مجلة آفاق لعلم الاجتماع المجلد 15 العدد 2 ديسمبر 2025 ص ص 281-296
ر ت م د: 1112-8259 ر ت م د إ: 2600-6855

# التحول الرقمي ومساهمته في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الجامعية -دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون بولاية تيارت-

# Digital transformation and its contribution to achieving organizational changeintheUniversityInstitution- Field study at the Faculty of Humanities and social sciences at Ibn Khaldun University, Tiaret state-

د. حميداني خاليدة *
جامعة البليدة2 لونيسي علي، الجزائر
Hamidanikhalida14@gmail.com

أ.د. شويمات كريم
جامعة البليدة2 لونيسي علي، الجزائر
kchouimet@yahoo.fr

تاريخ الإرسال: 2025/07/12 تاريخ القبول: 2025/10/10 تاريخ النشر: 2025/12/20

**الملخص:**

تهدف الدراسة الراهنة إلى معرفة مدى مساهمة التحول الرقمي في إحداث التغيير التنظيمي.

تمت الدراسة على عينة مكونة من 52 موظف وموظفة بجامعة ابن خلدون تيارت بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتطبيق أسلوب المسح الشامل معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي .

توصلت الدراسة الراهنة إلى أن التحول الرقمي ساهم في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الجامعية محل الدراسة على مستوى الأفراد والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** ثورة رقمية، تحول رقمي، مؤسسة جامعية، تغيير تنظيمي.

**Abstract:**

The current study aims to know the extent of the contribution of digital transformation in bringing about organizational change.

We conducted a field study at Ibn Khaldun University of Tiaret, Faculty of Humanities and Social Sciences, relying on the descriptive method and applying the comprehensive survey method by studying the attitudes of various active employees at the Faculty of Humanities and Social Sciences, whose number is estimated at 52 male and female employees.

The current study found that digital transformation contributed to bringing about change.

**Keywords:** digital revolution, digital transformation, university institution, organizational change

* المؤلف المرسل

## 1- مقدمة

تشهد المجتمعات المعاصرة العديد من التحولات والتغيرات في مختلف الأنساق والبنى المجتمعية والتي أفرزتها التحولات الرقمية الراهنة، وقد استجاب المجتمع الجزائري كغيره من المجتمعات لهذه التحولات ذات الأبعاد المتعددة الاقتصادية الاجتماعية والسياسية والتعليمية التربوية الأكاديمية والإدارية التنظيمية، ذلك وأن المشتغلين في حقل علم اجتماع التنظيم يُجمعون على أن هذه التغيرات أسهمت في استحداث هوية جديدة للمنظمات ومختلف المؤسسات والقطاعات بما في ذلك قطاع التعليم العالي.

ذلك وأنه استجابة للتطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي الرقمي التقني الإلكتروني تمكنت المؤسسات الجامعية كغيرها من المؤسسات من تكييف ودمج مختلف هذه التقنيات والوسائط التقنية في مختلف عملياتها التنظيمية وممارساتها الإدارية وتطبيقاتها البيداغوجية، ذلك أن التحول الرقمي كواقع مكنها من التخلي والاستغناء عن الطرق التقليدية وتعويضها بالطرق التقنية الرقمية في تحقيق عملية التغيير التنظيمي لغرض تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية خصوصاً من خلال القدرة على تحقيق المواءمة والتكيف وفقا للمستجدات التي فرضتها التحولات الرقمية لاعتبارها بدائل وظيفية تمكن من إنجاح مختلف العمليات التنظيمية من جهة وتسعى لتحقيق الاستقرار الوظيفي من جهة أخرى.

من هذا المنطلق تسعى الدراسة الراهنة لمعرفة اتجاهات الموظفين الإداريين الفاعلين في المؤسسة الجامعية ميدان الدراسة حول مدى مساهمة التحول الرقمي في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الجامعية ميدان الدراسة.

## 2- إشكالية الدراسة:

أفرز التراكم التقني والرقمي تحت سيطرة الثورة الرقمية العديد من التحولات التي مست مختلف القطاعات والمجالات بما في ذلك قطاع التعليم العالي، حيث أسهمت هذه التغيرات في صياغة صورة نمطية مستحدثة على المستويات البيداغوجية والإدارية والتنظيمية، مما دفع المؤسسات الجامعية إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من تحقيق فعاليتها التنظيمية في ظل ما تشهده من تغيرات فرضتها حصيلة التحولات الرقمية الراهنة.

بناءً على ذلك استعانت المؤسسات الجامعية بتشكيلة من الإستراتيجيات الوظيفية التي تمكنها بشكل أو بآخر من تحقيق فعاليتها التنظيمية، والتي نجد في مقدمتها مساهمتها في دمج مختلف التقنيات الرقمية التقنية والإلكترونية في محيط عملها وفي مختلف عملياتها التنظيمية من اتصال وقيادة واتخاذ القرارات، ذلك وأن التحولات الرقمية فرضت على المؤسسات الجامعية ضرورة تحقيق التكيف والمواءمة لقدرات مواردها البشرية وهيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية ومنظومتها القيمية.

وعليه من هذا المنطلق تسعى الدراسة الراهنة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين الفاعلين في المؤسسة الجامعية واقع الدراسة حول مدى مساهمة التحول الرقمي في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الجامعية ميدان الدراسة، من هنا تثير إشكالية الدراسة التساؤل الرئيسي التالي:
–ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى النسق الجامعي بالمؤسسة الجامعية ميدان الدراسة؟.

**التساؤلات الفرعية:**

انطلاقا من التساؤل الرئيسي تم إدراج التساؤلات الفرعية التالية:

–ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تحقيق التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية في النسق الجامعي بالمؤسسة الجامعية ميدان الدراسة؟؛
–ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تحقيق التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي في النسق الجامعي بالمؤسسة الجامعية ميدان الدراسة؟؛
–ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تحقيق التغيير على مستوى الأفراد في النسق الجامعي بالمؤسسة الجامعية ميدان الدراسة؟.

## 3- فرضيات الدراسة:

**الفرضية العامة:** يساهم التحول الرقمي في تحقيق التغيير التنظيمي في النسق الجامعي بالمؤسسة الجامعية ميدان الدراسة.

**الفرضيات الفرعية:**

–يساهم التحول الرقمي في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الثقافة التنظيمية في النسق الجامعي بالمؤسسة الجامعية ميدان الدراسة من خلال خلق بيئة تشجع استخدام الوسائط الرقمية؛
–يساهم التحول الرقمي في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الهيكل التنظيمي في النسق الجامعي بالمؤسسة الجامعية ميدان الدراسة من خلال إعادة هيكلة مختلف عملياته التنظيمية؛
–يساهم التحول الرقمي في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الأفراد في النسق الجامعي بالمؤسسة الجامعية ميدان الدراسة من خلال تطويرهم ورفع مهاراتهم.

## 4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الراهنة إلى تحقيق العناصر الآتية:

- معرفة مؤشرات التحول الرقمي في المؤسسة الجامعية ميدان الدراسة؛
- معرفة واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة الجامعية ميدان الدراسة؛
- إبراز الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحقيق حتمية التغيير التنظيمي؛
- الإجابة عن التساؤلات البحثية المطروحة؛
- تقديم مقترحات وصياغة توصيات في ضوء نتائج الدراسة المتوصل إليها.

## 5-أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تعالج موضوع التحول الرقمي ومساهمته في تحقيق التغيير التنظيمي ذلك وأن التحولات الرقمية في البيئة التنظيمية أنتجت شكلاً تنظيمياً مستحدثاً أكثر قدرة على تحقيق التكيف والتغيرات التي أفرزتها التحولات الرقمية، كما أن هذا الموضوع يستمد أهميته من كونه:

–حيوية الموضوع ومواكبته للتغيرات الحاصلة في البيئة التنظيمية؛
–انسجام الدراسة مع التوجهات المستقبلية للبحث العلمي في المجال السوسيوتنظيمي؛

–تقديم إضافة عملية للمؤسسة الجامعية من خلال معرفة اتجاهات الفاعلين (الموظفين) اتجاه مساهمة التحول الرقمي قي تحقيق التغيير التنظيمي؛
–تقديم إضافة علمية في مجال التخصص من خلال توثيق البحث وجعله بحثاً متاحا لباحثين آخرين في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل.

## 6- تحديد المفاهيم:

**التحول الرقمي:** يشير التحول الرقمي إلى العملية التي تؤدي بالمؤسسة إلى دمج التقنيات في جميع أنشطتها من أجل تحسين أدائها .إنه نهج يرتكز على البيانات ويعتمد بشكل كبير على استخدام مجموعة من الخوارزميات المعقدة، والغرض ن ذلك هو تعزيز اكتساب آفاق جديدة، وتسهيل المعاملات مع الزبائن، وضمان ولائهم من خلال الاستخدام الأفضل للوظائف المختلفة للمؤسسة (التسويق سلسلة التوريد والتمويل، والموارد البشرية(تقاوة و بوشامة، 2023، ص 422).

كما يشير التحول الرقمي إلى استخدام التكنولوجيات الحديثة والإنترنت في عملية إنشاء قيمة اقتصادية أكثر كفاءة وفعالية، وبمعنى أوسع، يشير إلى التغيرات التي تحدثها التكنولوجيا الجديدة بشكل عام حول كيفية العمل والتفاعل معها وكيفية تكوين الثروة ضمن هذا النظام(عبد الغني، 2022، ص55). ويشير أيضا إلى العملية التي تعمل على دمج التقنيات في جميع أنشطتها وممارساتها من أجل تحسين أدائها(Bouabdllah & Bouabdllah, 2022, p. 72).

**المفهوم الإجرائي:** حصيلة التحولات التي أنتجها الثورة الرقمية تحت سيطرة الوسائط الالكترونية والتقنية الرقمية على مختلف المستويات والمجالات والقطاعات.

**التغيير لغة:** التبديل والتحويل وحسب معجم لسان العرب لابن المنظور تغيير الشيء عن أحواله بمعنى تحول وتبدل(ابن منظور، د س، ص 3325).

**التغيير التنظيمي:** هو عملية إحداث تعديلات وتغييرات في أهداف وسياسات العمل التنظيمي لتحقيق أمرين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أساليب إدارية وتحقق للمنظمة أهدافها(اللموزي، 1999، ص49).

التغيير التنظيمي هو تحول أو تعديل طوعي أو جبري لحالة أو علاقة يتعلق بالأبعاد الهيكلية والسلوكية(Oussalah, 2023, p.703). كما يشير التغيير في المنظمة إلى أنه ذلك التغيير المتعلق بالعناصر التنظيمية التالية الإستراتيجيات، ظروف العمل، الأدوات، الممارسات، الثقافة التنظيمية(Zahaf & Benyahiataib, 2022, p.158).

**المفهوم الإجرائي:** حصيلة التحولات التي أنتجها اعتماد الوسائط الالكترونية والتقنية الرقمية داخل البيئة التنظيمية والتي تعمل على إحداث تغيرات على مستوى الأفراد والهيكل والبناء التنظيمي وكذا على مستوى الثقافة التنظيمية.

## 7- الإطار النظري للدراسة

### 7-1- التحول الرقمي:

#### 7-1-1- أبعاد التحول الرقمي:

يمكن حصر الأبعاد الرئيسية للتحول الرقمي في النقاط التالية:

- **البعد الهيكلي والتنظيمي** :إن المتطلبات الناتجة عن الرقمنة لها تأثير كبير على المؤسسة ككل فمجرد الحصول على المعدات التقنية لا تكفي لوحدها بل يجب على المؤسسات إجراء تغييرات عميقة ودراسة عدة قرارات إستراتيجية مستدامة وذلك في سياق الثقافة التنظيمية المتعلقة بوسائط التحول الرقمي وتطوير مساحة التعلم.
- **البعد الوظيفي( الموارد البشرية)**: وفقا لهذا البعد يجب دائما على المؤسسة التفكير في التطوير التنظيمي من منظور إنساني ذلك لأن التنفيذ المستدام للتقنيات الرقمية في المؤسسات يعتمد بشكل أساسي على تكوين وتأهيل ودعم الاحتياجات المعرفية لجميع المشاركين في عملية التحول الرقمي من موظفين ومديرين تنفيذيين ومديرين على المستوى الاستراتيجي.
- **البعد التقني والإعلامي:** يتطلب التحول الرقمي في المؤسسات تعزيز فعالية الاتصال وترسيخها المستدام وتنفيذ الوسائط التكنولوجية في العمليات التنظيمية وبالتالي يجب استخدام الكفاءة الرقمية ذات الصلة بالعمل التي تعتمد على الوسائط الإلكترونية كأدوات ويجب أن تنعكس أهميتها على مختلف العمليات والأنشطة داخل المؤسسة(زروالي، 2022، ص364).

وعليه يمكن القول أن للتحول الرقمي أبعاد رئيسية يستهدفها والتي تتمثل أساسا في البعد الهيكلي والتنظيمي والبعد الوظيفي وكذا البعد التقني والإعلامي.

#### 7-2- أهمية التحول الرقمي:

– يعمل التحول الرقمي على إعادة تشكيل الآلية التي يعيش ويتواصل بها الناس اعتمادا على التقنيات التكنولوجية المتاحة مع التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العلمية؛
– استبدال العمليات التقليدية بالتقنية الإلكترونية؛
– زيادة وقت التفكير في التطوير؛
– تغيير نماذج العمل وتغيير الذهنيات؛
– زيادة كفاءة سير العمل وتقليل الأخطاء؛
– تطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة؛
– تحسين الجودة وتطوير الأداء(بن سعيد، 2022، ص 327).

وبذلك يمكن القول أن للتحولات الرقمية على مختلف المستويات الفكرية الذهنية والعملياتية والتنظيمية.

**2-7- التغيير التنظيمي:**

**الجدول رقم 01: عوامل إحداث التغيير التنظيمي**

| المتغيرات المحلية | المتغيرات الدولية |
|---|---|
| التغيرات السياسية الجذرية في النظم والسياسات. | التنافس بين المنظمات الإقليمية والدولية على التميز. |
| التغيرات التشريعية في النظم واللوائح والقيم والمطالب. | الضغوط الممارسة من طرف المنظمات العالمية على المنظمات المحلية. |
| الرؤى المستقبلية على مستوى المنظمات. | العولمة وما تفرزه من تحولات. |
| ضغوط المجتمع المدني والاتحادات النقابية. | الثورة التكنولوجية وثورة الاتصالات والشبكة |
| الأزمات الاقتصادية. | الرقمية. |

المصدر: جوزة، 2021، ص ص 188-189.

وعليه يمكن القول تتعدد العوامل والمتغيرات المحفزة على إحداث عملية التغيير التنظيمي والتي تتمثل أساسا المتغيرات المحلية والدولية.

**1-2-7- أنواع التغيير التنظيمي:**

تتعدد أنواعه حسب نوعية الاستجابة كالتالي:

–**التغيير استجابة لظروف خارجية:** حيث تبدأ الإدارة في عملية التغيير على مستوى التنظيم عند حدوث تغييرات خارجية تجعل الاستمرار في أداء المهام أمر مستصعب بناءً على ذلك تستجيب الإدارة لهذه التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية بدرجات مختلفة وفقا لشدة ارتباطها بعملياتها.

–**التغيير استجابة لحل مشكلات ذاتية:** يحدث هذا النمط من التغيير بمبادرة من الإدارة كبديل لبعض المشكلات الذاتية للتنظيم والمتمثلة أساسا في:

- فعالية التنظيم في مواجهة التغيرات البيئية المحيطة به؛
- ضعف بعض عناصر التنظيم وعدم مواءمتها للعناصر الأخرى (اختلال وظيفي).

- **التغيير بهدف السيطرة على المناخ التنظيمي أو جزء منه:** من خلال هذا نمط تتمكن المنظمة من السيطرة على بعض جوانب المناخ وإخضاعها وفق نظام يقتضيه التنظيم(السلمي، 2001، ص263).

– **المجالات التي يمكن تغييرها في المنظمة:** نظرياً يمكن للمنظمات إحداث تغييرات في مجال عملياتها التنظيمية كالتالي:

–**التغيير على مستوى الأهداف والإستراتيجيات**: حيث يمكن للمنظمة أن تغير في أهدافها وطرق تحقيقها وكذا الإستراتيجيات التي تعتمدها في عملية تحقيق الأهداف.

–**التغيير على مستوى التكنولوجيا**: ذلك من خلال استخدام مخرجات الابتكار أو الإبداع لإحداث تغيير بسيط أو جذري في العمليات التي تهدف إلى دعم القدرة التنافسية.

–**التغيير على مستوى الأفراد**: التغيير يكون على مستوى المهارات والاتجاهات من خلال تفعيل عمليات التدريب والتطوير لتنمية كوادرها البشرية.

–**التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي**: ذلك من خلال حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات وإعادة تحديد المسؤوليات والسلطات بما يتوافق والتطورات الحاصلة في المجالات التقنية.

– **التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية**: ذلك أنه على المنظمة إدخال تغيرات مستمرة لخلق ثقافة تنظيمية داعمة للسلوك الإيجابي داخل المنظمة(زروالي، 2022، ص367).

## 8- الإطار الميداني للدراسة:

### 8-1- مجالات الدراسة:

**المجال المكاني:** تمثل في جامعة ابن خلدون تيارت ومن بين المبررات الموضوعية التي دفعتنا لاختيار ميدان الدراسة هي تواجد الموضوع في المؤسسة ميدان الدراسة وكذا نظرا للتسهيلات المقدمة من طرف الرؤساء الإداريين.

**المجال الزمني:** استغرقت الدراسة الميدانية من جوان 2024 إلى جويلية 2024.

**المجال البشري:** شمل جميع الموظفين الإداريين الفاعلين بجامعة ابن خلدون تيارت والمقدر عددهم 52 موظف وموظفة.

### 8-2-- منهج الدراسة:

تماشيا مع موضوع الدراسة وانطلاقا من إشكالية الدراسة تساؤلاتها البحثية وفرضياتها وأهدافا تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يمثل "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتطويرها كميا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (ماجد، 2010، صفحة 260)

### 8-3- أدوات الدراسة:

نظرا لكبر حجم مجتمع البحث ولغرض الاستفادة من الجهد والتكلفة والوقت تم الاعتماد على تقنية الاستمارة كتقنية أساسية لجمع المعلومات ذلك أنها "تقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الأفراد تضم عشرات الأسئلة تملأ من طرف المبحوثين أنفسهم"(موريس، 2006، ص 204)، وقد تم تقسيمها إلى أربع محاور أساسية جاءت كالتالي:

- **المحور الأول**: ضم البيانات الشخصية.
- **المحور الثاني**: ضم بيانات الفرضية الفرعية الأولى.
- **المحور الثالث**: تضمن بيانات الفرضية الفرعية الثانية.
- **المحور الرابع**: ضم الفرضية بيانات الفرعية الثالثة.

وقد تم استرجاع 47 استمارة من أصل 52 استمارة حيث تم تسجيل 04 استمارات ضائعة و03 استمارات غير صالحة (الإجابة كانت فقط على بيانات دون أخرى)

### 8-4- الأساليب الإحصائية:

تمت معالجة البيانات إحصائيا من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية وكذا اختبار كاف مربع للاستقلالية بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS (21).

**5-8- مجتمع البحث:**

تمثل مجتمع البحث للدراسة الراهنة في مجموع الموظفين الإداريين الفاعلين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون تيارت نظرا لقابلية تناول كل الأفراد مجتمع الدراسة فقد تم اعتماد أسلوب المسح الشامل من خلال اتجاهاتهم نحو الموضوع محل الدراسة دون استثناء.

***خصائص مجتمع البحث:**

**الجنس:** بينت النتائج المتحصل عليها أن غالبية المبحوثين من جنس الذكور بنسبة 70.2% مقابل نسبة 29.8%من الإناث ما يمكن تفسيره أن العمل الإداري ويعزز المساواة بين الجنسين لتحقيق الأهداف التنظيمية وهذا ما تم التوصل له من خلال إجراء الدراسة الميدانية.

**السن:** بينت النتائج المتحصل عليها أن غالبية أفراد مجتمع البحث سنهم مابين 45 إلى 55 سنة بنسبة 34% تليها نسبة 31.9% تمثل الموظفين الذين سنهم يتراوح ما بين 35 إلى 45 سنة تليها نسبة 23.4% تمثل الموظفين الذين سنهم 55 سنة فأكثر تليها نسبة 10.6% تمثل الموظفين الذين سنهم يتراوح مابين 25 إلى 35 سنة.

ما يمكن تفسيره أن المؤسسة الجامعية ميدان الدراسة تضم كفاءات بشرية تمتلك خبرة وكفاءة ومؤهلات تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية العامة وإحداث التغيير التنظيمي على مستوى نسق المؤسسة الجامعية.

**الحالة العائلية:** بينت النتائج المتحصل عليها أن نسبة الموظفين المتزوجون مثلت أعلى نسبة قدرت 89.4% تليها فئة الموظفين العزاب بنسبة قدرت 10.6%. وعليه من خلال النتائج الإحصائية يمكن القول أن أغلب المبحوثين متزوجون وبالتالي هذا يرجع إلى الاستقرار النفسي والاجتماعي الذي يؤثر إيجابا على المؤسسة الجامعية حيث يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الاستقرار المهني والوظيفي في أوساط الفاعلين داخل النسق الجامعي.

**الأقدمية في المؤسسة الجامعية:** بينت النتائج المتحصل عليها أن غالبية الموظفين أقدميتهم داخل المؤسسة الجامعية تتراوح مابين 10 إلى 15 سنة بنسبة 36.2% تليها نسبة 31.9% تمثل الموظفين الذين أقدميتهم داخل المؤسسة الجامعية من 05 إلى 10 سنوات، تليها نسبة 25.5% تمثل الموظفين الذين أقدميتهم داخل المؤسسة الجامعي أكثر من 15 سنة تليها نسبة 6.4% تمثل الموظفين الذين أقدميتهم داخل المؤسسة الجامعية أقل من 5 سنوات ذلك ما يمكن تفسيره بخبرة الموظفين داخل المؤسسة الجامعية من خلال عدد السنوات التي قضوها داخل المؤسسة الجامعية الأمر الذي يؤهلهم إلى تحقيق فعالية المؤسسة الجامعية بكفاءة.

## 9- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج:

–**المحور الأول:** يساهم التحول الرقمي في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الثقافة التنظيمية في النسق الجامعي بالمؤسسة الجامعية ميدان الدراسة من خلال خلق بيئة تشجع استخدام الوسائط الرقمية.

**الجدول رقم 02: اتجاهات المبحوثين حول مساهمة التحول الرقمي في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الثقافة التنظيمية.**

| رقم | العبارات | الإجابة | | | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | نعم | | لا | | | |
| | | ك | % | ك | % | ك | % |
| 1 | تعمل المؤسسة الجامعية على خلق مناخ تنظيمي يدعم استخدام الوسائط الرقمية. | 29 | %61.7 | 18 | %38.3 | 47 | %100 |
| 2 | تجتهد المؤسسة الجامعية في ترسيخ ثقافة رقمية تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية. | 25 | %53.2 | 22 | %46.8 | 47 | %100 |
| 3 | تعمل المؤسسة الجامعية على توفير منظومة قيمية تقنية رقمية تتوافق والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية. | 29 | %61.7 | 18 | %38.3 | 47 | %100 |
| 4 | تدعم المؤسسة الجامعية الاتصال الرقمي كآلية لزيادة الاندماج الداخلي لمواردها البشرية. | 25 | %53.2 | 22 | %46.8 | 47 | %100 |

من خلال تحليل النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة باتجاهات المبحوثين حول مساهمة التحول الرقمي في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الثقافة التنظيمية تشابهت نسبة أفراد مجتمع البحث الذين صرحوا أن المؤسسة الجامعية تعمل على خلق مناخ تنظيمي يدعم استخدام الوسائط الرقمية وتعمل على توفير منظومة قيمية تقنية رقمية تتوافق والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية حيث بلغت61.7%، مقابل نسبة 46.8% من المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة الجامعية لا تدعم الاتصال الرقمي كآلية لزيادة الاندماج الداخلي لمواردها البشرية ولا تجتهد في ترسيخ ثقافة رقمية تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية، كما تماثلت نسبة الموظفين الذين صرحوا أن المؤسسة الجامعية تجتهد في ترسيخ ثقافة رقمية تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية وتدعم الاتصال الرقمي كآلية لزيادة الاندماج الداخلي لمواردها البشري حيث بلغت 53.2%، مقابل نسبة 38.3% من المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة الجامعية لا تعمل على خلق مناخ تنظيمي يدعم استخدام الوسائط الرقمية ولا تعمل على توفير منظومة قيمية تقنية رقمية تتوافق والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

وعليه من خلال تحليل المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (01) أن التغيير الذي يمس الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الجامعية من جراء التحولات الرقمية الحاصلة بإمكانه منح فرص جديدة لتحقيق التكامل في مختلف العمليات الإدارية وتسهيل العمل ومن ثمة خلق مناخ تنظيمي بإمكانه تحقيق الأهداف العامة للنسق الجامعي في ظل ما يشهده من مستجدات وتغيرات وتحولات وتطورات وبذلك عملت المؤسسة الجامعية محل الدراسة على دعم الاتصالات الرقمية كبديل عن الاتصالات التقليدية كآلية ومعطى مستحدث فرضته التحولات الرقمية مما ساهم في

تطوير أداء الموارد البشرية من خلال تطوير مهاراتهم الإبداعية خصوصا في مجال إدارة مختلف المخاطر والمشاكل التنظيمية وتوفير منظومة تقنية وكذا ترسيخ ثقافة ومناخ تنظيمي يشجع اعتماد الوسائط الرقمية.

وبذلك عملت المؤسسة الجامعية محل الدراسة على تفعيل مبادئ إدارة التغيير على مستوى ثقافة المنظمة لتحقيق السعي نحو الوفاء بمتطلبات التحول الرقمي والتوجه نحو التطبيق الفعلي للإدارة الرقمية، ذلك أن توظيف التقنيات الرقمية داخل البيئة التنظيمية سهل على الفاعلين عملية التفاعل مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف التنظيمية.

**الجدول رقم 03: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.**

| الفرضية | قيمة كاف مربع | القرار الإحصائي |
|---|---|---|
| يساهم التحول الرقمي في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الثقافة التنظيمية في النسق الجامعي بالمؤسسة الجامعية ميدان الدراسة من خلال خلق بيئة تشجع استخدام الوسائط الرقمية. | 0.01 | قبول |

من خلال التحليل نجد أن قيمة (sig=0.01) أي أقل من (0.05) ومنه نستنتج أن التحول الرقمي في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الثقافة التنظيمية في النسق الجامعي بالمؤسسة الجامعية ميدان الدراسة من خلال خلق بيئة تشجع استخدام الوسائط الرقمية عند احتمال الخطأ (0.05) ودرجة حرية(1).

وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجامعية محل الدراسة محتضنة لعملية التغيير التنظيمي لاعتبارها ثقافة قائمة على قيم تمكنها من دعم وقبول التغيرات التي فرضتها التحولات الرقمية داخل النسق التنظيمي.

**المحور الثالث:** يساهم التحول الرقمي في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الهيكل التنظيمي في النسق الجامعي بالمؤسسة الجامعية ميدان الدراسة من خلال إعادة هيكلة مختلف عملياته التنظيمية.

**الجدول رقم 04: اتجاهات المبحوثين حول مساهمة التحول الرقمي في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الهيكل التنظيمي.**

| رقم | العبارات | الإجابة | | | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | نعم | | لا | | | |
| | | ك | % | ك | % | ك | % |
| 1 | تعمل المؤسسة الجامعية على التحديث المستمر لهيكلها التنظيمي بما يتناسب والتطورات الرائدة في المجال الرقمي. | 24 | 51.1% | 23 | 48.9% | 47 | 100% |
| 2 | تجتهد المؤسسة الجامعية على إعادة هيكلة مواقع السلطة والمسؤولية بما يتماشى والتطورات الحاصلة. | 25 | 53.2% | 22 | 46.8% | 47 | 100% |
| 3 | تشجع المؤسسة الجامعية الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة لضمان انتقال المعلومة بين مختلف المستويات التنظيمية. | 28 | 59.6% | 19 | 40.4% | 47 | 100% |
| 4 | تعتمد المؤسسة الجامعية في عملياتها التنظيمية على الوسائل الرقمية والإلكترونية. | 27 | 57.4% | 20 | 42.6% | 47 | 100% |

من خلال تحليل النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة باتجاهات الموظفين حول مساهمة التحول الرقمي في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الهيكل التنظيمي تمثلت أكبر نسبة في 59.6% مثلها المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة الجامعية محل الدراسة تشجع الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة لضمان انتقال المعلومة بين مختلف المستويات التنظيمية، مقابل نسبة 40.4% التي مثلها المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة الجامعية محل الدراسة لا تشجع الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة لضمان انتقال المعلومة بين مختلف المستويات التنظيمية، تليها نسبة 57.4 % مثلها المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة الجامعية محل الدراسة تعتمد في عملياتها التنظيمية على الوسائل الرقمية والإلكترونية، مقابل نسبة 42.6% التي مثلها المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة الجامعية محل الدراسة تعتمد في عملياتها التنظيمية على الوسائل الرقمية والإلكترونية، تليها نسبة 53.2 % مثلها المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة الجامعية محل الدراسة تجتهد في إعادة هيكلة مواقع السلطة والمسؤولية بما يتماشى والتطورات الحاصلة، مقابل نسبة 46.8% التي مثلها المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة الجامعية محل الدراسة لا تجتهد في إعادة هيكلة مواقع السلطة والمسؤولية بما يتماشى والتطورات الحاصلة، تليها نسبة 51.1 % مثلها المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة الجامعية محل الدراسة تعمل على التحديث المستمر لهيكلها التنظيمي بما يتناسب والتطورات الرائدة في المجال الرقمي، مقابل نسبة 48.9% التي مثلها المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة الجامعية محل الدراسة لا تعمل على التحديث المستمر لهيكلها التنظيمي بما يتناسب والتطورات الرائدة في المجال الرقمي.

من خلال تحليل المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (02) يمكن الإشارة إلى أن المؤسسة الجامعية محل الدراسة تعمل على تحديث وإعادة هيكلة بناءها التنظيمي بما يتوافق والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية والتي فرضتها التحولات الرقمية من خلال التركيز على إعادة تحديد مسؤوليات ومهام كل المراكز الوظيفية وكذا إعادة هيكلة مراكز السلطة والمسؤولية داخل السلم التنظيمي ما بين مختلف الفاعلين ضمن النسق الجامعي من خلال الاهتمام بضرورة تكييف الهيكل التنظيمي مع ما فرضته التغيرات الحاصلة وضرورة التركيز على سلامة وصحة العلاقات التنظيمية خصوصا من خلال إلغاء مفهوم مركزية السلطة والمسؤولية التقليدية وتعويضها بمفهوم اللامركزية من خلال العمل على تحقيق التضافر بين مجهود مختلف الفاعلين ضمن النسق الجامعي من خلال توظيف طاقاتهم ومهاراتهم وتحقيق أكبر استفادة منها في مجال تحقيق الأهداف التنظيمية مما يمكنهم من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع مراعاة ضرورة توضيح مختلف الصلاحيات التنظيمية على مستوى مختلف المستويات الإدارية.

كما يمكن الإشارة إلى أن المؤسسة الجامعية محل الدراسة اعتبرت أن نجاحها يقف على بناء هيكل تنظيمي له القدرة على خلق بيئة عمل مناسبة تهدف إلى تحقيق التكيف والمواءمة بين هيكلها ومختلف عملياتها التنظيمية وكذا التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتي فرضتها التحولات الرقمية ذلك أن تحديث الهيكل التنظيمي يعتبر أحد أهم خطوات الإصلاح الإداري.

**الجدول رقم 05: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.**

| الفرضية | قيمة كاف مربع | القرار الإحصائي |
|---|---|---|
| يساهم التحول الرقمي في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الهيكل التنظيمي في النسق الجامعي بالمؤسسة الجامعية ميدان الدراسة من خلال إعادة هيكلة مختلف عملياته التنظيمية. | 0.02 | قبول |

من خلال التحليل نجد أن قيمة (sig=0.01) أي أقل من (0.05) ومنه نستنتج أن التحول الرقمي في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الهيكل التنظيمي في النسق الجامعي بالمؤسسة الجامعية ميدان الدراسة من خلال إعادة هيكلة مختلف عملياته التنظيمية عند احتمال الخطأ (0.05) ودرجة حرية (1).

وعليه يمكن القول أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية محل الدراسة محتضن لعملية التغيير التنظيمي لاعتباره بناء قائم على رهانات تمكنه من دعم وقبول التغيرات التي فرضتها التحولات الرقمية داخل النسق التنظيمي

-**المحور الرابع:** يساهم التحول الرقمي في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الأفراد في النسق الجامعي بالمؤسسة الجامعية ميدان الدراسة من خلال تطويرهم ورفع مهاراتهم.

**الجدول رقم 06: اتجاهات المبحوثين حول مساهمة التحول الرقمي في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الأفراد.**

| رقم | العبارات | الإجابة | | | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | نعم | | لا | | | |
| | | ك | % | ك | % | ك | % |
| 1 | توفر المؤسسة الجامعية فريق تقني مسؤول عن إدارة المنظومة التقنية. | 28 | %59.6 | 19 | %40.6 | 47 | %100 |
| 2 | في حال وجود مشاكل في استخدام البنية التحتية الرقمية توفر المؤسسة الجامعية الدعم والمساعدة. | 32 | %68.1 | 15 | %31.9 | 47 | %100 |
| 3 | تدعم المؤسسة الجامعية تفعيل دورات تدريبية لصالح الكوادر البشرية للتحكم في مجال التقنيات الرقمية. | 29 | %61.7 | 18 | %38.3 | 47 | %100 |
| 4 | أتاحت التطورات الرقمية الحاصلة في البيئة التنظيمية الموظفين إمكانية المشاركة في اتخاذ القرارات. | 31 | %66 | 16 | %34 | 47 | %100 |

من خلال تحليل النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة باتجاهات الموظفين حول مساهمة التحول الرقمي في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الأفراد تمثلت أكبر نسبة في 68.1% مثلها المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة الجامعية في حال وجود مشاكل في استخدام البنية التحتية الرقمية توفر لفاعليها الدعم والمساعدة ، مقابل نسبة 31.9% التي مثلها المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة الجامعية في حال وجود مشاكل في استخدام البنية التحتية الرقمية لا توفر لفاعليها الدعم والمساعدة، تليها نسبة 66% مثلها المبحوثين الذين صرحوا أن التطورات الرقمية الحاصلة في البيئة التنظيمية أتاحت لهم إمكانية المشاركة في اتخاذ القرارات ، مقابل نسبة 34% التي مثلها المبحوثين الذين صرحوا أن التطورات الرقمية الحاصلة في البيئة التنظيمية لم تتح لهم إمكانية المشاركة في اتخاذ القرارات ، تليها نسبة 61.7 % مثلها المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة الجامعية محل الدراسة تدعم تفعيل دورات تدريبية لصالح الكوادر البشرية للتحكم في مجال التقنيات الرقمية، مقابل نسبة 38.3% التي مثلها المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة الجامعية محل الدراسة تدعم تفعيل دورات تدريبية لصالح الكوادر البشرية للتحكم في مجال التقنيات الرقمية، تليها نسبة 59.6 % مثلها المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة الجامعية محل الدراسة توفر فريق تقني مسؤول عن إدارة المنظومة التقنية ، مقابل نسبة 40.4% التي مثلها المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة الجامعية محل الدراسة لا توفر فريق تقني مسؤول عن إدارة المنظومة التقنية.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة الجامعية محل الدراسة استجابت لمختلف التغيرات التي فرضتها التحولات الرقمية بناء على ذلك استعانت بسلسلة من الإستراتيجيات الوظيفية الهادفة لتحقيق التغيير على مستوى الموظفين الفاعلين داخل المؤسسة الجامعية محل الدراسة من خلال مساهمتها في تقديم الدعم لهم في مجال التعامل مع البنية التحتية الرقمية، ومن خلال تثمين الدورات التدريبية التكوينية لصالحهم في مجال التعامل مع الوسائط التقنية مما يمكنها من تحقيق فعاليتها التنظيمية نتيجة لاستجابتها للتغيرات التي فرضتها الثورة الرقمية على مستوى البيئة التنظيمية.

كما أتاحت التطورات الحاصلة لمختلف الفاعلين إمكانية المشاركة في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل التي يقدمونها في مجال سير العمل الإداري بطرق تقنية الأمر الذي مكن التنظيم الجامعي من تحقيق أهدافه التنظيمية من جهة ومساهمته في خلق الثقة والإبداع في أوساط مختلف الفاعلين.

**الجدول رقم 07: يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.**

| الفرضية | قيمة كاف مربع | القرار الإحصائي |
|---|---|---|
| يساهم التحول الرقمي في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الأفراد في النسق الجامعي بالمؤسسة الجامعية ميدان الدراسة من خلال تطويرهم ورفع مهاراتهم | 0.00 | قبول |

من خلال التحليل نجد أن قيمة (sig=0.01) أي أقل من (0.05) ومنه نستنتج أن التحول الرقمي في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الأفراد في النسق الجامعي بالمؤسسة الجامعية ميدان الدراسة من خلال تطويرهم ورفع مهاراتهم عند احتمال الخطأ (0.05) ودرجة حرية (1).

وعليه يمكن القول أن الموظفين داخل المؤسسة الجامعية محل الدراسة محتضنون لعملية التغيير التنظيمي لاعتباره ضرورة وظيفية لتحقيق التكيف مع التغيرات التي فرضتها التحولات الرقمية داخل النسق التنظيمي.

## * النتائج العامة للدراسة

- تبين من خلال تحليل الفرضية الأولى، التي مفادها أن التحول الرقمي يساهم في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الثقافة التنظيمية في النسق الجامعي بالمؤسسة الجامعية ميدان الدراسة من خلال خلق بيئة تشجع استخدام الوسائط الرقمية تحققها ميدانيا ذلك أن المؤسسة الجامعية محل الدراسة تعمل على خلق مناخ تنظيمي داعم لاستخدام التقنيات الرقمية في البيئة التنظيمية وكذا من خلال ترسيخ ثقافة رقمية تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية وكذا من خلال توفير منظومة قيمية تقنية رقمية تتوافق والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وأيضا من خلال دعمها الاتصال الرقمي كبديل عن الاتصال التقليدي كآلية وظيفية لزيادة الاندماج الداخلي التقني بين مختلف الفاعلين.
- تبين من خلال تحليل الفرضية الثانية، التي مفادها أن التحول الرقمي يساهم في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الهيكل التنظيمي في النسق الجامعي بالمؤسسة الجامعية ميدان الدراسة من

خلال إعادة هيكلة مختلف عملياته التنظيمية تحققها ميدانيا ذلك أن المؤسسة الجامعية محل الدراسة تجتهد في التحديث المستمر لهيكلها التنظيمي بما يتناسب والتطورات الرائدة في المجال الرقمي، وكذا من خلال إعادة هيكلة مواقع السلطة والمسؤولية ضمن البيئة التنظيمية بما يتماشى والتطورات الحاصلة، إضافة إلى الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة لضمان انتقال المعلومة بين مختلف المستويات التنظيمية.

- تبين من خلال تحليل الفرضية الثالثة، التي مفادها أن التحول الرقمي يساهم في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الأفراد في النسق الجامعي بالمؤسسة الجامعية ميدان الدراسة من خلال تطويرهم ورفع مهاراتهم تحققها ميدانيا ذلك أن المؤسسة الجامعية محل الدراسة تدعم الجانب التكويني والتدريبي لصالح الكوادر البشرية لضمان تحكمهم في مجال التقنيات الرقمية، وكذا من خلال توفير الدعم والمساعدة في مجال تعامل الفاعلين مع البنية التحتية الرقمية، إضافة إلى توفير فرق تقنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية الرقمية.

- من خلال تحليل واختبار الميداني لفرضيات الدراسة يمكن القول أن الفرضية العامة والتي مفادها يساهم التحول الرقمي في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الجامعية قد ثبت صدقها الميداني.

## * خاتمة:

تأسيساً لما سبق يمكن القول أن المؤسسة الجامعية محل الدراسة استجابت للتحولات الرقمية التي فرضتها التحولات التقنية تحت سيطرة وسائل الاتصال الإلكترونية من خلال مساهمتها في تحقيق التغيير على مستوى البيئة التنظيمية كونه ضرورة وظيفية وميكانيزم مهم تحقق من خلاله التنظيمات التكيف والمواءمة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، مما جعل من التحول الرقمي أحد أهم الضرورات الوظيفية لتحقيق عملية التغيير التنظيمي داخل الوسط الجامعي على مستوى الثقافة التنظيمية وعلى مستوى الهيكل التنظيمي، وكذا على مستوى كوادرها ومواردها البشرية من خلال خلق مناخ تنظيمي داعم لاستخدام التقنيات الرقمية في البيئة التنظيمية، وتوفير منظومة قيمية تقنية رقمية تتوافق والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، والتحديث المستمر لهيكلها التنظيمي الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة لضمان انتقال المعلومة بين مختلف المستويات التنظيمية، ودعم الجانب التكويني والتدريبي لصالح الكوادر البشرية لضمان تحكمهم في مجال التقنيات الرقمية وكذا توفير الدعم والمساعدة في مجال تعامل الفاعلين مع البنية التحتية الرقمية.

من هنا تطرح الدراسة الراهنة جملة من التوصيات والمقترحات كالتالي:

- تحويل مختلف النشاطات والمهام والعمليات التنظيمية داخل النسق الجامعي وفق رؤية تقنية موجهة نحو التحول الرقمي لتحقيق مشروع الإدارة الرقمية.
- تفعيل الدورات التدريبية التكوينية داخل النسق الجامعي لصالح الموظفين الإداريين في مجال التحكم في البنية التحتية الرقمية.
- تشجيع عملية الاتصال الرقمي عبر الوسائط الرقمية التقنية الإلكترونية بين مختلف الوحدات والمستويات الوظيفية.
- تهيئة المناخ التنظيمي وإعادة هيكلة مختلف العمليات التنظيمية بما يتناسب والتغيرات التي أنتجتها البيئة الرقمية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

## * قائمة المراجع:


- Bouabdllah, M., & Bouabdllah, H .(2022) .Digital Transformation Challenges .*Algerian Journal of Economy and Finance,* 9(2), 90-69.

- Oussalah, N. (2023). La conduite du changement organisationnel : une affaire d'individus – Managing organizational change: a matter of individuals. *Revue Développement et Management des Ressources Humaines , 10* (01), 701-718.
https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/357/10/1/224702

- Zahaf, W., & Benyahiataib, G. (2022). Le rôle des managers dans le changement organisationnel : cas du passage d'une école préparatoire à une école supérieure. *Revue des Sciences Humaines , 33* (03), 157-176.
https://asjp.cerist.dz/en/article/200992

- ابن منظور. (د س). *لسان العرب. القاهرة: دار المعارف.* القاهرة: دار المعارف.
- أنجرس موريس. (2006). *منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية.* (صحراوي بوزيد وآخرون) الجزائر: دار القصبة للنشر.

- رانيا تقاوة، وشوام بوشامة. (2023). التحول الرقمي كخيار إستراتيجي في ظل الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر: دراسة استكشافية. *مجلة الاقتصاد والبيئة ، 06*(01)، جامعة إبن باديس مستغانم، الجزائر، ص ص 418-435.
https://asjp.cerist.dz/en/article/218228
- ربيع زروالي. (2022). التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغير التنظيمي في البنوك التجارية: دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بعين البيضاء أم البواقي. *مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية ، 06*(01)، ص ص 359-378.
- سناء محمد عبد الغني. (2022). انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر. *مجلة كلية العلوم السياسية والاقتصاد، 5*(14)، المعهد العالي للدرسات المتطورة - القطامية، مصر، *ص ص 44-79.*
- عبد الله جوزة. (2021). نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة. *مجلة الراصد العلمي ، 07* (01)، جامعة وهران 1 احمد بن بلة، الجزائر، ص ص184-199.
https://asjp.cerist.dz/en/article/150777
- علي السلمي. (2001). *تطور الفكر التنظيمي.* القاهرة: دار غريب.
- لخضر بن سعيد. (2022). اتجاهات التحول الرقمي في الجزائر ومساهمته في استدامة التنمية. *مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد ، 06*(01)، جامعة المسيلة، الجزائر، ص ص314-330.
https://asjp.cerist.dz/en/article/194835
- محمد ماجد. (2010). *أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية.* الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- موسى اللموزي. (1999). *التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)* . عمان: دار وائل.