



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية و التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم إقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان:

دور إدارة التغيير في نجاح عملية التحول الرقمي في المنظمة
دراسة حالة بمركز التكوين المهني - بريزنتي الشيخ - لولاية - سعيدة -

تحت إشراف الأستاذ:

- الدكتور: مهدي عمر

من إعداد الطالبتين:

- ماجي فاطمة الزهراء

- قصاب زوليخة

نوقشت و أوجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/02

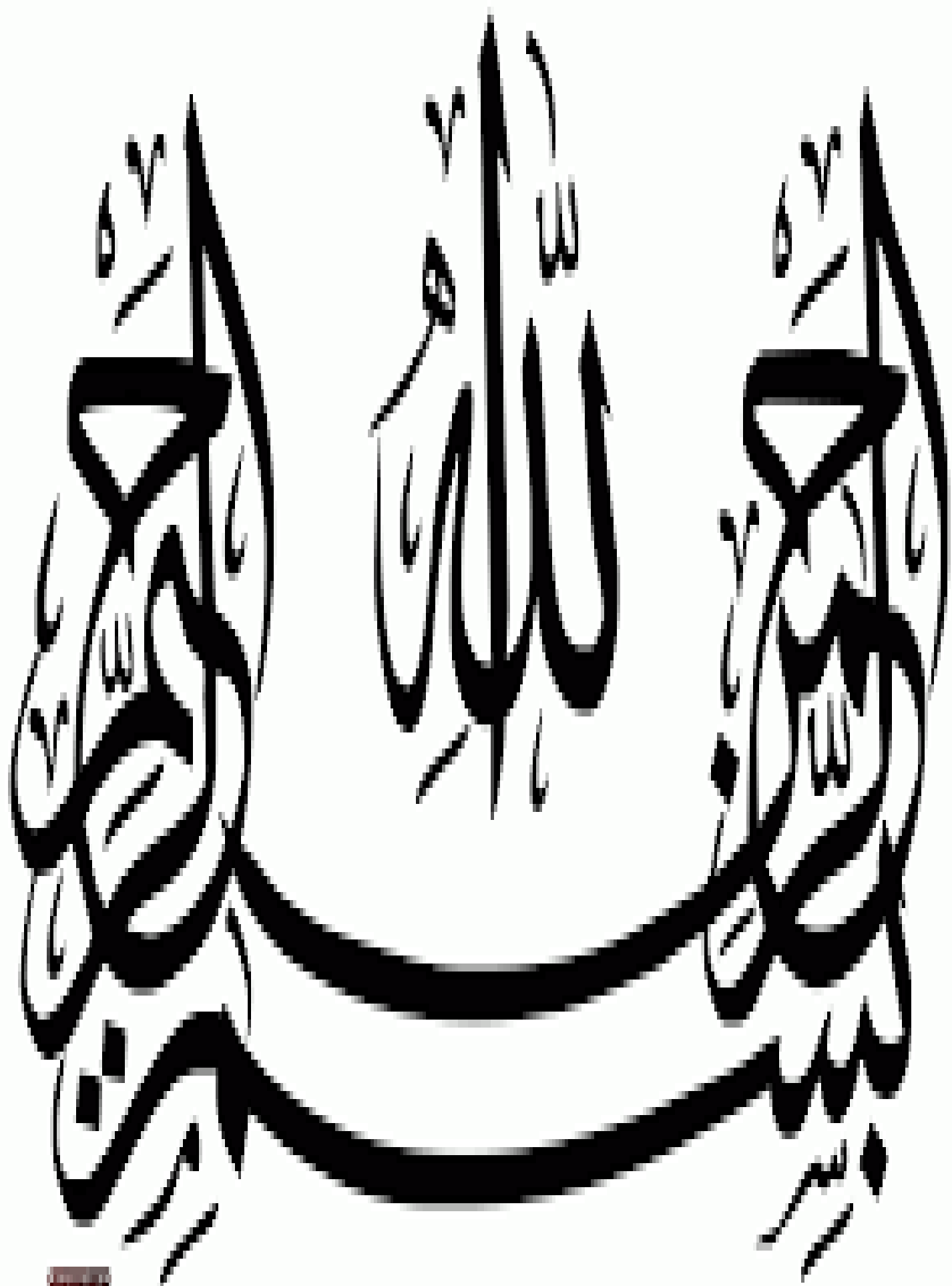
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ جلولي محمد / الدرجة العلمية/ رئيسا

الدكتور/ مهدي عمر / الدرجة العلمية/ مشرفا

الدكتور/ عشعاشي مصطفى / الدرجة العلمية/ مناقشا

السنة الجامعية: 2026 /2025



شكر و عرفان

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لانجاز هذا العمل فهو القائل
(لئن شكرتم لأزيدكم).

ولقول الرسول عليه الصلاة والسلام
(من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

لايسعني الا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير للأستاذ مهدي عمر الذي لم يبخل
علينا بالكثير من وقته ونصائحه القيمة، وعلى تواضعه المتناهي في المعاملة، فكان نعم
المشرف.

كما أتقدم بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة المذكرة، وعلى
مجهوداتهم للأخطاء والنقائص في سبيل تحصيل أكبر استفادة من الدراسة.



الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وإمتنانا؛ ما كنت لأفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله على البدء والختام.
ها أنا اليوم أهدي نجاحي إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة.
إلى الذي علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار إلى
أعظم وأعز رجل في الكون
"أبي الغالي".

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى الانسانة العظيمة التي
لطالما تمننت أن تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا
"أمي العزيزة".

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي ... إلى خيرة أيامي وصفوتها، إلى قرّة عيني ...
"أخي الغالي كريمو"

وإلى حبيبتي الغالية ومؤنستي ورفيقة أيامي وملهمة نجاحي
"أختي الغالية حياة".

إلى أغلى إنسانة في الوجود إلى رفيقة الدرب والأيام الجميلة الى ملكة الضحك والفكاهة ابنة
خالتي " كلتومة" شكرا لك لأنك كنتي الرفيقة والأخت والصديقة.

أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته، ها أنا اليوم أتممت ثمراته بفضل من الله
عز وجل فالحمد لله على ما وهبني وأن يعينني ويجعلني مباركة أينما كنت.

فاطمة الزهراء.





الإهداء

لله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، إذ بلغني هذا اليوم، وكتب لي أن أقطف ثمرة مازرعه صبرا واجتهادا، وما سقيته دعاء وأملا.

أهدي هذا الانجاز الى عائلتي، الى القلوب التي أمنت بي قبل أن أومن بنفسي، وإلى الأيادي التي امتدت لي دعما في الأوقات الصعبة، وإلى الدعوات الصادقة التي رافقتني في الخفاء، فكانت نورا لطريقي.

أشكر كل من شاركني الرحلة بكلمة طيبة، أو نصيحة صادقة، أو فعل مشجع، فكان لكل اثر بصمة، ولكل بصمة فضل لا ينسى.

أنا... أشكر نفسي المثابرة، وأن أكون سندا حين يثقل الطريق، وفرحا حين أصل. لم يكن النجاح هدفا فقط، بل حكاية كتبت بصوت، وخطوة بجانب خطوة

فعلتها اليوم بجهدتي وتعبي،

وبإذن الله، ماكان هذا إلا بداية طريق أجمل، أمضي فيه نحو مستقبل أرجو أن يكون عامرا بالخير والنجاح.

قصاب زوليلة





الفهرس



- فهرس المحتويات:

العناوين	الصفحات
مقدمة عامة	أ - ح
الفصل الأول: الفصل الأول: دراسة نظرية "إدارة التغيير والتحول الرقمي داخل المنظمة"	35-1
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير	16-3
المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير	7-3
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة التغيير	10-7
المطلب الثالث: مراحل ومعوقات إدارة التغيير	16-10
المبحث الثاني: ماهية التحول الرقمي	28-17
المطلب الأول: مفهوم وأبعاد التحول الرقمي	20-17
المطلب الثاني : أهمية وأهداف التحول الرقمي	25-21
المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات التحول الرقمي	28-25
المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة التغيير والتحول الرقمي	34-29
المطلب الأول: دور ادارة التغيير في انجاح عملية التحول الرقمي	30-29
المطلب الثاني: أثر التحول الرقمي على أساليب الادارة داخل المنظمة	32-31
المطلب الثالث:	
التكامل بين ادارة التغيير والتحول الرقمي في تحسين أداء المنظمة.	34-33
خلاصة الفصل	35
الفصل الثاني: الفصل الثاني: إدارة التغيير ودورها في نجاح عملية التحول الرقمي - دراسة تطبيقية	71 -36
تمهيد	37
المبحث الاول:	
واقع ادارة التغيير والتحول الرقمي في المنظمة بديلا لواقع الاخلاقيات	40-38
المطلب الاول:	
استراتيجية المنظمة نحو التحول الرقمي	38
المطلب الثاني: آليات إدارة التغيير المتبعة (التدريب- التواصل – الدعم التقني)	39-38

40-39	المطلب الثالث: تحديات ومعوقات ادارة التغيير والتحول الرقمي في المنظمة
47-41	المبحث الثاني: التعريف بمجال الدراسة (المنظمة محل الدراسة)
43-41	المطلب الأول: نظرة عامة حول مركز التكوين المهني والتمهيين " بريسنتي الشيخ" بسعيدة
45-44	المطلب الثاني: أعضاء التأطير وموظفو المركز
47-46	المطلب الثالث: مهام ووظائف مختلف المصالح (مهام المنظمة)
70-48	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة الفرضيات
53-48	المطلب الأول: منهجية الدراسة والاساليب الاحصائية وخصائص العينة (الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي – برنامج SPSS – اختبارات الصدق والثبات- الجنس- العمر – الخبرة المستوى التعليمي)
62-54	المطلب الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
70-63	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وعرض نتائجها
71	خلاصة الفصل
75-72	الخاتمة العامة
82-77	قائمة المراجع والمصادر
87-83	الملاحق

1- قائمة الجداول:

العناوين	الصفحات
الجدول (1-2)	42
الجدول (2-2)	49
الجدول (3-2)	50
الجدول (4-2)	51
الجدول (5-2)	52
الجدول (6-2)	54
الجدول (7-2)	54
الجدول (8-2)	55
الجدول (9-2)	56
الجدول (10-2)	57
الجدول (11-2)	59
الجدول (12-2)	60
الجدول (13-2)	61
الجدول (14-2)	62
الجدول (15-2)	64
الجدول (16-2)	67
الجدول (17-2)	69

قائمة الجداول:

العناوين	الصفحة
الشكل (1-1)	20
الشكل (1-2)	43

قائمة الملاحق:

العناوين	الصفحة
الاستبيان المسلم لمركز التكوين المهني بريزنتي الشيخ - سعيدة-	87-83

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى توضيح الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في تعزيز نجاح عملية التحول الرقمي داخل المنظمة، وذلك في ظل التحولات العالمية المتسارعة التي جعلت من التكيف الرقمي شرطاً أساسياً للاستمرارية والتنافسية، تنطلق الدراسة من إشكالية مفادها أن التحول الرقمي ليس مجرد اقتناء للتكنولوجيا، بل هو مسار استراتيجي يتطلب "حاضنة تنظيمية" تضمن مرافقة العنصر البشري وتقليل مقاومته للأنماط الجديدة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتسليط الضوء على العلاقة التكاملية بين المتغيرين، مبرزة أن فعالية إدارة التغيير تساهم في رفع جاهزية المنظمة وتسهيل تبني التقنيات الحديثة، وتخلص الدراسة إلى أن نجاح الرقمنة مرهون بمدى دعم الإدارة العليا وترسيخ ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على تحويل التحديات التقنية إلى فرص لتطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات.

الكلمات المفتاحية:

إدارة التغيير، الرقمنة، التحول الرقمي، المنظمة.

Abstract:

This study aims to clarify the role of change management in enhancing the success of digital transformation within the organization. This is particularly relevant given the rapid global shifts that have made digital adaptation a prerequisite for continuity and competitiveness. The study begins with the premise that digital transformation is not merely about acquiring technology, but rather a strategic path requiring an 'organizational incubator' that supports human resources and minimizes their resistance to new paradigms. The study employs a descriptive-analytical approach to highlight the complementary relationship between the two variables, demonstrating that effective change management contributes to enhancing organizational readiness and facilitates the adoption of modern technologies. This issue was examined at the Preznti Cheikh Vocational Training Center in Saida Province, where the study concluded that the success of digitalization hinges on the level of support from senior management and the establishment of a flexible organizational culture capable of transforming technical challenges into opportunities for performance improvement and enhanced service quality.

Keywords : Change Management, digitization, Digital Transformation, organization.



المقدمة



يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة شملت مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وأصبح التكيف مع هذه التحولات شرطاً أساسياً لاستمرارية المنظمات وقدرتها على المنافسة، فبيئة الأعمال اليوم تتسم بحدة المنافسة وتقلب الأسواق وتغير حاجات الزبائن وتوقعاتهم، الأمر الذي جعل أساليب التسيير التقليدية غير كافية لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة. كما ساهم التطور التكنولوجي المتلاحق، خاصة في مجال الاتصالات وتحليل البيانات والبرمجيات والذكاء الاصطناعي، في إعادة تشكيل قواعد النشاط الاقتصادي، حيث غدت السرعة في الإنجاز، وجودة الخدمة، ودقة المعلومة عناصر محورية في بناء الميزة التنافسية. وفي ظل هذا السياق، أصبحت المنظمات مطالبة بإعادة النظر في نماذج أعمالها وطرق تنظيمها وآليات تسييرها، بما يضمن لها الفعالية والكفاءة والاستجابة لتحديات البيئة الخارجية.

ويعد التحول الرقمي من أبرز الاتجاهات التي تعكس هذا الواقع، إذ لم يعد مجرد تحديث للأدوات أو رقمنة لبعض الإجراءات، بل أصبح توجهاً استراتيجياً يعيد تشكيل المنظمة من حيث العمليات والهيكل وأساليب اتخاذ القرار وطريقة تقديم القيمة للزبون. فالتحول الرقمي يقوم على توظيف التقنيات الرقمية لإعادة تصميم العمليات وتحسين جودة المنتجات والخدمات وتطوير طرق التواصل مع السوق، كما يساهم في رفع الإنتاجية وترشيد التكاليف وتعزيز القدرة على الابتكار. وبذلك يمثل التحول الرقمي انتقالاً منظماً من نمط عمل تقليدي إلى نمط أكثر مرونة وتفاعلاً، يقوم على الاستغلال الأمثل للبيانات والمعرفة والتكنولوجيا في تحقيق أهداف المنظمة.

غير أن الواقع العملي يبيّن أن التحول الرقمي لا ينجح تلقائياً بمجرد اعتماد حلول تقنية متقدمة أو توفّي أنظمة معلومات حديثة، لأن جوهره يرتبط بتغيير شامل يمس المنظمة بأبعادها المختلفة. فمشاريع التحول الرقمي غالباً ما تواجه صعوبات تتعلق بالتغيير التنظيمي والبشري، مثل مقاومة العاملين، وضعف الانخراط الداخلي، وغموض الرؤية، ونقص التنسيق بين الوظائف، إضافة إلى محدودية الجاهزية الثقافية والمهارية لمتطلبات الرقمنة. وعليه، فإن النجاح في التحول الرقمي يرتبط بدرجة كبيرة بمدى قدرة المنظمة على إدارة التغيير، باعتباره الآلية التي تضمن الانتقال المنظم من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف، وتحقيق الانسجام بين التكنولوجيا من جهة، والموارد البشرية والبنية التنظيمية والثقافة الداخلية من جهة أخرى.

وتبرز إدارة التغيير كمدخل أساسي لإنجاح التحول الرقمي، لأنها تعمل على توجيه سلوك الأفراد وتكييف الهياكل والإجراءات بما يتلاءم مع المتطلبات الجديدة. فالتغيير في سياق التحول الرقمي لا يقتصر على تعديل بعض الإجراءات، بل يشمل إعادة توزيع الأدوار، وتطوير أساليب العمل، وتحديث أنماط التواصل والتنسيق، وترسيخ ثقافة تنظيمية تقوم على التعلم المستمر والانفتاح على الابتكار. كما تساهم إدارة التغيير في تقليل مقاومة العاملين من خلال توضيح الرؤية، وتعزيز التواصل الداخلي، ودعم الانخراط الجماعي في مشروع التحول، بما يضمن تحويل التحديات إلى فرص، ويجعل الرقمنة عاملاً داعماً للأداء بدل أن تكون سبباً للاضطراب داخل المنظمة.

انطلاقاً من ذلك، تتمحور هذه الدراسة حول تحليل دور التغيير في نجاح التحول الرقمي داخل المنظمة، وذلك من خلال إبراز تأثير إدارة التغيير في رفع جاهزية المنظمة، وتسهيل تبني التقنيات الرقمية، وتعزيز قبول العاملين للتجديد، بما ينعكس على تحقيق أهداف التحول الرقمي، مثل تحسين الأداء والرفع من جودة الخدمات وتسريع العمليات ودعم اتخاذ القرار وتعزيز القدرة التنافسية. كما تسعى الدراسة إلى إبراز أن التحول الرقمي مشروع تنظيمي متكامل، تتداخل فيه الأبعاد التقنية والبشرية والثقافية، وأن إدارة التغيير تمثل العامل الرابط الذي يضمن انسجام هذه الأبعاد ضمن رؤية استراتيجية واضحة.

وعليه تتمثل إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما دور إدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي داخل المنظمة؟

وتتفرع عن الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- كيف تؤثر فعالية إدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي داخل المنظمة؟
- 2- ما أثر مقاومة العاملين للتغيير على نتائج التحول الرقمي داخل المنظمة؟
- 3- ما أثر دعم الإدارة العليا والثقافة التنظيمية على ترسيخ التحول الرقمي داخل المنظمة؟

فرضيات الدراسة:

تنتطق الدراسة من الفرضيات الآتية:

- 1- توجد علاقة إيجابية بين فعالية إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي داخل المنظمة .
- 2- تؤثر مقاومة العاملين للتغيير سلباً على نتائج التحول الرقمي داخل المنظمة.
- 3- يساهم دعم الإدارة العليا وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للرقمنة في تعزيز نجاح التحول الرقمي داخل المنظمة.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- ضبط الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي وإدارة التغيير داخل المنظمة وإبراز طبيعة العلاقة بينهما.
- تحليل أثر إدارة التغيير في رفع جاهزية المؤسسة للتحول الرقمي من خلال تكييف الهياكل والإجراءات وتوجيه سلوك الأفراد نحو التبني الفعال للتقنيات الرقمية.
- توضيح انعكاسات مقاومة التغيير على مشروع التحول الرقمي وتحديد أهم أسبابها التنظيمية والبشرية وما تخلفه من آثار على الأداء.

- إبراز دور القيادة ودعم الإدارة العليا والثقافة التنظيمية في ترسيخ التحول الرقمي وضمان استمراريته.
- تقديم خلاصات وتوجيهات عامة تساعد على فهم شروط نجاح التحول الرقمي انطلاقاً من مدخل إدارة التغيير.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في كونها تلامس أحد أكثر المواضيع ارتباطاً بواقع المنظمات في ظل التحولات الراهنة، حيث تسعى هذه المنظمات إلى تحقيق التنافسية والاستدامة عبر تبني الرقمنة. كما تتمثل أهمية الدراسة في تركيزها على البعد التنظيمي والبشري للتحول الرقمي، وهو البعد الذي يفسر في كثير من الحالات نجاح المشاريع الرقمية أو تعثرها، مقارنة بالتركيز المفرط على الجانب التقني وحده. وتضيف الدراسة قيمة معرفية من خلال توضيح العلاقة بين إدارة التغيير والتحول الرقمي، كما تقدم قيمة تطبيقية من خلال إبراز عناصر نجاح التحول الرقمي التي ينبغي أن تراعيها المنظمات عند تبني هذا المسار، خاصة ما يتعلق بالقيادة، وقبول العاملين، والثقافة التنظيمية، ومدى جاهزية المنظمة للتجديد.

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة التغيير، ثم تحليل طبيعة العلاقة بينهما وبيان أثر التغيير في نجاح التحول الرقمي داخل المنظمة، بهدف الوصول إلى تفسير علمي منظم لأبعاد هذه العلاقة واستخلاص نتائج تخدم موضوع الدراسة.

الدراسات السابقة:

• الدراسة الأولى: دراسة تغريد محمد الخواتمي (2025)

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي للخدمات المحاسبية داخل البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، كما سعت إلى تحديد أهداف التغيير التنظيمي في البلديات، ورصد فوائد التحول الرقمي للخدمات المحاسبية ومجالاته الأساسية. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي لكونه الأنسب لطبيعة الدراسة، حيث يسمح بوصف الظاهرة محل البحث وتحليل مكوناتها وتفسير العلاقات العامة المرتبطة بها في بيئتها الواقعية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة. فمن جهة، بينت أن أبرز أهداف التغيير التنظيمي في البلديات تتمثل في إدخال كل ما هو جديد وحديث وتكنولوجي في العمل البلدي، بما يسهم في تحديث أساليب الأداء والانتقال من الممارسات التقليدية إلى ممارسات أكثر كفاءة، ومن جهة ثانية، أظهرت الدراسة أن فوائد التحول الرقمي للخدمات المحاسبية في البلديات تتجسد في تحقيق وفورات واضحة من حيث التكلفة والجهد والوقت، إلى جانب المساهمة في رفع الكفاءة التشغيلية للعاملين في الإدارة المالية من خلال تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات عبر

تبسيط الإجراءات، تحسين جودة الخدمة المحاسبية عبر تبسيط الإجراءات، وتقليص التعقيدات الإدارية، وتسريع إنجاز المعاملات، بما ينعكس إيجاباً على المستفيدين وملتقى الخدمة من حيث السهولة والدقة والسرعة.

كما خلصت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي للخدمات المحاسبية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمجموعة من مجالات التغيير التنظيمي داخل البلديات، ومن أبرزها: الموارد البشرية من حيث التأهيل وتطوير المهارات، والإحصائيات من حيث تحسين جمع البيانات ومعالجتها، والموازنة بما يتصل بالتخطيط المالي والضبط، والنفقات من حيث الرقابة والترشيد، إضافة إلى المشاريع البلدية التي تتطلب تنظيم المعلومات والعمليات المالية وتسهيل المتابعة والتقييم. وتدل هذه المجالات على أن التحول الرقمي المحاسبي لا يعمل بمعزل عن التنظيم الإداري، بل يحتاج إلى تغيير يشمل بنية العمل المالي والإجرائي وآليات اتخاذ القرار والمتابعة.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة أن تعمل البلديات في الأردن على تعزيز الاستفادة من التغيير التنظيمي بوصفه مدخلاً أساسياً لدعم التحول الرقمي في الخدمات البلدية، وبصفة خاصة الخدمات المحاسبية. كما أكدت أهمية تأهيل الموارد البشرية عبر تنظيم دورات تدريبية دورية للعاملين في أقسام المحاسبة حول الأنظمة الحديثة والتطبيقات الرقمية المرتبطة بالإدارة المالية، بما يرفع من جاهزية الكوادر ويُحسن قدرتها على التعامل مع متطلبات التحول الرقمي بكفاءة وفعالية.¹

الدراسة الثانية: دراسة خنطيط، خديجة (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل جوهر التحول الرقمي داخل المؤسسات، وهي الإستراتيجية الرقمية، والتقنيات التكنولوجية، والثقافة التنظيمية، وقد انطلقت الدراسة من فكرة مفادها أن التحول الرقمي لا يتحقق بمجرد إدخال التكنولوجيا، بل يتطلب رؤية استراتيجية واضحة، وبنية تقنية داعمة، وبيئة تنظيمية وثقافية تساعد على تبني التغيير وترسيخه في الممارسات اليومية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث وُزِعَ على عينة قوامها 50 إطاراً من مؤسسة Brandt، وتم استرجاع 37 استبياناً صالحاً للتحليل. وبعد إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات المستخلصة، توصلت الدراسة إلى أن أبعاد التحول الرقمي تساهم فعلياً في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة، فقد أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين مختلف أبعاد التحول الرقمي وبين أداء المؤسسة، بما يدل على أن الاستثمار في التحول الرقمي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء من حيث الفعالية وجودة النتائج والقدرة على تحسين العمليات والخدمات.

كما بيّنت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يتطلب التكامل والانسجام بين أبعاده؛ فالإستراتيجية الرقمية تحدد التوجهات والأولويات، والتقنيات التكنولوجية توفر الأدوات

¹ المصدر: تغريد محمد الخوتاني، وعبد الرحمن جمال مطر، «أثر إدارة التغيي على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية لموظفي مجموعة من البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية»، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات (EIMJ)، العدد (81)، 2025، ص 56-57.

والوسائل اللازمة للتنفيذ، بينما تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في دعم التحول وضمان استمراريته من خلال تعزيز قبول العاملين وتشجيعهم على تبني الأساليب الجديدة. وقد برزت الثقافة التنظيمية بوصفها البعد الأكثر تأثيراً في قيادة عملية التحول الرقمي داخل مؤسسة Brandt، باعتبارها العامل الذي يسهل إدماج التكنولوجيا في العمل ويحول التحول الرقمي إلى ممارسة مؤسسية مستقرة وليست مجرد مشروع مؤقت.²

الدراسة الرابعة: دراسة عائشة عبد الله محمد الكايد (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات الخدمية ممثلةً بالبلديات في الأردن، وذلك من خلال تطبيق دراسة استطلاعية ميدانية على عينة من موظفي بلدية السلطة الكبرى. وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بما ينسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها الرامية إلى قياس مستوى إدراك الموظفين لأبعاد إدارة التغيير، ومدى انعكاسها على مخرجات التحول الرقمي داخل البلدية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، صُمم الاستبيان وفق ثلاثة محاور أساسية، جرى تنظيمها ضمن متغيّين رئيسيين:

- متغير مستقل شمل: الخصائص الشخصية للمبحوثين، وإدارة التغيير باعتبارها الإطار الذي يعبر عن جاهزية البلدية واستعدادها لتوجيه التحول وتكييف بيئتها التنظيمية معه.
- متغير تابع تمثل في: التحول الرقمي، بما يتصل بمستوى تبني الأدوات الرقمية، وتحديث الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات والسرعة في الإنجاز.

وقد خلصت الدراسة في ضوء تحليل نتائج الاستبيان إلى مجموعة من التوصيات التي تستهدف تعزيز فاعلية التحول الرقمي في البلديات الأردنية، ويمكن عرضها بصياغة موسعة كما يلي:

- 1- تبني أسلوب إداري أكثر ملائمة لإدارة التغيير
- 2- تعزيز اللامركزية في اتخاذ القرار لدعم سرعة التحول
- 3- تنمية الموارد البشرية باعتبارها أساس نجاح التحول الرقمي
- 4- تقليل الفجوة الرقمية ومقاومة التحول من خلال التحفيز والتواصل³

² المصدر: خنيط، خديجة، "التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة برندت للأجهزة الكهربائية ومنزلية"، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، 30 جوان/يونيو 2024، ص ص 153-168.

³ المصدر: عائشة عبد الله محمد الكايد، أهمية إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في نجاح عملية التحول الرقمي، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، دون مجلد، العدد الحادي والأربعون، 2021.

• الدراسة السادسة: دراسة بروش، زين الدين(2007):

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على ثقافتها التنظيمية في إدارة التغيير، وبيان أثر هذا الاعتماد في الحد من مقاومة العاملين. وقد أجريت الدراسة على مستوى المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (ENAMC) بولاية سطيف، باعتبارها نموذجاً واقعياً يمكن من خلاله رصد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير داخل المؤسسة.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في إطارها التطبيقي، حيث تم تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، ثم جرى توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 90 فرداً من الإطارات والعمال. وبعد جمع الاستبيانات، تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف استخلاص النتائج المتعلقة بدرجة توظيف عناصر الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، ومدى ارتباط ذلك بظهور المقاومة داخل المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة في نهايتها إلى نتائج أساسية مفادها أن اعتماد المؤسسة على عناصر الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير كان ضعيفاً، وهو ما يشير إلى محدودية الاهتمام بالقيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية بوصفها عوامل مؤثرة في نجاح التغيير. كما بينت النتائج أن إهمال البعد الثقافي يُعد من الأسباب الرئيسية في بروز مقاومة التغيير داخل المؤسسة، لأن غياب العمل على تهيئة الثقافة التنظيمية وتوجيهها يجعل العاملين أقل تقبلاً للتطوير وأكثر ميلاً للرفض أو التحفظ، بما ينعكس سلباً على فعالية جهود التغيير ونتائجها.⁴

⁴ المصدر: بروش، زين الدين؛ هدار، لحسن، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية أجهزة القياس والمراقبة (ENAMC)بالعلمة"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جوان 2007.

**الفصل الأول: دراسة نظرية "إدارة التغيير
والتحول الرقمي داخل المؤسسة"**

تمهيد :

تعيش المنظمات اليوم في بيئة تتسم بالتغير المستمر، نتيجة التطورات التكنولوجية، وتزايد المنافسة، وتغير أساليب العمل، الأمر الذي جعل التغيير ضرورة لا يمكن تجاهلها. ولم يعد نجاح المنظمة مرتبطا بامتلاك الموارد فقط، بل بقدرتها على إدارة التحولات التي تواجهها، واستثمار التكنولوجيا الرقمية في تطوير أدائها، ومن هذا المنطلق، يركز هذا الفصل على دراسة إدارة التغيير باعتبارها مدخلا تنظيميا يساعد المنظمة على التكيف والتطوير، ثم يتناول التحول الرقمي بوصفه أحد أبرز مظاهر التغيير الحديثة، قبل إبراز العلاقة بينهما ودورهما المشترك في تحسين الأداء المؤسسي.

ومن خلال ماسبق سنحاول إبراز هذا الفصل بعرض الجوانب التي تخص عملية إدارة التغيير والتحول الرقمي حيث قمنا بتقسيم الى ثلاث مباحث أساسية:

- **المبحث الأول:** ماهية إدارة التغيير
- **المبحث الثاني:** ماهية التحول الرقمي
- **المبحث الثالث:** العلاقة بين إدارة التغيير والتحول الرقمي

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير

تعد إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمة على التكيف مع التحولات الداخلية والخارجية، من خلال التخطيط للتغيير وتنفيذه ومتابعته. لذلك يتناول هذا المبحث مفهوم إدارة التغيير، أهميتها وأهدافها، ثم مراحلها ومعوقاتها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير:

تعد إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية المهمة التي أصبحت تحتل مكانة بارزة في الدراسات التنظيمية الحديثة، نظرا لما تشهده المنظمات من تحولات متسارعة في بيئتها الداخلية والخارجية. فالمنظمة اليوم لا تعمل في محيط ثابت، بل تواجه تغيرات مستمرة تمس التكنولوجيا، وأساليب العمل، واحتياجات العاملين، ومتطلبات الزبائن، وشدة المنافسة. لذلك أصبح التغيير ضرورة تنظيمية لا يمكن الاستغناء عنها، غير أن نجاحه لا يتحقق بصورة عشوائية، بل يحتاج إلى إدارة واعية قادرة على التخطيط له، وتنفيذه، ومتابعته، والتحكم في آثاره. ومن أجل ضبط مفهوم إدارة التغيير، سيتم التطرق أولا إلى مفهوم الإدارة، ثم مفهوم التغيير، وأخيرا مفهوم إدارة التغيير.

أولا: مفهوم الإدارة:

أ. الإدارة لغة:

ترجع كلمة الإدارة في اللغة إلى الفعل أدار، أي جعل الشيء يدور، أو تولى شؤونه، أو قام بتسييره وتدييره. ويقال أدار الأمر، أي تولاه ونظمه، وأحسن التصرف فيه. ومن هذا المعنى اللغوي، تفيد الإدارة معنى التوجيه، والتدبير، والتنظيم، وحسن التصرف في الأمور، بما يحقق الغاية المطلوبة منها¹.

وبذلك، فإن المعنى اللغوي للإدارة يرتبط بفكرة التحكم في مسار الشيء، وتوجيهه نحو هدف معين، فلا تكون الإدارة مجرد حركة أو نشاط، وإنما هي فعل منظم يقوم على ترتيب الأعمال، وتنسيق الجهود، وضبط الموارد، حتى لا تسير الأمور بطريقة عشوائية أو غير منتظمة².

¹المصدر: عليان، ربحي مصطفى، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 87.

²المصدر: بلمقدم، مصطفى، وفارس، محمد جودت، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2009، ص ص 28-45، ص 36.

ب. الإدارة اصطلاحاً:

أما اصطلاحاً، فتعرف الإدارة بأنها عملية منظمة يتم من خلالها التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة على جهود الأفراد، واستعمال الموارد المتاحة، من أجل تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية. فهي نشاط إنساني هادف، يقوم على توجيه الطاقات البشرية والمادية والمالية داخل المؤسسة، وتحويلها إلى نتائج عملية تخدم أهدافها³.

وتعد الإدارة وظيفة أساسية داخل كل مؤسسة، لأنها تساعد على تحديد الأهداف، وترتيب الأولويات، وتوزيع المهام، وضبط العلاقات بين الأفراد والمصالح، ومتابعة الأداء، وتصحيح الانحرافات. كما أنها لا تقتصر على إصدار الأوامر فقط، بل تشمل القدرة على اتخاذ القرار المناسب، وتحفيز العاملين، وتنسيق الجهود، والتعامل مع المشكلات التي قد تواجه المؤسسة أثناء ممارسة نشاطها⁴.

ومن ثم، يمكن القول إن الإدارة هي الأداة التي تسمح للمنظمة بتحقيق التوازن بين مواردها وأهدافها، وبين إمكانياتها

ومتطلبات بيئتها. فكلما كانت الإدارة أكثر كفاءة، استطاعت المنظمة أن تستغل مواردها بطريقة أفضل، وأن تحقق أداء أعلى، وأن تتكيف مع الظروف المتغيرة التي تحيط بها.

ثانياً: مفهوم التغيير:

أ. التغيير لغة:

يدل التغيير في اللغة على التحول والانتقال من حال إلى حال أخرى، أو تبديل وضع معين بوضع جديد يختلف عنه. ويقال تغير الشيء، أي تبدلت صفته، أو حالته، أو شكله، أو طبيعته. ومن هنا، فإن التغيير في معناه اللغوي يفيد عدم الثبات، والخروج من حالة قائمة إلى حالة مغايرة⁵.

³المصدر: صالح، سميرة، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016، ص 142.

⁴ المرجع نفسه، ص 143.

⁵المصدر: بن عطالله، العلمي، محاضرات في مقياس إدارة التغيير والتنظيم، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، الجزائر، 2023، ص 47.

الفصل الأول: دراسة نظرية "إدارة التغيير والتحول الرقمي داخل المنظمة"

ويرتبط هذا المعنى بفكرة الحركة والتجدد، لأن التغيير يعني أن الشيء لم يعد كما كان من قبل، بل طرأ عليه تعديل أو تحول، سواء كان هذا التحول بسيطاً أو عميقاً، جزئياً أو كلياً، مقصوداً أو غير مقصود⁶.

ب. التغيير اصطلاحاً:

أما اصطلاحاً، فيقصد بالتغيير إحداث تعديل مقصود أو غير مقصود في وضع قائم، بهدف الوصول إلى وضع جديد. وفي المجال الإداري، يعني التغيير إدخال تعديلات على أحد عناصر المؤسسة، مثل الهيكل التنظيمي، أو أساليب العمل، أو التكنولوجيا، أو الموارد البشرية، أو الثقافة التنظيمية، أو طرق الاتصال، وذلك من أجل تحسين الأداء، أو معالجة الاختلالات، أو التكيف مع مستجدات البيئة⁷.

ولا ينظر إلى التغيير داخل المؤسسة على أنه مجرد استبدال شيء بآخر، بل هو عملية تمس طريقة تفكير المؤسسة، وكيفية عملها، وأسلوب تعاملها مع أفرادها ومحيطها. فقد يكون التغيير ضرورياً بسبب ظهور مشكلات داخلية، مثل ضعف الأداء، أو سوء الاتصال، أو انخفاض الإنتاجية، كما قد يكون نتيجة ضغوط خارجية، مثل التطور التكنولوجي، أو المنافسة، أو تغير القوانين، أو تغير حاجات الزبائن⁸.

وبناء على ذلك، فإن التغيير لا يعني دائماً وجود خلل أو أزمة، بل قد يكون وسيلة للتطوير والتحسين والاستعداد للمستقبل. فالمؤسسات الناجحة هي التي لا تنتظر وقوع المشكلات حتى تغير أساليبها، وإنما تسعى إلى التجديد المستمر، ومراجعة طرق العمل، وتطوير قدرات العاملين، حتى تظل قادرة على الاستمرار والمنافسة.

ثالثاً: مفهوم إدارة التغيير:

بعد تحديد مفهوم الإدارة ومفهوم التغيير، يمكن القول إن إدارة التغيير تجمع بين هذين المفهومين، لأنها تعني توجيه عملية التغيير بطريقة منظمة، حتى لا يكون التحول عشوائياً أو مفروضاً دون تخطيط. فالتغيير وحده لا يكفي لتحقيق التطور، إذا لم تصاحبه إدارة واعية تعرف لماذا يتم التغيير، وكيف يتم، ومن يتأثر به، وما الوسائل الضرورية لإنجاحه⁹.

⁶ المصدر: محرز، عبد الباسط، وفكرون، السعيد، "مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2019، ص 300-318، ص 309.

⁷ المصدر: ماهر، أحمد، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 64.

⁸ المرجع نفسه، ص 65.

⁹ المصدر: بوقلقول، الهادي، وبلكبير، مدين، "إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر"، مجلة الباحث الاقتصادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2010، ص 126-146، ص 136.

الفصل الأول: دراسة نظرية "إدارة التغيير والتحول الرقمي داخل المنظمة"

تعرف إدارة التغيير بأنها عملية إدارية منظمة تهدف إلى التخطيط للتغيير، وتنفيذه، ومتابعة نتائجه، من أجل نقل المؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع أفضل، مع مراعاة إمكانياتها، وخصوصية مواردها البشرية، وظروف بيئتها الداخلية والخارجية. فهي لا تركز فقط على القرار الإداري المتعلق بالتغيير، بل تهتم أيضا بطريقة تطبيقه، وردود فعل العاملين تجاهه، والصعوبات التي قد تعترضه أثناء التنفيذ¹⁰.

كما يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها مجموعة من الجهود والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل إحداث تحول مقصود في بنيتها أو وظائفها أو سلوك أفرادها، بهدف تحسين فعاليتها وقدرتها على التكيف. وبذلك، فهي عملية شاملة لا تقتصر على الجانب التنظيمي فقط، بل تشمل الجانب الإنساني أيضا، لأن العاملين يمثلون العنصر الأساسي في نجاح أي تغيير أو فشله¹¹.

وتقوم إدارة التغيير على تشخيص الوضع القائم أولا، من خلال معرفة نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، ثم تحديد الحاجة إلى التغيير، ووضع خطة واضحة له، وتوفير الوسائل اللازمة لتنفيذه، ثم مرافقة العاملين وتوعيتهم بأهدافه، وأخيرا تقييم نتائجه لمعرفة مدى نجاحه. ومن هنا، يظهر أن إدارة التغيير ليست عملية ارتجالية، بل هي مسار متكامل يقوم على التخطيط، والاتصال، والتكوين، والتحفيز، والمتابعة¹².

وتكمن خصوصية إدارة التغيير في أنها لا تتعامل مع التغيير باعتباره قرارا إداريا فقط، بل باعتباره تحولا يمس المؤسسة ككل. فقد تقرر الإدارة إدخال نظام معلومات جديد، أو إعادة تنظيم المصالح، أو تغيير طرق العمل، غير أن نجاح هذه الخطوات يتوقف على مدى تقبل العاملين لها، وفهمهم لأسبابها، وشعورهم بأنهم جزء من هذا التغيير. ولهذا، فإن إدارة التغيير تهتم بتقليل المقاومة، وإزالة الغموض، وبناء الثقة، وتشجيع المشاركة¹³.

¹⁰ المرجع نفسه، ص 137.

¹¹ المصدر: سماتي، حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص 214.

¹² المرجع نفسه، ص ص 215، 216.

¹³ المصدر: السكارنة، بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 153.

الفصل الأول: دراسة نظرية "إدارة التغيير والتحول الرقمي داخل المنظمة"

كما أن إدارة التغيير تساعد المنظمة على الانتقال من حالة الجمود إلى حالة الحركة والتجديد، لأنها تجعل التغيير عملية موجهة وليست مجرد رد فعل ظرفي. فبدل أن تتعامل المؤسسة مع التحولات بصورة متأخرة، تمكنها إدارة التغيير من الاستعداد لها، واستباق آثارها، وتحويلها إلى فرصة لتحسين الأداء وتطوير الموارد البشرية وتعزيز الفعالية التنظيمية¹⁴.

وعليه، يمكن اعتبار إدارة التغيير أسلوباً إدارياً ضرورياً في المؤسسات الحديثة، لأنها تسمح بالتكيف مع المستجدات، ومواجهة التحديات، وتحسين أساليب العمل، وتطوير قدرات الأفراد. كما أنها تمثل وسيلة مهمة لتحقيق الاستمرارية، لأن المؤسسة التي ترفض التغيير أو تفشل في إدارته تبقى عرضة للتراجع، بينما المؤسسة التي تحسن إدارة التغيير تكون أكثر قدرة على التطور وتحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة التغيير

تحتل إدارة التغيير مكانة مهمة داخل المؤسسة الحديثة، لأنها لم تعد خياراً ثانوياً تلجأ إليه الإدارة عند الضرورة فقط، بل أصبحت أسلوباً أساسياً لضمان الاستمرارية والتكيف مع التحولات المتسارعة، فالمؤسسات اليوم تواجه بيئة شديدة الحركة، تتغير فيها التكنولوجيا، وتتطور فيها أساليب العمل، وتتبدل فيها حاجات الزبائن، وتتزايد فيها متطلبات الجودة والفعالية.

أولاً: أهمية إدارة التغيير:

تظهر أهمية إدارة التغيير في كونها تساعد المؤسسة على الانتقال من الوضع القائم إلى وضع أفضل، بطريقة مخططة ومدرسة، بعيداً عن الارتجال والعشوائية. فالتغيير غير المنظم قد يؤدي إلى اضطراب العمل، ورفض العاملين، وضعف التنسيق بين المصالح، أما التغيير الذي تتم إدارته بوعي، فإنه يسمح بتحقيق نتائج إيجابية، ويجعل المؤسسة أكثر قدرة على التحكم في مسار التحول. وتبرز أهمية إدارة التغيير، أساساً، من خلال النقاط الآتية:

1. مساعدة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية:

تعمل المؤسسة في بيئة دائمة التغير، تتأثر بالتطورات الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والقانونية، والمنافسة المتزايدة. ولهذا فإن إدارة التغيير تساعد على فهم هذه التحولات، والاستجابة لها في الوقت المناسب، بدل البقاء أسيرة لأساليب قديمة لم تعد قادرة على تحقيق

¹⁴ المصدر: بوزوق، جمال، "إدارة التغيير ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر"، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، الجزائر، المجلد 04، العدد 02،

2021، ص ص 77-91، ص 84.

الفصل الأول: دراسة نظرية "إدارة التغيير والتحول الرقمي داخل المنظمة"

الفعالية. فكلما كانت المؤسسة أكثر استعدادا للتغيير، كانت أكثر قدرة على مواجهة التحديات الخارجية، والاستفادة من الفرص المتاحة¹⁵.

2. تحسين الأداء التنظيمي :

تسهم إدارة التغيير في تحسين أداء المنظمة، لأنها تدفعها إلى مراجعة طرق العمل، وتصحيح الاختلالات، وتطوير الإجراءات، واستعمال الموارد بصورة أفضل. فقد يكون ضعف الأداء ناتجا عن أساليب عمل تقليدية، أو سوء توزيع المهام، أو بطء في الاتصال، أو غياب التنسيق بين المصالح. وهنا يأتي دور إدارة التغيير في معالجة هذه النقائص، وإعادة تنظيم العمل بما يسمح بتحقيق نتائج أفضل.

3. تطوير الموارد البشرية:

لا يمكن لأي تغيير أن ينجح دون مشاركة العنصر البشري، لأن العاملين هم الذين يطبقون القرارات، ويتعاملون مع الوسائل، وينفذون الخطط داخل المؤسسة. لذلك تكتسي إدارة التغيير أهمية خاصة في تطوير قدرات الأفراد، من خلال التكوين، والتحسيس، والتحفيز، وتشجيعهم على تقبل الأساليب الجديدة. كما تساعد على تجاوز الخوف من التغيير، وفهم ضرورته، والمساهمة في إنجاحه¹⁶.

4. تقليل مقاومة التغيير.

من أهم أسباب فشل التغيير داخل المنظمات مقاومة العاملين له، سواء بسبب الخوف من المجهول، أو عدم فهم أهدافه، أو الشعور بأنه يهدد مصالحهم ومناصبهم. وتكمن أهمية إدارة التغيير في أنها لا تفرض التحول بطريقة فجائية، بل تسعى إلى شرحه، وتوضيح أسبابه، وإشراك العاملين فيه، والرد على مخاوفهم. وبذلك تتحول المقاومة تدريجيا إلى قبول، ثم إلى مشاركة إيجابية.

5. تحقيق المرونة التنظيمية.

تساعد إدارة التغيير المنظمة على أن تكون أكثر مرونة في التعامل مع المستجدات، فلا تبقى مرتبطة بهياكل جامدة أو إجراءات معقدة. فالمرونة تعني قدرة المؤسسة على تعديل أساليبها وقراراتها حسب الظروف، دون أن تفقد توازنها أو أهدافها الأساسية. ومن ثم، فإن إدارة التغيير تمنح المؤسسة قدرة أكبر على التجديد، والاستجابة السريعة، ومواكبة التحولات¹⁷.

¹⁵المصدر: بوديب، دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية

العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014، ص 96.

¹⁶ المصدر: عبد الله، معتز سيد، إدارة التغيير التنظيمي، الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014،

ص 126.

¹⁷ المصدر: جوزه، عبد الله، "نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، 2021، ص

ص 184-199

6. دعم الابتكار والتطوير.

ترتبط إدارة التغيير بالابتكار، لأن المنظمة التي تتقبل التغيير تكون أكثر استعداداً لتبني أفكار جديدة، وتقنيات حديثة، وطرق عمل أكثر فعالية. فالتغيير يفتح المجال أمام الإبداع، ويشجع العاملين على اقتراح حلول جديدة، ويساعد المؤسسة على التخلص من الممارسات التقليدية التي تعيق التطور. ولهذا فإن إدارة التغيير تعد وسيلة مهمة لبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر.

7. ضمان استمرارية المنظمة.

إن المنظمة التي ترفض التغيير أو تتأخر في الاستجابة له قد تفقد قدرتها على المنافسة والاستمرار. أما المؤسسة التي تحسن إدارة التغيير، فإنها تستطيع المحافظة على وجودها، وتطوير مكانتها، ومواجهة الصعوبات التي تعترضها. ومن هنا، فإن إدارة التغيير لا تخدم الحاضر فقط، بل تساهم أيضاً في حماية مستقبل المنظمة، وضمان بقائها في بيئة غير مستقرة¹⁸.

ثانياً: أهداف إدارة التغيير:

تهدف إدارة التغيير إلى جعل التحول داخل المنظمة عملية منظمة وواضحة، تقوم على التخطيط، والمتابعة، والتقييم، بدل أن تكون مجرد قرارات متفرقة أو ردود أفعال مؤقتة. فهي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تمس المنظمة من حيث أدائها، ومواردها البشرية، وهيكلها التنظيمي، وقدرتها على الاستجابة للمحيط.

ويمكن تحديد أهم أهداف إدارة التغيير فيما يأتي:

1. الانتقال بالمنظمة إلى وضع أفضل:

يتمثل الهدف الأساسي لإدارة التغيير في نقل المؤسسة من وضع قائم إلى وضع أكثر فعالية، سواء من حيث الأداء، أو التنظيم، أو جودة الخدمات، أو أساليب العمل. فالتغيير لا يكون غاية في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحسين الواقع التنظيمي، وتجاوز النقائص، والوصول إلى نتائج أكثر ملاءمة لأهداف المؤسسة¹⁹.

2. معالجة المشكلات التنظيمية:

تسعى إدارة التغيير إلى معالجة الاختلالات التي قد تظهر داخل المؤسسة، مثل ضعف الاتصال، وتداخل الصلاحيات، وبطء اتخاذ القرار، وانخفاض الإنتاجية، وضعف التنسيق بين المصالح. ومن خلال التشخيص الجيد لهذه المشكلات، يمكن وضع حلول مناسبة لها، وإحداث التعديلات الضرورية التي تساعد على تحسين سير العمل.

¹⁸المصدر: اجوزة، المرجع السابق، ص 200.

¹⁹المصدر: بلكير، بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2004، ص 118.

3. تحسين كفاءة استخدام الموارد:

من أهداف إدارة التغيير تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، والمادية، والمالية، والتكنولوجية. فالمؤسسة قد تمتلك موارد مهمة، لكنها لا تحقق النتائج المطلوبة بسبب سوء التنظيم أو ضعف التوجيه. لذلك تسعى إدارة التغيير إلى إعادة ترتيب هذه الموارد، وتوجيهها بطريقة أكثر عقلانية، بما يسمح بتقليل الهدر ورفع الفعالية.²⁰

4. تنمية قدرات العاملين:

تهدف إدارة التغيير إلى تطوير مهارات العاملين، وتمكينهم من التعامل مع الأساليب الجديدة داخل المؤسسة. فعندما يتم إدخال نظام جديد، أو تقنية حديثة، أو طريقة عمل مختلفة، يصبح من الضروري تكوين الأفراد ومرافقتهم، حتى لا يشعروا بالعجز أو الارتباك. ومن ثم، فإن إدارة التغيير تجعل الموارد البشرية جزءا أساسيا من عملية التطوير.

5. تعزيز روح المشاركة داخل المؤسسة:

تسعى إدارة التغيير إلى إشراك العاملين في عملية التحول، لأن المشاركة تجعلهم أكثر تقبلا للقرارات الجديدة، وأكثر استعدادا لتنفيذها. فالعامل الذي يفهم أسباب التغيير، ويساهم في مناقشته، يشعر بأنه عنصر فاعل داخل المؤسسة، لا مجرد منفذ لتعليمات مفروضة عليه. وهذا ما يساعد على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين.²¹

6. تقليل الآثار السلبية للتغيير:

قد يترتب عن التغيير بعض الآثار السلبية، مثل القلق، والارتباك، ومقاومة العاملين، وتعطل بعض الإجراءات في بداية التنفيذ. لذلك تهدف إدارة التغيير إلى التحكم في هذه الآثار، من خلال التخطيط الجيد، والاتصال الواضح، والتدرج في التطبيق، وتوفير الدعم اللازم للعاملين. فكلما كانت عملية التغيير أكثر تنظيما، كانت آثارها السلبية أقل حدة.

7. ترسيخ ثقافة التطوير المستمر:

لا تهدف إدارة التغيير إلى إحداث تعديل مؤقت فقط، بل تسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية تجعل التطوير جزءا من حياة المؤسسة. فالمؤسسة الناجحة لا تغير أساليبها مرة واحدة ثم تتوقف، بل تواصل التقييم والتحسين، وتبحث دائما عن طرق أفضل للعمل. وبذلك تصبح إدارة التغيير مدخلا لترسيخ ثقافة التحسين المستمر، والابتعاد عن الجمود والروتين.²²

²⁰ المصدر: حريم، حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 305.

²¹ المصدر: العايب، رابح، "استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 29، العدد 02، 2016، ص 175.

²² المصدر: علاوي، عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية إنتاج الكهرباء بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012، ص 87.

وعليه، يمكن القول إن أهمية إدارة التغيير وأهدافها يتكاملان في خدمة غاية واحدة، وهي تمكين المؤسسة من التطور والاستمرار. فالأهمية تظهر في كونها ضرورة تفرضها طبيعة البيئة المتغيرة، أما الأهداف فتظهر في النتائج التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها من خلال هذا التغيير. ومن ثم، فإن إدارة التغيير تعد من أبرز المداخل الإدارية التي تساعد المؤسسة على تحسين أدائها، وتطوير مواردها، وتعزيز مرونتها، وتحقيق فعاليتها في ظل التحولات المستمرة.

المطلب الثالث: مراحل ومعوقات إدارة التغيير

تعد إدارة التغيير عملية منظمة لا تتحقق بمجرد اتخاذ قرار إداري، أو الإعلان عن رغبة المؤسسة في التحول، بل تمر بمجموعة من المراحل المتتابعة التي تسمح بفهم الواقع القائم، وتحديد الحاجة إلى التغيير، والتخطيط له، وتنفيذه، ثم تقييم نتائجه. فكل تغيير لا يقوم على التشخيص والتخطيط والمتابعة قد يتحول إلى مصدر اضطراب داخل المؤسسة، خاصة إذا لم يتم إشراك العاملين فيه، أو إذا غابت الرؤية الواضحة حول أهدافه ونتائجه. كما أن التغيير، مهما كان ضرورياً، قد يواجه جملة من المعوقات التي تحد من فعاليته، وفي مقدمتها مقاومة العاملين، وضعف الاتصال، وقلة الإمكانات، وغموض الأهداف. ومن هذا المنطلق، سيتم التطرق أولاً إلى مراحل إدارة التغيير، ثم إلى أهم المعوقات التي قد تعترضها.

أولاً: مراحل إدارة التغيير:

تمر إدارة التغيير بعدة مراحل أساسية، تساعد المؤسسة على التحكم في عملية التحول، وتجنب العشوائية والارتجال. فالتغيير الناجح لا يبدأ بالتنفيذ مباشرة، بل يبدأ بفهم الحاجة إليه، ثم إعداد خطة مناسبة له، ثم تطبيقها بصورة تدريجية، وأخيراً تقييم النتائج المحققة²³.

أ. تشخيص الحاجة إلى التغيير:

تعد مرحلة التشخيص أول خطوة في إدارة التغيير، لأنها تسمح للمؤسسة بمعرفة الأسباب التي تدفعها إلى التغيير، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تعديل أو تطوير. فقد تكون الحاجة إلى التغيير ناتجة عن مشكلات داخلية، مثل ضعف الأداء، أو بطء الإجراءات، أو سوء الاتصال، أو انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين، كما قد تكون ناتجة عن عوامل خارجية، مثل التطور التكنولوجي، أو اشتداد المنافسة، أو تغير حاجات الزبائن، أو صدور قوانين وتنظيمات جديدة.

ولا يقتصر التشخيص على ملاحظة وجود مشكل فقط، بل يتطلب جمع المعلومات، وتحليل الوضع القائم، وتحديد نقاط القوة والضعف، ومعرفة أسباب الخلل بدقة. فالمؤسسة التي لا تشخص واقعها

²³ المصدر: عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 281.

الفصل الأول: دراسة نظرية "إدارة التغيير والتحول الرقمي داخل المنظمة"

بصورة صحيحة قد تتخذ قرارات تغيير غير مناسبة، أو تعالج أعراض المشكلة دون الوصول إلى أسبابها الحقيقية. لذلك، فإن التشخيص الجيد يعد أساساً لنجاح باقي مراحل التغيير²⁴.

ب. تحديد أهداف التغيير:

بعد تشخيص الوضع القائم، تنتقل المؤسسة إلى تحديد الأهداف التي تريد تحقيقها من خلال التغيير. وتتمثل هذه الأهداف في النتائج التي تسعى الإدارة إلى بلوغها، مثل تحسين الأداء، وتطوير أساليب العمل، ورفع جودة الخدمات، وتقليل الأخطاء، وتسريع الإجراءات، وتنمية مهارات العاملين، أو إعادة تنظيم بعض المصالح.

ويشترط في أهداف التغيير أن تكون واضحة، واقعية، وقابلة للتحقيق، حتى يتمكن العاملون من فهمها والاقتران بها. فغموض الأهداف يؤدي إلى الخوف والتردد، ويجعل الأفراد ينظرون إلى التغيير على أنه تهديد أو إجراء غير مفهوم. أما وضوح الأهداف، فيساعد على توجيه الجهود، وتحديد الأولويات، وقياس درجة النجاح بعد تنفيذ التغيير²⁵.

ج. التخطيط للتغيير:

تعد مرحلة التخطيط من أهم مراحل إدارة التغيير، لأنها تحدد الطريقة التي سيتم بها الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه. وفي هذه المرحلة، تقوم الإدارة بوضع خطة واضحة تتضمن طبيعة التغيير المطلوب، والوسائل الضرورية لتنفيذه، والمدة الزمنية المناسبة، والجهات المسؤولة عن التطبيق، والموارد البشرية والمادية المطلوبة.

كما يتضمن التخطيط تحديد المخاطر المحتملة، ووضع حلول مسبقة لمواجهةها، حتى لا تتفاجأ المؤسسة بالعراقيل أثناء التنفيذ. فالتغيير غير المخطط قد يسبب اضطراباً في سير العمل، وقد يخلق حالة من الارتباك داخل المؤسسة. أما التخطيط الجيد، فيجعل عملية التغيير أكثر تنظيماً، ويساعد على توزيع الأدوار، وتفادي التداخل في الصلاحيات، وضمان السير التدريجي للعملية.

د. تهيئة العاملين للتغيير:

لا يمكن أن ينجح التغيير إذا لم يتم تحضير العاملين له، لأن العنصر البشري هو الأكثر تأثراً بأي تحول تنظيمي. لذلك تحتاج المؤسسة إلى تهيئة أفرادها، من خلال الاتصال الواضح، وشرح أسباب التغيير، وتوضيح أهدافه، وبيان الفوائد المنتظرة منه، سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للعاملين أنفسهم²⁶.

²⁴المصدر: قويدر، عائشة، "إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2013، ص 174.

²⁵ المرجع نفسه، ص 175.

²⁶المصدر: بويرطخ، عبد الكريم، "التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، المجلد 34، العدد 03، 2023، ص 319.

الفصل الأول: دراسة نظرية "إدارة التغيير والتحول الرقمي داخل المنظمة"

وتشمل هذه المرحلة أيضا تكوين العاملين وتدريبهم، خاصة إذا كان التغيير مرتبطا بإدخال تكنولوجيا جديدة، أو تغيير طرق العمل، أو اعتماد إجراءات إدارية مختلفة. كما أن إشراك العاملين في بعض مراحل التغيير يساعد على تقليل خوفهم، ويجعلهم يشعرون بأنهم جزء من العملية، لا مجرد منفذين لقرارات مفروضة عليهم. ومن هنا، فإن التهيئة النفسية والمهنية تعد عاملا أساسيا في تقبل التغيير وإنجاحه²⁷.

هـ. تنفيذ التغيير:

تمثل مرحلة التنفيذ الانتقال الفعلي من التخطيط إلى التطبيق، حيث تبدأ المؤسسة في إدخال التعديلات المطلوبة على أرض الواقع. وقد يكون التنفيذ تدريجيا، عندما يتم تطبيق التغيير على مراحل، أو شاملا، عندما تمس العملية أكثر من جانب في الوقت نفسه. وغالبا ما يكون التنفيذ التدريجي أكثر ملاءمة، لأنه يسمح بتجريب التغيير، وتصحيح الأخطاء، وتخفيف الضغط على العاملين.

وخلال هذه المرحلة، يجب أن تتابع الإدارة سير العملية بشكل مستمر، وأن تتدخل لمعالجة الصعوبات التي تظهر أثناء التطبيق. كما يجب أن تحافظ على الاتصال الدائم مع العاملين، حتى لا تنتشر الإشاعات أو تزداد المخاوف. فنجاح التنفيذ لا يرتبط فقط بوجود خطة مكتوبة، بل يرتبط أيضا بقدرة الإدارة على القيادة، والتوجيه، والتحفيز، وحل المشكلات في الوقت المناسب²⁸.

و. متابعة التغيير وتقييم نتائجه:

بعد تنفيذ التغيير، تأتي مرحلة المتابعة والتقييم، وهي مرحلة ضرورية لمعرفة مدى نجاح العملية، ومدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا. ففي هذه المرحلة، تقوم المؤسسة بمقارنة النتائج المحققة بالنتائج المتوقعة، وتحديد جوانب النجاح، وجوانب القصور، ومعرفة ما إذا كان التغيير قد أدى فعلا إلى تحسين الأداء أو حل المشكلات التي كانت قائمة.

ولا يعني التقييم نهاية عملية التغيير، بل قد يكشف عن ضرورة إدخال تعديلات إضافية، أو إعادة النظر في بعض الإجراءات. فإدارة التغيير عملية مستمرة، تحتاج إلى مراقبة وتصحيح وتحسين، لأن بيئة المؤسسة لا تتوقف عن التحول. ومن ثم، فإن المتابعة والتقييم يساعدان على ترسيخ التغيير، وضمان استمراره، وتحويله إلى ممارسة فعلية داخل المؤسسة²⁹.

²⁷ المرجع نفسه، ص 320.

²⁸ المصدر: عالوي، عبد الفتاح، إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013، ص 58.

²⁹ المرجع نفسه، ص 59.

ثانياً: معوقات إدارة التغيير:

رغم أهمية إدارة التغيير، إلا أن نجاحها لا يكون دائماً سهلاً، لأنها قد تواجه عدة معوقات تحد من فعاليتها، أو تؤخر تطبيقها، أو تؤدي إلى فشلها. وترتبط هذه المعوقات بطبيعة المؤسسة، وسلوك العاملين، وبأسلوب القيادة، وبالإمكانيات المتاحة، وبطريقة الاتصال داخل التنظيم.

أ. مقاومة العاملين للتغيير:

تعد مقاومة العاملين من أبرز المعوقات التي تواجه إدارة التغيير، لأن الأفراد يميلون غالباً إلى المحافظة على ما اعتادوا عليه، خاصة إذا كان التغيير يمس مناصبهم، أو مهامهم، أو طريقة عملهم. وقد تظهر هذه المقاومة في شكل رفض مباشر، أو تدمير، أو بطء في تنفيذ التعليمات، أو عدم التعاون مع الإدارة.

وترجع مقاومة التغيير إلى عدة أسباب، منها الخوف من المجهول، والقلق من فقدان الامتيازات، وعدم الثقة في الإدارة، وضعف فهم أهداف التغيير، أو الشعور بأن التغيير سيزيد من الأعباء المهنية. لذلك، فإن تجاهل هذه المقاومة أو التعامل معها بالقوة قد يزيد من حدتها، بينما يساعد الحوار، والاتصال، والتكوين، والمشاركة على تقليلها تدريجياً³⁰.

ب. ضعف الاتصال داخل المنظمة:

يعد الاتصال من العوامل الأساسية في نجاح التغيير، لأن العاملين يحتاجون إلى معلومات واضحة حول أسباب التغيير، وأهدافه، ومراحله، وآثاره. فإذا كان الاتصال ضعيفاً أو غامضاً، تنتشر الشائعات، وتزداد المخاوف، ويفقد العاملون الثقة في الإدارة.

كما أن غياب الاتصال الفعال يجعل الأفراد يشعرون بأن التغيير فرض عليهم دون توضيح أو استشارة، مما يؤدي إلى رفضه أو عدم التفاعل معه. لذلك، فإن المنظمة التي ترغب في إنجاح التغيير تحتاج إلى قنوات اتصال واضحة، تسمح بنقل المعلومات، والاستماع إلى انشغالات العاملين، وتصحيح المفاهيم الخاطئة في الوقت المناسب³¹.

ج. غموض أهداف التغيير:

من المعوقات المهمة أيضاً غموض الأهداف، حيث لا يفهم العاملون لماذا يتم التغيير، وما النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وما دورهم في هذه العملية. وعندما تكون الأهداف غير واضحة، يصبح التغيير مصدر قلق وارتباك، بدل أن يكون وسيلة للتطوير والتحسين.

³⁰المصدر: العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 346.

³¹المصدر: الشمري، عبد الله، "إدارة التغيير التنظيمي، التحدي الجديد للإدارة العامة"، مجلة دراسات، الجزائر، المجلد 33، العدد 02، 2023، ص 27.

الفصل الأول: دراسة نظرية "إدارة التغيير والتحول الرقمي داخل المنظمة"

وقد يؤدي غموض الأهداف إلى ضعف الالتزام، لأن العامل لا يستطيع أن يشارك في عملية لا يفهم معناها أو غايتها. ولهذا يجب على الإدارة أن تحدد أهداف التغيير بدقة، وأن تقدمها بلغة بسيطة ومفهومة، وأن تربطها بمصلحة المؤسسة ومصلحة العاملين معا³².

د. ضعف القيادة الإدارية:

تحتاج إدارة التغيير إلى قيادة قوية وواعية، قادرة على توجيه الأفراد، وتحفيزهم، وإقناعهم، ومرافقتهم خلال مراحل التحول. فإذا كانت القيادة ضعيفة، أو مترددة، أو غير قادرة على اتخاذ القرار، فإن عملية التغيير تفقد وضوحها وقوتها.

كما أن القيادة التي تعتمد على الفرض والأوامر فقط قد تزيد من مقاومة العاملين، لأنها لا تراعي الجانب الإنساني للتغيير. أما القيادة الفعالة، فهي التي تجمع بين الحزم والمرونة، وبين التخطيط والحوار، وبين توجيه العاملين والاستماع إلى انشغالاتهم. ولذلك، فإن ضعف القيادة يعد من العوامل التي تعرقل نجاح التغيير داخل المؤسسة³³.

هـ. نقص الإمكانيات والموارد:

قد ترغب المؤسسة في إحداث تغيير معين، لكنها لا تمتلك الإمكانيات الكافية لتنفيذه. فقد يكون التغيير بحاجة إلى موارد مالية، أو وسائل تكنولوجية، أو تكوين متخصص، أو عدد كاف من العاملين، أو خبرات فنية معينة. وعندما تغيب هذه الإمكانيات، يصبح تنفيذ التغيير صعبا، حتى وإن كانت أهدافه واضحة.

كما أن نقص الموارد قد يؤدي إلى تطبيق ناقص أو غير فعال للتغيير، مما ينعكس سلبا على النتائج. لذلك، يجب أن تراعي المؤسسة إمكانياتها الواقعية عند التخطيط للتغيير، وأن توفر الوسائل الضرورية قبل الشروع في التنفيذ، حتى لا يتحول التغيير إلى مجرد قرار نظري غير قابل للتطبيق³⁴.

و. التمسك بالروتين والثقافة التنظيمية القديمة:

تمثل الثقافة التنظيمية القديمة إحدى المعوقات التي قد تصعب عملية التغيير، خاصة عندما تكون المؤسسة معتادة على نمط معين من التفكير والعمل. فقد يفضل بعض العاملين الاستمرار في

³² دحية، عبد القادر، "قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الجامعة الجزائرية"، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، المجلد 13، العدد 02، 2022، ص 529.

³³ المرجع نفسه، ص 530.

³⁴ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص 219.

الفصل الأول: دراسة نظرية "إدارة التغيير والتحول الرقمي داخل المنظمة"

الإجراءات التقليدية، لأنها مألوفة بالنسبة لهم، حتى وإن كانت غير فعالة. كما قد ينظرون إلى الأساليب الجديدة على أنها تهديد لطريقة العمل التي تعودوا عليها.

ويظهر هذا العائق بوضوح في المؤسسات التي يغلب عليها الجمود الإداري، وضعف المبادرة، والخوف من تحمل المسؤولية. لذلك، فإن نجاح التغيير يتطلب تغيير بعض القناعات والسلوكيات، وليس مجرد تعديل القوانين أو الإجراءات. فبناء ثقافة تنظيمية مرنة ومفتوحة على التطوير يعد شرطاً مهماً لإنجاح إدارة التغيير³⁵.

ز. سوء التخطيط للتغيير:

يعد سوء التخطيط من الأسباب التي تؤدي إلى فشل إدارة التغيير، لأن أي تحول غير مدروس قد يسبب اضطراباً في العمل، وتداخل الصلاحيات، وضياح الجهود. فقد تبدأ المؤسسة في التغيير دون تحديد واضح للمراحل، أو المسؤوليات، أو الموارد المطلوبة، أو الآجال الزمنية، مما يجعل العملية غير منظمة.

كما أن عدم توقع الصعوبات المحتملة قد يجعل المؤسسة عاجزة عن التعامل معها عند ظهورها. لذلك، فإن التخطيط الجيد يعد وسيلة أساسية لتقليل المخاطر، وتنظيم الجهود، وضمان التنفيذ التدريجي والمنسجم للتغيير³⁶.

وعليه، يمكن القول إن إدارة التغيير تمر بمراحل مترابطة تبدأ بتشخيص الحاجة إلى التغيير، وتنتهي بتقييم نتائجه وترسيخه داخل المؤسسة. غير أن هذه العملية قد تواجه عدة معوقات، منها مقاومة العاملين، وضعف الاتصال، وغموض الأهداف، ونقص الإمكانيات، وسوء التخطيط. ولذلك، فإن نجاح إدارة التغيير يتطلب وعياً إدارياً، وقيادة فعالة، وتخطيطاً دقيقاً، واتصالاً واضحاً، ومشاركة حقيقية من العاملين، حتى يتحول التغيير من مجرد قرار تنظيمي إلى ممارسة فعالة تساهم في تطوير المؤسسة وتحسين أدائها.

³⁵المصدر: الطاهر، عبد القادر، "التغيير التنظيمي واستراتيجيات مقاومته في المنظمات، مقارنة نظرية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، المجلد 01، العدد 04، 2019، ص 240.

³⁶المصدر: تريكي، حسان، إدارة التغيير التنظيمي كأداة لبناء أسس المنظمة المتعلمة، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2018، ص 44.

المبحث الثاني: ماهية التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي ضرورة أساسية للمنظمات الحديثة، نظرا لدوره في تطوير أساليب العمل، وتحسين جودة الخدمات، وتسريع الإجراءات، ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المبحث مفهوم التحول الرقمي، أهميته وأهدافه، ثم متطلباته ومعوقاته.

المطلب الأول: مفهوم وأبعاد التحول الرقمي

يُعدّ التحول الرقمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعكس انتقال المؤسسات من الأنماط التقليدية إلى نماذج قائمة على توظيف التقنيات الرقمية في مختلف الأنشطة والعمليات، ويبرز هذا التحول عبر أبعاد متعددة تشمل التكنولوجيا والبيانات والموارد البشرية والعمليات، بما يدعم خلق القيمة وتحسين الأداء وتطوير الخدمات.

أولاً: مفهوم التحول الرقمي:

مصطلح التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة التي لا تزال تعرف تفاوتاً في التعاريف حسب السياق المستخدم، ورغم أن العديد من المراجع استخدمت هذا المصطلح كمرادف لمصطلح الرقمنة، إلا أن بعض الدراسات فرّقت بين مصطلحات التحول الرقمي والرقمنة والاضطراب الرقمي، نظراً لاختلافها من حيث المفهوم والدلالة، وقبل التطرق لمفهوم التحول الرقمي لا بد من التطرق لمفهوم الرقمنة.

1. تعريف الرقمنة:

- **التعريف الأول:**
تيري كاني ينظر إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات مثل الكتب والدوريات والتسجيلات الصوتية والصور الثابتة إلى شكل مقروء بواسطة الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (Bits) يعتبر البتات وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات مرتكز على الحواسيب، حيث يتم تحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة"، ويتم هذا النوع من العمليات بفضل مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة³⁷.

● **التعريف الثاني:**

الرقمنة هي عملية تمكن المواطن من إنجاز خدماته الحكومية أو المرفقية عن بُعد عبر الوسائط الإلكترونية، حيث يتواصل مع الجهة المعنية بدايةً من تقديم الطلب حتى استلام الخدمة، وتشمل عملية الرقمنة أيضاً نقل وتحويل البيانات إلى الشكل الرقمي لمعالجتها بواسطة الحواسيب، سواء في أنظمة المعلومات العالية أو عند تحويل النص المطبوع إلى إشارات ثنائية باستخدام تقنية الموح الضوئي لعرض النتائج على الشاشة، في الاتصالات عن بعد، الرقمنة تتضمن تحويل

³⁷المصدر: بريزة بوعزيب، الرقمنة ودورها في عصنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الإدارية،

الفصل الأول: دراسة نظرية "إدارة التغيير والتحول الرقمي داخل المنظمة"

الإشارات التناظرية إلى إشارات رقمية نابضة، وفي مجال علم المعلومات، تتعلق الرقمنة بعملية إنشاء نصوص رقمية من الوثائق التناظرية³⁸.

• التعريف الثالث:

يقول رئيس تجمع الجماهيريين الناشطين في مجال الرقمنة في تصريح لشروق: "الرقمنة تعني إلغاء الوثائق في إيداع الملفات ووقف استخدام الورقة والقلم على مستوى العمليات، ويتم ذلك بدلاً منها بالاعتماد على المعطيات الإلكترونية وإنجاز العمليات المختلفة عبر منصات الإنترنت³⁹".

• التعريف الرابع:

وفقاً لـ "دوج هودجز"، يُعتبر التحويل الرقمي عملية لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسائط تخزين فيزيائي تقليدي مثل المقالات الدوريات والكتب والمخطوطات والخرائط إلى شكل رقمي⁴⁰.

• التعريف الخامس:

في الاتصالات عن بعد، يشير الرقمنة إلى عملية تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية، أما في مجال المكتبات والمعلومات، فإن الرقمنة تشير إلى عملية إنشاء نصوص رقمية من الوثائق التناظرية، وتوضح عبير سالمة أن الرقمنة تحول ورة أو إشارة

(عادةً ما تكون تناظرية) إلى مجموعة منفصلة من النقاط أو القيم لتكون نسخة رقمية من المصدر المرئي أو المطبوع أو المسموع⁴¹.

• التعريف السادس:

الرقمنة تُعتبر عملية تحويل متقنة تمكن من تحويل الوثائق، بغض النظر عن نوعها أو طبيعتها، إلى سلسلة من الأرقام، يرافق هذه العملية التقنية جهد فكري ومكتبي لتنظيم المعلومات لاحقاً، مما يسهل فهرستها وترتيبها، ويتم تمثيلها في شكل نص رقمي.

نستنتج من خلال التعاريف السابقة للرقمنة، على أنها عملية تحويل المعلومات من شكلها التناظري إلى شكل رقمي، حيث يتم تمثيل البيانات بصورة رقمية باستخدام الأرقام والأعداد، تتضمن الرقمنة تحويل الإشارات التناظرية إلى إشارات رقمية، مما يمكن من تخزين ومعالجة

³⁸المصدر: بريزة بوعزيب، الرقمنة ودورها في عصرة التعليم العالي في الجزائر، المرجع السابق، ص 68.

³⁹المصدر: ربيع نصيرة، حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 06،

العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2021، ص 1033.

⁴⁰المصدر: أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها دراسة في الإشكالية ومعايير الاختيار، مجلة دراسات المعلومات، العدد

الأول، البويرة، 2009، ص 120.

⁴¹المصدر: بوطبة مُراد، أعمال الملتقى الدولي الافتراضي يومي 22/21 فيفري 2021، الرقمنة ضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق

التنمية المستدامة، خميس خنشلة، 2022، ص 43.

المعلومات بشكل أكثر كفاءة وسهولة، ويتيح استخدام الحواسيب والتكنولوجيا الرقمية في تحليل ومشاركة البيانات بشكل فعال

2. تعريف التحول الرقمي:

يُنظر إلى التحول الرقمي (Digital Transformation - DT) على نطاق واسع باعتباره محركاً رئيسياً للتغيير في مختلف السياقات، وخاصة في مجال الأعمال التجارية، وقد أصبح له تأثير ملموس على جميع جوانب الحياة البشرية، نتيجة للاعتماد المتزايد على التقنيات الرقمية الحديثة في إدارة وتنفيذ الأنشطة والعمليات اليومية.

يُعد التحول الرقمي من المفاهيم المعاصرة التي فرضت نفسها بقوة في السنوات الأخيرة، خاصة في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، وقد بات يُنظر إليه كأحد المحركات الأساسية للتغيير في مختلف القطاعات، لا سيما في مجال الأعمال، حيث أصبح يؤثر بشكل كبير على أنماط الحياة البشرية من خلال الاعتماد المكثف على التقنيات الحديثة⁴².

ويُعرّف التحول الرقمي على أنه: "عملية شاملة تركز على استخدام التكنولوجيا الرقمية بهدف إحداث تغييرات جذرية في النماذج التشغيلية للمؤسسات، ولا يقتصر أثره على الجانب التقني فقط، بل يمتد ليشمل التغييرات في العمليات الاستراتيجية والتنظيمية والمالية والبشرية"⁴³.

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن التحول الرقمي يتجسد في بناء نماذج ومنصات ذكية وأنظمة وبرمجيات قادرة على تعزيز الكفاءة والجودة في تقديم المنتجات والخدمات⁴⁴.

كما أوضحت دراسات أخرى أن التحول الرقمي: "يُعبر عن إعادة ابتكار شاملة للعمليات من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في كل مراحل الإنتاج والخدمة، مما يخلق قيمة مضافة ويساهم في تحقيق المرونة والابتكار داخل المؤسسة"⁴⁵.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن التحول الرقمي يمثل عملية إعادة توظيف للمعلومات باستخدام تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، بهدف تحويل النماذج التقليدية إلى نماذج ذكية، تسمح بابتكار منتجات وخدمات جديدة، وتحسن تجربة العمل، وتساهم في تطوير أداء الأفراد والمنظمات على حدّ سواء.

⁴²المصدر: إيري نور الدين، التحول الرقمي ي قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية، المجلة الجزائرية للعملة والسياسة الاقتصادية، المجلد 14، 2023، ص

52.

⁴³المصدر: أممي محمد مصطفى، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، المجلد 09، الجزائر، 2018،

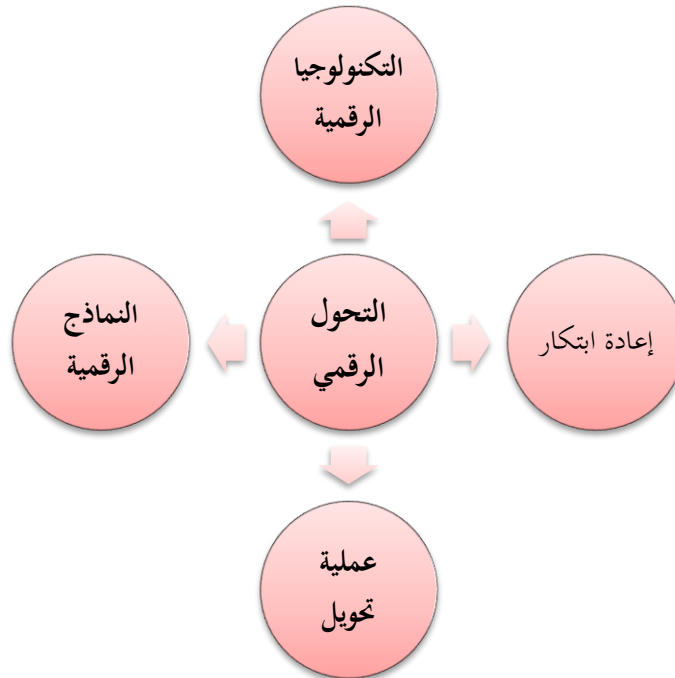
ص 14.

⁴⁴المصدر: آسيا بلقاضي، متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات . دراسة حالة مؤسسة

اتصالات الجزائر بولاية سطيف .، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، جوان 2024، ص 694.

⁴⁵هناك عفيف، الاتجاه نحو التحول الرقمي، حتمية أو خيار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، أبريل 2022، ص

الشكل (1-1): مفاهيم التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على التعاريف السابقة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من أبرز التوجهات الحديثة التي فرضت نفسها على المؤسسات في مختلف المجالات، نظرا لما أحدثته التكنولوجيا من تغييرات عميقة في طرق العمل، وأساليب تقديم الخدمات، وآليات الاتصال، وأنماط اتخاذ القرار. فلم يعد استخدام الوسائل الرقمية مجرد اختيار تقني أو إجراء شكلي، بل أصبح ضرورة تنظيمية تساعد المؤسسة على تطوير أدائها، ومواكبة متطلبات البيئة المعاصرة، والاستجابة لحاجات المتعاملين بسرعة وفعالية. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية التحول الرقمي في قدرته على إحداث نقلة نوعية في سير العمل داخل المؤسسة، كما تتضح أهدافه في سعيه إلى تحسين الأداء، وتحديث الإدارة، وترشيد استخدام الموارد، وتعزيز جودة الخدمات.

أولاً: أهمية التحول الرقمي:

تظهر أهمية التحول الرقمي في كونه يساعد المؤسسة على الانتقال من الأساليب التقليدية في العمل إلى أساليب أكثر سرعة، ومرونة، ودقة. فالمؤسسة التي تعتمد على الوسائل الرقمية تصبح أكثر قدرة على تنظيم معلوماتها، وتبسيط إجراءاتها، وتقديم خدماتها في وقت أقصر، وبجودة أفضل. كما أن التحول الرقمي لا يقتصر على استعمال الحواسيب أو البرامج، بل يشمل إعادة التفكير في طريقة العمل، وكيفية إدارة البيانات، وتطوير العلاقة بين المؤسسة والعاملين والمتعاملين معها.

وتتجلى أهمية التحول الرقمي من خلال ما يأتي⁴⁶:

1. تحسين جودة الخدمات:

يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال تسريع إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية، وتسهيل متابعة الملفات والطلبات. فاعتماد الأنظمة الرقمية يسمح بتقديم خدمة أكثر دقة وانتظاماً، كما يمكن المتعاملين من الحصول على المعلومات أو الخدمات بطريقة أسهل، دون الحاجة إلى التنقل المتكرر أو الانتظار الطويل. وبذلك يصبح التحول الرقمي وسيلة مهمة لرفع مستوى الرضا لدى المستفيدين.

2. تسريع الإجراءات الإدارية:

تعد السرعة من أهم مزايا التحول الرقمي، لأنه يختصر كثيراً من الوقت الذي كانت تستغرقه الإجراءات التقليدية. فالوثائق التي كانت تنتقل يدوياً بين المصالح يمكن أن تعالج إلكترونياً، والبيانات التي كانت تحفظ في ملفات ورقية يمكن الوصول إليها خلال وقت قصير عبر الأنظمة المعلوماتية. وهذا ما يساعد المؤسسة على تقليل البطء الإداري، وتسهيل التنسيق بين مختلف المصالح، وتحسين سير العمل اليومي.

⁴⁶ المصدر: يس، نجلا عبد الحميد، التحول الرقمي في المؤسسات، المفاهيم والمتطلبات والتحديات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2021،

3. تقليل الأخطاء وتحسين دقة المعلومات:

يساعد التحول الرقمي على تقليل الأخطاء المرتبطة بالتسجيل اليدوي، أو ضياع الوثائق، أو تكرار البيانات، أو سوء حفظ المعلومات. فالأنظمة الرقمية تسمح بتخزين البيانات بطريقة منظمة، وتحديثها بسهولة، والرجوع إليها عند الحاجة، مما يجعل المعلومات أكثر دقة وموثوقية. كما أن توفر بيانات دقيقة يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أفضل، مبنية على معطيات واضحة لا على تقديرات عشوائية⁴⁷.

الأنظمة المعلوماتية. وهذا ما يساعد المؤسسة على تقليل البطء الإداري، وتسهيل التنسيق بين مختلف المصالح، وتحسين سير العمل اليومي.

4. ترشيد استعمال الموارد:

يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تقليل التكاليف، خاصة تلك المرتبطة باستعمال الورق، والطباعة، والأرشفة التقليدية، والتنقل، والوقت الضائع في إنجاز المعاملات. كما يساعد على استغلال الموارد البشرية بصورة أفضل، من خلال تقليل الأعمال الروتينية، وتوجيه العاملين نحو مهام أكثر أهمية، مثل المتابعة، والتحليل، وخدمة المتعاملين. وبذلك يصبح التحول الرقمي أداة لترشيد الموارد، وليس مجرد تحديث تقني.

5. تعزيز الاتصال والتنسيق داخل المنظمة:

يساعد التحول الرقمي على تحسين الاتصال بين المصالح، من خلال استعمال البريد الإلكتروني، والمنصات الداخلية، وقواعد البيانات المشتركة، وأنظمة متابعة العمل. فهذا النوع من الاتصال يسمح بتبادل المعلومات بسرعة، ويقلل من سوء الفهم، ويجعل التنسيق بين الوحدات الإدارية أكثر فعالية. كما يتيح للمسؤولين متابعة سير العمل بشكل أفضل، واتخاذ التدابير اللازمة في الوقت المناسب⁴⁸.

7. دعم الشفافية والرقابة:

يساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة، لأنه يجعل الإجراءات أكثر وضوحا وقابلية للتتبع. فعندما تتم المعاملات عبر أنظمة رقمية، يصبح من الممكن معرفة مراحل معالجة الملف، والجهة التي قامت بكل إجراء، والوقت الذي استغرقته العملية. وهذا ما يساعد على الحد من الغموض، وتقليل فرص التلاعب، وتحسين الرقابة الإدارية، وترسيخ الثقة بين المؤسسة والمتعاملين معها.

⁴⁷المصدر: وهبة، فاطمة الزهراء، "التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق والتحديات"، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، المجلد 16، العدد 01، 2022، ص 629.

⁴⁸المصدر: زمورة، أسماء، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، ولاية بسكرة نموذجا، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2024، ص 118.

8. مواكبة التطورات التكنولوجية:

إن التحول الرقمي يسمح للمنظمة بمواكبة التطورات التكنولوجية التي أصبحت جزءا أساسيا من بيئة العمل الحديثة. فالمنظمات التي لا تتكيف مع هذه التطورات قد تجد نفسها عاجزة عن تلبية حاجات المتعاملين، أو منافسة المؤسسات الأخرى، أو تحسين أدائها الداخلي. لذلك، فإن التحول الرقمي يمثل وسيلة ضرورية لضمان الاستمرارية، والتجديد، والقدرة على التعامل مع المتغيرات المستقبلية⁴⁹.

ثانيا: أهداف التحول الرقمي:

لا يهدف التحول الرقمي إلى إدخال التكنولوجيا فقط، بل يسعى إلى تحقيق تغيير شامل في طريقة تسير المنظمة، وكيفية تقديم خدماتها، وإدارة مواردها، واتخاذ قراراتها. فهو مشروع إداري وتنظيمي قبل أن يكون مشروعا تقنيا، لأن التكنولوجيا لا تحقق قيمتها إلا إذا استعملت لخدمة أهداف واضحة ومحددة.

ويمكن إبراز أهم أهداف التحول الرقمي فيما يأتي:

1. تحديث أساليب العمل:

يهدف التحول الرقمي إلى تجاوز الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعالجة الورقية واليدوية، واستبدالها بأساليب رقمية أكثر سرعة وفعالية. وهذا التحديث يسمح بتبسيط الإجراءات، وتقليل التعقيد الإداري، وتحسين تدفق المعلومات بين مختلف المصالح. كما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة السريعة للطلبات والمستجدات.

2. رفع كفاءة الأداء المؤسسي:

من أهم أهداف التحول الرقمي تحسين أداء المؤسسة، من خلال تسريع إنجاز المهام، وتقليل الأخطاء، وتنظيم البيانات، وتحسين التنسيق بين العاملين. فكلما كانت العمليات أكثر رقمنة وتنظيما، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى، ووقت أقل، وجهد أقل. لذلك يرتبط التحول الرقمي مباشرة بتحسين الفعالية التنظيمية⁵⁰.

3. تحسين تجربة المستفيدين:

يسعى التحول الرقمي إلى جعل الخدمات أكثر قربا وسهولة بالنسبة للمستفيدين، سواء كانوا زبائن، أو مواطنين، أو موظفين، أو شركاء. فالخدمات الرقمية تسمح بالحصول على المعلومات، وإيداع الطلبات، وتتبع الملفات، والتواصل مع المؤسسة بطريقة أسرع وأكثر مرونة. وهذا ما ينعكس إيجابا على صورة المؤسسة، ويعزز رضا المتعاملين معها.

⁴⁹المصدر: خوصة، سفيان، "التحول الرقمي في قطاع الأعمال، مفاهيم أساسية"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02،

2023، ص 220.

⁵⁰المصدر: السلمي، علي، الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2020، ص 83.

4. دعم اتخاذ القرار:

يهدف التحول الرقمي إلى توفير معلومات دقيقة ومحدثة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة. فالأنظمة الرقمية تجمع البيانات، وتنظمها، وتسمح بتحليلها، مما يساعد المسؤولين على فهم الواقع بصورة أفضل، واكتشاف المشكلات في الوقت المناسب، وتحديد الحلول المناسبة. ومن ثم، فإن التحول الرقمي يجعل القرار الإداري أكثر اعتمادا على المعطيات الفعلية، وأقل خضوعا للتقدير الشخصي أو الارتجال⁵¹.

5. تطوير الموارد البشرية:

من أهداف التحول الرقمي أيضا تطوير مهارات العاملين، وتمكينهم من التعامل مع الأدوات الرقمية الحديثة. فالتحول الرقمي يفرض على المؤسسة الاهتمام بالتكوين، والتحسيس، وتنمية الثقافة الرقمية لدى الموظفين، حتى يتمكنوا من أداء مهامهم بكفاءة. كما يساهم في تحرير العاملين من بعض الأعمال الروتينية، ويفتح أمامهم مجالا أكبر للتركيز على المهام النوعية والتحليلية.

6. تحقيق المرونة التنظيمية:

يساعد التحول الرقمي المؤسسة على أن تصبح أكثر مرونة في التعامل مع التغيرات. فالاعتماد على الأنظمة الرقمية يسهل تعديل الإجراءات، وتبادل المعلومات، والعمل عن بعد عند الحاجة، والتكيف مع الظروف الطارئة. وتعد المرونة من الأهداف المهمة للتحول الرقمي، لأنها تمكن المؤسسة من الاستمرار في أداء وظائفها حتى في ظل الأزمات أو التحولات المفاجئة.

7. تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة:

يهدف التحول الرقمي إلى تحسين موقع المؤسسة في محيطها، من خلال تطوير خدماتها، وتسريع إجراءاتها، وتحسين جودة أدائها. فالمؤسسة التي تعتمد على التكنولوجيا بصورة فعالة تكون أكثر قدرة على تلبية حاجات المتعاملين، ومنافسة غيرها، والاستجابة لمتطلبات السوق أو البيئة الإدارية. لذلك، يعد التحول الرقمي عاملا مهما في بناء القدرة التنافسية وتحقيق التميز⁵².

8. ترسيخ ثقافة الابتكار والتحسين المستمر:

لا يقتصر التحول الرقمي على تغيير الوسائل، بل يهدف إلى تغيير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال تشجيع التفكير الجديد، والبحث عن حلول مبتكرة، ومراجعة طرق العمل بصفة مستمرة. فالمؤسسة الرقمية لا تكفي بتطبيق نظام معين، بل تسعى دائما إلى تطويره وتحسينه، بما يجعل الابتكار جزءا من أسلوب العمل اليومي.

وعليه، يمكن القول إن أهمية التحول الرقمي وأهدافه يتكاملان في خدمة تطوير المؤسسة وتحسين أدائها. فالأهمية تظهر في كونه ضرورة تفرضها التحولات التكنولوجية والتنظيمية المعاصرة، أما الأهداف فتتجسد في النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، مثل تحسين جودة الخدمات، ورفع الكفاءة، ودعم القرار، وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز الشفافية والمرونة. ومن ثم، فإن التحول الرقمي لم يعد مجرد استعمال للتكنولوجيا، بل أصبح مسارا استراتيجيا

⁵¹ المرجع نفسه، ص 83، 84.

⁵² المصدر: شاوش، عبد القادر، "التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2023، ص 154.

الفصل الأول: دراسة نظرية "إدارة التغيير والتحول الرقمي داخل المنظمة"

يساعد المنظمة على الانتقال نحو إدارة أكثر حداثة، وفعالية، وقدرة على الاستجابة لمتطلبات الحاضر والمستقبل⁵³.

المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات التحول الرقمي:

يعد التحول الرقمي مساراً تنظيمياً شاملاً، لا يتحقق بمجرد اقتناء الأجهزة أو استعمال بعض البرامج، بل يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات التي تسمح بتطبيقه بصورة فعلية داخل المؤسسة. فالرقمنة الناجحة تقوم على توفر بنية تحتية تكنولوجية مناسبة، وموارد بشرية مؤهلة، ودعم إداري واضح، وثقافة تنظيمية قادرة على تقبل التغيير. غير أن هذا المسار قد يواجه عدة معوقات تحد من فعاليته، خاصة إذا غابت الإمكانيات، أو ضعف التكوين، أو قاوم العاملون الأساليب الجديدة، أو لم تكن الأنظمة الرقمية محمية ومتكاملة. لذلك سيتم التطرق أولاً إلى متطلبات التحول الرقمي، ثم إلى أهم المعوقات التي قد تعترض تطبيقه.

أولاً: متطلبات التحول الرقمي:

يتطلب التحول الرقمي توفر مجموعة من الشروط الأساسية التي تساعد المؤسسة على الانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي بطريقة منظمة وفعالة، لأن أي مشروع رقمي لا يستند إلى متطلبات واضحة قد يبقى مجرد إجراء شكلي لا يحقق النتائج المنتظرة.

1. توفر البنية التحتية التكنولوجية:

تعد البنية التحتية التكنولوجية من أهم متطلبات التحول الرقمي، لأنها تمثل الأساس الذي تقوم عليه مختلف العمليات الرقمية داخل المؤسسة. وتشمل هذه البنية توفر الحواسيب، والخوادم، وشبكات الاتصال، والأنترنت، وقواعد البيانات، والبرمجيات، وأنظمة الحماية. فكلما كانت هذه البنية قوية ومناسبة، استطاعت المؤسسة أن تطبق خدماتها الرقمية بصورة أكثر استقراراً وسرعة. أما ضعفها، فيؤدي إلى بطء العمل، وتوقف الأنظمة، وصعوبة تبادل المعلومات بين المصالح⁵⁴.

2. تأهيل الموارد البشرية:

لا يمكن للتحول الرقمي أن ينجح دون موارد بشرية قادرة على استعمال الوسائل الرقمية بكفاءة. فالعاملون هم الذين يتعاملون مع الأنظمة، ويدخلون البيانات، ويتابعون العمليات، وينفذون الإجراءات اليومية. لذلك تحتاج المؤسسة إلى تكوينهم وتدريبهم على استخدام البرامج والتطبيقات الحديثة، مع تنمية الثقافة الرقمية لديهم، حتى لا تبقى التكنولوجيا مجرد وسائل متوفرة دون استعمال فعلي. كما أن التأهيل يساعد على تقليل الخوف من الأدوات الجديدة، ويجعل العاملين أكثر استعداداً للتفاعل معها.

⁵³المصدر: بوعبد الله، عبد النور، التحول الرقمي وأثره على النمو الاقتصادي لدول المغرب العربي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2024، ص 136.

⁵⁴المصدر: الملتقى الوطني حول الرقمنة والتحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية، واقع التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، التحديات والآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2022، ص 74.

3. وجود دعم إداري وقيادة واضحة:

يتطلب التحول الرقمي دعماً قوياً من الإدارة العليا، لأن هذا النوع من التحول يحتاج إلى قرارات، وتمويل، وتنظيم، ومتابعة مستمرة. فإذا لم تؤمن القيادة الإدارية بأهمية التحول الرقمي، فقد يبقى المشروع محدوداً أو غير مكتمل. ولذلك يجب أن تكون الإدارة قادرة على توجيه العاملين، وتحديد الأهداف، وتوزيع المسؤوليات، وتوفير الإمكانيات الضرورية، ومتابعة مدى تقدم عملية التحول. كما أن القيادة الواضحة تساعد على بناء الثقة، وتقليل التردد والمقاومة داخل المؤسسة⁵⁵.

4. وضع استراتيجية رقمية واضحة:

من الضروري أن يكون التحول الرقمي مبنياً على استراتيجية واضحة، تحدد ماذا تريد المؤسسة أن تحقق، وما المجالات التي تحتاج إلى رقمنة، وما الوسائل المطلوبة، وما المراحل الزمنية للتنفيذ. فالتحول الرقمي لا ينبغي أن يتم بطريقة عشوائية أو متفرقة، بل يجب أن يكون جزءاً من رؤية شاملة لتطوير المؤسسة. وتساعد الاستراتيجية الرقمية على ترتيب الأولويات، وتجنب التداخل بين المشاريع، وضمان انسجام الجهود بين مختلف المصالح.

5. توفير الأمن وحماية البيانات:

مع توسع استعمال الأنظمة الرقمية، تصبح حماية البيانات من المتطلبات الأساسية للتحول الرقمي. فالمؤسسة تتعامل مع معلومات إدارية ومالية وشخصية قد تكون حساسة، ولذلك يجب حمايتها من الضياع، أو الاختراق، أو الاستعمال غير المشروع. ويتطلب ذلك اعتماد أنظمة أمن معلومات، وكلمات مرور، ونسخ احتياطي، وصلاحيات دخول محددة، وتوعية العاملين بمخاطر الاستخدام غير السليم للتكنولوجيا. فنجاح التحول الرقمي لا يقاس فقط بسرعة الخدمة، بل كذلك بدرجة أمانها وموثوقيتها⁵⁶.

6. تطوير الثقافة التنظيمية الرقمية:

يحتاج التحول الرقمي إلى ثقافة تنظيمية تقبل التطوير، وتشجع على استعمال التكنولوجيا، وتبتعد عن الجمود والروتين. فبعض المؤسسات قد تمتلك الوسائل الرقمية، لكنها لا تستفيد منها بسبب تمسك الأفراد بالطرق التقليدية، أو خوفهم من تغيير أساليب العمل. لذلك من المهم نشر الوعي بأهمية الرقمنة، وتحفيز العاملين على استخدامها، وإقناعهم بأنها لا تهدف إلى تعقيد العمل، بل إلى تسهيله وتحسين نتائجه.

7. توفير الموارد المالية اللازمة:

يتطلب التحول الرقمي تكاليف مالية مرتبطة بشراء التجهيزات، وتطوير الأنظمة، وصيانة الشبكات، وتكوين العاملين، وتأمين البيانات. ولذلك يجب أن تخصص المؤسسة ميزانية مناسبة لهذا المشروع، لأن نقص التمويل قد يؤدي إلى تطبيق جزئي أو ضعيف للتحول الرقمي. كما أن

⁵⁵المصدر: نجم، عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الاستراتيجية، الوظائف، المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019،

ص 112.

⁵⁶المصدر: لعشب، فاطمة، "التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة البحوث في العلوم المالية

والحاسبية، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص 97.

الفصل الأول: دراسة نظرية "إدارة التغيير والتحول الرقمي داخل المنظمة"

الاستثمار في الرقمنة لا ينبغي النظر إليه كعبء مالي فقط، بل كاستثمار طويل المدى يساهم في تحسين الأداء، وتقليل التكاليف، ورفع جودة الخدمات⁵⁷.

ثانياً: معوقات التحول الرقمي:

رغم ما يوفره التحول الرقمي من مزايا عديدة، إلا أن تطبيقه داخل المؤسسة قد يواجه مجموعة من الصعوبات التي تحد من فعاليته، أو تؤخر تحقيق أهدافه. وترتبط هذه المعوقات غالباً بالإمكانيات المادية والبشرية، وبطبيعة الثقافة التنظيمية، وبمدى استعداد المؤسسة للتغيير.

1. ضعف البنية التحتية التكنولوجية:

يعد ضعف البنية التحتية من أبرز معوقات التحول الرقمي، خاصة عندما تكون شبكات الاتصال غير مستقرة، أو الأجهزة قديمة، أو البرامج غير متطورة، أو الإنترنت ضعيفاً. ففي هذه الحالة، يصعب على المؤسسة أن تقدم خدمات رقمية فعالة، كما يصعب على العاملين إنجاز مهامهم بسرعة ودقة. وقد يؤدي ضعف البنية التحتية إلى فقدان الثقة في الرقمنة، والعودة إلى الأساليب التقليدية.

2. نقص التكوين والكفاءات الرقمية:

قد تعاني المؤسسة من نقص في الكفاءات القادرة على استخدام الأدوات الرقمية أو صيانتها أو تطويرها. فبعض العاملين قد لا يمتلكون المهارات اللازمة للتعامل مع الأنظمة الإلكترونية، مما يؤدي إلى أخطاء في إدخال البيانات، أو بطء في إنجاز المهام، أو رفض استعمال الوسائل الجديدة. لذلك، فإن غياب التكوين المستمر يعد عائقاً حقيقياً أمام نجاح التحول الرقمي⁵⁸.

3. مقاومة العاملين للتغيير:

يرتبط التحول الرقمي بتغيير طرق العمل، وهذا ما قد يثير خوف بعض العاملين، خاصة إذا اعتبروا أن التكنولوجيا تهدد مناصبهم، أو تزيد من الرقابة عليهم، أو تفرض عليهم مهارات جديدة لا يمتلكونها. وقد تظهر هذه المقاومة في شكل رفض غير مباشر، أو بطء في استعمال الأنظمة، أو تفضيل الطرق الورقية المعتادة. ولهذا تحتاج المؤسسة إلى مرافقة العاملين، وتوضيح فوائد التحول الرقمي، وإشراكهم في تطبيقه.

4. ضعف التخطيط وغياب الرؤية الواضحة:

من المعوقات المهمة للتحول الرقمي غياب استراتيجية واضحة تحدد أهداف الرقمنة ومراحلها وأولوياتها. فقد تقوم بعض المؤسسات بإدخال تطبيقات أو أنظمة رقمية دون دراسة مسبقة، ودون معرفة دقيقة لحاجاتها الفعلية. وهذا يؤدي إلى تشتت الجهود، وضعف التكامل بين الأنظمة، وعدم تحقيق النتائج المنتظرة. لذلك، فإن التحول الرقمي يحتاج إلى تخطيط مسبق ورؤية شاملة⁵⁹.

⁵⁷المصدر: بن عيسى، سمية، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2022، ص 151.

⁵⁸المصدر: قنديلجي، عامر إبراهيم، والسامرائي، إيمان فاضل، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 96.

⁵⁹المصدر: بوطرفة، صورية، "متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، المجلد 15، العدد 02، 2022، ص 309.

5. ارتفاع التكاليف المالية:

قد تشكل التكاليف المالية عائقا أمام التحول الرقمي، خاصة بالنسبة للمنظمات التي تعاني من محدودية الميزانية. فالرقمنة تحتاج إلى تجهيزات، وبرمجيات، وصيانة، وتكوين، وحماية إلكترونية، وهذه كلها تتطلب موارد مالية معتبرة. وإذا لم تتوفر هذه الإمكانيات، قد تضطر المنظمة إلى اعتماد حلول جزئية أو مؤقتة، لا تسمح بتحقيق تحول رقمي فعلي.

6. مشكلات أمن المعلومات وحماية الخصوصية:

كلما زاد اعتماد المنظمة على الوسائل الرقمية، زادت الحاجة إلى حماية البيانات والمعلومات. وقد يشكل ضعف الأمن السيبراني خطرا كبيرا، لأنه قد يؤدي إلى اختراق الأنظمة، أو ضياع البيانات، أو تسريب معلومات حساسة. كما أن ضعف الوعي لدى العاملين بمخاطر الاستخدام غير السليم قد يزيد من هذه المشكلات. لذلك، فإن غياب الحماية الرقمية الكافية يعد من أبرز معوقات التحول الرقمي⁶⁰.

وعليه، يمكن القول إن التحول الرقمي يحتاج إلى متطلبات متكاملة، تشمل البنية التحتية، والموارد البشرية، والدعم الإداري، والاستراتيجية الواضحة، وحماية البيانات، والثقافة الرقمية. غير أن هذه العملية قد تواجه معوقات متعددة، مثل ضعف الإمكانيات، ونقص التكوين، ومقاومة التغيير، وارتفاع التكاليف، وضعف الأمن المعلوماتي. لذلك، فإن نجاح التحول الرقمي لا يتحقق بمجرد إدخال التكنولوجيا، بل يحتاج إلى رؤية إدارية شاملة، وتخطيط محكم، ومرافقة مستمرة للعاملين، حتى يصبح التحول الرقمي وسيلة فعلية لتحسين الأداء وتطوير المنظمة.

⁶⁰المصدر: الملتقى الدولي حول التحول الرقمي ورهانات الاقتصاد الجديد، "التحول الرقمي كآلية لعصرنة الإدارة وتحسين جودة الخدمات"، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2021، ص 122

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة التغيير والتحول الرقمي

ترتبط إدارة التغيير بالتحول الرقمي ارتباطاً وثيقاً، لأن الرقمنة تمثل شكلاً من أشكال التغيير التنظيمي الذي يحتاج إلى تخطيط ومرافقة، لذلك يعالج هذا المبحث دور إدارة التغيير في إنجاح التحول الرقمي، وأثره على الإدارة، والتكامل بينهما.

المطلب الأول: دور إدارة التغيير في إنجاح التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي عملية تغيير عميقة تمس مختلف جوانب المؤسسة، سواء من حيث الإجراءات، أو طرق الاتصال، أو أنماط التسيير، أو مهارات العاملين. لذلك، فإن تطبيقه لا يمكن أن يتم بطريقة عشوائية أو مفاجئة، لأن الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الرقمية قد يثير القلق والمقاومة لدى الأفراد، خاصة إذا لم يتم شرح أهدافه أو توفير التكوين اللازم. ومن هنا يظهر دور إدارة التغيير في مرافقة التحول الرقمي، من خلال التخطيط له، وتهيئة العاملين، وتوفير شروط قبوله، ومتابعة تنفيذه داخل المؤسسة.

أولاً: تهيئة المنظمة للتحول الرقمي:

تؤدي إدارة التغيير دوراً مهماً في تهيئة المؤسسة قبل الشروع في تطبيق التحول الرقمي، لأن أي تحول ناجح يحتاج إلى استعداد تنظيمي وبشري مسبق. فالمؤسسة لا تستطيع الانتقال مباشرة إلى النمط الرقمي دون معرفة واقعها الداخلي، وتحديد نقاط القوة والضعف، ومعرفة مدى جاهزية مواردها البشرية والتكنولوجية.

وتتمثل هذه التهيئة في دراسة الوضع القائم، ومعرفة الإجراءات التي تحتاج إلى رقمنة، وتحديد المصالح الأكثر ارتباطاً بالتحول الرقمي، ثم وضع تصور واضح لكيفية الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل الرقمي. كما تشمل التهيئة نشر الوعي داخل المؤسسة، وتوضيح أن التحول الرقمي لا يهدف إلى تعقيد العمل أو إقصاء العاملين، بل إلى تسهيل الأداء، وتحسين جودة الخدمات، وتخفيف الأعباء الروتينية⁶¹.

ثانياً: تقليل مقاومة العاملين للتحول الرقمي:

تعد مقاومة العاملين من أبرز الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي، لأن بعض الأفراد قد ينظرون إلى الوسائل الرقمية باعتبارها تهديداً لمناصبهم، أو عبئاً إضافياً عليهم، أو وسيلة لزيادة الرقابة على أدائهم. وقد تظهر هذه المقاومة من خلال رفض استعمال الأنظمة الجديدة، أو التمسك بالوثائق الورقية، أو البطء في التكيف مع البرامج الرقمية⁶².

⁶¹ المصدر: عبد الهادي، محمد فتحي، مجتمع المعلومات والتحول الرقمي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2020، ص 67.

⁶² المصدر: بومدين، نور الدين، "أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية في المؤسسات العمومية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات،

الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2022، ص 53.

ثالثاً: توفير التكوين والمرافقة:

لا يمكن للتحول الرقمي أن ينجح دون تكوين العاملين، لأن توفر الوسائل الرقمية وحده لا يكفي إذا لم يكن الأفراد قادرين على استعمالها بطريقة صحيحة. لذلك، فإن إدارة التغيير تهتم بتحديد الاحتياجات التكوينية، وتنظيم دورات تدريبية، ومرافقة العاملين أثناء استعمال الأنظمة الجديدة⁶³.

رابعاً: التخطيط والتنفيذ التدريجي للتحول الرقمي:

تساعد إدارة التغيير على جعل التحول الرقمي عملية منظمة، من خلال وضع خطة واضحة تحدد الأهداف، والمراحل، والوسائل، والمسؤوليات، والآجال الزمنية. فالتحول الرقمي إذا طبق دفعة واحدة ودون تخطيط قد يسبب اضطراباً في العمل، وصعوبة في التكيف، وضعفاً في النتائج⁶⁴.

خامساً: متابعة التحول الرقمي وتقييم نتائجه:

تسمح المتابعة باكتشاف الصعوبات التي تظهر أثناء التطبيق، مثل ضعف استعمال بعض الأنظمة، أو وجود مشكلات تقنية، أو استمرار بعض العاملين في الاعتماد على الطرق التقليدية. وبناء على ذلك، يمكن للإدارة إدخال تعديلات جديدة، أو تنظيم تكوين إضافي، أو تحسين قنوات الاتصال، حتى يصبح التحول الرقمي ممارسة فعلية داخل المؤسسة، لا مجرد إجراء شكلي⁶⁵. وعليه، يمكن القول إن إدارة التغيير تمثل عاملاً أساسياً في إنجاح التحول الرقمي، لأنها تضمن الانتقال المنظم من الوضع التقليدي إلى الوضع الرقمي، وتساعد على تهيئة العاملين، وتقليل مقاومتهم، وتوفير التكوين اللازم لهم، ومتابعة نتائج العملية. فكلما كانت إدارة التغيير فعالة، كان التحول الرقمي أكثر قدرة على تحقيق أهدافه داخل المؤسسة.

⁶³ المرجع نفسه، ص 54.

⁶⁴ المصدر: حمداوي، وسيلة، التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية علوم

الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2021، ص 174

⁶⁵ المصدر: السالمي، جمال، الرقمنة والتحول الرقمي في الإدارة الحديثة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص 58.

بوعزة، عبد القادر، "التحول الرقمي كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، 2023، ص 199.

المطلب الثاني: أثر التحول الرقمي على أساليب الإدارة داخل المنظمة

لم يعد التحول الرقمي مجرد وسيلة تقنية مساعدة، بل أصبح عاملاً مؤثراً في طريقة تسيير المنظمة وإدارة أعمالها. فقد غيرت الرقمنة أساليب الاتصال، وطرق اتخاذ القرار، وآليات الرقابة، وتنظيم المعلومات، وتقديم الخدمات. وبذلك، أصبح التحول الرقمي يدفع الإدارة إلى تجاوز الأساليب التقليدية القائمة على البطء والورق والتدرج الإداري المعقد، نحو أساليب أكثر سرعة ومرونة ودقة. ومن هنا، يمكن القول إن التحول الرقمي لا يغير الأدوات فقط، بل يغير طريقة التفكير الإداري داخل المنظمة.

أولاً: تحسين الاتصال الإداري:

يساهم التحول الرقمي في تطوير الاتصال داخل المؤسسة، من خلال الاعتماد على البريد الإلكتروني، والمنصات الرقمية، وقواعد البيانات المشتركة، وأنظمة المتابعة الإلكترونية. فهذه الوسائل تسمح بتبادل المعلومات بسرعة أكبر، وتقلل من ضياع الوثائق أو تأخر وصولها بين المصالح.

كما يساعد الاتصال الرقمي على تحسين التنسيق بين الوحدات الإدارية، لأن المعلومات تصبح متاحة في الوقت المناسب، ويمكن الرجوع إليها بسهولة. وهذا ما يحد من سوء الفهم، ويقلل من التكرار، ويجعل العمل أكثر انسجاماً. وبذلك، يتحول الاتصال من عملية بطيئة تعتمد على المراسلات الورقية إلى عملية سريعة ومرنة تعتمد على الوسائط الرقمية⁶⁶.

ثانياً: دعم اتخاذ القرار:

أثر التحول الرقمي بصورة واضحة على عملية اتخاذ القرار، لأنه يوفر للإدارة معلومات دقيقة ومحدثة تساعد على فهم الواقع بصورة أفضل. فالأنظمة الرقمية تسمح بجمع البيانات، وتنظيمها، وتحليلها، مما يجعل القرار الإداري مبنيًا على معطيات فعلية، وليس على الانطباعات أو التقديرات الشخصية.

ثالثاً: تبسيط الإجراءات الإدارية:

يساعد التحول الرقمي على تبسيط الإجراءات وتقليل التعقيدات الإدارية، خاصة تلك المرتبطة بتداول الوثائق، وحفظ الملفات، ومعالجة الطلبات، والرد على المتعاملين. فالإجراءات التي كانت تتطلب وقتاً طويلاً بسبب التنقل بين المصالح أو الاعتماد على الملفات الورقية، أصبحت تنجز بسرعة أكبر عبر الأنظمة الرقمية⁶⁷.

⁶⁶المصدر: بوعزة، المرجع السابق، ص 200.

⁶⁷المصدر: العزاوي، محمد عبد الوهاب، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في المؤسسات المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص

رابعاً: تطوير الرقابة والمتابعة:

يمنح التحول الرقمي الإدارة قدرة أكبر على متابعة سير العمل ومراقبة الأداء، لأن الأنظمة الرقمية تسمح بتسجيل العمليات، وتحديد مراحلها، ومعرفة المسؤول عن كل إجراء، والوقت الذي استغرقته المعاملة. وهذا ما يجعل الرقابة أكثر دقة وشفافية.

خامساً: تقليل الاعتماد على الورق:

من أهم آثار التحول الرقمي داخل المؤسسة تقليل الاعتماد على الوثائق الورقية، واستبدالها بالملفات والمعاملات الإلكترونية. وهذا التحول يساعد على تقليل التكاليف المرتبطة بالطباعة، والحفظ، والأرشفة، والنقل، كما يقلل من احتمالات ضياع الوثائق أو تلفها.

سادساً: تعزيز الشفافية داخل المنظمة:

يساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية، لأن الإجراءات الرقمية تكون قابلة للتتبع والمراجعة. فعندما يتم تسجيل العمليات إلكترونياً، يصبح من الممكن معرفة مسار كل ملف، وتحديد المسؤوليات، والكشف عن التأخر أو الخلل في المعالجة⁶⁸. وعليه، يتضح أن التحول الرقمي أحدث أثراً كبيراً على أساليب الإدارة داخل المؤسسة، من خلال تحسين الاتصال، ودعم اتخاذ القرار، وتبسيط الإجراءات، وتطوير الرقابة، وتقليل الاعتماد على الورق، وتعزيز الشفافية. كما أدى إلى تغيير دور العامل، وجعل المؤسسة أكثر سرعة ومرونة وقدرة على التعامل مع متطلبات البيئة الحديثة. ومن ثم، فإن التحول الرقمي أصبح مدخلاً أساسياً لتحديث الإدارة وتحسين فعاليتها.

⁶⁸المصدر: دبي، فاطمة، "دور التحول الرقمي في تحقيق الشفافية الإدارية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، الجزائر، المجلد 09، العدد 02،

2022، ص 269.

المطلب الثالث: التكامل بين إدارة التغيير والتحول الرقمي في تحسين أداء المنظمة

تقوم العلاقة بين إدارة التغيير والتحول الرقمي على التكامل لا على الانفصال، لأن التحول الرقمي يحتاج إلى إدارة تغيير حتى ينجح، وإدارة التغيير تحتاج إلى أدوات رقمية تساعدها على تنفيذ التحول بطريقة أكثر فعالية. فالمؤسسة التي تريد تحسين أدائها لا يكفيها أن تقتني التكنولوجيا، كما لا يكفيها أن تعلن عن رغبتها في التغيير، بل تحتاج إلى الجمع بين الرؤية التنظيمية والوسائل الرقمية، وبين تهيئة العاملين وتحديث أساليب العمل. ومن هنا، يظهر التكامل بين إدارة التغيير والتحول الرقمي باعتباره عاملاً أساسياً في تطوير المؤسسة وتحسين أدائها.

أولاً: إدارة التغيير كمدخل لتنظيم التحول الرقمي:

تمثل إدارة التغيير الإطار الذي يسمح للمؤسسة بتطبيق التحول الرقمي بصورة منظمة. فهي تساعد على تحديد أسباب التحول، وضبط أهدافه، وتحديد مراحله، وتوزيع المسؤوليات، وتهيئة العاملين له. وبذلك، لا يكون التحول الرقمي مجرد قرارات متفرقة أو اقتناء لوسائل تقنية، بل يصبح مشروعاً إدارياً متكاملًا.

فمن خلال إدارة التغيير، تستطيع المؤسسة أن تعرف أين تبدأ عملية الرقمنة، وما المجالات التي تحتاج إلى تطوير، وما الصعوبات التي يمكن أن تعترضها. كما تستطيع أن تتحكم في آثار التحول الرقمي، خاصة تلك المرتبطة بمقاومة العاملين أو ضعف التكوين أو اضطراب الإجراءات. لذلك، فإن إدارة التغيير تجعل التحول الرقمي أكثر وضوحاً، وأكثر قابلية للتطبيق، وأكثر ارتباطاً بأهداف المؤسسة⁶⁹.

ثانياً: التحول الرقمي كأداة لتفعيل التغيير:

في المقابل، يعد التحول الرقمي أداة مهمة لتفعيل التغيير داخل المؤسسة، لأنه يوفر وسائل حديثة تساعد على تطوير العمل وتحسين الأداء. فالتغيير الذي تسعى إليه المؤسسة يصبح أكثر فعالية عندما يدعمه بأنظمة رقمية تساعد على تسريع الإجراءات، وتنظيم المعلومات، وتحسين الاتصال، وتقوية الرقابة.

كما أن الوسائل الرقمية تجعل التغيير أكثر قابلية للقياس، لأن الإدارة تستطيع متابعة النتائج، واكتشاف النقائص، وتقييم الأداء من خلال البيانات المتوفرة. وبذلك، لا يبقى التغيير مجرد فكرة عامة أو قرار إداري، بل يتحول إلى ممارسة عملية مدعومة بالأدوات الرقمية⁷⁰.

⁶⁹ المصدر: عاشور، نسرين، "واقع التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية الجزائرية كمدخل لتحقيق الاستدامة الرقمية"، مجلة الدراسات الاقتصادية

المعاصرة، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2025، ص 166.

⁷⁰ المصدر: بوزيان، محمد، "التحول الرقمي وعلاقته بجودة المعلومات داخل المؤسسات"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، الجزائر، المجلد 07، العدد

01، 2022، ص 84.

ثالثا: تحسين الأداء المؤسسي:

يساهم التكامل بين إدارة التغيير والتحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة، لأن إدارة التغيير تضمن حسن الانتقال، بينما توفر الرقمنة الوسائل التي تجعل الأداء أسرع وأكثر دقة. فعندما يتم التخطيط للتحويل الرقمي بطريقة جيدة، ويتم تكوين العاملين، وتوفير الأنظمة المناسبة، تصبح المؤسسة قادرة على إنجاز مهامها بفعالية أكبر.

رابعا: تعزيز المرونة التنظيمية:

يساعد الجمع بين إدارة التغيير والتحول الرقمي على تعزيز مرونة المؤسسة، لأن إدارة التغيير تجعلها أكثر استعدادا للتكيف، بينما تمنحها الرقمنة أدوات عملية للتعامل مع المستجدات بسرعة. فالمرونة التنظيمية تعني قدرة المؤسسة على تعديل أساليب عملها حسب الظروف، دون أن تفقد توازنها أو أهدافها⁷¹.

خامسا: تطوير الثقافة التنظيمية:

لا يتحقق تحسين الأداء من خلال الوسائل التقنية فقط، بل يحتاج أيضا إلى ثقافة تنظيمية تقبل التطوير والتجديد. وهنا يظهر دور التكامل بين إدارة التغيير والتحول الرقمي في بناء ثقافة جديدة داخل المؤسسة، تقوم على التعلم المستمر، واستعمال التكنولوجيا، والتعاون، والشفافية، والتحسين المتواصل.

سادسا: تحقيق جودة أفضل في الخدمات:

من أهم نتائج التكامل بين إدارة التغيير والتحول الرقمي تحسين جودة الخدمات المقدمة. فإدارة التغيير تضمن أن تتم عملية التحول بطريقة تدريجية ومدروسة، والتحول الرقمي يوفر أدوات تسمح بتسريع الخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل الأخطاء، وتسهيل متابعة الملفات⁷². وعليه، يمكن القول إن العلاقة بين إدارة التغيير والتحول الرقمي علاقة تكاملية، فإدارة التغيير تهئ المؤسسة والعاملين للتحويل، والتحول الرقمي يوفر الأدوات الحديثة التي تجعل هذا التغيير أكثر فعالية. ومن خلال هذا التكامل، تستطيع المؤسسة تحسين أدائها، وتطوير خدماتها، وتعزيز مرونتها، وترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على التطوير المستمر. لذلك، فإن نجاح المؤسسة في العصر الحديث يتوقف إلى حد كبير على قدرتها على إدارة التغيير من جهة، وتوظيف التحول الرقمي توظيفا فعالا من جهة أخرى.

⁷¹المصدر: المعتر بالله، محمد، التحول الرقمي وأثره على الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2023، ص 127.

⁷²المصدر: بن موسى، كريمة، "متطلبات نجاح التحول الرقمي في الإدارة العمومية الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، المجلد 14، العدد 03، 2021، ص 411.

خلاصة

من خلال ما سبق، يتضح أن إدارة التغيير تمثل عملية إدارية منظمة تهدف إلى نقل المنظمة من وضع قائم إلى وضع أفضل، من خلال التخطيط، والتوجيه، ومراقبة العاملين، وتقليل مقاومة التغيير. كما تبين أن التحول الرقمي لم يعد مجرد استعمال للتكنولوجيا، بل أصبح مساراً شاملاً يمس أساليب العمل، والخدمات، والاتصال، واتخاذ القرار. وتبرز العلاقة بين إدارة التغيير والتحول الرقمي في كون الرقمنة تحتاج إلى إدارة واعية ترافقها وتضمن قبولها داخل المنظمة، بينما يمنح التحول الرقمي أدوات حديثة تساعد على تفعيل التغيير وتحسين نتائجه. وعليه، فإن تكامل إدارة التغيير والتحول الرقمي يعد عاملاً أساسياً في تعزيز مرونة المنظمة، ورفع كفاءة أدائها، وتحسين قدرتها على مواكبة التحولات المعاصرة.

**الفصل الثاني: إدارة التغيير ودورها في نجاح
عملية التحول الرقمي - دراسة تطبيقية -**

• تمهيد:

بعدما عرضنا في الفصل الأول الإطار النظري المتعلق بإدارة التغيير والتحول الرقمي وكذا الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، سنتطرق من خلال هذا الفصل الى عرض جوانب التطبيقية من المنهج المعتمد، المجتمع والعينة المستهدفة وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ومكوناتها، بما في ذلك صدقها وثباتها والأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل وتفسير بيانات الدراسة.

كما سنحاول اسقاط الدراسة على الواقع للوقوف على الحقائق الميدانية الملموسة لمدى تأثير إدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي وبالتحديد في مديرية التكوين التعليم المهنيين (المركز التكوين المهني بريزنتي الشيخ) بولاية سعيدة، كنموذج وأخيرا المعالدة الاحصائية من خلال تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان الموجه للموظفين بها.

تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث هم:

- **المبحث الأول:** واقع إدارة التغيير والتحول الرقمي في المنظمة بديلا لواقع الأخلاقيات
- **المبحث الثاني:** التعريف بمجال الدراسة (المنظمة محل الدراسة)
- **المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة الفرضيات

• **المبحث الأول: واقع إدارة التغيير والتحول الرقمي في المنظمة بديلاً لواقع الأخلاقيات**

يشهد العالم المعاصر ثورة تكنولوجية متسارعة فرضت على مختلف المنظمات تحديث آليات عملها لمواكبة متطلبات العصر، ولم تعد إدارة التغيير داخل هذه المنظمات مجرد عملية روتينية، بل باتت مؤشراً حيوياً يرتبط طردياً بمدى تبني التحول الرقمي.

• **المطلب الأول: استراتيجية المنظمة نحو التحول الرقمي**

الخطة التي تتبعها الشركات لتنفيذ التحول الرقمي بالطريقة الصحيحة. تتكون من الأهداف والمخرجات التي نريد تحويلها إلى شيء ما، وكذلك الخطوات/الإشارات/الضغوط/الموارد التي ستوصلنا إلى هناك. كلما كانت استراتيجية التحول الرقمي أكثر تحديداً، ارتفعت نسبة نجاح الشركات في هذه العملية.

تتضمن هذه المتغيرات مجموعة من العوامل والعناصر التي تلخص عملية انتشار التحول الرقمي في المنظمات الخدمية، مثل:

- تطوير البنية التحتية التقنية
- تدريب الموظفين وتأهيلهم بشكل فعال للعمل باستخدام التقنيات الجديدة
- الأتمتة والعمل الرقمي لتبسيط العملية
- الاستثمار في الأمن السيبراني¹

• **المطلب الثاني: آليات إدارة التغيير المتبعة (التدريب، التواصل، الدعم التقني)**

تتمثل آليات إدارة التغيير في مجموعة من الأدوات الاستراتيجية التي تهدف إلى تحضير العنصر البشري والبيئة التنظيمية لتبني التقنيات الحديثة. هذا يضمن انتقالاً سلساً من النظم التقليدية إلى النظم الرقمية، فيما يلي شرح مفصل لهذه الآليات:²

أ- **آلية التدريب:** التدريب هو المحرك الأساسي لسد الفجوة بين الأساليب القديمة والمتطلبات الرقمية.

1. **تحويل الخبرات:** التدريب يركز على تمكين الموظفين ذوي الخبرات الطويلة من فهم واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

2. **الشمولية والتبسيط:** يجب أن تكون البرامج التدريبية بسيطة وشاملة لضمان مشاركة جميع الفئات الوظيفية.

¹ المصدر: استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: من الرؤية إلى التطبيق العملي، د. صبرينة بن عطاء الله، د. أحمد تميزار ص 28-

² المصدر: أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق مفهوم التحول الرقمي في المؤسسة- دراسة حالة مركز الضرائب بغرداية- ص 16- 18

3. الاستثمار في الكفاءات العلمية: الاعتماد على ذوي المؤهلات العليا لاستيعاب الجوانب التقنية وقيادة عملية نقل المعرفة.

ب- آلية التواصل: تهدف إلى معالجة الجوانب النفسية والاجتماعية للتغيير.

* العمل الإعلامي والتحسيبي: تنظيم حملات توعوية لشرح أهداف وفوائد التحول الرقمي.
* توحيد الرؤية التنظيمية: خلق ثقافة تنظيمية موحدة حول أهمية المشروع الرقمي.
* المرافقة النفسية والمهنية: دعم الموظفين أثناء مراحل التحول لضمان اندماجهم مع النظم الجديدة.

ج- آلية الدعم التقني: تتعلق بتوفير الركائز المادية والهيكلية لدعم استدامة التحول الرقمي.

* المنظمة والرقمنة الهيكلية: دمج المهام الرقمية ضمن الهيكل التنظيمي.
* توفير البنية التحتية: تأمين التجهيزات التقنية والأدوات الضرورية.
* المتابعة والتقييم الدوري: مراقبة الأداء الرقمي وإعداد تقارير دورية لمتابعة نجاح التطبيقات الرقمية.³

● المطلب الثالث: تحديات ومعوقات إدارة التغيير والتحول الرقمي في المنظمة

إدارة التغيير والتحول الرقمي في المؤسسة ليست عملية سهلة، هناك تحديات كثيرة تواجهها المنظمات أثناء هذا التحول، هذه التحديات قد تؤدي إلى فشل المبادرة إذا لم يتم التعامل معها بذكاء، يمكن أن نقسم هذه التحديات إلى أربعة أقسام رئيسية:

1. المعوقات البشرية والثقافية: هذا الجزء يتعلق بالعامل البشري. الناس غالباً ما ي مقاومة التغيير لأنهم يفضلون عدم الخروج من منطقة الراحة. هناك ثلاثة أمور رئيسية في هذا القسم:

* مقاومة التغيير: الموظفون قد يخافون من فقدان وظائفهم أو خسارة مكانتهم بسبب التكنولوجيا.

* غياب الثقافة الرقمية: هناك قلة في الوعي بأهمية التحول الرقمي، وعدم وجود ثقافة الابتكار والتعلم المستمر.

* ضعف المهارات والقدرات: الموظفون قد لا يملكون المهارات الرقمية اللازمة، وعدم وجود برامج تدريب فعالة.

³ المصدر: أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق مفهوم التحول الرقمي في المؤسسة- دراسة حالة مركز الضرائب بغرداية- ص 16- 18

2. **المعوقات التنظيمية والإدارية:** هذه المعوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وأسلوب القيادة. هناك ثلاثة أمور رئيسية في هذا القسم:

* غياب الرؤية والاستراتيجية الواضحة: قد تبدأ المؤسسة في التحول الرقمي بدون رؤية واضحة أو استراتيجية مقترنة بأهدافها.

* ضعف الدعم من القيادة العليا: قد لا تقدم الإدارة العليا الدعم الكافي المالي والمهني لمشاريع التغيير.

* الهياكل التنظيمية الجامدة: قد تكون البيروقراطية والتواصل الصعب بين القطاعات المختلفة عائقاً أمام التغيير.

3. **المعوقات التقنية والتكنولوجية:** هذا الجزء يتعلق بالبنية التحتية والأنظمة المستخدمة. هناك ثلاثة أمور رئيسية في هذا القسم:

* تحديات الأنظمة القديمة: قد يكون من الصعب دمج التكنولوجيات الحديثة مع الأنظمة القديمة.

* مخاطر الأمن السيبراني وخصوصية البيانات: هناك مخاطر أمنية وخصوصية بيانات مع التحول الرقمي.

* ضعف البنية التحتية للاتصالات: قد لا تكون الشبكات والخوادم كافية لاستيعاب التحول الرقمي.

4. **المعوقات المالية والاقتصادية:** التحول الرقمي يتطلب استثمارات كبيرة. هناك ثلاثة أمور رئيسية في هذا القسم:

* ضخامة التكاليف الأولية: قد تكون التكاليف الأولية للتحول الرقمي عالية جداً.

* غياب الميزانيات المخصصة: قد لا تكون هناك ميزانيات مخصصة بشكل صحيح لإدارة التغيير.

* صعوبة قياس العائد على الاستثمار: قد يكون من الصعب قياس العائد على الاستثمار في التحول الرقمي.⁴

⁴المصدر: الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر - دراسة حالة - عامر إيمان - عتيق الشيخ ص 451- 452

• **المبحث الثاني: التعريف بمجال الدراسة (المنظمة محل الدراسة)**

تؤكد خلاصة الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين كفاءة إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي في المنظمة وقد أظهرت النتائج وعياً إيجابياً وتجانساً في الرؤية لدى الموظفين نحو الرقمنة، مما يجعل استدامة هذا التحول ونجاحه مرهوناً بمدى قدرة الإدارة على قيادة التغيير التنظيمي والتقني بفعالية.

• **المطلب الأول: نظرة عامة حول مركز التكوين المهني والتمهين "بريزيني الشيخ" سعيدة**

1- تعريف بالمركز

تم إنشاء مركز التكوين المهني والتمهين "بريزيني الشيخ" سعيدة سنة 1974 وافتتاحه للمتربين في فيفري 1975 من طرف وزير العمل السيد معزوز ويقع المركز على شمال غرب ولاية سعيدة حيث يتربع بولاية سعيدة على مساحة تقدر بـ 3 هكتار و 100 ار، ويقع في حي خاتر عبد القادر.

ويحتوي المركز على نظام نصف داخلي وخارجي كما يحتوي على ملعب لممارسة النشاطات الرياضية بالإضافة إلى النادي، المخزن، مطعم.

تعتمد قوة المركز على طاقم بشري متكامل يضم 98 موظفاً، يعملون ضمن هيكل تنظيمي متطور يشرف عليه المدير، ويهدف حالياً إلى مواكبة العمليات الإدارية والبيداغوجية مع متطلبات العصر عبر مصلحة متخصصة في الرقمنة ، ويمثل هذا التوجه نحو التحول الرقمي امتداداً طبيعياً لتطور المؤسسة التاريخي، حيث تسعى من خلاله إلى تعزيز كفاءة التسيير وتحقيق جودة شاملة في مخرجات التكوين.⁵

2- الهيكل التنظيمي للمركز:

- يحتوي المركز على 10 ورشات تضم مجموعة من التخصصات
- كما يحتوي على 08 أقسام بيداغوجية
- مكتب الاستقبال للإعلام والتوجيه والرقمنة
- الحراسة العامة
- المصلحة التقنية والبيداغوجية
- مصلحة التمهين
- مصلحة المقتصدية
- الإدارة مكتب تسيير الشهادات⁶

⁵ المصدر: إدارة مركز التكوين المهني "بريزيني الشيخ ولاية سعيدة"

⁶ المصدر: إدارة مركز التكوين المهني "بريزيني الشيخ ولاية سعيدة"

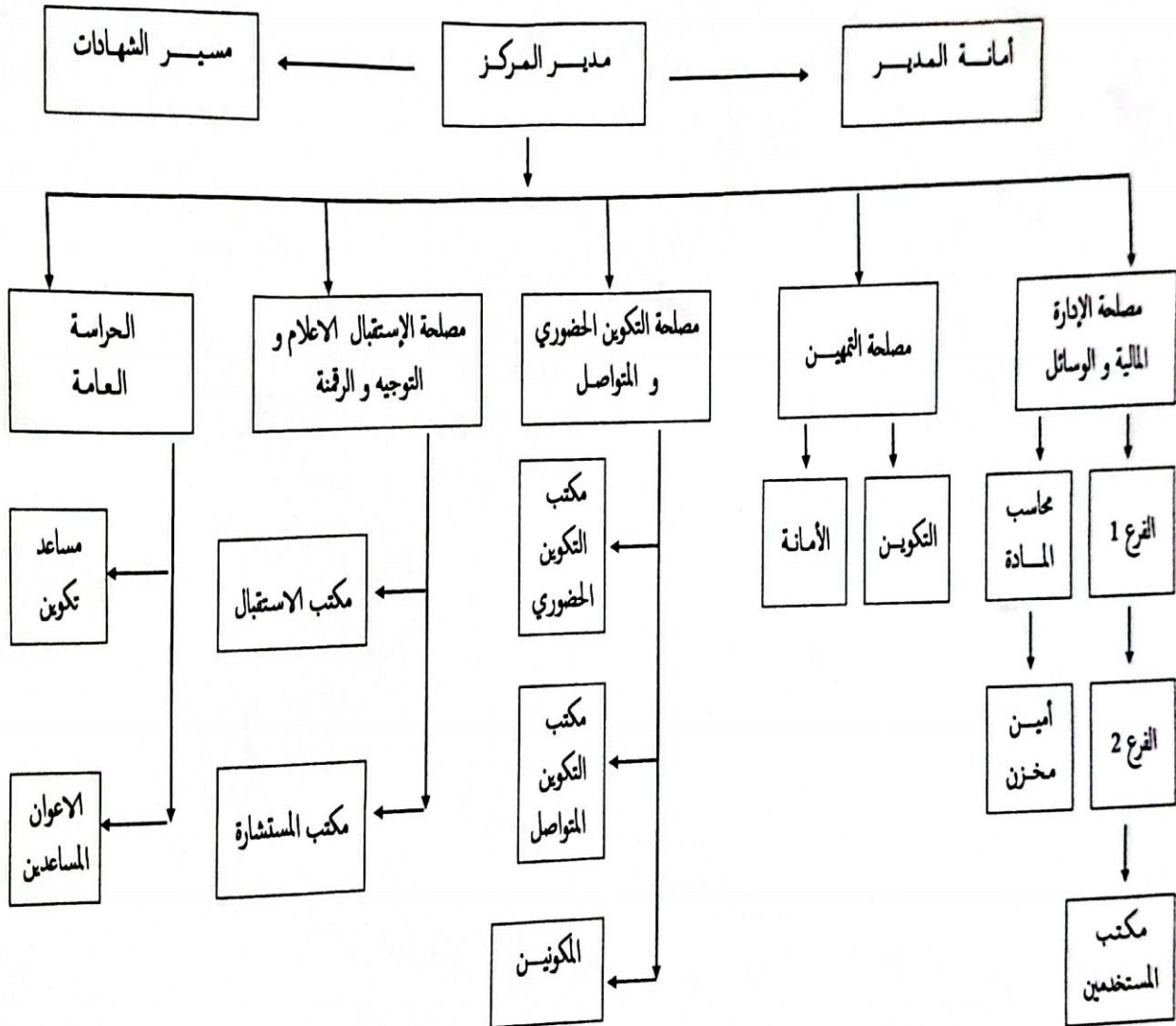
الفصل الثاني: إدارة التغيير ودورها في نجاح عملية التحول الرقمي - دراسة تطبيقية -

الجدول (1-2) : يوضح بطاقة تعريف بالمؤسسة

المؤسسة	مركز التكوين المهني
تاريخ التأسيس	فيفري 1974
المقر الاجتماعي	حي خاتر عبد القادر
مجال النشاط	اعداد المتربصين والعمل على تكوينهم

"من اعداد الطالبين "

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي يوضح مركز التكوين المهني بـريزنتي الشيخ "سعيدة"



"المصدر: إدارة مركز التكوين المهني"

• **المطلب الثاني: أعضاء التأطير وموظفو المركز**

أعضاء التأطير:

أ- المدير: هو الهيئة العليا في المؤسسة، يمارس سلطة التسيير والتعيين في المركز وهو الأمر بصرف الميزانية. ويقوم بالالتزام بالنفقات والأمر بصرفها في حدود الاعتمادات المقررة في الميزانية. ومن مهامه السهر على تطبيق النظام الداخلي للمركز.

ب- المقتصد المسير (رئيس مصلحة الإدارة المالية والوسائل): يكمن دوره في السهر على احترام التشريع والتنظيم المسيرين للإجراءات وكيفيات تنفيذ النفقات العمومية للمؤسسة. كما يتولى مراقبة ومتابعة جميع العمليات المتعلقة بالميزانية والمالية والعمليات الإدارية للمؤسسة.

ج- المساعد التقني والبيداغوجي للنمط الإقامي (رئيس مصلحة التكوين الحضوري والتكوين المهني المتواصل): يكمن دوره في ضمان التنسيق التقني والبيداغوجي للتكوين المقدم داخل المؤسسة. وتتخلص مهامه في:

- السهر على تطبيق الحجم الساعي لموظفي التعليم.
- تحديد الاحتياجات في مجال مواد العمل والأدوات والتجهيزات التقنية والبيداغوجية والضرورية لسير الأقسام.
- تنظيم امتحانات نهاية التربص والسداسيات واجتماعات مجلس المكونين وإعداد الحاصل البيداغوجية⁷.
- د- المساعد التقني والبيداغوجي لنمط التمهين (رئيس مصلحة التمهين): يكمن دوره في ضبط برنامج التمهين لمركز التكوين المهني ووضع حيز التنفيذ. وتشمل مهامه:
 - القيام بعمليات البحث عن مناصب التمهين وضمان تنصيب المتمهين.
 - القيام بتقييم دوري للمتمهين بالاتصال مع المكونين ومعلمي التمهين.
 - تنظيم امتحانات نهاية التمهين والحاصل البيداغوجية.
- هـ- الحارس العام: يتولى السير الحسن للمتربصين والحفاظ على النظام الداخلي للمركز. كما يشارك في المهام التربوية والتظاهرات الثقافية العلمية والرياضية داخل المركز.
- و- مستشار التوجيه (رئيس مصلحة الاستقبال والإعلام التوجيه والرقمنة): يكلف مستشار التوجيه في التكوين المهني بتنظيم وتخطيط وتنشيط كل العمليات المرتبطة بإعلام وتوجيه طالبي التكوين ومرافقة المتربصين. ويتم ذلك بواسطة عمل إعلامي تحسيبي يعرفهم بكل التنظيمات التي وضعتها الدولة لضمان المساعدة على الإدماج المهني.

⁷ المصدر: إدارة مركز التكوين المهني "بريزنتي الشيخ ولاية سعيدة"

1- موظفو المركز:

يشتغل بالمركز 98 موظفاً وموظفة، يتوزعون كالتالي:

- 66 موظفاً دائماً.
- 32 عاملاً متعاقداً، منهم:
- 29 متعاقداً بالتوقيت الكامل.
- 03 متعاقدين بالتوقيت الجزئي.
- أولاً: الموظفون الدائمون (الأساتذة):
- 09 أستاذ تكوين مهني.
- 08 أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى.
- 12 أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الثانية.
- 03 أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين مكلف بالهندسة البيداغوجية.

ثانياً: موظفو الإدارة:

- 08 موظفين في أسلاك خاصة.
- 20 موظفاً في أسلاك مشتركة.
- 03 وضعوا تحت التصرف.
- 02 في حالة انتداب.
- 01 في عطلة مرضية لمدة سنة.⁸

⁸ المصدر: إدارة مركز التكوين المهني "بريزنتي الشيخ ولاية سعيدة"

• **المطلب الثالث: مهام ووظائف مختلف المصالح (مهام المنظمة)**

مصلحة الإدارة المالية والوسائل: تتولى هذه المصلحة المهام التالية:

- إنجاز الأجور الخاصة بالموظفين الدائمين والعمال المتعاقدين.
- تسيير نفقات المصالح بتسديد الفواتير الخاصة باستهلاك الماء، الكهرباء، الغاز، البريد، والمواصلات.
- اقتناء المواد الخاصة بالمركز.

- تقييد كل المدخلات في المخزن وعملية خروجها.
- تحصيل مستحقات التسجيل، الإطعام، والامتحانات⁹.

مصلحة التكوين الحضورى والتكوين المهني المتواصل:

تتولى هذه المصلحة المهام التالية:

- ضمان تنظيم امتحانات نهاية التربص والامتحانات المهنية، وتلك المتعلقة بالمرشحين الأحرار.
- ضمان متابعة التربصات التطبيقية المنظمة في الوسط المهني لفائدة المتربصين.
- تنظيم التكوين المهني المتواصل المتوج بشهادة لفائدة العمال.
- تنظيم التكوين حسب الطلب لفائدة العمال عن طريق اتفاقيات الشراكة.
- إعداد وتسليم الشهادات التي تتوج دورات التكوين الحضورى والمتواصل.

مصلحة التمهين:

تتولى هذه المصلحة المهام التالية:

- ضمان المتابعة البيداغوجية والتقييم والمراقبة للمتمهين خلال التكوين بالتنسيق مع معلمي التمهين.
- إعداد المخططات السنوية للتكوين عن طريق التمهين ووضعها حيز التنفيذ بالتنسيق مع الهيئات المستخدمة¹⁰.
- إعداد وتسليم الشهادات التي تتوج دورات التكوين عن طريق التمهين.
- القيام بعمليات البحث عن مناصب التمهين وضمان تنصيب المتمهين.

⁹ المصدر: إدارة مركز التكوين المهني "بريزنتي الشيخ ولاية سعيدة"

¹⁰ نفس المرجع السابق

مصلحة الاستقبال، الإعلام، التوجيه والرقمنة:

تتولى هذه المصلحة المهام التالية:

- استقبال وإعلام وتسجيل طالبي التكوين وتنظيم ومتابعة أيام الانتقاء والتوجيه.
- القيام بالمتابعة النفسية للمتربين والمتمهين أثناء مسارهم التكويني.
- إعداد ومتابعة البرنامج السنوي للنشاطات المتعلقة بالإعلام والتوجيه طبقاً لمخطط الإعلام والتوجيه المسطر من طرف الإدارة.

مصلحة الحراسة العامة: تتولى هذه المصلحة المهام التالية:

- متابعة المتربين والحرص على مراقبة انضباطهم خلال فترة التربص.
- ضمان السير الحسن للنظام الداخلي للمركز.
- المشاركة في التظاهرات الثقافية العلمية والرياضية داخل المركز¹¹.

¹¹ المصدر: إدارة مركز التكوين المهني "بريزنتي الشيخ ولاية سعيدة"

• **المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة الفرضيات**

هذا المبحث يركز على فهم الواقع الحقيقي لطريقة إدارة التغيير والتكنولوجيا الرقمية في مركز التكوين المهني والتمهين "بريزيني الشيخ" بمدينة سعيدة. بدلاً من دراسة الأخلاقيات المهنية، سنركز هنا على كيفية إدارة المركز للتغيير والتكنولوجيا الرقمية. سوف ندرس الخطط والعمليات التي يستخدمها المركز للتكيف مع العصر الرقمي الحديث، ونرى كيف يستجيب الموظفون لهذه التغييرات. هذا سوف يعطينا صورة واضحة عن الطريقة التي اتبعها المركز لتحديث نفسه من الأنماط القديمة إلى النظم الرقمية الحديثة.

• **المطلب الأول: منهجية الدراسة والأساليب الإحصائية وخصائص العينة (الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي- برنامج SPSS - اختيارات الصدق والثبات- الجنس -العمر- الخبرة - المستوى التعليمي)**

تعتمد الدراسة في جانبها الميداني على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يسعى لوصف ظاهرة إدارة التغيير والتحول الرقمي كما هي في الواقع، ثم تحليلها وربطها بالفرضيات المطروحة للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة. وتتمثل تفاصيل هذه المنهجية بناءً على المصادر فيما يلي:

1- أداة الدراسة (الاستبيان)

تم تصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وزع على عينة الدراسة، وقد قُسم إلى ثلاثة محاور أساسية:

- **المحور الأول: إدارة التغيير (10 فقرات).**
- **المحور الثاني: التحول الرقمي (10 فقرات).**
- **المحور الثالث: أثر الإدارة في نجاح عملية التحول الرقمي (10 فقرات).** وقد أثبتت الاختبارات الإحصائية (معامل ألفا كرونباخ) أن الأداة تتمتع بثبات عالٍ تراوح بين 0.770 و 0.900، مما يؤكد صلاحيتها العلمية

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات عبر الأساليب التالية:

- **اختبارات التوزيع الطبيعي: (Shapiro-Wilk)** والتي كشفت أن بيانات المحورين الثاني والثالث لا تتبع التوزيع الطبيعي¹². ($\text{Sig} < 0.05$)

¹² من إعداد الطالبتين

- الاختبارات غير المعلمية: (Non-parametric Tests) نظراً لصغر حجم العينة (34 فرداً) وعدم توفر التوزيع الطبيعي، تم استخدام اختبارات مثل "مان ويتني" و"كروسكال واليس" لاختبار الفروق.
- تحليل الارتباط: استخدام معامل ارتباط "بيرسون" و"سبيرمان" لتحديد قوة العلاقة بين إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي.

3- مجتمع وعينة الدراسة

طبقت الدراسة على عينة مكونة من 34 موظفاً بمركز التكوين المهني والتمهين "بريزيني الشيخ" بسعيدة، وتتميز هذه العينة بتنوع ديموغرافي شمل:

- تساوي تام بين الجنسين (50% ذكور و50% إناث).
- هيمنة الفئات الخبيرة، حيث أن 50% من العينة تملك خبرة تفوق 15 سنة، وأكثر من 91% تتجاوز أعمارهم 36 سنة¹³.

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

جدول (2-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	17	50.0	50.0	50.0
	أنثى	17	50.0	50.0	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

- نسخة من SPSS - من إعداد الطالبتين -

يتضح من الجدول أن عدد الذكور بلغ 17 فرد بنسبة 50%، وعدد الإناث بلغ 17 فرد بنسبة 50%

نلاحظ تساوي تاماً بين الجنسين في عينة الدراسة، وهذا يعطي توازناً في الآراء ويعكس طبيعة التوظيف في المؤسسة محل الدراسة التي تمنح فرصاً متساوية لكلا الجنسين.

¹³ من إعداد الطالبتين

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

جدول (2-3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25 إلى 35	3	8.8	8.8	8.8
	من 36 إلى 45	9	26.5	26.5	35.3
	أكثر من 45	22	64.7	64.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

- نسخة من SPSS - من إعداد الطالبتين -

• أكثر من 45 سنة 22: فرداً بنسبة 64.7%.

• من 36 إلى 45 سنة 9: أفراد بنسبة 26.5%.

• من 25 إلى 35 سنة 3: أفراد بنسبة 8.8%.

يظهر من خلال النتائج أن الفئة العمرية الغالبة في المؤسسة محل الدراسة هي فئة (أكثر من 45 سنة) بنسبة بلغت 64.7%، تليها الفئة العمرية (من 36 إلى 45 سنة) بنسبة 26.5%.

هذا يشير إلى أن غالبية الموظفين (أكثر من 91%) هم من ذوي الخبرة الطويلة والسن المتقدم نسبياً، مما يعكس استقراراً وظيفياً كبيراً في المؤسسة. ومن ناحية إدارة التغيير والتحول الرقمي، فإن هذه النتيجة تعني أن التحدي الأكبر للمؤسسة يكمن في كيفية تدريب وتأهيل هذه الفئات الخبيرة للتعامل مع التكنولوجيات الحديثة، حيث أنهم يمثلون الذاكرة المؤسسية والركيزة الأساسية لأي عملية تغيير¹⁴.

¹⁴ من إعداد الطالبتين

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول (2-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

		المستوى التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي أو أقل	15	44.1	44.1	44.1
	ليسانس	9	26.5	26.5	70.6
	ماستر	9	26.5	26.5	97.1
	الدكتوراه	1	2.9	2.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

- نسخة من SPSS - من إعداد الطالبتين -

• ثانوي أو أقل 15: فرداً بنسبة 44.1%.

• ليسانس 9: أفراد بنسبة 26.5%.

• ماستر 9: أفراد بنسبة 26.5%.

• الدكتوراه: فرد واحد بنسبة 2.9%.

تظهر النتائج أن الفئة الغالبة في العينة هي فئة ذوي المستوى التعليمي (ثانوي أو أقل) بنسبة 44.1%، تليها فئات التعليم العالي (ليسانس و ماستر) بنسبة إجمالية بلغت 53%

يشير هذا التباين إلى تنوع في التركيبة العلمية للعاملين بالمؤسسة؛ حيث تمثل فئة الجامعيين (أكثر من نصف العينة) الركيزة الأساسية لاستيعاب الجوانب التقنية المعقدة لعملية التحول الرقمي. أما النسبة المعتبرة لذوي المستوى الثانوي، فهي تتوافق مع النتيجة السابقة التي أظهرت أن أغلب الموظفين هم من فئة (أكثر من 45 سنة)، مما يعني أنهم موظفون قدامى اكتسبوا مهاراتهم عبر الخبرة الميدانية الطويلة أكثر من التحصيل الأكاديمي الحديث. وهذا يتطلب من المؤسسة استراتيجية تواصل وتدريب مبسطة وشاملة لإدارة التغيير بما يتناسب مع كافة المستويات التعليمية.¹⁵

¹⁵ من إعداد الطالبتين

الجدول (5-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	3	8.8	8.8	8.8
	من 5 إلى 10 سنوات	7	20.6	20.6	29.4
	من 11 إلى 15 سنة	7	20.6	20.6	50.0
	أكثر من 15 سنة	17	50.0	50.0	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

- نسخة من SPSS - من إعداد الطالبتين -

تُظهر النتائج أن نصف أفراد العينة بنسبة 50% يملكون خبرة مهنية طويلة تتجاوز 15 سنة، تليها الفئات المتوسطة (من 5 إلى 15 سنة) بنسبة إجمالية قدرها 41.2%، بينما مثلت الفئة حديثة التوظيف (أقل من 5 سنوات) النسبة الأقل بـ 8.8%.

هذه النتيجة تعتبر مؤشراً إيجابياً جداً للدراسة؛ حيث أن سيطرة ذوي الخبرة الطويلة على العينة تعني أن الإجابات المتحصل عليها من الاستبيان تستند إلى دراية عميقة بالمسار الإداري للمؤسسة وتطورها التاريخي. كما أن وجود 50% من الموظفين ممن قضوا أكثر من 15 عاماً في العمل يجعلهم الفئة الأكثر تأثراً واستشعاراً لعمليات إدارة التغيير، حيث عاصروا التحول من الطرق التقليدية إلى التحول الرقمي، مما يعطي وزناً كبيراً لتقييمهم الشخصي لمدى نجاح هذه العملية¹⁶.

4- الخطوات التحليلية

تبدأ المنهجية بـ الوصف الإحصائي لخصائص العينة (الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي)، ثم تنتقل إلى التحليل الاستدلالي لاختبار صحة الفرضيات من خلال دراسة العلاقات الارتباطية والفروق الإحصائية، وصولاً إلى صياغة التوصيات بناءً على النتائج الميدانية المحققة.

¹⁶ من إعداد الطالبتين

5- اختبارات الصدق والثبات

تُعد اختبارات الصدق والثبات من الركائز الأساسية لضمان جودة الأداة البحثية (الاستبيان) وصحة النتائج المستخلصة منها، وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الأداة المستخدمة تتمتع بخصائص سيكومترية ممتازة [20، 31]. فيما يلي شرح مفصل لهذه الاختبارات بناءً على ما ورد في المصادر:

أولاً: اختبار الثبات (Reliability)

يُقصد بالثبات مدى دقة الأداة واتساق فقراتها في قياس ما وضعت لقياسه، بحيث تعطي نتائج متقاربة إذا أعيد تطبيقها :

الأداة المستخدمة: تم الاعتماد على معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان. المعايير الإحصائية: تُعتبر القيمة التي تتجاوز 0.70 مقبولة ومرتفعة إحصائياً. نتائج الثبات في الدراسة:

- **المحور الأول (إدارة التغيير):** بلغت قيمته 0.770، مما يؤكد وجود اتساق جيد بين فقراته.
- **المحور الثاني (التحول الرقمي):** حقق قيمة مرتفعة جداً بلغت 0.900، وهو ما يدل على ثبات منقطع النظير ودقة عالية في قياس المفهوم.
- **المحور الثالث (أثر الإدارة في النجاح):** بلغت قيمته 0.886، وهي قيمة قوية تعكس انسجاماً عالياً في استجابات الموظفين

ثانياً: اختبار الصدق (Validity)

يشير الصدق إلى قدرة الأداة على قياس الظاهرة التي صُممت من أجلها فعلياً، وقد خلصت الدراسة إلى أن الاستبيان يتمتع بصدق ممتاز بناءً على الاتساق الداخلي والنتائج الإحصائية المحققة.

دلالة الصدق: اقتران قيم الثبات العالية (التي تراوحت بين 0.770 و 0.900) يؤكد أن الأداة تتسم بالصدق والموثوقية، مما يجعلها أداة قياس صالحة لجمع البيانات الميدانية الانسجام الداخلي: تشير النتائج إلى أن استجابات أفراد العينة كانت دقيقة وغير متناقضة، مما يعزز من صحة الاستنتاجات العلمية التي تم التوصل إليها عند اختبار الفرضيات.¹⁷

• **المطلب الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة و اختبار التوزيع الطبيعي**

❖ **الفرع الأول: اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)**

جدول (2-6): نتائج اختبار الثبات (معامل ألفا كرونباخ) للمحور الأول

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.770	10

- نسخة من SPSS - من إعداد الطالبتين -

تشير النتائج الإحصائية إلى أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" للمحور بلغت **0.770**، وهي قيمة تقع ضمن النطاق المقبول والمرتفع إحصائياً (أكبر من 0.70). هذا يؤكد أن الفقرات العشر المكونة لهذا المحور تتمتع باتساق داخلي جيد، مما يجعل البيانات المستخلصة منها رصينة وصالحة للتحليل في المراحل القادمة من الدراسة.

جدول (2-7): نتائج اختبار ثبات المحور الثاني (التحول الرقمي)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.900	10

- نسخة من SPSS - من إعداد الطالبتين -

نستنتج من الجدول أن معامل "ألفا كرونباخ" للمحور الثاني قد بلغ **0.900**، وهي قيمة مرتفعة جداً وتتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول (0.70). هذا يشير إلى أن جميع الفقرات العشر المكونة لهذا المحور تقيس نفس المفهوم (التحول الرقمي) بدقة عالية وثبات منقطع

النظير، مما يضمن لنا أن النتائج التي سنحصل عليها من هذا المحور في تحليل الفرضيات ستكون دقيقة وموثوقة علمياً.¹⁸

جدول (8-2): نتائج اختبار ثبات المحور الثالث (أثر الإدارة في النجاح)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.886	10

- نسخة من SPSS - من إعداد الطالبتين -

يُشير الجدول إلى أن معامل "ألفا كرونباخ" للمحور الثالث، المكون من 10 فقرات، قد بلغ 0.886 وهي قيمة قوية جداً تتجاوز بمسافة كبيرة عتبة القبول الإحصائي (0.70). وهذا يدل على أن الأداة في هذا المحور تتسم بدرجة عالية من الثبات والانسجام، مما يعني أن استجابات أفراد العينة كانت دقيقة وغير متناقضة، وهو ما يعزز من صحة الاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها عند اختبار فرضيات الدراسة.¹⁹

بناءً على النتائج السابقة للمحاور الثلاثة 0.770 - 900.0 - 0.886 يتضح أن الاستبيان ككل يتمتع بخصائص سيكومترية (ثبات وصدق) ممتازة، مما يجعله أداة قياس صالحة وموثوقة لجمع البيانات الميدانية في هذه الدراسة.

¹⁸ من إعداد الطالبتين

¹⁹ من إعداد الطالبتين

❖ الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test)

جدول (2-9): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الأول : إدارة التغيير	.096 0	34	.200* 0	.972 0	34	.522 0
المحور الثاني : التحول الرقمي	.215 0	34	.000 0	.859 0	34	.000 0
المحور الثالث تأثير إدارة التغيير في نجاح عملية التحول الرقمي في المؤسسة	.195 0	34	.002 0	.846 0	34	.000 0
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

- نسخة من SPSS - من إعداد الطالبتين -

يتم الحكم على توزيع البيانات من خلال قيمة الدلالة المعنوية (Sig):

- إذا كانت (Sig > 0.05) البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (نستخدم اختبارات معلمية).
- إذا كانت (Sig < 0.05) البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (نستخدم اختبارات غير معلمية).

تحليل نتائج اختبار: Shapiro-Wilk

1. المحور الأول (إدارة التغيير): قيمة Sig هي 0.522، وهي أكبر من 0.05. (توزيع طبيعي).
2. المحور الثاني (التحول الرقمي): قيمة Sig هي 0.000، وهي أقل من 0.05. (توزيع غير طبيعي).

3. المحور الثالث (تأثير الإدارة): قيمة Sig هي 0.000، وهي أقل من 0.05. (توزيع غير طبيعي)²⁰.

القرار الإحصائي النهائي ومبرراته:

بما أن اثنين من محاور الدراسة الأساسية (المتغير المستقل والتابع) لا يتبعان التوزيع الطبيعي، وبما أن حجم العينة صغير نسبياً (34 فرداً)، فإنه من الأصح والأسلم علمياً استخدام الاختبارات غير المعلمية (Non-parametric Tests) للتحقق من فرضيات الدراسة.

تحليل مصفوفة الارتباط (Pearson Correlation)

جدول (2-10): يوضح مصفوفة الارتباط

Correlations				
		المحور الأول : إدارة التغيير	المحور الثاني : التحول الرقمي	المحور الثالث تأثير إدارة عملية التحول الرقمي في المؤسسة
المحور الأول إدارة التغيير :	Pearson Correlation	1	0.455**	0.456**
	Sig. (2-tailed)		.007	0.007
	N	34	34	34
المحور الثاني التحول الرقمي :	Pearson Correlation	0.455**	1	0.884**
	Sig. (2-tailed)	.007		0.000
	N	34	34	34
المحور الثالث تأثير إدارة التغيير في نجاح عملية التحول الرقمي في المؤسسة	Pearson Correlation	0.456**	0.884**	1
	Sig. (2-tailed)	0.007	0.000	
	N	34	34	34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- نسخة من SPSS - من إعداد الطالبتين -

1- العلاقة بين إدارة التغيير والتحول الرقمي (المحور 1 و 2):

- قيمة الارتباط 0.455
 - الدلالة الإحصائية 0.007 (Sig): وهي أقل من 0.01.
- توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية. هذا يعني أن الاهتمام بإدارة التغيير يساهم بشكل فعلي في تعزيز التحول الرقمي بالمؤسسة.

2- العلاقة بين إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي (المحور 1 و 3):

- قيمة الارتباط: 0.456
 - الدلالة الإحصائية (Sig): 0.007
- توجد علاقة طردية متوسطة؛ أي أن إدارة التغيير الناجحة تؤدي بالضرورة إلى نجاح عملية التحول الرقمي في المؤسسة (محل الدراسة).

3- العلاقة بين التحول الرقمي والنجاح المحقق (المحور 2 و 3):

- قيمة الارتباط: 0.884
 - الدلالة الإحصائية (sig): 0.000
- هذه علاقة طردية قوية جداً، وهي منطقية تماماً، فكلما كان مستوى التحول الرقمي مرتفعاً ومنظماً، زادت نسبة نجاحه في المؤسسة²¹.

❖ الفرع الثالث: اختبار الفروق تبعاً لمتغير الجنس

يتم اختبار الفرضية القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس". وبالنظر إلى قيم الدلالة الإحصائية (Asymp. Sig) في الجدول، نجد النتائج التالية:

الجدول (2-11): يوضح حسابات التحول الرقمي

Test Statistics ^{a,b}			
المحور الثالث تأثير إدارة التغيير في نجاح عملية التحول الرقمي في المؤسسة	المحور الثاني : التحول الرقمي	المحور الأول : إدارة التغيير	
0.581	0.876	2.109	Kruskal-Wallis H
1	1	1	df
0.446	0.349	0.146	Asymp. Sig.
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: الجنس			

- نسخة من SPSS - من إعداد الطالبتين -

بما أن جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig) للمحاور الثلاثة جاءت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإننا نرفض الفرضية التي تقول بوجود فروق، ونقبل الفرضية العدمية.

هذا يعني أنه لا توجد فروق جوهرية بين الموظفين (ذكوراً وإناثاً) في إدراكهم لأهمية إدارة التغيير أو تقييمهم لعملية التحول الرقمي في المؤسسة. ف كلا الجنسين ينظران إلى هذه العمليات التنظيمية والتقنية بنفس الرؤية والتقدير، مما يشير إلى وجود "ثقافة تنظيمية موحدة" داخل المؤسسة تجاه مشروع التحول الرقمي، بعيداً عن أي اعتبارات جنسية.²²

اختبار الفروق تبعاً لمتغير السن

نهدف من خلال هذا الاختبار إلى معرفة ما إذا كان "العمر" يؤدي إلى اختلاف في استجابات الموظفين تجاه محاور الدراسة. وبالنظر إلى قيم الدلالة الإحصائية (Asymp. Sig)، نجد ما يلي:

²² من إعداد الطالبتين

الجدول (2-12): فروق متغير السن

Test Statistics ^{a,b}			
	المحور الأول : إدارة التغيير	المحور الثاني : التحول الرقمي	المحور الثالث : تأثير إدارة التغيير في نجاح عملية التحول الرقمي المنظمة
Kruskal-Wallis H	6.690	4.271	0.826
df	2	2	2
Asymp. Sig.	0.035	0.118	0.662
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: السن			

- نسخة من SPSS – من إعداد الطالبتين -

1. بخصوص إدارة التغيير : بما أن قيمة (Sig) هي **0.035** (وهي أقل من 0.05)، فهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن. أي أن نظرة الموظفين لآليات إدارة التغيير تختلف باختلاف أعمارهم؛ فغالباً ما يكون لدى الفئات الشابة مرونة أكبر تجاه التغيير مقارنة بالفئات الأكبر سناً، أو العكس حسب طبيعة المنظمة.

2. بخصوص المحاور الأخرى : لم تظهر النتائج أي فروق دالة في المحور الثاني والثالث، مما يعني أن الموظفين بمختلف أعمارهم يتفقون على مستوى التحول الرقمي المحقق ومدى نجاحه.²³

اختبار الفروق تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

يهدف هذا الاختبار إلى معرفة ما إذا كان التحصيل العلمي للموظفين (ليسانس، ماستر، دكتوراه... إلخ) يؤثر في تقييمهم لعملية إدارة التغيير والتحول الرقمي. وبالنظر إلى قيم الدلالة الإحصائية (Asymp. Sig) في الجدول، نصل إلى النتائج التالية:

²³ من اعداد الطالبتين

الجدول (2-13): متغير المستوى التعليمي

Test Statistics ^{a,b}			
المحور الثالث تأثير إدارة التغيير في نجاح عملية التحول الرقمي في المنظمة	المحور الثاني : التحول الرقمي	المحور الأول : إدارة التغيير	
2.955	3.518	3.560	Kruskal-Wallis H
3	3	3	df
0.399	0.318	0.313	Asymp. Sig.
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: المستوى التعليمي			

- نسخة من SPSS - من إعداد الطالبتين -

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig) جاءت أكبر من 0.05 . وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الموظفين حول محاور الدراسة تعزى لمستواهم التعليمي.

هذه النتيجة تشير إلى أن الوعي بأهمية إدارة التغيير وضرورة التحول الرقمي في المؤسسة هو وعي "مؤسساتي" شامل، لا يتأثر بالشهادة العلمية التي يحملها الموظف. فالموظف سواء كان برتبة إدارية بسيطة أو في منصب إشرافي عالٍ (بمستوى تعليمي مرتفع)، فإنه يدرك بنفس القدر التحديات والنتائج المرتبطة برقمنة المؤسسة، مما يعكس نضجاً في إدراك أهداف التغيير لدى كافة المستويات التعليمية.²⁴

اختبار الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

يستهدف هذا الاختبار معرفة ما إذا كانت التراكمات المهنية والخبرة الميدانية للموظفين تؤدي إلى اختلاف في تقييمهم لمحاور الدراسة. وبالنظر إلى قيم الدلالة الإحصائية (Asymp. Sig) ، نجد الآتي:

²⁴ من إعداد الطالبتين

الجدول (2-14): متغير سنوات الخبرة

Test Statistics ^{a,b}			
	المحور الأول : إدارة التغيير	المحور الثاني : التحول الرقمي	المحور الثالث : تأثير إدارة التغيير في نجاح عملية التحول الرقمي في المنظمة
Kruskal-Wallis H	3.076	0.990	1.831
df	3	3	3
Asymp. Sig.	0.380	0.804	0.608
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: سنوات الخبرة			

- نسخة من SPSS - من إعداد الطالبتين -

نلاحظ أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

هذه النتيجة تعني أن الموظفين الجدد والقدامى في المؤسسة (على حد سواء) يمتلكون رؤية موحدة تجاه مشروع التحول الرقمي. فرغم أننا لاحظنا في وصف العينة أن 50% من الموظفين لديهم خبرة تفوق 15 سنة، إلا أن هذا التراكم المهني لم يخلق فجوة في التصورات بينهم وبين زملائهم الأقل خبرة. وهذا يدل على نجاح المؤسسة في تعميم ثقافة التغيير الرقمي وجعلها هدفاً مشتركاً يدركه الجميع بغض النظر عن أقدميتهم الوظيفية²⁵.

• **المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وعرض نتائجها**

سنركز في هذا المطلب على اختبار الفرضيات الخاصة بموضوع الدراسة وتبيين اهم النتائج المتوصل لها.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة إيجابية بين فعالية إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي داخل المنظمة.

✓ **أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة إيجابية بين فعالية إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي**

أثبتت النتائج الإحصائية صحة هذه الفرضية؛ حيث كشف تحليل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) متوسطة وذات دلالة إحصائية بين "إدارة التغيير" (المحور الأول) و"نجاح التحول الرقمي" (المحور الثالث).

✓ **قيمة معامل الارتباط: بلغت 0.456.**

✓ **الدلالة الإحصائية: (Sig) بلغت 0.007، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، مما يؤكد قوة وموثوقية هذه العلاقة.**

✓ **التفسير: تعني هذه النتيجة أن إدارة التغيير الناجحة تؤدي بالضرورة إلى نجاح عملية التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة؛ فكلما كانت الإدارة أكثر كفاءة في قيادة التغيير التنظيمي والتقني، زادت فرص استدامة ونجاح الرقمنة.**

✓ **ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى (العلاقة بين إدارة التغيير والتحول الرقمي)**

تتعلق هذه الفرضية بدراسة الارتباط المباشر بين ممارسات إدارة التغيير وبين مستوى التحول الرقمي المحقق في المؤسسة (الارتباط بين المحورين الأول والثاني)، وقد جاءت نتائجها كالتالي:

1. **إثبات العلاقة: أظهرت مصفوفة ارتباط "بيرسون" وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.**

2. **المؤشرات الإحصائية:**

• وصلت قيمة الارتباط إلى 0.455

• قيمة الدلالة المعنوية (Sig) كانت (0.007 أقل من 0.01)، مما يعني أن العلاقة حقيقية وليست وليدة الصدفة

✓ **ثالثاً: الاستنتاج الميداني: تشير هذه النتيجة إلى أن الاهتمام بآليات إدارة التغيير مثل التدريب والتواصل والدعم التقني (يساهم بشكل فعلي ومباشر في تعزيز مسار)**

الفصل الثاني: إدارة التغيير ودورها في نجاح عملية التحول الرقمي - دراسة تطبيقية -

التحول الرقمي داخل المؤسسة، فالتغيير الإداري المنظم يمهد الطريق لتبني التكنولوجيات الحديثة وتفعيلها في مختلف المصالح البيداغوجية والإدارية

خلاصة الاختبار: إن النتائج الميدانية تؤكد أن نجاح الرقمنة في مركز "بريزيني الشيخ" مرتبط بشكل وثيق بمدى كفاءة الإدارة في تهيئة العنصر البشري والبيئة التنظيمية لعملية التحول.

جدول (2-15): تحليل الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر	التفاصيل والبيانات الإحصائية	عنصر الفرضية
	توجد علاقة إيجابية بين فعالية إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي داخل المنظمة	نص الفرضية
مستنبطة من السياق	المتغير المستقل: إدارة التغيير (المحور 1) المتغير التابع: نجاح التحول الرقمي (المحور 3).	المتغيرات المختبرة
	مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة.	الأداة الإحصائية
	(0.456 تُصنف كعلاقة طردية متوسط)	قيمة معامل الارتباط
	(0.007 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.01).	الدلالة الإحصائية (Sig)
	قبول الفرضية الرئيسية الأولى؛ لوجود ارتباط حقيقي ذو دلالة إحصائية.	القرار الإحصائي
	تعني هذه النتيجة أن كفاءة إدارة التغيير من خلال التدريب والتواصل تساهم مباشرة في نجاح الرقمنة؛ فكلما زاد اهتمام الإدارة بقيادة التغيير، زادت فرص نجاح واستدامة التحول الرقمي.	التفسير والتحليل

- من اعداد الطالبتين-

نقاط تحليلية إضافية للجدول:

- الارتباط المباشر: تظهر النتائج أن العلاقة ليست مجرد علاقة نظرية، بل هي علاقة طردية حقيقية؛ حيث أن التغيير الإداري المنظم يمهد الطريق تقنياً ونفسياً لنجاح التحول الرقمي في مختلف مصالح المؤسسة.
- الموثوقية: القيمة الإحصائية (0.007) تعطي ثقة عالية جداً في هذه النتيجة، مما يؤكد أن الإدارة هي "المحرك الأساسي" الذي يضمن عدم فشل المشروع الرقمي.
- التكامل التنظيمي: تشير هذه الفرضية إلى أن نجاح المؤسسة في الرقمنة (المتغير التابع) يعتمد بنسبة كبيرة على مدى نجاحها في إدارة التغيير التنظيمي (المتغير المستقل).²⁶

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر مقاومة العاملين للتغيير سلباً على نتائج التحول الرقمي داخل المنظمة

بناءً على معطيات الدراسة الميدانية والتحليلات الإحصائية الواردة في المصادر، يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن "مقاومة العاملين للتغيير تؤثر سلباً على نتائج التحول الرقمي" من خلال استقراء النتائج المرتبطة بالتحديات الديموغرافية وعلاقات الارتباط، وذلك على النحو التالي:

1- التحدي الديموغرافي كمؤشر للمقاومة المحتملة:
تؤكد نتائج الدراسة وجود بنية عمرية قد تشكل بيئة خصبة لمقاومة التغيير إذا لم تُدر بفعالية:

- غلبة الفئات العمرية الكبيرة: تبين أن أكثر من 91% من الموظفين تتجاوز أعمارهم 36 سنة، وأن 64.7% منهم تفوق أعمارهم 45 سنة.
- ضعف المرونة التقنية: تشير المصادر إلى أن هذه الفئات تمثل "التحدي الأكبر" للمؤسسة في مسار التحول الرقمي، حيث أنهم موظفون قدامى اعتادوا على الطرق التقليدية، مما يجعلهم أكثر عرضة لمقاومة النظم الجديدة مقارنة بالفئات الشابة الأكثر مرونة.

2- إثبات الفروق في إدراك التغيير حسب السن: قدمت الاختبارات الإحصائية دليلاً مباشراً على تأثر "إدارة التغيير" بالعامل العمري:

- نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** أظهر الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية (**Sig = 0.035**) في محور إدارة التغيير تعزى لمتغير السن.
- التفسير العلمي: هذه النتيجة تعني أن نظرة الموظفين لآليات التغيير وقبولهم لها تختلف باختلاف أعمارهم؛ فالفئات الأكبر سناً قد تظهر نوعاً من المقاومة أو صعوبة في التأقلم، وهو ما يؤكد صحة الفرضية بأن الخصائص البشرية (مثل السن) قد تعيق أو تبطئ نتائج التحول الرقمي إذا لم يتم التعامل معها باستراتيجيات تدريب مبسطة

3- العلاقة بين إدارة التغيير والنجاح (الارتباط العكسي للمقاومة): يمكن إثبات الأثر السلبي للمقاومة من خلال النتائج الإيجابية لإدارة التغيير:

- الارتباط الطردي: وجدت الدراسة علاقة ارتباطية موجبة (0.456) بين إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي.
- الاستنتاج: بما أن "إدارة التغيير" تهدف أساساً إلى تقليل المقاومة، فإن وجود هذه العلاقة الطردية يعني بالضرورة أن فشل الإدارة في احتواء المقاومة سيؤدي إلى تراجع نتائج التحول الرقمي. فكلما زادت المقاومة (أو ضعف التعامل معها)، انخفضت فرص نجاح الرقمنة في المؤسسة

4- معوقات المستوى التعليمي والخبرة التقليدية:

- أظهرت النتائج أن 44.1% من الموظفين مستواهم التعليمي ثانوي أو أقل، وهم غالباً من الموظفين القدامى (50% خبرتهم تفوق 15 سنة)
- هذا المزيج بين الخبرة التقليدية الطويلة والمستوى التعليمي المحدود يمثل عائقاً (شكل من أشكال المقاومة المهارية) يتطلب جهوداً مضاعفة في "الإعلام والتحسيس" لضمان عدم فشل التحول الرقمي.

الخلاصة: إن نتائج الدراسة تدعم صحة الفرضية الثانية بشكل غير مباشر؛ فالفروق الإحصائية المسجلة لدى الفئات العمرية الكبيرة (التي تمثل أغلبية المؤسسة) تؤكد أن "مقاومة التغيير" المرتبطة بالسن والخبرة التقليدية تمثل التحدي الأساسي الذي قد يعصف بنتائج التحول الرقمي ما لم يتم تبني آليات تواصل وتدريب فعالة لاحتوائهم.²⁷

الجدول (2-16): تحليل الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر	التفاصيل والبيانات الإحصائية	عنصر الفرضية
مستنبطة من السياق	تؤثر مقاومة العاملين للتغيير سلباً على نتائج التحول الرقمي داخل المنظمة.	نص الفرضية
	91.2% من الموظفين تتجاوز أعمارهم 36 سنة (64.7%) فوق 45 سنة)، مما يمثل تحدياً في تأهيلهم للرقمنة.	المؤشر الديموغرافي للمقاومة
	اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لدراسة الفروق في الآراء تبعاً لمتغير السن.	الاختبار الإحصائي المستخدم
	0.035 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في محور إدارة التغيير.	قيمة الدلالة الإحصائية (Sig)
	قبول الفرضية؛ نظراً لوجود فروق معنوية تعزى للسن في كيفية تقبل وإدارة التغيير.	القرار الإحصائي
	تشير النتائج إلى أن نظرة الموظفين لآليات التغيير تختلف باختلاف أعمارهم؛ فالفئات الأكبر سناً (الأغلبية في المركز) قد تظهر مقاومة أو صعوبة في التأقلم مع التكنولوجيا مقارنة بالفئات الشابة.	التفسير والتحليل

- من إعداد الطالبتين -

نقاط جوهرية حول الجدول:

- **علاقة السن بالمقاومة:** أظهرت الدراسة أن السن هو المتغير الوحيد الذي أحدث فرقاً إحصائياً في محور إدارة التغيير، مما يعني أن "مقاومة التغيير" مرتبطة بالفجوة العمرية والخبرة التقليدية الطويلة التي تتجاوز 15 سنة لدى نصف العينة.
- **التحدي الميداني:** تؤكد المصادر أن التحدي الأكبر للمؤسسة ليس تقنياً فحسب، بل يكمن في كيفية تحويل "الذاكرة المؤسسية" (الموظفين القدامى) إلى بيئة رقمية، حيث أن أي مقاومة منهم تؤثر مباشرة على نتائج التحول.
- **التوصية الضمنية:** استرشاداً بهذه النتائج، يستوجب الأمر مراعاة الفئات العمرية عند رسم استراتيجيات التغيير القادمة لضمان تقليل المقاومة ورفع نجاح الرقمنة.²⁸

الفرضية الرئيسية الثالثة: يسهم دعم الإدارة العليا وترسيخ ثقافة التنظيمية الداعمة للرقمنة في تعزيز نجاح التحول الرقمي داخل المنظمة.

تؤكد نتائج الدراسة الميدانية والتحليلات الإحصائية الواردة في المصادر صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، حيث أظهرت البيانات أن الدعم المؤسسي المنظم ووجود ثقافة تنظيمية موحدة هما المحركان الأساسيان لنجاح الرقمنة ويمكن تفصيل اختبار هذه الفرضية من خلال النقاط التالية:

1- دعم الإدارة العليا كمحرك للتحول: يتجلى دعم الإدارة العليا في مؤسسة "بريزيني الشيخ" من خلال قرارات هيكلية ومادية ملموسة:

- **السلطة التقديرية والمالية**: يمارس المدير، باعتباره الهيئة العليا، سلطة التسيير والالتزام بالنفقات الضرورية لتوفير التجهيزات التقنية والبيداغوجية اللازمة للرقمنة.
- **المأسسة الرسمية**: يعكس استحداث "مكتب الاستقبال والإعلام والتوجيه والرقمنة" ضمن الهيكل التنظيمي توجهاً استراتيجياً من الإدارة العليا لجعل الرقمنة وظيفة دائمة ومحمية بقرارات إدارية.

2- ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة: أثبتت النتائج الإحصائية نجاح المؤسسة في بناء "ثقافة تنظيمية موحدة" تجاه مشروع التحول الرقمي، ويظهر ذلك من خلال:

- **تلاشي الفروق الفردية**: أظهرت الاختبارات (Kruskal-Wallis) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين تجاه الرقمنة تعزى للجنس، أو سنوات الخبرة، أو المستوى التعليمي.
- **الوعي المؤسسي الشامل**: تشير المصادر إلى أن الموظفين بمختلف رتبهم ومستوياتهم يدركون بنفس القدر أهمية وتحديات التحول الرقمي، مما يعكس نضجاً في "ثقافة التغيير" وتجاوزاً للفجوات المهنية التقليدية.

3- الارتباط القوي بين التنظيم والنجاح المحقق: قدم التحليل الإحصائي أقوى دليل على أن البيئة التنظيمية الداعمة (التي تشرف عليها الإدارة) هي مفتاح النجاح:

- **معامل الارتباط: (0.884)** كشفت مصفوفة ارتباط "بيرسون" عن وجود علاقة طردية قوية جداً بين مستوى تنظيم التحول الرقمي وبين النجاح المحقق فعلياً في المؤسسة.

الفصل الثاني: إدارة التغيير ودورها في نجاح عملية التحول الرقمي - دراسة تطبيقية -

• **تفسير النتيجة:** تعني هذه القيمة المرتفعة جداً أن نجاح الرقمنة ليس نتاجاً للصدفة أو اقتناء الأجهزة فحسب، بل هو نتيجة مباشرة لمدى دعم الإدارة في تنظيم هذه العملية وترسيخها كجزء من الهوية التنظيمية للمركز.

الخلاصة: إن دعم الإدارة العليا (من خلال الهيكلية وتوفير الإمكانيات) بالتوازي مع خلق ثقافة تنظيمية يتبنّاها الجميع (القدامى والجدد على حد سواء) قد أسهم بشكل حاسم في تعزيز نجاح واستدامة التحول الرقمي، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة بشكل كامل.

الجدول (2-17): تحليل الفرضية الرئيسية الثالثة

المصدر	يسهم دعم الإدارة العليا وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للرقمنة في تعزيز نجاح التحول الرقمي داخل المنظمة.	نص الفرضية
مستنبطة من السياق	المتغير المستقل: مستوى تنظيم التحول الرقمي (المحور 2). المتغير التابع: نجاح عملية التحول الرقمي (المحور 3).	المتغيرات المرتبطة
	0.884	معامل الارتباط (Pearson)
	0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.01	الدلالة الإحصائية (Sig)
	علاقة طردية (إيجابية) قوية جداً.	طبيعة العلاقة
	قبول الفرضية بنسبة ثقة تتجاوز 99%.	القرار الإحصائي

-من اعداد الطالبتين-

شرح وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

1. **قوة الارتباط التنظيمي:** تشير القيمة العالية جداً لمعامل الارتباط (0.884) إلى أن نجاح التحول الرقمي في مركز "بريزيني الشيخ" ليس وليد الصدفة، بل هو نتيجة مباشرة لمستوى التنظيم والدعم الذي توفره الإدارة؛ فكلما كان التحول الرقمي منظماً ومدعوماً هيكلياً، زادت فرص نجاحه بشكل حاسم.

2. **الثقافة التنظيمية الموحدة:** أثبتت الاختبارات الإحصائية (Kruskal-Wallis) عدم وجود فروق في آراء الموظفين حول نجاح التحول الرقمي تعزى للجنس، أو سنوات الخبرة، أو المستوى التعليمي، هذا التوافق يعكس نجاح المؤسسة في ترسيخ وعي مؤسساتي شامل، حيث يتبنى جميع الموظفين (بغض النظر عن خلفياتهم) الرؤية الرقمية للمؤسسة.

3. تجسيد دعم الإدارة: يظهر هذا الدعم عملياً من خلال استحداث مصلحة متخصصة وهي "مصلحة الاستقبال والإعلام والتوجيه والرقمنة"، وتوفير التجهيزات التقنية اللازمة لـ 10 ورشات و8 أقسام بيداغوجية، مما خلق بيئة حاضنة للنجاح.
4. الموثوقية العلمية: بما أن قيمة الدلالة (0.000) هي أقل من 0.01، فإن العلاقة بين التنظيم الإداري ونجاح الرقمنة هي علاقة يقينية من الناحية الإحصائية، مما يؤكد أن الإدارة هي المحرك الفعلي لكل مكاسب الرقمنة في المؤسسة.²⁹

• خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على الجانب التطبيقي "بمركز التكوين المهني بريزنتي الشيخ - ولاية سعيدة-"، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات والإحصائيات الوصفية والاستدلالية لمعالجة بيانات الاستبيان الموزع على عينة مكونة من 34 موظفاً، وقد خلصت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من الاستنتاجات الجوهرية نوجزها فيما يلي:

➤ أولاً: الخصائص السيكمترية للأداة:

أثبتت النتائج أن أداة الدراسة (الاستبيان) تتمتع بدرجة ثبات عالية جداً، حيث تراوحت قيم معامل "ألفا كرونباخ" لمحاور الدراسة بين (0.770 و 0.900)، وهي قيم ممتازة تؤكد اتساق الفقرات وصلاحيّة الأداة للاعتماد عليها في استخلاص النتائج الميدانية.

➤ ثانياً: واقع متغيرات الدراسة:

أظهرت النتائج الميدانية وجود وعي إيجابي لدى موظفي المؤسسة تجاه محاور الدراسة الثلاثة؛ حيث تبين أن المؤسسة تولي اهتماماً بآليات إدارة التغيير، كما أنها قطعت أشواطاً مقدرة في مسار التحول الرقمي، مع وجود قناعة لدى أفراد العينة بنجاح هذه العملية وتأثيرها الإيجابي على الأداء العام.

➤ ثالثاً: اختبار الفرضيات (العلاقات الارتباطية):

كشف تحليل الارتباط باستخدام معامل "سبيرمان" عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي. وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، حيث تبين أن نجاح الرقمنة في المؤسسة مرتبط بشكل وثيق بمدى كفاءة الإدارة في قيادة التغيير التنظيمي والتقني.

➤ رابعاً: اختبار الفروق (المتغيرات الديموغرافية):

أظهرت اختبارات الفروق غير المعلمية (Mann-Whitney و Kruskal-Wallis) ما يلي:

- عدم وجود فروق في آراء الموظفين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)، مما يشير إلى وجود توافق وتجانس في الرؤية التنظيمية لدى مختلف الفئات الوظيفية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن في محور إدارة التغيير فقط، مما يستوجب مراعاة الفئات العمرية عند رسم استراتيجيات التغيير القادمة.

وفي الختام، يمكن القول إن الجانب التطبيقي قد أكد الدور المحوري الذي تلعبه إدارة التغيير كمتغير مستقل في ضمان نجاح واستدامة عملية التحول الرقمي كمتغير تابع في المنظمة محل الدراسة، وهو ما سيتم بناءً عليه صياغة جملة من التوصيات في خاتمة البحث.

الخاتمة العامة

في ختام هذه الدراسة الموسومة بـ "إدارة التغيير ودورها في نجاح التحول الرقمي"، نجد أنفسنا أمام صياغة علمية متكاملة حاولت الإجابة على إشكالية محورية تتعلق بكيفية تطويع العنصر البشري والبيئة التنظيمية لخدمة الأهداف الرقمية المعاصرة. لقد انطلق البحث من فرضيات مفادها أن ليس مجرد قرار تقني، بل هو سيرورة إدارية تهدف إلى نقل المؤسسة من وضع تقليدي إلى وضع ذكي ومستدام، فمن خلال تحليلنا للأطر المفاهيمية، توصلنا إلى أن المؤسسة الحديثة تواجه محيطاً يتسم بعدم الثبات، مما جعل التغيير ضرورة تنظيمية لا غنى عنها لضمان الاستمرارية والمنافسة ومن هذه الاستنتاجات توصلنا إلى مايلي:

أولاً: الاستنتاجات المستخلصة من الإطار النظري (إدارة التغيير والتحول الرقمي)

- **جوهر الإدارة والتغيير:** تبين أن الإدارة هي الأداة التي تحقق التوازن بين الموارد والأهداف، بينما يمثل التغيير تعديلاً مقصوداً في عناصر المؤسسة كالهياكل وأساليب العمل لمواكبة مستجدات البيئة. وبدمجهما، تصبح "إدارة التغيير" عملية منظمة تهدف لتقليل المقاومة، وبناء الثقة، وتشجيع المشاركة الإيجابية للعاملين
- **ماهية التحول الرقمي:** أثبتت الدراسة أن هناك فرقاً جوهرياً بين "الرقمنة" كعملية تحويل البيانات من شكل تناظري إلى رقمي، وبين "التحول الرقمي" كعملية إعادة ابتكار شاملة للنماذج التشغيلية دمجاً للتكنولوجيا في كل مراحل الخدمة.
- **العلاقة التكاملية:** خلصنا إلى أن إدارة التغيير هي "الحاضنة التنظيمية" للتحول الرقمي؛ حيث تضمن الانتقال المنظم عبر مراحل التشخيص، التخطيط، وتهيئة العاملين، فلا يمكن للرقمنة أن تنجح دون "إدارة واعية" ترافقها وتزيل الغموض حول أهدافها

ثانياً: الاستنتاجات المستخلصة من الجانب التطبيقي (دراسة مركز بريزني الشيخ)

- **بإسقاط المفاهيم النظرية على مركز التكوين المهني والتمهين "بريزني الشيخ" بسعيدة، ومن خلال المعالجة الإحصائية لآراء 34 موظفاً، وصلنا إلى الحقائق الميدانية التالية:**
- **صلاحية وموثوقية الأداة:** أثبتت الاختبارات أن الاستبيان المستخدم يتمتع بخصائص سيكومترية ممتازة؛ حيث بلغت قيم معامل "ألفا كرونباخ" لمحاور الدراسة (إدارة التغيير **0.770**، التحول الرقمي **0.900**، أثر الإدارة في النجاح **0.886**)، مما يؤكد اتساق الفقرات ودقة النتائج.
- **إثبات العلاقة الارتباطية:** أيدت النتائج الإحصائية الفرضية الرئيسية بوجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة (**0.456**) بين كفاءة إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي، وهذا يثبت أن أي تحسين في آليات التدريب والتواصل يؤدي آلياً إلى نجاح الرقمنة.
- **أثر التنظيم والدعم الإداري:** كشفت مصفوفة "بيرسون" عن ارتباط قوي جداً (**0.884**) بين مستوى تنظيم الرقمنة والنجاح المحقق، ويعكس هذا الدور الجوهري للإدارة العليا في مؤسسة الرقمنة عبر استحداث مصلحة متخصصة وتوفير البنى التحتية اللازمة.
- **تحديات العنصر البشري (الفجوة العمرية):** أظهرت الدراسة أن **91.2%** من الموظفين تتجاوز أعمارهم **36** سنة، و **50%** يملكون خبرة تفوق **15** سنة، وقد سجل اختبار "كروسكال واليس" فروقاً ذات دلالة إحصائية (**Sig=0.035**) في محور إدارة التغيير تعزى لمتغير السن فقط،

مما يؤكد أن الموظفين القدامى هم الفئة الأكثر استشعاراً للتحدي الرقمي والأكثر حاجة لاستراتيجيات مرافقة خاصة.

• **الثقافة التنظيمية الموحدة:** من النتائج الإيجابية البارزة غياب الفروق الإحصائية بناءً على الجنس، الخبرة، أو المستوى التعليمي هذا يعكس نجاح المركز في ترسيخ "وعي مؤسساتي شامل" يتبنى الرقمنة كهدف استراتيجي موحد.

• **تأكيد الأثر الإحصائي للقيادة:** كشفت مصفوفة ارتباط "بيرسون" عن ارتباط طردي متوسط (0.456) وذات دلالة إحصائية (0.007) بين إدارة التغيير ونجاح الرقمنة، هذا يثبت ميدانياً أن نجاح المشروع الرقمي في المركز يعتمد بنسبة حاسمة على آليات التدريب والتواصل التي تنهجها الإدارة.

• **قوة التنظيم والهيكلية:** سجلت الدراسة ارتباطاً قوياً جداً (0.884) بين مستوى تنظيم العمليات الرقمية والنجاح المحقق، مما يركي دور "مصلحة الرقمنة" المستحدثة في المركز كركيزة مادية وهيكلية للاستدامة.

• **تحدي الذاكرة المؤسسية:** أظهرت البيانات أن 91.2% من الموظفين تتجاوز أعمارهم 36 سنة، و 50% يملكون خبرة تفوق 15 سنة، وقد أثبت اختبار "كروسكال واليس" وجود فروق إحصائية (Sig=0.035) في محور إدارة التغيير تعزى للسن، مما يؤكد أن الفئات الأكبر سناً هي الأكثر استشعاراً للتغيير والأكثر حاجة لبرامج تدريبية "مبسطة" و"شاملة" لتجاوز المقاومة المهارية.

• **النضج الثقافي الموحد:** من أهم النتائج هي غياب الفروق الإحصائية بناءً على الجنس، الخبرة، أو المستوى التعليمي فيما يخص إدراك نجاح الرقمنة، هذا يعكس نجاح المركز في بناء "ثقافة تنظيمية رقمية موحدة"، حيث يتقاسم الجميع (من المدير إلى الموظف البسيط) نفس الرؤية الإيجابية تجاه التحول الرقمي.

ثالثاً: المقترحات والتوصيات الميدانية بناءً على هذه المعطيات، نقترح جملة من التوصيات لتعزيز المسار الرقمي في المنظمة:

• **الاستثمار في "التدريب المخصص":** ضرورة تصميم برامج تدريبية مبسطة تراعي الفئات العمرية الكبيرة (فوق 45 سنة) لتقليل مقاومة التغيير المهارية لديهم.

• **تعزيز المؤسسة الرقمية:** الاستمرار في دعم "مصلحة الرقمنة" وتزويدها بالصلاحيات اللازمة لتكون المحرك الأساسي لكافة العمليات البيداغوجية والإدارية.

• **تطوير البنية التحتية والأمن المعلوماتي:** توفير تجهيزات حديثة مع التركيز على الأمن السيبراني لحماية البيانات الحساسة للمتربصين والموظفين.

• **تحفيز الابتكار:** ترسيخ ثقافة التحسين المستمر من خلال إشراك الموظفين في تصميم الحلول الرقمية، مما يحولهم من مجرد "مستخدمين" إلى "شركاء" في التغيير.

وفي الختام هذا البحث يؤكد أن التحول الرقمي في قطاع التكوين المهني ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحسين جودة التكوين وكفاءة التسيير، إن مفتاح هذا التحول لا يكمن في "الآلات" بل في "الإدارة الواعية للتغيير" التي تستطيع مرافقة العنصر البشري، وفهم احتياجاته، وتحويل مقاومته إلى مشاركة فاعلة، فإدارة التغيير هي المحرك الذي يحول التكنولوجيا من مجرد "أدوات جامدة" إلى "واقع تنظيمي حي" يخدم المؤسسة والمجتمع تؤكد

الدراسة في نهايتها أن الانتقال الرقمي في قطاع التكوين المهني ليس صراعاً مع "الآلة"، بل هو تحدي قيادة "الإنسان". وبناءً عليه، حيث توصي الدراسة بضرورة:

- تعزيز آليات المرافقة النفسية والمهنية للموظفين ذوي الخبرات الطويلة لضمان اندماجهم السلس في النظم الرقمية.
- الاستمرار في تطوير البنية التحتية التقنية بالتوازي مع برامج "التكوين المستمر" لسد الفجوة بين الأساليب التقليدية والمتطلبات الحديثة.

جعل الابتكار الرقمي جزءاً من الهوية التنظيمية للمركز من خلال نظام تقييم دوري للأداء الرقمي بهذا، يكون البحث قد أجاب على تساؤلاته، مؤكداً أن إدارة التغيير هي "المحرك الأساسي" الذي يحول التقنية من مجرد أدوات جامدة إلى نتائج ميدانية ترفع من جودة مخرجات التكوين المهني وتدعم كفاءة التسيير العمومي ومنه تؤكد هذه الدراسة أن إدارة التغيير هي الحاضنة التنظيمية لنجاح التحول الرقمي، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة طردية قوية بينهما، إن نجاح الرقمنة في مركز "بريزيني الشيخ" ليس مجرد اقتناء للتكنولوجيا، بل هو ثمرة تنظيم إداري ودعم قيادي متواصل، كما تبرز أهمية الاستثمار في العنصر البشري من خلال التدريب والتواصل الفعال لتقليل المقاومة، خاصة لدى الفئات الخبيرة، وختاماً يظل التحول الرقمي مساراً استراتيجياً يتطلب تكامل الرؤية الإدارية مع الوسائل التقنية لتحقيق الجودة الشاملة. وبهذا، تكون الإدارة الواعية للتغيير هي المحرك الأساسي لتحويل التكنولوجيا إلى واقع تنظيمي ملموس يخدم أهداف المؤسسة.

قائمة المراجع والمصادر

1- الفصل الأول: الفصل الأول: دراسة نظرية "إدارة التغيير والتحول الرقمي داخل المنظمة"

عليان، ربحي مصطفى، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 87.

بلمقدم، مصطفى، وفارس، محمد جودت، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2009، ص ص 28-45، ص 36.

صالح، سميرة، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016، ص 142. المرجع نفسه، ص 143.

بن عطالله، العلمي، محاضرات في مقياس إدارة التغيير والتنظيم، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، الجزائر، 2023، ص 47.

محرز، عبد الباسط، وفكرون، السعيد، "مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2019، ص ص 300-318، ص 309.

ماهر، أحمد، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 64. المرجع نفسه، ص 65.

بوقلقول، الهادي، وبلكبير، مدين، "إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر"، مجلة الباحث الاقتصادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2010، ص ص 126-146، ص 136.

المرجع نفسه، ص 137.

سماتي، حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص 214.

المرجع نفسه، ص ص 215، 216.

السكرانة، بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 153.

برزوق، جمال، "إدارة التغيير ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر"، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2021، ص ص 77-91، ص 84.

- بوديب، دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014، ص 96.
- عبد الله، معتز سيد، إدارة التغيير التنظيمي، الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014، ص 126.
- جوزه، عبد الله، "نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، 2021، ص ص 184-199.
- اجوزة، المرجع السابق، ص 200.
- بلكبير، بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2004، ص 118.
- حريم، حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 305.
- العايب، رابح، "استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 29، العدد 02، 2016، ص 175.
- علاوي، عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية إنتاج الكهرباء بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012، ص 87.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 281.
- قويدر، عائشة، "إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2013، ص 174.
- المرجع نفسه، ص 175.
- بوبرطخ، عبد الكريم، "التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، المجلد 34، العدد 03، 2023، ص 319.
- المرجع نفسه، ص 320.
- علاوي، عبد الفتاح، إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013، ص 58.
- المرجع نفسه، ص 59.
- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 346.
- الشمري، عبد الله، "إدارة التغيير التنظيمي، التحدي الجديد للإدارة العامة"، مجلة دراسات، الجزائر، المجلد 33، العدد 02، 2023، ص 27.

- دحية، عبد القادر، "قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الجامعة الجزائرية"، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، المجلد 13، العدد 02، 2022، ص 529.
- المرجع نفسه، ص 530.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص 219.
- الطاهر، عبد القادر، "التغيير التنظيمي واستراتيجيات مقاومته في المنظمات، مقاربة نظرية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، المجلد 01، العدد 04، 2019، ص 240.
- تريكي، حسان، إدارة التغيير التنظيمي كأداة لبناء أسس المنظمة المتعلمة، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2018، ص 44.
- بريزة بوعزيب، الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيوولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2022، ص 68.
- بريزة بوعزيب، الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، المرجع السابق، ص 68.
- ربيع نصيرة، حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2021، ص 1033.
- أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها دراسة في الإشكالية ومعايير الاختيار، مجلة دراسات المعلومات، العدد الأول، البويرة، 2009، ص 120.
- بوطبة مراد، أعمال الملتقى الدولي الافتراضي يومي 22/21 فيفري 2021، الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، خميس خنشلة، 2022، ص 43.
- إيري نور الدين، التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسة الاقتصادية، المجلد 14، 2023، ص 52.
- أماني محمد مصطفى، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، المجلد 09، الجزائر، 2018، ص 14.
- آسيا بلقاضي، متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف - ، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، جوان 2024، ص 694.
- هناء عفيف، الاتجاه نحو التحول الرقمي، حتمية أو خيار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، أبريل 2022، ص 278.
- يس، نجلا عبد الحميد، التحول الرقمي في المؤسسات، المفاهيم والمتطلبات والتحديات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2021، ص 46.

- وهبة، فاطمة الزهراء، "التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق والتحديات"، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، المجلد 16، العدد 01، 2022، ص 629.
- زمورة، أسماء، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، ولاية بسكرة نموذجاً، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2024، ص 118.
- خوصة، سفيان، "التحول الرقمي في قطاع الأعمال، مفاهيم أساسية"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2023، ص 220.
- السلمي، علي، الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2020، ص 83.
- المرجع نفسه، ص ص 83، 84.
- شاوش، عبد القادر، "التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2023، ص 154.
- بوعبد الله، عبد النور، التحول الرقمي وأثره على النمو الاقتصادي لدول المغرب العربي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2024، ص 136.
- الملتقى الوطني حول الرقمنة والتحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية، واقع التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، التحديات والآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2022، ص 74.
- نجم، عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الاستراتيجية، الوظائف، المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 112.
- لعشب، فاطمة، "التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص 97.
- بن عيسى، سمية، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2022، ص 151.
- قنديلجي، عامر إبراهيم، والسامرائي، إيمان فاضل، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 96.
- بوطرفة، صورية، "متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، المجلد 15، العدد 02، 2022، ص 309.
- الملتقى الدولي حول التحول الرقمي ورهانات الاقتصاد الجديد، "التحول الرقمي كآلية لعصرنة الإدارة وتحسين جودة الخدمات"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2021، ص 122.

- عبد الهادي، محمد فتحي، مجتمع المعلومات والتحول الرقمي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2020، ص 67.
- بومدين، نور الدين، "أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية في المؤسسات العمومية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2022، ص 53.
- المرجع نفسه، ص 54.
- حمدوي، وسيلة، التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2021، ص 174.
- السالمي، جمال، الرقمنة والتحول الرقمي في الإدارة الحديثة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص 58.
- بوعزة، عبد القادر، "التحول الرقمي كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، 2023، ص 199.
- بوعزة، المرجع السابق، ص 200.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في المؤسسات المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 132.
- دبي، فاطمة، "دور التحول الرقمي في تحقيق الشفافية الإدارية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2022، ص 269.
- عاشور، نسرين، "واقع التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية الجزائرية كمدخل لتحقيق الاستدامة الرقمية"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2025، ص 166.
- بوزيان، محمد، "التحول الرقمي وعلاقته بجودة المعلومات داخل المؤسسات"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2022، ص 84.
- المعتر بالله، محمد، التحول الرقمي وأثره على الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2023، ص 127.
- بن موسى، كريمة، "متطلبات نجاح التحول الرقمي في الإدارة العمومية الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، المجلد 14، العدد 03، 2021، ص 411.

2- الفصل الثاني: إدارة التغيير ودورها في نجاح عملية التحول الرقمي - دراسة تطبيقية-

استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: من الرؤية الى التطبيق العملي، د. صبرينة بن عطاء الله، د. أحمد تميزار ص 28-30

أثر ادارة التغيير في نجاح تطبيق مفهوم التحول الرقمي في المؤسسة- دراسة حالة مركز
الضرائب بغرداية- ص16- 18

الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر – دراسة حالة – عامر إيمان –
عتيق الشيخ ص 451- 452

المصدر: ادارة مركز التكوين المهني "" بريزنتي الشيخ ولاية سعيدة"

من إعداد الطالبتين (الجانب التطبيقي خاص بالاستبيان SPSS)



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر - سعيدة-

كلية العلوم الاقتصادية

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة، تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نرجو من خلال إجابتكم عليه، مساهمتكم في دراسة وتطوير وتصور مفهوم "دور ادارة التغيير في نجاح عملية التحول الرقمي داخل المنظمة"، وهذا في اطار اعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بجامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -، يرجى منكم الاطلاع على اسئلة الاستمارة والاجابة عليها بدقة وموضوعية مع تعهدنا لكم بسرية المعلومات اذ لا يتم استعمالها في غير اغراضها العلمية، ونشكركم على تعاونكم معنا وصبركم مسبقا.

الطالبتين:

ماجي فاطمة الزهراء

قصاب زوايخة

الاستاذ المشرف:

مهدي عمر

البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن:

- أقل من 25 سنة ☐ - من 25 الى 35 ☐ - من 36 الى 45 ☐ - أكثر من 45 ☐

3- المستوى التعليمي:

- ثانوي أو أقل ☐ - ليسانس ☐ - ماستر ☐ - الدكتوراه ☐

4- سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات ☐ - من 5 الى 10 سنوات ☐ - من 11 الى 15 سنة ☐ - أكثر من 15 سنة ☐

المحور الأول: إدارة التغيير

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعتمد المنظمة على خطط واضحة عند إدخال أي تغيير في أساليب العمل.					
02	تقوم الإدارة بشرح أسباب التغيير للعاملين قبل تطبيقه داخل المؤسسة.					
03	تشرك المنظمة العاملين في مناقشة القرارات المرتبطة بالتغيير.					
04	توفر الإدارة التكوين اللازم للعاملين لمساعدتهم على التكيف مع التغييرات الجديدة.					
05	تساعد إدارة التغيير على تقليل مقاومة العاملين للتجديد داخل المؤسسة.					
06	تتعامل الإدارة بمرونة مع الصعوبات التي تظهر أثناء تطبيق التغيير.					
07	تتابع المؤسسة نتائج التغيير بعد تطبيقه لتقييم داخل المؤسسة.					
08	تسهم إدارة التغيير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.					
09	تساعد عملية التغيير على تطوير طرق العمل وتحسين جودة الخدمات.					
10	يواجه تطبيق التغيير داخل المنظمة صعوبات بسبب ضعف الاتصال أو نقص التكوين.					

المحور الثاني : التحول الرقمي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تسعى المنظمة إلى نجاح عملية التحول الرقمي اعتمادا على رؤية استراتيجية وخطط عمل محكمة.					
02	يوفر التحول الرقمي معلومات دقيقة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مناسبة عند إحداث التغيير.					

03	تقوم المنظمة بإشراف العاملين في مناقشة القرارات الخاصة بتبني التحول الرقمي.				
04	توفر المنظمة دورات تدريبية لرفع كفاءة العاملين في التعامل مع مستجدات التحول الرقمي.				
05	تسهل الرقمنة عملية تكوين العاملين وتأهيلهم للتكيف مع التغييرات الجديدة.				
06	يساعد استخدام التكنولوجيا الرقمية على تحسين التنسيق بين مختلف المصالح أثناء تنفيذ التغيير.				
07	تتيح الوسائل الرقمية تقييم نتائج التغيير بشكل أكثر دقة وموضوعية.				
08	تدعم إدارة التغيير تحسين أداء العاملين بما يخدم نجاح التحول الرقمي.				
09	يساعد التغيير التنظيمي في تحسين طرق العمل والارتقاء لجودة الخدمات ضمن سياق التحول الرقمي في المنظمة.				
10	تسهل الأدوات الرقمية في تسهيل التواصل بين الإدارة والعاملين أثناء عملية التغيير.				

المحور الثالث : تأثير إدارة التغيير في نجاح عملية التحول الرقمي في المؤسسة

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	يساعد التحول الرقمي المؤسسة على تطبيق التغيير بطريقة أكثر تنظيمًا وفعالية.				
02	يساعد التغيير التنظيمي في تحسين طرق العمل والارتقاء لجودة الخدمات ضمن سياق التحول الرقمي في المؤسسة.				
03	تعزز إدارة التغيير قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات الرقمية المتسارعة.				
04	تساعد الأنظمة الرقمية على متابعة مراحل تطبيق التغيير داخل المنظمة.				
05	يساهم التحول الرقمي في تقليل مقاومة العاملين للتغيير من خلال تبسيط إجراءات العمل.				
06	تدعم إدارة التغيير تحقيق الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الرقمية داخل المنظمة.				
07	تؤثر محدودية الاتصال الداخلي الرقمي وضعف التكوين في مجالات التحول الرقمي على نجاح تطبيق التغيير داخل المنظمة.				
08	يساهم التحول الرقمي في تسريع تنفيذ التغييرات الإدارية داخل المنظمة.				

					تسعى الإدارة الى اشراك العاملين عبر اعلامهم بأسباب التغير الرقمي والنتائج المتوقعة منه مسبقا.	09
					يعزز التحول الرقمي قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.	10