



أثر التحول الرقمي في تطوير الهياكل التنظيمية
وزارة التعليم التقني / كلية السياحة والضيافة مصراته
اشتوي سالم اشتوي فائد

eshtiwisalem@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-5031-6510>

The Impact of Digital Transformation on Developing Organizational Structures
Ministry of Technical Education / College of Tourism and Hospitality – Misrata
Eshtiwai Salem Eshtiwai Faed

تاريخ الاستلام: 2026/06/30 - تاريخ المراجعة: 2026/07/18 - تاريخ القبول: 2026/07/28 - تاريخ النشر: 2026 / 8/19

الملخص

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في تطوير هيكليّة المؤسسات في إطار التغيرات السريعة في المعلومات والاتصالات وما يترتب عليها من تحولات جذرية في أساليب الإدارة والعمل التنظيمي. وينصب التركيز على وصف أثر التحول الرقمي على تطوير الهياكل التنظيمية من حيث زيادة مرونة المؤسسة، وتحسين تدفق المعلومات، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز الابتكار وكفاءة الأداء التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تستعرض الأدبيات الأكاديمية ذات الصلة لتحديد أبرز الاتجاهات الحديثة في التكنولوجيا والمعلومات والتنظيم. وتشير النتائج إلى أن التحول الرقمي لم يعد مجرد وسيلة تقنية تهدف إلى تحسين الإجراءات التشغيلية، بل أصبح توجهًا استراتيجيًا يؤثر في مختلف جوانب العمل المؤسسي. كما بينت النتائج أن التحول الرقمي يؤدي إلى تطوير تصميم الهياكل التنظيمية من خلال دعم الانتقال من النماذج التقليدية القائمة على التسلسل الهرمي والمركزية إلى هياكل أكثر مرونة تعتمد على التعاون الأفقي وسهولة تدفق المعلومات وسرعة الاستجابة للتغيرات، وأوضحت النتائج أن التقنيات الرقمية تسهم بصورة واضحة في تعزيز المرونة التنظيمية، إذ تتيج للمؤسسات إعادة تنظيم مواردها وعملياتها بسرعة، والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية بكفاءة أكبر. كما تساعد في بناء بيئة تنظيمية أكثر قدرة على الابتكار والتطوير المستمر. أوصت الدراسة بتبني رؤية استراتيجية متكاملة للتحول الرقمي، بحيث لا يُنظر إليه باعتباره مشروعًا تقنيًا محدودًا، وإنما باعتباره تحولًا إداريًا وتنظيميًا شاملاً يرتبط باستراتيجية المؤسسة، ويشمل تطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين أساليب العمل، وتنمية قدرات الموارد البشرية، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية، من خلال تطوير هياكل أكثر مرونة وقدرة على التكيف، وتقليل الاعتماد على المستويات الإدارية المتعددة، وتعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الهياكل التنظيمية، التطوير التنظيمي، المرونة التنظيمية، الأداء المؤسسي، الإدارة الرقمية.

Abstract

This study aims to analyze the impact of digital transformation on organizational structure development within the context of rapid changes in information and communication technologies and the resulting radical shifts in management and organizational practices. The focus is on describing the impact of digital transformation on organizational structure development in terms of increased organizational flexibility, improved information flow, accelerated decision-making processes, and enhanced innovation and organizational performance efficiency.

The study employs a descriptive-analytical approach, reviewing relevant academic literature to identify the most prominent modern trends in technology, information, and organization. The findings indicate that digital transformation is no longer merely a technical tool aimed at improving operational procedures, but has become a strategic direction affecting various aspects of organizational work. The results also show that digital transformation leads to the development of organizational structure

design by supporting the transition from traditional hierarchical and centralized models to more flexible structures based on horizontal collaboration, easy information flow, and rapid response to changes. Furthermore, the results demonstrate that digital technologies contribute significantly to enhancing organizational flexibility, enabling organizations to quickly reorganize their resources and processes and respond more efficiently to internal and external changes. They also help build an organizational environment more conducive to innovation and continuous development. The study recommended adopting an integrated strategic vision for digital transformation, so that it is not viewed as a limited technical project, but rather as a comprehensive administrative and organizational transformation linked to the organization's strategy. This includes developing organizational structures, improving work methods, developing human resource capabilities, and redesigning organizational structures to meet the requirements of the digital environment, through developing more flexible and adaptable structures, reducing reliance on multiple administrative levels, and promoting teamwork and cooperation between different organizational units.

Keywords: Digital transformation, organizational structures, organizational development, organizational flexibility, corporate performance, digital management.

المقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تغيرات متسارعة أعادت تشكيل طريقة عمل المؤسسات وأسلوب إدارتها، وكان التطور الكبير في تقنيات المعلومات والاتصالات أحد أبرز العوامل التي دفعت المؤسسات إلى مراجعة أساليبها التقليدية والبحث عن نماذج أكثر مرونة وقدرة على التكيف. وفي خضم هذه التحولات، ظهر التحول الرقمي باعتباره أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي لم تعد خياراً تقنياً فحسب، بل أصبحت ضرورة استراتيجية تساعد المؤسسات على الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة وتحقيق قيمة أكبر للعاملين والمتعاملين معها.

ولم يعد التحول الرقمي مقتصرًا على استخدام التكنولوجيا في إنجاز المهام اليومية أو أتمتة الإجراءات، بل أصبح يمثل تحولاً شاملاً في طريقة التفكير والعمل داخل المؤسسة، من خلال تطوير العمليات الإدارية، وتحسين آليات اتخاذ القرار، وتعزيز التواصل بين مختلف المستويات التنظيمية. ويشير التحول الرقمي إلى توظيف التقنيات الرقمية الحديثة لإحداث تغييرات جوهرية في أساليب العمل وخلق قيمة جديدة لأصحاب المصلحة، بما يساهم في إعادة تشكيل النظم والهياكل التنظيمية للمؤسسات (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).

وقد أسهم الانتشار الواسع لتقنيات مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والمنصات الرقمية في تغيير طبيعة المؤسسات المعاصرة، فلم تعد الهياكل التنظيمية التقليدية القائمة على التسلسل الهرمي والمركزية العالية قادرة دائماً على تلبية احتياجات بيئات العمل الحديثة. وأصبحت المؤسسات بحاجة إلى هياكل أكثر مرونة تسمح بسرعة الاستجابة، وتمكين العاملين، وتعزيز العمل الجماعي، وتسهيل تدفق المعرفة والمعلومات. وفي هذا الإطار، يؤكد (Daft 2021) أن فعالية تصميم الهيكل التنظيمي ترتبط بمدى توافقه مع طبيعة البيئة المحيطة ومستوى التغير والتعقيد فيها، وأن التكنولوجيا أصبحت من العوامل الأساسية المؤثرة في تشكيل الهياكل التنظيمية الحديثة.

ومن هنا، برزت العلاقة الوثيقة بين التحول الرقمي والتطوير التنظيمي، إذ إن تأثير التكنولوجيا لا يقتصر على تحسين سرعة إنجاز الأعمال أو رفع كفاءة الإجراءات، بل يمتد ليشمل طريقة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وأنماط الاتصال، وأساليب التنسيق بين وحدات المؤسسة. فالتقنيات الرقمية تمنح المؤسسات قدرة أكبر على الوصول إلى المعلومات وتحليلها واستخدامها في الوقت المناسب، الأمر الذي يدعم القرارات الإدارية ويعزز التكامل بين المستويات المختلفة داخل المنظمة (Laudon & Laudon, 2022).

وفي الإطار العربي، تواجه العديد من المؤسسات تحديات مرتبطة بقدرتها على الانتقال من الهياكل التقليدية إلى نماذج تنظيمية أكثر توافقاً مع متطلبات العصر الرقمي. فنجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفر التقنيات الحديثة، وإنما يرتبط أيضاً بمدى استعداد العاملين، وثقافة المؤسسة، وقدرتها على إدارة التغيير. ويؤكد السلمي (2001) أن تطوير المنظمات يتطلب مراجعة مستمرة للهياكل والنظم الإدارية بما يتناسب مع المتغيرات البيئية

أثر التحول الرقمي في تطوير الهياكل التنظيمية

والتكنولوجية، بينما يشير إدريس (2018) إلى أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت عنصرًا محوريًا في تطوير الإدارة الحديثة من خلال تحسين الاتصال الإداري ودعم القرارات الاستراتيجية.

وتتبع أهمية هذه الدراسة أثر التحول الرقمي في تطوير الهياكل التنظيمية من كونها تتناول تحولًا يمس جوهر عمل المؤسسات وطريقة تفاعل الأفراد داخلها. فالهياكل التنظيمية لم تعد مجرد لوائح تحدد المسؤوليات والسلطات، بل أصبحت إطارًا حيًا يتطور مع تطور المعرفة والتكنولوجيا واحتياجات العاملين والمستفيدين. لذلك، فإن فهم تأثير التحول الرقمي في هذه الهياكل يساعد المؤسسات على بناء نماذج تنظيمية أكثر مرونة وقدرة على تحقيق الكفاءة والاستدامة في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

وبناء على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في تطوير الهياكل التنظيمية، من خلال دراسة مفهوم التحول الرقمي وأبعاده، واستعراض خصائص الهياكل التنظيمية الحديثة، وبيان الدور الذي تؤديه التقنيات الرقمية في إعادة تشكيل البناء التنظيمي للمؤسسات، مع التركيز على التحديات والمتطلبات التي تساعد على تحقيق تحول تنظيمي ناجح يوازن بين الإمكانيات التقنية والعنصر البشري.

مشكلة الدراسة

شهدت المؤسسات خلال السنوات الأخيرة تغيرات متسارعة فرضتها التطورات المتلاحقة في مجال التقنيات الرقمية، الأمر الذي دفعها إلى إعادة التفكير في أساليب إدارتها وتصميم هياكلها التنظيمية بما ينسجم مع متطلبات البيئة الحديثة. فلم تعد الهياكل التنظيمية التقليدية التي تعتمد على المركزية، وتعدد المستويات الإدارية، وبطء انتقال المعلومات قادرة على مواكبة التغيرات المستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية. لذلك اتجهت العديد من المؤسسات إلى تبني التحول الرقمي باعتباره توجهًا استراتيجيًا لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا في العمليات اليومية، بل يمتد ليشمل إعادة صياغة طرق العمل، وتطوير آليات الإدارة، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة للتغيرات.

ورغم ما يقدمه التحول الرقمي من فرص لتحسين الأداء المؤسسي ورفع الكفاءة التشغيلية، فإن تطبيقه يواجه عددًا من التحديات المرتبطة بقدرة المؤسسات على تحقيق الانسجام بين التقنيات الرقمية الحديثة وهياكلها التنظيمية القائمة. فعملية التحول الرقمي تتطلب أكثر من مجرد توفير الأنظمة والتطبيقات التقنية؛ إذ تحتاج إلى تغييرات جوهرية في أساليب توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وأنماط الاتصال، وطرق التنسيق وصنع القرار. كما تتطلب وجود هيكل تنظيمي أكثر مرونة وقدرة على دعم الابتكار وتشجيع مشاركة العاملين في مراحل التغيير المختلفة.

وتبرز مشكلة الدراسة من وجود فجوة بين الإمكانيات الكبيرة التي تتيحها التقنيات الرقمية وبين قدرة بعض المؤسسات على إعادة بناء هياكلها التنظيمية بما يسمح بتحقيق الاستفادة الحقيقية من هذه التقنيات. فقد يؤدي تطبيق الحلول الرقمية دون إجراء تعديلات تنظيمية مناسبة إلى محدودية النتائج المتوقعة، في حين أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تطوير نموذج تنظيمي يتلاءم مع طبيعة العمل الرقمي ومتطلباته.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى بحث أثر التحول الرقمي في تطوير الهياكل التنظيمية، من خلال التعرف على طبيعة التغيرات التي يحدثها التحول الرقمي في تصميم الهياكل التنظيمية، ومستويات الإدارة، وآليات تدفق المعلومات، وأنماط العمل داخل المؤسسات، إضافة إلى تحديد أبرز التحديات التي قد تعيق عملية التطوير التنظيمي في ظل البيئة الرقمية.

وبناء على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر التحول الرقمي في تطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، تتمثل في الآتي:

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات؟
2. ما طبيعة التغيرات التي يساهم التحول الرقمي في إحداثها داخل الهياكل التنظيمية؟
3. إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تعزيز مرونة الهياكل التنظيمية وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطوير هياكلها التنظيمية في ظل التحول الرقمي؟
5. ما أثر تبني التقنيات الرقمية في إعادة توزيع الصلاحيات، وتحسين الاتصال، وتعزيز التنسيق واتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في التعرف على أثر التحول الرقمي في تطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات، والكشف عن دوره في إعادة صياغة أساليب العمل التنظيمي بما يساهم في تعزيز المرونة

أثر التحول الرقمي في تطوير الهياكل التنظيمية

المؤسسية ورفع قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في البيئة الحديثة. ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يأتي:

1. التعرف على واقع تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات محل الدراسة، من خلال الوقوف على مدى استخدام التقنيات الرقمية الحديثة ودورها في تطوير العمليات الإدارية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.
2. دراسة طبيعة التغيرات التي يحدثها التحول الرقمي في الهياكل التنظيمية، وذلك من خلال تحليل تأثيره في تصميم الهيكل التنظيمي، وأساليب توزيع المستويات الإدارية، وتعزيز اللامركزية، ودعم العمل الجماعي.
3. بيان مدى مساهمة التحول الرقمي في زيادة مرونة الهياكل التنظيمية، وقدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة، وتحقيق قدر أكبر من التكيف التنظيمي.
4. التعرف على أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات عند تطوير هياكلها التنظيمية في ظل التحول الرقمي، سواء كانت هذه التحديات مرتبطة بالجوانب التقنية أو التنظيمية أو الموارد البشرية.
5. تحليل تأثير تبني التقنيات الرقمية في تطوير آليات العمل الإداري، من خلال دراسة أثرها في إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وتحسين الاتصال التنظيمي، وتعزيز التنسيق وفعالية اتخاذ القرار.
6. الوصول إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسات على بناء هياكل تنظيمية أكثر مرونة وكفاءة، بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي ويدعم قدرتها على تحقيق أهدافها المستقبلية.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور المتزايد الذي أصبح يؤديه التحول الرقمي في بيئة المؤسسات المعاصرة، إذ لم يعد يمثل مجرد توجه تقني يهدف إلى تحسين استخدام التكنولوجيا، بل أصبح تحولاً إدارياً وتنظيماً شاملاً يؤثر في أساليب العمل، وطبيعة الهياكل التنظيمية، وطرق توزيع الصلاحيات، وأنماط الاتصال، وآليات اتخاذ القرار. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى تطوير هياكل تنظيمية أكثر مرونة وقدرة على التكيف، بما يضمن تحقيق الاستفادة الفعلية من الإمكانيات التي توفرها التقنيات الرقمية.

ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة في محاولة فهم طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الهياكل التنظيمية، والكشف عن الدور الذي يمكن أن يؤديه التحول الرقمي في إعادة تشكيل البناء التنظيمي للمؤسسات، بما يعزز قدرتها على الاستجابة للتحديات والمتغيرات الحديثة. ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال جانبين رئيسيين هما:

أولاً: الأهمية العلمية

1. الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة والتنظيم من خلال تناول العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الهياكل التنظيمية، باعتبارها من الموضوعات الإدارية الحديثة التي ترتبط بالتغيرات التي فرضتها الثورة الرقمية على المؤسسات.
2. تقديم تصور نظري حول تأثير التحول الرقمي في الهياكل التنظيمية، من خلال توضيح دوره في إعادة تصميم الهياكل، وتعزيز المرونة التنظيمية، وتطوير أساليب الاتصال والتنسيق داخل المؤسسات.
3. معالجة جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بمفهوم التحول الرقمي، وذلك من خلال النظر إليه باعتباره عملية تغيير تنظيمي متكاملة لا تقتصر على الجانب التقني، بل تمتد لتشمل الأفراد والعمليات والهياكل الإدارية.
4. توفير إضافة علمية يمكن أن يستفيد منها الباحثون والمهتمون بمجالات الإدارة الحديثة، والتحول الرقمي، والتطوير التنظيمي، من خلال تقديم إطار يساعد على فهم تأثير التكنولوجيا الرقمية في البناء التنظيمي للمؤسسات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. مساعدة المؤسسات على تحديد متطلبات تطوير هياكلها التنظيمية في ظل التحول الرقمي، بما يساهم في تصميم هياكل أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة.
2. توفير معلومات تساعد القيادات الإدارية في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية فيما يتعلق بإعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وتحسين الاتصال التنظيمي، وتعزيز التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.
3. تحديد التحديات التي قد تواجه المؤسسات أثناء تطبيق التحول الرقمي، بما يساعدها على وضع خطط وحلول مناسبة للتغلب عليها وضمان نجاح عملية التحول.
4. تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق الكفاءة والابتكار والاستدامة التنظيمية من خلال الاستخدام الفاعل للتقنيات الرقمية بما يتناسب مع أهدافها وطبيعة عملها.
5. دعم انتقال المؤسسات من الهياكل التقليدية إلى نماذج تنظيمية أكثر حداثة تقوم على المرونة، وتمكين العاملين، وسرعة اتخاذ القرار، والقدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة.

فرضيات الدراسة

فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تنطلق هذه الدراسة من افتراض وجود علاقة بين التحول الرقمي وتطوير الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات. ومن أجل اختبار هذه العلاقة بصورة علمية، تم صياغة الفرضية الرئيسة ومجموعة من الفرضيات الفرعية المرتبطة بها على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة عدد من الفرضيات الفرعية، تتمثل فيما يأتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات.

2. يسهم التحول الرقمي في إحداث تغييرات ذات دلالة إحصائية في تصميم الهياكل التنظيمية، من خلال زيادة المرونة التنظيمية، وتقليل المستويات الإدارية، وتعزيز اللامركزية في اتخاذ القرارات.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي ودرجة مرونة الهياكل التنظيمية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات المرتبطة بتطبيق التحول الرقمي وقدرة المؤسسات على تطوير هياكلها التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية.

5. يسهم تبني التقنيات الرقمية بدرجة ذات دلالة إحصائية في تطوير الممارسات التنظيمية من خلال إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وتحسين الاتصال الداخلي، وتعزيز التنسيق وفاعلية عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات.

الإطار النظري

التحول الرقمي: المفهوم والأهمية والأبعاد

أولاً: مفهوم التحول الرقمي وتطوره

يعد التحول الرقمي من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، حيث أصبح يمثل أحد الاتجاهات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تطوير أساليب عملها وتحسين قدرتها على المنافسة. ولم يعد التحول الرقمي يقتصر على إدخال الأنظمة الإلكترونية أو استبدال الإجراءات الورقية بالحلقات التقنية، بل أصبح توجهاً استراتيجياً متكاملاً يهدف إلى إعادة صياغة نماذج العمل، وتطوير العمليات الإدارية، وتحسين تجربة المستفيدين، وتحقيق قيمة مضافة من خلال الاستخدام الفاعل للتكنولوجيا الرقمية.

ويشير مفهوم التحول الرقمي إلى عملية توظيف التقنيات الحديثة، مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والمنصات الرقمية، بهدف إحداث تغييرات جوهرية في طريقة أداء المؤسسات لأعمالها، وتعزيز قدرتها على الاستجابة للمتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة. ويرى Westerman et al. (2014) أن التحول الرقمي يتمثل في قدرة المؤسسات على استخدام التقنيات الرقمية لإعادة تطوير نماذج أعمالها وتحسين أدائها، موضحين أن تأثيره لا يقتصر على الجانب التقني فقط، بل يمتد ليشمل العمليات التنظيمية، والهياكل الإدارية، والثقافة المؤسسية.

كما يمكن النظر إلى التحول الرقمي باعتباره عملية انتقال تدريجية من الأساليب التقليدية في الإدارة والعمل إلى نماذج أكثر اعتماداً على التكامل الرقمي في مختلف أنشطة المؤسسة وعملياتها. ويسهم هذا الانتقال في رفع الكفاءة التشغيلية، وتسريع إنجاز المهام، وتحسين جودة المعلومات المتاحة لصانعي القرار. وفي هذا السياق، يوضح Vial (2019) أن التحول الرقمي يمثل عملية تؤدي فيها التقنيات الرقمية إلى إحداث تغييرات عميقة في طريقة عمل المؤسسات، من خلال التأثير في مصادر القيمة، والعلاقات التنظيمية، والعمليات الداخلية، بما يعزز قدرتها على تحقيق الأداء المتميز والميزة التنافسية.

ومن منظور إداري، فإن التحول الرقمي لا يعد مجرد مشروع تقني، وإنما يمثل عملية تغيير مؤسسي شاملة تتطلب تطوير الهياكل التنظيمية، وتحديث أساليب القيادة، وتنمية مهارات العاملين، وتهيئة ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير. فنجاح التحول الرقمي يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والعنصر البشري، وإدارة التحولات التنظيمية المصاحبة له بصورة فعالة. ويؤكد Laudon & Laudon (2022) أن نظم المعلومات الرقمية أصبحت جزءاً أساسياً من تصميم المؤسسات الحديثة، لما توفره من دعم لتدفق المعلومات، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية.

أثر التحول الرقمي في تطوير الهياكل التنظيمية

وفي السياق الإداري العربي، ازداد الاهتمام بمفهوم التحول الرقمي باعتباره أحد المداخل المهمة لتطوير الإدارة وتحسين الأداء المؤسسي. حيث يرى كافي (2011) أن التحول الرقمي يمثل عملية استراتيجية تهدف إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير أساليب العمل الإداري، وتحسين الخدمات، ورفع كفاءة العمليات بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحديثة. كما يشير اشتوي (2025) إلى أن التحول الرقمي يتجاوز حدود تطبيق التقنيات الحديثة، ليشمل إعادة التفكير في أساليب الإدارة، وتطوير القدرات التنظيمية، وإحداث تغييرات في طريقة ممارسة العمل داخل المؤسسات.

وبناء على المفاهيم السابقة، يمكن تعريف التحول الرقمي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: عملية استراتيجية تقوم من خلالها المؤسسات بتوظيف التقنيات الرقمية الحديثة، وإعادة تطوير عملياتها وهياكلها التنظيمية وأساليب إدارتها، بما يساهم في تعزيز المرونة التنظيمية، وتحسين الاتصال والتنسيق، ودعم عملية اتخاذ القرار، وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية.

لم يظهر مفهوم التحول الرقمي بين ليلة وضحاها، بل تبلور تدريجياً مع التطورات المتلاحقة في تقنيات المعلومات والاتصالات. ففي ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي، انصب اهتمام المؤسسات على رقمنة البيانات (Digitization)، والتي اقتصر في الغالب على تحويل الوثائق والسجلات الورقية إلى صيغ رقمية بهدف تسهيل حفظها والوصول إليها. ومع الانتشار الواسع للحواسيب والإنترنت، بدأت المؤسسات تتجه إلى مرحلة الرقمنة التشغيلية (Digitalization)، حيث استُخدمت التقنيات الرقمية لأتمتة الإجراءات الإدارية، وتحسين كفاءة العمليات، وتقليل الوقت والتكاليف. ومع ذلك، بقيت نماذج الأعمال والهياكل التنظيمية في هذه المرحلة دون تغييرات جوهرية، إذ كان التركيز منصفاً على تحسين العمليات القائمة أكثر من إعادة بنائها (فودة، 2025، Vial, 2019). وقد مهدت هذه المرحلة الطريق لظهور مفهوم أكثر شمولاً، أصبح فيه التحول الرقمي جزءاً أساسياً من التوجه الاستراتيجي للمؤسسات، وليس مجرد وسيلة لتطبيق التكنولوجيا.

ومع بداية العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين، اتخذ مفهوم التحول الرقمي أبعاداً أوسع مع الانتشار السريع للحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء. ولم تعد المؤسسات تكفي بأتمتة إجراءاتها، بل اتجهت إلى إعادة النظر في نماذج أعمالها وطرق إدارتها وعملياتها التنظيمية بصورة أكثر شمولاً. وأصبح التحول الرقمي ينظر إليه باعتباره عملية استراتيجية تهدف إلى إعادة تشكيل أساليب العمل، وتطوير الثقافة التنظيمية، وتحسين آليات اتخاذ القرار، والارتقاء بجودة الخدمات، بما يعزز الابتكار والقدرة التنافسية ويزيد من قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال (Warner & Wager; Verhoef et al. 2021). كما تؤكد الدراسات الحديثة أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط بتوفير التقنيات الحديثة وحدها، وإنما يعتمد على تكامل التكنولوجيا مع القيادة الفاعلة، وتنمية الموارد البشرية، وتطوير الهياكل التنظيمية بما يدعم التغيير المستدام.

أما في العالم العربي، فقد ازداد الاهتمام بالتحول الرقمي بشكل ملحوظ خلال السنوات الأخيرة، مدفوعاً بتوجه الحكومات والمؤسسات نحو بناء اقتصاد رقمي وتوسيع نطاق الخدمات الإلكترونية. وفي هذا الإطار، أطلقت العديد من الدول العربية برامج واستراتيجيات وطنية ركزت على تطوير البنية التحتية الرقمية، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، وتعزيز الشفافية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، إلى جانب تنمية المهارات الرقمية وإعادة هندسة الإجراءات الإدارية. ويعكس هذا التوجه تحولاً في النظرة إلى التحول الرقمي، فلم يعد يُنظر إليه بوصفه مشروعاً تقنياً يقتصر على إدخال الأنظمة الرقمية، بل أصبح يعد مدخلاً استراتيجياً للإصلاح المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة (الفيفي والشمري، 2027؛ صالح وجده، 2024).

ثانياً: أهمية التحول الرقمي في المؤسسات الحديثة

أصبح التحول الرقمي من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر وارتفاع مستوى المنافسة. فلم يعد التحول الرقمي يُنظر إليه باعتباره مجرد وسيلة تقنية تهدف إلى تطوير الإجراءات التقليدية أو إدخال أنظمة إلكترونية جديدة، بل أصبح توجهاً استراتيجياً يساهم في إعادة صياغة أساليب العمل، وتطوير العمليات التنظيمية، وبناء نماذج أعمال أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة. ومن خلال توظيف تقنيات مثل الحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، تتمكن المؤسسات من تحسين كفاءتها التشغيلية، ورفع جودة خدماتها، وتعزيز قدرتها على الابتكار والمنافسة (رشق، 2025؛ Vial, 2019). وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن التحول الرقمي يرتبط بإعادة تشكيل المؤسسة ككل، وليس فقط ببنية أدوات تكنولوجيا جديدة، إذ يمتد تأثيره إلى الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وطريقة خلق القيمة.

وتبرز أهمية التحول الرقمي في قدرته على تحسين الأداء المؤسسي من خلال تبسيط الإجراءات، وأتمتة العمليات، وتقليل الوقت والجهد والتكاليف المرتبطة بالأساليب التقليدية. كما يساهم في توفير معلومات دقيقة وسريعة

تساعد القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية مبنية على البيانات. إضافة إلى ذلك، يعزز التحول الرقمي مرونة المؤسسات من خلال منحها القدرة على الاستجابة بصورة أسرع للتغيرات في احتياجات المستفيدين ومتطلبات الأسواق، الأمر الذي يدعم استمراريته ويقوي قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Verhoef et al., 2021). ولا يقتصر أثر التحول الرقمي على الجانب التشغيلي، بل يمتد ليشمل تطوير الثقافة التنظيمية، وتعزيز دور القيادة، وتنمية مهارات العاملين، وإعادة التفكير في الطرق التي تقدم من خلالها المؤسسة خدماتها وقيمتها للمستفيدين. كما أسهم التحول الرقمي في تغيير طبيعة العلاقة بين المؤسسات والعملاء أو المستفيدين، من خلال توفير خدمات رقمية أكثر سرعة ومرونة، وإتاحة قنوات تواصل حديثة تعتمد على المنصات الإلكترونية والتطبيقات الذكية. وأصبح استخدام الحلول الرقمية عاملاً مهماً في تحسين تجربة المستفيدين، وزيادة مستوى الشفافية، ورفع جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء. وفي ظل تنامي الاقتصاد الرقمي، باتت المؤسسات مطالبة بتطوير قدراتها الرقمية لمواكبة التحولات الجديدة وتعزيز الابتكار المؤسسي (محمد وزياي، 2024). ومن منظور إداري وتنظيمي، تكمن أهمية التحول الرقمي في كونه مدخلاً لإعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتطوير أساليب الإدارة، إذ يساعد المؤسسات على الانتقال من النماذج التقليدية القائمة على التسلسل الهرمي والإجراءات الثابتة إلى نماذج أكثر مرونة تعتمد على المعرفة، وتحليل البيانات، والتعاون الرقمي. ولذلك أصبح نجاح المؤسسات في العصر الرقمي مرتبطاً بمدى قدرتها على تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والاستراتيجية التنظيمية والثقافة المؤسسية والموارد البشرية، بما يضمن تحقيق قيمة مستدامة وتعزيز قدرتها على التكيف مع المستقبل (Warner & Wäger, 2019).

ثالثاً: متطلبات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات

لا يقتصر نجاح التحول الرقمي في المؤسسات على توفير التقنيات الحديثة أو إدخال الأنظمة الإلكترونية فحسب، بل يتطلب توافر مجموعة مترابطة من المقومات التنظيمية والتقنية والبشرية والاستراتيجية. فالتحول الرقمي يمثل عملية تغيير شاملة تستهدف تطوير طريقة عمل المؤسسة وإعادة تصميم عملياتها بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة. ولذلك فإن قدرة المؤسسة على تحقيق التحول الرقمي ترتبط بمدى امتلاكها رؤية واضحة، ومرونة تنظيمية، وموارد بشرية قادرة على التعامل مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة. ويشير Vial (2019) إلى أن التحول الرقمي يتجاوز مجرد تبني التكنولوجيا، إذ يرتبط بإحداث تغييرات في العمليات التنظيمية ومسارات خلق القيمة داخل المؤسسة. كما يؤكد Warner and Wäger (2019) أهمية بناء قدرات تنظيمية ديناميكية تمكن المؤسسات من استيعاب التقنيات الرقمية واستخدامها لتحقيق التطوير المستمر.

ويأتي وجود استراتيجية رقمية واضحة في مقدمة المتطلبات الأساسية للتحول الرقمي، إذ تحتاج المؤسسة إلى تحديد أهدافها الرقمية، ومجالات التحول ذات الأولوية، والموارد اللازمة لتنفيذها، إضافة إلى وضع مؤشرات تساعد على متابعة مستوى التقدم والإنجاز. كما أن دعم الإدارة العليا يعد عنصراً حاسماً في نجاح هذه العملية، لأن التحول الرقمي يتطلب قيادة قادرة على إدارة التغيير وتوفير البيئة المناسبة لتطبيقه. فغياب التخطيط الاستراتيجي أو ضعف الالتزام الإداري قد يؤدي إلى استخدام التكنولوجيا دون تحقيق أثر حقيقي على الأداء المؤسسي. وقد بينت الدراسات العربية أن التخطيط الجيد، ودعم القيادة، وإعادة تنظيم الإجراءات الإدارية تعد من أهم العوامل التي تسهم في نجاح برامج التحول الرقمي (البقي وعقيلي، 2024؛ المالكي، 2024).

وتشكل البنية التحتية الرقمية أحد الأسس الضرورية التي يعتمد عليها نجاح التحول الرقمي، وتشمل شبكات الاتصال، وأنظمة المعلومات، وقواعد البيانات، والحوسبة السحابية، وأدوات حماية المعلومات. فامتلاك بنية تقنية متطورة يساعد المؤسسات على تشغيل التطبيقات الرقمية بكفاءة، وتبادل البيانات بسرعة، وتقديم خدمات إلكترونية أكثر موثوقية. ومع ذلك، فإن التكنولوجيا وحدها لا تضمن نجاح التحول الرقمي، إذ يعتمد أثرها الحقيقي على قدرة المؤسسة على دمجها ضمن عملياتها وهياكلها التنظيمية بطريقة تحقق قيمة مضافة (Verhoef et al., 2021). كما تشير بعض الدراسات إلى أن ضعف الجاهزية التقنية يمثل تحدياً رئيسياً أمام المؤسسات التي تسعى إلى تنفيذ التحول الرقمي (سقاط والرحمن، 2022).

ويعد العنصر البشري وتطوير المهارات الرقمية من أهم ركائز التحول الرقمي، لأن التكنولوجيا لا تحقق أهدافها إلا من خلال العاملين القادرين على استخدامها وتوظيفها بفاعلية. ولذلك تحتاج المؤسسات إلى الاستثمار في تدريب الموظفين، وتنمية قدراتهم الرقمية، واستقطاب الكفاءات المتخصصة في مجالات التقنية ونظم المعلومات. كما أن نشر الثقافة الرقمية داخل المؤسسة يساعد على تقليل مقاومة التغيير، ويشجع العاملين على تبني أساليب عمل جديدة قائمة على الابتكار والتطوير المستمر (البقي وعقيلي، 2024؛ أقران وبوقصة، 2023).

إلى جانب ذلك، يتطلب التحول الرقمي تطوير الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، إذ إن الانتقال إلى البيئة الرقمية يؤدي إلى تغيرات في طبيعة الوظائف، وأساليب العمل، وطرق اتخاذ القرارات. وقد تواجه المؤسسات بعض

أشكال المقاومة نتيجة الخوف من التغيير أو عدم القدرة على التكيف مع الأنظمة الجديدة. ومن هنا تبرز أهمية نشر الوعي بأهداف التحول الرقمي، وإشراك العاملين في مراحل التغيير المختلفة، وتوفير برامج تدريبية تساعد على اكتساب المهارات اللازمة. ويؤكد Warner and Wäger (2019) أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير تعد من القدرات الأساسية التي تساعد المؤسسات على تحقيق تحول رقمي مستدام.

كما يمثل الإطار التشريعي والأمني مطلباً أساسياً لضمان نجاح التحول الرقمي، خاصة مع تزايد الاعتماد على البيانات والأنظمة الإلكترونية في إنجاز الأعمال. إذ تحتاج المؤسسات إلى وضع سياسات واضحة لحماية المعلومات، وإدارة المخاطر الرقمية، وضمان الخصوصية والأمن السيبراني. فكلما توسع استخدام الخدمات الرقمية، زادت الحاجة إلى أنظمة أمنية وتشريعية توفر الثقة في البيئة الرقمية وتحافظ على سلامة البيانات المتداولة (المالكي، 2024).

يمكن القول إن تطبيق التحول الرقمي يتطلب رؤية متكاملة تجمع بين التكنولوجيا والاستراتيجية والإنسان والتنظيم. فنجاح المؤسسات في هذا المجال لا يتحقق بمجرد امتلاك الأدوات الرقمية، وإنما بقدرتها على توظيف هذه الأدوات ضمن منظومة إدارية متكاملة تدعم الابتكار، وتعزز المرونة التنظيمية، وتحقق قيمة مستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة.

رابعاً: مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات

يختلف مستوى تطبيق التحول الرقمي من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لعدد من العوامل المرتبطة بطبيعة نشاط المؤسسة، وحجمها، ومدى توفر الموارد التقنية والبشرية، إضافة إلى درجة استعدادها التنظيمي للتغيير. فبينما لا تزال بعض المؤسسات في مراحل مبكرة تركز على تحويل الوثائق الورقية إلى صيغ رقمية وأتمتة بعض الإجراءات الروتينية، تمكنت مؤسسات أخرى من الوصول إلى مستويات أكثر تقدماً تعتمد على تحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، والمنصات الرقمية المتكاملة لإعادة تطوير عملياتها وتحسين الخدمات التي تقدمها. ويشير Vial (2019) إلى أن التحول الرقمي يمثل رحلة تدريجية تبدأ باستخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات القائمة، ثم تتطور لتشمل تغييرات أعمق في نماذج العمل وطريقة خلق القيمة داخل المؤسسة.

ويعتمد تقييم مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات على مجموعة من المؤشرات والأبعاد التي تعكس درجة نضجها الرقمي، ومن أبرزها: جاهزية البنية التحتية الرقمية، ومدى استخدام الأنظمة والتطبيقات الإلكترونية، وقدرة المؤسسة على إدارة البيانات وتكاملها، ومستوى امتلاك العاملين للمهارات الرقمية، إضافة إلى وجود ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار والتغيير. فكلما نجحت المؤسسة في دمج هذه العناصر ضمن استراتيجيتها العامة، ارتفعت درجة نضجها الرقمي وأصبحت أكثر قدرة على تحسين الأداء والتكيف مع المتغيرات. وتوضح الأدبيات الحديثة أن المؤسسات التي وصلت إلى مراحل متقدمة من التحول الرقمي لا تكتفي باستخدام التقنيات الحديثة، وإنما تعيد تصميم عملياتها الداخلية، وتطور نماذج تقديم الخدمات، وتعتمد بصورة أكبر على البيانات في دعم القرارات الإدارية (Verhoef et al., 2021).

وفي البيئة العربية، شهد تطبيق التحول الرقمي تطوراً واضحاً خلال السنوات الأخيرة، إلا أن مستوى التقدم لا يزال متفاوتاً بين المؤسسات نتيجة اختلاف مستوى الجاهزية الرقمية، وحجم الاستثمارات الموجهة للتكنولوجيا، ومدى توفر الكفاءات البشرية المتخصصة. فقد بدأت العديد من المؤسسات العربية بالانتقال من استخدام الحلول الإلكترونية البسيطة إلى تبني استراتيجيات رقمية أكثر شمولاً تهدف إلى تحسين الأداء وتطوير الخدمات. وتشير بعض الدراسات إلى أن تحقيق نتائج فعالة من التحول الرقمي يتطلب توفر قيادة داعمة، واستثماراً مستمراً في تدريب العاملين، وتطوير الأنظمة الرقمية بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة (محمد وزياي، 2024).

كما يظهر تطور مستوى تطبيق التحول الرقمي من خلال الانتقال من مرحلة الإدارة الإلكترونية التي تركز على تحويل الإجراءات التقليدية إلى إجراءات رقمية، إلى مرحلة أكثر تقدماً تتمثل في التحول المؤسسي الرقمي، حيث تصبح التكنولوجيا جزءاً من استراتيجية المؤسسة ووسيلة لإعادة بناء العمليات وتحسين أساليب اتخاذ القرار. وفي هذا السياق، يؤكد الدقن (2023) أن المؤسسات لا تحقق النضج الرقمي بمجرد امتلاك أنظمة إلكترونية، وإنما من خلال قدرتها على تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والاستراتيجية والموارد البشرية والهياكل التنظيمية.

وعلى الرغم من التطورات المتزايدة في مجال التحول الرقمي، ما تزال بعض المؤسسات تواجه تحديات تحد من قدرتها على الوصول إلى مستويات متقدمة، ومن أبرزها ضعف الثقافة الرقمية، ومقاومة التغيير، ونقص المهارات التقنية، ومحدودية الموارد المالية، إضافة إلى المخاطر المرتبطة بالأمن السيبراني وحماية البيانات. ولذلك تحتاج المؤسسات إلى تطوير قدراتها التنظيمية بصورة مستمرة، بما يساعدها على اكتشاف الفرص الرقمية، واستثمار التقنيات الحديثة، وإعادة توجيه مواردها بما يتلاءم مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية (Warner & Wäger, 2019).

لذا، لا ينبغي قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي فقط بعدد الأنظمة أو التطبيقات الرقمية التي تستخدمها المؤسسة، بل بمدى قدرتها على توظيف هذه التقنيات لإحداث تغيير حقيقي في أساليب العمل، والهياكل التنظيمية، والثقافة المؤسسية. فالمؤسسة ذات النضج الرقمي المرتفع هي التي تستطيع استخدام التكنولوجيا كأداة للتطوير المستمر، وتحقيق المرونة، وتعزيز قدرتها على المنافسة والاستدامة في بيئة الأعمال الحديثة.

الهياكل التنظيمية في ظل التحولات الحديثة

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته

يعد الهيكل التنظيمي من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، فهو الإطار الذي ينظم طبيعة العمل داخل المنظمة ويحدد كيفية توزيع المهام والمسؤوليات، والعلاقات الرسمية بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية. ومن خلال هذا الإطار تتضح خطوط السلطة والإشراف، وآليات التنسيق والاتصال، بما يساعد المؤسسة على توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ويشير Robbins and Coulter (2022) إلى أن الهيكل التنظيمي يعكس الطريقة التي يتم من خلالها تقسيم أنشطة المنظمة وتجميعها وتنسيقها، بما يوضح طبيعة العلاقات الرسمية بين الأفراد والوحدات التنظيمية.

ولا يقتصر مفهوم الهيكل التنظيمي على مجرد توزيع الوظائف أو تحديد المناصب الإدارية، بل يمثل نظاماً متكاملًا يحدد مواقع الأفراد داخل المؤسسة، ويوضح صلاحياتهم ومسؤولياتهم، ويساعد على تحقيق التكامل بين مختلف أجزاء المنظمة. ويرى Daft (2021) أن الهيكل التنظيمي يعد أداة إدارية مهمة تربط بين استراتيجية المؤسسة وعملياتها ومواردها البشرية، كما يؤثر بصورة مباشرة في قدرتها على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.

وفي الفكر الإداري، يُنظر إلى الهيكل التنظيمي باعتباره الوسيلة التي يتم من خلالها تنظيم الجهود البشرية وتنسيقها لتحقيق أهداف المؤسسة. فهو يحدد طبيعة العلاقات بين العاملين، ومستويات السلطة، وحدود المسؤولية، بما يساعد على تقليل الازدواجية والتداخل في أداء الأعمال. ويؤكد العلاق (2020) أن وجود هيكل تنظيمي واضح يسهم في تعزيز التنسيق والرقابة، ويساعد الإدارة على تحديد الاختصاصات وتوزيع المهام بصورة أكثر فاعلية.

وتظهر أهمية الهيكل التنظيمي من خلال مجموعة من الوظائف التي يؤديها داخل المؤسسة. فهو يساعد أولاً في تقسيم العمل وتحقيق التخصص، إذ يتم توزيع المهام وفقاً لقرارات العاملين وخبراتهم، الأمر الذي يرفع مستوى الكفاءة ويحسن استخدام الموارد. كما يسهم في تحديد السلطات والمسؤوليات من خلال توضيح مسارات الاتصال وصنع القرار، مما يقلل من حالة الغموض التنظيمي ويساعد على تحسين الأداء. ويشير Jones (2013) إلى أن الهيكل التنظيمي الفعال يمكن المؤسسة من تحقيق التنسيق بين وحداتها المختلفة، واستثمار مواردها بطريقة أكثر كفاءة، والاستجابة بصورة أفضل للمتغيرات الخارجية.

كما تتضح أهمية الهيكل التنظيمي في قدرته على دعم المرونة والتكيف، خاصة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر. فقد أصبحت المؤسسات الحديثة تميل إلى تبني هياكل أكثر مرونة تعتمد على تقليل المستويات الإدارية، وتشجيع التعاون، وتعزيز مشاركة المعرفة، بدلاً من الاعتماد على الهياكل الهرمية التقليدية التي قد تحد من سرعة الاستجابة. وفي هذا السياق، يوضح Daft (2021) أن فعالية الهيكل التنظيمي ترتبط بمدى توافقه مع استراتيجية المؤسسة، وطبيعة البيئة التي تعمل فيها، والتكنولوجيا المستخدمة، إذ إن عدم وجود هذا التوافق قد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة وضعف القدرة على التطوير.

وتزداد أهمية الهيكل التنظيمي في ظل التحول الرقمي، حيث فرضت التقنيات الحديثة حاجة المؤسسات إلى هياكل أكثر مرونة وقدرة على التعامل مع تدفق البيانات، والعمل الجماعي الرقمي، وتسريع عمليات اتخاذ القرار. فالتحول الرقمي لا يقتصر تأثيره على إدخال أنظمة تقنية جديدة، بل يمتد إلى إعادة توزيع الأدوار والصلاحيات، وتغيير أنماط الاتصال، وظهور وظائف ووحدات تنظيمية جديدة ترتبط بالتكنولوجيا والابتكار. ويشير Vial (2019) إلى أن التحول الرقمي يمثل عملية تغيير مؤسسي شاملة تؤثر في العمليات والهياكل التنظيمية وطرق خلق القيمة داخل المؤسسة.

أصبح تصميم الهيكل التنظيمي المناسب أحد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسات على النجاح في البيئة الحديثة. فالهيكل التنظيمي لم يعد مجرد وسيلة لتنظيم الأعمال الداخلية، بل أصبح عنصراً استراتيجياً يساعد المؤسسة على تحقيق المرونة، ودعم الابتكار، والاستفادة من الفرص التي توفرها التكنولوجيا الرقمية.

ثانياً: أنواع الهياكل التنظيمية التقليدية والحديثة

تتباين الهياكل التنظيمية بين المؤسسات تبعاً لاختلاف طبيعة نشاطها، وحجمها، وأهدافها الاستراتيجية، والظروف البيئية التي تعمل في إطارها. وقد شهدت هذه الهياكل تطوراً ملحوظاً عبر الزمن؛ إذ انتقلت المؤسسات من نماذج تنظيمية تقليدية تقوم على التسلسل الهرمي والمركزية إلى نماذج حديثة أكثر مرونة تعتمد على اللامركزية،

والعمل الجماعي، وسرعة الاستجابة للتغيرات. ويعتمد اختيار الهيكل التنظيمي المناسب على مدى قدرته على تحقيق التوافق بين استراتيجية المؤسسة، وطبيعة أعمالها، ومستوى التطور التكنولوجي الذي تعتمد عليه (Daft, 2021). وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن تصميم الهيكل التنظيمي لا يمثل مجرد توزيع للمسؤوليات، بل يعكس طريقة إدارة العمل وتدفق المعلومات واتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

أولاً: الهياكل التنظيمية التقليدية

ارتبط ظهور الهياكل التنظيمية التقليدية بالبيئات المستقرة التي كانت تحتاج إلى وضوح السلطة، وتحديد المسؤوليات، والالتزام بالإجراءات الرسمية. وتعتمد هذه الهياكل على وجود مستويات إدارية محددة وتسلسل واضح للأوامر، بحيث تنتقل القرارات غالباً من المستويات العليا إلى المستويات التنفيذية. وقد ساعد هذا النوع من الهياكل المؤسسات على تحقيق الانضباط والرقابة، إلا أنه قد يصبح أقل قدرة على التعامل مع البيئات السريعة التغير بسبب بطء الاتصال وصعوبة التكيف.

ومن أبرز أشكال الهياكل التنظيمية التقليدية ما يأتي:

1- الهيكل التنظيمي الوظيفي (Functional Structure):

يعد الهيكل الوظيفي من أكثر الهياكل انتشاراً، حيث يتم تقسيم المؤسسة إلى إدارات متخصصة وفقاً لطبيعة الوظائف، مثل إدارة الإنتاج، والتسويق، والمالية، والموارد البشرية. ويساعد هذا الأسلوب على تعزيز التخصص والاستفادة من الخبرات المتراكمة داخل كل مجال، مما يرفع مستوى الكفاءة التشغيلية. إلا أن الاعتماد الكبير على التقسيم الوظيفي قد يؤدي أحياناً إلى ظهور عزلة بين الإدارات وضعف التنسيق بينها، مما يؤثر في سرعة الاستجابة للتغيرات الخارجية (Jones, 2013).

2- الهيكل التنظيمي القطاعي أو التقسيمي (Divisional Structure):

يقوم هذا الهيكل على تقسيم المؤسسة إلى وحدات مستقلة نسبياً وفقاً للمنتجات، أو المناطق الجغرافية، أو فئات العملاء. ويتميز بقدرته على منح الوحدات درجة أكبر من الاستقلالية والتركيز على احتياجات الأسواق المختلفة، إلا أن من تحدياته احتمال تكرار بعض الوظائف والموارد بين الأقسام، مما قد يؤدي إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية (Daft, 2021).

3- الهيكل التنظيمي المصفوفي (Matrix Structure):

يجمع الهيكل المصفوفي بين التنظيم الوظيفي والتنظيم القائم على المشروعات، حيث قد يعمل الموظف تحت إشراف مدير وظيفي ومدير مشروع في الوقت نفسه. ويساعد هذا النموذج على تعزيز التعاون وتبادل الخبرات بين مختلف التخصصات، لكنه قد يسبب بعض الإشكالات المتعلقة بتداخل الصلاحيات أو ازدواجية التوجيه إذا لم تكن الأدوار والمسؤوليات محددة بوضوح (Robbins & Coulter, 2022).

ثانياً: الهياكل التنظيمية الحديثة

ظهرت الهياكل التنظيمية الحديثة نتيجة التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا، والحاجة إلى مؤسسات أكثر مرونة وقدرة على الابتكار. وتختلف هذه الهياكل عن النماذج التقليدية في أنها تقلل من المستويات الإدارية، وتعزز المشاركة، وتدعم الاتصال الأفقي، وتمنح فرق العمل قدراً أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات.

ومن أبرز أنواع الهياكل التنظيمية الحديثة:

1- الهيكل الشبكي (Network Structure):

يعتمد الهيكل الشبكي على بناء علاقات تعاون بين المؤسسة وشركائها أو الجهات الخارجية المتخصصة، بحيث تركز المؤسسة على أنشطتها الأساسية وتستفيد من خبرات الأطراف الأخرى في تنفيذ بعض المهام. ويتميز هذا النموذج بقدرته على تعزيز المرونة وتقليل التكاليف وتسريع الوصول إلى الموارد والخبرات، خاصة في البيئات التي تتسم بالتغير المستمر.

2- الهيكل القائم على الفرق (Team-Based Structure):

يركز هذا الهيكل على تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات تتمتع بدرجة أكبر من الاستقلالية والمسؤولية في إنجاز المهام وحل المشكلات. ويعد مناسباً للمؤسسات التي تعتمد على المعرفة والابتكار، لأنه يشجع التعاون وتبادل الخبرات ويقلل من الاعتماد على التسلسل الإداري التقليدي (Robbins & Coulter, 2022).

3- الهيكل الافتراضي (Virtual Structure):

يعتمد الهيكل الافتراضي على استخدام التكنولوجيا الرقمية لربط العاملين والوحدات التنظيمية دون الحاجة إلى وجود مادي دائم في موقع واحد. وقد ساعد انتشار تقنيات الاتصال والعمل عن بُعد على زيادة أهمية هذا النوع من الهياكل، إذ يتيح للمؤسسات الاستفادة من الموارد والكفاءات الموجودة في مواقع جغرافية مختلفة (Vial, 2019).

4- الهيكل التنظيمي المرن أو الرشيق (Agile Structure):

يقوم الهيكل الرشيق على تقليل التعقيدات الإدارية، وتسريع اتخاذ القرارات، وتمكين العاملين من التفاعل السريع مع المتغيرات. ويتميز بقدرته على إعادة تنظيم الفرق والموارد وفقاً للأولويات الجديدة، مما يجعله من الهياكل المرتبطة بشكل وثيق بالتحول الرقمي والبيئات الديناميكية (Warner & Wäger, 2019). وتوضح الأدبيات الحديثة أن المؤسسات الرشيقة تعتمد غالباً على شبكات من الفرق الممكنة بدلاً من الاعتماد الكامل على التسلسل الهرمي التقليدي.

وبالنظر إلى تأثير التحول الرقمي على المؤسسات، أصبحت الهياكل التنظيمية الحديثة أكثر توافقاً مع متطلبات البيئة الرقمية؛ لأن التكنولوجيا الحديثة تحتاج إلى تدفق سريع للمعلومات، وتعاون مستمر بين الوحدات، وقدرة عالية على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. لذلك تتجه العديد من المؤسسات إلى إعادة تصميم هياكلها التنظيمية لتحقيق التكامل بين التكنولوجيا والاستراتيجية والموارد البشرية، بما يعزز المرونة والابتكار والقدرة على المنافسة (Verhoef et al., 2021).

ثالثاً: خصائص الهياكل التنظيمية الحديثة

شهدت الهياكل التنظيمية في المؤسسات المعاصرة تغيرات جوهرية نتيجة التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، وانتشار التقنيات الرقمية، وازدياد الحاجة إلى الابتكار وسرعة الاستجابة. فلم تعد الهياكل التقليدية القائمة على التسلسل الهرمي الصارم والمركزية قادرة على تلبية متطلبات المؤسسات التي تعمل في بيئات تتسم بالتغير المستمر والمنافسة العالية. لذلك اتجهت العديد من المؤسسات إلى تبني هياكل تنظيمية حديثة تتميز بالمرونة، وتقليل المستويات الإدارية، وتعزيز المشاركة، وتوسيع قنوات الاتصال والتعاون بين مختلف الوحدات التنظيمية. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التحول الرقمي تحتاج إلى إعادة النظر في تصميم هياكلها التنظيمية بما يسمح بزيادة المرونة وتمكين العاملين وتسريع تدفق المعلومات واتخاذ القرارات.

وتتميز الهياكل التنظيمية الحديثة بمجموعة من الخصائص التي تجعلها أكثر ملاءمة لمتطلبات البيئة المعاصرة، ومن أبرزها ما يأتي:

1. المرونة والقدرة على التكيف

تعد المرونة من أهم السمات التي تميز الهياكل التنظيمية الحديثة، إذ تمنح المؤسسة القدرة على تعديل وحداتها وأساليب عملها بما يتناسب مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والتنافسية. فبدلاً من الاعتماد على إجراءات ثابتة وهياكل جامدة، تسمح الهياكل المرنة بإعادة توزيع الموارد وتشكيل فرق العمل وفقاً لطبيعة التحديات والفرص الجديدة. وتساعد هذه المرونة المؤسسات على الاستجابة بصورة أسرع للتغيرات والمحافظة على قدرتها التنافسية في بيئة تتسم بعدم الاستقرار (الكبيسي، 2021).

2. اللامركزية وتمكين العاملين

تتجه الهياكل الحديثة إلى تقليل الاعتماد على القرارات المركزية، ومنح مستويات إدارية ووحدات تنظيمية مختلفة صلاحيات أكبر في اتخاذ القرار. ويسهم هذا التوجه في تسريع الإجراءات، وتعزيز مشاركة العاملين، وزيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه نتائج أعمالهم. كما تساعد اللامركزية المؤسسات على الاستفادة من خبرات العاملين القريبة من مواقع العمل، مما يجعلها أكثر قدرة على التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب (Daft, 2021).

3. تقليل المستويات الإدارية وبناء الهياكل المسطحة

تتميز الهياكل الحديثة بانخفاض عدد المستويات الإدارية مقارنة بالهياكل التقليدية الهرمية، وذلك بهدف تحسين سرعة الاتصال وتسهيل انتقال المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية. فالهياكل المسطحة تساعد على تقليل التعقيدات البيروقراطية، وتمنح العاملين فرصاً أكبر للمشاركة والتفاعل مع الإدارة، الأمر الذي يساهم في رفع كفاءة الأداء وتسريع عملية اتخاذ القرار (Robbins & Judge, 2022).

4. الاعتماد على فرق العمل متعددة التخصصات

أصبحت فرق العمل عنصراً أساسياً في تصميم الهياكل التنظيمية الحديثة، حيث تعتمد المؤسسات على فرق تجمع أفراداً من تخصصات مختلفة لإنجاز المهام وحل المشكلات. ويساعد هذا الأسلوب على تعزيز التعاون وتبادل المعرفة، كما يتيح دمج وجهات نظر متنوعة بما يدعم الابتكار وتحسين جودة القرارات. ويشير الحمدان (2025) إلى أن العمل الجماعي أصبح من المتطلبات الأساسية للمؤسسات التي تعتمد على المعرفة والتطوير المستمر (Robbins & Judge, 2022).

5. تعزيز الاتصال الأفقي والشبكات التنظيمية

تختلف الهياكل الحديثة عن الهياكل التقليدية في اعتمادها بدرجة أكبر على الاتصال الأفقي والشبكي بدلاً من الاقتصار على الاتصال الرأسي عبر التسلسل الإداري. ويسمح هذا النمط بتبادل المعلومات والخبرات بين الإدارات والوحدات المختلفة بصورة أسرع، كما تسهم الأنظمة الرقمية والمنصات الإلكترونية في تعزيز التعاون الداخلي والخارجي للمؤسسات. (Laudon & Laudon, 2022)

6. التكامل مع التكنولوجيا والتحول الرقمي

أصبحت التكنولوجيا الرقمية أحد العوامل المؤثرة في تصميم الهياكل التنظيمية الحديثة، إذ ساعدت على ظهور أنماط تنظيمية جديدة مثل الهياكل الافتراضية والشبكية، ومكنت المؤسسات من إدارة العمل عبر مواقع مختلفة وربط الوحدات التنظيمية بطرق أكثر كفاءة. ولذلك فإن التحول الرقمي لا يؤدي فقط إلى تحديث الأدوات المستخدمة في العمل، بل يدفع أيضاً إلى إعادة توزيع الأدوار والصلاحيات وتطوير أساليب التنسيق داخل المؤسسة. وتشير الأدبيات إلى أن نجاح الاستراتيجيات الرقمية يتطلب توافقاً بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والموارد البشرية لضمان تحقيق قيمة مؤسسية مستدامة. (Bharadwaj et al., 2013)

7. التركيز على المعرفة والابتكار والتعلم التنظيمي

تركز الهياكل التنظيمية الحديثة على المعرفة باعتبارها أحد أهم الموارد الاستراتيجية للمؤسسة، ولذلك تسعى إلى توفير بيئة تشجع مشاركة المعرفة والتعلم المستمر وتوليد الأفكار الجديدة. فالهيكل المرن يساعد على خلق بيئة تنظيمية تسمح بتبادل الخبرات وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، مما يعزز قدرة المؤسسة على التطوير والابتكار. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

يمكن القول إن الهياكل التنظيمية الحديثة تمثل تحولاً من النموذج التقليدي القائم على الرقابة والتسلسل الهرمي إلى نموذج أكثر ديناميكية يعتمد على المرونة، والتمكين، والتعاون، والتكنولوجيا، والمعرفة. ولهذا أصبحت هذه الهياكل أكثر توافقاً مع متطلبات التحول الرقمي، لأنها توفر البيئة التنظيمية اللازمة لتعزيز سرعة الاستجابة، وتحسين الأداء، وتحقيق القدرة التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة.

أثر التحول الرقمي في تطوير الهياكل التنظيمية

أولاً: تأثير التحول الرقمي في تصميم الهيكل التنظيمي

أصبح التحول الرقمي أحد العوامل المؤثرة بشكل مباشر في طريقة تصميم الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات الحديثة. فلم تعد الهياكل التقليدية القائمة على التسلسل الهرمي الصارم والمركزية في اتخاذ القرار قادرة على الاستجابة لمتطلبات بيئة الأعمال الرقمية التي تتسم بسرعة التغير، وكثافة تدفق المعلومات، والحاجة المستمرة إلى الابتكار والتطوير. لذلك بدأت المؤسسات بإعادة التفكير في تصاميمها التنظيمية بما يتناسب مع التحولات الرقمية، من خلال دمج التقنيات الحديثة في عملياتها، وتطوير أساليب الاتصال، وتسريع عملية اتخاذ القرار، وإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات بما ينسجم مع متطلبات العصر الرقمي (Vial, 2019).

ومن أبرز التغيرات التي أحدثها التحول الرقمي الانتقال التدريجي من الهياكل الهرمية التقليدية إلى هياكل أكثر مرونة وشفافة. فقد ساعدت التكنولوجيا الرقمية على تقليل الاعتماد على المستويات الإدارية المتعددة، وتعزيز التواصل المباشر بين مختلف الوحدات التنظيمية، الأمر الذي أدى إلى ظهور هياكل أكثر انفتاحاً مثل الهياكل

المسطحة والشبكية التي تقوم على التعاون وتبادل المعرفة بدلاً من الاعتماد الكامل على التسلسل الإداري. وفي هذا السياق، يوضح Bharadwaj et al. (2013) أن تبني الاستراتيجيات الرقمية يتطلب إعادة النظر في تصميم المنظمة بما يحقق التكامل بين التكنولوجيا والعمليات والموارد البشرية، ويعزز قدرة المؤسسة على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات.

كما ساهم التحول الرقمي في تعزيز اللامركزية وتوسيع نطاق تفويض الصلاحيات داخل المؤسسات، إذ وفرت الأنظمة الرقمية إمكانية الوصول السريع إلى المعلومات من قبل مختلف المستويات الإدارية، مما ساعد العاملين على المشاركة بصورة أكبر في اتخاذ القرارات وحل المشكلات دون الاعتماد المستمر على الإدارة العليا. ويؤكد Daft (2021) أن المؤسسات المعاصرة تحتاج إلى هياكل تنظيمية تمنح العاملين مساحة أكبر من الاستقلالية والتمكين، خاصة في ظل البيئات التي تتصف بالتعقيد وعدم الاستقرار.

ومن الجوانب المهمة التي انعكس فيها التحول الرقمي على تصميم الهيكل التنظيمي ظهور وظائف ووحدات تنظيمية جديدة مرتبطة بالتكنولوجيا والابتكار. فقد أصبحت العديد من المؤسسات تنشئ وحدات متخصصة في التحول الرقمي، وتحليل البيانات، والأمن السيبراني، وإدارة المعرفة الرقمية. ولم يقتصر أثر ذلك على استحداث أقسام جديدة فقط، بل أدى أيضاً إلى إعادة تعريف بعض الوظائف وظهور أنوار تتطلب مهارات رقمية وتحليلية متقدمة. ويشير Westerman et al. (2014) إلى أن المؤسسات الرقمية الناجحة لا تركز فقط على إدخال التكنولوجيا، وإنما تعمل على تطوير قدراتها الداخلية وإعادة تنظيم مواردها لتحقيق قيمة استراتيجية من الاستثمار الرقمي.

كذلك أدى التحول الرقمي إلى تغيير طبيعة الاتصال والتنسيق داخل الهيكل التنظيمي، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على المنصات الرقمية وأنظمة المعلومات المتكاملة لتسهيل تبادل البيانات وتعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة. وقد ساعد هذا التطور على تجاوز الحدود التنظيمية التقليدية، وفتح المجال أمام ظهور أشكال تنظيمية قائمة على الشبكات والتعاون مع الشركاء الخارجيين. ويشير Laudon & Laudon (2022) إلى أن نظم المعلومات الحديثة أصبحت عنصرًا أساسيًا في تصميم المؤسسات، لأنها تؤثر في طريقة تدفق المعلومات، وتوزيع السلطة، وأساليب التنسيق بين الوحدات التنظيمية.

وفي البيئة العربية، دفعت برامج التحول الرقمي العديد من المؤسسات إلى إعادة تقييم هياكلها التنظيمية وتطويرها بما يتلاءم مع متطلبات العمل الرقمي. فلم يعد التحول الرقمي يُنظر إليه باعتباره مشروعًا تقنيًا منفصلًا، بل أصبح تحولًا إداريًا وتنظيميًا متكاملًا يتطلب إعادة تصميم العمليات والهياكل، وتطوير نظم الاتصال، وبناء قدرات بشرية قادرة على التعامل مع المتغيرات الجديدة. وقد أوضح الدقن (2023) أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والجوانب التنظيمية والإدارية، كما بينت دراسة محمد وزياي (2024) أن تطوير الموارد البشرية والعناصر التنظيمية يمثل عاملاً أساسيًا إلى جانب توفير البنية التقنية اللازمة.

لم يقتصر تأثير التحول الرقمي على تحديث الأدوات والتقنيات المستخدمة داخل المؤسسات، بل امتد ليشمل فلسفة تصميم الهيكل التنظيمي ذاته. فقد انتقلت المؤسسات تدريجيًا من نماذج تنظيمية جامدة تعتمد على التسلسل الهرمي والرقابة المركزية إلى نماذج أكثر ديناميكية تقوم على المرونة، والمعرفة، والعمل الجماعي، والتمكين الإداري. وأصبح الهيكل التنظيمي الحديث عنصرًا استراتيجيًا يساعد المؤسسات على تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والاستراتيجية والموارد البشرية، بما يدعم تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة في البيئة الرقمية.

ثانياً: التحول الرقمي وتعزيز المرونة التنظيمية

في السنوات الأخيرة، أصبح التحول الرقمي أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تعزيز مرونتها التنظيمية والتعامل بفاعلية مع بيئة الأعمال المتغيرة. فلم يعد دوره يقتصر على إدخال التقنيات الحديثة أو أتمتة الإجراءات، بل امتد ليشمل تطوير أساليب العمل، وتحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات، وإعادة تنظيم مواردها وعملياتها بما ينسجم مع التحديات والفرص الجديدة. وتُعرف المرونة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، وإعادة توظيف مواردها وإمكاناتها بطريقة تضمن استمرارها وتحقيق أهدافها في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار (Teece, 2018).

ويؤدي التحول الرقمي دوراً مهماً في تعزيز هذه المرونة من خلال توفير نظم معلومات متطورة تساعد الإدارة على الوصول إلى البيانات وتحليلها بسرعة، وهو ما ينعكس على جودة القرارات وسرعة اتخاذها. فالتقنيات الحديثة، مثل الحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، تمنح المؤسسات رؤية أوضح لما يحدث داخلها وفي البيئة المحيطة بها، مما يمكنها من التفاعل مع المتغيرات في الوقت المناسب. ويشير Sebastian et al. (2017) إلى أن المؤسسات التي قطعت شوطاً في التحول الرقمي تكون أكثر قدرة على التكيف، لأنها تعتمد على منصات رقمية وبنى تنظيمية مرنة تسهل إعادة تصميم العمليات كلما دعت الحاجة.

أثر التحول الرقمي في تطوير الهياكل التنظيمية

ولا يقتصر أثر التحول الرقمي على الجانب الإداري، بل يمتد إلى المرونة التشغيلية أيضا. فمع التوسع في أتمتة الإجراءات وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية والعمليات الروتينية، أصبحت المؤسسات قادرة على إنجاز أعمالها بسرعة أكبر وبدرجة أعلى من الكفاءة. كما أسهمت الأنظمة الرقمية في تحسين تدفق المعلومات بين الإدارات، وتقليل الوقت والجهد اللازمين لإنجاز المهام، الأمر الذي يساعد المؤسسات على الاستجابة بصورة أسرع لاحتياجات العملاء ومتطلبات السوق. وفي هذا الإطار، يشير أكبر وأيمن (2022) إلى أن التحول الرقمي أصبح من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات العربية لتحسين أدائها التنظيمي وزيادة قدرتها على مواكبة التغيرات المتسارعة.

ومن الجوانب التي تأثرت بشكل واضح أيضا المرونة الهيكلية، إذ دفع التحول الرقمي العديد من المؤسسات إلى إعادة النظر في هياكلها التنظيمية والابتعاد عن النماذج الهرمية التقليدية، لصالح هياكل أكثر مرونة تقوم على فرق العمل، والتعاون بين الإدارات، وتفويض الصلاحيات. وقد ساعدت التكنولوجيا الرقمية على تقليل القيود التي كانت تفرضها الحدود التنظيمية التقليدية، وأصبحت المعلومات تنتقل بسهولة بين مختلف الوحدات، مما عزز سرعة التنسيق واتخاذ القرار. ويرى Cennamo (2021) أن المؤسسات التي تتبنى نماذج تنظيمية رقمية تمتلك قدرة أكبر على إعادة توزيع مواردها والاستفادة من الفرص الجديدة مقارنة بالمؤسسات التي ما زالت تعتمد على الهياكل التقليدية.

كذلك يسهم التحول الرقمي في تعزيز المرونة المعرفية والتنظيمية من خلال توفير بيئة تشجع على تبادل المعرفة والخبرات بين العاملين. فقد أتاحت المنصات الرقمية أدوات فعالة للتواصل والتعلم المستمر، الأمر الذي يساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة والتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة. ولا يقتصر الأمر على استخدام التكنولوجيا، بل يشمل أيضا بناء ثقافة تنظيمية تدعم التعلم والابتكار والتطوير المستمر. وفي هذا السياق، يؤكد Bharadwaj et al. (2013) أن نجاح الاستراتيجية الرقمية يعتمد على التكامل بين التكنولوجيا، والمعرفة التنظيمية، والقدرات البشرية، لأن هذه العناصر مجتمعة هي التي تمكن المؤسسة من تحقيق قيمة مستدامة.

وتشير الدراسات العربية إلى أن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي بصورة أكثر شمولاً تحقق مستويات أعلى من المرونة التنظيمية، وذلك بفضل تطوير نظم العمل، وتحسين الاتصال الداخلي، وتعزيز ثقافة الابتكار. ويشير الفيفي (2025) إلى أن التحول الرقمي يسهم في رفع قدرة المؤسسات على التكيف من خلال تطوير بنيتها التنظيمية وتنمية مهاراتها الرقمية، بينما يبين الفاضل (2024) أن نجاح هذا التحول يرتبط بدرجة استعداد المؤسسة لإدارة التغيير وتوفير بيئة تنظيمية تشجع على المرونة والمبادرة.

ويتضح أن العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية علاقة متبادلة ومتكاملة؛ فالتحول الرقمي يوفر الأدوات والتقنيات التي تساعد المؤسسات على الاستجابة السريعة للمتغيرات، في حين تهيئ المرونة التنظيمية البيئة المناسبة لاستثمار هذه التقنيات وتحقيق أقصى استفادة منها. لذلك فإن المؤسسات التي تنجح في دمج التكنولوجيا الرقمية مع استراتيجيتها، وهيكلها التنظيمي، وثقافتها المؤسسية تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات، واغتنام الفرص، والمحافظة على قدرتها التنافسية وتحقيق الاستدامة في بيئة الأعمال الحديثة.

ثالثا: التحول الرقمي وإعادة توزيع السلطة والمسؤوليات

لم يعد تأثير التحول الرقمي مقتصرًا على تطوير الأنظمة التقنية أو تحسين أداء العمليات التشغيلية، بل أصبح يمتد إلى الجوانب التنظيمية والإدارية داخل المؤسسات، ومن أبرزها إعادة تشكيل طبيعة السلطة والمسؤوليات بين مختلف المستويات الإدارية. فقد أدى انتشار التقنيات الرقمية وسهولة الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب إلى تغيير أساليب العمل التقليدية القائمة على التسلسل الهرمي، وفتح المجال أمام نماذج تنظيمية أكثر مرونة تعتمد على المشاركة، والتمكين، واتخاذ القرارات استنادًا إلى البيانات والمعلومات المتاحة. (Vial, 2019)

ومن أهم التحولات التي أحدثها التحول الرقمي الانتقال من تركيز السلطة إلى توزيعها بصورة أكثر مرونة. ففي ظل توفر الأنظمة الرقمية وقواعد البيانات المشتركة، أصبح بإمكان العاملين في مختلف المستويات الإدارية الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات بصورة أسرع وأكثر فاعلية، دون الحاجة إلى الاعتماد المستمر على المستويات الإدارية العليا. ويشير Westerman et al. (2014) إلى أن المؤسسات التي تنجح في التحول الرقمي تعمل على إعادة توزيع مسؤوليات اتخاذ القرار، بحيث تصبح الوحدات التشغيلية أكثر قدرة على التعامل مع متطلبات العمل اليومية والتغيرات البيئية، بينما يتركز دور الإدارة العليا في وضع الرؤية الاستراتيجية، وتوجيه التحول، وضمان الحوكمة.

أثر التحول الرقمي في تطوير الهياكل التنظيمية

كما أدى التحول الرقمي إلى تغير طبيعة دور القيادات والإدارة العليا داخل المؤسسات. فلم تعد القيادة الحديثة تركز فقط على إصدار التعليمات ومتابعة التنفيذ، بل أصبحت تضطلع بدور أكبر في قيادة التغيير، ونشر الثقافة الرقمية، وتهيئة البيئة التنظيمية التي تشجع الابتكار والتعلم المستمر. وفي هذا السياق، يوضح Kane et al. (2019) أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة القيادات على تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والاستراتيجية التنظيمية، وإشراك مختلف المستويات الإدارية في عملية التطوير بدلاً من قصرها على وحدات تقنية محددة.

ومن مظاهر إعادة توزيع السلطة والمسؤوليات أيضاً ظهور أدوار ووظائف تنظيمية جديدة مرتبطة بالتحول الرقمي، مثل مسؤول التحول الرقمي، ومدير البيانات، ومدير الابتكار الرقمي. وقد أصبحت هذه الوظائف تؤدي دوراً مهماً في الربط بين الجانب التقني والجوانب الإدارية والاستراتيجية داخل المؤسسة. ويعكس ذلك تحول التكنولوجيا من كونها وظيفة مساندة تقتصر على الدعم الفني إلى عنصر أساسي يؤثر في القرارات التنظيمية ونماذج العمل. ويؤكد Bharadwaj et al. (2013) أن الاستراتيجيات الرقمية الحديثة تتطلب تكامل القدرات التقنية مع القدرات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى إعادة تحديد الأدوار والمسؤوليات بما يتناسب مع طبيعة البيئة الرقمية.

كذلك أسهم التحول الرقمي في تعزيز تمكين العاملين وزيادة مشاركتهم في عملية صنع القرار، إذ وفرت الأدوات الرقمية ومنصات التعاون الإلكتروني بيئة أكثر انفتاحاً لتبادل المعرفة والخبرات بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة. وقد أدى ذلك إلى تقليل الفجوة بين الإدارة والعاملين، وتعزيز الاعتماد على فرق العمل متعددة التخصصات بدلاً من الاقتصار على العلاقات الرسمية القائمة على التسلسل الإداري. ويرى Sebastian et al. (2017) أن المؤسسات الرقمية الناجحة تعتمد على نماذج عمل أكثر تعاوناً، حيث تصبح مشاركة المعرفة والقدرة على التكيف من العوامل الأساسية لتحقيق الأداء المؤسسي.

وفي السياق العربي، تشير الدراسات الحديثة إلى أن التحول الرقمي أصبح عاملاً مهماً في إعادة تشكيل العلاقات التنظيمية داخل المؤسسات، من خلال تطوير أساليب القيادة، وتعزيز المشاركة، وإعادة توزيع الاختصاصات بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية. فقد أوضح عيسوي وعبد الماجد (2026) أن التحول الرقمي لا يؤدي فقط إلى تحديث الأنظمة التقنية، بل يسهم أيضاً في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة وطرق ممارسة العمل داخل المؤسسات. كما أن توجه العديد من المؤسسات العربية إلى إنشاء إدارات ووحدات متخصصة بالتحول الرقمي يعكس تغيراً في طبيعة المسؤوليات التنظيمية وانتقال بعض المهام المرتبطة بالتطوير والابتكار إلى مستويات إدارية جديدة.

أثر التقنيات الرقمية في الاتصال والتنسيق واتخاذ القرار التنظيمي أولاً: دور التقنيات الرقمية في تحسين الاتصال التنظيمي

أصبحت التقنيات الرقمية من الركائز الأساسية التي ساهمت في تطوير الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الحديثة، حيث أحدثت تحولاً واضحاً في الطريقة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والتنسيق بين الأفراد والإدارات. فلم يعد الاتصال يعتمد على الوسائل التقليدية مثل المراسلات الورقية والتسلسل الإداري الطويل، بل أصبح قائماً على أدوات رقمية توفر سرعة أكبر في نقل المعلومات، وتتيح التفاعل المستمر بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة. كما تجاوز دور الاتصال التنظيمي في البيئة الرقمية مجرد نقل البيانات ليصبح وسيلة لتعزيز التعاون، ونشر المعرفة، ودعم عملية اتخاذ القرار (Vial, 2019).

وتبرز أهمية التقنيات الرقمية في مجال الاتصال التنظيمي من خلال قدرتها على تسريع تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية. فقد أتاحت أنظمة الاتصال الإلكترونية والمنصات الرقمية إمكانية التواصل الفوري بين الإدارات والعاملين، مما ساعد على تقليل التأخير في إنجاز الأعمال وتحسين مستوى التنسيق الداخلي. كما أصبحت هذه الأدوات ذات أهمية خاصة في المؤسسات التي تعتمد على فرق العمل عن بُعد أو أنماط العمل الهجينة، لأنها توفر بيئة تسمح بالتواصل المستمر ومشاركة المعلومات بصورة أكثر مرونة وفعالية (Parry et al., 2026). ولا يقتصر دور التقنيات الرقمية على سرعة الاتصال فقط، بل يمتد إلى تحسين جودة المعلومات المتبادلة داخل المؤسسة. فمن خلال قواعد البيانات المشتركة، وأنظمة إدارة المعرفة، وتطبيقات التعاون الإلكتروني، أصبح بإمكان العاملين الوصول إلى المعلومات اللازمة وتبادل الخبرات بسهولة أكبر. ويسهم ذلك في تقليل الفجوات الاتصالية بين الوحدات التنظيمية، وتعزيز الشفافية، ودعم مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار. ويشير

Laudon and Laudon (2022) إلى أن نظم المعلومات الإدارية أصبحت جزءاً أساسياً من تصميم المؤسسات الحديثة، لأنها تؤثر بصورة مباشرة في تدفق المعلومات، وتنسيق الأعمال، وطبيعة العلاقات بين الوحدات المختلفة. كما أسهمت التقنيات الرقمية في تعزيز الاتصال الأفقي والشبكي داخل المؤسسات، إذ لم تعد الإدارات تعتمد بشكل كامل على التسلسل الهرمي لنقل المعلومات أو تنفيذ المهام، بل أصبح بإمكان فرق العمل التعاون بصورة مباشرة عبر المنصات الرقمية. وقد أدى ذلك إلى زيادة المرونة التنظيمية، وتشجيع تبادل الأفكار، ورفع قدرة المؤسسة على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات. وفي هذا الإطار، يوضح Bharadwaj et al. (2013) أن نجاح الاستراتيجيات الرقمية يتطلب تطوير القدرات التنظيمية بما يحقق التكامل بين التكنولوجيا وأساليب العمل وأنماط الاتصال داخل المؤسسة.

ومن ناحية أخرى، ساعدت التقنيات الرقمية على تطوير الاتصال بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، سواء مع العملاء أو المستفيدين أو الشركاء، من خلال المواقع الإلكترونية والمنصات الرقمية والتطبيقات الذكية. وقد أدى ذلك إلى تحسين سرعة الاستجابة، ورفع مستوى جودة الخدمات، وتعزيز العلاقة بين المؤسسة والأطراف المستفيدة من خدماتها. وتشير بعض الدراسات التطبيقية إلى أن التحول الرقمي أسهم في تطوير الاتصال المؤسسي في المؤسسات الحكومية من خلال تحسين تدفق المعلومات، وتسريع الإجراءات، وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة (مرسي وآخرون، 2025).

وعلى الرغم من الدور الإيجابي للتقنيات الرقمية في تطوير الاتصال التنظيمي، فإن تحقيق الاستفادة الكاملة منها يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات، من أهمها وجود بنية تحتية تقنية مناسبة، وامتلاك العاملين للمهارات الرقمية اللازمة، وتوفير سياسات واضحة لإدارة المعلومات وحمايتها. فالاستخدام غير المنظم للتقنيات الرقمية قد يؤدي إلى تدفق كميات كبيرة من المعلومات وصعوبة إدارتها، مما قد يؤثر في فعالية الاتصال بدلاً من تحسينه (Hajduk & Benčič, 2025).

ثانياً: التحول الرقمي وتعزيز التنسيق بين الوحدات التنظيمية

أحدث التحول الرقمي تغييرات واضحة في الطريقة التي تُنظم بها الأعمال داخل المؤسسات، فلم يعد التنسيق بين الوحدات التنظيمية يعتمد فقط على العلاقات الرسمية والتسلسل الإداري التقليدي، بل أصبح قائماً بدرجة أكبر على سرعة تدفق المعلومات، والتكامل بين الأنظمة الرقمية، والقدرة على التعاون في الوقت المناسب. فقد ساعدت التقنيات الحديثة، مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، والمنصات التعاونية، وقواعد البيانات المشتركة، وأنظمة إدارة المعرفة، على إيجاد بيئة تنظيمية أكثر ترابطاً، تمكن الإدارات المختلفة من تبادل المعلومات والعمل بصورة أكثر انسجاماً وفعالية (Badasjane et al., 2024).

كما ساهم التحول الرقمي في تقليل الحواجز التي كانت تفصل بين الوحدات التنظيمية المختلفة، إذ أصبحت الأنظمة الرقمية تتيح ربط العمليات بين الإدارات المختلفة، مثل الموارد البشرية، والمالية، والإنتاج، وخدمة العملاء، بما يقلل من تكرار الإجراءات ويحسن استغلال الموارد. كذلك ساعدت قواعد البيانات الموحدة والمنصات الإلكترونية المشتركة على توفير مصدر موحد للمعلومات، مما مكن الإدارات من العمل وفق رؤية مشتركة بدلاً من اعتماد كل وحدة على بياناتها الخاصة بمعزل عن الوحدات الأخرى.

ولا يقتصر دور التحول الرقمي على توفير أدوات تقنية جديدة، بل يمتد إلى إعادة تشكيل أساليب التعاون والتنسيق داخل المؤسسة. فقد أوضح Westerman et al. (2014) أن المؤسسات الرقمية الناجحة لا تستخدم التكنولوجيا فقط لتحسين الأداء التشغيلي، وإنما تعيد تصميم طرق العمل والعلاقات بين الوحدات التنظيمية بما يحقق تكاملاً أكبر بين العمليات. كما أشار Vial (2019) إلى أن التقنيات الرقمية تؤدي دوراً مهماً في إعادة تشكيل المؤسسات من خلال تحسين الاتصال الداخلي، وتعزيز مشاركة المعلومات، وبناء هياكل أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات.

ومن الآثار المهمة للتحول الرقمي أيضاً تعزيز التنسيق الأفقي بين الوحدات التنظيمية، حيث ساعدت الأدوات الرقمية على الانتقال من أساليب العمل التي تعتمد على التسلسل الإداري إلى نماذج أكثر تعاوناً تقوم على فرق العمل متعددة التخصصات. فلم يعد الموظفون بحاجة إلى الالتزام الكامل بالحدود الوظيفية التقليدية للوصول إلى المعلومات أو المشاركة في حل المشكلات، بل أصبح بإمكانهم التعاون عبر المنصات الرقمية وتبادل الخبرات بصورة مباشرة. ويسهم هذا النوع من التنسيق في دعم الابتكار، وتسريع إنجاز المهام، وتحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات. وفي هذا السياق، أوضح Badasjane et al. (2014) أن التحول الرقمي يؤدي إلى تغيير آليات التنسيق داخل المؤسسات من خلال زيادة الاعتماد على التعاون المستمر والهياكل التنظيمية الأكثر تكاملاً.

كما ساعد التحول الرقمي على تحسين عملية اتخاذ القرارات المشتركة بين الوحدات التنظيمية، وذلك من خلال توفير بيانات دقيقة ومحدثة تساعد الإدارات على فهم أداء الوحدات الأخرى وتحديد جوانب الترابط بينها. فلم

تعد المؤسسات تعتمد فقط على التقارير التقليدية أو الاتصالات المتأخرة، بل أصبحت تستخدم أدوات تحليل البيانات ولوحات المعلومات التفاعلية (Dashboards) ونظم ذكاء الأعمال التي توفر رؤية شاملة تساعد على التنسيق بين القرارات التشغيلية والاستراتيجية.

وفي السياق العربي، أصبح التحول الرقمي أصبح عاملاً مهماً في تطوير التنسيق الداخلي وتحسين التكامل بين الوحدات التنظيمية. فقد بين المدني والدروقي (2024) أن تطبيق التقنيات الرقمية والاعتماد على البيانات والابتكار الرقمي يساهم في تحسين أساليب العمل الإداري وتعزيز التطوير التنظيمي. كما أشار عبد الله (2026) إلى أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على الجانب التقني فقط، بل يرتبط بقدرة المؤسسة على إدارة التغيير وإعادة تنظيم الأدوار والمسؤوليات بما يحقق تنسيقاً أكثر فاعلية في البيئة الرقمية.

ثالثاً: أثر التحول الرقمي في تطوير عملية اتخاذ القرار

أصبح التحول الرقمي من العوامل المؤثرة بشكل واضح في تطوير عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الحديثة، إذ لم تعد القرارات الإدارية تعتمد فقط على الخبرات الشخصية أو التقارير التقليدية، بل أصبحت تركز بدرجة أكبر على البيانات والمعلومات التي توفرها الأنظمة الرقمية بصورة مستمرة وفورية. وقد ساعدت التقنيات الرقمية المؤسسات على جمع البيانات وتحليلها واستخلاص المؤشرات المهمة منها بسرعة، مما منح القيادات الإدارية قدرة أكبر على فهم واقع الأداء، وتقييم الخيارات المتاحة، واتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية في ظل بيئة تتسم بالتغير وعدم اليقين (Vial, 2019).

ويتمثل أحد أبرز أدوار التحول الرقمي في تطوير عملية اتخاذ القرار من خلال الاعتماد على البيانات الضخمة وأدوات التحليل المتقدمة، حيث انتقلت المؤسسات تدريجياً من القرارات القائمة على التقدير الشخصي إلى القرارات المبنية على الأدلة والتحليلات الموضوعية (Data-Driven Decision Making). فقد أصبحت أنظمة ذكاء الأعمال والتحليلات التنبؤية تساعد أصحاب القرار على اكتشاف الأنماط والتوجهات المستقبلية، وتحديد المخاطر المحتملة، ومقارنة البدائل المختلفة قبل اتخاذ القرار، الأمر الذي يعزز قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات والاستجابة للتغيرات بصورة أكثر كفاءة (Verhoef et al., 2021).

كما أسهم التحول الرقمي في تسريع عملية اتخاذ القرار من خلال تحسين سرعة الوصول إلى المعلومات وتبادلها بين مختلف المستويات الإدارية. فقد أتاحت الأنظمة الرقمية المتكاملة، مثل نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ونظم دعم القرار (Decision Support Systems)، ربط الإدارات المختلفة ضمن بيئة معلوماتية موحدة، مما يسمح للإدارة بالحصول على البيانات اللازمة في الوقت المناسب، والتقليل من التأخير الناتج عن الإجراءات الورقية أو تعدد المستويات الإدارية. ويشير Bharadwaj et al. (2013) إلى أن المؤسسات التي تنجح في دمج التكنولوجيا ضمن استراتيجياتها التنظيمية تكون أكثر قدرة على تحسين تدفق المعلومات ورفع كفاءة القرارات الإدارية.

ولا يقتصر تأثير التحول الرقمي على زيادة سرعة اتخاذ القرار ودقته فحسب، بل يمتد أيضاً إلى تعزيز مشاركة العاملين في صنع القرار. فقد وفرت المنصات الرقمية وأدوات التعاون الإلكتروني بيئة أكثر انفتاحاً تسمح بتبادل الأفكار والخبرات بين مختلف الوحدات التنظيمية، مما أدى إلى ظهور نمط تشاركي في اتخاذ القرارات يعتمد على الاستفادة من المعرفة المتوفرة لدى مختلف مستويات المؤسسة. مما يساهم في الوصول إلى قرارات أكثر شمولاً، كما يعزز قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات المعقدة بمرونة أكبر (Verhoef et al., 2021).

إضافة إلى ذلك، فقد أدى التحول الرقمي إلى توسيع دور التقنيات المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، في دعم القرارات الإدارية. إذ أصبحت المؤسسات قادرة على تحليل كميات كبيرة من البيانات واكتشاف علاقات وأنماط يصعب تحديدها باستخدام الأساليب التقليدية. ومع ذلك، لا يعني ذلك استبدال العنصر البشري في عملية اتخاذ القرار، بل إن هذه التقنيات تعمل كأدوات مساندة تساعد على فهم المعلومات بصورة أعمق واختيار البدائل الأكثر ملاءمة بناءً على تحليلات دقيقة (Mikalef & Gupta, 2021).

وفي السياق العربي، أصبح التحول الرقمي من المتطلبات المهمة لتطوير الممارسات الإدارية وتحسين جودة القرارات داخل المؤسسات، خاصة في القطاعات الحكومية والتعليمية والمالية. فقد أظهرت بعض الدراسات أن استخدام الأنظمة الرقمية يساهم في تحسين تدفق المعلومات، ورفع كفاءة الأداء الإداري، ودعم القرارات المبنية على البيانات. كما أن توفر البنية التحتية الرقمية، وامتلاك العاملين للمهارات التقنية، يعدان من العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسات على الاستفادة من التحول الرقمي في تطوير عملياتها الإدارية (المدني والدروقي، 2024).

وفي المؤسسات التي تعمل على إعادة تنظيم هيكلها الإدارية، يمثل التحول الرقمي فرصة للانتقال من أساليب اتخاذ القرار التقليدية التي تعتمد على المركزية وبطء الإجراءات إلى نماذج أكثر مرونة تقوم على المعلومات الفورية والتعاون بين مختلف المستويات التنظيمية. إلا أن تحقيق هذا التحول يتطلب توافر عدد من المقومات، من

أبرزها جودة البيانات، وحماية المعلومات، وتأهيل الموارد البشرية، ووجود قيادة قادرة على إدارة التغيير ودعم الثقافة الرقمية داخل المؤسسة (Vial, 2019; Warner & Wäger, 2019).

تحديات تطوير الهياكل التنظيمية في ظل التحول الرقمي

أولاً: التحديات التنظيمية والإدارية

رغم المزايا العديدة التي يوفرها التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات وتطوير أساليب العمل الإداري، فإن تطبيقه لا يخلو من مجموعة من التحديات التنظيمية والإدارية التي قد تعيق تحقيق النتائج المرجوة منه إذا لم تتم معالجتها بطريقة فعالة. فالتحول الرقمي لا يقتصر على إدخال أنظمة وتقنيات حديثة داخل المؤسسة، وإنما يمثل عملية تغيير شاملة تتطلب إعادة التفكير في أساليب العمل، وتطوير الهياكل التنظيمية، وبناء ثقافة مؤسسية قادرة على التعامل مع متطلبات البيئة الرقمية. لذلك يرتبط نجاح التحول الرقمي بقدرة المؤسسة على إدارة التغيير، وتنمية مهارات العاملين، وتحقيق الانسجام بين التكنولوجيا والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Vial, 2019).

وتعد مقاومة التغيير التنظيمي من أبرز العقبات التي تواجه المؤسسات أثناء تنفيذ برامج التحول الرقمي، إذ قد يشعر بعض العاملين بالقلق تجاه التقنيات الجديدة نتيجة الخوف من تغير طبيعة وظائفهم أو فقدان بعض الأدوار التي اعتادوا عليها، كما قد ينظرون إلى الأنظمة الرقمية باعتبارها وسيلة لزيادة الرقابة على أدائهم. وهذا قد يؤدي إلى انخفاض مستوى تقبل التغيير أو ضعف استخدام الأدوات الرقمية بالشكل المطلوب. لذلك تحتاج المؤسسات إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تجاه التحول الرقمي، وتعزيز التواصل مع العاملين، وإشراكهم في مراحل التخطيط والتنفيذ لضمان قدرتهم على التكيف مع التغييرات الجديدة (Warner & Wäger, 2019).

ومن التحديات المهمة التي تواجه المؤسسات كذلك نقص المهارات الرقمية لدى العاملين، إذ تتطلب البيئة الرقمية امتلاك مجموعة من القدرات الجديدة، مثل القدرة على استخدام الأنظمة الإلكترونية، وتحليل البيانات، والتعامل مع التطبيقات الذكية. وقد يؤدي ضعف هذه المهارات إلى عدم الاستفادة الكاملة من التقنيات المتاحة، حتى في حال توفر بنية تحتية رقمية متقدمة. لذلك أصبح الاستثمار في تدريب العاملين وتطوير قدراتهم الرقمية من المتطلبات الأساسية لضمان نجاح التحول الرقمي واستدامته (Verhoef et al., 2021).

كما يمثل عدم ملاءمة الهياكل التنظيمية التقليدية أحد التحديات التي قد تواجه المؤسسات عند الانتقال إلى البيئة الرقمية. فبعض المؤسسات لا تزال تعتمد على هياكل هرمية تتميز بالمركزية وببطء انتقال المعلومات، في حين يحتاج التحول الرقمي إلى هياكل أكثر مرونة تعتمد على التعاون، وتبادل المعرفة، وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات بصورة أسرع. ومن هنا تبرز أهمية إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتطوير أساليب توزيع السلطة والمسؤوليات بما يتناسب مع طبيعة العمل الرقمي (Kane et al., 2019).

إضافة إلى ذلك، تواجه المؤسسات تحديات مرتبطة بإدارة البيانات وحماية المعلومات، إذ إن الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية يفرض ضرورة ضمان جودة البيانات، وحمايتها من المخاطر الأمنية، ووضع سياسات واضحة للحوكمة الرقمية. فضعف إجراءات الأمن السيبراني أو عدم وجود آليات فعالة لإدارة البيانات قد يؤثر في قدرة المؤسسة على الاستفادة من المعلومات، كما قد يضعف ثقة العاملين والمستفيدين في الأنظمة الرقمية المستخدمة (Mikalef et al., 2021).

وعربياً، تزداد هذه التحديات نتيجة عدد من العوامل، من أبرزها تفاوت مستوى جاهزية البنية التحتية الرقمية، ونقص الكفاءات المتخصصة، وضعف بعض الممارسات المرتبطة بإدارة التحول الرقمي. وتشير الدراسات إلى أن نجاح المؤسسات العربية في تطبيق التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفير التكنولوجيا، بل يتطلب أيضاً تطوير الثقافة التنظيمية، وتأهيل الموارد البشرية، وتوفير دعم إداري قوي يقود عملية التغيير ويضمن استمراريتها (المدني والدروقي، 2024).

كما أوضح المدني والدروقي (2024) أن نجاح التحول الرقمي في المؤسسات يرتبط بدرجة توافر المتطلبات التنظيمية والبشرية، وأن ضعف التخطيط أو محدودية جاهزية العاملين قد يمثلان عائقاً أمام تحقيق تحول رقمي فعلي. كما أشار فاضل (2026) إلى أن إدارة التغيير التنظيمي تعد من العوامل الحاسمة في نجاح التحول الرقمي، نظراً لدورها في تقليل مقاومة العاملين وتعزيز تبني الثقافة الرقمية داخل المؤسسة.

ثانياً: التحديات البشرية والتقنية

يمثل العنصر البشري أحد العوامل الحاسمة في نجاح أو تعثر مشاريع التحول الرقمي، إذ إن التحول لا يعتمد فقط على توفير التقنيات الحديثة والأنظمة الرقمية، وإنما يرتبط أيضاً بدرجة كبيرة بقدرة العاملين على فهم هذه التقنيات واستخدامها بطريقة تساهم في تطوير العمل وتحسين الأداء. وتواجه المؤسسات في هذا الجانب عدداً من

أثر التحول الرقمي في تطوير الهياكل التنظيمية

التحديات، من أبرزها مقاومة التغيير، وضعف الثقافة الرقمية، ونقص المهارات التقنية لدى بعض الموظفين. فقد يؤدي عدم استعداد العاملين للتكيف مع أساليب العمل الرقمية إلى ضعف الاستفادة من الاستثمارات التكنولوجية، حتى وإن كانت المؤسسة تمتلك أنظمة متطورة. لذلك أصبح تطوير مهارات العاملين، وتوفير برامج تدريب مستمرة، ونشر ثقافة تنظيمية تشجع التغيير، من المتطلبات الأساسية لنجاح التحول الرقمي (Vial, 2019).

كما ويؤدي التحول الرقمي إلى تغييرات واضحة في طبيعة الوظائف والأدوار داخل المؤسسة، حيث تظهر مهام جديدة وتختفي أو تتغير بعض المسؤوليات التقليدية، الأمر الذي قد يثير مخاوف لدى بعض العاملين بشأن مستقبل وظائفهم أو قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل الجديدة. ومن هنا تبرز أهمية إدارة الجانب البشري للتحول الرقمي من خلال إشراك الموظفين في مراحل التحول المختلفة، وشرح أهدافه وفوائده، وتوفير التدريب والدعم اللازمين لمساعدتهم على الانتقال إلى بيئة عمل تعتمد بصورة أكبر على التكنولوجيا. ويشير Warner and Wäger (2019) إلى أن المؤسسات الناجحة في التحول الرقمي تحتاج إلى بناء قدرات تنظيمية مرنة تقوم على التعلم المستمر، وإدارة التغيير، وتطوير المهارات التي تتناسب مع متطلبات العصر الرقمي.

أما من الجانب التقني، فتواجه المؤسسات تحديات تتعلق بمدى جاهزية البنية التحتية الرقمية، وقدرة الأنظمة القائمة على التكامل مع التقنيات الجديدة، إضافة إلى حجم الموارد المالية المطلوبة لتحديث التكنولوجيا. فبعض المؤسسات ما تزال تعتمد على أنظمة قديمة قد لا تكون قادرة على التوافق مع الحلول الرقمية الحديثة، مما يحد من قدرتها على تحقيق التكامل بين الإدارات وتبادل المعلومات بكفاءة. كما أصبحت قضايا أمن المعلومات وحماية الخصوصية والبيانات من التحديات المهمة، خاصة مع تزايد الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية وقواعد البيانات الرقمية. (Verhoef et al., 2021).

وتعد الفجوة الرقمية من القضايا التي تؤثر في مستوى نجاح التحول الرقمي، سواء بين المؤسسات المختلفة أو داخل المؤسسة الواحدة، إذ إن تفاوت مستوى توفر التكنولوجيا والاتصال الرقمي قد يؤدي إلى اختلاف القدرة على تطبيق الحلول الرقمية والاستفادة من إمكاناتها. كما أن استخدام تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة يتطلب توفر بنية تقنية متطورة، إلى جانب وجود متخصصين قادرين على تشغيل هذه التقنيات وتحليل نتائجها وتحويلها إلى معلومات تدعم القرارات الإدارية، وهو ما قد يمثل تحدياً خاصاً للمؤسسات في البيئات النامية (Mikalef & Gupta, 2021).

وفي الإطار العربي، تواجه المؤسسات مجموعة من التحديات الإضافية المرتبطة بالجانب البشري والتقني، مثل محدودية الكفاءات الرقمية المتخصصة، وضعف بعض برامج التدريب، وتفاوت مستوى جاهزية البنية التحتية الرقمية بين المؤسسات. وتشير الدراسات إلى أن نجاح التحول الرقمي في المؤسسات العربية لا يتحقق من خلال الاستثمار في التكنولوجيا فقط، بل يحتاج إلى الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير قدراته، لأن التقنيات الرقمية لا تحقق قيمة حقيقية ما لم تتوفر الكفاءات القادرة على استخدامها وإدارتها بكفاءة. كما أن وجود قيادة داعمة للتحول، وثقافة تنظيمية تشجع الابتكار والتعلم، يعدان من العوامل الأساسية للتغلب على هذه التحديات (المدني والدروقي، 2024).

ثالثاً: متطلبات بناء هيكل تنظيمي داعم للتحول الرقمي

يتطلب تحقيق تحول رقمي ناجح أن تعيد المؤسسات النظر في هياكلها التنظيمية وأساليب عملها، إذ إن الهياكل التقليدية القائمة على التسلسل الهرمي والمركزية وكثرة المستويات الإدارية قد لا تكون قادرة على مواكبة طبيعة البيئة الرقمية التي تتسم بسرعة التغير والحاجة إلى اتخاذ قرارات أكثر مرونة. لذلك أصبح من الضروري تطوير هياكل تنظيمية تسمح بتدفق المعلومات بسهولة، وتعزز التعاون بين الوحدات المختلفة، وتمكّن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار، بما يساعد المؤسسة على الاستفادة من الإمكانيات التي توفرها التقنيات الرقمية (Warner & Wäger, 2019).

ويعد الانتقال من الهياكل الهرمية التقليدية إلى هياكل أكثر مرونة وشبكية من أهم المتطلبات التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي. فالهياكل المرنة تساعد على تقليل الحواجز بين الإدارات، وتعزيز التعاون بين الفرق المختلفة، وتوفير بيئة مناسبة لتشكيل فرق عمل متعددة التخصصات قادرة على تطوير حلول مبتكرة والاستجابة

السريعة للتحديات. وتشير الأدبيات إلى أن نجاح المؤسسات في التحول الرقمي لا يرتبط فقط بامتلاك التكنولوجيا، بل بقدرتها على إعادة تصميم عملياتها وهياكلها التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات العمل الرقمي (Warner & Wäger, 2019).

كما يتطلب الهيكل التنظيمي الداعم للتحول الرقمي إعادة توزيع الصلاحيات وتعزيز اللامركزية في اتخاذ القرار، لأن البيئة الرقمية تحتاج إلى سرعة في الاستجابة والقدرة على التعامل مع المعلومات المتاحة بشكل فوري. ومن خلال منح الوحدات التنظيمية والعاملين صلاحيات أوسع، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على الابتكار، وحل المشكلات بسرعة، والتكيف مع المتغيرات، بدلاً من الاعتماد المستمر على المستويات الإدارية العليا. ويؤكد Kane et al. (2019) أن القيادة الرقمية والهياكل التنظيمية المرنة تمثلان من العوامل الأساسية التي تمكن المؤسسات من التعامل مع التحولات الرقمية المتسارعة.

ومن الجوانب المهمة في بناء هيكل تنظيمي داعم للتحول الرقمي تحقيق التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية من خلال استخدام الأنظمة الرقمية المشتركة. فالمؤسسات تحتاج إلى تطوير آليات تسهل تبادل البيانات والمعرفة بين الإدارات، وتساعد على توحيد المعلومات وتحسين التنسيق الداخلي. وتوفر أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، ومنصات التعاون الإلكتروني، ونظم إدارة المعرفة بيئة تنظيمية أكثر ترابطاً، مما يقلل من تكرار الإجراءات، ويرفع كفاءة العمليات، ويدعم اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة (Verhoef et al., 2021).

كذلك يتطلب التحول الرقمي ظهور أدوار تنظيمية جديدة تتولى قيادة هذا التحول والإشراف عليه، مثل إدارات التحول الرقمي، ومكاتب الابتكار الرقمي، ووحدات حوكمة البيانات. وتتمثل أهمية هذه الوحدات في ضمان التخطيط المنظم للتحول، ومتابعة تنفيذ المبادرات الرقمية، والتأكد من توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويشير Bharadwaj et al. (2013) إلى أن المؤسسات الحديثة لم تعد تتعامل مع التكنولوجيا باعتبارها وظيفة تقنية منفصلة، بل أصبحت جزءاً أساسياً من الاستراتيجية التنظيمية وعنصراً مؤثراً في تحقيق القيمة المؤسسية.

ولا يكتمل بناء هيكل تنظيمي داعم للتحول الرقمي دون تطوير ثقافة تنظيمية تتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية. فالثقافة التي تشجع التعلم المستمر، وتبادل المعرفة، وتجربة الأفكار الجديدة، تعد عاملاً مهماً في مساعدة العاملين على التكيف مع التغييرات الناتجة عن التحول الرقمي. كما أن تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم الرقمية يمثلان جزءاً أساسياً من إعادة تشكيل المؤسسة، لأن نجاح الهيكل الجديد يعتمد على قدرة العاملين على استخدام التقنيات الحديثة وتوظيفها في تحسين الأداء (Vial, 2019).

عربياً، تواجه المؤسسات تحدياً يتمثل في الحاجة إلى الانتقال من النماذج الإدارية التقليدية القائمة على الإجراءات الهرمية إلى هياكل أكثر مرونة وتكاملاً تتناسب مع متطلبات العصر الرقمي. وتشير بعض الدراسات إلى أن نجاح التحول الرقمي في المؤسسات العربية يرتبط بمدى استعدادها لإعادة تنظيم عملياتها، وتطوير قدرات العاملين، وتعزيز التعاون بين الوحدات التنظيمية. فقد أوضح المدني والدروقي (2024) أن التحول الرقمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتطوير التنظيمي، وأن تحقيق نتائجه يتطلب توافر بيئة إدارية قادرة على التغيير والتكيف. كما أشار العنزي (2023) إلى أهمية دعم القيادة العليا وتطوير الثقافة التنظيمية والبنية الإدارية لضمان نجاح مبادرات التحول الرقمي.

الدراسات السابقة

1. دراسة Shahzad و Butt (2025) بعنوان: Digital Transformation and Changes in Organizational Structure: Empirical Evidence from Industrial Organizations

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في إحداث تغييرات أساسية في الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية. تم ذلك من خلال تحليل كيفية إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة. ركزت الدراسة على مدى تأثير التحول الرقمي في جوانب الهيكل التنظيمي، مثل درجة الرسمية، وعدد المستويات الإدارية، ودرجة التكامل والتنسيق بين الوحدات التنظيمية.

اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي واتبعت أسلوب دراسة الحالة المتعددة. قامت بتحليل ثلاث مؤسسات صناعية كبيرة طبقت مبادرات في التحول الرقمي. اعتمد الباحثون في جمع البيانات على المقابلات مع المديرين والعاملين المشاركين في مشاريع التحول الرقمي، إلى جانب تحليل الوثائق والتقارير التنظيمية ذات الصلة. استخدمت الدراسة منظور النظم الاجتماعية التقنية، الذي يعتبر التحول الرقمي عملية تكامل بين التكنولوجيا والعوامل البشرية والتنظيمية، وليس مجرد تطبيق لأنظمة تقنية جديدة.

تكونت عينة الدراسة من ثلاث مؤسسات صناعية كبيرة كانت في مراحل مختلفة من التحول الرقمي. تم اختيارها بسبب خبرتها في تطبيق التقنيات الرقمية وتأثير تلك التطبيقات في إعادة تنظيم أساليب العمل والهياكل الداخلية.

أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يؤدي إلى تغييرات مهمة في تصميم الهياكل التنظيمية. يدفع المؤسسات إلى الانتقال من الهياكل الهرمية التقليدية إلى هياكل أكثر مرونة وتكاملاً، تعتمد على التعاون الأفقي وتدفق المعلومات بين الوحدات التنظيمية. كما بينت أن المؤسسات التي تعتمد على هياكل صارمة ومستويات إدارية متعددة تواجه صعوبات أكبر في تحقيق التحول الرقمي.

أوصت الدراسة بحاجة إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتناسب مع متطلبات التحول الرقمي من خلال تقليل المستويات الإدارية، وتعزيز اللامركزية، وتمكين فرق العمل الرقمية، وإنشاء وحدات متخصصة لإدارة التحول الرقمي.

2. دراسة Koska و Çubukçu (2025) بعنوان: Digital Transformation and Organizational Change: A Literature-Based Framework

سعت الدراسة إلى تقديم إطار نظري يوضح العلاقة بين التحول الرقمي والتغيير التنظيمي، من خلال تحليل الكيفية التي تؤثر بها التقنيات الرقمية في أساليب عمل المؤسسات، وهياكلها التنظيمية، وثقافتها الداخلية. وانطلقت الدراسة من فكرة أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التقنيات الحديثة أو أتمتة الإجراءات، بل يمثل عملية تحول مؤسسي شاملة تمتد لتشمل إعادة تشكيل نماذج العمل، وآليات اتخاذ القرار، وطريقة تنظيم العلاقات داخل المؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام مراجعة الأدبيات العلمية، حيث جرى تحليل مجموعة واسعة من الدراسات المنشورة خلال الفترة 2018-2024 التي تناولت التحول الرقمي والتغيير التنظيمي، إلى جانب مراجعة عدد من التجارب التطبيقية لمؤسسات عالمية بهدف بناء تصور متكامل يفسر انعكاسات التحول الرقمي على مختلف الجوانب التنظيمية.

تمثلت مادة الدراسة في الأدبيات البحثية والدراسات السابقة ذات الصلة، إضافة إلى تحليل تجارب مؤسسات عالمية نجحت في تنفيذ التحول الرقمي وأخرى واجهت تحديات حالت دون تحقيق أهدافه.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يُحدث تغييرات عميقة في طبيعة الهياكل التنظيمية وأساليب الإدارة، إذ يدفع المؤسسات إلى الابتعاد تدريجياً عن الهياكل الهرمية التقليدية والاتجاه نحو هياكل أكثر مرونة وانسيابية، تقوم على التعاون، وسرعة تبادل المعلومات، والاعتماد على البيانات في صنع القرار.

أوصت الدراسة ببناء المؤسسات رؤية استراتيجية متكاملة للتحول الرقمي، تركز على إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية، وتعزيز المرونة التنظيمية، ونشر ثقافة مؤسسية تشجع على التغيير والابتكار.

3. دراسة الفاضل (2024) بعنوان: أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية دراسة ميدانية على شركة الاتصالات السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية، من خلال تحليل مدى تأثير تطبيق التقنيات الرقمية في القيم والممارسات وأنماط العمل السائدة داخل المؤسسة. كما سعت إلى توضيح أن التحول الرقمي لا يمثل مجرد عملية تقنية تهدف إلى إدخال أنظمة حديثة، بل يعد تحولاً شاملاً يؤثر في طريقة أداء الأعمال، وأساليب التواصل، وطبيعة التفاعل الإداري داخل المؤسسات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بهدف وصف وتحليل واقع التحول الرقمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة. واستخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، كما استندت الدراسة إلى إطار نظري قائم على نظرية ما بعد الحداثة ونظرية النظم لتفسير التغييرات التنظيمية التي تحدث نتيجة تبني التقنيات الرقمية وتأثيرها في بنية المؤسسة وثقافتها الداخلية.

تكونت عينة الدراسة من (250) موظفاً من العاملين في شركة الاتصالات السعودية، حيث تم تطبيق أداة الدراسة عليهم بهدف قياس آرائهم واتجاهاتهم حول أثر التحول الرقمي في تطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، ومدى انعكاس التقنيات الرقمية على أساليب العمل والممارسات الإدارية.

أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي أصبح عاملاً مؤثراً في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات، إذ يساهم في تطوير أساليب العمل وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الحديثة. كما بينت النتائج أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على توفر التكنولوجيا فقط، وإنما يرتبط بوجود بيئة تنظيمية داعمة للتغيير، وقيادة مؤسسية تؤمن بأهمية التحول وتوفر الدعم اللازم لإنجاحه.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مبادرات التحول الرقمي داخل المؤسسات، والعمل على بناء ثقافة تنظيمية تشجع التغيير والابتكار الرقمي. كما أوصت بضرورة استمرار دعم القيادات العليا لبرامج التحول الرقمي، وتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات العمل في البيئة الرقمية الحديثة.

4. دراسة المدني والدروقي (2024) بعنوان: أثر التحول الرقمي على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الموظفين بالإدارة العامة في جامعة بنغازي.

هدفت دراسة المدني والدروقي (2024) إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي في تطوير التنظيم داخل جامعة بنغازي. تم ذلك من خلال قياس مدى توفر أبعاد التحول الرقمي، والتي تشمل التقنيات الرقمية، والبيانات، والابتكار الرقمي، والموارد البشرية. كما درست الدراسة تأثير هذه الأبعاد في تحسين الممارسات والإجراءات التنظيمية في الإدارة العامة بالجامعة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع دراسة العلاقة بين متغيرات التحول الرقمي والتطوير التنظيمي. قام الباحثان بتصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة. ثم تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، منها معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة، والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين بالإدارة العامة في جامعة بنغازي. وزع الباحثان 108 استبانات واسترجعا 97 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، والتي مثلت عينة الدراسة التطبيقية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على التطوير التنظيمي. تبين أن تطبيق التقنيات الرقمية، وتحسين إدارة البيانات، ودعم الابتكار الرقمي، وتطوير الموارد البشرية يساهم في تحسين أساليب العمل والإجراءات الإدارية داخل المؤسسة.

أوصت الدراسة بزيادة اهتمام جامعة بنغازي بتعزيز تطبيقات التحول الرقمي. ينبغي العمل على تطوير جميع أبعاد التحول الرقمي، خاصة في ما يتعلق بالبنية التقنية، وإدارة البيانات، وتنمية مهارات الموارد البشرية. تعتبر هذه العوامل أساسية لتحقيق التطوير التنظيمي.

5. دراسة Ismail (2024) بعنوان: Examining the Influence of Digital Transformation on Organizational Culture and Employee Adaptability in Higher Education Institutions across the GCC

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في الثقافة التنظيمية وقدرة العاملين على التكيف داخل مؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي. كما سعت إلى توضيح الدور الذي يؤديه التحول الرقمي في تطوير بيئة العمل، وتعزيز المرونة التنظيمية، ورفع جاهزية العاملين للتعامل مع التقنيات الحديثة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من العاملين في عدد من مؤسسات التعليم العالي بدول مجلس التعاون الخليجي. كما استعان بمجموعة من الأساليب الإحصائية، شملت الإحصاءات الوصفية، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار، وذلك لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة وقياس أثر التحول الرقمي في كل من الثقافة التنظيمية وقدرة العاملين على التكيف.

تكونت عينة الدراسة من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين في عدد من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بدول مجلس التعاون الخليجي، حيث جرى اختيارهم بما يتناسب مع طبيعة الدراسة لضمان تمثيل الفئات الأكثر ارتباطاً بتطبيقات التحول الرقمي داخل تلك المؤسسات.

وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يترك أثراً إيجابياً واضحاً في الثقافة التنظيمية، كما يساهم في تعزيز قدرة العاملين على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتقنية. وبينت الدراسة أيضاً أن المؤسسات التي تحظى بقيادة داعمة للتحول الرقمي، وتبنى ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر والابتكار، تحقق مستويات أعلى من النجاح في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه المقومات.

أوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في برامج التدريب وتنمية القدرات الرقمية للعاملين، والعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار والتعلم المستمر، إلى جانب إشراك العاملين بصورة فاعلة في مبادرات التحول الرقمي بما يعزز قدرتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية.

6. دراسة الغول (2024) بعنوان: الدور الوسيط للتحول الرقمي في أثر القيم التنظيمية على جودة الخدمات: دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية.

أثر التحول الرقمي في تطوير الهياكل التنظيمية

هدفت الدراسة إلى بحث الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة الخدمات في شركات التأمين الأردنية، وذلك من خلال دراسة مدى إسهام التحول الرقمي في تعزيز تأثير القيم التنظيمية على تحسين مستوى الخدمات المقدمة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. كما تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، من أبرزها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، إضافة إلى تحليل المسار (Path Analysis)، بهدف قياس تأثير القيم التنظيمية في جودة الخدمات، واختبار الدور الوسيط للتحول الرقمي في هذه العلاقة.

وتكونت عينة الدراسة من (249) موظفاً من العاملين في شركات التأمين الأردنية، وشملت أفراداً من مختلف المستويات الإدارية، بما في ذلك الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، ورؤساء الأقسام والوحدات التنظيمية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الأردنية، حيث تبين أن مجموعة من القيم التنظيمية، مثل المواطنة التنظيمية، والالتزام، والعدالة، ونظم المكافآت، والانضباط، تسهم في تحسين مستوى جودة الخدمات وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

أوصت الدراسة بضرورة تبني شركات التأمين الأردنية استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي تتناسب مع أهدافها التنظيمية، مع تعزيز مشاركة العاملين في مراحل التحول المختلفة والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم.

منهجية الدراسة

1. منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من المناهج المناسبة لدراسة القضايا الإدارية والتنظيمية، لما يوفره من قدرة على وصف واقع تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات، وتشخيص مستوى تطور الهياكل التنظيمية، إلى جانب تحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وفهم أثرها.

2. أدوات الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الأدوات الوثائقية والبيانات الثانوية في جمع المعلومات المرتبطة بأثر التحول الرقمي في تطوير الهياكل التنظيمية، بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة الوصفية التحليلية. وشملت هذه الأدوات مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، والكتب المتخصصة، والأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، إلى جانب الاستفادة من التقارير الرسمية والوثائق المؤسسية ذات العلاقة بمجال التحول الرقمي والتطوير التنظيمي. وقد تم توظيف هذه المصادر بهدف بناء الإطار النظري للدراسة، وتكوين فهم أعمق للتوجهات الحديثة في مجال التحول الرقمي، وتحليل انعكاساته على تصميم الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات. كما ساعدت هذه البيانات في التعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز المرونة التنظيمية، وإعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وتحسين قنوات الاتصال والتنسيق بين الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تطوير أساليب اتخاذ القرار بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

حدود الدراسة

نظراً لأن هذه الدراسة تعتمد على تحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، ولا تستند إلى دراسة ميدانية أو عينة من الأفراد، فإن حدودها ترتبط بطبيعة المنهج المستخدم ومجال المعرفة الذي تتناوله. ويمكن توضيح حدود الدراسة على النحو الآتي:

1. الحدود الموضوعية

تتناول الدراسة أثر التحول الرقمي في تطوير الهياكل التنظيمية، من خلال تحليل كيفية تأثير التقنيات الرقمية في إعادة تشكيل تصميم الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات. كما تركز على دور التحول الرقمي في تعزيز المرونة التنظيمية، وإعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وتحسين الاتصال والتنسيق بين الوحدات التنظيمية، وتطوير أساليب اتخاذ القرار.

2. الحدود الزمنية

تستند الدراسة إلى مجموعة من الأدبيات والدراسات العلمية الحديثة التي تناولت موضوع التحول الرقمي والتطوير التنظيمي، مع التركيز على الدراسات المنشورة خلال الفترة التي شهدت توسعاً في تطبيقات التحول الرقمي، وذلك بهدف التعرف على أحدث الاتجاهات الفكرية والبحثية المرتبطة بموضوع الدراسة.

3. الحدود المكانية

لا تقتصر الدراسة على بيئة تنظيمية أو دولة محددة، وإنما تعتمد على تحليل الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أثر التحول الرقمي في تطوير الهياكل التنظيمية ضمن سياقات مؤسسية مختلفة، بما يساعد على تكوين

رؤية أكثر شمولاً حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة.

4. الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة وتحليل الكتب والدراسات العلمية والمقالات المحكمة والتقارير المتخصصة ذات العلاقة بالتحول الرقمي والهياكل التنظيمية. ولا تشمل الدراسة جمع بيانات ميدانية أو تطبيق أدوات بحثية على عينة من المؤسسات أو العاملين، وإنما تركز على تحليل المعرفة العلمية المتاحة حول الموضوع.

5. الحدود المفاهيمية

تركز الدراسة على التحول الرقمي باعتباره عملية إدارية وتنظيمية شاملة تتجاوز مجرد إدخال التقنيات الحديثة، لتشمل إعادة تصميم العمليات والهياكل وأساليب العمل. كما تتناول تطوير الهياكل التنظيمية باعتباره عملية تهدف إلى تحقيق مزيد من المرونة، وتحسين توزيع السلطة، وتعزيز التكامل والاتصال بين مختلف الوحدات التنظيمية.

نتائج الدراسة

استناداً إلى تحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بالتحول الرقمي والهياكل التنظيمية، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي توضح طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الهياكل التنظيمية، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي لم يعد مجرد وسيلة تقنية تهدف إلى تحسين الإجراءات التشغيلية، بل أصبح توجهًا استراتيجيًا يؤثر في مختلف جوانب العمل المؤسسي. فهو يساهم في إعادة تصميم العمليات الإدارية، وتطوير أساليب العمل، وإحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية بما يجعلها أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الرقمية المتغيرة.

كما بينت النتائج أن التحول الرقمي يؤدي إلى تطوير تصميم الهياكل التنظيمية من خلال دعم الانتقال من النماذج التقليدية القائمة على التسلسل الهرمي والمركزية إلى هياكل أكثر مرونة تعتمد على التعاون الأفقي وسهولة تدفق المعلومات وسرعة الاستجابة للتغيرات. وهذا التحول يساعد المؤسسات على تجاوز القيود التي تفرضها الهياكل الجامدة، ومنحها قدرة أكبر على التكيف مع الظروف الجديدة.

وأوضحت الدراسة أن التقنيات الرقمية تساهم بصورة واضحة في تعزيز المرونة التنظيمية، إذ تتيح للمؤسسات إعادة تنظيم مواردها وعملياتها بسرعة، والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية بكفاءة أكبر. كما تساعد في بناء بيئة تنظيمية أكثر قدرة على الابتكار والتطوير المستمر.

كما توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم في إعادة توزيع السلطة والمسؤوليات داخل المؤسسات، من خلال تعزيز اللامركزية وتمكين العاملين ومنحهم دورًا أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات. ويؤدي ذلك إلى تقليل الاعتماد على المستويات الإدارية العليا، وزيادة سرعة التعامل مع المشكلات واتخاذ الإجراءات المناسبة.

وأظهرت النتائج كذلك أن التقنيات الرقمية أصبحت عناصرًا أساسية في تحسين الاتصال والتنسيق بين الوحدات التنظيمية، حيث توفر الأنظمة والمنصات الرقمية قنوات أكثر فاعلية لتبادل المعلومات والمعرفة، مما يقلل من الفجوات بين الإدارات المختلفة ويعزز التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة.

توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من أن التحول الرقمي أصبح عناصرًا أساسية في تطوير الهياكل التنظيمية وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة، فإنها تقترح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسات على تحقيق تحول رقمي أكثر فاعلية واستدامة، وذلك على النحو الآتي:

1. تبني رؤية استراتيجية متكاملة للتحول الرقمي، بحيث لا يُنظر إليه باعتباره مشروعًا تقنيًا محدودًا، وإنما باعتباره تحولًا إداريًا وتنظيميًا شاملاً يرتبط باستراتيجية المؤسسة، ويشمل تطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين أساليب العمل، وتنمية قدرات الموارد البشرية.

أثر التحول الرقمي في تطوير الهياكل التنظيمية

2. إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية، من خلال تطوير هياكل أكثر مرونة وقدرة على التكيف، وتقليل الاعتماد على المستويات الإدارية المتعددة، وتعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
3. تعزيز اللامركزية وتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار، وذلك من خلال إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يمنح المستويات الإدارية المختلفة قدرة أكبر على التعامل مع المعلومات واتخاذ القرارات بسرعة وفاعلية.
4. الاهتمام بتطوير مهارات العاملين الرقمية، عبر توفير برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى رفع مستوى الكفاءة التقنية، ومساعدة الموظفين على التكيف مع أساليب العمل الجديدة، وتقليل مقاومة التغيير المرتبطة بالتحول الرقمي.
5. تطوير دور القيادة الإدارية في قيادة التحول الرقمي، من خلال تأهيل القيادات لتبني أساليب إدارية حديثة تقوم على إدارة التغيير، ودعم الابتكار، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع التعلم المستمر واستخدام التقنيات الرقمية.
6. تعزيز أنظمة الاتصال والتنسيق الداخلي باستخدام الأدوات الرقمية الحديثة، مثل المنصات الإلكترونية، وأنظمة إدارة المعرفة، وقواعد البيانات المشتركة، بما يساهم في تحسين تدفق المعلومات، ودعم التعاون بين الإدارات، ورفع كفاءة العمليات التنظيمية.

الخاتمة

أوضحت هذه الدراسة أن التحول الرقمي أصبح من أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تؤثر في طريقة عمل المؤسسات وتوجهاتها المستقبلية. فلم يعد التحول الرقمي مجرد عملية تقنية تقتصر على إدخال الأنظمة الإلكترونية أو استخدام الأدوات الرقمية، بل أصبح تحولاً استراتيجياً شاملاً يمتد تأثيره إلى مختلف جوانب العمل المؤسسي، بما في ذلك العمليات الإدارية، والثقافة التنظيمية، وأساليب القيادة، وتصميم الهياكل التنظيمية. وقد فرض التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات على المؤسسات إعادة التفكير في نماذجها التنظيمية التقليدية، خاصة أن البيئة الرقمية الحالية تتسم بسرعة التغيير، وتزايد تدفق المعلومات، والحاجة المستمرة إلى الابتكار والمرونة.

وتناولت الدراسة مفهوم التحول الرقمي وتطوره، موضحة أن أهميته لا تقتصر على رفع الكفاءة التشغيلية أو تحسين سرعة إنجاز الأعمال، بل تمتد لتشمل تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار، وتحسين جودة الخدمات، ودعم عملية اتخاذ القرار من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة. كما تبين أن نجاح التحول الرقمي لا يتحقق بمجرد توفير التقنيات الحديثة، وإنما يتطلب توافر مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية، من أهمها وجود استراتيجية رقمية واضحة، وبنية تحتية تقنية ملائمة، وكفاءات بشرية تمتلك المهارات الرقمية، بالإضافة إلى قيادة قادرة على إدارة التغيير وبناء ثقافة تنظيمية تتقبل التحول والتطوير المستمر.

كما أظهرت الدراسة أن الهياكل التنظيمية الحديثة شهدت تغيرات واضحة نتيجة التحولات الرقمية المتسارعة، حيث أصبحت الهياكل التقليدية القائمة على المركزية وكثرة المستويات الإدارية أقل قدرة على تلبية احتياجات المؤسسات في البيئة الرقمية. وفي المقابل، ظهرت أنماط تنظيمية أكثر مرونة، مثل الهياكل الشبكية، والهياكل القائمة على فرق العمل، والهياكل الافتراضية، والهياكل الرشيقة، والتي تتميز بقدرتها على تعزيز التعاون، وتمكين العاملين، وتسهيل تبادل المعرفة، وزيادة سرعة الاستجابة للتغيرات.

وأكدت الدراسة أن التحول الرقمي يساهم بصورة مباشرة في تطوير الهياكل التنظيمية من خلال إعادة تشكيل العلاقات داخل المؤسسة، وتقليل التعقيدات الإدارية، وتعزيز اللامركزية، وإعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يتناسب مع متطلبات العمل الرقمي. كما يساعد على الانتقال من نموذج تنظيمي يعتمد على التسلسل الهرمي والرقابة المركزية إلى نموذج أكثر مرونة يقوم على التعاون الأفقي، والعمل الجماعي، والتكامل بين الوحدات التنظيمية، الأمر الذي يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والتعامل مع التحديات المتغيرة.

وفيما يتعلق بالاتصال والتنسيق واتخاذ القرار، فقد بينت الدراسة أن التقنيات الرقمية أصبحت عنصراً أساسياً في تحسين التفاعل داخل المؤسسات، من خلال توفير قنوات اتصال أكثر سرعة وفاعلية، وتسهيل تبادل المعلومات بين مختلف الإدارات والمستويات التنظيمية. كما ساعدت الأنظمة الرقمية والمنصات الإلكترونية على تقليل الحواجز بين الوحدات التنظيمية وتعزيز العمل التشاركي. إضافة إلى ذلك، أسهم الاعتماد على البيانات

أثر التحول الرقمي في تطوير الهياكل التنظيمية

والتحليلات الرقمية في تطوير عملية اتخاذ القرار، حيث أصبحت المؤسسات أكثر قدرة على اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة تستند إلى معلومات حديثة بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية.

ورغم الإمكانات الكبيرة التي يوفرها التحول الرقمي، فقد أوضحت الدراسة أن هناك عددا من التحديات التي قد تعيق تحقيق أهدافه، ومن أبرزها مقاومة التغيير، وضعف الثقافة الرقمية، ونقص المهارات التقنية لدى العاملين، فضلا عن صعوبة دمج الأنظمة التقليدية مع التقنيات الحديثة. لذلك فإن نجاح التحول الرقمي يتطلب تجاوز النظرة التي تحصره في الجانب التقني فقط، والنظر إليه باعتباره عملية تغيير مؤسسي متكاملة تشمل تطوير الهيكل التنظيمي، وتأهيل الموارد البشرية، وتعزيز القيادة الرقمية، وبناء ثقافة داعمة للتطوير والابتكار.

وبناء على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن التحول الرقمي يمثل عاملا رئيسيا في إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية وتطويرها بما يتوافق مع متطلبات البيئة المعاصرة. فهو يساهم في بناء مؤسسات أكثر مرونة وقدرة على التعلم والتكيف والاستجابة للتغيرات. ومع ذلك، فإن تحقيق الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي يتطلب رؤية استراتيجية متكاملة تجمع بين الاستثمار في التكنولوجيا وتطوير الجوانب التنظيمية والبشرية، بما يضمن بناء هياكل تنظيمية قادرة على دعم التحول الرقمي وتحقيق الاستفادة والتميز المؤسسي.

قائمة المراجع

اشتيوي، محمد عبد حسين (2025). *التحول الرقمي في منظمات الأعمال*. ارتفاع للنشر الدولي والتوزيع. مصر. القاهرة.

أقران، سهام، وبوقصة، سليمة. (2023). *متطلبات ومعوقات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية ومؤسسات التعليم العالي والإدارات المحلية والبنوك والمستشفيات في الجزائر*. جامعة غرداية.

أكبر، زينب عبد اللطيف؛ أيمن، عادل عبد الفتاح (2022). *دور التحول الرقمي في تحسين عملية التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية الكويتية*. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. مج13.

البقي، عبد الله محمد، وعقيلي، عثمان بن موسى. (2024). *متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي: دراسة تحليلية*. المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب، 3(4).

الحمدان، خليل الحموي؛ خطيب، رامي مصطفى؛ درويش، درويش حسن. (2025). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال المعاصرة*. برلين، ألمانيا. المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.

الدقن، أحمد السيد. (2023). *إدارة التحول الرقمي: دليل عربي مفاهيمي وإجرائي للتحول من الإدارة الإلكترونية إلى الإدارة الرقمية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

العلاق، بشير عباس. (2020). *الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الغول، رمزي خضر يوسف. (2024). *الدور الوسيط للتحول الرقمي في أثر القيم التنظيمية على جودة الخدمات: دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية*. مجلة جامعة الزرقاء للبحوث والدراسات. 24(3).

الفاضل، خالد بن سعد بن عبدالله (2024). *أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية*. دراسة ميدانية على شركة الاتصالات السعودية. مجلة كلية الآداب جامعة المنصورة. 75(75).

الفيفي، أيمن فرحان؛ الشمري، وائل بن شافي (2027). *أثر التحول الرقمي على إدارة التغيير: دراسة ميدانية على الإداريين في المحكمة الجزائية في محافظة جدة*. المجلة العربية للإدارة. 47(5).

الكبيسي، عامر خضير. (2006). *التنظيم الإداري الحكومي بين التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة*. دمشق. سوريا. دار الرضا للنشر والتوزيع السلسلة: الرضا للمعلومات.

المالكي، ريم صافي. (2024). *متطلبات ومعوقات التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العامة في ليبيا*. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، عدد خاص، 96-114.

المدني، محمود علي، والدروقي (2024). *أثر التحول الرقمي على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الموظفين بالإدارة العامة في جامعة بنغازي*. المجلة الأفريقية للعلوم البحتة والتطبيقية المتقدمة. 150-164.

رشق، تغريد محمد (2025). *التحول الرقمي وأثره في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على تجارب القطاع العام والقطاع الخاص*. المجلة العربية للتربية النوعية. 9(42).

سقاط، أحمد عادل، والرحمن، ريان عدنان عزيز. (2022). *التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030: دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 6(25).

صالح، عبد الغني؛ جداء، عبد الكريم (2024). الرقمنة والتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية: بين المفهوم النظري وعوائق التطبيق. الملتقى الوطني: إدارة مشاريع الرقمنة في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية. عبد الله، فاضل كايم. (2026). إدارة التغيير التنظيمي في ظل التحول الرقمي: دراسة ميدانية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية. 18(61).

عيساوي، محمد عبدالله محمد، وعبد الماجد، عصام محمد. (2026). أثر التحول الرقمي على إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسات: مقارنة نظرية وتحليلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 10(6)، 1-10. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.E111225>

فودة، إسلام السيد جودة (2025). دور التحول الرقمي في تحقيق الابتكار: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية. 15(3).

كافي، مصطفى يوسف (2011). الإدارة الإلكترونية. دار رسلان للطباعة والتوزيع. سوريا. دمشق. محمد، مشهور منصور، وزياي، عساف زكي فلفلان. (2024). التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات. المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، 8(32)، 519-562. <https://doi.org/10.21608/ajahs.2024.365887>

مرسي، إيمان أحمد؛ القحطاني، صباح فهد؛ اللحياني، غيداء عبدالمحسن؛ الزهراني، نهلة علي (2025). دور التحول الرقمي في تعزيز الاتصال المؤسسي في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاتصال والدراسات الإعلامية. 2(2).

المراجع الأجنبية

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). *Digital business strategy: Toward a next generation of insights*. MIS Quarterly, 37(2), 471–482.

Cennamo, C. (2021). *Competing in Digital Markets: A Platform-based Perspective*. Academy of Management Perspectives, 35(2), 265–291.

Daft, R. L. (2021). *Organization Theory and Design* (13th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

Hajduk, L., & Benčić, S. (2025). *Digital Communication Technologies as Means of Effective Communication in Organisations: Theoretical Hypotheses and Empirical Results*. Theoretical Hypotheses and Empirical Results.

Hill, C. W. L., & Barnes, C. (2020). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Boston, MA: Cengage Learning.

Ismail, H. E. M. (2024). *Examining the Influence of Digital Transformation on Organizational Culture and Employee Adaptability in Higher Education Institutions across the GCC*. Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education, 44 (1), 225–246.

Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (7th ed.). Boston, MA: Pearson Education.

Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. R. (2019). *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. MIT Press.

Koska, M. M., Aktürk, C., & Çubukçu Çerasi, C. (2025). *Digital Transformation and Organizational Change: A Literature-Based Framework*. DARNIOS APLINKOS VYSTYMAS, 22(1), 95–111.

Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). *Artificial Intelligence Capability: Conceptualization, Measurement Calibration, and Empirical Study on its Impact on Organizational Creativity and Firm Performance*. Information & Management, 58(3), 103434.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2022). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm (17th ed.)*. Pearson.
- Parry, D. A., Meier, A., & Handke, L. (2026). *Digital Ttrace Data for Research on Organizational Communication Processes*. OSF Preprints.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior (18th ed.)*. Harlow, England: Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management (15th ed.)*. Harlow, England: Pearson Education.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C. M., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). *How Big old Companies Navigate Digital Transformation*. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213.
- Shahzad, K., Imran, F., & Butt, A. (2025). Digital Transformation and Changes in Organizational Structure: Empirical Evidence from Industrial Organizations. *Research-Technology Management*, 68(3), 25–40.
- Teece, D. J. (2018). *Business Models and Dynamic Capabilities*. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). *Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda*. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Vial, G. (2019). *Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda*. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). *Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal*. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.