

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific
Research
Abbas Laghrou University of Khenchela
Faculty of Economice, Commercial and
Management Sciences Department of
Specialization : Banking and
Adminisration



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان:

أثر إدارة التغيير على رقمنة المؤسسات الحكومية
دراسة حالة بلدية الرميلا

إشراف الأستاذ:

حسام الدين بالولي

إعداد الطالبين:

رياض مناصري
عبد الرحمان أيمن زمال

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الاصلية	الرتبة	الاستاذ
رئيسا	جامعة عباس لغرور -خنشلة-	أستاذ محاضر صنف ب	جعفر بومعروف
مشرفا	جامعة عباس لغرور -خنشلة-	أستاذ محاضر صنف أ	حسام الدين بالولي
مناقشا	جامعة عباس لغرور -خنشلة-	أستاذ محاضر صنف ب	سارة بوسيس

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ }

سورة المجادلة: الآية 11.

صدق الله العظيم

الشكر والعرفان

من لم يشكر الناس لم يشكر الله

نشكر في بادئ البدء الأستاذ بالولي حسام على كل جهده ومساعدته لنا في إتمام
هذا العمل

أتوجه بالشكر الخالص إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد
على إتمام هذا العمل.

والشكر موصول إلى كل من علمنا ولو حرفاً، الشكر موصول إلى أساتذتنا
الأفضل.

أشكر الطاقم الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير.

كما لا يفوتنا شكر الطقم الإداري لبلدية الرميثة، دائرة قايس، بولاية خنشلة

إهداء

إلى من لا يضاهيهما أحد في الكون
إلى من أمرنا الله ببرهما
أبي وأمي الغاليان
إلى سندي في الحياة أختي
إلى زميلي في هذا العمل عبد الرحمان
إلى كل من كان له يد في إتمام هذا العمل
أهديكم جميعا ثمرة
جهدي

رياض



إهداء

إلى من أفضلها على نفسي، ضحت من أجلي ولم تدخر جهدا في سبيل
إسعادي على الدوام
' أمي الحبيبة '

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه
صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة لم يبخل علي طيلة حياته
' والدي العزيز '

إلى أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون،
وفي أصعدة كثيرة أقدم لكم ثمرة جهدي هذه

عبد الرحمان



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
البسملة	/
الآية القرآنية	/
الشكر والعرفان	/
الإهداء01	/
الإهداء02	/
فهرس المحتويات	II
قائمة الجداول والأشكال	V
مقدمة	أ-و
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التغيير	
المبحث الأول: ماهية التغيير	03
المطلب الأول: مفهوم التغيير وأنواعه	03
المطلب الثاني: أسباب التغيير ومجالاته	05
المطلب الثالث: مصادر التغيير	10
المبحث الثاني: أساسيات إدارة التغيير	13
المطلب الأول: مفهوم وخصائص إدارة التغيير	13
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة التغيير	16
المطلب الثالث: أبعاد إدارة التغيير	18
المبحث الثالث: إدارة مقاومة التغيير	19
المطلب الأول: مفهوم وأشكال إدارة مقاومة التغيير	19
المطلب الثاني: مصادر مقاومة التغيير	21
المطلب الثالث: أساليب إدارة المقاومة	22
الفصل الثاني: رقمنة المؤسسات الحكومية	
المبحث الأول: ماهية رقمنة المؤسسة	28

28	المطلب الأول: تعريف وخصائص الرقمنة
30	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقمنة
33	المطلب الثالث: أنواع الرقمنة وفوائدها
36	المبحث الثاني: مراحل ومتطلبات التحول الرقمي
36	المطلب الأول: مراحل ومتطلبات الرقمنة
39	المطلب الثاني: ابعاد التحول الرقمي
39	المطلب الثالث: معوقات التحول إلى مؤسسة رقمية
42	المبحث الثالث: التغيير التكنولوجي
42	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التغيير التكنولوجي
45	المطلب الثاني: مصادر التغيير التكنولوجي
47	المطلب الثالث: مراحل عملية التغيير التكنولوجي
الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية الرميّة	
53	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
53	المطلب الأول: نظرة عامة على بلدية الرميّة دائرة قايس ولاية خنشلة
56	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية وتحليله
58	المطلب الثالث: مهام البلدية
59	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
59	المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة
59	المطلب الثاني: العينة المختارة للدراسة
59	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة
64	المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
64	المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية
69	المطلب الثاني: تحليل محاور أسئلة الاستبيان
79	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات.
93	خاتمة

قائمة الأشكال

قائمة الجداول والاشكال

أولاً: قائمة الجداول

رقم	العنوان	الصفحة
01	معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات وصدق الاستبيان	61
02	اختبار فرضية إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي	62
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	64
04	توزيع أفراد العينة حسب العمر	66
05	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	67
06	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	68
07	مقياس ليكرت الخماسي	69
08	قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي	69
09	تحليل عبارات بعد التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي	70
10	تحليل عبارات بعد التغيير على مستوى الإستراتيجيات	71
11	تحليل عبارات بعد التغيير في نمط القيادة	72
12	تحليل عبارات البعد التكنولوجي	74
13	تحليل عبارات البعد الانساني	75
14	تحليل عبارات الرقمنة في بلدية الرميلة في اطار إدارة التغيير	77
15	إرتباط سيرمان بين التغير في الهيكل التنظيمي ورقمنة المؤسسة	79
16	نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الاولى	80
17	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الاولى	80
18	إرتباط سيرمان بين التغير في الإستراتيجيات ورقمنة المؤسسة	81
19	نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الثانية	82
20	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية	82
21	ارتباط سيرمان بين التغير في نمط القيادة ورقمنة المؤسسة	83

22	نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الثالثة	84
23	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة	84
24	إرتباط سيرمان بين التغير في التكنولوجيا ورقمنة المؤسسة	85
25	نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الرابعة	86
26	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة	86
27	إرتباط سيرمان بين التغير في الموارد البشرية ورقمنة المؤسسة	87
28	نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الخامسة	88
29	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الخامسة	88
30	نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية للفرضية الرئيسية	89
31	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	90

ثانيا: قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
54	موقع بلدية الرميلة	01
55	الهيكل التنظيمي لبلدية الرميلة دائرة قايس ولاية خنشلة	02
63	بيان عدم إتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي	03
65	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
66	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر	05
67	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	06
68	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	07

مقدمة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تطورًا متسارعًا في مجال التكنولوجيا الرقمية، ما جعل الرقمنة ضرورة حتمية، وأحد أهم المحاور الاستراتيجية لتحديث أداء المؤسسات، ولا سيما المؤسسات الحكومية أو العمومية. فقد أصبحت الرقمنة أداة لا غنى عنها لتحسين جودة الخدمات العمومية، وتقريب الإدارة من المواطن، وتعزيز الكفاءة والشفافية في التسيير.

ومع ذلك، فإن تحقيق تحول رقمي فعال لا يُختزل في مجرد إدخال التكنولوجيا الحديثة، بل يتطلب إدارة محكمة وعميقة للتغيير على مختلف المستويات داخل المؤسسة. وهنا تبرز أهمية إدارة التغيير، التي تُعد الإطار المنهجي القادر على مرافقة هذا التحول، من خلال تعديل الهياكل التنظيمية، تحديث السياسات والاستراتيجيات، تطوير القدرات البشرية، وتوفير قيادة مؤهلة لتوجيه ودعم مسار الرقمنة.

في هذا السياق، تتجلى العلاقة التكاملية بين الرقمنة وإدارة التغيير، حيث إن نجاح أي مشروع رقمي داخل المؤسسات الحكومية يظل رهينًا بمدى استعداد هذه المؤسسات لتبني تغيير شامل يراعي الأبعاد التنظيمية، البشرية، والتقنية. ومن ثم، يُصبح من الضروري فهم الكيفية التي تمكن بها إدارة التغيير من تجاوز مقاومة التحديث، وضمان انخراط جميع الفاعلين في مسار التحول الرقمي.

وانطلاقًا من ذلك، تكتسي دراسة الرقمنة في المؤسسات الحكومية ضمن إطار إدارة التغيير أهمية خاصة، باعتبارها مدخلًا عمليًا لفهم آليات التكيف والتطوير. وبالتالي، فإن البحث في هذا الموضوع يُعد ذا أهمية استراتيجية لما له من أثر مباشر على تحقيق الأهداف التنموية، وتعزيز العلاقة بين الإدارة والمواطن.

أولاً: طرح الإشكالية

من خلال ما سبق، يمكن طرح الإشكال الرئيسي لهذا الموضوع.

ما مدى تأثير إدارة التغيير في رقمنة المؤسسات الحكومية ؟

للإجابة على هذه الأسئلة الفرعية وجب علينا تقسيمها إلى أسئلة فرعية كما يلي:

1. كيف يؤثر التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي على رقمنة المؤسسات الحكومية؟
2. كيف يؤثر التغيير على مستوى الاستراتيجيات على رقمنة المؤسسات الحكومية؟
3. كيف يؤثر التغيير في نمط القيادة على رقمنة المؤسسات الحكومية؟
4. كيف يؤثر التغيير في التكنولوجيا على رقمنة المؤسسات الحكومية؟
5. كيف يؤثر التغيير في الموارد البشرية على رقمنة المؤسسات الحكومية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسة: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير ورقمنة المؤسسات الحكومية
- الفرضية الأولى: يؤثر التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي بشكل إيجابي على رقمنة المؤسسات الحكومية.
- الفرضية الثانية: يساهم التغيير على مستوى الاستراتيجيات في تعزيز جهود رقمنة المؤسسات الحكومية.
- الفرضية الثالثة: يؤدي التغيير في نمط القيادة إلى تحسين عملية رقمنة المؤسسات الحكومية.
- الفرضية الرابعة: يعد التغيير في التكنولوجيا عاملا حاسما في تسريع رقمنة المؤسسات الحكومية.
- الفرضية الخامسة: يؤثر التغيير في الموارد البشرية تأثير إيجابي على رقمنة المؤسسات الحكومية.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

1. الرغبة الذاتية في الاطلاع على موضوع التحول الرقمي في المؤسسات العمومية؛
2. تزايد أهمية الموضوعات المرتبطة بإدارة التغيير؛
3. الحاجة لفهم تأثير التغير في العوامل التنظيمية والبشرية على رقمنة المؤسسات الحكومية؛
4. أهمية التحول الرقمي في الإدارات كخيار استراتيجي يعجله توجه للدراسة؛
5. مواكبة التكنولوجيا الحديثة التي أصبحت ضرورة حتمية.

رابعا: أهمية الموضوع

تتجلى أهمية الموضوع في:

- الأهمية العلمية: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية التحول الرقمي في المؤسسات وكذا أهمية إدارة التغيير، والأهم في دراستنا هو الربط بين المتغيرين؛
- الأهمية العملية: نتائج الدراسة توصلنا إلى جملة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في مساعدة مسؤولي بلدية الرميلا على تبني سياسات فعالة لإدارة التغيير تضمن نجاح عملية الرقمنة في البلدية؛
- أهمية محلية: بتسليط الضوء على بلدية الرميلا كتجربة، تحاول تطبيق مبادئ إدارة التغيير، وتحاول التغلب على التحديات التي تعيقها لتطبيق الرقمنة، فهي تعد نموذج لمؤسسات محلية أخرى.

خامسا: أهداف الدراسة

1. نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردتها كما يلي:
2. إعطاء المفاهيم المتعلقة بكل من الرقمنة وإدارة التغيير؛
3. تحليل العلاقة بين إدارة التغيير والرقمنة في المؤسسات الحكومية؛
4. إبراز مساهمة ابعاد إدارة التغيير في إنجاح مشاريع الرقمنة في المؤسسات الحكومية؛
5. تشخيص واقع الرقمنة في بلدية الرميلا؛
6. تحديد أبرز التحولات على مستوى الهيكل التنظيمي، القيادة، الاستراتيجيات، الموارد البشرية ببلدية الرميلا؛

7. الكشف عن مدى جاهزية بلدية الرميلة من حيث البنية التحتية الرقمية لتبني التحول الرقمي؛
8. إظهار مدى تكامل التغيير على مختلف المستويات (الهيكلي، الإستراتيجي، التكنولوجي) داخل بلدية الرميلة.

سادسا: حدود الدراسة

الحدود المكانية: بلدية الرميلة، دائرة قايس، ولاية خنشلة.

الحدود الزمانية: أبريل 2025.

سابعا: منهج الدراسة

تحقيقاً لأهداف البحث ووصولاً لأفضل النتائج باستخدام مختلف الأساليب والطرق لتوضيح ما إذا كانت إدارة التغيير تؤثر على رقمنة المؤسسات الحكومية، ومن أجل معالجة إشكالية البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري كونه ملائم لإبراز جميع المفاهيم النظرية المرتبطة بإدارة التغيير من جهة و بعملية تطبيق الرقمنة من جهة أخرى، واعتمدنا على المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي لتحليل البيانات والمعلومات لإظهار تبني بلدية الرميلة لإدارة التغيير من أجل تطبيق الرقمنة.

ثامنا: الدراسات السابقة

دراسة بن بولرباح سارة، مساهمة إدارة التغيير في تحقيق متطلبات التكنولوجيا بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2021.

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر إدارة التغيير بمختلف أبعادها (التغيير الهيكلي، التغيير في العمليات، التغيير التكنولوجي، التغيير في الأفراد، والتغيير الثقافي) في تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي داخل المؤسسات الصناعية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة كوندور إلكترونيكس بولاية برج بوعرييج - الجزائر.

وقد سعت الدراسة إلى توظيف المفاهيم النظرية في بيئة تطبيقية لفهم كيفية مساهمة إدارة التغيير في تعزيز القدرات الابتكارية، حيث تبين أن الإبداع التكنولوجي يرتبط بشكل وثيق بإحداث تغييرات جوهرية في التكنولوجيا المعتمدة، وفي الكفاءات البشرية، وفي ثقافة العمل، بالإضافة إلى أهمية وجود هيكل تنظيمي مرن قادر على استيعاب هذه التحولات.

واعتمدت الدراسة على أدوات كمية ونوعية لجمع البيانات، تمثلت في المقابلة والاستبيان، وتم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS25 ونموذج المعادلات الهيكلية عبر برنامج Smart PLS3.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: وجود وعي واضح داخل مؤسسة كوندور بأهمية الإبداع التكنولوجي، مدعوماً بتوجهه استراتيجي عبر مديرية البحث والتطوير، إدراك إيجابي من قبل العاملين لمختلف أبعاد إدارة التغيير والإبداع التكنولوجي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض المتغيرات تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين، التأكيد على وجود علاقة قوية وذات دلالة معنوية بين إدارة التغيير وتحقيق الإبداع التكنولوجي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة.

دراسة الحاج نعاس خديجة، إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 30، 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة التغيير بأبعادها الثلاثة (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في تسيير الأفراد، والتغيير التكنولوجي) على أداء العاملين في مديرية الجمارك، مع التركيز على مدى مساهمة هذه الأبعاد في تحسين جودة الخدمة العمومية وترقية المرفق العام الجمركي. وقد استند في الجانب التطبيقي إلى دراسة تحليلية اعتمدت على استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من (185) موظفًا بالمديرية الجهوية للجمارك بولاية الشلف.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائيًا لإدارة التغيير في أبعادها المذكورة على أداء العاملين، من وجهة نظر أفراد العينة، حيث تبين أن تلك الأبعاد تفسّر نسبة 57% من التباين في مستوى الأداء داخل المديرية، وهو ما يعكس تأثيرًا إيجابيًا ملموسًا رغم وجود بعض المعوقات التي قد تعرقل بلوغ الأهداف المنشودة. وفي ضوء هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة توفير البيئة القانونية، والاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية الداعمة لعملية التغيير، بما يُعزز فرص نجاحه ويضمن تحسين أداء العاملين وتطوير الخدمات الجمركية بشكل عام.

دراسة محمد لين بورزق، سميحة بوعنيني، واقع رقمنة المؤسسات التعليمية بعد أزمة كورونا، دراسة حالة مديرية التربية بشار، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 14، العدد 01، 2023.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع رقمنة المؤسسات التعليمية في الجزائر في أعقاب أزمة كوفيد-19، التي ألقت بظلالها الثقيلة على قطاع التعليم، حيث تسببت في انقطاع التلاميذ عن مقاعد الدراسة لفترات طويلة وأثّرت سلبًا على مختلف عناصر العملية التعليمية، لا سيما المعلم والمتعلم. وفي ظل هذه التحديات، برزت الرقمنة كخيار استراتيجي لضمان استمرارية تقديم الخدمة التعليمية دون انقطاع.

وقد تم توظيف الإطار النظري للدراسة ضمن بعد تطبيقي ميداني على مستوى مديرية التربية لولاية بشار، باعتبارها الجهة المشرفة على تسيير المؤسسات التعليمية في الأطوار الثلاثة (الابتدائي، المتوسط، الثانوي). وتوصّلت الدراسة إلى أن الجهود المبذولة في مجال الرقمنة قد انحصرت أساسًا في الجانب الإداري، أي في اعتماد الإدارة الإلكترونية لتسيير الملفات والخدمات، دون أن تمتد بشكل فعال إلى جوهر العملية التعليمية، المتمثل في إدماج الرقمنة في المناهج والأنشطة البيداغوجية. وقد أكدت البيانات الميدانية هذه النتيجة، مما يبرز الحاجة إلى رؤية أعمق وشاملة لرقمنة التعليم.

دراسة سناء راهب، حليلة شابي، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 13، العدد 01، 2023.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة: استخدام التقنيات الرقمية، رقمنة العاملين بالبنك، ورقمنة العملاء وعلاقاتهم، على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية. وقد تم إجراء الدراسة

على عينة من العاملين في البنوك التجارية بولاية الطارف، مع الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها.

وقد توصلت النتائج إلى أن التحويل الرقمي يؤثر بدرجات متفاوتة على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث لم يظهر استخدام التقنيات الرقمية أثراً مباشراً ذا دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي، في حين أظهرت كل من رقمنة العاملين ورقمنة العملاء أثراً إيجابياً وذا دلالة معنوية عند مستوى 5%. وتُبرز هذه النتائج أهمية التركيز على الجوانب البشرية والعلاقات التفاعلية في إطار التحويل الرقمي، باعتبارها عوامل حاسمة لتحسين أداء العاملين داخل القطاع المصرفي.

الفجوة البحثية:

رغم تعدد الدراسات السابقة التي تناولت الرقمنة في المؤسسات الحكومية، فإن معظمها ركّز على الجوانب التقنية والإجرائية للتحويل الرقمي، مثل تبني التكنولوجيا أو تحسين الخدمات الإلكترونية، دون التطرق بشكل متكامل إلى العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والتحويل الرقمي. كما أن تلك الدراسات غالباً ما تناولت بعداً واحداً أو بعدين من أبعاد التغيير، مثل التغيير التكنولوجي أو تطوير الموارد البشرية، بشكل منفصل أو جزئي.

في المقابل، تتميز الدراسة الحالية بتناولها لإدارة التغيير من منظور شمولي وتكاملي، من خلال خمس أبعاد رئيسية: (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الاستراتيجيات، التغيير في نمط القيادة، التغيير التكنولوجي، والتغيير في الموارد البشرية)، وربطها بشكل مباشر بأثرها على رقمنة المؤسسات الحكومية. وهنا تتجلى الفجوة البحثية في أن الدراسة الحالية تسد نقصاً معرفياً في الأدبيات السابقة من خلال تقديم نموذج تحليلي أكثر شمولاً، يُبرز تفاعل الأبعاد التنظيمية والبشرية والتقنية مجتمعة في نجاح التحويل الرقمي، وهو ما لم يُعالج بشكل معمق في الأبحاث السابقة، لا سيما في السياق الجزائري أو على مستوى الإدارات المحلية.

تاسعاً: هيكل الدراسة

تم تقسيم محتوى الدراسة إلى ثلاث فصول كما يلي:

الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري لإدارة التغيير، تم فيه التطرق إلى ماهية التغيير، من خلال إعطاء مفهوم التغيير وأنواعه، وكذا أسباب التغيير ومجالاته، بالإضافة إلى مصادر التغيير، كما تم عرض أساسيات إدارة التغيير، من خلال العناصر التالية: مفهوم وخصائص إدارة التغيير، أهمية وأهداف إدارة التغيير، أبعاد إدارة التغيير، وتطرقنا أيضاً إلى إدارة مقاومة التغيير، وذلك بتقديم مفهوم وأشكال إدارة مقاومة التغيير، وأهم مصادر مقاومة التغيير، ومختلف أساليب إدارة المقاومة.

أما الفصل الثاني المعنون برقمنة المؤسسات الحكومية، تم التطرق فيه إلى ماهية رقمنة المؤسسة، من خلال تعريف وخصائص الرقمنة، وأهمية وأهداف الرقمنة، وكذا أنواع الرقمنة وفوائدها، كما قدمنا مراحل ومتطلبات التحويل الرقمي، من خلال التطرق إلى العناصر التالية: مراحل ومتطلبات الرقمنة، ابعاد التحويل الرقمي، معوقات التحويل إلى مؤسسة

رقمية ، وقدمنا التغيير التكنولوجي، من خلال مفهوم وأهمية التغيير التكنولوجي، ومصادر التغيير التكنولوجي، بالإضافة إلى مراحل عملية التغيير التكنولوجي.

أما الفصل الثالث تم تخصيصه للدراسة الميدانية ببلدية الرميّة، تم التطرق فيها إلى نظرة عامة على بلدية الرميّة دائرة قايس ولاية خنشلة، وكذا عرض الهيكل التنظيمي للبلدية وتحليله، والتطرق لمهام البلدية، بالإضافة إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، تم فيه عرض العناصر التالية: المنهج المستخدم في الدراسة، العينة المختارة للدراسة، الأدوات المستخدمة في الدراسة، ولب الموضوع تم فيه عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، من خلال تحليل محور البيانات الشخصية، تحليل محاور أسئلة الاستبيان، واختبار صحة الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة التغيير

تمهيد:

إدارة التغيير تعتبر من المجالات الحيوية التي تساهم في نجاح المؤسسات الحديثة، حيث تشكل عاملاً أساسياً في مواجهة التحديات والمتغيرات السريعة التي يواجهها العالم اليوم، إن التغيير ليس مجرد عملية عابرة، بل هو جزء لا يتجزأ من الحياة التنظيمية، ويعدّ أحد المحركات الرئيسية التي تساهم في تطور المؤسسات ومرونتها. يمثل الإطار النظري لإدارة التغيير مجموعة من المبادئ والأطر التي تهدف إلى فهم كيفية التعامل مع التغيير في بيئات العمل المختلفة. هذا الإطار لا يقتصر فقط على الأدوات والطرق التقنية، بل يمتد ليشمل النواحي النفسية والسلوكية التي تؤثر على الأفراد والجماعات أثناء عملية التغيير. من خلال هذا الفصل، سنعرض أهم المفاهيم التي تم تطويرها عبر العقود لفهم إدارة التغيير بشكل أعمق، وذلك من خلال جملة من النقاط:

- ماهية التغيير؛
- أساسيات إدارة التغيير؛
- إدارة مقاومة التغيير.

المبحث الأول: ماهية التغيير

التغيير هو عملية تعديل أو تحول في الوضع الحالي، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، بهدف التكيف مع متطلبات جديدة أو تحسين الأداء، من خلال هذا المبحث سنحاول الإلمام بمختلف المفاهيم الأساسية للتغيير من خلال ثلاثة مطالب رئيسية، حيث نبدأ بتعريف مفهوم التغيير وأنواعه المختلفة، وكيف يمكن تصنيفها وفقاً للعديد من المعايير. ثم نتطرق إلى أسباب التغيير وأهم المجالات التي قد يتأثر بها، سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، أو تكنولوجية. وأخيراً، سنستعرض مصادر التغيير المتنوعة التي قد تنبع من داخل المنظمة أو من بيئتها الخارجية، وكيف تؤثر هذه المصادر في القرارات التنظيمية والتوجهات المستقبلية.

المطلب الأول: مفهوم التغيير وأنواعه

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على مفهوم التغيير، انطلاقاً من مجموعة التعاريف التي قدمها الباحثون لهذا المصطلح، ومنه نستخرج أنواعه.

أولاً: مفهوم التغيير

التغيير لغة: مشتق من الفعل "غير" أي حول وبدل وجاء في المعجم؛ غير أي: جعل الشيء على غير ما كان عليه.¹

التغيير في أبسط صورة له يعني "التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور من خلالها بصورة مستمرة".²

التغيير هو التحول المنهج المدروس، الذي يتم تخطيطه بشكل حرفي بما يقلل من الأخطاء، والسلبيات التي قد تنتج عن عملية التحول هذه.³

التغيير هو عملية تحول في الهياكل، وأساليب الإدارة، والمكونات الفيزيائية والبشرية، وأن إدراكه يولد ضغطاً نفسياً على الأفراد.⁴

¹ - فاطمة الزهراء عيساوي، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل إدارة التغيير، دراسة حالة مؤسسة PROLIPOS لإنتاج المواد ادسمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013، ص 03.

² - سميرة صالح، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر، أطروحة دكتوراه في تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص 68.

³ - نمديلي أسماء، مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة التغيير، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2022، ص 12.

⁴ - Badr Dakkak, Youness Chater, Abdennebi Talbi. Prise en compte de la gestion du changement dans une démarche de déploiement d'un système de management intégré. 9th

التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تحسين على المنظمة، أي إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، أو التحرك من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة.¹

من التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن التغيير هو عملية مدروسة ومنهجية تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، ويعتمد على تحسين مستمر وتعلم لاكتشاف طرق جديدة للإنجاز. يتم التخطيط له بعناية لتقليل الأخطاء والسلبيات المترتبة عليه، ويشمل إدخال تحسينات على المنظمة أو نظام معين.

ثانياً: أنواع التغيير

- يمكن التمييز بين عدة أنواع للتغيير، وذلك باختلاف مجال التدخل لإحداث التغيير وذلك كما يلي:²
1. **تغيير تكنولوجي:** وهي التغييرات التي تنطوي على تطبيق تكنولوجيا جديدة، مثل استخدام تكنولوجيا تصنيع جديدة أو استخدام تكنولوجيا المعلومات بدلا من الملفات والأوراق؛
 2. **تغيير المنتجات أو الخدمات:** من خلال تحسين المنتج، أو إضافة منتجات جديدة أو تطوير الخدمة أو تقديم خدمات جديدة؛
 3. **تغيير في الهيكل التنظيمي:** قد يصبح تغيير الهيكل التنظيمي ضرورة في بعض الأحيان، فعند توسع المؤسسة مثلاً أو نتيجة لوجود مشاكل بيروقراطية أو ضعف الرقابة تضطر المؤسسة لتغيير هيكلها التنظيمي؛
 4. **تغيير في الثقافة** وقد يحدث ذلك عند ظهور بؤر ضعف الأداء أو تغير في الإدارة، أو عدم قدرة الثقافة التنظيمية السائدة على مواكبة التغيرات في بيئة المنظمة؛
 5. **تغيير في الاستراتيجية:** الاستراتيجية تحدد الاتجاه العام للمؤسسة، مثل التركيز على شرائح محددة من المستهلكين أو الأسواق وكذلك طريقة المنافسة.

International Conference on Modeling, Optimization & SIMulation, Jun 2012, Bordeaux, France. fhal-00728657.

¹ - محمودي قادة مختار، التغيير في المؤسسة، ضرورة إستراتيجية لمسايرة التحولات الاقتصادية المعاصرة، مجلة المعيار، المجلد الرابع عشر، العدد 02، 2023، ص 279.

² - إلياس سالم، التغيير الثقافي في المنظمات: المنطلقات، الآليات ومقومات النجاح، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 01، 2020، ص 541.

المطلب الثاني: أسباب التغيير ومجالاته

من خلال هذا المطلب، سنعرض أهم أسباب التغيير بالإضافة إلى مجالاته.

أولاً: أسباب التغيير

في غالب الأحيان يأتي التغيير التنظيمي، انطلاقاً من مسببات ومؤثرات، قد تكون من داخل المؤسسة وقد تكون من خارجها، والتي يمكن اعتبارها بمثابة ضغوط: ¹

1. أسباب التغيير الداخلي

هناك العديد من العوامل داخل المؤسسة التي قد تؤدي إلى التغيير التنظيمي، وأبرز هذه العوامل تشمل:

أ. تغيير أهداف المؤسسة، رسالتها، وأغراضه؛

ب. إدخال أجهزة ومعدات جديدة (مثل الأتمتة الإدارية)؛

ج. نقص في القوى العاملة؛

د. إدخال أنظمة متطورة لمعالجة المعلومات؛

هـ. الاندماج مع مؤسسات أخرى؛

و. تدني معنويات العاملين؛

ز. زيادة معدل الدوران الوظيفي؛

ح. حدوث أزمة داخلية مفاجئة؛

ط. انخفاض الأرباح.

بالإضافة إلى هذه العوامل، توجد عوامل أخرى قد تسهم في التغيير مثل: "الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية، عدم الرضا عن أساليب الأداء التنظيمي ومستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين والعاملين، الحاجة إلى التعامل مع ارتفاع مستوى الاحتياجات الإنسانية في التنظيم، والحاجة إلى إعادة تدريب وتأهيل العاملين لتلبية متطلبات العصر."

وتعتبر هذه الأسباب دوافع لإحداث التغيير، ويمكن تحويلها إلى أهداف: ²

فحص مستمر لنمو أو تدهور الإدارة والفرص المحيطة بها؛

¹ - فرحات غول، إدارة التغيير بنجاح أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها في ظل عالم الأعمال الحالي، مجلة المؤسسة، دون مجلد، العدد 03، 2014، ص55.

² - نبق بوبكر، الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لإدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017، ص143.

زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد الإدارة؛

الاستفادة من المعارف البشرية لتطوير المنظمة؛

التطلب والوعي الشديدين لدى الزبائن؛

الترشيد في استخدام عناصر الإنتاج لتخفيض التكاليف.

2. أسباب التغيير الخارجية

يرى العديد من الباحثين والكتّاب أن القوى الخارجية تلعب دورًا أكبر في التغيير التنظيمي مقارنة بالقوى

الداخلية، حيث تُعد القوة الأساسية المحفزة للتغيير. من أبرز هذه القوى، كما يرى الكاتب لوتانز: (Luthans)

أ. التنافس القوي بين المؤسسات؛

ب. الأوضاع الاقتصادية، التي تُعتبر قوة دائمة تؤثر في التغيير؛

ج. ظاهرة العولمة.

كذلك، يشير روبنز (Robbins) إلى مجموعة أخرى من القوى الخارجية التي تؤثر في التغيير، مثل:

أ. إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة؛

ب. النقابات والاتحادات العمالية والمهنية؛

ج. زيادة الضغوط من الجماعات المنظمة؛

د. التغيرات السريعة في أسعار المواد؛

هـ. المنافسة الشديدة؛

و. حدوث أزمة خارجية طارئة.

وفقاً لـ (Ivancevich) وزملائه، فإن القوى الخارجية يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية هي¹:

1. التغيرات في الأسواق التنافسية الشديدة.

2. التغيرات التقنية، مثل الثورة المعرفية.

3. التغيرات البيئية، حيث أن الحركات الاجتماعية، الاتصالات الجماهيرية المتطورة، والأسواق العالمية، قد

خلقت فرصاً كبيرة وفي نفس الوقت شكلت تهديداً خطيراً للمديرين.

بالإضافة إلى هذه العوامل، يمكن أن ترجع أسباب التغيير التنظيمي إلى مجموعة من العوامل الأخرى، مثل:

"العولمة، الرأي العام وضغوطه المتزايدة في توجيه وتصويب السياسات سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي،

¹ - فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 56.

القوانين والتشريعات التي تفرضها الدول أو الجهات الخارجية، التنافس العالمي في مجالات الابتكار، البحث والتطوير، وكذلك زيادة الوعي الثقافي لدى الأفراد مثل الاهتمام بقضايا البيئة وتحسين أوضاع المرأة."

فالأَسباب عموما التي تدفع المؤسسة للتغيير يمكن تصنيفها إلى مجموعتين:¹

1. أسباب داخلية: يمكن التعرف عليها من خلال تحليل مواطن القوة والضعف في المؤسسة؛
2. أسباب خارجية: يمكن التعرف عليها من خلال تحليل البيئة الخارجية ومعرفة الفرص والتهديدات.

ثانيا: مجالات التغيير

أصبح التغيير أمرا حتميا في عمل وسلوك المنظمات المعاصرة حتى تتمكن من النمو والاستمرار، في ظل التغيير المستمر لعناصر بيئتها الداخلية والخارجية وذلك من خلال إجراء التغييرات الضرورية في مجالاتها.²

أولا: المدخل الوظيفي

1. تغيير فلسفة ورسالة المنظمة: إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمنظمة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر.
2. تغيير الأهداف والإستراتيجيات: تتمثل الأهداف في الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف، وعليه تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وإستراتيجياتها المطبقة، استجابة للتغيرات البيئية المحيطة بما فيكون إما بتعديل المنظمة لإستراتيجياتها أو تبني إستراتيجية جديدة حسب ما تتطلبه الظروف الداخلية أو الخارجية للمنظمة، أو يكون على مستوى إستراتيجية النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة لوحدة أو أكثر من إستراتيجياتها الوظيفية " التسويقية، الإنتاج، التمويل، البحوث والتطوير RD، أو الموارد البشرية، أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو

¹ - لعور فريد، كمال حمادة، أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير، دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، 2021، ص 520.

² - خدادمية آمال، باحمد عبد الغاني، التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية بين الرؤية النظرية والواقع العملي تشخيص حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الرابع، دون سنة، ص 158.

التركيز، أو القيادة في التكاليف، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات.¹

ثانيا: المدخل الهيكلي للتغيير

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "الإطار المؤسسي الواضح لمكونات المؤسسة، وما تتضمنه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تندرج عليها والاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، والأنشطة التي تنهض بها، والمستويات والصلاحيات التي تعطى لها"

كما يتكون الهيكل التنظيمي من تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون، وأي تغيير في هذه المكونات فهو يدخل في مجال تغيير الهيكل التنظيمي، ومعنى ذلك أن المؤسسة قد تغير من وسائل التنسيق، أو توسع أو تضيق من نطاق الإدارة، أو تزيد أو تقلل من تفويض السلطة. وقد تلجأ المؤسسات إلى إجراء تغيير شامل في هيكلها التنظيمي (بنائها التنظيمي) كله، وهو ما يطلق عليه "إعادة التنظيم، أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود، ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملاءمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمؤسسة، بحيث تمتد لمختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحول المؤسسة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي، أو إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانات ونظم وإجراءات.²

ثالثا: المدخل الإنساني للتغيير

الأفراد من أهم مجالات التغيير التي تستهدف العاملين مباشرة هو مجال تغيير السلوك وتنبع أهمية تغيير السلوك من ضرورة مواكبة سلوك الأفراد مع متطلبات العملية التغييرية، ولعل أهم هذه المتطلبات هو التحليل الكامل لسلوكيات الأفراد التي كانت سببا أساسيا لمشكلة المنظمة الحالية التي تستوجب عملية التغيير، ولإحداث التغيير السلوكي للأفراد هناك دائرة يمر بها الفرد أثناء العملية التدريبية ابتداء من مرحلة الدفاع عن السلوكيات السابقة وانتهاء بمرحلة الانفتاح على السلوكيات الجديدة كما هو موضح في الشكل التالي³:

¹ - فريدة جعالة، الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة حالة: المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، رسالة ماجستير في تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013، ص 19.

² - سعيدة دوباخ، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص 74.

³ - نورة بوعلاقة، دور إدارة التغيير في تميز أداء المنظمات، دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020-2021، ص 10.

وفي هذا الصدد يشمل التغيير في الأفراد ناحيتين:

1. التغيير المادي للأفراد كالاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم والذين بإمكانهم التكيف مع التغييرات الحاصلة.

2. التغيير النوعي للأفراد من خلال التركيز على رفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية والتي تتماشى مع التغيير الحاصل في المحيط. ومن الباحثين من ركز على الأفراد عند إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما:¹

1. **المهارات والأداء:** يستخدم لذلك ثلاث مداخل:

أ. **الإحلال:** أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أنَّ هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

ب. **التحديث التدريجي للعاملين:** بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد. ت- تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أداءهم للعمل من خلال اكتسابهم مهارات جديدة.

2. **الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:** ذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المؤسسة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات.

إن التغيير في الأفراد يعد من أكثر المجالات صعوبة في التغيير التنظيمي، إذ يتوقف هذا التغيير على مدى استعدادهم ورغبتهم في التغيير، كما أنَّه لا يمكن تغيير الأفراد بمجرد حديث ودي، ورغم ذلك فإنَّ التغيير في الأفراد يمثل أهم المجالات التي يجب أن يستهدفها التغيير، فالتغيير الفعال هو الذي يهدف إلى تغيير اتجاهات ومهارات الأفراد العاملين لتتلاءم مع أهداف التغيير المطلوب، وذلك بعد إدراك وتفهم قائد التغيير لسلوكهم وحاجاتهم وقدراتهم.

رابعاً: المدخل التكنولوجي للتغيير

يفرض التقدم التكنولوجي خاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، وقد تكون هذه التغييرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض الأعمال أو تكون أساسية تشمل المؤسسة ككل.

¹ - نورة بوعلاقة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

ويأخذ التغيير التكنولوجي أشكالا منها استخدام وسائل إنتاجية متطورة بغرض زيادة الإنتاج وخفض التكلفة وتحسين جودة المنتج أو تغيير تصميم العمليات كإضافة مرحلة جديدة أو استبعاد مرحلة أخرى، كما يشمل هذا المجال من التغيير طرق نقل المعلومات وكيفية معالجتها، واقتناء وسائل اتصال حديثة واستعمال تقنيات متطورة من أجل تطوير طرق ووسائل الاتصال في المؤسسة، وتستطيع المؤسسة أيضا أن تطور معاملاتها وأنشطتها بواسطة التغيير التكنولوجي، ومن الأمثلة على ذلك الدفع بالوسائل الالكترونية والقيام بكافة المعاملات بواسطة الانترنت. ويمكن القول أنّ الأوتوماتيكية أحد الأشكال الهامة للتغيير التكنولوجي وتوجه المؤسسات إلى استخدام نظم إنتاج آلية لا تستعمل العنصر البشري إلا في أضيق الحدود، إلا أنّ مجال التغيير التكنولوجي لا يقتصر على نشاط الإنتاج فحسب بل تعداه ليشمل النشاط الإداري.

خامسا: المدخل الثقافي للتغيير

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المؤسسة، كما تعرّف بأنها "مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها واكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي، والانسجام والتكامل الداخلي"، أي أنّ الثقافة التنظيمية نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع أفراد المؤسسة وهيكلها، ونظمها المختلفة لينتج عنها مجموعة من القواعد السلوكية أو ما يعرف بالكيفية التي تعمل بها الأشياء.

سادسا: الترتيبات المادية

يشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيداً عن العشوائية، وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي.¹

المطلب الثالث: مصادر التغيير

تهدف المؤسسة إلى التأقلم مع الظروف المحيطة بها، ذلك أن المؤسسة عبارة عن نسق مفتوح ومتفاعل ليس مغلق، كما كان ينظر إليه من طرف علماء التنظيم الكلاسيكي ومنه هناك عدة مصادر للتغيير في المؤسسة يمكن تلخيصها كما يلي:²

¹ - سعيدة دوباخ، مرجع سبق ذكره، ص75.

² - بوبكر يمينة، إستراتيجية التغيير في الإدارة المحلية، دراسة ميدانية لإستراتيجية التغيير التنظيمي والتكنولوجي في بلدية حيدرة، رسالة ماجستير في علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 02، 2015، ص85.

أ. **البيئة** تعتبر البيئة الخارجية للمنظمات المختلفة أهم مصادر التغيير هي تتضمن كل من العوامل الاقتصادية السياسية، الاجتماعية الثقافية وغيرها، فأي تغيير يحدث في هذه الجوانب من شأنه أن ينعكس في متطلبات التغيير في المنظمة.

ب. **مستوى التكنولوجيا** على الرغم من أن التكنولوجيا هي جزء من البيئة، فإنها تستحق اهتماما خاصا لأن المنظمة تتأثر بشكل ملحوظ بمستوى التكنولوجيا فالوسائل والطرق الحديثة للعمل غيرت بشكل خاص المعايير الموجودة داخل المنظمة.

ج. **الأهداف والقيم**: يحصل التغيير كذلك من خلال التعديلات في أهداف المنظمة، أو من خلال التغيير الحاصل في القيم السائدة التي تؤدي بالمنظمة إلى تعديل أهدافها بغية تحقيق الانسجام الشامل بين الأهداف والقيم وحتى ولو بقية الأهداف ثابتة، فإن التغيير في القيم يقود إلى تغيرات في سلوك المنظمة لكي يتلاءم تنسجم معها.

د. **الهيكل**: يقود التغيير الحاصل في هيكل المنظمة، سواء على مستوى معين وعلى جميع المستويات إلى إعادة النظر وتغيير في تنظيم المنظمة ذاتها.

هـ. **الدوافع الاجتماعية والنفسية**: تلعب الدوافع الاجتماعية والنفسية دورا مهما في تنفيذ التغيير أو مقاومته، هذا إلى جانب ضرورة التغيير في سلوك الأفراد وجماعات العمل، لكي تنسجم مع متطلبات التغيير الاجتماعي.

و. **الدوافع الإدارية**: تتميز الدوافع الإدارية في أثرها من حيث تحقيق التوازن المتحرك للمنظمة والأفراد العاملين فيها بفعل التغييرات الحاصلة، لدى يسعى المدراء دائما في مختلف المستويات التنظيمية إلى تحقيق التوازن والتكيف والابتكار.

هناك من يرى أن التغيير ينبع من عدة مصادر أهمها: المحيط الاقتصادي، التكنولوجي، الثقافي أو التشريعي، وطبيعة هذه المصادر هي المحددة لطبيعة التغيير، الذي يمكن أن يكون نتيجة لقيود مفروضة ومتطلبات جديدة، ورغم تعدد القوى الدافعة للتغيير، فإنه يمكن تصنيف هذه القوى أو المصادر إلى نوعين رئيسيين هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

1. **المصادر الداخلية للتغيير**: وتشمل المصادر الداخلية للتغيير على القوى الناشئة في البيئة الداخلية للمنظمة، نتيجة للعمليات والتفاعلات داخل المنظمة. ومن بين أهم هذه المصادر ما يلي:¹

أ. تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها.

ب. إدخال أجهزة ومعدات جديدة.

¹ - الهادي بوقلقول، بومدين بلخير، إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر، تم الاطلاع على المقال يوم 04-04-2025، على الساعة 15:12 عبر الرابط <https://asjp.cerist.dz/en/article/24682>

- ج. حدوث أزمة داخلية طارئة. تدني في الأرباح.
- د. انخفاض مستوى الأداء التنظيمي.
- هـ. الصراع ومدى الولاء للمنظمة.
- و. تطور المؤسسة (زيادة) (النشاطات ونظرة المسير (للمستقبل).
2. **المصادر الخارجية للتغيير** يرى العديد من الباحثين والمختصين أن المصادر الخارجية لها أهمية كبيرة مقارنة بالمصادر الداخلية للتغيير التي تعتبر تحصيل حاصل. وتشمل المصادر الخارجية على مجموع قوى البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة والتي يمكن تحديدها فيما يلي:
- أ. **القوى السياسية:** تغيير السياسة العامة للدولة "مثلا الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر، أو تغيير السياسة الحزبية الحاكمة، أو وجود تغيير سياسي مفروض نتيجة التغييرات السياسية العالمية؛
- ب. **القوى التشريعية:** تغيير في التشريعات الحالية أو ظهور أو ظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسات المنظمة "كالقوانين المرتبطة بالبيئة والخاصة بالعلاقات مع العاملين أو الدفاع عن حقوق المستهلك، أو المتعلقة بالنظام الاقتصادي؛
- ج. **القوى الاجتماعية:** التغيير في عادات المواطنين، أو في العلاقات الهيكلية الاجتماعية، أو تزايد وعي المواطنين أو جماعات الضغط، أو اهتمامات جديدة للمواطنين مثل الاهتمام بالبيئة والصحة العامة.
- د. **القوى التكنولوجية:** ظهور تكنولوجيا جديدة أو تكنولوجيا المعلومات المتطورة، أو تطوير في وسائل وعمليات إنتاج وتقديم الخدمة [كفرصة إمكانية العمل من البيت أو ما يعرف بـ"الإدارة عن بعد"، أيضا جهاز الهاتف القادر على الترجمة الفورية بين شخصين يتكلمان بلغتين مختلفتين... الخ].
- هـ. **القوى الاقتصادية:** مثل التضخم، أو تغير أسعار التبادل بين العملات النقدية أو ارتفاع أسعار وسائل الإنتاج، أو الاتجاه نحو التخصصية.
- و. **القوى الطبيعية:** مثل التعرض للزلازل والهزات الأرضية، أو التعرض للسيول أو التغيير في درجة الحرارة المعتادة من قبل.¹

¹ - الهادي بوقلقول، بومدين بلخير، مرجع سبق ذكره.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة التغيير

إدارة التغيير هي عملية تهدف إلى تنظيم وتوجيه التغييرات التي تحدث داخل المنظمة بطريقة فعالة تضمن تحقيق النتائج المرجوة، وتقليل المقاومة للتغيير، وزيادة فاعلية التكيف مع التحولات في بيئة العمل. يهدف هذا النوع من الإدارة إلى التأكد من أن التغييرات، سواء كانت في استراتيجيات العمل، أو التكنولوجيا، أو الهيكل التنظيمي، أو أي جوانب أخرى في المؤسسة، يتم تنفيذها بسلاسة وبأقل تأثير سلبي ممكن على الموظفين والأداء العام. تعتبر إدارة التغيير جزءًا أساسيًا من استراتيجيات التطوير المستمر في المنظمات، حيث يساعد القادة والمديرون في تحديد التغييرات اللازمة، ووضع خطة لتنفيذها، ومراقبة تأثيراتها على الأفراد والفرق. تشمل إدارة التغيير على عدة مراحل، مثل التخطيط للتغيير، وتواصل الرؤية والتوقعات مع المعنيين، والتدريب والدعم لضمان التكيف، ومتابعة التغييرات بعد التنفيذ.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص إدارة التغيير

من خلال هذا المطلب سنعرض مفهوم إدارة التغيير، ومنه يمكن أن نستخلص أهم الخصائص التي تميز هذه الإدارة.

أولاً: مفهوم إدارة التغيير

تعرف إدارة التغيير على أنها استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.¹

إدارة التغيير هي النهج الذي يهدف إلى تجهيز ودعم الأفراد والفرق والمنظمات في تحقيق التغييرات التنظيمية. إدارة التغيير هي واحدة من العمليات الست في ITIL. تشمل الأساليب التي تعيد توجيه أو تعيد تعريف استخدام الموارد، والعمليات التشغيلية، وتخصيصات الميزانية، أو طرق العمل الأخرى التي تعدل بشكل كبير من سير العمل في المنظمة أو الشركة.²

¹ - الحاج نعاى خديجة، إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 30، 2022، ص 355.

² - <https://www.oracle.com/fr/database/change-management-organisation/>, on 05-04-2025, at 16:03.

إدارة التغيير هي عملية تبديل أو تعديل، إلغاء أو إضافة مخطط لها في أهداف أو سياسات المؤسسة أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في الأساليب وطرق العمل ويستجيب لها القادة بطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية المنظمة وتحقيق كفاءتها.¹

إدارة التغيير تشمل الأدوات والعمليات التي يمكن أن تطبقها المؤسسة لإدارة أفضل لمرحلة التحولات التي تمر بها (مثل توسيع نطاق منتجاتها / خدماتها، فتح فرع جديد في الخارج، فتح أو الاستحواذ على وحدات إنتاج جديدة، تنفيذ تقنيات مبتكرة، التحول الرقمي، وغيرها).²

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن أن نستخلص أن إدارة التغيير هي نهج أو استراتيجية تهدف إلى تجهيز ودعم الأفراد والفرق والمنظمات لتحقيق التغييرات التنظيمية الضرورية. تشمل عملية تعديل أو إضافة أو إلغاء السياسات، القيم، الأهداف، والموارد المتاحة للمؤسسة، أو تغيير طرق وأساليب العمل لمواكبة التحديات والفرص الجديدة في البيئة الاجتماعية، الاقتصادية، والثقافية. كما أنها تهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة وتحقيق كفاءتها عبر تكيف الهيكل التنظيمي وعمليات العمل لتلبية احتياجات التغيير.

ثانياً: خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين الامام بها ومعرفتها والاحاطة بجوانبها المختلفة ومن أهم هذه الخصائص مايلي:³

1. **الاستهداف:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه الى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف محدد وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير؛

2. **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في إطار، امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها؛

3. **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات، احتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير؛

4. **الفعالية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وكذا تملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوة الفعل في الأنظمة والوحدات الادارية المستهدف تغييرها؛

¹ - تمديلي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص22.

² - <https://www.convictionsrh.com/offres/change-management/>, on 05-04-2025, at 16:05.

³ - مباركي صفاء، محاضرات في إدارة التغيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2021-2022، ص14.

5. المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير؛¹
6. الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، حيث إذا كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل اجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية؛
7. الإصلاح: حتى تنجح ادارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة؛
8. الرشد: وهو صفة لازمة لكل عمل اداري وبصفة خاصة في ادارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر؛
9. القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم والا فقد مضمونه؛
10. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: ادارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.²
11. الغائية: عملية التغيير داخل المنظمة هي فعل واع ومقصود بعيد عن العشية يهدف إلى:
إقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة ودخول المناخ العام للمنظمة بصفته عنصراً
12. فاعلاً لا عامل هدم؛ قبول التغيير يبدو عسيراً على بعض العناصر داخل المنظمة، مما يوجب إشاعة جو من المرونة على الكيان الإداري.

¹ - حفصة خقاني، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية، أطروحة دكتوراه في إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2020، ص 53.

² - بوطرفة صورية، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011، ص 14.

13. الابداع: خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دوراً ريادياً في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه يعمل على تنمية القوة الدافعة على التطوير، ويسعى لتقديم بدائل متطورة تنهض بالمستوى المعرفي للموظفين.¹

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة التغيير

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أهمية وأهداف إدارة التغيير:

أولاً: أهمية إدارة التغيير

يكتسي التغيير وإدارة التغيير اهتماماً كبيراً من قبل الكتاب في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي نظراً لكونه سبباً في نجاح المنظمة أو فشلها على أكثر من صعيد، وذلك كونها تعتبر نظام مفتوح يتكون من عديد الأنظمة الفرعية، التي إن اختلف أحدها أثر في باقي الأجزاء ولو بعد فترة من الزمن والعلوم الإدارية في الوقت الحاضر تركز على التنبؤ بالمشاكل ممكنة الحدوث واستباقها بدل تخصيص موارد أكثر لمعالجتها عند حدوثها.

كما نجد المصطلح الأول من إدارة التغيير يغير أساساً عن عدة وظائف من بينها عملية التخطيط، والتي يعرفها فايول بأنها "التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، أي أن من وظائف إدارة التغيير التنبؤ بمختلف التحولات ممكنة الحدوث في المستقبل القريب أو البعيد، ومن ثم أخذ كل الاحتياطات اللازمة لمواجهة تلك التحولات، كذلك تكمن أهمية إدارة التغيير بالمنظمة في مواطن عدة نذكر من بينها:²

1. **تسمح بالتكيف** مع كل جديد في البيئة التكنولوجية، التنافسية، القانونية والثقافية، ولعل البيئة التكنولوجية هي الأكثر تحولاً بسبب التقدم المعرفي والاكتشافات العلمية المتجددة، واستغلالها يسمح للمنظمة بتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والسرعة في تحقيق الأهداف، أما البيئة القانونية والتي تفرض في بعض الأحيان ضغوطاً أو تعطي امتيازات جديدة، فالمنظمة ملزمة بمراقبتها والتكيف معها لتجنب الوقوع في مشاكل قانونية أو الاستفادة من الامتيازات، وفي كلتي الحالتين إدارة التغيير عملية جد مهمة في الوقت الراهن؛

2. **تبني إدارة التغيير** كمدخل إداري يساعد على إكساب المنظمة لثقافة تنظيمية قوية ومرنة تستطيع مواجهة المشاكل الداخلية والخارجية على حد سواء، ويصبح التغيير سمة دائمة يستطيع الأفراد التعامل معها في أي وقت ومكان؛

¹ - شريفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2016، ص 63.

² - يوسف عطية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات، دراسة حالة عينة من المنظمات، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018، ص 70.

3. من خلال إدارة التغيير يمكن التأثير في الأفراد وتحريك القوى الكامنة لديهم مما يسمح بزيادة مستوى الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى كسر تقاليد البيروقراطية والسماح للأفراد الجدد بالانخراط في بيئتهم الجديدة؛
4. التنبؤ بتوجهات الأفراد ومحاولة التأثير فيها وقيمهم ومعتقداتهم اتجاه القضايا التي تهم المنظمة، والتي لها دور ومساهمة في نجاح أو فشل النظام ككل، ومن بين أهم القضايا نجد مثلا التعصب للآراء والفرقة بين الجنسين والمعاملة على أساس الانتماء العرقي وما شابهها؛
5. تخفيض درجة المقاومة لدى الأفراد من التغييرات المستقبلية بعد فترة معينة من اعتماد هذا الأسلوب الإداري، أو على الأقل جعلها موضوعية وذات تأثير إيجابي، أي إن كان التغيير في صالح المنظمة قبله الأفراد وإن رأوا أنه سيعود على أحد الأطراف بالسلب قاوموه أو يساهموا في تعديل أهداف وأساليب هذا التغيير.

ثانيا: أهداف إدارة التغيير

- لإدارة التغيير أهداف جوهرية استدعت لقيام العملية نوجزها في:¹
1. زيادة قدرة المنظمات على البقاء، التطور والاستمرارية وذلك بزيادة قدرتها على التكيف ومتغيرات البيئة المستمرة مما يجعل منها نظاما متجددا.
 2. زيادة احساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم.
 3. تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلا للتغيير، و تنمية مهارات ومعارف العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية وتطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار والعمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والرغبة في تعديل سلوك الموظفين حتى تتمكن من مواجهة التغييرات المحيطة بها.
 4. تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.
 5. زيادة فهم عملية الاتصال وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب لقضاء على النزاعات والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة.

¹ - نجاة بن يحي، محاضرات في مقياس إدارة التغيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2023، ص17.

المطلب الثالث: أبعاد إدارة التغيير

تعتبر إدارة التغيير ظاهرة طبيعية تحاول من خلالها المنظمة التأقلم مع الأوضاع الجديدة، التي تفرضها البيئة المحيطة حيث تلمس مجموعة من الأبعاد يمكن إبرازها في النقاط التالية:¹

1. **بعد ثقافة التغيير:** تعتبر ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة والهامة في حياة الإنسان المعاصر، ونظرا لحدثة هذا المفهوم فقد حدث بعض الخلط في استخدامه وعلاقته بمفهوم تغيير الثقافة رغم وجود اختلافات جوهرية بين المفهومين، فمفهوم ثقافة التغيير يعني أن للثقافة دور هام في تغيير الواقع الى الأفضل، بينما مفهوم تغيير الثقافة يقصد به التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات أخرى كسبيل للتغيير والتطوير؛ "
2. **بعد التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي:** هو ذلك البعد الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومن ثم فإن أي تغيير يحدث في أحد مكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة يدخل في مجال التغيير الهيكلي أو البنائي، غير أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن مجال الهيكل التنظيمي، إلا أن المنظمات قد تلجأ الى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي ويطلق على هذه العملية بمصطلح "إعادة التنظيم" أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود، ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملاءمة للأهداف التطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد الى مختلف أنشطتها وعلاقاتها التنظيمية؛
3. **بعد التغيير على مستوى الاستراتيجيات:** قد تضطر المنظمة الى إجراء تعديلات وتغييرات على مستوى أهدافها واستراتيجياتها وذلك استجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها؛
4. **بعد التغيير في نمط القيادة:** قد تلجأ المنظمة الى تبني نمط قيادي جديد، وذلك من أجل ضمان نجاح عملية التغيير بالإضافة الى تشجيع الأفراد على التعاون وتحمل مخاطر ومسؤولية التغيير؛
5. **البعد التكنولوجي:** يتم فيه التركيز على الوسائل المستخدمة في العمل، حيث تقوم المنظمة بإدخال تكنولوجيات جديدة تمكنها من تحسين مستوى الأداء، تعبر التكنولوجيا عن أنواع المعرفة الفنية والعلمية التي يمكن أن تساهم في تحقيق الكفاءة العالية والأداء الأفضل نظرا لما توفره على الانسان من وقت، جهد واقتصار المكان؛
6. **البعد الإنساني:** يلعب السلوك الإنساني دورا بارزا في عملية إدارة التغيير، حيث يتوقف نجاح التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد وقناعتهم بضرورته.

¹ - نورة بوعلاقة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

المبحث الثالث: إدارة مقاومة التغيير

إدارة مقاومة التغيير هي عملية تهدف إلى التعامل مع المقاومة التي قد تظهر من الأفراد أو المجموعات عند محاولة تطبيق تغييرات في بيئة العمل أو داخل أي منظمة، التغيير هو جزء أساسي من النمو والتطور، لكن مع ذلك، فإن التغييرات غالبًا ما تثير الخوف أو القلق لدى بعض الأفراد، مما يؤدي إلى مقاومة له، قد تتراوح هذه المقاومة بين رفض التغيير تمامًا أو التكيف التدريجي معه، كما أن هناك العديد من مصادر مقاومة التغيير، وكذا جملة من الأساليب لإدارة هذه المقاومة.

المطلب الأول: مفهوم وأشكال مقاومة التغيير

بعد أن تقوم المنظمة بتطبيق عملية التغيير التي تسعى إليها فإنه من طبعي أن تكون هناك مقاومة من طرف الأفراد وتكون هذه المقاومة في شكل رد فعل العمليات التغيير التي مست الأفراد سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ويكون رد الفعل متفاوت المستويات قوي، متوسط منعدم).

أولاً: مفهوم مقاومة التغيير

تمثل مقاومة التغيير ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يهدف إلى الإبقاء على الوضع الحالي عند محاولة الضغط لتغيير ذلك الوضع، أو هو الرسالة التي ينقلها الأفراد بالمنظمة للآخرين حول رؤيتهم السلبية للتغيير.¹ تعتبر المقاومة أي سلوك يحاول الحفاظ على الوضع الراهن، أي أن المقاومة تعادل الجمود، باعتبارها الاستمرارية في تجنب التغيير، وبالتالي المقاومة ليست مفاهيم سلبية بشكل عام، حيث أن التغيير ليس بالضرورة مفيداً للمنظمات.²

إن مقاومة التغيير سواء الإيجابية أو السلبية، تعني أن المنظمة تريد أن تحبّر بمواردها الرئيسية، واتجاهاتها نحو التغيير، وأهمية قيمها وثقافتها، وطبيعة علاقتها مع الأنظمة الأخرى في بيئتها.³

¹ - بن عامر منى، أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012، ص15.

² - Pardo del Val, Manuela & Martínez Fuentes, Clara, **RESISTANCE TO CHANGE: A LITERATURE REVIEW AND EMPIRICAL STUDY** Universitat de València, Spain Facultad de Economía Avda. Los Naranjos, s/n 46022 Valencia – SPAIN,p05.

³ - عياش قويدر، إبراهيمي عبد الله، إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مجلة الدراسات، العدد الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، 2013، ص173.

المقاومة هي ردة فعل إما من طرف الفرد وذلك لشعوره بالحرمان والتهميش، وإما رد فعل جماعي ناتج عن القوى الصادرة من الجماعة.¹

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن أن نستخلص أن مقاومة التغيير هي سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى الإبقاء على الوضع الراهن عند محاولة الضغط لتغيير هذا الوضع. وقد تظهر المقاومة بشكل إيجابي أو سلبي، حيث قد تكون نتيجة لعدم رغبة الأفراد أو الجماعات في قبول التغيير بسبب الخوف من فقدان الأمن أو التهميش، هذه المقاومة قد تعكس قيم وثقافة المنظمة، كما تظهر اتجاهاتها نحو التغيير وعلاقتها مع الأنظمة الأخرى في بيئتها.

ثانيا: أشكال مقاومة التغيير

نحاول أن نبرز أهم الأشكال التي تأخذها عملية مقاومة التغيير التنظيمي داخل المنظمة، عملية مقاومة التغيير داخل المنظمة تأخذ الأشكال التالية:²

1. **السلوك الدفاعي العلي:** في هذا الشكل يكون التغيير التنظيمي متمثلا في الاضطرابات وتتعتمد في تباطؤ علي والرفض الواضح والعنيف لهذا التغيير من طرف الأفراد الذين يقاومونه باستعمالهم لكل الطرق والوسائل المتاحة للتعبير عن رفضهم وعدم قبولهم لهذا التغيير.

وعادة ما يكون السلوك الدفاعي العلي عن الطريق اللجوء إلى النقابات العمالية الموجودة داخل المنظمة والمعارضة الشديدة التي تؤدي إلى وقف العمل والقيام بالإضرابات والتنديد بهذا التغيير وكذلك قد تؤدي إلى ترك العمل والاستقالة، وهذا ما سيربك عملية التغيير ويؤثر في تحقيق النتائج المخطط لها أو التأخير في تحقيقها وكل هذا لا يكون في صالح المنظمة.

2. **السلوك الدفاعي الضمني أو المستتر:** وهنا تكون المقاومة ناتجة عن ضعف الولاء التنظيمي وفقدان الحب والرغبة في العمل وهنا يكون التخيير واضح في عملية تقديم العمل من خلال التراخي والتأخير المستمر في أداء العمل والتناسي أو الانسحاب، وكذلك الانسحاب بطرق غير مباشرة مثل: التمارض وعدم الرضا بشكل عام.

¹ - زين الدين بروش، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الأجهزة القياس والمراقبة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 01، جوان 2007.

² - عياد سيدي محمد، محاضرات في مقياس إدارة التغيير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2020، ص 71.

وهناك من يقسم أشكال مقاومة التغيير على النحو التالي:¹

أ. من حيث جماعية وفردية المقاومة:

1. **المقاومة الفردية:** تعني أن مقاومة التغيير تأخذ الصفة الفردية وتتراوح اتجاهات الأفراد بين مؤيد للتغيير ومعارض له تبعاً للرؤية الشخصية للتغيير المقترح؛
2. **المقاومة الجماعية:** عدم الامتثال للتغيير يأخذ طابعاً جماعياً، حيث يقاوم التغيير معظم الموظفين في الإدارة أو القسم محل الاهتمام.

ب. من حيث الإفصاح عن مقاومة التغيير:

تأخذ درجة الإفصاح عن مقاومة التغيير شكلين: الأول سري والثاني ظاهري، وتحدد سرية وظاهرية مقاومة التغيير حسب فلسفة القيادة والمناخ العام للمنظمة، ويبقى التعامل مع المقاومة الظاهرية أفضل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية، نظراً لصعوبة تصدي الجهة المسؤولة لهذا النوع من المقاومة، الذي لا يمكن معرفة أطرافه أو أبعاده.

ج. من حيث إيجابية وسلبية مقاومة التغيير

1. **المقاومة الإيجابية:** تتمثل إيجابية مقاومة التغيير في كون التغيير المقترح سلبياً، بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة، وعدم الامتثال لهذا التغيير يصب في مصلحة الإدارة؛
2. **المقاومة السلبية:** تتمثل سلبية مقاومة التغيير في أنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية، ومردودها على الموظف والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها.

المطلب الثاني: مصادر مقاومة التغيير

هناك عدة مصادر تدفع العاملين لمقاومة التغيير، من أهمها:²

1. **المصدر العقلاني**

تنبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي لجدوى التغيير وذلك بمقارنة التكاليف من المال والجهد والوقت بالفوائد التي تعود بعد إحداث هذا التغيير يعتبر هذا المصدر من أكثر المصادر دقة ووضوح والرؤية والإقناع. من أمثلة ذلك الوقت المطلوب لتكييف الوقت الإضافي لإعادة التعلم، تكاليف التغيير، الجدوى الفنية للتغيير، نشوء ظروف غير مرغوبة.

¹ - عياش قويدر، إبراهيمي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 173.

² - بن بولرباح سارة، مساهمة إدارة التغيير في تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2021، ص 76.

2. المصدر العاطفي:

تنبع المقاومة العاطفية من شعور واتجاهات الأفراد أو المجموعات نحو التغيير نفسه أو القائمين عليه، يتمثل في الخوف المجهول وعدم الرغبة في التغيير أحد مظاهر المقاومة العاطفية، وترتبط هذه المقاومة بصفة عامة بالمصالح والمزايا الشخصية أكثر من الاهتمام بمصالح المؤسسة.

3. المصدر الاجتماعي

تستند مقاومة التغيير إلى الجوانب الاجتماعية كالرغبة في البقاء على العلاقات الاجتماعية القائمة وصعوبة تقبل علاقات جديدة؛

4. المصدر السياسي

تنبع مقاومة التغيير من اعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوة السائدة في المؤسسة والحفاظ على التحالفات القائمة وسلطة اتخاذ القرار.

5. التحكم التنظيمي:

يعتبر التحكم التنظيمي تجاه خطط التغيير من خلال وجهة نظر المتكلمة من قبل العاملين بالمؤسسة حول نجاح جهود التغيير وإلقاء اللوم عن القادة المسؤولين عنه ذلك في وضع خطط التغيير الجديدة منها، يعود ذلك إلى فقدان المصداقية والثقة في قادة المؤسسة.

المطلب الثالث: أساليب إدارة المقاومة

ينجم عن التغيير خاصة منه المفاجئ مقاومة شديدة خاصة إن لم يؤخذ بعين الاعتبار في عملية تطبيق التغيير بكافة مراحله مشاكل عديدة تضرر فيه القيادات الإدارية التصدي لهذه المشاكل.

أولاً: أساليب مقاومة التغيير

تتعدد أساليب مقاومة التغيير وتختلف درجاتها إلا أنها تتركز في ثلاث أساليب رئيسية لمقاومة التغيير وهي:¹

1. **الرفض والمقاومة العنيفة:** يستخدم هذا الأسلوب عندما ترى قوى المقاومة أن التغيير ليس من مصلحتها، أو أنه سوف يقضي على مكاسبها أو يهدد بقائها باستخدامها أعنف الأساليب كالتجسس الوظيفي وإشاعة القلق والخوف بين الموظفين؛

¹ - صبرينة لطرش، إدارة التغيير كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، الجزائر، 2019، ص 39.

2. **تعطيل قوى التغيير:** عندما تعجز قوى المقاومة من القضاء على التغيير تلجأ إلى المهادنة بهدف إرجاء التغيير وتعطيله إلى أطول فترة ممكنة ريثما تتمكن من القضاء عليه، أو الفوز بأكبر قدر من المكاسب التي تجنيها من الوضع القائم، وهنا يمكن أن تلجأ قوى المقاومة إلى أساليب التشكيك في ضرورة التغيير ونتائجه وفوائده وقواه، وفي إمكانية القيام به؛

3. **تأخير سرعة التغيير:** قد تتجه القوى المقاومة إلى إبطاء سرعة التغيير من خلال عدة أساليب مثل: استنزاف طاقات قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية أو توجيه الموارد المالية إلى أغراض أخرى هامشية كإقامة الاحتفالات والمهرجانات. من خلال الأساليب والطرق السلبية السابقة يتم إضعاف قوة التغيير وإبطاء سرعته وإعاقة حركة القوى الراغبة في إحداثه وهو ما يترتب عليه حدوث سلبيات كثيرة ومتنوعة وتجلب نتائج وخيمة على المؤسسة.

ثانياً: أساليب إدارة المقاومة

تتمثل أساليب إدارة المقاومة في:¹

1. **الاتصال للإقناع:** يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدماً (قبل إحداث التغيير)، ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه، وهذا ما يساعد في إعدادهم للتغيير وشحن حماسهم وهمهم للإسهام الإيجابي فيه.

2. **المشاركة وإدماج الأفراد في عملية التغيير:** يمكن تجنب مقاومة التغيير إذا ما أتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور بالملكية الذي يمكن أن يكتسبه الموظف.

3. **تشجيع الأفراد ودعمهم:** طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة، ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم.

4. **التفاوض والاتفاق:** يستخدم هذا الأسلوب عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير، بمعنى أن هناك ضرورة لإعطاء شيء ما يؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير، كنقل بعض الأفراد إلى مكان أو موقع آخر غير مرغوب فيه عن طريق زيادة الرواتب الشهرية لهؤلاء.

5. **المناورة:** حيث أنه عن طريق هذا الأسلوب يمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير ولإقناع الآخرين بأن التغيير في صالحهم.

¹ - بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014، ص 35.

6. التهديد الضمني والصريح من الممكن أن يلجأ المديرون - كآخر محاولة- إلى تهديد العاملين سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية، أو إجراء تغييرات ف بغرض مواكبة جهود التغيير.

بالرغم من الآثار السلبية المترتبة عن مقاومة التغيير إلا أن بعض الكتاب والباحثين ينظرون إليها من منظور آخر يشير إلى أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير فردية أم جماعية، سيئة، بل إن مقاومة التغيير يمكن أن تحقق بعض النتائج الايجابية التي تكون في صالح التغيير، نذكر منها ¹:

أ. يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

ب. مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات / لا الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن ان تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم علما بالتغيير، والذي يؤدي بالنهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

ج. المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل.

¹ - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص36.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، تناولنا بشكل معمق مختلف مفاهيم التغيير وإدارة التغيير ومقاومته، بدءًا من تعريف التغيير وأنواعه، مرورًا بأسباب حدوثه ومجالات تطبيقه، وانتهاءً بدراسة مصادره المتعددة. كما استعرضنا الأسس النظرية والعملية لإدارة التغيير، من خلال توضيح مفاهيمها وخصائصها وأبعادها، مع التركيز على أهميتها وأهدافها في دعم وتحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات.

وانطلاقًا من ذلك، تم التطرق إلى جانب لا يقل أهمية، وهو إدارة مقاومة التغيير، حيث قمنا بتحليل مفهوم المقاومة وأشكالها المختلفة، مع استجلاء أبرز مصادرها، واستعراض الأساليب والاستراتيجيات الفعالة التي تساهم في التخفيف من حدتها وضمان التفاعل الإيجابي معها.

لقد بينت الدراسة أن التغيير يُعد عملية حيوية لا غنى عنها لكل منظمة تطمح إلى الاستمرار والنمو في بيئة تتسم بالديناميكية والتقلب المستمر. ورغم ما يحمله التغيير من فرص، إلا أن مقاومته تُعد من أبرز التحديات التي قد تواجه المؤسسات، مما يستدعي الاستعداد لها بتبني منهجيات دقيقة واستراتيجيات مدروسة في إدارة التغيير ومقاومته.

ومن هنا، فإن فهم مختلف أبعاد التغيير وآليات إدارة مقاومته يُمثل حجر الزاوية لنجاح أي منظمة في التكيف مع المتغيرات وتحقيق التطوير المستمر، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تفرضها التحولات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المعاصرة.

الفصل الثاني

رقمنة المؤسسات الحكومية

تمهيد:

في العصر الحالي، أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية لجميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو نوعها، لقد أحدثت التكنولوجيا ثورة في الطريقة التي تعمل بها المؤسسات وتقدم خدماتها، إذ أدى التطور السريع في أدوات البرمجيات والتقنيات الحديثة إلى تغييرات جذرية في أساليب العمل، مما دفع المؤسسات إلى اعتماد الحلول الرقمية لتحسين الكفاءة، وتعزيز القدرة التنافسية، وتقديم تجربة أفضل للعملاء.

تعد رقمنة المؤسسات عملية شاملة لا تقتصر على استخدام التكنولوجيا لأتمتة بعض العمليات، بل تشمل إعادة تصميم النماذج والأنظمة الداخلية، وتحويل طريقة تفكير المؤسسة في استخدام البيانات والموارد، في هذا الفصل، سنتناول تأثير الرقمنة على المؤسسات وكيف ساهمت التقنيات الحديثة في تحسين الأداء العام، إضافة إلى التحديات والفرص التي تطرحها هذه العملية، كما سنتطرق إلى الدور الحيوي للتحول الرقمي في تعزيز الابتكار، وتسهيل اتخاذ القرارات، وتحقيق التفاعل الأكثر فعالية بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة.

ومن أجل الإلمام بكل هذه المفاهيم المرتبط بالرقمنة، سنعرض النقاط التالية:

- ماهية رقمنة المؤسسة؛
- مراحل ومتطلبات التحول الرقمي؛
- التغيير التكنولوجي.

المبحث الأول: ماهية رقمنة المؤسسة

تعد رقمنة المؤسسة أحد الركائز الأساسية التي ساهمت في إحداث نقلة نوعية في عالم الأعمال والإدارة في العصر الحديث. لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار للمؤسسات، بل أصبح ضرورة حتمية لمواكبة التحديات المتزايدة والتطورات السريعة في بيئة الأعمال العالمية، تتجاوز رقمنة المؤسسة مجرد تبني التقنيات الحديثة أو الأدوات الرقمية؛ فهي عملية استراتيجية تهدف إلى إعادة صياغة الطريقة التي تدار بها المؤسسة وتقدم بها خدماتها، من خلال دمج التكنولوجيا في جميع جوانب العمليات والأنظمة.

المطلب الأول: تعريف وخصائص الرقمنة

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أهم التعاريف التي قدمها الباحثون لمفهوم الرقمنة، ومن ثم نستخلص أهم الخصائص التي تتميز بها عملية الرقمنة.

أولاً: تعريف الرقمنة

تعرف على أنها "عملية انتقال الشركات والمؤسسات إلى اعتماد أساليب عمل تعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات، والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها"¹.

التحول الرقمي كعملية من خلال تطبيق التكنولوجيا الرقمية والقدرات للقيام بالعديد من الأشياء التي تقوم بها المنظمة بانتظام، ولكن بطرق جديدة وأفضل تحقق نتائج محسنة. يعرف استراتيجية التحول الرقمي بأنها "استراتيجية تنظيمية يتم صياغتها وتنفيذها من خلال الاستفادة من الموارد الرقمية لخلق قيمة متميزة". ستيح استراتيجية التحول الرقمي للمنظمة بأكملها تطوير وتنفيذ هذه الاستراتيجية الرقمية. الاستراتيجيات السابقة ليست بالضرورة مستبدلة ب استراتيجية التحول الرقمي؛ بل من المرجح أن تكون متوافقة معها².

هناك فرق كبير بين نوعية المعلومات التي كانت تعالجها الحاسبات في المراحل الأولى لتقنيات المعلومات، وتلك التي يتعامل معها غالبية الناس اليوم عبر حواسيبهم. ففي الماضي، كان التركيز على الأبحاث العلمية فقط، بينما أصبح الأمر الآن يمتد ليشمل العديد من جوانب الحياة اليومية، مثل المعاملات المصرفية، توفير الطاقة، إدارة

¹ - سناء راهب، حليلة شابي، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 13، العدد 01، 2023، ص692.

² - Kapotas Spyridon, **Digital Transformation of Organizations and Their Organizational Cultures: A Case Study in a National Defense Industry**, International Conference on Business & Economics of the Hellenic Open University 2022, Patras, Greece, p443.

حركة المرور، الملاحاة الجوية، والإدارة العامة. وبذلك، تعني الرقمنة قدرة الحاسبات على معالجة البيانات، واستخدام الشبكات لتوزيع وتبادل تلك البيانات.¹

يشير مصطلح "الرقمنة" من الناحية الفنية إلى العملية التي تقوم فيها الأجهزة الإلكترونية بتحويل البيانات والمعلومات إلى رموز ثنائية تتكون من سلسلات تحتوي على الرقمين (صفر) و(واحد). ثم تقوم هذه الأجهزة بفك تشفير تلك الرموز لإعادة تحويلها إلى البيانات والمعلومات التي تظهر على شاشات الحاسبات والهواتف الذكية. هذه العملية تساهم في تسريع انتقال المعلومات عبر شبكات المعلومات وتقنيات الواي فاي. من الناحية العملية، يشير المصطلح إلى اعتماد المنظمات والحكومات على التقنيات والتطبيقات الرقمية المتصلة بالإنترنت.²

من خلال ما سبق من التعاريف يمكن أن نستخلص أن التحول الرقمي هو عملية انتقال الشركات والمؤسسات إلى استخدام التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة لزيادة العائدات وتحقيق قيمة مضافة. ويشمل تطبيق التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات التنظيمية وتقديمها بطرق جديدة وأكثر فعالية، كما يتضمن اعتماد المنظمات على التطبيقات الرقمية المتصلة بالإنترنت لخلق قيمة متميزة وتحقيق نتائج محسنة في مختلف جوانب الحياة اليومية، مثل المعاملات المصرفية، إدارة الطاقة، وحركة المرور.

ثانيا: خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة عن غيرها من التقنيات بالخصائص التالية³:

1. **تقليل الوقت**: تسهم التكنولوجيا في تقليل الزمن من خلال جعل جميع الأماكن الإلكترونية قابلة للوصول بسرعة وسهولة.
2. **تقليل المساحة**: توفر الرقمنة مساحات تخزين واسعة قادرة على استيعاب كميات ضخمة من المعلومات المخزنة، والتي يمكن الوصول إليها بسهولة ويسر.

¹ - جون ماكنزي أوين، ترجمة: حشمت قاسم، **المقالة العلمية في عصر الرقمنة**، المركز القومي للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2011، ص148.

² - سمحي عبد العاطي حامد، يونس حسن عقل، **تداعيات الرقمنة الاقتصادية على الإطار الضريبي الدولي**، التحديات ومقترحات التطوير، مجلة الإسكندرية للبحوث الحاسبية، المجلد الرابع، العدد الثالث، سبتمبر 2020، ص13.

³ - رزاق جيهان، **الرقمنة وانعكاساتها على الإدارة المحلية**، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2023، ص14.

3. تقاسم المهام الفكرية مع الآلة : بفضل التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الاصطناعي، تساهم تكنولوجيا المعلومات في تطوير المعرفة وتعزيز قدرة المستخدمين على التحكم في عملية الإنتاج بشكل شامل.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقمنة

الرقمنة أصبحت في عصرنا الحديث أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها مختلف القطاعات لتطوير الأعمال وتحقيق الكفاءة. إذ لم تقتصر الرقمنة على تحويل البيانات والمعلومات إلى صيغ رقمية فقط، بل امتدت لتشمل إعادة هيكلة العمليات والخدمات في المؤسسات، ما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. من خلال هذا المطلب، سنتناول أهمية الرقمنة في مختلف المجالات، بالإضافة إلى أهدافها التي تهدف إلى تعزيز التطور التكنولوجي، تحسين تجربة المستخدم، وتسهيل الوصول إلى المعلومات.

أولاً: أهمية الرقمنة

تتمثل أهمية الرقمنة في مايلي:¹

1. تمكين الوصول الشامل والعميق إلى المعلومات بمختلف أصولها وفروعها؛
2. تسهيل وتسريع عملية اكتساب المعرفة والمعلومات من مصادر متنوعة؛
3. إمكانية طباعة المعلومات عند الحاجة وإنشاء نسخ مطابقة منها؛
4. توفير الوصول إلى المعلومات عبر وسائل متعددة مثل الصوت والصور والألوان؛
5. تقليل التكاليف المرتبطة بالوصول إلى المعلومات؛
6. إمكانية تقديم تقييم نقدي للمصادر والمواد المعلوماتية؛
7. التكامل مع وسائل أخرى مثل الصوت والصور والفيديو.

ويمكن تحديد أهمية الرقمنة في المؤسسات العمومية، في النقاط التالية:²

1. **تقليل الفجوة بين الإدارة والعاملين** : يساهم التحول الرقمي في تقليل الفجوة بين الطبقات الإدارية والموظفين، مما يعزز التواصل والتعاون بينهما.

¹- بريزة بوزعيب، الرقمنة ودورها في عصرة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 05، العدد 02، 2022، ص 73.

²- فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، دراسة تحليلية للجماعات المحلية، أطروحة دكتوراه في إعلام وإتصال، كلية علوم الاتصال والسمعي البصري، جامعة قسنطينة 3 صالح بونيندر، قسنطينة، الجزائر، 2020-2021، ص 122.

2. إعادة هيكلة الأدوار والوظائف بأسلوب استشاري: يمكن للتحويل الرقمي تحديد هيكل العمل في المؤسسات بطريقة تتيح للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل استشاري، مما يعزز الشفافية ويشعرهم بالانتماء والمسؤولية.
3. تطبيق أساليب عمل جديدة: تتيح الخدمات الإلكترونية تبني أساليب عمل جديدة وفعالة، مما يساهم في تبسيط العمليات الإدارية وتحسين كفاءتها.
4. توفير الاتصال الدائم بين المواطنين والمرافق العامة: يسهل التحويل الرقمي وصول المواطنين إلى الخدمات العامة بطرق سهلة وفعالة، مما يعزز التواصل بين الحكومة والمجتمع.
5. تقليص الوثائق والتعقيدات: تساعد الرقمنة في تقليل حجم الوثائق الإدارية والتعقيدات، مما يسهل ويسرع عمليات الحصول على الخدمات العامة.
6. رفع جودة الخدمة وتقليص البيروقراطية: يمكن للتحويل الرقمي تحسين جودة الخدمات وتقليل مظاهر البيروقراطية، مما يزيد من رضا المواطنين وثقتهم في الحكومة.
7. تسريع الإنجاز وتيسير الخدمات: يسهل التحويل الرقمي إنجاز المعاملات الإدارية بشكل أسرع وتقديم الخدمات العامة إلكترونياً، مما يساهم في تسهيل حياة المواطنين.
8. زيادة الإنتاج: تمثل الإدارة الإلكترونية خطوة هامة في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي، حيث توفر معالجة فورية للطلبات ودقة ووضوح في إنجاز المعاملات.
9. تحقيق الشفافية: تساهم الرقابة الإلكترونية في تعزيز الشفافية في العمل الإداري، مما يسهل محاسبة الخدمات المقدمة ويضمن الالتزام باللوائح والنظم الإدارية واحترام مواعيد العمل.
10. خفض التكاليف: على الرغم من أن التحويل إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب استثماراً مالياً في البداية، إلا أن النموذج الإلكتروني يوفر ميزانيات كبيرة على المدى الطويل.

ثانياً: أهداف الرقمنة

- الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها من وراء عملية الرقمنة، وهي عدة أهداف تتوزع على المستويات التالية:¹
1. الحفظ: حيث أن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر، مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار؛

¹ - مهدي سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، رسالة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006، ص 82.

2. التخزين: قرص مضغوط يمكن أن نخزن آلاف الصفحات به، وكذا قرص DVD، إذا الرقمنة توفر علينا الكثير من المساحة؛

3. الاقتسام: من خلال الشبكة الانترنت واعتماد تقنيات الرقمنة، يتاح لآلاف الأشخاص الاطلاع على نفس الوثيقة، ومرات عديدة؛

4. سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام: تمتاز تقنيات وأساليب الرقمنة بسرعة الاسترجاع، حيث أنه عندما تحول الوثائق والملفات إلى الشكل الرقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثواني.

كما أن إدارة أي مؤسسة تسعى لجملة من الأهداف، أثناء تبنيها لتقنيات الرقمنة يمكن ذكر منها ما يلي:¹

1. تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها؛
2. زيادة كفاءة الإدارة من خلال التفاعل الفعال مع المواطنين والشركات والمؤسسات؛
3. تمكين استقبال عدد أكبر من العملاء في نفس الوقت، بحيث لا تقتصر قدرة الإدارة التقليدية على تلبية احتياجاتهم؛

4. تقليل الاعتماد على العلاقات الشخصية في معاملات العملاء؛
5. زيادة الفعالية في إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات؛
6. الحد من البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل والتخصص؛
7. التركيز على تحقيق مبدأ الجودة الشاملة؛
8. إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني لتعزيز المرونة وتحسين الوصول إلى الوثائق وتصحيح الأخطاء بسرعة وسهولة، ونشر الوثائق بشكل فعال واستفادة منها في الوقت المناسب؛

تهدف عملية الرقمنة في المؤسسات العمومية الجزائرية إلى عدة أهداف رئيسية:²

1. تقريب الإدارة من المواطن وتيسير الحصول على الخدمات بسرعة وأمان أكبر، من خلال:
 - أ. تيسير وصول المواطنين إلى الإدارة ومتابعة آخر المستجدات؛
 - ب. فتح المجال لمشاركة الجمهور الواسع في العملية الإدارية في الوقت الفعلي؛
 - ج. توفير خدمات رقمية متطورة ضمن شبكة رقمية متكاملة، مع تدريب الكوادر البشرية على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

¹ - إيمان نواره، خدمات المحاسب المعتمد في ظل تبني الرقمنة في الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2023، ص 239.

² - فوزية صادقي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

2. تبسيط الإجراءات وتقليل التكاليف مع ضمان جودة الخدمة.
3. تقليل وقت تنفيذ المعاملات الإدارية دون الحاجة لزيارة الإدارات شخصياً، مما يوفر الوقت والجهد والطاقة للمواطنين.
4. تعزيز الدقة والموضوعية في العمليات الإدارية المنجزة.
5. تسهيل التواصل والتفاعل بين دوائر المؤسسات العمومية المختلفة، ومع المؤسسات الأخرى داخل وخارج البلاد.
6. الاستغناء عن الإجراءات الورقية واعتماد المكتب الإلكتروني عبر الشبكات الداخلية والإنترنت، مما يعزز كفاءة عمل المؤسسة ويجعلها تعمل بشكل متناسق مع متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية والتشريعات المحلية.

المطلب الثالث: أنواع الرقمنة وفوائدها

تشمل الرقمنة العديد من الأنواع التي تختلف حسب الأهداف والتطبيقات، مثل الرقمنة في التعليم، الصحة، الأعمال، والصناعات الأخرى، لذا توفر الرقمنة العديد من الفوائد، مثل تحسين الكفاءة، تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتقليل التكاليف. هذا المطلب يهدف إلى استعراض أنواع الرقمنة المختلفة وفوائدها المتعددة في مختلف المجالات.

أولاً: أنواع الرقمنة

توجد طريقتان لتمثيل النصوص رقمياً:

الطريقة الأولى:

يتم في هذه الطريقة تمثيل كل حرف على حدة بشكل رقمي. يمكن الحصول على هذا التمثيل سواء عن طريق إدخال النص مباشرة باستخدام برامج معالجة النصوص، أو عن طريق التعرف الضوئي على الحروف (OCR) من وثيقة ممسوحة ضوئياً، كما يمكن الحصول على نسخة من الوثيقة أي بلغة النظام الثنائي، من مميزات هذه الطريقة أنها طريقة أكثر تحقيقاً وهي غير مكلفة.¹

¹ - هاجر ذواودي، سهام عبد الرزاق، استخدامات الرقمنة ودورها في تحسين الخدمات، دراسة ميدانية على مستخدمي منصة بروجراس الرقمية بمديرية الخدمات، جامعة تبسة، مذكرة ماستر في اتصال تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2020-2021، ص31.

الطريقة الثانية:

تتمثل هذه الطريقة في التصوير الضوئي باستخدام المساحات الضوئية للحصول على صور رقمية للوثائق. يمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية في هذه الطريقة:¹

1. الرقمنة في شكل صورة:

تعتبر هذه الطريقة الأكثر استخداماً، حيث تتضمن الصورة مجموعة من النقاط تدعى بيكسل، ويمكن ترميز كل بيكسل بقيمة تمثل لونه. يمكن أن تكون الصورة أحادية اللون (أبيض وأسود) أو في مستويات الرمادي أو ملونة.

تسمح بإنتاج صور منسوخة لكل صفحة من الوثيقة كما يمكن أيضاً الحصول على نسخة من الوثيقة أي بلغة النظام الثنائي وطريقة المسح بالصورة تستدعي وصف بيبلوغرافي كامل يتضمن كشف منجز بالاعتماد على مكنز يسهل الوصول إلى الوثيقة ومن إيجابيات هذه الطريقة أنها الطريقة الأكثر تحقياً وهي غير مكلفة، أما سلبياتها فهي تشغل مكاناً كبيراً على الحامل وبالتالي التشويش على الملفات الهامة كما أن هذه الطريقة لا تسمح بالبحث الكامل داخل النص وبلا كشف للكلمات المفتاحية لا نستطيع استعراض.²

2. الرقمنة في شكل نص:

تسمح هذه الطريقة بالبحث داخل النص، حيث يتم تحويل الوثيقة الصورية إلى نص قابل للتحرير باستخدام برمجيات التعرف الضوئي على الحروف (OCR).

3. الرقمنة في شكل اتجاهي:

تعتمد هذه التقنية على العرض باستخدام الحسابات الرياضية، وتستخدم بشكل خاص في مجال الرسومات بمساعدة الحاسوب.

يمكن أن يتمثل شكل الرقمنة في شكل ملفات PDF التي توفر دقة عالية في العرض والطباعة، وحجماً مضغوطاً يسهل نقلها عبر الإنترنت، وتتوافق مع مختلف الأنظمة التشغيلية.

ثانياً: فوائد الرقمنة

تتمثل فوائد الرقمنة في:³

¹ - مهدي سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 84.

² - سارة جابري، أكرم بوطورة، نحو رقمنة المؤسسات الإعلامية في ظل الألفية الثالثة: واقع وآفاق، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 11، العدد 01، جانفي 2022، ص 480.

³ - مريم خاص حسين، الحكومة الإلكترونية، وزارة المالية، الدائرة الاقتصادية، قسم السياسة الضريبية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والجامعة، العدد الخامس من مؤتمر الكلية، 2013، ص 446.

1. الفوائد الاقتصادية:

- أ. توفير الدعم المالي والوقت والجهد لجميع الأطراف المتعاملة مع الحكومة الإلكترونية، مما يقلل من التكاليف المالية التي كانت تُصرف في النظام الحكومي التقليدي؛
- ب. تعزيز مفهوم الاقتصاد بتوصيل السلع والخدمات إلى العملاء بدلاً من العكس؛
- ج. دعم برامج التنمية الاقتصادية من خلال تسهيل التعاملات بين القطاعين العام والخاص، مما يعزز العوائد المالية للحكومة الإلكترونية؛
- د. توفير فرص عمل جديدة في مجالات مثل إدخال البيانات، تشغيل وصيانة البنية التحتية، وأمن المعلومات؛
- هـ. توحيد الجهود تحت بوابة إلكترونية واحدة بدلاً من تكرار الجهود والإجراءات في النظام الحكومي التقليدي؛
- و. فتح مجالات استثمارية جديدة عبر التكامل بين الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وتبادل البيانات.

2. الفوائد الإدارية :

- أ. تعزيز مفهوم الإدارة الإلكترونية، وتنظيم العمليات الإنتاجية، وتحسين الأداء الوظيفي؛
- ب. القضاء على البيروقراطية والروتين في النظام الحكومي التقليدي؛
- ج. زيادة الشفافية في الإدارة والتعامل، والقضاء على الوساطة والمحسوبية؛
- د. تقليل هيكل الإدارة التسلسلي وتسريع الإجراءات الإدارية واختصارها؛
- هـ. إنشاء قواعد عمل وبيئة جديدة كلياً في الحكومة الإلكترونية؛
- و. تعزيز مفهوم العمل الجماعي وتنسيق الجهود.

3. الفوائد الاجتماعية:

- أ. تشجيع المواطنين على استخدام الحكومة الإلكترونية، مما يساهم في بناء مجتمع معرفي قادر على التعامل مع التقنيات ومواكبة عصر المعلومات؛
- ب. تسهيل وتسريع التواصل الاجتماعي عبر التطبيقات الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني؛
- ج. تعزيز الأنشطة الاجتماعية المختلفة من خلال الاستفادة من التطبيقات الإلكترونية¹.

كما تكمن فوائد الرقمنة في:²

- أ. توفر الجهد والتكلفة بشكل كبير وتحسن من كفاءة التشغيل والتنظيم؛
- ب. تعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة؛

¹ - مريم خاص حسين، مرجع سبق ذكره، ص446.

² - Echikr Ayoub, Deriouche Nour elhouda, Mousserati khaoula, **The role of digitization in the service quality improvement in public administration a sample study of citizens benefiting from the biometric services of Ahmer El-Ain municipality**, journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE Spatial and entrepreneurial development studies laboratory Year : 2022 , Vol.5, No.2, p97.

ج. تخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية عن الطرق التقليدية، في تقديم الخدمات.

المبحث الثاني: مراحل ومتطلبات التحول الرقمي

بعد التحول الرقمي عملية معقدة ومستمرة تتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً مدروساً لتلبية احتياجات المؤسسة في العصر الرقمي. لا يقتصر التحول الرقمي على إدخال التقنيات الحديثة، بل يشمل تغييراً في الثقافة التنظيمية، وتحسين العمليات، وتطوير المهارات البشرية. تتضمن هذه العملية عدة مراحل مترابطة، بدءاً من التخطيط الاستراتيجي وحتى التنفيذ والتقييم المستمر. في هذا المبحث، سنتناول مراحل التحول الرقمي التي تمر بها المؤسسات، وكذلك المتطلبات الأساسية التي يجب توفرها لضمان نجاح هذا التحول.

المطلب الأول: مراحل ومتطلبات الرقمنة

تمر عملية الرقمنة بجملة من المراحل، ولها عدة متطلبات سنعرضها في هذا المطلب:

أولاً: مراحل الرقمنة

تمر عملية الرقمنة بعدة مراحل يجب اتباعها والتي تتمثل في:¹

1. **مرحلة الإعداد:** تشمل وضع خطة لعملية الرقمنة، وتحديد الأهداف ودراسة احتياجات المستخدمين، وإعداد دراسة جدوى للمشروع لتحديد جوانبه والقرار بتنفيذه أو عدمه، بالإضافة إلى الاستفادة من التجارب السابقة وتحليل نقاط القوة والضعف؛
2. **مرحلة الاختيار:** حيث يتم تحديد الأولويات والمعايير للرقمنة، وتحديد الشكل المقترح لمصدر المعلومات وكيفية وصفه وتوفره واختياره، بالإضافة إلى تقييم أهمية المصدر بناء على قيمته التاريخية وحالته المادية؛
3. **مرحلة التجهيز:** تشمل سحب المصدر المعلوماتي من الرفوف، وفحص النسخ لاستبعاد النسخ المكررة، وتخصيص رموز مميزة للمتابعة؛
4. **مرحلة التحويل الرقمي:** تشمل التحويل الرقمي باستخدام المسح الضوئي أو إعادة إدخال البيانات.

¹ - أوبراهم حنان، قيدوم زينب، إدارة صناديق الضمان الاجتماعي في ظل الرقمنة، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة بومرداس Cnas، مذكرة ماستر في مالية وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2021-2022، ص 40-41.

ثانيا: متطلبات الرقمنة

توجب عملية رقمنة مؤسسة ما مجموعة من المتطلبات تسمح بنقل البيئة التنظيمية التقليدية ومختلف الوظائف والأنشطة الميدانية إلى البيئة تنظيمية رقمية تمارس عبرها المهام من خلال مختلف الوسائط وهذه المتطلبات كالتالي:¹

1. **المتطلبات القانونية** إن دراسة مشروعية رقمنة المؤسسات التعليمية تتوقف على مدى النص عليها رسميا من خلال إيجاد حزمة من التشريعات والقوانين التي يجب إقرارها لإيجاد البيئة القانونية اللازمة للعمل وفق النظام الرقمي بما يضمن كافة أمن وسرية المعلومات، وقد ذكر المشرع الجزائري في هذا السياق ما يتكفل بحماية عمليات الاتصال والجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام وذلك من خلال القانون رقم (5) لسنة 2005 حيث نصت المادة الأولى: (يهدف هذا القانون إلى وضع قواعد خاصة للوقاية من جرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام، والاتصال ومكافحتها)، في حين نصت المادة الرابعة: (يمكن القيام بعمليات المراقبة المنصوص عليها في المادة الثالث من نفس القانون في الحالة التالية: الوقاية من الأفعال الموصوفة بجرائم الإرهاب، التخريب أو الجرائم الماسة بأمن الدولة)؛

2. **المتطلبات التنظيمية الإدارية:** كما هو معلوم أن كل مؤسسة تقوم على هيكل تنظيمي معين يوضح مختلف الوظائف والقائمين عليها وكذا تسلسل السلطة وعمليات الاتصال وغيرها من مكونات الهيكل التنظيمي، فينبغي إيجاد جملة من التعديلات التي يجب إجراؤها على البنى التنظيمية والإجراءات والهيكل والأجهزة بهدف نقلها كما هي من الواقع الميداني إلى موقع الرقمي الافتراضي لتبسيطها وزيادة مرونتها ورفع فعاليتها؛

3. **المتطلبات التقنية:** تعني بذلك توفير مجموعة الأجهزة والوسائل التقنية وربطها مع بعضها لرقمنة نظام معين وكذا الطاقم البشري التقني القائم على برمجة وإدارة هذه الأجهزة، يعتمد التحول الرقمي على مجموعة من الأجهزة، البيانات، أنظمة التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية متقدمة ومراكز بيانات تتيح استثمار كافة الأصول بكفاءة تشغيلية دون انقطاع. ويتطلب هذا ضمان مستوى خدمات يتناسب مع احتياجات موظفي المنظمة وعملائها ومورديها، من خلال فرق عمل مسؤولة عن إدارة الأنظمة التقنية والبنية التحتية للشبكة؛

4. **البيانات:** يجب على المنظمات الإدارية إدارة وتحليل البيانات بشكل دوري وفعال، بهدف توفير بيانات موثوقة وكاملة وعالية الجودة، مع تطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي واستشراف البيانات المستقبلية، علاوة على ذلك، يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان تدفقها الدائم والاستفادة منها بما يتوافق مع أهداف المنظمة وتوقعاتها؛

¹ - محمد لمن بورزق، سميحة بوعنيني، واقع رقمنة المؤسسات التعليمية بعد أزمة كورونا، دراسة ميدانية، مديرية التربية بشار، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 14، العدد 1، ص 27.

5. **الموارد البشرية:** تمثل الموارد البشرية عنصراً أساسياً لا غنى عنه في تطبيق التحول الرقمي، من الضروري توفير كوادر مؤهلة قادرة على التعامل مع البيانات وتحليلها من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، كما يتطلب تنفيذ الرؤى المستقبلية كفاءات بشرية متخصصة وخبرات علمية وعملية، إلى جانب الإيمان بأهمية التغيير والتطوير المستمر، لتحقيق التحول الرقمي بشكل ناجح، يجب على المنظمات العمل على بناء إطار تقني يعزز الأداء على المستويين الداخلي والخارجي¹.

6. متطلبات فنية:

- أ. تحكم الحاسوب في جميع عمليات المنظمة؛
- ب. تطوير برامج تدريبية لتنمية مهارات الأفراد؛
- ج. توفير القدرات الفنية للعاملين؛
- د. ضمان تحقيق توقعات مستخدمي تقنية المعلومات؛
- هـ. استخدام مصادر متعددة لتوفير الكفاءات؛
- و. تحسين البنية التحتية للاتصالات والشبكات.

7. متطلبات مالية:

- أ. توفير الدعم المالي لتقنية المعلومات؛
- ب. التحليل المالي لاستخدام تقنية المعلومات؛
- ج. إجراء دراسات مالية واقتصادية؛
- د. تشجيع الاستثمار في تقنية المعلومات.

8. متطلبات اجتماعية ونفسية:

- أ. تأسيس ثقافة تنظيمية تركز على أهمية تقنية المعلومات؛
- ب. تعزيز روح الفريق والتعاون؛
- ج. دعم تطبيق تقنية المعلومات وتطوير مهارات العاملين؛
- د. زيادة القدرة على التعلم وتقبل التغيير التقني؛
- هـ. تغيير أنماط الثقافة التنظيمية لتواكب ثقافة المعلومات؛

¹ - سناء راهب، حليلة شابي، مرجع سبق ذكره، ص 693.

و. رفع الوعي المعلوماتي لإرساء ثقافة رقمية.¹

المطلب الثاني: ابعاد التحول الرقمي

للتحول الرقمي عدة أبعاد يمكن حصرها في:²

1. استخدام التقنيات الرقمية: أي مدى قدرة المنظمة على استغلال تكنولوجيا المعلومات وطموحها التكنولوجي في المستقبل؛
2. الاستراتيجية الرقمية: التحول الرقمي هو مهمة معقدة مستمرة يمكن أن تشكل عرقلة اذا لم يكن الشخص المسؤول من الناحية التشغيلية عن استراتيجية التحول الرقمي لديه خبرة كافية في المشاريع التحويلية بشكل مباشر، لذلك من المهم تحديد مسؤوليات كافية وواضحة لتحديد وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي؛
3. القدرة التنبؤية والتحليلية: يجب على المؤسسة لكي تكون ناضجة بشكل رقمي أن يكون لها القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف معها بسرعة؛
4. رقمنة العملاء وعلاقاتهم: يتمحور هذا البعد حول جميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التحول الرقمي على هذه العلاقات؛
5. ثقافة المنظمة والأفراد: لا ينجح التحول الرقمي الا اذا دعمه الناس العاملين في المنظمة، لذلك تعمل القيادة على توفير وخلق ظروف آمنة وصحية لقوة العمل، لتشجيع جميع الموظفين على النمو والابتكار وتحقيق نتائج مرضية.

المطلب الثالث: تحديات ومعوقات التحول إلى مؤسسة رقمية

التحول الرقمي عملية في غاية التعقيد لذي يجب على المؤسسة معرفة أهم التحديات والمعوقات التي ستعيق تطبيق التحول، وهذا ما سنعرضه.

¹ - راجحي فطيمة، ز. قارون، العوامل المساهمة في إرساء الثقافة الرقمية، دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط الجزائر 03، الجزائر، 2020-2021، ص 06-08.

² - بن قارة سيرين، زيغم ابتهاج، التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 قالة، كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية، دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالة، الجزائر، 2023، ص 11.

أولاً: تحديات تطبيق الرقمنة

تسعى العديد من المنظمات في الوقت الحاضر إلى تبني مشاريع الرقمنة وتسريع إدخال التقنيات الحديثة في أعمالها. وعلى الرغم من الفوائد التي تنجم عن تطبيق هذه التقنيات، فإن عملية التحول الرقمي لا تخلو من تحديات كبيرة، أبرزها¹:

1. إدارة عملية التحول الرقمي الكامل لأنشطة وعمليات المنظمة؛
2. تهيئة المنظمة للانتقال إلى نموذج الأعمال الإلكترونية؛
3. تطوير بنية تحتية مناسبة للأعمال الإلكترونية؛
4. إدارة وجود المنظمة على شبكة الإنترنت.

ثانياً: معوقات تطبيق التحول الرقمي

وتتمثل في:²

1. المعوقات البشرية :

- أ. التناقض بين احتياجات الأفراد ورغباتهم الشخصية.
- ب. غياب الخطط المخصصة لتطوير الموارد البشرية.
- ج. مشكلات مرتبطة بنقص المعلومات والمعرفة.
- د. ضعف الإقبال على استخدام أساليب التدريب المتوفرة لتحسين الأداء البشري.
- هـ. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة لاستخدام التقنيات الحديثة.

2. المعوقات التشريعية:

- أ. صعوبة ملاحقة المتورطين في اختراق المعلومات أو تزويرها، وطول مدة إثبات تورطهم.

¹ - عامر إيمان، عتيق شيخ، الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025، ص 451.

² - بوداوي فاطمة، بوشنافة أحمد، تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة التسيير العمومي، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، المجلد 07، العدد 1، 2018، ص 291.

ب. صعوبة خلق بيئة تشريعية وقانونية تتماشى مع العمل الرقمي، مما يتطلب جهودًا ووقتًا طويلاً.

3. المعوقات المالية:

أ. قلة الموارد المالية وضعف السيولة النقدية.

ب. محدودية الحوافز المالية بسبب القيود المفروضة على الميزانيات التي تحدد بنود الإنفاق.

ج. ارتفاع تكاليف إنشاء البنية التحتية، مثل شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية، وإنشاء المواقع وربط الشبكات.

د. استثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات يتطلب تكلفة عالية وصيانة مستمرة، مما يضع عبئًا كبيرًا على ميزانيات الدول النامية.

هـ. قلة الأموال المخصصة لعمليات التدريب والتأهيل اللازمة لتنفيذ المشاريع الرقمية.

4. المعوقات الإدارية والأمنية: تواجه الإدارة عند انتقالها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني

عدة معوقات إدارية وأمنية، أبرزها¹:

أ. المعوقات الإدارية:

✓ غياب الاستراتيجية الفعالة: عدم وجود خطة واضحة أو استراتيجية محكمة للتحويل الرقمي.

✓ غموض المفهوم: لا تزال الكثير من القيادات الإدارية في العديد من الحكومات والمنظمات تفتقر إلى الفهم الكامل لمفهوم الحكومة الإلكترونية، مما يتطلب توعية وتوضيح هذا المفهوم بشكل أوسع.

✓ نقص التخطيط والتدريب المناسبين: يعتبر غياب التخطيط السليم من أبرز المعوقات التي قد تحول دون نجاح التحويل الرقمي. ولذلك، يعد التخطيط الجيد وتدريب الموظفين من العوامل الحاسمة في نجاح التحويل.

ب. المعوقات الأمنية:

✓ المخاوف من الاختراقات: هناك مخاوف كبيرة لدى المتعاملين من نجاح محاولات الاختراق التي قد تؤثر على البيانات الشخصية أو تستغل لأغراض غير قانونية.

✓ عدم وجود أدوات كافية للتحكم في الاختراقات: قد تفتقر بعض المنظمات إلى البرمجيات والأدوات اللازمة لضمان أمان الأنظمة الإلكترونية.

¹ - عامر إيمان، عتيق شيخ، مرجع سبق ذكره، ص452.

✓ **التحديات التقنية:** تشمل مشاكل فنية تتعلق بالأنظمة والبرمجيات والأجهزة المستخدمة، بالإضافة إلى المخاوف المتعلقة بالموارد البشرية المعنية.

المبحث الثالث: التغير التكنولوجي

يشهد العالم في الوقت الراهن تغيرات تكنولوجية سريعة ومتواصلة، أثرت بشكل كبير على جميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية، التغير التكنولوجي لم يعد مجرد تحسين للأدوات والأنظمة، بل أصبح محركاً رئيسياً للابتكار والنمو في مختلف القطاعات، في هذا المبحث، سنتناول تأثير التغير التكنولوجي على المؤسسات، وكيفية تفاعلها مع هذه التغيرات من خلال تبني التقنيات الجديدة والتكيف مع تحدياتها، كما سنستعرض أهم الدوافع التي تقف وراء هذا التغير، والفرص التي تتيحها التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى التحديات التي قد تواجهها المؤسسات في سبيل مواكبة هذا التغير.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التغير التكنولوجي

يشهد العصر الحالي تحولاً تكنولوجياً سريعاً يؤثر في جميع جوانب الحياة، حيث أصبح التغير التكنولوجي ضرورة لمواكبة التقدم المستمر. هذا التغير يتجاوز مجرد استخدام أدوات جديدة ليشمل تحولاً شاملاً في طرق العمل، التعليم، والتواصل. في هذا المبحث، سيتم استعراض مفهوم التغير التكنولوجي وأثره في تحسين الأداء والنمو الاقتصادي والاجتماعي، بالإضافة إلى التحديات المرتبطة به وكيفية التكيف معها لضمان التقدم المستدام.

أولاً: مفهوم التغير التكنولوجي

التغير التكنولوجي هو تطبيق مخرجات الابتكار لإحداث تغييرات في العملية الإنتاجية أو المنتج، سواء كانت تغييرات بسيطة أو جذرية، بهدف تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستمرارية والنمو.¹ التغير التكنولوجي هو استجابة للمتغيرات الاجتماعية والفنية والسوقية والتنافسية، مثل تقليل تلوث البيئة. قد يشمل أيضاً تغييراً في الرسالة أو طبيعة النشاط، أو حتى في الأهداف. كما يمكن أن يرتبط بتغيير في الطاقة المحركة بهدف ترشيد استهلاكها أو تقليل تكلفتها.²

¹ - دبون عبد القادر، مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في التكيف مع التغير التكنولوجي، حالة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2009، ص39.

² - محمد قريشي، التغير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد24، 2018، ص209.

يعرف التغيير التكنولوجي أيضاً على أنه إدخال وسائل إنتاج حديثة ومتطورة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج في الوظيفة الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، يشمل التغيير التكنولوجي اقتناء وسائل اتصال حديثة واستخدام تقنيات متطورة لتحسين طرق ووسائل الاتصال داخل المنظمة.¹

يشمل التغيير التكنولوجي على تعديل الوسائل والمكينات التي تستخدمها المؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث تتضمن تقديم معدات جديدة أو نظم دعم الحاسوب، أو أشكال جديدة من الامتعة ونظم إلكترونية.²

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن أن نستخلص أن التغيير التكنولوجي هو استخدام مخرجات الابتكار أو الإبداع لإحداث تغيير في العملية الإنتاجية أو المنتج، بهدف دعم القدرة التنافسية وتحقيق الاستمرارية والنمو. قد يكون هذا التغيير استجابة لمتغيرات اجتماعية أو فنية أو سوقية، مثل تقليل التلوث أو تعديل استهلاك الطاقة. كما يشمل إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تحسين طرق الإنتاج، بالإضافة إلى استخدام تقنيات متطورة لتحسين وسائل الاتصال في المنظمة.

ثانياً: أهمية التغيير التكنولوجي

يعتبر الاستثمار في التكنولوجيا أحد أبرز العوامل التي تحفز النمو الاقتصادي، حيث يُسهم في رفع مستوى التكنولوجيا المتاحة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج الكلي على مستوى الاقتصاد بشكل عام، فالتغيير التكنولوجي هو عملية شاملة تؤثر على كافة النظم بدرجات متفاوتة، وهو عملية مستمرة تحدث إما بتخطيط مسبق أو بشكل عشوائي، وبعد التغيير التكنولوجي أمراً حتمياً وضرورياً يتماشى مع الظروف والمتغيرات الحالية، كما يتميز بسرعة التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات.

كما يعتبر التغيير التكنولوجي أداة مهمة لتأهيل القوى العاملة وزيادة مهاراتها، حيث يسهم في تقليص الفوارق الاجتماعية والاقتصادية بين البلدان ويعزز من التنمية الاقتصادية. يكمن مفتاح فهم القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية في استخدام المعرفة التكنولوجية بشكل إنتاجي في الأنشطة الاقتصادية غير الملموسة. لمواكبة التقدم السريع في العالم، من الضروري منح التكنولوجيا الاهتمام الكافي باعتبارها أحد العناصر الأساسية في العملية الإنتاجية

¹ - منال مهلل، هالة نسرین هناد، دور التغيير التكنولوجي في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، مذكرة ماستر في إدارة أعمال مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قلعة، الجزائر، 2017، ص 18.

² - سبرينة مانع، وآخرون، دور التغيير التكنولوجي في تحسين الأداء الإداري للموظفين: نظام Progress نموذجاً، دراسة حالة جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، أفريل 2021، ص 497.

الحالية. يتصدر هذا الاهتمام التوعية بأهمية التكنولوجيا وإدراك الفوائد الكبيرة التي تنتج عن استخدامها بفعالية، والعمل على توسع إدخالها في مختلف المجالات¹.

إن الاستخدام الكفء للتكنولوجيا عبر شبكات الاتصال المتطورة يسهم في خفض التكاليف للعديد من السلع والخدمات التي يتم تقديمها، مما يعزز جودة هذه الخدمات في شتى المجالات، تسعى المنشآت من خلال التغيير التكنولوجي إلى إيجاد أساليب جديدة وابتكارية تهدف إلى تحسين عملياتها أو تغيير بعض الاستراتيجيات أو الأساليب التي لا تتناسب مع تطورات السوق، كما تهدف إلى تحقيق التطوير والتنمية وتوسيع نطاق أنشطتها لضمان الاستمرارية والبقاء، وذلك عبر تحسين الإنتاجية، تعزيز مهارات العمال، وبناء بيئة من الثقة بين الفرق المختلفة، مما يسهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل فعال.

إن هناك نوعين من التكنولوجيا: تكنولوجيا رأس المال وتكنولوجيا العمل، فبينما تشير تكنولوجيا رأس المال إلى الآلات والمعدات وبرامج التشغيل والنظريات المتعلقة بتحريك تلك الآلات، فإن تكنولوجيا العمل تعني استخدام الإنسان لتكنولوجيا رأس المال وكيفية تطوير مهاراته وقدراته وقدرته على التأقلم مع هذه الآلات والمعدات.

وبعد التغيير التكنولوجي ذا أهمية كبيرة في تحديد العمليات وإضفاء الحيوية عليها، حيث يعزز روح الإبداع ويقضي على الروتين ويزيد من القدرة على الابتكار والرغبة في التطوير. يؤدي التغيير التكنولوجي إلى زيادة الإنتاجية، وبالتالي رفع الناتج وتقليل التكاليف في العمليات الإنتاجية، مما يزيد من الكفاءة الإنتاجية ويعزز القدرة التنافسية وتلبية احتياجات السوق. كما يساهم التغيير التكنولوجي في التوسع إلى الأسواق العالمية وتحسين تجهيزات البحث العلمي وأدواته.

وتظهر أهمية التغيير التكنولوجي من خلال تغييره في هيكل الطلب على القوى العاملة التي تمتلك الخبرة الحديثة، بالإضافة إلى تأثيره في خلق الفرص أو التهديدات في بيئة المنشأة. كما يسهم التغيير التكنولوجي في التخلص من الأعمال الروتينية.

لقد ازدادت أهمية اقتصاديات التكنولوجيا نتيجة لزيادة العوائد الاقتصادية وتحسين الجدوى الاقتصادية للأنظمة الاقتصادية، من خلال تقليص المدة بين ظهور الابتكارات وتطبيقها تجارياً، وكذلك الدعم الدولي لحماية التكنولوجيا، كما تساهم الابتكارات في رفع كفاءة أداء عناصر الإنتاج، مما يؤدي إلى تميز المنتجات وتحقيق التحكم في الأسعار في ظل المنافسة الاحتكارية، فضلاً عن تعزيز وتيرة البحث العلمي².

¹- كملية عبد الواحد هادي صالح الحسيني، دور التغيير التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد العراقي للمدة 1990-2014، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كربلاء، العراق، 2018، ص 18.

²- كملية عبد الواحد هادي صالح الحسيني، المرجع نفسه، ص 19.

المطلب الثاني: مصادر التغيير التكنولوجي

التغيير التكنولوجي يُعد من أبرز مجالات التحول في عصرنا الحالي، حيث تشهد التكنولوجيا تطوراً مستمراً، وتصبح المنتجات قديمة بسرعة، وتتغير العمليات بشكل سريع. لذلك، فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تعتمد على عنصرين أساسيين يعتبران مصدرين رئيسيين للتغيير التكنولوجي، وهما الابتكار والإبداع.

أولاً: الإبداع كمصدر للتغيير التكنولوجي

يشهد عصرنا تطورات هائلة في المجال التكنولوجي، ويُعد الإبداع من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات بسبب الدور الكبير الذي يلعبه في تحسين الأداء وتحقيق التميز. بشكل عام، يُعرّف الإبداع بأنه "القدرة على جمع المعلومات أو دمجها بطرق تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة".¹

كما يعرف التميز في العمل أو الإنجاز بصورة تشكل إضافة إلى الموجود، بطريقة تعطي قيمة أو فائدة إضافية، وهناك العديد من التعريفات للإبداع ومفهومه، وليست محل اتفاق بالمجمل.²

من خلال التعريفين السابقين، يمكن القول إن الإبداع هو "عملية خلق شيء جديد، حيث تكمن أهميته ليس فقط في كونه عملية إنتاج تتميز بكل لحظة منها بظهور فكرة جديدة ذات قيمة فورية، بل في كونه ضرورة لا غنى عنها في الحياة". في هذا السياق، يتبين أن للإبداع عدة أنواع يمكن تلخيصها في الإبداع التعبيري، الإبداع الإنتاجي، الإبداع الابتكاري، والإبداع التكنولوجي، ويعتبر الإبداع التكنولوجي من أهم هذه الأنواع، حيث يُعرّف على أنه "العملية التي تتعلق بالتجديدات الإيجابية التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج". ومن خلال ما تم شرحه، يظهر أن الإبداع يعد أحد المصادر الأساسية للتغيير التكنولوجي في المؤسسات، حيث يسهم في تقديم الجديد وتحقيق قيمة مضافة، مما يؤدي إلى التفوق في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

ثانياً: الابتكار كمصدر للتغيير التكنولوجي

يحتل الابتكار مكانة مرموقة ومتميزة في مختلف مجالات الحياة، وهو ظاهرة معقدة متعددة الأوجه، يختلف مفهوم الابتكار بحسب آراء الكتاب والباحثين.

¹ - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، كنوز المعرفة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 21.

² - <https://seu.edu.sa/ar/jisr-articles>, on 11-04-2025, at 16:41.

حيث يُعرف عادة بأنه "هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة، وهو لا يتوقف عند الفكرة لأن ذلك اختراعاً، ولا عند تعديلها لأن ذلك ابداعاً، وإنما يتعدى إلى التطبيق العملي لتحقيق هدفه، وهو طرحه في السوق وذلك طبعاً بعد تحسينه وإضافة كل ما هو جديد".¹

كما يُعرّف أيضاً على أنه "عملية خلق أو تطوير أو تنفيذ نظام جديد لمنتج، عملية، أو خدمة بهدف تحسين الكفاءة والفعالية أو تعزيز القدرة التنافسية".

من خلال هذه التعريفات، يتضح أن الابتكار هو التغيير الذي يضيف بُعداً جديداً للأداء، وبالنظر إلى ما تم توضيحه، يظهر أن الإبداع يعد الأساس الذي يبنى عليه الابتكار، وتجدد الإشارة إلى أن هناك علاقة متلازمة بين الإبداع والابتكار، فكل ابتكار يبدأ من أفكار إبداعية؛ بمعنى أنه لا يوجد ابتكار دون وجود أفكار مبدعة.

وبناءً على ذلك، يمكننا الاستنتاج أن الإبداع يرتبط بالجانب الفكري الذي يولد فكرة جديدة، بينما الابتكار يرتبط بالجانب العملي، الذي يتضمن تنفيذ أو تحويل تلك الفكرة إلى منتج قابل للتطبيق.

وفي ضوء ذلك، أصبحت عملية الابتكار ضرورة حتمية لا يمكن تجاهلها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في عصرنا الحالي، نظراً لأهميتها البالغة، التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²

1. يعود الابتكار بفوائد معنوية على الفرد المبتكر، حيث يعزز ثقته بنفسه ويزيد من حوافزه؛
2. يساهم الابتكار في تطوير أساليب وطرق إنتاج ومنتجات جديدة، مما يجعل المؤسسة تبرز وتتفوق في سوق منتجاتها؛

3. يدعم الابتكار المؤسسات من خلال تقديم تقنيات وأساليب تكنولوجية جديدة، مما يساعد على تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين وربما التغلب عليها.

كما يمكن تصنيف الابتكار إلى عدة أنواع، مثل: ابتكار المنتج، الابتكار العلمي، الابتكار المستمر، والابتكار الجذري. إضافة إلى هذه الأنواع، يوجد الابتكار التكنولوجي الذي يختلف هدفه من مؤسسة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر. وفيما يلي أهم الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال الابتكار التكنولوجي:

1. يسعى الابتكار التكنولوجي إلى تحسين التكاليف الإنتاجية وزيادة الأداء بشكل إيجابي؛
2. يساهم في رفع الإنتاجية، مما يعني تحقيق زيادة في الناتج الكلي باستخدام نفس الموارد؛
3. يعمل على تقليل تكلفة الوحدة الواحدة، مما يساهم في زيادة الإيرادات ويحفيز المزيد من الجهود نحو الابتكار.

¹ - نور الدين حامد، مونية بن عربية، دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الرابع، 2014، ص 78.

² - نور الدين حامد، مونية بن عربية، المرجع نفسه، ص 79.

المطلب الثالث :مراحل عملية التغيير التكنولوجي

تتضمن عملية التغيير التكنولوجي ستة مراحل رئيسية¹:

أولاً: تقييم الوضع الحالي للنسق التكنولوجي للمؤسسة وتحليل مشكلاته

في هذه المرحلة، يتم وصف وتحليل الأعمال والإجراءات الحالية، وكذلك الوسائل والمعدات التكنولوجية المعتمدة في مختلف وظائف المؤسسة. يتم تحديد نقاط القوة والضعف في هذه الإجراءات، ثم مقارنتها مع الوسائل والمعدات المستخدمة في مؤسسات أخرى تعمل في نفس المجال أو في مجالات مشابهة. بالإضافة إلى ذلك، يتم تحليل الإمكانيات المهنية والتعليمية للموارد البشرية المستخدمة في هذه المعدات ومدى قدرتها على التكيف والتعلم. تنتهي هذه المرحلة بتحديد المشكلات وأسبابها من خلال تحليل المعلومات التي تم جمعها. يتم وضع خطة لتحديد ما يحتاج إلى تغييره في الوسائل والمعدات، مع توقع النتائج المتوقعة من عملية التغيير والصعوبات المحتملة وكيفية التغلب عليها. كما ينبغي تحديد الأهداف التي يسعى التغيير التكنولوجي إلى تحقيقها، مثل تحديد أهداف معينة تتعلق بتحسين الكفاءة أو رفع القدرة التنافسية.

ثانياً: التعرف على مصدر مقاومة التغيير التكنولوجي ومحاولة التغلب عليها

إن التغيير، بغض النظر عن نوعه، سيواجه مقاومة من قبل العديد من الأطراف، وقد تتخذ هذه المقاومة شكلاً خفياً، خاصة على مستوى الأفراد. يمكننا التمييز بين ثلاث مواقف رئيسية للموارد البشرية تجاه التغيير:

1. الموقف المعارض والمتشدد: الذين يقاومون التغيير الجديد بشدة.

2. الموقف المؤيد بشدة: الذين يتقبلون التغيير ويدعمونه بشكل كامل.

3. الموقف المحايد: الذين ليس لديهم رأي واضح حول التغيير.

قد ينشأ الموقف المعارض من التغيير بسبب عدة أسباب، منها: الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء الفهم لآثار التغيير، الشعور بأن العاملين يتم استغلالهم أو إجبارهم على التغيير، العادة على أداء العمل بطريقة معينة، والرغبة في الاستقرار.

لتقليل حدة هذه المقاومة والتغلب عليها، يسعى القائمون على عملية التغيير إلى وضع خطة استراتيجية تركز على النقاط التالية:

1. عقد الاجتماعات واللقاءات: حيث يشرح المدير أهمية التغيير التكنولوجي واستخدام الحاسوب والتقنيات الحديثة في تطور المؤسسة ونجاح الموظفين.

¹ - رحمة سلمى، ريان عباس، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، قلعة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلعة، الجزائر، 2019، ص38-39.

2. بيان أهمية التقنيات الحديثة: يجب أن يوضح المدير للموظفين خصائص وفوائد التقنيات الحديثة ودورها في العمل.

3. التأكيد على أن استخدام التقنيات لا يعني الاستغناء عن الموظفين: يجب أن يوضح المدير أن الحاسوب والبرامج والمعدات التكنولوجية ليست بديلاً عن الموظفين، بل هي أدوات تساعد الموظفين على تسريع وتحسين كفاءة العمل.

4. عقد الدورات التدريبية: يجب على المدير تنظيم دورات تدريبية للموظفين وحثهم على المشاركة فيها، مما يساعدهم على قبول التغيير والتكيف معه بسهولة أكبر.

ثالثاً: تخطيط الجهود اللازمة لإحداث عملية التغيير التكنولوجي

يتم في هذه المرحلة التعرف على الحقائق والاستنتاجات التي تم الحصول عليها من المرحلتين السابقتين، خلال وبعد عملية تحليل احتياجات المؤسسة. كما يتم تحديد المجالات التي يجب أن تتأثر بهذا التغيير. من المهم أيضاً النظر في بعض المزودين الذين يقدمون للمؤسسة المعدات والتقنيات الضرورية لنجاح عملية التغيير. لا بد من الإشارة إلى أن كشف المتطلبات لا يتضمن وصفاً لكل المشكلات المتعلقة بالمؤسسة. لذلك، يجب مراعاة الخصائص والمميزات التالية في هذه المرحلة¹:

1. نوع وحجم البيانات التي سيتم استخدامها في المؤسسة.
2. حجم البيانات التي سيتم توظيفها حالياً وفي المستقبل، مثل عدد العملاء أو الزبائن، عدد المزودين، وعدد خطوط الإنتاج.
3. مخرجات المؤسسة والنماذج المستخدمة مثل التقارير والرسائل.

رابعاً: تبني استراتيجية تغيير واضحة

يترتب على التغيير التكنولوجي تأثيرات سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على الأفراد والمؤسسة معاً. فهو عملية تتطلب إعادة تصميم الوظائف والأعمال، وتغيير الصلاحيات والمسؤوليات، وكذلك تصميم هيكل تنظيمي جديد. من الناحية التنظيمية، يتطلب التغيير التكنولوجي تحديد أساليب الإنتاج وتغيير الآلات والمعدات الموجودة في المؤسسة. أما على مستوى الموارد البشرية، فيتطلب الأمر وضع استراتيجية واضحة لتدريب وتكوين العاملين، وذلك لضمان تحقيق النتائج والأهداف المرجوة من عملية التغيير التكنولوجي.

¹ - رحمة سلمى، ريان عباس، مرجع سبق ذكره، ص 40.

خامسا: تغيير الآلات والمعدات وإجراءات العمل

يتم تنفيذ هذه المهمة من قبل المزود الذي يمتلك الخبرة اللازمة. يجب أن يكون هو نفسه الذي يوفر المعدات والبرمجيات، بالإضافة إلى تنفيذ عمليات التدريب. كما يكون المسؤول عن الإعداد والتنصيب والتركيب لجميع الأجهزة والبرمجيات. من المهم أيضاً الاهتمام بقضية الضمان وخدمة ما بعد البيع. لذا، يعتبر اختيار المزود المناسب عملية حيوية للغاية. وبناءً على ذلك، من الأفضل أن يتم اتخاذ القرار بشأن طبيعة الأجهزة والبرمجيات، مع الأخذ في الاعتبار مصادرها، حيث توجد عدة خيارات:

1. شراء المعدات من المزودين الأصليين: وهي الخيار الأكثر تكلفة عادة، ولكنها تأتي من مؤسسات كبيرة وعالمية معتمدة، ويتميز مستوى خدماتها بالجودة العالية.

2. تصميم البرامج داخل المؤسسة: وهذا يتطلب وجود مهندسين وفنيين ذوي كفاءة وفعالية عالية.

في هذه الحالة، يجب على المؤسسة دراسة البدائل السابقة واختيار الأنسب بناءً على إمكانياتها المتاحة.

سادسا: متابعة عملية التغيير وتقييمها

في المراحل الأولى من التغيير التكنولوجي، يحتاج هذا التغيير إلى متابعة مستمرة من قبل منفذيه للكشف عن المشاكل المحتملة التي قد تنشأ نتيجة لإجراء هذا التغيير. كما يتعين مساعدة الأفراد على العمل بشكل فعال باستخدام المعدات والآلات التكنولوجية الجديدة، وتمكينهم من التكيف السريع مع البيئة الجديدة¹.

¹ - رحمة سلمى، ريان عباس، مرجع سبق ذكره، ص 40.

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، نستخلص أن الرقمنة والتغير التكنولوجي يشكلان محورين أساسيين في تطوير المؤسسات وتحقيقها للتميز في بيئة الأعمال المعاصرة، تناولنا في المبحث الأول ماهية الرقمنة من خلال التعريف بخصائصها وأهدافها التي تعكس أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة فعاليته، كما عرضنا في هذا السياق أنواع الرقمنة وفوائدها التي تشمل تبسيط العمليات وتحقيق الكفاءة التشغيلية، فضلاً عن تمكين المؤسسات من مواكبة التغيرات السريعة في السوق.

أما في المبحث الثاني، فقد تطرقنا إلى مراحل ومتطلبات التحول الرقمي التي تعد ضرورية لإنجاح عملية الانتقال نحو المؤسسة الرقمية، كما ناقشنا الأبعاد المختلفة لهذا التحول مع التركيز على المعوقات التي قد تواجه المؤسسات أثناء تنفيذ هذه العملية وكيفية التغلب عليها.

وفي المبحث الثالث، تم التأكيد على أهمية التغير التكنولوجي كمصدر رئيسي للتطور المؤسسي، مع تسليط الضوء على مصادره المختلفة التي تشمل الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى مراحل تنفيذ هذا التغير الذي يتطلب تخطيطاً دقيقاً ومتابعة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

ختاماً، إن التحول الرقمي والتغير التكنولوجي لم يعدا خياراً بل ضرورة حتمية لأي مؤسسة تسعى إلى البقاء في سوق تنافسي وتحقيق النجاح المستدام. فالتقدم التكنولوجي يفتح أمام المؤسسات فرصاً جديدة للتطوير والنمو، لكنه في ذات الوقت يتطلب استعداداً شاملاً وتبني استراتيجيات فعالة للتكيف مع هذه التغيرات المستمرة.

الفصل الثالث

دراسة حالة بلدية الرميلة

تمهيد

بعد الانتهاء من الجانب النظري للدراسة، كان لابد من أن ندعمه بدراسة ميدانية، حتى يتسنى لنا الوقوف على واقع التطبيق العملي لأثر إدارة التغيير على رقمنة المؤسسات الحكومية، فاخترنا بلدية الرميلة لتكون حقلاً للتطبيق، ولقد ارتأينا لاختيار هذه البلدية لما تتوافق مع متطلبات الموضوع، إذ تعتمد على الرقمنة في تقديم خدماتها، إضافة إلى اهتمامها بإدارة التغيير.

ولالإلمام أكثر بالدراسة الميدانية قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- تقديم المؤسسة محل الدراسة؛
- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سنحاول الإلمام بنشأة المؤسسة، والتعريف بها، بالإضافة إلى عرض هيكلها التنظيمي وتحليله، وهذا وفقا للمطالب التالية:

المطلب الأول: نظرة عامة على بلدية الرميلة دائرة قايس ولاية خنشلة

سنحاول في هذا المطلب إعطاء نظرة عامة حول البلدية محل الدراسة.

أولا: التعريف بالبلدية

إن بلدية الرميلة بلدية من بلديات دائرة قايس ولاية خنشلة تقع في الجزء الغربي لولاية خنشلة ويحدها من:

الشمال : بلدية عين الزيتون ولاية أم البواقي.

الجنوب الغربي : بلدية قايس

الجنوب : بلدية شلية

الجنوب الشرقي : بلدية تاويزان

الشرق : بلدية الحامة

الغرب : بلدية أولاد فاضل ولاية باتنة

الشمال الغربي : بلديتي الشمرة ولاية باتنة و بلدية بوغرة السعودي ولاية أم البواقي

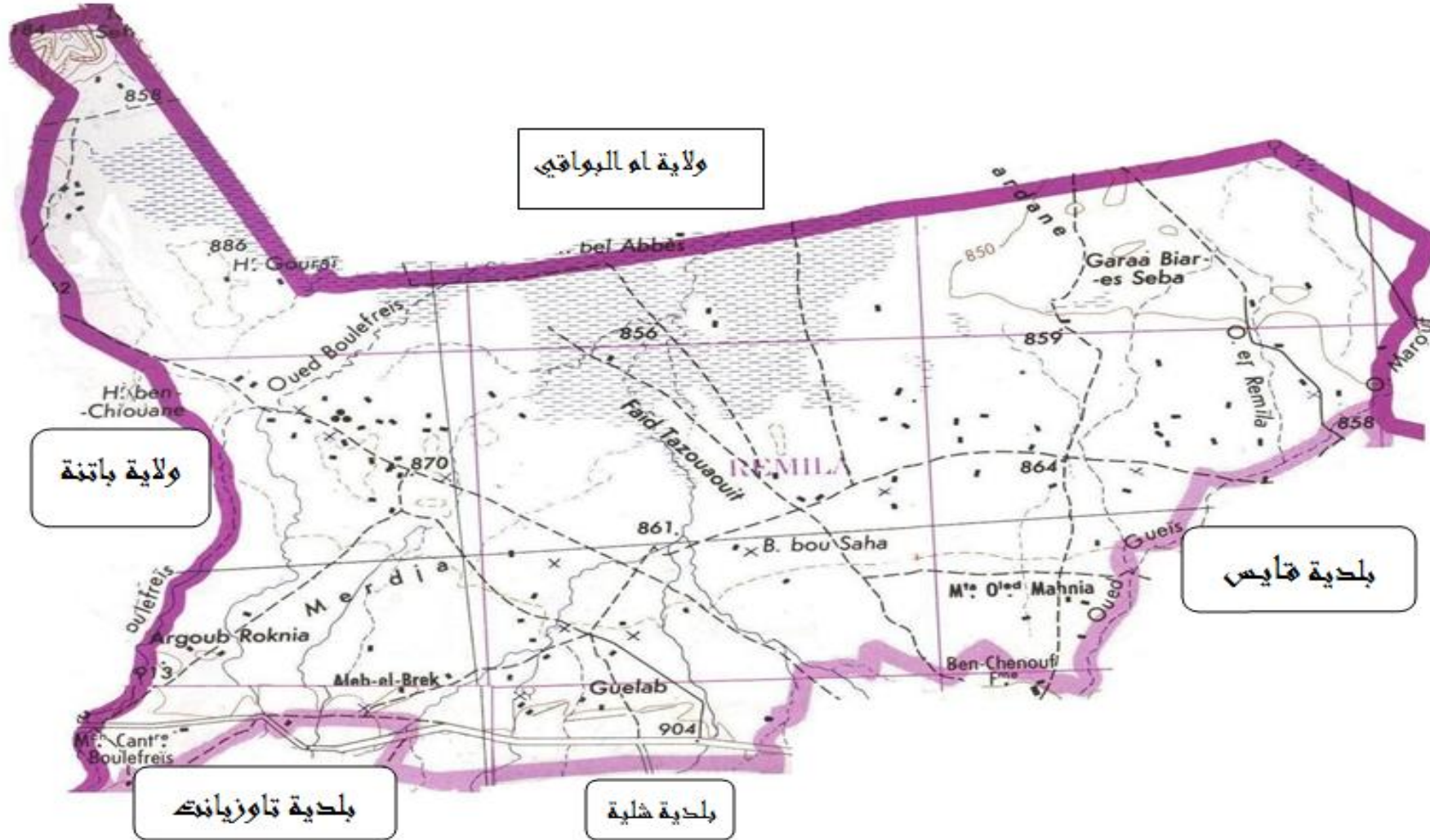
المساحة : تقدر المساحة الاجمالية للبلدية ب : 243 كلم²

كما تبعد عن دائرة قايس مسافة 09 كم و عن مقر الولاية خنشلة ب : 31 كم أرضها خصبة ذات طابع فلاحي تمتاز بزراعة القمح و الشعير تعتبر بلدية الرميلة من أهم السهول في الجزائر بعد سهل المتيجة و تشتهر بزراعة الحبوب من قمح و شعير و هي تساهم بقسط كبير في الانتاج المحلي من القمح و الشعير رمزها البريدي : 40041 .

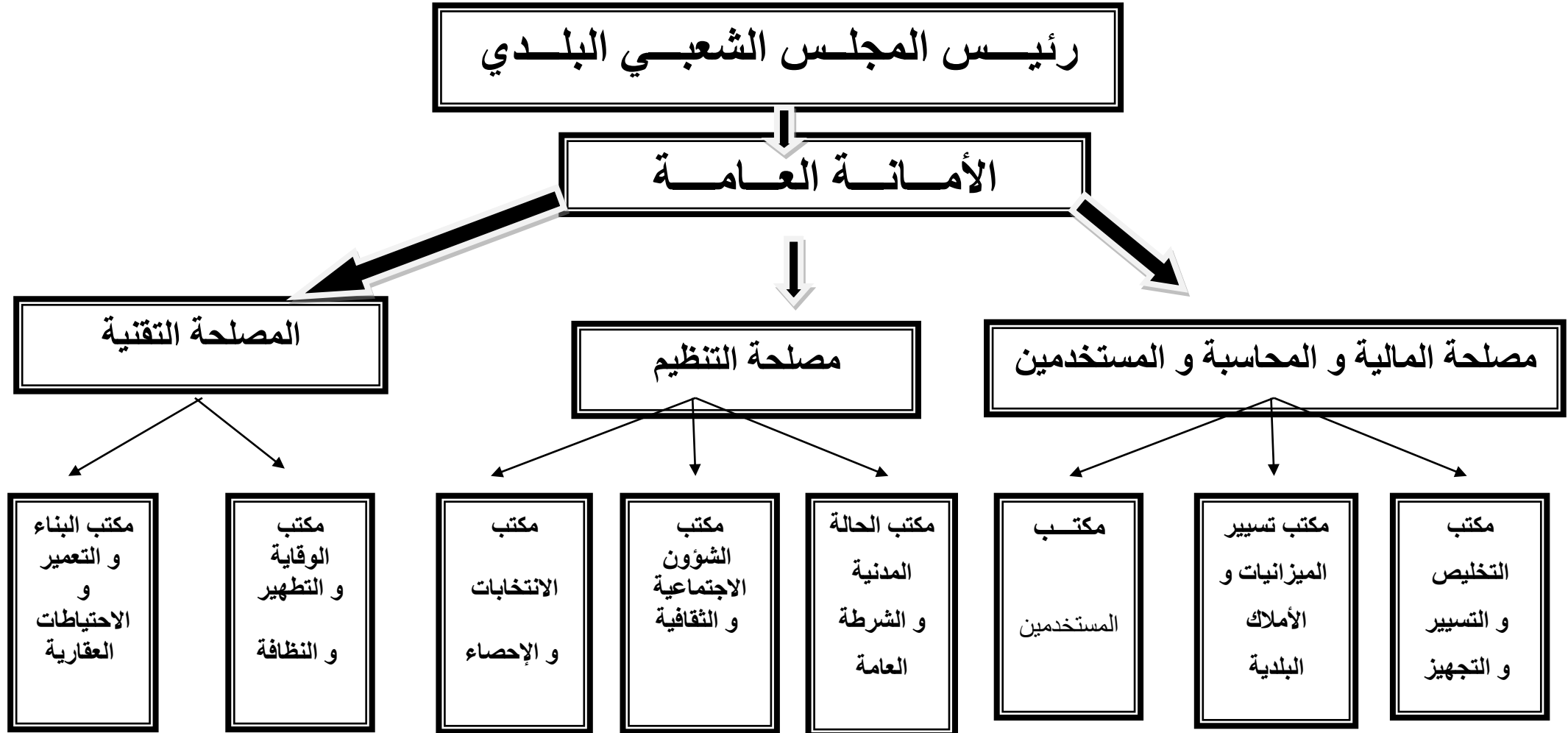
السكان : يقدر عدد السكان ب : 5628 نسمة حسب احصاء السكن و السكان لسنة : 2008 موزعين نحو التالي : مقر البلدية : 2204 نسمة و 3424 نسمة موزعة بين المناطق الريفية على ستة مشاتي مبنية كما يلي : أولاد عايد : 1070 نسمة ، أولاد ميرة : 755 نسمة ، أولاد علي بن عيسى : 570 نسمة . أولاد مهنية : 400 نسمة ، أولاد سي زارة لقبالة : 331 نسمة ، أولاد هنين : 298 نسمة.

ثانيا: نشأتها

أنشأت بلدية الرميلة في أواخر التقسيم الإداري 1984 و باشرت أعمالها في : 1985/01/01 و سميت بالرميلة نسبة إلى سهل الرميلة.



شكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لبلدية الرميلة دائرة قايس ولاية خنشلة



المصدر: وثائق البلدية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية وتحليله

لقد عانت البلدية منذ نشأتها سنة 1984 من صعوبات جمة في البداية من ضعف في التأطير ونقص في الوسائل والتجهيزات وضعف الموارد البشرية وضيق المقر خاصة منذ عهد التعددية الحزبية و ما ترتب عنها. عرفت البلدية توسعا هاما في عدد المصالح وعزل المكاتب عن بعضها و تدعيمها بطاقة بشرية (موظفين) عبر عدة عمليات للتوظيف خلال تعاقب السنوات كما تتوفر البلدية على فرعين اداريين في كل من قرية اولاد سي زرارة الظهارة و حي 48 سكن و كذلك على مصالح ومكاتب.

أولا: مكتب رئيس المجلس الشعبي البلدي

وفقا للقانون رقم : 11-10 مؤرخ في : 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011

نبين مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي :

1. يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية في جميع المراسم التشريفية و التظاهرات الرسمية؛
 2. يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية في كل الأعمال الحياة المدنية و الادارية وفق الشروط و الأشكال المنصوص عليها في التشريع و التنظيم المعمول بهما؛
 3. يرأس رئيس المجلس الشعبي البلدي المجلس الشعبي البلدي و بهذه الصفة :
 4. يسهر رئيس المجلس الشعبي البلدي على تنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي و يطلعها على ذلك.
 5. ينفذ رئيس المجلس الشعبي البلدي ميزانية البلدية و هو الأمر بالصرف .
 6. يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي و تحت رقابة المجلس الشعبي البلدي باسم البلدية بجميع التصرفات الخاصة بالمحافظة على الأملاك و الحقوق المكونة للممتلكات البلدية و إدارتها وكممثل للدولة فإنه يتمتع بصفته ضابط الحالة المدنية التي تحول القيام بنفسه أو يفوض لأحد نوابه أو موظف استقبال التصريحات بالولادة والزواج والوفيات وكذلك تسجيل جميع الوثائق والأحكام القضائية في سجلات الحالة المدنية وذلك حسب قانون الحالة المدنية .
- كما يقوم سنويا بإحصاء المعنين بالخدمة الوطنية و له صفة ضابط الشرطة القضائية تحت سلطة النيابة العامة كما خولت له سلطة المحافظة على النظام العام والصحة والسكينة والأمن وسلامة الأشخاص والممتلكات.

ثانيا: مكتب النواب

يتكون المجلس الشعبي البلدي لبلدية الرميلة من 13 عضو منهم:

03 نواب ومندوب للفرع الإداري اولاد سي زرارة الظهارة.

03 رؤساء لجان :

الفصل الثالث.....دراسة حالة بلدية الرميلة

لجنة الاقتصاد والمالية والاستثمار.

لجنة الري و الفلاحة

لجنة الشؤون الإجتماعية والثقافية والرياضية والشباب.

ثالثا: مكتب الامين العام

الامانة العامة للبلدية يسيورها الامين العام برتبة متصرف والذي يعتبر الركيزة الأساسية في البلدية ويعتبر المساعد الأساسي المباشر لرئيس المجلس الشعبي البلدي ويتولى الأمين العام تحت سلطة رئيس البلدية جميع مسائل الإدارة العامة .

الإعداد لإجتماعات المجلس.

القيام بتنفيذ المداولات.

القيام بتبليغ محاضر ومداولات وقرارات المجلس للسلطة الوصية.

إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها وممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية بإسم رئيس البلدية كما يعتبر همزة وصل بين الهيئة المنتخبة والمصالح الإدارية.

تسجيل وترقيم ومسك السجلات (المداولات - القرارات - المقررات - الشهادات والمراسلات الإدارية البريد الصادر والوارد).

رابعا: مصلحة المالية و المحاسبة و المستخدمين

و التي تحوي 03 مكاتب

1- مكتب تسيير المستخدمين:

يقوم مكتب تسيير المستخدمين بضبط قائمة المستخدمين الإداريين والتقنيين .، متابعة الحياة المهنية للمستخدمين (ترقية، إدماج، حركات بين المصالح .متابعة الإجراءات التأديبية.. إلخ) و العمل على إعداد رزنامة تكوين المستخدمين و اجراء المسابقات.

2- مكتب التخليص و التسيير و التجهيز:

يقوم بإعداد الأجور الشهرية للموظفين و المتعاقدين وأعضاء المجلس الشعبي البلدي.

شهادات العمل والأجر وكشف الراتب.

المخلفات المالية.

قرارات التوظيف والمسابقات و الامتحانات ومحاضر التنصيب.

متابعة المسار المهني للموظفين (الترقيات في الرتب والدرجات وكذلك العقوبات)

الفصل الثالث.....دراسة حالة بلدية الرميلة

إعداد الفاتورات التابعة للغير وتسجيلها وتدوينها بعد التأكد من تأدية الخدمة. و إعداد حوالات الدفع. و متابعة عمليات التسديد.

الإعلان عن الاستشارات والمناقصات.

فتح وتقييم العروض بالتنسيق مع أعضاء اللجنتين.

إعداد الاتفاقيات والصفقات.

متابعة الوضعية المالية للمشاريع التنموية وغلقتها عند الإنتهاء .

3- مكتب تسيير الميزانيات و الأملاك البلدية : ويتولى ما يلي :

إعداد الميزانية الأولية والإضافية و الحساب الإداري و جمع مختلف الموارد المالية وتقييمها و يقوم إحصاء الممتلكات البلدية بكل أنواعها (عقارات، منقولات، منتجة، غير منتجة... إلخ

المطلب الثالث: مهام البلدية

تقوم بلدية الرميلة بعدة مهام من بينها مايلي :

1. تسطير برامج عديدة كالتموين الذي يشمل العديد من المجالات كل حسب متطلباته.

2. تسخير كل الوسائل المتاحة لها قصد انجاز المشاريع التنموية من بينها :

أ. بناء مدارس قرانية؛

ب. تهيئة حضرية؛

ج. انجاز شبكات المياه الصالحة للشرب؛

د. انجاز شبكات الصرف الصحي؛

هـ. صيانة طرقات البلدية؛

و. تعبيد المسالك؛

ز. رعاية شؤون المواطنين.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

للقيام بدراسة ميدانية لا بد من توفر مجموعة من الشروط وفي الصدد سيتم التطرق إلى ما يلي:

➤ المنهج المستخدم في الدراسة؛

➤ العينة المختارة للدراسة؛

➤ الأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: المنهج المستخدمة في الدراسة

نظرا لأن هذه الدراسة تمت عن طريق الاستجواب غير المباشر " الاستبيان " أي ما يسمى باستمارة الأسئلة، ولأن الهدف منها الوقوف عند حد الوصف المناسب لهذا البحث هو المنهج الوصفي، ونعلم أن المنهج الوصفي له أساليب متعددة، فقد اختار الطالبان أسلوب المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي التحليلي. يمكن المنهج الوصفي المسحي من استجواب جميع أفراد مجتمع البحث بغية وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، أما المنهج الوصفي التحليلي فيمكن من تحليل البيانات بغية الوصول إلى نتائج الدراسة.

المطلب الثاني: العينة المختارة للدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء (فئة الإطارات)، ومرؤوسين (فئة التحكم) داخل البلدية، والموظفين (فئة التنفيذ)، حيث تم توزيع 45 استمارة استقصاء داخل البلدية محل الدراسة شملت الفئات الثلاث، وتم استرجاع 40 استمارة.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة

في هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أهم الأدوات التي قمنا بجمع البيانات بها في هذه الدراسة بالإضافة إلى مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة كالآتي:

أولاً: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفوض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات، ولقد اعتمدنا في جمعنا للبيانات على الاستمارة (الاستبيان) والملاحظة.

أ- الاستبيان:

تعتبر الاستمارة (الاستبيان) أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات شيوعا وتعرف على أنها: " ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع ما يتم تقديمه إلى المبحوثين بطريق أو أخرى توجه للأفراد أو المؤسسات محل الدراسة بهدف الحصول على بيانات عن الموضوع المراد دراسته".

لقد قمنا بإعداد هذه الاستمارة بناء على إشكالية موضوع الدراسة وفرضياته حيث أنها تضمنت مجموعة من الأسئلة البسيطة، مرتبة وفقا لخطة الموضوع، وحتى تكون الاستمارة في شكلها العلمي من حيث البساطة، الشكل والمضمون وفقا للموضوع المدروس، فإنها مرت بمرحلتين أساسيتين:

الفصل الثالث.....دراسة حالة بلدية الرميّة

1- **مرحلة الإعداد:** لقد قمنا في البداية واعتمادا على محتويات موضوع بحثنا استثمار أولية شملت 35 سؤال مركزين في ذلك على تنظيم الأسئلة وتبسيطها قصد جعلها واضحة ومفهومة يسهل على المبحوثين فهمها والإجابة عليها، بحيث تكون خالية من كل تأويل وغموض، وتتلاءم مع قدرات الأفراد الذين يجيبون عليها.

2- **مرحلة تحكيم الاستبيان:** بعد إعداد الاستثمار الأولية وفقا لموضوع البحث وأولويات معالجة الإشكالية، كان لابد علينا عرضها على أساتذة مختصين في هذا الجانب (الأستاذ المشرف وبعض أساتذة الكلية) من أجل إعطاء رأيهم فيها وملاحظاتهم وتوصياتهم على الاستثمار الأولية، وهذا من أجل تفادي الأخطاء التقنية والمنهجية.

وبعد تقديم الأساتذة لملاحظاتهم التقنية والمنهجية للاستثمار الأولية قمنا بتعديل أسئلة هذه الاستثمار فرأينا أنه لابد من إعادة عرضها على الأستاذ المشرف وهذا لغرض إعدادها في شكلها النهائي كما يوضحها نموذج الاستثمار، حيث تضمنت هذه الاستثمار النهائية 30 سؤالاً:

✓ **القسم الأول:** متعلق بالبيانات الشخصية لمجتمع العينة؛

✓ **القسم الثاني:** أسئلة الاستثمار.

ب- الملاحظة:

استخدمنا الملاحظة المباشرة في بحثنا بغرض التأكد من فرضيات الدراسة وتشخيص وضع البلدية محل الدراسة، وكذا الحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها من الاستبيان مباشرة، أو التوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في الاستبيان، حيث ركزنا على سلوكيات الأفراد وكيفية أدائهم لمهامهم، علاقاتهم ببعضهم البعض، وعلاقتهم برؤسائهم وغيرها من العناصر التي يستطيع الباحث الحصول عليها من خلال ملاحظته المباشرة أو أثناء توزيع الاستثمارات دون الحاجة إلى التوصل إليها من خلال طرحها في الاستبيان.

ثانياً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بغية تبليغ هذه الدراسة لأهدافها وبناء على طبيعتها وحجم عينتها، فقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت واحتساب التكرارات والنسب المئوية..... حيث قمنا على اعتماد أساليب التحليل الإحصائي التالية:

- **معامل الثبات:** تم اعتماد ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبيان كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم 01: معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات وصدق الاستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,656	30

المصدر: إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.656 وهذا يعني ثبات وصدق جيد للاستبيان مما يدل على تناسق داخلي ممتاز بين العبارات بنسبة 66%.

- التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل أسئلة الاستبيان؛
- النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل أسئلة الاستبيان؛
- الدائرة النسبية: لتوضيح القيم المحصل عليها بيانياً؛
- معامل الارتباط: لتأكد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، حيث تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان كما استخدمنا في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيري الدراسة المستقل والتابع.
- اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام ألف كرونباخ لتأكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي او لا.

الجدول رقم 02: اختبار فرضية إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي

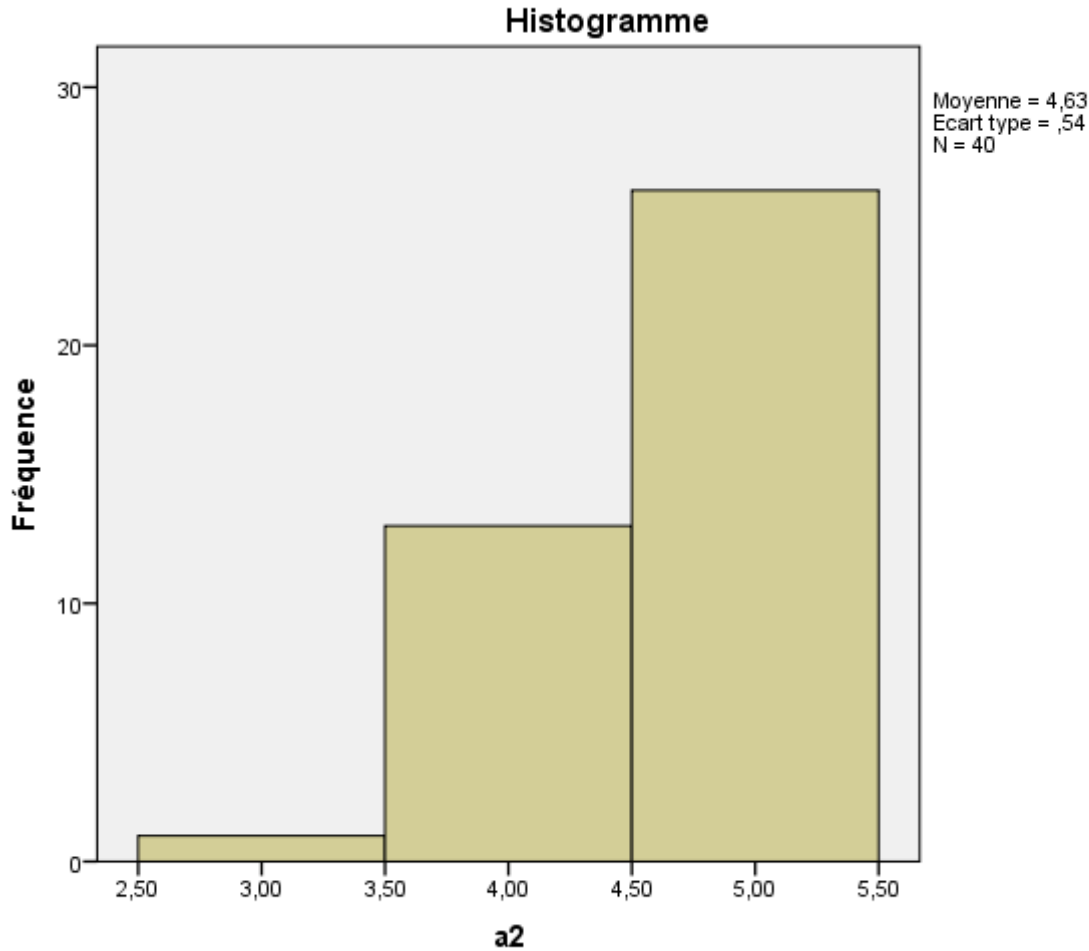
Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique s	ddl	Sig.	Statistique s	ddl	Sig.
a1	,356	40	,000	,701	40	,000
a2	,406	40	,000	,652	40	,000
a3	,330	40	,000	,706	40	,000
a4	,356	40	,000	,701	40	,000
b1	,406	40	,000	,652	40	,000
b2	,416	40	,000	,604	40	,000
b3	,356	40	,000	,701	40	,000
b4	,385	40	,000	,538	40	,000
c1	,341	40	,000	,700	40	,000
c2	,356	40	,000	,701	40	,000
c3	,428	40	,000	,591	40	,000
c4	,356	40	,000	,701	40	,000
d1	,309	40	,000	,644	40	,000
d2	,364	40	,000	,634	40	,000
d3	,286	40	,000	,682	40	,000
d4	,356	40	,000	,701	40	,000
e1	,351	40	,000	,636	40	,000
e2	,300	40	,000	,693	40	,000
e3	,356	40	,000	,701	40	,000
e4	,426	40	,000	,557	40	,000
F1	,356	40	,000	,701	40	,000
F2	,430	40	,000	,636	40	,000
G1	,356	40	,000	,701	40	,000
G2	,317	40	,000	,706	40	,000
H1	,436	40	,000	,451	40	,000
H2	,364	40	,000	,634	40	,000
J1	,489	40	,000	,491	40	,000
J2	,428	40	,000	,591	40	,000
K1	,489	40	,000	,491	40	,000
K2	,426	40	,000	,557	40	,000
a. Correction de signification de Lilliefors						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

التعليق: من الجدول أعلاه نلاحظ:

أن أغلب قيم Sig بالنسبة للعبارات كلها أقل من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية أي أن جميع البيانات يختلف توزيعها عن التوزيع الطبيعي بنسبة ثقة 95%.

الشكل رقم 03: بيان عدم إتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي



المصدر: مخرجات SPSS.

رغم أن الأمر بديهي بمجرد الاطلاع على البيانات، حيث أنها بيانات متقطعة ومحدودة تأخذ قيم خماسية 1.2.3.4.5 بالنسبة للأسئلة التي تحتوي على سلم ليكرت الخماسي حيث يتم ترميز خيارات الإجابة بأرقام، إلا أن اختبار شابير وويلك والذي يعتبر من أدق الاختبارات الخاصة بطبيعة التوزيع يؤكد ذلك، حيث أن الفرضية الصفرية H_0 تتضمن اختلاف التوزيع المختبر عن التوزيع الطبيعي اختلافا معنوياً والفرضية البديلة H_1 هي أن التوزيع المختبر لا يختلف عن التوزيع الطبيعي اختلافا معنوياً.

الفصل الثالث.....دراسة حالة بلدية الرميثة

إذا من خلال ما سبق يمكننا القول أنه لا يصلح تطبيق إحصائية ستودنت نظرا لاشتراطها أن تكون البيانات موزعة توزيعا طبيعيا وكذلك ليس مناسباً استعمال ارتباط بيرسون لنفس السبب، لذا فإن طريقة التحليل المناسبة لنا حسب الهدف المراد الحصول عليه وكذلك حسب فرضية اختلاف التوزيعات عن التوزيع الطبيعي هي ارتباط سبيرمان والذي يعبر عنه بـ: ارتباط الرتب للوصول إلى إجابات إحصائية كافية على الأسئلة الفرعية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

بعدما تم تصميم استمارة الاستبيان واختبارها ثم توزيعها على عينة الدراسة، يأتي في هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان وهذا بعد القيام بجمع الاستمارات الموزعة على أفراد العينة، حيث سيتم تقديم خصائص أفراد العينة من خلال الأسئلة الشخصية، بالإضافة إلى ذلك تحليل نتائج الأسئلة الخاصة بالموضوع وهذا للتأكد من صحة الفرضيات الموضوعة، ففي هذا المبحث سنتناول ما يلي:

المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية؛

المطلب الثاني: تحليل محاور أسئلة الاستبيان؛

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية

من خلال هذا المطلب سنتطرق لتحليل أهم المحاور التي شملها الاستبيان على النحو التالي:

أولاً: محور البيانات الشخصية

وفيما يلي شرح مختصر لمواصفات العينة:

أ. الجنس.

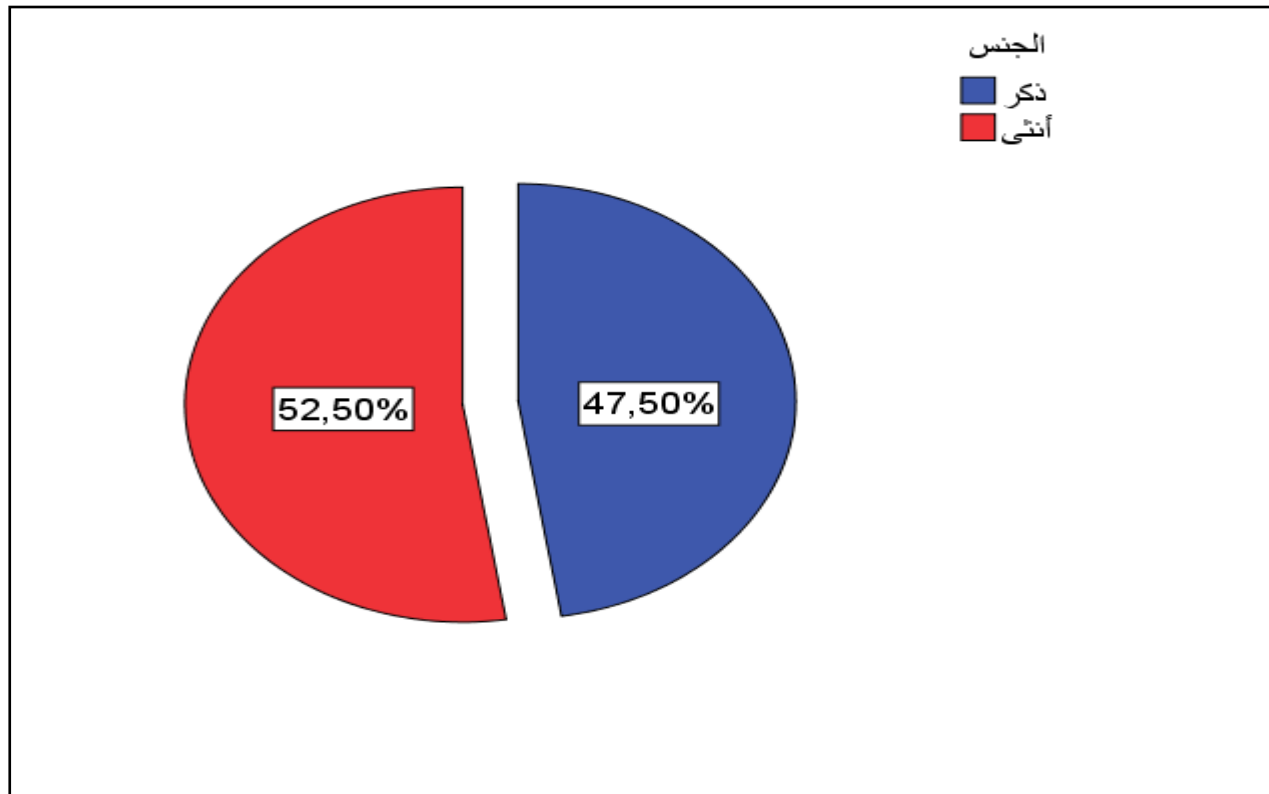
يوضح الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما يلي:

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	46,3	47,5	47,5
	أنثى	21	51,2	52,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Manquant	Système	1	2,4		
Total		41	100,0		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

الشكل رقم 04: دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

التعليق: يتضح من خلال الجدول أعلاه، وكذا الشكل البياني، أن عينة الدراسة مكونة من 40 فردا، منهم 19 ذكر و21 أنثى، إلا أن نسبة الإناث كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الذكور حيث بلغت نسبة الإناث 52.50%، في حين قدرت نسبة الذكور حوالي 47.50%.

وهذا مؤشر على مساهمة النساء بشكل ملحوظ في الدراسة، وربما في الحياة الاجتماعية أو المجتمعية ببلدية الرميلة، سواء من حيث التفاعل أو الحضور في الفضاءات التي استهدفها الدراسة.

ب. العمر

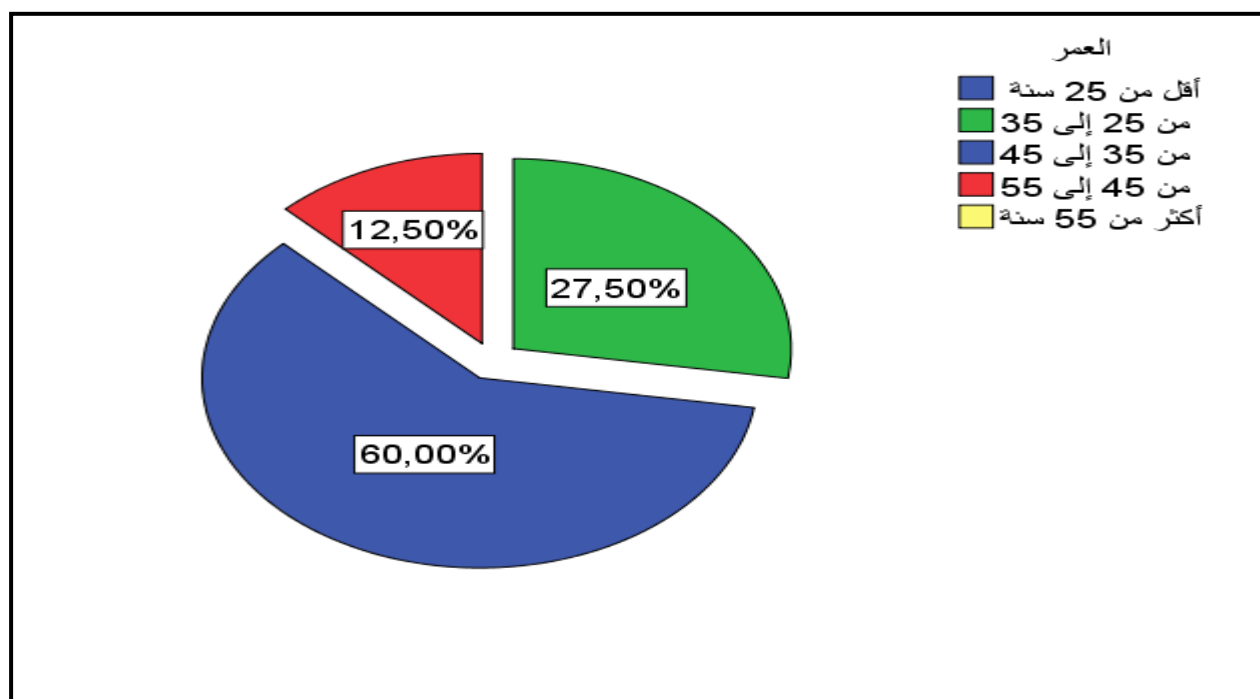
يوضح الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب العمر كما يلي:

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 25 إلى 35	11	26,8	27,5	27,5
	من 35 إلى 45	24	58,5	60,0	87,5
	من 45 إلى 55	5	12,2	12,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Manquant	Système	1	2,4		
Total		41	100,0		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

الشكل رقم 05: دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

الفصل الثالث.....دراسة حالة بلدية الرميثة

التعليق: يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه، والشكل البياني أنه يوجد تباين في أعمار أفراد عينة الدراسة وأن الفئة السنية الأكثر تكرارا هي الفئة السنية من (35-45) سنة، وقدرت بنسبتها بـ 60.00 %، تليها الفئة السنية (من 25-35) بنسبة 27.50 %، ثم الفئة من (45-55) سنة بنسبة 12.5 %، أما الفئتين العمريتين أقل من 25 سنة وأكثر من 55 فكانتا معدومتين، وهذا مؤشر معبر عن مدى نضج واتزان أغلب عمال البلدية وخبرتهم في التعامل ميدانيا، وهذا ما يمكن من الانعكاس إيجابا على نتائج الدراسة.

ج. المؤهل العلمي

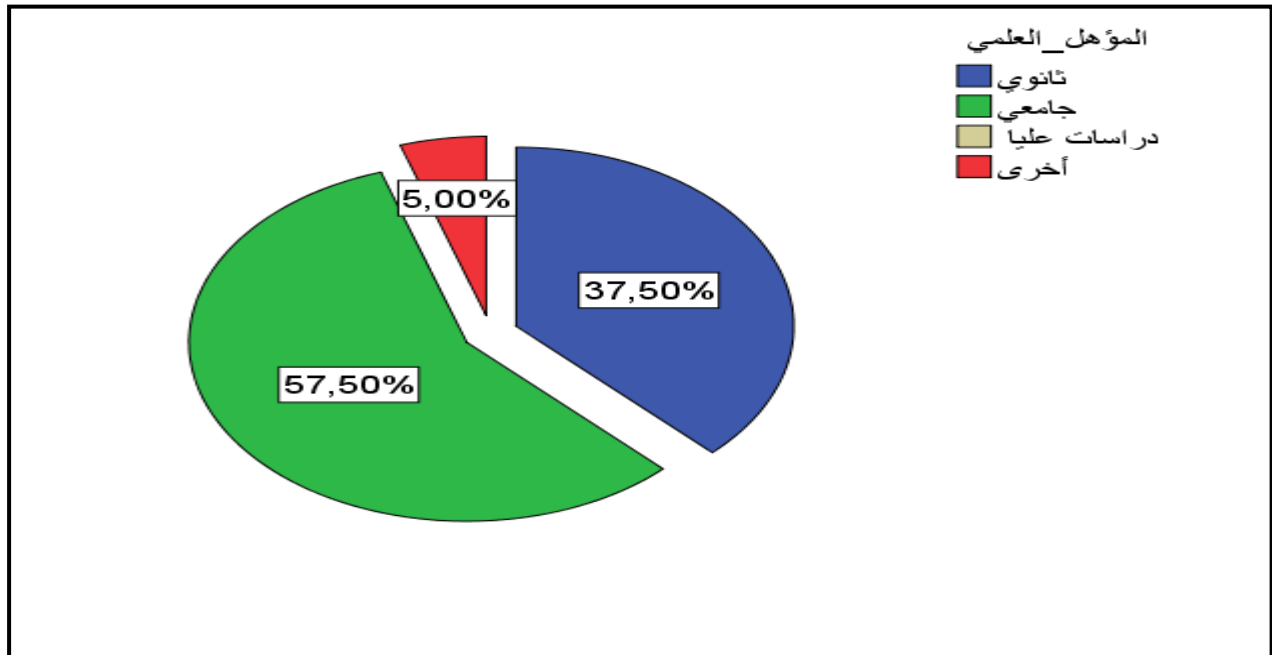
يوضح الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كما يلي:

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

		المؤهل العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	15	36,6	37,5	37,5
	جامعي	23	56,1	57,5	95,0
	أخرى	2	4,9	5,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Manquant	Systeme	1	2,4		
Total		41	100,0		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم 06: دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

الفصل الثالث.....دراسة حالة بلدية الرميثة

التعليق: يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه، والشكل البياني أن معظم أفراد العينة مستواهم الدراسي جيد، حيث أن المؤهل العلمي الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي الجامعيين حيث بلغت نسبة 57.50%، تليها نسبة الأفراد ذوي المستوى ثانوي بنسبة 37.5%، والاختيار أخرى " مستويات أخرى" كانت نسبته 5%، أما ذو المستوى دراسات عليا فانعدمت، وهذا ما يمكن اعتباره مؤشرا على مدى قدرة هؤلاء على فهم موضوع الدراسة، وإدراك أهميته.

د. سنوات الخبرة

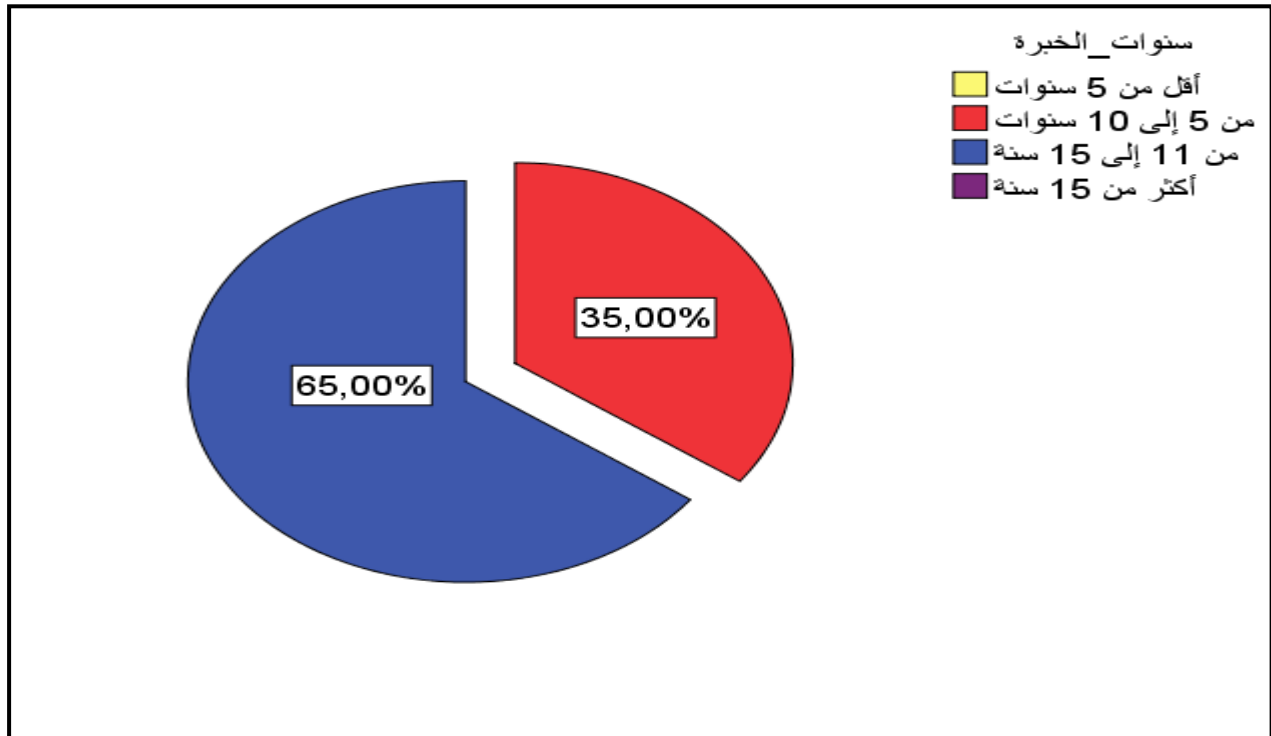
يوضح الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة كما يلي:

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات_الخبرة		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 5 إلى 10 سنوات	14	34,1	35,0	35,0
	من 11 إلى 15 سنة	26	63,4	65,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Manquant	Systeme	1	2,4		
Total		41	100,0		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

الشكل رقم 07: دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

الفصل الثالث.....دراسة حالة بلدية الرميلة

التعليق: يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه، إضافة إلى الرسم البياني، أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل (الأقدمية)، وأن أكبر تكرار لأفراد العينة التي لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة مئوية قدرت 65% وهي نسبة مهمة جداً إذ من الممكن أن تعطي للدراسة نوع من الدقة والقرب أكثر إلى الواقع، ثم تليها أفراد العينة التي لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات، بنسبة 35 % وفي الأخير أفراد العينة الأقل من 5 سنوات منعدمة، وكذا أفراد العينة الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة، أيضاً منعدمة، وهذا يعتبر مؤشر على مدى خبرة هؤلاء الموظفين واطلاعهم العميق على واقع البلدية

المطلب الثاني: تحليل محاور أسئلة الاستبيان

سنحاول عرض وتحليل نتائج إدارة التغير ورقمنة المؤسسات انطلاقاً من بلدية الرميلة ولاية خنشلة.

1. المقياس المستخدم

استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي حيث أعطينا الدرجات من 1 وهي أدنى درجة وتمثل عن غير الموافقة تماماً وصولاً إلى الدرجة 5 وهي أعلى درجة وتمثل الموافقة تماماً. كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 07: مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول رقم 08: قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.80	غير موافق تماماً
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40	محايد
من 3.41 إلى 4.20	موافق
من 4.21 إلى 5	موافق تماماً

المصدر: من إعداد الطالبين

2. عرض وتحليل نتائج المحور الأول

للتعرف على مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبيان، وسيتم عرض النتائج لكل عنصر كما يلي:

أ. بعد التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي

الجدول رقم 09: تحليل عبارات بعد التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي

العبارة	المقياس	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتبة
الهيكل التنظيمي الجديد يعزز من القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية في المؤسسة.	تكرار	0	0	1	23	16	4.37	0.541	موافق تماماً	03
	نسبة (%)	0	0	2.5	57.5	40				
تغير الهيكل التنظيمي يعزز من التنسيق بين الإدارات في عملية التحول الرقمي.	تكرار	0	0	1	13	26	4.62	0.54	موافق تماماً	01
	نسبة (%)	0	0	2.5	32.5	65				
الهيكل التنظيمي الحالي يعكس استراتيجيات الرقمنة بشكل فعال.	تكرار	0	0	1	21	18	4.42	0.54	موافق تماماً	02
	نسبة (%)	0	0	2.5	52.5	45				
تم تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة داخل الهيكل التنظيمي لدعم التحول الرقمي.	تكرار	0	0	1	23	16	4.37	0.54	موافق تماماً	04
	نسبة (%)	0	0	2.5	57.5	40				
نتيجة المحور										
						4.44		0.54	موافق تماماً	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

التعليق: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أنه قد جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تغير الهيكل التنظيمي يعزز من التنسيق بين الإدارات في عملية التحول الرقمي. " وذلك بمتوسط قدره 4.62 وانحراف معياري 0.54، وفي المرتبة الثانية عبارة " الهيكل التنظيمي الحالي يعكس استراتيجيات الرقمنة بشكل فعال. " بمتوسط حسابي قدره 4.42، وانحراف معياري 0.54، وفي المرتبة الثالثة عبارة " الهيكل التنظيمي الجديد يعزز من القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية في المؤسسة. " بمتوسط 4.37 وانحراف معياري 0.541، وفي المرتبة الرابعة عبارة " تم تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة داخل الهيكل التنظيمي لدعم التحول الرقمي. " وذلك بمتوسط 4.37 وانحراف معياري 0.54 .

الفصل الثالث.....دراسة حالة بلدية الرملة

يعد التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي عاملاً أساسياً في دعم جهود الرقمنة داخل المؤسسات الحكومية، حيث يساهم في تعزيز التنسيق بين الإدارات، ويعكس استراتيجيات الرقمنة بشكل فعال، كما يساعد على تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، ويعزز من التعاون الداخلي بين الفرق، وهو ما يعكس وعياً متزايداً بأهمية البنية التنظيمية المرنة في إنجاح التحول الرقمي.

ب. بعد التغيير على مستوى الإستراتيجيات

الجدول رقم 10: تحليل عبارات بعد التغيير على مستوى الإستراتيجيات

العبارة	الترتيب	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	الترتيب
تم تعديل الاستراتيجيات الحكومية بما يتوافق مع أهداف التحول الرقمي.	01	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	01
الاستراتيجيات الحالية تدعم إدخال تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.	03	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	03
توجد رؤية استراتيجية شاملة تتضمن الرقمنة كأحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية.	02	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	02
هناك توافق بين الاستراتيجيات الحالية والتوجهات للتحول الرقمي في القطاع العام.	04	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	04
نتيجة المحور		مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

التعليق: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أنه قد جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تم تعديل الاستراتيجيات الحكومية بما يتوافق مع أهداف التحول الرقمي " وذلك بمتوسط قدره 4.62 وانحراف معياري 0.54 ، وفي المرتبة الثانية عبارة " توجد رؤية استراتيجية شاملة تتضمن الرقمنة كأحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية " بمتوسط حسابي قدره 4.37، وانحراف معياري 0.54، وفي المرتبة الثالثة عبارة " الاستراتيجيات الحالية تدعم إدخال تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل

الفصل الثالث..... دراسة حالة بلدية الرميلة

البيانات " بمتوسط 4.35 وانحراف معياري 0.48 ، وفي المرتبة الرابعة عبارة " هناك توافق بين الاستراتيجيات الحالية والتوجهات للتحول الرقمي في القطاع العام. " وذلك بمتوسط 4.15 وانحراف معياري 0.66 .

يمكن القول أن التغيير على مستوى الاستراتيجيات في المؤسسات الحكومية يلعب دورا جوهريا في دعم مسار التحول الرقمي، حيث تشير القيم المرتفعة للمتوسطات الحسابية إلى وجود وعي مؤسسي بأهمية موازنة السياسات والاستراتيجيات مع أهداف الرقمنة، فقد تبين أن الاستراتيجيات الحكومية تم تعديلها لتتوافق مع متطلبات التحول الرقمي، كما أن هناك رؤية استراتيجية واضحة تضع الرقمنة كركيزة أساسية للتنمية، كما تدعم هذه الاستراتيجيات إدخال تقنيات متقدمة كتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، وتُظهر قدرًا من التوافق مع التوجهات الرقمية في القطاع العام.

وعليه، فإن التغيير في مستوى الاستراتيجيات يعد من المقومات الأساسية لنجاح الرقمنة في المؤسسات الحكومية، من خلال التوجيه الفعال، والرؤية الواضحة، والدعم التقني المستقبلي.

ج. بعد التغيير في نمط القيادة

الجدول رقم 11: تحليل عبارات بعد التغيير في نمط القيادة

العبارة	المقياس	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتبة
القادة في المؤسسة يدعمون التحول الرقمي ويشجعون على استخدام التقنيات الحديثة.	تكرار	0	0	1	18	21	4.50	0.55	موافق تماماً	01
	نسبة (%)	0	0	2.5	45	52.5				
القيادة تشارك بشكل فعال في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي.	تكرار	0	0	1	23	16	4.37	0.54	موافق تماماً	03
	نسبة (%)	0	0	2.5	57.5	40				
القادة يشجعون على تطوير المهارات الرقمية لدى الموظفين لتعزيز الرقمنة.	تكرار	0	0	0	27	13	4.32	0.47	موافق تماماً	04
	نسبة (%)	0	0	0	67.5	32.5				
القيادة في المؤسسة تمتلك رؤية واضحة حول دور الرقمنة في تحقيق أهداف المؤسسة.	تكرار	0	0	1	23	16	4.37	0.55	موافق تماماً	02
	نسبة (%)	0	0	2.4	56.1	39				
نتيجة المحور							4.39	0.52	موافق تماماً	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

الفصل الثالث.....دراسة حالة بلدية الرميّة

التعليق: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أنه قد جاءت في المرتبة الأولى عبارة " القادة في المؤسسة يدعمون التحول الرقمي ويشجعون على استخدام التقنيات الحديثة" وذلك بمتوسط قدره 4.50 وانحراف معياري 0.55، وفي المرتبة الثانية عبارة " القيادة في المؤسسة تمتلك رؤية واضحة حول دور الرقمنة في تحقيق أهداف المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره 4.37، وانحراف معياري 0.55، وفي المرتبة الثالثة عبارة " القيادة تشارك بشكل فعال في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي" بمتوسط 4.37 وانحراف معياري 0.54، وفي المرتبة الرابعة عبارة " القادة يشجعون على تطوير المهارات الرقمية لدى الموظفين لتعزيز الرقمنة" وذلك بمتوسط 4.32 وانحراف معياري 0.47.

ومنه نستخلص أن التغيير في نمط القيادة يمثل عاملا محفزا ومؤثرا بفعالية في إنجاح جهود الرقمنة داخل المؤسسات الحكومية، فقد أظهرت البيانات أن القادة في هذه المؤسسات يدعمون بشكل واضح عملية التحول الرقمي، ويشجعون على تبني التقنيات الحديثة، مما يدل على وجود قيادة مبادرة ومواكبة للتطورات التكنولوجية، كما أن هذه القيادات تمتلك رؤية استراتيجية واضحة بشأن الرقمنة، وتشارك بفعالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، بالإضافة إلى تشجيعها على تطوير المهارات الرقمية لدى الموظفين، ومن فإن التحول في نمط القيادة نحو نمط رقمي وتشاركي يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي، ويساهم في توجيهه وتسهيل تنفيذ استراتيجيات الرقمنة بشكل فعال.

الفصل الثالث.....دراسة حالة بلدية الرملة

حلول تقنية فعالة لتحقيق التكامل بين أنظمة العمل المختلفة داخل المؤسسات، ومنه فإن التغيير التكنولوجي يمثل ركيزة أساسية في إنجاح الرقمنة، حيث يمكن المؤسسات الحكومية من تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقديم خدمات أكثر فاعلية وجودة للمواطنين، مع تعزيز التكامل الداخلي والابتكار التقني.

هـ. البعد الإنساني

الجدول رقم 13: تحليل عبارات البعد الانساني

العبارة	الترتيب	مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر	الترتيب
هناك تحسن ملحوظ في التعاون بين الفرق البشرية لتحقيق الأهداف الرقمية.	02	موافق تماما	0.50	4.52	21	19	0	0	0	تكرار
					52.5	47.5	0	0	0	نسبة (%)
تم تحسين قدرات الموظفين في التعامل مع التحديات الرقمية بفضل برامج التدريب.	04	موافق تماما	0.71	4.27	15	23	0	2	0	تكرار
					37.5	57.5	0	5	0	نسبة (%)
المؤسسة تركز على بناء فرق عمل متمكنة من استخدام التكنولوجيا لدعم التحول الرقمي.	03	موافق تماما	0.54	4.37	16	23	1	0	0	تكرار
					40	57.5	2.5	0	0	نسبة (%)
الموظفون يوافقون على أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء الحكومي.	01	موافق تماما	0.61	4.67	29	10	0	1	0	تكرار
					72.5	25	0	2.5	0	نسبة (%)
نتيجة المحور		موافق تماما	0.59	4.45						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

التعليق: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أنه قد جاءت في المرتبة الأولى عبارة " الموظفون يوافقون على أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء الحكومي." وذلك بمتوسط قدره 4.45 وانحراف معياري 0.59 ، وفي المرتبة الثانية عبارة " هناك تحسن ملحوظ في التعاون بين الفرق البشرية لتحقيق الأهداف الرقمية" بمتوسط حسابي قدره 4.52 ، وانحراف معياري 0.50، وفي المرتبة الثالثة عبارة " المؤسسة تركز على بناء فرق عمل متمكنة من استخدام التكنولوجيا لدعم التحول الرقمي " بمتوسط

الفصل الثالث.....دراسة حالة بلدية الرميلة

4.37 وانحراف معياري 0.54 ، وفي المرتبة الرابعة عبارة " تم تحسين قدرات الموظفين في التعامل مع التحديات الرقمية بفضل برامج التدريب " وذلك بمتوسط 4.27 وانحراف معياري 0.71.

يمكن القول أن التغيير في الموارد البشرية يعد عنصرا محوريا في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية، إذ توافق الموظفون بدرجة عالية على أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء، كما لوحظ وجود تحسن ملموس في مستوى التعاون بين الفرق البشرية لتحقيق الأهداف الرقمية، مما يعكس بيئة عمل تشجع على التفاعل والتكامل في إطار الرقمنة، إضافة إلى ذلك، تُولي المؤسسة اهتماما بتشكيل فرق عمل قادرة على استخدام التكنولوجيا بفعالية، وتعمل على تحسين قدرات موظفيها من خلال برامج تدريبية موجهة نحو التحديات الرقمية.

الفصل الثالث.....دراسة حالة بلدية الرميلة

و. الرقمنة في البلدية في إطار إدارة التغيير

الجدول رقم 14: تحليل عبارات الرقمنة في بلدية الرميلة في إطار إدارة التغيير

العبارة	المقياس	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط	الانحراف المعياري	البطاقة	الرتبة
تأثير البعد الأول على رقمنة البلدية										
التغيير في الهيكل التنظيمي ساعد في تحسين إدارة التحول الرقمي داخل المؤسسة.	تكرار	0	0	1	23	16	4.37	0.54	موافق تماماً	06
	نسبة (%)	0	0	2.5	57.5	40				
التغيير في الهيكل التنظيمي ساعد في تحسين التنسيق بين الفرق المتخصصة في الرقمنة.	تكرار	0	0	1	29	10	4.22	0.47	موافق تماماً	08
	نسبة (%)	0	0	2.5	72.5	25				
تأثير البعد الثاني على رقمنة البلدية										
الاستراتيجيات المعتمدة تؤدي إلى تحسين التعاون بين الجهات الحكومية لتحقيق الرقمنة.	تكرار	0	0	1	23	16	4.38	0.54	موافق تماماً	05
	نسبة (%)	0	0	2.5	57.5	40				
الاستراتيجيات الحالية تؤدي إلى تقديم خدمات رقمية تلبي احتياجات المواطنين بشكل أفضل.	تكرار	0	0	1	20	19	4.45	0.55	موافق تماماً	04
	نسبة (%)	0	0	2.5	50	47.5				
تأثير البعد الثالث على رقمنة البلدية										
القيادة تعمل على إزالة العقبات أمام التحول الرقمي داخل المؤسسة.	تكرار	1	0	0	8	31	4.70	0.72	موافق تماماً	01
	نسبة (%)	2.5	0	0	20	77.5				
القيادة الحالية تساهم بشكل فعال في تسريع عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة.	تكرار	0	0	0	18	22	4.55	0.50	موافق تماماً	03
	نسبة (%)	0	0	0	45	55				
تأثير البعد الرابع على رقمنة البلدية										
الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة	تكرار	0	0	0	32	8	4.20	0.40	موافق	10

الفصل الثالث.....دراسة حالة بلدية الرميلة

				20	80	0	0	0	نسبة (%)	ساعد في تحسين التواصل بين المواطنين والإدارة.
07	موافق تماما	0.47	4.32	13	27	0	0	0	تكرار	التغييرات التكنولوجية تساهم في تكامل الأنظمة الحكومية بطريقة رقمية أكثر فعالية.
				32.5	67.5	0	0	0	نسبة (%)	
تأثير البعد الخامس على رقمنة البلدية										
09	موافق	0.41	4.20	8	32	0	0	0	تكرار	تحسين قدرات الموظفين الرقمية ساعد في تحقيق تحول رقمي أسرع داخل المؤسسة.
				20	80	0	0	0	نسبة (%)	
02	موافق تماما	0.61	4.67	29	10	0	1	0	تكرار	الموظفون أصبحوا أكثر استعدادًا لقبول التغييرات الرقمية بعد التغيير في بيئة العمل.
				72.5	25	0	2.5	0	نسبة (%)	
موافق تماما		0.52	4.40	نتيجة المحور						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

التعليق: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أنه قد جاءت في المرتبة الأولى عبارة " القيادة تعمل على إزالة العقبات أمام التحول الرقمي داخل المؤسسة." وذلك بمتوسط قدره 4.70 وانحراف معياري 0.72 ، وفي المرتبة الثانية عبارة " الموظفون أصبحوا أكثر استعدادًا لقبول التغييرات الرقمية بعد التغيير في بيئة العمل " بمتوسط حسابي قدره 4.67، وانحراف معياري 0.61، وفي المرتبة الثالثة عبارة " القيادة الحالية تساهم بشكل فعال في تسريع عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة. " بمتوسط 4.55 وانحراف معياري 0.50 ، وفي المرتبة الرابعة عبارة " الاستراتيجيات الحالية تؤدي إلى تقديم خدمات رقمية تلبي احتياجات المواطنين بشكل أفضل " وذلك بمتوسط 4.545 وانحراف معياري 0.55، وفي المرتبة الخامسة عبارة " الاستراتيجيات المعتمدة تؤدي إلى تحسين التعاون بين الجهات الحكومية لتحقيق الرقمنة " وذلك بمتوسط 4.38 وانحراف معياري 0.54، وفي المرتبة السادسة عبارة " التغيير في الهيكل التنظيمي ساعد في تحسين إدارة التحول الرقمي داخل المؤسسة" وذلك بمتوسط 4.37 وانحراف معياري 0.54، وفي المرتبة السابعة عبارة " التغييرات التكنولوجية تساهم في تكامل الأنظمة الحكومية بطريقة رقمية أكثر فعالية. " وذلك بمتوسط 4.32 وانحراف معياري 0.47، وفي المرتبة الثامنة عبارة " التغيير في الهيكل التنظيمي ساعد في تحسين التنسيق بين الفرق المتخصصة في الرقمنة " وذلك بمتوسط 4.22 وانحراف معياري 0.47، وفي المرتبة التاسعة عبارة " تحسين قدرات الموظفين الرقمية ساعد في تحقيق تحول رقمي أسرع داخل

الفصل الثالث.....دراسة حالة بلدية الرملة

المؤسسة. " وذلك بمتوسط 4.20 وانحراف معياري 0.41، وفي المرتبة العاشرة عبارة " الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة ساعد في تحسين التواصل بين المواطنين والإدارة. " وذلك بمتوسط 4.20 وانحراف معياري 0.40 .

تؤكد النتائج أن نجاح الرقمنة في المؤسسات الحكومية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتكامل أبعاد إدارة التغيير، حيث تلعب القيادة دوراً محورياً في إزالة العقبات وتسريع وتيرة التحول الرقمي، ما يدل على أن وجود قيادة فعالة وواعية هو العامل الأهم في هذه العملية. كما أن استعداد الموظفين لقبول التغيير، الناتج عن تهيئة بيئة عمل مناسبة، يعكس نضجاً تنظيمياً داعماً للرقمنة، إضافة إلى ذلك، تظهر الاستراتيجيات المعتمدة فعالية في تحسين جودة الخدمات الرقمية وتعزيز التعاون بين الجهات الحكومية، مما يدل على وجود توجه استراتيجي واضح نحو التحول الرقمي.

كذلك، ساهم التغيير في الهيكل التنظيمي في تحسين إدارة وتنسيق جهود الرقمنة، فيما كان للتكنولوجيا الحديثة دور في تحقيق التكامل بين الأنظمة الحكومية وتحسين التواصل مع المواطنين. من جهة أخرى، يبرز تحسين المهارات الرقمية للموظفين دوره في تسريع الرقمنة، ولو بدرجة أقل مقارنة بالعوامل القيادية والاستراتيجية.

وبناءً عليه، يمكن القول إن الرقمنة في المؤسسات الحكومية لا تبني فقط على التطورات التكنولوجية، بل تعتمد بدرجة كبيرة على التغيير المنظم في القيادة، الموارد البشرية، الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، مما يستدعي تبني نهج شامل ومتكامل لإدارة التغيير من أجل تحقيق تحول رقمي فعال ومستدام.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

سنحاول من خلال هذا المطلب التأكد من صحة الفرضيات من عدمها، كما يلي:

الفرضية الأولى: يؤثر التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي بشكل إيجابي على رقمنة المؤسسات الحكومية.

الجدول رقم 15: إرتباط سبيرمان بين التغيير في الهيكل التنظيمي ورقمنة المؤسسة

Corrélations				
		التغيير_الهيكل التنظيمي		الرقمنة_في_المؤس سات_الحكومية
Rho de Spear man	التغيير_الهيكل ل_التنظيمي	Coefficient de corrélation	1,000	,389*
		Sig. (bilatéral)	.	,013
		N	40	40
	الرقمنة_في_المؤ سسات_الحكومية	Coefficient de corrélation	,389*	1,000
		Sig. (bilatéral)	,013	.
		N	40	40

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل الارتباط الإحصائي لعبارات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي ببلدية الرملة، برقمنة البلدية نلاحظ:

الفصل الثالث.....دراسة حالة بلدية الرميثة

ارتباط المتغيرين ارتباط طردي قوي $r=0.389$ بدرجة معنوية $p=0.013$ أي أقل من 0.05 وهذا دليل على وجود علاقة طردية قوية بين التغير في الهيكل التنظيمي ورقمنة البلدية.

الجدول رقم 16: نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الأولى

Récapitulatif des modèles								
نموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	تعديل الاحصائيات			
					اختلاف معامل التحديد F	درجة الحرية	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية Sig.
1	,377 ^a	,142	,120	1,91368	,142	6,302	1	38,016

a. Prédictors : (Constante), الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

التعليق: يتضح من الجدول أعلاه أن: معامل الارتباط قدر بـ $r=0.377$ وهذا معناه أن التغير في الهيكل التنظيمي يرتبط ارتباط طردي بدرجة متوسطة برقمنة المؤسسات الحكومية، وهو دليل على أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.016 للتغير في الهيكل التنظيمي على رقمنة المؤسسات الحكومية؛

بلغ التباين 6.302 في التغيرات الحاصلة على رقمنة المؤسسات الحكومية، والراجعة لمساهمة التغير في الهيكل التنظيمي، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.016 وهي أقل من 0.05.

بلغ معامل التحديد 0.142 وهذا دليل على أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار قدرت بـ 14.2%، وهذا يعني أن 14.2% من التغيرات الحاصلة في رقمنة المؤسسات الحكومية سببها التغير في الهيكل التنظيمي، أي أن التغير في الهيكل التنظيمي يؤثر على رقمنة المؤسسات بنسبة 14.2%.

وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرضية البديلة القائلة: يؤثر التغير على مستوى الهيكل التنظيمي بشكل إيجابي على رقمنة المؤسسات الحكومية.

الجدول رقم 17: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

Coefficients ^a						
نموذج		المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	قيمة T	الدلالة الاحصائية Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	35,911	3,419		10,503	,000
	التغير_الهيكل التنظيمي	,485	,193	,377	2,510	,016

a. Variable dépendante : a.الرقمنة في المؤسسات الحكومية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

التعليق: من خلال النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه، يمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{رقمنة المؤسسات} = (0.48 * \text{التغير في الهيكل التنظيمي}) + 35.91$$

$$y = 35.91 + 0.48x \text{ أي:}$$

الثابت $\beta = 35.91$ عند مستوى دلالة قدر 0.016، وهو أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة رقمنة المؤسسات في حالة انعدام التغير في الهيكل التنظيمي، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.

$a = 0.48$ توضح هذه المعلمة معامل التغير في رقمنة المؤسسات بدلالة التغير في الهيكل التنظيمي، ما يفسر أنه عند تغير قيمة التغير في الهيكل التنظيمي، بوحدة واحدة، فإن قيمة رقمنة المؤسسات تتغير إيجابياً بـ 0.48، هذا المعامل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.016 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الثانية: يساهم التغير على مستوى الاستراتيجيات في تعزيز جهود رقمنة المؤسسات الحكومية.

الجدول رقم 18: ارتباط سبيرمان بين التغير في الاستراتيجيات ورقمنة المؤسسة

Corrélations				
			التغير في الاستراتيجيات	الرقمنة في المؤسسات الحكومية
Rho de Spearman	التغير في الاستراتيجيات	Coefficient de corrélation	1,000	,140
		Sig. (bilatéral)	.	,388
		N	40	40
	الرقمنة في المؤسسات الحكومية	Coefficient de corrélation	,140	1,000
		Sig. (bilatéral)	,388	.
		N	40	40

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل الارتباط الإحصائي لعبارات بعد التغير في الاستراتيجيات ببلدية الرميثة، برقمنة البلدية نلاحظ:

ارتباط المتغيرين ارتباط طردي ضعيف $r = 0.140$ بدرجة معنوية $p = 0.338$ أي أكبر من 0.05 وهذا دليل على وجود علاقة طردية لكنها ضعيفة للتأثير بين التغير في الاستراتيجيات ورقمنة البلدية.

الجدول رقم 19: نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الثانية

Récapitulatif des modèles									
نموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	تعديل الاحصائيات				
					اختلاف معامل التحديد	F	درجة الحرية	درجة الحرية	الدالة الاحصائية Sig.
1	,098	,010 ^a	,016	2,05625	,010	,372	1	38	,546
a. Prédicteurs : (Constante), التغيير في الاستراتيجيات									

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

التعليق: يتضح من الجدول أعلاه أن: معامل الارتباط قدر بـ $r=0.098$ وهذا معناه أن التغير في الاستراتيجيات يرتبط ارتباط طردي بدرجة ضعيفة برقمته المؤسسات الحكومية، وهو دليل على أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.546 للتغير في الاستراتيجيات على رقمته المؤسسات الحكومية؛ بلغ التباين 0.372 في التغيرات الحاصلة على رقمته المؤسسات الحكومية، والراجعة لمساهمة التغير في الاستراتيجيات، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.546 وهي أكبر من 0.05. بلغ معامل التحديد 0.010 وهذا دليل على أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار قدرت بـ 0.1%، وهذا يعني أن 0.1% من التغيرات الحاصلة في رقمته المؤسسات الحكومية سببها التغير في الاستراتيجيات، أي أن التغير في الاستراتيجيات يؤثر على رقمته المؤسسات بنسبة 0.1%. وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية: يساهم التغير على مستوى الاستراتيجيات في تعزيز جهود رقمته المؤسسات الحكومية.

الجدول رقم 20: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

Coefficients ^a						
نموذج		المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	قيمة T	الدالة الاحصائية Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	41,668	4,593		9,073	,000
	التغيير في الاستراتيجيات	,159	,261	,098	,610	,546
a. Variable dépendante : الرقمته في المؤسسات الحكومية						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

الفصل الثالث.....دراسة حالة بلدية الرميثة

التعليق: من خلال النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه، يمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{رقمنة المؤسسات} = 0.15 * (\text{التغير في الاستراتيجيات}) + 41.66$$

$$\text{أي: } y = 41.66 + 0.15x$$

الثابت $\beta = 41.66$ عند مستوى دلالة قدر 0.546، وهو أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائية، وهي تعبر عن قيمة رقمنة المؤسسات في حالة انعدام التغير في الاستراتيجيات، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.

$a = 0.15$ توضح هذه المعلمة معامل التغير في رقمنة المؤسسات بدلالة التغير في الاستراتيجيات، ما يفسر أنه عند تغير قيمة التغير في الاستراتيجيات، بوحدة واحدة، فإن قيمة رقمنة المؤسسات تتغير إيجابياً بـ 0.15، هذا المعامل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.546 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الثالثة: يؤدي التغير في نمط القيادة إلى تحسين عملية رقمنة المؤسسات الحكومية.

الجدول رقم 21: ارتباط سبيرمان بين التغير في نمط القيادة ورقمنة المؤسسة

Corrélations				
			التغير في نمط القيادة	الرقمنة في المؤسسات الحكومية
Rho de Spearman	التغير في نمط القيادة	Coefficient de corrélation	1,000	,618**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	40	40
	الرقمنة في المؤسسات الحكومية	Coefficient de corrélation	,618**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	40	40
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).				

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل الارتباط الإحصائي لعبارات بعد التغير في نمط القيادة ببلدية الرميثة، برقمنة البلدية نلاحظ:

ارتباط المتغيرين ارتباط طردي قوي $r = 0.140$ بدرجة معنوية $p = 0.618$ أي أكبر من 0.01 وهذا دليل على وجود علاقة طردية قوية بين التغير في نمط القيادة ورقمنة البلدية.

الجدول رقم 22: نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الثالثة

Récapitulatif des modèles									
نموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	تعديل الاحصائيات				
					اختلاف معامل التحديد	F	درجة الحرية	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية Sig.
1	,609 ^a	,371	,355	1,63841	,371	22,439	1	38	,000

a. Prédicteurs : (Constante),

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

التعليق: يتضح من الجدول أعلاه أن: معامل الارتباط قدر بـ $r=0.609$ وهذا معناه أن التغير في نمط القيادة يرتبط ارتباط طردي بدرجة قوية برقمنة المؤسسات الحكومية، وهو دليل على أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000 للتغير في نمط القيادة على رقمنة المؤسسات الحكومية؛

بلغ التباين 22.439 في التغيرات الحاصلة على رقمنة المؤسسات الحكومية، والراجعة لمساهمة التغير في نمط القيادة، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05.

بلغ معامل التحديد 0.371 وهذا دليل على أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار قدرت بـ 0.37%، وهذا يعني أن 0.37% من التغيرات الحاصلة في رقمنة المؤسسات الحكومية سببها التغير في نمط القيادة، أي أن التغير في نمط القيادة يؤثر على رقمنة المؤسسات بنسبة 0.37%.

وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية: يؤدي التغير في نمط القيادة إلى تحسين عملية رقمنة المؤسسات الحكومية.

الجدول رقم 23: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

Coefficients ^a						
نموذج		المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	قيمة T	الدلالة الاحصائية Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	30,775	2,901		10,610	,000
	التغير في نمط القيادة	,789	,167	,609	4,737	,000

a. Variable dépendante : a. الرقمنة في المؤسسات الحكومية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

التعليق: من خلال النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه، يمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي:

رقمنة المؤسسات = $(0.78 * \text{التغير في نمط القيادة}) + 30.77$

أي: $y = 30.77 + 0.78x$

الفصل الثالث.....دراسة حالة بلدية الرميثة

الثابت $\beta = 30.77$ عند مستوى دلالة قدر بـ 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائية، وهي تعبر عن قيمة رقمنة المؤسسات في حالة انعدام التغير في نمط القيادة، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.

$a = 0.78$ توضح هذه المعلمة معامل التغير في رقمنة المؤسسات بدلالة التغير في نمط القيادة، ما يفسر أنه عند تغير قيمة التغير في نمط القيادة، بوحدة واحدة، فإن قيمة رقمنة المؤسسات تتغير إيجابياً بـ 0.78، هذا المعامل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الرابعة: يعد التغير في التكنولوجيا عاملاً حاسماً في تسريع رقمنة المؤسسات الحكومية.

الجدول رقم 24: ارتباط سبيرمان بين التغير في التكنولوجيا ورقمنة المؤسسة

Corrélations				
			البعد_التكنولوجي	الرقمنة_في المؤسسات الحكومية
Rho de Spearman	البعد_التكنولوجي	Coefficient de corrélation	1,000	,157
		Sig. (bilatéral)	.	,333
		N	40	40
	الرقمنة_في المؤسسات الحكومية	Coefficient de corrélation	,157	1,000
		Sig. (bilatéral)	,333	.
		N	40	40

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل الارتباط الإحصائي لعبارات بعد التغير في التكنولوجيا ببلدية الرميثة، برقمته البلدية نلاحظ:

ارتباط المتغيرين ارتباط طردي ضعيف $r = 0.157$ بدرجة معنوية $p = 0.333$ أي أكبر من 0.05 وهذا دليل على وجود علاقة طردية لكنها ضعيفة للتأثير بين التغير في التكنولوجيا ورقمنة البلدية.

الجدول رقم 25: نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الرابعة

Récapitulatif des modèles									
نموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	تعديل الاحصائيات				
					اختلاف معامل التحديد	F	درجة الحرية	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية Sig.
1	,252 ^a	,064	,039	1,99933	,064	2,588	1	38	,116
a. Prédicteurs : (Constante), البعد التكنولوجي									

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

التعليق: يتضح من الجدول أعلاه أن: معامل الارتباط قدر بـ $r=0.252$ وهذا معناه أن التغير في التكنولوجيا يرتبط ارتباط طردي بدرجة ضعيف برقمته المؤسسات الحكومية، وهو دليل على أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.116 للتغير في التكنولوجيا على رقمته المؤسسات الحكومية؛

بلغ التباين 2.588 في التغيرات الحاصلة على رقمته المؤسسات الحكومية، والراجعة لمساهمة التغير في التكنولوجيا، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.116 وهي أكبر من 0.05.

بلغ معامل التحديد 0.064 وهذا دليل على أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار قدرت بـ 0.64%، وهذا يعني أن 0.64% من التغيرات الحاصلة في رقمته المؤسسات الحكومية سببها التغير في التكنولوجيا، أي أن التغير في التكنولوجيا يؤثر على رقمته المؤسسات بنسبة 0.64%.

وعلى هذا الأساس رفض الفرضية: يعد التغير في التكنولوجيا عاملا حاسما في تسريع رقمته المؤسسات الحكومية.

الجدول رقم 26: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة

Coefficients ^a						
نموذج		المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	قيمة T	الدلالة الاحصائية Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	38,030	4,010		9,483	,000
	البعد التكنولوجي	,369	,229	,252	1,609	,116
a. Variable dépendante : الرقمته في المؤسسات الحكومية						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

الفصل الثالث.....دراسة حالة بلدية الرميلة

التعليق: من خلال النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه، يمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{رقمنة المؤسسات} = 0.37 * (\text{التغير في التكنولوجيا}) + 38.03$$

$$y = 38.03 + 0.37x \text{ أي:}$$

الثابت $\beta = 38.03$ عند مستوى دلالة قدر بـ 0.116، وهو أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة رقمنة المؤسسات في حالة انعدام التغير في التكنولوجيا، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.

$a = 0.37$ توضح هذه المعلمة معامل التغير في رقمنة المؤسسات بدلالة التغير في التكنولوجيا، ما يفسر أنه عند تغير قيمة التغير في التكنولوجيا، بوحدة واحدة، فإن قيمة رقمنة المؤسسات تتغير إيجابياً بـ 0.37، هذا المعامل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.116 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الخامسة: يؤثر التغير في الموارد البشرية تأثير إيجابي على رقمنة المؤسسات الحكومية.

الجدول رقم 27: ارتباط سيرمان بين التغير في الموارد البشرية ورقمنة المؤسسة

Corrélations				
			الرقمنة في المؤسسة البعـد_الانساني	الرقمنة في المؤسسة الحكومية
Rho de Spearman	البعـد_الانساني	Coefficient de corrélation	1,000	,274
		Sig. (bilatéral)	.	,088
		N	40	40
	الرقمنة في المؤسسة الحكومية	Coefficient de corrélation	,274	1,000
		Sig. (bilatéral)	,088	.
		N	40	40

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل الارتباط الإحصائي لعبارات بعد التغير في الموارد البشرية ببلدية الرميلة، برقمته البلدية نلاحظ:

ارتباط المتغيرين ارتباط طردي متوسط $r = 0.274$ بدرجة معنوية $p = 0.088$ أي أكبر من 0.05 وهذا دليل على وجود علاقة طردية لكنها متوسطة التأثير بين التغير في الموارد البشرية ورقمنة البلدية.

الفصل الثالث.....دراسة حالة بلدية الرملة

الجدول رقم 28: نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الخامسة

Récapitulatif des modèles								
نموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	تعديل الاحصائيات			
					اختلاف معامل التحديد	درجة الحرية F	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية Sig.
1	,319 ^a	,102	,078	1,95851	,102	4,297	1	,045

a. Prédictors : (Constante), البعد الانساني

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

التعليق: يتضح من الجدول أعلاه أن: معامل الارتباط قدر بـ $r=0.319$ وهذا معناه أن التغير في البعد الإنساني يرتبط ارتباط طردي بدرجة متوسط برقمته المؤسسات الحكومية، وهو دليل على أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.045 للتغيير في البعد الإنساني على رقمته المؤسسات الحكومية؛

بلغ التباين 4.297 في التغيرات الحاصلة على رقمته المؤسسات الحكومية، والراجعة لمساهمة التغيير في البعد الإنساني ، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.045 وهي أقل من 0.05.

بلغ معامل التحديد 0.078 وهذا دليل على أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار قدرت بـ 0.78%، وهذا يعني أن 0.78% من التغيرات الحاصلة في رقمته المؤسسات الحكومية سببها التغير في البعد الإنساني، أي أن التغير في البعد الإنساني يؤثر على رقمته المؤسسات بنسبة 0.78%.

وعلى هذا الأساس تم قبول الفرضية: يؤثر التغيير في الموارد البشرية تأثير إيجابي على رقمته المؤسسات الحكومية.

الجدول رقم 29: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الخامسة

Coefficients ^a					
نموذج		المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	الدلالة الاحصائية Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	36,751	3,732		,000
	البعد الانساني	,428	,207	,319	,045

a. Variable dépendante : الرقمته في المؤسسات الحكومية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

الفصل الثالث.....دراسة حالة بلدية الرملة

التعليق: من خلال النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه، يمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{رقمنة المؤسسات} = 0.42 * (\text{التغير في البعد الإنساني}) + 36.75$$

$$y = 36.75 + 0.42x \text{ أي:}$$

الثابت $\beta = 36.75$ عند مستوى دلالة قدر 0.001 ، وهو أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائية، وهي تعبر عن قيمة رقمنة المؤسسات في حالة انعدام التغير في البعد الإنساني، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.

$a = 0.42$ توضح هذه المعلمة معامل التغير في رقمنة المؤسسات بدلالة التغير في البعد الإنساني، ما يفسر أنه عند تغير قيمة التغير في البعد الإنساني، بوحدة واحدة، فإن قيمة رقمنة المؤسسات تتغير إيجابياً بـ 0.42 ، هذا المعامل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.42 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغير ورقمنة المؤسسات الحكومية".

الجدول رقم 30: نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles									
نموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	تعديل الاحصائيات				
					اختلاف معامل التحديد	F	درجة الحرية	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية Sig.
1	,499 ^a	,249	,229	1,79092	,249	12,584	1	38	,001

a. Prédictors : (Constante),

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

التعليق: يتضح من الجدول أعلاه أن: معامل الارتباط قدر بـ $r = 0.499$ وهذا معناه أن إدارة التغير ترتبط ارتباطاً طردياً بدرجة متوسط برقمنة المؤسسات الحكومية، وهو دليل على أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.001 لإدارة التغير على رقمنة المؤسسات الحكومية؛

بلغ التباين 12.584 في التغيرات الحاصلة على رقمنة المؤسسات الحكومية، والراجعة لمساهمة إدارة التغير، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.001 وهي أقل من 0.05 .

بلغ معامل التحديد 0.229 وهذا دليل على أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار قدرت بـ 22.9% ، وهذا يعني أن 22.9% من التغيرات الحاصلة في رقمنة المؤسسات الحكومية سببها إدارة التغير، أي أن إدارة التغير تؤثر على رقمنة المؤسسات بنسبة 22.9% .

وعلى هذا الأساس تم قبول الفرضية: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغير ورقمنة

المؤسسات الحكومية

الفصل الثالث.....دراسة حالة بلدية الرملة

الجدول رقم 31: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

Coefficients ^a					
نموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	قيمة T	الدلالة الاحصائية Sig.ة
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	26,768	4,995		5,359	,000
التغيير	,202	,057	,499	3,547	,001
a. Variable dépendante : a.الرقمنة في المؤسسات الحكومية					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

التعليق: من خلال النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه، يمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{رقمنة المؤسسات} = (0.20 * \text{إدارة التغيير}) + 26.76$$

$$\text{أي: } y = 26.76 + 0.20x$$

الثابت $\beta = 26.765$ عند مستوى دلالة قدر بـ 0.001، وهو أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة رقمنة المؤسسات في حالة انعدام إدارة التغيير، ويكون هذا الحد دال إحصائياً. $a = 0.20$ توضح هذه المعلمة معامل التغيير في رقمنة المؤسسات بدلالة إدارة التغيير، ما يفسر أنه عند تغير قيمة التغيير في إدارة التغيير، بوحدة واحدة، فإن قيمة رقمنة المؤسسات تتغير إيجابياً بـ 0.20، هذا المعامل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

تعد الرقمنة في المؤسسات الحكومية من أبرز مظاهر التحديث الإداري، حيث تمثل وسيلة فعالة لتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز الشفافية، إلا أن نجاح هذا التحول الرقمي لا يتحقق دون إدارة فعالة للتغيير تشمل تهيئة الهيكل التنظيمي، وتحديث الاستراتيجيات، وتبني قيادة داعمة، إلى جانب تطوير الموارد البشرية واعتماد التكنولوجيا المناسبة، وبالتالي، فإن رقمنة القطاع العام ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرة المؤسسة على إدارة التغيير بطريقة شاملة ومتكاملة تضمن استدامة التحول وتحقيق الأهداف المرجوة.

ومنه يتضح أن التحول الرقمي لم يعد خياراً، بل ضرورة حتمية لتحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء الإداري، وقد أبرزت دراسة حالة بلدية الرميلة كيف يمكن لمؤسسة محلية أن تستثمر التغيير على مستويات متعددة " كإستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والقيادة، والتكنولوجيا، والموارد البشرية " لتسريع وتيرة الرقمنة وتحقيق نتائج ملموسة على أرض الواقع. وأظهرت نتائج الدراسة أن بلدية الرميلة بدأت في تبني رؤية رقمية شاملة مدعومة بقيادة ملتزمة، واستراتيجيات متكيفة، وهيكل تنظيمي مرن، إضافة إلى جهود واضحة في تطوير القدرات الرقمية للموظفين وتحسين التنسيق الداخلي، كما تبين أن توفر بيئة عمل مشجعة واستعداد بشري لتقبل التغيير كان له دور فعال في إنجاح التحول الرقمي.

خاتمة

أصبح التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية جد ضروري، لما نحن فيه من تطور وتقدم تكنولوجي، كما يعتبر أحد أبرز ملامح الإصلاح الإداري في العصر الحديث، إلا أن نجاح هذا التحول لا يرتبط فقط بتوفير التكنولوجيا، بل يعتمد بدرجة كبيرة على كيفية إدارة التغيير داخل وحدات المؤسسة أو العوامل التنظيمية والبشرية التي تقوم عليها المؤسسة، فإدارة التغيير بمثابة الإطار التنظيمي الذي يسمح بتهيئة البيئة الداخلية وتعبئة الموارد البشرية، وتطوير الاستراتيجيات والهياكل والقيادات بما يواكب متطلبات الرقمنة.

وانطلاقاً من هذه الأهمية التي يحظى بها المتغيرين، هدفتنا لدراسة العلاقة بين إدارة التغيير ورقمنة المؤسسات الحكومية من خلال تحليل أثر أبعاد التغيير الخمسة (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الاستراتيجيات، التغيير في نمط القيادة، التغيير التكنولوجي، والتغيير في الموارد البشرية)، على الرقمنة داخل المؤسسات الحكومية.

ومنه فإن إدارة التغيير بمختلف أبعادها تمثل عاملاً حاسماً في دعم الرقمنة، لا سيما في ظل التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية التي تواجه المؤسسات الحكومية، كما أن الرقمنة الناجحة تتطلب تضافر هذه الأبعاد بشكل متكامل، حيث لا يكفي إدخال التكنولوجيا بمعزل عن تهيئة الموارد البشرية، أو تحديث الاستراتيجيات دون وجود قيادة داعمة وثقافة تنظيمية مرنة.

أولاً: نتائج الدراسة

1. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير ورقمنة المؤسسات الحكومية؛
2. التغيير في الهيكل التنظيمي عاملاً مساعداً على تعزيز مسار التحول الرقمي؛
3. التغيير في الاستراتيجيات ليس له تأثير ملموس في دعم مبادرات الرقمنة داخل بلدية الرميلة؛
4. نمط القيادة التي تبني التغيير تسهم بفعالية في تسريع وتيرة الرقمنة ببلدية الرميلة؛
5. التغيير التكنولوجي يمكن المؤسسات من تبني أدوات رقمية حديثة تساهم في تسريع مختلف العمليات ببلدية الرميلة؛
6. يساهم تدريب الموارد البشرية على التكنولوجيات الحديثة في نجاح مشاريع الرقمنة؛
7. مقاومة التغيير لا تزال قائمة، خاصة لدى الفئات الإدارية التقليدية، ما يؤثر سلباً على التحول الرقمي؛
8. لا تزال الرقمنة في العديد من المؤسسات تمارس في بعدها الإداري فقط دون الوصول إلى الوظائف الأساسية.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة إعداد خطة تغيير شاملة تربط بين مختلف أبعاد التغيير داخل المؤسسة.
2. تحديث الهياكل التنظيمية ضرورية للتفاعل داخل المؤسسات الحكومية مع التحول الرقمي.
3. ضرورة انتهاز الرقمنة كهدف استراتيجي ضمن رؤية المؤسسات الحكومية؛
4. وجوب تكوين القيادات على مفاهيم التغيير الرقمي وأساليب التسيير الحديثة، التي تعتمد على التكنولوجيا؛
5. التكوين المستمر للموارد البشرية على المهارات الرقمية والتقنيات الحديثة؛
6. السماح للعاملين بالمشاركة في مراحل التغيير لتقليل المقاومة وتعزيز الانخراط؛
7. توفير بنية تحتية تكنولوجية متطورة تدعم تطبيق التحول الرقمي بفعالية.

ثالثاً: أفاق الدراسة

يمكن أن تكون دراستنا هذه بداية لدراسات أخرى مستقبلية ونقترح منها:

1. القيادة الرقمية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الحكومية؛
2. أثر الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية؛
3. تدريب الموارد البشرية ومساهمته في تعزيز التغيير؛
4. التقنيات الحديثة ودورها في تحسين خدمات المؤسسات العمومية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. كتب

1. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، كنوز المعرفة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2006.
2. جون ماكنزي أوين، ترجمة: حشمت قاسم، المقالة العلمية في عصر الرقمنة، المركز القومي للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2011.
- ب. أطروحات ورسائل التخرج
1. أوبراهم حنان، قيدوم زينب، إدارة صناديق الضمان الاجتماعي في ظل الرقمنة، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة بومرداس cnas، مذكرة ماستر في مالية وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2021-2022.
2. بن بولرباح سارة، مساهمة إدارة التغيير في تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2021.
3. بن عامر منى، أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012.
4. بن قارة سيرين، زعيم ابتهاج، التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 قلمة، خيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية، دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2023.
5. بوبكر يمينة، إستراتيجية التغيير في الإدارة المحلية، دراسة ميدانية لإستراتيجية التغيير التنظيمي والتكنولوجي في بلدية حيدرة، رسالة ماجستير في علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر 02، الجزائر، 2015.
6. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيسي الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014.

7. بوطرفة صورية، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011.
8. حفصة خمقاني، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية، أطروحة دكتوراه في إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2020.
9. دبون عبد القادر، مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في التكيف مع التغير التكنولوجي، حالة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2009.
10. راجحي فطيمة، ز. قارون، العوامل المساهمة في إرساء الثقافة الرقمية، دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط الجزائر 03، الجزائر، 2020-2021.
11. رحمة سلمى، ريان عباس، التغير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، قالمة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2019.
12. رزاق جيهان، الرقمنة وانعكاساتها على الإدارة المحلية، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2023.
13. سعيدة دوباخ، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.
14. سميرة صالحى، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر، أطروحة دكتوراه في تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.
15. شريفى مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2016.
16. صبرينة لطرش، إدارة التغيير كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، الجزائر، 2019..

17. فاطمة الزهراء عيساوي، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل إدارة التغيير، دراسة حالة مؤسسة PROLIPOS لإنتاج المواد ادمسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013.
18. فريدة جعالة، الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة حالة: المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، رسالة ماجستير في تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013.
19. فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، دراسة تحليلية للجماعات المحلية، أطروحة دكتوراه في إعلام وإتصال، كلية علوم الاتصال والسمعي البصري، جامعة قسنطينة 3 صالح بوبنيدر، قسنطينة، الجزائر، 2020-2021.
20. كملية عبد الواحد هادي صالح الحسيني، دور التغيير التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد العراقي للمدة 1990-2014، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كربلاء، العراق، 2018.
21. منال مهمل، هالة نسرین هناد، دور التغيير التكنولوجي في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، مذكرة ماستر في إدارة أعمال مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2017.
22. مهدي سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، رسالة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.
23. نبق بوبكر، الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لإدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017.
24. نورة بوعلاقة، دور إدارة التغيير في تميز أداء المنظمات، دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020-2021.
25. هاجر ذوادي، سهام عبد الرزاق، استخدامات الرقمنة ودورها في تحسين الخدمات، دراسة ميدانية على مستخدمي منصة بروغراس الرقمية بمديرية الخدمات، جامعة تبسة، مذكرة ماستر في اتصال تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2020-2021.
26. يوسف عطية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات، دراسة حالة عينة من المنظمات، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018.

ج. المجلات والمقالات العلمية

1. إلياس سالم، التغيير الثقافي في المنظمات: المنطلقات، الآليات ومقومات النجاح، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 01، 2020.
2. إيمان نواره، خدمات الحاسب المعتمد في ظل تبني الرقمنة في الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2023.
3. بريزة بوزعيب، الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 05، العدد 02، 2022.
4. بوداوي فاطمة، بوشنافة أحمد، تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة التسيير العمومي، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، المجلد 07، العدد 1، 2018.
5. الحاج نعاس خديجة، إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 30، 2022.
6. خدامية آمال، باحمد عبد الغاني، التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية بين الرؤية النظرية والواقع العملي تشخيص حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الرابع.
7. زين الدين بروش، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الأجهزة القياس والمراقبة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 01، جوان 2007.
8. سارة جابري، أكرم بوطورة، نحو رقمنة المؤسسات الإعلامية في ظل الألفية الثالثة: واقع وآفاق، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 11، العدد 01، جانفي 2022.
9. سبرينة مانع، وآخرون، دور التغيير التكنولوجي في تحسين الأداء الإداري للموظفين: نظام Progress نموذجاً، دراسة حالة جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، افريل 2021.
10. سمحي عبد العاطي حامد، يونس حسن عقل، تداعيات الرقمنة الاقتصادية على الإطار الضريبي الدولي، التحديات ومقترحات التطوير، مجلة الإسكندرية للبحوث الحاسبية، المجلد الرابع، العدد الثالث، سبتمبر 2020.
11. سناء راهب، حليلة شابي، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 13، العدد 01، 2023.
12. عامر إيمان، عتيق شيخ، الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025.
13. عياش قويدر، إبراهيمي عبد الله، إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مجلة الدراسات، العدد الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، 2013.

14. فرحات غول، إدارة التغيير بنجاح أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها في ظل عالم الأعمال الحالي، مجلة المؤسسة، دون مجلد، العدد 03، 2014.
15. لعور فريد، كمال حمّانة، أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير، دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، 2021.
16. محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 24، 2018.
17. محمد أمين بورزق، سميحة بوعنيني، واقع رقمنة المؤسسات التعليمية بعد أزمة كورونا، دراسة ميدانية، مديرية التربية بشار، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 14، العدد 1.
18. محمودي قادة مختار، التغيير في المؤسسة، ضرورة إستراتيجية لمسايرة التحولات الاقتصادية المعاصرة، مجلة المعيار، المجلد الرابع عشر، العدد 02، 2023.
19. مريم خاص حسين، الحكومة الإلكترونية، وزارة المالية، الدائرة الاقتصادية، قسم السياسة الضريبية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والجامعة، العدد الخامس من مؤتمر الكلية، 2013.
20. نور الدين حامد، مونية بن عريبة، دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الرابع، 2014.
21. الهادي بوقلقول، بومدين بلكبير، إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر، تم الاطلاع على المقال يوم 04-04-2025، على الساعة 15:12 عبر الرابط <https://asjp.cerist.dz/en/article/24682>

د. مطبوعات أكاديمية

1. عياد سيدي محمد، محاضرات في مقياس إدارة التغيير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2020.
2. مباركي صفاء، محاضرات في إدارة التغيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2021-2022.
3. نجاة بن يحيى، محاضرات في مقياس إدارة التغيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2023.
4. نمديلي أسماء، مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة التغيير، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، الجزائر، 2022.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Badr Dakkak, Youness Chater, Abdennebi Talbi. Prise en compte de la gestion du changement dans une démarche de déploiement d'un système de management intégré. 9th International Conference on Modeling, Optimization & SIMulation, Jun 2012, Bordeaux, France. fhal-00728657.
2. Echikr Ayoub, Deriouche Nour elhouda, Mousserati khaoula, **The role of digitization in the service quality improvement in public administration a sample study of citizens benefiting from the biometric services of Ahmer El-Ain municipality**, journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE Spatial and entrepreneurial development studies laboratory Year : 2022 , Vol.5, No.2.
3. Kapotas Spyridon, **Digital Transformation of Organizations and Their Organizational Cultures: A Case Study in a National Defense Industry**, International Conference on Business & Economics of the Hellenic Open University 2022, Patras, Greece.
4. Pardo del Val, Manuela & Martínez Fuentes, Clara, **RESISTANCE TO CHANGE: A LITERATURE REVIEW AND EMPIRICAL STUDY** Universitat de València, Spain Facultad de Economía Avda. Los Naranjos, s/n 46022 Valencia – SPAIN.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

1. <https://seu.edu.sa/ar/jisr-articles>, on 11-04-2025, at 16 :41.
2. <https://www.convictionsrh.com/offres/change-management/>, on 05-04-2025, at 16:05.
3. <https://www.oracle.com/fr/database/change-management-organisation/>, on 05-04-2025, at 16 :03.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الاستبيان



سيدي سيدي...

في إطار إعداد مذكرة التخرج بعنوان " أثر إدارة التغيير على رقمنة المؤسسات الحكومية، دراسة حالة بلدية الرميّة" المكملة لنيل شهادة ماستر في تخصص إدارة أعمال نرجوا منكم المشاركة والمساهمة في إثراء هذا الموضوع من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة الأسئلة المتضمنة في هذه الاستمارة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وجهة نظركم والحكم على فعالية تطبيق تلك المعايير في مؤسساتكم.

هذا ونعتقد بأنكم سوف تولون كل الاهتمام والجدية في الإجابة على الأسئلة، ونحيطكم علما بأن إجاباتكم ستحظى بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع العلامة X في الخانة المناسبة

الجنس	
	ذكر
	انثى
العمر	
	اقل من 25
	من 25 إلى 35
	من 35 إلى 45
	من 45 إلى 55
	أكبر من 55
المؤهل العلمي	
	ثانوي
	جامعي
	دراسات عليا
	اخرى
سنوات الخبرة	
	اقل من 5 سنوات
	من 5 إلى 10 سنوات
	من 11 إلى 15 سنة
	اكثر من 15 سنة

ثانيا: أسئلة الاستمارة

الجزء الأول: إدارة التغيير

يرجى الإشارة إلى مستوى موافقتك على العبارات التالية المتعلقة بإدارة التغيير في المؤسسة:

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
بعد التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي						
01	الهيكل التنظيمي الجديد يعزز من القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية في المؤسسة.					
02	تغير الهيكل التنظيمي يعزز من التنسيق بين الإدارات في عملية التحول الرقمي.					
03	الهيكل التنظيمي الحالي يعكس استراتيجيات الرقمنة بشكل فعال.					
04	تم تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة داخل الهيكل التنظيمي لدعم التحول الرقمي.					
بعد التغيير على مستوى الاستراتيجيات:						
01	تم تعديل الاستراتيجيات الحكومية بما يتوافق مع أهداف التحول الرقمي.					
02	الاستراتيجيات الحالية تدعم إدخال تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.					
03	توجد رؤية استراتيجية شاملة تتضمن الرقمنة كأحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية.					
04	هناك توافق بين الاستراتيجيات الحالية والتوجهات للتحول الرقمي في القطاع العام.					
بعد التغيير في نمط القيادة:						
01	القادة في المؤسسة يدعمون التحول الرقمي ويشجعون على استخدام التقنيات الحديثة.					
02	القيادة تشارك بشكل فعال في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي.					

					03	القادة يشجعون على تطوير المهارات الرقمية لدى الموظفين لتعزيز الرقمنة.
					04	القيادة في المؤسسة تمتلك رؤية واضحة حول دور الرقمنة في تحقيق أهداف المؤسسة.
البعد التكنولوجي:						
					01	التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تسهم بشكل كبير في تسريع التحول الرقمي.
					02	التقنيات الحديثة التي تم تبنيها تسهل تقديم الخدمات الإلكترونية للمواطنين.
					03	التحديات التكنولوجية المستمرة تسهم في تحسين تجربة المستخدم داخل المؤسسات الحكومية.
					04	تم تبني تكنولوجيا تساعد في تحقيق التكامل بين مختلف أنظمة العمل الحكومية.
البعد الإنساني:						
					01	هناك تحسن ملحوظ في التعاون بين الفرق البشرية لتحقيق الأهداف الرقمية.
					02	تم تحسين قدرات الموظفين في التعامل مع التحديات الرقمية بفضل برامج التدريب.
					03	المؤسسة تركز على بناء فرق عمل متمكنة من استخدام التكنولوجيا لدعم التحول الرقمي.
					04	الموظفون يوافقون على أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء الحكومي.

الجزء الثاني: للرقمنة بمؤسستكم في إطار إدارة التغيير

يرجى تقييم الجوانب التالية للرقمنة بمؤسستكم في إطار إدارة التغيير:

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
تأثير البعد الأول على رقمنة المؤسسة						
01	التغيير في الهيكل التنظيمي ساعد في تحسين إدارة التحول الرقمي داخل المؤسسة.					
02	التغيير في الهيكل التنظيمي ساعد في تحسين التنسيق بين الفرق المتخصصة في الرقمنة.					
تأثير البعد الثاني على رقمنة المؤسسة						
01	الاستراتيجيات المعتمدة تؤدي إلى تحسين التعاون بين الجهات الحكومية لتحقيق الرقمنة.					
02	الاستراتيجيات الحالية تؤدي إلى تقديم خدمات رقمية تلبي احتياجات المواطنين بشكل أفضل.					
تأثير البعد الثالث على رقمنة المؤسسة						
01	القيادة تعمل على إزالة العقبات أمام التحول الرقمي داخل المؤسسة.					
02	القيادة الحالية تساهم بشكل فعال في تسريع عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة.					
تأثير البعد الرابع على رقمنة المؤسسة						
01	الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة ساعد في تحسين التواصل بين المواطنين والإدارة.					
02	التغيرات التكنولوجية تساهم في تكامل الأنظمة الحكومية بطريقة رقمية أكثر فعالية.					
تأثير البعد الخامس على رقمنة المؤسسة						
01	تحسين قدرات الموظفين الرقمية ساعد في تحقيق تحول رقمي أسرع داخل المؤسسة.					

					الموظفون أصبحوا أكثر استعدادًا لقبول التغيرات الرقمية بعد التغيير في بيئة العمل.	02
--	--	--	--	--	---	----

نشكركم على تعاونكم

الملحق الثاني مخرجات SPSS

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,656	30

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	46,3	47,5	47,5
	أنثى	21	51,2	52,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Manquant	Système	1	2,4		
Total		41	100,0		

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 25 إلى 35	11	26,8	27,5	27,5
	من 35 إلى 45	23	56,1	57,5	85,0
	من 45 إلى 55	6	14,6	15,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Manquant	Système	1	2,4		
Total		41	100,0		

المؤهل_العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	11	26,8	27,5	27,5
	جامعي	26	63,4	65,0	92,5
	أخرى	3	7,3	7,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Manquant	Système	1	2,4		
Total		41	100,0		

سنوات_الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 5 إلى 10 سنوات	16	39,0	40,0	40,0
	من 11 إلى 15 سنة	24	58,5	60,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Manquant	Système	1	2,4		
Total		41	100,0		

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
a1	,356	40	,000	,701	40	,000
a2	,406	40	,000	,652	40	,000
a3	,330	40	,000	,706	40	,000
a4	,356	40	,000	,701	40	,000
b1	,406	40	,000	,652	40	,000
b2	,416	40	,000	,604	40	,000
b3	,356	40	,000	,701	40	,000
b4	,385	40	,000	,538	40	,000
c1	,341	40	,000	,700	40	,000
c2	,356	40	,000	,701	40	,000
c3	,428	40	,000	,591	40	,000
c4	,356	40	,000	,701	40	,000
d1	,309	40	,000	,644	40	,000
d2	,364	40	,000	,634	40	,000
d3	,286	40	,000	,682	40	,000
d4	,356	40	,000	,701	40	,000
e1	,351	40	,000	,636	40	,000
e2	,300	40	,000	,693	40	,000
e3	,356	40	,000	,701	40	,000
e4	,426	40	,000	,557	40	,000
F1	,356	40	,000	,701	40	,000

F2	,430	40	,000	,636	40	,000
G1	,356	40	,000	,701	40	,000
G2	,317	40	,000	,706	40	,000
H1	,436	40	,000	,451	40	,000
H2	,364	40	,000	,634	40	,000
J1	,489	40	,000	,491	40	,000
J2	,428	40	,000	,591	40	,000
K1	,489	40	,000	,491	40	,000
K2	,426	40	,000	,557	40	,000
a. Correction de signification de Lilliefors						

Statistiques					
		a1	a2	a3	a4
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	1	1	1	1
Moyenne		4,3750	4,6250	4,4250	4,3750
Ecart type		,54006	,54006	,54948	,54006

Statistiques					
		b1	b2	b3	b4
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	1	1	1	1
Moyenne		4,6250	4,3500	4,3750	4,1500
Ecart type		,54006	,48305	,54006	,66216

Statistiques					
		c1	c2	c3	c4
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	1	1	1	1
Moyenne		4,5000	4,3750	4,3250	4,3750
Ecart type		,55470	,54006	,47434	,54006

Statistiques					
		d1	d2	d3	d4
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	1	1	1	1
Moyenne		4,4500	4,4500	4,4000	4,3750
Ecart type		,78283	,50383	,63246	,54006

Statistiques					
		e1	e2	e3	e4
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	1	1	1	1
Moyenne		4,5250	4,2750	4,3750	4,6750
Ecart type		,50574	,71567	,54006	,61550

Statistiques											
		F1	F2	G1	G2	H1	H2	J1	J2	K1	K2
N	Valide	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Manquant	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Moyenne		4,3750	4,2250	4,3750	4,4500	4,7000	4,5500	4,2000	4,3250	4,2000	4,6750
Ecart type		,54006	,47972	,54006	,55238	,72324	,50383	,40510	,47434	,40510	,61550

Corrélations				
		الرقمنة_في_المؤسسات_ا الحكومية		التغيير_الهيكَل_التنظيمي
Rho de Spearman	التغيير_الهيكَل_التنظيمي	Coefficient de corrélation	1,000	,389*
		Sig. (bilatéral)	.	,013
		N	40	40
	الرقمنة_في_المؤسسات_الحكومية	Coefficient de corrélation	,389*	1,000
		Sig. (bilatéral)	,013	.
		N	40	40
*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).				

Corrélations				
		الرقمنة_في_المؤسسات_ا التغيير_في_الاستراتيجيات_الحكومية		
Rho de Spearman	الرقمنة_في_المؤسسات_الحكومية	Coefficient de corrélation	1,000	,140
		Sig. (bilatéral)	.	,388
		N	40	40
	التغيير_في_الاستراتيجيات	Coefficient de corrélation	,140	1,000
		Sig. (bilatéral)	,388	.
		N	40	40

Corrélations				
			التغير في نمط القيادة	الرقمنة في المؤسسات الحكومية
Rho de Spearman	التغير في نمط القيادة	Coefficient de corrélation	1,000	,618**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	40	40
	الرقمنة في المؤسسات الحكومية	Coefficient de corrélation	,618**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	35,911	3,419		10,503	,000
	التغيير_الهيكلي_التنظيمي	,485	,193	,377	2,510	,016
a. Variable dépendante : الرقمنة_في_المؤسسات_الحكومية						

الملحق الثالث إذن بالإيداع



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم:
.....

إذن بالإيداع

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة) المشرف (ة) :
على مذكرة الماستر ☒ تقرير التريض ☐ ليسانس للطالب (ة) :
1-
2-
تخصص:
الموسومة بـ :
أذنت لإيداع المذكرة في مكتبة الجامعة
خلال السنة الجامعية : 2024/2025

أحيطكم علما بأنني أذنت للطالبة (ة) المذكورة أعلاه بإيداع:

☐ - نسخة الكترونية من مذكرة الماستر لدى مصلحة التعليم والتقييم للملكية. (بالنسبة لطالبة الماستر)

☐ - نسخة الكترونية من تقرير التريض لدى أمانة القسم. (بالنسبة لطالبة الليسانس)

إمضاء المشرف

ب

جامعة - عياس لغورور - خنشة

اد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

خنشة في: 2025-05-25

الى السيد: رئيس المجلس الشعبي للبلدية الرميثة

الرقم: 29 / ح.ع.ك.ع.ات.ع.ت / 2025

1
2

تسليم بيل مهمة

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة ماستر نظام ل م د في علوم التسيير والعلوم التجارية ، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة . يشرفنا أن اطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلاب بـ

-

اللقب: مناصري / زمال

الاسم: رياض / عبد الرحمن ايمن

ك

مكان الميلاد: قايس / خنشة

تاريخ الميلاد: 02-06-1990 / 30-06-1998

-

التخصص: ادارة اعمال

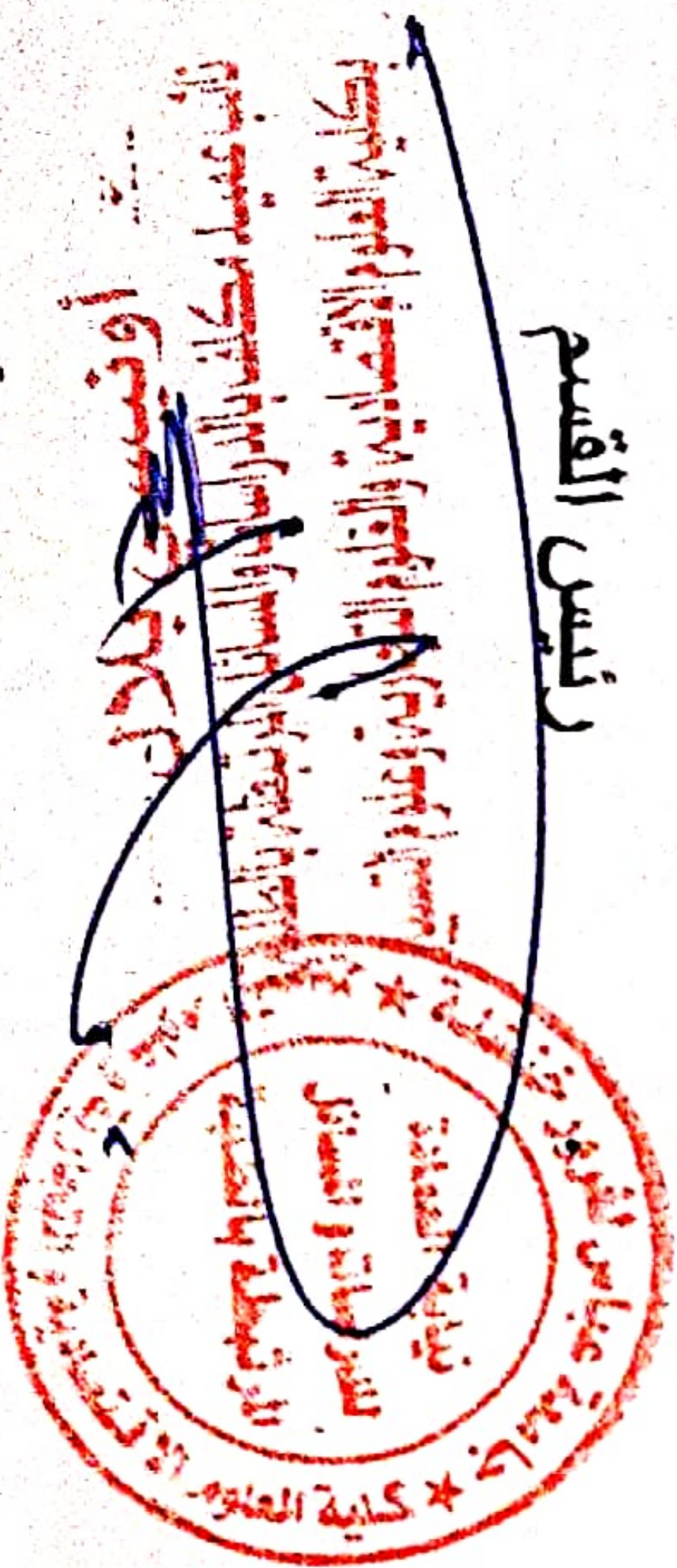
رقم التسجيل: 4045084 / 34055656

عنوان المفكرة: اثر ابراة للتغيير على رقمنة المؤسسات الحكومية

1

*وذلك من أجل إجراء تريض تطبيقي لدى مؤسساتكم .

رئيس القسم



ملخص

تهدف من خلال هذه الدراسة لمعرفة أثر إدارة التغيير على رقمنة المؤسسات الحكومية، فأخترنا بلدية الرميّة، دائرة قايس، ولاية خنشلة، لتكون مقر للدراسة الميدانية، ولتحقيق هذه الهدف قمنا بانتهاج المنهج الوصفي التحليلي لأنه المناسب لوصف المفاهيم المتعلقة بتغيير الدراسة، وتحليل البيانات والمعلومات التطبيقية. ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير ورقمنة المؤسسات الحكومية؛ التغيير في الهيكل التنظيمي عاملاً مساعداً على تعزيز مسار التحول الرقمي؛ التغيير في الاستراتيجيات له تأثير ملموس في دعم مبادرات الرقمنة داخل بلدية الرميّة؛ نمط القيادة التي تتبنى التغيير تسهم بفعالية في تسريع وتيرة الرقمنة ببلدية الرميّة؛ التغيير التكنولوجي يمكن المؤسسات من تبني أدوات رقمية حديثة تساهم في تسريع مختلف العمليات ببلدية الرميّة؛ يساهم تدريب الموارد البشرية على التكنولوجيات الحديثة في نجاح مشاريع الرقمنة؛ مقاومة التغيير لا تزال قائمة، خاصة لدى الفئات الإدارية التقليدية، ما يؤثر سلباً على التحول الرقمي؛ لا تزال الرقمنة في العديد من المؤسسات تمارس في بعدها الإداري فقط دون الوصول إلى الوظائف الأساسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، الرقمنة، المؤسسات الحكومية.

Abstract

The aim of this study is to assess the impact of change management on the digital transformation of government institutions. For this purpose, we selected the municipality of Remila, Qais District, Khencela Province, as the site for the field study. To achieve this goal, we adopted the descriptive-analytical approach, which is suitable for describing the concepts related to the study variables and analyzing the data and practical information.

The key findings of the study include: there is a positive and statistically significant relationship between change management and the digital transformation of government institutions; organizational structural change is a contributing factor to enhancing the digital transformation process; changes in strategies have a noticeable impact in supporting digital transformation initiatives within the Remila municipality; leadership styles that embrace change significantly contribute to accelerating the pace of digital transformation in the municipality; technological change enables institutions to adopt modern digital tools that help speed up various processes in the municipality; training human resources on new technologies contributes to the success of digital transformation projects; resistance to change remains prevalent, particularly among traditional administrative groups, negatively affecting the digital transformation process; digital transformation in many institutions is still limited to administrative aspects, without reaching core functions.

Keywords: Change management, digital transformation, government institutions.