انعكاسات التحول الرقمي على البنية التنظيمية والاجتماعية للمؤسسة المعاصرة: تحليل سوسيو تنظيمي.

The Implications of Digital Transformation for the Organizational and Social Structure of the Contemporary Organization: A Socio-Organizational Analysis.

هدى قيزح[1] *

[1] جامعة الشهيد حمه لخضر (الوادي)، kizah-houda@univ-eloued.dz

محبر التنمية الاجتماعية وخدمة المجتمع

تاريخ الاستقبال: 2026/07/09؛ **تاريخ القبول:** 2026/09/10؛ **تاريخ النشر:** 2026/10/01

الملخص: يتناول هذا المقال موضوع التحول الرقمي وانعكاساته على المؤسسة المعاصرة من منظور سوسيو- تنظيمي، من خلال مقاربة تحليلية تسعى إلى فهم هذا التحول بوصفه عملية شاملة تتجاوز البعد التقني لتشمل إعادة تشكيل هياكل المؤسسة وأساليب عملها، حيث ينطلق من إبراز التحول الرقمي كديناميكية تؤثر في مختلف أبعاد التنظيم، مما يسهم في تحسين الأداء ويعزز الكفاءة والقدرة التنافسية في ظل المتطلبات المتزايدة المرتبطة بتطوير البنية التحتية الرقمية وتأهيل الموارد البشرية، كما يسلط الضوء على التحولات التي تطال البنية التنظيمية للمؤسسة المعاصرة، وما يترتب عنها من إعادة صياغة للعلاقات المهنية وأنماط الاتصال وتوزيع السلطة، وفي هذا السياق يقدم المقال قراءة تحليلية للتحديات السوسيو- تنظيمية التي تواجه المؤسسات في ظل هذا التحول، ليخلص في الأخير إلى مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تجاوز تلك التحديات وتعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة الرقمية المتغيرة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الرقمنة، البنية التنظيمية، المؤسسة المعاصرة.

Abstract: This article examines digital transformation and its implications on the contemporary organization from a socio-organizational perspective. It employs an analytical approach that views this transformation as a comprehensive process extending beyond the technical dimension to encompass the restructuring of organizational frameworks and operational methods. The article highlights digital transformation as a dynamic force influencing various organizational aspects, thereby contributing to improved performance and enhanced efficiency and competitiveness amidst the growing demands associated with developing digital infrastructure and up skilling human resources. It also highlights the transformations affecting the organizational structure of the contemporary enterprise, and the resulting reconfiguration of professional relationships, communication patterns, and the distribution of authority. In this context, the article offers an analytical perspective on the socio-organizational challenges facing enterprises amidst this shift, ultimately proposing a set of recommendations to help overcome these challenges and enhance the organization's ability to adapt the changing digital environment.

Keywords : Digital transformation ; Digitalization; Organizational structure; Contemporary organization.

* **هدى قيزح .**

I. مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة فرضتها الثورة الرقمية وما صاحبها من تطورات تكنولوجية مست مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، مما جعل التحول الرقمي ضرورة إستراتيجية أكثر منه مجرد خيار تنظيمي تسعى المؤسسات إلى تبنيه، وهذا بغية تعزيز كفاءتها وتحسين أدائها ومواكبة متطلبات البيئة التنافسية المتغيرة، ولأجل هذا برزت الحاجة إلى إعادة النظر في البنية التنظيمية التقليدية للمؤسسات بما تتضمنه من هياكل هرمية وأنماط مركزية في اتخاذ القرار؛ من خلال تقليص مستويات التسلسل الإداري وإعادة توزيع السلطات، المسؤوليات، الوظائف والأدوار المهنية، وتطوير نظم الاتصال والتنسيق لتسريع تدفق للمعلومات، وتعزيز آليات العمل التشاركي بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية، وهو ما يبين أن التحول الرقمي له انعكاسات واضحة على البنية التنظيمية والاجتماعية للمؤسسات، من خلال تجديد أساليب وأنماط التسيير والعلاقات المهنية في بيئة العمل، تحقيقا لمستويات أعلى من الكفاءة والمرونة والاستجابة لمختلف المستجدات والمتطلبات البيئية الرقمية.

وتأسيسا على ما سبق، يسعى هذا المقال إلى تسليط الضوء على مفهوم التحول الرقمي ومتطلباته، وبيان خصائص البنية التنظيمية للمؤسسة المعاصرة، ثم تحليل أهم الانعكاسات التي يحدثها التحول الرقمي، مع الوقوف على أبرز التحديات السوسيو- تنظيمية التي تواجه المؤسسات في مسار التحول الرقمي.

II. التحول الرقمي: التأصيل المفاهيمي ومتطلبات التطبيق.

1 – 1 – تعريف التحول الرقمي (Digital Transformation) :

يعتبر التحول الرقمي (Digital Transformation) من المفاهيم الحديثة نسبيا في الأدبيات السوسيولوجية والتنظيمية، وهو يعبر عن عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات المؤسسة، بما يؤدي إلى تغيير جذري في طريقة العمل وتقديم الخدمات وصنع القرار. **(عاصي، 2025، ص40)**

– يعرفه (**Michael Wade**) بأنه" **إحداث التغير التنظيمي من خلال استخدام التقنيات الرقمية** ونماذج الأعمال لتحسين الأداء." **(قرقط و لعشب، 2023، ص238)**

– كما يشير إلى **التغير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية** لإحداث تغير جذري في طريقة العمل، ولخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل وهو أيضا تحول تنظيمي متكامل بغرض تسهيل الإجراءات الإدارية ورفع جودتها للوصول إلى مرحلة النضج الرقمي.**(سامية، 2021، 109)**

– ويعرف أيضا بأنه **العملية التي تنتقل من خلالها الشركات إلى نماذج أعمال تعتمد على التقنيات الرقمية** لدعم تطوير وابتكار المنتجات والخدمات التي تقدمها، وتوفير قنوات تسويقية جديدة وفرص عمل تزيد من قيمة منتجاتها، سواء كانت سلعا أو خدمات.

(Mimoune & Mairif, 2023,152)

– كما يقصد به: **عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر يعتمد على التقنيات الرقمية** في الابتكار للمنتجات والخدمات، وكذا طرق التسيير والتسويق مع توفير قنوات للعوائد عبر بناء إستراتيجية رقمية؛ والتي لا يمكن أن تحدث إلا من خلال تقييم للإمكانات الرقمية ودراسة لمتطلبات الاستثمار الرقمي في ظل أنشطة التسويق الرقمي مع وجود إرادة للتغيير لدى الإدارة نحو التحول الرقمي. **(شاوشي و خلوف، 2023، ص19)**

– كما يعرف بأنه **عملية استخدام المنظمة للتقنية في إدارة أعمالها وخدماتها وأنشطتها** وفي معالجة وتحليل بياناتها وفي التواصل بين أفرادها، وفي أداء تعاملاتها إلكترونيا بشكل كامل، ولابد أن يتم كل ذلك في بيئة تقنية أو رقمية مؤهلة مستندة لقواعد بيانات محمية. (**زينب بلخير و بوسمينة، 2023، ص673**)، ولا يقتصر التحول الرقمي الأدوات تكنولوجية، ولكن يعني أيضا الالتزام بالتفكير حول كيفية التحكم في الآليات والعمليات الإدارية ومهارات لفرد وكيفية تطبيقها. (**عبد الرزاق، 2016، ص143 – 144**)

إذن؛ تشير جل التعريفات السابقة إلى أن التحول الرقمي هو بصفة مبسطة **مجموعة الإجراءات والممارسات** التي تعتمدها المؤسسة **لتوظيف التقنيات الرقمية** في تطوير عملياتها الإدارية والخدمية، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء، وتسريع إنجاز الأعمال، وتيسير تبادل المعلومات، ورفع جودة الخدمات المقدمة، على أن درجة التحول الرقمي تقاس من خلال مؤشرات تشمل: مستوى استخدام الأنظمة الرقمية، وأتمتة الإجراءات، وتوافر البنية التحتية التكنولوجية، وكفاءة الموارد البشرية في استخدام التقنيات الرقمية، ومدى تقديم الخدمات إلكترونيا، بمعنى أن التحول الرقمي يشير إلى **عملية تحويل الأنشطة والعمليات التقليدية للمؤسسة إلى أنظمة رقمية باستخدام التقنيات الحديثة، مما يستوجب تغيير الثقافة التنظيمية، وتحديث العمليات، وإعادة تصميم نماذج الأعمال لتحقيق نتائج أفضل.**

- **الفرق بين الرقمنة (Digitization) والتحول الرقمي التحول الرقميDigital Transformation) :**

– تعرف"**اليونيسكو**" الرقمنة (Digitization) بأنها تمثل: عملية إنشاء موارد رقمية من أصول مادية وتناظرية بواسطة كاميرات ماسحة وأجهزة إلكترونية أخرى، إذ يشمل المحتوى الرقمي إنشاء وتبادل المحتوى والوصول ليه بأشكال رقمية.(**حسني وأخرون، 2019، ص103**)،

– كما يرى " **تيري كاني**" أنها تشير إلى: **عملية تحويل مصادر المعلومات** على تختلاف أشكالها من (الكتب، الدوريات، التسجيلات الصوتية، الصور، الصور المتحركة....) **إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية** عبر النظام الثنائي (البيتات bits)، والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية. (**عبد المقصود، 2020، ص160**)

وعليه، نستخلص أن **الرقمنة** تمثل عملية تحويل المعلومات والوثائق والبيانات من شكلها الورقي أو التقليدي إلى شكل رقمي يمكن تخزينه ومعالجته إلكترونيا، أما **التحول الرقمي** فهو **مفهوم أوسع**، إذ يشمل استخدام التقنيات الرقمية لإعادة تصميم العمليات والخدمات وأساليب العمل بهدف تحسين الكفاءة وخلق قيمة جديدة للمؤسسة والمستفيدين، لذلك يمكن القول أن **الرقمنة تعد خطوة أو أداة ضمن عملية التحول الرقمي**، بينما التحول الرقمي يمثل تغييرا شاملا في طريقة العمل والإدارة باستخدام التكنولوجيا، ومن بين الدراسات التي ناقشت وفرقت بين مصطلح الرقمنة ومصطلح التحول الرقمي دراسة (**Williams & Schallmo**)، حيث تم تعريف مصطلح الرقمنة على أنه التحول من الصيغة المنطقية "**Analog**" إلى الصيغة **الرقمية** "**Digital**"، أما التحول الرقمي فهو "استخدام التكنولوجيا الرقمية من أجل خلق القيمة".

وبناء على ذلك **فالرقمنة تعد خطوة أولى في رحلة التحول الرقمي**، غير أن **التحول الرقمي يتجاوز ذلك ليشمل نطاقا أوسع** بكثير فهو يشير إلى **عملية تغيير شاملة تؤثر على الثقافة التنظيمية والبعد الاستراتيجي**، حيث يتم **دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال**، "كما يهدف التحول الرقمي إلى إحداث **تحول جذري في كيفية العمل** وتقدمي الخدمات، مما يعزز الابتكار والكفاءة ويعيد تشكيل لعمليات والنماذج التشغيلية بشكل كامل" (**بوالقمح، 2025، ص100**)، وهو ما يؤكده أيضا التعريف الموالي الذي يشير إلى أن التحول الرقمي يمثل: عملية **تهدف إلى تطوير وتحسين كيان ما (مؤسسة أو شركة)** من خلال **إحداث تغييرات جوهرية** في خصائصها وممتلكاتها، **عبر دمج التكنولوجيا الحديثة والاتصالات**.(**Shazia & Anjum, 2025,p1183**)

1 – 2 – ملامح التحول الرقمي بالمؤسسات المعاصرة:

يعد التحول الرقمي من أبرز الظواهر التقنية المعاصرة التي أحدثت تغيرات جوهرية في أساليب العمل والإدارة، حيث يعتمد على توظيف التقنيات الرقمية لتحقيق التطور والابتكار في مختلف المجالات، ولأجل فهم طبيعته بشكل أفضل يمكننا تبيان أهم مظاهره فيما سيأتي: **(خنطيط، 2024، ص156)**

- **الاعتماد بشكل كبير على الأصول غير الملموسة** التي تشمل البرمجيات والخوارزميات.
- إنشاء **علاقات عبر الحدود** للمسافات البعيدة مع العملاء دون الحاجة إلى تواجد مؤسسة دائمة في غيرها من الدول.
- مشاركة العملاء والمستخدمين في خلق القيمة، حيث **تستخدم المؤسسات المنصات الرقمية للتفاعل** مع عملائها من خلال تحليل سلوك العملاء وزيادة عائداتها.
- **التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية** كآلية جديدة للتسجيل أو للتخزين والاسترجاع ونقل المعلومات، مما يسهل من عملية اتخاذ القرار وسرعتها.

تبرز هذه السمات أن التحول الرقمي يمثل تحولا شاملا في أساليب العمل، إذ يقوم على توظيف التقنيات الرقمية لتطوير العمليات، وتحسين الأداء، وتعزيز التواصل وصنع القرار، بما يواكب متطلبات البيئة التنظيمية الحديثة.

1 – 3 – مجالات التحول الرقمي:

يأخذ التحول الرقمي أشكالا متعددة تختلف تبعا لاختلاف مجالات، طبيعة نشاط، والأهداف الإستراتيجية لكل مؤسسة، حيث يسهم التطور المتسارع للتقنيات الرقمية في توسيع نطاق استخداماتها، مما يجعله يشمل مختلف الوظائف والعمليات، بهدف تحسين الأداء، وتعزيز الكفاءة، والارتقاء بجودة مخرجات المؤسسة، ومن أبرز مجالات التحول الرقمي ما يأتي: **(بن أحمد و بن أحمد، 2025، ص505)**

- **التحول الرقمي للحكومة:** يركز هذا النوع على تحسين تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وتبسيط الإجراءات الإدارية، من خلال تطبيقات الهاتف المحمول والمواقع الإلكترونية التي تهدف إلى تعزيز سهولة الوصول وتحسين تجربة المستخدم.
- **التحول الرقمي للعمليات:** يستهدف هذا النوع تحسين كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسات عبر اعتماد التكنولوجيا الرقمية، يتضمن ذلك أتمتة العمليات وتحليل البيانات لتحقيق الكفاءة التشغيلية وتعزيز التحسين المستمر.
- **التحول الرقمي للإنتاج والتصنيع:** يتمثل في استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات الإنتاجية وتعزيز الابتكار في الصناعات التقليدية، تشمل هذه الجهود استخدام الروبوتات، الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات بهدف تحقيق كفاءة أعلى وجودة محسنة.
- **التحول الرقمي لسلسلة التوريد:** يهدف إلى تحسين إدارة سلسلة التوريد من خلال تعزيز عمليات الشحن والتوزيع، يشمل ذلك استخدام تقنيات التعقب، التحليل، والتواصل الرقمي لتعزيز الكفاءة والتعاون مع الموردين.
- **التحول الرقمي للقطاع المالي:** يسعى هذا النوع إلى تحسين الخدمات المالية وتسهيل العمليات المصرفية، يشمل ذلك التطبيقات المصرفية، المحافظ الرقمية، وتكنولوجيا الدفع الإلكتروني بهدف توفير تجربة مالية مبتكرة وسلسة.
- **التحول الرقمي للتعليم:** يهدف إلى تطوير تجربة التعلم من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في وسائل التعليم، يتضمن ذلك منصات التعلم عن بُعد، تطبيقات التعليم الإلكتروني، وتوفير محتوى تعليمي رقمي حديث.

- **التحول الرقمي للسياحة والضيافة:** كز على تحسين تجربة السياح والمسافرين من خلال تسهيل عمليات الحجز والإقامة، يشمل ذلك استخدام تقنيات الواقع المعزز والتطبيقات السياحية الرقمية لتعزيز الراحة والتفاعل مع الزوار.
- **التحول الرقمي للتسويق والمبيعات:** يعتمد على استخدام الوسائل الرقمية لتعزيز استراتيجيات التسويق والمبيعات، يشمل ذلك التسويق عبر البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، وتجربة التسوق الإلكتروني لتلبية احتياجات العمال بشكل أفضل.
- **التحول الرقمي لتجربة العمال:** يهدف هذا النوع إلى تحسين تفاعل العمال مع المنتجات والخدمات من خلال توفير تجربة شخصية ومتميزة، يتم تحقيق ذلك باستخدام تحليل البيانات وتقنيات الذكاء الاصطناعي لتلبية توقعات العمال بشكل أكثر دقة وفعالية.

يتضح مما سبق أن مجالات التحول الرقمي تمتد إلى مختلف القطاعات والوظائف المؤسسية، بما يعكس شموليته ودوره في إحداث تغييرات جوهرية في أساليب العمل وتقديم الخدمات.

1 – 4 – أهداف التحول الرقمي:

يمثل التحول الرقمي وسيلة إستراتيجية تمكين المؤسسات من تحسين أدائها ومواكبة ولتحقيق ذلك تسعى المؤسسات إلى بلوغ مجموعة من الأهداف التي تعزز كفاءتها وتدعم قدرتها، ومن بين هذه الإستراتيجية نذكر أهمها فيما سيأتي: **(خدايار و جوهر، 2026، ص744)**

– تدعيم مستوى الأداء: مثل إمكانية نقل المعلومات بشكل مفصل وبطريقة منتسبة بين مختلف الإدارات وتحسين مستويات الدقة للمعلومات مما يسهم في تحسين مستويات الثقة في المعلومات وقلة الأخطاء التي تترتب على الإدخال اليدوي.

– الاختصار بالإجراءات الإدارية: خزن المعلومات الكترونيا نقل الأعمال بصيغها الورقية كما تنتهي الحاجة لحفظ النسخ الورقية في حال خزنها الكترونياً.

– استغلال الطاقات البشرية بشكل مثالي: ففي حالة خزن المعلومات الكترونيا مع إعادة استخدامها وتحريكها، لذا سيتم توجيه الموارد البشرية للعمل في أعمال منتجة أكثر.

– خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية: عن طريق استغلال التطورات التكنولوجية المربوطة على شبكات الاتصال، وإيجاد طريق أفضل لمشاركة المستفيدين في أعمال التنفيذ.

وعليه بهدف التحول الرقمي إجمالا إلى تطوير أداء المؤسسة وتحسين كفاءتها من خلال توظيف التقنيات الرقمية في مختلف نشاطها بتبسيط الإجراءات وتسريع وتيرة الإنجاز ورفع جودة الأداء، بما يرفع قدرتها التنافسية بالنظر مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

1 – 5 – متطلبات التحول الرقمي:

يتطلب نجاح التحول الرقمي توافر مجموعة من المتطلبات الإستراتيجية التي تسهم في ضمان تنفيذه بكفاءة لتحسين الأداء وجودة مخرجاتها، ومن بين أهم هذه المتطلبات نذكر:

– الدعم القيادي: يعد الدعم القيادي من أهم متطلبات نجاح التحول الرقمي، إذ يؤدي دورا محوريا في توجيه عملية التغيير وتوفير البيئة المناسبة لتطبيق التقنيات الرقمية، فالتزام القيادة العليا بوضع إستراتيجية شاملة للتحول الرقمي تضم الأهداف الخطط والجداول الزمنية وتخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة، ووضع السياسات والإجراءات الداعمة يسهم في تسهيل تنفيذ المشاريع الرقمية وتقليل مقاومة التغيير، بتحفيز الموارد البشرية على تبني الأساليب الرقمية، مما يرفع من كفاءة الأداء ويضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

– الإطار التشريعي والتنظيمي: يوفر المرجعية القانونية والتنظيمية التي تضبط استخدام التقنيات الرقمية، وتنظم تبادل المعلومات وتحمي المعطيات الشخصية، حيث يسهم هذا الاطار في تقليص المخاطر القانونية والتنظيمية المصاحبة للرقمنة، بما يضمن استدامة المشاريع الرقمية. **(بن عيسى، 2026، ص26)**

– **البنية التحتية التقنية:** تشمل استحداث أنظمة التشغيل ومعالجة المعلومات والكلمات، أيضا حتمية الاعتماد على الحاسب الآلي المتطور وربطه الروابط الإلكترونية الممتدة عرب نسيج اتصالي وبرمجة واسعة المجال على غرار شبكات الإنترنيت العالمية **Internet** والأجهزة العلمية المتطورة، وشبكة الإكسترانت **Extranet**، ومن أهم الخدمات التي تقدمها هذه الشبكات نظام البريد الإلكتروني، ونظام التقويم الإلكتروني، ونظام الاجتماعات السمعية والصوتية التي تقام عن بعد، ونظام الأرشيف الإلكتروني وإدارة الوثائق والملفات وغيرها كل هذه المتطلبات التقنية (**أونيس،2026، ص157**)، التي تستوجبها إستراتيجية التحول الرقمي والذي كما وضحنا آنفا يكون باستخدام منظومة من الأجهزة وأنظمة التشغيل ووسائط التخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب للعملاء أو الزبائن عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحية للشبكة سواء أكانت محلية أو سحابية، وبالتالي تستدعي المتطلبات التقنية أو البنية التحتية الرقمية:

- توفير العتاد التكنولوجي اللازم والاعتماد على برمجيات متطورة في العمل لمواكبة تطوراته؛
- تطوير شبكات الاتصال الداخلية والخارجية؛
- تمكين الموارد البشرية على مستوى المؤسسة من استخدام التكنولوجيا والتقنيات الرقمية.

– **الموارد البشرية المؤهلة:** تشكل الموارد البشري جانبا حيويا يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي دونه، إذ يتوجب توفير كوادر بشرية مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مقعنة بالتغيير والتطوير. (**قرقط و لعشب،2023، مرجع سابق، ص240**)

III. البنية التنظيمية للمؤسسة المعاصرة: الدلالة المفاهيمية والسمات التنظيمية

تعد البنية التنظيمية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة المعاصرة، إذ تمثل الإطار الذي يحدد كيفية توزيع المهام والمسؤوليات وتنظيم العلاقات بين مختلف الوحدات والموارد البشرية، بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ومع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، شهدت البنى التنظيمية تحولا من الهياكل التقليدية الجامدة إلى هياكل أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، لذلك أصبحت دراسة البنية التنظيمية للمؤسسة المعاصرة ضرورية لفهم آليات التنسيق، واتخاذ القرار، وتدفق المعلومات، وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية.

1 – مفهوم البنية التنظيمية:

تعد البنية التنظيمية أحد المفاهيم الأساسية في دراسة التنظيمات، فهي عبارة عن هيكلة تنظيمية، تجمع بين الوحدات الاقتصادية وتحدد الميكانيزمات التي من خلالها يمكن لهذه الوحدات أن تتعاون أو تتنافس فيما بينها (**قاسمي، 2019، 254**)، عرفها **"ساميون"** بأنها عبارة: عن هيكل مركب من مجموعة الاتصالات والعلاقات وبين مجموعة من الأفراد، فهو عملية إدارية تعمل على الاهتمام بالعديد من الأنشطة والمهام التي يجب تحقيقها في الوظائف. (**سلاطنية و قيرة، 2008، ص47**)

أما **"جون دانيال رينود"** فقد وضح بأنها تمثل: نظام ثابت من العلاقات المتناسقة، ويفترض أن يشتغل هذا النظام من خلال إسناد نشاطات محددة لأشخاص محددين، وتحمل المسئولية من قبل كل عضو فيه والتنسيق بين هذه الأنشطة. (**فريدمان و آخرون، 1985، ص85**)

وعليه فالبنية التنظيمية للمؤسسة عبارة عن النظام الذي يوضح كيفية تنظيمها داخليا من خلال تحديد الوظائف والمهام والعلاقات الإدارية بين الموارد البشرية والوحدات المختلفة، بما يسمح بتنسيق الجهود وتحقيق أهدافها، فهي تمثل الشكل الرسمي الذي يبين

توزيع السلطة والمسؤولية، وآليات الاتصال والتنسيق، وتسلسل عملية اتخاذ القرارات، وعليه **تقوم البنية التنظيمية** على مجموعة من **العناصر** أهمها:

- تقسيم العمل وتحديد التخصصات.
- تحديد مستويات السلطة والإشراف.
- توزيع المسؤوليات والصلاحيات.
- تنظيم العلاقات بين الأقسام والوحدات.
- وضع قنوات الاتصال والتنسيق الإداري.

يجدر الإشارة إلى أن البنية التنظيمية تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب حجم المؤسسة، وطبيعة نشاطها، وأهدافها، ومستوى التطور التكنولوجي المعتمد فيها.

2 – مكونات البنية التنظيمية للمؤسسة:

تعد البنية التنظيمية من أهم العناصر التي تقوم عليها المؤسسة، إذ تحدد كيفية تنظيم الأعمال وتوزيع المسؤوليات والعلاقات بين مختلف الوحدات التنظيمية، وفي هذا الإطار قدم **هنري مينتزبرغ** تصورا للبنية التنظيمية يتكون من ستة مكونات رئيسة يسهم كل منها في تحقيق فعالية المؤسسة وضمان حسن سيرها، وهي كالتالي: (**Mintzberg, 2014,pp35-50**)

– **القمة الإستراتيجية:** تمثلها الإدارة العليا، حيث يتم فيها تحديد الاستراتيجيات، إدارة الوظائف الداخلية والعلاقات مع البيئة الخارجية.

– **الخط الهيرارشي:** يتضمن كوادر التنظيم كواسطة بني القمة الإستراتيجية ومركز العمليات، حيث يتم تسيير وتنظيم المرؤوسين وضمان التنسيق بين مختلف وحدات التنظيم.

– **العمليات:** يمثله عمال الإنتاج، أين يتم إنتاج السلع والخدمات.

– **وظائف الدعم اللوجستيكي:** ويمثله عمال ليس لهم علاقة مباشرة بعملية الإنتاج.

– **البناء التقني:** الذي يتشكل من اختصاصيين في مناهج وأساليب العمل، اختصاصيين في التخطيط والمحاسبة ...الخ، يعتبرون مصدر تنميط العمل في التنظيم.

– **الايديولوجيا:** يقترب مفهوم الإيديولوجيا عند **"مينتزبرغ"** من مفهوم الثقافة الشائع في الأدبيات السوسيو تنظيمية، فالايدولوجيا على حد قوله تتغذى من المعتقدات والتقاليد الخاصة بتنظيم معني، وهو ما يجعله يختلف عن بقية التنظيمات.

يتضح مما سبق أن مكونات البنية التنظيمية التي حددها **مينتزبرغ** تشكل نظاما متكاملا تتفاعل عناصره فيما بينها لتحقيق الأهداف المسطرة، حيث يسهم كل مكون في أداء وظائف محددة تكمل أدوار المكونات الأخرى، كما أن فعالية المؤسسة لا تعتمد على وجود هذه المكونات فحسب وإنما على درجة التنسيق والتكامل بينها بما يضمن كفاءة الأداء وسرعة اتخاذ القرار والقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

3 – خصائص البنية التنظيمية في المؤسسة التقليدية والمعاصرة:

تشكل البنية التنظيمية الإطار الذي يحدد كيفية توزيع المهام والمسؤوليات والسلطات بالمؤسسة، كما تنظم العلاقات بين مختلف المستويات والأقسام لتحقيق الأهداف المنشودة، إلا أنها شهدت تطورا ملحوظا نتيجة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية التي عرفتها

المؤسسات، حيث تبدو مظاهر الاختلاف بين البنيتين في جوانب: درجة المركزية، وأساليب الاتصال، وطبيعة العلاقات المهنية، ومستوى المرونة في التكيف مع التغيرات.

إن الانتقال من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المعاصرة عكس تحولا عميقا في طبيعة العلاقات الاجتماعية بالعمل، فالمؤسسة التقليدية قامت على **مبادئ السلطة الهرمية والرقابة المباشرة**، حيث كانت العلاقة بين الإدارة ومواردها البشرية **علاقة خضوع وتنفيذ للأوامر**، مما جعل المورد البشري يُنظر إليه كعنصر إنتاج فقط، أما المؤسسة المعاصرة فقد تأثرت بالتطورات الاقتصادية والتكنولوجية بالأخص في نظرتها للعامل أين تعتبره فاعلا اجتماعيا يمتلك حاجات نفسية واجتماعية تتجاوز الأجر المادي.

بالإضافة إلى **الانتقال من المركزية إلى اللامركزية**، حيث تشير "**المركزية (Centralization)** إلى تمركز أو جمع أو حصر السلطات بيد شخص أو عدد قليل من الأشخاص بحيث يصبح تصريف الأمور واتخاذ القرارات الكبيرة والصغيرة محصورا بيد تلك المجموعة. **(أوبعيش ، 2019، ص35)**

بينما تعني **اللامركزية** التنازل عن بعض الصلاحيات والمهام من أعلى قمة الهرم أي الإدارة العليا اتجاه المستويات الدنيا، التي قد تكون إدارة وسطى أو إدارة دنيا ففي مثل هذه الحالات يعد تفويض السلطة هو الممر الأساسي في ضبط علاقات التنظيم، أي التفويض يعتبر مرحلة وسيطة بين المركزية واللامركزية تقتضيها طبيعة اتساع المنظمات وتعقدها **(قاسم القريوتي، 2009، ص241)**، التي ومن خلال اعتمادها تتمكن المؤسسة من تحقيق مجموعة من المزايا نذكر من بينها: **(ضرار العتيبي، 2007، ص147)**

- السرعة في اتخاذ القرارات وقصر المسافة بيم مركز اتخاذ القرار وموقع التنفيذ.
- تأهيل المستويات الإدارية الدنيا لشغل الوظائف وأخذ مواقع إدارية أعلى في المستقبل.
- زيادة رضا العاملين نظرا لمشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.

إن هذا الانتقال يعكس تغيرا في توزيع السلطة، إذ لم تعد الإدارة العليا تحتكر عملية اتخاذ القرار، بل أصبحت الموارد البشرية – وبالأخص الذين هم على احتكاك مباشر – يشاركون في صنعه الأمر الذي يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية ويقوي التماسك الاجتماعي بالمؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن **تطور وسائل الاتصال أدى إلى زيادة التفاعل الاجتماعي بين مختلف المستويات التنظيمية**، مما ساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والعمل الجماعي بدلاً من العزلة والتخصص الضيق الذي ميز المؤسسات التقليدية.

فضلاً عن ذلك، فإن الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا والتحول الرقمي أدى إلى **إعادة تشكيل بيئة العمل وظهور أنماط تنظيمية ووظيفية جديدة، مثل: العمل عن بعد، والعمل الهجين، والفرق الافتراضية**، والاعتماد على الأنظمة الذكية في إنجاز المهام، وقد فرضت هذه التحولات متطلبات جديدة على الموارد البشرية، فلم يعد النجاح المهني يعتمد فقط على الكفاءة التقنية بل أصبح مرتبطا أيضا بامتلاك مهارات التواصل الفعال، العمل الجماعي، التعلم المستمر، والقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

تبرز في هذا السياق، أهمية العلاقات الإنسانية باعتبارها عاملا أساسيا في تعزيز التعاون وبناء الثقة بين العاملين، وتسهيل تبادل المعرفة والخبرات، بما يضمن تحقيق الانسجام التنظيمي ورفع مستوى الأداء والإنتاجية، كما تسهم العلاقات الإنسانية الإيجابية في الحد من مقاومة التغيير، وزيادة التزام العاملين تجاه المؤسسة، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات التي تفرضها الثورة الرقمية والتطور التكنولوجي المستمر.

وعليه، **فإن الفارق الجوهري بين البنيتين التنظيميتين لا يقتصر على الشكل الإداري فقط بل يعكس تحولا سوسيولوجيا في رؤية المؤسسة للعنصر البشري** فبينما **كان التركز على الضبط والرقابة والإنتاجية، أصبحت المؤسسة المعاصرة تركز على المشاركة، العلاقات الإنسانية، تنمية الموارد البشرية باعتبارها مصدرا أساسيا لتحقيق الكفاءة والابتكار، والجودة**، وهي الجوانب التي سيتم على

ضوئها توضيح أهم خصائص البنية التنظيمية في المؤسسة التقليدية والمعاصرة أين تبرز لنا وبصورة مختصرة ومجملة دلالة كليهما وهذا من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): يبرز مقارنة بين البنية التنظيمية للمؤسسة التقليدية والبنية التنظيمية للمؤسسة المعاصرة:

وجه المقارنة	المؤسسة التقليدية	المؤسسة المعاصرة
الهيكل التنظيمي	هرمي، **متعدد المستويات الإدارية.**	أكثر مرونة وأقل تعقيدًا، مع **تقليل المستويات الإدارية.**
عملية اتخاذ القرار	**مركزي**، يتركز في الإدارة العليا.	**لا مركزي**، مع تفويض الصلاحيات
الاتصال	أحادي الاتجاه من الأعلى إلى الأسفل.	**متعدد الاتجاهات**، يعتمد على التفاعل والتغذية الراجعة.
العلاقات الإنسانية	**اهتمام محدود بالجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين.**	**اهتمام كبير بتحفيز الموارد البشرية وإشراكهم في العمل.**
طبيعة العمل	**مهام متخصصة** ومحددة بدقة.	**فرق عمل متعددة التخصصات** وتعاون أكبر بين الأقسام.
التكنولوجيا	**استخدام محدود للتكنولوجيا.**	**اعتماد واسع على التكنولوجيا والرقمنة.**
الاستجابة للتغيير	**بطيئة** بسبب الإجراءات الرسمية والبيروقراطية.	**سريعة ومرنة** في التكيف مع التغيرات.
الرقابة	**رقابة مباشرة ومشددة.**	**رقابة تعتمد على النتائج والأداء.**
ثقافة المؤسسة	**التركيز على الالتزام بالقواعد والتعليمات.**	**التركيز على الإبداع والابتكار والتعلم المستمر.**

المصدر: من إعداد الباحثة.

IV. انعكاسات التحول الرقمي على المؤسسات المعاصرة:

تشهد المؤسسات خلال العقود الأخيرة جملة من التحولات البنيوية والرقمية التي فرضتها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة، فلم تعد أدوارها تقتصر على الوظائف التقليدية المرتبطة بالإنتاج والتسيير الإداري، بل أصبحت مطالبة بمواكبة متطلبات العصر الرقمي وتبني أنماط تنظيمية أكثر مرونة وفعالية، فشملت هذه التحولات مختلف جوانب المؤسسة بدءا من إعادة هيكلة البنية التنظيمية وتحديث أساليب التسيير، وصولا إلى توظيف التكنولوجيات الحديثة في معالجة البيانات، الاتصال، إدارة الموارد البشرية، عملية اتخاذ القرار.

وفي هذا السياق، برزت الحاجة إلى إعادة بناء الهياكل التنظيمية وتطوير الأداء المؤسسي بما يتوافق مع متطلبات الرقمنة والاقتصاد المعرفي، الأمر الذي جعل المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تتعلق بالتكيف مع البيئة الرقمية، وتحقيق الكفاءة التنظيمية، وتعزيز قدرتها التنافسية، ومن هذا المنطلق، سنستعرض فيما يأتي أبرز الانعكاسات التي أحدثها التحول الرقمي على البنية التنظيمية والاجتماعية للمؤسسة:

1 – على مستوى البنية التنظيمية للمؤسسة:

لا يقتصر التحول الرقمي على توظيف التقنيات الحديثة، بل يمتد ليشمل إعادة تشكيل البنية التنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية، حيث يفرض هذا التحول مراجعة الهياكل التنظيمية التقليدية، وإعادة توزيع الاختصاصات والمسؤوليات، واعتماد أنماط تنظيمية أكثر مرونة وكفاءة، بما يعزز سرعة الاستجابة للتغيرات ويدعم فعالية الأداء التنظيمي، وفي ضوء ذلك ينعكس التحول الرقمي على البنية التنظيمية الداخلية للمؤسسات من خلال مجموعة من التغيرات الجوهرية، يتمثل أبرزها فيما يأتي:

- **التحول في نمط الهياكل التنظيمية من الهياكل الهرمية إلى الهياكل المرنة والشبكية:** فقد تضطر المؤسسة إلى تغير هيكلها، على أساس أن كل تغيير يصحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، إما بحذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات وإعادة تحديد المسؤوليات وغيره، وذلك بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة. **(زروالي و جابر، 2022، ص367)**، إذ يعتمد الهيكل الشبكي على مجموعة من المنظمات الأخرى التي تزود التنظيم الأساسي بمجموعة من الأنشطة الأساسية مثل إنتاج، تسويق، نقل، استشارات، من خلال أسلوب التعاقد **Boyer & equably, 2003 ,p26)** ، **أو أنه** يبنى على مجموعة من المنظمات المختلفة التي يتم تنسيق أعمالها من خلال العقود والاتفاقيات وليس من خلال التسلسل الهرمي الرسمي للسلطة غالبا ما تأخذ إحدى المنظمات زمام المبادرة في إنشاء الشبكة أثناء بحثها عن وسيله لزيادة الفعالية. **(مشجل و آخرون، 2025، ص610)**

ويجدر الإشارة، إلى أن الهيكل التنظيمي يلعب دورا محوريا في تسهيل التحول الرقمي من خلال توفير الإطار اللازم للتواصل والتنسيق واتخاذ القرارات، ويمكن الهيكل التنظيمي المرن والقابل للتكيف من تدفق المعلومات بشكل أسرع، ويعزز التعاون ويدعم تنفيذ المبادرات الرقمية، ويؤكد Colli et al على أن موائمة الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجيات الرقمية أمر أساسي لتحقيق التميز التشغيلي.

علاوة على ذلك، يرى **Kolodzaev et al** أن التحول الرقمي يعزز القدرة التنافسية عندما يدعم بهياكل تنظيمية مرنة تشجع الابتكار والاستجابة للتغيير، وبالمثل يشير **Diener & Spacek** إلى أن الهياكل الهرمية الجامدة غالبا ما تعيق جهود التحول الرقمي، بينما تسهل الهياكل اللامركزية والمرنة التنفيذ الناجح. **(أبو شويعة و محمد الحراري، 2023، ص168)**

- **تراجع المركزية وتوسيع نطاق تفويض السلطة:** فقد أسهمت التقنيات الرقمية وأنظمة المعلومات الحديثة في إتاحة المعلومات وتداولها بصورة آنية بين مختلف المستويات الإدارية، الأمر الذي قلص من احتكار الإدارة العليا للمعلومات وسلطة اتخاذ القرار، فيترتب على ذلك إعادة توزيع السلطات والصلاحيات، بما يتيح للمستويات الإدارية الوسطى والدنيا ممارسة قدر أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجالات عملها.
- **ظهور فرق العمل الافتراضية والعمل عن بعد Virtual work:** يؤدى التحول الرقمي إلى ظهور فرق العمل الافتراضية بوصفها نموذجا حديثا للعمل يعتمد على تقنيات الاتصال والتعاون الرقمي بدل التواجد المكاني، وفي هذا الصدد يرى **عطار عبد الحفيظ** أن العمل عن بعد بأنه أشكال التنظيم والتنفيذ التي تخص هذا العمل ويمكن ممارستها خارج المؤسسة وفي أوقات مختلفة عن طريق وسائل الاتصال والإنترنت، أي أن العمل المُنجز كجزء من عقد العمل بصورة دورية بعيدا عن البيئة الهرمية وفريق العمل

وباستخدام تكنولوجيا المعلومات (**نشوي و ثابت، 2022، ص792**)، وحتى تحقق **الفرق العمل الافتراضية** أهدافها بنجاح لابد من توفر عدد من **الشروط** نذكر أهمها فيما يأتي:(**بسايسة و طواهر، 2024، ص80**)

- وجود الأهداف المشتركة؛
- تقييم الأداء الفردي والتغذية العكسية؛
- وجود تحفيزات جماعية؛
- إدخال الرقمنة في مختلف عمليتها ونشاطاتها من خلال واجهة الكترونية plat forme؛
- قدرة أعضاء الفرق على استخدام التقنيات الحديثة (امتلاك معارف مهارات رقمية)؛
- التنسيق العام و مع البيئة المحيطة.

ومن ثم فإن ظهور فرق العمل الافتراضية والعمل عن بعد لا يمثل مجرد تغيير في أساليب أداء العمل، بل يعكس تحولا في الفلسفة التنظيمية للمؤسسات، يقوم على المرونة، والتعاون الرقمي، والاستفادة من التقنيات الحديثة لتعزيز الإنتاجية وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

- **تطور نظم الاتصال والتنسيق التنظيمي:** وهذا من خلال انتقال المؤسسات من الاتصال التقليدي إلى الاتصال الالكتروني، حيث أتاح عصر الانترنيت والاقتصاد الرقمي ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق، إذ برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة، مثل: شبكات الانترنيت والانترانيت والاكسترانت وأجهزة الهواتف النقالة والبريد الصوتي والالكتروني، ومؤتمر الفيديو وغيرها كثير (**الطائي و العالق، 2009، ص50**)، وبالتالي يسهم التحول الرقمي في إعادة هندسة عمليات الاتصال الداخلي من خلال توظيف نظم المعلومات الإدارية، ومنصات العمل التعاوني، والتطبيقات الرقمية التي تضمن انسيابية تدفق المعلومات وسرعة تداولها بين مختلف المستويات التنظيمية، ومنه التقليل من الوقت والجهد المبذولين في إنجاز الأعمال، كما تعززت تلك التقنيات الرقمية من فعالية التنسيق بين الوحدات التنظيمية، مما يسهم في جودة عملية اتخاذ القرار، ورفع كفاءة مختلف الوحدات والمصالح والأقسام عبر أتمتة العمليات الإدارية وإدارة الكفاءات، وبذلك أصبح التحول الرقمي عاملا استراتيجيا يمكن من تعزيز المرونة التنظيمية، وتحسين الإنتاجية، ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئتها الخارجية.
- **إعادة تصميم الوظائف والأدوار المهنية:** يؤدي التحول الرقمي إلى تغييرات جوهرية في طبيعة الوظائف، فلم تعد الأدوار المهنية تعتمد فقط على أداء المهام التقليدية، بل أصبحت ترتكز على استخدام التقنيات الرقمية والأنظمة الذكية في إنجاز العمل، وقد نتج عن ذلك إعادة تصميم الوظائف من خلال تعديل المهام والمسؤوليات، وإدماج أدوات رقمية جديدة، وإعادة توزيع الأدوار بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية، كما ساهم التحول الرقمي في ظهور وظائف جديدة، مثل: محلل البيانات، وأخصائي الأمن السيبراني، ومدير التحول الرقمي في الوقت الذي تقلص فيه الاعتماد على بعض الوظائف الروتينية التي أصبحت تنجز بواسطة الأنظمة الآلية والذكاء الاصطناعي، الأمر الذي يفرض على المؤسسات الاستثمار في تنمية مهارات الموارد البشرية، ولا سيما المهارات الرقمية، لتمكينهم من التكيف مع هذه التحولات ومواكبة متطلبات سوق العمل، ولم تقتصر آثار التحول الرقمي على إعادة تصميم الوظائف والأدوار المهنية، بل امتدت أيضا إلى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، "حيث أصبح الذكاء الاصطناعي (AI) أحد أهم مرتكزات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، لما أحدثه من نقلة نوعية في أساليب التوظيف واستقطاب الكفاءات، فقد مكن المؤسسات من تجاوز النماذج اليدوية التقليدية نحو أنظمة مؤتمتة وذكية قادرة على تحليل البيانات بكفاءة ودقة عالية، مما أسهم في تحسين جودة القرارات وتقليل التحيز البشري". (**دريوش، 2025، ص594**)

2 – على مستوى البنية الاجتماعية للمؤسسة:

يشكل التحول الرقمي أحد أبرز التحولات السوسيولوجية المعاصرة التي تعيد صياغة بنية العلاقات والتنظيمات الداخلية بالمؤسسة، حيث يتجاوز إدخال أدوات تقنية حديثة ليطال طبيعة **التفاعل الاجتماعي، وتوزيع الأدوار المهنية، والثقافة التنظيمية** ككل، وفي هذا السياق يمكن رصد مجموعة من الانعكاسات العميقة التي مست المؤسسة في بيئتها الداخلية، **أول هذه الانعكاسات يتمثل في تغير صورة العلاقات الاجتماعية**، حيث أصبحت تعتمد بشكل متزايد على الوسائط الرقمية ومنصات التواصل المهني، مما يؤدى إلى تسريع تبادل المعلومات وتقليص المسافات الزمنية والمكانية بين الموارد البشرية، غير أن هذا التحول ورغم إيجابياته الوظيفية **قد يضعف نسبيا الروابط المباشرة التي كانت تقوم على التفاعل اليومي والحضور الفيزيائي**، وهو ما يجعل بعض العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة أقل عمقا.

أما على مستوى الأدوار المهنية والوظيفية، فيفرز التحول الرقمي إعادة هيكلة واضحة، **حيث تختفي بعض الوظائف التقليدية أو يقلص دورها**، في مقابل **بروز وظائف جديدة مرتبطة بالتكنولوجيا الرقمية** مثل: تحليل البيانات، وإدارة النظم المعلوماتية، والأمن السيبراني، كما يصبح العامل مطالبا بقدر أكبر من المرونة، فلم يعد دوره المهني ثابتا أو محصورا في مهام محددة، بل أضحى أكثر تعددية وتداخلا تبعا لحاجيات المؤسسة الرقمية.

بالإضافة إلى ذلك **برزت** في السياق ذاته **أهمية تنمية الكفاءات والمهارات الرقمية** باعتبارها شرطا أساسيا لاستمرارية العمل بالمؤسسة، حيث يفرض التحول الرقمي ضرورة التدريب والتكوين المستمر، سواء فيما يتعلق باستخدام الأدوات الرقمية أو بتطوير مهارات التفكير التحليلي والتواصل الافتراضي، وبذلك **تحولت الكفاءة الرقمية إلى معيار أساسي في تقييم الأداء المهني**، وإلى عنصر حاسم يضمن تكيف المؤسسة مع التغيرات المتسارعة بالأخص مع اشتداد المنافسة في بيئتها الخارجية، غير أن هذا التحول لم يخل من تحديات اجتماعية، حيث أفرز مقاومة للتغيير خاصة لدى أولئك الذين يجدون صعوبة في التكيف مع التقنيات الجديدة أو يخشون فقدان مواقعهم المهنية، كما ظهرت ما يمكن تسميته **بالفجوة الرقمية بين الموارد البشرية** على مستوى المؤسسة، سواء من حيث العمر أو التكوين أو الخبرة وهو ما قد يولد توترات داخلية تؤثر على سيرورة التحول الرقمي وفعاليته.

كما ينعكس التحول الرقمي على طبيعة الثقافة التنظيمية، إذ **يساهم في الانتقال من ثقافة تقليدية قائمة على الهرمية والروتين الإداري إلى ثقافة أكثر مرونة وانفتاحا** تقوم على الابتكار وسرعة اتخاذ القرار، والعمل التعاوني عبر المنصات الرقمية، بالإضافة إلى تركيز القيم التنظيمية الحديثة على التدريب والتكوين المستمرين، باعتبارهما عناصر أساسية لضمان استمرارية المؤسسة في بيئة رقمية متغيرة.

استنادا إلى ما سبق يمكننا القول أن **التحول الرقمي لا يمثل مجرد تطور تقني، بل هو تحول سوسيو – تنظيمي عميق يعيد تشكيل المؤسسة من حيث علاقاتها الداخلية وأدوارها، وثقافتها، مما يجعل فهمه وتحليله ضرورة أساسية لفهم ولاستيعاب واقع المؤسسات المعاصرة وديناميكاتها المتغيرة.**

V. قراءة تحليلية لانعكاسات التحول الرقمي على المؤسسة المعاصرة:

يشكل التحول الرقمي في المؤسسة المعاصرة منعطفا بنيويا عميقا يتجاوز حدود التحديث التقني إلى إعادة صياغة المنطق التنظيمي ذاته، أي الكيفية التي تبنى بها السلطة وتوزع فيها المعرفة وتدار بها العلاقات بين الفاعلين داخل النسق المؤسسي، فمن المنظور السوسيو-تنظيمي لا يمكن فهم **الرقمنة** باعتبارها إضافة أدوات جديدة فحسب، بل **باعتبارها قوة إعادة تشكيل تحدث اهتزازا في البنية التقليدية** التي استقرت تاريخيا على النموذج الهرمي البيروقراطي، حيث تقوم السلطة على التسلسل الإداري وتقسيم العمل والضبط القاعدي الصارم، غير أن الرقمنة **تدخل منطقا بديلا** يقوم على تدفق المعلومات، وعلى قابلية الوصول الواسع للمعطيات، وهو ما **يضعف الاحتكار المركزي للقرار** ويعيد توزيع رأس المال المعرفي بالمؤسسة.

في هذا السياق، يظهر **تحول جوهري من التنظيم العمودي إلى التنظيم الشبكي أو الهجين**، حيث تتداخل المستويات التنظيمية فبدل أن يكون التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية قائما على الأوامر والتعليمات، يصبح قائما على المنصات الرقمية، والخوارزميات، وأنظمة إدارة الموارد، أي أن التكنولوجيا تتحول إلى وسيط يقوم بوظائف كانت حكرا على الإدارة الوسطى، وهنا تحديدا تبرز إحدى أهم الإشكاليات السوسيولوجية التي تظهر في صورة تآكل دور الطبقة الإدارية الوسطى، أو على الأقل إعادة تموقعها داخل بنية أكثر سيولة، حيث لم تعد السلطة مرتبطة بالموقع التنظيمي فقط، بل بامتلاك الكفاءات الرقمية والقدرة على التحكم في تدفقات البيانات.

ومن زاوية أخرى، **يفرز التحول الرقمي إعادة تشكيل عميقة للسياسات التنظيمية**، فالمؤسسة لم تعد تعمل بمنطق الامتثال للإجراءات بل بمنطق الحوكمة بالبيانات، حيث تصبح المؤشرات الرقمية هي المرجع الأساسي لتقييم الأداء واتخاذ القرار، هذا التحول ينتج ما يمكن تسميته **بسوسيولوجيا جديدة للعمل**، قوامها الضغط المستمر نحو القياس والتتبع اللحظي للأداء، ما يخلق في بعض الحالات أشكالا من الرقابة الناعمة أو الرقابة الرقمية التي لا تعتمد على الحضور الفيزيائي بقدر ما تعتمد على التتبع الخوارزمي للأنشطة، وبذلك تتغير علاقة العامل بالمؤسسة من علاقة قائمة على الزمن الثابت إلى علاقة قائمة على الزمن المتسارع والمراقب باستمرار.

كما أدى **التحول الرقمي إلى إضعاف الروابط الاجتماعية غير الرسمية** التي كانت تتشكل من خلال التفاعل المباشر في بيئة العمل، **لتحل محلها أنماط جديدة من التواصل تعتمد على الوسائط الرقمية**، مما ينعكس على طبيعة الانتماء التنظيمي، إذ لم يعد قائما على القرب المكاني والعلاقات اليومية بين الموارد البشرية بل أصبح يرتبط **بآليات تواصل افتراضية وممارسات تنظيمية رقمية**، خاصة مع انتشار العمل عن بعد والعمل الهجين، وهذا ما يخلق توترا بنيويا بين مطلب الفعالية التقنية من جهة، والحاجة إلى التماسك الاجتماعي من جهة أخرى.

فضلا على أن **التحول الرقمي يعيد إنتاج السلطة بالمؤسسة بشكل أكثر تعقيدا**، فإذا كانت السلطة في النموذج التقليدي ذات مسارات واضحة ومحددة ومتمركزة، فإنها في النموذج الرقمي تصبح موزعة بين **عدة فاعلين: الإدارة العليا، خبراء البيانات، مهندسو الأنظمة**، بل **وحتى الخوارزميات** نفسها التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، وهذا ما يجعل **المؤسسة المعاصرة** أقرب إلى **نظام سوسيو– تقني مركب، حيث تتداخل البنية الاجتماعية بالبنية التكنولوجية** بشكل لا يمكن فصلهما، وهنا يظهر لنا أن المورد البشري لم يعد فاعلا معزولا، بل جزءا من شبكة من التفاعلات الرقمية التي تحدد بشكل كبير إمكانياته وسلوكياته بالمؤسسة.

بالإضافة إلى هذا فالمؤسسة المعاصرة اليوم **لم تعد بنية تنظيمية ثابتة بل أصبحت بنية ديناميكية** تتسم بالمرونة وإعادة التشكل المستمر كاستجابةً لتطور الأنظمة الرقمية وفق تحديثات الأنظمة والتطورات المتزايدة للبيانات والمعلومات، وهذا ما يفرض على مواردها البشرية قدرا عاليا من التكيف المستمر، فيحول الكفاءة من مهارة ثابتة إلى مهارات وقدرات متجددة، وبذلك فإن التحول الرقمي لا يقتصر أثره على إعادة هندسة العمليات وإعادة تشكيل البنى التنظيمية، وإنما يمتد **ليعيد تشكيل موقع المورد البشري وأدواره في المؤسسة**، إذ يتحول من فاعل يشغل موقعا محددا في الهرم التنظيمي إلى عنصر فاعل ضمن شبكات عمل مرنة ومتغيرة تتسم بالتفاعل المستمر وتبادل المعرفة. وبناء على ذلك، يمكن القول أن **التحول الرقمي** لا يمثل مجرد مرحلة تطورية في تاريخ المؤسسات بل **يمثل انتقالا نموذجيا يعيد تعريف جوهر البنية التنظيمية للمؤسسة من بنية قائمة على السيطرة والتدرج إلى بنية قائمة على التدفق والتفاعل والذكاء التكنولوجي.**

VI. التحديات السوسيو– تنظيمية للمؤسسات في ظل لتحول الرقمي:

أصبح التحول الرقمي من أبرز المتغيرات التي تؤثر في بيئات العمل المختلفة، حيث أحدث تغييرات جوهرية في أساليب التسيير والتنظيم والتواصل، ورغم ما يتيحه من فرص لتحسين الأداء ورفع الكفاءة، فإنه يفرض في المقابل مجموعة من التحديات السوسيو – تنظيمية المرتبطة بتأهيل الموارد البشرية، إدارة التغيير وتكييف الهياكل التنظيمية مع المتطلبات الرقمية الجديدة، والتي يمكننا توضيحها فيما سيأتي:

1. **مقاومة التغيير التنظيمي**: يرى **زندار Zander** بأنها تمثل: ردود الفعل السلبية التي يمارسها الأفراد إزاء التغيرات التي حصلت أو قد تحصل في المنظمة كلا أو جزءا لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم واتجاه مصالحهم **(محمد حسن و حمود خضر،2007، ص400)**، إن إدخال التقنيات الرقمية يفرض الكثير من التغييرات: إعادة توزيع المهام والصلاحيات، تغييرا في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية، مما قد ينجم عنه: **(عامر و شيخ، 2025، ص452)**

- تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديدا.
- مقاومة التغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة، أو أن حضورهم على الأقل سيكون هامشيا.
- خوف بعض العمال / الموظفين وخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصا الانجليزية، مما يؤخر مشروع الإدارة الالكترونية حتى تتمكن المؤسسات من إعادة تأهيلهم أو استبدالهم.
- خوف المتعاملين من أثر السلبيات التقنية الحديثة على مصالحهم وما يترتب عليها من تقليص العمالة وانخفاض الحوافز.

2. **الفجوة الرقمية**: كانت بداية نشأت هذا المصطلح في الو.م.أ عام 1995م، بصدور تقرير وزارة التجارة الأمريكية الشهير" السقوط من فتحات الشبكة"، والذي لفت الأنظار إلى الفارق الكبير بين فئات المجتمع الأمريكي في استخدام الكمبيوتر والانترنيت خاصة. **(علي و حجازي، 2005، ص26)**. على مستوى المؤسسات تعبر الفجوة الرقمية عن التفاوت بين مختلف مستويات الموارد البشرية أو الأقسام من حيث درجة استخدام التكنولوجيا الرقمية، هذا التفاوت يخلق عدم تكافؤ في الأداء والتكيف مع التحول الرقمي، ويؤدي أحيانا إلى بطء في إنجاز المهام وضعف في التنسيق بين المصالح والأقسام.
3. **ضعف التأهيل الرقمي**: يعاني بعض الموظفين من نقص في التكوين والتدريب على التقنيات الرقمية الحديثة، مما يحدّ من قدرتهم على مواكبة التغيرات التكنولوجية. هذا الضعف في التأهيل يؤثر سلبًا على جودة العمل ويعرقل عملية التحول الرقمي بالمؤسسة.
4. **محدودية البنية التحتية**: بمعنى ضعف التجهيزات التقنية وتقادم وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى محدودية إمكانياتها(**Singun, 2025,p7**) ، وبالتالي تشكل البنية التحتية التقنية غير الكافية عائقا أمام تطبيق التحول الرقمي ويحد من سرعة الأداء ويقلل من كفاءة الأنظمة الرقمية.
5. **هشاشة العلاقات المهنية**: قد يؤدى التحول نحو الرقمنة والعمل عن بعد إلى ضعف التواصل المباشر ، مما يؤثر على العلاقات المهنية وروح الفريق، هذه الهشاشة قد تقلل من التعاون وتؤثر على المناخ التنظيمي الداخلي للمؤسسة.
6. **الحاجة إلى تطوير المهارات الرقمية للموارد البشرية**: أصبح تطوير الكفاءات الرقمية ضرورة ملحة لضمان تكيف الموارد البشرية مع متطلبات العصر الرقمي، فالمؤسسات تحتاج إلى برامج تدريب وتكوين مستمرة لتعزيز مهارات استخدام التكنولوجيا وتحسين مخرجاتها (خدمات / منتجات).
7. **قضايا الرقابة والخصوصية والأمن المعلوماتي**: يثير التحول الرقمي تحديات مرتبطة بحماية البيانات الشخصية والمعلومات الحساسة،كما تبرز إشكالات تتعلق بكيفية المراقبة دون المساس بخصوصية الموارد البشرية بالمؤسسة، إضافة إلى مخاطر الاختراقات والهجمات السيبرانية.

وبالتالي يتضح لنا مما سبق؛ أن **التحول الرقمي لا يقتصر فقط على إدخال التكنولوجيا الحديثة** بالمؤسسة، بل يرتبط بمجموعة من **التحديات السوسيو – تنظيمية التي تمس البعد البشري والتنظيمي** في آن واحد والتي تؤثر بشكل مباشر على نجاح هذا التحول، كما أن قضايا الرقابة والخصوصية والأمن المعلوماتي تزيد من تعقيد هذا المسار وتفرض على المؤسسات ضرورة اعتماد **رؤية إستراتيجية شاملة** ومتوازنة **تدمج بين الاستثمار في التكنولوجيا وتطوير الموارد البشرية وتعزيز ثقافة رقمية آمنة وفعالة.**

خاتمة:

في الختام؛ يتضح لنا أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على إدماج التقنيات الحديثة في مختلف الأنشطة والعمليات، بل أصبح يمثل تحولا استراتيجيا شاملا يمس جوهر المؤسسة وبنيتها التنظيمية، لأجل ذلك فهي مطالبة بتبني مقاربات تنظيمية جديدة ترتكز على الابتكار والتدريب المستمر والتعاون بين مختلف المستويات التنظيمية، الأمر الذي يفرض على القيادات الإدارية إعادة النظر في أساليب التسيير والرقابة والتنسيق، وتطوير القدرات البشرية والتكنولوجية اللازمة لإنجاح مسار التحول الرقمي، بالانتقال من الهياكل التنظيمية التقليدية نحو أنماط أكثر مرونة وانسيابية، تسريع عملية الاتصال الداخلي، تبسيط الهيكل التنظيمي، وتعزيز مبدأ اللامركزية، العمل التعاوني والتشاركي، تكامل الوظائف، بما ينسجم مع متطلبات البيئة الرقمية المتسمة بالتغير المستمر والتعقيد المتزايد.

وبالرغم من الفرص التي يتيحها اعتماد التحول الرقمي من تحسين الكفاءة وتحقيق جودة الأداء، وتعزيز قدرتها التنافسية إلا أنه يطرح في مقابل ذلك جملة من التحديات المرتبطة بمقاومة التغيير، وأمن المعلومات، والفجوة الرقمية، ومتطلبات التأهيل والتكوين المستمر.

وعليه، فإن نجاح المؤسسة في عصر الرقمنة لا يرتبط فقط بامتلاك التكنولوجيا، وإنما بقدرتها على توظيفها ضمن رؤية إستراتيجية متكاملة تحدث انسجاما بين الأبعاد التقنية والبشرية والتنظيمية، ومن ثم فإن **التحول الرقمي يمثل رهانا تنظيميا بقدر ما هو رهان تكنولوجي** ويشكل **مدخلا أساسيا لإعادة بناء المؤسسة بصورتها المعاصرة** المرتكزة على أسس أكثر مرونة وابتكارا، بما يمكنها من التكيف بفاعلية مع التحولات المتسارعة التي تفرضها اقتصاديات المعرفة والثورة الرقمية.

❖ **مقترحات لتجاوز تحديات التحول الرقمي:**

- ✓ تبني رؤية إستراتيجية للتحول الرقمي تراعي الجوانب التقنية والاجتماعية والتنظيمية، بحيث يكون التحول عملية متكاملة تشمل التكنولوجيا والعنصر البشري في آن واحد.
- ✓ تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار، والتعلم المستمر، والعمل التشاركي، بما يسهم في الحد من مقاومة التغيير ورفع مستوى الانخراط في مشاريع التحول الرقمي.
- ✓ إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما ينسجم مع متطلبات البيئة الرقمية، من خلال تعزيز المرونة التنظيمية، وتقليص التعقيد الإداري، ودعم فرق العمل الافتراضية متعددة التخصصات.
- ✓ الاستثمار في تنمية رأس المال البشري عبر التدريب المستمر على المهارات الرقمية، وتأهيلهم للتكيف مع التحولات التنظيمية والتكنولوجية.
- ✓ تطوير أنظمة الاتصال والتنسيق الداخلي باستخدام المنصات الرقمية، بما يضمن سرعة تدفق المعلومات وتحسين جودة التواصل بين مختلف المستويات التنظيمية.
- ✓ إجراء تقييم دوري لآثار التحول الرقمي على البنية التنظيمية والعلاقات المهنية، والاستفادة من نتائجه في تحسين السياسات والممارسات التنظيمية.

– الإحالات والمراجع :

➢ **باللغة العربية:**

- **الكتب:**

1. أحمد النجار عبد المقصود (2020)، **المكتبات الرقمية الحديثة**، ط1. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الجزائر، 160.
2. الشماع خليل محمد حسن، و كاظم حمود خضر (2007)، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، الأردن، 400.
3. بالقاسم سلاطنية، و إسماعيل قيرة (2008)، **التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)**. دار الفجر للنشر، القاهرة، 47.
4. حميد الطائي، و بشير العالق. (2009)، **أساسيات الاتصال**. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 50.
5. محمد قاسم القريوتي (2009)، **مبادئ الإدارة نظريات العمليات والوظائف**، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 241.

6. نبيل علي، و نادية حجازي. (2005)، **الفجوة الرقمية رؤية عربية لمجتمع المعرفة**. الكويت، الكويت: عالم المعرفة، 26.
7. عزة عبد الرزاق. (2016). **المعرفة في المؤسسة الجامعية (المعرفة التربوية المعاصرة)**، مركز الدراسات المعرفية، القاهرة، ص143 – 144.
8. فريدمان جورج وآخرون (1985) ، **رسالة في سوسيولوجيا العمل**، الجزء الثاني،ترجمة:ح .حيدر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 85.
9. ضرار العتيبي وآخرون (2007)، **العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن**، دار اليازوري العلمية، عمان، 147.

- **المقالات:**

1. أبو بكر محمد فتحية أبو شويعة، و عبد الناصر محمد الحراري. (2023)، **التحول الرقمي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في بلدية سرت**، *مجلة البيان العلمية*، جامعة سرت، ليبيا، (21)، 168.
2. أسامة خدايار، و وضياء جوهر (2026)، **التحول الرقمي في مؤسسات القطاع العام العراقية وأثره في تعزيز أهداف التنمية المستدامة: بحث تطبيقي في المديرية العامة لتربية واسط**، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، العراق، *7* (1)، ص744.
3. الهام بن عيسى. (2026)، **أثر التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات الرقمية بالمؤسسات العمومية – آراء المستفيدين –**، *مجلة مجاميع المعرفة*، *12* (1)، 26.
4. أمينة جمعة امين عاصي. (2025)، **الإدارة الإستراتيجية الرقمية وأثر التحولات التكنولوجية في تطوير بنية إستراتيجيات المؤسسات – دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية** -. *مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية* فلسطين، *3*(9)، 40.
5. أونيس راضية (2026)، **أثر كفاءة أداء الإدارة المحلية الرقمنة في تعزيز الجزائر:دراسة تحليلية**، *مجلة الناقد للدراسات السياسية* (1)، 157.
6. توفيق نشوي،وأحمد ثابت (2022)، **العمل عن بُعد ومنظومة العمل: ملامح التغير....رؤية اجتماعية**، *مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية*، جامعة كفر الشيخ، مصر، (27)، 792.
7. خديجة خنطيط (2024)، **التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة برنث للأجهزة الكهرومنزلية)**، *مجلة التنمية الاقتصادية*،جامعة الوادي *9(1)*)، 156.
8. فاطمة الزهراء بن أحمد، نادية بن أحمد، **التحول الرقمي في الجزائر (دراسة حالة)**، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد15، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 15(1)،504.
9. خيرة شاوشي، زهرة خلوف، **التحول الرقمي في الجزائر**، مجلة المحاسبة التدقيق المالي، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، *05* (1)، 19.
10. ربيع زروالي، مهدي جابر (2022)، **التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بعين البيضاء**، أم البواقي .*مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، جامعة عباس لغرور، خنشلة، *6*(1)، 367.
11. زينب بلخير، أمال بوسمينة (2023)، **حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي**، مجلة طبنة للدراسات العلمية والأكاديمية، المركز الجامعي سي الحواس، بريكة، 6 (1) 673.
12. سامية خواثرة (2021)، **التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها**، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 58، (2)، 109.
13. شاكر قاسمي (2019)، **البنية التنظيمية، أشكالها ومميزاتها وأبعادها**، ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، *مركز الدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، وجدة*، (7) 254.
14. شهيناز دريوش (2025)، **التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: تحليل استراتيجي لتقنيات وأساليب التوظيف الحديثة**. *مجلة نماء للاقتصاد والتجارة* جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، *9* (2)، 594.
15. أمينة جمعة أمين عاصي (2025) **الإدارة الإستراتيجية الرقمية وأثر التحولات التكنولوجية في تطوير بنية إستراتيجيات المؤسسات –دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية**، *مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية*، مركز السنابل للدراسات والتراث الشعبي، فلسطين، 3 (9)، 40.
16. إيمان عامر، عتيق شيخ (2025)، **الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر (دراسة حالة)**، المجلة الجزائرية للمالية العامة،أبو بكر بلقايد،تلمسان،15 (1)، 452.
17. عبد الله بسايسة، ومحمد التوهامي طواهر (2024). **نحو تبني أسلوب فرق العمل الافتراضي في ظل الاقتصاد الرقمي**. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبي*، جامعة حمه لخضر، الوادي، *14* (01)، 80.
18. فاطمة الزهراء بن أحمد، و نادية بن أحمد (2025). **التحول الرقمي في الجزائر (دراسة حالة)**، *المجلة الجزائرية للمالية العام*، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان *15* (1)، 504.
19. ناصر قرقط، سهام لعشب (2023)، **التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر**، مجلة الاقتصاد والبيئة،جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 6 (1) 238.
20. نغم حسني نعمة، وآخرون (2019). ***تسخير الرقمنة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة***، المجلة العراقية لبحوث المستهلك، *11* (01)، 103.
21. هجير أوبعيش (2019). **بيروقراطية الجهاز الإداري: دراسة في بنية المفهوم وواقع التطبيق**. *المجلة الجزائرية للدراسات السياسية*، الجزائر، *6* (1)، 35.
22. هدى بوالقمح (2025)، **التحول الرقمي في القطاع العمومي في الجزائر– الواقع والآفاق**. *مجلة التنمية الاقتصادية*، جامعة الوادي، *10* (02)، 100.

- **مواقع الإنترنيت:**

1. هاني حميد مشجل وآخرون (2025). **أثر الهيكل الشبكي على سرعه الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على مخرجات نظم المعلومات المحاسبية**، *مجلة جامعة الكوت ، (عدد خاص)*، العراق، 610. file:///C:/Users/hp/Pictures/Downloads/c246d45b024a1b1262197c817e7224bf-1.pdf

➢ **References inforeignlanguages** :

- **Books** :

1. Boyer, L., & equably, n. (2003). ***Organization Theories Applications***, 2eme édition , libraire Eyrolles, p26.

2. Mintzberg, H. (2014), **Structure et dynamique des organisations**, Traduit par : Pierre Romelaer, Vingt-quatrième édition, Editions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2014, pp 35-50..

- **Scientific Journals** :

1. Mimoune, N., & Mairif, O. (2023). **Digital transformation :an inevitable necessity in the light of the Arab economic– Algeria Telecom Corrporation as a Case stady**. *Journal of Economic Integration ,* University Ahmed Draya d'Adrar, *11* (05), p152.
2. Shazia, Z., & Anjum, I. (2025). **Assessing the Efects of Digital Transformation Dimensions on Performance Outcomes: A Mediation–Moderation Approach**, *Center for Management Sciences Research,* Pakistan *, 4* (3), p1183

- **Web sites**:

1. Singun, A. J. (2025). **Unveiling the barriers to digital transformation in Higher Education Institutions: a Systematic Literature Review**. *Discover Education , 4* (1), 7. file:///C:/Users/hp/Pictures/Downloads/s44217-025-00430-9-4.pdf (Visited05/07/2026).