مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (10) العدد (8) 2026
Tartous University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (10) No. (8) 2026

تأثير التّحوّل الرّقمي في الصّحّة التّنظيميّة
دراسة ميدانيّة على الموظّفين في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس

د. وحيد عبدان *

مازن كنعان**

(تاريخ الإيداع 6/1 /2026 – تاريخ النشر 6/7/ 2026)

□ ملخّص □

يهدف البحث إلى التّعرّف على تأثير التّحوّل الرّقمي في الصّحّة التّنظيميّة وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانيّة على الموظّفين في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس، حيث يتكوّن مجتمع البحث من الموظّفين في الأمانة العامة، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التّحليلي، باستخدام أداة الاستبانة الّتي تمّ توزيعها على عيّنةٍ من الموظّفين في الأمانة العامة وجمع بيانات من (65) موظف، وأهم النّتائج الّتي توصّل إليها البحث:

1- أظهرت النّتائج أنَّ التّحوّل الرّقميَّ له تأثيرٌ إيجابيٌّ واضحٌ على الصّحّة التّنظيميّة في الأمانة العامة، حيث يسهم في تعزيز النّزاهة المؤسّسيّة، وزيادة قدرة الموظّفين على التّكيّف، وتعزيز الالتزام، ودعم الإبداع.

2- أظهر التّحليل الوصفيُّ أنَّ مستوى تطبيق التّحول الرّقمي في الأمانة العامة جيّدٌ نسبياً، حيث تستخدم الأمانة العامة لمحافظة طرطوس التّقنيّات الرّقميّة في أغلب أنشطته ويوفّر بيئةً رقميّةً مناسبةً للعمل والخدمة.

3- بيّنتِ النّتائج أنَّ الصّحّة التّنظيميّة بعد التّحرير جيّدةٌ، إذ يتمتّع الموظّفون بمستوىً مرتفعٍ من النّزاهة، والالتزام، والقدرة على التّكيّف، والإبداع، مع انعكاسٍ إيجابيٍّ واضحٍ لتطبيق التّحوّل الرّقميّ على الأداء والسّلوك التّنظيمي.

الكلمات المفتاحيّة: التّحوّل الرّقميّ، الصّحّة التّنظيميّة، النّزاهة المؤسّسيّة، السّلوك التّنظيمي

*أستاذ مساعد–قسم إدارة الأعمال– كليّة العلوم الإداريّة– جامعة إدلب

**طالب دراسات عليا (ماجستير)– قسم إدارة الأعمال– كليّة العلوم الإداريّة– جامعة إدلب

مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (10) العدد (8) 2026
Tartous University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (10) No. (8) 2026

Impact of Digital Transformation on Organizational Health: A Field Study on Employees at General Secretariat of Tartous Governorate

Dr. Wahid Abdan*

Mazen Canaan**

(Received 1/6/2026.Accepted 6/7/2026)

□ABSTRACT □

This research aims to identify the impact of digital transformation on organizational health through a field study conducted on employees of the Tartous Governorate General Secretariat. The research population consisted of employees of the General Secretariat. The research adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire distributed to a sample of employees. Data was collected from 65 respondents. The most important findings of the research are:

1 −The results showed that digital transformation has a clear positive impact on organizational health in the General Secretariat, as it contributes to enhancing institutional integrity, increasing employee adaptability, promoting commitment, and supporting creativity.

2 −The descriptive analysis showed that the level of digital transformation implementation in the General Secretariat is relatively good, as the Tartous Governorate General Secretariat uses digital technologies in most of its activities and provides a suitable digital environment for work and service.

3 −The results indicated that organizational health after liberalization is good, as employees possess a high level of integrity, commitment, adaptability, and creativity, with a clear positive impact of digital transformation implementation on organizational performance and behavior.

Keywords: Digital transformation, organizational health، institutional integrity، organizational behavior،

* Assistant Professor-Department of Business Administration – Faculty of Administrative Sciences – Idlib University

**Graduate Student (Master's) – Department of Business Administration – Faculty of Administrative Sciences – Idlib University

1- مقدّمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة طفرةً تكنولوجيّةً غير مسبوقةٍ أحدثت تحوّلاً عميقاً في أساليب العمل وأنماط الإدارة داخل المنظمات، فقد باتت التّقنيّات الحديثة عنصراً محوريّاً في تطوير الأداء وتحقيق الكفاءة التّشغيليّة، تمهيداً لمرحلةٍ جديدةٍ من التّطوّر الإداريّ والتّنظيمي، وقد ساهمت هذه التقنيّات في بناء بيئةٍ أكثر تطوّراً وابتكاراً، وفي الوقت نفسه، فرضت هذه التّحوّلات ضغوطاً على المؤسّسات لمواكبة التّطوّر المستمر والتأقلم مع متطلّباته، (عبد الخالق و آخرون، 2024، ص 6) فضلاً عن الضّغوط الّتي فرضتها العولمة عليها للتّغيير، وهذا يتطلّب منها العمل بكفاءةٍ ليس فقط للبقاء، بل للازدهار والتّقدّم في البيئات التّنافسيّة المتغيّرة، ولا يمكن تحقيق التّكامل الفعّال إلا من خلال التّحوّل الرّقمي. (Kraus & et al, 2021, p. 1)

أمّا فيما يتعلّق بالصّحّة التّنظيميّة فهي تُعدّ من المفاهيم الجوهريّة الّتي تعبّر عن الحالة العامّة للمؤسّسة من حيث قدرتها على التّكيّف ومواكبة التّغيّرات والحفاظ على بيئةٍ عمل إيجابيّةٍ وفعّالةٍ، وبحسب (شباح، 2017، ص 142) فإمّا أن تكون بيئة المؤسّسة محفّزةً وصحيّةً فتتمتّع بصحة تنظيميّةٍ عالية، وإمّا أن تكون حالتها محبطةً وبؤرةً للتّوتّر والقلق والاضطّراب، فلا تتمتّع حينئذٍ بصحّةٍ تنظيميّةٍ جيّدةٍ؛ وهذا بدوره يقود إلى إحداث العديد من ضغوط العمل. كذلك فإن المؤسّسات التي تتمتّع بمستوىً مرتفعٍ من الصّحّة التّنظيميّة يكون لديها مستوياتٌ مرتفعةٌ من القدرات الإبداعيّة، وضمانٌ لاستدامة ميزتها التّنافسيّة بالإضافة لضمان استمراريّتها وبقائها في بيئة العمل والاستغلال الأمثل لمواردها، وتوفير مناخ عملٍ صحيٍّ وإيجابيٍّ ومحفّز للعاملين لديها. (الأسرج و بسيوني محمد، 2022، ص 131).

1-1 الدّراسات السّابقة:

هناك العديد من الأبحاث المتعلقة بمجال البحث الحالي ونذكر منها:

-دراسة (الهماوندي، 2021) " توظيف التّفكير النّظميّ في تحقيق الصّحّة التّنظيميّة: دراسةٌ استطلاعيّةٌ لآراء عيّنةٍ من القيادات العليا بديوان وزارة العمل والشّؤون الاجتماعيّة"

هدفت الدّراسة إلى التّعرّف على كيفيّة توظيف التّفكير النّظمي وانعكاسه في تحقيق الصّحّة التّنظيميّة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتوصّل إلى إمكانيّة توظيف التّفكير النّظميّ في تحقيق الصّحّة التّنظيميّة، وأوصت الدّراسة إلى الاستثمار في تأثير التّفكير النّظميّ بشكلٍ يعزّز تبنّي الوزارة للقيم والأهداف والأفكار التي تؤدّي إلى تحسين الصّحّة التّنظيميّة.

- دراسة (محمّد وآخرون، 2022) " دور الصّحّة التّنظيميّة في تحسين الالتزام التّنظيميّ للقيادات الإداريّة في جامعة الفيّوم"

هدفت إلى التّعرّف على الأسس النّظريّة للصّحّة التّنظيميّة والالتزام التّنظيميّ، وتحديد مستوى ممارسة الصّحّة التّنظيميّة والالتزام التّنظيميّ للقيادات الإداريّة في جامعة الفيّوم، والكشف عن الفروق ذات الدّلالة الإحصائيّة بين استجابات القيادات الإداريّة في الجامعة حول مستوى ممارسة الصّحّة التّنظيميّة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصّل إلى تقديم بعض التّوصيات والمقترحات لمساعدة القيادات الإداريّة في الجامعة على رفع مستوى الصّحّة التّنظيميّة لديهم، بما يساهم في زيادة الالتزام التّنظيميّ للقيادات الإداريّة في الجامعة، بشكلٍ يساعد الجامعة على تحقيق أهدافها.

- دراسة (فكرى الديب، 2025) " تأثير التّحوّل الرّقمي على الكفاءة التّشغيليّة: دراسة حالة ميناء سفاجا"،

هدفت الدّراسة الى قياس تأثير التّحوّل الرّقميّ على تحسين الكفاءة التّشغيليّة، دراسةٌ تطبيقيّةٌ على ميناء سفاجا– مصر و بالاعتماد على أسلوب العيّنة العشوائيّة، الّتي تكوّنت من (108) مفردةٍ، وقد تمّ تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائيّة وقد تم الجمع بين المنهجين الاستدلالي والاستقرائي، وأظهرت النّتائج وجود علاقةٍ ذات دلالةٍ إحصائيّةٍ بين التّحوّل الرّقمي وبين تحسين الكفاءة التّشغيليّة: لذلك أوصت الدّراسة إدارة ميناء سفاجا بإعطاء الأولويّة للاستثمار في مبادرات التّحوّل الرّقمي والاستمرار في توسيع نطاق التّحوّل، وإدراكها لاستثمارٍ حيويٍّ يحقّق عائداً مرتفعاً، ويتمّ ذلك من خلال أربعة مراحل: وهي مرحلة التّأسيس، ومرحلة التّنفيذ التّدريجيّ، ومرحلة النّضج ، ومرحلة التّحسين المستمر والابتكار الرّقمي.

(Henriete et al, 2016) study, "Digital Transformation Challenges"

"تحديات التحول الرقمي"

هدفت هذه الدّراسة لفهم مخاطر وآثار التّحوّل الرّقميّ في الشّركات، واستخدم الباحثون المنهج الاستكشافي، حيث قاموا بإجراء مقابلات مع ثلاثة استشاريين كبار في مجال التحول الرقمي، ويعملون في شركة متعددة الجنسيات في مجالات أجهزة وبرامج الحاسوب، وخدمات تكنولوجيا المعلومات، والاستشارات في فرنسا. تتراوح أعمارهم بين 30 و55 عاماً، ولديهم خبرة مهنية تزيد عن 5 سنوات، تمحورت المقابلات حول أهمية تطبيق التحول الرقمي في الأعمال وقد أظهرتِ النّتائج أنّ التّحوّل الرّقميّ يمثل مخاطر استراتيجيّةٍ وتنظيميّةٍ وثقافيّةٍ للمؤسّسة، ويتطلّب التزاماً ومشاركةً من الإدارة العليا، حيث إنّ التّحوّل الرّقميّ ينطوي على تغييراتٍ جذريّةٍ إلى حدٍّ ما في نموذج أعمال المؤسّسة، والّتي قد تطرأ على العمليّات أو الموارد أو أساليب التّشغيل أو الثّقافة، ولذلك، يُعد اختيار كيفيّة بدء التّحوّل الرّقميّ قراراً استراتيجيّاً حاسماً.

(Kludacz-Alessandri, 2025) study, "Organizational Resilience as a Mediator of the Impact of Digital Transformation on Job Satisfaction in Primary Healthcare During Crisis: Evidence From Poland and the Netherlands. Journal of Healthcare Leadership"

"المرونة التنظيمية كوسيط لتأثير التحوّل الرقمي على الرضا الوظيفي في الرعاية الصحية الأولية أثناء الأزمات: أدلة من بولندا وهولندا".

هدفت الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين التحوّل الرقمي (المقسم إلى بعدين: كثافة الإدارة التحويلية وكثافة الرقمنة) والرضا الوظيفي في مراكز الرعاية الصحية الأولية أثناء جائحة كوفيد–19. اعتمدت الدراسة على منهج المسح، حيث تم جمع البيانات من (400) مدير في مراكز الرعاية الصحية الأولية في بولندا وهولندا باستخدام استبانة إلكترونية، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.(SEM)

أظهرت النتائج أن كثافة الإدارة التحويلية (المتعلقة بالقيادة وإدارة التغيير) لها تأثير غير مباشر ومعنوي على الرضا الوظيفي من خلال المرونة التنظيمية، بينما لم يظهر لبعد كثافة الرقمنة (التقني) تأثير مماثل. كما أظهرت النتائج وجود تأثير قوي ومعنوي لكثافة الإدارة التحويلية على المرونة التنظيمية، وللمرونة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

أوجه الشبه والاختلاف للبحث الحالي مع الدراسات السابقة: عند الاطلاع على الدراسات السابقة، نجد أنها تناولت متغيري البحث بشكل منفصل؛ فبعضها اهتم بالصحة التنظيمية من حيث التفكير النظمي والالتزام التنظيمي كدراسة الهماوندي ومحمد وآخرون، بينما ركزت دراسات أخرى كدراسة فكرى الديب وHenriete على التحول الرقمي من زاوية الكفاءة التشغيلية والتحديات الاستراتيجية. كما تناولت دراسة Kludacz التحول الرقمي لكن بعلاقته بالرضا

الوظيفي والمرونة التنظيمية، وهي متغيرات تختلف عن الصحة التنظيمية موضوع دراستنا. ورغم تنوع هذه الجهود، إلا أنها لم تدرس العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي والصحة التنظيمية معاً في نموذج متكامل، كما أنها طبقت في بيئات مختلفة عن سياقنا المحلي. وهذا ما يشكّل الفجوة البحثية التي تسعى دراستنا الحالية إلى سدها، من خلال تطبيقها على الأمانة العامة في محافظة طرطوس.

1-2 مشكلة وتساؤلات البحث:

خلال الفترة الأخيرة مرّت الأمانة العامة لمحافظة طرطوس بمجموعةٍ من التّغيّرات الإداريّة والتّنظيميّة العميقة كنتيجةٍ طبيعيّةٍ للتّحول السياسيّ الجديد في سورية، هذه التّغييرات انعكست بشكلٍ مباشرٍ على بيئة العمل داخل الأمانة العامة، ورافق هذا التّغيير حالةٌ من الاضطراب التّنظيميّ، إضافةً إلى ضغوطٍ تتعلّق بآليّات العمل، والتّواصل، وأدوار الموظّفين. وفي الوقت نفسه، بدأت إدارة الأمانة العامة بتطبيق مبادراتٍ واسعةٍ للتّحوّل الرّقمي بهدف تطوير خدماته وتنظيم إجراءاته، ورغم أن التّحوّل الرّقمي عادةً ما يُنظر إليه كخطوةٍ لتحسين الشّفافيّة ورفع كفاءة العمل، إلّا أنّ تطبيقه في مؤسّسةٍ كبيرةٍ ذات طابعٍ تقليديٍّ مثل الأمانة العامة لمحافظة طرطوس قد يؤدّي إلى نتائجَ مزدوجةٍ: فهو قد يُسهم في تحسين الأداء والتّنظيم، لكنّه قد يفرض أيضاً تحدّياتٍ على الموظّفين تتعلق بمدى قدرتهم على التّكيّف، ومستوى التزامهم، وشعورهم بالنّزاهة، وقدرتهم على الإبداع في ظلّ تغيّرٍ مستمرٍ، ومن هنا تبرز مشكلة البحث في التّساؤل الرّئيس التّالي:

التّساؤل الرئيس: ما هو تأثير التّحوّل الرّقميّ في الصّحّة التّنظيميّة في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس؟

ويتفرّع عن هذا التّساؤل التّساؤلات الفرعيّة التّالية:

1- ما هو تأثير التّحوّل الرّقميّ في النّزاهة المؤسّسيّة في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس؟

2- ما هو تأثير التّحوّل الرّقميّ في التّكيّف في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس؟

3- ما هو تأثير التّحوّل الرّقميّ في الالتزام في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس؟

4- ما هو تأثير التّحوّل الرّقميّ في الإبداع في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس؟

1-3 أهميّة البحث:

1-3-1 الأهميّة النّظريّة: تنبع الأهميّة النّظريّة لهذا البحث من كونه يسلّط الضّوء على موضوعين أساسيّين في بيئة العمل المعاصرة، وهما: التّحوّل الرّقميّ والصّحّة التّنظيميّة، فبالرّغم من أنّ كلاً من هذين المفهومين قد نال جزءاً من الاهتمام في الأدبيّات الإداريّة، إلا أنّه لم يتم البحث في العلاقة بينهما بشكلٍ واضحٍ، هذا البحث يسعى إلى سدّ هذه الفجوة من خلال دراسة العلاقة بين التّحوّل الرّقمي من جهةٍ، ومستوى الصّحّة التّنظيميّة داخل المؤسّسات الحكوميّة من جهةٍ أخرى، وبالتّالي، يشكّل البحث إضافةً متواضعةً للرّصيد المعرفيّ المُتعلّق بإدارة الموارد البشريّة والتّطوير المؤسّسي، ويوفّر إطاراً نظريّاً يمكن للباحثين البناء عليه في دراساتٍ لاحقةٍ.

1-3-2 الأهميّة التّطبيقيّة: يكتسب هذا البحث أهميّةً خاصّةً في ظلّ التّحدّيات الإداريّة التي تواجهها الأمانة العامة لمحافظة طرطوس بسبب البيئة المتغيّرة باستمرارٍ وخاصة تغيير الهياكل التنظيمية بعد التّحرير، ومن خلال ما يقدّمه البحث من نتائجَ وتوصياتٍ، سيكون بمقدور صانعي القرار في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس الاستفادة من نتائج الدّراسة لتطوير آليّات أكثر فاعليّةً للتّحوّل الرّقمي، وخلق بيئة عملٍ أكثر استقراراً

وثقةً بين العاملين، كما يمكن أن تساعد النّتائج في لفت نظر الإدارة العليا إلى أهميّة التّحوّل الرّقميّ من أجل تحسين بيئة العمل.

1-4 أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى فهم العلاقة بين التّحوّل الرّقميّ والصّحّة التّنظيميّة داخل الأمانة العامة لمحافظة طرطوس، من خلال تحقيق مجموعةٍ من الأهداف الأساسيّة، وهي:

1- معرفة تأثير التّحوّل الرّقمي بأبعاده (النّزاهة المؤسّسيّة، التّكيف، الالتزام، والإبداع) في الصّحّة التّنظيميّة في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس

2- التّعرّف على واقع تطبيق التّحوّل الرّقمي في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس،

3- تحديد واقع الصّحّة التّنظيميّة في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس بعد التّحرير.

4- تقديم مجموعةٍ من التّوصيات العمليّة التي يمكن أن تساعد إدارة الأمانة العامة لمحافظة طرطوس على تحسين سياسات إدارة الموارد البشريّة، بما يحقّق بيئةً تنظيميّةً أكثر صحّةً وكفاءةً.

1-5 فرضيّات البحث:

الفرضيّة الرّئيسة: لا يوجد تأثيرٌ معنويٌّ للتّحوّل الرّقميّ في الصّحّة التّنظيميّة في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس.

ويتفرّع عن هذه الفرضيّة الفرضيّات الفرعيّة التّالية:

1- لا يوجد تأثيرٌ معنويٌّ للتّحوّل الرّقميّ في النّزاهة المؤسّسيّة في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس.

2- لا يوجد تأثيرٌ معنويٌّ للتّحوّل الرّقميّ في التّكيّف في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس.

3- لا يوجد تأثيرٌ معنويٌّ للتّحوّل الرّقميّ في الالتزام في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس.

4- لا يوجد تأثيرٌ معنويٌّ للتّحوّل الرّقميّ في الإبداع في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس.

1-6 مجتمع وعيّنة البحث

مجتمع البحث: ويمثّل الموظّفين ضمن مبنى الأمانة العامة لمحافظة طرطوس وعلى ملاكها وبلغ عددهم بعد التّغييرات الإداريّة عقب التّحرير (265) موظّفاً على ملاك الأمانة العامة أثناء إعداد هذا البحث وذلك اعتماداً على البيانات الواردة في تقارير مديرية التنمية الإدارية في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس

اقتصر المجتمع المستهدف للدراسة على موظفي الفئة الأولى في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس، وهم الحاصلون على شهادة جامعية أو دراسات عليا، والبالغ عددهم (78) موظفًا، وذلك لارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة، وقد حُدِّد حجم العينة بالاستناد إلى جدول (Krejcie & Morgan, 1970)، حيث بلغ الحجم المناسب لهذا المجتمع (65) مفردة. وبعد تحديد العينة، وُزِّعت الاستبانة على أفرادها، وكانت جميع الردود صالحة للتحليل الإحصائي.

1-7 أداة البحث

إعتمد الباحث على الاستبانة لجمع البيانات اللّازمة حيث تكوّنت من قسمين:

القسم الأوّل: يتكوّن من أسئلةٍ تتعلّق بالمتغيّرات الدّيموغرافيّة مثل الفئة العمريّة، الجنس، المستوى التّعليميّ، وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

القسم الثّاني: يتكوّن من أسئلة المتغيّرات، وتكون إجاباتها على مقياس ليكرت الخماسي، وقد اعتمد الباحث في الأسئلة المتعلّقة بالمتغيّر المستقلّ (التّحوّل الرّقميّ) على الاستبانة المعدّة في دراسة (الحمزة وابراهيميّة، 2024). أمّا بالنّسبة للمتغيّر التّابع (الصّحّة التّنظيميّة) اعتمد الباحث في الأسئلة المتعلّقة بهذا المتغيّر على الاستبانة المعدّة في دراسة (الهماوندي، 2021).

1-8 منهج البحث

تمّ استخدام المنهج الوصفيّ في هذا البحث وذلك بهدف فهم الواقع كما هو، من خلال جمع المعلومات وتحليلها دون التّدخّل أو التّأثير عليها، حيث يساعد هذا المنهج في رسم صورةٍ واضحةٍ للعلاقة بين التّحوّل الرّقميّ والصّحّة التّنظيميّة، كما يتيح تفسير الظّواهر الإداريّة داخل الأمانة العامة لمحافظة طرطوس بطريقةٍ واقعيّةٍ ومنظّمةٍ، وتمّ تحليل البيانات المجموعة باستخدام برنامج التّحليل الإحصائيّ SPSS

1-9 الإطار النّظريّ:

1-9-1 التّحوّل الرّقميّ Digital Transformation

1-9-1-1 مفهوم التّحوّل الرّقميّ

يُعدّ مصطلح التّحوّل الرّقميّ من المصطلحات الحديثة، حيث يمثّل التّحوّل الرّقميّ الاستثمار في الفكر وتغيير السّلوك، عن طريق الاستفادة من التّطوّر التّقنيّ للحصول على الخدمة بشكلٍ أوسعٍ وأفضلٍ، ويوفّر التّحوّل الرّقميّ إمكاناتٍ ضخمةً لبناء مجتمعاتٍ فعّالةٍ ومستدامةٍ عبر تحقيق تغيّرٍ جذريٍّ في الخدمات لمختلف أصحاب المصلحة مع تحسين تجاربهم عبر سلسلةٍ من العمليّات المتناسبة، مترافقةً مع إعادة صياغة الإجراءات اللّازمة للتّفعيل والتّنفيذ، (محمد و غنام، 2022، ص 481) ، وقد عُرّف (Zaoui & Souissi) التّحوّل الرّقميّ بأنّه نموذج تطويرٍ جديدٍ يدعو إلى إعادة تعريف العلاقات بين الشّركات وأصحاب المصلحة والعملاء، ومراجعة النُّهج السّابقة لتقديم الخدمات والمنتجات مع خضوع الشّركات لتحوّلٍ متعدّد الأبعاد (Zaoui & Souissi, 2020, p. 622) ، وقد تمّ تعريفه أيضاً على أنّه عمليّة تحويل مصادر المعلومات على اختلاف اشكالها من (الكتب، الدّوريات، التّسجيلات الصّوتيّة، و الصّور المتحرّكة) الى (لغة الآلة) وهو شكلٌ يمكن قراءته بواسطة الحاسبات الآليّة، و يتمّ القيام بهذه العمليّة بفضل الاستناد إلى مجموعةٍ من التّقنيّات و الأجهزة المتخصّصة، (بوكلاب و فول، 2025، ص 40)، **ومن وجهة نظر الباحث يمكن تعريف التّحوّل الرّقميّ بأنّه عمليّة استخدام التّقنيّات الحديثة لتحسين أداء المؤسّسات وتبسيط إجراءاتها، وذلك بهدف تحويل العمليّات التّقليديّة إلى رقميّةٍ لزيادة الكفاءة والسّرعة في تقديم الخدمات، كما يعزّز القدرة على اتّخاذ القرارات من خلال تحليل البيانات، ويساهم في الابتكار والتّواصل الفعّال داخل المؤسّسة.**

1-9-1-2 أهمّية التّحوّل الرّقميّ

تنبع أهميّة التّحوّل الرّقميّ من دوره المحوريّ في تطوير بيئة العمل ومواكبة التّغيّرات المتسارعة في العصر الحديث، فهو لا يقتصر على استخدام التّكنولوجيا فحسب، بل يمثّل تحولاً استراتيجيّاً في طريقة التّفكير والإدارة، ومن خلاله تستطيع المؤسّسات تعزيز كفاءتها، وتحسين جودة خدماتها، وتحقيق رضا المستفيدين بشكلٍ أكبرٍ، فحسب (عبد الخالق و أبو الفتوح، 2024، ص 38) هناك العديد من النّقاط تبرز فيها أهميّة التّحوّل الرّقميّ وهي:

1- التّحسين من جودة الخدمات والمنتجات المقدّمة من أجل تحقيق الرّفاهية للعملاء والجمهور.

2- التّعزيز من التّنافسيّة في بيئة المؤسّسة، ممّا يحسّن من أداء المؤسّسات ومن جودة خدماتها.

3- التّحكّم في الوقت والتّكاليف وتحسين الكفاءة التّشغيليّة للمؤسّسة من خلال تسريع طريقة العمل وسرعة توفير الخدمات للعملاء.

4- القدرة على تقليل الأخطاء وتداركها في وقتٍ قصيرٍ.

من ناحيةٍ أخرى يمكن الحصول على العديد من الميزات من تطبيق التّحوّل الرّقميّ في المؤسّسة ومنها: (سليمان سبع، 2021، ص 29)

1- تحقيق الميزة التّنافسيّة .

2- تقديم خدماتٍ مبتكرةٍ وإبداعيّةٍ.

3- الاستفادة من التّقنيّات الرّقميّة الحديثة للكشف عن مساراتٍ جديدةٍ لخلق القيمة.

4- تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات.

5- تحسين الأداء التّنظيميّ.

6- تخفيض التّكاليف والجهد بشكلٍ كبيرٍ.

1-9-1-3 أبعاد التّحوّل الرّقميّ

تتعدّد أبعاد التّحوّل الرّقميّ بين أبعادٍ تقنيّةٍ وإداريّةٍ، بل وحتى تنظيميّةٍ في بعض الأحيان، إذ يُكمل كلٌّ منها الآخر في بناء منظومةٍ رقميّةٍ متكاملةٍ، ومن خلال فهم هذه الأبعاد، يمكن للمؤسّسات تحقيق تحوّلٍ رقميٍّ فعّالٍ يواكب متطلّبات العصر الحديث، فحسب (عبد الخالق و أبو الفتوح، 2024، ص 40) هناك العديد من الأبعاد للتّحوّل الرّقميّ وهي:

1- البعد التّكنولوجيّ: حيث إنّ التّقدّم في مجال الذّكاء الاصطناعيّ والرّوبوتات سيضغط على المؤسّسات من أجل التّشغيل الآلي.

2- البعد الاقتصاديّ: فالأرض والعمالة ورأس المال والمشروعات هي عوامل النّمو الاقتصاديّ.

3- البعد الاجتماعيّ: ويرتبط بقدرة التّطور التّكنولوجيّ على تغيير القيم الاجتماعيّة والثّقافيّة.

4- التّعليم والتّدريب: وهو جزءٌ لا يتجزّأ من التّنمية الاقتصاديّة والثّقافيّة.

ويمكن القول بأن أبعاد التحوّل الرقمي حسب غالبية الدراسات السابقة تتمثّل بما يلي:

1. **التّقنيّات:** يُبنى التّحوّل الرّقميّ على منظومةٍ متكاملةٍ من الأجهزة والبيانات والبرمجيّات التي تعمل ضمن بيئاتٍ تقنيّةٍ متطوّرةٍ ومراكز معلومات تدعم الاستخدام الأمثل للأصول بكفاءةٍ عاليةٍ، ويتطلب ذلك توفير مستوىً متميّزٍ من الخدمات لكلٍّ من العاملين والعملاء داخل المؤسّسة، من خلال فرقٍ متخصّصةٍ تتولّى إدارة الأنظمة التّقنيّة والبنية التّحتيّة للشّبكات، سواءٌ أكانت هذه الأنظمة تعمل محليّاً أو عبر بيئاتٍ سحابيّةٍ. (النحاس و دبا، 2022، ص 1505)

2. **رقمنة العمليّات:** يقصد بذلك استخدام الحواسيب والمعالجات والبرمجيّات الذّكيّة لتسريع أداء المهام واتّخاذ القرارات بشكلٍ آليٍّ، بهدف التّحسين والتّطوير المستمر، كما تسهم هذه التّقنيّات في تحسين بيئة العمل وزيادة دقّة وجودة الأداء، وتساعد أيضاً في إنجاز الأعمال بسرعةٍ عاليةٍ، ويتمّ ذلك من خلال برامج مساعدةٍ وأنظمةٍ رقميّةٍ تراقب العمليّات التّشغيليّة وتدعم التّحوّل الرّقميّ داخل المُنظّمة. (رضا، 2024، ص 132)

3. **قواعد البيانات:** حيث يجب أن تقوم المؤسّسات بإدارة وتحليل البيانات بشكلٍ منتظمٍ وذلك لتوفير بياناتٍ نوعيّةٍ وموثوقةٍ وكاملةٍ مع توفير وتطوير أدواتٍ مناسبةٍ للتّحليل الإحصائيّ والبحث عن البيانات، كما يجب متابعة البيانات بشكلٍ مستمرٍ لضمان استمرار تدفّقها والاستفادة منها بما يتماشى مع أهداف المؤسّسة وتوقّعاتها. (محمد و غنام، 2022، ص 486)

4. **الكوادر البشريّة:** تشكّل الموارد البشريّة جانباً مهمّاً لتحقيق التّحوّل الرّقمي في المؤسّسات، إذ يجب توفير كوادر مؤهّلةٍ تستطيع استخدام التّقنيّات الحديثة لتحليل البيانات واتّخاذ قراراتٍ فعّالةٍ، وهذا يتطلّب التّخطيط وتحديد الرؤى وتنفيذها من خلال الكفاءات البشريّة والخبرات العلميّة والعمليّة، فضلاً عن الإيمان بالتّطوير والتّغيير. (الشيخ و حموخليل، 2024، ص 31)

1-9-1-4 مجالات التحوّل الرقمي:

يُعدّ التحوّل الرقمي ظاهرةً متعددة المجالات وليست حكراً على التكنولوجيا، يمكن حصر مجالاتها في مايلي: (النحاس و دبا، 2022، ص 1510)

1- تجربة المستخدم: السرعة والسهولة والوضوح في تقديم الخدمات للمستفيدين.
2- تطوير العمليات: تحديث الأنظمة لتحقيق المرونة والتكامل بين العنصر البشري والتقني.
3- الثقافة الرقمية: رفع وعي العاملين والعملاء عبر حملات التثقيف المستمرة.
4- تمكين العاملين: الاستثمار في تدريب الموظفين ومنحهم الأدوات الرقمية اللازمة.
5- تكامل التقنيات: الربط بين الأدوات الرقمية لتبادل البيانات بأمان من أي مكان.
6- الاتصال الفعال: التواصل المنسجم بين الإدارة والفريق وأعضائه هو أساس النجاح.

1-9-2 الصّحّة التّنظيميّة Organizational health

1-9-2-1 مفهوم الصّحّة التّنظيميّة

لقد ظهر مصطلح الصّحّة التّنظيميّة لأوّل مرةٍ خلال خمسينات القرن الماضي، عندما كان متخصّصون في العلاقات الإنسانيّة والعلوم السلوكيّة يسعون لإيجاد حلٍّ لمسألة التّعامل مع العاملين، (محمد و كامل، 2021، ص 122)، ويمكن تعريف الصّحّة التّنظيميّة بأنّها المفتاح لمشاركةٍ أكبر للفرد بما يضمن الالتزام المتزايد، والأداء على المستوى التّنظيميّ والفرديّ. (الهماوندي، 2021، ص 450)، وتعمل على توفير مناخٍ تنظيميٍّ إيجابيٍّ مُنفتحٍ، حيث يتبنّى استراتيجيّةً تجعل العاملين ملتزمين بأداء واجباتهم وتنفيذ مهامهم في العمل بالإضافة إلى تحقيق أهدافٍ واضحةٍ تتبنّاها المؤسّسة علاوةً عن تمكّنهم من تحقيق أهدافهم الشّخصيّة، (شباح، 2017، ص 142)، وبذلك فإنّ الصّحّة التّنظيميّة تعني: (محمد وآخرون، 2022، ص 348)

1- العمل على التّكيّف مع البيئة المحيطة والتّفاعل معها بإيجابيّةٍ.
2- خلق الانسجام بين الموظّفين فيما بينهم، وبين الموظّفين والقائد، والعمل معاً لتحقيق الأهداف.
3- الوصول إلى أعلى درجات التّناغم بين مستويات التّنظيم في المؤسّسة، وإحداث التّكامل فيما بينها.

4- التّطوير المستمر الّذي يضمن الفاعليّة في تحقيق الأهداف واستمرارها.

تُعرّف الصّحّة التّنظيميّة أيضاً بأنّها حالة المؤسّسة التي تُعبّر عن كفاءتها في مواكبة التّغيّرات في بيئة العمل، وقدرتها على البقاء والاستمرار، وبناء علاقاتٍ قويّةٍ بين العاملين، والتّغيير المُستمر، وتبنّي الأفكار الإبداعيّة لتحقيق التّميّز في الأداء على المدى البعيد (الأسرج و بسيوني محمد، 2022، ص 130)

ومن وجهة نظر الباحث يمكن تعريف الصّحّة التّنظيميّة على أنّها الحالة العامّة التي تعكس مدى استقرار المؤسّسة داخليّاً، ومدى شعور العاملين بالرّضا والثّقة والانتماء أثناء أداء مهامهم، وهي تظهر من خلال قدرة المؤسّسة على التّكيّف مع التّحديات والمحافظة على بيئةٍ عمل إيجابيّةٍ، وتشجيع التّعاون والاحترام بين الأفراد، بما يضمن استمراريّة الأداء بكفاءةٍ وفعاليّةٍ.

1-9-2-2 أهميّة الصّحّة التّنظيميّة

تتمتّع المؤسّسات ذات الصّحّة التّنظيميّة العالية بقدراتٍ مختلفةٍ تمكّنها من تحقيق أهدافها، والقدرة على مواجهة التّحدّيات، ومن ثمّ الاستمرار والنّمو بسرعةٍ في بيئة العمل، (الأسرج و بسيوني محمد، 2022، ص 130)، ومن جهةٍ أخرى تكمن أهميّة الصّحّة التّنظيميّة بما يلي: (محمد و كامل، 2021، ص 123)

1- تطوير وتحسين مهارات الأفراد واستدامة قدراتهم وسلوكيّاتهم ورفاهيّتهم، وزيادة درجة التّوازن بين العمل والحياة اليوميّة.

2- تزويد مديري المؤسّسات بالمعلومات اللّازمة لدعم وتحسين الأهداف التّنظيميّة، لمعالجة المشكلات ومنعها من التّفاقم.

3- تحقيق زخمٍ متزايدٍ نحو الأهداف والرّؤية الاستراتيجيّة.

4- بناء منظّماتٍ متعلّمةٍ، فضلاً عن التّحسين المستمر لجودة المنتجات التّنظيميّة.

5- وضع وتطبيق مدوّنة سلوكٍ أخلاقيّةٍ كاملةٍ، وتحسين الأداء التّنظيميّ، وزيادة الرّغبة في العمل على المستويين الفرديّ والتّنظيميّ، بما يحقّق الزّيادة في الإنتاجيّة.

1-9-2-3 أبعاد الصّحّة التّنظيميّة

هناك العديد من الأبعاد للصّحّة التّنظيميّة وهي:

1- **النّزاهة المؤسّسية:** يدخل مفهوم النّزاهة في صميم ممارسات الأعمال الجيّدة للنّظام المؤسّساتي، وتعني التّناسق بين الكلمة والفعل كطابعٍ أخلاقيٍّ جيّدٍ، وتتّسم بصفتين رئيستين هما: (محمد و كامل، 2021، ص 125)

- الأصالة (الشّفافيّة، الحالات النّفسيّة الإيجابيّة، والنّزاهة الشّخصيّة)
- الكفاءة العاطفيّة (الوعي الذّاتي، إدارة الذّات، وتوعية وإدارة الآخرين)، فيتكامل الفكر والعاطفة.

2- **التّكيّف:** ويعني تكييف أو تعديل الوضع الحالي ليلائم موقفاً أدائيّاً جديداً، (محمد وآخرون ، 2022، ص 355)، بمعنى آخر هو قدرة المؤسّسة على إحداث تغييرٍ تصحيحيٍّ داخليٍّ بشكلٍ أسرع من دورة التّغيير في البيئة المحيطة، ويعتبر التّكيّف أحد متطلّبات نجاح المؤسّسة وضمان بقائها وديمومتها، ويظهر التّكيّف في قدرة المؤسّسة على إحداث التّغيّرات الضّروريّة الصّحيحة لنموّها وتكيّفها بشكلٍ أسرعٍ ممّا يجري في البيئة، وقدرتها على إحداث التّأثير في المواقف الخارجيّة وتغييرها بحيث تمتلك القدرة على التّنسيق مابين مواردها ومطالب البيئة المحيطة. (سلام، 2023، ص 135)

3- **الالتزام:** وهو أشبه بالعقد النّفسي مع المؤسّسة فهو يعني قبول الأهداف والغايات التّنظيميّة والتّطوع للتّضحية بكل شيءٍ لصالح المؤسّسة، ويؤدّي توليد الالتزام في الأفراد إلى الشّعور بالهويّة والولاء والانتماء للمؤسّسة، إذ يتّخذ الأفراد المؤسّسة كممثّلٍ لهم ويرغبون بالبقاء فيها. (الهماوندي، 2021، ص 451)

4- **الإبداع:** يشير إلى قدرة العاملين على طرح العديد من الأفكار الجديدة والمميّزة لتطوير العمل، وكذلك قدرتهم على أداء عملهم بطريقةٍ مبتكرة، (الأسرج و بسيوني محمد، 2022، ص 132)، وهو استخدام المهارات الشّخصيّة لدى الفرد في البحث والتّحليل لإيجاد أساليبَ إداريّةٍ جديدةٍ أو التّوصل إلى حلولٍ ابتكاريّةٍ لمشكلةٍ تواجه مصلحة المؤسّسة ومعالجتها، (سلام، 2023، ص 136).

1-9-3 العلاقة النظرية بين التّحوّل الرّقميّ والصّحّة التّنظيميّة:

يمكن أن نقدم العلاقة بين التحول الرقمي والصحة التنظيمية على أنها علاقة تكاملية، حيث يمكن أن يسهم التحول الرقمي في بناء بيئة تنظيمية أكثر كفاءة ومرونة من خلال تحسين تدفق المعلومات، وتسهيل عمليات الاتصال، وتسريع اتخاذ القرارات بالاعتماد على البيانات الدقيقة، كما من الممكن أن يعزز استخدام التقنيات الرقمية مستوى الشفافية ويحد من التعقيدات الإدارية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على الثقة بين العاملين والإدارة، ويمكن للتحول الرقمي أيضاً أن يساعد في تطوير أساليب العمل ورفع جودة الخدمات الداخلية، مما يزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات، وعندما تُدار عملية التحول الرقمي بصورة مدروسة، فإنها تدعم التعاون بين الوحدات التنظيمية، وتعزز مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف، وترفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسّسي، لذلك يمكن النظر إلى التحول الرقمي باعتباره أحد العوامل المؤثرة في تعزيز الصحة التنظيمية، لأنه يهيئ بيئة عمل أكثر استقراراص وقدرة على الاستمرار وتحقيق الأداء المؤسّسي الفعّال.

2 – الدراسة الميدانية (العملية):

2-1 الحدود الزمانية والمكانية:

الحدود الزمانية: تم اجراء البحث في عام 2026

الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في مبنى الأمانة العامة لمحافظة طرطوس.

2-2 وصف خصائص عيّنة البحث من حيث (الفئة العمريّة، المستوى التّعليميّ، عدد سنوات الخبرة، الجنس)

يوضّح الجدول (1) توزيع مفردات عيّنة البحث بحسب الفئة العمريّة:

جدول (1): توزيع عينة البحث بحسب الفئة العمريّة:

الفئة العمريّة	التّكرارات	النّسبة المئويّة
أقل من 30 عام	6	%9.23
من 30- 45 عام	34	%52.30
من 45 عام فما فوق	25	%38.46
المجموع	65	%100

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يبيّن الجدول (1) بأنّ نسبة الموظّفين دون سن (30) عاماً قد بلغت (9.23%) فقط، ممّا يعكس ضعف تمثيل هذه الفئة في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس، في المقابل تشكّل الفئة العمريّة بين (30) و(45) عاماً النّسبة الأكبر (52.30%)، وهي الفئة الأكثر نشاطاً وإنتاجيّةً، كما بلغت نسبة من تزيد أعمارهم عن (45) عاماً (38.46%)، يشير ذلك إلى وجود عددٍ كبيرٍ من الموظّفين ذوي الخبرة الطّويلة، يعكس هذا التّركيب العمريّ طبيعة القطاع العام التي تتّسم بالاستقرار الوظيفيّ وضعف الدّوران الوظيفي، ممّا يستدعي تعزيز سياسات استقطاب الكفاءات الشّابة لتحقيق توازنٍ عمريٍّ أفضل. وفي الجدول (2) نجد توزيع عيّنة البحث بحسب المستوى التّعليميّ

جدول (2): توزيع عيّنة البحث بحسب المستوى التّعليميّ

المستوى التّعليميّ	التّكرارات	النّسبة المئويّة
شهادة جامعيّة	43	%66.15
ماجستير	18	%27.69
دكتوراه	4	%6.15
المجموع	65	%100

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تشير نتائج المستوى التّعليمي في الجدول (2) إلى أنّ النّسبة الأكبر من أفراد العيّنة يحملون شهادةً جامعيّةً (66.15%)، تليها فئة حملة شهادة ماجستير (27.69%)، بينما بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه (6.15%)، وتُظهر هذه النّتائج أنّ الكادر العامل في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس يتمتّع بمستوىً تعليميٍّ جيّد يغلب عليه التّعليم الجامعيّ، ممّا يعزّز قدرته على التكيّف مع متطلّبات التّحوّل الرّقميّ في بيئة العمل.

في الجدول (3) نجد توزيع عيّنة البحث بحسب عدد سنوات الخبرة:

جدول (3): توزيع عيّنة البحث بحسب عدد سنوات الخبرة:

عدد سنوات الخبرة	التّكرار	النّسبة المئويّة
أقل من سنة	7	%10.76
من 1 حتّى 5 سنوات	13	%20.00
من 5 حتّى 10 سنوات	20	%30.76
أكثر من 10 سنوات	25	%38.46
المجموع	65	%100

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تشير بيانات الجدول (3) إلى أنّ نحو (38.46%) من الموظّفين يمتلكون خبرةً تزيد عن عشر سنوات، والّذي يعكس استقراراً وظيفيّاً واضحاً في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس، كما بلغت نسبة من لديهم خبرةٌ بين (5) و(10) سنوات (30.76%)، وهي فئةٌ تمتلك خبرةً متوسّطةً تدعم الكفاءة التّشغيليّة، في المقابل بلغت نسبة الموظّفين الجدد –أقل من سنة واحدة– (10.76%)، ومن (1) إلى (5) سنوات (20.00%)، توضّح هذه النّتائج أنّ الأمانة العامة لمحافظة طرطوس تعتمد بدرجةٍ كبيرةٍ على كوادر تتمتّع بخبرةٍ طويلةٍ، وهو ما يميّز طبيعة المؤسّسات العامّة التي تتّسم بالاستمراريّة أكثر من التّجديد والدّوران الوظيفيّ. يوضّح الجدول (4) توزيع مفردات عيّنة البحث بحسب الجنس:

الجدول (4) توزيع مفردات عيّنة البحث بحسب الجنس

الجنس	التّكرار	النّسبة المئويّة
ذكر	20	%30.76
أنثى	45	%69.23
المجموع	65	%100

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تظهر النّتائج في الجدول (4) بأنّ الإناث يشكّلون النّسبة الأكبر من أفراد العيّنة بواقع (69.23%)، في حين بلغت نسبة الذكور (30.76%)، يعكس هذا التّفاوت طبيعة بيئة العمل في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس والّتي يغلب عليها الطّابع الإداريّ، وهو ما يجعل مشاركة الإناث أكثر بروزاً كون العمل الإداري مناسب لها.

3-2 الاتّساق الدّاخليّ:

وتمّ حسابه من خلال إيجاد علاقة الارتباط (سبيرمان) بين كلّ متغيّرٍ أو بُعْدٍ؛ والعبارات الّتي تمثّله وذلك لأنّ البيانات ترتيبيّةٌ، يبيّن الجدول (5) نتائج الاتّساق الدّاخليّ:

الجدول (5) الاتّساق الدّاخليّ

المتغيّر أو البُعد	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتماليّة sig
التّحوّل الرّقميّ	تمتلك الأمانة العامة لمحافظة طرطوس الأجهزة الحديثة والتّقنيّات اللّازمة	0.508	.000
	تساهم التّقنيّات المستخدمة في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس في عمليّات حفظ وتخزين المعلومات الخاصّة بها	0.698	.000
	تعمل الأمانة العامة لمحافظة طرطوس دائماً على تطوير التّقنيّات الّتي تستخدمها وبشكلٍ مستمرٍّ	0.501	.000
	يوجد توافقٌ كبيرٌ بين التّقنيّات المُستخدمة في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس والخدمة المقدّمة للعملاء	0.642	.000
	تمارس الأمانة العامة لمحافظة طرطوس أغلب أنشطتها رقميّاً	0.584	.000
	يوجد ترابطٌ رقميٌّ في عمليّات وأنشطة الأمانة العامة لمحافظة طرطوس	0.532	.000
	تتمّ عمليّة التّواصل وتبادل المعلومات داخل الأمانة العامة لمحافظة طرطوس وخارجها الكترونيّاً	0.605	.000
	تمتلك الأمانة العامة لمحافظة طرطوس قواعد بيانات خاصّةً بها وفي كل المستويات الإداريّة	0.578	.000
	تغطّي البيانات المتوفّرة كافة عمليّات الأمانة العامة لمحافظة طرطوس ومختلف تعاملاتها	0.644	.000
	تمتلك الأمانة العامة لمحافظة طرطوس قاعدة بيانات خاصّةً بكل زبائنها	0.612	.000
	لدى الأمانة العامة لمحافظة طرطوس كوادر مؤهّلةٍ ومتخصّصة في مجال البرمجة والتّحليل	0.524	.000
النّزاهة المؤسّسيّة	تحافظ إدارة الأمانة العامة لمحافظة طرطوس على سلامة تعاملاتها القانونيّة بحسب الضوابط واللّوائح التّنظيميّة	0.683	.000
	تسعى إدارة الأمانة العامة لمحافظة طرطوس للحفاظ على الأسس وأخلاقيّات العمل	0.814	.000
	تقوم إدارة الأمانة العامة لمحافظة طرطوس بتعزيز علاقات العمل مع المديريّات الأخرى	0.647	.000
	تظهر إدارة الأمانة العامة لمحافظة طرطوس التزاماً بالبحث عن حلول تحافظ من خلالها على	0.711	.000

	شفافيّة إجراءات العمل باستمرار		
التّكيّف	تحرص إدارة الأمانة العامة لمحافظة طرطوس على تكييف كوادرها مع المهام الجديدة بكفاءة	0.647	.000
	تستثمر إدارة الأمانة العامة لمحافظة طرطوس مواردها في تحقيق أهدافها المخطّطة	0.754	.000
	تركّز إدارة الأمانة العامة لمحافظة طرطوس على مواءمة سلوكيّات أفرادها مع أهدافها	0.721	.000
	تهتمّ إدارة الأمانة العامة لمحافظة طرطوس بجودة مُخرجاتها كونها انعكاساً لمُدخلاتها	0.517	.000
الالتزام	توفّر إدارة الأمانة العامة لمحافظة طرطوس مستوىً عالٍ من الثّقة بين أفرادها	0.806	.000
	توفّر إدارة الأمانة العامة لمحافظة طرطوس أجواء الاعتزاز بالفخر	0.647	.000
	تعزّز إدارة الأمانة العامة لمحافظة طرطوس شعور الأفراد بأنّها مكانهم الأفضل	0.725	.000
	تقوم إدارة الأمانة العامة لمحافظة طرطوس بإلزام أفرادها بحضور جميع الأنشطة ومتابعة التّطورات المعرفيّة الجديدة	0.739	.000
	تعزّز إدارة الأمانة العامة لمحافظة طرطوس طاعة أفرادها في قبول القرارات الخاصّة بمستقبلها	0.556	.000
الإبداع	تتبنّى إدارة الأمانة العامة لمحافظة طرطوس الأفكار الجديدة وتستثمرها بجديّة	0.705	.000
	تعطي إدارة الأمانة العامة لمحافظة طرطوس فسحةً لتنفيذ الأفكار المبدعة وتدعمها باستمرارٍ	0.741	.000
	توفّر إدارة الأمانة العامة لمحافظة طرطوس أساليب وطرائق جديدة لحلّ المشكلات الطّارئة	0.628	.000
	ترصد إدارة الأمانة العامة لمحافظة طرطوس الفرص والتّهديدات المؤثّرة بمستقبلها	0.733	.000
	تتبنّى إدارة الأمانة العامة لمحافظة طرطوس نظاماً للحوافز الدّاعمة للإبداع والتّطوير المعرفيّ	0.597	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تُظهر نتائج تحليل ارتباط سبيرمان الواردة في الجدول (5) وجود علاقات طردية بين التّحوّل الرّقميّ وأبعاد الصحة التنظيمية داخل الأمانة العامة للمحافظة، إذ تراوحت معظم معاملات الارتباط بين المتوسطة والعالية في الاتجاه الموجب، وجاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($Sig \leq 0.05$). وبذلك، يرتبط التّحوّل الرّقميّ ارتباطاً طردياً بكل من النّزاهة المؤسّسية، التّكيّف، والالتزام، والإبداع.

2-4 ثبات المقاييس:

تمّ استخدام مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتقدير ثبات أدوات الاستبيان، حيث يُعدّ هذا المؤشّر معياراً علميّاً شائعاً لقياس الاتّساق الدّاخلي للعناصر وضمان موثوقيّة البيانات التي يجمعها الباحث وتظهر النّتائج في الجدول (6):

جدول (6) معاملات الثّبات لمقاييس البحث

المتغيّر أو البُعد	عدد الفِقْرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
التّحوّل الرّقميّ	11	0.800
النّزاهة المؤسّسية	4	0.745
التّكيّف	4	0.801
الالتزام	5	0.806
الإبداع	5	0.801
الاستبيان ككل	29	0.790

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تشير نتائج تحليل الثّبات الدّاخليّ باستخدام ألفا- كرونباخ في الجدول (6) إلى أنّ جميع المتغيّرات والأبعاد المُستخدمة في الدّراسة تتمتّع بدرجةٍ جيّدةٍ إلى عاليةٍ من الاتّساق الدّاخليّ، فقد سجّل التّحوّل الرّقميّ قيمة ($\alpha = 0.80$)، ممّا يدلّ على أنّ الأسئلة المُستخدمة في قياسه متماسكةٌ وموثوقةٌ، كما بلغت قيمة α للاستبيان ككل (0.79)،

ممّا يعكس اتّساقاً ممتازاً بين جميع العبارات المكوّنة لهذا الاستبيان، أمّا بالنّسبة لأبعاده الفرعيّة: النّزاهة المؤسّسيّة، التّكيّف، الالتزام، والإبداع فقد حقّقت قيماً تتراوح بين (0.745) و(0.806)، وهي مؤشّراتٌ على موثوقيّةٍ جيّدةٍ في قياس كلّ بُعدٍ على حدةٍ، بعامّةٍ تؤكّد هذه النّتائج أنّ الأداة البحثيّة صالحةٌ للاستخدام في قياس التّحوّل الرّقميّ والصّحّة التّنظيميّة بدقّةٍ وموثوقيّةٍ عاليةٍ.

2-5 اختبار التّوزيع الطّبيعيّ للبيانات:

تم إجراء اختبار Shapiro-Wilk في الجدول (7) لفحص التّوزيع الطّبيعي للبيانات، كخطوةٍ أوليّةٍ مهمّةٍ لضمان اختيار الأساليب الإحصائيّة المناسبة للتّحليل الإحصائيّ:

الجدول (7): اختبار التّوزيع الطّبيعيّ للبيانات

المُتغيّر أو البُعد	statistic	Df	sig
التّحوّل الرّقميّ	0.949	65	0.031
الصّحّة التّنظيميّة	0.851	65	0.000
النّزاهة المؤسّسيّة	0.899	65	0.000
التّكيّف	0.842	65	0.001
الالتزام	0.850	65	0.000
الإبداع	0.857	65	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تُظهر النّتائج في الجدول (7) نتائج اختبار (شابيرو–ويلك) حيث إنّ جميع البيانات في المتغيّرات والأبعاد المُستخدمة في الدّراسة لا تتّبع التّوزيع الطّبيعيّ، حيث بلغت قيم Sig لجميع المُتغيّرات أقل من (0.05)، باستثناء التّحوّل الرّقميّ الّذي سجّل (Sig = 0.031)، وهو قريب من حدّ الدّلالة لكنّه لا يزال يشير إلى عدم التّوزيع الطّبيعي للبيانات، وبناءً على هذه النّتائج، أصبح من الضّروري استخدام الاختبارات الإحصائيّة غير المعلميّة (Non-parametric) مثل تحليل الانحدار الرّتبي عند تحليل الفرضيّات، ويعكس هذا الأمر طبيعة البيانات التّرتيبيّة المستخدمة في الاستبيان، وهو أمرٌ متوقّع عند قياس المتغيّرات بمقياس ليكرت الخماسي، بالتّالي تمّ اعتماد الأساليب الإحصائيّة المناسبة لضمان دقّة وموثوقيّة النّتائج المُستخلصة من التّحليل.

2-6 الإحصاء الوصفيّ لمتغيّرات البحث:

في الجدول (8) تم عرض نتائج الإحصاء الوصفيّ لتحليل بيانات البحث، بهدف تقديم لمحةٍ عامّة عن خصائص المتغيّرات المدروسة وتوزيعها بين أفراد العيّنة، شمل التّحليل حساب المقاييس المركزيّة والتشتّت مثل المتوسّط والانحراف المعياريّ، بالإضافة إلى دراسة معامل الاختلاف والأهميّة النّسبيّة، كما ساعد هذا التّحليل في توضيح الاتّجاهات العامّة للمُتغيّرات قبل الانتقال إلى تحليل الفرضيّات:

الجدول (8): الإحصاء الوصفيّ لمُتغيّرات البحث

المُتغيّر أو البُعد	الوسط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	معامل الاختلاف	الأهميّة النّسبيّة
التّحوّل الرّقميّ	3.62	0.561	%15.40	%70.9
الصّحّة التّنظيميّة	3.80	0.601	%15.51	%77.2
النّزاهة المؤسّسيّة	4.12	0.603	%15.12	%79.9
التّكيّف	3.96	0.699	%17.80	%78.1
الالتزام	3.80	0.754	%18.91	%75.8

الإبداع	3.81	0.690	%17.98	%76.1

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

أظهرتِ النّتائج في الجدول (8) أنّ متوسّطات المُتغيّرات والأبعاد جميعها تقع في النّطاق الإيجابيّ، ممّا يعكس تقديراً مرتفعاً نسبيّاً لمستوى التّحوّل الرّقميّ والصّحّة التّنظيميّة لدى الموظّفين في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس، وقد سجّلت النّزاهة المؤسّسيّة أعلى متوسّط (4.12) والأهميّة النّسبيّة للبعد هي (79.9%)، ممّا يدلّ على أنّ هذا البعد يحظى بأكبر قيمةٍ تقديريّةٍ من قبل الموظّفين، وجاء التّكيّف، والإبداع، والالتزام، والتّحوّل الرّقمي بمستوياتٍ مرتفعةٍ أيضاً، مع تفاوتٍ طفيفٍ في الانحراف المعياريّ ومعامل الاختلاف، ما يشير إلى اتّساقٍ نسبيٍّ في تقييم الأفراد لهذه الأبعاد، وتعكس هذه النّتائج أنّ الأمانة العامة لمحافظة طرطوس تتمتّع ببيئةٍ تنظيميّةٍ رقميّةٍ وصحيّةٍ جيّدةٍ، مع استعداد الموظّفين للتّكيّف والالتزام ودعم الإبداع، بشكل عام تؤكّد البيانات الوصفيّة على أهميّة التّحوّل الرّقميّ في تعزيز الصّحّة التّنظيميّة ومكوّناتها المُختلفة.

7-2 اختبار فرضيّات البحث

الفرضيّة الرّئيسة: لا يوجد تأثيرٌ معنويٌّ للتّحوّل الرّقميّ في الصّحّة التّنظيميّة في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس، استخدم الباحث نموذج تحليل الانحدار الرّتبيّ (Ordinal Regression) لدارسة تأثير المُتغّير المُستقّل (التّحوّل الرّقميّ) على المُتغّير التّابع (الصّحّة التّنظيميّة)، وفي الجدول (9) تظهر نتائج هذا التّحليل بالاعتماد على SPSS:

الجدول (9): نتائج اختبار الانحدار الرّتبي للتّحول الرّقميّ في الصّحّة التّنظيميّة

Parameter Estimates				Pseudo R-Square	
مستوى الدّلالة	sig قيمة الدّلالة	Estimate	Wald	Nagelkerke	McFadden
معنويّة	.001	1.498	9.998	.169	.022

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تشير نتائج الانحدار الرّتبيّ في الجدول (9) إلى رفض الفرضيّة الصّفريّة، حيث تبيّن وجود تأثيرٍ معنويٍّ للتّحوّل الرّقميّ في الصّحّة التّنظيميّة في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس، وذلك عند مستوى دلالة (Sig = 0.001) وهو أقل من (0.05). كما أشارت قيمة Wald (9.998) إلى أنّ النّموذج يفسّر علاقةً مؤثّرةً إحصائيّاً بين المتغيّرين، في حين بلغت قيمة Nagelkerke (0.169)، ممّا يدلّ على أنّ التّحوّل الرّقميّ يفسّر ما نسبته 16.9% من التّباين في مستوى الصّحّة التّنظيميّة. وتدلّ قيمة Estimate الموجبة (1.498) على أنّ العلاقة طرديّة، أي كلما ارتفع مستوى التّحوّل الرّقميّ زادت مستويات الصّحّة التّنظيميّة في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس.

الفرضيّة الفرعيّة الأولى: لا يوجد تأثيرٌ معنويٌّ للتّحوّل الرّقميّ في النّزاهة المؤسّسيّة في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس. استخدم الباحث نموذج تحليل الانحدار الرّتبي (Ordinal Regression) لدارسة تأثير المتغيّر المستقل (التّحوّل الرّقميّ) على بُعد النّزاهة المؤسسيّة، وفي الجدول (10) تظهر نتائج هذا التّحليل بالاعتماد على SPSS:

الجدول (10): نتائج اختبار الانحدار الرّتبيّ للتّحوّل الرّقميّ في النّزاهة المؤسّسيّة

Parameter Estimates				Pseudo R-Square	
مستوى الدّلالة	Sig قيمة الدّلالة	Estimate	Wald	Nagelkerke	McFadden
معنويّة	.000	1.845	14.002	.249	.061

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار الرّتبيّ في الجدول (10) إلى وجود تأثيرٍ معنويٍّ للتّحوّل الرّقميّ في النّزاهة المؤسّسيّة في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس، حيث بلغت قيمة الدّلالة (Sig = 0.000) وهي أقل من مستوى الدّلالة الإحصائيّة (0.05)، ممّا يستوجب رفض الفرضيّة الصفريّة وقبول الفرضيّة البديلة، كما بلغت قيمة Wald (14.002)، ممّا يعزّز دلالة تأثير المُتغيّر المُستقل، وتوضّح قيمة Nagelkerke (0.249) أنّ التّحوّل الرّقميّ يفسّر ما نسبته (24.9%) من التّباين في النّزاهة المؤسّسيّة، وتشير القيمة الموجبة لمعامل التّقدير (Estimate = 1.845) إلى علاقةٍ طرديّةٍ بين المتغيّرين، أي أنّ زيادة مستوى التّحوّل الرّقميّ تسهم في رفع مستوى النّزاهة المؤسّسيّة لدى العاملين في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس.

الفرضيّة الفرعيّة الثّانية: لا يوجد تأثيرٌ معنويٌّ للتّحوّل الرّقميّ في التّكيّف في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس. استخدم الباحث نموذج تحليل الانحدار الرّتبيّ (Ordinal Regression) لدارسة تأثير المُتغيّر المُستقل (التّحوّل الرّقميّ) على بُعد التّكيّف، وفي الجدول (11) تظهر نتائج هذا التّحليل بالاعتماد على SPSS:

الجدول (11): نتائج اختبار الانحدار الرّتبيّ للتّحوّل الرّقميّ في التّكيّف

Parameter Estimates				Pseudo R-Square	
مستوى الدّلالة	Sig قيمة الدّلالة	Estimate	Wald	Nagelkerke	McFadden
معنويّة	.006	1.241	8.005	.126	.029

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار الرّتبيّ في الجدول (11) إلى أنّ التّحوّل الرّقميّ له تأثيرٌ معنويٌّ في التّكيّف في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس، حيث بلغت قيمة الدّلالة (Sig = 0.006) وهي أقلّ من مستوى الدّلالة الإحصائيّة (0.05)، ممّا يدفع إلى رفض الفرضيّة الصّفريّة وقبول الفرضيّة البديلة، كما بلغت قيمة Wald (8.005) ممّا يدلّ على قوّة دلالة تأثير المُتغيّر المُستقل على التّكيّف، وتوضح قيمة Nagelkerke (0.126) أنّ التّحوّل الرّقميّ يفسّر حوالي 12.6% من التّباين في مستوى التّكيّف بين الموظّفين، وتشير القيمة الموجبة لمعامل التّقدير (Estimate = 1.241) إلى علاقةٍ طرديّةٍ، أي أنّ زيادة مستوى التّحوّل الرّقميّ تسهم في تحسين قدرة الموظّفين على التّكيّف مع متطلّبات العمل.

الفرضيّة الفرعيّة الثّالثة: لا يوجد تأثيرٌ معنويٌّ للتّحوّل الرّقميّ في الالتزام في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس. استخدم الباحث نموذج تحليل الانحدار الرّتبيّ (Ordinal Regression) لدارسة تأثير المُتغيّر المستقل (التّحوّل الرّقميّ) على بعد الالتزام، وفي الجدول (12) تظهر نتائج هذا التّحليل بالاعتماد على SPSS:

الجدول (12): نتائج اختبار الانحدار الرّتبيّ للتّحوّل الرّقميّ في الالتزام

Parameter Estimates				Pseudo R-Square	
مستوى الدّلالة	Sig قيمة الدّلالة	Estimate	Wald	Nagelkerke	McFadden
معنويّة	.019	1.019	5.397	.075	.017

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار الرّتبيّ في الجدول (12) إلى أنّ التّحوّل الرّقميّ له تأثيرٌ معنويٌّ في الالتزام لدى موظّفي الأمانة العامة لمحافظة طرطوس، حيث بلغت قيمة الدّلالة (Sig = 0.019) وهي أقلّ من مستوى الدّلالة الإحصائيّة (0.05)، ممّا يستدعي رفض الفرضيّة الصّفريّة وقبول الفرضيّة البديلة، كما بلغت

قيمة Wald (5.397)، ممّا يوضّح دلالة التّأثير الإحصائيّة للمُتغيّر المُستقل على الالتزام. وتوضّح قيمة Nagelkerke (0.075) أنّ التّحوّل الرّقميّ يفسّر حوالي (7.5%) من التّباين في بعد الالتزام، وتشير القيمة الموجبة لمعامل التّقدير (Estimate = 1.019) إلى علاقةٍ طرديّةٍ، أي أنّ ارتفاع مستوى التّحوّل الرّقميّ يرتبط بزيادة مستوى الالتزام لدى الموظّفين.

الفرضيّة الفرعيّة الرّابعة: لا يوجد تأثيرٌ معنويٌّ للتّحوّل الرّقميّ في الإبداع في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس. استخدم الباحث نموذج تحليل الانحدار الرّتبيّ (Ordinal Regression) لدارسة تأثير المُتغيّر المُستقل (التّحوّل الرّقميّ) على بعد الإبداع، وفي الجدول (13) تظهر نتائج هذا التّحليل بالاعتماد على SPSS:

الجدول (13): نتائج اختبار الانحدار الرّتبيّ للتّحوّل الرّقميّ في الإبداع

Parameter Estimates				Pseudo R-Square	
مستوى الدّلالة	Sig قيمة الدّلالة	Estimate	Wald	Nagelkerke	McFadden
معنويّة	.006	1.201	6.518	.109	.032

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار الرّتبيّ في الجدول (13) إلى أنّ التّحوّل الرّقميّ له تأثيرٌ معنويٌّ في الإبداع لدى موظّفيّ الأمانة العامة لمحافظة طرطوس، حيث بلغت قيمة الدّلالة (Sig = 0.006) وهي أقلّ من مستوى الدّلالة الإحصائيّة (0.05)، ممّا يستدعي رفض الفرضيّة الصّفريّة وقبول الفرضيّة البديلة، كما بلغت قيمة Wald (6.518)، ممّا يدلّ على قوّة دلالة تأثير التّحوّل الرّقميّ على مستوى الإبداع، وتوضّح قيمة Nagelkerke (0.109) أنّ التّحوّل الرّقميّ يفسر نحو (10.9%) من التّباين في الإبداع بين الموظّفين، وتشير القيمة الموجبة لمعامل التّقدير (Estimate 1.201 =) إلى علاقةٍ طرديّةٍ، أي أنّ ارتفاع مستوى التّحوّل الرّقميّ يسهم في تعزيز قدرة الموظّفين على الابتكار والإبداع في العمل.

3 – نتائج البحث وتوصياته

توصّل الباحث الى النّتائج التّالية:

1- أثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي واضح للتحوّل الرقمي على الصحة التنظيمية داخل الأمانة العامة لمحافظة طرطوس، حيث تبيّن أن التحوّل الرقمي يسهم بشكل فاعل في دعم النزاهة المؤسسية، ورفع القدرة على التكيّف، وتقوية الالتزام الوظيفي، وتحفيز الإبداع لدى الموظفين.

2- أظهر التحليل الوصفي أن مستوى تطبيق التحوّل الرقمي في الأمانة العامة يقع ضمن الفئة "الجيّد نسبياً"، إذ تُستخدم التقنيات الرقمية في غالبية الأنشطة، كما تتوفر بيئة رقمية مناسبة لأداء العمل وتقديم الخدمات.

3- بيّنت النتائج أن الصحة التنظيمية في الأمانة العامة بعد مرحلة التحرير تأتي بمستوى جيّد، حيث يتمتع الموظفون بدرجة مرتفعة من النزاهة المؤسسية، والالتزام، والقدرة على التكيّف، والإبداع، مع وجود أثر إيجابي واضح لتطبيق التحوّل الرقمي على هذه الأبعاد جميعها.

4 – التّوصيات والمقترحات:

4-1 التوصيات:

1- زيادة الاستثمار في التحوّل الرقمي :نظراً للتأثير الإيجابي الواضح للتحوّل الرقمي في تعزيز الصحة التنظيمية، يُقترح العمل على توسيع نطاق استخدام التقنيات الحديثة، وتطوير البنية التحتية الرقمية في الأمانة العامة،

ويشمل ذلك تحسين أنظمة قواعد البيانات، وأتمتة الإجراءات، وتعزيز قنوات التواصل الرقمي بين الموظفين والإدارات المختلفة.

2- ربط الرقمنة بتطوير مهارات الموظفين :بهدف تحسين قدرات الموظفين على التكيّف والالتزام والإبداع، يُوصى بتنظيم برامج تدريبية مستمرّة لتأهيل الكوادر البشرية على استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة، وربط التحوّل الرقمي بشكل مباشر بالمهارات العملية المطلوبة في أداء المهام اليومية.

3- تعزيز النزاهة والشفافية من خلال الرقمنة :انطلاقاً من أهمية النزاهة المؤسسية، يقترح البحث تبني سياسات رقمية واضحة تراعي الشفافية في تنفيذ العمليات واتخاذ القرارات، مع استخدام أدوات رقابية إلكترونية تدعم الالتزام بالقوانين واللوائح، وتشجيع الموظفين على تقديم مقترحاتهم لتطوير الأداء الرقمي.

4-2 آليّاتٌ مُقترحةٌ للتّنفيذ:

1- زيادة الاستثمار في التّحوّل الرّقميّ

آلية التّنفيذ: تحديث البنية التّحتيّة الرّقميّة للأمانة العامة لمحافظة طرطوس، شراء أجهزةٍ وبرمجيّاتٍ حديثةٍ، وأتمتة عمليات التّسجيل والتّوثيق، وربط جميع الإدارات بنظامٍ رقميٍّ موحّد.

الجهة المُنفِّذة: مديرية المعلوماتية في الأمانة العامة لمحافظة طرطوس بالتنسيق مع الإدارة العليا.

1 - برامج تطوير الموظّفين وربط الرّقمنة بالمهارات

آلية التّنفيذ: تنظيم دوراتٍ تدريبيّةٍ وورش عملٍ لتأهيل الموظّفين على استخدام الأنظمة الرّقميّة، وتوفير برامج إرشاديّةٍ لتطبيق المهارات المُكتسبة في العمل اليوميّ.

الجهة المنفّذة: مديرية التّنمية الإداريّة بالتّعاون مع مديرية المعلوماتية.

2 – تعزيز النّزاهة والشّفافيّة الرّقميّة

آلية التّنفيذ: اعتماد سياساتٍ واضحةٍ للرّقمنة تضمن الشّفافيّة في العمليّات والقرارات، استخدام أدواتٍ رقابيّةٍ إلكترونيّةٍ لمتابعة الالتزام باللّوائح، وتوفير قنواتٍ لإبداء الاقتراحات والملاحظات من الموظّفين.

الجهة المنفِّذة: الإدارة العليا بالتّنسيق مع الرّقابة الدّاخلية ومديرية المعلوماتية.

5 – قائمة المراجع

1- الأسرج, أسماء, & بسيوني محمد, محمد. 2022. *أثر الصّحّة التّنظيميّة على النجاح التنظيمي في شركات السياحة: الدور المعدل للفاعلية التّنظيميّة*". المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 16 (2): 127- 158.

2- الشيخ, زيد, & حموخليل, محمد. 2024. *تأثير التّحوّل الرّقمي في المرونة الاستراتيجيّة، دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الحكومية في مدينة الموصل*". مجلة بحوث مستقبلية، 24 (3): 29 – 40 .

3- النحاس, أحمد, & دبا, ندى. 2022. *إدارة مخاطر التّحوّل الرّقمي". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإداريّة*، 13(3): 1501- 1513.

4- الهماوندي, وردة. 2021. *"توظيف التفكير النظمي في تحقيق الصّحّة التّنظيميّة: دراسة استطلاعيّة لآراء عيّنة من القيادات العليا بديوان وزارة العمل والشؤون الاجتماعيّة*". مجلة اقتصاديّات الأعمال، 1 (1): 443-462.

5- بوكلاب, هديل, & فول, لينة. 2025. *تأثير التّحوّل الرّقمي على الكفاءة المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغيرالأجراء -وكالة ميلة-*. رسالة ماجستير غير منشورة. المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

6- رضا, سي طيب. 2024. *التّحوّل الرّقمي واشكالية التغيير التنظيمي*. اطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و التسيير، الجزائر.

7- سلام, أسامة. 2023. *"الدور الوسيط للحد من مصادر ضغوط العمل التّنظيميّة في العلاقة بين أبعاد الصّحّة التّنظيميّة والاستغراق الوظيفي"*. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 3 (1): 118-175.

8- سليمان سبع, سنية. 2021. *"تأثير التّحوّل الرّقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب – دراسة تطبيقية على طلاب جامعة المنصورة"*. مجلة المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات بالشروق، 12(4): 24 - 69.

9- شباح, مريم. 2017. *"فرق العمل وبناء الصّحّة التّنظيميّة للمؤسّسة"*. مجلة كليّة التّربية ببنها، 109 (1) : 137-157.

10- عبد الخالق, أيمن, & أبو الفتوح, محمد. 2024. *"تأثير التّحوّل الرّقمي على ثقافة الشباب في المجتمع المصري: دراسة ميدانية بمحافظة القليوبية"*. مجلة بحوث العلوم الاجتماعية والتنمية، 8 (1): 1- 100.

11- فكرى الديب, مروة. 2025. *"تأثير التّحوّل الرّقمي على الكفاءة التشغيلية: دراسة حالة ميناء سفاجا"*. مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإداريّة، 62 (4): 117-166.

12- محمد, شربات وآخرون. 2022. *"دور الصّحّة التّنظيميّة في تحسين الالتزام التنظيمي للقيادات الإداريّة في جامعة الفيوم"*. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربويّة و النفسية، 16 (9): 337- 382.

13- محمد, محمد, & غنام, نهى. 2022. *"تأثير التّحوّل الرّقمي على مستوى أداء جودة الخدمة المقدّمة بالقطاع السياحي والفندقي وفقاً لرؤية مصر 2030م"*. مجلة كلية السياحة والفنادق، 11 (3) : 463- 587.

14- محمد, نسرين. & كامل, سيف. 2021. *"القيادة الرّوحية وتأثيرها في الصّحّة التّنظيميّة"*. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصاديّة الجامعة، 65 (1): 113-146.

15- HENRIETE, E, et al. 2016. "*Digital Transformation Challenges*". AIS Electronic Library (AISeL), MCIS 2016 Proceedings.

16- KRAUS , S. et al. 2021. *"Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research".* SAGE open,: 1–15.

17- ZAOUI, F., & Souissi, N. 2020, August. "*Roadmap for digital transformation: A literature review*". Procedia Computer Science 175 2020 621–628

18- Kludacz-Alessandri, 2025 study, "*Organizational Resilience as a Mediator of the Impact of Digital Transformation on Job Satisfaction in Primary Healthcare During Crisis: Evidence From Poland and the Netherlands*. Journal of Healthcare Leadership: 623-640