International Journal of Studies in Business Management, Economics and Strategies
Volume 5, Issue 4, April- 2026
ISSN (E): 2949-883X
Scholarsdigest.org

DIGITAL TRANSFORMATION PROCEDURES AND ITS IMPACT ON JOB DESSERTIFICATION INDICATORS: AN APPLIED STUDY AT THE MINISTRY OF HEALTH HEADQUARTERS

Nabaa Raad Abed Almashkurii
nabaa.raad.abed@uomustansiriyah.edu.iq

Dr. Samah Mouyed Mahmoud Almawlaa
College of Administration and Economics Al-Mustansiriyah University
(dr_samah_mm77@uomustansiriyah.edu.iq)

Abstract
Aims to find out the extent of the impact of digital transformation procedures in the Iraqi Ministry of Health - Human and Financial Resources Department through the basic axes represented by (innovation and transformation culture, providing information technology infrastructure, training and development of human resources, ensuring data protection) and the extent of their impact on indicators of job desertification through the basic axes represented by (misuse of resources, excessive bureaucracy, chaos at work, job paralysis).
The study population was represented by the Iraqi Ministry of Health - Human and Financial Resources Department. The sample was identified in two layers: the first represented employees under the supervision of senior and middle management, numbering (250) employees, and the second represented the sample of managers, numbering (14) managers. To achieve the hypothesis testing, the researcher used the descriptive analytical approach, and relied on personal interviews, the initial examination list, and the questionnaire form as a tool for data collection, as well as field visits, direct observation, and collecting a lot of data through diagnosing the actual reality of the researched organization. To achieve this, two main hypotheses were formulated, from which (8) sub-hypotheses branched, and were tested using the SPSS program and a set of statistical methods (simple regression coefficient, multiple linear regression, (2) test).
The study reached a set of results, perhaps the most prominent of which is the existence of a correlation and impact relationship between digital transformation procedures and their impact on indicators of job desertification, and that employees are functionally committed in the Iraqi Ministry of Health - Human and Financial Resources Department, and this was confirmed in the results of the practical side. Through this, the researcher reached the most important recommendation, which is the necessity for senior management to keep pace with what is new according to modern technologies, to face the functional challenges (job desertification) that many organizations still suffer from and which have led to a slowdown in job procedures by adopting and innovating modern innovative technological techniques

that suit the organization's employees and working to establish intensive training courses to increase the experience and skills of employees in a way that is consistent with the needs of employees, which contributes to the progress of the researched organization.

Keywords: Digital Transformation, Job Desertification.

Introduction

اجراءات التحول الرقمي وتأثيره في مؤشرات التصحر الوظيفي : دراسة تطبيقية في مقر وزارة الصحة

المستخلص :

تهدف الباحثتان الى استكشاف وقياس مدى تأثير إجراءات التحول الرقمي في وزارة الصحة العراقية (قسم الموارد البشرية والمالية) كمتغير مستقل وذلك من خلال أربعة محاور أساسية هي: (إنشاء ثقافة الابتكار والتحول ، توفير بنية تحتية لتكنلوجيا المعلومات ، تدريب وتطوير الموارد البشرية، وضمان حماية البيانات) وهدفت الدراسة إلى معرفة انعكاس هذه الإجراءات على مؤشرات التصحر الوظيفي كمتغير تابع والذي تمثل في: (سوء استخدام الموارد، البيروقراطية المفرطة، الفوضوية في العمل، والشلل الوظيفي).

اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها حيث طبقت الدراسة على عينة من موظفي وزارة الصحة شملت مستويين الاول (الموظفين) بلغ عددهم (250) موظفا من الكوادر التنفيذية والوسطى والثاني (المديرين) شملة (14) مديرا استخدمت الدراسة أدوات بحثية متعددة لتعزيز دقة النتائج منها الاستبانة كأداة رئيسة المقابلات الشخصية الملاحظة الميدانية والتحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS باستخدام معامل الانحدار البسيط والمتعدد واختبار (Z) وتلخصت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين إجراءات التحول الرقمي والتقليل من مؤشرات التصحر الوظيفي وأظهرت النتائج أن الثقة في التكنولوجيا والتحول الرقمي الفعال يلعبان دورا جوهريا في معالجة الركود الوظيفي وتجاوز العقبات الإدارية التقليدية التي تعيق الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، التصحر الوظيفي، وزارة الصحة العراقية.

المقدمة :

يعد التحول الرقمي اليوم ضرورة حتمية لتطوير المؤسسات وتسهيل حياة الأفراد وليس مجرد رفاهية كما كان سابقاً وتنطلق هذه الدراسة من واقع وزارة الصحة العراقية (قسمي الموارد البشرية والمالية) حيث تسعى الباحثة كونها إحدى موظفات القسم المالي لمعالجة مشكلة التصحر الوظيفي الناتج عن الفجوة بين الإمكانيات المادية ومستوى الأداء المطلوب تتبنى الدراسة التحول الرقمي كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة (انشاء ثقافة الابتكار والتحول ، توفير بنية تحتية لتكنلوجيا المعلومات ، تدريب وتطوير الموارد البشرية ، وضمان حماية البيانات) لقياس أثره على التصحر الوظيفي بمتغيراته (سوء استخدام الموارد، البيروقراطية المفرطة، الفوضوية في العمل ، والشلل الوظيفي) تم تقسيم البحث إلى أربعة

فصول تناول الأول الإطار المنهجي والدراسات السابقة (14 دراسة عربية وأجنبية) والثاني الجانب النظري للدراسة بينما ركز الثالث على الجانب العملي واختتم الرابع بالنتائج والتوصيات واجهت الدراسة تحديات ميدانية كصعوبة الحصول على بيانات دقيقة وتفاوت استجابات عينة البحث إلا أنها نجحت في إثبات أن الثقة في التكنولوجيا هي المحرك الأقوى للحد من التصحر الوظيفي وتكمن أهمية البحث في تقديم نموذج تطبيقي ومقترحات عملية لإدارة الوزارة بهدف تحديث أساليب العمل وزيادة كفاءة الكادر البشري بما يضمن مواكبة التطور التقني العالمي.

اولا. مشكلة البحث :

يمكن صياغة المشكلة الاساسية للدراسة وفق مايأتي" ظهور ظاهرة التصحر الوظيفي لدى قسم الموارد البشرية والمالية لوزارة الصحة العراقية في محافظة بغداد" ومن هذه المشكلة تطرح الباحثة تساؤلها الرئيس وهو (ماهي المعالجات التي يجب ان تتبناها الوزارة للتصحر الوظيفي لدى قسم الموارد البشرية والمالية بهدف رفع مستوى مهاراتهم وهل التحول الرقمي هو الحل المناسب لمعالجة المشكلة)؟

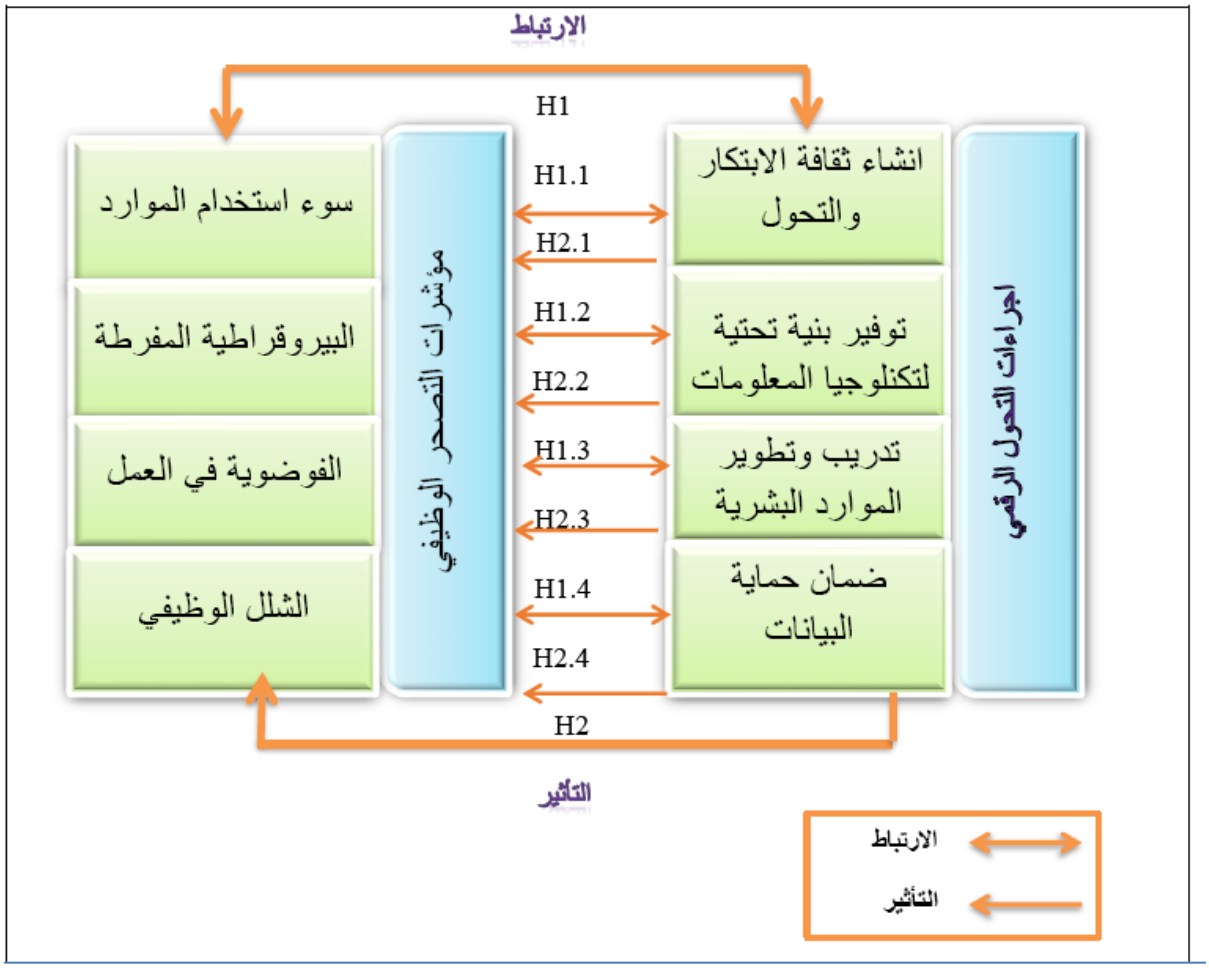
ثانيا. اهمية البحث :

1.أهمية مجتمع الدراسة والمتمثل بوزارة الصحة العراقية \ قسم الموارد البشرية والمالية والتي تحتل مكانة مرموقة في المجتمع العراقي. 2. اعداد وتطوير الموظفين في الوزارة المبحوثة وتوعيتهم بأهمية المتغيرات وضرورة العمل بها.3. تعد الدراسة مساهمة علمية متواضعة تساعد متخذي القرار في وزارة الصحة العراقية\ قسم الموارد البشرية والمالية للافادة من الجوانب التي تم التطرق لها من حيث التعرف على المتطلبات الازمة لتقليل التصحر الوظيفي وبما يسهم في تعزيز كفاءة الاداء الوظيفي للعاملين فيها .4. تنبع أهمية الدراسة من محدودية الدراسات العربية والمحلية - في حدود علم الباحث - التي تناولت هذه المتغيرات وأبعادها مجتمعة، حيث تفتقر المكتبة الأكاديمية على حد علم الباحثة (سواء على المستوى المحلي أو العربي) إلى دراسة تجمع بين متغيرات البحث الحالي ضمن مخطط فرضي واحد وبحث العلاقة الارتباطية والأثرية بينها.5. تساهم الدراسة في تشييد إطار معرفي نظري حول متغيرات "التحول الرقمي" و"التصحر الوظيفي"، مما يوفر رصيداً علمياً وتراكماً معرفياً يخدم الباحثين الآخرين، ويشكل نقطة انطلاق وباعثاً قوياً لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول هذا الموضوع.6. تبرز الأهمية التطبيقية من خلال محاولة قياس وتشخيص الواقع الفعلي للمتغيرات الرئيسة والفرعية في وزارة الصحة العراقية \ قسم الموارد البشرية والمالية، مما يسلط الضوء على نقاط القوة والضعف في الأداء المؤسسي الرقمي لمجتمع الدراسة.

ثالثا. أهداف البحث :

1.تشخيص واقع اجراءات التحول الرقمي بأبعادها الفرعية في وزارة الصحة العراقية \ قسم الموارد البشرية والمالية.2. تشخيص واقع مؤشرات التصحر الوظيفي بأبعادها الفرعية في وزارة الصحة العراقية \ قسم الموارد البشرية والمالية .3. التعرف على متطلبات التحول الرقمي لتقليل التصحر الوظيفي في وزارة الصحة العراقية \ قسم الموارد البشرية والمالية.4. التحقق من العلاقة بين التحول الرقمي مع التصحر الوظيفي في وزارة الصحة العراقية \ قسم الموارد البشرية والمالية.5. اختبار تأثير التحول الرقمي في التصحر الوظيفي في وزارة الصحة العراقية \ قسم الموارد البشرية والمالية.

رابعا. المخطط الفرضي :



المصدر:اعداد الباحثتان

خامسا . فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسة الاولى (H1): توجد علاقة ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين متطلبات التحول الرقمي بأبعادها ومؤشرات التصحر الوظيفي بأبعاده وانبثقت منها الفرضيات الفرعية التالية:

H1-1 : توجد علاقة ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين انشاء ثقافة الابتكار والتحول و التصحر الوظيفي بأبعادها.

H1-2 : توجد علاقة ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين توفير بنية تحتية لتكنلوجيا المعلومات و التصحر الوظيفي بأبعادها.

H1-3 : توجد علاقة ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية و التصحر الوظيفي بأبعادها.

H1-4 : توجد علاقة ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين ضمان حماية البيانات و التصحر الوظيفي بأبعادها.

ب. فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسة الثانية (H2): يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتطلبات التحول الرقمي في مؤشرات التصحر الوظيفي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية.

H2-1 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأنشاء ثقافة الابتكار والتحول في التصحر الوظيفي بأبعادها.

H2-2 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتوفير بنية تحتية لتكنلوجيا المعلومات في التصحر الوظيفي بأبعادها.

H2-3 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتدريب وتطوير الموارد البشرية في التصحر الوظيفي بأبعادها.

H2-4 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة لضمان حماية البيانات في التصحر الوظيفي بأبعادها.

سادسا. التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث :

1. المتغير المستقل (X) التحول الرقمي : هو تغيير شامل في اسلوب عمل المنشأة الاقتصادية ويهدف هذا التغيير الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية من خلال استخدام التكنلوجيا الرقمية لتقليل التكاليف والجهد مع ضمان جودة مرتفعة .

2. المتغير(التابع Y) التصحر الوظيفي : احدى التحديات الجوهرية التي تواجه المنظمة وتتمثل في عدم قدرة الوظيفة في تحقيق العوائد أو تحقيق الأهداف الموضوعة التي تسعى إليها الإدارة.

سابعا. منهج البحث :

تعد منهجية الدراسة الركيزة الأساسية التي تنظم عملية جمع البيانات والمعلومات وفق خطة محكمة تتسم بالبساطة والترابط المنهجي لتحقيق أهداف الدراسة. وانطلاقاً من طبيعة الموضوع والأهداف المتوخاة، اعتمدت الباحثتان في دراستها الحالية على (المنهج الوصفي التحليلي) اذ يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات وتحليلها لكشف العلاقات ما بين متغيراتها وتفسير نتائجها ومن ثم تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها في معالجة التصحر الوظيفي بشكل عام .

ثامنا. حدود البحث :

1. الحدود المكانية : مقر وزارة الصحة العراقية (قسم الموارد البشرية والمالية) في محافظة بغداد.

2. الحدود البشرية : (الكادر الاداري الموظفين ومدراء الشعب في قسم الموارد البشرية والمالية) في المنظمة المبحوثة وعينتها.

3. الحدود الزمانية : تتمثل عادة البدء بأعداد الباحثة للدراسة من حيث الجانب النظري واجراء الجانب العملي على العينة المبحوثة ، والتي امتدت من (28\8\2025) لغاية (1\4\2026) والتي كانت من ضمنها الفترة التي تم جمع البيانات والمعلومات لغرض الجانب العملي وتشخيص الواقع الفعلي للمنظمة المبحوثة واجراء المقابلات مع مسؤولي الوحدات وتوزيع استمارة الاستبانة واسترجاعها .

تاسعا. مجتمع وعينة البحث :

1. مجتمع البحث : تمثل مجتمع الدراسة في مقر وزارة الصحة العراقية بصورة عامة وبعض الاقسام التابعة للوزارة بصورة خاصة المتمثل بقسمي (الموارد البشرية والمالية) حيث يتألف المجتمع الكلي (250) موظفا تشمل قسم الموارد البشرية بواقع (180) موظفا و (70) موظفا في قسم المالية

2. عينة البحث : تم اختيار عينة الدراسة لتكون ممثلة للمجتمع ومعبرة عن خصائصه ولضمان دقة البيانات اعتمدت الدراسة المنهج العشوائي البسيط في استهداف موظفي المنظمة المبحوثة وهي على ثلاثة انواع : أ. قائمة الفحص الاولية تكتسب اهميتها من كونها اداة منهجية منظمة تسهم في رصد الواقع الفعلي لمتغيرات الدراسة بشكل دقيق وموضوعي ب. عينة المقابلات الشخصية حيث شملت مجموعة من مدراء شعب قسمي الموارد البشرية والمالية والبالغ عددهم (14) مديرا ج. عينة الاستبانة تمثل موظفي قسمي الموارد البشرية والمالية في وزارة الصحة العراقية والبالغ عددهم (250) موظفا.

الجانب النظري :

المحور الاول (التحول الرقمي)

اولا. مفهوم وتعريف التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في كافة مجالات الأعمال، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية عمل المنظمات وكيفية تقديم القيمة للعملاء هو (تغيير ثقافي) يتطلب من المؤسسات تحدي الوضع الراهن باستمرار(محمود ،2024 : 14) حيث شهد مفهوم التحول الرقمي رواجا كبيرا وأصبح محور نقاش يجمع قادة المجتمع وأصحاب المصلحة على اختلاف خلفياتهم وأهدافهم المهنية والعلمية والأكاديمية نحن نعيش الآن في عصر يشهد ظهور مفاهيم جديدة مثل الثورات التكنولوجية والتحول الرقمي الذي لم يعد مجرد استثمار في التكنولوجيا بل هو تغيير جذري في الفكر وآليات العمل يهدف هذا التحول إلى الاستفادة من التطورات التكنولوجية الهائلة لإنجاز المهام بسرعة وكفاءة أفضل لخدمة المستفيدين لقد اكتسب مصطلح التحول الرقمي زخمًا كبيرًا في السنوات الأخيرة بين المديرين

والخبراء والمستشارين نظرًا لأهميته في إحداث التغييرات التنظيمية التي فرضها التطور التكنولوجي (احمد ، 2025 :25)

جدول (1) تعاريف التحول الرقمي

ت	المصدر	التعريف
1	(مريم 2025:227)	هو احداث تغيير جذري في العمل عن طريق التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل اسرع او اكبر.
2	(شريفة , 2025:2636)	هو استخدام تكنلوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تطوير الاداء المنظمي وزيادة الفاعلية والكفاءة في مستوى تقديم الخدمات عبر توظيف التقنيات الحديثة والمتجددة .
3	(Halim,Kesuma, Siregar,2023:192)	دمج التقنيات الرقمية لتغيير العمليات التجارية وتجارب العملاء بشكل جذري.
4	(Resego,Audrey, Philip,2017:434)	تغيير جذري للطرق التقليدية لممارسة الاعمال التجارية من خلال اعادة تعريف قدرات الاعمال والعمليات والعلاقات .

المصدر : اعداد الباحثتان بالاعتماد على المصادر اعلاه

ثانيا. اهداف التحول الرقمي :

1.تحسين الأداء: يقلل التحول الرقمي من الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي للبيانات، ويسهل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة بسلاسة.

2. تبسيط الإجراءات الإدارية: يؤدي إلى تقليل الأعمال الورقية والاستغناء عن الحاجة لنسخ المستندات، حيث تصبح البيانات متوفرة بشكل رقمي.

3. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية: عندما يتم حفظ المعلومات إلكترونياً وتسهيل الوصول إليها، يمكن توجيه الطاقات البشرية للتركيز على مهام ذات إنتاجية أعلى بدلاً من الأعمال الروتينية.(بن قارة وزيغم، 2023 : 5)

ثالثا. ابعاد التحول الرقمي :

1 . انشاء ثقافة الابتكار والتحول : يعد كل من الابتكار والثقافة ظواهر اجتماعية معقدة يصعب فهمها بشكل دائم. ترتبط الثقافة بالمعارف والمهارات اليومية، بما في ذلك السلوك الإنتاجي في العمل. في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، يصعب تمييز الجوانب الثقافية لأنها تمتزج بممارسات وروتين رواد الأعمال ومديريها، بالإضافة إلى السياق الاجتماعي والاقتصادي المحيط من جهة أخرى (زينب

وافنان ،2025 : 110) هذا النهج يتطلب التكيف بنجاح مع جميع أجزاء المنظمة، بما في ذلك الأفراد، والعمليات الأساسية، بالإضافة إلى التحديات التكنولوجية وفي سياق متصل، تتعرض المؤسسات لضغوط متزايدة لتحسين كفاءة وفعالية وظيفة الموارد البشرية. يمكن تحقيق ذلك من خلال إعادة النظر في الطريقة التي يتم بها إدارة الموظفين (Jose,Ignacio,Mariano,2023:2).

2 . توفير البنية التحتية لتكنلوجيا المعلومات الرئيسية : قطع العراق شوطاً كبيراً في تطوير بنيته التحتية الرقمية، حيث ازداد انتشار الإنترنت والاتصالات المتنقلة بشكل ملحوظ وتشكل هذه البنية أساساً متيناً لتوسيع تطبيقات الذكاء الاصطناعي، خصوصاً في المدن الكبرى مثل بغداد والبصرة. (غادة وريام ، 2025 :67) حيث يتطلب التحول الرقمي توفر أنظمة، وبرمجيات، ومكونات مادية، ويُعدّ وجود البنية التحتية من أهم متطلباته، رغم ما قد تتطلبه من استثمارات مالية كبيرة. يتيح هذا التحول للشركات امتلاك بنية معلوماتية متطورة، تمكنها من ممارسة نشاطها عبر الإنترنت والاستفادة من أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات لتحقيق ميزة تنافسية (Shafaa,2024:1593).

3 . تدريب وتطوير الموارد البشرية : في عالم يتسم بالتطور العلمي والتكنولوجي المتسارع أصبح من الضروري على كل منظمة تبني مفاهيم إدارية حديثة لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة من أهم هذه المفاهيم هو التركيز على الموارد البشرية وتطوير كفاءاتها من خلال تزويدها بالمعرفة والمهارات اللازمة لمواجهة التحديات في مختلف المجالات وتُعد استراتيجية التدريب من أبرز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لما لها من دور فعال في تحسين ممارسات العمل ورفع كفاءة الموظفين. وهذا ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة، ويساهم في تحقيق أهدافها، وخاصة الميزة التنافسية لقد تغيرت النظرة للتدريب، فلم يعد ينظر اليه على أنه مجرد تكلفة بل أصبح استثماراً في رأس المال البشري. فالأموال التي تنفقها المنظمة على تدريب موظفيها تعود عليها بعائد مادي من خلال تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. لذلك يعتبر التدريب من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح على المدى الطويل (Zilfaa,2023:29) يمثل تدريب وتطوير الموارد البشرية أحد الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى تنمية مهارات العاملين ورفع كفاءاتهم بما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المنظمة. ويشمل ذلك إعداد البرامج التدريبية التي تركز على تأهيل الموظفين، وتطوير قدراتهم المهنية، وتعزيز معارفهم بما يتلاءم مع متطلبات العمل كما يسهم التدريب والتطوير في دعم تحقيق أهداف الأقسام واستراتيجياتها، من خلال تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتنفيذ المهام بكفاءة، إضافةً إلى دوره في برامج توجيه الموظفين الجدد، مما يساعد على اندماجهم بسرعة في بيئة العمل وزيادة إنتاجيتهم (هديل ، 2024 :12)

4 . ضمان حماية البيانات : يشير هذا المصطلح إلى مجموعة من الممارسات والإجراءات والسياسات التقنية التي تتبناها المؤسسات تهدف هذه الإجراءات إلى ضمان أمن عملياتها في بيئة العمل من خلال حماية الأنشطة والعمليات والبيانات التقنية داخل المنظمة. والهدف الأساسي من ذلك هو تجنب مخاطر الاختراق وحماية أمن معلومات المؤسسة ومعلومات عملائها (اسوار، 2023: 9) وتعني حماية الخصوصية الرقمية الحفاظ على سرية المعلومات المخزنة في الأنظمة المعلوماتية أو المتبادلة عبر الإنترنت ومنع الوصول إليها إلا من قبل الجهات المخولة وهي تمثل حق الفرد في التحكم بكيفية ومتى وبأي طريقة تُشارك معلوماته الشخصية مع الآخرين (اسماء ،2022 :23)

المحور الثاني (التصحر الوظيفي)

اولا. مفهوم وتعريف التصحر الوظيفي : تبرز أهمية النظر إلى "التصحر الوظيفي" كعائق تنظيمي كبير يوازي في خطورته التدهور البيئي وقد ساهمت عوامل متعددة في تفاقم هذه المشكلة، مثل سوء استغلال الموارد أو حالات الارتباك والفوضى التي قد تصل إلى حد الشلل الوظيفي ويمكن تطبيق هذا الوصف على المنظمات التي تعاني من الجمود، مما يستدعي منها وضع استراتيجيات وخطط مدروسة للاستفادة القصوى من مواردها. ويجب التركيز على الخصائص التي تجعل هذه الموارد فريدة القيمة، الندرة، صعوبة الإبدال والتقليد، وقابلية الحركة وتخصيص الموارد وان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يتطلب استغلالًا فعالًا لهذه الموارد بطريقة تجعل المنافسين يجدون صعوبة في الحصول عليها أو استبدالها فالتفوق لا يأتي من فراغ، بل هو نتاج تخطيط دقيق واستغلال أمثل للموارد المتاحة (سلطان احمد ، 2012 : 131) ويعرف **"التصحر الوظيفي"** إلى حالة من العزلة عن العالم الخارجي يتم استبعاد هؤلاء الموظفين من العلاقات الاجتماعية في بيئة عملهم. ونتيجة لذلك، قد يجد الأفراد أنفسهم في حالة من العزلة والتشاؤم تجاه كل من المجتمع والمنظمة إنهم يطورون شعورًا بأن زملائهم في مكان العمل يتجاهلونهم ويعملون ضدهم ويحملون مشاعر سلبية مملة تجاههم (Husam,Ali,2023:359).

ثانيا . اهمية دراسة التصحر الوظيفي في المنظمات :

1. **يساهم في انخفاض الحافز والرضى الوظيفي :** يكون الموظف المتعرض للتصحر يشعر بالاجهاد المستمر والشعور بالعجز وعدم التقدير مما يقلل قدرته على بذل الجهد والمبادرة وتتضائل رغبته في الاداء وانخفاض المشاركة والالتزام حيث يشعر الموظف بالانعزال وفقدان الحافز مما يقلل تفاعله والمساهمة في تحقيق اهداف المنظمة والموظف الذي يعاني من التصحر لايشعر بالرضا عن انجازاته حتى لو كانت النتائج جيدة لانه مشغول بالارهاق النفسي وهذا يضعف الثقة بالنفس مما يقلل الرضا عن الوظيفة بشكل عام. (مصطفى ، 2022)

2. **يضعف الالتزام والانتماء المنظمي :** عندما يشعر الموظف بالإرهاق المستمر يقل شغفة بالمهام اليومية وان الالتزام الوظيفي يحتاج الى اهتمام وحرص على اداء العمل بجودة لكن التصحر يقلل هذا

الاهتمام ويجعل الموظف يؤدي مهامه بشكل روتيني فقط دون تفاني وهذا الانخفاض يؤدي الى ضعف الانتماء الوظيفي اي شعور اقل بالارتباط في المنظمة واهدافها . (رزيقة ، 2017 : 69)

3. له تأثيرات صحية ونفسية طويلة المدى : يؤثر التصحر على المستوى المعرفي والعاطفي فيسبب صعوبات في التركيز والذاكرة وكذلك الصعوبة في اتخاذ القرارات وان الاشخاص الذين يعانون من الارهاق طوال اليوم حتى خارج ساعات العمل قد يؤدي الى نمط حياة غير صحية بسبب الارق والتوتر المزمن للتعامل مع الضغوط النفسية . (Sergio&Others,2022)

ثالثا. اسباب التصحر الوظيفي :

1 فقدان السيطرة : الشعور بعدم القدرة على التحكم في طبيعة العمل أو طريقة إنجازه يجعل الموظف يشعر بالعجز. هذا الشعور يزداد عندما لا يستطيع الموظف وضع حدود لطلبات العمل، مما يُضاعف خطر الإرهاق.

2. نقص التقدير: عدم تقدير الجهود والإنجازات يُضعف من معنويات الموظفين. التقدير من خلال المكافآت أو الثناء يرفع من الروح المعنوية بشكل كبير، وغيابه يُسرّع من الوصول إلى الإرهاق.

3. ضعف القيادة : القيادة التي لا تُقدم الدعم اللازم أو لا تُقدّر إنجازات الموظفين تُساهم في شعورهم بعدم الأمان وعدم القيمة. هذا النقص في القيادة الفعالة يجعل الموظفين يشعرون بالعجز والظلم، ويزيد من احتمالية الإرهاق.

4. التعويضات غير الكافية : عندما يشعر الموظف أن راتبه لا يتناسب مع جهوده ومساهماته، فإن ذلك يسبب شعورًا بالاستياء وفقدان الحافز. الضغوط المالية الناتجة عن الأجور غير الكافية تُفاقم من شعور الموظف بالظلم، مما يؤدي في النهاية إلى الإرهاق (Yamini,2024)

رابعا . ابعاد التصحر الوظيفي :

1. سوء استخدام الموارد : يتجلى هذا السوء في الاستغلال المفرط والجائر الذي يهدد بنضوب الموارد وانقراضها، وفي إنتاج سلع ضارة بالمجتمع، بالإضافة إلى سوء توزيع الموارد الذي يزيد بشكل خطير من حدة التفاوت الطبقي وفي مواجهة هذا الخلل، (محمود : 2002 / 1) وتعني هذه الظاهرة الاستخدام غير المصرح به أو الإساءة لموارد تكنولوجيا المعلومات المتاحة للموظف أثناء العمل. تشمل هذه الموارد التطبيقات (البرامج) والإنترنت والشبكات الداخلية للمؤسسة وقد أصبحت مشكلة إساءة استخدام موارد نظم المعلومات مسألة قائمة وخطيرة منذ أكثر من عقدين (

emanda,patrack&make:2014/1-2) والهدر هو أي استخدام غير فعال أو تبديد للموارد المتاحة. ينشأ الهدر عندما تستغل الموارد بطريقة غير مناسبة أو غير كفؤة، مما يترتب عليه خسائر مالية وبيئية ويمنع الاستفادة المثلى من تلك الموارد وتعد مشكلة الهدر ظاهرة عالمية لها تأثيرات سلبية واسعة على الاقتصاد والبيئة والمجتمع ككل (عمون : 2023).

2. البيروقراطية المفرطة : تعرف البيروقراطية بأنها نظام إداري مُصمَّم للتعامل مع شؤون الدولة وتنظيم علاقاتها مع مواطنيها. يهدف هذا النظام إلى توحيد الإجراءات، وحفظ سجلات المعاملات، وتنظيم عملية صنع القرار و هي هيكل تنظيمي معقد ومتخصص، يتألف من إداريين وموظفين محترفين غير مُنتخبين، يتميزون بكونهم مدربين تدريبًا عاليًا ومُعيّنين بدوام كامل لأداء المهام والخدمات الإدارية. يعكس هذا الهيكل الطريقة التي تنظم بها المنظمة موظفيها لتحقيق أهدافها. وتأخذ الهياكل البيروقراطية شكل الهرم، حيث يوجد خط عمودي مباشر يربط بين الإدارة العليا، مرورًا بالإدارة الوسطى، وصولًا إلى موظفي خط الأساس وتستند هذه المفاهيم إلى أعمال النظريات الكلاسيكية لعلماء مثل ماكس فيبر(PublicAdm:2009)

3. الفوضوية في العمل : إن غياب وظيفة التنظيم يؤدي إلى انتشار هذه الفوضى، مما يخلق عواقب وخيمة على سير العمل، أهمهاالخلل في توزيع المهام ويحدث اضطراب في تصنيف العمل وتوزيع الأعباء والمسؤوليات على الأفراد، مما يؤدي إلى عدم التوازن وضعف الكفاءة وتشويه الأولويات مما تفقد المنظمة قدرتها على تحديد الأهمية الحقيقية للمهام نتيجة لذلك، تُمنح أولوية لأنشطة معينة (قد تكون ثانوية) على حساب أنشطة أخرى حيوية، مما يشتت الجهود والموارد وحدوثاضطراب في تسلسل الأوامر مما يصبح الموظف في حيرة من أمره، غير قادر على تحديد الجهة التي يجب أن يتلقى منها الأوامر، و يخلق ازدواجية في التعليمات ويضعف نظام المساءلة في المنظمة(احمد : 2022 / 83)

4. الشلل الوظيفي : هو حالة يشعر فيها الموظف بأنه عالق وغير قادر على التقدم أو التطور داخل الشركة ويصل الفرد إلى قناعة بأنه استنفد الحد الأقصى من إمكانياته المهنية أو مهاراته ضمن بيئة العمل الحالية وعادةً ما تثير هذه المرحلة مشاعر الملل والإحباط وعدم الرضا عن الوظيفة، وهي ظاهرة يمكن أن تطال أي شخص في مختلف المجالات والمناصب والمستويات (indeed:2024) ومصطلح " الشلل الوظيفي" هو تعبير وصفي يستخدمه المعالجون والمدربون والمختصون، هذا المفهوم، المستمد من فكرة التجميد النفسي المرتبط بالصدمات، يصف نوعًا من الانغلاق العاطفي

الداخلي. في هذه الحالة، قد يواصل الفرد أداء وظائفه بنجاح في العمل أو اجتماعيًا أو في المنزل بينما يشعر داخليًا بالانفصال أو الجمود (Chelsea:2025).

المحور الثالث (العلاقة النظرية بين متغيرات البحث)

ترتكز فكرة التحول الرقمي الى حدوث تغييرات هيكلية داخل المنظمة حيث يسبب استبدال التكنلوجيا الرقمية للوظائف ذات المهارات المنخفضة منها والمتوسطة مما يقلل من فرص العمل التقليدية ويزيد من حالات التصحر الوظيفي ويتمثل هذا التحول في العمليات الى الآتمته والاعتماد على التكنلوجيا الحديثة التي تقلل الحاجة للعنصر البشري في مهام محددة وعلى الرغم من ذلك يمكن للتحول الرقمي ان يخلق فرص عمل جديدة في مجالات التكنلوجيا والخدمات الحديثة التي تتطلب مهارات عالية ومتقدمة مما يعكس نمط غير خطي في جودة العمل وفرص التوظيف (KeZhao,Hanfang&Youxi,2024:2) كما يشير التصحر الوظيفي الى فقدان بعض الوظائف او ضعف تطويرها نتيجة لعدم مواكبة المهارات الحديثة التي يتطلبها التحول الرقمي مما ينتج عنه فجوات مهارية في القوى العاملة كما ان التحول الرقمي يدفع الى اعادة هيكلة ادوار العمل من خلال اتمتة بعض الوظائف وتحويل مرافق العمل الى بيئات اكثر مرونة وتكنلوجيا وهذا يحسن التطوير الوظيفي في بعض الابعاد لكنه يؤدي في نفس الوقت الى تجاهل او ترك وظائف تقليدية (دارين ،2024 : 192-193)

الجانب العملي :

المبحث الاول: (تحليل قائمة الفحص الاولية)

a) *التحليل الوصفي لأبعاد التحول الرقمي*

يعرض الجدول (2)نتائج التحليل الوصفي لأبعاد التحول الرقمي ، اذ توضح النتائج وجود تباين نسبي في مستويات هذه الأبعاد داخل القسم محل الدراسة. فقد بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لأبعاد التحول الرقمي مستويات متفاوتة تراوحت بين الاتجاه المنخفض والمتوسط والجيد، الأمر الذي يعكس اختلاف درجة توافر متطلبات التحول الرقمي بين الأبعاد المختلفة، كما تشير قيم الأهمية النسبية وحجم الفجوة إلى وجود جوانب إيجابية في بعض الأبعاد، يقابلها جوانب أخرى ما تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتعزيز بما يدعم مسار التحول الرقمي داخل الوزارة كما موضح في الجدول ادناه :

جدول (2) أبعاد التحول الرقمي

ت	أبعاد التحول الرقمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	حجم الفجوة	اتجاه الإجابة
1	انشاء ثقافة الابتكار والتحول	1.732	0.541	57.7	42.3	متوسط
2	توفير بنية تحتية لتكنلوجيا المعلومات	1.964	0.390	65.5	34.5	متوسط

3	تدريب وتطوير الموارد البشرية	2.446	0.342	81.5	18.5	جيد
4	ضمان حماية البيانات	1.607	0.487	53.6	46.4	منخفض

المصدر : اعداد الباحثتان بالاعتماد على النتائج

المبحث الثاني: (الاستبانة)

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

تحليل مستوى اجابات العينة على متغيرات البحث

تستخدم الباحثتان في التحليل وتفسير متطلبات التحليل الوصفي لمستوى اجابات عينة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الاحصائية الوصفية شملت الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحليل فقرات متغيرات الدراسة (التحول الرقمي و التصحر الوظيفي) فضلا عن ترتيب الفقرات استنادا الى اجابات افراد العينة كما اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات افراد العينة على فقرات الاستبانة والمتكون من خمسة مستويات وقد عرضت نتائج التحليل الوصفي كما موضح في الجدول (3) ادناه :

الجدول (3) المتوسط المرجح ومستوى الإجابة

مقياس الإجابة	المتوسط المرجح		الأوزان المرجحة		مستوى الإجابة
لا اتفق بدرجة عالية	1	1,8	%20	%36	ضعيف جداً
لا أتفق	1,81	2,6	%36.2	%52	ضعيف
اتفق نوعاً ما	2,61	3,4	%52.2	%68	متوسط
أتفق	3,41	4,2	%68.2	%84	جيد
اتفق بدرجة عالية	4,21	5	%84.2	%100	جيد جداً
طول الفئة = 5-1= (4÷5)= 0,80					
الوسط الفرضي = 15÷5 = 3					

Source : Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.PP:214

اولا. التحليل الوصفي للمتغير المستقل (التحول الرقمي) بأبعاده الاربعة

يوضح الجدول (4) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي، والتي شملت انشاء ثقافة الابتكار والتحول ، وتوفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وتدريب وتطوير الموارد البشرية، ضمان حماية البيانات، وتُشير النتائج بصورة عامة إلى أن مستوى التحول الرقمي في

المؤسسة جاء بمستوى محايد، إذ بلغ الوسط الحسابي العام للمتغير (3.337)، وبانحراف معياري قدره (0.668)، فيما بلغ معامل الاختلاف (20.03%)، ويعكس هذا المستوى وجود توجه متوسط نحو تبني ممارسات التحول الرقمي، بما يدل على توفر بعض المقومات التنظيمية والتقنية والبشرية الداعمة، إلا أنها لم تصل بعد إلى مستوى التطبيق الشامل والمتكامل القادر على إحداث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي ، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، جاء بُعد ضمان حماية البيانات في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، إذ سجل وسطًا حسابيًا بلغ (3.364)، وبانحراف معياري (0.716)، ومعامل اختلاف (21.30%)، وباتجاه محايد، مما يشير إلى وجود اهتمام نسبي بتطبيق إجراءات حماية البيانات ونظم المعلومات، إلا أن هذا الاهتمام ما يزال في إطار متوسط ويتطلب تعزيزًا أكبر لمواجهة المخاطر الرقمية المتزايدة بكفاءة أعلى، في حين احتل بُعد الموارد البشرية المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.324)، وانحراف معياري (0.782)، ومعامل اختلاف (23.53%)، وباتجاه محايد، ويعكس ذلك توفر مستوى متوسط من الكفاءات والجهود التطويرية المرتبطة بالتحول الرقمي، مع وجود حاجة واضحة لتعزيز سياسات الاستقطاب النوعي والتدريب المستمر والتخطيط المستقبلي للموارد البشرية الرقمية، كما جاء بُعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الثالثة، إذ بلغ وسطه الحسابي (3.355)، وبانحراف معياري (0.790)، ومعامل اختلاف (23.56%)، وباتجاه محايد، مما يدل على أن تبني ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة لا يزال في مستوى متوسط، حيث تتوافر بعض المبادرات الداعمة، إلا أن ضعف المشاركة الشاملة ومحدودية التدريب المستمر تحد من ترسيخ الثقافة الرقمية بصورة فاعلة وفي المقابل، حلّ بُعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المرتبة الرابعة والأخيرة، بوسط حسابي بلغ (3.304)، وانحراف معياري (0.829)، ومعامل اختلاف (25.09%)، وباتجاه محايد، ويشير ذلك إلى أن الجاهزية التقنية للمؤسسة ما تزال في مستوى متوسط، مع وجود قصور نسبي في التطوير الجذري والتحديث المستمر للبنية التحتية التكنولوجية بما يتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي الشامل، وبصورة عامة تُظهر نتائج أبعاد التحول الرقمي أن المؤسسة تمتلك مستوى متوسط من الجاهزية الرقمية، حيث تتوافر بعض العناصر الداعمة في مجالات ضمان حماية البيانات وتدريب وتطوير الموارد البشرية وانشاء ثقافة الابتكار والتحول، إلا أن محدودية التطوير التقني وضعف التكامل بين الأبعاد المختلفة تمثل تحديات رئيسة، الأمر الذي يتطلب تبني استراتيجيات أكثر شمولًا لتعزيز البنية التحتية الرقمية، وترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة، وتنمية الكفاءات البشرية، وتطوير الإجراءات الأمنية، بما يسهم في رفع مستوى التحول الرقمي وتحقيق أهدافه الاستراتيجية بكفاءة أعلى.

الجدول (4) مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي

ت	أبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	ترتيب الابعاد	الاتجاه
1	انشاء ثقافة الابتكار والتحول	3.355	0.790	23.56	3	محايد
2	توفير البنية التحتية لتكنلوجيا المعلومات	3.304	0.829	25.09	4	محايد
3	تدريب وتطوير الموارد البشرية	3.324	0.782	23.53	2	محايد
4	ضمان حماية البيانات	3.364	0.716	21.30	1	محايد
المتوسط العام لمتغير التحول الرقمي		3.337	0.668	20.03		محايد

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثانيا . التحليل الوصفي للمتغير التابع (التصحر الوظيفي)

يوضح الجدول (5) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع التصحر الوظيفي، والتي شملت سوء استخدام الموارد، والبيروقراطية المفرطة، والفوضوية في العمل، والشلل الوظيفي. وتُشير النتائج بصورة عامة إلى أن مستوى التصحر الوظيفي في المؤسسة جاء بمستوى محايد، إذ بلغ الوسط الحسابي العام للمتغير (2.756)، وبانحراف معياري قدره (0.399)، فيما بلغ معامل الاختلاف (14.46%)، ويعكس هذا المستوى وجود درجة متوسطة من مظاهر التصحر الوظيفي داخل القسم، بما يدل على أن المؤسسة لا تعاني بصورة حادة من هذه الظاهرة، إلا أن بعض مظاهر القصور التنظيمي والسلوكي لا تزال قائمة وتؤثر بدرجات متفاوتة في كفاءة الأداء المؤسسي ، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، جاء بُعد الفوضوية في العمل في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، إذ سجل وسطًا حسابيًا بلغ (2.695)، وبانحراف معياري (0.656)، ومعامل اختلاف (24.33%)، وباتجاه إجابة محايد، مما يشير إلى أن مظاهر ضعف التنظيم والمتابعة والتنسيق تمثل أبرز صور التصحر الوظيفي داخل المؤسسة، وتؤثر نسبيًا في انسيابية العمل وانضباطه ، في حين احتل بُعد سوء استخدام الموارد المرتبة الثانية، بوسط حسابي بلغ (3.047)، وانحراف معياري (0.775)، ومعامل اختلاف (25.45%)، وباتجاه محايد، ويعكس ذلك وجود درجة متوسطة من القصور في استثمار الموارد وتوزيعها بالشكل الأمثل، مما يحد من تحقيق الكفاءة التشغيلية المطلوبة ، كما جاء بُعد الشلل الوظيفي في المرتبة الثالثة، إذ بلغ وسطه الحسابي (2.632)، وبانحراف معياري (0.670)، ومعامل اختلاف (25.47%)، وباتجاه محايد، مما يدل على وجود مستوى متوسط من مظاهر التكتلات الشخصية

وتضارب المصالح التي تؤثر جزئيًا في القرارات الإدارية والعدالة التنظيمية، وفي المقابل، حلّ بُعد البيروقراطية المفرطة في المرتبة الرابعة والأخيرة، بوسط حسابي بلغ (2.651)، وانحراف معياري (0.691)، ومعامل اختلاف (26.08%)، وباتجاه محايد، ويشير ذلك إلى أن الممارسات البيروقراطية والروتين الإداري ليست سائدة بدرجة كبيرة داخل المؤسسة، رغم استمرار بعض المظاهر المحدودة التي قد تعيق سرعة الإنجاز في بعض الحالات، وبصورة عامة، تُظهر نتائج أبعاد التصحر الوظيفي أن المؤسسة تعاني من مستوى متوسط من مظاهر الاضطراب التنظيمي وسوء استثمار الموارد وبعض التأثيرات السلوكية، إلا أن هذه المظاهر لا تصل إلى مستوى مرتفع أو حاد، الأمر الذي يوفر فرصة لتعزيز التنظيم الإداري، وتحسين آليات التخطيط والمتابعة، وتفعيل مبادئ العدالة والمشاركة المؤسسية، بما يسهم في الحد من ظاهرة التصحر الوظيفي وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

الجدول (5) مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع التصحر الوظيفي

ت	أبعاد المتغير التابع التصحر الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	ترتيب الابعاد	اتجاه الاجابة
1	سوء استخدام الموارد	3.047	0.775	25.45	2	محايد
2	البيروقراطية المفرطة	2.651	0.691	26.08	4	محايد
3	الفوضوية في العمل	2.695	0.656	24.33	1	محايد
4	الشلل الوظيفي	2.632	0.670	25.47	3	محايد
المتوسط العام لمتغير التصحر الوظيفي		2.756	0.399	14.46		محايد

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

اختبار فرضيات الارتباط : (قياس واختبار فرضيات علاقة الارتباط بين التحول الرقمي والتصحر الوظيفي)

الجدول (6) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي و التصحر الوظيفي

أبعاد التحول الرقمي	المؤشرات الإحصائية	التصحر الوظيفي	عدد الفرضيات المقبولة وتفسيرها
انشاء ثقافة الابتكار والتحول	R	-0.654**	علاقة عكسية سالبة بمستوى متوسط
	Sig	0.000	
	Z	-9.484	

توفير بنية تحتية لتكنلوجيا المعلومات	R	-0.787**	علاقة عكسية سالبة بمستوى قوي
	Sig	0.000	
	Z	-12.894	
تدريب وتطوير الموارد البشرية	R	-0.525**	علاقة عكسية سالبة بمستوى متوسط
	Sig	0.000	
	Z	-7.071	
ضمان حماية البيانات	R	-0.698**	علاقة عكسية سالبة بمستوى متوسط
	Sig	0.000	
	Z	-10.468	
التحول الرقمي	R	-0.778**	علاقة عكسية سالبة بمستوى قوي
	Sig	0.000	
	Z	-12.613	
عدد الفرضيات الصفرية المقبولة = 0 / عدد الفرضيات البديلة المقبولة = 5			
مستوى المعنوية = (0.05) / قيمة (Z) الجدولية = (1.96) / حجم العينة = (150)			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

اختبار فرضيات التأثير : (قياس واختبار فرضيات تأثير التحول الرقمي في التصحر الوظيفي)

الجدول (7) تأثير أبعاد التحول الرقمي مجتمعة في إجمالي التصحر الوظيفي

ابعاد التحول الرقمي	(α)	(β)	(t)	Sig.	القرار	(R) المتعدد	(R^2)	(R^2) Adj	(F)	Sig.
انشاء ثقافة الابتكار والتحول	4.279	-0.115	-2.475	0.014	مؤثر	0.824	0.679	0.670	76.530	0.000
توفير بنية تحتية لتكنلوجيا المعلومات		-0.244	-7.036	0.000	مؤثر					
تدريب وتطويرالموارد البشرية		0.031	0.746	0.457	غير مؤثر					
ضمان حماية البيانات		-0.129	-3.331	0.001	مؤثر					
(F) الجدولية									2.31	
(t) الجدولية									1.984	
عدد الابعاد المقبولة (المؤثرة) = 3 وهي (انشاء ثقافة الابتكار والتحول ، توفيربنية تحتية لتكنلوجيا المعلومات، ضمان حماية البيانات)										
عدد الابعاد غير المقبولة (غير المؤثرة) =1 وهي (الموارد البشرية)										

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

الاستنتاجات :

اولا: الاستنتاجات الخاصة بتحليل قائمة الفحص الاولية

1. وجود مستوى متوسط للتحول الرقمي بشكل عام تشير أغلب الأبعاد (انشاء ثقافة الابتكار والتحول، توفير بنية تحتية تكنولوجيا المعلومات) إلى اتجاه اجابة (متوسط) مما يدل على أن المنظمة في مرحلة انتقالية نحو التحول الرقمي وليست في مرحلة نضج كاملة.

2. تفوق بعد تدريب وتطوير الموارد البشرية حقق هذا البعد أعلى وسط حسابي وأعلى أهمية نسبية وباتجاه (جيد) وهذا يعني أن المنظمة تركز بشكل واضح على تنمية مهارات العاملين وتعده نقطة قوة رئيسية في التحول الرقمي.

3. ضعف واضح في بعد ضمان حماية البيانات جاء هذا البعد بأدنى وسط حسابي وباتجاه (منخفض) مع فجوة مرتفعة ما يدل على قصور في إجراءات الأمن السيبراني وحماية المعلومات، ويعد من أهم نقاط الضعف.

ثانيا. الاستنتاجات الخاصة بمؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي :

- ❖ أن بعد توفير بنية تحتية لتكنلوجيا المعلومات جاء بمستوى متوسط الأمر الذي يشير إلى توفر مقومات تقنية أساسية تدعم العمل الرقمي الا أن محدودية التطوير الشامل والتحديث المستمر تعكس ضعف الجاهزية الرقمية لتحقيق تحول رقمي متكامل.
- ❖ أن بعد تدريب وتطوير الموارد البشرية مستوى متوسط من الجاهزية مما يدل على توفر قدر مقبول من الكفاءات والمهارات الا أن ضعف التخطيط المستقبلي واستقطاب الكفاءات المتخصصة يشير الى فجوة بشرية قد تعيق تحقيق أهداف التحول الرقمي بصورة فعالة.
- ❖ أن التحليل الوصفي لبعد انشاء ثقافة الابتكار والتحول جاء بمستوى متوسط مما يدل على وجود توجه مؤسسي نحو تبني ثقافة التحول الرقمي الا أن هذا التوجه لم يصل بعد إلى مرحلة الترسخ الكامل وهو ما يعكس حاجة المؤسسة إلى تعزيز الوعي الرقمي وترسيخ قيم التغيير التكنولوجي بصورة أكثر شمولا.

ثالثا. الاستنتاجات الخاصة بمؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع التصحر الوظيفي :

- ❖ أن بعد سوء استخدام الموارد مستوى متوسط من القصور في إدارة الموارد وهو ما يدل على وجود هدر نسبي وضعف في التخطيط والتوزيع الفعال للموارد الأمر الذي يؤثر في كفاءة الأداء المؤسسي.
- ❖ أن بعد البيروقراطية المفرطة مستوى منخفض نسبيا مما يعكس وجود درجة من المرونة التنظيمية الا أن استمرار بعض الممارسات التقليدية يشير إلى الحاجة لمزيد من التبسيط الإجرائي والتحول نحو النظم الرقمية.
- ❖ أن بعد الفوضوية في العمل مستوى متوسط من عدم التنظيم وضعف المتابعة مما يدل على وجود تحديات في التنسيق الإداري وتنفيذ الخطط التشغيلية بصورة منتظمة.

التوصيات :

1. ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي من خلال برامج توعوية وتدريبية مستمرة تسهم في ترسيخ مفاهيم الرقمنة والتغيير المؤسسي بين جميع الموظفين وتبني برامج تغيير ثقافي طويلة الأمد وليس فقط دورات قصيرة كذلك ربط مفاهيم التحول الرقمي بقيم المنظمة مثل الابتكار والعمل الجماعي إدخال مؤشرات لقياس مدى تقبل الموظفين للتحول الرقمي تحفيز الموظفين على تبني السلوك الرقمي من خلال الحوافز المعنوية والمادية.
2. العمل على تطوير البنية التحتية لتكنلوجيا المعلومات بصورة شاملة عبر تحديث الأنظمة والتجهيزات التقنية وتوسيع الاستثمار في الحلول الرقمية المتقدمة ووضع خطة استراتيجية مرحلية لتحديث الأنظمة التقنية واعتماد الحوسبة السحابية لتقليل التكاليف وزيادة المرونة وضمان التكامل بين الأنظمة المختلفة داخل المنظمة وتخصيص ميزانية مستدامة للصيانة والتحديث المستمر.
3. تبني استراتيجية واضحة لتنمية الموارد البشرية الرقمية تركز على التدريب التخصصي واستقطاب الكفاءات المؤهلة في مجالات تكنلوجيا المعلومات والتحول الرقمي من خلال اعداد برامج تدريبية تخصصية (تحليل بيانات، أمن معلومات، نظم رقمية) وتبني مبدأ التعلم المستمر داخل المنظمة وكذلك تقييم فجوات المهارات الرقمية بشكل دوري والعمل على استقطاب الكفاءات الرقمية مع الاحتفاظ بالمواهب الحالية.

4. تعزيز منظومة الأمن الرقمي من خلال تطبيق أنظمة حماية متقدمة ووضع سياسات واضحة لأمن المعلومات بما يضمن سلامة البيانات واستدامة العمل الرقمي وتطبيق معايير عالمية في أمن المعلومات (مثل ISO 27001) واجراء اختبارات اختراق دورية لاكتشاف الثغرات وتدريب الموظفين على الأمن السيبراني وانشاء وحدة مختصة بإدارة المخاطر الرقمية.

5. الانتقال من مرحلة التحول الرقمي الجزئي الى التحول الرقمي المتكامل من خلال دمج العمليات الادارية كافة ضمن أنظمة الكترونية مترابطة تسهم في رفع الكفاءة المؤسسية من خلال ربط جميع العمليات الإدارية بنظام الكتروني موحد واستخدام أنظمة ERP لإدارة الموارد بشكل متكامل وتقليل الاعتماد على الورق والتحول إلى الأرشفة الرقمية ومتابعة الأداء عبر لوحات تحكم رقمية Dashboards

المقترحات :

تم وضع خطة عمل مقترحة للمنظمة المبحوثة توضح اليات لتنفيذ التوصيات وكذلك الجهة المسؤولة عن تنفيذ التوصيات كما موضح في الجدول (8) ادناه :

ت	الاستنتاجات	التوصيات	الية التنفيذ
.1	أن المنظمة تمر بمرحلة انتقال تدريجي نحو التحول الرقمي حيث يوجد قبول مبدئي وتوجه مؤسسي لتبني الابتكار الا أنه لم يتحول بعد إلى عقيدة عمل راسخة أو ثقافة تنظيمية شاملة وهذا يعكس وجود فجوة بين التخطيط للتحول والتطبيق الفعلي لقيم التغيير مما يستوجب تكثيف الجهود في جانب إدارة التغيير ورفع الكفاءة الوعي الرقمي لدى الموارد البشرية لضمان استدامة التحول	ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي من خلال برامج توعوية وتدريبية مستمرة تسهم في ترسيخ مفاهيم الرقمنة والتغيير المؤسسي بين جميع الموظفين	اعداد برنامج توعوي مؤسسي مستمر حول مفاهيم التحول الرقمي وأهميته في تحسين الأداء وتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية دورية لجميع المستويات الوظيفية وادماج ثقافة التحول الرقمي ضمن القيم التنظيمية ورسالة المؤسسة وتحفيز الموظفين على تبني الممارسات الرقمية عبر أنظمة مكافئات وتشجيع الابتكار
.2	أن بعد توفير بنية تحتية لتكنلوجيا المعلومات جاء بمستوى متوسط الأمر الذي يشير إلى توفر مقومات تقنية أساسية تدعم العمل الرقمي الا أن محدودية التطوير الشامل والتحديث المستمر تعكس ضعف الجاهزية الرقمية لتحقيق تحول رقمي متكامل	العمل على تطوير البنية التحتية لتكنلوجيا المعلومات بصورة شاملة عبر تحديث الأنظمة والتجهيزات التقنية وتوسيع الاستثمار في الحلول الرقمية المتقدمة	إجراء تقييم شامل للبنية التحتية التقنية الحالية وتحديد فجوات التطوير و تحديث الأجهزة والبرمجيات واعتماد أنظمة معلومات حديثة مترابطة
.3	ان بعد تدريب وتطوير الموارد البشرية حقق مستوى متوسط من الجاهزية مما يدل على توفر قدر مقبول من الكفاءات والمهارات الا أن ضعف التخطيط المستقبلي واستقطاب الكفاءات المتخصصة يشير الى فجوة بشرية قد تعيق تحقيق أهداف التحول الرقمي بصورة فعالة	تبني استراتيجية واضحة لتنمية الموارد البشرية الرقمية تركز على التدريب التخصصي واستقطاب الكفاءات المؤهلة في مجالات تكنلوجيا المعلومات والتحول الرقمي	وضع خطة تدريب تخصصي في مجالات تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي و استقطاب كفاءات رقمية مؤهلة لدعم المشاريع الرقمية وتحديد الاحتياجات المستقبلية من المهارات

			الرقمية وبناء مسارات مهنية رقمية للموظفين
4.	ان بعد ضمان حماية البيانات جاء بمستوى متوسط من تطبيق الإجراءات الأمنية وهو ما يعكس وجود اهتمام أساسي بحماية البيانات لكنه يدل في الوقت نفسه على محدودية تبني الأنظمة الأمنية المتقدمة القادرة على مواجهة التهديدات الرقمية الحديثة	تعزيز منظومة الأمن الرقمي من خلال تطبيق أنظمة حماية متقدمة ووضع سياسات واضحة لأمن المعلومات بما يضمن سلامة البيانات واستدامة العمل الرقمي	تطبيق أنظمة متقدمة للكشف عن الاختراقات والهجمات السيبرانية ووضع سياسات واضحة لادارة أمن المعلومات والخصوصية وتدريب الموظفين على الممارسات الامنة في استخدام الأنظمة الرقمية وانشاء وحدة أو لجنة مختصة بالأمن الشيباني

المصادر

1.عبد الوهاب، محمود أسامة، وإبراهيم، أحمد محمد، وعبد الجبار، براق طالب. (2024). تأثير الاتجاه الاستراتيجي للمنظمات الاكاديمية في تعزيز التعليم الرقمي دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء هيئة التدريس في كلية الادارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (49)، العدد (146)، ص 13-23.

2.سالمي، أحمد. (2025). علاقة ثقافة المؤسسة بالتحول الرقمي: دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي (حالة جامعة المسيلة) (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3).

3.مريم سالم جبار ،(2025)، التجارة الالكترونية في عصر الذكاء الاصطناعي :التحول الرقمي وتأثيره على سلوك المستهلك ، مجلة الاقتصادي الخليجي ، العدد 63 ، جامعة البصرة ، العراق.

4.الزبيدي، شريفة بنت علي. (2025). واقع النحو العربي في ظل التحول الرقمي على الإنترنت. مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، 15(1).

5.زينب، زينب عباس حاسم، والأسدي، أ. أفنان عادل. (2025). العلاقة بين القيادة الفائقة في تعزيز ثقافة الابتكار. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 21(2)،

6.غادة سالم محمد و ريام مثنى صبري ، 2025، الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في العراق: إطار تكامل استراتيجي ، مجلة كلية مدينة العالم، المجلد 17، العدد 1، عام 2025

7.اسوار إبراهيم سلامة، (2023)،أثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة في البنك التجاري الأردني، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.

8.محمدين، أسماء عشري برعي. (2022). اتجاهات النخب نحو تشريعات حماية البيانات عبر مواقع التواصل الاجتماعي ودورها في حماية الخصوصية الرقمية لهم. مجلة البحوث والدراسات الإعلامية، العدد (20)، ص ص 1-6

9. خليف، سلطان احمد. (2012). البدانة التنظيمية وأثرها في عملية التصحر الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المعهد التقني الموصل. مجلة تنمية الرافدين، المجلد (5)، العدد (9)، ص ص 1-25.

10. بورويس، رزيقة، وفريطس، نسيمة. (2017). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع (غير منشورة)، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر

11.سحنون، محمود. (2002). الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية رؤية بديلة. مجلة العلوم الإنسانية (جامعة منتوري قسنطينة)، العدد (17)، جوان/يونيو، ص ص 85-97.

12.أحمد بدران عبد الحسين، (2022)،دور السخاء البيئي في الحد من عملية التصحر الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركتي زين العراق وكورك للاتصالات، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.

13. أبو سالم، دارين عبد الله. (2024). أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك. مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(4)، 91-128.

14. عليوي، هديل قاسم. (2024). التوريد الخارجي لوظائف إدارة الموارد البشرية. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (49)، العدد (143)، ص ص 12-16.

15.Audrey A. Grace , Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature BLED, 2017 Proceedings BLED Proceedings, 2017.

16.Shafaa, B. H. (2024). The role of digital transformation in building a sustainable business model. Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences, 20(1), 1582–1623

17.Abu Ghali, Zilfaa Younis. (2023). The role of training and development in developing the skills of human resources managers. PEA Journal of Educational and Psychology Sciences, 8(2), 28–37

18.Alawi, Hadel Qasim. (2024). Outsourcing of human resource management functions. Journal of Administration & Economics, (49), 12–16

19.Shyaa, H. H., & Abbas, A. A. (2023). Job desertification as a modified variable in the relationship between the cognitive biases of the leader and the organizational anomie. Production Engineering Archives, 29(4), 356–368

.https://aja.me/9ycuyz20

21.https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8834764/?utm_source=chatgpt.com

22.Yamini. (n.d.). Employee burnout - Identify and understand its signs. Inspirisys Solutions, https://www.inspirisys.com/beyond-thenorm/Employee-Burnout-How-to-Identify-and-Understand?utm_source=chatgpt.com

23.Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R., & Clerkin, R. M. (2009). Public administration. McGraw-Hill

.https://share.google/bRsAf7xfRmk4R8Lym24

.https://share.google/pq5NNgm8vr9O1w50d25

26.Zhao, Ke, Li, Hanfang, & Luo, Youxi. (2024). Mechanism analysis of the impact of regional digital transformation on the employment quality in the perspective of labor force structure. Scientific Reports, Vol. 14, Art. No. 25229

27.https://www.academia.edu/93680116/Explaining_the_Misuse_of_Information_Systems_Resources_in_the_Workplace_A_Dual_Process_Approach
28.Source : Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (7th ed.). Wiley.PP:214
29. Hendra Halim1 , (2023),Digital Transformation Strategy to Optimize Company Performance, Jurnal Manajemen Bisnis, Akuntansi dan Keuangan (JAMBAK), Vol. 2, No. 11 2023: 189-200