

أهمية إدارة التغيير في إنجاح التوجه نحو الرقمنة -دراسة ميدانية-

Using Change Management to Successfully Achieve Digitalization - An Applied Study-

قدور علي¹، مسعودي ملاك²¹ أستاذ محاضر "f"، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله-تيازة- (الجزائر)، kaddour.ali1981@gmail.com² طالبة دكتوراه، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله-تيازة- (الجزائر)، messaoudi.malek@cu-tipaza.dz

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع وأهمية إدارة التغيير داخل المؤسسات العمومية باعتبارها عنصراً محورياً في دعم التوجه الوطني نحو الرقمنة، وقد استندت الدراسة إلى بحث ميداني أُجري على مستوى كل من بلدية تيازة والناظور بولاية تيازة، من خلال توزيع استبيان شمل معلومات أساسية عن الأفراد محل الدراسة، إلى جانب استقصاء آرائهم حول واقع التحول الرقمي، ومدى استعدادهم لتقبل التغيير، وقد كشفت الدراسة عن الدور الجوهرى الذي تضطلع به إدارة التغيير في تعزيز قبول الرقمنة من قبل فئة واسعة من الموظفين داخل المؤسسات العمومية.

كلمات مفتاحية: إدارة التغيير، مقاومة التغيير، التحول الرقمي

Abstract: This study aims to shed light on the reality and importance of change management within public institutions, considering it a pivotal element in supporting the national orientation toward digitalization. The research is based on a field study conducted in the municipalities of Tipaza and Nador, located in Tipaza Province, through the distribution of a questionnaire that included basic information about the individuals under study, as well as an investigation of their views on the state of digital transformation and their readiness to accept change. The study revealed the essential role that change management plays in promoting the acceptance of digitalization among a broad segment of employees within public institutions

Keywords: Change Management. Resistance to Change. Digital Transformation

المؤلف المراسل: قدور علي، الإيميل: kaddour.ali1981@gmail.com

أهمية إدارة التغيير في إنجاح التوجه نحو الرقمنة -دراسة تطبيقية-

تشهد المؤسسات الجزائرية، سواء في القطاع العام أو الخاص، تحديات متنامية في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يعايشها العالم. لقد أصبحت الرقمنة عنصراً محورياً تعتمد عليه الدول لتعزيز أنظمتها الاقتصادية والإدارية، فضلاً عن تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وفي هذا الإطار، تبذل الجزائر جهوداً كبيرة لتحقيق انتقال رقمي شامل من خلال تطبيق سياسات واستراتيجيات وطنية، تشمل برامج الحكومة الإلكترونية وتحديث الإدارة العامة، إضافة إلى دعم الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية.

ومع ذلك، تفرض عملية الرقمنة على المؤسسات الجزائرية جملة من التحديات تستوجب معالجة عاجلة، من أبرزها مقاومة التغيير، نقص الكفاءات المتخصصة في المجال الرقمي، وضعف البنية التحتية التكنولوجية. وفي مواجهة هذه الصعوبات، تبرز أهمية الدور محوري لإدارة التغيير كألية استراتيجية لدعم هذا التحول الرقمي. ويتجلى ذلك من خلال العمل على أعداد الأفراد والمؤسسات لتبني أحدث التقنيات وتعزيز ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة والقدرة على التأقلم مع التطورات السريعة في البيئة الرقمية.

الإشكالية: انطلاقاً مما تم تناوله سابقاً، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إجابة علمية للسؤال الرئيسي الآتي:

ما هو واقع إدارة التغيير في الدفع نحو الرقمنة في بلدية الناظور وبلدية تيارازة؟

ينقسم هذا السؤال الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تسعى المؤسسة محل الدراسة في الحد من مقاومة التغيير؟
- هل تتوفر داخل المؤسسة محل الدراسة على اللوازم الضرورية للرقمنة داخلها؟
- هل تساهم إدارة التغيير داخل المؤسسة محل الدراسة في تقليل المقاومة للتغيير اتجاه الرقمنة؟

الفرضيات: ومن أجل الإجابة على الأسئلة الفرعية، نقوم بوضع الفرضيات التالية:

تتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- تعمل المؤسسة محل الدراسة على الحد من مقاومة التغيير
- تعمل المؤسسة محل الدراسة على توفير اللوازم الضرورية للرقمنة داخلها
- تساهم إدارة التغيير في تقليل المقاومة اتجاه الرقمنة في المؤسسة محل الدراسة

أهمية الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى توضيح سبل تهيئة الهيكل التنظيمي وتوجيه الموارد البشرية لتبني التكنولوجيات الرقمية بشكل فعال، مما يساعد في تقليص مقاومة التغيير، ودعم نجاح عملية التحول الرقمي، إلى جانب تعزيز الفعالية والشفافية في أداء المهام الإدارية.

أهداف الدراسة: ضمن سياق إشكالية البحث والفرضيات المرتبطة بها، تسعى هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف، مع التركيز بصورة خاصة على:

- إبراز أهمية إدارة التغيير داخل المؤسسة
- التعرف على واقع الرقمنة داخل المؤسسة محل الدراسة
- إبراز أهمية متابعة مقاومة التغيير لدى العمال

2- تحديد مفاهيم الدراسة.

1-2 إدارة التغيير

1-1-2 تعريف إدارة التغيير

إدارة التغيير تُعرف على أنها الأسلوب الذي يتم من خلاله توظيف أفضل الوسائل بشكل اقتصادي وفعال لإحداث تحول يخدم تحقيق أهداف محددة، مع تحمل المسؤوليات المرتبطة بمختلف أبعاد التغيير الفعال. (عامر، 2001، صفحة 255)

كما يُنظر إلى إدارة التغيير باعتبارها عملية انتقال المنظمة من وضعها الحالي إلى الحالة المنشودة في المستقبل، مع اتباع نهج استراتيجي للتعامل مع جميع التحديات التي قد تطرأ أثناء هذه الرحلة، وذلك بعد تحديد الحالة المستقبلية المطلوبة وما تستلزمه من موارد وإجراءات. (العتيبي، 2005، صفحة 68)

وفي تعريف آخر قدمه ستيف سميث، يشير إلى أن إدارة التغيير تمثل عملية تحول شاملة ومنهجية تهدف إلى الانتقال التدريجي من الواقع الحالي إلى الوضع المستهدف. يتم ذلك من خلال تطوير أساليب العمل والسلوك المؤسسي بالاعتماد على منهجيات عملية تُعزز عملية التغيير المراد تحقيقه. (سميث، 2001، صفحة 7)

وهناك أيضاً من ينظر إلى إدارة التغيير بوصفها عملية تتبنى فيها قيادة المنظمة مجموعة من القيم، المعارف، والتقنيات الجديدة، مع التخلي عن قيم ومعارف أو تقنيات سابقة لم تعد متوافقة مع متطلبات البيئة الجديدة. (ثروت، 2010، صفحة 78)

بالاعتماد على ما سبق، يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها مجموعة من المراحل المتتابعة التي تنفذها إدارة المنظمة، سواء كان ذلك اختياراً أو استجابة لضغوط، بهدف الانتقال من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل. يتم تحقيق ذلك من خلال إجراء التعديلات الضرورية، سواء كانت ذات طابع مادي أو إنساني، وبما يتماشى مع متغيرات البيئة المحيطة، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة.

2-1-2 المحاور الأساسية للتغيير

ان الفهم الواضح والدقيق لمحاور وميادين التغيير يساهم في استيعاب طبيعة عملية التغيير وتوضيح جوهرها، حيث يظهر أبرز الجوانب التي يركز عليها التغيير. كما يؤثر ذلك على الأفراد من خلال معارفهم، سلوكياتهم، طرق عملهم وقيمهم.

تتمثل محاور التغيير فيما يلي: (ماهر، 2003، صفحة 419)

- **التغييرات البشرية:** يرتبط هذا الجانب بالأفراد العاملين داخل المؤسسة، حيث يتم ادخال تعديلات على أفكارهم، اتجاهاتهم، سلوكياتهم، عاداتهم ودوافعهم. كما يتم التركيز على تعزيز قيم وسلوكيات جديدة تنسجم مع طبيعة التحولات المستمرة التي تواجهها المؤسسات في عالم اليوم.
- **التغييرات التنظيمية الهيكلية:** يعني هذا النوع من التغيير بإحداث تعديلات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتنظيم العلاقات الوظيفية وخطوط السلطة بهدف تعزيز كفاءة العمليات الإدارية. فنجاح المؤسسة يعتمد بشكل أساسي على تصميم هيكل تنظيمي سليم، الى جانب تفعيل اليات الرقابة والتنسيق بين مختلف المستويات. وللتكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية، يفضل أن تتبنى المؤسسة هياكل تتميز بالمرونة لتتمكن من تحقيق الانسجام مع بيئتها المحيطة.
- **التغيير التكنولوجي:** يلعب التطور التكنولوجي دورا محوريا في تحسين فعالية المؤسسة، حيث ينعكس تأثيره على مهارات الأفراد، طرق أداء العمل، وأساليب التواصل بين مختلف أقسام التنظيم. بناء على ذلك، يصبح من الضروري أن تبحث المؤسسة عن طرق وأساليب تواكب هذا التقدم التكنولوجي لضمان تكيفها مع العصر الحديث.
- **التغيرات في بيئة العمل:** ان تطبيق طرائق جديدة لإنجاز المهام الوظيفية يستدعي ادخال تعديلات جوهرية على طبيعة الواجبات الوظيفية، من حيث الكمية أو النوعية أو كلاهما. ويستلزم ذلك اجراء دراسات تحليلية شاملة للمنهجيات المتبعة حاليا بهدف فهم طبيعة العمل وتحديد نطاقه ومجالاته المختلفة، مما يساهم في تسير عملية استبدال الأساليب القديمة بأساليب أكثر كفاءة وابتكارا.
- **التعديلات في الأهداف والاستراتيجيات:** تعتبر التغيرات البيئية محفزا أساسيا لبعض المؤسسات لإعادة تقييم أهدافها وتصويب استراتيجياتها لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة، مما يضمن قدرة المؤسسة على التكيف مع المستجدات ومتطلبات البيئة الخارجية.

3-1-2 مراحل إدارة التغيير

يشير Kurt Lewin الى أن عملية التغيير تعد اجراء منهجيا يتم تنفيذه وفق ثلاث مراحل أساسية: (حریم، 2004، صفحة 419)

- **الاذابة (Unfreezing):** في هذه المرحلة، يحفز وعي الأفراد بضرورة التغيير من خلال اثاره انتباههم وادراكهم للحاجة الملحة للتغيير، وتكمن هذه الحاجة غالبا في الممارسات والعادات السلبية التي تعيق تقدم المؤسسة. لذا يتطلب النجاح في هذه المرحلة التفكير الإيجابي والابتكار للتخلص من تلك العادات عبر تطوير أفكار وممارسات جديدة تعزز الأداء.
- **التغيير (Changing):** ينظر الى هذه المرحلة على أنها مرحلة للتعليم، حيث يبدأ الأفراد في اكتساب مهارات وسلوكيات واليات عمل جديدة تساهم في معالجة التحديات وتنفيذ التغيير بطريقة فعالة، وتركز هذه المرحلة على تحديد الأهداف والمجالات التي ينبغي تحسينها لتحقيق التغيير المطلوب، غير أن Kurt Lewin ينبه الى خطورة التسارع غير المدروس خلال هذه المرحلة، مشددا على ضرورة انجاز مرحلة الاذابة بشكل دقيق لتجنب مقاومة الأفراد للتغيير.
- **إعادة التجميد (Refreezing):** في هذه الخطوة النهائية، يعمل على تثبيت الفوائد التي تحققت من عملية التغيير وضمان استمراريتها، يتم ذلك من خلال دمج الأفكار والأساليب المكتسبة خلال المراحل السابقة في نمط العمل اليومي، مما يعزز استدامة الممارسات المحسنة ويساهم في دعم التحول التنظيمي بشكل فعال.

4-1-2 مقاومة التغيير

تعتبر مقاومة التغيير "استجابة عاطفية وطبيعية تنشأ نتيجة إدراك الفرد لتهديد محتمل أو فعلي يؤثر في نمط العمل الذي اعتاد عليه" (الكریم، 2005، صفحة 498). وبالتالي، تعد مقاومة التغيير ظاهرة حتمية لا يمكن تفاديها، تماما كما يعد التغيير نفسه جزء لا يتجزأ من مسار الحياة البشرية، كما أن الطبيعة البشرية التي تميل الى الحفاظ على الاستقرار، تجعل الانسان يتجنب التغيير قدر الإمكان، نظرا لما قد ينشأ عنه من ارتباك وقلق نفسي، خاصة عندما تكون النتائج غير واضحة أو غير مؤكدة.

• أسباب مقاومة التغيير:

من بين أهم الأسباب التي تؤدي الى مقاومة التغيير ما يلي:

- الخوف من المجهول وانعدام الشعور بالأمان يمثل أحد أبرز أسباب مقاومة التغيير، حيث يخشى البعض إمكانية فقدان وظائفهم نتيجة ادخال تكنولوجيا متطورة أو أنظمة عمل جديدة. بالإضافة الى ذلك، قد ينتابهم خوف

من عدم توافق قدراتهم مع متطلبات العمل المستحدثة وزيادة الأعباء الواقعة على عاتقهم (المخلافي، 2007، صفحة 381).

- توقع الخسارة يلعب دورا مهما في تحفيز مقاومة التغيير، اذ غالبا ما يكون لدى المتأثرين بالتغيير شكوك حول نية التغيير. قد يرون أن التغيير ليس مجرد خطوة نحو التطوير ولكنه يتضمن أهدافا غير معلنة، مثل تقييم أداء سابق أو مساءلة الأفراد ذوي الأداء المتدني والاستياء فيه. كذلك، يمكن أن يؤدي ذلك الى استبدال وظائف معينة أو إعادة توزيع المسؤوليات وترقية أفراد على حساب آخرين (سويدان، 2002، صفحة 33).
- التغيير في هيكلية المصالح الخاصة يثير مقاومة لدى من يعتمدون على الوضع الراهن لتحقيق نفوذ معين داخل المؤسسة. إذا هدد التغيير تلك المصالح، كمثال على ذلك دمج الوحدات الإدارية بما يؤثر على مواقعهم وسلطاتهم، فمن الطبيعي أن يظهر رفضهم لمثل هذه الإجراءات (المخلافي، 2007، صفحة 386).
- ضعف الاتصال والتنسيق بين الجهات المسؤولة عن تنفيذ التغيير والعاملين يمكن أن يزيد من الكراهية تجاهه، يعد الاتصال الفعال عنصرا جوهريا لفهم الضرورة وراء خطوات التغيير وأهدافه، لكن نقص المعلومات المتعلقة به يؤدي الى سوء فهم المقاصد، وانعدام الثقة، والشعور بالحيرة حيال التفاصيل الأساسية مثل توقيت التنفيذ وطبيعته وماهيته، والأسباب التي دفعت اليه. هذا الغموض يخلق جوا من التوتر والارتباك داخل المنظمة يمنع استيعاب أهمية التغيير ويدفع الى مقاومته (الموسي، 2006، صفحة 58).

● اثار مقاومة التغيير:

ان التغيير غير المدروس قد يؤدي الى تنظيم عمليات المقاومة من قبل القوى المناهضة للتغيير، بحيث تأخذ هذه المقاومة طابعا استراتيجيا مستندا الى خطط محكمة ومدروسة بدقة، علاوة على ذلك، قد تكون هذه القوى مدعومة بنفوذها الداخلي وقدرتها على التغلغل داخل الهيكل التنظيمي، مما يساهم في تعطيل جهود التغيير ويؤدي الى فشل تحقيق الأهداف المنشودة، تظهر اثار مقاومة التغيير في مجموعة من المظاهر، يمكن تلخيصها فيما يلي: (نجم، 2011، صفحة 226)

- **الجمود الهيكلي:** يتمثل في محاولة استمالة العناصر القيادية والأفراد المؤثرين داخل المنظمة بهدف تحييدهم أو دفعهم الى الانضمام لصفوف معارضي التغيير. هذا الوضع قد يسفر عن انقسام داخلي داخل الهيكل التنظيمي، حيث تتشكل جماعات متعددة داخل المنظمة، كل منها يناصر تيارا معينا. هذه الانقسامات تفضي الى تعزيز الصراعات الداخلية، مما يهدد بقاء المؤسسة واستمراريتها، خاصة في حال غياب إدارة حكيمة لهذه الصراعات.
- **تقييد جماعات العمل:** يتم عرقلة المشاريع والخطط التطويرية باستخدام ذرائع مختلفة تسعى الى تعطيل تنفيذها.

- التمسك بالمكتسبات الحالية: بعض الأفراد قد يبدون مقاومة واضحة عبر التشبث بالمهام والموارد التي يمتلكونها. هذه المقاومة تنبع من خوفهم من فقدان سلطتهم أو نفوذهم بسبب التغييرات المقترحة، أو ربما تعكس رغبة في التصدي عن عمد لتبني أفكار أو نظم جديدة.
 - ارتفاع معدلات دوران العمل: تتجلى مقاومة التغيير أيضا في انخفاض الروح المعنوية والولاء بين العاملين، إضافة الى تكريس الاعتماد على أساليب العمل القديمة بدلا من الانخراط في تنفيذ سياسات جديدة.
 - محاربة الأفكار الجديدة: تتضح مقاومة الأفكار والرؤى الجديدة في شكل تجاهل واضح وعدم تعاون من قبل العاملين، هذا التصرف يؤدي الى تعزيز الدعم للمقاومين، حيث يتأثر الموظفون بشدة بالأفكار السلبية التي يتم تبنيها ضمن صفوف المعارضة لأي تغيير مقترح.
- تشير هذه المظاهر الى الأثر العميق للمقاومة على نجاح عمليات التغيير، مما يتطلب التخطيط والإدارة بحكمة وفعالية لتقليل أثر هذه العوامل وضمان تحقيق أهداف التغيير بشكل مستدام.

2-2 الرقمنة

الرقمنة تعد مفهوما حديثا ارتبط ظهورها بتطور تقنيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما أحدث تحولا جذريا في كيفية نقل المعلومات، اذ انتقلنا من الأساليب التقليدية الى الطرق المعاصرة التي تعتمد على التكنولوجيا المتطورة.

1-2-2 تعريف الرقمنة وأهدافها:

• تعريفها:

تعتبر الرقمنة عملية تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الى صيغة رقمية تسهل قراءتها ومعالجتها بواسطة الحاسب الالى. تهدف هذه العملية الى تمثيل الصور، الأصوات، المستندات، أو الإشارات من خلال انشاء سلسلة بيانات رقمية تعتمد على النظام الثنائي (الأرقام 0 و 1)، بحيث تتمكن الأجهزة الالكترونية من التعامل معها دون أن يحدث أي تغيير في المحتوى الأساسي (Johannes Vrana, 2021).

وقد ورد تعريف الرقمنة في القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق بوصفها "الآلية الالكترونية لتوليد إشارات كهربائية أو رقمية تستند الى وثائق أو أشياء مادية، أو باستخدام رموز الكترونية تماثلية" (cacaly, 2001, p. 431).

وفي دراسة أخرى تناولها (misra, 2015)، تم تعريف الرقمنة بأنها "عملية تحويل النصوص أو الصور الى إشارات ثنائية متوافقة مع لغة الحاسوب بهدف معالجتها، تخزينها بصيغ مضغوطة، الحفاظ عليها، بالإضافة الى تسهيل

أهمية إدارة التغيير في إنجاح التوجه نحو الرقمنة -دراسة تطبيقية-

استخدامها ونقلها عبر وسائل الاتصال وشبكات المعلومات". ويعد اعتماد السرعة في معالجة البيانات منهجا حديثا لإدارة المعلومات في إطار مجتمع المعرفة الحالي (محمد، 2021، الصفحات 4-7).

انطلاقا من هذه التعريفات، يمكننا القول ان الرقمنة هي عملية تحويل أي نوع من المعلومات، سواء كانت نصوصا، صورا، أو أصواتا، من شكلها الفيزيائي التقليدي الى شكل رقمي يعتمد على النظام الثنائي. يتيح ذلك للأجهزة الالكترونية إمكانية فهم هذه البيانات وتخزينها في ذاكرتها بفعالية.

• أهدافها:

تهدف الرقمنة الى تحقيق مجموعة من الأهداف المهمة، من أبرزها: (مهيري، 2006، الصفحات 82-83)

- **الحفظ:** يساهم التوجه نحو الوسائط الرقمية في تقليل مخاطر التلف مقارنة بالوسائط الرقمية التي تتعرض للتلف بسرعة أكبر.
- **التخزين:** توفر الرقمنة حلا فعالا لتوفير المساحات التخزينية، خاصة باستخدام الأقراص المضغوطة أو الأقراص الرقمية مثل DVD.
- **المشاركة:** تسهل الرقمنة عملية مشاركة الملفات والوثائق بين العديد من المستخدمين، مما يمكن أن يصل الى مئات الأشخاص بسهولة.
- **سرعة الاسترجاع وسهولة الوصول:** تتميز الأنظمة الرقمية بالقدرة على استرجاع المعلومات بسرعة فائقة وفي غضون ثوان، كما تتيح سهولة التعامل مع هذه البيانات.
- **إيصال المعلومات المباشرة:** تتيح الرقمنة إيصال المعلومات للمستخدم دون الحاجة الى تدخل بشري مباشر.
- **تحقيق الربح المادي:** يمكن الاستفادة من المنتجات الرقمية ماليا عبر بيعها سواء باستخدام الأقراص الليزرية أو من خلال شبكات الانترنت.

2-2-2 متطلبات عملية الرقمنة:

ان نجاح عملية الرقمنة يعتمد على توفير مجموعة من المتطلبات الضرورية، وهي: (مهيري، 2006، الصفحات

(104-99)

- **التخطيط:** يعد التخطيط خطوة أساسية، حيث يتطلب مشروع الرقمنة وضع خطة منظمة تضم مجموعة من الإجراءات والقرارات التي تهدف الى تحقيق أهداف محددة مسبقا، مع الاستفادة المثلى من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

أهمية إدارة التغيير في إنجاح التوجه نحو الرقمنة -دراسة تطبيقية-

- **البنية التحتية التكنولوجية:** ينبغي توفير أجهزة ومعدات متطورة، إضافة الى شبكات معلومات وبرمجيات تلي احتياجات المشروع بكفاءة.
- **العنصر البشري:** يمثل الكفاءات البشرية المؤهلة ركيزة أساسية لتحقيق النجاح في تنفيذ المشاريع، اذ تعتمد الرقمنة بشكل كبير على خبرة ومهارة العاملين فيها.
- **المصادر المالية:** تنفيذ أي مشروع رقمي يتطلب دعماً مالياً قوياً لضمان تلبية جميع الاحتياجات المتعلقة بالتقنية والبنية التحتية وغيرها.
- **الإجراءات القانونية:** تشمل هذه الإجراءات الاتفاقيات النظامية التي تلزم الأطراف المعنية بالتقيد بالبنود والشروط الموضوعية بما يضمن سير العمل وفق إطار قانوني واضح ومدرّس.

2-2-3 أبعاد الرقمنة:

تتألف عملية الرقمنة من أربعة أبعاد رئيسية تشكل الركائز الأساسية لتحقيق التحول الرقمي للمؤسسات. وتتمثل هذه الأبعاد في التخطيط الاستراتيجي، تنمية الكفاءات القيادية، تهيئة بيئة العمل المؤسسية، واستقطاب الخبرات والمهارات الرقمية. فيما يلي سيتم استعراض هذه الأبعاد بمزيد من التوضيح: (محمد، 2021)

- **التخطيط الاستراتيجي:** يمثل هذا البعد حجر الأساس لعملية الرقمنة، حيث تتولى المؤسسة وضع خطة استراتيجية رقمية شاملة ومتكاملة تتماشى مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية. لا بد أن تكون هذه الخطة مرنة وقادرة على مواكبة التطورات التقنية والتنظيمية والتشريعية. بالإضافة الى ذلك، ينبغي أن تشمل أساليب إبداعية ومبتكرة تعزز من قدرة المؤسسة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بصورة تتوافق مع متطلبات العصر الرقمي.
- **تنمية الكفاءات القيادية:** يعد تطوير القدرات القيادية في جميع المستويات الإدارية أمراً بالغ الأهمية لضمان نجاح عملية الرقمنة. لذلك، تسعى المؤسسات الى اعداد برامج مستدامة لتدريب وتمكين القادة في مختلف الإدارات والفروع، بهدف تجهيزهم لاستيعاب التحديات الرقمية وتعزيز دورهم في المشاركة بتطبيق أساليب مبتكرة تدعم التحول الرقمي.
- **تهيئة بيئة العمل المؤسسية:** يتطلب التحول الرقمي اعداد هيكل مؤسسي متين مخصص لدعم مشروع الرقمنة، بحيث يحتوي الهيكل على اليات واضحة وفعالة تعزز من العملية الإدارية والتنظيمية. كذلك، يجب أن يساهم الهيكل المؤسسي في توجيه توجهات المنظمة نحو اعتماد الثقافة الرقمية كجزء لا يتجزأ من عملياتها اليومية.
- **استقطاب الخبرات والمهارات الرقمية:** يمثل هذا البعد عنصراً حيوياً في إنجاح عملية الرقمنة، حيث تسعى المؤسسات الى جذب أبرز الكفاءات البشرية المتخصصة في المجال الرقمي عبر سياسات توظيف مبتكرة

واستراتيجيات تحفيزية تضمن الحفاظ على هذه المهارات. علاوة على ذلك، تعمل المؤسسات على تبادل الخبرات والكفاءات الرقمية بين فرق العمل المختلفة لدعم الابتكار واستمرار النمو في هذا المجال الحيوي.

3-2 التغيرات التكنولوجية والتحول الرقمي.

التغيير التكنولوجي يمكن فهمه بطرق متعددة، حيث تركز بعض التعاريف على ادخال أدوات أو معدات جديدة لتحسين عمليات الإنتاج، بينما يعتبره آخرون تغييرا تنظيميا ناتجا عن الانتشار المتزايد للتقنيات الرقمية. ورغم اختلاف وجهات النظر، إلا أن معظمها يتفق على أن هذا النوع من التغيير يهدف الى تحديث أساليب العمل باستخدام التكنولوجيا لتحقيق تحسين في الأداء، تقليل التكاليف، أو تطوير المنتجات، دون أن يمس بشكل جذري نماذج الأعمال أو الثقافة التنظيمية (Vial, 2019, p. 121).

في المقابل، التحول الرقمي يمثل مفهوما أكثر شمولاً. يتم تعريفه على أنه عملية استراتيجية تهدف الى تحسين المؤسسة من خلال تغييرات جوهرية تؤثر في بنيتها عبر دمج معمق لتقنيات المعلومات والاتصال والرقمنة (Hanelt, 2021, p. 1160). هذه العملية لا تقتصر على الجانب التقني فقط، بل تمتد لتشمل الأبعاد الفردية والتنظيمية وحتى المجتمعية، وغالبا ما تصاحبها تغييرات جوهرية في الثقافة التنظيمية ونماذج الأعمال وطريقة تفاعل المؤسسة مع العملاء، مما يجعله أكثر عمقا وتأثيرا مقارنة بالتغيير التكنولوجي التقليدي.

1-3-2 التحديات:

التحول الرقمي في أي مؤسسة يصاحبه مجموعة من التحديات الخاصة. اذ تؤدي التطورات التكنولوجية الكبيرة الى تغييرات ملموسة في أسلوب عمل الموظفين، وطريقة تقديم الخدمات للعملاء، بالإضافة الى تأثيرها على الأرباح المترتبة للمؤسسة.

ويمكن تلخيص أبرز التحديات التي تنجم عن هذا التحول ضمن ثلاثة أنواع رئيسية: تحديات على المستوى الفردي، تحديات على الصعيد التنظيمي، وأخيرا تحديات ذات طابع مجتمعي.

● التحديات الفردية:

عندما تدخل المؤسسات في عملية التحول الرقمي، يصبح من الضروري الاهتمام بتأثير هذا التغيير على الجانب الإنساني، حيث يعتبر الموظفون الفئة الأكثر تأثرا. فمهما بلغت التكنولوجيا المستخدمة من تقدم وتكلفة، فإن اغفال العنصر البشري قد يقلل من فاعلية هذا التحول الرقمي على استبدال الأدوات التقنية فقط، بل يمتد ليشمل تغييرات جوهرية في أساليب العمل، وأشكال التواصل، والعلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة. هذا يجعله عملية معقدة لها تأثيرات مباشرة على المستويين الفردي والجماعي (Kane, 2019).

على المستوى الفردي، يعد مقاومة التغيير إحدى أبرز العقبات، إلى جانب التفاوت في الكفاءة الرقمية بين الموظفين، مما قد يؤثر سلباً على نجاح المبادرة. كما أن تسارع وتيرة التطور التكنولوجي غالباً ما يفوق قدرة الموظفين على مواكبته، الأمر الذي يؤكد أهمية الاستثمار المستمر في تطوير المهارات الرقمية لضمان قدرتهم على التأقلم بشكل فعال ومستدام (Pelletier, 2019, p. 855).

● التحديات التنظيمية:

بالإضافة إلى التحديات الفردية، تواجه المؤسسات عقبات تنظيمية قد تعوق تحقيق أهداف التحول الرقمي، مثل نقص الموارد البشرية أو المالية أو التقنية اللازمة. كذلك، تعد الثقافة التنظيمية التي تميل إلى التركيز على الاستقرار والرقابة عائقاً رئيسياً، حيث تحد من قدرة المؤسسة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات. تؤثر هذه الثقافة أيضاً على أسلوب القيادة داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى انخفاض درجة الانفتاح على تطبيق التكنولوجيا الحديثة (Muller, 2019, p. 23). علاوة على ذلك، يعتبر الأمن السيبراني أحد أخطر التحديات، حيث يمكن لأي ثغرة تقنية أن تعرض المؤسسة لهجمات إلكترونية تهدد استقرارها وتعيق مسيرة التحول الرقمي (Février, 2020, p. 81). بناءً على ذلك، يصبح من الضروري أن تضع المؤسسة خطة استراتيجية واضحة وشاملة لمعالجة هذه العقبات وضمان نجاح عملية التحول الرقمي في مواجهة هذه التحديات.

● التحديات المجتمعية:

تشكل التحولات الرقمية تحديات مجتمعية وأخلاقية كبيرة نظراً لتأثيرها الشامل على مختلف أنواع المؤسسات، بما في ذلك الحكومات والشركات الصغيرة. هذه التغيرات أحدثت تحولات جوهرية في مجالات المعلومات والتواصل، مما يدفع المؤسسات إلى إعادة التفكير في طرق تعاملها واستراتيجياتها (Lévesque, 2020, p. 633). من بين أبرز نتائج هذا التحول إعادة تشكيل سوق العمل، إذ تختفي العديد من الوظائف التقليدية لتحل محلها أدوار جديدة، خاصة في المجالات المرتبطة بأمن المعلومات وإدارة البيانات. وتشير الدراسات إلى أن ما يقارب 47% من الوظائف الموجودة حالياً معرضة لخطر الزوال بفعل الأتمتة، مما يجعل مسألة تحولات طبيعة العمل موضوعاً اجتماعياً بالغ الأهمية، حيث تتجه الأسواق نحو وظائف تعتمد على المهارات البشرية لإضافة قيمة ملموسة (Culié, 2021, p. 277).

2-3-2 إدارة التغيير التكنولوجي (الرقمي)

(Kane, 2019)

• العوامل السياقية المؤثرة في التغيير:

تشهد التحولات الرقمية في المؤسسات تأثيرا واضحا بفعل مجموعة من العوامل السياقية التي تنقسم الى ضغوط ناشئة من داخل المنظمة نفسها، وضغوط خارجية تأتي من العملاء أو الهيئات الحكومية، ويمكن تقسيم هذه العوامل الى محورين رئيسيين: التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وطبيعة بيئتها الخارجية.

في الجانب الأول، يلعب التوجه الاستراتيجي دورا محوريا في نجاح عمليات التحول الرقمي، حيث يصبح من الضروري صياغة خطة مدروسة تنسق الجهود وتحدد الأولويات مع ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية. هذه الاستراتيجية تسهم في تمكين المؤسسة من التأقلم مع التغيرات التكنولوجية وتوظيف الابتكار الرقمي بما يعزز تحقيق أهدافها (Matt, 2015, p. 339).

أما على مستوى الجانب الثاني، فإن تأثير البيئة الخارجية يبقى عاملا جوهريا يدفع المؤسسات نحو التطوير المسامر للحفاظ على تنافسيتها في السوق. اذ توفر التطورات التكنولوجية فرصا مذهلة لتحقيق المزايا التنافسية بشرط أن تكون المؤسسات مرنة وقادرة على التكيف السريع مع تلك التغيرات. هذه المرونة تمكنها من تعزيز الابتكار وإيجاد قيمة مضافة تعزز استدامة أعمالها (Yu, 2022, p. 17).

• عوامل نجاح التغيير:

تعتبر إدارة التغيير التكنولوجي، شأنها شأن أي عملية تغيير تنظيمي، مصحوبة بتحديات ومقاومة، لا سيما من قبل الموظفين الذين يجدون أنفسهم أمام التعديلات الجوهرية تؤثر في عاداتهم اليومية وأدوات عملهم. ويتوقف نجاح عملية التحول الرقمي على مجموعة من العوامل الأساسية، تشمل جاهزية الشركاء التنظيميين، ضمان الأمن السيبراني، الكفاءة في إدارة التغييرات، الدعم الخارجي توفر الموارد اللازمة، بالإضافة الى وجود استراتيجية رقمية واضحة ومتكاملة. علاوة على ذلك، قد تؤثر العوامل الخارجية، سواء بشكل إيجابي أو سلبي، على سير عمليات التغيير (Coron, 2022, p. 131).

لتحقيق النجاح في هذا السياق، يتعين على المؤسسات اعتماد مبدأ المرونة التنظيمية، حيث تعزز هذه المرونة مقدرتها على التكيف مع التحولات المستمرة التي تفرضها البيئة الرقمية المتغيرة (Ghobakhloo, 2021, p. 1533). ويسهم تبني نماذج العمل المرنة في تحسين مستويات التعاون الداخلي بين الأفراد والفرق، وتعزيز الأدوار والمسؤوليات بفعالية، بالإضافة الى تمكين المؤسسة من الاستجابة السريعة للتحديات المستجدة (Mican, 2021, p. 7).

3- الدراسة التطبيقية

3-1 منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لكونه يتناسب بشكل مثالي مع أهداف الدراسة وطبيعة فرضياتها الأساسية. بعد جمع المعلومات النظرية وتنظيمها وتصنيفها بصورة منهجية، تم العمل على بناء النموذج وفقا للقواعد المنهجية المتبعة. ولتحقيق الغاية المرجوة، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها ومناقشتها.

3-1-1 مجتمع وعينة الدراسة

شملت مجتمع الدراسة موظفي بلدية الناظور وبلدية تيبازة، حيث تم اختيار عينة تتكون من 34 فردا، وتم توزيع الاستمارة عليهم لاستكمال البحث.

3-1-2 الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

ارتكزت الدراسة على تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المتاحة ضمن برنامج التحليل الإحصائي SPSS، والتي تشمل ما يلي:

- معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (Spearman) لقياس مقدار قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- اختبار كاي مربع لمعرفة مدى استقلالية المتغيرات عن بعضها البعض.

3-2 تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

نظرا لأن المتغيرات نوعية والأسئلة الموجودة في الاستبيان تصنف كمتغيرات نوعية رتبية، يتم الاعتماد على معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (Spearman)، هذا المعامل يستخدم لتقييم قوة الارتباط بين متغيرين تم تقديمهما كبيانات وصفية، خاصة عندما تكون العينات صغيرة ويمكن ترتيبها بشكل رتبي.

وفي سياق دراسة الاستقلالية بين هذه المتغيرات، يتم إجراء اختبار كاي مربع للاستقلالية بهدف التحقق من مدى استقلالية المتغيرات عن بعضها البعض، في مثال دراستنا، يتعلق التحليل بمتغيرين ضمن إطار الدراسة الوصفية.

تشمل دراسة الاستقلالية بين المتغيرات الفرضيتين الآتيتين:

الفرضية الصفرية H_0 : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أكبر من 0,05 المتغيران مستقلان.

الفرضية البديلة H_1 : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أقل من 0,05 المتغيران غير مستقلان.

حيث مستوى الدلالة المعنوية SIG هو أقصى احتمال يمكن تحمله من الخطأ يحدد قبل سحب العينة وعادة ما يكون يساوي 0,05.

3-2-1 اختبار ارتباط المتغيرات الشخصية مع السؤال العاشر (الشعور بالخوف من عدم القيام بالأعمال الموكلة بكفاءة)

للتحقق من ارتباط بعض المتغيرات الشخصية مثل الوظيفة، سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي بالشعور بالخوف من عدم انجاز المهام الموكلة بكفاءة، تم اللجوء الى استخدام اختبار كاي مربع للاستقلالية.

الجدول 1: اختبار ارتباط الوظيفة * هل تشعر بالخوف من عدم القيام بالأعمال الموكلة لك بكفاءة.

الوظيفة * هل تشعر بالخوف من عدم القيام بالأعمال الموكلة لك بكفاءة					
			هل تشعر بالخوف من عدم القيام بالأعمال الموكلة لك بكفاءة		Total
			نعم	لا	
الوظيفة	مصلحة النظافة العمومية والبيئة	Effectif	3	0	3
		% dans الوظيفة	100,0%	0,0%	100,0%
	مصلحة البناء والتعمير والتجهيزات	Effectif	1	2	3
		% dans الوظيفة	33,3%	66,7%	100,0%
	مصلحة التنظيم والشؤون العامة والنشاطات الاجتماعية والثقافية	Effectif	3	1	4
		% dans الوظيفة	75,0%	25,0%	100,0%
	مصلحة الشؤون الاقتصادية المستخدمين والاملاك	Effectif	5	2	7
		% dans الوظيفة	71,4%	28,6%	100,0%
	أخرى	Effectif	6	10	16
		% dans الوظيفة	37,5%	62,5%	100,0%
Total		Effectif	18	15	33
		% dans الوظيفة	54,5%	45,5%	100,0%

المصدر: من اعداد الباحثان.

بالنسبة لدراسة الاستقلالية واختبار الفرضيات فنعمد على الجدول التالي:

الجدول 2: اختبار كاي مربع لمتغير الوظيفة * هل تشعر بالخوف من عدم القيام بالأعمال الموكلة لك بكفاءة.

اختبار كاي مربع			
	قيمة كاي مربع	درجة الحرية	مستوى الدلالة المعنوية
إحصائية كاي مربع بيرسون	6,399 ^a	4	,171
نسبة الاحتمالية	7,611	4	,107

أهمية إدارة التغيير في إنجاح التوجه نحو الرقمنة -دراسة تطبيقية-

الارتباط الخطي	2,697	1	,101
حجم العينة	33		
a. 8 cellules (80,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,36.			

المصدر: من اعداد الباحثان.

يبين الجدول أعلاه قيمة كاي مربع تساوي 6.399 بدرجة حرية 04 وأقل قيمة لمستوى الدلالة هي 0.171

ولاختبار فرضية الاستقلالية وعدم الاستقلالية نعتمد على الفرضيتين المذكورتين H_0 و H_1 حيث لدينا قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.171 وهي أكبر من 0,05 إذن نقبل فرضية العدم H_0 والتي تنص على أن المتغيران مستقلان أي أن الوظيفة ليس لها تأثير ولا تتدخل في تفسير الشعور بالخوف من عدم القيام بالأعمال المؤكدة لك بكفاءة.

هذا التحليل يوحي بأن شعور الخوف قد يكون ناتجا عن عوامل تنظيمية أو نفسية، وليس بالضرورة مرتبطا بموقع الفرد الوظيفي. وهذا يتماشى مع الدراسات التي تربط القلق الوظيفي بعوامل مثل ضعف الدعم الإداري أو نقص التحفيز، بدلا من اعتباره نتيجة مرتبطة مباشرة بالدور الوظيفي ذاته.

الجدول 3: اختبار ارتباط سنوات الخبرة * هل تشعر بالخوف من عدم القيام بالأعمال المؤكدة لك بكفاءة.

جدول الاقتران سنوات الخبرة * هل تشعر بالخوف من عدم القيام بالأعمال المؤكدة لك بكفاءة				
التكرارات				
		هل تشعر بالخوف من عدم القيام بالأعمال المؤكدة لك بكفاءة		Total
		نعم	لا	
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	10	7	17
	من 10 إلى 20 سنة	5	4	9
	أكثر من 20 سنة	3	3	6
	11,00	0	1	1
Total		18	15	33

المصدر: من اعداد الباحثان.

بالنسبة لدراسة الاستقلالية واختبار الفرضيات فنعتمد على الجدول التالي:

الجدول 4: اختبار كاي مربع لمتغير سنوات الخبرة * هل تشعر بالخوف من عدم القيام بالأعمال المؤكدة لك بكفاءة.

اختبار كاي مربع			
مستوى الدلالة المعنوية	درجة الحرية	قيمة كاي مربع	

أهمية إدارة التغيير في إنجاح التوجه نحو الرقمنة -دراسة تطبيقية-

إحصائية كاي مربع بيرسون	1,379 ^a	3	,710
نسبة الاحتمالية	1,757	3	,624
الارتباط الخطي	1,315	1	,252
حجم العينة	33		
a. 6 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,45.			

المصدر: من اعداد الباحثان.

يبين الجدول أعلاه قيمة كاي مربع تساوي 1.379 بدرجة حرية 03 وأقل قيمة لمستوى الدلالة هي 0.710. ولاختبار فرضية الاستقلالية وعدم الاستقلالية نعتمد على الفرضيتين المذكورتين H_0 و H_1 ولدينا قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.710 وهي أكبر من 0,05 إذن نقبل فرضية العدم H_0 والتي تنص على أن المتغيران مستقلان أي أن سنوات الخبرة ليس لها تأثير ولا تتدخل في تفسير الشعور بالخوف من عدم القيام بالأعمال الموكلة لك بكفاءة. هذا يوضح أن الشعور بالقلق بشأن أداء المهام بفعالية يمكن أن يكون موجودا لدى الموظفين على مختلف مستويات الخبرة. وهذا يؤكد النظرة التي تشير الى أن التغيير التنظيمي والرقمنة قد يؤديان الى نشوء مخاوف حتى لدى أصحاب الخبرات العالية، خاصة إذا لم يتم توفير الموارد اللازمة والدعم المناسب لهم.

الجدول 5: اختبار ارتباط المستوى التعليمي * هل تشعر بالخوف من عدم القيام بالأعمال الموكلة لك بكفاءة.

المستوى التعليمي* هل تشعر بالخوف من عدم القيام بالأعمال الموكلة لك بكفاءة					
			هل تشعر بالخوف من عدم القيام بالأعمال الموكلة لك بكفاءة		Total
			نعم	لا	
المستوى التعليمي	متوسط	Effectif	1	0	1
		% dans المستوى التعليمي	100,0%	0,0%	100,0%
	ثانوي	Effectif	2	6	8
		% dans المستوى التعليمي	25,0%	75,0%	100,0%
	جامعي	Effectif	14	9	23
		% dans المستوى التعليمي	60,9%	39,1%	100,0%
	5,00	Effectif	1	0	1
		% dans المستوى التعليمي	100,0%	0,0%	100,0%
Total		Effectif	18	15	33
		% dans المستوى التعليمي	54,5%	45,5%	100,0%

المصدر: من اعداد الباحثان.

بالنسبة لدراسة الاستقلالية واختبار الفرضيات فنعتمد على الجدول التالي:

الجدول 6: اختبار كاي مربع لمتغير المستوى التعليمي * هل تشعر بالخوف من عدم القيام بالأعمال الموكلة لك بكفاءة.

أهمية إدارة التغيير في إنجاح التوجه نحو الرقمنة -دراسة تطبيقية-

اختبار كاي مربع			
مستوى الدلالة المعنوية	درجة الحرية	قيمة كاي مربع	
,183	3	4,854 ^a	إحصائية كاي مربع بيرسون
,128	3	5,688	نسبة الاحتمالية
,245	1	1,352	الارتباط الخطي
		33	حجم العينة
a. 6 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,45.			

المصدر: من اعداد الباحثان.

يبين الجدول أعلاه قيمة كاي مربع تساوي 4.854 بدرجة حرية 03 وأقل قيمة لمستوى الدلالة هي 0.183. ولاختبار فرضية الاستقلالية وعدم الاستقلالية نعتمد على الفرضيتين المذكورتين H_0 و H_1 ولدينا قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.183 وهي أكبر من 0,05 إذن نقبل فرضية عدم H_0 والتي تنص على أن المتغيران مستقلان أي أن المستوى التعليمي ليس له تأثير ولا يتدخل في تفسير الشعور بالخوف من عدم القيام بالأعمال الموكلة لك بكفاءة. يتوافق ذلك مع نتائج بعض الدراسات التي تشير الى أن الضغوط الناتجة عن بيئة العمل والتغيرات التنظيمية تتعدى نطاق المؤسسات التعليمية، حيث تؤثر على جميع الأفراد بدرجات متفاوتة.

3-2-2 اختبار العلاقة بين التكوين في مجال الرقمنة ومواجهة الصعوبات في استخدام البرامج

بما أن أسئلة المحاور عبارة عن متغيرات نوعية رتيبة لذلك يمكن الاعتماد على معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (Rho) (Spearman)، حيث يستخدم معامل ارتباط الرتب لسبيرمان في حالة العينات التي يكون فيها العدد صغيرا.

وللحكم على نتائج الارتباط (تقييم العلاقة) نستخدم التقديرات التالية:

الجدول 7: نتائج الارتباط.

قيمة معامل الارتباط	نوع الارتباط
+1	ارتباط طردي تام
من 0.7 الى أقل من +1	ارتباط طردي قوي
من 0.4 الى أقل من 0.7	ارتباط طردي متوسط
من 0 الى أقل من 0.4	ارتباط طردي ضعيف
صفر	ارتباط منعدم

أهمية إدارة التغيير في إنجاح التوجه نحو الرقمنة -دراسة تطبيقية-

ارتباط عكسي قوي	من -0.7 الى أقل من -1
ارتباط عكسي متوسط	من -0.4 الى أقل من -0.7
ارتباط عكسي ضعيف	من 0 الى أقل من -0.4

المصدر: من اعداد الباحثان.

وبالاعتماد على برنامج **SPSS 26** وبحساب محور واستخراج نتائج الارتباطات المدونة في الجدول التالي لاختبار الفرضيات

التالية:

H0: لا توجد عند مستوى المعنوية علاقة بين السؤالين.

H1: توجد عند مستوى المعنوية علاقة بين السؤالين.

نقوم باستخراج جدول الارتباط باستخدام برنامج **SPSS 26** فنحصل على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول 8: نتائج الارتباط بين السؤال (هل سبق وخضعت لبرنامج تكويني أو تدريبي للتعامل مع الرقمنة) والسؤال (هل تواجه مشاكل في التعامل مع البرامج المستعملة في الرقمنة في عملك):

الارتباطات			
		هل سبق وخضعت لبرنامج تكويني أو تدريبي للتعامل مع الرقمنة	هل تواجه مشاكل في التعامل مع البرامج المستعملة في الرقمنة في عملك
هل سبق وخضعت لبرنامج تكويني أو تدريبي للتعامل مع الرقمنة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	1	-,197
	مستوى الدلالة المعنوية		,273
	حجم مجتمع الدراسة	33	33
هل تواجه مشاكل في التعامل مع البرامج المستعملة في الرقمنة في عملك	قيمة معامل الارتباط بيرسون	-,197	1
	مستوى الدلالة المعنوية	,273	
	حجم مجتمع الدراسة	33	33

المصدر: من اعداد الباحثان.

معامل الارتباط لسبيرمان محصور بين الصفر والواحد

مستوى الدلالة المعنوية ويرمز له بالرمز SIG هو أقصى احتمال يمكن تحمله من الخطأ يحدد قبل سحب مجتمع الدراسة وعادة يكون ما يكون يساوي 0,05.

أهمية إدارة التغيير في إنجاح التوجه نحو الرقمنة -دراسة تطبيقية-

سنعتمد خلال هذه الدراسة على الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية H_0 : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أكبر من 0,05 ارتباط غير معنوي.

الفرضية البديلة H_1 : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أقل من 0,05 ارتباط معنوي.

ومن خلال نتائج الجدول نجد أن كل قيم مستوى الدلالة المعنوية SIG تساوي 0.273 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن الارتباط غير معنوي ومنه نستنتج عدم وجود علاقة بين السؤال (هل سبق وخضعت لبرنامج تكويني أو تدريبي للتعامل مع الرقمنة) والسؤال (هل تواجه مشاكل في التعامل مع البرامج المستعملة في الرقمنة في عملك)

على الرغم من أن النظريات تشير الى أن التكوين يسهم في تقليل المشاكل الرقمية، الا أن غياب هذا التأثير في الواقع قد يكون ناتجا عن ضعف جودة برامج التكوين أو محدودية محتواها، أو ربما بسبب عدم توافقها مع طبيعة البرامج المستخدمة عمليا داخل المؤسسة. ويظهر ذلك وجود فجوة بين التصور النظري الذي يعزز أهمية التكوين في دعم التغيير، وبين الواقع العملي الذي غالبا ما يفتقر الى استراتيجيات تكوين فعالة ومستدامة.

4- المناقشة العامة للنتائج

يظهر التحليل النقاط التالية:

- استقلالية المتغيرات الشخصية عن الشعور بالخوف تشير الى أن هذا الشعور لا يرتبط بشكل مباشر بالعمر الوظيفي أو المستوى التعليمي، بل يعكس تأثير عوامل تنظيمية أبرزها طبيعة القيادة، الثقافة السائدة داخل المؤسسة، وغياب الدعم خلال فترات التغيير.
- عدم وجود ارتباط بين التكوين ومشكلات الرقمنة يكشف عن ضعف في استراتيجيات الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بتطوير برامج تدريب فعالة تلبي احتياجات الموظفين الحقيقية.
- تؤكد النتائج أن مقاومة التغيير أو الإحساس بالخوف ليست مسائل فردية فقط، وانما تعزى الى البيئة التنظيمية بشكل عام. وهذا يتفق مع الدراسات التي تؤكد على أن إدارة التغيير الناجحة تستلزم دمج الجوانب البشرية مع العناصر التكنولوجية والهيكليّة لتحقيق تكامل فعلي.

الخلاصة

يتبين مما سبق أن الجانب العملي يؤكد صحة ما طرحه الجانب النظري بشأن نجاح التغيير التنظيمي، حيث انه لا يعتمد فقط على الخصائص الفردية كالتعليم أو الخبرة، بل يستلزم وجود بيئة تنظيمية محفزة واستراتيجيات مخصصة للتدريب والتأهيل تتناسب مع متطلبات التحول الرقمي. وهذا يشدد على الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية في تقليل قلق الموظفين وتعزيز استعدادهم لاستيعاب التغيير.

اقترحات الدراسة

أهمية إدارة التغيير في إنجاح التوجه نحو الرقمنة -دراسة تطبيقية-

- تعزيز برامج التدريب: اعداد برامج تدريبية متخصصة تتماشى بشكل مباشر مع الأدوات الرقمية المستخدمة، مع الحرص على متابعة مستمرة لتقييم الأثر وتحسين النتائج.
- الدعم النفسي والتنظيمي للموظفين: توفير استراتيجيات فعالة للتقليل من القلق والخوف الناتج عن عمليات التغيير، عبر جلسات الارشاد الفردية والمجموعات الداعمة.
- اشراك الموظفين في عملية صنع القرار: ضمان مشاركة الموظفين في تصميم وتنفيذ مبادرات التغيير لتعزيز تقبلهم وتقليل أي مقاومة محتملة.
- تطوير مهارات القيادة التحفيزية: اعداد القادة والمسؤولين لممارسة نهج القيادة التشاركية الذي يعزز دعم الموظفين خلال مراحل التغيير.
- خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير: ترسيخ قيم الانفتاح والمرونة والابتكار داخل بيئة العمل لتحفيز التوجه نحو التغيير بشكل مستدام.

Références

- caaly, s. (2001). dictionnaire encyclopedique de l'information et de la documentation. Amsterdam.
- Coron, C. &. (2022). Le changement technologique en organisation : revue de la littérature francophone et proposition d'un cadre intégrateur. *Revue Management & Avenir*, 129.
- Culié, J.-D. V. (2021). L'influence de la transformation digitale sur l'évolution des carrières : opportunités perçues et inertie structurelle au sein de collectivités territoriales. *Revue Politiques et Management Public*, 38(3).
- Février, R. (2020). Covid-19 et cyberattaques - vers une nécessaires évolution du paradigme dominant en management stratégique? *Revue Française De Gestion*, 46(293).
- Ghobakhloo, M. &. (2021). Digital transformation success under Industry 4.0: a strategic guideline for manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(8).
- Hanelt, A. B. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*., 58(5).
- Johannes Vrana, R. S. (2021). Digitization, Digitalization, and Digital Transformation.

- Kane, G. C. (2019). The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation. *MIT Press*.
- Lévesque, C. F. (2020). Régulation du travail et de l'emploi à 1ère numérique: Introduction Relations industrielles. 75.
- Matt, C. H. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5).
- Mican, C. F. (2021). Project portfolio risk assessment in digital transformation: Challenges and opportunities. *IOP Conference Series . Materials Science and Engineering*.
- misra, p. a. (2015). Digitization of Library Resources in University Libraries: A Practical Approach Challenges and Prospects. *Madonna University Journal of Research in Library and Information Science*, 3(2).
- Muller, S. D. (2019). Digital Innovation and Organizational Culture: Th Case of a Danish Media Company. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 31(2).
- Pelletier, C. &. (2019). Conceptualising digital transformation in SMEs: an ecosystemic perspective. *Journal od Small Business ans Enterprise Development.*, 26(6/7).
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation Areview and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2).
- Yu, J. W. (2022). Influence of digital transformation capability on operational performance. *Sustainability*, 14(13).
- عمان: دار حامد للنشر . (الطبعة الأولى .) *تطور الفكر والأساليب في الادارة* . (2005). العتيبي, ص. ج
- مطبوعة الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات . التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة . (مارس 08-09, 2005). الكريم, م. ع ورقلة, قسم علوم التسيير, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية , الجزائر: جامعة ورقلة والحكومات
- عمان, الأردن : دار حنين للنشر والتوزيع *القيادة الفاعلة وادارة التغيير* . (2007). المخلافي, م. س
- الاسكندرية : الدار الجامعية, الاسكندرية, مصر *الثقافة التنظيمية والتغيير* . (2006). المرسي, ج. ا
- عمان, الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع . (الطبعة 1. éd) *لتطوير الاداري* . (2010). ثروت, م
- الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع . *السلوك التنظيمي* . (2004). حريم, ح
- الرياض: ترجمة مكتبة الصقري . *ادارة التغيير* . (2001). سميث, س
- بيروت, لبنان : دار ابن حزم . (الطبعة 1. éd) *منهجية التغيير في منظمات الأعمال* . (2002). سويدان, ط
- القاهرة, مصر: مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الاداري . *الادارة وتحديات التغيير* . (2001). عامر, س. ي
- الاسكندرية : الدار الجامعية . *السلوك التنظيمي* . (2003). ماهر, أ
- المؤتمر الدولي السادس . دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة من جامعة مدينة السادات (دراسة تطبيقية) . (2021). محمد, و. ع القاهرة , جامعة السادات, مصر *للدراست والبحوث البيئية (نحو افاق جديدة للتنمية المستدامة)*
- قسنطينة, كلية العلوم الانسانية . (مذكرة ماجستير) . *المكتبة الرقمية في الجزائر, دراسة للواقع وتطلعات المستقبل* . (2006). مهيري, س والاجتماعية , الجزائر: جامعة الاخوة منتوري
- الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع *القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين* . (2011). نجم, ن. ع