مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية
El - Acil Journal for Economic and Administrative Research

ISSN: 2571-9866
EISSN: 2661-7854

المجلد: 10/ العدد:2 ، أكتوبر،2026 ،ص ص726-744

الرقمنة وإدارة التغيير: استراتيجيات مواجهة الضغوط الرقمية في البيئة الجامعية الجزائرية

Digitalization and Change Management : Strategies for Mitigating Technostress within the Algerian Academic Environment

نزيهة شاوش*
Naziha chaouche
جامعة عباس لغرور خنشلة _الجزائر
مخبر الدراسات في العلوم الاجتماعية والانسانية
chaouche.naziha@univ-khenchela.dz

تاريخ الاستلام:2026/09/13 تاريخ القبول:2026/10/26 تاريخ النشر: 2026/10/31

الملخص : تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الرقمنة في بيئة العمل مع إبراز دور إدارة التغيير في تقليل من الضغط الرقمي وتعزيز التكيف مع التحولات التقنية، بحيث تناولت مفهوم الضغط الرقمي كظاهرة نفسية وسوسيو تنظيمية نتيجة التفاعل المستمر مع الوسائط الرقمية، والتي تعتبر ظاهرة حديثة ظهرت مع انتشار التكنولوجيا الرقمية واعتماد المؤسسات على الرقمنة في جميع جوانب العمل ومن بينها التعليم العالي.

مما يتطلب تدخل إدارة التغيير في التخفيف من آثاره من خلال استراتيجيات فعالة مثل التدريب المستمر، إشراك الأساتذة والموظفين في اتخاذ القرار مع توفير الدعم الاجتماعي داخل بيئة العمل. و أظهرت نتائج الدراسة، أن نجاح التحول الرقمي لا يتحقق إلا بتكامل الجوانب التقنية والتنظيمية والاجتماعية مما يجعل من إدارة التغيير أداة محورية لتقليل من الضغط الرقمي وتعزيز الرفاهية الوظيفية في الجامعة الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة ، الادارة التغيير، الضغط الرقمي، الجامعة الجزائرية.

تصنيف جال: O33، M15، M12، J28، I23، O55

Abstract : This study aims to elucidate the dynamics of digitalization in the workplace while highlighting the pivotal role of change management in mitigating techno stress and fostering adaptation to technological shifts. It explores the concept of techno stress as a psycho-socio-organizational phenomenon arising from continuous interaction with digital media, which represents a contemporary manifestation resulting from the pervasive
integration of digital technologies across all institutional frameworks, including Higher Education.

The findings underscore that addressing the repercussions of this digital transition necessitates proactive change management interventions. Effective strategies include continuous professional development (CPD), the inclusion of faculty and administrative staff in participatory decision-making, and the provision of robust social support systems within the organizational climate.

The study concludes that successful digital transformation is predicated upon the synergy between technical, organizational, and human dimensions; consequently, change management serves as a fundamental mechanism for reducing digital strain and enhancing occupational well-being within the Algerian university context.

Keywords : Digitalization ; Change Management ; Techno stress ; Algerian University

JEL classification codes : O33, M15, M12, J28, I23, O55.

*المؤلف المرسل

1. مقدمــة:

لقد شهدت المؤسسات في العصر المعاصر تحول جذري بفعل الرقمنة، حيث أصبحت التقنيات الرقمية عنصر أساسي في تطوير الأداء الإداري وتحقيق التنافسية، غير أن هذا التحول الرقمي السريع أفرز تحديات نفسية واجتماعية وتنظيمية، أبرزها الضغط الرقمي الذي بات يهدد رفاهية الموظفين ويؤثر في فعالية المؤسسات، فالتحول نحو الرقمنة لا يتطلب فقط بنية تقنية متطورة، بل يستوجب أيضا إدارة فعالة للتغيير قادرة على تخفيف الضغوط العمل وضمان تكيف الأفراد مع المتطلبات الجديدة داخل البيئة الجامعية.

فالبيئة الجامعية تتغير بسرعة وفي كل الأوقات وذلك لظهور مختلف العلوم والمعارف وإذا لم تتغير المؤسسة فهذا يعني أنها تستمر على إتباع الطرق التقليدية في عملها مما يجعلها مصدرا للروتين وتكون بعيدة كل البعد عن الإبداع وطرح الأفكار الجديدة وذلك من خلال ظهور اتجاهات جديدة في مجال البحث العلمي.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في تناول الرقمنة وإدارة التغيير من منظور يسعى إلى التقليل من الضغط الرقمي وتعزيز بيئة عمل متوازنة قادرة على استيعاب التطورات التكنولوجية والذي يمثل ركيزة أساسية لضمان نجاح المؤسسة الجامعية في ظل التحول الرقمي الذي يشهده العصر المعاصر.

ومن خلال ذلك تطرقت، الى تقسيم الى المحاور التالية:

أولا: الرقمنة والضغوط الرقمية في بيئة العمل.

ثانيا: ادارة التغيير واستراتيجياته في بيئة العمل.

ثالثا: مقاومة التغيير وعوامل نجاح ادارة التغيير في قطاع التعليم العالي.

2.إشكالية الدراسة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة بفعل الثورة الرقمية التي طالت مختلف المجالات، ولم تعد الرقمنة مجرد خيار تقني بل أصبحت ضرورة استراتيجية تسعى المؤسسات حسب طبيعة نشاطها إلى تبنيها من أجل البقاء والتنافسية مع مختلف المؤسسات من بينها القطاع التعليم العالي، حيث دخلت هذه التحولات داخل الجامعة الجزائرية في ظل مرحلة التحول الرقمي،ومواكبة للتطورات التكنولوجية الحديثة.

غير أن هذا التحول الرقمي العميق، رغم ما يحمله من مزايا في تحسين الأداء وتبسيط الإجراءات وتحقيق أهداف المؤسسة، أفرز في المقابل جملة من التحديات النفسية والاجتماعية والتنظيمية التي تمس الأساتذة الجامعيين بشكل مباشر، وعلى رأسها ظاهرة الضغط الرقمي.
بحيث أصبح الأستاذ يعيش حالة من الضغط المستمر نتيجة مواجهة التغيرات التقنية المتسارعة، والخوف من فقدان السيطرة أو الاستبدال بالتطبيقات الذكية، إضافة إلى ضغوط التكيف مع بيئة عمل رقمية متغيرة باستمرار داخل البيئة الجامعية.

وبالتالي تبرز إدارة التغيير كأحد المفاهيم الأساسية في علم الإدارة الحديثة، إذ تمثل الإطار الذي من خلاله يمكن للمؤسسات أن تهيئ الأفراد والمجموعات للتفاعل الإيجابي معا لتحول الرقمي، وتقليل حالات المقاومة أو الضغط المرتبط به، فإدارة التغيير لا تقتصر على الإجراءات التنظيمية فحسب، بل تشمل الجانب الإنساني داخل البيئة الجامعية.

وفي ضوء ذلك يمكن طرح السؤال التالي: كيف يمكن للبيئة الجامعية من خلال إدارة التغيير أن تضع استراتيجيات فعالة للتقليل من الضغط الرقمي لدى الموظفين والأساتذة داخل بيئة العمل الرقمية ؟.

3. أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

_ تحديد مبادئ الرقمنة و إدارة التغيير في التعليم العالي.

_ تحديد محفزات وأسباب الضغط الرقمي.

_تحديد أهمية وأهداف ادارة التغيير وأهم مراحله في التعليم العالي.

_ إبراز دور إدارة التغيير في تقليل الضغط الرقمي وتعزيز التكيف مع التحولات التقنية.

_ اقتراح استراتيجيات عملية لتنمية بيئة عمل رقمية صحية ومتوازنة داخل المؤسسة الجامعية.

_تحديد أهم العوامل المساعدة في نجاح ادارة التغيير داخل المؤسسة الجامعية.

أولا: الرقمنة والضغوط الرقمية في بيئة العمل

4. الإطار المفاهيمي:

1.4 مفهوم الرقمنة:

هو مرحلة حتمية من مراحل دورة حياة المنظمات الساعية للبقاء، ويشير الى العملية التي تحقق فيها المنظمة قفزات نوعية في تحسين مؤشرات أدائها، كالخدمة، والتكلفة، والجودة سعيا

للبقاء أو التطور المستمر، من خلال اعادة التفكير، والمراجعة المتمعنة في هياكلها التقليدية الوظيفية، واعتماد نهج الاصلاح الاداري: من خلال الابتكار والتكامل، متأثرة بالثقافة العمالية، والتحولات في بيئتها الخارجية، والداخلية، وكذلك استجابة لضغوط الأداء والتغيير التكنولوجي. (خطيب، 2024، ص 21) .1

2.4 مفهوم إدارة التغيير: يستخدم مصطلح إدارة التغيير والتغيير لوصف عملية التنفيذ لعملية التغيير وقد وردت تعاريف عدة لإدارة التغيير.

التغيير لغويا: يعني التبديل وغير الشيء أي بدل به أو جعله على غير ما كان عليه،فيما يخص مفهوم التغيير التنظيمي، فالتغييرchange بصفة عامة هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى تكون عادة منشودة (النجار، 1999، ص 177). 2أي الانتقال من حالة سائدة إلى حالة مغايرة قد تكون مجربة في الماضي أو حالة جديدة يراد تطبيقها على الحياةالسائدة والممارسات اليومية، أما التغيير على مستوى المؤسسة فقد عرفه الباحثون عدة تعريفات نذكر منها:

ـ **عرفه السلمي(1995)**:" التغيير يمثل تعديلا في الوضع الراهن للانتقال إلى الوضع المستقبلي من أجل تحقيق التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة".

ـ **عرفه سعيد عامر**"التغيير على أنه تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين طياته وعودا وأحلام، وفق الاستعداد الفني والإنساني،بقدراتهم على ممارسة مجهودات التغيير وحسن التعامل مع المشكلات الفنية والإنسانية عن التغيير. (الحريري، 2011، ص ص 65-66).3

ـ "إدارة التغيير هو التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية المنظمة وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه المنظمة". (ماهر، 2000، ص 432) .4

ـ التغيير هو تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها". (السلمي، ب س، ص 256). 5

3.4 مفهوم الضغط الرقمي:

الضغط الرقمي يعرف بأنه مشاعر التوتر والانزعاج المرتبطة بظهور التقنيات الجديدة واندماجها في جميع جوانب الحياة اليومية.(Pfaffinger et la., 2021, p.2).6

وبتالي هو حالة من التوتر أو الخوف من الاستخدام للتقنيات الرقمية والاتصال المستمر عبر الإنترنت، مما يؤدي إلى الضغط النفسي وفقدان التركيز أو الخوف مما ينتج عنه الضغط الرقمي.

4.4 مفهوم بيئة العمل:

بيئة العمل هي مجموعة الظروف المادية والاجتماعية والتنظيمية التي تحيط بالعامل وتؤثر في أدائه وسلوكه واتجاهاته داخل المؤسسة،وتشمل المكان، العلاقات المهنية، النظام الإداري، والتقنيات المستعملة.

5.4 مفهوم التعليم العالي ومؤسسته:

يقصد بالتعليم العالي في المادة 02 و03 ، كل نمط للتكوين أو للتكوين للبحث لما بعد الثانوي، يقدم من طرف مؤسسات التعليم العالي، ويضمن التعليم العالي في مجال التكوين العالي دراسة منظمة في أطوار الثلاثة، ويسهر على تطويرالبحث العلمي والتكنولوجي وتثمينه في كل التخصصات، ويساهم في التكوين المتواصل بهدف تحسين

المستوى وتجديد المعارف ورفع المستوى المهني والثقافي للمواطن عن طريق نشر الثقافة والاعلام العلمي والتقني. (القانون رقم 99-05 المؤرخ في 4 أفريل سنة 1999، 1999، ص 5).7

من التعريفات أستخلص، أن عملية التغيير تعني التحول من حالة متعارف عليها إلى حالة أخرى جديدة أفضل منها بهدف التطوير والتحسين والتكيف مع التغيرات البيئة المتسارعة في التعليم العالي، أما إدارة التغيير فتعني الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية للتحول من واقع معين الى واقع أفضل وبأقل ضرر ممكن، مما يترتب التغيير الرقمي في بيئة العمل، عندما يشعر بعدم القدرة على التكيف أو بالضغط الرقمي مع التكنولوجيا الجديدة داخل بيئة العمل في الجامعة.

5. مبادئ تطبيق الرقمنة في بيئة العمل

خلق المناخ التشريعي القانوني الملائم الذي يؤمن تأسيس كمنظومة الإدارة الالكترونية، مثال الإثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات وتأييد الحقوق وضمانها، وهذا بدوره سيسهل اتمام الأعمال الالكترونية على نحو آمن ومضمون.

الارتقاء بالبنية التحتية الرقمية من جوانبها المختلفة التي تشمل:

_البنية البشرية: عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الالكترونية وتنفيذها، اذ يعد الاستثمار في رأس المال البشري وحسن إعداد الكفاءات حجر الزاوية لضمان نجاح الجهود المبذولة لتأسيس وترسيخ بيئة أعمال الكترونية رقمية.

_ **البنية التنظيمية**:التي تشمل وضع معايير قياس للنظم الفنية لتأمين الخصوصية والسرية للمعاملات المتبادلة.

_ الإعداد لعملية إصلاح الأساليب الإجرائية في مختلف قطاعات الدولة ولاسيما الخدماتية.

_ إتاحة الفرص المتكافئة أمام الجميع للاستفادة من الإمكانات التي توفرها الخدمات الالكترونية لمختلف قطاعات الأعمال.

_ توفير التسهيلات الممكنة للمواطنين بشكل يسمح لها بالتعامل مع المواقع المختلفة والوصول إليها بسهولة. _ تأسيس البيئة الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة والمحافظة على مبادئ المجتمع وقيمه لخلق القناعة لدى الأفراد بقانونية المخرجات الالكترونية. (المفرجي، (ب،س) ص ص 27-28). 8

6. المحفزات وأسباب الضغط الرقمي

1.6 المحفزات المجتمعية Sociétal triggers

_ **قلة التنبؤ**: عدم معرفة آثار الرقمنة على المجتمع بشكل دقيق.

_ **انعدام الأمان الوظيفي**: خوف من فقدان الوظائف بسبب الأتمتة.

_**انخفاض حجم العمل المتاح**: تأثير الرقمنة على توافر فرص العمل.

_**العزلة الاجتماعية**: احتمالية عدم قدرة بعض الأفراد على المشاركة في المجتمع الرقمي.

_**ضغوط عملية التحول الرقمي**: خاصة في المرحلة الأولى وتحديات مواكبة التطورات.

_**المراقبة العامة**: شعور الأفراد بأن سلوكهم يتم تتبعه.

_ **القلق من استخدام البيانات**: مخاوف حول كيفية معالجة البيانات واستغلالها.

التقنية المفرطة: (Technologisation)

_الاعتماد المفرط على التكنولوجيا.

_تحول الإنسان إلى آلة، وسيطرة الآلات على روتين العمل اليومي.

2.6 المحفزات التنظيمية(Organisational triggers)

توقعات المؤسسة:

_ التواجد الدائم للأسرة الجامعية حتى بعد ساعات العمل الرسمية.

_ سرعة فهم العمليات الجديدة والمشاركة في التدريبات.

_ تنفيذ التكنولوجيات الجديدة.

هيكل المؤسسة:

_ نقص البنية التحتية التنظيمية الملائمة.

_ غياب أنظمة معلوماتية سهلة الاستخدام وداعمة فرديا.

_ أشخاص غير متمرسين في مواقع السلطة.

المشاكل التقنية:_ التعرض للهجمات الإلكترونية، والمشاكل التقنية المستمرة.

3.6 المحفزات الفرديةIndividuel triggers)

تطوير الذات:

_ نقص الوقت للتدريب والتطوير الفردي.

_ الضغط الداخلي لفهم التطورات الجديدة.

التغيرات في بيئة العمل:

_ زيادة سرعة العمل.

_ فقدان السيطرة الفردية على المهام. الادارية.

_ مشاكل التواصل الفردية: صعوبات في التكيف والتفاعل معا لرقمنة في بيئة العمل.

9.(Pfaffinger et la., 2020, p.28)

الضغط الرقمي ليس نتيجة التقنية وحدها، بل ناشئ عن تفاعل معقد بين البيئة الاجتماعية والبيئة الجامعية، والرقمنة تولد ضغوطا متعددة الأبعاد، ويحتاج قطاع التعليم العالي إلى استراتيجيات إدارة التغيير والدعم النفسي والاجتماعي والتقني لتقليل هذا الضغط وتحسين التكيف مع التحول الرقمي في بيئة العمل.

7. أهداف و أهمية إدارة التغيير

ويسعى التغيير على مستوى المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة قد تكون قصيرة أو طويلة الأجل، ويتوقف مدى تحقيق هذه الأهداف على كيفية إدارة وإحداث التغيير بفعالية وذلك بعد تحديدها بوضوح أهم الأسس والاعتبارات التي تعتمد عليها هي:

_تحسين الموقف التسويقي من حيث النوعية والانسجام ومدى الاعتماد عليه وسهولة الاستخدام والأداء.

_ تخفيض التكاليف من خلال الكفاية وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية الآلات المتاحة والموارد، الطاقة، ورأس المال.

_ تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين وتعديل التركيبة التنظيمية.

_ زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم من التجارب.

_ تحقيق التكامل والتباين المطلوب للتعامل مع المتغيرات السائدة، وتحسين رؤية الشركة وسمعتها.

_ تغيير الطاقة الإنتاجية لمواجهة فرص النمو والاضطرار للأعمال.

_ بناء محيط محابى للتغيير والتطوير والإبداع.

_ زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة مثل القطاع التعليم العالي.

_ تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه. (عامر، 2004، ص 37).10

ثانيا: ادارة التغيير واستراتيجياته في بيئة العمل

8. أسباب وأهم مجالات إدارة التغيير في بيئة العمل

1.8 أسباب ادارة التغيير:

لا يحدث التغيير والتطوير في أي مؤسسة من فراغ أو من العدم بل يكون نتيجة قوة أو سبب ما ناشئ من داخل المؤسسة أو من خارجها.

_ ومن أهم القوى الداخلية:

_ تغيير في أهداف المؤسسة ورسالتها وأغراضها.

_ إدخال أجهزة ومعدات جديدة (الأتمتة الإدارية)

_ ندرة القوى العاملة و إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.

_ الدمج مع منظمات أخرى.

_ تدني معنويات الموظفين، مع ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.

_ حدوث أزمة داخلية طارئة وتدني الأرباح.

يعتقد معظم الكتاب والباحثين أن القوى الخارجية تلعب دورا أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بإدارة تغيير ويرون أن القوى الخارجية هي الدافع الرئيس لهذا التغيير، ويروى الكاتب " **لوثانز**" أن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير الاداري هي :

_ التنافس الحاد بين المنظمات.

_ الأوضاع الاقتصادية وتعتبر القوة الرئيسة بصورة دائمة للتغيير.

_ ظاهرة العولمة /الكوكبة.

أما الكاتب "**روبنز**"فيشير إلى القوى الخارجية التالية :

_ إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.

_ الاتحادات والنقابات المهنية /العمالية.

_ ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.

_ تغييرات سريعة في أسعار المواد.

_ المنافسة الشديدة، وحدوث أزمة خارجية طارئة.

أ.يصنف القوى الخارجية إلى ثلاث فئات رئيسية وهي :

_ التغييرات في الأسواق (المنافسة الشديدة)

_ التغييرات التقنية (الثورة المعرفية)

_ التغييرات البيئية فالحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة، والأسواق العالمية أوجدت فرصا كبيرة وفي نفس الوقت خطرا وتهديدا كبيرين للمديرين.

وفي الغالب تتواجد أكثر من قوة، سبب داخلي وخارجي في نفس الوقت يدفع المنظمة إلى القيام بإحداث تغيير وتطوير تنظيمي. (حسين، 2003، صص 282- 283).11

2.8 مجالات إدارة التغيير:

تستطيع المؤسسة أن تتبع عدة مناهج للتغيير وهي:

_التغيير التكنولوجي: والذي يشمل الأدوات والمعدات والطرق والأساليب.

_ التغيير التنظيمي: والذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمؤسسة، وإدارتها وأقسامها ووحداتها.

_ التغيير الإنساني: وهو الذي يتعلق بتغيير في أفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم.

_التغيير في العمل: أو التغيير الواجبات الوظيفية، إما من ناحية الكمية أو الناحية النوعية أوكليهما ومن خلال هذه المجلات متداخلة مترابطة، وإن واحد منها يؤثر في الأخرى ويتأثر بها. (الطيطي، ، صص 101- 102). 12

9. العناصر ومستويات إدارة التغيير في بيئة العمل

1.9 العناصر إدارة التغيير:

تقوم بعض الإدارات بالتخطيط وبشكل مكثف لإحداث التغيرات الاستراتيجية في مؤسساتها وهناك مستلزمات أساسية يجب توفرها لكي يتمكن قائد التغيير من تحقيق أهدافه في إحداث التغيير وهذه المستلزمات هي:

ـ **السلطة:** لكي يكون شرعيا وقانونيا يجب أن يكون هناك سلطة، والتي يمكن الحصول عليها بالإقناع أو الانتزاع، والإقناع يجب أن يكون قائم على الحجة والبرهان وبيان الخسائر التي ستحلق بصاحب السلطة أو المؤسسة إذ لم يتم التغيير.

ـ **الألم:** وهو الشعور بأن الواقع مؤلم ومرير، فإذا لم يشعر المغيرون بمرارة الواقع فان حماسهم تجاه التغيير سيكون ضعيفا.

الرؤية: أي يجب أن يكون القائد تصور واضح للمستقبل المرغوب فيه.

ـ **بعد النظر:** يجب أن يكون لدي القائد التغيير فهم العميق وإدراك للآثار المستقبلية لعملية التغيير.

ـ **الموارد:** يحتاج التنفيذ الناجح لعملية التغيير الى موارد وإمكانات مادية وبشرية كافية.

ـ**الحساسية:** ويقصد بها تفهم القائد للمشاعر التي ستنتج لدي المؤيدين والمعارضين والتعاطف معها.

ـ **الحجم:** هو ادارك حجم المجموعة التي ستتأثر بعملية التغيير.

ـ **مشاركة الجمهور:** وتعني الرغبة والقدرة في الحصول علي التعاطف الجماهيري اللازم في اتجاه التغيير.

ـ**المشاركة الخاصة:** وهي الرغبة والقدرة علي الاستعانة بالأشخاص المؤثرين الذين يمتلكون القدرة على دعم أو إعادة التغيير.

ـ **الترغيب والترهيب:** ويعني القدرة على تحفيز الأفراد المتفاعلين مع التغيير ومكافأتهم والقدرة على إيقاف المقاومين للتغيير بمعاقبتهم أو تهديدهم بالعقاب.

ـ **المراقبة:** ويقصد فيها الالتزام التام بمراقبة ومتابعة الأداء أثناء عملية تنفيذ التغيير وتحديد نقاط الضعف والصعوبات لتلافيها فور ملاحظتها.

ـ **التضحية:** لابد للقائد من أن يكون على استعداد لتحمل نتائج وتبعات عملية التغيير.

2.9مستويات إدارة التغيير: تمر عملية التغيير بأربعة مستويات أساسية مرتبة كالتالي:

ـ**المعرفة:** وتعني أن يتم التعرف على الفكرة أو المشروع المراد تغييره، والتعرف على أبعاده المختلفة وجوانبه المتعددة.

ـ**الموقف:** بعد معرفة الفكرة حول التغيير المطلوب، يتم اتخاذ موقف منه، ويتم الاقتناع به ويصبح لدى الفرد توجه ايجابي وحماس لهذا التغيير.

السلوك الفردي: هنا يتبنى أحد الأفراد موضوع هذا التغيير ويمارسه، من خلال قيامه بعمل أو سلوك معين يدل على اقتناعه التام بضرورة إجراء هذا التغيير والإصرار على تحقيقه.

_السلوك الجماعي: تقوم مجموعة من الأفراد بتبني تحقيق هذا التغيير والمطالبة به والعمل بمقتضاه فيصبح سلوكا جماعيا.

10. مراحل إدارة التغيير في بيئة العمل

تمر عملية إدارة التغيير بثلاث مراحل أساسية هي:

1.10 مرحلة إذابة الجليد:

وتسمى أيضا مرحلة تفكيك عوامل الجمود وتتمثل في محاولة إثارة ذهن الأفراد والجماعات من الموظفين في المؤسسة والمديرين بضرورة الحاجة إلى التغيير، وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل وإثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لهذه المشاكل، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بالتغيير مالم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين ويطلق على عملية التهيئة الإذابة حيث يتم إذابة الموقف الذي يتعرض له الأفراد والمؤسسة من أي تغييرات ومن ضمن أساليب إذابة الموقف مايلي: (الحريري،2011 ، صص 69- 73).13

_ منع أي مدعمات لأنماط السلوك التي تسبب مشاكل يجب تغييرها لأنها غير مرغوب فيها.

_ انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب.

_ إشعار الموظفين بالأمان اتجاه التغييرات ويتم ذلك بإزالة مسببات مقاومة التغيير.

_ نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبةوذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية يتمحور موضوعها حول مشكلة معينة.

_ تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخير أو التوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات قد تكون في مواعيد الحضور والانصراف أو عدد ساعات العمل. (قاسم، 2000، ص 260).14

2.10 مرحلة التغيير:

تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون بالتغيير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وتتطلب هذه المرحلة

فترة زمنية طويلة نسبيا، وتهتم مرحلة التغيير بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها ولهذا يرى البعض أن مرحلة التغيير ليست مرحلة تدخل وإنما هي مرحلة تعلم، أي يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل.

والمؤسسة أنماط جديدة من التصرف والسلوك التي تساعدهم على مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية:

_ التغيير في أنماط توزيع السلطة.

_ التغييرات في التكنولوجيا المستخدمة.

_ التغيير في العمليات الإدارية.

3.10 مرحلة إعادة التجميد:

يمكننا القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وبمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا المتحصل عليها من جراء التغيير التنظيمي، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن أن نتبع الطرق التالية:

_ المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

_ الاستمرار في تدريب الموظفين والمشاركين في عملية التغيير التنظيمي.

_ توفير سبل الاتصالات بين المشاركين مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

_ بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير التنظيمي.

_ تكريم الأشخاص و جماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير.

_ إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي و الابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

_ الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج. (ماهر،2000 ، ص 466).15

كما يطلق على هذه المرحلة تثبيت التغيير أي ما تم تعلمه من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجه في الممارسات الفعلية، وتهدف الي تثبيت التغيير واستقراره

يساعد الأفراد على دمج الأفكار والاتجاهات وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة.

11. استراتيجيات للتقليل من الضغط الرقمي في بيئة العمل الجامعية

هناك العديد من الاستراتيجيات التي تطبق من قبل المؤسسة لتنفيذ التغيير، فقد ذكر "**محفوظ جودة**" في كتابه القيم "إدارة الجودة الشاملة" ، "مفاهيم وتطبيقات " ثلاث استراتيجيات منقولة عن الكاتب "**جون شبر مير هورن**" وهي على النحو التالي :

1.11:استراتيجيات للتقليل من الضغط الرقمي في بيئة العمل:

_استراتيجية القوة: يقصد بها استخدام القوة في تطبيق التغيير من خلال استخدام البيئة الرقمية داخل المؤسسة أما عن طريق المكافآت والحوافز التي تمنح للموظفين لتشجيعهم على تبني التغيير أو استخدام التهديد وبالعقاب للموظفين المعترضين داخل المؤسسة.

_ استراتيجية الإقناع المنطقي: ويقصد بهذه الاستراتيجية قيام الإدارة العليا بالحوار مع الأساتذة والموظفين وإقناعهم بالتغيير وشرح الفوائد التي سوف تعود عليهم من جراء تطبيق التغيير وتفترض هذه الاستراتيجية في مقابل الضغط الرقمي، سيتبنى الأساتذة الاستراتيجيات عن طريق الحوار المنطقي والإقناع واتضاح المزايا والفوائد التي يحصل عليها الموظف من تطبيق التغيير داخل المؤسسة الجامعية.

_ استراتيجية المشاركة : ويقصد بها السماح للموظفين أو الأساتذة أو المدراء الذين سيتأثرون بعملية التغيير من خلال المشاركة في وضع أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه، ويوضح "**محفوظ جوده**" أن الاستراتيجية الأخيرة هي من أكثر الاستراتيجيات فعالية في التخفيف من مقاومة التغيير بينما تعد استراتيجية القوة أقل الاستراتيجيات فعالية.

في الجانب الآخر فان "**الفوزان والعامري**" يعتقدان أن هناك أربع استراتيجيات من الممكن أن تستخدم المنظمة إحداها للحد من مقاومة التغيير :

_ الاستراتيجية لأول هي استراتيجية الاحتواء:ويقصد بها "ما يتخذه المدير من تدابير لمنع ظهور مقاومة التغيير "وتقوم هذه الاستراتيجيات على عنصرين أساسيين وهما الاتصال والتثقيف للموظفين والأساتذة بهدف إيضاح أهداف التغيير، وماهي الفوائد التي سوف تعود عليهم شخصيا وعلى البيئة الجامعية وذلك لضمان بث الطمأنينة في نفوسهم وإبلاغهم أن التغيير لن يؤثر على وضعهم الوظيفي أو المزايا التي يتمتعون بها الآن.

أما الشق الثاني،من هذه الاستراتيجية فيقوم على استخدام أسلوب المكافآت والدعم بحيث تقوم الإدارة الجامعية بتقديم مميزات للموظفين المهمين أو المحتمل مقاومتهم لعملية التغيير أو القيام بتعويض الموظفين المتوقع تعرضهم للضرر جراء القيام بالتغيير وذلك بهدف كسبهم وتقليل معارضتهم للتغيير.

_ الاستراتيجية الثانية استراتيجية المشاركة:التي يقترحها **"الفوزان والعامري"** فهي استراتيجية المشاركة والإقناع وهي في الحقيقة دمج للاستراتيجيتين التي أوضحها **"محفوظ جوده"** والتي سبق ذكرهما.

_استراتيجية الثالثة التمويه والمراوغة:إن استراتيجية التمويه والمراوغة ويقصد بها "لجوء المدير إلى السلوك الدفاعي من خلال قيامه بمحاولات لتبرير موقفه دون الاهتمام بتساؤلات الموظفين" وقد يلجأ المديرون لهذه الاستراتيجية عندما يلاحظ أن هناك مقاومة شديدة لعملية التغيير ولذلك فهم يفترضون أن هذه المقاومة بسبب المعارضة الشخصية لهم، كذلك يأبهون لهذه المقاومة بل يتجاهلونها ويعتقد المديرون الذين يلجئون إلى استخدام هذه الاستراتيجية أن مقاومة التغيير ناتجة من عدم معرفة الموظفين للحقائق والمعلومات عن التغيير . (العتيبي، 2007، صص 140- 141).16

وقد يدرك أولئك المديرون حجم المقاومة وجديتها ولكنهم يتبعون أسلوب النقد والاستنكار لكل من يحاول مقاومة التغيير أو مناقشة المشاكل المترتبتان على التغيير.

_استراتيجية الرابعة تطبيق التغيير بلا إكراه:وأخيرا فان الاستراتيجية التي ذكرها **"الفوزان والعامري"** هي "تطبيق التغيير بلا إكراه " وهما يتفقان مع ما ذكره **"محفوظ جودة"** في كتابه، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى فرص التغيير بالقوة دون اعتبار للمواجهة من الموظفين وذلك من خلال استخدام التهديد بالنقل من مقر العمل إلى مقر آخر آو التهديد بقطع المكافآت من الوظيفة. (العتيبي،2007 ، صص 140- 141).17

2.11 استراتيجيات تدريبية وتعليمية في القطاع التعليم العالي:

_ التكوين المستمر في المهارات الرقمية: لرفع الكفاءة التقنية وتقليل الشعور بالعجز أمام الأدوات الجديدة.

_ التبادل الخبرات بين الزملاء العمل: تشجيع التعاون لتبادل الحلول الرقمية البسيطة.

_ تخطيط التحول الرقمي بشكل تدريجي في بيئة الجامعية.

_ تشجيع ثقافة رقمية من خلال نشر الوعي بأن الرقمنة أداة لتسهيل العمل البيداغوجي والإداري في البيئة الجامعية.

للتقليل من الضغط الرقمي تعتمد الجامعة على مجموعة من الاستراتيجيات سواء كانت التنظيمية، والاجتماعية والنفسية والتدريبية، مما تعزز هذه الاستراتيجيات في توفير بيئة عمل متوازنة تسهم في تحسين الأداء البيداغوجي والاداري للأستاذ الجامعي وهو ما يساهم في التقليل من الضغوط الناتجة عن الرقمنة.

ثالثا: مقاومة التغيير وعوامل نجاح ادارة التغيير في قطاع التعليم العالي

12. التعامل مع المقاومة إدارة التغيير وأهم العوامل المساعدة في انجاح ادارة التغيير في قطاع التعليم العالي

1.12 التعامل مع المقاومة إدارة التغيير في الجامعة:

عادة ما تكون انخفاض القدرة على تحمل التغيير، حالة فردية ولهذا فإنه يمكن علاجها بالإشراف الصبور الداعم أما إذا كان رفض التغيير يأتي من بعض الأفراد الذين لديهم مصالح شخصية وسياسية، فإنه يمكن معالجته بإعطاء هؤلاء الأفراد أدوار خاصة ومحببة إليهم في عملية التغيير، أو يمكن حلها أيضا من خلال مساومتهم على الحوافز خاصة للتغيير.

يعد تضمين ومشاركة الأفراد في عملية التغيير من الأمور التي تساعد على تقليل المقاومة للتغيير، خاصة بالنسبة للأفراد الذين يكون لديهم معرفة تساعد في عملية التغيير، ولكن يكون هذا مناسبا عندما يكون هناك وقت كافي لعملية المشاركة. (حسن، 2003، صص352-315).18لاشك أن قدرة الإدارة على التغلب مبكرا على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الارتباك والخوف المصاحب لعملية التغيير، إن ما تحتاج المؤسسة القيام به هو توقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي الى هذه المقاومة وتحديد أنسب الطرق للتغلب عليها، كالاستعانة المؤسسة بالاستشارات الخارجية لمساعدتها على تبنيالبيئة الرقمية والتقليل من الضغوط المرتبطة بها، وإن طبيعة الفرديقبل التغيير كأمر طبيعي في الحياة، ولكن ما يرفضه الأفراد في العمل هي الإجراءات التي يمر بها التغيير، والأساليب المستخدمة في ذلك والظروف المحيطة بهذا التغيير داخل بيئة العمل.

2.12 العوامل المساعدة في نجاح إدارة التغيير في بيئة الجامعية:

_ يتطلب تحقيق التغيير التزاما شديدا وقيادة مثالية تنتقي من خيرة المسؤولين المتميزين.

_ فهم ثقافة المؤسسة ومستويات التغيير التي قد تكون فعالة.

_ يجب أن يتناسب طبيعة المسؤولين عن إدارة التغيير ومهاراتهم القيادية مع ظروف المؤسسة واستراتيجيات التغيير الخاصة بها.

_بناء عمل تساعد على إحداث التغيير، وتطوير المؤسسة الجامعية لكي تصبح مؤسسة فاعلة ومتطورة.

_ يجب تقسيم برنامج التغيير إلى أجزاء يشترك كل اعضاء التدريس في تنفيذها.

_ وضع نظام للحوافز يشجع الإبداع ويعترف بالنجاح المتميز.

_ تحمل الجهود المحبطة وإيجاد مراحل إضافية إذا استدعى الأمر للتعديل.

_ اختيار الموظفين الذين يشجعون ويرحبون به وجعلهم عوامل فاعلة في إحداث لتغيير. (الحريري،2011 ، صص 79-80).19

_ التواصل الواضح والمستمر ومشاركة أعضاء التدريس يقلل الضغط الرقمي لهم.

_ توفير برامج التدريب والدعم المستمر على استخدام برامج ادارة المشاريع الرقمية وفق متطلبات المؤسسة مع اشراك الفرق أعضاء التدريس في اتخاذ القرارات بالتغيير في بيئة العمل الجامعية.

_ وجود قيادة داعمة وقادرة على توجيه أعضاء التدريس خلال التحول الرقمي، مع تعديل الاستراتيجيات حسب الملاحظات لضمان استمرارية النجاح.

من خلال ذلك، نجاح ادارة التغيير في بيئة رقمية يعتمد على التواصل، المشاركة، التدريب، الدعم النفسي والاجتماعي، والتقني مما تقلل الضغط الرقمي لدى أعضاء التدريس داخل بيئة العمل الجامعية.

خاتمة :

يمكن القول إن الرقمنة ليست مجرد انتقال تقني بل هي تحول ثقافي وتنظيمي عميق يتطلب إدارة الجامعية تكون حكيمة للتغيير، وإن التوازن بين الجانب التقني والاجتماعي هومفتاح نجاح أي عملية رقمية، إذ لا يمكن تحقيق التطور التكنولوجي دون مراعاة البعد الإنساني للموظفين وأيضا لأعضاء التدريس في قطاع التعليم العالي.

فالتغيير هو العملية الوحيدة المستمرة في القطاع التعليم العالي الفعالة وهي التي تتخذ خطوات متأنية لتدير التغيير، فهو سمة أساسية من سمات المؤسسة الجامعية حيث يهدف الى

إحداث تعديلات على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أجل القيام بوظائفها على أكمل وجه، ويمكن أن يكون الهدف الأدنى، لمحاولات إدارة التغيير هو تخفيف آثاره على الموظفين والأساتذة في الجامعة الجزائرية.

وستظل إدارة التغيير من أهم التحديات التي تواجه الإدارة في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، باعتبار ما تتطلب عمليات التخطيط لها وحشد الموارد المتنوعة لتنفيذ هذه المخططات للتمكن من التفاعل الايجابي.

مع المتغيرات المستمرة على مستوى بيئة العمل الداخلية والخارجية بالأخص المؤسسة الجامعية غيرها من القوى الموجودة في السوق حيث يجب على المؤسسات أن تعمل على ترشيد استغلال نقاط القوة لديها وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف، وعليه تبقى إدارة التغيير ركيزة أساسية لضمان انتقال ناجح نحو المستقبل الرقمي.

وقد تم توصل الى نتائج الدراسة:

_أظهرت نتائج الدراسة النظرية أن الضغط الرقمي أصبح ظاهرة شائعة في بيئة العمل الجامعية التي تشهد تحول رقمي خاصة في ظل غياب برامج مواكبة للتغيير في المؤسسة الجامعية.

_ أن القطاع التعليم العالي الذي يطبق استراتيجيات إدارة التغيير بشكل فعال تحقق نتائج أفضل من حيث الرضا الوظيفي والتكيف الوظيفي لأعضاء التدريس في بيئة العمل المعاصرة.

_ إدارة التغيير الفعالة تساعد على تقليل الضغط الرقمي من خلال التواصل المستمر، إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات الادارية، وتوفير الدعم التقني والتواصل الاجتماعي في بيئة العمل الجامعية.

التوصيات إن تكيف أعضاء التدريس مع التغيير الرقمي يشكل عامل في تقليل من الضغط الرقمي داخل المؤسسة الجامعية، وبالتالي يمكن صياغة مجموعة من التوصيات العملية التي تقلل الضغوط الرقمية في بيئة العمل الجامعية، من خلال:

_ ضرورة دمج برامج الدعم النفسي والاجتماعي ضمن خطط التحول الرقمي في البيئة الجامعية.

_ تعزيز التواصل والتفاعل بين الإدارة والموظفين والأساتذة أثناء مراحل التغيير، واشراكهم في عملية التحول الرقمي مما يقلل الضغوط الرقمية داخل بيئة العمل الجامعية.

_ تنظيم ورشات تدريبية مستمرة حول استخدام التقنيات الحديثة في قطاع التعليم العالي.

ـ وضع سياسات مؤسسية تراعي الجانب الإنساني للرقمنة وتقلل من الضغط الرقمي داخل بيئة الجامعية.

ـ تحديد مصادر القلق الرقمي في فهم المخاوف المرتبطة بالتكنولوجيا مثل فقدان السيطرة، صعوبة التعلم....الخ، مع تقييم تجربة الأستاذ الجامعي مع الرقمنة مما يساعد على تعديل الاستراتيجيات وتقليل أي ضغط مهني في قطاع التعليم العالي.

أرجو أن يكون هذا البحث مساهمة ايجابية تضاف إلى العديد من الدراسات والبحوث التي تطرقت لهذا الموضوع، نظرا لـــ: **أهمية ادارة التغيير في تبني استراتيجيات لتقليل من الضغوط الرقمية داخل بيئة الجامعية.**

قائمةالمراجع

1 . خطيب، عهود يوسف مظهر،(**2024**). **إدارة التحول الرقمي في المنظمات " منظور استراتيجي"**،ط1، (د ب) : دار اليازوري العلمية.

2 . النجار، نبيل الحسيني،(**1999**). **الإدارة– أصولها واتجاهاتها المعاصرة**،القاهرة/ مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع.

3 . الحريري ، رافدة عمر، (**2011**)، **إدارة التغيير في المؤسسات التربوية**،ط1. عمان/ الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

4 .ماهر، أحمد. (**2000**)، **السلوك التنظيمي– مدخل بناء المهارات**. (ط7). القاهرة/ مصر: الدار الجامعية.

5 . السلمي، علي،(**ب، س**)، **تطور الفكر التنظيمي، (ب ط)**،القاهرة/ مصر: دار غريب للنشر.

6.K. F. Pfaffinger ،J. A. Reif ،A. K. Huber ،V. M. Eger ،M. K. Dengler ،J. P. Czakert, S. (2021). Digitalisation anxiety: development and validation of a new scale. Discover Mental Health, 1, 3.)

7. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (1999)، القانون رقم 99-05 مؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أفريل سنة 1999.المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي،ج. ر، العدد 24.

8 . المفرجي، عادل حرحوش، أحمد، علي صالح، البياتي، بيداء ستار، مرجع سابق.

9 .Pfaffinger, K. F., Reif, J. A. M., Spieß, E., et al. (2020). Anxiety in a digitalised work environment.Gruppe. Interaktion. Organisation,

ZeitschriftfürAngewandte Organisations psychologie (GIO) 51https://doi.org/10.1007/s11612-020-00502-4

10. عامر، سعيد يسن، (2004)، استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، (ب ط). القاهرة/ مصر: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري.

11. حسين، حريم، (2003)، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1،عمان/ الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

12. الطيطي، خضير مصباح،**مرجع سابق**.

13. الحريري، رافدة عمر،**مرجع سابق**.

14 . قاسم، القريوتي محمد،(**2000**)،نظرية المنظمة والتنظيم،ط1، عمان/ الأردن: دار وائل

15. ماهر، أحمد، مرجع سابق.

16. العتيبي، محمد زويد، (**2007**)، **الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري**،ط1، القاهرة/ مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

17 . العتيبي، محمد زويد،**مرجع سابق**.

18. حسن، راوية، (**2003**)، **السلوك التنظيمي المعاصر، (ب ط)**،الإسكندرية/ مصر: الدار الجامعية.

19 . الحريري ، رافدة عمر، (**2011**)، **إدارة التغيير في المؤسسات التربوية**،ط1. عمان/ الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.