



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**Digital Transformation Strategy and Its Role in Organizational
Change: A Survey of the Opinions of a Sample of Workers at Tikrit
Teaching Hospital**

**Ishaq Youssef Al-Ayyash^{*A}, Ahmed abdulsalam ahmed alsalim^A,
Omer Abdul-Rahman Mameed^B**

^A College of Administration and Economics/Samarra University

^B College of Medicine/University of Tikrit

Keywords:

Digital transformation strategy.
Organizational change. Tikrit
Teaching Hospital.

Article history:

Received 16 Jan. 2025
Accepted 26 Jan. 2025
Available online 25 Jun. 2025

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit
University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Ishaq Youssef Al-Ayyash

College of Administration and
Economics/Samarra University



Abstract: This study aims to clarify the role of the digital transformation strategy through its administrative and operational capabilities in achieving organizational change across its various dimensions, including improving the organizational structure and enhancing employee training programs. The study problem arises from the need to identify the extent of the hospital administration's interest in developing the dimensions of organizational change through the adoption of a digital transformation strategy, as well as assessing the impact of this strategy on improving administrative and operational performance within the hospital.

The study was conducted at Tikrit Teaching Hospital, where the researcher used questionnaires and interviews as data collection tools from a sample of 41 employees, including managers and heads of hospital units and departments. The collected data was then analyzed using the (SPSS V.24) program to derive insights and validate the proposed hypotheses.

The findings revealed that the administrative capabilities of the digital transformation strategy positively influence the improvement of the organizational structure, while operational capabilities effectively enhance employee training efficiency and skill development. Additionally, the results confirmed that the comprehensive implementation of the digital transformation strategy contributes to achieving integration in organizational change dimensions, thereby enhancing the hospital's institutional performance.

Based on these findings, the study recommended that hospital administration should increase its focus on developing modern methods for implementing the digital transformation strategy and leveraging its tools, with particular emphasis on improving the organizational structure and strengthening employee training programs. These efforts should align with technological advancements to ensure the sustainability of organizational change and enhance overall institutional efficiency.

استراتيجية التحول الرقمي ودورها في التغيير التنظيمي بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مستشفى تكريت التعليمي

عمر عبدالرحمن حميد
كلية الطب
جامعة تكريت

احمد عبدالسلام احمد
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة سامراء

اسحق يوسف ألياش
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة سامراء

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور استراتيجية التحول الرقمي من خلال أبعادها المتمثلة في القدرات الإدارية والقدرات التشغيلية في تحقيق التغيير التنظيمي عبر أبعاده المختلفة، والتي تشمل تحسين الهيكل التنظيمي وتطوير برامج تدريب الموظفين. وتنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى الكشف عن مدى اهتمام إدارة المستشفى بتطوير أبعاد التغيير التنظيمي من خلال تبني استراتيجية التحول الرقمي، ومدى تأثير هذه الاستراتيجية على تحسين الأداء الإداري والتشغيلي داخل المستشفى.

أُجريت الدراسة في مستشفى تكريت التعليمي، إذ استخدم الباحث الاستبيان والمقابلات كأدوات لجمع البيانات من عينة مكونة من 41 موظفًا، شملت مديرون ورؤساء وحدات وأقسام المستشفى. وبعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS V.24) لاستخلاص النتائج والتأكد من صحة الفرضيات المطروحة.

توصلت الدراسة إلى أن القدرات الإدارية لاستراتيجية التحول الرقمي تؤثر بشكل إيجابي على تحسين الهيكل التنظيمي، في حين أثبتت القدرات التشغيلية فعاليتها في تعزيز كفاءة تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم. كما أكدت النتائج أن التطبيق الشامل لاستراتيجية التحول الرقمي يساهم في تحقيق التكامل في أبعاد التغيير التنظيمي، مما يعزز الأداء المؤسسي للمستشفى.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام إدارة المستشفى بتطوير أساليب حديثة لتطبيق استراتيجية التحول الرقمي والاستفادة من أدواتها، مع التركيز على تحسين الهيكل التنظيمي وتعزيز برامج تدريب الموظفين، بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة لضمان استدامة التغيير التنظيمي ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة الصحية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التحول الرقمي. التغيير التنظيمي، مستشفى تكريت التعليمي.

المقدمة

يُعد التغيير التنظيمي ضرورة ملحة للمؤسسات الساعية إلى التطور ومواكبة المتغيرات في بيئة العمل، حيث يساهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. ومع التقدم التكنولوجي المتسارع، أصبحت استراتيجية التحول الرقمي أحد العوامل الرئيسة التي تدعم التغيير التنظيمي، من خلال إعادة هيكلة العمليات الإدارية، وتطوير أساليب العمل، وتحسين كفاءة الخدمات، إذ تكمن أهمية الدمج بين التغيير التنظيمي والتحول الرقمي في تحقيق التكامل بين البنية الإدارية والتقنيات الحديثة، لضمان تحسين جودة الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الخدمات المقدمة.

إن المستشفيات، بصفتها مؤسسات حيوية تتعامل مع حياة الأفراد، تواجه تحديات فريدة عند تبني استراتيجيات التحول الرقمي، تتطلب هذه التحديات التعامل مع بيانات عمل معقدة، تضم فرقاً طبية وإدارية متعددة التخصصات، في هذا السياق، يهدف البحث إلى تحليل دور استراتيجية التحول

الرقمي في دعم التغيير التنظيمي داخل مستشفى تكريت التعليمي، من خلال دراسة تأثيره على الهيكل التنظيمي، وكفاءة العمليات التشغيلية، وتطوير مهارات الموظفين.

وينقسم البحث على محاور عدة، إذ يتناول في إطاره النظري مفهوم التغيير التنظيمي واستراتيجية التحول الرقمي وأهميتهما في المؤسسات الصحية، بينما يركز في جانبه التطبيقي على قياس مدى تأثير التحول الرقمي على بيئة العمل في المستشفى، اعتماداً على تحليل البيانات المستمدة من عينة من الموظفين باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً. المشكلة الرئيسية: في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، تواجه المنظمات تحديات متزايدة تفرض عليها إعادة تشكيل هياكلها التنظيمية للتكيف مع متغيرات البيئة الرقمية، مما يجعل التغيير التنظيمي جوهر عملية التحول الرقمي وأساس نجاحه. إذ لا يقتصر التحول الرقمي على تبني التقنيات الحديثة فحسب، بل يتطلب تعديل العمليات الداخلية، وإعادة هيكلة الأدوار الوظيفية، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة لضمان تحقيق أفضل الخدمات.

ومع ذلك، تظهر العديد من التحديات التي تعيق هذا التغيير، أبرزها غياب استراتيجية واضحة للتحول الرقمي تربط بين التغييرات التنظيمية المطلوبة ومتطلبات التكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي إلى فجوة بين الرؤية الاستراتيجية للمنظمة والتنفيذ الفعلي. كما إن مقاومة التغيير من قبل الموظفين، خاصة في ظل غياب التدريب الكافي وضعف المهارات الرقمية، تعيق تحقيق الأهداف المنشودة. فضلاً عن ذلك، فإن عدم توافق البنية التنظيمية التقليدية مع متطلبات التحول الرقمي يزيد من صعوبة تنفيذ عمليات التغيير بفاعلية.

تكمن الفجوة البحثية في محدودية الدراسات التي تتناول العلاقة المتكاملة بين التحول الرقمي والتغيير التنظيمي، إذ تركز معظم الأبحاث على الجانب التقني دون تحليل عميق لكيفية إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وأساليب الإدارة لتمكين التحول الرقمي الناجح. كما أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تستكشف استراتيجيات عملية لمواجهة مقاومة التغيير وتعزيز المهارات الرقمية للموظفين. لذا، تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل أبعاد التغيير التنظيمي كعنصر أساسي في التحول الرقمي، واقتراح آليات فعالة لضمان نجاحه واستدامته، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعظيم القيمة المضافة للمنظمات.

وفي إطار هذا فإن المشكلة الرئيسية تتمثل في تحديد: كيف تساهم استراتيجية التحول الرقمي في دعم التغيير التنظيمي في المستشفيات، وما أثر ذلك على تحسين كفاءة وجودة الخدمات الصحية المقدمة؟

ثانياً. أهمية الدراسة: برز أهمية هذا الدراسة في سياق المستشفيات، إذ يتطلب التحول الرقمي في القطاع الصحي جهوداً مكثفة لتحقيق التوازن بين تقديم خدمات طبية ذات جودة عالية وبين ضمان كفاءة العمليات الإدارية والسريية. ويمكن تلخيص أهمية الدراسة كما يأتي:

أ. الأهمية النظرية

1. تعزيز القدرات المعرفية في المجال الصحي: تساهم الدراسة في تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي والتغيير التنظيمي في المستشفيات، مع التركيز على الأبعاد الخاصة بالهيكل التنظيمي وتدريب الكوادر الطبية والإدارية.
2. إثراء الأدبيات العلمية في التحول الرقمي الصحي: تقدم الدراسة إطاراً علمياً يمكن الباحثين من تطوير دراسات مستقبلية تسلط الضوء على تحديات وفرص التحول الرقمي في المستشفيات.

3. التأكيد على خصوصية القطاع الصحي: توضح الدراسة كيف يمكن تعديل استراتيجيات التحول الرقمي لتناسب مع طبيعة القطاع الصحي الذي يتسم بالخصوصية والتعقيد مقارنةً بالقطاعات الأخرى.

ب. الأهمية التطبيقية

1. تعزيز جودة الرعاية الصحية: تساعد الدراسة المستشفيات على استثمار استراتيجيات التحول الرقمي لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى، مثل تقليل أوقات الانتظار وتطوير نظم السجلات الصحية الإلكترونية.

2. تعزيز كفاءة العمليات الإدارية والسريرية: تركز الدراسة على أهمية استخدام التكنولوجيا في تحسين التنسيق بين الأقسام، وتقليل الأخطاء الإدارية والطبية من خلال الأتمتة والرقمنة.

3. بناء قدرات الكوادر الصحية: تسلط الدراسة الضوء على أهمية تدريب الأطباء والمرضى والموظفين الإداريين على استخدام التقنيات الرقمية بفعالية لدعم العمليات اليومية.

4. المساعدة في إدارة التغيير في البيئة المعقدة: تقدم الدراسة رؤى عملية لمساعدة المستشفيات على إدارة التغيير الناتج عن تبني التحول الرقمي، مع تقليل مقاومة الموظفين للتغيير وتحقيق التوافق التنظيمي.

5. تعزيز استدامة المستشفيات: تدعم الدراسة المستشفيات في بناء استراتيجيات رقمية تساهم في تحسين الكفاءة المالية وتقليل التكاليف التشغيلية من خلال نظم مثل الحوسبة السحابية وتحليل البيانات.

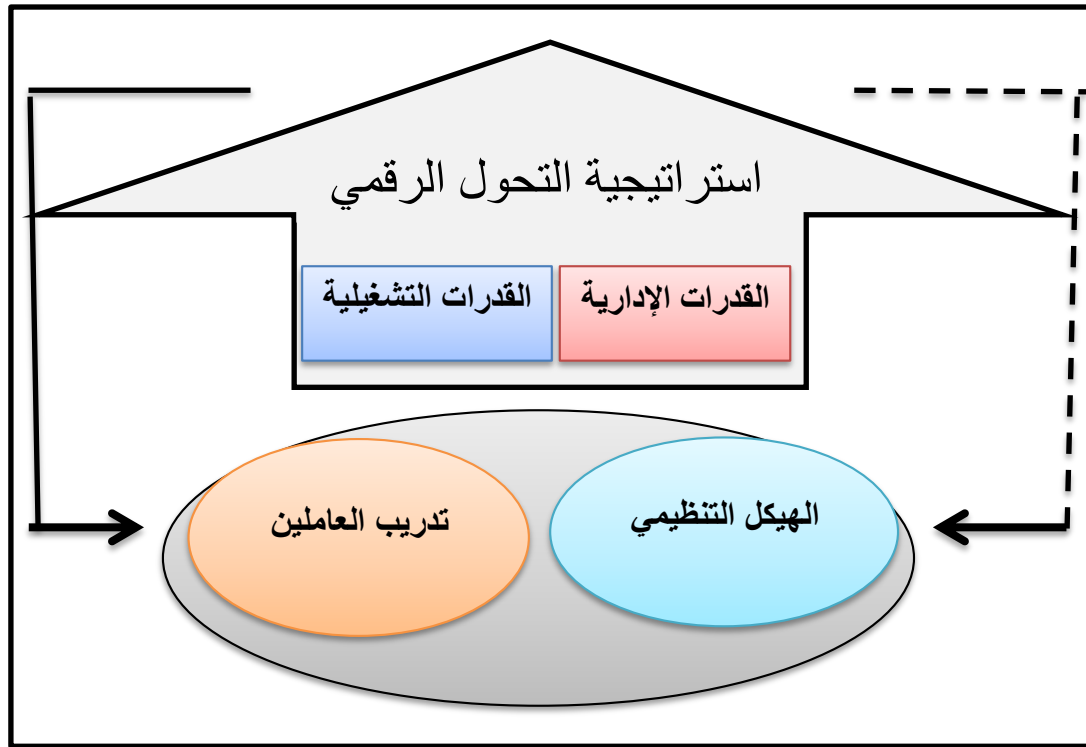
6. زيادة الاستجابة للأزمات الصحية: يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تجهيز المستشفيات بشكل أفضل لمواجهة الأزمات الصحية، مثل الأوبئة والكوارث، من خلال تحسين نظم الاتصالات وإدارة الموارد. باختصار، تهدف هذه الدراسة إلى دعم المستشفيات في الاستفادة من التحول الرقمي لتحسين خدماتها الطبية والإدارية، مع بناء هياكل تنظيمية مرنة وفرق عمل مدربة قادرة على مواكبة التطورات التقنية المتسارعة في القطاع الصحي.

ثالثاً: أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على النحو الآتي:

1. تحليل تأثير استراتيجية التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية لمستشفى تكريت التعليمي.
2. استكشاف العلاقة بين تطبيق التحول الرقمي والتغيير التنظيمي داخل المستشفى.
3. دراسة كيفية تأثير تقنيات التحول الرقمي على تطوير الأداء الإداري والسريري.
4. تحديد التحديات التي تواجه المستشفى أثناء تطبيق التحول الرقمي في العمليات المختلفة.
5. استعراض الفرص التي يقدمها التحول الرقمي لتعزيز فعالية العمل الجماعي داخل المؤسسة الصحية.

6. تحليل تأثير التحول الرقمي على ثقافة العمل والهيكل التنظيمي في المستشفى.
7. تقديم توصيات تهدف إلى تحسين استخدام استراتيجيات التحول الرقمي في المستشفيات لتحفيز التغيير التنظيمي الفعال.

رابعاً. **مخطط الدراسة الفرضي:** الغرض من نموذج الدراسة الفرضي توضيحاً لمتغيرات الدراسة وعلاقة الارتباط والتأثير بينهما إذ يتمثل المتغير المستقل في استراتيجية التحول الرقمي إذ إن أبعاده تتمثل بـ (القدرات الإدارية والقدرات التشغيلية) والمتغير التابع المتمثل بـ (الهيكل التنظيمي وتدريب العاملين) وكما موضح في الشكل رقم (1)



↔ علاقة ارتباط

←---- علاقة تأثير

شكل (1): نموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: من أعداد الباحث.

خامساً. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: (تساهم استراتيجية التحول الرقمي، عبر بعديها القدرات الإدارية والتشغيلية، في تحقيق التغيير التنظيمي من خلال تعزيز الهيكل التنظيمي ورفع كفاءة برامج تدريب العاملين). وتنبثق ثلاث فرضيات فرعية من الفرضية الرئيسية.

1. تساهم القدرات الإدارية لاستراتيجية التحول الرقمي في تحسين الهيكل التنظيمي للمستشفى.
2. تساهم القدرات التشغيلية لاستراتيجية التحول الرقمي في رفع فعالية تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم.
3. تعمل استراتيجية التحول الرقمي، من خلال القدرات الإدارية والتشغيلية، على تحقيق تكامل في أبعاد التغيير التنظيمي

سادساً. منهج الدراسة: تعتمد هذا الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اعتماد المنهج لكونه يعتبر مناسباً لدراسة دور استراتيجية التحول الرقمي في التغيير التنظيمي، إذ يتيح للباحث وصف الاستراتيجيات والأدوات الرقمية المستخدمة، وتحليل تأثيرها على أبعاد التغيير التنظيمي المتمثلة في الهيكل التنظيمي وتدريب العاملين. ويُستخدم لدراسة الظواهر كما هي في الواقع، وتحليلها بهدف فهم طبيعتها والعوامل المؤثرة فيها. ومن خلال هذا المنهج سيتم جمع وتحليل البيانات لفهم العلاقة بين القدرات الإدارية والتشغيلية للتحول الرقمي ومدى تأثيرها على التغيير في مستشفى الدراسة.

- سابعاً. أدوات الدراسة: للتحقيق في فرضيات الدراسة، سيتم استخدام أدوات الدراسة الآتية:
1. الاستبيان: تم تصميم استبيان موجه إلى موظفي المؤسسات التي تعتمد التحول الرقمي، إذ تم جمع آرائهم حول تأثير القدرات الإدارية والتشغيلية على التغيير التنظيمي، بما في ذلك الهيكل التنظيمي وتدريب العاملين، تطرح بشكل مباشر على أفراد مجتمع المبحوث إذ يتم فيها مراعاة الوضوح والتجانس في الصياغة والقدرة على تشخيص وقياس المتغيرات الفرعية للبحث من خلال استخدام مقياس يعمل على قياس إجابات الأفراد المستجيبين ويسمى مقياس (Five-point Likert scale).
 2. المقابلات: لإثراء البيانات الكمية، تم إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين الذين لديهم خبرة في التحول الرقمي في المستشفى المعنية، وذلك لفهم التحديات والاستراتيجيات العملية لتطبيق التحول الرقمي.

جدول (1): مصدر الاستبانة

ت	المتغير	المصدر
1	التحول الرقمي	Durmuş and Dilruba, 2022
2	التغيير التنظيمي	Mutiara and Nuri, 2023

المصدر: من اعداد الباحث.

ثامناً: اختبار أداة الدراسة

1. قياس الصدق الظاهر: بعد الانتهاء من صياغة أسئلة الاستبيان التي تم تبنيها واستحصلها من الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة في صورتها الأولية بما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية قام الباحث باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من الجامعات العراقية من أجل ضمان وضوح واتساق صياغة كل فقرة من الاستبيان وتصحيح الفقرات غير الملائمة، وتم استجابة الباحث لتلك الآراء من حذف وتعديل وإضافة فقرات جديدة للاستبانة، من أجل إخراج الاستبانة بصيغتها النهائية.
 2. اختبار ثبات الاستبانة: ويقصد به الاتساق الداخلي في نتائج مقياس الاستبانة إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في فترتين زمنيتين مختلفتين على الأفراد أنفسهم وتم حساب الثبات بطريقة معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي: إذ يزودنا هذا الاختبار بتقدير جيد في معظم الحالات، ويعتمد على تناسق أداء الأفراد من فقرة إلى أخرى عندما يجيبون على الأسئلة الميدانية، ويعد الحصول على ($\text{Alpha} \geq 0.60$) مقبولاً بشكل عام في الدراسة (almana, 2022: 56).
- تاسعاً. مجتمع وعينة الدراسة: تم اعتماد مستشفى تكريت التعليمي في تكريت كمجال لتطبيق الدراسة واستحصل البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة، أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية للعاملين في المستشفى المبحوثة وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة للمجتمع الكلي البالغ (61) هي (53) استبانة، وقد تم استرجاع (46) منها، وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، تم استبعاد (5) استبانات وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل، وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (41) استبانة، كما يتضح أن نسبة الاناث مقارنة بالرجال البالغ نسبتهم 75% هي 24% وذلك يشير بضعف تكليف الاناث بالمناصب الادارية، والجدول رقم (2) يصف عينة الدراسة كما موضح أدناه:

جدول (2): خصائص مجتمع الدراسة

العنصر	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	31	75%
	انثى	10	24%
العمر	20 _ 30	14	34%
	31_40	14	34%
	40 -51	12	29%
	اكثر من 51	1	2%
التحصيل العلمي	اعدادية	0	0%
	بكالوريوس	15	36%
	دبلوم	5	12%
	ماجستير	15	36%
	دكتوراه	6	14%

المصدر / الباحث بالاستناد الى بيانات الاستبانة

المبحث الثاني: الإطار الفكري الدراسة

أولاً. مفهوم استراتيجية التحول الرقمي: إن استراتيجية التحول الرقمي ليست مجرد اعتماد للتكنولوجيا الجديدة، بل هي خطة شاملة تسعى إلى دمج التقنيات الرقمية في صلب العمليات التنظيمية لتحسين الأداء والكفاءة، ووفقاً لـ (Vial, 2019: 120)، تُعرّف استراتيجية التحول الرقمي بأنها مجموعة متكاملة من الجهود التي تهدف إلى تحويل النماذج التشغيلية ونظم العمل استناداً إلى الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا الرقمية.

اذ تمثل استراتيجية التحول الرقمي عملية تحويل استراتيجية المؤسسة من خلال تطبيق التكنولوجيا الرقمية، بقيادة الإدارة العليا، مما يؤدي إلى تحول شامل للهيكل التنظيمي وعمليات التشغيل ونماذج الأعمال وأنماط خلق القيمة داخل المؤسسات (Zhao, 2024: 77). لذلك استراتيجية التحول الرقمي هي خطة شاملة تدمج التقنيات الرقمية المبتكرة والقيم الجديدة لتحسين نماذج الأعمال والعمليات التشغيلية، مع التركيز على تعزيز تجربة العملاء، وتحسين الكفاءة، ومواءمة الثقافة التنظيمية والمبادرات الرقمية لتحسين الأداء العام (Hendra et al., 2023: 190).

جدول (3): مفاهيم حول استراتيجية التحول الرقمي

اسم الباحث	المفهوم
(Valeryi et al., 2023: 7)	استراتيجية التحول الرقمي هي عملية استراتيجية هادفة تتماشى مع استراتيجية الشركة، ويتم تشكيلها من خلال التحليل الاستراتيجي، وتهدف إلى تحسين الفعالية التشغيلية، وهي تنطوي على إعادة التفكير في مناهج الأعمال وتعزيز النماذج والعمليات الحالية في سياق الاقتصاد الرقمي.

اسم الباحث	المفهوم
(Gartner, 2023: 12)	تجمع الاستراتيجية بين جهود التحول الرقمي والتحول الثقافي في المؤسسات، مما يتيح تبني العمليات التي تركز على العملاء والممارسات التشغيلية المبتكرة، يتم تحقيق هذا التحول من خلال تضمين الأدوات الرقمية في جميع العمليات التجارية.
(Behneman, 2024: 32)	هي دمج التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والأنظمة المحمولة في العمليات التجارية الأساسية لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتجربة العملاء وخلق القيمة، يؤدي هذا التكامل إلى تغييرات تنظيمية وعملية كبيرة
(Capgemini, 2024: 18)	. التبنّي المتعمد للأدوات والقدرات الرقمية لإعادة تصور نماذج الأعمال بشكل أساسي، مع التركيز على تحقيق الميزة التنافسية والنمو المستدام في اقتصاد يعتمد على الرقمنة، تتطلب هذه الاستراتيجية موازنة الابتكار التكنولوجي مع الأهداف التنظيمية وتوقعات العملاء.
(McKinsey, 2024: 45)	تؤكد استراتيجية التحول الرقمي على الاستفادة من التقنيات القائمة على البيانات لإنشاء تدفقات قيمة جديدة وتحسين عمليات صنع القرار وإنشاء نماذج تشغيلية رشيقة، يركز هذا على بناء أنظمة بيئية رقمية قوية داخل الصناعات وعبرها.

المصدر: من أعداد الباحث بالاستناد الى المصادر اعلاه.

ثانياً. أهمية استراتيجية التحول الرقمي: تعد استراتيجيات التحول الرقمي أمراً بالغ الأهمية للمستشفيات من خلال تعزيز كفاءة سير العمل، وتحسين سلامة المرضى والمعلومات، وتسهيل تكامل الأنظمة التكنولوجية، مما يؤدي في النهاية إلى تقديم رعاية صحية أفضل ورضا اصحاب المصالح، كما يتضح من دراسة (Durmuş and Dilruba, 2022: 84) في مستشفى مدينة يوزغات. لذلك تتبع أهمية استراتيجية التحول الرقمي من وجهة نظر (Fitzgerald et al, 2014: 5)

بدورها في:

- ❖ تمكين الابتكار داخل المنظمة.
- ❖ تحسين تجربة العملاء.
- ❖ تعزيز الكفاءة التشغيلية.

إذ يُعد التخطيط الاستراتيجي الذي يركز على التكنولوجيا أداة حيوية لبناء منظمات قادرة على التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية والمعقدة في الوقت نفسه.

ثالثاً. أبعاد استراتيجية التحول الرقمي: إذ إن قياس استراتيجية التحول الرقمي في دراستنا الحالية عن طريق بعدين شاملين للأبعاد الأكثر اتفاقاً بحسب (Ukko et al., 2019: 2) و (Zaidoun and Abdullah, 2024: 277) فضلاً عن أنها متوافقة مع ميدان الدراسة، ويمكن توضيح أبعاد دراستنا فيما يأتي:

1. **القدرات الإدارية (Managerial Capabilities):** تشير القدرات الإدارية إلى المهارات والكفاءات التي تمكن المديرين من قيادة المنظمات بفعالية، والتكيف مع التغييرات، وتحقيق الميزة النجاح، وتتجلى أهمية القدرات الإدارية من خلال دورها في تعزيز الأداء التنظيمي وتسهيل التحولات الاستراتيجية، وخاصة في البيئات الديناميكية (Rebecca, 2023: 159). لذلك عرفها (Oksana, 2022: 46) بالكفاءات المطلوبة لأداء المسؤوليات الإدارية بفعالية، وتشمل هذه القدرة على تنفيذ المعرفة والمهارات لتحقيق النتائج المخطط لها، وتحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة، والمساهمة في الثقافة المؤسسية الشاملة والأهداف الاستراتيجية

2. **القدرات التشغيلية (Operational Capabilities):** تعني القدرات التشغيلية إلى قدرة الشركة على استخدام الموارد والممارسات بشكل فعال، بما في ذلك القدرات البشرية والتكنولوجية والتمويل، لتعزيز الإنتاجية وأداء الابتكار، مما يساهم في نهاية المطاف في تحقيق أهداف الشركة والمزايا التنافسية (Minna et al, 2020: 539). وهناك عنصرين عادةً ما يذكران في دراسات متعددة كجزء من تحسين الكفاءة التشغيلية ودعم الابتكار في سياق التحول الرقمي (Groover, 2023: 81) هما:

أ. **أتمته العمليات:** تُعتبر الأتمتة أحد أهم عناصر القدرات التشغيلية، إذ تقلل من الأخطاء البشرية وتزيد من الكفاءة، تُظهر الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر في أتمته العمليات تحقق تحسين ملحوظة في الإنتاجية بنسبة تصل إلى 30% (Hess et al, 2020: 126).

ب. **الابتكار في الخدمات:** وفقاً لـ (Vial, 2019: 122)، فإن الابتكار في المنتجات والخدمات يمثل نتيجة مباشرة لاستراتيجية التحول الرقمي الناجحة، إذ تعتمد الشركات الرائدة على تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي لتطوير عروض جديدة).

رابعاً. **مفهوم التغيير التنظيمي:** ويُقصد به العملية التي يتم من خلالها تعديل العمليات والهيكل والنظم في المنظمة لتتماشى مع التحديات الجديدة. يُعتبر (Burnes, 2017: 75) أن التغيير التنظيمي هو عملية ديناميكية تُمكن المنظمات من تحقيق التكيف اللازم للبقاء في بيئة العمل. ويشير التغيير التنظيمي إلى أي تغيير في أجزاء المنظمة أو عملياتها أو ممارساتها، بدءاً من التعديلات الصغيرة إلى التحولات المهمة، وهي تهدف إلى تعزيز القدرات والتكيف مع التأثيرات الخارجية، والتي تختلف عن التحول التنظيمي الأوسع، والذي يتضمن تغييرات أعمق وأكثر تأثيراً (Ester, 2024: 306).

لذلك يشمل التغيير التنظيمي التغييرات في العمليات والوظائف والقيم والمعتقدات والسلوك البشري وتوزيع الطاقة، والتي تنطوي على معالجة المقاومة وتحديد الأهداف وتعزيز الالتزام لضمان توافق التغييرات مع الأهداف التنظيمية، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز الكفاءة والقدرة على التكيف داخل المنظمة (Tulio, 2022: 156).

جدول (4): مفاهيم حول التغيير التنظيمي

اسم الباحث	المفهوم
Rismansyah at al., 2022: 362	عملية ضرورية للأفراد والمجموعات والمنظمات للنمو والتكيف مع الظروف المتطورة وهي تنطوي على التغلب على المقاومة، وتعزيز الكفاءة الذاتية، وتعزيز الاستعداد لتقبل التغيير من أجل تحسين الأداء والابتكار.

المفهوم	اسم الباحث
عملية منهجية تهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية، مدفوعة بالأهداف المشتركة والحاجة إلى التكيف مع التطورات الرقمية.	Nuri and Niken, 2022: 97
العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بإدخال وتنفيذ التغيير على المستويين الداخلي والخارجي، مما يتطلب ابتكاراً مستمراً لتلبية المتطلبات المتطورة، والتي تنطوي على إصلاح الأهداف والاستراتيجيات ودعم الأعضاء للتنفيذ الناجح.	Meryem, 2022: 3
التغيير التنظيمي هو عملية الانتقال من الحالة الحالية إلى الحالة المستقبلية لتعزيز نمو المنظمة ويمكن أن تنشأ من عوامل داخلية أو خارجية وتتطلب إدارة فعالة للتغلب على المقاومة وضمان التقدم.	Mutiara and Nuri, 2023: 12
وهي المبادرات أو الإجراءات التي تغير عمليات المنظمة، مدفوعة بعوامل داخلية أو خارجية، حيث تعزز القدرة التنافسية والأداء المالي ورضا الموظفين عند إدارتها بفعالية.	Vinord and Duramany, 2024: 107

المصدر: من أعداد الباحث بالاستناد الى المصادر اعلاه.

خامساً. أهمية التغيير التنظيمي: يعد التغيير التنظيمي أمراً بالغ الأهمية إذ يعزز إنتاجية العمل من خلال تحسين مهارات الموظفين والتحفيز والالتزام، وتعمل إدارة التغيير الفعالة على تعزيز بيئة العمل الداعمة له، وتمكين الموظفين من أداء المهام بشكل أكثر كفاءة، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الأداء التنظيمي والنجاح، (Muhammad at al., 2024: 121). لذلك التغيير التنظيمي يُعد عنصراً حيوياً لبقاء المنظمات وتطورها في بيئة العمال المتغيرة باستمرار (Cameron، 2022:5) ومن أهم فوائده:

1. التكيف مع التطورات التكنولوجية: يساعد التغيير التنظيمي المنظمات على تبني التقنيات الحديثة لتحسين الكفاءة.
 2. زيادة القدرة التنافسية: من خلال التغيير، يمكن للشركات أن تواكب متطلبات السوق وتتفوق على المنافسين.
 3. تحسين الأداء: التغيير يساهم في تحسين العمليات الداخلية ورفع إنتاجية الموظفين.
 4. الاستجابة للتحديات الخارجية: مثل التغيرات الاقتصادية أو التنظيمية، مما يضمن استمرارية الأعمال.
 5. تعزيز الابتكار: يشجع التغيير التنظيمي على تبني أفكار جديدة وحلول مبتكرة.
- سادساً. أبعاد التغيير التنظيمي:** إن قياس التغيير التنظيمي في دراستنا الحالية عن طريق بعدين شاملين للأبعاد الأكثر اتفاقاً بحسب (almana، 2022، 57) و (Hasan, 2022: 53) فضلاً عن أنها متوافقة مع ميدان الدراسة، ويمكن توضيح أبعاد دراستنا فيما يأتي:

1. **الهيكل التنظيمي (Organizational Structure):** يشير الهيكل التنظيمي إلى الإطار الرسمي للأدوار والمسؤوليات والعلاقات داخل المنظمة وتحدد التسلسل الهرمي وخطوط الإبلاغ وعمليات صنع القرار التي تشكل كيفية تنفيذ العمل وكيفية تحقيق الأهداف (Yuri, 2023: 47). إذ هو الطريقة التي تستخدمها المنظمة لإدارة مواردها، وخاصة الموارد البشرية، بطريقة تسهل التفاعلات المترابطة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات والتسلسل الهرمي داخل المؤسسة (Ning et al., 2023: 3). إذ يسهم التحول الرقمي في إسهامات عدة مهمة (Malcolm, 2024: 44) هي:

أ. **إعادة توزيع الأدوار:** إعادة توزيع الأدوار يُمكن المنظمات من بناء فرق عمل مرنة ومتعددة التخصصات، وفقاً لـ (Sebastian et al., 2017: 205)، فأن الفرق متعددة التخصصات تلعب دوراً حاسماً في دعم تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.

ب. **تقليل البيروقراطية:** تشير الدراسات إلى أن التخلص من البيروقراطية يدعم تعزيز الابتكار وزيادة التفاعل بين الأقسام، ما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي (Hess et al., 2020: 130).

2. **تدريب العاملين (Employee Training):** يعد تدريب العاملين أمراً ضرورياً لتعزيز المهارات والمعرفة، مما ينعكس على تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية وتعزيز مشاركة الموظفين ورضاهم والتزامهم، مما يعود بالفائدة في النهاية على كل من المنظمة والقوى العاملة من خلال خلق بيئة عمل داعمة وفعالة (Ritesh, 2023: 567).

لذلك تدريب العاملين (Husne, 2022: 14) هو عملية مستمرة تعزز المهارات والمعرفة والقدرات، من خلال تزويد القوى العاملة بالمهارات والمعرفة اللازمة، ويشمل تقييم الاحتياجات وتصميم البرامج الفعالة وتقييم الأداء بعد التدريب، وضمان تكيف الموظفين مع التغيرات التكنولوجية والمساهمة بشكل إيجابي في الأهداف التنظيمية، وهو أمر بالغ الأهمية لتحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي بين الموظفين. وفي ظل تغيير عمل المنظمات هنالك عنصرين مهمان يجب على المنظمة الاهتمام بهما (Khan et al., 2021) (Burnes, 2017):

أ. **بناء القدرات الرقمية:** التدريب على المهارات الرقمية يُعد خطوة أساسية لتحقيق التكيف مع بيئة العمل الرقمية. يُظهر (Khan et al., 2021: 740) أن المنظمات التي تستثمر في التدريب تحقق تحسناً بنسبة 40% في كفاءة الموظفين.

ب. **ثقافة التعلم المستمر:** يُبرز (Burnes, 2017: 110) أهمية بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم المستمر لضمان الاستدامة في استخدام التقنيات الحديثة.

سابعاً. **دور استراتيجية التحول الرقمي في التغيير التنظيمي:** تعد استراتيجية التحول الرقمي عملية جوهرية في إعادة رسم وصياغة المنظمة، إذ تلعب استراتيجية التحول الرقمي دوراً محورياً في التغيير التنظيمي من خلال مواءمة التكنولوجيا مع أهداف الأعمال، وتعزيز الابتكار، وتحسين الفعالية الشاملة التي تنعكس على زيادة مرونة المنظمة (Chandratreya, 2024: 2). لذلك استراتيجية التحول الرقمي تمثل عاملاً مهماً في التغيير التنظيمي من خلال تمكين المنظمات من تحديث عملياتها وتعزيز الاتصال وتبسيط العمليات عبر تعزيز الابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة والتأثير الاستراتيجي على الموارد البشرية ودفعها للتغيير التنظيمي، كل ذلك من خلال اعتماد استراتيجية قوية للتحول الرقمي، التي تمكن المنظمة من التكيف بشكل أفضل مع التحديات التكنولوجية وتحسين أدائها العام (Rubio et al., 2024: 47). إذ ينعكس هذا من خلال تعزيز المرونة

والقدرة على التكيف عبر دمج الأدوات والتقنيات الرقمية، مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، في الأطر التنظيمية، مما يعزز المرونة والاستجابة، وبذلك تعد القيادة والثقافة والتعلم المستمر ضرورة في هذه العملية، لأنها تسهل اعتماد التقنيات الجديدة وتخفف من التحديات مثل مقاومة التغيير لذلك يعد النهج الشامل الذي يربط بين التقدم التكنولوجي وتنمية رأس المال البشري أمراً بالغ الأهمية لإنشاء نموذج أعمال مرّن ومبتكر (Ononiwu et al., 2024, 20). ولهاذا تعد استراتيجيات التحول الرقمي أمراً بالغ الأهمية للتغيير التنظيمي لأنها تعمل على مواءمة المواقف والسلوكيات وممارسات العمل مع الأهداف الاستراتيجية، مما يعزز تكوين ثقافة مرنة، ويعزز العمل الجماعي ويوضح الرؤية (Kapotas, 2023, 70).

المبحث الثالث الجانب الميداني

يتضمن الفصل الحالي عرضاً لنتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الطرائق والأساليب الإحصائية المذكورة في منهجية الدراسة، إذ تم استخدام برنامج (SPSSv.23) لإجراء التحليل الإحصائي على البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة. إذ يقدم وصفاً مفصلاً وتحليلاً لإجاباتهم على فقرات أداة الدراسة وإجراءاتها، ووصفاً لمتغيرات أنموذج الدراسة وأبعاده الفرعية، كما يعرض نتائج اختبار الفرضيات والتعليق عليها، وكما يأتي:

أولاً. مجتمع وعينة الدراسة واسلوبها: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي، وتكون مجتمع الدراسة في مستشفى تكريت التعليمي والبالغ عددهم (41) موظفاً بصورة عشوائية وكانت صيغت الاجابات على مقياس ليكرت الخماسي، وكما يأتي (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة) وتم تصنيف درجات المقياس المستخدم وعلى النحو الآتي:

جدول (5): مقياس ليكرت للإجابة على فقرات الاسئلة

الاستجابة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وتم حساب مدى المقياس كما يأتي:

ثانياً. متغيرات الدراسة: تضمن الدراسة متغيرات وهي كالاتي وكما في الجدول رقم (6):

جدول (6): فقرات الاستبانة

المتغير	الفقرات
المتغير المستقل: (استراتيجية التحول الرقمي)	8
البعد الاول: القدرات الإدارية	4
البعد الثاني: القدرات التشغيلية	4
المتغير التابع: (التغيير التنظيمي)	8
البعد الاول: الهيكل التنظيمي	4
البعد الثاني: تدريب العاملين	4
عدد الفقرات ككل	16

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

ثالثاً. التأكد من صدق الاستبانة: تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي والتناسق لفقرات الاستبانة، حيث ان الحصول على ($0.70 \leq \text{Alpha}$) يعد ملائماً في العلوم الإدارية والاقتصادية والجدول رقم (7) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة: جدول (7): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

المتغير	عدد الفقرات	Cronbach Alpha
المتغير المستقل: (استراتيجية التحول الرقمي)	8	0.85
البعد الاول: القدرات الإدارية	4	0.78
البعد الثاني: القدرات التشغيلية	4	0.98
المتغير التابع: (التغيير التنظيمي)	8	0.88
البعد الاول: الهيكل التنظيمي	4	0.76
البعد الثاني: تدريب العاملين	4	0.64
المجموع ككل	16	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي
خامساً. التحليل العاملي الاستكشافي اختبار KMO: عند إجراء التحليل العاملي الاستكشافي تبين أن قيمة KMO بلغت (0.776) وهي أكبر للقيمة المحددة وفقاً لقاعدة Kaiser (1974) والبالغة (0.50) ما يؤكد على أن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة كما في الجدول الآتي:

جدول (8): نتائج اختبار KMO and Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.886
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	299.315
	df	41
	Sig.	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS23).
سادساً. وصف وتشخيص متغيرات وابعاد الدراسة: يتضمن هذا المبحث تشخيص مواقف المبحوثين حول متغيرات الدراسة الأربعة، وبالتركيز على نسبة الاستجابة بشكل رئيسي وعلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لكل سؤال من أسئلة الاستبانة وكما يأتي: أولاً. وصف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متغير استراتيجية التحول الرقمي.

1. القدرات الإدارية: جاءت الإجابات بشأن هذا البعد، كما في الجدول رقم (9) إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي متوسط المتوسطات (3.66) درجات وبانحراف معياري بلغ (0.520) مما يدل على مستوى التشنت في آراء العينة المبحوثة، وقد جاء أعلى وسط حسابي متمثلاً بالفقرة (4) والمتعلقة بالإدارة العليا في المستشفى تتمتع بالمعرفة الضرورية لاستخدام التكنولوجيا الرقمية كان مقداره (3.976)، بانحراف معياري قدره (0.9080) وهو أقل نسبة تشنت ويمكن تفسير هذه النتائج تدل بان الإدارة في المستشفى المبحوثة تركز على القدرات الادارية.

جدول (9): التحليل الوصفي لبعده القدرات الإدارية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الرتبة
Q1	الادارة العليا في المستشفى يمتلكون القدرة على إدارة الموارد لتنفيذ الاعمال الرقمية داخل المشفى.	2.878	1.3266	0.5756	4
Q2	الادارة العليا في المستشفى تعمل على إنشاء الثقافة الرقمية في تشكيلاتها المختلفة.	3.878	1.0769	0.7756	3
Q3	الادارة العليا في المستشفى تتمتع بالمعرفة الضرورية لاستخدام التكنولوجيا الرقمية	3.976	.9080	0.7952	1
Q4	الادارة العليا في المستشفى لديها خطط استراتيجية للتحويل نحو الأعمال الرقمية.	3.927	.8482	0.7854	2
	البعد ككل	3.6646	.52025		

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.23

2. **القدرات التشغيلية:** جاءت الإجابات بشأن هذا البعد، كما في الجدول رقم (10) إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي متوسط المتوسطات (4.115) درجات وانحراف معياري بلغ (0.63270). مما يدل على مستوى التشتت في آراء العينة المبحوثة، وقد جاء أعلى وسط حسابي متمثلاً بالفقرة (7) والمتعلقة بالمستشفى التي يعملون فيها تتبنى أحدث التقنيات الرقمية لمواكبة التقدم العالمي كان مقداره (4.244)، بانحراف معياري قدره (8597) وهو أقل نسبة تشتت ويمكن تفسير وهذه النتائج تدل بأن الإدارة في المستشفى المبحوثة تدعم القدرات التشغيلية

جدول (10): التحليل الوصفي لبعده القدرات التشغيلية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الرتبة
Q5	المستشفى التي اعمل فيها توظف التكنولوجيا الرقمية في أنجاز أنشطتها الداخلية.	4.171	.7714	0.8342	2
Q6	المستشفى التي اعمل فيها تعزز من مستوى مهارات مواردها البشرية لتمكينهم من التعامل مع التقنيات الرقمية.	4.171	.8032	0.8342	3
Q7	المستشفى التي اعمل فيها تتبنى أحدث التقنيات الرقمية لمواكبة التقدم العالمي.	4.244	.8597	0.8488	1
Q8	تسخر نظم المعلومات التي تمتلكها في صياغة قراراتها المختلفة.	3.878	.9797	0.7756	4
	البعد ككل	4.115 ₉	.63270		

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.23

ثانياً. وصف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متغير التغيير التنظيمي.

1. **الهيكل التنظيمي:** حققت الفقرة (9) والتي تدور حول مساعدة التطوير المستمر للهيكل التنظيمي على المساهمة في تحسين أعمال المشفى أعلى متوسط حسابي وكما في الجدول رقم (11) إذ بلغت قيمة المتوسط لهذه الفقرة (4.000) درجة، وهو بمستوى عال جداً، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (7071). بينما بلغت شدة الإجابة عن مساحة المقياس لها (3.9207)، ويشير ذلك إلى اهتمام المشفى المبحوثة بالهيكل التنظيمي إلا أن هذا لا يعفي من السعي إلى لتحقيق نتائج أفضل في هذا النطاق لتعزيز مكانة وقدرة المشفى على الاتجاه نحو تحقيق التغيير التنظيمي فيها، بعد هذا البعد هو أحد أبعاد التغيير التنظيمي الذي تم الإشارة لهم من قبل.

جدول (11): التحليل الوصفي لبعد الهيكل التنظيمي

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الرتبة
Q9	يساعد التطوير المستمر للهيكل التنظيمي على المساهمة في تحسين أعمال المشفى.	4.000	.7071	0.8	1
Q10	يتوافق التطوير في الهيكل التنظيمي مع التغييرات في استراتيجيات المشفى.	3.854	.8533	0.770	4
Q11	تساهم التغييرات في الهيكل التنظيمي في تقديم خدمات متميزة.	3.927	.6079	0.785	2
Q12	ينسجم الهيكل التنظيمي بما يخدم التوجه الاستراتيجي للمشفى.	3.902	.5833	0.780	3
	البعد ككل	3.9207	.46917		

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.23.

2. **تدريب العاملين:** حققت الفقرة (14) والتي تدور حول وضع برامج تدريبية لغرض رفع مستوى مهارات الابداع والابتكار، أعلى متوسط حسابي وكما في الجدول رقم (12) إذ بلغت قيمة المتوسط لهذه الفقرة (3.854) درجة، وهو بمستوى عالي، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (8337). بينما بلغت شدة الإجابة عن مساحة المقياس لها (3.7256)، ويشير ذلك إلى اهتمام المشفى المبحوثة بتدريب الافراد العاملين فيها

جدول (12) التحليل الوصفي لبعد تدريب العاملين

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الرتبة
Q13	يتم توفير جميع المستلزمات المطلوبة لتنفيذ البرامج التدريبية التي تواكب الاستراتيجية.	3.829	.8337	0.765	2
Q14	يتم وضع برامج تدريبية لغرض رفع مستوى مهارات الابداع والابتكار.	3.854	.9634	0.770	1

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الرتبة
Q15	تخصص المنظمة جزء من ميزانيتها لتطوير أداء العاملين فيها.	3.585	.9994	0.717	4
Q16	يجري تنفيذ برامج تدريبية مع منظمات دولية لتطوير ملاكات المنظمة.	3.634	.9684	0.726	3
	البعد ككل	3.7256	.70001		

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.23
ثالثاً. اختبار فروض الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تساهم استراتيجية التحول الرقمي، عبر بعديها القدرات الإدارية والتشغيلية، في تحقيق التغيير التنظيمي من خلال تعزيز الهيكل التنظيمي ورفع كفاءة برامج تدريب العاملين.

1. تسهم القدرات الإدارية لاستراتيجية التحول الرقمي في تحسين الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يتبين من الجدول رقم (13) الخاص بتحليل الانحدار وجود تأثير معنوي موجب للقدرات الإدارية في تعزيز الهيكل التنظيمي في المستشفى المبحوث، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.349) وبمستوى معنوية (0.05). وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.33) وهذا يعني أن (33%) من الاختلافات المفسرة الهيكل التنظيمي تعود إلى تأثير القدرات الإدارية ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة معامل (B1) يتبين أن زيادة الاهتمام القدرات الإدارية بوحدة واحدة يؤدي إلى حدوث تغيير مقداره (0.165) في الهيكل التنظيمي، ومن متابعة اختبار (T) المحسوبة البالغة (6.313*) نجد أنها قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية (5.062) عند مستوى معنوية (0.05) وهذه يتفق مع منطق فرضية الدراسة وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على (تسهم القدرات الإدارية لاستراتيجية التحول الرقمي في تحسين الهيكل التنظيمي للمؤسسة).

جدول (13): تأثير القدرات الإدارية لاستراتيجية التحول الرقمي في تحسين الهيكل التنظيمي في المستشفى المبحوث

الانحدار الخطي البسيط						
T		F	R ²	القدرات الإدارية		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة			B0	β1	المتغير المعتمد
5.062	6.313	1.349	0.33	3.316	0.165	لهيكل التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS-25).

2. تساهم القدرات التشغيلية لاستراتيجية التحول الرقمي في رفع فعالية تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم: يتبين من الجدول رقم (14) الخاص بتحليل الانحدار وجود تأثير معنوي موجب للقدرات التشغيلية في فعالية تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم في المستشفى المبحوث، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.841) وبمستوى معنوية (0.05). وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.43) وهذا يعني أن (43%) من الاختلافات المفسرة فعالية تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم تعود إلى تأثير القدرات

التشغيلية ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة معامل (B1) يتبين أن زيادة الاهتمام القدرات التشغيلية بوحدة واحدة يؤدي إلى حدوث تغيير مقداره (0.476) في فعالية تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم، ومن متابعة اختبار (T) المحسوبة البالغة (2.973*) نجد أنها قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية (2.973) عند مستوى معنوية (0.05) وهذه يتفق مع منطق فرضية الدراسة وبذلك تقبل الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على (تساهم القدرات التشغيلية لاستراتيجية التحول الرقمي في رفع فعالية تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم).

جدول (14): تأثير القدرات التشغيلية لاستراتيجية التحول الرقمي في رفع فعالية تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم في المستشفى المبحوث

الانحدار الخطي البسيط						
T		F	R ²	القدرات التشغيلية		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة			B0	β1	المتغير المعتمد
2.655	2.973	8.841	0.43	1.768	0.476	تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS-25).

3. تعمل استراتيجية التحول الرقمي، من خلال القدرات الإدارية والتشغيلية، على تحقيق تكامل في أبعاد التغيير التنظيمي): يتبين من الجدول رقم (15) الخاص بتحليل الانحدار وجود تأثير معنوي موجب استراتيجية التحول الرقمي، من خلال القدرات الإدارية والتشغيلية في أبعاد التغيير التنظيمي مجتمعة في المستشفى المبحوث، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.858) وبمستوى معنوية (0.05). وبلغ معامل التحديد (0.541) (R²) وهذا يعني إن (54.1%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد التغيير التنظيمي تعود إلى تأثير استراتيجية التحول الرقمي، من خلال القدرات الإدارية والتشغيلية ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة معامل (B1) يتبين أن القدرات الإدارية تؤثر في أبعاد التغيير التنظيمي، أما بالنسبة لمعامل (B2) يتبين أن القدرات التشغيلية تؤثر في أبعاد التغيير التنظيمي. جدول (15): التأثيرات تعمل استراتيجية التحول الرقمي، من خلال القدرات الإدارية والتشغيلية، على تحقيق تكامل في أبعاد التغيير التنظيمي في المستشفى المبحوث

الانحدار الخطي المتعدد						
Model		Unstandardized Coefficients			t	Sig.
		B	F			
1	(Constant)	1.60	7.858	.541	2.745	0.000
	القدرات الإدارية	.211			1.419	0.003
	القدرات التشغيلية	.350			2.865	0.000
	a. Dependent Variable: التغيير التنظيمي					

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS-25).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. أثرت القدرات الإدارية بشكل إيجابي وملحوظ على تحسين الهيكل التنظيمي في مستشفى تكريت التعليمي.
 2. ساهمت القدرات التشغيلية لاستراتيجية التحول الرقمي في تعزيز فعالية تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم.
 3. أظهرت النتائج تأثيراً واضحاً لاستراتيجية التحول الرقمي، من خلال القدرات الإدارية والتشغيلية، في تحقيق تكامل لأبعاد التغيير التنظيمي في المستشفى المبحوث.
 4. الاستفادة من التحول الرقمي تعزز الهيكل التنظيمي للمستشفى وتدعم التوجه الاستراتيجي.
 5. برامج التدريب المصممة وفقاً لاستراتيجية التحول الرقمي تحسن مهارات العاملين في المستشفى المبحوث وتساهم في التكيف مع التطورات التكنولوجية.
- ثانياً. التوصيات:** بما يتوافق مع الاستنتاجات السابقة فإن الدراسة يضع أمام القارئ مجموعة من التوصيات بين أيدي المعنيين في عينة الدراسة والباحثين، على أمل أن يتم الاهتمام والتركيز لأهمية الموضوع وأبعاده، تحقيقاً للهدف المرجو من هذه الدراسة، وتتضمن التوصيات:
1. تعزيز الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير لتأهيل العاملين لمواكبة التقنيات الرقمية.
 2. اعتماد استراتيجية تحول رقمي شاملة ومتكاملة تدعم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.
 3. تحسين القدرات الإدارية من خلال الاستثمار في القيادة والإدارة التي تدعم التحول الرقمي.
 4. تصميم الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة وكفاءة بما يتماشى مع التحول الرقمي.
 5. الاستفادة من تجارب وخبرات المؤسسات الأخرى في مجال التحول الرقمي.
 6. تنفيذ خطط تدريبية تعتمد على شراكات مع منظمات دولية لتحسين مهارات العاملين.
 7. وضع آليات مستدامة لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي وتحسينها بشكل مستمر.

المصادر

1. alcolm Gladwell's, (2024), Revenge of the Tipping Point, Overstories, Superspreaders, and the Rise of Social Engineering Hardcover – October 1, 2024
2. Almanah Omer Abdul-Rahman (2022), The Role of Senior Management Support in Organizational Development: A Descriptive Study of a Number of Health Organizations in Salah Al-Din Bilad Alrafidain Journal of Humanities and Social Science, 2022, Volume 4, Issue 1, Pages 54-65
3. Behneman, J. (2024). Integrating advanced technologies into organizational workflows: A study on digital transformation strategies. Doctoral dissertation, University of Tennessee at Chattanooga, College of Business.
4. Burnes, B. (2017). Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics. Pearson
5. Chandratreya, A. (2024). Digital Transformation Strategy and Management. Indian Scientific Journal of Research in Engineering and Management, 08(10), 1–5. <https://doi.org/10.55041/ijsrem38058>

6. Durmuş, Gökkaya, Dilruba, Izgüden (2022) Digital Hospital Applications: A Study on City Hospital Workers. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*; 11(3): 848 – 859
7. Ester, Christou Frank. (2024). 3. Organizational Transformation: A Management Research Perspective. doi:10.1007/978-3-031-54700-3_11
8. Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly* >>Executive, 15(2), 123-139
9. Gartner. (2023). Strategies for embedding digital transformation in modern businesses. Master's thesis, Arizona State University, W. P. Carey School of Business.
10. Groover, M. P. (2023). Industrial process improvement by automation and robotics. *Machines* vol,11(1); <https://doi.org/10.3390/machines>
11. Hasan M. M. Al-Sagheer(2022), areas of organizational change and their impact on the strategic marketing planning process *iraq journal of market research and consumer protection*, Volume 14, Issue 2, Pages 50-64
12. Hendra, Halim., Teuku, Meldi, Kesuma., M., R., Siregar. (2023).. Digital Transformation Strategy to Optimize Company Performance. *Jurnal Manajemen Bisnis Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 2, No. 11 2023: 189-200
13. Hess, T., Matt, C., & Benlian, A. (2020). and Florian Wiesböck. *Strategic Information Management: Theory and Practice*.
14. Husne, Jahan, Chowdhury., Kamal, Uddin. (2022). 13. Impact of training and development program on employee performance: a study on state own commercial banks of bangladesh.. *Journal of Asian and African social science and humanities*, doi: 10.55327/jaash. v8i2.266
15. Kapotas, S. K. (2023). Digital transformation of organizations and their organizational cultures. A case study in a national defense industry. 2(1). <https://doi.org/10.12681/icbehou.5349>
16. Khan, S., Shah, S. S. H., & Sharif, K. (2021). Employee Readiness for Digital Transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 34(4), 735-753.
17. McKinsey & Co. (2024). The state of digital ecosystems and operational agility. Published report included in doctoral research, collaboration with Harvard University, School of Engineering and Applied Sciences.
18. Meryem, Krimi. (2022). 36. Educational Reform: Change Implementation, Support and Management. *The Review of Contemporary Scientific and Academic Studies*, Vol. 2 | Issue 4
19. Minna, Saunila., Juhani, Ukko., Tero, Rantala., Mina, Nasiri., Hannu, Rantanen. (2020) Preceding operational capabilities as antecedents for productivity and innovation performance. *Journal of Business Economics*, *Journal of Business Economics* vol90:537–561 doi:10.1007/S11573-019-00963-0
20. MIT & Capgemini. (2024). Digital transformation strategies: Building blocks for the modern enterprise. Master's thesis, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management.

21. Muhammad, Gufron, Shaff., Jumawan, Jumawan., Hadita, Hadita. (2024). Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Produktivitas Kerja di PT. Mayora Indah Tbk. *Jurnal bintang manajemen*, vol 2(1):117-127. doi: 10.55606/jubima.v2i1.2693
22. nFitzgerald, M., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing Kruschwitz, N Digital Technology. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.
23. Niken Rahmadyah¹, Nuri Aslami² (2022). Strategi manajemen perubahan perusahaan di era transformasi digital. *EKONAM: Jurnal Ekonomi* Vol. 02 No. 1
24. Ning Setiyawati¹; Whenti Sepya Wharman²; Lelahtus Syadiah³ Silva Wiyani (2023). Struktur organisasi dan implementasinya pada organisasi koperasi mahasiswa. doi: 10.31219/osf.io/b6ahf
25. Oksana, Kryvoruchko., Oksana, Kovalova. (2022). 23. Assessment of corporate management competences. *Ekonomika transportnogo kompleksu*, vol 39 Економіка транспортногoкoмплексу, вип doi:10.30977/etk.2225-2304.2022.39.45
26. Ononiwu, M. I., Onwuzulike, O. C., & Shitu, K. (2024). The role of digital business transformation in enhancing organizational agility. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(3), 285–308. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.3.2670>
27. Rebecca, C, Cheruon. (2023). 1. Managerial capability and competitive advantage of event management ventures in selected counties in Kenya. *Editon Consortium journal of business and management studies*, Issue no: 1 | Vol no: 5 | November 157-164 doi: 10.51317/ecjbms.v5i1.423
28. Rismansyah., Mohamad, Zainol, Abidin, Adam., Agustina, Hanafi., Yuliani. (2022). 25. Readiness for Organizational Change. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 210
doi: 10.2991/aebmr.k.220304.047
29. Ritesh Upadhyay,(2023)Role of Training and Development on Employee Performance: A Quantitative Investigation Asst. Professor, School of Management, Graphic Era Hill University, Dehradun, Uttarakhand India 55(1): 563-571 ISSN: 1553-6939 248002 DOI:10.48047/pne.2018.55.1.69
30. Rubio-Andrés, M., Linuesa-Langreo, J., Gutiérrez-Broncano, S., & Sastre Castillo, M. Á. (2024). Tackling digital transformation strategy: how it affects firm innovation and organizational effectiveness. *Journal of Technology Transfer*. <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10164-9>
31. 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.
32. Smith, J., & Johnson, L. (2022). *The Role of Organizational Change in Enhancing Competitive Advantage: A Review of Recent Trends*. *Journal of Management Studies*, 59(4), 567-589. <https://doi.org/10.xxxx/xxxxxx>
33. Tulio, Barrios, Bulling. (2022). 28. Implementing Organisational Change. *East African scholar's journal of economics, business and management*, Volume-5 | Issue-7

34. Ukko, J., Nasiri, M., Saunila, M., & Rantala, T. (2019). Sustainability strategy as a moderator in the relationship between digital business strategy and financial performance. *Journal of Cleaner Production*, 236, 117626.
35. Valeryi, Glebovich, Larionov., E.N., Sheremetyeva., Ekaterina, Barinova. (2023). Digital strategy of enterprise: realities and opportunities for transformation, vol(1):7 10.24143/2073-5537-2023-1-7
36. Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
37. Vinord, Musa. Duramany, Kamara. (2024). Assessing the effect of organisational change on performance (sierra leone commercial bank) (slcb). *Technium Education and Humanities*. vol 10, pp105-141 doi: 10.47577/teh.v8i.10922
38. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
39. Yunan, Novaris, Arifidianto. (2023). Digital Transformation Strategy for PT Penjaminan Infrastruktur Indonesia (PERSERO), Volume 6 Nomor 2,
40. Yuri, Suvaryan. (2023). 7. Strategy and Organizational Structure. *Fundamental armenology*, vl (17)-107 doi:10.54503/1829-4618.
41. Zaidoun Farid Ahmed, Hatem Ali Abdullah (2024) Digital Transformation Strategy and Its role in Building Competitive Superiority Advantages: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees of the Northern Technical University Tikrit *Journal of Administrative and Economic Sciences*, Volume 20, Issue 67 part 2, Pages 272-289
42. Zhao, Xinpeng (2024), The Impact of Digital Transformation Strategy of Manufacturing Enterprises on Digital Innovation Performance, Vol. 6, No. 3