



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2026

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

الشعبة: علوم التسيير
الاختصاص: إدارة أعمال

مذكرة موسومة بـ :

دور التحول الرقمي في التخفيف من البدانة التنظيمية دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية تبسة

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

■ أ.د. زرزور براهيم

من إعداد الطالبتين:

■ صورية حمادية
■ نائلة قطر الندى جاب الله

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
صباح براجي	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	رئيسا
براهيم زرزور	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	مشرفا ومقررا
عبد الحليم الحمزة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025 - 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حمدا كثيرا نحمده ونشكره على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل فله
سبحانه وتعالى أسمى آيات الحمد والشكر على ما أنعم به علينا من توفيق
وصبر طيلة مشوارنا الدراسي، وصل وسلم وبارك على سيدنا محمد أشرف
المرسلين. أما بعد:

يسعدنا أن نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والعرفان لكل من قدم لنا
المساعدة في إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر الأستاذ الدكتور زرزور براهيم
لقبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى توجيهاته القيمة ونصائحه السديدة،
وكان خير سند ودائم في إنجاز هذه الدراسة، فله منا جزيل الشكر وعظيم
الامتنان على مجهوداته المبذولة وصبره ومتابعته المستمرة.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر لكافة الأساتذة الأفاضل الذين ساهموا في تكويننا
العلمي والأكاديمي وكان لهم الأثر الكبير في مسيرتنا الدراسية من خلال ما
قدموه من علم وتوجيه ودعم.

كما لا يفوتنا تقديم جزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا

العمل.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله أولاً وآخراً الذي بنعمته تتم الصالحات وبتوفيقه أنهيت هذا العمل والصلاة والسلام على أشرف المرسلين حبيبنا وشفيعنا محمد.

بكل مشاعر الحب والوفاء أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح أمي الحبيبة الطاهرة، رحمها الله وأسكنها فسيح جناته، التي كانت مصدر الحنان والأمان والسند في حياتي والتي سيبقى غيابها ألماً لا يفارق قلبي وستظل ذكراها العطرة ترافقني في كل نجاح أحققه.

وإلى أبي العزيز الذي كان ولا يزال رمز العطاء والتضحية، فله مني كل التقدير والحب والاحترام.

كما أهدي هذا الإنجاز إلى زوجي الغالي، الذي كان خير سند وعون لي طوال هذه المسيرة بدعمه المتواصل.

وإلى أبنائي الأحبة الذين كانوا مصدر أمل وسعادتي ودافعي لتحقيق هذا النجاح، حفظهم الله ورعاهم.

كما أهدي هذا العمل إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء وإلى جميع أفراد عائلتي وعائلة زوجي وأخص بالذكر أختي العزيزة هادية التي كانت سندا حقيقيا لي في مختلف مراحل مسيرتي، فلها مني كل المحبة والامتنان.

وأهدي أيضا هذا العمل إلى صديقاتي اللواتي شاركنني لحظات التعب والاجتهاد وقدمن لي التشجيع والدعم وأخص بالذكر صديقتي ثريا التي كانت السبب في التفكير في العودة كان دعمها المتواصل وكلماتها المشجعة، فلها مني خالص الشكر والتقدير.

خريجتكم صورية

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم "يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير"

بسم الله الرحمن الرحيم "ولسوف يعطيك ربك فترضى" من قال إنها نالها.... وإن لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون... لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان محفوفاً بالتسهيلات... لكنني فعلتها.

أهدي تخرجي هذا إلى نفسي التي مشت بثبات في دروب لم تكن سهلة، إلى تلك الروح التي تعثرت، لكنها نهضت وحملت في قلبها يقيناً بأن معية الله تكفي.. أهديك هذا الانجاز إلى من قال فيهم الله وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً.

إلى العزيز الذي حملت اسمه، وأنا لهذا الرجل ابنة، إلى داعمي الأول وسندي من أعطاني دون مقابل، بابا الغالي حفظه الله ورعاه.

إلى من جعل الجنة تحت قدميها، من جملة اسمي بأحسن ما كان، إلى الإنسانية العظيمة التي طالما تمننت أن تقر عينها برؤيتي في العلا، إلى القلب الحنون وضوء دربي، أمي حبيبتي ممتنة أن الله اصطفاك من بين البشر أما لي.

رفقاء الدرب من بهم زالت عقبات الطريق، ضمام الروح ودواء الجروح أخواتي حليلة ، سلسبيل، صغیرتي آمنة.

ضحكتي الدائمة ، سندي ومتكأي ضلعي الثابت الذي لا يميل أخي 'عزوز'

إلى كل من كان عوناً وسنداً لي، إلى كل من ذكره قلبي ولم يكتبه قلمي.

إلى روح فقيدي من كان عزيز على قلبي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

خريجتكم نائلة



فهرس المحتويات



قائمة المحتويات

شكر وعرفان.....	
إهداء.....	
قائمة المحتويات.....	I
قائمة الجداول.....	VI
قائمة الأشكال.....	VII
قائمة الملاحق.....	IX
المقدمة العامة.....	أ
أولاً: إشكالية الدراسة.....	ب
ثانياً: التساؤلات الفرعية.....	ب
ثالثاً: فرضيات الدراسة.....	ب
رابعاً: أهمية الدراسة.....	ج
خامساً: أهداف الدراسة.....	د
سادساً: أسباب اختيار الموضوع.....	د
سابعاً: منهج الدراسة.....	هـ
ثامناً: نموذج الدراسة.....	هـ
تاسعاً: حدود الدراسة.....	هـ
عاشراً: صعوبات الدراسة.....	و
إحدى عشر: هيكل الدراسة.....	و
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالتحول الرقمي والبدانة التنظيمية	
تمهيد.....	2
المبحث الأول: مفاهيم نظرية متعلقة بالتحول الرقمي والبدانة التنظيمية.....	3
المطلب الأول: مفاهيم نظرية حول التحول الرقمي.....	3
الفرع الأول: ماهية التحول الرقمي.....	3
أولاً: مفهوم التحول الرقمي.....	4

6	ثانيا: أهداف التحول الرقمي.....
7	ثالثا: مكونات ومراحل التحول الرقمي.....
10	الفرع الثاني: أساسيات التحول الرقمي.....
10	أولا: تقنيات التحول الرقمي.....
12	ثانيا: متطلبات التحول الرقمي.....
14	ثالثا: تحديات تطبيق التحول الرقمي.....
15	المطلب الثاني: مفاهيم نظرية حول البدانة التنظيمية.....
15	الفرع الأول: مفهوم البدانة التنظيمية.....
15	أولا: تعريف البدانة التنظيمية.....
16	ثانيا: خصائص البدانة التنظيمية.....
17	ثالثا: آليات تحقيق الرشاقة التنظيمية.....
18	الفرع الثاني: أساسيات البدانة التنظيمية.....
18	أولا: أسباب البدانة التنظيمية.....
21	ثانيا: أبعاد البدانة التنظيمية.....
27	ثالثا: آثار البدانة التنظيمية.....
28	المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في تخفيف البدانة التنظيمية.....
28	الفرع الأول: دور التحول الرقمي في تقليص التضخم الهيكلي والتنظيمي.....
29	الفرع الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع الإنتاجية.....
31	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بدور التحول الرقمي والبدانة التنظيمية.....
31	المطالب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.....
31	الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي.....
34	الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالبدانة التنظيمية.....
36	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
36	الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي.....
40	الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالبدانة التنظيمية.....
44	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية.....
44	الفرع الأول: متغيرات الدراسة.....

أولاً: من حيث طبيعة المتغيرات	44
ثانياً: من حيث البعدين الزمني والمكاني	45
ثالثاً: من حيث منهج وأدوات الدراسة	46
رابعاً: من حيث درجة الاستفادة من الدراسات السابقة	46
الفرع الثاني: الفجوة البحثية	47
خلاصة الفصل الأول	49
الفصل الثاني: مساهمة التحول الرقمي في تخفيف البدانة التنظيمية على مستوى الخزينة العمومية لولاية تبسة	
تمهيد	51
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية	52
المطلب الأول: تقديم الخزينة العمومية لولاية تبسة	52
الفرع الأول: التعريف بالخزينة العمومية لولاية تبسة	52
أولاً: تعريف الخزينة العمومية لولاية تبسة	52
ثانياً: الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية تبسة	53
الفرع الثاني: مهام العمومية لولاية تبسة	55
الفرع الثالث: واقع التحول الرقمي بالخزينة العمومية لولاية تبسة	56
أولاً: مرحلة التمهيد التدريجي لعملية الرقمنة بالخزينة العمومية لولاية تبسة	56
ثانياً: مرحلة تجسيد عملية الرقمنة بالخزينة العمومية لولاية تبسة	57
ثالثاً: استخدام النظام المعلوماتي بالخزينة العمومية لولاية تبسة باستخدام برنامج oracle	58
المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات	60
الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة	60
الفرع الثاني: أدوات الدراسة	61
الفرع الثالث: طبيعة الأسئلة	63
المطلب الثالث: بناء وتطبيق أداة الدراسة وقياس صدقها وثباتها	64
الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	64
الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة	65
المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات	67

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.....	67
أولاً: الجنس	67
ثانياً: الفئة العمرية	68
ثالثاً: المستوى التعليمي.....	69
رابعاً: الرتبة الوظيفية	70
خامساً: الخبرة المهنية للموظف	71
المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبيان.....	72
الفرع الأول: عرض وتحليل محور التحول الرقمي	72
أولاً: تحليل عبارات بعد الموارد البشرية الرقمية	72
ثانياً: تحليل عبارات بعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.....	74
ثالثاً: تحليل عبارات بعد الابداع والابتكار	75
رابعاً: تحليل عبارات بعد المؤسسة التنظيمية المرنة.....	76
خامساً: تحليل عبارات بعد العمليات والبيانات والتقنيات	77
الفرع الثاني: عرض وتحليل محور البدانة التنظيمية	79
المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات	81
الفرع الأول: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	81
الفرع الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشتها	82
أولاً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	82
ثانياً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	89
خلاصة الفصل الثاني	91
الخاتمة العامة	93
أولاً: اختبار الفرضيات	94
ثانياً: نتائج الدراسة	94
ثالثاً: توصيات الدراسة	97
رابعاً: آفاق الدراسة	98
قائمة المراجع	100
أولاً: المراسيم التنفيذية	100
ثانياً: المراجع باللغة العربية	100

103	ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية
105	رابعا: المواقع الإلكترونية
108	قائمة الملاحق
136	الملخص



فهرس الجداول والأشكال



قائمة الجداول

الجدول رقم (01): الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....	47
الجدول رقم (02): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	60
الجدول رقم (03): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	62
الجدول رقم (04): مقياس ليكرت الخماسي	62
الجدول رقم (05): طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي.....	63
الجدول رقم (06): نتائج اختبار ألفا كرونباخ	65
الجدول رقم (07): نتائج اختبار معامل صدق الاتساق الداخلي.....	66
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	67
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	68
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	69
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية.....	70
الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	71
الجدول رقم (13): تحليل عبارات بعد الموارد البشرية الرقمية	73
الجدول رقم (14): تحليل عبارات بعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	74
الجدول رقم (15): تحليل عبارات بعد الابداع والابتكار	75
الجدول رقم (16): تحليل عبارات بعد المؤسسة التنظيمية المرنة	76
الجدول رقم (17): تحليل عبارات بعد العمليات والبيانات والتقنيات.....	78
الجدول رقم (18): تحليل عبارات المحور الثاني	79
الجدول رقم (19): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات.....	81
الجدول رقم (20): نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى.....	83
الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	84
الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	85
الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	87
الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	88
الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	89

قائمة الأشكال

الشكل رقم (01): تقنيات التحول الرقمي	11
الشكل رقم (02): متطلبات التحول الرقمي	13
الشكل رقم (03): أنواع التكاسل الوظيفي	24
الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية تبسة	54
الشكل رقم (05): مخطط تنفيذ مختلف النفقات العمومية باستخدام برنامج أوراكل على مستوى خزينة ولاية تبسة	59
الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	68
الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	69
الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	70
الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	71
الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	72

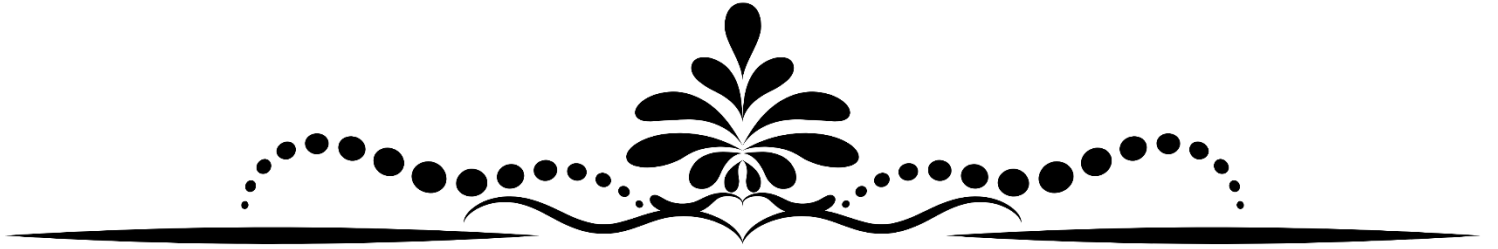


فهرس الملاحق



قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان	108
الملحق رقم (02): ألفا كرمباخ	113
الملحق رقم (03): خصائص افراد العينة	113
الملحق رقم (04): تحليل نتائج المحور الأول	116
الملحق رقم (05): تحليل عبارات المحور الثاني	125
الملحق رقم (06): مصفوفة الارتباط	129
الملحق رقم (07): اختبار الفرضية الفرعية الأولى	130
الملحق رقم (08): اختبار الفرضية الفرعية الثانية	131
الملحق رقم (09): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	131
الملحق رقم (10): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	132
الملحق رقم (11): اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	133
الملحق رقم (12): اختبار الفرضية الرئيسية	133



المقدمة العامة



توطئة

يشهد العالم خلال السنوات الأخيرة تحولات عميقة مست مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وكان من أبرزها التطور التكنولوجي المتسارع والمستمر، الذي أدى إلى بروز مفاهيم جديدة في الإدارة الحديثة، يأتي في مقدمتها التحول الرقمي باعتباره أحد أهم المداخل الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسات لتطوير أساليب عملها وتحسين أدائها، فقد أصبحت الرقمنة ضرورة حتمية وليست مجرد خيار تنظيمي، نظرا لما توفره من مزايا تتمثل في تسريع الإجراءات، تحسين جودة الخدمات، رفع الكفاءة التشغيلية، تعزيز الشفافية وترشيد استخدام الموارد، وتعزيز الأداء المؤسسي.

ويعد التحول الرقمي عملية شاملة تتجاوز مجرد استخدام الوسائل التقنية، إذ يشمل إعادة تصميم العمليات الإدارية، تطوير نظم المعلومات، تحسين قنوات الاتصال، وتمكين المورد البشري من توظيف التكنولوجيا بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ومن ثم أصبح التحول الرقمي من أبرز المؤشرات الدالة على حداثة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل المعاصرة.

وفي المقابل تواجه العديد من المؤسسات لا سيما المؤسسات العمومية منها، مجموعة من الاختلالات التنظيمية التي تؤثر سلبا على أدائها، ومن أبرزها ظاهرة البدانة التنظيمية والتي تشير إلى حالة تضخم الهياكل الإدارية، كثرة المستويات التنظيمية، تداخل الاختصاصات، بطء الإجراءات، ازدواجية المهام، وضعف استغلال الموارد، وتؤدي هذه الظاهرة إلى انخفاض الكفاءة، ارتفاع التكاليف، ضعف سرعة الاستجابة، وتعطيل قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات، وتزداد خطورة هذه الظاهرة داخل المؤسسات العمومية التي تتسم في بعض الأحيان بطابع بيروقراطي معقد يتطلب إصلاحات تنظيمية عميقة.

ومن هذا المنطلق، يبرز التحول الرقمي كأحد الحلول الحديثة التي يمكن أن تساهم في التخفيف من مظاهر البدانة التنظيمية من خلال أتمتة العمليات، تبسيط مسارات العمل، تقليص الإجراءات الورقية، تحسين تدفق المعلومات، وتطوير نظم الرقابة والمتابعة، فكلما ارتفع مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة، ازدادت قدرتها على التخلص من الترهل الإداري وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والمرونة.

وتعد الخزينة العمومية لولاية تبسة من المؤسسات العمومية ذات الأهمية البالغة بالنظر إلى طبيعة مهامها المالية والإدارية، مما يجعل تحديث طرق تسييرها وتحسين أدائها أمرا ضروريا لمواكبة التوجهات الحديثة في الإدارة العمومية، ومن هنا برزت الحاجة إلى دراسة واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة ومدى مساهمته في التخفيف من البدانة التنظيمية وتحسين الأداء التنظيمي.

أولاً: إشكالية الدراسة

في ضوء ما سبق، تتمثل الإشكالية الرئيسية للدراسة في السؤال الآتي:
إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في التخفيف من البدانة التنظيمية داخل الخزينة العمومية
لولاية تبسة؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

يمكن تفكيك الإشكالية السابقة إلى التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل تتوفر الخزينة العمومية لولاية تبسة على متطلبات التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد العينة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الموارد البشرية الرقمية والبدانة التنظيمية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والبدانة التنظيمية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والبدانة التنظيمية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين المؤسسة التنظيمية المرنة والبدانة التنظيمية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين العمليات والبيانات والتقنيات والبدانة التنظيمية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

ومن أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة تم طرح الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والبدانة التنظيمية في الخزينة العمومية لولاية تبسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

2. الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الموارد البشرية الرقمية والبدانة التنظيمية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والبدانة التنظيمية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والبدانة التنظيمية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين المؤسسة التنظيمية المرنة والبدانة التنظيمية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين العمليات والبيانات والتقنيات والبدانة التنظيمية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع يجمع بين أحد التوجهات الإدارية الحديثة المتمثل في التحول الرقمي وبين إحدى المشكلات التنظيمية التي تعاني منها العديد من المؤسسات والمتمثلة في البدانة التنظيمية، باعتبارها من المشكلات التي تؤثر سلباً على كفاءة المؤسسات وفعاليتها. وتبرز أهمية الدراسة في سعيها إلى بيان الدور الذي يمكن أن يؤديه التحول الرقمي في الحد من مظاهر الترهل الإداري وتعقيد الإجراءات وتحسين الأداء التنظيمي.

كما تستمد أهميتها من مساهمتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين التحول الرقمي والبدانة التنظيمية خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر في البيئة العربية والجزائرية.

وتبرز أهمية الدراسة في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها كل من الخزينة العمومية لولاية تبسة ومختلف المؤسسات العمومية الساعية إلى عصنة الإدارة، تقليص البيروقراطية، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والمرونة التنظيمية.

خامسا: أهداف الدراسة

للدراسة عدة أهداف يمكن إيجازها في النقاط الآتية:

- التعرف على واقع تطبيق التحول الرقمي على مستوى الخزينة العمومية لولاية تبسة.
- تحديد أبرز مظاهر البدانة التنظيمية على مستوى الخزينة العمومية لولاية تبسة
- تحليل دور التحول الرقمي في التخفيف من البدانة التنظيمية داخل الخزينة العمومية لولاية تبسة.
- توضيح تأثير كل من الموارد البشرية الرقمية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، الإبداع والابتكار المؤسسة التنظيمية المرنة، بالإضافة إلى العمليات والبيانات والتقنيات، على تخفيف من البدانة التنظيمية على مستوى الخزينة العمومية لولاية تبسة.
- اختبار أثر التحول الرقمي في الحد من ظاهرة البدانة التنظيمية (التضخم الوظيفي، التكاثر الوظيفي، انخفاض الإنتاجية، التعقيدات الإدارية، البيروقراطية الإدارية).
- تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات العلمية التي تساهم في تعزيز التحول الرقمي وتقليص البدانة التنظيمية داخل المؤسسة.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

هنالك عدة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع منها الآتي:

1. أسباب موضوعية

- حداثة موضوع التحول الرقمي وأهميته المتزايدة في الفكر الإداري المعاصر.
- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي والبدانة التنظيمية خاصة في البيئة العربية.
- الرغبة في الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي والبدانة التنظيمية.
- توافق موضوع الدراسة مع التخصص الأكاديمي والاهتمامات البحثية.
- انتشار مظاهر البدانة التنظيمية في بعض المؤسسات العمومية مثل تعقد الإجراءات، وبطء الأداء.
- التوجه المتزايد نحو رقمنة الإدارة العمومية وعصرنة أساليب التسيير.
- أهمية الخزينة العمومية لولاية تبسة كمؤسسة مالية وإدارية تستدعي تطوير أدائها.

2. أسباب شخصية

وتتمثل في الآتي:

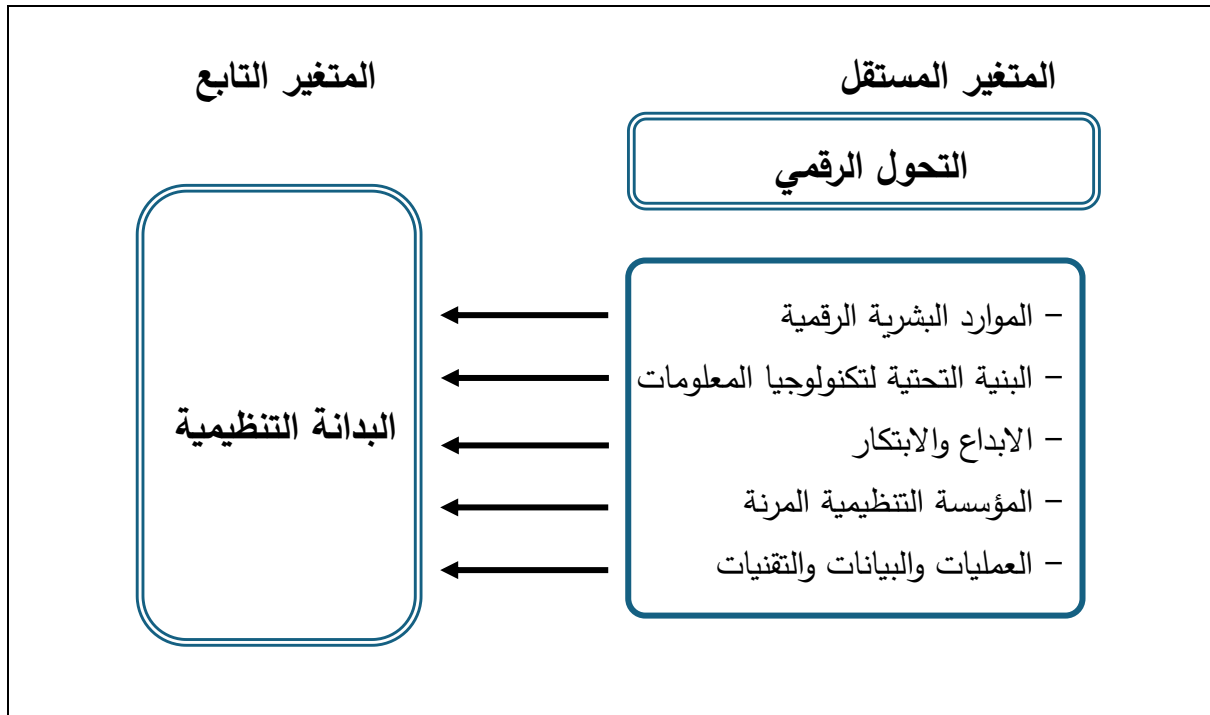
- الرغبة في فهم تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في الواقع العملي.
- الطموح إلى إنجاز بحث علمي يساهم في تقديم حلول واقعية لمشكلات تنظيمية قائمة.
- الرغبة في دراسة موضوع حديث يواكب التطورات الحديثة.

سابعاً: منهج الدراسة

سيتم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي لمحاولة توضيح الإطار النظري لمفاهيم التحول الرقمي والبدانة التنظيمية، كما سيتم استخدام المنهج التحليلي وذلك باعتماد برنامج التحليل الإحصائي للحزم الإحصائية SPSS V26 لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار الفرضيات، وذلك للتعرف على مدى مساهمة التحول الرقمي في التقليل من ظاهرة البدانة التنظيمية داخل الخزينة العمومية لولاية تبسة.

ثامناً: نموذج الدراسة

يمكن إبراز متغيرات البحث كالاتي:



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على متغيرات الدراسة.

تاسعاً: حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة إلى حدود موضوعية، مكانية، وزمانية كالاتي:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على معرفة دور التحول الرقمي في التخفيف من البدانة التنظيمية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين متطلبات التحول الرقمي (الموارد البشرية الرقمية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، الإبداع والابتكار، المؤسسة التنظيمية المرنة، العمليات والبيانات والتقنيات) وبين البدانة التنظيمية، إضافة إلى التركيز على الخزينة العمومية لولاية تبسة كنموذج تطبيقي للتعرف على واقع التحول الرقمي فيها وكيف يخفف من البدانة التنظيمية، وذلك من خلال مختلف التحاليل الإحصائية.

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة على مستوى الخزينة العمومية لولاية تبسة.

- **الحدود الزمنية:** تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني لسنة 2025 - 2026.

عاشرا: صعوبات الدراسة

تتمثل صعوبات الدراسة في الآتي:

- قلة المراجع والدراسات المتعلقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة (التحول الرقمي والبدانة التنظيمية).
- نقص التكوين في استخدام برنامج SPSS مما أدى إلى صعوبة التعامل معه.

إحدى عشر: هيكل الدراسة

سيتم تقسيم الدراسة إلى فصلين، سيتناول الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحول الرقمي والبدانة التنظيمية، حيث سيتضمن المبحث الأول مفاهيم نظرية متعلقة بالتحول الرقمي والبدانة التنظيمية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب رئيسية معنونة على التوالي بمفاهيم نظرية حول التحول الرقمي، مفاهيم نظرية حول البدانة التنظيمية، ودور التحول الرقمي في تخفيف البدانة التنظيمية، أما المبحث الثاني سيتم فيه التطرق إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع حيث سيتم تقسيمه إلى دراسات سابقة باللغة العربية، دراسات سابقة باللغة الأجنبية، ثم التعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني فسيتناول مساهمة التحول الرقمي في تخفيف البدانة التنظيمية على مستوى الخزينة العمومية لولاية تبسة، من خلال التعرف على الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية وذلك بتقديم الخزينة العمومية لولاية تبسة، بناء منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، ثم بناء وتطبيق أداة الدراسة وقياس صدقها وثباتها. بالإضافة إلى تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات وذلك من خلال عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، عرض وتحليل محاور الاستبيان، ثم نتائج اختبار الفرضيات.



الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالتحول الرقمي والبدانة التنظيمية



تمهيد

شهدت المؤسسات في السنوات الأخيرة تحولات جذرية نتيجة التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية وليس مجرد خيارا لما له من دور في تحسين الأداء ورفع كفاءة العمليات وتعزيز القدرة التنافسية وقد أدى هذا التحول إلى إعادة النظر في العديد من المفاهيم الإدارية التقليدية، خاصة تلك المتعلقة بالهيكل التنظيمي وأساليب العمل داخل المؤسسات، وفي هذا السياق برز مفهوم البدانة التنظيمية كأحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة إذ يشير التوسع غير المبرر في الهياكل الإدارية، وتعدد المستويات التنظيمية وتراكم الإجراءات الروتينية مما ينعكس سلبا على سرعة اتخاذ القرار ومرونة الأداء التنظيمي.

ومع تزايد الاعتماد على التقنيات الرقمية، أصبح التحول الرقمي يطرح كمدخل فعال لمعالجة أوجه القصور التنظيمي والحد من مظاهر البدانة التنظيمية، وذلك من خلال تبسيط العمليات، وتقليل التعقيد الإداري، وتحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة، إلا أن تحقيق ذلك يتطلب استراتيجية واضحة لإدارة التغيير التنظيمي، وفي هذا السياق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

❖ مفاهيم نظرية متعلقة بالتحول الرقمي والبدانة التنظيمية.

❖ الأدبيات التطبيقية المتعلقة بدور التحول الرقمي في تخفيف البدانة التنظيمية.

المبحث الأول: مفاهيم نظرية متعلقة بالتحول الرقمي والبدانة التنظيمية

في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة أصبح التحول الرقمي خيارا استراتيجيا تفرضه بيئة الأعمال المعاصرة، لما له من دور في تطوير الأداء وتحسين كفاءة العمليات داخل المؤسسات وفي المقابل، تواجه العديد من المؤسسات ظاهرة البدانة التنظيمية التي تتمثل في تضخم الهياكل الإدارية وتعقد الإجراءات، مما يحد من فعاليتها.

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المبحث إلى عرض المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من التحول الرقمي والبدانة التنظيمية من خلال تحديد ماهية كل منهما على حدى.

المطلب الأول: مفاهيم نظرية حول التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة التي برزت نتيجة التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث لم يعد يقتصر على استخدام التقنيات الحديثة فحسب، بل أصبح يمثل توجهها استراتيجيا شاملا يعيد تشكيل نماذج الأعمال والعمليات والهياكل التنظيمية وعليه يهدف هذا المطلب إلى عرض الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي من خلال التطرق إلى مفهومه ومكوناته وأدواته وأهم متطلباته وأبرز تحديات تطبيقه بما يساهم في بناء أساس نظري متين للدراسة.

الفرع الأول: ماهية التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي مفهوما حديثا نسبيا في الأدبيات الإدارية وقد اكتسب أهمية متزايدة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة ولا يقتصر هذا المفهوم على إدخال التقنيات الرقمية إلى المؤسسة، بل يتعدى ذلك ليشمل إحداث تغييرات جوهرية في أساليب العمل ونماذج تقديم الخدمات، وآليات اتخاذ القرار ومن ثم يهدف هذا الفرع إلى توضيح ماهية التحول الرقمي من خلال نشأته و مفهومه وأهم أهدافه ومكوناته وأبرز مراحله.

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

شهد العالم تطوراً كبيراً في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أدى إلى انتقال المؤسسات من الأساليب التقليدية إلى استخدام التقنيات الرقمية في مختلف أنشطتها، ومع هذا التطور، ظهر مفهوم التحول الرقمي الذي يشير إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة لإحداث تغييرات جوهرية على عمل المؤسسات وتحسين أدائها، مع متطلبات العصر الرقمي.

1. نشأة التحول الرقمي

يرتبط ظهور التحول الرقمي بسلسلة من التحولات التكنولوجية والاقتصادية التي شهدتها العالم عبر مراحل تاريخية متعاقبة بدأت مع الثورة الصناعية الأولى في أواخر القرن الثامن عشر، والتي تغيرت بانتقال المجتمعات من الطابع الزراعي إلى الطابع الصناعي ثم جاءت الثورة الصناعية الثانية التي اعتمدت على الكهرباء وتطوير وسائل الإنتاج، وهو ما أدى إلى توسع النشاط الصناعي وارتفاع وتيرة التغير في أنماط الحياة والعمل.¹

وفي منتصف القرن العشرين، ظهرت الثورة الصناعية الثالثة نتيجة اكتشاف الترانزستور وتطور الحواسيب والأنظمة الإلكترونية، حيث بدأ الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة العمليات المختلفة وانتشرت النظم الرقمية تدريجياً داخل المؤسسات، وقد مهدت هذه المرحلة الطريق لظهور مفاهيم حديثة مثل الأتمتة والرقمنة إلى جانب استخدام الإنترنت في تبادل المعلومات.²

ومع بداية القرن الحادي والعشرين برزت الثورة الصناعية الرابعة التي تقوم على التكامل بين التقنيات الرقمية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والحوسبة السحابية، الأمر الذي أدى إلى تحول جذري في نماذج الأعمال والخدمات، كما ساهم انتشار الشبكات الرقمية والأجهزة الذكية في تسريع وتيرة التحول الرقمي داخل مختلف القطاعات الاقتصادية الإدارية، خاصة في ظل الأزمات العالمية مثل جائحة كوفيد - 19 التي عززت الاعتماد على الحلول الرقمية بشكل واسع.

وعليه فإن التحول الرقمي يعد نتيجة طبيعية لتراكم هذه التطورات التكنولوجية، حيث أصبح ضرورة استراتيجية للمؤسسات والحكومات بهدف تحسين الأداء وتقليل التكاليف ورفع كفاءة الخدمات المقدمة.³

1- حسين مصيلحي، التحول الرقمي الإطار المستقبلي لنظام تكنولوجيا المعلومات، دار كفر الشيخ، مصر، 2021، ص: 04.

2- خوصة مصطفى، قراري نور الدين، التحول الرقمي في قطاع الأعمال مفاهيم أساسية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، المجلد 14، معسكر، 2023، ص: 51.

3 - Erik Gregersen, **History of Technology Timeline**, on the site: <https://www.britannica.com/story/history-of-technology-timeline> , on 28/03/2026 at 17:50..

2. تعريف التحول الرقمي

يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه: " استخدام التقنيات الرقمية الجديدة (وسائل التواصل الاجتماعي أو الهاتف المحمول أو التحليلات أو الأجهزة المدمجة) لتمكين تحسينات الأعمال الرئيسية مثل تحسين تجربة العملاء وتبسيط العمليات أو إنشاء نماذج أعمال جديدة".¹

كما يتمثل كذلك في كونه: " كيفية استخدام المؤسسات لقوى إمكانية التكنولوجيا مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وتقنيات إنترنت الأشياء لتعزيز العمليات التجارية وتجربة العملاء أو إنشاء خطوط وأساليب عمل جديدة".²

ومن جهة أخرى يرى الباحثون أن التحول الرقمي هو: " تلك العملية التي يتم من خلالها تحويل البيانات من الشكل الكلاسيكي إلى الشكل الرقمي وذلك من أجل معالجتها عن طريق الحاسوب الإلكتروني".³

ويمكن تعريف التحول الرقمي بأنه: " استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المؤسسات بشكل جذري، فهو يعكس استخدام التقنيات الرقمية الجديدة من أجل تحسين العمليات داخل المؤسسة".⁴

ويعرف كذلك بأنه: " عملية انتقال مؤسسة من شكل تقليدي إلى شكل رقمي، أي التحول من معاملات ورقية إلى معاملات رقمية القائم على تغيير مرتبط بتطبيق التكنولوجيا الحديثة بمختلف مجالات عمل المؤسسة لتحقيق أهدافها في الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة".⁵

-
- 1 - محمد أحمد عبد الغني، تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي، مجلة البحوث الإدارية والكمية، كلية التجارة جامعة السويس، المجلد 03، العدد 04، مصر، 2013، ص: 137.
 - 2- برايان هوبكز وجيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ط01، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 36.
 - 3- توفيق السبتي وآخرون، الجامعة الجزائرية وأنماط التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا، الملتقى الوطني طرائق التدريب في الجامعة بين ضروريات الرقمنة ومقتضيات تحقيق الجودة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، يوم 05 أبريل 2021، ص: 04.
 - 4- مها شحادة، تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية: تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية، مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2022 المجلد 02، العدد 01، ص: 6.
 - 5- معاوية فهد وداود القواسمي، التحول الرقمي في المصارف الإسلامية، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في دولة فلسطين، ط 03، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2025، ص: 15.

وقد جاء في بعض الدراسات أن التحول الرقمي " علمية تحدث تغييرا جذريا في نموذج الأعمال، وتبتكر طرقا جديدة لتحقيق الأرباح في المنتجات والخدمات كما يساهم بشكل كبير في تحقيق وفورات طويلة الأمد في التكاليف الإنتاجية ويمهد الطريق لعملية التحسين الرقمي".¹

من خلال ما سبق، يمكن استنتاج أن التحول الرقمي عملية شاملة تقوم على تبني التكنولوجيا الرقمية واستخدامها بشكل كلي في مختلف القطاعات، بهدف تحسين الأدوات وتطوير العمليات، وخلق قيمة جديدة على مستوى المؤسسات والمجتمع، كما أنه يشمل إعادة تشكيل نماذج الأعمال وأساليب العمل، مما يساهم في تحقيق الأرباح عبر الابتكار، وتعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال خفض التكاليف وتحسين استخدام الموارد وإدارة الوقت.

ثانيا: أهداف التحول الرقمي

في ظل التسارع الكبير للتطورات التكنولوجية أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات، خاصة العمومية منها على نماذج حديثة في إدارة المعلومات وتقديم الخدمات، ويعد التحول الرقمي أحد أبرز هذه النماذج الاستراتيجية، ولا يقتصر هذا التحول على رقمنة الوسائل فقط، بل يمتد ليشمل بناء منظومة متكاملة تسعى إلى تحسين أداء الإدارة العمومية وتعزيز علاقتها بالمواطنين، ويمكن إبراز أهم أهداف التحول الرقمي فيما يلي:²

1. توفير المعلومات التشاركية

يهدف التحول الرقمي إلى إتاحة الوصول إلى كميات كبيرة من المعلومات عبر الوسائط الرقمية مما يساهم في تسهيل تبادلها و مشاركتها بين مختلف المستخدمين.

2. حماية مصادر المعلومات

يساعد التحول الرقمي على صون المصادر الأصلية للمعلومات من التلف أو الضياع من خلال تحويلها إلى صيغ رقمية تضمن حفظها وإمكانية استرجاعها بسهولة.

1- Josko Lozic & Katerina Fotova Čiković, **Digital transformation: The fundamental concept of transformation of business activities**, 107th International Scientific Conference on Economic and Social Development, University North, Croatia, 2024, on the site:

https://www.researchgate.net/publication/379257824_DIGITAL_TRANSFORMATION_THE_FUNDAMENTAL_CONCEPT_OF_TRANSFORMATION_OF_BUSINESS_ACTIVITIES..

2- بن أحمد فاضلة الزهراء وبن أحمد نادية، **التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات - دراسة حالة -**، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، الجزائر، 2025، ص ص: 505 - 506.

3. تسهيل البحث واسترجاع المعلومات

يسهم التحول الرقمي في تطوير آليات البحث داخل المجموعات الرقمية، مما يسمح باسترجاع المعلومات بسرعة أكبر وبدقة أعلى باستخدام تقنيات متعددة.

4. تقديم خدمات معلوماتية متطورة

يمكن التحول الرقمي المؤسسات من تقديم خدمات مبتكرة مثل الخدمات المرجعية الرقمية والترجمة الآلية، وهو ما يعزز فعالية وكفاءة العمليات المعلوماتية.

5. إتاحة المعلومات لأكبر عدد ممكن من المستفيدين

تتيح المنصات الرقمية إمكانية نشر المعلومات والوصول إليها من قبل عدد واسع من المستفيدين حيث تصبح الموارد الرقمية متاحة بسهولة بعد رقمنتها وأرشفتها.

6. تقليص زمن إيصال المعلومات

يعمل التحول الرقمي على تقليل الوقت اللازم لنقل المعلومات من مصادرها الأصلية إلى المستخدمين النهائيين، مما يسهم في تسريع إنجاز الأعمال وتحسين جودة الخدمات.

ثالثاً: مكونات ومراحل التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي عملية متكاملة لا تتحقق بشكل عشوائي، بل تقوم على مجموعة من المكونات الأساسية وتتم بعدة مراحل متسلسلة تضمن نجاح تطبيقه داخل المؤسسات.

1. مكونات التحول الرقمي

تتكون عملية التحول الرقمي من مجموعة من المكونات الأساسية التي تتكامل فيما بينها لضمان تنفيذ التحول بطريقة منهجية وفعالة حيث ينبغي اعتماد هذه المكونات خلال مختلف مراحل التحول لتحقيق الأهداف المرجوة، وتتمثل هذه المكونات فيما يلي: ¹

1.1. الرؤية والقيادة

يتطلب التحول الرقمي وجود رؤية استراتيجية واضحة تعكس توجهات المؤسسة المستقبلية وأهدافها، كما تستلزم قيادة واعية قادرة على إدارة التغيير و تشجيع الابتكار، إذ تلعب الإدارة دوراً محورياً في تحفيز الموظفين على تبني الممارسات الرقمية الحديثة.

1- مكونات التحول الرقمي عن موقع: <https://bakkah.com> يوم 2026/03/30، على الساعة: 8:00.

2.1. مرونة العمليات

يستوجب التحول الرقمي اعتماد عمليات تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات المتسارعة، كما ينبغي تعزيز ثقافة الابتكار وتجربة المبادرات الجديدة مما يسمح بإدخال التعديلات المستمرة وتحسين الأداء التنظيمي، مع وجود رقابة فعالة لضمان الجودة والتنفيذ السليم.

3.1. التركيز على العملاء

يقوم التحول الرقمي على اعطاء أهمية كبيرة لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم، حيث تسعى المؤسسة إلى فهم متطلباتهم من خلال تحليل البيانات والاستفادة من مختلف مصادر المعلومات مما يساعد على تحسين تجربة العملاء واتخاذ قرارات أكثر فعالية.

4.1. اتخاذ القرار القائم على البيانات

تعد البيانات عنصراً أساسياً في نجاح التحول الرقمي إذ تعتمد المؤسسات على تحليلها لاتخاذ قرارات مدروسة، إضافة لتحسين تجربة العملاء وتطوير العمليات، وتطبيق مبادئ حوكمة فعالة بضمان أمن البيانات.

5.1. تطوير مهارات الموظفين

لا يمكن تحقيق التحول الرقمي دون توفر كفاءات بشرية تمتلك مهارات رقمية متقدمة، لذا ينبغي على المؤسسات الاستثمار في تدريب العاملين وتنمية قدراتهم مما يمكنهم من التكيف مع التقنيات الحديثة والمشاركة الفعالة في عملية التحول.

6.1. الابتكار والتعاون

يرتبط التحول الرقمي بتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة لتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الإبداعية، ولتحقيق مبادرات رقمية ناجحة يجب دعم العمل الجماعي والتعاون بين مختلف الوحدات التنظيمية.

7.1. تحديد التقنيات التكنولوجية

يتطلب التحول الرقمي اختيار التقنيات المناسبة التي تتوافق مع استراتيجية المؤسسة وأهدافها، مثل الحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء الذكاء الاصطناعي، البلوك شين مع وضع خطة مرنة للاستفادة من هذه التقنيات وإدارتها بكفاءة.

8.1. حماية بيانات العملاء

تعد حماية بيانات العملاء من العناصر الأساسية في التحول الرقمي، حيث يجب اعتماد إجراءات أمنية فعالة لضمان سرية المعلومات مع الالتزام بالقوانين واللوائح ذات الصلة، مما يعزز ثقة العملاء ويحد من المخاطر المحتملة.

2. مراحل التحول الرقمي

تتعدد مسارات التحول الرقمي وتتنوع باختلاف طبيعة كل مؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، وبشكل عام يمكن تلخيص التسلسل الإجرائي لعملية التحول الرقمي في الخطوات الآتية: ¹

1.2. تشخيص وتقييم الوضع الحالي

تعد هذه المرحلة حجر الزاوية للانطلاق، حيث يجب على المؤسسة إجراء تحليل عميق لعملياتها التشغيلية الحالية، يهدف هذا التقييم إلى رصد مواطن القوة وتحديد الجوانب التي تتطلب تحسيناً مما يساهم في صياغة أهداف رقمية دقيقة وواقعية.

2.2. بلورة الرؤية وصياغة الاستراتيجية

بناءً على نتائج التشخيص، يتم وضع رؤية مستقبلية واضحة لما تطمح المؤسسة للوصول إليه عبر التحول الرقمي، ويشترط في هذه الرؤية أن تكون متناغمة مع الأهداف المؤسسية وتوجهات السوق، ليعقب ذلك بناء استراتيجية رقمية مفصلة تحدد خارطة الطريق اللازمة لتحقيق تلك الرؤية.

3.2. التخطيط العملي والتشغيل

تنتقل المؤسسة في هذه المرحلة إلى صياغة خطة تنفيذية دقيقة للاستراتيجية الموضوعية ويجب أن تتضمن البنية التحتية الرقمية من خلال توفير التكنولوجيا المناسبة مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، تطوير أنظمة المعلومات، وتأمين الشبكات والبيانات، وتنمية القدرات البشرية من خلال تدريب الموظفين على المهارات الرقمية وتبني ثقافة التغيير والابتكار وفي الأخير وضع جداول زمنية محددة للتنفيذ وتسمية الفرق والكوادر المسؤولة عن انجاز كل مرحلة من مراحل المشروع.

4.2. تنفيذ التغيير والتطوير المستمر

تبدأ هنا مرحلة التطبيق الفعلي من خلال إدماج التغيرات التكنولوجية والثقافية داخل بنية المؤسسة ويرافق ذلك تقديم برامج تدريبية مكثفة ودعم مستمر للموظفين لضمان استيعابهم للتقنيات الجديدة وتجاوز أي عقبات قد تعيق سير العمل.

1- أحمد سيف الدين عبد الحفيظ جلال، القيادة ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين، 2023، ص: 32.

5.2. قياس الأداء وتطوير المخرجات

عقب التنفيذ تبرز أهمية رصد النتائج بناء على مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة مسبقاً، تساهم عملية التقييم هذه في قياس نجاح التحول وتحقيق الأهداف المرجوة، مما يتيح للمنظمة فرصاً دائمة لتحسين الاستراتيجيات، وتطوير العمليات بشكل مستدام.

الفرع الثاني: أساسيات التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي من الركائز الأساسية لتطوير أداء المؤسسات في العصر الحديث حيث يعتمد على مجموعة من الأدوات والتقنيات الرقمية التي تساهم في تحسين الكفاءة والابتكار، كما يستلزم هذا التحول إلى توفر مجموعة من المتطلبات، مثل البنية التحتية التكنولوجية والموارد البشرية المؤهلة والدعم الإداري، ومع ذلك تواجه عدة تحديات من خلال ما سبق سيتم التطرق إلى كل من:

أولاً: تقنيات التحول الرقمي

تعد تقنيات التحول الرقمي الركيزة الأساسية للتطور التكنولوجي المعاصر حيث أحدثت نقلة نوعية في عمل المؤسسات وتطوير نظم إدارة العمليات وبفضل الاعتماد على هذه الحلول الرقمية باتت المؤسسات قادرة على تحديث أنشطتها وتحقيق تحسينات جذرية ومستدامة في أدائها التشغيلي وفيما يلي أبرز تقنيات التحول الرقمي:

1. الحوسبة السحابية CC

توفر البنية التحتية المرنة لتخزين البيانات وتشغيل التطبيقات من أي مكان مما يعزز التعاون ويسرع من عملية الابتكار دون الحاجة لاستثمارات ضخمة في الأجهزة الفيزيائية.

2. إنترنت الأشياء IOT

يربط الأجهزة والمعدات بشبكة واحدة مما يتيح مراقبة العمليات في الوقت الفعلي وجمع بيانات دقيقة لتحسين الأداء وتقليل الجهد.¹

3. الذكاء الاصطناعي AI

يعد الذكاء الاصطناعي دراسة لسلوك ذكي كما أنه يشمل محاولة لإيجاد السبل المحتملة لدمج مثل هذه الأنماط السلوكية في الآلات الاصطناعية وقد أدت تطبيقاته ومخرجاته دوراً محورياً في دفع عجلة

1- عبد العزيز السيد مصطفى، محطات التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2022، ص: 20.

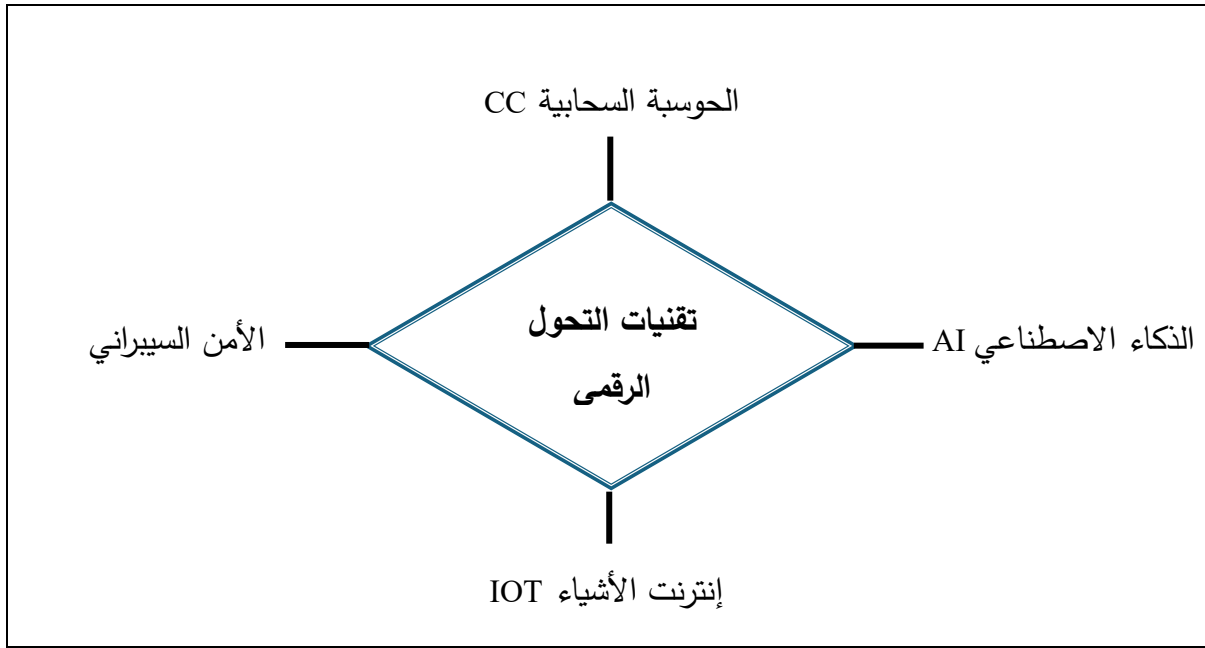
التطور التكنولوجي مما جعل المكاسب المعرفية للذكاء الاصطناعي موضع اهتمام بالغ كونه بدأ يبرز حالياً فهما علمياً دقيقاً لآليات الإدراك.¹

ويتضمن ذلك استخدام الخوارزميات والتعلم الآلي لتمكين الآلات من أداء المهام التي تتطلب عادة ذكاء بشرياً، مثل صنع القرار وحل المشكلات والتعرف على الأخطاء.²

4. الأمن السيبراني

يمثل الأمن السيبراني الركيزة الأساسية لنجاح التحول الرقمي، فمع توسع المؤسسات في رقمنة عملياتها تزداد حدة وتعقيد التهديدات الإلكترونية لذا أصبح من الضروري تبني إستراتيجيات دفاعية قوية لحماية البيانات والأنظمة والسمعة المؤسسية من مخاطر الاختراق المصاحبة للتقنيات الحديثة.³ وفي ما يلي شكل يختصر تقنيات التحول الرقمي:

الشكل رقم (01): تقنيات التحول الرقمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

1- بلاي ويتابي، الذكاء الاصطناعي، ط 1، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2008، ص ص: 15.

2- سمير تيور، بن علي قوبيجيج، تقنيات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في مواجهة الأزمات الاقتصادية والتنبؤ بها، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 11، العدد 01، الشلف، 2025، ص 169.

3- خالد سمير، التحول الرقمي: تعريفه وأهميته ومميزاته واستراتيجيته ومراحله ومتطلباته وخطواته الأساسية ومجالاته وتقنياته، على الموقع: <https://2u.pw/HxIEkq> ، يوم 2026/05/07، على الساعة 14:30.

ثانيا: متطلبات التحول الرقمي

لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني بل أصبح ضرورة لإعادة تصميم نماذج العمل بالكامل ولضمان نجاح هذا التحول يمكن تلخيص المتطلبات في المحاور الآتية: ¹

1. الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنجاح التحول الرقمي إذ لا يمكن للمؤسسات تبنيه بمعزل عن الكوادر المؤهلة القادرة على تحليل البيانات لدعم القرار فصياعة الرؤى وتنفيذها تتطلب كفاءات تجمع بين الخبرة العلمية والعملية والرغبة الصادقة في التغيير والتطوير المستمر.

2. البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

تمثل حجر الأساس الذي تنهض عليه تطبيقات نظم المعلومات، وتتطلب استثمارا ذكيا في الأجهزة والبرمجيات والخدمات ويكمن نجاحها في القدرة على التحديث المستمر لمواكبة التغيرات التقنية مما يضمن تقديم خدمات إلكترونية تتسم بالكفاءة والفعالية.

3. الابداع والابتكار

يعد المحرك الرئيسي لاستدامة المؤسسات وتطور الدول فمن خلال تبني ثقافة التطوير المستمر وابتكار تقنيات ومنتجات جديدة، يتم تسريع عملية التحول الرقمي ودفع عجلة التنمية الاقتصادية الشاملة.

4. المنظومة الاقتصادية والمؤسسية

ترتكز على صياغة تشريعات مرنة تدعم التحول الرقمي في القطاعين العام والخاص كما تشمل بناء بيئة عمل آمنة تعتمد على برمجيات حماية متطورة لضمان سلامة البيانات من القرصنة أو التلف وحفظ خصوصية المعلومات المؤسسية والشخصية. ²

5. العمليات

تهدف إلى بناء منظومة تقنية متكاملة تربط السياسات والإجراءات بكافة الأنشطة مما يضمن كفاءة الأداء داخليا وخارجيا، ويسهل الموائمة بين التقنيات الحديثة والبيانات المعالجة لتحقيق التحول الرقمي الشامل.

1- خيره شاوشي وزهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة الجزائر، 2023، ص: 19 - 20.

2- خديجة مختار وفريد بوقرييس، التحول الرقمي في الجزائر في ظل جائحة كوفيد 19، مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر الجزائر، ص: 856 - 857.

6. البيانات

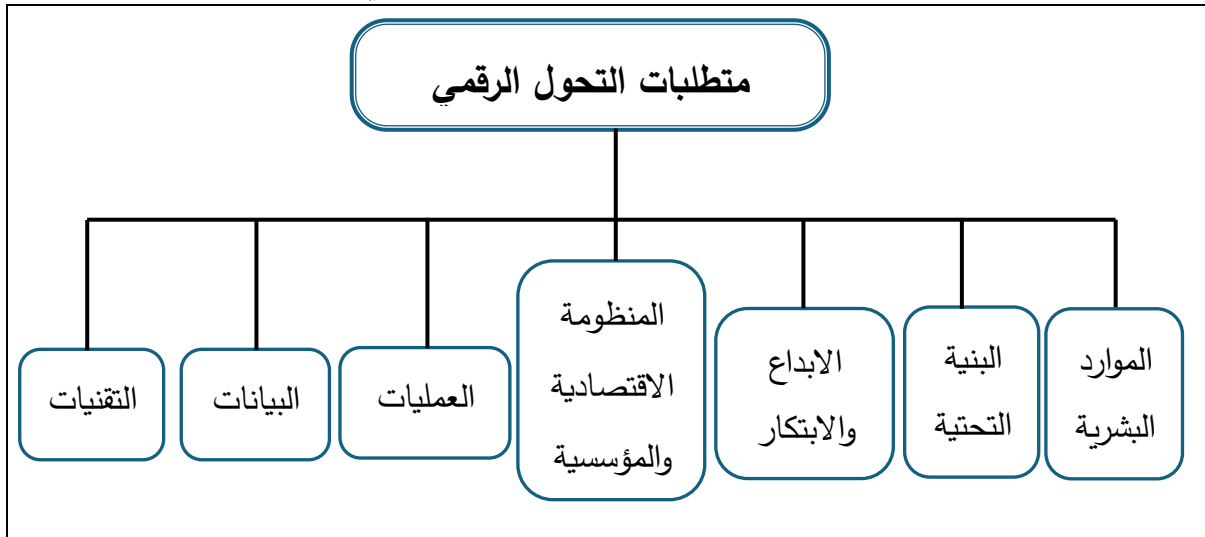
ترتكز على الإدارة الذكية والتحليل المستمر لضمان جودة المعلومات ودقتها، يتطلب ذلك تطوير أدوات إحصائية وتنبؤية تدعم اتخاذ القرار مع ضمان تدفق البيانات بما يخدم رؤية المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.¹

7. التقنيات

تعتمد على تكامل الأجهزة والبرمجيات ونظم التغذية ضمن بيئات تقنية مستقرة تهدف إلى تعظيم كفاءة الأصول وضمان استمرارية العمليات كما يتطلب هذا التحول إيجاد فرق عمل متخصصة لإدارة البنية التقنية والشبكات مما يضمن جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين من موظفين وعملاء وموردين.²

ويمكن تلخيص متطلبات التحول الرقمي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): متطلبات التحول الرقمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

1- خيرة شاوشي وزهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

2- بوعمامة عبد الرحمن وشنيني حسين، التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الجزائرية الفرص والتحديات، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 23، العدد 01، جامعة غرداية، غرداية، 2023، ص: 54.

ثالثاً: تحديات تطبيق التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي قفزة نوعية في كفاءة المؤسسات إلا أن تطبيقه الفعلي يواجه مجموعة من التحديات المتشابهة فالعبرة ليست بامتلاك التقنية بل في القدرة على تطويرها وسط بيئة تفرض عوائق ثقافية وتقنية وتشريعية تحتم على المؤسسات تبني استراتيجيات مرنة لتجاوزها ومن بين التحديات ما يلي:¹

1. عجز الكوادر البشرية المتخصصة

يتمثل في ندرة الكفاءات والخبرات القادرة على إدارة وقيادة مشاريع التحول الرقمي وإدارة التغيير المؤسسي بكفاءة عالية.

2. محدودية الموارد المالية

نقص المخصصات الميزانية الموجودة لتمويل تقنيات التحول الرقمي وتحديث الأنظمة وتدريب الموظفين.

3. مخاطر الأمن السيبراني

تصاعد التخوف من التهديدات الأمنية المرافقة للاعتماد الكلي على التكنولوجيا، وما قد يترتب عليها من اختراق البيانات أو فقدان الخصوصية.

4. ضعف البنية التحتية التكنولوجية

الافتقار إلى شبكات اتصالات قوية وأجهزة حديثة بالإضافة إلى ضعف الاتصال بشبكة الإنترنت لاسيما في المناطق الريفية والنائية.

5. البيروقراطية والجمود التنظيمي

سيادة الأنظمة الإدارية المتشددة التي تعيق المرونة والابتكار اللازمين لمواكبة التطور الرقمي السريع.

6. غياب الأطر القانونية للملكية الفكرية

عدم وجود قوانين واضحة وحازمة تحمي حقوق الملكية الفكرية للمصادر الرقمية مما يثير مخاوف مؤسسات المعلومات ويؤدي إلى إبطاء وتيرة الرقمنة.

1- عبيدة سليمة ومحمد علي حسين الشامي، دور التحول الرقمي في تعزيز جودة التعليم العالي، مجلة الإبداع المجلد 13، العدد 01، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2023، ص ص: 454 - 455.

7. تضارب الأولويات الإدارية

تميل الإدارة العليا للتركيز على الأهداف التشغيلية التقليدية قصيرة المدى وتهمل التحول الرقمي كأولوية إستراتيجية مما يعيق الدعم المادي والمعنوي لهذه البرامج.

8. مقاومة التغيير المؤسسي

وتعد عائقاً ثقافياً بارزاً حيث يخشى الموظفون من استبدال أدوارهم التقليدية بالتقنية أو يواجهون صعوبة في التخلي عن أنماط العمل القديمة التي اعتادوا عليها.

المطلب الثاني: مفاهيم نظرية حول البدانة التنظيمية

تعد البدانة التنظيمية من مفاهيم الإدارة الحديثة التي تشبه المؤسسة بالكائن الحي حيث تصف حالة من التضخم المفرط في الهياكل والموارد البشرية تفوق الاحتياج الفعلي مما يؤدي إلى ضعف الأداء وفقدان المرونة.

الفرع الأول: مفهوم البدانة التنظيمية

تعتبر البدانة التنظيمية من أبرز التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات، حيث تعكس حالة من الترهل الإداري وتضخم الهياكل التي تعيق مرونة الأداء وتبطئ وتيرة الانجاز.

أولاً: تعريف البدانة التنظيمية

تعد المؤسسات كائنات حية تواجه أثناء نموها وتوسعها خطر التضخم العشوائي وتراكم الفوائض في مواردها وهياكلها الإدارية وهو ما يحد من مرونتها ويقيّد سرعتّها، الأمر الذي جعل الفكر الإداري الحديث يستعير مفهومًا بيولوجيًا لوصف هذا الترهل والجمود الهيكلي يعرف بالبدانة التنظيمية.

وقبل التطرق إلى تعريف البدانة التنظيمية وجب توضيح مفهوم البدانة حيث يمكن تعريفها على أنها " اضطراب مزمن وناكس ومعقد يتسم بزيادة وزن الجسم".¹

وتعرف منظمة الصحة العالمية البدانة بأنها "تراكم مفرط أو غير طبيعي للدهون في الجسم والذي قد يؤدي إلى إلحاق ضرر بالصحة".²

مما سبق يمكن تعريف البدانة حالة طبية تتميز بتراكم مفرط وغير طبيعي للدهون في الجسم إلى درجة تؤدي إلى آثار سلبية على الصحة واختلال التوازن وزيادة خطر الإصابة بالأمراض.

1- World Health Organization, **Obesity and overweight**, at the website: <https://www.who.int/ar/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight> , on 08/04/2026, at: 11:25.

2- Shauna M Levy, Nessen M, **Obesity**, MSD Manual Consumer Version, at the website: <https://2u.pw/6bzsdO> , on 08/04/2026, at: 12:00.

أما فيما يخص البدانة التنظيمية فيمكن أن تعرف على أنها "زيادة في المورد البشري للمنظمة عن الحد الأدنى المطلوب لإنتاج مستوى معين من الانتاج ولتحقيق الغايات المنشودة".

كما تعرف على أنها "ترهل الأجهزة الحكومية وضآلة أدائها وإنتاجيتها على الرغم من الدعم المالي الكبير لميزانياتها بسبب ضعف القيادات الإدارية وغياب التغيير والتطوير فضلا عن قلة الكوادر المتخصصة".¹

و تعرف أيضا أنها "الزيادة في أعداد الموظفين العاملين في أقسام المؤسسة و فروعها دون الحاجة الفعلية لهم وهذا يؤدي إلى زيادة النفقات العامة للمؤسسة من خلال زيادة الأجور والرواتب المدفوعة من دون زيادة الإنتاجية".²

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن البدانة التنظيمية هي حالة الترهل الإداري والهيكلي ناتجة عن امتلاك المؤسسة لمواد (بشرية - مالية - أو مادية) تزيد عن الحد الأدنى الضروري لتحقيق أهدافها الإنتاجية مما يؤدي إلى تضخم وظيفي وانخفاض في الكفاءة، ويشكل عائقا أمام قدرة المؤسسة على التكيف المرن والسريع مع المتغيرات البيئية المحيطة.

ثانيا: خصائص البدانة التنظيمية

تتمثل خصائص البدانة التنظيمية في مجموعة من المؤشرات التي تعكس ترهل الهيكل الإداري والتنظيمي وفقدان المرونة، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:³

1. **بطء القرار:** كثرة المحطات الإدارية تعيق سرعة الانجاز وتؤخر الاستجابة.
 2. **ارتفاع التكاليف:** التوسع غير المدروس يرفع فواتير الرواتب والمصاريف التشغيلية بلا عائد.
 3. **تكرار المهام:** غياب التنسيق يؤدي إلى تداخل المسؤوليات و حدوث صراعات إدارية.
- مثال على ذلك: مؤسسة تحتاج 5 مستويات إدارية للموافقة على إجراء معين في حين أن مؤسسة أخرى تتخذه عبر مستويين فقط.

ومن خصائص البدانة التنظيمية أيضا:

1- م.م أحمد رجب معيش مجيد، القيادة الرقمية وتأثيرها في الحد من ظاهرة البدانة التنظيمية، مجلة الدراسات المستدامة ، رئاسة جامعة الفلوجة، المجلد 06، العدد 02، العراق، 2024، ص: 1582.

2- هادي مران أحمد العيساوي، وآخرون، دور القيادة الرشيدة في الحد من البدانة التنظيمية: استطلاعية في دائرة صحة -صلاح الدين-، جامعة تكريت، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التنظيمية، المجلد 05، العدد 02، العراق، 2023، ص: 232.

3- استراتيجية ورسالة، التضخم الإداري مقابل الرشاقة التنظيمية، على الموقع-<https://www.strategymission.org/administrative-inflation-vs-streamlining/>، يوم 2026/04/08، على الساعة: 13:15.

1. وجود أفراد غير مؤهلين في مناصب قيادية وبالتالي اتخاذ قرارات خاطئة أو السعي لغايات شخصية.
 2. سوء توزيع القوى العاملة في المؤسسات من قبل المسؤولين مما يتعارض مع أهداف المؤسسة.
 3. تكس الموظفين بما يفوق احتياجات المؤسسة بسبب التزام الدولة بتوظيف الخريجين والخريجات مع وجود ضعف دراسة احتياج سوق العمل من القوى العاملة، وبالتالي ارتفاع عدد القوى العاملة في بعض الوظائف ونقص بعض الاختصاصات.
 4. استحداث مسميات وظيفية جديدة بحيث يتم توظيف عدد يزيد من الاحتياج الفعلي.¹
 5. التأثير السلبي على الموظفين كتقليل روح الفريق والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار ويمكن أن يشعر الموظفون بالإحباط والتشتت.
 6. تزيد من عدد الطبقات الإدارية في المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التعقيد وتباين السلطات والمسؤوليات، وقد تؤثر على سرعة التواصل والتنسيق بين الأقسام والتأثير على اتخاذ القرارات.²
- ثالثاً: آليات تحقيق الرقابة التنظيمية**

- للد من ظاهرة البدانة التنظيمية بطريقة علمية مستدامة، يتعين تبني ممارسات تكاملية تتوزع أدوارها بين الجهات السيادية والمؤسسات التنفيذية على النحو الآتي:³
1. اعتماد سياسة إيقاف التوظيف واستثمار الموارد البشرية المتاحة عبر التأهيل والتدوير الوظيفي.
 2. حوكمة الهياكل التنظيمية لرفع محددات الفاعلية بما يحقق الغايات الاستراتيجية.
 3. تفعيل نظم تقييم الأداء الدوري القائمة على الشفافية والمتابعة المستمرة.
 4. مراجعة مستوى الأداء المؤسسي بانتظام لضمان المسار الصحيح نحو الأهداف.
 5. رصد معدلات الإنتاجية الفردية والجماعية عبر منظومة تقارير شهرية.
 6. تعزيز المعرفة المؤسسية وعلى كافة المستويات الإدارية من خلال عقد اللقاءات الدورية.
 7. استحداث إدارات وأقسام ووظائف جديدة داخل المؤسسة تتماشى مع توجهها وأهدافها الاستراتيجية.
 8. دراسة الاحتياج الفعلي للتخصصات المهنية والأكاديمية العالية والمستقبلية بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.

1- مروان الحوكيلي، الترهل الإداري، على الموقع: <https://2u.pw/2sG0Co>، يوم 2026/04/11، على الساعة: 15:00.

2- منري رزيقات، الترهل الإداري في المؤسسات، على الموقع: <https://harmna.com/?p=129817>، يوم 2026/04/11، على الساعة: 15:25.

3- سهى جدعون، الترهل الوظيفي ظاهرة تعاني منها العديد من المؤسسات، على الموقع: <https://www.wattan.net/ar/news/401225.html>، يوم 2026/04/12، على الساعة: 10:00.

وللحد من ظاهرة البدانة التنظيمية هناك ممارسات مقترحة:¹

1. دراسة الاحتياج الفعلي للقوى العاملة عند المؤسسة بعد جمع المعلومات عن الموظفين (العمر، المؤهلات، الدورات التدريبية، سنوات الخبرة، تاريخ الانضمام ... الخ) .
2. تسريح الموظفين ذوي البطالة المقنعة مع تحديد فترة إنذار لمدة عام واحد ليتمكنوا من إيجاد وظيفة أخرى.
3. مراجعة وإعادة رسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
4. إعادة توزيع الموظفين في الإدارات كلا حسب قدراته ومهاراته ملائمة لجدارة الوظيفة بعد جمع نتائج الاختبار.
5. التعاون المشترك بين وزارة العمل ووزارة التعليم في دراسة الاحتياج الفعلي للمستقبل من القوى العاملة وتحديد التخصصات المهنية وإعداد خطة استراتيجية على المدى البعيد.

الفرع الثاني: أساسيات البدانة التنظيمية

تعتبر البدانة التنظيمية من الظواهر الإدارية التي تنعكس سلبا على فعالية المؤسسات، إذ تنتج عن تضخم الهياكل التنظيمية وزيادة الموارد البشرية وتعقيد الإجراءات، وترجع هذه الظاهرة إلى مجموعة من الأسباب المختلفة كما تظهر في عدة أبعاد، وتتجم عنها أثارا سلبية قد تؤثر على مستوى الأداء التنظيمي لذلك سيتم في هذا الفرع تناول أسباب البدانة التنظيمية ثم عرض أبعادها، وأخيرا بيان أهم آثارها.

أولا: أسباب البدانة التنظيمية

تعود البدانة التنظيمية إلى مجموعة من الأسباب التنظيمية والإدارية التي تؤدي إلى تضخم حجم المؤسسة بشكل يفوق احتياجات العمل، ما يستدعي التعرف على أبرز هذه الأسباب:

1. التوسع غير المدروس في الهياكل التنظيمية

يحدث هذا عندما تقوم المؤسسة بإنشاء وحدات أو أقسام جديدة دون دراسة علمية لاحتياجات العمل الفعلية مما يؤدي إلى تعدد المستويات الإدارية إلى إطالة خطوط الاتصال وإبطاء عملية اتخاذ القرار وزيادة الحاجة إلى الموظفين للإشراف والمتابعة، وهو ما يخلق تضخما تنظيميا تدريجيا.

1- مروان الحوكيلي، مرجع سبق ذكره، على الموقع: <https://2u.pw/2sG0Co>، يوم 2026/04/12، على الساعة: 12:00.

2. تعارض المصالح وتعظيم المنفعة الشخصية

عندما يكون المدير يسعى لتعظيم منفعته الخاصة في كثير من الأحيان يرى المديرون أن توسع الهيكل التنظيمي وزيادة المرؤوسين يعزز من مكانتهم الاجتماعية، ويزيد من نفوذهم، ويبرر المطالبة برواتب أعلى، هذا التوسع قد لا يضيف قيمة حقيقية للعمل ولكنه يخدم مصلحة المدير الشخصية وهو ما يمثل انحرافاً عن "تعظيم القيمة".¹

3. البيروقراطية وتعقيد الإجراءات الإدارية

تؤدي البيروقراطية المفرطة إلى تعدد الإجراءات الرسمية وكثرة المستويات الإدارية والتوقعات مما يفرض الحاجة إلى موظفين إضافيين لمعالجة المعاملات، كما أن تعقيد اتجاهات العمل يؤدي إلى بطء الأداء وكثرة الأعمال الروتينية، وتضخم الوحدات الإدارية المسؤولة عن المتابعة والمراقبة.²

4. سوء تخطيط الموارد البشرية

يعد ضعف التخطيط للعنصر البشري من أبرز أسباب البدانة التنظيمية حيث يتم التوظيف دون الرجوع للتحليل الوظيفي أو تقدير عبء العمل كما يؤدي غياب التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية إلى وجود فائض في عدد العاملين مقارنة بحجم العمل وهو ما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية الفردية وتوزيع غير كفء للمهام.³

5. غياب التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا

تسهم الأنظمة الرقمية في تقليل الوقت والجهد وعدد العاملين بينما الاعتماد على الأساليب التقليدية في العمل مثل المعاملات الورقية والعمليات اليدوية فتزيد الحاجة إلى عدد كبير من الموظفين لإنجاز المهام ويؤدي إلى تضخم تنظيمي واضح.⁴

6. انحياز المزاجيات الشخصية بعيداً عن التشريعات والاستراتيجيات والسياسات العامة للدولة

ففي كل مرة يتغير فيها مسؤول يتغير الأمر في وحدات العمل الإدارية، مما يفتح الباب أمام الفساد والتجمد ويعرقل سيادة القانون ويلقي الفساد الإداري بظلاله على البطالة المستترة بشكل كبير، وفي الوقت نفسه يتجاوز بعض المديرين المصلحة العامة لصالح المصالح الخاصة بعد توزيعهم للعمال بطريقة ذات

1- Michael C. Jensen and William H. Meckling, **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure**, Journal of Financial Economics 3. 1976, p: 307.

2- Richard M. Cyert and James G. March, **A Behavioral Theory of the Firm**, 2nd Edition, Blackwell Business, 1992, pp: 101 – 105.

3- L. J. Bourgeois III, **On the Measurement of Organizational Slack**, Academy of Management Review, Vol. 6, No. 1, 1981, p: 29.

4- Liao Zhongju, Huang Chao, and Yao Chunxu, **Organizational Resource Slack: Concept, Measurement, Antecedents and Effects**, Foreign Economics & Management, Vol. 38, No. 10, October 2016, pp: 49-50.

مغزى وفعالية، بل يصبح العمل مقيدا لعدد من الأشخاص المقربين منهم، ويتحكمون في قدرات المؤسسات، وفقا لمصالحهم.¹

7. ضعف إنتاجية الإدارة العليا والانحراف نحو المصالح الخاصة

يؤدي ضعف إنتاجية الإدارة العليا والانحراف نحو المصالح الخاصة في بناء الثروة الخاصة في المؤسسات الحكومية، إلى تعارض المصالح والعلاقات الخفية بين المسؤولين، بل يمتد إلى روابط النسب والأصول القرابة، وما تشكله هذه الروابط من فساد خطير، مثل التعينات في إدارة واحدة تحت مسمى الأقارب والصدقات.²

8. الانحرافات الإدارية والوظيفية والمخالفات التي يرتكبها الموظف

الانحرافات الإدارية والوظيفية والمخالفات التي يرتكبها الموظف العام أثناء أداء واجباته في ظل ثغرات نظام التشريعات والقوانين والرقابة والضوابط والقيم الفردية التي تعزز الإصلاح بل يستغل الموظف هذه الفرصة للاستفادة من الثغرات بدلا من الضغط على صناع القرار والمشرفين لاستعراضها وتحديثها بشكل دوري، فيؤدي ذلك ترك العمل بطريقة غير مناسبة أو قضاء الوقت في قراءة الصحف أو تصفح الإنترنت أو استقبال الزوار الشخصيين أو الامتناع عن أداء العمل وعدم الانضباط في الحضور إلى العمل.³

9. ضعف التنسيق بين الوحدات التنظيمية

يؤدي ضعف التنسيق بين الوحدات التنظيمية إلى تكرار الأنشطة والعمليات بين الإدارات المختلفة، حيث تقوم وحدة بأداء نفس المهام بشكل مستقل، هذا التداخل يؤدي إلى ارتفاع عدد الموظفين والموارد دون تحقيق قيمة مضافة وأداء جيد.

10. مشكلة التراخي في الإنتاج الجماعي

عندما يتوسع الهيكل التنظيمي وتكبر المجموعات يصبح من السهل على الأفراد التراخي لأن مساهمة كل فرد تصبح أقل وضوحا، هذا التراخي يدفع الإدارة أحيانا للرد بتعيين المزيد من المشرفين مما يؤدي إلى زيادة البدانة التنظيمية بدلا من معالجة أصل المشكلة.⁴

1- Ibtihal Faris Ali and Maysoon Ali Hussein Al-Obaidy, **The Effect of Functional and Administrative Sagging on the Production Process**, International Journal of Innovation, Creativity and Change, Vol. 12, Issue 7, 2020, p: 485.

2- حسين نزهة براهيمية، دور التحول الرقمي في تحقيق البدانة التنظيمية دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بومرداس، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2024، ص: 19.

3- Ibtihal Faris Ali and Maysoon Ali Hussein Al-Obaidy, **Previous reference**, p: 485.

4- Michael C. Jensen and William H. Meckling, **Previous reference**, pp: 308 – 309.

ثانياً: أبعاد البدانة التنظيمية

تعد البدانة التنظيمية من الظواهر الإدارية التي تعكس اختلال التوازن بين حجم الموارد ومتطلبات العمل داخل المؤسسة، حيث تظهر من خلال مجموعة من الأبعاد المتداخلة ومن أبرز هذه الأبعاد التضخم الوظيفي والتكاسل الوظيفي، وانخفاض الإنتاجية، إضافة إلى البيروقراطية أو التعقيدات الإدارية وتساعد دراسة هذه الأبعاد على فهم مظاهر البدانة التنظيمية والعمل على تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وترشيد استخدام الموارد.

1. التضخم الوظيفي

هناك اعتقاد بأن التضخم الوظيفي هو مجرد زيادة حجم الجهاز الوظيفي الحكومي في دولة ما عما كان عليه في وقت سابق، وهذا الاعتقاد ليست دقيقاً من الناحية العلمية، ذلك لأن زيادة حجم الجهاز الوظيفي الحكومي هو نتيجة تبدو طبيعية لزيادة حجم الجهاز الإداري للدولة الذي يضطلع بمسؤوليات هامة ومتنامية في حياة المواطنين.¹

التضخم الوظيفي لا يمكن أن يعني مجرد الزيادة أو النمو المجرد في حجم الجهاز الوظيفي لدولة ما، وحتى يتضح مفهوم التضخم الوظيفي سيتم سياقة عدداً من التعريفات فيما يلي:

يمكن تعريف التضخم الوظيفي على أنه "زيادة حجم العمالة عن حجم العمل".

كما يعرف التضخم الوظيفي على أنه "الحالة التي يكون فيها عدد العاملين في موقع عمل معين أكبر من طاقة العمل الفعلية".

ويمكن القول أن التضخم الوظيفي هو "زيادة عدد الموظفين بنسبة تفوق الزيادة في حجم ونوع الخدمات التي يقدمونها، أو بقاء أو انخفاض حجم ومستوى الخدمات مع تزايد عدد الموظفين الذين ينفذون الأعمال المرتبطة بتقديم هذه الخدمات".

والتضخم الوظيفي هو "القوى العاملة الفائضة عن حاجة العمل الفعلية أو التي لا تنتج الحد الأدنى المطلوب".²

1- ناصيف عبد الخالق، التضخم الوظيفي في الجهاز الحكومي مظاهره وأسبابه ومقترحات علاجية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 77، الكويت، 1995، ص: 177.

2- ناصيف عبد الخالق، مرجع سابق، ص: 179.

كما يمكن القول أن التضخم الوظيفي هو " الحالة التي يكون فيها عدد الموظفين والعاملين في الجهاز الإداري للدولة أكبر من الحاجة الفعلية للعمل".¹

أما على صعيد المؤسسات فإن التضخم الوظيفي قد يكون ظاهراً وقد يكون مستتراً وهو ما يسمى بالبطالة المقنعة والبطالة الظاهرية تتمثل في وجود عمالة زائدة بالمؤسسة ليس لهم أعمال وواجبات تتطابق بهم أو يمكنهم القيام بها لأن تعيينهم أساساً لم يكن مبنياً على الاحتياجات الأساسية والفعلية، أما البطالة المقنعة تتمثل بوجود أفراد في المؤسسة يفوق عددهم الاحتياجات الأساسية والفعلية للعمل إذ يشغلون وظائف لم تبنى على تقدير دقيق لحجم المهام المطلوبة، ويؤدي ذلك إلى فائض في وقت العمل الرسمي، حيث يقضي بعض الموظفين أوقاتهم في مكاتبهم دون أداء مهام تذكر كما أن استبعاد جزء منهم لا يؤثر في كمية الأعمال المنجزة أو نوعيتها، ويسهم التخطيط الفعال للموارد البشرية في الحد من هذه الظاهرة خاصة إذا تم اعتماده منذ نشأة المؤسسة، كما يساعد على تقليص آثارها عندما تنشأ نتيجة ظروف طارئة أو غير متوقعة، ومن بين الحلول المقترحة لمعالجتها: إحالة من بلغوا سناً متقدماً إلى التقاعد المبكر في حال تساوي المؤهلات والخبرات دون المساس بحقوقهم التقاعدية إضافة إلى اعتماد برامج التدريب التأهيلي لتنمية مهارات الفائض من العاملين لشغل وظائف جديدة أو شاغرة، فضلاً عن تبادل المعلومات حول الموظفين الزائدين من الأقسام المختلفة بهدف نقلهم وإعادة توزيعهم بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة.²

2. التكاسل الوظيفي

أخذ موضوع التكاسل في الآونة الأخيرة بالانتشار وفي أغلب المؤسسات العامة عكس المؤسسات الخاصة وقد يكون هذا نتيجة لرد فعل معين ينتج عنها استثناء التكاسل في الهيكلية التنظيمية. ارتبط هذا المفهوم بالخدمة العامة والموظف فيها، عندما تغيب عمليات الرقابة من قبل المؤسسة ونقص الرقابة الذاتية، لذا يمكن تحديد مفهوم التكاسل على أنه: "الأداء الناقص في العمل من قبل الموظف أو التباطؤ والالتكالية في عمله وينتج عن ذلك أعمال سلبية تؤثر في سير العملية الإنتاجية للمؤسسة، وهذه

1- حنان محمد عبود وليلي التهامي مرغم، دور تخطيط الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التضخم الوظيفي، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، مجلد 02، عدد 02، ليبيا، 2024، ص: 64.

2- نفس المرجع السابق، ص: 64.

العملية ستؤثر سلباً على إنتاجية المؤسسة الكلية" ويعد التكاسل أحد مغذيات الفساد الإداري التي تحرف الوظيفة من عملها وأهدافها الأساسية.¹

ويتمثل مفهوم التكاسل الوظيفي في الخمول واللامبالاة، بمهام الوظيفة وعدم الاهتمام بالأنظمة والتعليمات التي تحكم بيئة العمل ويعد التكاسل الوظيفي قيام الفرد بسلوكيات سلبية كتعمد الروتين وعدم احترام أوقات العمل وعدم انجاز مهام العمل المناط به في الوقت المطلوب.²

وللتكاسل الوظيفي معاني كثيرة يندرج من بينها الآتي:³

- **المعنى الأول:** هو هدر الوقت من خلال الاسترخاء أي تضييع الوقت سدى.
 - **المعنى الثاني:** الفتور والتثاقل وعدم القدرة على النجاح والعمل والإنتاج .
 - **المعنى الثالث:** التكاسل المتعمد أو التراخي في العمل وهذا عكس النشاط والقوة والحيوية.
 - **المعنى الرابع:** التقاعس عن العمل، أي بمثابة التهاون، الإهمال، والتقصير.
 - **المعنى الخامس:** هذا يعني عدم القدرة على أداء العمل لأسباب نفسية أو بدنية يشعر بها الإنسان تجعل بينه وبين التقدم عائق كبير.
- يمكن تقسيم أنواع التكاسل الوظيفي إلى الآتي.

- 1.2. **التكاسل الذاتي أو الفردي:** على مستوى الفرد الواحد يتكاسل في أداء بعض المهام المناطة به.
- 2.2. **تكاسل الفريق أو المجموعة:** وهنا تبرز الاعتمادية على الآخرين في انجاز الأعمال.
- 3.2. **التكاسل التنظيمي أو الوظيفي:** تكون المؤسسة بكل مكوناتها منظمة كسولة.
- 4.2. **التكاسل على مستوى القطاع المؤسساتي:** وهذا قد يكون القطاع العام متكاسل بالكامل وانعكاسه على الوظيفة العامة.
- 5.2. **التكاسل الاجتماعي:** يصبح التكاسل ثقافة اجتماعية منتشرة في المجتمع إذا أمن المجتمع العقاب.
- 6.2. **التكاسل المحلي:** على مستوى دولة واحدة وضعف الدول في محاربة التكاسل مما يصبح قضية دولية بالنسبة للدولة التي ينتشر فيها التكاسل.

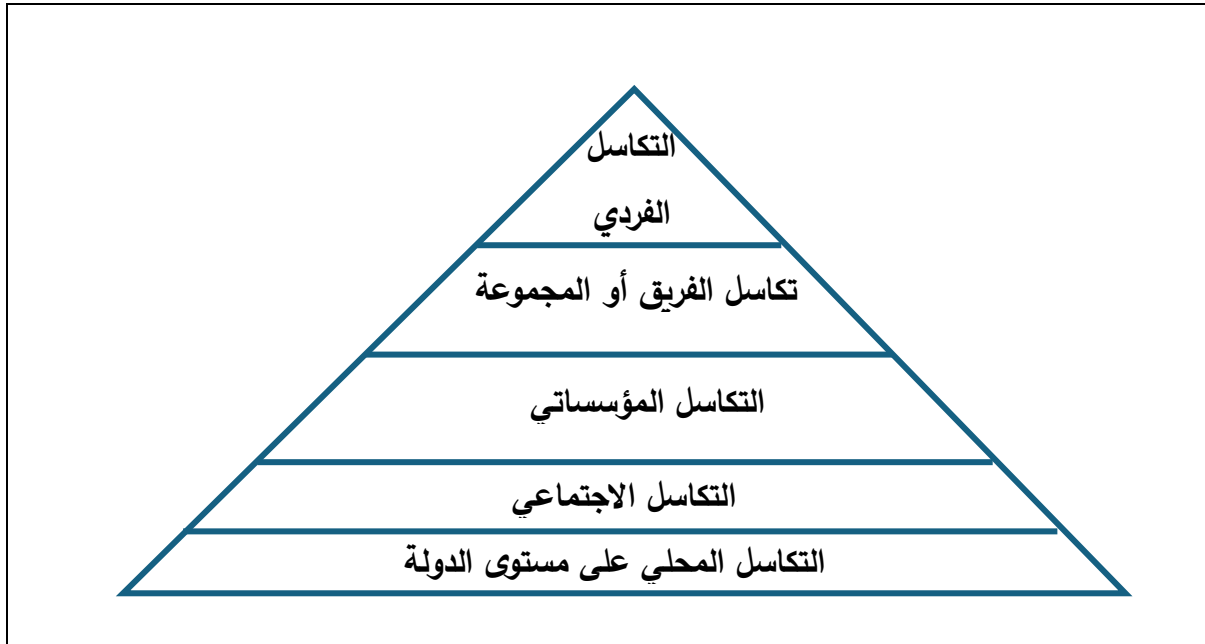
1- يوسف حجييم سلطان الطائي وأحمد عبد اللطيف محمد، الاستجابة الإستراتيجية ودورها في الحد من التكاسل الوظيفي: دراسة ميدانية ديوان المحافظة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 02، العراق، 2017، ص: 169.

2- يوسف حجييم سلطان الطائي وأحمد عبد اللطيف محمد، مرجع سابق، ص: 169.

3 - نفس المرجع السابق، ص: 170.

والشكل الموالي يختصر أنواع التكاسل الوظيفي:

الشكل رقم (03): أنواع التكاسل الوظيفي



المصدر: يوسف حبيب سلطان الطائي وأحمد عبد اللطيف محمد، الاستجابة الإستراتيجية ودورها في الحد من التكاسل الوظيفي: دراسة ميدانية ديوان المحافظة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 02، العراق، 2017، ص: 169.

3. انخفاض الإنتاجية

يشير مفهوم انخفاض الإنتاجية إلى انخفاض معدل المخرجات قياساً بالمدخلات، وهذا راجع إلى ضعف المؤهلات العلمية وانعدام الواقعية والإنجاز لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة وهذا يؤدي إلى تراجع المؤسسة لعدم قدرتها على استغلال الفرص المحيطة بها.¹

في حين يرى الباحثون أن تدني الإنتاجية يشير إلى انخفاض إنتاجية الفرد العامل عن الحد المطلوب نتيجة ضعف المؤهلات العلمية وانعدام الدافعية والإنجاز لدى الأفراد العاملين لعدم شعورهم بالمسؤولية، وهذا يؤدي إلى تراجع المؤسسة عن النمو وانعدام قدرتها في استغلال الفرص المتاحة بصورة صحيحة وفي نهاية المطاف بسبب تراجع المؤسسة من موقعها التنافسي.²

ويقصد أيضاً بانخفاض الإنتاجية في العمل عدم إنجاز المهام بالشكل الجيد والمطلوب، أو إنجازها في وقت أطول من المحدد لها وهي المشكلة التي تواجهها العديد من الشركات.

1- إيمان فيصل السيد السعداوي وآية حسين السيد أبو جبل، دور تحسين جودة بيئة العمل الابتكارية في الحد من الفشل التنظيمي من خلال التغلب على ظاهرة البدانة التنظيمية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة دمياط، المجلد 06، العدد 01، الجزء 03، مصر، 2025، ص: 1135.

2 - ناجي عبد الستار محمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 233.

ويشير أيضا انخفاض الإنتاجية أيضا إلى حالة لا يكون فيها الأفراد أو المؤسسات أو الاقتصاديات قادرين على استخدام مواردهم بكفاءة وفعالية للتوصل للنتائج المرجوة، مقياس انخفاض الإنتاجية هو مقياس لمقدار الإنتاج بالنسبة للمدخلات المستثمرة في مهمة أو عملية ما.¹

من أسباب ضعف الإنتاجية في العمل منها ما يتعلق بالإدارة ومنها ما يتعلق بالعمالة، كما يوجد منها أسباب خاصة بالسوق في الوجه العام، ولذا يمكن التعرف على بعض من هذه الأسباب في الآتي:²

1.3. قلة التدريب والتطوير: إن عدم القدرة على توفير التدريب الكافي يتسبب في إعاقة العمل مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.

2.3. عدم وضوح الأهداف: إذا كانت أهداف المؤسسة غير واضحة، فهذا الأمر يجعل العمال غير قادرين على إنجاز الأعمال وهذا بسبب عدم معرفة الموظفين أي من الأهداف المطلوبة.

3.3. عدم التواصل الفعال: عدم التواصل بشكل صحيح بين الإدارة والموظفين مما يتسبب في حدوث سوء تفاهم أو فهم المطلوب بشكل غير دقيق مما يجعل الموظفين غير قادرين على تحسين بيئة العمل والإنتاجية بشكل فعال.

4.3. انعدام الدافعية: في حال أن الموظف لا يشعر بالتقدير سواء المادي أو المعنوي فهذا يتسبب في انخفاض الإنتاجية في العمل وهذا الأمر يجعل المؤسسة تضعف.

5.3. الفوضى في بيئة العمل: العمل الغير منظم أو الغير قائم على خطة محددة يساهم في انخفاض الإنتاجية وهذا يرجع لفقد الكثير من الوقت في العمل الغير منظم، لذا يجب توفير بيئة مناسبة للموظفين مهيئة ومنظمة غير مشتتة كما يجب تقليل الضغط والتوتر على الموظفين.

4. البيروقراطية الإدارية (التعقيدات الإدارية)

يشير مصطلح البيروقراطية إلى وجود نظام إداري معقد يميزه وجود الكثير من العمليات والإجراءات التي صممت لاحترام الضوابط المؤسسية والامتثال لها.³

1- ضعف الإنتاجية في العمل: أهم 10 أسباب ضعف الأداء الوظيفي، على موقع <https://bit.ly/47Wpk2W> يوم 04 / 04 / 2026، على الساعة 16:06.

2- ضعف الإنتاجية في العمل: الأسباب والحلول لتحقيق النجاح، عن موقع: <https://qsalary.com/ar/blog/poor-productivity-at-work/>، يوم 2026/04/04، على الساعة 16:58.

3- البيروقراطية الإدارية، على موقع هافرد بزنس ريفيو <https://hbrorabic.com>، يوم 2026/04/05، على الساعة 16:08.

حيث أن البيروقراطية هي كلمة هجينة تعود جذورها إلى الفرنسية واليونانية وهي مكونة من الكلمة الفرنسية "بيرو" bureau والتي تعني المكتب والمصطلح اليوناني "كراتن" Kratein الذي يعني الحكم استخدمت فرنسا المصطلح للمرة الأولى بعد الثورة الفرنسية لتنتشر بعدها في جميع أنحاء العالم.¹

هناك من يعتبر البيروقراطية شيء يتعارض مع الابتكار الإداري، إذ أن الغرض الآلي للسلوك الإنساني الذي يشكل قاعدة البيروقراطية يؤدي إلى خلل وظيفي خطير لأن بنية المؤسسة تؤدي إلى إشراف متزايد من قبل القادة على انتظام سلوكيات المرؤوسين.²

أهم سمة لهذا النظام الإداري هي تبسيط العمليات ووجود تسلسل هرمي دقيق للسلطة وتقسيم صارم للعمل مع الاعتماد الكلي على تخصيص المهام وعدم السماح للتداخل بينها، كما يتميز بوجود قوانين وأحكام وإجراءات تطبق بصرامة، كما أنها تضمن معاملة الجميع على قدم المساواة وانصاف دون تحيز، وهي من الأساليب الإدارية المتبعة داخل الشركات الكبيرة على وجه خاص لضمان عدم تأثير العلاقات الشخصية في سير العمل.³

إن المعنى الشائع للبيروقراطية يتمثل في جانبها السلبي البحت والذي يتجلى في تعسف الموظف في انجاز العمل الإداري الموكل إليه بشكل عمدي، متجاهلا اللوائح والقرارات الإدارية، مما يصعب على طالب الخدمة سواء كان مواطنا أو مؤسسة اقتصادية الحصول عليها بمرونة، الأمر الذي يجعله حبيس سلطة الموظف ومن أهم مساوئ البيروقراطية الوساطة والمحسوبية، التسبب الإداري، والإهمال الإداري:

1.4. الوساطة والمحسوبية: استغلال السلطة لتحقيق مصالح شخصية مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة وتراجع الإنتاجية.

2.4. التسبب الإداري: تقاعس الموظف عن أداء واجبات وهو ما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة.

3.4. الإهمال الإداري: تأخير الأعمال وسوء التنظيم والتعامل، مما يسبب فوضى وتذمر المواطنين.⁴

1- هجيرة أوبعش، بيروقراطية الجهاز الإداري في الجزائر: دراسة في بنية المفهوم وواقع التطبيق، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2019، ص: 31.

2- موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص: 21.

3- عبد الرحمن العيشي، الحكومة الإلكترونية كآلية للحد من ظاهرة البيروقراطية الإدارية، دائرة البحوث والدراسات والقانونية والسياسية، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، 2024، ص: 71.

4- نفس المرجع السابق، ص: 72 - 73.

ثالثاً: آثار البدانة التنظيمية

تتمثل آثار البدانة التنظيمية في الآتي:¹

1. ارتفاع تكاليف العمالة

ارتفاع تكاليف العمالة هو أحد أبرز مؤشرات أزمة التضخم الوظيفي وتستهلك مصاريف العمالة جزءاً كبيراً من ميزانية الشركة وتشمل هذه التكاليف الأجور، الرواتب، الحوافز، والتعويضات، إضافة إلى المصاريف المرتبطة بالتدريب والتأمينات والخدمات المقدمة للموظفين، وبما أن هذا التوسع في الموارد البشرية لا يقابله ارتفاع في مستوى الإنتاجية فإن المؤسسة تتحمل أعباء مالية إضافية تؤثر سلباً على كفاءتها الاقتصادية.

2. ضعف القدرة التنافسية

من آثار البدانة التنظيمية الناتجة عن التضخم الوظيفي إلى إضعاف القدرة التنافسية للمؤسسة بسبب ارتفاع التكاليف وبطء الإجراءات وتعقيد عملية اتخاذ القرار الأمر الذي يقلل من مرونة المؤسسة وقدرتها على الاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة، وبالتالي ينعكس سلباً على أدائها التنافسي.

3. صعوبة التنسيق

تؤدي البدانة التنظيمية إلى صعوبة التنسيق بين الوحدات و الأقسام التنظيمية نتيجة تضخم الهيكل الإداري وتعدد المستويات التنظيمية مما يعرقل انسيابية العمل وذلك يؤدي إلى ضعف الاتصال الداخلي وتكرار الجهود، وهو ما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء المؤسسي.

4. تسريح الموظفين

ومن آثار البدانة التنظيمية أيضاً تسريح الموظفين، حيث تضطر المؤسسات لاتخاذ قرارات قاسية مثل تسريح العمالة لتوفير التكاليف وتجنب الأزمات الاقتصادية.

5. ضعف الإنتاجية

إن ضعف الإنتاجية يخلف آثاراً سلبية متعددة على المؤسسة، تتمثل أساساً في عدم تحقيق الأهداف التنظيمية نتيجة تراجع كفاءة الأداء، كما يؤدي ضعف الإنتاجية إلى انخفاض ثقة العملاء بالمؤسسة بسبب تدني مستوى الخدمات أو المنتجات المقدمة، مما ينعكس على فقدان الكفاءات البشرية

1- التضخم الوظيفي : تعريف وأسبابه وتبعاته وخطوات تجنبه، على موقع <https://www.ammajak.net> ، يوم 2026/04/07، على الساعة 21:52.

وارتفاع احتمالية مغادرة الموظفين ذوي الأداء العالي، ومن آثار ضعف الإنتاجية أيضا أنها تسبب خسائر مالية مختلفة تبدأ بتراجع المبيعات وتصل إلى زيادة تكاليف التشغيل وتراجع مكانة المؤسسة التنافسية.¹

المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في تخفيف البدانة التنظيمية

يلعب التحول الرقمي دورا أساسيا في الحد من مظاهر البدانة التنظيمية داخل المؤسسات، من خلال تحسين الكفاءة وتقليل الهدر الإداري والبشري ويتجلى هذا الدور فيما يلي:

الفرع الأول: دور التحول الرقمي في تقليص التضخم الهيكلي والتنظيمي

يساهم التحول الرقمي في تخفيف البدانة التنظيمية من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وتقليل التعقيد الإداري، حيث تعتمد المؤسسات الرقمية على الأنظمة المعلوماتية التي تسمح بتدفق المعلومات بسرعة دون المرور بعدة مستويات إدارية، هذا يؤدي إلى تقليص الهرمية التنظيمية وتقليل الوظائف الزائدة التي تمثل أحد مظاهر البدانة التنظيمية، كما أن أتمتة العمليات الإدارية تقلل من الحاجة إلى تدخل بشري في العديد من الإجراءات مثل معالجة الوثائق والموافقات، مما يؤدي إلى تقليص التضخم الوظيفي والحد من البطالة المقنعة، والتحول الرقمي يمثل إعادة هيكلة شاملة للعمليات والهيكل التنظيمية حيث لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا فقط بل يشمل إعادة تصميم العمليات وتعديل العلاقات التنظيمية بما يزيد من المرونة ويقلل من التعقيد الإداري.²

إن تطبيق التقنيات الرقمية يساهم في تقليل التضخم الوظيفي والتكاسل التنظيمي من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية وتبسيط الإجراءات الإدارية.³

يسهم التحول الرقمي في توحيد قواعد البيانات وربط الوحدات التنظيمية إلكترونيا مما يحد من التداخل في الاختصاصات ويعزز وضوح المسؤوليات وبالتالي تقليل الازدواجية التنظيمية التي تؤدي إلى

1- ولاء عبد الكريم غالب، نغم حسين محمد، تأثير العاملين المتعاطين على انخفاض الأداء الوظيفي، مجلة الريادة للمال والأعمال المجلد 05، العدد الخاص، 2024، على الموقع: <https://nejfb.edu.iq/index.php/ejfb/article/view/544?articlesBySimilarityPage=5> يوم 2026/04/07، على الساعة: 22:46.

2- نجلاء عبد الجليل المعمرى، التحول الرقمي كخدمة تنظيمية: التكيف أم الانهيار، على الموقع <https://www.uomus.edu.iq/College/Details/103563>، 2026/04/07، على الساعة: 22:56.

3- حسين نزيهة، براهيمى راضية، دور التحول الرقمي في التخفيف من البدانة التنظيمية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2024، ص: 27.

البدانة التنظيمية، كما أن الاعتماد على النظم الإلكترونية يقلل من الحاجة إلى الوسطاء الإداريين ويعزز الهياكل التنظيمية المسطحة الأكثر كفاءة.¹

ومن جانب آخر، يحد التحول الرقمي من التضخم الإداري الناتج عن المركزية المفرطة، إذ تتيح الأنظمة الرقمية توزيع الصلاحيات بطريقة مرنة، دون الحاجة إلى تعدد المستويات الإدارية، حيث يمكن للإدارة العليا متابعة الأداء واتخاذ القرار عبر لوحات القيادة الرقمية، وهذا يعزز من الهياكل التنظيمية الأفقية (المسطحة) التي تتميز بالكفاءة والرشاقة.²

كما يساهم التحول الرقمي في تقليل البيروقراطية الإدارية، حيث يتم استبدال الإجراءات الطويلة بعملية إلكترونية محددة واضحة، ما يقلل من عدد الخطوات التنظيمية غير الضرورية. علاوة على ذلك، فإن تطبيق الأنظمة الرقمية في إدارة الموارد البشرية يسمح بتحليل الاحتياجات الفعلية من العاملين، مما يساعد على إعادة توزيع الموظفين وتحديد الفائض الوظيفي وبهذا تقل البطالة المقنعة التي تعد من أبرز مظاهر البدانة التنظيمية.

الفرع الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع الإنتاجية

يساهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات من خلال تسريع العمليات الإدارية وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام حيث تعتمد الأنظمة الرقمية على الأتمتة ومعالجة البيانات بشكل فوري، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتقليل البيروقراطية، وقد بينت دراسة حديثة أن التحول الرقمي يعزز الكفاءة التشغيلية والشفافية داخل المؤسسات من خلال تسريع تدفق البيانات وتحسين فعالية الأداء التنظيمي.³

كما يساعد التحول الرقمي على رفع الإنتاجية عبر استخدام أدوات التحليل الرقمي والذكاء الاصطناعي التي تمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على البيانات وأظهرت دراسة حول أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي أن التطبيقات الرقمية والموارد البشرية الرقمية لها تأثير مباشر في تحسين الأداء وأن الابداع الإداري الناتج عن التحول الرقمي يعزز الإنتاجية التنظيمية بشكل واضح ويدعمها.

1- Zifan Li, Pinwen Gong, Yalin Wang, and Sihao Qu, **The impact of digital transformation on enterprise organizational structure**, Highlights in Business, Economics and Management, Vol. 41, Lacey Press, United Kingdom, 2024, p: 734.

2- Khuram Shahzad, Faisal Imran, and Aurangzeb Butt, **Digital Transformation and Changes in Organizational Structure: Empirical Evidence from Industrial Organizations**, Research-Technology Management, Vol. 68, Issue 3, United Kingdom, 2025, p: 27-30.

3- Fatima A. Algazo, Rula Y. Hajjaj, and Zain M. ALdahabi, **Digital Transformation and Organization Performance**, International Journal of Research Publication and Reviews, Vol. 5, No. 5, India, 2024, p: 4057.

ومن جهة أخرى يساهم التحول الرقمي في تحسين التنسيق بين الوحدات التنظيمية إذ يؤدي استخدام الأنظمة الرقمية إلى تحسين التواصل الداخلي وتقليل من الأخطاء التشغيلية وهو ما ينعكس على رفع الكفاءة العامة، كما أن الهدف الأساسي من التحول الرقمي هو تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء العام للمؤسسات من خلال تطوير العمليات الإدارية باستخدام التكنولوجيا الحديثة.¹

يعمل التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين حيث توفر الأنظمة الرقمية أدوات وتقنيات لمتابعة الأداء وتقييم الإنتاجية، مما يقلل من مظاهر التكاثر الوظيفي ويزيد من كفاءة استخدام الموارد البشرية، وتعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار في أدائها بشكل كبير وأن ذلك يؤدي لزيادة الإنتاجية وحسن استخدام الموارد وتحقيق الأهداف المنشودة وجودة المخرجات والميزة التنافسية وذلك من خلال استخدام الحوسبة السحابية وتحليل البيانات وأتمتة البيانات، وهو ما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي على المدى الطويل.²

ومن خلال ما تقدم يتضح أن التحول الرقمي يساهم في تخفيف البدانة التنظيمية من خلال

- تقليص المستويات الإدارية.
- إلغاء الوظائف الروتينية الغير ضرورية.
- توحيد قواعد البيانات وتقليل الازدواجية.
- تقليل البيروقراطية والإجراءات المعقدة.
- إعادة توزيع الموارد البشرية وكشف الفائض الوظيفي.
- رفع الكفاءة التشغيلية وتسريع الإجراءات.
- تحسين الأداء الوظيفي وتقليل التكاثر الوظيفي.
- زيادة الإنتاجية وتحسين استغلال الموارد البشرية.
- دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات.
- تحسين التنسيق والتواصل بين الوحدات التنظيمية.
- تحسين عملية المتابعة والرقابة.

1- Azura Abdul Rahman, Nawal Esa Yazid Esa, and Nurul Afiqah Ahmad, **The Effectiveness of Digital Transformation on Organizational Performance: A Literature Review**, International Journal of Entrepreneurship and Management Practices (IJEMP), Vol. 7, Issue 25, Malaysia, June 2024, p: 219.

2- حليلة سعد بوهزوي، نسرين فرج الجهمي، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، مجلد 07، العدد 02، ليبيا، 2024، ص: 153.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بدور التحول الرقمي والبدانة التنظيمية

شهدت الأدبيات الإدارية اهتماماً متزايداً بموضوع التحول الرقمي باعتباره أحد المداخل الحديثة لتحسين كفاءة الأداء التنظيمي وتقليل التعقيد الإداري و تعزيز استغلال الموارد البشرية والمادية، وفي المقابل تناولت دراسات أخرى البدانة التنظيمية باعتبارها مشكلة تؤثر سلباً في فعالية المؤسسات ومن هذا المنطلق سعت بعض الدراسات لإبراز الدور الذي يؤديه التحول الرقمي في التخفيف من البدانة التنظيمية وعليه يستعرض هذا المبحث أهم الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث للاستفادة من نتائجها في دعم الدراسة الحالية.

المطالب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

هناك عدة دراسات تناولت موضوع التحول الرقمي، البدانة التنظيمية من بينها ما يلي:

الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي

في ما يلي الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي:

1. دراسة بو عطيظ نور الهدى وبوقال نسيم، بعنوان: ¹

"دور التحول الرقمي في تحسين أداء للمورد البشري في المؤسسات العمومية - دراسة تطبيقية ببلدية قسنطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التحول الرقمي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية من خلال تحسين البنية التحتية الرقمية وتطبيق الأنظمة والتطبيقات الفعالة ودعم القيادة الرقمية، وتعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية وقد أجريت الدراسة في بلدية قسنطينية.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة الدراسة ولقد طبق على عينة مكونة من موظفين في بلدية قسنطينية وتم تحليل نتائج الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أسهم التحول الرقمي في تحسين أداء الموارد البشرية، داخل البلدية من خلال دعم البنية التحتية الرقمية واعتماد الأنظمة الإلكترونية في تسير العمليات، مما ساعد على تسريع إنجاز المهام وتحسين اتخاذ القرار.

- تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في نجاح التحول الرقمي الرقمي.

1- بو عطيظ نور الهدى وبوقال نسيم، دور التحول الرقمي في تحسين أداء للمورد البشري في المؤسسات العمومية: دراسة تطبيقية ببلدية قسنطينية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال ، المجلد 08، العدد 08، قسنطينة، 2025.

- هنالك بعض التحديات التقنية والبشرية خاصة ما يتعلق بنقص التجهيزات وضعف استغلال بعض التطبيقات الرقمية والحاجة إلى تنمية المهارات الرقمية للموظفين.

2. دراسة بن دهكال عمر عبد العزيز ولعمور رميلة بعنوان:¹

"أثر التحول الرقمي في التخفيف من المعوقات الشخصية للاتصال الإداري في المؤسسات العمومية

الجزائرية: دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط"

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التحول الرقمي في التخفيف من المعوقات الشخصية للاتصال الإداري بالمؤسسات العمومية الجزائرية.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي تماشياً مع طبيعة الموضوع حيث يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة نظرياً، أما في ما يخص الجانب التطبيقي تم استخدام أسلوب دراسة الحالة وذلك باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعالجة والتحليل كانت عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V23.

وقد بينت نتائج الدراسة بشكل عام ما يلي:

- يؤثر التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة على التخفيف من المعوقات الشخصية للاتصال الإداري.
- تؤثر المتطلبات المادية للتحول الرقمي المتمثلة في الحواسيب، المساحات الضوئية تقنيات التعرف الضوئي على الحروف، أجهزة التصوير الفوتوغرافية الرقمية على التخفيف من المعوقات الشخصية للاتصال الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود معوقات شخصية للاتصال الإدارية في المؤسسة محل الدراسة من أهمها تأثير ضغوط العمل، بالإضافة إلى الفرق في الخبرات بين الموظفين الذي ينتج عنه عدم التفاعل الجيد مع مضمون الرسالة.
- توفر المؤسسة محل الدراسة على الركائز الأساسية للتحول الرقمي كبنية تحتية تكنولوجية للاتصال والمعلومات، شبكة الإنترنت، ووسائل التخزين بالإضافة إلى وجود نسبة جيدة من الموظفين ذو تحكم جيد في الإعلام الآلي.

1- دراسة بن دهكال عمر عبد العزيز ولعمور رميلة، أثر التحول الرقمي في التخفيف من المعوقات الشخصية للاتصال الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 07، العدد 01، الأغواط، 2024.

3. دراسة سي طيب الهاشمي رضا، بعنوان: ¹

"التحول الرقمي واشكالية التغيير التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي وأهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم تقبل التغيير في المؤسسة وقياس مدى تقبل الموظفين في مؤسسة لظاهرة التحول الرقمي من خلال الاعتماد على نظرية تقبل التكنولوجيا TAM، يعتمد الأمر على تقييم مدى إدراك الأفراد للمنافع المتحققة من التحول الرقمي، وكذلك درجة سهولة استخدامه المتوقعة إذ يؤثر هذان البعدان في تشكيل موقفهم تجاه الاستخدام الفعلي للتحول الرقمي في المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى أن الخصائص الفردية، مثل النوع والعمر والمركز الإداري والمؤهلات العلمية لا تؤثر في مقاومة التغيير التنظيمي، باستثناء متغير الخبرة الذي تبين أن له تأثيراً في مستوى مقاومة التغيير حيث لوحظ أن الأفراد الأكثر خبرة داخل المؤسسة يميلون إلى رفض التغيير وعدم تقبله، وفيما يتعلق بالمنفعة المدركة من التحول الرقمي توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات الفردية لا ترتبط بدرجة إدراك هذه المنفعة، باستثناء الخبرة التي كان لها أثر واضح عليها، كما بينت النتائج أن الخصائص الفردية لا تؤثر في سهولة الاستخدام المدركة للتحول الرقمي.

وأوضحت الدراسة أيضاً أن الاستخدام الفعلي للتحول الرقمي داخل المؤسسة يرتبط بالدرجة الأولى بإدراك الأفراد العاملين بالمنفعة المتحققة منه إضافة إلى سهولة الاستخدام المدركة، كما تبين أنه كلما اعتمدت المؤسسة على تقنيات تحول رقمي أقل تعقيداً وأكثر سهولة في الاستخدام وتحقق فائدة على المستوى الفردي والتنظيمي، انخفض مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

1- سي طيب الهاشمي رضا، التحول الرقمي واشكالية التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص التنظيم والطفرة الرقمية، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة مصطفى اسطبولي، معسكر، 2023-2024.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالبدانة التنظيمية

في ما يلي الدراسات السابقة المتعلقة بالبدانة التنظيمية:

1. دراسة هادي مران أحمد العيساوي وآخرون، بعنوان: ¹

"دور القيادة الرشيدة في الحد من البدانة التنظيمية: استطلاعية في دائرة صحة -صالح الدين"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعب القيادة الرشيدة في الحد من البدانة التنظيمية لدى عينة مختارة من القيادات الإدارية في دائرة صحة صالح الدين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد مخطط افتراضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وأبعادها. واعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي الوصول إلى النتائج، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني، حيث بلغت الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي 75 استمارة.

وخرج البحث بجملة من النتائج والتي جاءت مطابقة لفرضياته كان من أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر سلبية بين متغيرات الدراسة وأبعادها، وهذا يؤكد أنه كلما توفرت القيادة الرشيدة في المؤسسة بشكل أكبر ساهم ذلك في الحد من بدانتها التنظيمية والعكس صحيح. افتقار المؤسسات إلى القيادة الرشيدة سوف يثقل كاهلها ويقف حائل أمامها يجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية.

2. دراسة حسين نزيهة وبرامقي راضية، بعنوان: ²

"دور التحول الرقمي في التخفيف من البدانة التنظيمية -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بومرداس-

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في التخفيف من البدانة التنظيمية من خلال دراسة وتحليل أثر التحول الرقمي على البدانة التنظيمية بأبعادها في مؤسسة. سونلغاز بومرداس، وكيف يمكن للتحول الرقمي التخفيف منها ولمعالجة هاته المشكلة تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة قدرت بـ 54 موظفا بمؤسسة سونلغاز بومرداس، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج spss V29 للوصف الاحصائي وأسلوب نمذجة المعاملات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية عن طريق برنامج smart pls لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

1- مران أحمد العيساوي وآخرون، دور القيادة الرشيدة في الحد من البدانة التنظيمية: استطلاعية في دائرة صحة -صالح الدين-، جامعة تكريت،

مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التنظيمية، المجلد 05، العدد 02، العراق، 2023

2- حسين نزيهة، برامقي راضية، دور التحول الرقمي في التخفيف من البدانة التنظيمية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 08، العدد

01، الجزائر، 2024.

وتم التوصل إلى عدة نتائج من أهمها:

- التحول الرقمي يساهم في التخفيف من البدانة التنظيمية بأبعادها الثلاث في مؤسسة بومرداس، حيث كلما زاد توجه المؤسسة في انتهاز التحول الرقمي بشكل أكبر كلما ساهم ذلك في التخفيف من حدة البدانة التنظيمية فيها.
- وبينت الدراسة على الخصوص أن التحول الرقمي يساهم في التخفيف من كل من التضخم الوظيفي، التكاسل الوظيفي وانخفاض الإنتاجية على حد سواء، حيث كلما انتهجت المؤسسة طريقا نحو التحول الرقمي بشكل أكبر كما ساهم ذلك في التخفيف من التضخم الوظيفي والتكاسل الوظيفي وانخفاض الإنتاجية.

3. دراسة إيمان فيصل السيد السعداوي وآية أبو جبل، بعنوان: ¹

"دور تحسين جودة بيئة العمل الابتكارية في الحد من الفشل التنظيمي: من خلال التغلب على ظاهرة البدانة التنظيمية (دراسة تطبيقية)"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية في الحد من الفشل التنظيمي من خلال مواجهة ظاهرة البدانة التنظيمية من خلال التعرف على السبلات التي تواجه العاملين بمديريات الخدمات سواء هم مستوى الإدارة العليا والتنفيذية وتحديدا أثر التغلب على البدانة التنظيمية في الفشل التنظيمي، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها 315 مفردة من الموظفين بمديريات الخدمات بمحافظة الغربية وقد تم تطبيق نموذج المعادلات الهيكلية (تحليل العامل التوكيدي) للتأكد من مدى صدق المؤشرات المستخدمة في قياس المتغيرات.

تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقات مباشرة وغير مباشرة بين متغيرات البحث حيث تبين وجود تأثير إيجابي مباشر لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية والمتمثلة في دعم الإدارة العليا وتفويض السلطة والتسهيلات المادية وتمكين ومشاركة العاملين في الحد من البدانة التنظيمية، كما أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي مباشر للتغلب على البدانة التنظيمية في تقليل الفشل التنظيمي إضافة إلى تأثير سلبي مباشر الأبعاد بيئة العمل الابتكارية في الفشل التنظيمي.

أما على مستوى العلاقات غير المباشرة، فقد كشفت الدراسة عن تأثير سلبي غير مباشر لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية في الفشل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتغلب على البدانة التنظيمية، وقد برزت

1- إيمان فيصل السيد السعداوي وآية أبو جبل، دور تحسين جودة بيئة العمل الابتكارية في الحد من الفشل التنظيمي: من خلال التغلب على ظاهرة البدانة التنظيمية (دراسة تطبيقية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 06، العدد 01، مصر، 2025.

بعض الأبعاد أكثر تأثيراً خاصة تمكين ومشاركة العاملين، تليها تفويض السلطة، ثم التسهيلات المادية وأخيراً دعم الإدارة العليا.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

سيتم في هذا المطلب عرض الدراسات السابقة المكتوبة باللغة الأجنبية، حيث سيتم تقسيمه إلى فرعين رئيسيين، الفرع الأول يركز على الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي Digital Transformation، في حين يركز الفرع الثاني على الدراسات التي تتناول البدانة التنظيمية Organizational Slack.

الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي

في ما يلي الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي:

1. دراسة Anna L. Denisova & Alexander N. Lopatnikov بعنوان: ¹

"Digital transformation and corporate strategy"

"التحول الرقمي والاستراتيجية المؤسسية"

هدفت هذه الدراسة إلى تناول العلاقة بين التحول الرقمي واستراتيجيات المؤسسات بمنهجية علمية متعمقة، مع التركيز على استقصاء كيفية استفادة المؤسسات من التقنيات الرقمية الحديثة في صياغة استراتيجياتها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وقد سعت إلى تسليط الضوء على أهمية التحول الرقمي في إعادة تصميم نماذج الأعمال وتعزيز الأداء التنظيمي، خاصة في ظل بيئة عمل تتسم بتسارع التغيرات الديناميكية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يستند إلى تحليل الأدبيات النظرية ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف فهم أعمق للعلاقة بين التحول الرقمي والاستراتيجية المؤسسية، مع تحليل عدد من النماذج والتجارب التطبيقية التي تعكس الممارسات الفعلية في هذا السياق.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- يعد التحول الرقمي مكوناً استراتيجياً حاسماً يساهم في تعزيز فعالية أداء المؤسسات وتعزيز تنافسيتها في بيئة الأعمال المتغيرة.
- إن دمج التقنيات الرقمية ضمن إطار صياغة الاستراتيجيات يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.
- فيؤدي التحول الرقمي إلى إعادة هيكلة نماذج الأعمال التقليدية لتتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية المعاصرة.

1 Anna L. Denisova & Alexander N. Lopatnikov, "Digital transformation and corporate strategy", Upravlenie / Management (Russia), State University of Management, Vol. 10, No. 02, Russia, 2022

- يتطلب نجاح التحول الرقمي وجود قيادة استراتيجية مدركة تمتلك قدرة فاعلة على توجيه التغيير التنظيمي وضمان تنفيذه بسلاسة.
- يعزز تكامل التحول الرقمي مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة فرص الابتكار ويهيئ بيئة عمل مستدامة تواكب متطلبات التطور المستمر وتلبي احتياجات السوق المتغيرة.

2. دراسة Daniele Schilirò بعنوان: ¹

"Digital Transformation and its Impact on Organizations"

"التحول الرقمي وتأثيره على المنظمات"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على أداء المنظمات، مع التركيز على الكيفية التي تسهم بها التقنيات الرقمية في تعزيز الكفاءة التشغيلية، ودعم الابتكار، وزيادة القدرة التنافسية في سياق بيئة الأعمال المعاصرة. كما تتناول الدراسة الدور الاستراتيجي للتحول الرقمي في إحداث تحولات جوهرية في نماذج الأعمال والبنى التنظيمية.

وقد ارتكزت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي عبر مراجعة الأدبيات السابقة وتحليل مجموعة من الدراسات والتقارير ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي، وذلك بهدف بناء تصور شامل حول أبعاده وتأثيراته المختلفة على أداء المنظمات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيص أبرزها في ما يلي:

- يساهم التحول الرقمي بدرجة ملحوظة في تحسين الكفاءة التشغيلية، لا سيما من خلال أتمتة العمليات وتخفيض التكاليف.
- يعزز التحول الرقمي قدرة المنظمات على الابتكار، مما يتيح تقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بصورة أكثر دقة.
- يحسّن تبني التقنيات الرقمية عملية اتخاذ القرار عبر توفير بيانات دقيقة وآنية.
- يرفع التحول الرقمي من مرونة المنظمات ويمكنها من التكيف مع المتغيرات السريعة التي تميز بيئة الأعمال الحالية.
- على الرغم من الفوائد المتعددة للتحول الرقمي، إلا أنه يواجه تحديات عدة تشمل مقاومة التغيير، نقص المهارات الرقمية اللازمة، وارتفاع تكاليف التنفيذ.

1 -Daniele Schilirò, "Digital Transformation and its Impact on Organizations", *International Journal of Business and Management*, Canadian Center of Science and Education, Vol. 19, No. 06, Italy, 2024.

3. دراسة Muhammad Shekaib Halimy, Jing Liu and Qais Tawheed بعنوان:¹*"Research on Digital Transformation Innovation and Adaptive Capability of Manufacturing Enterprises in Afghanistan"***"بحث حول التحول الرقمي والقدرة التكيفية للمؤسسات الصناعية في أفغانستان"**

هدف هذا البحث إلى دراسة تأثير التحول الرقمي على القدرة الابتكارية التكنولوجية والقدرة التكيفية للمؤسسات الصناعية، وذلك من خلال تطوير نموذج مفاهيمي يُبرز العلاقة بين مكونات التحول الرقمي ومفهوم الابتكار التكنولوجي، مع التركيز على دور التعلم التنظيمي كعامل مُعزز لهذه العلاقة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء دراسة ميدانية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع 200 استبانة على عينة من مديري المؤسسات الصناعية في أفغانستان، وتم استرجاع 180 استبانة، وبعد استبعاد غير الصالح منها تم الاعتماد على 150 استبانة صالحة للتحليل باستخدام برنامجي SPSS و AMOS لاختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها ما يلي:

- وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد التحول الرقمي (التحول الاستراتيجي، التنظيمي، العملياتي، والتكنولوجي) على القدرة الابتكارية التكنولوجية للمؤسسات الصناعية.
- يسهم التحول الرقمي في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتعزيز الابتكار من خلال إعادة هيكلة العمليات والنماذج التنظيمية.
- يلعب التعلم الاستكشافي دوراً تعديلياً إيجابياً في العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار التكنولوجي، من خلال دعم اكتساب المعرفة الجديدة وتعزيز التكيف مع التغيرات.
- كما يساهم التعلم الاستغلالي في تعزيز بعض أبعاد التحول الرقمي، خاصة التحول الاستراتيجي والتكنولوجي، مما يدعم تحسين الأداء الابتكاري.
- يساهم التحول الرقمي في تعزيز مستويات التواصل والتنسيق داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس إيجاباً على خلق بيئة داعمة للابتكار وزيادة القدرة التنافسية.

1 -Muhammad Shekaib Halimy, Jing Liu and Qais Tawheed, "Research on Digital Transformation Innovation and Adaptive Capability of Manufacturing Enterprises in Afghanistan", Open Access Library Journal, Vol. 10, No. 8, China, 2023

4. دراسة Rogers P. Joseph بعنوان:¹*"Digital Transformation, Business Model Innovation and Efficiency in Content Industries: A Review"**"التحول الرقمي، ابتكار نموذج الأعمال والكفاءة في صناعات المحتوى: دراسة مراجعة"*

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وابتكار نماذج الأعمال وتأثيرهما على الكفاءة في صناعات المحتوى، من خلال استكشاف كيفية توظيف التقنيات الرقمية لإعادة تشكيل نماذج الأعمال وتحسين الأداء المؤسسي في هذا النوع من الصناعات.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة وتحليل الدراسات العلمية المرتبطة بالتحول الرقمي وابتكار نماذج الأعمال، وذلك بهدف بناء إطار مفاهيمي يوضح طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات وتأثيرها على الكفاءة التنظيمية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها ما يلي:

- يلعب التحول الرقمي دوراً أساسياً في تعديل نماذج الأعمال، حيث يتم التحول إلى نماذج رقمية أكثر مرونة وابتكاراً.
- يؤدي ابتكار نماذج الأعمال إلى تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات من خلال استغلال الموارد بشكل أفضل وتخفيض التكاليف.
- تعتمد فعالية التحول الرقمي على قدرة المؤسسة على دمج التكنولوجيا مع استراتيجيات الأعمال.
- يساهم التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات صناعات المحتوى من خلال تحسين جودة الخدمات وتوسيع نطاق الوصول إلى العملاء.
- تواجه المؤسسات تحديات في تطبيق التحول الرقمي، من أبرزها التغيرات السريعة في التكنولوجيا، والحاجة إلى تطوير المهارات الرقمية، وإعادة هيكلة العمليات التنظيمية.

1-Rojers P. Joseph, "Digital Transformation, Business Model Innovation and Efficiency in Content Industries: A Review", *The International Technology Management Review*, Atlantis Press, Vol. 7, No. 1, India, 2018, pp. 59-70.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالبدانة التنظيمية

في ما يلي الدراسات السابقة المتعلقة بالبدانة التنظيمية:

1. دراسة A.R. Azizi and S. Nematollahi بعنوان: ¹

"The Impact of Organizational Slack Management on the Relationship Between Organizational Slack and Innovation Performance Through Information Sciences"

"أثر إدارة البدانة التنظيمية على العلاقة بين البدانة التنظيمية وأداء الابتكار من خلال علوم المعلومات"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة البدانة التنظيمية على العلاقة بين البدانة التنظيمية وأداء الابتكار، من خلال دراسة الدور الوسيط لتقنيات وعلوم المعلومات في تعزيز فعالية استغلال الموارد الفائضة داخل المؤسسة، وانعكاس ذلك على الأداء الابتكاري.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالبدانة التنظيمية والابتكار التنظيمي، مع التركيز على كيفية توظيف موارد الفائض التنظيمي بشكل فعال لدعم الابتكار داخل المؤسسات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها ما يلي:

- تعتبر البدانة التنظيمية مورداً مزدوج التأثير، حيث يمكن أن تعزز الابتكار إذا تم استغلالها بشكل فعال، أو تعيق الأداء في حال سوء إدارتها.
- تلعب إدارة البدانة التنظيمية دوراً حاسماً في تحويل الموارد الفائضة إلى قيمة مضافة تدعم الابتكار.
- تسهم علوم المعلومات في تحسين استغلال الموارد التنظيمية وتوجيهها نحو الأنشطة الابتكارية.
- توجد علاقة إيجابية بين الإدارة الفعالة للموارد الفائضة داخل المؤسسة وبين تحسين الأداء الابتكاري.
- تختلف آثار البدانة التنظيمية حسب طريقة إدارتها وليس فقط حسب حجمها داخل المؤسسة.

1 - A.R. Azizi and S. Nematollahi, "The Impact of Organizational Slack Management on the Relationship Between Organizational Slack and Innovation Performance Through Information Sciences Technology in an Iranian University", World Applied Sciences Journal, Vol. 10, No. 12, Iran, 2010.

2. دراسة Justin Tan and Mike W. Peng بعنوان: ¹*"Organizational Slack and Firm Performance During Economic Transitions: Two Studies From an Emerging Economy"**"البدانة التنظيمية وأداء المؤسسة خلال التحولات الاقتصادية: دراستان من اقتصاد ناشئ"*

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين البدانة التنظيمية (Organizational Slack) وأداء المؤسسة خلال فترات التحولات الاقتصادية، من خلال دراسة تأثير الموارد الفائضة داخل المؤسسات على قدرتها على الاستقرار والتكيف في بيئات اقتصادية ناشئة تتسم بعدم الاستقرار والتغير السريع.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء دراستين ميدانيتين في اقتصاد ناشئ، حيث تم تحليل بيانات مؤسسات مختلفة بهدف اختبار العلاقة بين البدانة التنظيمية والأداء المؤسسي خلال فترات التحول الاقتصادي، باستخدام نماذج إحصائية لقياس تأثير المتغيرات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها ما يلي:

- توجد علاقة معقدة بين البدانة التنظيمية وأداء المؤسسة، حيث يمكن أن يكون تأثيرها إيجابياً أو سلبياً حسب السياق الاقتصادي.
- تسهم البدانة التنظيمية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف خلال فترات عدم الاستقرار الاقتصادي.
- في بعض الحالات، قد تؤدي البدانة الزائدة إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية إذا لم يتم استغلالها بشكل فعال.
- تختلف آثار البدانة التنظيمية حسب طبيعة البيئة الاقتصادية ومستوى التطور المؤسسي.
- تلعب المرونة التنظيمية دوراً مهماً في تحديد كيفية استفادة المؤسسة من مواردها الفائضة

1-Justin Tan and Mike W. Peng, "Organizational Slack and Firm Performance During Economic Transitions: Two Studies From an Emerging Economy", Strategic Management Journal, Vol. 24, No. 13, USA, 2003

3. دراسة - Tingko Lee, Wei-Tsung Liu and Jun-Xian Yu بعنوان: ¹*"Does TMT Composition Matter to Environmental Policy and Firm Performance? The Role of Organizational Slack"*

"هل يؤثر تكوين فريق الإدارة العليا على السياسة البيئية وأداء المؤسسة؟ دور البدانة التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تكوين فريق الإدارة العليا (Top Management Team "TMT") على السياسة البيئية وأداء المؤسسة، مع التركيز على الدور الوسيط للبدانة التنظيمية في تعزيز أو تقييد هذا التأثير، وذلك في إطار فهم كيفية تفاعل العوامل الإدارية والموارد الداخلية في تحسين الأداء المؤسسي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل بيانات كمية لعدد من المؤسسات، حيث تم اختبار العلاقة بين خصائص فريق الإدارة العليا، والسياسات البيئية، والأداء المؤسسي باستخدام نماذج إحصائية متقدمة لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها ما يلي:

- يؤثر تكوين فريق الإدارة العليا بشكل مباشر على توجهات السياسة البيئية داخل المؤسسة.
- تلعب البدانة التنظيمية دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز العلاقة بين القيادة العليا والأداء المؤسسي.
- توفر الموارد الفائضة قدرة أكبر للمؤسسات على تبني سياسات بيئية أكثر استدامة.
- يساهم التنوع داخل فرق الإدارة العليا في تحسين جودة القرارات البيئية والتنظيمية.
- تختلف قوة التأثير حسب مستوى توفر الموارد الداخلية داخل المؤسسة.

1-Tingko Lee, Wei-Tsung Liu and Jun-Xian Yu, "Does TMT composition matter to environmental policy and firm performance? The role of organizational slack", Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 28, No. 1, Taiwan, 2021.

4. دراسة Min Liu, Xiang Huang, Peicheng Wang and Yuting Liao بعنوان: ¹

"Enterprise Digitalization, Organizational Slack, and Green Innovation"

"التحول الرقمي للمؤسسات، البدانة التنظيمية، والابتكار الأخضر"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي للمؤسسات على الابتكار الأخضر، مع التركيز على الدور الوسيط للبدانة التنظيمية (Organizational Slack) في تعزيز قدرة المؤسسات على تطوير الابتكار الأخضر، وذلك في إطار السعي نحو تحقيق التنمية المستدامة وتحسين الأداء البيئي والاقتصادي في آن واحد.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام بيانات طولية لعدد من المؤسسات، حيث تم تحليل العلاقة بين التحول الرقمي، البدانة التنظيمية، والابتكار الأخضر باستخدام نماذج قياسية متقدمة، مع اختبار أثر الموارد التنظيمية الفائضة (المصنفة إلى موارد مستوعبة وغير مستوعبة) كقناة وسيطة في هذه العلاقة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها ما يلي:

- يسهم التحول الرقمي للمؤسسات بشكل إيجابي في تعزيز الابتكار الأخضر من حيث الكمية والجودة، من خلال تحسين تخصيص الموارد ورفع كفاءة استخدامها.
- تلعب البدانة التنظيمية دوراً وسيطاً مهماً في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار الأخضر، حيث تعزز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف.
- تؤدي الموارد الفائضة إلى دعم القدرات الابتكارية، خاصة عند توجيهها نحو أنشطة البحث والتطوير البيئي.
- يسهم التحول الرقمي في إعادة تشكيل أساليب إدارة الموارد داخل المؤسسة، مما يعزز الاستدامة البيئية.
- تختلف آثار البدانة التنظيمية حسب طبيعتها (مستوعبة أو غير مستوعبة)، حيث يكون تأثيرها أقوى عندما تكون أكثر مرونة وقابلة لإعادة التوجيه.

1 -Min Liu, Xiang Huang, Peicheng Wang and Yuting Liao, "Enterprise digitalization, organizational slack, and green innovation", International Review of Economics and Finance, Vol. 103, China, 2025

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

من خلال التطرق إلى الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية التي سعت إلى التعرف على دور التحول الرقمي في التخفيف من البدانة التنظيمية بمؤسسة الخزينة العمومية لولاية - تبسة- تبين أنه يوجد أوجه تشابه وكذلك أوجه اختلاف للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جوانب عديدة، وفيما يلي استعراض لذلك:

الفرع الأول: متغيرات الدراسة

تمثل الدراسات السابقة منطلقاً أساسياً لفهم موضوع التحول الرقمي وعلاقته بالبدانة التنظيمية، إذ تبرز تنوعاً في المتغيرات المعتمدة، حيث تناولت بعض الدراسات التحول الرقمي كمتغير مستقل، في حين ركزت أخرى على البدانة التنظيمية كمتغير تابع أو وسيط، كما تختلف هذه الدراسات من حيث الزمان والمكان إذ أجريت معظمها في فترات حديثة وفي بيئات أجنبية بالدرجة الأولى، مع قلة نسبية في الدراسات العربية، وأسهم هذا التباين في إثراء الجانب النظري لكنه في الوقت نفسه يؤكد الحاجة إلى المزيد من الأبحاث التي تدمج بين هذه المتغيرات ضمن سياقات زمانية ومكانية متنوعة.

ومن خلال ما سبق يمكن تناول النقاط الآتية:

أولاً: من حيث طبيعة المتغيرات

تظهر الدراسات السابقة تنوعاً واضحاً في المتغيرات المستخدمة حيث انطلقت مجموعة أولى من اعتبار التحول الرقمي متغيراً مستقلاً يؤثر في مجموعة من المتغيرات التابعة، مثل الاستراتيجية المؤسسية، الأداء التنظيمي، الكفاءة التشغيلية، الابتكار، التغيير التنظيمي، الاتصال الإداري، وأداء الموارد البشرية ويتضح من ذلك أن التحول الرقمي ينظر إليه كوسيلة لتحديث المؤسسة وتحسين قدرتها مع الاستجابة للبيئة المعاصرة.

فدراسة Anna L. Denisova & Alexander N. Lopatnikov بعنوان "التحول الرقمي والاستراتيجية المؤسسية" أبرزت أثر الرقمنة في إعادة صياغة الرؤية الاستراتيجية وتطوير القرارات بعيدة المدى، بينما ركزت دراسة Daniele Schilirò بعنوان "التحول الرقمي وتأثيره على المنظمات" على أثره في رفع الإنتاجية وتحقيق المرونة التنافسية أما دراسة Rojers P. Joseph المتعلقة بـ "التحول الرقمي وابتكار نموذج الأعمال والكفاءات"، فقد ربطت الرقمنة بإعادة تشكيل نماذج خلق القيمة وتحسين الكفاءة الاقتصادية.

وفي المقابل تناولت مجموعة ثانية من الدراسات البدانة التنظيمية كمتغير مستقل أو وسيط، وربطتها بمتغيرات مثل الأداء، الفشل التنظيمي، القيادة، الابتكار، والسياسات البيئية، وهذا يعكس أن البدانة التنظيمية ليست مجرد فائض موارد، بل قد تتحول إلى عبء إداري عندما تسوء إدارتها.

فدراسة هادي مران أحمد العيساوي وآخرون المتعلقة بـ "القيادة الرشيدة والبدانة التنظيمية" ربطت القيادة الحديثة بالقدرة على تقليص الترهل الإداري، في حين أبرزت دراسة إيمان فيصل السيد السعداوي وآية أبو جبل المتعلقة بـ "دور تحسين جودة بيئة العمل الابتكارية في الحد من الفشل التنظيمي" أن معالجة البدانة التنظيمية تسهم في الحد من الفشل التنظيمي، كما تناولت الدراسات الأجنبية أثر البدانة التنظيمية على الابتكار والأداء المؤسسي في ظروف اقتصادية متغيرة.

أما الدراسة الحالية فتتميز بكونها تجمع بين المتغيرين الرئيسيين مباشرة إذ تجعل التحول الرقمي متغيراً مستقلاً، والبدانة التنظيمية متغيراً تابعاً، بما يسمح بدراسة أثر الرقمنة في تقليص مظاهر التضخم الإداري، وتبسيط الإجراءات، وإعادة توظيف الموارد، وهو منظور أكثر تخصصاً من معظم الدراسات السابقة.

ثانياً: من حيث البعدين الزمني والمكاني

تتسم الدراسات السابقة بتنوع زمني ومكاني واسع، وهو ما يثري المجال البحثي ويؤكد عالمية الموضوع. فمن حيث الزمان، تعود بعض الدراسات المتعلقة بالبدانة التنظيمية إلى عقود سابقة، خاصة الدراسات الغربية التي ركزت على مفهوم Organizational Slack، بينما تزايد الاهتمام بالتحول الرقمي خلال السنوات الأخيرة نتيجة الثورة الصناعية الرابعة وتسارع الرقمنة بعد الأزمات العالمية.

أما من حيث المكان، فقد توزعت الدراسات بين: دراسات عربية في الجزائر، العراق، مصر وغيرها، ركزت غالباً على المؤسسات العمومية، القيادة، الأداء، والتحول الإداري.

ودراسات أجنبية أنجزت في اقتصادات ناشئة ومتقدمة، تناولت الرقمنة والابتكار والبدانة التنظيمية في سياقات أكثر تطوراً تقنياً.

هذا التنوع يؤكد أن التحول الرقمي والبدانة التنظيمية ظاهرتان عالميتان، لكن تجلياتهما تختلف حسب طبيعة البيئة المؤسسية، ففي الدول المتقدمة قد تأخذ "البدانة التنظيمية" شكل فائض موارد وتعقيد إداري، بينما في البيئات الناشئة قد تظهر في البيروقراطية، البطء، ازدواجية الاختصاصات، وضعف التنسيق، ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية في البيئة الجزائرية، حيث ما تزال المؤسسات، خاصة العمومية في مرحلة انتقالية نحو الرقمنة، بالتوازي مع استمرار بعض مظاهر البدانة التنظيمية التقليدية، ما يجعل الدراسة ذات قيمة علمية وتطبيقية محلية.

ثالثا: من حيث منهج وأدوات الدراسة

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن أغلبها اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية، مع استخدام أدوات مثل:

- الاستبيان لقياس الاتجاهات والآراء.

- المقابلات مع المديرين والعاملين.

- تحليل الوثائق والتقارير التنظيمية.

- النماذج الإحصائية لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

- التحليل المقارن استخدم في بعض الدراسات الأجنبية.

استخدمت الدراسات الحديثة أدوات كمية متقدمة لتحليل الأثر الوسيط للبدانة التنظيمية، أو اختبار العلاقات السببية بين الرقمنة والأداء.

وتستفيد الدراسة الحالية من منهج وأدوات الدراسات السابقة من خلال إمكانية بناء أداة قياس تجمع بين: متطلبات التحول الرقمي (الموارد البشرية الرقمية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، الإبداع والابتكار، المؤسسة التنظيمية المرنة، العمليات والبيانات والتقنيات)، وأبعاد البدانة التنظيمية (التضخم الوظيفي، التكاسل الوظيفي، انخفاض الإنتاجية، البيروقراطية الإدارية).

رابعا: من حيث درجة الاستفادة من الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة رصيدا علميا مهما يمكن الاستفادة منه من خلال المساعدة في ضبط المفاهيم الأساسية، خاصة التمييز بين التحول الرقمي كعملية إستراتيجية شاملة، لا مجرد استخدام للتكنولوجيا، والبدانة التنظيمية كظاهرة تشمل التضخم الوظيفي، التكاسل الوظيفي، انخفاض الإنتاجية، والبيروقراطية الإدارية.

الفرع الثاني: الفجوة البحثية

من خلال ما سبق عرضه من دراسات سابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، ورغم أهمية هذه الدراسات إلا أن هناك فجوات بحثية واضحة يمكن تلخيصها فيما يلي:

الجدول رقم (01): الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

رقم	مجال الفجوة البحثية	ما تناولته الدراسات السابقة	أوجه القصور في الدراسات السابقة	معالجة القصور من خلال الدراسة الحالية
1	العلاقة بين المتغيرات	تناولت معظم الدراسات التحول الرقمي وعلاقته بالأداء، الإستراتيجية، الابتكار، الموارد البشرية وتناولت البدانة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة والأداء المؤسسي.	ندرة الدراسات التي بحثت العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي والبدانة التنظيمية في إطار واحد.	تبحث الدراسة الحالية دور التحول الرقمي في التخفيف من البدانة التنظيمية.
2	التحول الرقمي	ركزت الدراسات السابقة على التحول الرقمي كوسيلة تقنية لتحسين الخدمات والكفاءة التشغيلية.	ضعف التركيز على التحول الرقمي كأداة لإصلاح الهيكل التنظيمي وتقليص الترهل الإداري.	توضح الدراسة الحالية دور التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات وتقليص التعقيد الإداري.
3	البدانة التنظيمية	تناولت الدراسات البدانة التنظيمية من حيث أسبابها وآثارها وعلاقتها بالأداء والابتكار.	لم تربط كثير من الدراسات علاج البدانة التنظيمية بالحلول الرقمية الحديثة.	تدرس الدراسة الحالية التحول الرقمي (الرقمنة) كحل إداري لمعالجة البدانة التنظيمية.
4	المنهج المستخدم وأداة التحليل الإحصائي	اعتمدت أغلب الدراسات على المناهج الوصفية أو النظرية وبعض التحليلات العامة باستخدام أدوات	محدودية الدراسات التي استخدمت أدوات كمية دقيقة لقياس العلاقة بين المتغيرين.	تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لقياس العلاقة بين المتغيرين باستخدام

		مثل الاستبيان، المقابلات وتحليل الوثائق ونماذج إحصائية متقدمة.		
الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة معتمدة على برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.				
طبقت هذه الدراسة بالجزائر بالتحديد بالخرينة العمومية لولاية تبسة.	قلة الدراسات التي ربطت بين التحول الرقمي والبدانة التنظيمية في الجزائر.	تنوعت أماكن الدراسات السابقة في العديد من الدول.	أماكن الدراسات	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

يتضح من الجدول أن الدراسات السابقة، رغم أهميتها لم تعالج بصورة كافية دور التحول الرقمي في التخفيف من البدانة التنظيمية، خاصة في البيئة الجزائرية، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS، مما يسمح بتقديم نتائج علمية دقيقة وتوصيات عملية قابلة للتطبيق.

خلاصة الفصل الأول

في ختام هذا الفصل يتبين أن موضوع التحول الرقمي والبدانة التنظيمية من القضايا الإدارية المعاصرة التي أصبحت تحظى بأهمية كبيرة في ظل ما تشهده المؤسسات من تغيرات متسارعة وتحديات تنافسية متزايدة وقد تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري لكل من المتغيرين، حيث تبين أن التحول الرقمي يعد توجهها استراتيجيا حديثا يقوم على توظيف التكنولوجيا الرقمية في تطوير أساليب العمل، تحسين الخدمات، رفع كفاءة الأداء وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية الحديثة، وفي المقابل تم عرض مفهوم البدانة التنظيمية باعتبارها حالة من الترهل الإداري والتضخم الهيكلي الناتج عن كثرة المستويات التنظيمية، تعقد الإجراءات، تكرار المهام، وضعف استغلال الموارد، الأمر الذي ينعكس سلبا على فعالية المؤسسة ومرونتها.

كما أظهر الفصل أن التحول الرقمي يمكن أن يؤدي دورا مهما في الحد من البدانة التنظيمية، من خلال إعادة تنظيم العمليات الإدارية، أتمتة الإجراءات، تقليل المعاملات الورقية، تسهيل تدفق المعلومات، تسريع عملية اتخاذ القرار وتحسين التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام. وبالتالي فإن التحول الرقمي لا يمثل مجرد استخدام للتقنيات الحديثة، بل يعد مدخلا إصلاحيا شاملا يساهم في بناء تنظيم أكثر رشاقة وكفاءة.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي والبدانة التنظيمية، تبين أن العديد من الدراسات أكدت أهمية التحول الرقمي في دعم الأداء المؤسسي وتحسين الابتكار وتطوير الكفاءة التشغيلية، كما أبرزت دراسات أخرى التأثيرات السلبية للبدانة التنظيمية على الأداء والفعالية التنظيمية، إلا أن مراجعة هذه الدراسات أظهرت أيضا محدودية البحوث التي تناولت العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي والتخفيف من البدانة التنظيمية، لاسيما في البيئة العربية والجزائرية، وهو ما يعزز أهمية الدراسة الحالية.



**مساهمة التحول الرقمي في تخفيف
البدانة التنظيمية على مستوى الخزينة
العمومية لولاية تبسة**



تمهيد

بعد التطرق إلى الجوانب النظرية المرتبطة بالتحول الرقمي والبدانة التنظيمية، يأتي هذا الفصل التطبيقي لتسليط الضوء على الواقع العملي للخزينة العمومية لولاية تبسة، حيث سيتم من خلاله التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة وتحديد أدوات جمع البيانات ثم الانتقال إلى تحليل نتائج الاستبيان وتفسيرها، وصولاً إلى اختبار الفرضيات للتحقق من مدى صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين متكاملين لعكس مختلف مراحل الدراسة التطبيقية كما

مبين فيما يلي:

❖ الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛

❖ تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تكتسي الخزينة العمومية أهمية كبيرة باعتبارها من المؤسسات العمومية التي تضطلع بمهام مالية وإدارية أساسية، الأمر الذي يجعلها مجالا مناسباً لدراسة أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء وتقليص التعقيدات التنظيمية.

وعليه سيتم في هذا المبحث تقديم تعريف بالخزينة العمومية لولاية تبسة ثم عرض أهم مهام الخزينة العمومية، إضافة إلى التطرق لواقع التحول الرقمي بها ومدى تبنيتها للتقنيات الحديثة في تسيير أعمالها، ومن خلال ذلك يمكن تكوين تصور واضح حول عينة الدراسة ومدى مساهمة التحول الرقمي في الحد من مظاهر البدانة التنظيمية داخل المؤسسة.

المطلب الأول: تقديم الخزينة العمومية لولاية تبسة

تعد الخزينة العمومية من أهم المؤسسات المالية التابعة للدولة حيث تتميز بدور أساسي في تنفيذ السياسة المالية وتسيير الأموال العمومية وفق القوانين والتنظيمات المعمول بها. كما تلعب دوراً محورياً في شفافية الإنفاق العام ومراقبة الموارد المالية للدولة على المستوى المحلي. وفي ظل التوجهات الحديثة نحو تحديث الإدارة العمومية برز التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحسين أداء هذه المؤسسة والرفع من كفاءتها من خلال تبسيط الإجراءات وتقليص التعقيدات التنظيمية.

الفرع الأول: التعريف بالخزينة العمومية لولاية تبسة

أولاً: تعريف الخزينة العمومية لولاية تبسة

تعتبر الخزينة العمومية الوسيلة التي يتم بواسطتها تنفيذ العمليات المالية، فهي تقوم بالموازنة بين النفقات والإيرادات، وتسمى الخزينة العمومية بصندوق الدولة، وتقوم بتنفيذ عملياتها وفق قواعد المحاسبة العمومية والقوانين المالية حيث أن لدينا خزينة وطنية تندرج تحتها الخزينة الجهوية وتوجد هناك 13 خزينة جهوية "الجزائر العاصمة، عنابة، قسنطينة، بسكرة، سطيف، خنشلة، بومرداس، الشلف، مستغانم، وهران، تلمسان، بشار، وغرداية".

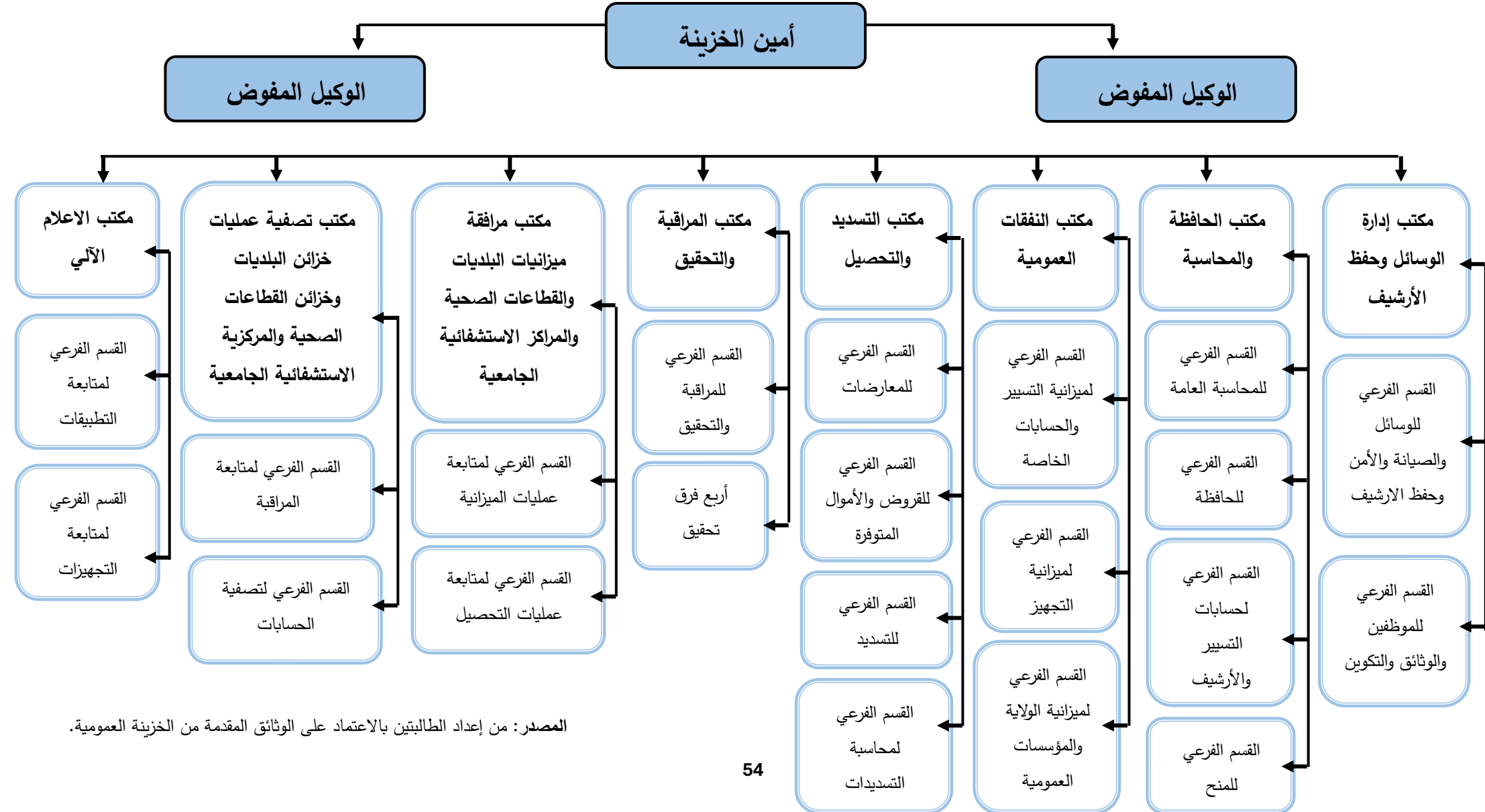
وكل خزينة من هذه الخزائن الجهوية مسؤولة عن عدة خزائن مثلما نجد عليه المديرية الجهوية لخزينة خنشلة التي تهمنا بالدرجة الأولى حيث أنها مسؤولة عن خزينة تبسة الولائية. وإن المديرية الجهوية لخزينة خنشلة تحتوي على الخزائن الولائية لكل من: خنشلة، أم البواقي، باتنة وتبسة.

خزينة ولاية تبسة هي هيئة مالية، ومصلحة خارجية لوزارة المالية، أمين الخزينة له صفة المحاسب الرئيسي للدولة، يقوم بعملية تنفيذ الإيرادات والنفقات لميزانية الدولة وكذا الحسابات الخاصة والميزانية الولائية والهيئات ذات الطابع الإداري، وتتمتع بالوصاية على مختلف النشاطات داخل إقليم الولاية ولها علاقات تنظيمية مع وكلاء المالية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية تبسة

والذي يمكن إيجاد فيه أن الخزينة الولائية تخضع لتسلسل إداري وفقا لتقسيم المسؤوليات بدأ بأمين الخزينة الذي يعتبر السلطة العليا لهذه الهيئة، وينص قانون المالية على أن تخضع الخزينة الولائية لوكيل مفوض أو وكيلين، حسب اتساع نشاطهما وتعدد أقسام مهامهما، والشكل الآتي: يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية تبسة



الفرع الثاني: مهام العمومية لولاية تبسة

تتكلف الخزينة العامة للولاية بالمهام الآتية:¹

- تنفذ جميع عمليات الإيرادات والنفقات والموازنة وميزانيات الدولة، والحسابات الخاصة للخزينة، وكذلك ميزانية الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي تتولى تسييرها.
- تتولى رقابة وفحص صناديق التسبيقات والإيرادات وتسيير الأعوان المحاسبين في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري الموجودة في إقليم الولاية.
- تجمع مركزيا العمليات التي تقوم بها مصالحها والعمليات التي يقوم بها لحساب الخزينة محاسبون عموميون آخرون، قصد إدراجها في المحاسبة وإعداد الوثائق والبيانات الدورية المتعلقة بها وإرسالها إلى العون المحاسب المركزي في الخزينة وإلى الهيئات والمصالح المعنية.
- تتداول الأموال وتقوم بحركات حسابات أرصدة الخزينة.
- تتولى حراسة الأموال والقيم وحفظها، كما تحرص وتحفظ الأوراق الثبوتية الخاصة بالعمليات المالية والمحاسبة التي تتكفل بها.
- تتأكد باستمرار من التسيير الفعال لحركات الأموال والقيم الخاصة بالخزينة، وتسهر قدر الإمكان على عدم تجميدها أو حبسها.
- تسهر على أمن الأموال والقيم سواء فيما يتعلق بحفظها أو عند تحويلها.
- تصفية عمليات خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية.
- مراقبة ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية.

1- راجع:

- المرسوم التنفيذي رقم 91 - 129، المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحياتها وعملها، الجريدة الرسمية، العدد 23، الصادر بتاريخ: 22 مايو 1991.

- المرسوم التنفيذي رقم 03 - 40، المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحياتها وعملها، الجريدة الرسمية، العدد 04، الصادر بتاريخ: 22 يناير 2003.

الفرع الثالث: واقع التحول الرقمي بالخزينة العمومية لولاية تبسة

لقد أدركت الدولة الجزائرية مدى الحاجة لعمليات التحسين المستمر في مجال الخدمات، والسعي لتحقيق التطور في مختلف المجالات، والاستفادة من التقنيات الحديثة خصوصا ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات حيث يعد إدخال التكنولوجيا الرقمية في تسيير الإدارات الجزائرية ثورة حقيقية تشهدا البلاد، فمن أجل تحسين وتطوير الخدمة العمومية المقدمة من طرف الدولة، تم إطلاق مشروع رقمته 58 خزينة عمومية.

أولا: مرحلة التمهيد التدريجي لعملية الرقمنة بالخزينة العمومية لولاية تبسة

في إطار الرقمنة الإدارية تم وضع شبكة ربط ما بين المؤسسات والوزارات لتكون بمثابة البوابة الرقمية الحكومية للتواصل مع الهيئات العمومية باستعمال الوسائل التكنولوجية، وتعتبر الخزينة العمومية بولاية تبسة من بين المديرية التي كانت تحت التجربة لمشروع الرقمنة حيث يعود بدء التمهيد التجريبي لهذه العملية إلى:

- المراسلة الوزارية بتاريخ 2016/12/25 من طرف المديرية العامة للمحاسبة، (مديرية الإعلام الآلي) تحت موضوع الإنتاج التدريجي لنظام معلومات الخزينة إذ تم إعلام أمين الخزينة عن تمويل كل من مصلحتي الحافظة والمحاسبة من أجل ترحيل نظام المعلومات الجديد ووضعه قيد التجريب.
- بتاريخ 2017/01/02 وردت مراسلة بشأن دعوة المهندسين التقنيين المسؤولين عن عملية الرقمنة لترحيل وتحميل وتطبيق البرامج الجديدة لبدء العمل بالنظام الجديد أوراكل (oracle) وذلك بالموازاة مع النظام القديم informix نظام تسيير قاعدة المعطيات SGBD.
- بعد مرور شهر عن مرحلة التجربة والتعديل والتي أثبتت خلالها نجاعة وفعالية النظام الجديد وردت مراسلة أخرى بتاريخ 2017/01/02 تثنى نجاح العملية على مستوى مصلحتي الحافظة والمحاسبة وتعلم عن وجود تطبيقات مستحدثة أخرى يجب العمل بها وتوكل المسؤولية في ذلك إلى المديرية الفرعية لتكنولوجيا المعلومات في فريق DRT كي تضمن التنفيذ السليم لتوجيهات الإدارة المركزية.
- في 2017/02/05 وردت مراسلة من طرف المديرية الجهوية للخزينة العمومية - خنشلة - تحت موضوع استغلال النظام الجديد للإعلام الآلي وذلك تبعا لمراسلة المصالح المركزية بتاريخ 2017/02/01 والخاصة بتثبيت واستغلال البرامج المستحدثة على مستوى مصلحة الحافظة والمحاسبة Portefeuille et comptabilité وذلك بالموازاة مع النظام القديم حيث طلب موافاتهم بحالة

الاستغلال état d'exploitation المتعلقة بهذه البرامج وذلك في أجل أقصاه أسبوع كي يتسنى لهم التنسيق مع المصالح المركزية.

– في 2018/03/22 وردت إرسالية بشأن إيقاف العمل بالنظام القديم والاكتفاء بالنظام الجديد أوراكل وذلك على مستوى الحافظة والمحاسبة.

– في 2018/04/18 وردت إرسالية من طرف المديرية العامة للمحاسبة مديرية الإعلام الآلي تم من خلالها البدء في تطبيق النظام الجديد في قسم نفقات التسيير بالموازاة مع النظام القديم وذلك كفترة تجريبية إلى غاية سبتمبر 2018.

ثانيا: مرحلة تجسيد عملية الرقمنة بالخزينة العمومية لولاية تبسة

بعد أن أثبت النظام الجديد أوراكل نجاعته في كل من مصلحتي الحافظة والمحاسبة وتبني العمل به بصفة قطعية بدأ التجسيد الفعلي لعملية الرقمنة وتطبيقها في باقي مصالح الخزينة، حيث تمثلت أهم مراحل هذا التجسيد فيما يلي:

– في 2018/10/10 وردت إرسالية إلى أمين الخزينة العمومية ليعلم من خلالها كل من أمين خزينة الولاية وأمين خزينة البلدية باستبدال الوثائق الورقية بوثيقة إلكترونية (قرص مضغوط) ليتلاءم العمل مع نظام أوراكل وفيها مجموعة من التوجيهات.

– في 2019/01/20 وردت إرسالية بشأن حماية نظام المعلومات في الخزينة وفيها جملة من التعليمات.

– حماية قاعدة المعطيات برقم سري خاص إلا بأمين الخزينة وعون مرشح.
– ممنوع القيام بتغييرات في قاعدة المعطيات، وفي حالة الخطأ على المستخدم إلغاء الحركة والتميرير عن طريق لوائح النفاذ contre-partie.

– في 2019/01/21 صدرت إرسالية من أمين الخزينة بولاية تبسة إلى الأمرين بالصرف في الولاية وذلك تحت موضوع النظام المعلوماتي الجديد 2019 أوراكل يطلب فيها التقيد بالتعليمات الواردة في الإرسالية لموافاتهم بمعلومات إجبارية في أقراص مضغوطة، وبهذا تم إرساء القواعد الأساسية لعملية الرقمنة في الخزينة العمومية بتبسة ليتم رقمنة جميع الأقسام بها ما عدا منح المجاهدين لا يزال يعمل بالنظام القديم Informix. وبما أن الخزينة العمومية لديها موظف مهندس دولة رئيسي في الإعلام الآلي ضمن مجموعة المهندسين المطورين لنظام الإعلام الآلي التابعين لوزارة المالية groupe de développement qui élaborer les mises à jour de cit oracle، فإن عملية الاتصال

الدائم والمتابعة المستمرة لأي تغييرات أو تحديثات أو اقتراحات في نظام أوراكل أصبحت متاحة وسهلة وذلك بالاتصال المباشر بالأرضية الرقمية لوزارة المالية.

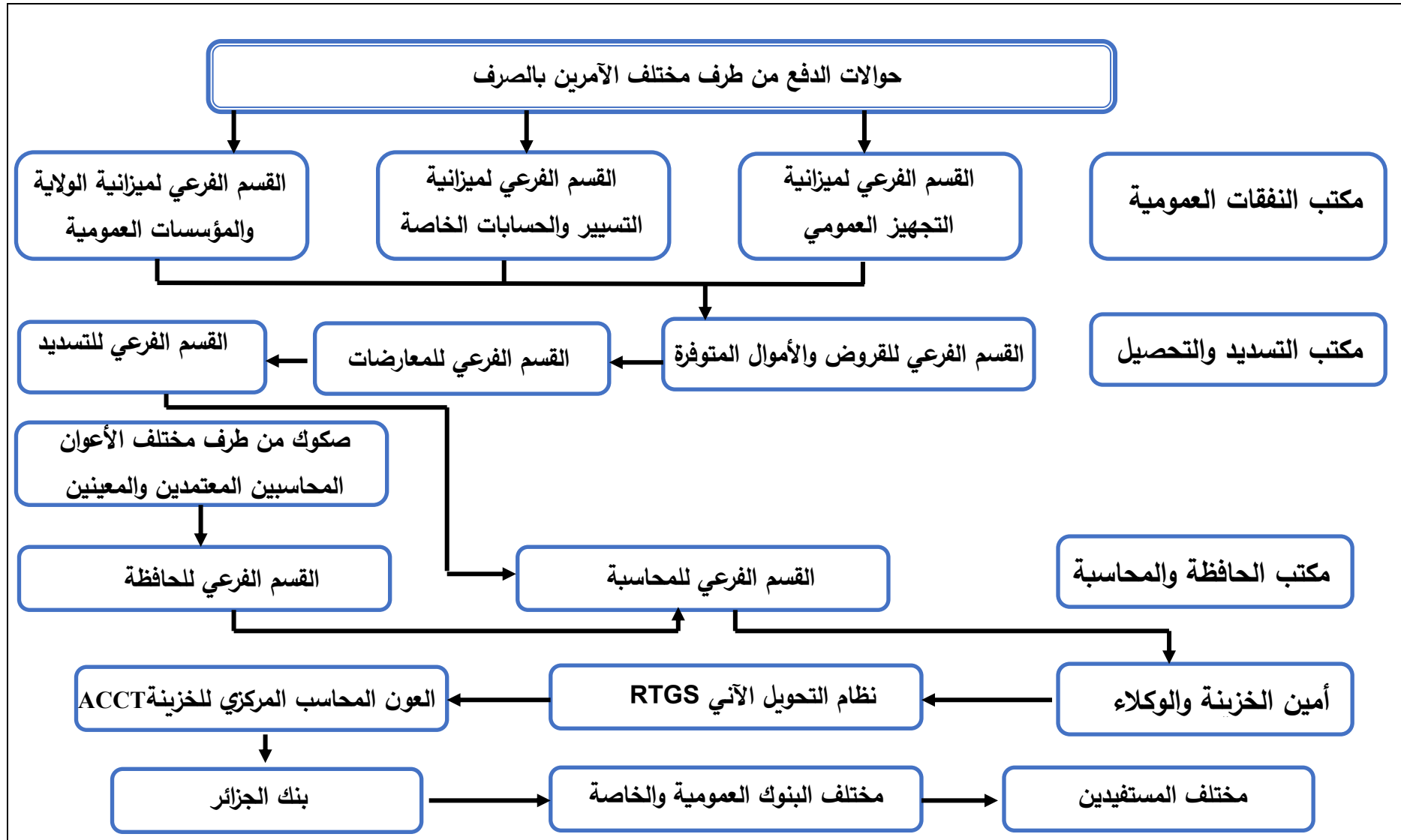
ثالثا: استخدام النظام المعلوماتي بالخزينة العمومية لولاية تبسة باستخدام برنامج oracle

إن عمل برنامج أوراكل داخل الخزينة العمومية لولاية تبسة لا يكون عادة بشكل برنامج واحد بسيط، بل كمنظومة معلوماتية متكاملة تعتمد على قواعد بيانات قوية لإدارة العمليات المالية والمحاسبي. يستخدم برنامج oracle كأساس رقمي لتسيير مختلف العمليات المالية، حيث يتم الاعتماد عليه في تخزين ومعالجة البيانات المرتبطة بتنفيذ الميزانية، تحصيل الإيرادات، وتسديد النفقات، يقوم النظام بتجميع كل المعلومات المالية في قاعدة بيانات مركزية، ما يسمح بتوحيد المعطيات وتقادي التكرار والأخطاء اليدوية.

وعلى المستوى العمل اليومي، يتم إدخال العمليات المالية (مثل أوامر الدفع، حوالات الدفع، صكوك، سندات التحصيل) عبر واجهات خاصة بكل قسم مرتبطة بقاعدة بيانات oracle حيث تسجل هذه العمليات بشكل فوري وتصبح متاحة لباقي المصالح المعنية داخل الخزينة، هذا التكامل يسهل متابعة الملفات المالية ويسرع معالجة المعاملات مقارنة بالطرق التقليدية، كما يستخدم النظام في إعداد التقارير المالية الدورية، حيث يمكن استخراج بيانات دقيقة حول الإيرادات والنفقات، ومراقبة تنفيذ الميزانية في الوقت الحقيقي ويساهم ذلك في دعم اتخاذ القرار وتحسين الرقابة المالية، ومن جهة أخرى يضمن برنامج oracle مستوى عال من الأمان، من خلال تحديد صلاحيات المستخدمين وحماية البيانات الحساسة وهو أمر ضروري في بيئة مالية حكومية.

والشكل الآتي يوضح تنفيذ النفقات العمومية باستخدام برنامج oracle على مستوى مختلف أقسام الخزينة إلى غاية تحويلها عن طريق نظام التحويل الآلي RTGS إلى العون المحاسب المركزي للخزينة ACCT ومنه إلى بنك الجزائر ومختلف البنوك العمومية والخاصة ليتم صب مستحقات المتعاملين الاقتصاديين في حساباتهم البنكية :

الشكل رقم (05): مخطط تنفيذ مختلف النفقات العمومية باستخدام برنامج أوراكل على مستوى خزينة ولاية تبسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من الخزينة العمومية.

المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

يعتبر الانتقال من الجانب النظري إلى التطبيق الميداني خطوة أساسية تتطلب تحديدا دقيقا لمجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات، ويهدف هذا المطلب إلى عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الخزينة العمومية لولاية تبسة، وتوضيح كيفية بناء الاستبيان وتوزيعه بما يضمن الوصول إلى نتائج موضوعية تفسر دور التحول الرقمي في التخفيف من البدانة التنظيمية.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من مختلف عمال وإطارات الخزينة العمومية لولاية تبسة، حيث يبلغ عددهم وفق معلومات مسؤول من الخزينة العمومية (57) موظفا، وتم حساب حجم عينة الدراسة بالاعتماد على معادلة هيربرت إركن Herbert Arkin، حيث تنص المعادلة على ما يلي:¹

$$n = \frac{p(1-p)}{(E \div Z)^2 + [p(1-p) \div N]}$$

حيث أن:

N هي حجم المجتمع 57

Z هي الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

E هي نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P هي نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وباستعمال برنامج Excel تم حساب حجم العينة يساوي 49,64 مفردة، وبالتقريب إلى أقرب عدد صحيح يصبح 50 مفردة، وهو ما تم اعتماده فعليا في الدراسة الميدانية، وفيما يلي توضيح لعدد الاستبيانات الموزعة والتي تم استرجاعها:

الجدول رقم (02): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات	العدد	النسبة
الموزعة	50	100
التي تم استرجاعها	49	%98
الصالحة للتحليل	49	%98

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وبالتالي فإن نسبة الاستجابة تشير إلى 98% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

1- أيوب رقاتي، صالح بوبندير، الأساليب الإحصائية في تقدير أحجام العينات في علوم الإعلام والاتصال، مجلة المعيار، جامعة قسنطينة 03، المجلد 26، العدد 64، قسنطينة، 2022، ص 1049.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

تم في هذه الدراسة إعداد استبيان يساعد على جمع المعلومات، حيث يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات استخداما في البحوث، خاصة في الدراسات التي تعتمد على جمع بيانات كمية أو وصفية من عدد كبير من الأفراد، حيث يتميز الاستبيان بسهولة توزيعه وسرعة جمعه للبيانات، إضافة إلى إمكانية تطبيقه على عينات واسعة دون تكلفة كبيرة، كما يتيح للباحث الحصول على معلومات دقيقة حول آراء وتوجهات الأفراد بشكل منظم، خصوصا إذا تم تصميمه بعناية وفق أهداف الدراسة. ومع ذلك، يتطلب بناء الاستبيان صياغة دقيقة للأسئلة وتحديد نوعها، بما يضمن وضوحها للمستجيبين ويخدم غرض البحث. لذا، يعتبر حسن إعداد الاستبيان وتحكيمة خطوة أساسية في تحقيق صدق الأداة وثباتها، مما ينعكس مباشرة على جودة النتائج المتوصل إليها¹.

1. إعداد أداة الدراسة (الاستبيان)

يعد الاستبيان أداة من أدوات جمع المعلومات، وقد يستخدم على نطاق واسع ليشمل منطقة جغرافية واسعة أو في إطار ضيق على نطاق المؤسسة، وتعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته²، كما يعتبر المصدر الأول والأساسي الذي تم استخدامه في هذا البحث.

وبالنسبة للاستبيان المستخدم في هذه الدراسة فقد تم إعداده على عدة مراحل استنادا إلى الجانب النظري للدراسة وبما يتلاءم مع نموذج وفروض الدراسة، وذلك بناء على المراحل الآتية:

- مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وتحرير العبارات منها.
 - إعداد استمارة أولية وعرضها على الأستاذ المشرف.
 - عرض الاستمارة الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين.
 - ضبط النموذج النهائي من الاستمارة بناء على ملاحظات المحكمين رفقة الأستاذ المشرف.
- وقد اشتمل الاستبيان على جزئين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:
- الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية)

الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 40 سؤال تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول الموالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

1- الملحق رقم (01).

2- مصطفى صلاح فوال، *مناهج البحث العلمي الاجتماعية*، دار غريب، مصر، 1998، ص: 305.

الجدول رقم (03): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

محاور الدراسة	مضمون المحاور	عدد الفقرات
التحول الرقمي	الموارد البشرية الرقمية	05
	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	05
	الابداع والابتكار	05
	المؤسسة التنظيمية المرنة	05
	العمليات والبيانات والتقنيات	05
البدانة التنظيمية		15
إجمالي الفقرات		40

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان.

2. مقياس أداة الاستبيان

لتحويل إجابات عينة الدراسة إلى بيانات كمية، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لكونه أكثر تغييرا وتنوعا وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، حيث تمثل إجابة موافق بشدة الدرجة الأكبر أي 5، وموافق الدرجة 4، ومحايد الدرجة 3، وغير موافق الدرجة 2 وغير موافق بشدة الدرجة الأقل وهي 1، كما موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص:24.

وقد تم اختيار هذا المقياس لكونه يسمح للمجيب أن يحدد مستوى تطبيق المتغيرات المدروسة وفق ما يراه، خاصة وأن طبيعة العبارات تتطلب الإجابة بدرجات مختلفة، حيث تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي

الجدول رقم (05): طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	[1.79-1]	[2.59-1.8]	[3.39-2.60]	[4.19-3.4]	[5-4.20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

الفرع الثالث: طبيعة الأسئلة

تتميز أسئلة الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة بأنها أسئلة مغلقة من نوع التدرج، حيث تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف تحويل البيانات النوعية إلى بيانات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي.

وقد صيغت أسئلة الاستبيان بطريقة واضحة ومباشرة، تتيح للمبحوثين اختيار درجة موافقتهم على العبارات المطروحة، مما يسمح بقياس دقيق لمستوى إدراكهم لمتغيرات الدراسة.

كما تتسم هذه الأسئلة بالحياد والموضوعية في الصياغة، حيث تم تجنب العبارات الموجهة أو الغامضة، مع الحرص على أن تكون مرتبطة بشكل مباشر بأبعاد الدراسة المتمثلة في التحول الرقمي والبدانة التنظيمية، وذلك بما يتماشى مع أهداف البحث وفرضياته.

وتساعد طبيعة هذه الأسئلة على تسهيل عملية الإجابة من طرف المبحوثين، وتقليل احتمالية التحيز أو الاختلاف في الفهم، كما تتيح للباحث إمكانية إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الأساليب المناسبة مثل المتوسطات الحسابية والانحدار ومعامل الارتباط.

وبذلك فإن أسئلة الاستبيان تتميز بالدقة والوضوح والتدرج في القياس، مما يجعلها أداة مناسبة وفعالة لجمع البيانات الميدانية واختبار فرضيات الدراسة بشكل علمي ومنهجي.

أما فيما يخص البيانات الشخصية، فقد تضمنت مجموعة من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى العلمي، الرتبة الوظيفية، والخبرة المهنية، وذلك بهدف وصف خصائص العينة وتحديد تأثيرها المحتمل على متغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: بناء وتطبيق أداة الدراسة وقياس صدقها وثباتها

سيتم في هذا المطلب عرض الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS، إضافة إلى التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية Spss v26 في هذه الدراسة وذلك لمعالجة البيانات التي تم جمعها من استمارات الاستبيان في الحاسوب واستخراج النتائج، وقد تم توظيف الأساليب الإحصائية التي تناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها والمتمثلة في الآتي:

- تحليل معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان إضافة لمعامل الصدق.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتهم على كل عبارة من عبارات الاستبيان ومحاورة، بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة ومحور.
- الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.
- معامل الاختلاف وذلك لحساب قيمة التشتت والمقارنة بين التغير أو الاختلاف.
- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى ترابطها إحصائيا للتمكن من اختبار الفرضيات.
- تحليل التباين لمعيار واحد للمقارنة بين المتوسطات والتوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروقات بين المتوسطات.
- أسلوب الانحدار البسيط لدراسة العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، كما يساعد في تحديد مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في التغير الحاصل في المتغير التابع، وتحديد أكثرها تأثيرا وبالتالي التنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل.

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل تطبيق الأساليب الإحصائية واختبار الفرضيات، وجب التحقق من صدق وثبات الاستبيان. وقد قامت الطالبتين في البداية بعرض مسودة الاستبيان على الأستاذ المشرف، تلتها مرحلة مراجعة من قبل مجموعة من الأساتذة المحكمين بهدف تقديم ملاحظات مقترحة وإجراء التعديلات اللازمة، وقد تمت الاستفادة من هذه الملاحظات في صياغة الاستبيان بشكله النهائي، إذ يعرف هذا النهج بـ "الصدق الظاهري" (صدق المحكمين)، وهو إجراء يعكس مدى ملاءمة استمارة الاستبيان كأداة قياس قبل اعتمادها في الدراسة الميدانية وذلك لضمان دقة النتائج وإمكانية تعميمها.

أما بالنسبة لثبات الاستبيان، فيقصد به مدى استقرار نتائجه وتجانسها عند تكرار التطبيق على نفس العينة وفي الظروف ذاتها ضمن فترة زمنية محددة.

حيث يتم التأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ¹، والذي تتراوح قيمته بين 0 و 1، يعد معامل ألفا كرونباخ مقبولا إذا تجاوز 0.7، مما يشير إلى مستوى مناسب من الثبات. وفيما يتعلق بالنتائج التي أسفر عنها اختبار ألفا كرونباخ، يمكن تلخيصها وعرضها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

الرقم	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)
المحور الأول	التحول الرقمي	0.941
المحور الثاني	البدانة التنظيمية	0.758
الاستبيان ككل	معامل الثبات الكلي	0.856

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول رقم (07) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية بلغت 0.856، وهي قيمة تفوق الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (0.7)، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات، وبالتالي صلاحيتها للاعتماد في التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج.

كما بلغ معامل الثبات للمحور الأول 0.941، وهي قيمة مرتفعة جدا تعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات هذا المحور، مما يدل على أن فقراته تقيس بشكل متجانس مفهوم التحول الرقمي.

أما المحور الثاني فقد سجل معامل ألفا كرونباخ قيمة 0.758، وهي قيمة مقبولة إحصائياً، وتدل على وجود اتساق داخلي جيد بين فقرات هذا المحور، بما يسمح بالاعتماد عليه في الدراسة. وفيما يخص صدق الاتساق الداخلي، والذي يقصد به مدى اتساق كل محور مع الدرجة الكلية له، فقد تم حسابه من خلال الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (07): نتائج اختبار معامل صدق الاتساق الداخلي

أجزاء الاستبيان	معامل الصدق
التحول الرقمي	0.970
البدانة التنظيمية	0.869
جميع المحاور	0.925

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (08) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي مرتفعة، حيث بلغت 97.0% بالنسبة لمحور التحول الرقمي، و86.9% لمحور البدانة التنظيمية، و92.5% للاستبيان ككل، مما يدل على أن جميع المحاور تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، وبالتالي فإن الأداة صالحة لقياس المتغيرات محل الدراسة بشكل دقيق وموثوق.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

يعتبر التحليل الميداني حجر الأساس في البحوث التطبيقية، لما يتيح من فهم عميق ودقيق للواقع العملي للظواهر المدروسة من خلال جمع البيانات ومعالجتها وفق منهجية علمية منظمة، وتبرز أهمية هذا المبحث في كونه يعنى بتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات المرتبطة بموضوع دور التحول الرقمي في التخفيف من البدانة التنظيمية، ضمن إطار منهجي متكامل يضمن انسجام مختلف مراحل الدراسة ودقتها.

وفي هذا الإطار سيتم عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ثم التعمق في تحليل محاور الاستبيان لاستخلاص اتجاهات وآراء الأفراد، وصولاً إلى اختبار الفرضيات وتفسير نتائجها إحصائياً، بما يسهم في إبراز طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتقديم قراءة علمية دقيقة تعكس واقع المؤسسة وتدعم مصداقية النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة من حيث متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، والخبرة المهنية.¹

أولاً: الجنس

توزعت عينة الدراسة من حيث الجنس كما يلي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

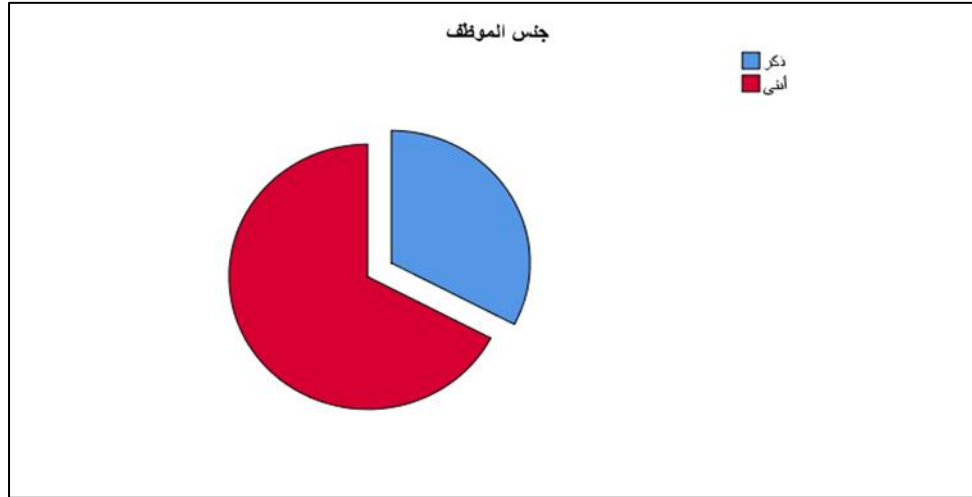
المتغير (الجنس)	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	16	32.7
	أنثى	33	67.3
	المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

بلغ حجم عينة الدراسة 49 موظفاً من العاملين بالخزينة العمومية لولاية تبسة، محل الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن نسبة الإناث بلغت 67.3% مقابل 32.7% للذكور، وهو ما يعكس هيمنة واضحة

للعنصر النسوي predominance of female staff داخل المؤسسة محل الدراسة، بما يدل على الطابع النسوي الغالب في تركيبها البشرية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

ثانيا: الفئة العمرية

توزعت عينة الدراسة من حيث العمر كما يلي:

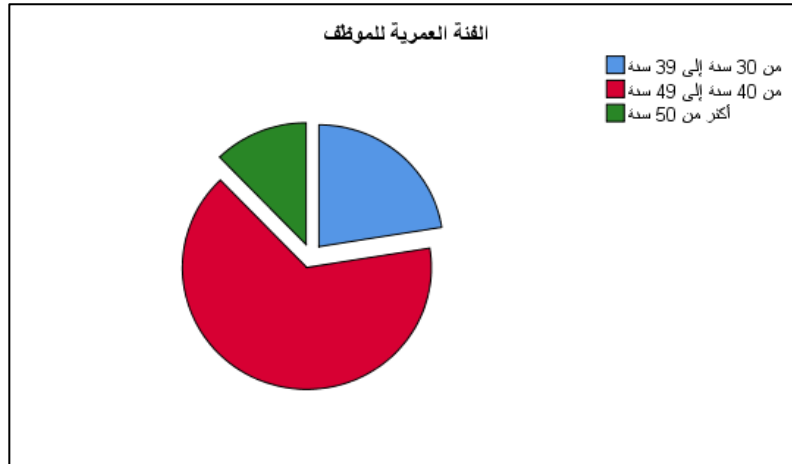
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

المتغير (الفئة العمرية)	الفئة	العدد	النسبة %
الفئة العمرية	من 30 سنة إلى 39 سنة	11	22.4
	من 40 سنة إلى 49 سنة	32	65.3
	أكثر من 50 سنة	6	12.2
	المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

أما من حيث الفئة العمرية، فقد تبين أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 65.3%، تليها الفئة من 30 إلى 39 سنة بنسبة 22.4%، ثم فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 12.2%، وهو ما يشير إلى أن غالبية الموظفين هم من الفئات العمرية الناضجة، مما قد ينعكس إيجابا على نضجهم المهني ومعرفتهم بآليات العمل داخل الخزينة العمومية، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

ثالثا: المستوى التعليمي

توزعت عينة الدراسة من حيث مستوى التعليم كما يلي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المتغير (المستوى التعليمي)	الفئة	العدد	النسبة %
المستوى التعليمي	مستوى ثانوي	18	36.7
	مستوى ليسانس	13	26.5
	مستوى ماستر	16	32.7
	مستوى دكتوراه	2	4.1
	المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

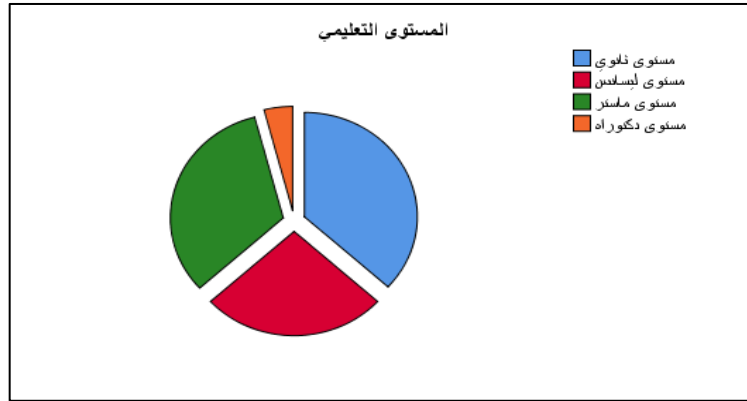
يوضح الجدول رقم (11) أن نسبة 36.7% من أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي، بينما بلغت نسبة

حاملي شهادة الماستر 32.7%، والليسانس 26.5%، في حين شكلت فئة الدكتوراه 4.1% فقط، مما

يعكس وجود تنوع مقبول في المؤهلات العلمية داخل المؤسسة

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

رابعاً: الرتبة الوظيفية

توزعت عينة الدراسة من حيث الرتبة الوظيفية كما يلي:

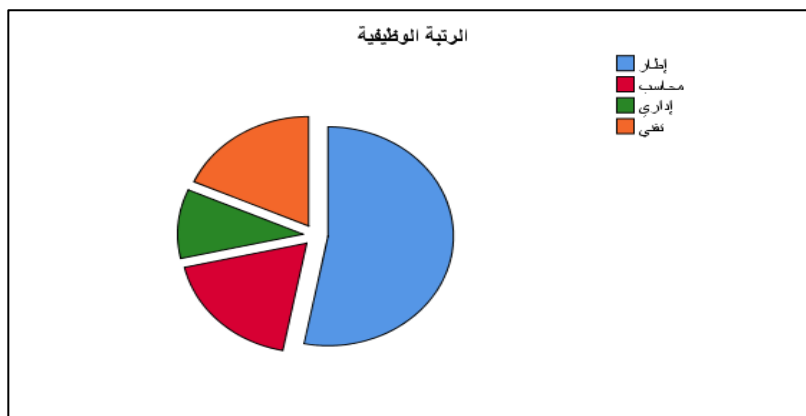
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

المتغير (الرتبة الوظيفية)	الفئة	العدد	النسبة %
الرتبة الوظيفية	إطار	26	53.1
	محاسب	9	18.4
	إداري	5	10.2
	تقني	9	18.4
	المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن فئة الإطارات قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة 53.1%، تليها فئتا المحاسبين والتقنيين بنسبة 18.4% لكل منهما، ثم الإداريين بنسبة 10.2%، ما يدل على أن أغلب أفراد العينة يشغلون مناصب ذات طابع إداري وتقني، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

خامساً: الخبرة المهنية للموظف

توزعت عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية كما يلي:

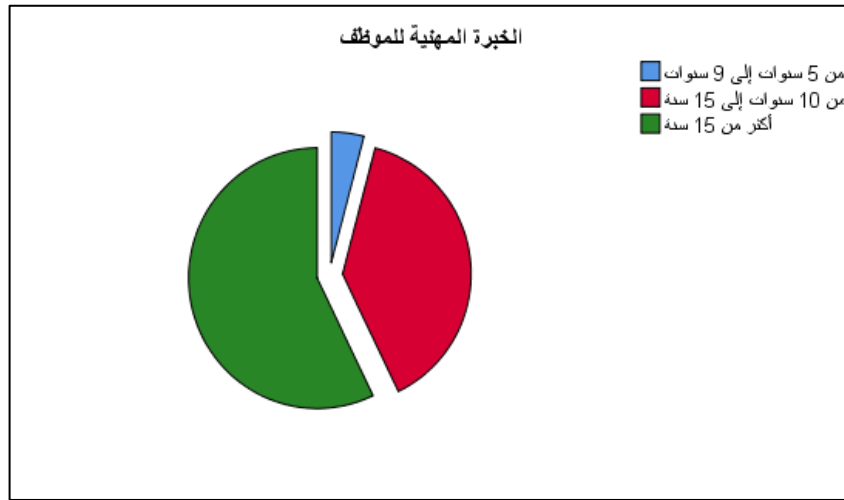
الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

المتغير (الخبرة المهنية)	الفئة	العدد	النسبة %
الخبرة المهنية	من 5 سنوات إلى 9 سنوات	2	4.1
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	19	38.8
	أكثر من 15 سنة	28	57.1
	المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

بالنسبة للخبرة المهنية، فقد تبين مما سبق أن 57.1% من الموظفين لديهم خبرة تزيد عن 15 سنة، بينما بلغت نسبة ذوي الخبرة من 10 إلى 15 سنة حوالي 38.8%، وهو ما يعزز موثوقية الإجابات نظراً لخبرة الباحثين الطويلة في مجال العمل الإداري والرقمي، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبيان

سوف يتم في هذا المطلب حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ودرجة التحقق من أجل تحليل إجابات أفراد العينة حول محاور كل من التحول الرقمي والبدانة التنظيمية والتعرف على التوجه العام لها.

الفرع الأول: عرض وتحليل محور التحول الرقمي

سيتم في هذا الفرع حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ودرجة التحقق من أجل تحليل إجابات أفراد العينة حول محور التحول الرقمي والتعرف على التوجه العام لها.¹

أولاً: تحليل عبارات بعد الموارد البشرية الرقمية

سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد الموارد البشرية الرقمية ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): تحليل عبارات بعد الموارد البشرية الرقمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يملك الموظفون مهارات رقمية تساعد في أداء مهامهم	3.61	0.93	مرتفعة
2	توفر الخزينة برامج تدريب وتعليم في مجال التحول الرقمي	3.51	1.16	مرتفعة
3	يتم تشجيع استخدام الأنظمة الرقمية في العمل	3.98	0.88	مرتفعة جدا
4	يتم تطوير مهارات الموظفين الرقمية بشكل مستمر ودائم	3.20	1.26	متوسطة
5	تمتلك الخزينة كفاءات بشرية متخصصة في تكنولوجيا المعلومات	3.33	1.20	متوسطة
	الإجمالي	3.53	1.09	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تظهر نتائج التحليل الوصفي للبعد الأول المتعلق بالمهارات والكفاءات الرقمية أن اتجاهات أفراد العينة جاءت في مجملها إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.53 بانحراف معياري 1.09، وهو ما يعكس مستوى متوسط إلى مرتفع من توفر الكفاءات الرقمية داخل المؤسسة محل الدراسة. على مستوى العبارات، سجلت عبارة "يتم تشجيع استخدام الأنظمة الرقمية في العمل" أعلى متوسط حسابي 3.98 واتجاه "مرتفعة جدا"، مما يدل على وجود دعم واضح لتبني الرقمنة داخل بيئة العمل، وهو ما يعكس توجهها إيجابيا نحو التحول الرقمي. في المقابل، سجلت عبارة "يتم تطوير مهارات الموظفين الرقمية بشكل مستمر ودائم" أدنى متوسط حسابي 3.20 وباتجاه "متوسطة"، وهو ما يشير إلى وجود ضعف نسبي في جانب التكوين والتطوير المستمر للمهارات الرقمية، مما قد يمثل أحد التحديات أمام تعزيز فعالية التحول الرقمي داخل المؤسسة. كما أظهرت بقية العبارات، مثل امتلاك الموظفين لمهارات رقمية وتوفر برامج التدريب وامتلاك كفاءات متخصصة، مستويات تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة، مما يدل على وجود أرضية مقبولة من الكفاءات البشرية الداعمة للتحول الرقمي، لكنها تحتاج إلى تطوير أكثر من حيث التدريب المستمر والتأهيل

التقني. وبشكل عام، يمكن القول إن البعد الأول يعكس وجود مستوى إيجابي من المهارات والكفاءات الرقمية داخل المؤسسة، مع وجود تفاوت بين الجوانب المتعلقة بالدعم المؤسسي والتطبيق الفعلي للتكوين المستمر.

ثانيا: تحليل عبارات بعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): تحليل عبارات بعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تمتلك الخزينة بنية تحتية معلوماتية تدعم التحول الرقمي	3.33	1.25	متوسطة
2	تعتمد الخزينة على نظام معلومات فعال ومتكامل	3.67	0.97	مرتفعة
3	تتوفر شبكة اتصال داخلية فعالة لمشاركة وتبادل المعلومات	3.22	1.36	متوسطة
4	يتم تحديث أجهزة وبرمجيات العمل بشكل دوري	3.51	1.16	مرتفعة
5	تتمتع الخزينة بقواعد بيانات إلكترونية دقيقة ومحدثة	3.73	1.09	مرتفعة
	الإجمالي	3.49	1.17	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تظهر نتائج التحليل الوصفي لبعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات أن اتجاهات أفراد العينة جاءت إيجابية بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.49 بانحراف معياري 1.17، مما يدل على وجود مستوى متوسط إلى مرتفع من توفر البنية التحتية الرقمية داخل الخزينة محل الدراسة. وقد سجلت عبارة "تتمتع الخزينة بقواعد بيانات إلكترونية دقيقة ومحدثة" أعلى متوسط حسابي 3.73، وهو ما يعكس وجود قاعدة بيانات رقمية فعالة تدعم عملية اتخاذ القرار وتسيير المعلومات. كما جاءت عبارة "تعتمد الخزينة على نظام معلومات فعال ومتكامل" في مستوى مرتفع 3.67، مما يدل على وجود درجة جيدة من التكامل

في الأنظمة المعلوماتية. في المقابل، سجلت عبارة "تتوفر شبكة اتصال داخلية فعالة لمشاركة وتبادل المعلومات" أدنى متوسط 3.22، وهو ما يشير إلى وجود ضعف نسبي في البنية الشبكية الداخلية للاتصال، الأمر الذي قد يؤثر على سرعة تدفق المعلومات بين مختلف المصالح. أما باقي العبارات فقد أظهرت مستويات متوسطة إلى مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تمتلك أساساً تقنياً جيداً، لكنه يحتاج إلى تعزيز وتطوير خاصة في جانب الاتصال الداخلي وتكامل الشبكات. وبشكل عام، يمكن القول إن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تمثل عاملاً داعماً للتحول الرقمي داخل المؤسسة، إلا أنها ما تزال تحتاج إلى تحسينات إضافية لضمان فعالية أكبر في تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة.

ثالثاً: تحليل عبارات بعد الابداع والابتكار

سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد الابداع والابتكار ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (15): تحليل عبارات بعد الابداع والابتكار

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تشجع إدارة الخزينة على تقديم مقترحات لتطوير العمل رقمياً	3.12	1.35	متوسطة
2	يتم تبني حلول رقمية لتحسين جودة الأداء والخدمات	3.69	0.90	مرتفعة
3	تدعم الإدارة المبادرات الابتكارية في مجال التحول الرقمي	3.12	1.15	متوسطة
4	يتم استخدام أساليب رقمية تستجيب للتطورات وتبسيط الإجراءات	3.76	0.95	مرتفعة
5	يسهم الإبداع والابتكار الرقمي في تطوير أساليب العمل	3.80	1.22	مرتفعة
	الإجمالي	3.50	1.11	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تظهر نتائج التحليل الوصفي للبعد الثالث المتعلق بالإبداع والابتكار الرقمي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت في مجملها إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.50 بانحراف معياري 1.11، وهو ما يدل على مستوى متوسط إلى مرتفع من تبني الممارسات الابتكارية داخل الخزينة محل الدراسة. وقد سجلت عبارة "يسهم الإبداع والابتكار الرقمي في تطوير أساليب العمل" أعلى متوسط حسابي 3.80، مما يعكس إدراكا جيدا لأهمية الابتكار الرقمي في تحسين الأداء الإداري وتطوير أساليب العمل. كما جاءت عبارة "يتم استخدام أساليب رقمية تستجيب للتطورات وتبسيط الإجراءات" بمتوسط مرتفع 3.76، مما يدل على وجود توجه فعلي نحو تبسيط الإجراءات الإدارية عبر الحلول الرقمية. في المقابل، سجلت عبارة "تشجع الإدارة على تقديم مقترحات لتطوير العمل رقميا" و"تدعم الإدارة المبادرات الابتكارية" أدنى متوسط 3.12، وهو ما يشير إلى وجود ضعف نسبي في جانب التحفيز المؤسسي للمبادرات الابتكارية، رغم وجود وعي بأهمية الابتكار الرقمي. وبشكل عام يمكن القول إن البعد الثالث يعكس وجود مستوى مقبول من الإبداع والابتكار الرقمي داخل المؤسسة، إلا أن فعالية هذا البعد تبقى محدودة نسبيا بسبب ضعف دعم المبادرات الفردية من طرف الإدارة.

رابعاً: تحليل عبارات بعد المؤسسة التنظيمية المرنة

سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد المؤسسة التنظيمية المرنة ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (16): تحليل عبارات بعد المؤسسة التنظيمية المرنة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يستجيب الهيكل التنظيمي لتبني استراتيجيات التحول الرقمي	3.49	1.04	متوسطة
2	يتم تفويض الصلاحيات بما يدعم العمل التشاركي	3.10	1.20	متوسطة
3	تساهم الرقمنة في كفاءة اتخاذ القرار من حيث السرعة والأثر	3.88	1.07	مرتفعة
4	تعتمد الخزينة على إجراءات عمل مرنة تستجيب للتغيرات البيئية	3.53	1.12	مرتفعة

مرتفعة	1.07	3.78	يتم تبسيط الإجراءات الإدارية باستخدام التقنيات الرقمية	5
مرتفعة	1.10	3.56	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تبين نتائج التحليل الوصفي للبعد الرابع المتعلق بالمرونة التنظيمية والهيكل الإداري أن اتجاهات أفراد العينة جاءت إيجابية بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.56 بانحراف معياري 1.10، مما يعكس مستوى متوسط إلى مرتفع من المرونة التنظيمية داخل الخزينة محل الدراسة. وقد سجلت عبارة "تساهم الرقمنة في كفاءة اتخاذ القرار من حيث السرعة والأثر" أعلى متوسط حسابي 3.88، مما يدل على أن التحول الرقمي يلعب دورا مهما في تحسين جودة وسرعة اتخاذ القرار داخل المؤسسة. كما جاءت عبارة "يتم تبسيط الإجراءات الإدارية باستخدام التقنيات الرقمية" بمتوسط مرتفع 3.78، وهو ما يعكس وجود توجه فعلي نحو رقمنة الإجراءات الإدارية وتبسيطها، في المقابل سجلت عبارة "يتم تفويض الصلاحيات بما يدعم العمل التشاركي" أدنى متوسط حسابي 3.10، مما يشير إلى ضعف نسبي في جانب التفويض الإداري والعمل التشاركي، وهو ما قد يحد من فعالية المرونة التنظيمية داخل المؤسسة. أما باقي العبارات فقد أظهرت مستويات متوسطة إلى مرتفعة، مما يدل على وجود توجه عام نحو تبني المرونة التنظيمية، لكن بدرجات متفاوتة بين مختلف المصالح الإدارية والتقنية. وبشكل عام، يمكن القول إن البعد الرابع يعكس وجود مستوى جيد من المرونة التنظيمية المدعومة بالتحول الرقمي، مع ضرورة تعزيز جانب تفويض الصلاحيات والعمل التشاركي.

خامسا: تحليل عبارات بعد العمليات والبيانات والتقنيات

سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد العمليات والبيانات والتقنيات ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (17): تحليل عبارات بعد العمليات والبيانات والتقنيات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تعتمد الخزينة على رقمنة العمليات الإدارية بشكل شامل وواسع	3.69	1.12	مرتفعة
2	يتم استخدام البيانات الرقمية في تنفيذ المهام واتخاذ القرارات	3.82	0.95	مرتفعة
3	يتم حفظ الوثائق والأرشيف إلكترونيا	2.69	1.45	ضعيفة
4	تستخدم التقنيات الرقمية في متابعة الأداء	3.29	1.26	متوسطة
5	تساهم الأنظمة الرقمية في تحسين تدفق العمل	3.65	1.25	مرتفعة
	الإجمالي	3.43	1.20	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تبين نتائج التحليل الوصفي للبعد الخامس المتعلق بالعمليات والبيانات والتقنيات الرقمية أن اتجاهات أفراد العينة جاءت في مجملها إيجابية بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.43 بانحراف معياري 1.20، مما يعكس وجود مستوى مقبول من الرقمنة التشغيلية داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد سجلت عبارة "يتم استخدام البيانات الرقمية في تنفيذ المهام واتخاذ القرارات" أعلى متوسط حسابي 3.82، مما يدل على اعتماد المؤسسة بشكل واضح على البيانات الرقمية في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء الإداري. كما جاءت عبارة "تساهم الأنظمة الرقمية في تحسين تدفق العمل" بمتوسط مرتفع 3.65، وهو ما يعكس دور التحول الرقمي في تسهيل وتسريع سير العمليات داخل المؤسسة. في المقابل، سجلت عبارة "يتم حفظ الوثائق والأرشيف إلكترونيا" أدنى متوسط حسابي 2.69، وهو ما يشير إلى وجود ضعف واضح في رقمنة الأرشيف وحفظ الوثائق، مما يمثل أحد أبرز نقاط الضعف في هذا البعد. أما باقي العبارات فقد أظهرت مستويات متوسطة إلى مرتفعة، مما يدل على وجود تطبيق جزئي للعمليات الرقمية داخل المؤسسة، مع تفاوت واضح بين الجوانب التشغيلية الحديثة والجوانب التقليدية. وبشكل عام، يمكن القول إن البعد الخامس يعكس مستوى متوسط من التحول الرقمي في العمليات والبيانات، مع وجود تقدم في استخدام البيانات الرقمية، مقابل ضعف في رقمنة الأرشيف.

الفرع الثاني: عرض وتحليل محور البدانة التنظيمية

سيتم في هذا الفرع حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ودرجة التحقق من أجل تحليل إجابات أفراد العينة حول محور البدانة التنظيمية والتعرف على التوجه العام لها كما هو موضح في الشكل الآتي:¹

الجدول رقم (18): تحليل عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يوجد فائض في عدد الموظفين مقارنة بحجم العمل الفعلي	1.37	1.01	منخفض
2	توجد وظائف لا تضيف قيمة حقيقية للعمل	2.39	1.19	منخفض
3	يمكن إنجاز العمل بعدد أقل من الموظفين	1.63	0.91	منخفض
4	لا يتم استغلال الطاقات البشرية بشكل كامل	3.00	1.38	متوسط
5	يوجد تكرار في المهام الوظيفية	2.41	1.24	منخفض
6	يوجد تكاسل من بعض الموظفين في إنجاز المهام	3.27	1.50	متوسط
7	عدم تقبل الموظفين للتغيرات التكنولوجية الحديثة	2.45	1.24	منخفض
8	ضعف المتابعة والرقابة يؤدي إلى التكاسل الوظيفي	3.51	1.28	مرتفع
9	هناك انتشار لمغادرة مكان العمل قبل نهاية الدوام	3.63	1.25	مرتفع
10	هناك تباين في مستوى النشاط بين الموظفين	3.92	0.99	مرتفع
11	يستغرق إنجاز المعاملات وقتا طويلا غير مبرر	2.71	1.27	متوسط

1- الملحق رقم (05).

12	عدم استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى تأخر أداء بعض المهام	3.73	1.08	مرتفع
13	ثقل الإنتاجية بسبب الإجراءات اليدوية	3.61	1.00	مرتفع
14	انتشار التكاليف وضعف المجهود الفردي	3.61	1.20	مرتفع
15	توجد إجراءات إدارية معقدة تعرقل إنجاز العمل بكفاءة	3.20	1.27	متوسط
الإجمالي العام		3.02	1.17	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تُظهر نتائج المحور الثاني المتعلق بالبدانة التنظيمية أن المستوى العام لهذه الظاهرة داخل الخزينة محل الدراسة جاء متوسطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.02 بانحراف معياري 1.17، مما يدل على وجود بعض الاختلالات التنظيمية ولكن دون أن تكون حادة أو شاملة لجميع الجوانب. وبشكل عام يتبين أن البدانة التنظيمية لا ترتبط أساسا بفائض في الموارد البشرية، وإنما ببعض الجوانب السلوكية والإجرائية داخل المؤسسة. فيما يتعلق بجانب الموارد البشرية، فقد سجلت العبارات المتعلقة بفائض الموظفين أو وجود وظائف ذات قيمة مضافة بمستويات منخفضة، وهو ما يعكس عدم وجود إدراك لدى أفراد العينة لوجود تضخم في عدد الموظفين. غير أن بعض النتائج تشير إلى وجود نوع من عدم الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية، ما يعكس وجود خلل جزئي في توظيف الكفاءات وليس فائضا في الموارد. أما فيما يخص السلوك الوظيفي، فقد أظهرت النتائج وجود مستويات متوسطة إلى مرتفعة في بعض المؤشرات السلبية، مثل تباين مستوى النشاط بين الموظفين، ومغادرة مكان العمل قبل نهاية الدوام، إضافة إلى تأثير ضعف المتابعة والرقابة في تعزيز بعض مظاهر التكاسل الوظيفي. وهذا يدل على أن جزءا من البدانة التنظيمية يرتبط بعوامل تتعلق بالانضباط الوظيفي والرقابة الإدارية داخل المؤسسة. وفيما يتعلق بالإجراءات والكفاءة الإدارية، فقد سجلت النتائج أن عدم استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى تأخر بعض المهام، إضافة إلى ثقل الإنتاجية الناتج عن الإجراءات اليدوية وانتشار بعض مظاهر التكاليف. كما أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة من التعقيد في الإجراءات الإدارية، وهو ما يساهم بشكل نسبي في إبطاء سير العمل. ويعكس ذلك أن البدانة التنظيمية هنا ترتبط بشكل واضح بضعف التحول الرقمي واعتماد بعض الأساليب التقليدية في تسير العمليات. وبشكل عام، يمكن القول إن البدانة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة هي بدانة ذات

طابع إجرائي وسلوكي أكثر من كونها بدانة هيكلية، حيث ترتبط أساسا بضعف الرقمنة، وتفاوت الانضباط الوظيفي، وبعض أوجه القصور في الرقابة الإدارية، وليس بوجود فائض كبير في الموارد البشرية.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

تعتبر عملية اختبار الفرضيات المرحلة المحورية في الدراسة الميدانية، حيث يتم من خلالها التحقق من مدى مطابقة التوقعات النظرية مع الواقع العملي داخل الخزينة العمومية لولاية تبسة، وبناء على البيانات الإحصائية التي تم جمعها ومعالجتها، سيتناول هذا المطلب عرضا تفصيليا لنتائج اختبار الفرضيات المصاغة، وذلك لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي والبدانة التنظيمية.

الفرع الأول: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة في تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات على الأساليب الإحصائية المعلمية، والتي تتطلب في مراحلها الأولية التحقق من وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات محل الدراسة. ومن أجل ذلك تم استخدام معامل $Pearson Correlation^1$ لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي والمتغير التابع المتمثل في البدانة التنظيمية، باعتباره من أكثر المقاييس شيوعا في الدراسات الإدارية والاقتصادية. ويسمح هذا التحليل بالكشف عن طبيعة العلاقات (موجبة أو سالبة) ومدى قوتها، بالإضافة إلى اختبار معنويتها الإحصائية، مما يساهم في تكوين تصور أولي حول اتجاهات العلاقات بين المتغيرات ويدعم بناء النموذج القياسي للدراسة. ويوضح الجدول الآتي نتائج مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (19): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

المتغير	Y	X1	X2	X3	X4	X5	(الإجمالي) X
Y	1	0.772**	0.798**	0.417**	0.487**	0.552**	0.686**
X1	0.772**	1	0.504**	0.273	0.306*	0.349*	0.753**
X2	0.798**	0.504**	1	0.540**	0.640**	0.535**	0.575**
X3	0.417**	0.273	0.540**	1	0.822**	0.724**	0.604**
X4	0.487**	0.306*	0.640**	0.822**	1	0.712**	0.565**
X5	0.552**	0.349*	0.535**	0.724**	0.712**	1	0.749**
(الإجمالي) X	0.686**	0.753**	0.575**	0.604**	0.565**	0.749**	1

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تظهر نتائج مصفوفة الارتباط وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (Y) وجميع المتغيرات المستقلة ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X$ الإجمالي)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0.417 و0.798، وجميعها دالة إحصائية عند مستويي 0.05 و0.01، مما يشير إلى وجود علاقة معنوية قوية بين التحول الرقمي والبدانة التنظيمية. وقد سجل المتغير X_2 أعلى علاقة ارتباط مع المتغير Y بقيمة 0.798، يليه X_1 بقيمة 0.772، وهو ما يدل على أن هذه الأبعاد تمثل الأكثر تأثيراً في تفسير التغيرات في المتغير التابع. كما سجل المتغير الإجمالي X علاقة قوية أيضاً مع Y 0.686، مما يعزز وجود علاقة كلية ذات دلالة بين التحول الرقمي والبدانة التنظيمية. في المقابل، أظهرت بعض العلاقات بين المتغيرات الفرعية مستويات ارتباط متوسطة إلى قوية، خاصة بين X_3 و X_4 0.822 وبين X_3 و X_5 0.724، ما يعكس وجود ترابط داخلي قوي بين أبعاد التحول الرقمي، وهو ما يشير إلى تجانس نسبي بين مكونات المتغير المستقل. كما أظهرت النتائج أن جميع قيم الدلالة الإحصائية Sig أقل من 0.05 في أغلب العلاقات، مما يسمح بقبول العلاقات الإحصائية وإثبات معنويتها.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشتها

بعد التحقق من صلاحية أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، تم الانتقال إلى تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل Pearson Correlation، وذلك بهدف الكشف عن طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي والمتغير التابع المتمثل في البدانة التنظيمية على النحو الآتي:

أولاً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم البدء بعرض نتائج الفرضيات الفرعية الخمس، والتي من خلالها يمكن استنتاج وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية للدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

1. تأثير الموارد البشرية الرقمية على البدانة التنظيمية

تهدف الفرضية الفرعية الأولى إلى معرفة مدى تأثير الموارد البشرية الرقمية على البدانة التنظيمية في الخزينة العمومية لولاية تبسة، وتنص الفرضية على الآتي:¹

– الفرضية العديمة (H0): "لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الموارد البشرية الرقمية والبدانة التنظيمية".

– الفرضية البديلة (H1): "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الموارد البشرية الرقمية والبدانة التنظيمية".

والجدول الآتي يوضح نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة BETA	قيمة T	مستوى SIG	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F
الموارد البشرية الرقمية (X1)	البدانة التنظيمية (Y)	0.919	0.110	0.772	8.325	0.000	0.772	0.596	69.314

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الموارد البشرية الرقمية والبدانة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.772$)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.596$)، مما يعني أن الموارد البشرية الرقمية تفسر ما نسبته 59.6% من التغيرات الحاصلة في البدانة التنظيمية، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة ضمن نموذج الدراسة.

كما أظهرت النتائج أن قيمة ($F = 69.314$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود معنوية كلية لنموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

ومن خلال جدول المعاملات، بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.919$) وهو ما يشير إلى أن أي زيادة في مستوى الموارد البشرية الرقمية تؤدي إلى تغير إيجابي في مستوى البدانة التنظيمية بمقدار (0.919).

كما بلغت قيمة معامل التأثير المعياري ($Beta = 0.772$)، وهو ما يعكس قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. إضافة إلى ذلك بلغت قيمة ($T = 8.325$) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد معنوية التأثير إحصائياً،

وبناء على ما سبق، ترفض الفرضية العديمة (H0) وتقبل الفرضية البديلة (H1) الآتية:

"توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الموارد البشرية الرقمية والبدانة التنظيمية".

2. تأثير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على البدانة التنظيمية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على الآتي:¹

– الفرضية العديمة (H0): "لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والبدانة التنظيمية".

– الفرضية البديلة (H1): "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والبدانة التنظيمية".

والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة BETA	قيمة T	مستوى SIG	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (X2)	البدانة التنظيمية (Y)	0.854	0.094	0.798	9.089	0.000	0.798	0.637	82.607

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والبدانة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.798$)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.637$)، وهو ما يعني أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تفسر ما نسبته 63.7% من التغيرات الحاصلة في البدانة التنظيمية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج الدراسة.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة ($F = 82.607$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار بصفة كلية وصلاحيته في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

ومن خلال جدول المعاملات، بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.854$)، وهو ما يشير إلى أن أي تحسن في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تأثير إيجابي على البدانة التنظيمية بمقدار (0.854). كما بلغت قيمة معامل التأثير المعياري ($Beta = 0.798$)، مما يعكس قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

إضافة إلى ذلك، بلغت قيمة ($T = 9.089$) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد معنوية التأثير إحصائياً.

وبناء على ما سبق، ترفض الفرضية العديمة (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) الآتية:
"توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والبدانة التنظيمية".

3. تأثير الإبداع والابتكار على البدانة التنظيمية

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على الآتي¹:

- الفرضية العديمة (H_0): "لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع والابتكار والبدانة التنظيمية".
- الفرضية البديلة (H_1): "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع والابتكار والبدانة التنظيمية".

والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة BETA	قيمة T	مستوى SIG	قيمة R	قيمة R^2	قيمة F
الإبداع والابتكار (X3)	البدانة التنظيمية (Y)	0.401	0.127	0.417	3.143	0.003	0.417	0.174	9.881

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والبدانة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.417$)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط

طردية متوسطة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.174$)، وهو ما يعني أن الإبداع والابتكار يفسران ما نسبته 17.4% من التغيرات الحاصلة في البدانة التنظيمية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة ضمن نموذج الدراسة.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة ($F = 9.881$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.003$)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار كليا ويعتمد عليه في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

ومن خلال جدول المعاملات، بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.401$)، وهو ما يشير إلى أن أي تحسن في مستوى الإبداع والابتكار يؤدي إلى تأثير إيجابي على البدانة التنظيمية بمقدار (0.401). كما بلغت قيمة معامل التأثير المعياري ($Beta = 0.417$)، مما يعكس وجود تأثير متوسط للمتغير المستقل على المتغير التابع. إضافة إلى ذلك، بلغت قيمة ($T = 3.143$) عند مستوى دلالة (0.003)، وهو ما يؤكد معنوية التأثير إحصائيا.

وبناء على ما سبق، ترفض الفرضية العديمة (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) الآتية:

"توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع والابتكار والبدانة التنظيمية".

4. تأثير المؤسسة التنظيمية المرنة على البدانة التنظيمية

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على الآتي:¹

– **الفرضية العديمة (H_0):** "لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المؤسسة التنظيمية المرنة والبدانة التنظيمية".

– **الفرضية البديلة (H_1):** "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المؤسسة التنظيمية المرنة والبدانة التنظيمية".

والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة BETA	قيمة T	مستوى SIG	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F
المؤسسة التنظيمية المرنة (X4)	البدانة التنظيمية (Y)	0.589	0.154	0.487	3.821	0.000	0.487	0.237	14.600

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين المؤسسة التنظيمية المرنة والبدانة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.487$)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.237$)، وهو ما يعني أن المؤسسة التنظيمية المرنة تفسر ما نسبته 23.7% من التغيرات الحاصلة في البدانة التنظيمية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة ضمن نموذج الدراسة.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة ($F = 14.600$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

ومن خلال جدول المعاملات، بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.589$)، وهو ما يشير إلى أن أي تحسن في مستوى المؤسسة التنظيمية المرنة يؤدي إلى تأثير إيجابي على البدانة التنظيمية بمقدار (0.589). كما بلغت قيمة معامل التأثير المعياري ($Beta = 0.487$)، مما يعكس وجود تأثير متوسط للمتغير المستقل على المتغير التابع. إضافة إلى ذلك، بلغت قيمة ($T = 3.821$) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد معنوية التأثير إحصائياً.

وبناء على ما سبق، ترفض الفرضية العديمة (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) الآتية:
 "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المؤسسة التنظيمية المرنة والبدانة التنظيمية".

5. تأثير العمليات والبيانات والتقنيات على البدانة التنظيمية

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على الآتي:¹

– الفرضية العديمة (H0): "لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين العمليات والبيانات والتقنيات والبدانة التنظيمية".

– الفرضية البديلة (H1): "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين العمليات والبيانات والتقنيات والبدانة التنظيمية".

والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة BETA	قيمة T	مستوى SIG	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F
العمليات والبيانات والتقنيات (X5)	البدانة التنظيمية (Y)	0.587	0.129	0.552	4.541	0.000	0.552	0.305	20.616

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين العمليات والبيانات والتقنيات والبدانة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.552$)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.305$)، وهو ما يعني أن العمليات والبيانات والتقنيات تفسر ما نسبته 30.5% من التغيرات الحاصلة في البدانة التنظيمية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة ضمن نموذج الدراسة.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة ($F = 20.616$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار بصفة كلية وصلاحيته في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

ومن خلال جدول المعاملات، بلغت قيمة معامل الانحدار ($R = 0.587$)، وهو ما يشير إلى أن أي تحسن في العمليات والبيانات والتقنيات يؤدي إلى تأثير إيجابي على البدانة التنظيمية بمقدار (0.587).

كما بلغت قيمة معامل التأثير المعياري ($Beta = 0.552$)، مما يعكس وجود تأثير متوسط للمتغير المستقل على المتغير التابع.

إضافة إلى ذلك بلغت قيمة ($T = 4.541$) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد معنوية التأثير إحصائياً.

وبناء على ما سبق، ترفض الفرضية العديمة (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) الآتية:
"توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين العمليات والبيانات والتقنيات والبدانة التنظيمية".

ثانياً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

بعد استعراض نتائج الفرضيات الفرعية، ننقل الآن لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة التي تجمع أبعاد التحول الرقمي ككل وأثرها في البدانة التنظيمية في الخزينة العمومية لولاية تبسة، وتتمثل في الآتي:¹

– **الفرضية العديمة (H_0):** "لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والبدانة التنظيمية في الخزينة العمومية لولاية تبسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

– **الفرضية البديلة (H_1):** "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والبدانة التنظيمية في الخزينة العمومية لولاية تبسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة BETA	قيمة T	مستوى SIG	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F
التحول الرقمي (X)	البدانة التنظيمية (Y)	0.941	0.146	0.686	6.461	0.000	0.686	0.470	41.743

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والبدانة التنظيمية في الخزينة العمومية لولاية تبسة، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.686$)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية نسبياً بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.470$)، وهو ما يعني

أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته 47% من التغيرات الحاصلة في البدانة التنظيمية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة ضمن نموذج الدراسة.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة ($F = 41.743$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود معنوية كلية لنموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

ومن خلال جدول المعاملات، بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.941$)، وهو ما يشير إلى أن أي تحسن في مستوى التحول الرقمي يؤدي إلى تأثير إيجابي على البدانة التنظيمية بمقدار (0.941). كما بلغت قيمة معامل التأثير المعياري ($Beta = 0.686$)، مما يعكس وجود تأثير قوي نسبيا للمتغير المستقل على المتغير التابع. إضافة إلى ذلك، بلغت قيمة ($T = 6.461$) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد معنوية التأثير إحصائيا.

وبناء على ما سبق، ترفض الفرضية العديمة (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) الآتية:

"توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والبدانة التنظيمية في الخزينة العمومية لولاية تبسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

خلاصة الفصل الثاني

ركز هذا الفصل على دراسة واقع التحول الرقمي داخل الخزينة العمومية لولاية تبسة، من خلال تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها عبر استبيان موجه إلى عينة من موظفي المؤسسة. وقد شمل التحليل دراسة مختلف أبعاد التحول الرقمي المعتمدة (الموارد البشرية الرقمية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، الإبداع والابتكار، المؤسسة التنظيمية المرنة، والعمليات والبيانات والتقنيات)، ومدى تأثيرها على الحد من البدانة التنظيمية داخل بيئة العمل.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وبين البدانة التنظيمية، حيث تم قبول جميع الفرضيات المطروحة مما يبرز فعالية الرقمنة في معالجة البدانة التنظيمية وتسهيل المعاملات بين الأقسام والموظفين، وبالتالي تعزيز الأداء العام للمؤسسة. كما تبين أن الموظفين يدركون أهمية الأدوات الرقمية في تسهيل تبسيط الإجراءات وتخفيف العبء الإداري، مما ينعكس إيجابيا على سرعة المعالجة ومستوى المرونة بين الفرق، كما أظهرت النتائج اعتماد الخزينة بشكل لافت على البنية التحتية والموارد البشرية الرقمية كركائز أساسية في عملية التغيير، مع دور داعم للأبعاد الأخرى في تعزيز التكامل والابتكار بين العاملين.

استنادا إلى ما سبق يمكن القول أن الفصل يقدم دلائل ميدانية تدعم الإطار النظري للدراسة، ويؤكد أن التحول الرقمي يعد أداة محورية لعلاج ظاهرة البدانة التنظيمية، مما يساهم في تحقيق الكفاءة الإدارية وتطوير الخدمات العمومية للمؤسسة.



الخاتمة العامة



الخاتمة العامة

وفي ختام هذا البحث يتضح أن التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية تفرضها التطورات التكنولوجية الحديثة والتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال والإدارات العمومية، حيث لم يعد مجرد خيار إداري بل أصبح مدخلا أساسيا لتحسين الأداء ورفع كفاءة المؤسسات العمومية وتعزيز قدرتها على تقديم خدمات أكثر جودة وفعالية.

وتبرز مساهمة التحول الرقمي في التخفيف من البدانة التنظيمية من خلال مساهمته في تبسيط الإجراءات الإدارية عبر الاعتماد على الأنظمة الرقمية بدل المعاملات الورقية، مما يقلل من الروتين والازدواجية في العمل، مع تسريع تدفق المعلومات بين مختلف المصالح والأقسام الأمر الذي يساهم في تحسين الاتصال الداخلي وتقليل التأخر في اتخاذ القرار ويؤدي الاعتماد على الأنظمة والتطبيقات الرقمية إلى تقليص التكاليف الإدارية وتقليل الجهد والوقت المبذول في انجاز المعاملات، إضافة إلى رفع كفاءة الموارد البشرية عبر تحسين أداء الموظفين وتسهيل تنفيذ المهام بدقة وسرعة أكبر، كذلك يعزز التحول الرقمي الرقابة والشفافية من خلال متابعة العمليات الإدارية والمالية إلكترونيا، الأمر الذي يحد من الأخطاء والتكرار الوظيفي ويقلل من التضخم في الهياكل التنظيمية، ونتيجة لذلك انتصت المؤسسة من تحسين جودة خدماتها وتحقيق قدرا أكبر من المرونة والكفاءة التنظيمية، مما يجعل التحول الرقمي وسيلة فعالة للتخفيف من البدانة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

وفي هذا السياق تبرز أهمية التحول الرقمي كآلية استراتيجية لإعادة بناء التنظيم الإداري على أسس أكثر مرونة وفعالية، من خلال الانتقال من النماذج التقليدية القائمة على الإجراءات الورقية والتسلسل الهرمي المعقد، إلى نماذج حديثة تعتمد على الرقمنة وتبادل المعلومات الفوري، وتبسيط الإجراءات وتحسين سرعة اتخاذ القرار، غير أن هذا الانتقال يظل مرتبطا بجملة من المتطلبات الأساسية، أبرزها الموارد البشرية الرقمية المؤهلة، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والإبداع والابتكار، المؤسسة التنظيمية المرنة مع العمليات والبيانات والتقنيات، إلى جانب دعم الإدارة العليا لمسار الرقمنة بشكل مستمر.

أولاً: اختبار الفرضيات

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والبدانة التنظيمية في الخزينة العمومية لولاية تبسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية، وهو ما يؤكد أن تطبيق التحول الرقمي يساهم بشكل فعال في التخفيف من مظاهر البدانة التنظيمية وتحسين كفاءة الأداء التنظيمي داخل الخزينة.
- بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الموارد البشرية الرقمية والبدانة التنظيمية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي يتم قبول هذه الفرضية، حيث تساهم الكفاءات الرقمية والتكوين المستمر في تحسين أداء العاملين وتقليل التعقيدات التنظيمية.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والبدانة التنظيمية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرضية، حيث يساعد تشجيع الإبداع والابتكار على تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء الإداري وتقليل الجمود التنظيمي.
- بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي كذلك وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين المؤسسة التنظيمية المرنة والبدانة التنظيمية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) مما يدعم قبول الفرضية، إذ تساهم المرونة التنظيمية في تسهيل التكيف مع التغيرات وتقليل التعقيد الإداري وتحسين فعالية اتخاذ القرار.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين العمليات والبيانات والتقنيات والبدانة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرضية، حيث تساهم الرقمنة وتحسين إدارة البيانات والعمليات في رفع كفاءة العمل وتقليل الهدر الإداري والتنظيمي داخل الخزينة.

ثانياً: نتائج الدراسة

وتتمثل نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

1. نتائج الدراسة النظرية

وتتمثل نتائج الدراسة النظرية فيما يلي:

- أكدت الدراسة النظرية أن التحول الرقمي لم يعد مجرد استخدام للتقنيات الرقمية والأدوات التكنولوجية الحديثة بل أصبح توجهها استراتيجياً شاملاً يهدف إلى إعادة هيكلة العمليات الإدارية والتنظيمية، بما

يضمن رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق المرونة والسرعة في الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية والتنظيمية.

– بينت الدراسة أن البدانة التنظيمية تمثل أحد أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات العمومية وتظهر من خلال تضخم الهياكل التنظيمية وتعقيد الإجراءات الإدارية، وتعدد المستويات، وبطء تدفق المعلومات، وضعف سرعة اتخاذ القرار، مما ينعكس سلباً على الأداء التنظيمي وجودة الخدمات المقدمة.

– أوضحت الدراسة أن التحول الرقمي يساهم في التخفيف من البدانة التنظيمية عبر تقليص الإجراءات الروتينية وتسهيل تداول المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، وتقليل الاعتماد على الوثائق الورقية، مما يؤدي إلى تسريع إنجاز الأعمال وتحسين كفاءة الاتصال الإداري.

– أثبتت الدراسة أن الموارد البشرية الرقمية تمثل عاملاً جوهرياً في نجاح عملية التحول الرقمي، حيث أن امتلاك العاملين للمهارات الرقمية والتقنية والمعرفة الرقمية يساهم في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء الإدارية التنظيمية.

– أكدت الدراسة أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تعد الأساس الذي يقوم عليه التحول الرقمي، إذ أن توفر الأنظمة الحديثة، والشبكات، وقواعد البيانات، والبرمجيات المتطورة يساهم في ضمان انسيابية العمل وسرعة تنفيذ المعاملات.

– أوضحت الدراسة أن الإبداع والابتكار يشكلان ركيزة أساسية في تطوير المؤسسة من خلال تبني حلول تنظيمية حديثة وتجاوز الأساليب التقليدية التي تؤدي إلى الجمود الإداري والتضخم التنظيمي.

– أظهرت الدراسة أن المرونة التنظيمية تساعد المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات، وتدعم إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يحد من التعقيد الإداري ويعزز فعالية الأداء.

– بينت الدراسة أن العمليات والبيانات والتقنيات تشكل المحرك الفعلي للتحول الرقمي، حيث يؤدي تحسين إدارة البيانات وأتمتة العمليات إلى تقليل الهدر الإداري وتحقيق السرعة والدقة في تقديم الخدمات.

2. نتائج الدراسة التطبيقية

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS V26 وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والبدانة التنظيمية في الخزينة العمومية لولاية تبسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.
- أثبتت النتائج أن التحول الرقمي ساهم بصورة مباشرة في تقليل مظاهر البدانة التنظيمية من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليص الزمن اللازم لإنجاز المعاملات، والرفع من جودة أداء الخزينة.
- أكدت نتائج التحليل وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية بين الموارد البشرية الرقمية والبدانة التنظيمية، مما يدل على كفاءة الموظفين رقمياً وتكوينهم المستمر يساهمان في تحسين الأداء الإداري وتقليل البدانة التنظيمية.
- أظهرت النتائج أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل مباشر في الحد من البدانة التنظيمية، حيث أن توفر الأنظمة الحديثة والتجهيزات التقنية يساهم في تسهيل تنفيذ العمليات الإدارية وتسريع انتقال المعلومات.
- بينت الدراسة التطبيقية وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والبدانة التنظيمية، وهو ما يؤكد أن تبني الأساليب الإبداعية يساهم في التخلص من الجمود وتطوير آليات العمل.
- أظهرت الدراسة أن العمليات والبيانات والتقنيات لها تأثير جوهري في الحد من البدانة التنظيمية، من خلال تحسين استغلال البيانات وأتمتة العمليات وتقليل التكرار الإداري.
- كشفت النتائج أن الخزينة العمومية لولاية تبسة حققت مستويات مبشرة في تبني بعض متطلبات التحول الرقمي، إلا أن هناك حاجة مستمرة لتعزيز التكوين الرقمي وتطوير البنية التقنية لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية.
- خلصت الدراسة التطبيقية إلى أن نجاح التحول الرقمي داخل الخزينة العمومية لولاية تبسة يمثل مدخلاً هاماً لتحقيق إدارة أكثر رشاقة ومرونة وقدرة على الحد من مظاهر البدانة التنظيمية وتحسين جودة الخدمة العمومية.

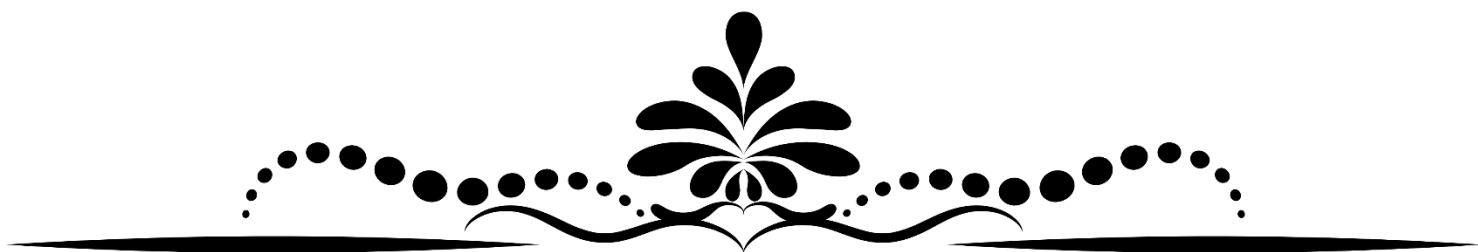
ثالثاً: توصيات الدراسة

- بناء على ما توصلت إليه الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- إنشاء قاعدة بيانات رقمية موحدة تسمح بتجميع المعلومات وتحديثها بشكل مستمر، بما يساهم في تسهيل الوصول إلى البيانات وتقليل ازدواجية العمل الإداري.
- العمل على ربط مختلف المصالح والأقسام داخليا عبر أنظمة معلومات متكاملة لضمان سرعة تبادل المعلومات وتحقيق التنسيق الفعال بين الوحدات التنظيمية.
- اعتماد نظام تقييم أداء رقمي يعتمد على مؤشرات دقيقة لقياس كفاءة الموظفين ومستوى إنجازهم للمهام، مما يساعد على تحسين الأداء وتقليل التسيب الإداري.
- تقليل الاعتماد على المركزية الإدارية من خلال تفعيل اللامركزية في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يساهم في تخفيف الضغط الإداري وتقليل التعقيدات التنظيمية.
- تطوير منصات إلكترونية موجهة للمستخدمين والمتعاملين بما يساهم في تسريع تقديم الخدمات وتقليل الضغط على المصالح الإدارية.
- إدراج التحول الرقمي ضمن الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة، وربطه بخطط التطوير الإداري والتنظيمي طويلة المدى.
- تعزيز الأمن السيبراني داخل المؤسسة من خلال حماية قواعد البيانات والأنظمة الرقمية، بما يضمن استمرارية العمل والمحافظة على سرية المعلومات.
- تحسين بيئة العمل الرقمية من خلال توفير برامج وتطبيقات تسهل أداء الموظفين لمهامهم اليومية وتقلل من الوقت والجهد المبذولين.
- دعم ثقافة العمل الجماعي والتواصل الإلكتروني بين الموظفين بما يعزز التعاون الداخلي ويساهم في تقليل التعقيد والبطء التنظيمي.
- تشجيع الإدارة على تبني أساليب حديثة في التخطيط والتنظيم تعتمد على التحليل الرقمي للبيانات، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.

رابعاً: آفاق الدراسة

تتمثل آفاق الدراسة في الآتي:

- دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسة العمومية.
- أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الإداري والتقليل من البدانة التنظيمية داخل المؤسسات العمومية.
- دور التحول الرقمي في إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية داخل وعلى مستوى المؤسسات العمومية.
- مساهمة التحول الرقمي في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة داخل الإدارة العمومية الجزائرية.
- دور الأمن السيبراني في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات المالية الجزائرية.
- أثر التحول الرقمي في فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسات العمومية الجزائرية.
- دراسة مقارنة لواقع التحول الرقمي بين الخزائن العمومية في الجزائر.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

أولاً: المراسيم التنفيذية

1. المرسوم التنفيذي رقم 91 - 129، المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحياتها وعملها، الجريدة الرسمية، العدد 23، الصادر بتاريخ: 22 مايو 1991.
2. المرسوم التنفيذي رقم 03 - 40، المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحياتها وعملها، الجريدة الرسمية، العدد 04، الصادر بتاريخ: 22 يناير 2003.

ثانياً: المراجع باللغة العربية

➤ الكتب:

1. برايان هوبكر وجيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ط01، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
2. بلاي ويتابي، الذكاء الاصطناعي، ط 1، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2008.
- حسين مصيلحي، التحول الرقمي الإطار المستقبلي لنظام تكنولوجيا المعلومات، دار كفر الشيخ، مصر، 2021.
3. بوقلقل الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013.
4. مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998.
5. معاوية فهد وداود القواسمي، التحول الرقمي في المصارف الإسلامية، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في دولة فلسطين، ط 03، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2025.

➤ المجلات:

1. إيمان فيصل السيد السعداوي وآية حسين السيد أبو جبل، دور تحسين جودة بيئة العمل الابتكارية في الحد من الفشل التنظيمي من خلال التغلب على ظاهرة البدانة التنظيمية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة دمياط، المجلد 06، العدد 01، الجزء 03، مصر، 2025.
2. أيوب رقاتي، صالح بوندير، الأساليب الإحصائية في تقدير أحجام العينات في علوم الإعلام والاتصال، مجلة المعيار، جامعة قسنطينة 03، المجلد 26، العدد 64، قسنطينة، 2022.

3. بن أحمد فاضة الزهراء وبن أحمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر: الوقع والتحديات - دراسة حالة -، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، الجزائر، 2025.
4. بن دهكال عمر عبد العزيز ولعمور رميلة، أثر التحول الرقمي في التخفيف من المعوقات الشخصية للاتصال الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 07، العدد 01، الأغواط، 2024.
5. بو عطيط نور الهدى وبوقال نسيم، دور التحول الرقمي في تحسين أداء للمورد البشري في المؤسسات العمومية: دراسة تطبيقية ببلدية قسنطينية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال ، المجلد 08، العدد 08، قسنطينة، 2025.
6. بوعمامة عبد الرحمان وشنيني حسين، التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الجزائرية الفرص والتحديات، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 23، العدد 01، جامعة غرداية، غرداية، 2023.
7. حسين نزيهة برامقي رضية، دور التحول الرقمي في تحقيق البدانة التنظيمية دراسة ميدانية لمؤسسة سونغاز بومرداس، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2024.
8. حليلة سعد بوهزاوي، نسرین فرج الجهمي، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، مجلد 07، العدد 02، ليبيا، 2024.
9. حنان محمد عبود وليلى التهامي مرغم، دور تخطيط الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التضخم الوظيفي، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، مجلد 02، عدد 02، ليبيا، 2024.
- خديجة مختار وفريد بوقريريس، التحول الرقمية في الجزائر في ظل جائحة كوفيد 19، مجلة هيروdot للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر الجزائر.
10. خوصة مصطفى، قراري نور الدين، التحول الرقمي في قطاع الأعمال مفاهيم أساسية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، المجلد 14، معسكر، 2023.
11. خير شوشى وزهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة الجزائر، 2023.
12. سمير تيور، بن علي قويجيج، تقنيات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في مواجهة الأزمات الاقتصادية والتنبؤ بها، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 11، العدد 01، الشلف، 2025.
13. عبد الرحمن العيشي، الحكومة الإلكترونية كآلية للحد من ظاهرة البيروقراطية الإدارية، دائرة البحوث والدراسات والقانونية والسياسية، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، 2024.

14. عبد العزيز السيد مصطفى، محطات التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2022.
15. عبيدة سليمة ومحمد علي حسين الشامي، دور التحول الرقمي في تعزيز جودة التعليم العالي، مجلة الإبداع المجلد 13، العدد 01، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2023.
16. م.م أحمد رجب معيشر مجيد، القيادة الرقمية وتأثيرها في الحد من ظاهرة البدانة التنظيمية، مجلة الدراسات المستدامة ، رئاسة جامعة الفلوجة، المجلد 06، العدد 02، العراق، 2024.
17. محمد أحمد عبد الغني، تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي، مجلة البحوث الإدارية والكمية، كلية التجار جامعة السويس، المجلد 03، العدد 04، مصر، 2013.
18. مران أحمد العيساوي وآخرون، دور القيادة الرشيقة في الحد من البدانة التنظيمية: استطلاعية في دائرة صحة -صالح الدين-، جامعة تكريت، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التنظيمية، المجلد 05، العدد 02، العراق، 2023.
19. مها شحادة، تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية: تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية، مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، جامعة الشرق الأوسط، المجلد 02، العدد 01، الأردن، 2022.
20. موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 1999.
21. ناصيف عبد الخالق، التضخم الوظيفي في الجهاز الحكومي مظاهره وأسبابه ومقترحات علاجية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 77، الكويت، 1995.
22. هادي مران أحمد العيساوي، وآخرون، دور القيادة الرشيقة في الحد من البدانة التنظيمية: استطلاعية في دائرة صحة -صالح الدين-، جامعة تكريت، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التنظيمية، المجلد 05، العدد 02، العراق، 2023.
23. هجيرة أوبعيش، بيروقراطية الجهاز الإداري في الجزائر: دراسة في بنية المفهوم وواقع التطبيق، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2019.
24. ولاء عبد الكريم غالب، نغم حسين محمد، تأثير العاملين المتعاطين على انخفاض الأداء الوظيفي، مجلة الريادة للمال والأعمال المجلد 05، العدد الخاص، 2024، على الموقع:

<https://nejfb.edu.iq/index.php/ejfb/article/view/544?articlesBySimilarityPage=5>

25. يوسف حجيم سلطان الطائي وأحمد عبد اللطيف محمد، الاستجابة الإستراتيجية ودورها في الحد من التكاثر الوظيفي: دراسة ميدانية ديوان المحافظة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 02، العراق، 2017.

المذكرات:

1. أحمد سيف الدين عبد الحفيظ جلاّد، القيادة ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين، 2023.
2. سي طيب الهاشمي رضا، التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص التنظيم والطفرة الرقمية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، 2023-2024.

➤ الملتقيات:

1. توفيق السبتي وآخرون، الجامعة الجزائرية وأنماط التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا، الملتقى الوطني طرائق التدريب في الجامعة بين ضروريات الرقمنة ومقتضيات تحقيق الجودة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، يوم 05 أبريل 2021.

ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية

1. A.R. Azizi and S. Nematollahi, "The Impact of Organizational Slack Management on the Relationship Between Organizational Slack and Innovation Performance Through Information Sciences Technology in an Iranian University", World Applied Sciences Journal, Vol. 10, No. 12, Iran, 2010.
2. Anna L. Denisova & Alexander N. Lopatnikov, "Digital transformation and corporate strategy", Upravlenie / Management (Russia), State University of Management, Vol. 10, No. 02, Russia, 2022
3. Azura Abdul Rahman, Nawal Esa Yazid Esa, and Nurul Afiqah Ahmad, The Effectiveness of Digital Transformation on Organizational Performance: A Literature Review, International Journal of Entrepreneurship and Management Practices (IJEMP), Vol. 7, Issue 25, Malaysia, June 2024.
4. Daniele Schilirò, "Digital Transformation and its Impact on Organizations", International Journal of Business and Management, Canadian Center of Science and Education, Vol. 19, No. 06, Italy, 2024.

5. Fatima A. Algazo, Rula Y. Hajjaj, and Zain M. ALdahabi, **Digital Transformation and Organization Performance**, International Journal of Research Publication and Reviews, Vol. 5, No. 5, India, 2024.
6. Ibtihal Faris Ali and Maysoon Ali Hussein Al-Obaidy, **The Effect of Functional and Administrative Sagging on the Production Process**, International Journal of Innovation, Creativity and Change, Vol. 12, Issue 7, 2020.
7. Justin Tan and Mike W. Peng, **"Organizational Slack and Firm Performance During Economic Transitions: Two Studies From an Emerging Economy"**, Strategic Management Journal, Vol. 24, No. 13, USA, 2003
8. Khuram Shahzad, Faisal Imran, and Aurangzeb Butt, **Digital Transformation and Changes in Organizational Structure: Empirical Evidence from Industrial Organizations**, Research-Technology Management, Vol. 68, Issue 3, United Kingdom, 2025.
9. L. J. Bourgeois III, **On the Measurement of Organizational Slack**, Academy of Management Review, Vol. 6, No. 1, 1981.
10. Liao Zhongju, Huang Chao, and Yao Chunxu, **Organizational Resource Slack: Concept, Measurement, Antecedents and Effects**, Foreign Economics & Management, Vol. 38, No. 10, October 2016.
11. Michael C. Jensen and William H. Meckling, **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure**, Journal of Financial Economics 3. 1976.
12. Min Liu, Xiang Huang, Peicheng Wang and Yuting Liao, **"Enterprise digitalization, organizational slack, and green innovation"**, International Review of Economics and Finance, Vol. 103, China, 2025
13. Muhammad Shekaib Halimy, Jing Liu and Qais Tawheed, **"Research on Digital Transformation Innovation and Adaptive Capability of Manufacturing Enterprises in Afghanistan"**, Open Access Library Journal, Vol. 10, No. 8, China, 2023
14. Richard M. Cyert and James G. March, **A Behavioral Theory of the Firm**, 2nd Edition, Blackwell Business, 1992.
15. Rojers P. Joseph, **"Digital Transformation, Business Model Innovation and Efficiency in Content Industries: A Review"**, *The International Technology Management Review*, Atlantis Press, Vol. 7, No. 1, India, 2018.
16. Tingko Lee, Wei-Tsung Liu and Jun-Xian Yu, **"Does TMT composition matter to environmental policy and firm performance? The role of organizational slack"**, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 28, No. 1, Taiwan, 2021.

17. Zifan Li, Pinwen Gong, Yalin Wang, and Sihao Qu, **The impact of digital transformation on enterprise organizational structure**, Highlights in Business, Economics and Management, Vol. 41, Lacey Press, United Kingdom, 2024.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

1. Erik Gregersen, **History of Technology Timeline**, on the site:

<https://www.britannica.com/story/history-of-technology-timeline>.

2. Josko Lozic & Katerina Fotova Čiković, **Digital transformation: The fundamental concept of transformation of business activities**, 107th International Scientific Conference on Economic and Social Development, University North, Croatia, 2024, on the site:

https://www.researchgate.net/publication/379257824_DIGITAL_TRANSFORMATION_THE_FUNDAMENTAL_CONCEPT_OF_TRANSFORMATION_OF_BUSINESS_ACTIVITIES..

3. Shauna M Levy, Nessen M, **Obesity**, MSD Manual Consumer Version, at the website: <https://2u.pw/6bzsdO>

4. World Health Organization, **Obesity and overweight**, at the website:

<https://www.who.int/ar/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight> .

5. استراتيجية ورسالة، التضخم الإداري مقابل الرشاقة التنظيمية، على الموقع :

<https://www.strategymission.org/administrative-inflation-vs-streamlining/>

6. البيروقراطية الإدارية، على موقع هافرد بنس ريفو <https://hbrorabic.com>

7. التضخم الوظيفي : تعريف وأسبابه وتبعاته وخطوات تجنبه، على موقع

<https://www.ammajak.net> .

8. خالد سمير، التحول الرقمي: تعريفه وأهميته ومميزاته واستراتيجيته ومراحله ومتطلباته وخطواته

الأساسية ومجالاته وتقنياته، على الموقع: <https://2u.pw/HxIEkq>

9. الريادة للمال والأعمال المجلد 05، العدد الخاص، 2024، على الموقع:

<https://nejfb.edu.iq/index.php/ejfb/article/view/544?articlesBySimilarityPage=5>

10. سهى جدعون، الترهل الوظيفي ظاهرة تعاني منها العديد من المؤسسات، على الموقع:

<https://www.wattan.net/ar/news/401225.html>

11. ضعف الإنتاجية في العمل: الأسباب والحلول لتحقيق النجاح، عن موقع:

<https://qsalary.com/ar/blog/poor-productivity-at-work> .

12. ضعف الإنتاجية في العمل: أهم 10 أسباب ضعف الأداء الوظيفي، على موقع: <https://bit.ly/47Wpk2W>.
13. متري رزيقات، الترهل الإداري في المؤسسات، على الموقع: <https://harmna.com/?p=129817>.
14. مروان الحوكيلي، الترهل الإداري، على الموقع: <https://2u.pw/2sG0Co>.
15. مكونات التحول الرقمي عن موقع: [/https://bakkah.com](https://bakkah.com).
16. نجلاء عبد الجليل المعمري، التحول الرقمي كخدمة تنظيمية: التكيف أم الانهيار، على الموقع: <https://www.uomus.edu.iq/College/Details/103563>.



قائمة الملاحق





قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع: استبيان

بغرض إعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن استكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال، بقسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض المعلومات التي تخدم مباشرة الأهداف البحثية لهذه المذكرة الموسومة بـ:

دور التحول الرقمي في التخفيف من البدانة التنظيمية

دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية تبسة

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على العبارات التي يحتويها الاستبيان علما بأن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

✓ أ.د. زرزور براهيم

من إعداد:

✓ صورية حمادية.

✓ نائلة قطر الندي جاب الله

السنة الجامعية: 2025 - 2026

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

1. الجنس

☐ أنثى

☐ ذكر

2. العمر

☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

3. المستوى العلمي

☐ دكتوراه

☐ ماستر

☐ ليسانس

☐ ثانوي

أخرى (حدد):

4. الرتبة الوظيفية

☐ تقني

☐ إداري

☐ محاسب

☐ إطار

5. الخبرة المهنة

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ أقل من 5 سنوات

☐ أكثر من 15 سنة

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة

ثانيا: محاور الاستبانة

سيتم في هذه الاستبانة تناول محورين أساسيين، هما: التحول الرقمي الذي يعكس مدى تبني التكنولوجيا الرقمية في الخزينة العمومية، والبدانة التنظيمية التي تعبر عن مشكلة تنظيمية ناجمة عن التضخم الوظيفي وتفتشي حالات التكاثر مما ينتج عنه تدني في الإنتاجية الشاملة.

المحور الأول: التحول الرقمي

يعبر التحول الرقمي عملية شاملة تقوم على تبني التكنولوجيا الرقمية واستخدامها بشكل كلي في مختلف القطاعات، بهدف تحسين الأدوات وتطوير العمليات، وخلق قيمة جديدة على مستوى المؤسسات والمجتمع، كما أنه يشمل إعادة تشكيل نماذج الأعمال وأساليب العمل، مما يساهم في تحقيق الأرباح عبر الابتكار، وتعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال خفض التكاليف وتحسين استخدام الموارد وإدارة الوقت.

وقصد معرفة ما إذا يوجد تحول رقمي داخل الخزينة العمومية يرجى الإجابة على العبارات الآتية

بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

الرقم	عبارات الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الموارد البشرية الرقمية						
01	يملك الموظفون مهارات رقمية تساعدهم في أداء العمل					
02	توفر الخزينة برامج تدريب وتعليم في مجال التحول الرقمي					
03	يتم تشجيع استخدام الأنظمة الرقمية في العمل					
04	يتم تطوير مهارات الموظفين الرقمية بشكل مستمر ودائم					
05	تمتلك الخزينة كفاءات بشرية متخصصة في تكنولوجيا المعلومات.					
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات						
06	تمتلك الخزينة بنية تحتية معلوماتية تدعم التحول الرقمي					
07	تعتمد الخزينة على نظام معلومات فعال ومتكامل					
08	تتوفر شبكة اتصال داخلية فعالة لمشاركة وتبادل المعلومات					

09	يتم تحديث أجهزة وبرمجيات العمل بشكل دوري				
10	تتمتع الخزينة بقواعد بيانات إلكترونية دقيقة ومحدثة				
الابداع والابتكار					
11	تشجع إدارة الخزينة على تقديم مقترحات لتطوير العمل رقميا				
12	يتم تبني حلول رقمية لتحسين جودة الأداء والخدمات				
13	تدعم الإدارة المبادرات الابتكارية في مجال التحول الرقمي				
14	يتم استخدام أساليب رقمية تستجيب للتطورات وتبسط الإجراءات				
15	يسهم الإبداع والابتكار الرقمي في تطوير أساليب العمل				
المؤسسة التنظيمية المرنة					
16	يستجيب الهيكل التنظيمي لتبني استراتيجيات التحول الرقمي				
17	يتم تفويض الصلاحيات بما يدعم العمل التشاركي				
18	تساهم الرقمنة في كفاءة اتخاذ القرار من حيث السرعة والأثر				
19	تعتمد الخزينة على إجراءات عمل مرنة تستجيب للتغيرات البيئية				
20	يتم تبسيط الإجراءات الإدارية باستخدام التقنيات الرقمية				
العمليات والبيانات والتقنيات					
21	تعتمد الخزينة على رقمنة العمليات الإدارية بشكل شامل وواسع				
22	يتم استخدام البيانات الرقمية في تنفيذ المهام و اتخاذ القرارات				
23	يتم حفظ الوثائق والأرشيف إلكترونيا				
24	تستخدم التقنيات الرقمية في متابعة الأداء				
25	تساهم الأنظمة الرقمية في تحسين تدفق العمل				

المحور الثاني: البدانة التنظيمية

تعتبر البدانة التنظيمية عن حالة الترهل الإداري والهيكلية ناتجة عن امتلاك المؤسسة لمواد (بشرية - مالية - أو مادية) تزيد من الحد الأدنى الضروري لتحقيق أهدافها الإنتاجية مما يؤدي إلى تضخم وظيفي وانخفاض في الكفاءة، ويشكل عائقاً أمام قدرة المؤسسة على التكيف المرن والسريع مع المتغيرات البيئية المحيطة.

ولمعرفة هل يوجد بدانة تنظيمية داخل الخزينة العمومية يرجى الإجابة على العبارات الآتية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

الرقم	عبارات الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
26	يوجد فائض في عدد الموظفين مقارنة بحجم العمل الفعلي					
27	توجد وظائف لا تضيف قيمة حقيقية للعمل					
28	يمكن انجاز العمل بعدد أقل من الموظفين					
29	لا يتم استغلال الطاقات البشرية بشكل كامل					
30	يوجد تكرار في المهام الوظيفية					
31	يوجد تكاسل من بعض الموظفين في انجاز المهام					
32	عدم تقبل الموظفين للتغيرات التكنولوجية الحديثة					
33	ضعف المتابعة والرقابة يؤدي إلى التكاسل الوظيفي					
34	هناك انتشار لظاهرة مغادرة مكان العمل قبل نهاية الدوام					
35	هناك تباين في مستوى النشاط بين الموظفين					
36	يستغرق انجاز المعاملات وقتاً طويلاً غير مبرر					
37	عدم استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى تأخر أداء بعض المهام					
38	تقل الإنتاجية بسبب الإجراءات اليدوية					
39	انتشار الاتكالية وضعف المجهود الفردي في إطار العمل الجماعي					
40	يوجد اجراءات إدارية معقدة تعرقل انجاز العمل بكفاءة					

الملحق رقم (02): ألفا كرمباخ

الفا كرونباخ المحور الأول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	25

الفا كرونباخ المحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.758	16

الفا كرونباخ الاستبيان

Reliability Statistics

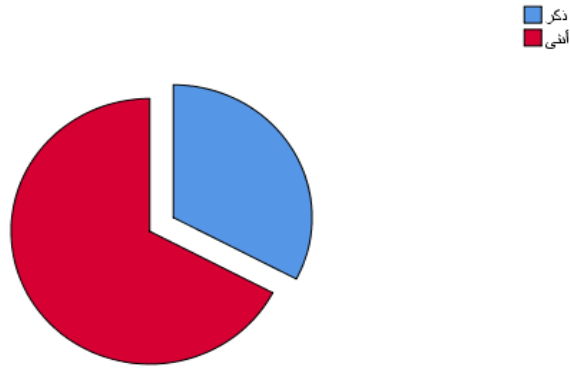
Cronbach's Alpha	N of Items
.856	40

الملحق رقم (03): خصائص افراد العينة

		جنس الموظف			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	16	32.7	32.7	32.7
	أنثى	33	67.3	67.3	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

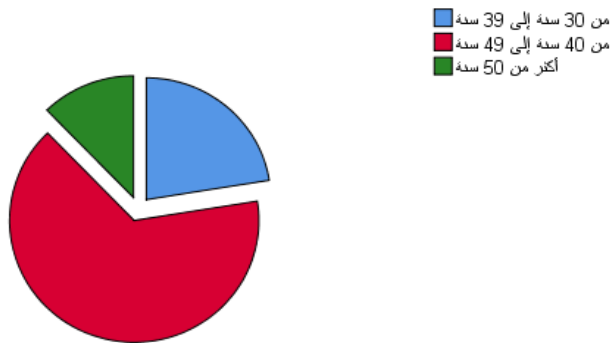
جنس الموظف



الفئة العمرية للموظف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 30 سنة إلى 39 سنة	11	22.4	22.4	22.4
	من 40 سنة إلى 49 سنة	32	65.3	65.3	87.8
	أكثر من 50 سنة	6	12.2	12.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

الفئة العمرية للموظف

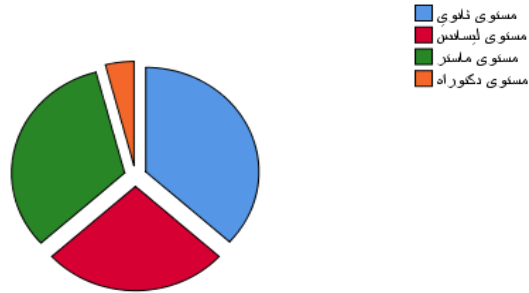


المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مستوى ثانوي	18	36.7	36.7	36.7
	مستوى ليسانس	13	26.5	26.5	63.3
	مستوى ماستر	16	32.7	32.7	95.9
	مستوى دكتوراه	2	4.1	4.1	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

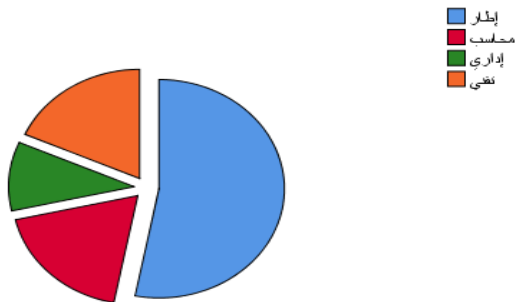
المستوى التعليمي



الترتبة الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	26	53.1	53.1	53.1
	محاسب	9	18.4	18.4	71.4
	إداري	5	10.2	10.2	81.6
	تقني	9	18.4	18.4	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

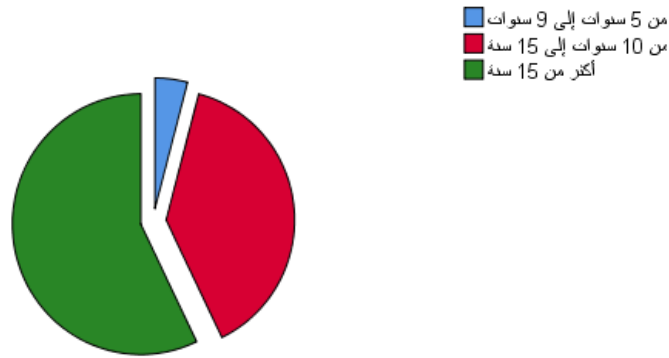
الترتبة الوظيفية



الخبرة المهنية للموظف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 5 سنوات إلى 9 سنوات	2	4.1	4.1	4.1
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	19	38.8	38.8	42.9
	أكثر من 15 سنة	28	57.1	57.1	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

الخبرة المهنية للموظف



الملحق رقم (04): تحليل نتائج المحور الأول

تحليل عبارات البعد الأول

Statistics		يتملك الخزينة كفاءات بشرية متخصصة في تكنولوجيا المعلومات	يتم تطوير مهارات الموظفين الرقمية بشكل مستمر ودائم	يتم تشجيع استخدام الأنظمة الرقمية في العمل	توفر الخزينة برامج تدريب وتعليم في مجال التحول الرقمي	يتملك الموظفون مهارات رقمية تساعدهم في أداء مهامهم
N	Valid	49	49	49	49	49
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.33	3.20	3.98	3.51	3.61
Std. Error of Mean		.171	.180	.125	.165	.133
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4	4	4
Std. Deviation		1.197	1.258	.878	1.157	.931
Variance		1.433	1.582	.770	1.338	.867
Range		4	4	3	4	4
Minimum		1	1	2	1	1
Maximum		5	5	5	5	5
Sum		163	157	195	172	177

يتملك الموظفون مهارات رقمية تساعدهم في أداء مهامهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4.1	4.1	4.1
	غير موافق	6	12.2	12.2	16.3
	محايد	4	8.2	8.2	24.5
	موافق	34	69.4	69.4	93.9
	موافق بشدة	3	6.1	6.1	100.0
Total		49	100.0	100.0	

توفر الخزينة برامج تدريب وتعليم في مجال التحول الرقمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	10.2	10.2	10.2
	غير موافق	5	10.2	10.2	20.4
	محايد	5	10.2	10.2	30.6
	موافق	28	57.1	57.1	87.8
	موافق بشدة	6	12.2	12.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

يتم تشجيع استخدام الأنظمة الرقمية في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	8.2	8.2	8.2
	محايد	7	14.3	14.3	22.4
	موافق	24	49.0	49.0	71.4
	موافق بشدة	14	28.6	28.6	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

يتم تطوير مهارات الموظفين الرقمية بشكل مستمر ودائم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	12.2	12.2	12.2
	غير موافق	10	20.4	20.4	32.7
	محايد	7	14.3	14.3	46.9
	موافق	20	40.8	40.8	87.8
	موافق بشدة	6	12.2	12.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

تمتلك الخزينة كفاءات بشرية متخصصة في تكنولوجيا المعلومات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	12.2	12.2	12.2
	غير موافق	6	12.2	12.2	24.5
	محايد	8	16.3	16.3	40.8
	موافق	24	49.0	49.0	89.8
	موافق بشدة	5	10.2	10.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

تحليل عبارات البعد الثاني

Statistics						
		تمتلك الخزينة بنية تحتية معلوماتية تدعم التحول الرقمي	تعتمد الخزينة على نظام معلومات فعال ومتكامل	تتوفر شبكة اتصال داخلية فعالة لمشاركة وتبادل المعلومات	يتم تحديث أجهزة وبرمجيات العمل بشكل دوري	تتمتع الخزينة بقواعد بيانات الكترونية دقيقة ومحدثة
N	Valid	49	49	49	49	49
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.33	3.67	3.22	3.51	3.73
Std. Error of Mean		.178	.138	.194	.165	.156
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4	4	4
Std. Deviation		1.248	.966	1.358	1.157	1.095
Variance		1.558	.933	1.844	1.338	1.199
Range		4	4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5
Sum		163	180	158	172	183

تمتلك الخزينة بنية تحتية معلوماتية تدعم التحول الرقمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	14.3	14.3	14.3
	غير موافق	6	12.2	12.2	26.5
	محايد	5	10.2	10.2	36.7
	موافق	26	53.1	53.1	89.8
	موافق بشدة	5	10.2	10.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

تعتمد الخزينة على نظام معلومات فعال ومتكامل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	6	12.2	12.2	14.3
	محايد	9	18.4	18.4	32.7
	موافق	25	51.0	51.0	83.7
	موافق بشدة	8	16.3	16.3	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

تتوفر شبكة اتصال داخلية فعالة لمشاركة وتبادل المعلومات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	12.2	12.2	12.2
	غير موافق	13	26.5	26.5	38.8
	محايد	3	6.1	6.1	44.9
	موافق	18	36.7	36.7	81.6
	موافق بشدة	9	18.4	18.4	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

يتم تحديث أجهزة وبرمجيات العمل بشكل دوري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	8.2	8.2	8.2
	غير موافق	7	14.3	14.3	22.4
	محايد	5	10.2	10.2	32.7
	موافق	26	53.1	53.1	85.7
	موافق بشدة	7	14.3	14.3	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

تتمتع الخزينة بقواعد بيانات الكترونية دقيقة ومحدثة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	8.2	8.2	8.2
	غير موافق	3	6.1	6.1	14.3
	محايد	4	8.2	8.2	22.4
	موافق	29	59.2	59.2	81.6
	موافق بشدة	9	18.4	18.4	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

تحليل عبارات البعد الثالث

Statistics

		يسهم الابداع والابتكار الرقميين في تطوير أساليب العمل	يتم استخدام أساليب رقمية تستجيب للتطورات وتبسيط الاجراءات	تدعم الإدارة المبادرات الابتكارية في مجال التحول الرقمي	يتم تبني حلول رقمية لتحسين جودة الأداء والخدمات	تشجع إدارة الخزينة على تقديم مقترحات لتطوير العمل رقميا
N	Valid	49	49	49	49	49
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.12	3.69	3.12	3.76	3.80

قائمة الملاحق

Std. Error of Mean	.193	.128	.164	.135	.175
Median	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
Mode	4	4	4	4	4
Std. Deviation	1.348	.895	1.148	.947	1.224
Variance	1.818	.800	1.318	.897	1.499
Range	4	4	4	4	4
Minimum	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5
Sum	153	181	153	184	186

تشجع إدارة الخزينة على تقديم مقترحات لتطوير العمل رقميا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	20.4	20.4	20.4
	غير موافق	5	10.2	10.2	30.6
	محايد	9	18.4	18.4	49.0
	موافق	19	38.8	38.8	87.8
	موافق بشدة	6	12.2	12.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

يتم تبني حلول رقمية لتحسين جودة الأداء والخدمات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	6	12.2	12.2	14.3
	محايد	5	10.2	10.2	24.5
	موافق	32	65.3	65.3	89.8
	موافق بشدة	5	10.2	10.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

تدعم الإدارة المبادرات الابتكارية في مجال التحول الرقمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	14.3	14.3	14.3
	غير موافق	6	12.2	12.2	26.5
	محايد	12	24.5	24.5	51.0
	موافق	22	44.9	44.9	95.9
	موافق بشدة	2	4.1	4.1	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

يتم استخدام أسلوب رقمية تستجيب للتطورات وتبسيط الإجراءات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4.1	4.1	4.1
	غير موافق	4	8.2	8.2	12.2
	محايد	5	10.2	10.2	22.4
	موافق	31	63.3	63.3	85.7
	موافق بشدة	7	14.3	14.3	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

يسهم الابداع والابتكار الرقميين في تطوير أسلوب العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	12.2	12.2	12.2
	غير موافق	1	2.0	2.0	14.3
	محايد	3	6.1	6.1	20.4
	موافق	26	53.1	53.1	73.5
	موافق بشدة	13	26.5	26.5	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

تحليل عبارات البعد الرابع

Statistics

		يستجيب الهيكل التنظيمي لتبني استراتيجيات التحول الرقمي	يتم تفويض الصلاحيات بما يدعم العمل التشاركي	تساهم الرقمنة في كفاءة اتخاذ القرار من حيث السرعة والأثر	تعتمد الخزينة على اجراءات عمل مرنة تستجيب للتغيرات البيئية	يتم تبسيط الاجراءات الادارية باستخدام التقنيات الرقمية
N	Valid	49	49	49	49	49
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.49	3.10	3.88	3.53	3.78
Std. Error of Mean		.149	.171	.153	.160	.152
Median		4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4	4	4
Std. Deviation		1.043	1.195	1.073	1.120	1.066
Variance		1.088	1.427	1.151	1.254	1.136
Range		4	4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5
Sum		171	152	190	173	185

يستجيب الهيكل التنظيمي لتبني استراتيجيات التحول الرقمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	6.1	6.1	6.1
	غير موافق	6	12.2	12.2	18.4
	محايد	9	18.4	18.4	36.7
	موافق	26	53.1	53.1	89.8
	موافق بشدة	5	10.2	10.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

يتم تفويض الصلاحيات بما يدعم العمل التشاركي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	14.3	14.3	14.3
	غير موافق	8	16.3	16.3	30.6
	محايد	10	20.4	20.4	51.0
	موافق	21	42.9	42.9	93.9
	موافق بشدة	3	6.1	6.1	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

تساهم الرقمنة في كفاءة اتخاذ القرار من حيث السرعة والأثر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	6.1	6.1	6.1
	غير موافق	3	6.1	6.1	12.2
	محايد	4	8.2	8.2	20.4
	موافق	26	53.1	53.1	73.5
	موافق بشدة	13	26.5	26.5	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

تعتمد الخزينة على إجراءات عمل مرنة تستجيب للتغيرات البيئية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	8.2	8.2	8.2
	غير موافق	3	6.1	6.1	14.3
	محايد	14	28.6	28.6	42.9
	موافق	19	38.8	38.8	81.6
	موافق بشدة	9	18.4	18.4	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

يتم تبسيط الاجراءات الادارية باستخدام التقنيات الرقمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	8.2	8.2	8.2
	غير موافق	1	2.0	2.0	10.2
	محايد	7	14.3	14.3	24.5
	موافق	27	55.1	55.1	79.6
	موافق بشدة	10	20.4	20.4	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

تحليل عبارات البعد الخامس

Statistics

		تعتمد الخزينة على رقمنة العمليات الادارية بشكل شامل وواسع	يتم استخدام البيانات الرقمية في تنفيذ المهام واتخاذ القرارات	يتم حفظ الوثائق والارشيف الكترونيا	تستخدم التقنيات الرقمية في متابعة الاداء	تساهم الانظمة الرقمية في تحسين تدفق العمل
N	Valid	49	49	49	49	49
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.69	3.82	2.69	3.29	3.65
Std. Error of Mean		.160	.136	.207	.180	.179
Median		4.00	4.00	2.00	4.00	4.00
Mode		4	4	1	4	4
Std. Deviation		1.122	.950	1.446	1.258	1.251
Variance		1.259	.903	2.092	1.583	1.565
Range		4	4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5
Sum		181	187	132	161	179

تعتمد الخزينة على رقمنة العمليات الادارية بشكل شامل وواسع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4.1	4.1	4.1
	غير موافق	8	16.3	16.3	20.4
	محايد	4	8.2	8.2	28.6
	موافق	24	49.0	49.0	77.6
	موافق بشدة	11	22.4	22.4	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

يتم استخدام البيانات الرقمية في تنفيذ المهام واتخاذ القرارات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4.1	4.1	4.1
	غير موافق	2	4.1	4.1	8.2
	محايد	9	18.4	18.4	26.5
	موافق	26	53.1	53.1	79.6
	موافق بشدة	10	20.4	20.4	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

يتم حفظ الوثائق والارشيف الالكتروني

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	14	28.6	28.6	28.6
	غير موافق	11	22.4	22.4	51.0
	محايد	7	14.3	14.3	65.3
	موافق	10	20.4	20.4	85.7
	موافق بشدة	7	14.3	14.3	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

تستخدم التقنيات الرقمية في متابعة الأداء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	14.3	14.3	14.3
	غير موافق	7	14.3	14.3	28.6
	محايد	5	10.2	10.2	38.8
	موافق	25	51.0	51.0	89.8
	موافق بشدة	5	10.2	10.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

تساهم الانظمة الرقمية في تحسين تدفق العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	12.2	12.2	12.2
	غير موافق	3	6.1	6.1	18.4
	محايد	4	8.2	8.2	26.5
	موافق	25	51.0	51.0	77.6
	موافق بشدة	11	22.4	22.4	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

الملحق رقم (05): تحليل عبارات المحور الثاني

		Statistics				
		يوجد فائض في عدد الموظفين مقارنة بحجم العمل الفعلي	جد وظائف لا تضيف قيمة حقيقية للعمل	يمكن انجاز العمل بعدد اقل من الموظفين	لا يتم استغلال الطاقات البشرية بشكل كامل	يوجد تكرار في المهام الوظيفية
N	Valid	49	49	49	49	49
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.37	2.39	1.63	3.00	2.41
Std. Error of Mean		.145	.170	.129	.198	.177
Median		1.00	2.00	1.00	3.00	2.00
Mode		1	1 ^a	1	4	2
Std. Deviation		1.014	1.187	.906	1.384	1.240
Variance		1.029	1.409	.821	1.917	1.538
Range		4	4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5
Sum		67	117	80	147	118

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

		Statistics				
		يوجد تكاسل من بعض الموظفين في انجاز المهام	عدم تقبل الموظفين للتغيرات التكنولوجية الحديثة	ضعف المتابعة والرقابة يؤدي إلى التكاسل الوظيفي	هناك انتشار لطاهرة مغادرة مكان العمل قبل نهاية الدوام	هناك تباين في مستوى النشاط بين الموظفين
N	Valid	49	49	49	49	49
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.27	2.45	3.51	3.63	3.92
Std. Error of Mean		.214	.178	.182	.179	.142
Median		4.00	2.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	2	4	4	4
Std. Deviation		1.497	1.243	1.277	1.253	.997
Variance		2.241	1.544	1.630	1.571	.993
Range		4	4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5
Sum		160	120	172	178	192

Statistics

قائمة الملاحق

		توجد إجراءات إدارية معقدة تعرقل إنجاز العمل بكفاءة	انتشار الاتكالية وضعف المجهود الفردى في إطار العمل الجماعى	ثقل الإنتاجية بسبب الاجراءات اليدوية	عدم استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى تأخر أداء بعض المهام	يستغرق إنجاز المعاملات وقتاً طويلاً غير مبرر
N	Valid	49	49	49	49	49
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.20	3.61	3.61	3.73	2.71
Std. Error of Mean		.182	.172	.142	.154	.182
Median		3.00	4.00	4.00	4.00	3.00
Mode		4	4	4	4	3
Std. Deviation		1.274	1.204	.996	1.076	1.275
Variance		1.624	1.451	.992	1.157	1.625
Range		4	4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5
Sum		157	177	177	183	133

يوجد فائض في عدد الموظفين مقارنة بحجم العمل الفعلي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	41	83.7	83.7	83.7
	غير موافق	4	8.2	8.2	91.8
	محايد	1	2.0	2.0	93.9
	موافق بشدة	3	6.1	6.1	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

يمكن إنجاز العمل بعدد أقل من الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	27	55.1	55.1	55.1
	غير موافق	17	34.7	34.7	89.8
	محايد	2	4.1	4.1	93.9
	موافق	2	4.1	4.1	98.0
	موافق بشدة	1	2.0	2.0	100.0
Total		49	100.0	100.0	

لا يتم استغلال الطاقات البشرية بشكل كامل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	20.4	20.4	20.4
	غير موافق	10	20.4	20.4	40.8

قائمة الملاحق

محايد	5	10.2	10.2	51.0
موافق	18	36.7	36.7	87.8
موافق بشدة	6	12.2	12.2	100.0
Total	49	100.0	100.0	

يوجد تكرار في المهام الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	14	28.6	28.6	28.6
	غير موافق	16	32.7	32.7	61.2
	محايد	6	12.2	12.2	73.5
	موافق	11	22.4	22.4	95.9
	موافق بشدة	2	4.1	4.1	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

يوجد تكاسل من بعض الموظفين في إنجاز المهام

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	22.4	22.4	22.4
	غير موافق	5	10.2	10.2	32.7
	محايد	4	8.2	8.2	40.8
	موافق	18	36.7	36.7	77.6
	موافق بشدة	11	22.4	22.4	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

عدم تقبل الموظفين للتغيرات التكنولوجية الحديثة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	12	24.5	24.5	24.5
	غير موافق	17	34.7	34.7	59.2
	محايد	11	22.4	22.4	81.6
	موافق	4	8.2	8.2	89.8
	موافق بشدة	5	10.2	10.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

ضعف المتابعة والرقابة يؤدي إلى التكاثر الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	10.2	10.2	10.2
	غير موافق	7	14.3	14.3	24.5

قائمة الملاحق

محايد	6	12.2	12.2	36.7
موافق	20	40.8	40.8	77.6
موافق بشدة	11	22.4	22.4	100.0
Total	49	100.0	100.0	

هناك انتشار لظاهرة مغادرة مكان العمل قبل نهاية الدوام

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	10.2	10.2	10.2
	غير موافق	4	8.2	8.2	18.4
	محايد	8	16.3	16.3	34.7
	موافق	19	38.8	38.8	73.5
	موافق بشدة	13	26.5	26.5	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

هناك تباين في مستوى النشاط بين الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4.1	4.1	4.1
	غير موافق	4	8.2	8.2	12.2
	محايد	2	4.1	4.1	16.3
	موافق	29	59.2	59.2	75.5
	موافق بشدة	12	24.5	24.5	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

يستغرق انجاز المعاملات وقتا طويلا غير مبرر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	22.4	22.4	22.4
	غير موافق	11	22.4	22.4	44.9
	محايد	12	24.5	24.5	69.4
	موافق	11	22.4	22.4	91.8
	موافق بشدة	4	8.2	8.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

عدم استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى تأخر أداء بعض المهام

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	8.2	8.2	8.2
	غير موافق	3	6.1	6.1	14.3

قائمة الملاحق

محايد	3	6.1	6.1	20.4
موافق	31	63.3	63.3	83.7
موافق بشدة	8	16.3	16.3	100.0
Total	49	100.0	100.0	

ثقل الإنتاجية بسبب الإجراءات اليدوية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	8.2	8.2	8.2
	محايد	13	26.5	26.5	34.7
	موافق	26	53.1	53.1	87.8
	موافق بشدة	6	12.2	12.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

انتشار الاتكالية وضعف المجهود الفردي في إطار العمل الجماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	10.2	10.2	10.2
	غير موافق	3	6.1	6.1	16.3
	محايد	9	18.4	18.4	34.7
	موافق	21	42.9	42.9	77.6
	موافق بشدة	11	22.4	22.4	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

توجد إجراءات إدارية معقدة تعرقل إنجاز العمل بكفاءة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	14.3	14.3	14.3
	غير موافق	7	14.3	14.3	28.6
	محايد	11	22.4	22.4	51.0
	موافق	17	34.7	34.7	85.7
	موافق بشدة	7	14.3	14.3	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

الملحق رقم (06): مصفوفة الارتباط

Correlations

		Y	X1	X2	X3	X4	X5	X
Y	Pearson Correlation	1	.772**	.798**	.417**	.487**	.552**	.686**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.003	.000	.000	.000

قائمة الملاحق

	N	49	49	49	49	49	49	49
X1	Pearson Correlation	.772**	1	.504**	.273	.306*	.349*	.753**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.057	.032	.014	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49
X2	Pearson Correlation	.798**	.504**	1	.540**	.640**	.535**	.575**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49
X3	Pearson Correlation	.417**	.273	.540**	1	.822**	.724**	.604**
	Sig. (2-tailed)	.003	.057	.000		.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49
X4	Pearson Correlation	.487**	.306*	.640**	.822**	1	.712**	.565**
	Sig. (2-tailed)	.000	.032	.000	.000		.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49
X5	Pearson Correlation	.552**	.349*	.535**	.724**	.712**	1	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000	.014	.000	.000	.000		.000
	N	49	49	49	49	49	49	49
X	Pearson Correlation	.686**	.753**	.575**	.604**	.565**	.749**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	49	49	49	49	49	49	49

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (07): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.772 ^a	.596	.587	.69558

a. Predictors: (Constant), X1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	33.536	1	33.536	69.314	.000 ^b
	Residual	22.740	47	.484		
	Total	56.276	48			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.138	.396		.349	.729
	X1	.919	.110	.772	8.325	.000

a. Dependent Variable: Y

الملحق رقم (08): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.798 ^a	.637	.630	.65894

a. Predictors: (Constant), X2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.868	1	35.868	82.607	.000 ^b
	Residual	20.407	47	.434		
	Total	56.276	48			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.312	.345		.905	.370
	X2	.854	.094	.798	9.089	.000

a. Dependent Variable: Y

الملحق رقم (09): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.417 ^a	.174	.156	.99467

a. Predictors: (Constant), X3

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9.776	1	9.776	9.881	.003 ^b
Residual	46.500	47	.989		
Total	56.276	48			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.941	.463		4.190	.000
X3	.401	.127	.417	3.143	.003

a. Dependent Variable: Y

الملحق رقم (10): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.487 ^a	.237	.221	.95581

a. Predictors: (Constant), X4

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13.338	1	13.338	14.600	.000 ^b
Residual	42.938	47	.914		
Total	56.276	48			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.185	.577		2.055	.045

X4	.589	.154	.487	3.821	.000
----	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Y

الملحق رقم (11): اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.552 ^a	.305	.290	.91229

a. Predictors: (Constant), X5

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.158	1	17.158	20.616	.000 ^b
	Residual	39.117	47	.832		
	Total	56.276	48			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X5

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.170	.493		2.375	.022
	X5	.587	.129	.552	4.541	.000

a. Dependent Variable: Y

الملحق رقم (12): اختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.686 ^a	.470	.459	.79633

a. Predictors: (Constant), X

ANOVA^a

قائمة الملاحق

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.471	1	26.471	41.743	.000 ^b
	Residual	29.804	47	.634		
	Total	56.276	48			

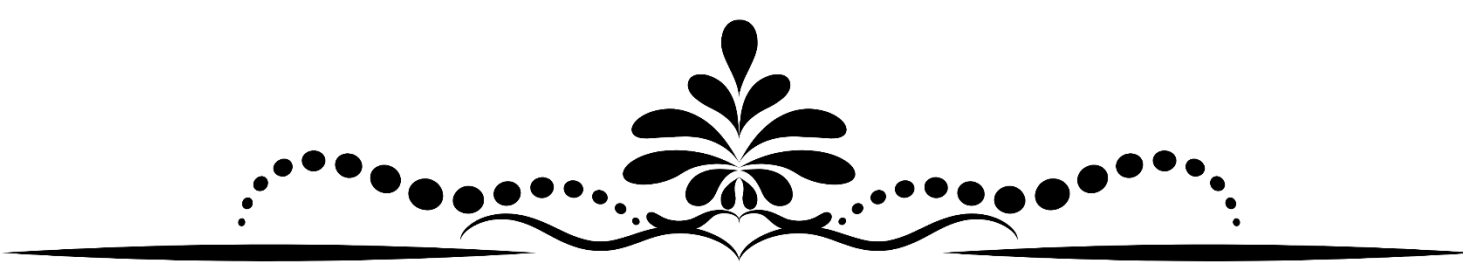
a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

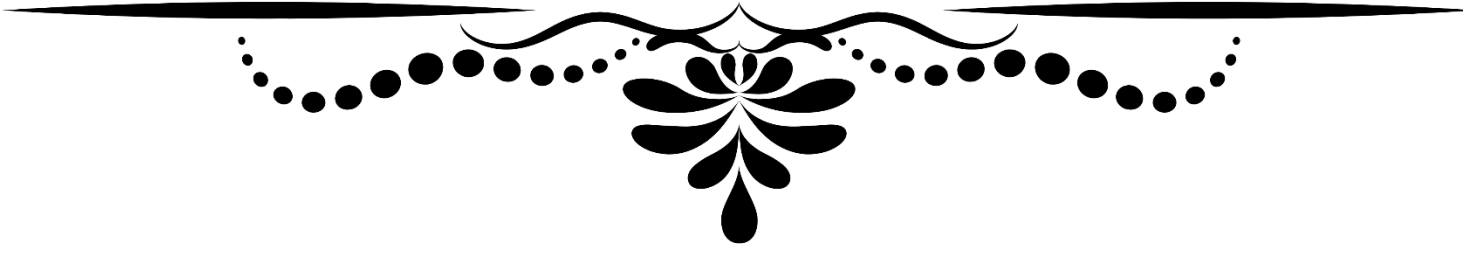
Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-.092	.541		-.170	.865
	X	.941	.146	.686	6.461	.000

a. Dependent Variable: Y



الملخص



المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التحول الرقمي في التخفيف من البدانة التنظيمية على مستوى الخزينة العمومية لولاية تبسة، ولأجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم المنهج الوصفي لتوضيح الإطار النظري لمفهوم التحول الرقمي والبدانة التنظيمية، بينما استخدم المنهج التحليلي لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار الفرضيات وذلك باستخدام برنامج SPSS V26 بهدف تحديد مدى مساهمة التحول الرقمي في التخفيف من البدانة التنظيمية داخل الخزينة العمومية لولاية تبسة.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي ومتطلباته والبدانة التنظيمية، حيث تبين أن كل من الموارد البشرية الرقمية والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإبداع والابتكار وأيضاً المؤسسة التنظيمية المرنة والعمليات والبيانات والتقنيات لهم علاقة وتأثير على تخفيف البدانة التنظيمية على مستوى الخزينة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي داخل الخزينة العمومية لولاية تبسة تقوم على تطوير الأنظمة الإدارية وتحسين كفاءة الأداء التنظيمي بما ينسجم مع متطلبات الإدارة الحديثة تكثيف برامج التكوين والتدريب لفائدة الموظفين، كما تؤكد على أهمية دعم الإبداع والمرونة التنظيمية وتحسين إدارة البيانات والعمليات، وتعزيز التنسيق والرقابة الرقمية، بما يساهم في التخفيف من البدانة التنظيمية ورفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، البدانة التنظيمية، تخفيف البدانة التنظيمية، الخزينة العمومية، التحول الرقمي في الخزينة العمومية.

Abstract

This study aims to identify the role of digital transformation in mitigating organizational obesity at the level of the Public Treasury of Tébessa Province. To achieve this, the descriptive-analytical approach was adopted; the descriptive approach was utilized to clarify the theoretical framework of the concepts of digital transformation and organizational obesity, while the analytical approach was used to analyze the responses of the study sample and test hypotheses using the SPSS V26 software. This was done to determine the extent of digital transformation's contribution to reducing organizational obesity within the Public Treasury of Tébessa Province. The results revealed a statistically significant relationship between digital transformation and its requirements and organizational obesity. It was found that digital human resources, information technology infrastructure, creativity and innovation, as well as an agile organizational structure, processes, data, and techniques, all have a relationship and influence on mitigating organizational obesity at the treasury level.

The study recommended the necessity of adopting a clear strategic vision for digital transformation within the Public Treasury of Tébessa Province based on developing administrative systems and improving organizational performance efficiency in line with the requirements of modern management. It also emphasized intensifying training and development programs for employees, supporting creativity and organizational agility, improving data and process management, and enhancing digital coordination and oversight. These measures contribute to mitigating organizational obesity, increasing performance efficiency, and improving the quality of the services provided.

Keywords: Digital Transformation, Organizational Slack, Mitigating Organizational Slack, Public Treasury, Digital Transformation in the Public Treasury.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

استمارة تحكيم استمارة الاستبيان

لمذكرة الماستر الموسومة بعنوان:

دور التحول الرقمي في التخفيف من البدانة التنظيمية
دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية تبسة

الاسم واللقب	الرتبة	الامضاء
أ.د. بوطرفة صورية	استاذ التعليم العالي	Boutouga
كلمة دحي	استاذ	
مقران عابدة	محاضر	



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



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

اتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم
الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: الجمعية العمومية للتربية
مقرها: تبسة

ممثلة من طرف: فارس مبرور
الوظيفة: وكيل مفوض

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- حصة ايدية صورية - حان الله نائلة قطر الذي

ماستر التخصص في ادارة اعمال

عنوان المذكرة: دور التحول الرقمي في تخفيف البدانة التنفيذية

الاستاذ (ة) المشرف (ة):

الدكتور زورور براهمي

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- 2- 3-

4- 5-

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التبرص:

الاستاذ (ة) المشرف(ة) :

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

المادة الثانية : يهدف هذا التريض الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين .

المادة الثالثة : التريض التطبيقي يجرى في مصلحة :

مصلحة صلاح الطرزيبة العمومية

الفترة من : 2026-1-02 الى 2026-03-31

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

المادة الخامسة :

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التريض التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتريض ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة : خلال التريض التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريض مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الأخطاء الممكنة.

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

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

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

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

ادارة المؤسسة المستقبلية



25 ديسمبر 2025



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



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

إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة) : براهيمي زورور

للسنة الجامعية: 2025/2026

ماستر

المشرف على مذكرة التخرج:

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دور التحول الرقمي في القطاع من التدبير الاقتصادي دراسة حالة: الخلية الاقتصادية	إدارة أعمال	1- صورية صايدية 2- ضائقة وطر النور حاجب الله

أو الحق على تقديم المذكرة أو تقرير الترييس وهذا بعد المراجعة الكاملة . لولاك - نسج

تاريخ الامضاء

2024/05/17

الإدارة

الامضاء

جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
أحمد كراهمي زورور
أستاذ التعليم العالي

اللقب والاسم للأستاذ المشرف

براهيمي زورور

