



## The Role of Digital Transformation in Mitigating Organizational Obesity -A Field Study at Sonelgaz-Boumerdes Institution

1<sup>st</sup> Hocine Naziha <sup>1(\*)</sup>, 2<sup>nd</sup> Bramghi Radhia <sup>2</sup>

<sup>1</sup>PhD Student, (University Center of Tipaza, The Entrepreneurship and Tourism Development Laboratory)  
(Algeria)

✉ [hocine.naziha@cu-tipaza.dz](mailto:hocine.naziha@cu-tipaza.dz)

ORCID (recommended)  <http://orcid.org/0009-0008-2264-0582>

<sup>2</sup>Doctorat, MCA, (University Center of Tipaza, The Green Economy and Development Laboratory in  
Algeria) (Algeria)

✉ [bramgui.radhia@cu-tipaza.dz](mailto:bramgui.radhia@cu-tipaza.dz)

ORCID (recommended)  <https://orcid.org/0009-0001-4973-8749>

**Received:** 25/03/2024.

**Accepted:** 18/05/2024.

**Published:** 01/06/2024.

**Abstract:** This study aimed to shed light on the role of digital transformation in alleviating organizational obesity with its dimensions (functional redundancy, functional slack, and decreased productivity). Its importance lies in the scarcity of studies addressing organizational obesity and how digital transformation can mitigate it. To address this issue, a questionnaire was designed and distributed to a sample of 54 employees at Sonelgaz-Boumerdes Institution. The descriptive analytical method was employed using SPSS V29 for statistical description, while the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method was utilized through SmartPLS 4 software for hypothesis testing and result analysis. Ultimately, the study concluded that digital transformation contributes to alleviating organizational obesity across its three dimensions in Sonelgaz-Boumerdes Institution. The study recommended the utilization of digital transformation as an effective means to mitigate organizational obesity.

**JEL Classification Codes :** L86 ؛ M19

## 1. مقدمة :

في عصر يتسارع فيه التطور التكنولوجي وتزداد وتيرة التحول الرقمي، أين ينعكس هذا التقدم الهائل على كافة جوانب حياتنا، بما في ذلك بيئة العمل الاقتصادية والمؤسسات التنظيمية، إذ أن التحول الرقمي ليس تطويرا تكنولوجيا فقط بل يشكل ركيزة حيوية لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات، خاصة في ظل زيادة تعقيدات البيئة التنظيمية الحديثة وما تفرضه من تحديات تعوق المؤسسات من تعزيز كفاءتها وتحسين أدائها.

واحدة من هذه التحديات التي باتت تطارد البيئة العملية هي ظاهرة البدانة التنظيمية التي أصبحت تشكل تحديا متزايد الصعوبة يعكس الاختلال في توازن العناصر المؤثرة في البيئة العملية، حيث يتراكم عدد العمال بشكل غير متوازن دون أن يرافقه زيادة في الإنتاجية، مما يؤدي إلى فقدان الكفاءة الإدارية وتضخم في هياكل العمل وتدهور الأداء العام.

ولا تمس البدانة التنظيمية فقط المؤسسات بل تمتد لتطال الحكومات والدول مثل المؤسسات الجزائرية التي مست أداءها وإنتاجيتها بالرغم من الدعم المالي الكبير لميزانياتها، وهذا ما يستدعي البحث حول الدور الحيوي الذي يمكن أن يلعبه التحول الرقمي في مواجهة هذه الظاهرة والحد من تداولها في هياكل المؤسسات، بما يحقق تحسينا في بيئات العمل وتحقيق التميز التنظيمي.

إشكالية الدراسة: بناء على ما سبق تتبلور معالم إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما مدى تأثير التحول الرقمي في التخفيف من البدانة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بومرداس؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بطرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما أثر التحول الرقمي على التضخم الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بومرداس؟
- ✓ ما أثر التحول الرقمي على التكاسل الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بومرداس؟
- ✓ ما أثر التحول الرقمي على انخفاض الإنتاجية في مؤسسة سونلغاز بومرداس؟

وبغرض الإجابة عن الأسئلة المطروحة، تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في التخفيف من البدانة التنظيمية.

الفرضيات الفرعية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على التضخم الوظيفي في مؤسسة سونلغاز

بومرداس.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على التكاسل الوظيفي في مؤسسة سونلغاز

بومرداس.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على انخفاض الإنتاجية في مؤسسة سونلغاز بومرداس.

**أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها مايلي:

- ✓ إبراز الإطار النظري للتحول الرقمي والبدانة التنظيمية.
- ✓ دراسة وتحليل أثر التحول الرقمي على البدانة التنظيمية بأبعادها في مؤسسة سونلغاز بومرداس.
- ✓ تقديم اقتراحات وتوصيات التي من شأنها أن تساهم في توظيف التحول الرقمي في التخفيف من البدانة التنظيمية.

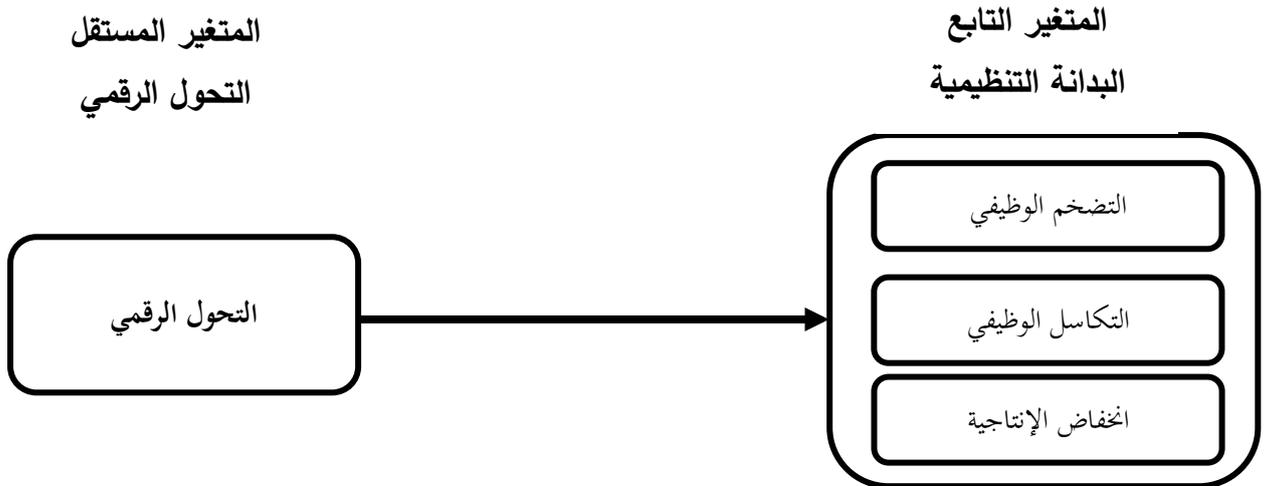
**منهج الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض الإطار النظري للدراسة والذي شمل كل من التحول الرقمي والبدانة التنظيمية، أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية مع استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل علاقات الأثر.

**حدود الدراسة:** تم اختيار مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة سونلغاز لبومرداس، في الفترة ما بين 30 جانفي 2024 إلى 05 مارس 2024.

**متغيرات الدراسة:** يتمثل المتغير المستقل في التحول الرقمي، أما المتغير التابع فيتمثل في البدانة التنظيمية بأبعادها (التضخم الوظيفي، التكاسل الوظيفي، انخفاض الإنتاجية)، وقد تم تصميم مخطط افتراضي يعكس العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة وفق الشكل الموالي:

**الشكل 1:**

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

## الدراسات السابقة:

### ✓ دراسة (Zhang et al., 2021) بعنوان "How Does Digital Transformation Improve Organizational Resilience?—Findings from PLS–SEM and fsQCA"

تهدف هذه الدراسة لاستكشاف تأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية بوجود الابتكار كمتغير وسيط، وهذا من خلال توزيع 339 استبيان لشركة صينية، وقد توصلت الدراسة أن التحول الرقمي يساعد في تحسين المرونة التنظيمية، كما أن الابتكار الاستغلالي والابتكار الاستكشافي له تأثير إيجابي على المرونة التنظيمية.

✓ دراسة (الحدراوي وشاكر، 2022) بعنوان "انعكاس تطبيق استراتيجية التحول الرقمي على الرشاقة التنظيمية لوزارة الاتصالات العراقية": هدفت هذه الدراسة لدراسة تأثير تبني استراتيجية التحول الرقمي في تعزيز الرشاقة التنظيمية لوزارة الاتصالات العراقية، عن طريق توزيع استبيان ل 93 فردا، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ضعف اهتمام الوزارة المبحوثة بمتغيري البحث: استراتيجية التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية، فضلا عن وجود تأثير معنوي ايجابي لاستراتيجية التحول الرقمي في تعزيز الرشاقة التنظيمية .

✓ دراسة (خليف، 2012) بعنوان "البدانة التنظيمية وأثرها في عملية التصحر الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المعهد التقني الموصل": هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الآثار السلبية للبدانة التنظيمية على الواقع الوظيفي على النحو الذي يجعل الوظيفة مصدر جفاف، واعتمدت الدراسة على استبيان وزع على عينة قوامها 40 فردا، وخرجت الدراسة باستنتاج أن البدانة التنظيمية تترك تأثيرات متباينة على التصحر الوظيفي.

✓ دراسة (محمود وآخرون، 2023) بعنوان "دور القيادة الرشيقة في الحد من البدانة التنظيمية دراسة استطلاعية في دائرة الصحة-صالح الدين": هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الرشيقة في الحد من البدانة التنظيمية لدى العينة المختارة من القيادات الإدارية في دائرة صالح الدين المقدر ب 86 قائدا إداريا، وخرجت الدراسة بوجود علاقة ارتباط وأثر عكسية بين متغيرات الدراسة وأن كلما افتقرت المنظمات للقيادة الرشيقة كلما استفحلت البدانة التنظيمية.

## 2. الإطار النظري للدراسة

### 1.2 التحول الرقمي:

أ. تعريف التحول الرقمي: أصبح التحول الرقمي أكثر المواضيع إثارة لاهتمام الباحثين في جميع الميادين عبر أنحاء العالم، فبعد أن اقتصر تعريفه في السابق على تكنولوجيا الحاسوب، انتقل حاليا بدلا من ذلك نحو تحليل البيانات وتقنيات الأجهزة المحمولة، مما يمثل طريقة لتوسيع نماذج الاعمال، لذلك بعض الباحثين لا يقدمون تعريفا موحدا ولكنهم يعتبرون التحول الرقمي مرتبط بالتقنيات الرقمية الناشئة والتغييرات الاستراتيجية في المنظمات والابتكار وقدرات الأفراد والمؤسسات، وفي الجدول الموالي استعراض لبعض آراء الباحثين حول تعريف التحول الرقمي:

## الجدول 1:

### آراء بعض الباحثين بشأن مفهوم التحول الرقمي

الباحث	التعريف
( Appleby et al., 2021, ) (p. 7)	هو استخدام التقنيات الرقمية لتحسين أداء أو مجال تأثير المؤسسة بشكل جذري.
( Chamorro-Premuzic, ) (2021, p. 1)	هو أن تتحول المؤسسة إلى هيئة تعتمد بشكل أساسي على البيانات، بما يضمن أن قراراتها وإجراءاتها والعمليات الرئيسية فيها تعتمد بشكل كبير على التحليلات والرؤى القائمة على البيانات، بدلا من الاعتماد الكامل على الحدس البشري.
(McKinsey, 2023, p. 1)	هو إعادة تشكيل هيكلية المؤسسة، بغرض خلق القيمة من خلال نشر التكنولوجيا بشكل مستمر وعلى نطاق واسع.
( AL-Hinaai, 2023, p. ) (13)	استخدام التكنولوجيا الرقمية مثل التعلم الآلي والواقع الافتراضي والمعزز والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، من أجل تحسين أو إنشاء عملية تجارية جديدة فهو تغيير منهجي يهدف إلى استخدام التقنيات لتحسين الإنتاجية والرفاهية الاجتماعية وخلق القيمة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على المصادر الواردة فيه

بناء على التعاريف الواردة في الجدول السابق يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه تحسين أداء المؤسسة بشكل جذري من خلال استخدام التقنيات الرقمية، لتحسين الإنتاجية وخلق القيمة.

**ب. فوائد التحول الرقمي:** التحول الرقمي هو دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، لإحداث تغييرات أساسية في كيفية عمل المؤسسة وما تقدمه لعملائها وله العديد من الفوائد أهمها (Yokogawa, 2020, p. 6) :

- ✓ زيادة الرشاقة في الاستجابة لتغييرات السوق: لان الرؤية الواضحة للبيانات المالية، الأصول والإنتاج في سلسلة القيمة تعمل على تسريع عملية اتخاذ القرار وتقليص الوقت.
- ✓ زيادة ولاء العملاء.
- ✓ تمكين المنظمات خلال العمل عن بعد من المزيد من التعلم، الازدهار والتكيف مع البيئة المتغيرة.
- ✓ زيادة التعاون الداخلي: يتحسن التعاون بين وظائف العمل لإعطاء قيمة للعمل وكفاءة أكبر.
- ✓ يولد التحول الرقمي ثقافة الابتكار والحماس وتطوير المنتجات والخدمات، ويشعر الموظفون بالتمكين من خلال التعليم
- ✓ النمو الاقتصادي المستدام: تتمتع المنظمات التي تتكيف وتنتهج التحول الرقمي بميزة تنافسية دائمة.

**ج. إجراءات عمل التحول الرقمي:** تشمل عملية التحول الرقمي أكثر من مجرد تبني تقنيات جديدة ؛ تشمل التعديلات في ثقافة العمل ، الهيكل التنظيمي والأطر المعرفية داخل المنظمة ( Li, 2018, p. ) (3)، بالإضافة إلى تطبيق العمليات المعرفية المبتكرة ، وفهم الأنماط التكنولوجية ، والتعديلات التنظيمية

للتقل بفعالية في بيئة متقلبة ومتغيرة. وتتضمن إدارة التحول الرقمي عدة مراحل ( Mukhtar B et al., 2023, p. 1308 ) وهي :

- **التحليل والتخطيط:** تتضمن هذه المرحلة فهما عميقا لأهداف التحول الرقمي، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، ووضع خطة استراتيجية لتنفيذ التكنولوجيا الرقمية المناسبة.
  - **تنفيذ التكنولوجيا:** تتضمن هذه المرحلة تنفيذ التكنولوجيا الرقمية المختارة، مثل إدخال أنظمة أو منصات أو أدوات جديدة تناسب احتياجات المنظمة.
  - **التكامل والتحسين:** بعد التنفيذ، تتضمن هذه المرحلة دمج التكنولوجيا في العمليات اليومية للمؤسسة وضمان استخدامها الفعال، وتتضمن هذه العملية تدريب الموظفين، وتعديلات إجراءات العمل، ومراقبة الأداء لتحقيق أفضل النتائج.
  - **الثقافة التنظيمية:** يتطلب التحول الرقمي أيضا تغيير الثقافة التنظيمية التي تدعم اعتماد التكنولوجيا، يتضمن ذلك تعزيز التعاون والتفكير الإبداعي وقبول التغيير.
- د. خارطة طريق للتحول الرقمي: شرح الباحث (Schallmo, 2018, p. 2) خارطة طريق للتحول الرقمي تشمل خمسة مراحل أساسية وهي الواقع الرقمي، الطموح الرقمي، الإمكانيات الرقمية، التكامل الرقمي، والتنفيذ الرقمي كما هي موضحة في الشكل الموالي:

#### الشكل 2:

#### خارطة طريق للتحول الرقمي



Source : (Schallmo, 2018, p. 2)

ويمكن توضيح كل مرحلة من المراحل على النحو التالي:

- ✓ **الواقع الرقمي:** في مرحلة الواقع الرقمي يتم رسم نموذج الأعمال الحالي للمنظمة جنبا إلى جنب مع تحليل القيمة المضافة المتعلقة بأصحاب المصلحة ومسح لمتطلبات العملاء، يوفر هذا فهما للواقع الرقمي لهذه المنظمة في مجالات مختلفة.
- ✓ **الطموح الرقمي:** استنادا إلى الواقع الرقمي، يتم تحديد أهداف المتعلقة بالتحول الرقمي المتعلقة بالوقت والشؤون المالية والمكان والجودة، ويفترض الطموح الرقمي ما هي الأهداف التي يجب أخذها بعين الاعتبار لنموذج الأعمال وعناصره، بعد ذلك يتم إعطاء الأولوية للأهداف وأبعاد نموذج العمل.
- ✓ **الإمكانيات الرقمية:** ضمن مرحلة "الإمكانيات الرقمية" يتم وضع أفضل الممارسات والعوامل التمكينية للتحول الرقمي والذي يعد بمثابة نقطة انطلاق من حيث الإمكانيات الرقمية وتصميم نموذج الأعمال الرقمي المستقبلي ولهذا الغرض يتم اشتقاق خيارات مختلفة لكل عنصر من عناصر نموذج الأعمال ودمجها بشكل منطقي.

✓ **التناسب الرقمي:** تبحث هذه المرحلة في خيارات تصميم نموذج الأعمال الرقمي، والتي يتم تقييمها لتحديد التناسب الرقمي مع نموذج الأعمال الحالي، هذا يضمن الوفاء بمتطلبات العميل وأن أهداف العمل قد تم تحقيقها، ثم يتم تحديد أولويات المجموعات التي تم تقييمها.

✓ **التنفيذ الرقمي:** يشمل التنفيذ الرقمي وضع اللامسات الاخيرة لنموذج الأعمال الرقمي وتنفيذه، حيث يتم متابعة مجموعات الخيارات المختلفة داخل إطار التنفيذ الرقمي، ويتضمن التنفيذ الرقمي أيضا تصميم العميل الرقمي والخبرة وخلق القيمة الرقمية التي تصف التكامل مع الشركاء، بالإضافة إلى ذلك يتم تحديد الموارد والقدرات أيضا في هذه المرحلة.

## 2.2 البدانة التنظيمية:

يحدث خبراء التسيير، الاقتصاد والاجتماع من ظاهرة شائعة وهي البدانة التنظيمية في العديد من المؤسسات، نظرا للمخاطر الكبيرة التي تشكلها على الاقتصاد والمجتمع والتنمية والإنتاجية والتقييم العلمي للعاملين في مختلف المستويات الإدارية، وهذا ما سنتطرق إليه في العناصر التالية من خلال تعريف الظاهرة، وكذلك استعراض أسبابها وأبعادها:

أ. **تعريف البدانة التنظيمية:** إن البدانة التنظيمية تعبر عن تضخم عدد الموظفين لأداء وظيفة محددة وهذا الفائض لا يؤثر على العمل المطلوب، سواء من حيث الكم أو الجودة، فهؤلاء الموظفون يتلقون رواتب وعلاوات دون تقديم أي اعتبار للمؤسسة أو الهيئة أو الإدارة التي يعملون فيها، ويضيعون وقتهم الذي كان يمكن استخدامه بشكل منتج وفعال ومفيد، وفي الجدول الموالي سنستعرض بعض تعاريف للبدانة التنظيمية.

### الجدول 2:

#### آراء بعض الباحثين بشأن مفهوم البدانة التنظيمية

الباحث	المفهوم
(خليف، 2012، ص 130)	هي الوضعية المرضية التي تظهر فيها زيادات غير مبررة في عدد الموظفين بالمنظمة على حساب العمل مقترنا ذلك بسيادة حالات التكاثر الوظيفي وبما يسهم في تدني الإنتاجية وتقليل الأداء.
(Mohammd et al., 2022, p. 495)	هي مشكلة تنظيمية ناجمة عن التضخم الوظيفي وتغشي حالات التكاثر مما ينتج عنه تدني في الانتاجية الشاملة للمنظمة، تتسم هذه الظاهرة بوجودها في العديد من اقتصاديات العالم، ونتيجة لهذه الزيادة في عدد الموظفين تتزايد النفقات العامة للدولة، من خلال زيادة الاجور والمرتببات المدفوعة دون ان زيادة مقابلة في الإنتاجية.
(محمود وآخرون، 2023، ص 9)	تشير إلى تضخم الهيكل التنظيمي وتدهور في معدلات الإنتاجية وضعف التنسيق، مما يعكس تراجعاً في أداء المنظمة وعدم قدرتها على استغلال الفرص المتاحة بشكل كاف، وتعتبر الرشاقة التنظيمية خياراً استراتيجياً ضرورياً لضمان عدم فقدان المنظمة للفرص وتجنب إهدار الموارد وتبديد الطاقات بما يحافظ على القيم والمبادئ الأساسية للمنظمة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على المصادر الواردة فيه

انطلاقاً من الجدول السابق يمكن تعريف البدانة التنظيمية بأنها مشكلة تنظيمية تحدث نتيجة الزيادة الغير مبررة في عدد العاملين في المنظمة، مما يؤدي إلى تضخم في الهيكل التنظيمي وتراجع في الإنتاجية، مما يستدعي التدخل لتحقيق الرشاقة وتحسين الأداء والتنسيق الداخلي.

**ب. أسباب البدانة التنظيمية:** تعود أسباب ظهور البدانة التنظيمية إلى أسباب عديدة وهي:

✓ التوظيف الزائد: وهو واحد من الآفات التي تؤثر على تقدم المنظمات وتطويرها وخدمة الدولة والمواطنين، وغياب التغيير والتطوير، بالإضافة إلى نقص الموارد البشرية المؤهلة، وعدم تحديث الهياكل التنظيمية القديمة، وغياب وضوح السلطات والمسؤوليات الإدارية؛

✓ غياب وجود تقييم جيد للعاملين وحتى في وجود التقييم فإن المعايير غير واضحة، بالإضافة إلى التحيز خاصة في القطاع العمومي وتعتبر البدانة التنظيمية هي من الأسباب الرئيسية للفساد الإداري خاصة الفساد المالي؛

✓ إن ضعف الرقابة الحكومية في متابعة المؤسسات المشبوهة وكشف حالات الفساد لديها والمبالغات في النفقات التنموية، يشكل تراكمات خطيرة وضخمة ونقصا في الشفافية وفسادا ماليا، وحتى عند الكشف عنه لا يتم محاسبة المتورطين بسبب تقاعس القضاء في محاسبتهم ومتابعتهم، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض الثقة في السلطات القضائية والرقابية في متابعة الفساد؛

✓ انحياز المزاجيات الشخصية بعيدا عن التشريعات والاستراتيجيات والسياسات العامة للدولة، ففي كل مرة يتغير فيها المسؤول يتغير الأمر في وحدات العمل الإدارية، مما يفتح الباب أمام الفساد والتجمّد ويعرقل سيادة القانون ويلقي الفساد الإداري بظلاله على البطالة المستترة بشكل كبير، وفي الوقت نفسه يتجاوز بعض المديرين المصلحة العامة لصالح المصالح الخاصة بعدم توزيعهم العمال بطريقة ذات مغزى وفعالة، بل يصبح العمل مقيدا لعدد من الأشخاص المقربين منهم، ويتحكمون في قدرات المنظمات، وفقا لمصالحهم (Ibtihal Faris & Ali, 2021, p. 485) ؛

✓ ضعف إنتاجية الإدارة العليا، والانحراف نحو المصالح الخاصة في بناء الثروة الخاصة في مؤسسات الحكومية، يؤدي ذلك إلى تعارض المصالح والعلاقات الخفية بين المسؤولين، بل يمتد إلى روابط النسب والأصول والقربان، وما تشكله هذه الروابط من فساد خطير، مثل التعيينات في إدارة واحدة تحت مسمى الأقارب والصدقات؛

✓ الانحرافات الإدارية والوظيفية والمخالفات التي يرتكبها الموظف العام أثناء أداء واجباته في ظل ثغرات نظام التشريعات والقوانين والرقابة والضوابط والقيم الفردية التي لا تعزز الإصلاح بل يستغل الموظف هاته الفرصة للاستفادة من الثغرات بدلا من الضغط على صناع القرار والمشرعين لاستعراضها وتحديثها بشكل دوري، فيؤدي ذلك إلى عدم الانضباط في الحضور إلى العمل في الأوقات والتواريخ المحددة، وترك العمل بطريقة غير مناسبة أو قضاء الوقت في قراءة الصحف أو تصفح الأنترنت أو استقبال الزوار الشخصيين أو الامتناع عن أداء العمل، والتقاعس وقلة المسؤولية وعدم الوعي وكشف أسرار العمل (Ibtihal Faris & Ali, 2021, p. 485) ؛

**ج. أبعاد البدانة التنظيمية:** من خلال الاطلاع على الدراسات التي اهتمت بظاهرة البدانة التنظيمية، اتفق معظم الباحثين في علم الإدارة على مقياس واحد مكون من ثلاث أبعاد رئيسية وهي التضخم الوظيفي، التكاسل الوظيفي وانخفاض الإنتاجية، وهذه الأبعاد تم اعتمادها في هاته الدراسة كذلك.

- **التضخم الوظيفي:** هو نوع من أنواع البطالة وأكثرها خطورة، حيث يعمل الأفراد دون ان يسهموا في إنتاج أو إضافة قيمة فعلية، ويترتب على ذلك آثارا سلبية عديدة على المنظمات بما في ذلك تدني مستوى الإنتاجية للفرد العامل، وعدم استغلال الموارد والطاقات المتاحة بشكل كامل، إلى جانب زيادة في تعقيدات الهياكل عن التنظيمية وظهور مشاكل إدارية متعددة (محمود وآخرون، 2023، ص 10) .

-**التكاسل الوظيفي:** هذا النوع من السلوك الوظيفي يعرف بالاعتماد الكامل على جهود الموظفين الآخرين دون تحمل المسؤولية أو إكمال المهام الموكلة إليه وهذا ما يؤدي إلى تدني في معدلات الإنتاجية وانتشار الفساد الإداري ، وهذا الوضع يسهم في ضعف قدرة الدولة خاصة مع وجود عقود وهمية وتلقي الرواتب بدون أداء العمل المناسب ، وعليه فإن الفساد والتكاسل في هذه الحالة يشكلان جانبيين لعملة واحدة والفرق بينهما هو الحضور دون الإنتاج الفعال (الطائي و محمد، 2017، ص 169).

-**انخفاض الإنتاجية :** يقصد بانخفاض الانتاجية انخفاض نسبة المخرجات مقارنة بالمدخلات المستخدمة، وتظهر عادة مؤشرات انخفاض الانتاجية عندما يحدث التضخم الوظيفي وزيادة حالات التكاسل في المنظمة، هذا يدفع المنظمة للبحث عن سبل فعالة لزيادة الإنتاجية، ويمكن أن تشمل السبل استبدال الموظفين العاديين بأخرين يتمتعون بهارات ومعرفة أعلى ( Mohammd et al., 2022, p. 496).

### 3. الإطار الميداني للدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات ميدانيا، أجرينا دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بومرداس، وقد استعنا باستبيان لجمع البيانات المطلوبة وإدراجها وترميزها بواسطة برنامج SPSS V29، بالإضافة إلى برنامج SmartPLS 4 وهو برنامج إحصائي يستخدم نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين (SEM) باستخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية.

#### 1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

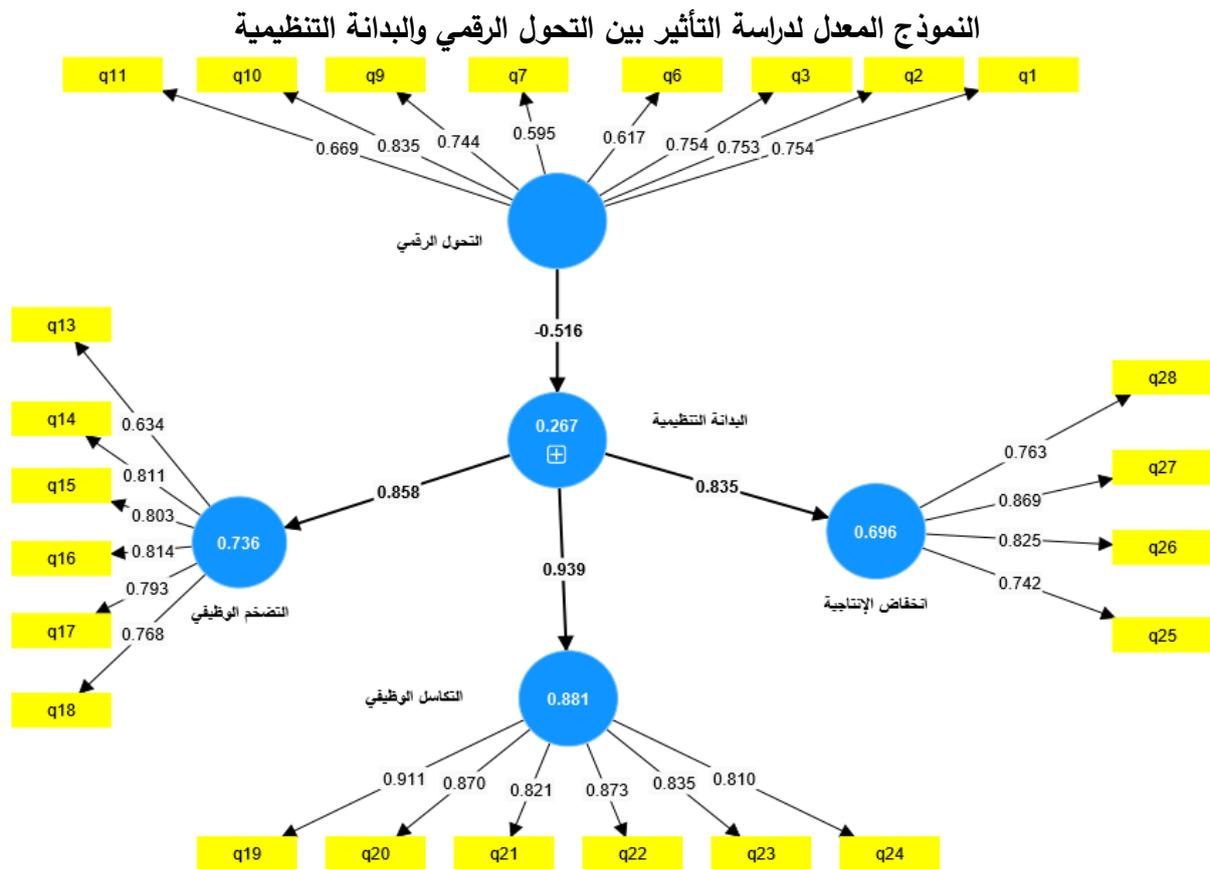
مست الدراسة موظفي مؤسسة سونلغاز بومرداس على اختلاف تصنيفهم الوظيفي، حيث تم توزيع 100 استمارة على مستوى كل من مديرية التوزيع والوكالة التجارية ببومرداس، وقد تم استرجاع 74 استمارة منها 54 استمارة صالحة للمعالجة والتحليل.

### 2.3 أداة الدراسة:

تم تصميم استبيان لمعالجة متغيرات الدراسة، حيث خصص الجزء الأول منه للبيانات الأولية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي والحالة الوظيفية) والجزء الثاني لمحاور الدراسة بمجموع 28 عبارة مقسمة على محورين: المحور الأول وهو التحول الرقمي من 01 إلى 12 والمحور الثاني وهو البدانة التنظيمية المتمثل في ثلاث أبعاد رئيسية وهي التضخم الوظيفي من 13 إلى 18، وبعد التكاسل الوظيفي من 19 إلى 24، ومن 25 إلى 28 تتضمن بعد انخفاض الإنتاجية، وقد اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي ذي الأوزان (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، معارض، معارض بشدة) لتبيان الإجابة التي تتوافق مع رأي المستجيب حول عبارات الاستبيان.

ولتمثيل عبارات المتغيرات في نموذج الدراسة الذي يجمع بين المتغيرات الكامنة والمقاسة بهدف فحص التشبعات، تبين أن هناك عبارات لا تحقق الحد الأدنى المطلوب البالغ 40% وهي العبارات q4، q5، q8، q12 بالنسبة لمحور التحول الرقمي، لذلك قمنا بحذفها من أجل رفع قيمة معايير نموذج القياس، ليأخذ النموذج بالصورة المبينة في الشكل التالي:

الشكل 3:



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SmartPLS 4

### 3.3 أساليب المعالجة الإحصائية:

وتتمثل في الاختبارات الإحصائية التالية:

- ✓ استخدام اختبار ألفا كرونباخ ومتوسط التباين المفسر والموثوقية المركبة وصدق التمايز لاختبار موثوقية وجودة القياس
- ✓ استخدام برنامج SmartPLS 4 لاختبار صحة الفرضيات بالاعتماد على تقنية شد الأحزمة Bootstrapping.

### 4.3 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة وفقا للجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي والحالة الوظيفية.

#### الجدول 3:

توزيع أفراد العينة حسب البيانات الأولية

المجموع	النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير
54	51.9%	28	ذكر	الجنس
	48.1%	26	أنثى	
54	16.7%	9	20-30 سنة	السن
	44.4%	24	31-40 سنة	
	31.5%	17	41-50 سنة	
	7.4%	4	51 فما فوق	
54	16.7%	9	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
	18.5%	10	5-10 سنوات	
	64.8%	35	أكثر من 10 سنوات	
54	14.8%	8	ثانوي أو أقل	المستوى التعليمي
	27.8%	15	تكوين متخصص	
	46.3%	25	جامعي	
	11.1%	6	دراسات عليا	
54	50%	27	إطار	الحالة الوظيفية
	40.7%	22	عون تحكم	
	9.3%	5	عون تنفيذ	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V29

✓ متغير الجنس: يظهر الجدول أن هناك توازنا نسبيا بين الذكور والإناث في العينة، حيث يمثل الذكور 51.9% والإناث 48.1% من إجمالي العينة.

✓ **متغير السن:** يوضح الجدول أن الفئة العمرية (31-40 سنة) هي الأكثر انتشاراً بنسبة (44.4%) والأقل نسبة هي لفئة (51 فما فوق) بنسبة (7.4%) أما فئتي (20-30 سنة) و (41-50 سنة) فقد بلغت (16.7%)، (31.5%) على التوالي.

✓ **متغير سنوات الخبرة:** من الجدول يتضح أن المستجيبون ذوو الخبرة (أكثر من 10 سنوات) تمثل (64.8%) من العينة، (أقل من 5 سنوات) تمثل (16.7%) من العينة، (من 5 إلى 10 سنوات) خبرة تمثل (18.5%).

✓ **متغير المستوى التعليمي:** تظهر العينة تنوعاً واضحاً في المستوى التعليمي حيث يشكل الحاصلون على مستوى التكوين المتخصص والجامعي والدراسات العليا بنسبة كبيرة وهي (27.8%)، (46.3%)، (11.1%) على التوالي وتراوح نسبة المستجيبين أصحاب المستوى التعليمي الثانوي أو أقل (14.8%).

✓ **متغير الحالة الوظيفية:** يظهر الجدول تفوق عدد الإطارات بنصف العدد الإجمالي للعينة بنسبة 50% يليه عون التحكم بنسبة 40.7% ثم عون التنفيذ بنسبة 9.3% للعينة المدروسة.

### 5.3 تقييم النموذج القياسي:

لضمان صدق الاستبيان والعبارات الموجودة فيه، قمنا بعرضه على مجموعة من الأساتذة بمختلف اختصاصاتهم للحصول على ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول التصميم النهائي للأداة، بالإضافة إلى ذلك قمنا باستخدام برنامج SmartPLS 4 لقوة هذا البرنامج للعينات الصغيرة الذي يركز على تقييم صدق التقارب والتمايز التي تمكن من تحديد موثوقية ومصداقية المؤشرات.

- **صلاحية التقارب Convergent Validity:** يركز على تقييم الصدق التقاربي التي تمكن من تحديد موثوقية ومصداقية المؤشرات بحساب مؤشر ألفا كرونباخ لاختبار، الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المفسر وقد توصلنا للنتائج التالية:

#### الجدول 4:

##### قياس درجة الموثوقية والصدق

المتغير	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة CR	متوسط التباين المفسر AVE
التحول الرقمي	0.865	0.894	0.517
التضخم الوظيفي	0.864	0.899	0.598
التكاسل لوظيفي	0.925	0.942	0.730
انخفاض الإنتاجية	0.813	0.877	0.642
البدانة التنظيمية	0.936	0.944	0.516

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 4

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع قيم ألفا كرو نباخ تتراوح بين 0.813 و0.936 وهي أكبر من 0.7 وجميع قيم الموثوقية المركبة تتراوح بين 0.877 و0.944 وهي أكبر من 0.7، كما تراوحت قيم مستوى متوسط التباين المفسر بين 0.517 و0.730 وهي تحقق شرط صلاحية التباين والذي يكون أكبر من 0.5، مما يشير إلى تحقق الصدق التقاربي وصلاحية البناء لجميع متغيرات الدراسة.

- **صلاحية التمايز Discriminant Validity**: تشير صلاحية التمايز إلى مدى تمييز كل متغير كامن عن الآخر ويتم قياسه على أساس قياس فورنيل ولاركر (Fornell-Larckel criterion) وكانت النتائج المتحصل عليها وفقا لما يلي:

#### الجدول 5:

##### قياس صدق التمايز لمتغيرات الدراسة

المتغير	التحول الرقمي	التضخم الوظيفي	التكاسل الوظيفي	انخفاض الإنتاجية
التحول الرقمي	0.719			
التضخم الوظيفي	-0.300	0.767		
التكاسل الوظيفي	-0.539	0.713	0.854	
انخفاض الإنتاجية	-0.576	0.578	0.711	0.798

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 4

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع قيم صدق التمايز لمتغيرات الدراسة تدل على تمايزها عن بعضها البعض وتعكس فروقا فعلية ولا يوجد تقاطع بينها، أي أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر لأي متغير هو أكبر من قيمة ارتباطه بالمتغيرات الكامنة الأخرى.

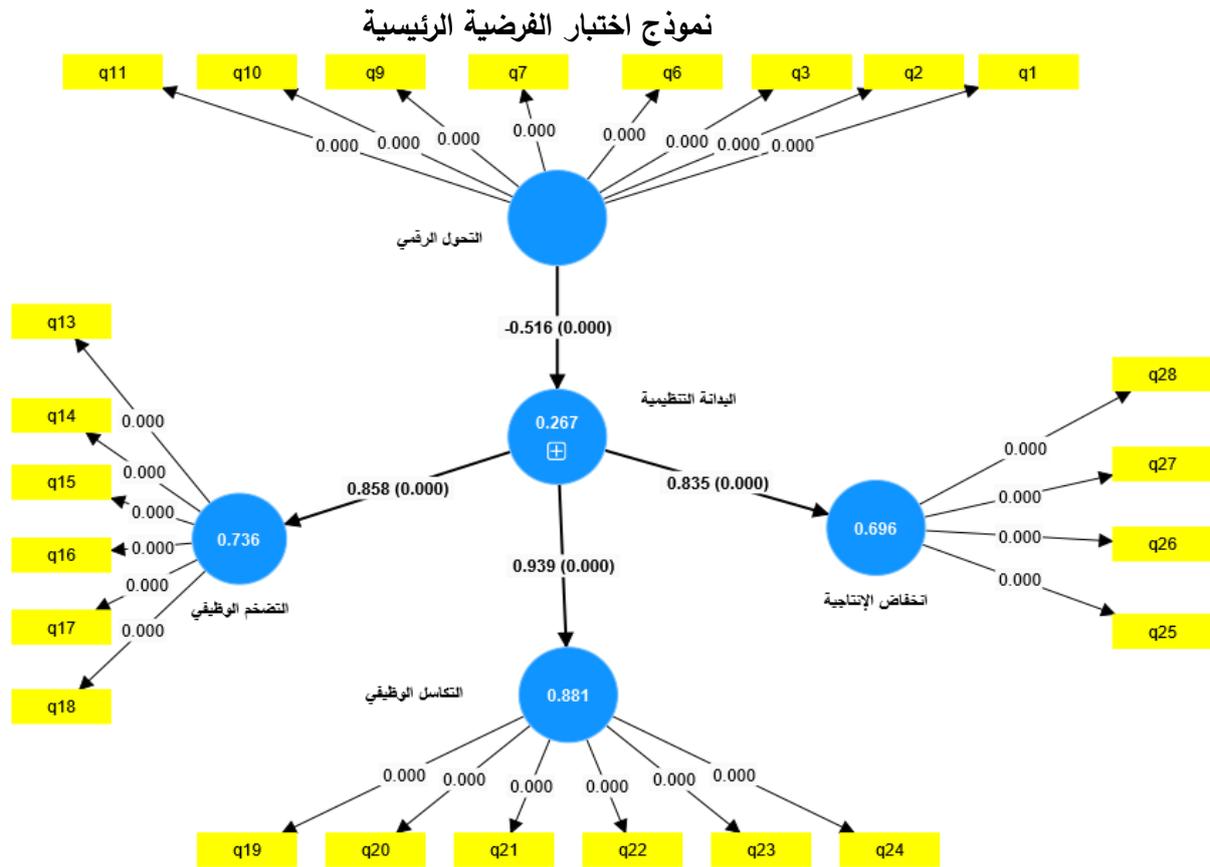
وبشكل عام، هذه القيم تدل على درجة عالية من الموثوقية والصحة النسبية للمقاييس المستخدمة لقياس المتغيرات المختلفة وهذا يشير إلى جودة عالية للبيانات والقياسات المستخدمة في الدراسة وبالتالي فإن هذا النموذج مقبول لغرض اعتماده في إجراء التحليلات.

#### 4. اختبار الفرضيات وتحليل النتائج:

اعتمدنا على نمذجة المعادلات البنائية بهدف دراسة تأثير التحول الرقمي في التخفيف من أبعاد البدانة التنظيمية من خلال قيمة P-value ومقارنتها بمستوى المعنوية 0.05 فإذا كانت value-P < 0.05 دل ذلك على معنوية العلاقة، وللتحقق من هذه الفرضية اعتمدنا على مخرجات برنامج SmartPLS 4.

✓ الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في الحد من أبعاد البدانة التنظيمية.

#### الشكل 4:



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SmartPLS 4

#### الجدول 6:

##### مخرجات الفرضية الرئيسية

مسار الفرضية	معامل التأثير	الانحراف المعياري	قيمة T	P value
التحول الرقمي -> البدانة التنظيمية	-0.516	0.091	5.689	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 4

يتضح من نتائج الشكل والجدول السابقين وجود تأثيرا معنويا عكسيا للتحول الرقمي على متغير البدانة التنظيمية، إذ بلغ معامل التأثير بينهما (-0.516) وكانت الإشارة سالبة وهذا يعني ان يدل على ان البدانة التنظيمية تتخفف بمقدار (51.6 %) عندما يزداد متغير التحول الرقمي بمقدار وحدة واحدة. قيمة T المحسوبة بلغت (5.689)، كما أن قيمة P value تساوي (0.000) مما يعني قبول فرضية التأثير الرئيسية التي نصت على وجود تأثير ذات دلالة احصائية للتحول الرقمي في البدانة التنظيمية على المستوى الكلي في مؤسسة سونلغاز بومرداس.

✓ الفرضيات الفرعية من خلال الجدول الموالي تتضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

## الجدول 7:

### فرضيات التأثير الفرعية

مسار الفرضية	معامل التأثير	الانحراف المعياري	قيمة T	P value
التحول الرقمي-> التضخم الوظيفي	-0.300	0.147	2.035	0.042
التحول الرقمي-> التكاسل الوظيفي	-0.539	0.079	6.800	0.000
التحول الرقمي-> انخفاض الانتاجية	-0.576	0.093	6.216	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 4

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على التضخم الوظيفي في مؤسسة سونلغاز لبومرداس: يتضح من نتائج الجدول السابق وجود تأثيرا معنويا عكسيا للتحول الرقمي على التضخم الوظيفي، إذ بلغ معامل التأثير بينهما (-0.300) وكانت الإشارة سالبة وهذا يعني ان يدل على ان التضخم الوظيفي ينخفض بمقدار (30%) عندما يزداد متغير التحول الرقمي بمقدار وحدة واحدة.

قيمة T المحسوبة بلغت (2.035)، كما أن قيمة P value تساوي (0.042) مما يعني قبول فرضية التأثير الفرعية التي نصت على وجود تأثير ذات دلالة احصائية للتحول الرقمي على التضخم الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بومرداس.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على التكاسل الوظيفي في مؤسسة سونلغاز لبومرداس: يتضح من نتائج الجدول السابق وجود تأثيرا معنويا عكسيا للتحول الرقمي على التكاسل الوظيفي، إذ بلغ معامل التأثير بينهما (-0.539) وكانت الإشارة سالبة وهذا يعني ان يدل على ان التكاسل الوظيفي ينخفض بمقدار (53.9%) عندما يزداد متغير التحول الرقمي بمقدار وحدة واحدة.

قيمة T المحسوبة بلغت (6.800)، كما أن قيمة P value تساوي (0.000) مما يعني قبول فرضية التأثير الفرعية التي نصت على وجود تأثير ذات دلالة احصائية للتحول الرقمي على التكاسل الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بومرداس.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على انخفاض الإنتاجية في مؤسسة سونلغاز لبومرداس: يتضح من نتائج الجدول السابق وجود تأثيرا معنويا عكسيا للتحول الرقمي على انخفاض الإنتاجية، إذ بلغ معامل التأثير بينهما (-0.576) وكانت الإشارة سالبة وهذا يعني ان يدل على ان انخفاض الإنتاجية يقل بمقدار (57.6%) عندما يزداد متغير التحول الرقمي بمقدار وحدة واحدة.

قيمة T المحسوبة بلغت (6.216)، كما أن قيمة P value تساوي (0.000) مما يعني قبول فرضية التأثير الفرعية التي نصت على وجود تأثير ذات دلالة احصائية للتحول الرقمي على انخفاض الإنتاجية في مؤسسة سونلغاز بومرداس.

## 5. خاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي أظهرت بوضوح دور التحول الرقمي في التخفيف من التداعيات المتعلقة بالبدانة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بومرداس، ومن خلال الفهم لطبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المبينة كالاتي:

### النتائج:

✓ بينت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي وجود تأثير عكسي دال إحصائيا للتحول الرقمي على البدانة التنظيمية على المستوى الكلي في مؤسسة سونلغاز بومرداس، هذا يشير إلى أن التحول الرقمي يساهم في التخفيف من البدانة التنظيمية، حيث كلما زاد توجه المؤسسة في انتهاج التحول الرقمي بشكل أكبر كلما ساهم ذلك في التخفيف من حدة البدانة التنظيمية فيها.

✓ بينت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي وجود تأثير عكسي دال إحصائيا للتحول الرقمي على التضخم الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بومرداس، هذا يشير إلى أن التحول الرقمي يساهم في التخفيف من التضخم الوظيفي، حيث كلما زاد توجه المؤسسة في انتهاج التحول الرقمي بشكل أكبر كلما ساهم ذلك في التخفيف من التضخم الوظيفي فيها.

✓ بينت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي وجود تأثير عكسي دال إحصائيا للتحول الرقمي على التكاسل الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بومرداس، هذا يشير إلى أن التحول الرقمي يساهم في التخفيف من التكاسل الوظيفي، حيث كلما زاد توجه المؤسسة في انتهاج التحول الرقمي بشكل أكبر كلما ساهم ذلك في التخفيف من التكاسل الوظيفي فيها.

✓ بينت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي وجود تأثير عكسي دال إحصائيا للتحول الرقمي على انخفاض الإنتاجية في مؤسسة سونلغاز بومرداس، هذا يشير إلى أن التحول الرقمي يساهم في التقليل من انخفاض الإنتاجية، حيث كلما زاد توجه المؤسسة في انتهاج التحول الرقمي بشكل أكبر كلما ساهم ذلك في التخفيف من درجة انخفاض الإنتاجية فيها.

### التوصيات: استنادا إلى نتائج هذه الدراسة، يمكن اقتراح مجموعة من الاقتراحات والتوصيات:

✓ ينبغي على مؤسسة سونلغاز بومرداس توظيف التحول الرقمي كوسيلة فعالة للتخفيف من آثار البدانة التنظيمية عبر الابتكار واعتماد التقنيات الرقمية، كما يجب أن يكون لهذه الاستراتيجيات توجيهات واضحة ودعم من القيادة العليا لتحقيق أقصى فوائد منها.

✓ يجب على إدارة مؤسسة سونلغاز بومرداس جذب الكفاءات الرقمية والموظفين ذوي الخبرة العالية في المجال الرقمي والاستفادة من خبراتهم لتطوير وتعزيز التحول الرقمي بما يقلل من التضخم الوظيفي والتكاسل الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بومرداس.

- ✓ ينبغي على القيادات الإدارية في مؤسسة سونلغاز بومرداس تحديد رؤية مشتركة بالدور السليبي الذي تلعبه البدانة التنظيمية في انخفاض مستوى أدائها ووضع خطط مستقبلية متكاملة لتحقيق الإنتاجية المستدامة وتعزيز الأداء عبر اعتماد أساليب وتقنيات التحول الرقمي للحد من تداعياتها.
- ✓ ضرورة تطوير برامج تدريبية رقمية تعزز مهارات وخبرات الموظفين في مجالات التحول الرقمي وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في هذه البرامج.
- ✓ يجب تفعيل دور الرقابة الإدارية الرقمية لمتابعة الأقسام والمصالح في سونلغاز بومرداس، وتحليل السلبات وتطبيق الإجراءات الصحيحة لمعالجتها وتحسين أدائها في سوق العمل.

## 6. قائمة المراجع:

- AL-Hinaai, S. (2023). *Change Management in Digital Transformation*. 11–17.
- Appleby, C., Hendricks, J., Wurz, J., Shudes, C., Shukla, M., & Chang, C. (2021). From a buzzword to an imperative for health systems. *Deloitte*.
- Chamorro-Premuzic, T. (2021, November 23). *The Essential Components of Digital Transformation*. <https://cutt.us/eicd3>
- Ibtihal Faris, & Ali, M. (2021). The Effect of Functional and Administrative Sagging on the Production Process. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(7), 480–502. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29253.17124>
- Li, F. (2018). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 1–45. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
- McKinsey. (2023). What is digital transformation? *McKinsey & Company*.
- Mohammd, Q. J., Ghanim, S. S., & Najim, N. S. (2022). The Role of Administrative Slouch in Expanding the Hidden Economy. *Journal of Business and Management Studies*, 4(2), 492–500. <https://doi.org/10.32996/jbms.2022.4.2.37>
- Muktamar B, A., Bachtiar, A., Guntoro, G., Riyantie, M., & Ridwan, N. (2023). The Role of Leadership in Digital Transformation Management in Organisations. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 1306–1314. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12731>
- Schallmo, D. (2018). *Digital Transformation in a Nutshell*.
- Yokogawa. (2020). *Digital Transformation in Process Industries*. Yokogawa Electric Corporation.
- Zhang, J., Long, J., & Von Schaewen, A. M. E. (2021). How Does Digital Transformation Improve Organizational Resilience?—Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Sustainability*, 13(20), 11487. <https://doi.org/10.3390/su132011487>
- Alhadraoui, R.H.A & Chakir,A,y.(2002). An‘kās taḥbīq istirātīyah al-taḥawwul al-raqmī ‘alā alrshāqh al-tanzīmīyah li-Wizārat al-ittiṣālāt al-‘Irāqīyah. *Journal Of AL-Turath University College*, 34, 71 – 83.
- Altai, Y.H.S ,& Muhammed,A,A,A.(2012). al-Istijābah al-Istirātīyah wa-dawruhā fī al-ḥadd min altkāsl al-wazīfī (dirāsah maydānīyah fī Dīwān al-Muḥāfaẓah). *AL Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 14 (2), 159 – 181.

Khalif,S.A.(2012). Albdānh al-tanzīmīyah wa-atharuhā fī ‘amalīyat al-Taṣāḥḥur al-wazīfī dirāsah istiṭlā‘īyah li-ārā’ ‘ayyīnah min al-‘āmilīn fī al-Ma‘had al-tīqanī al-Mawṣil. Majallat dawrīyah niṣf sanawīyah taṣdur ‘an Kullīyat al-Idārah wa-al-Iqtisād, 05 (09), 124 – 147.

Mahmoud,N.A.S, Al-essawi ,H,M,A , Alzubai,M.H.A.A.(2023). Dawr li-qiyādat alrshyqh fī al-ḥadd min albdānh al-tanzīmīyah dirāsah istiṭlā‘īyah fī Dā‘irat alshḥt-ṣlāḥ al-Dīn. Majallat Iqtisādīyāt al-A‘māl, 5 (2), 201 – 240

## 7. ملحق :

### الاستبيان:

في إطار إنجاز بحث علمي في إدارة الأعمال بعنوان " دور التحول الرقمي في التخفيف من البدانة التنظيمية"، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، يرجى منكم الإجابة عليه بوضع علامة (x) أمام الوضع الذي يعبر عن رأيكم، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة على دقة البيانات التي تقدمونها، شاكرين لكم حسن تعاونكم.  
الجزء الأول: البيانات الأولية:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
  2. السن:  20-30 سنة  31-40 سنة  41-50 سنة  51 فما فوق
  3. سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
  4. المستوى التعليمي:  ثانوي أو أقل  تكوين متخصص  جامعي  دراسات عليا
  5. الحالة الوظيفية:  إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
- الجزء الثاني: محاور الدراسة:

المحور الأول: التحول الرقمي					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	معارض بشدة
1	تمتلك المؤسسة استراتيجية رقمية واضحة ومتناسكة				
2	توفر المؤسسة البنية التحتية اللازمة من معدات وتجهيزات تقنية ( حواسيب وطابعات وأجهزة المودم،..)				
3	تمتلك المؤسسة شبكة انترنت ذات تدفق قوي وشبكة داخلية (انترنت) للتسيق بين مختلف المصالح				
4	تملك المؤسسة موقعا الكترونيا وتستخدم تطبيقات رقمية خاصة بها للتعريف بخدماتها ونشاطاتها.				
5	يتم أرشفة البيانات في وسائط تخزين إلكترونية				
6	توفر المؤسسة الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج				
7	تحرص المؤسسة على شراء البرمجيات الالكترونية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي.				
8	تستخدم المؤسسة أشكالا مختلفة للاتصال الالكتروني (مثل البريد الالكتروني)				
9	قيادات الإدارات قادرين على التعامل مع التكنولوجيا الرقمية بشكل جيد				
10	تتوفر المؤسسة على الموارد البشرية المتخصصة في الأنظمة المعلوماتية				
11	يتمتع معظم العاملين في المؤسسة بمؤهلات علمية وتقنية تمكنهم من التعامل مع أي تحول رقمي في المؤسسة				

12	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على التقنيات المختلفة لمواكبة التحول الرقمي
<b>المحور الثاني: البدانة التنظيمية</b>	
<b>أولا: التضخم الوظيفي</b>	
13	تتميز الهياكل التنظيمية والتقسيمات الإدارية في المؤسسة بعدم الوضوح
14	عدد العاملين بالمؤسسة يفوق عدد المهام الموكلة إليهم.
15	وجود مغالاة في إحداث بعض الوظائف من دون الحاجة إليها.
16	ضعف قدرة المؤسسة على احتواء الاختناقات التي تواجهها.
17	يتصف بعض العاملين بالمؤسسة بقلّة الانضباط الوظيفي
18	تتميز إجراءات العمل بالطول والتعقيد
<b>ثانيا: التكاثر الوظيفي</b>	
19	بعض العاملين ليس لديهم الاهتمام الكافي لإنجاز أنشطة العمل.
20	بعض العاملين غير مباليين بحل مشكلات العمل.
21	يحاول العاملون إظهار سلبيات المؤسسة إن وجدت وتضخيمها.
22	يبدل بعض العاملين القليل من الجهد عند العمل مع أعضاء آخرين بسبب الاتكالية.
23	يقضي بعض العاملين وقتا كثيرا بالمحادثات الغير المجدية أثناء العمل.
24	يوجد نقص في التوافق والانسجام بين الأفراد العاملين
<b>ثالثا: انخفاض الإنتاجية</b>	
25	ضعف القدرة على الإيفاء بمتطلبات الزبائن
26	للمؤسسة قدرة محدودة على التكيف مع المستجدات البيئية
27	تقييم أداء العاملين لا يتم بطريقة فعالة
28	لا يوجد اهتمام من الإدارة العليا برفع لروح المعنوية للعاملين