

ةالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA



جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:...../ش.ع.ا.ج./ق.ع.ا.ج./ك.ع.ا.ج.ان/2025

عنوان المذكرة:

دور الرقمنة في التغير التنظيمي داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بإقامة عشي كاملة (خنشلة)

The role of digitization in organizational change

within institutions a field study at residence 'Ashi

Kamla' in Khenchela

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

- بروكي عبد الواحد

إعداد الطالبة:

- صوالح إكرام

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ التعليم العالي	بهتون نصر الدين
مشرفا ومقررا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ مساعد أ	بروكي عبد الواحد
مناقشا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر ب	زمران عادل

السنة الجامعية: 2025/2024



شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لله الذي يرجع إليه الفضل كله

الحمد لله والشكر لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل

كما أتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذنا الغالي

الأستاذ: بروكي عبد الواحد الذي رافقني طوال مشوار إنجاز هذه

المذكرة

من خلال توجيهاته ونصائحه فجزاه الله عني خيرا وأدامه سندا

للطلبة والباحثين وجعل خدمته لأهل العلم في ميزان حسناته

كما أشكر الطاقم الإداري سواء إداريين أو أساتذة كل باسمه

ومقامه.



إهداء

الى من كان لهم الفضل بعد الله في وصولي إلى هذه المرحلة،

إلى أبي وأمي ،

إلى عائلتي وأصدقائي،

إلى كل من دعمني وساندني



الملخص باللغة العربية

تناولت الدراسة موضوع دور الرقمنة في التغيير التنظيمي داخل مؤسسة الخدمات الجامعية عشي كاملة بولاية خنشلة، حيث تمثل إشكالها في التساؤل عن كيفية مساهمة الرقمنة في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

هدفت الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة الرقمنة في التغيير التنظيمي من خلال تقييم أثر البنية التحتية الرقمية على تدفق المعلومات، وتحسين التنسيق الإداري، وإعادة هيكلة الأدوار والمسؤوليات، وقياس فعالية الأنظمة الرقمية في تسريع الأداء، تقليص الإجراءات الورقية، وخفض التكاليف، إلى جانب التعرف على التحديات التي تعيق دمج التكنولوجيا الحديثة واقتراح آليات لتجاوزها.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وجمعت البيانات من 65 موظفًا خلال السنة الجامعية 2025/2024 باستخدام استمارة استبيان تضمنت محاور البيانات الشخصية، الرقمنة، والتغيير التنظيمي، بالإضافة إلى أداة المقابلة.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للرقمنة على التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، حيث توفر بنية تحتية رقمية حديثة تدعم سير العمل، وتحسن الاتصال والتنسيق بين الأقسام، مما يسهل اتخاذ القرار. كما ساهمت الرقمنة في تسريع الإجراءات الإدارية وتقليص الأعمال الورقية، وخفض النفقات المالية، وتحسين جودة العمل بتقليل الأخطاء البشرية، مع وجود تحديات في دمج التكنولوجيا الحديثة تتطلب مزيدًا من التكوين والدعم التقني.

وأشارت النتائج إلى تغييرات في هيكل العمل، وتعديلات في الأدوار والمسؤوليات، مما رفع كفاءة الأداء، وسهل الوصول إلى المعلومات وسرّع المعاملات التنظيمية مع المستفيدين، مما حسن جودة الأداء والخدمات المقدمة.

تؤكد الدراسة أهمية تطوير الأنظمة الرقمية واستغلالها بفعالية لدعم التغيير التنظيمي وتحديث أساليب العمل التنظيمي داخل المؤسسة.

Abstract:

This study addressed the topic of “The Role of Digitization in Organizational Change within the University Services residence ‘Ashi Kamla’ in Khenchela Province.” The study’s main problem was to answer the question: How does digitization contribute to organizational change within the institution?

The study aimed to analyze the extent of digitization’s contribution to organizational change by evaluating the impact of digital infrastructure on information flow, improving administrative coordination, and restructuring roles and responsibilities. It also sought to measure the effectiveness of digital systems in accelerating performance, reducing paperwork, and lowering costs, along with identifying key challenges hindering the integration of modern technology and proposing mechanisms to overcome them.

The descriptive method was used, and data were collected from 65 employees during the 2024/2025 academic year through a questionnaire that included sections on personal data, digitization, and organizational change, in addition to interviews.

The results showed a clear positive impact of digitization on organizational change within the institution, with the availability of modern digital infrastructure supporting workflow, enhancing communication and coordination between departments, which facilitates decision-making. Digitization also contributed to accelerating administrative procedures, reducing paperwork, lowering financial expenses, and improving work quality by reducing human errors. However, challenges remain in integrating modern technology, requiring further training and technical support.

The results also indicated changes in the work structure and modifications in roles and responsibilities, which increased performance efficiency, facilitated access to information, and sped up administrative transactions with beneficiaries, thereby improving the quality of performance and services provided.

The study emphasizes the importance of developing and effectively utilizing digital systems to support organizational change and update organizational work methods within the institution.

Keywords: Digitization, Organizational Change, University Services

قائمة المحتويات:

قائمة المحتويات

أ..... مقدمة:

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

أولاً: الإشكالية: Erreur ! Signet non défini.

ثانياً: فرضيات الدراسة: 5

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع: 5

رابعاً: أهداف الدراسة 5

خامساً: أهمية الدراسة 6

سادساً: الدلالة المفاهيمية لمصطلحات الدراسة: 7

سابعاً الدراسة السابقة: 9

ثامناً: المقاربة النظرية 16

الفصل الثاني: الرقمنة وتطبيقاتها في المؤسسات التنظيمية

أولاً: نشأة الرقمنة وتطورها التاريخي 19

ثانياً: خصائص الرقمنة (احمد، 2009، صفحة 7) 20

ثالثاً: اهداف وفوائد عملية الرقمنة 21

رابعاً: أهمية الرقمنة في المؤسسات 23

خامساً: متطلبات الرقمنة للنجاح التغير التنظيمي 24

سادساً: دور الرقمنة في التغير التنظيمي داخل المؤسسة 26

سابعاً: معوقات الرقمنة 27

ثامناً: تقييم الرقمنة 28

الفصل الثالث: التغيير التنظيمي

31	تمهيد:
32	أولاً: جذور التغيير التنظيمي
32	ثانياً: أهمية التغيير التنظيمي
33	ثالثاً: أهداف التغيير التنظيمي
34	رابعاً: أساسيات حول التغيير التنظيمي
35	خامساً: أنواع التغيير التنظيمي وأهم مداخله
38	سابعاً: دوافع التغيير التنظيمي
40	ثامناً: استراتيجيات التغيير التنظيمي
41	تاسعاً: المقاربات النظرية للتغيير التنظيمي
43	عاشراً: نماذج التغيير التنظيمي
45	أحدي عشر: مقاومة التغيير التنظيمي:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

50	تمهيد:
50	أولاً: مجالات الدراسة
51	ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:
53	ثالثاً: منهج الدراسة
56	رابعاً: تحليل الخصائص السيكومترية لاستبيان الدراسة:

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات الميدانية

63	أولاً: عرض وتحليل بيانات
77	ثانياً: التحليل الاحصائي للنتائج الدراسة:
87	ثالثاً: عرض النتائج العامة للدراسة:
89	رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة

95..... خاتمة:

97..... قائمة المصادر والمراجع

..... الملاحق

..

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان
55	الجدول رقم (01): يبين عدد الاستثمارات الموزعة.
56	الجدول رقم (02): يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس
57	الجدول رقم (03): توزيع العينة حسب مكان الإقامة
58	الجدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب العمر.
59	الجدول (05): توزيع العينة حسب مكان الإقامة
60	الجدول رقم (06): يمثل توزيع العينة حسب متغير سنوات العمل.
63	الجدول رقم (07): مدى امتلاك المؤسسة لبنية تحتية رقمية حديثة.
64	الجدول رقم (08): يوضح مساهمة الرقمنة في تحسين الاتصال بين الأقسام داخل المؤسسة
64	الجدول رقم (09): يوضح إمكانية المؤسسة في تحديث الاجهزة والبرمجيات لتلبية احتياجات الرقمنة
65	الجدول رقم (10): يوضح مدى إمكانية تطبيق الرقمنة في التحسين والتنسيق بين مختلف مصالح الإقامة
66	الجدول رقم (11): يوضح مساهمة الرقمنة في تمكين التواصل بين الموظفين
66	الجدول رقم (12): يوضح إمكانية الرقمنة في تسريع الاجراءات التنظيمية.
67	الجدول رقم (13): دور الرقمنة في التقليل من حجم الاعمال الورقية.
68	الجدول رقم (14): مساهمة الرقمنة في تقليل النفقات المالية.
69	الجدول رقم (15): يوضح تأثير استخدام الأنظمة الرقمية في التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل البشري بالمؤسسة.
70	الجدول رقم (16): يوضح اراء المبحوثين حول إمكانية وجود صعوبات التسجيل والإيواء عبر الأنظمة الرقمية ام لا.
71	الجدول رقم (17): يوضح مدى مساهمة الابتكار الرقمي في تقديم خدمات افضل للمؤسسة ام

	لا.
72	الجدول رقم (18): يوضح نسب وآراء المبحوثين حول الرقمنة ودورها في تعزيز الاستدامة والتوسع في المؤسسة
73	الجدول رقم (19): يوضح نسب وآراء المبحوثين حول التحديات التي قد تواجهها المؤسسة في دمج التكنولوجيا الحديثة في العمل التنظيمي.
73	الجدول رقم (20): يوضح آراء المبحوثين حول المجالات والجوانب التي اثرت فيها الرقمنة بشكل إيجابي
74	الجدول رقم (21): يوضح اثر ادخال الرقمنة على هيكل العمل في مؤسستك.
75	الجدول رقم (22): يوضح توزيع نسب وآراء العاملين حول صعوبة التكيف مع أساليب العمل الرقمية الجديدة.
75	الجدول رقم (23): يوضح تعديل الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة بسبب الرقمنة
76	الجدول رقم (24): يوضح تغيرات في السلوك التنظيمي بفعل تقنية الرقمنة
76	الجدول رقم (25): توزيع نسب وآراء العاملين حول مدى مساهمة الرقمنة في تقليص الوقت والجهد.

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان
38	الشكل رقم 01: فاعلية المنظمة وتأثير العلاقات الهيكلية والتقنية والإنسانية
57	الشكل رقم (02): توزيع العينة حسب الجنس
58	الشكل رقم (03): دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب مكان الإقامة
59	الشكل رقم (04): دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب العمر.
60	الشكل رقم (05): دائرة نسبية تمثل المستوى التعليمي لعينة الدراسة.
61	الشكل رقم (06): توزيع العينة حسب سنوات العمل في المؤسسة.
63	الشكل رقم (07): يبين النسب المئوية لإجابات المبحوثين نعم، لا.
64	الشكل رقم (08): يبين النسب المئوية لإجابات المبحوثين.
65	الشكل رقم (09): يبين النسب المئوية لإجابات المبحوثين.
66	الشكل رقم (10): يوضح رأي المبحوثين حول دور الرقمنة في تحسين التواصل داخل المؤسسة
67	الشكل رقم (11): يوضح آراء المبحوثين حول مدى مساهمة الرقمنة في تسريع الإجراءات التنظيمية.
68	الشكل رقم (12): يوضح توزيع النسب المئوية لإجابات المبحوثين نعم لا حول مساهمة الرقمنة في تقليل استخدام الأوراق داخل المؤسسة
69	الشكل رقم (13): توزيع إجابات المبحوثين حول مساهمة الرقمنة في تقليل النفقات المالي
70	الشكل رقم (14): توزيع اجابات المبحوثين حسب تأثير استخدام الأنظمة الرقمية في التقليل من أخطاء العمل.
71	الشكل رقم (15): النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول صعوبة التسجيل
72	الشكل رقم (16): يوضح اذا كانت خدمات الابتكار الرقمي تخدم خدمات ايجابية ام سلبية.
72	الشكل رقم (17): يبين النسب المئوية لإجابات المبحوثين.
73	الشكل رقم (18): النسب المئوية لآراء المبحوثين حول التحديات التي تواجهها المؤسسة.
74	الشكل رقم (19): آراء المبحوثين حول المجالات التي أثرت فيها الرقمنة.

74	الشكل رقم (20): يبين النسب المئوية لإجابات المبحوثين نعم لا حول اثر ادخال الرقمنة على هياكل العمل.
75	الشكل رقم (21): يبين النسب المئوية لإجابات المبحوثين نعم لا التعديلات داخل المؤسسة بسبب الرقمنة
76	الشكل رقم (22): يمثل توزيع نسب المئوية لإجابات العاملين نعم لا حول مدى مساهمة الرقمنة في تقليص الوقت والجهد.

مقدمة

مقدمة:

تشهد المؤسسات في العصر الحديث تحولات عميقة نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة وما تفرضه من متطلبات عصرية، مما يدفعها إلى إدخال تعديلات مستمرة على تنظيمها الداخلي وطرق عملها. وفي هذا السياق، أولت الدولة الجزائرية أهمية بالغة لمجال الرقمنة، فعملت على تعميمها في عدة قطاعات خدمية بهدف تحسين جودة الأداء ومواكبة التطور الحضاري والتقني، من خلال الاعتماد على الوسائل الرقمية والتكنولوجية الحديثة.

لقد أصبحت الرقمنة اليوم إحدى الركائز الأساسية للتغير التنظيمي داخل المؤسسات، إذ تسهم في إعادة هيكلة العمليات، وتحديث طرق التسيير، وتحسين فعالية الأداء. ويُعدّ التغير التنظيمي استجابة حتمية للبيئة الديناميكية، كونه يشمل مجموعة من التحولات التي تطال هياكل المؤسسة ووظائفها وأساليب تسييرها بهدف التأقلم مع المستجدات وتلبية الحاجات الجديدة للمجتمع. ويشمل هذا التغير تعديل السياسات، تحديث القوانين الداخلية، إعادة توزيع المهام والصلاحيات، وتطوير أساليب الاتصال والتنسيق الداخلي، مما ينعكس على فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة. كما أن نجاح التغير التنظيمي يتطلب وجود قيادة فعالة، واستراتيجيات واضحة، وتفاعل إيجابي من جميع العاملين داخل المؤسسة.

ويتجلى هذا التغير بشكل بارز في المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي كخيار استراتيجي، من بينها مؤسسات الخدمات الجامعية.

وتُعتبر تجربة الإقامة الجامعية "عشي كاملة" بولاية خنشلة مثالاً عملياً لهذا التوجه، حيث شهدت المؤسسة منذ تأسيسها عدة تغيرات تنظيمية، أبرزها الانتقال من المعالجة اليدوية والمركزية للملفات إلى المعالجة الرقمية والتسيير الرقمي الكامل، بما في ذلك ربط المصالح الداخلية بشبكة معلوماتية موحدة، وتحديث الوسائل المستعملة، وتكوين الإطارات والموظفين بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

وقد ساعد هذا التحول على تقليص مدة معالجة الملفات، والحد من مظاهر الغش والاحتيال، تحسين مستوى أداء الخدمات، والتقليل من التعقيدات التنظيمية، وتسهيل تقسيم العمل وتخفيض التكاليف، وتحقيق مبدأ الشفافية، وتحديد الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين وتوفير التأهيل المناسب لهم، وتحقيق السرعة في تقديم الخدمات للطالبات.

بناء على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الرقمنة في التغير التنظيمي داخل الإقامة الجامعية "عشي كاملة"، من خلال تحليل مظاهر التغير التنظيمي الناجم عن إدماج التكنولوجيا الرقمية في

مختلف أنشطة المؤسسة و لتحقيق أهداف الدراسة والكشف عن أهمية الموضوع ومزاياه، تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول متكاملة، جاءت على النحو التالي:

الفصل الأول: تناول إشكالية البحث باعتبارها الأساس الذي يُبنى عليه العمل العلمي، مع توضيح دوافع اختيار الموضوع، وأهدافه، وأهميته. كما تضمن هذا الفصل تحديد المفاهيم الأساسية، عرضًا للدراسات السابقة ذات الصلة، وصياغة الفرضيات، بالإضافة إلى تحديد المقاربة النظرية المعتمدة في موضوعنا

أما الفصل الثاني: جاء تحت عنوان "التأثير النظري للرقمنة"، وتناول التطور التاريخي لمفهوم الرقمنة، خصائصها، أهدافها، أهميتها، ومتطلباتها الأساسية لإنجاح التغيير التنظيمي، إلى جانب استعراض أبرز المعوقات التي تواجه عملية الرقمنة، وأخيرًا تقديم تقييم شامل لها.

الفصل الثالث: الموسوم بـ "التأثير النظري للتغيير التنظيمي"، وقد ركّز على عرض الجذور المفاهيمية للتغيير التنظيمي، أهدافه، أهميته، أبعاده، والعوامل التي تؤدي إلى حدوثه، بالإضافة إلى مراحل واستراتيجيات التغيير، والمقاومة التي قد تواجهه، وعوامل النجاح المرتبطة به.

الفصل الرابع: خُصص للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تم التطرق إلى مجالات الدراسة، منهجها، مجتمع البحث، أدوات جمع البيانات، وطريقة تحليلها، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي المعتمد في تفسير النتائج.

الفصل الخامس: جاء بعنوان "عرض وتحليل وتفسير المعطيات الميدانية"، وتم فيه تحليل محاور الاستبيان الميداني الموجه للمبحوثين، إلى جانب المعالجة الإحصائية للبيانات بهدف اختبار الفرضيات. وقد تمت مقارنة النتائج المحصلة بالدراسات السابقة والمقاربة النظرية المعتمدة، وصولاً إلى أبرز الاستنتاجات التي خلصت إليها الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

1. اشكالية الدراسة وتساؤلاتها
2. فرضيات الدراسة
3. اسباب اختيار الموضوع
4. اهداف الدراسة
5. اهمية الدراسة
6. تحديد المفاهيم والمصطلحات
7. الدراسات السابقة
8. المقاربة السوسولوجية

مع التطور السريع الذي شهده العالم منذ بداية القرن الحادي والعشرين، أصبحت الرقمنة ظاهرة بارزة فرضت 77 وإحداث تغييرات جوهرية على أنظمتها الداخلية والخارجية. وقد أدى التطور الهائل في الأجهزة، والتقنيات الحديثة، والأنظمة الذكية، والتكنولوجيا الرقمية إلى تسارع عملية الرقمنة، مما دفع المؤسسات إلى تبني استراتيجيات جديدة تتماشى مع التغيرات الرقمية المتلاحقة .

في ظل هذا الواقع، اتجهت المؤسسات، سواء كانت عمومية أو خاصة، إلى اعتماد الرقمنة كآلية لتحقيق التغيير التنظيمي، حيث أصبح التغيير الرقمي ضرورة ملحة لمواكبة التطورات المتسارعة في بيئة العمل. ولم تعد الرقمنة تقتصر على تحويل البيانات الورقية إلى رقمية أو استخدام أنظمة معلومات متطورة، بل أصبحت تشمل إحداث تغيير شامل في الهياكل التنظيمية، وأساليب العمل، والعلاقات داخل المؤسسة.

يُعد التغيير التنظيمي عملية ديناميكية مستمرة تحدث بفعل عوامل داخلية وخارجية تؤثر على بنية المؤسسات، وآليات الإدارة، وأساليب التشغيل، وطبيعة الوظائف، وطرق التفاعل داخل المؤسسة. وتُعد الرقمنة من أبرز العو

امل المؤثرة في هذا التغيير، إذ فرضت على المؤسسات تطوير استراتيجيات تقنية وتنظيمية لتعزيز قدرتها على التكيف مع البيئة الرقمية الجديدة .

ومع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية، أصبح من الضروري إعادة النظر في النماذج التنظيمية التقليدية، والانتقال نحو هياكل أكثر مرونة وابتكارًا تتلاءم مع متطلبات الرقمنة. ولا يقتصر تأثير الرقمنة على تحسين الأداء المؤسسي، بل يمتد إلى إعادة تشكيل بيئة العمل، وتغيير طبيعة الوظائف، وتعزيز أساليب التواصل والتنسيق بين مختلف الأقسام. غير أن هذا التغيير يواجه تحديات عديدة، مثل مقاومة التغيير، الحاجة إلى تطوير المهارات الرقمية للموظفين، ومتطلبات البنية التحتية التكنولوجية، مما يستدعي وضع استراتيجيات فعالة لإدارة عملية التغيير الرقمي .

انطلاقاً مما سبق، يُطرح التساؤل التالي: كيف تساهم الرقمنة في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

• ما هي أبرز الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات اعتمادها لضمان تحقيق تغيير تنظيمي ناجح من خلال الرقمنة؟

• ما العوامل المؤثرة في نجاح هذا التغيير؟

- ما المراحل التي تمر بها عملية التغيير التنظيمي عند تبني الرقمنة داخل المؤسسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة :

- تؤدي الرقمنة دوراً جوهرياً في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة من خلال إعادة تشكيل هيكلها وأنظمتها التشغيلية .
- تساهم الرقمنة في تسريع عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة من خلال تحسين العمليات الإدارية وتعزيز كفاءة الأداء.
- تؤدي الرقمنة إلى تغييرات في طرق وأساليب التنظيم المؤسساتي.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع :

1. أسباب ذاتية :

- ارتباط الموضوع بتخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، مما يجعله مجالاً مناسباً للبحث والتحليل .
- الرغبة في فهم دور الرقمنة في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسات وتأثيرها على بيئة العمل .
- السعي لخوض تجربة علمية تعزز المعرفة الأكاديمية وتوفر استفادة عملية ومهنية .

2. أسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية، مما يسمح بتحليل تأثير الرقمنة على المؤسسات بشكل متكامل .
- الكشف عن مدى استعداد المؤسسات لتبني الرقمنة وتأثيرها على هيكلها التنظيمية وعملياتها الإدارية .
- التغييرات المتسارعة في بيئة العمل، مما يستدعي دراسة تأثير الرقمنة على التكيف المؤسسي مع المتغيرات الحديثة .
- تزايد اهتمام المؤسسات بتطوير استراتيجيات رقمية لمواكبة التغييرات التكنولوجية، ما يعزز أهمية دراسة كيفية تحقيق التغيير التنظيمي الناجح من خلال الرقمنة.

رابعاً: أهداف الدراسة

1. الأهداف العلمية

- ✓ الكشف عن دور الرقمنة في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسات، من خلال دراسة تأثيرها على الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية.
- ✓ تحليل الآليات التي تعتمدها المؤسسات لتبني الرقمنة كوسيلة لتعزيز التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري.
- ✓ دراسة دور الرقمنة في إعادة هيكلة العمليات الإدارية وتطوير أساليب العمل، بما يواكب التطورات التكنولوجية
- ✓ تحليل العوامل التنظيمية الأكثر تأثراً بالرقمنة، مثل طرق العمل، العلاقات بين الأقسام، وأساليب التنسيق الإداري..
- ✓ تسليط الضوء على التحديات المرتبطة بعملية الرقمنة داخل المؤسسات، لا سيما ما يتعلق بنقص التكوين الرقمي وصعوبة التكامل بين الأنظمة الرقمية والهياكل التقليدية.

2. الأهداف العملية

- ✓ تقييم مدى استعداد المؤسسات لاعتماد الرقمنة وتأثيرها على إعادة هيكلة أساليب الإدارة وتحقيق كفاءة تنظيمية أكبر .
- ✓ استكشاف مدى قدرة المؤسسات على التكيف مع المتطلبات الرقمية وتبني استراتيجيات تنظيمية متماشية مع التحول الرقمي.
- ✓ واقعية لمؤسسات اعتمدت الرقمنة كوسيلة للتغيير التنظيمي، واستخلاص الدروس المستفادة من تجاربها .
- ✓ اقتراح حلول عملية لتعزيز دور الرقمنة في التغيير التنظيمي، من خلال وضع استراتيجيات قابلة للتنفيذ تضمن تحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام .
- ✓ قياس مدى نجاح الرقمنة في تحقيق التغيير التنظيمي الفعّال، وتحديد مدى انعكاسها على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

خامسا: اهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الدور المحوري الذي تلعبه الرقمنة في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسات، حيث أصبحت عملية التحول الرقمي عاملاً أساسياً في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير أساليب الإدارة، وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية المتسارعة .

في ظل التطورات الرقمية المتلاحقة، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة تتعلق بإعادة هيكلة هيكلها التنظيمية، وتحديث أنظمة العمل، وتطوير مهارات الموارد البشرية لمواكبة التحول الرقمي. ورغم الأهمية المتزايدة للرقمنة في بيئة العمل الحديثة، لا تزال هناك فجوة معرفية في الدراسات العلمية التي تتناول تأثير الرقمنة على التغيير التنظيمي، مما يبرز الحاجة إلى إجراء هذا البحث لسد هذا النقص المعرفي، وتقديم رؤى تحليلية حول كيفية توظيف الرقمنة كأداة فعالة لإحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسات .

علاوة على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم حلول عملية تساعد المؤسسات على تبني استراتيجيات رقمية ناجحة، مما يساهم في تحقيق تحول تنظيمي مستدام، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية في ظل بيئة عمل متجددة تعتمد على الابتكار والتكنولوجيا الرقمية.

سادساً: الدلالة المفاهيمية لمصطلحات الدراسة:

1. تعريف الرقمنة :

المعنى اللغوي: تعود جذور مصطلح "الرقمنة" إلى كلمة "رقم" في اللغة العربية، والتي تدل على الكتابة، التبيين، التوثيق، والختم. ووفقاً لابن منظور، فإن "الترقيم" يعني توضيح الكتابة وتحديد معالمها، كما أن "الرقم" يرتبط بالتخطيط والتمييز داخل النصوص والوثائق (زهير، 2021 صفحة 69)

المعنى الاصطلاحي: تعددت تعريفات الرقمنة وفقاً لاختلاف المجالات والتخصصات التي تتناولها، حيث ينظر إليها البعض على أنها عملية تقنية، بينما يراها آخرون كتحويل تنظيمي وإداري يهدف إلى تحسين أداء المؤسسات، ومنها مؤسسات التعليم العالي التي تسعى للاستفادة من الرقمنة في تطوير عملياتها وأنظمتها

عرف "تيري كاني (Terry Kuniy)" الرقمنة بأنها عملية تحويل مصادر المعلومات بمختلف أشكالها (كتب، دوريات، تسجيلات صوتية، وصور) إلى شكل رقمي يمكن قراءته ومعالجته بواسطة أنظمة الحواسيب، وذلك باستخدام النظام الثنائي (Bits)، وهو ما أشار إليه "نيجروبونت" (1998) على أنه تحويل المعلومات إلى سلسلة من الأرقام الثنائية (0 و1) ليتم تخزينها ومعالجتها رقمياً.

كما يُنظر إلى الرقمنة على أنها عملية تقنية متقدمة تتيح تحويل الوثائق، بغض النظر عن نوعها أو شكلها، إلى نسخ رقمية (Chaine numérique) ، وتتطلب هذه العملية جهدًا فكريًا وتنظيميًا لضبط البيانات المفهرسة وتصنيف المحتوى المرقمن

بالإضافة إلى ذلك، يشير بعض الباحثين إلى أن الرقمنة تعني تحويل البيانات والمحتويات إلى شكل رقمي يتيح معالجتها إلكترونيًا باستخدام الحواسيب، حيث يتم ذلك عبر أجهزة المسح الضوئي (Scanning) التي تُمكن من تحويل النصوص والصور إلى إشارات ثنائية، مما يسهل عرضها، تخزينها، واسترجاعها (قاشي، 2020 صفحة 183)

التعريف الاجرائي للرقمنة

الرقمنة هي عملية تحويل المعلومات، الخدمات، والعمليات من شكلها التقليدي الورقي أو اليدوي إلى شكل رقمي باستخدام التكنولوجيا الحديثة. وتشمل هذه العملية تخزين البيانات، معالجتها، وإدارتها إلكترونيًا، مما يسهل الوصول إليها، تحسين الكفاءة، وتسريع الإجراءات. تستخدم الرقمنة في مختلف المجالات مثل الإدارة، التعليم، الاقتصاد، والصحة، حيث تسهم في تبسيط العمليات، تقليل الأخطاء، وتعزيز الشفافية والابتكار

2. مفهوم التغيير التنظيمي

التغيير بمفهومه العام هو الانتقال من حالة إلى أخرى، وعادة ما نفترض أن يكون اتجاهه لما هو أحسن من الوضعية السابقة. (الصفحات 182-183)

3. تعريف التغيير التنظيمي

هو: "تبني التنظيم لفكرة جديدة أو سلوك جديد. تغيير لتنظيم قائم لرفع الفاعلية التنظيمية لتحقيق أهدافه (ع، 2023 صفحة 176)

التغيير التنظيمي فيعرفه أحمد ماهر في كتابه السلوك التنظيمي "على أنه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها الممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإدارتين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة (ماهر، 2000 صفحة 53)

التعريف الاجرائي للتغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق فهي (تلقائية عفوية) قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها.

سابعاً الدراسة السابقة:

1. الدراسة الأولى بعنوان "الرقمنة وآثارها التنظيمية في الجامعة الجزائرية، من إعداد العايدى جمال، نُشرت في مجلة علمية دولية محكمة، صادرة عن جامعة الجلفة، في المجلد 16، العدد 1، سنة 2020، وتمتد من الصفحة 558 (جمال، 2020 صفحة 558)

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول تأثير الرقمنة على البيئة التنظيمية داخل الجامعة الجزائرية، لا سيما فيما يتعلق بموقف الإداريين من التحول الرقمي ومدى تكيفهم معه. وتسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يتقبل الإداريون في الجامعة الجزائرية (جامعة زيان عاشور) الرقمنة؟ وما تأثيرها على الاتصال الداخلي، النشاط العلمي، الوظيفي، واتخاذ القرارات؟"

التساؤلات البحثية

- إلى أي مدى يتقبل الإداريون في الجامعة الجزائرية استخدام الرقمنة في أنشطتهم العلمية والمهنية؟
- ما هو التأثير التنظيمي للرقمنة على الاتصال داخل الجامعة؟
- كيف تؤثر الرقمنة على اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الجامعية؟ هل يعتمد استخدام الرقمنة على التدريب المتخصص أو التشجيع؟

هدفت هذه الدراسة إلى

- تحليل واقع الرقمنة داخل الجامعة الجزائرية وتأثيرها على الأنشطة التنظيمية .
- دراسة موقف الإداريين تجاه استخدام الرقمنة في بيئتهم المهنية
- قياس تأثير الرقمنة على الاتصال الداخلي بين الموظفين .
- استكشاف العلاقة بين الرقمنة ومرونة اتخاذ القرارات داخل الجامعة
- تحديد العوامل التي تؤثر على استخدام الرقمنة، مثل التدريب والتشجيع المؤسسي..

الفرضيات

- الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير مباشر لاستخدام الرقمنة على جودة الاتصال بين الموظفين داخل الجامعة .
- الفرضية الثانية: تسهم الرقمنة في تسهيل عملية اتخاذ القرار داخل الجامعة .
- الفرضية الثالثة: استخدام الرقمنة لا يرتبط بتلقي المستخدم لتكوين متخصص أو بالتشجيع الإداري .
- الفرضية الرابعة: هناك علاقة بين استخدام الرقمنة ومرونة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تأثير الرقمنة على التنظيم داخل الجامعة، وتحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة

واستعان ايضا بالمنهج الكمي من خلال تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل برنامج SPSS

أداة البحث: تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة المستهدفة

المقاربة النظرية: لم يتم توظيف مقاربة نظرية واضحة في الدراسة، حيث ركزت بشكل أساسي على التحليل الإحصائي والمعطيات الميدانية دون الاعتماد على نموذج نظري معين لتفسير الظاهرة

العينة

نوع العينة: عينة قصدية (غير احتمالية)

حجم العينة: لم يتم ذكر العدد الدقيق للعينة، ولكن الدراسة ركزت على الإداريين العاملين في جامعة زيان عاشور

أهم النتائج

- ✓ لم يكن هناك تأثير مباشر لاستخدام الرقمنة على جودة الاتصال بين الموظفين داخل الجامعة
- ✓ ساعدت الرقمنة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات
- ✓ لم يكن استخدام الرقمنة مرتبطاً بشكل مباشر بتكوين متخصص أو بتشجيع المستخدم من قبل الإدارة.
- ✓ المرونة في اتخاذ القرارات كانت مرتبطة بشكل كبير باستخدام الرقمنة داخل المؤسسة الجامعية .

أوجه الاستفادة من الدراسة في هذا البحث

- توجد علاقة وثيقة بين موضوع الدراسة السابقة وموضوع هذا البحث حول دور الرقمنة في التغيير التنظيمي، حيث إن كلاهما يركز على التحولات التنظيمية داخل الجامعات بفعل الرقمنة.
 - تمت الاستفادة من الإطار النظري للدراسة في تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالرقمنة وآثارها التنظيمية.
 - مقارنة نتائج الدراسة السابقة مع نتائج البحث الحالي يمكن أن يساهم في تعزيز الفهم العلمي لأثر الرقمنة على التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية.
2. الدراسة الثانية "بعنوان" الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية بن يوسف بن خدة"، من إعداد باشيوة سالم، وهي مذكرة ماجستير مقدمة ضمن متطلبات نيل الشهادة، تحت إشراف أ.د. علاهم رابع صادرة عن جامعة الجزائر - بن يوسف بن خدة، خلال السنة الجامعية 2007-2008، (سالم)

الإشكالية والتساؤلات

تناولت هذه الدراسة موضوع الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، حيث سعت إلى تحليل مدى تطبيق الرقمنة داخل المكتبة الجامعية المركزية بن يوسف بن خدة، والتحديات التي تواجه هذا التحول. تعد الرقمنة إحدى الركائز الأساسية لتطوير المؤسسات الأكاديمية، إلا أن تطبيقها يواجه العديد من العراقيل التي قد تؤثر على فعاليتها. ومن هنا، طرحت الدراسة الإشكالية التالية: ما هو واقع الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية؟ ويتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

- ما هي الإمكانيات التقنية والمادية المتاحة لدعم مشاريع الرقمنة؟
- كيف أثرت الرقمنة على أداء المكتبة الجامعية المركزية؟
- ما هي الصعوبات والتحديات التي تواجه عملية الرقمنة في هذه المكتبات؟

الفرضيات

- لا تزال المكتبات الجامعية الجزائرية في مرحلة انتقالية نحو الرقمنة
- تواجه مشاريع الرقمنة تحديات تتعلق بنقص الموارد التقنية والمادية.

○ الرقمنة تُحدث تغييرات تنظيمية داخل المكتبات، مما يؤثر على أداء الموظفين وخدمات المكتبة

الهدف من الدراسة

سعت الدراسة إلى تشخيص واقع الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، عبر تحليل مستوى تبني التكنولوجيا الرقمية في تسيير الخدمات المكتبية، والكشف عن الصعوبات التي تعيق هذا التحول، بالإضافة إلى تقييم مدى تفاعل العاملين مع الأنظمة الرقمية وتأثير ذلك على أداء المكتبات

ثم تأتي أهمية هذه الدراسة من تركيزها على التحول الرقمي في المكتبات الجامعية باعتباره عنصراً جوهرياً في تطوير المؤسسات الأكاديمية. كما توفر فهماً أعمق للتغيرات التنظيمية والإدارية الناتجة عن الرقمنة، مما يساعد في تقديم حلول لتحسين تطبيقها داخل المكتبات الجامعية

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال :
- الملاحظة الميدانية لمتابعة مستوى الرقمنة داخل المكتبة .
- المقابلات مع العاملين لفهم مدى تقبلهم وتفاعلهم مع الرقمنة والتحديات التي يواجهونها .
- تحليل الوثائق والتقارير الخاصة بمشاريع الرقمنة المنجزة داخل المكتبة .

لم يتم إشارة مباشرة إلى مقارنة نظرية محددة استخدمها الباحث باشيوة سالم في دراسته. ومع ذلك، من خلال تحليل المحتوى، يبدو أن الدراسة اعتمدت على المقاربة السوسيولوجية حول التكنولوجيا، التي تهدف إلى تحليل تأثير الرقمنة على التنظيم الداخلي للمكتبة، ودراسة علاقتها بتوزيع الأدوار، التفاعل بين العاملين، ومستوى اندماجهم مع التكنولوجيا الرقمية. فهذه المقاربة لا تقتصر على الجانب التقني، بل تمتد إلى تحليل التحولات الاجتماعية والمهنية الناتجة عن الرقمنة، مما يسمح بفهم أعمق لدورها في التغيير التنظيمي داخل المؤسسات

اعتمدت الدراسة على العينة القصدية (غير الاحتمالية)، حيث تم اختيار موظفي المكتبة الجامعية المركزية بن يوسف بن خدة كمجتمع للدراسة. ويعود سبب اختيار هذه العينة إلى كونها الفئة الأكثر تفاعلاً مع الرقمنة، مما يسمح بجمع معلومات دقيقة حول واقع استخداماتها في المكتبات الجامعية

النتائج الرئيسية

- تعاني المكتبات الجامعية من نقص في التجهيزات التقنية والمادية اللازمة لدعم الرقمنة
- ساهمت الرقمنة في تحسين بعض الخدمات المكتبية، لكنها واجهت مقاومة من بعض العاملين نتيجة قلة التكوين والتدريب .

- هناك حاجة إلى استراتيجيات واضحة لضمان نجاح التحول الرقمي في المكتبات الجامعية

أفاق الدراسة

- تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية والتدريب المستمر للعاملين .
- وضع سياسات تدعم الرقمنة بشكل مستدام داخل المكتبات الجامعية
- تحسين استراتيجيات التكيف مع التكنولوجيا لتسهيل تطبيق مشاريع الرقمنة

نقاط تقاطع الدراسة وأوجه الاستفادة منها

كلتا الدراستين تبحثان في موضوع الرقمنة وتأثيرها على المؤسسات، حيث تناولت الدراسة السابقة تطبيق الرقمنة في المكتبات الجامعية، بينما يتوسع التحليل ليشمل تأثيرها على المؤسسات بصفة عامة .

تناولت دراسة سالم باشيوة أثر الرقمنة على أداء المؤسسات، حيث ركزت على تأثيرها في تسيير الخدمات المكتبية، وهو ما يتقاطع مع دراسة تأثير الرقمنة على التغيير التنظيمي في مختلف القطاعات .

أبرزت الدراسة تحديات تطبيق الرقمنة، مثل نقص التكوين وضعف التمويل، وهي قضايا تؤثر بشكل مباشر على نجاح مشاريع الرقمنة، مما يسمح بمقارنة أثر هذه العوامل في بيئات تنظيمية مختلفة.

أكدت الدراسة دور الرقمنة في تحسين الوصول إلى المعلومات وتعزيز التعاون بين المؤسسات، وهي نقاط يمكن ربطها بتأثير الرقمنة على التغيير التنظيمي، من حيث تيسير الاتصال، تبسيط الإجراءات، وتحسين كفاءة الأداء الإداري.

خلصت الدراسة إلى أن نجاح الرقمنة يعتمد على استراتيجية وطنية متكاملة، وهو ما يمكن الاستفادة منه عند تحليل كيفية تأثير سياسات الرقمنة على الهيكل التنظيمية وتحقيق تحول رقمي فعال داخل المؤسسات.

3. الدراسة الثالثة بعنوان "تأثير القيادة الرقمية على الاستعداد للتغيير في قطاع التعليم العالي في فلسطين:

(ابو جعوة حسن عبد الله، 2020/2023)

نموذج مقترح" في مجلة iECONS بجامعة العلوم الإسلامية في ماليزيا. أعدها أبو جعوة حسن عبد الله، الطحيطح علاء نصر، وعبد المطلب محمد الهام، في غزة (2020-2023)

الدراسة سلطت الضوء على تأثير القيادة الرقمية على استعداد مؤسسات التعليم العالي في فلسطين للتغيير التنظيمي. وتهدف إلى تحليل دور القيادة الرقمية في تعزيز جاهزية المؤسسات التعليمية للتحول الرقمي، ومدى

تأثيرها على تطوير العمليات الإدارية والأكاديمية. كما تسعى إلى تقديم نموذج مقترح لتحسين الاستعداد المؤسسي للتغيير الرقمي من خلال تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة في بيئة العمل

إشكالية الدراسة

يشكل التحول الرقمي تحديًا كبيرًا أمام مؤسسات التعليم العالي، حيث تواجه صعوبة في تبني التكنولوجيا الحديثة بسبب ضعف البنية التحتية، وقلة الكفاءات الرقمية، ومقاومة الموظفين للتغيير. ومن هنا، تطرح الدراسة تساؤلًا رئيسيًا حول مدى تأثير القيادة الرقمية على الاستعداد للتغيير داخل هذه المؤسسات، وما هي العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل عملية التحول الرقمي؟

التساؤلات البحثية

- ما مدى تأثير القيادة الرقمية على الاستعداد للتغيير في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟
- ما العوامل التي تعزز أو تعيق الاستعداد المؤسسي للتحول الرقمي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات القيادة الرقمية وتأثيرها على الاستعداد للتغيير وفقًا لمتغيرات مثل العمر، الجنس، والخبرة؟

الفرضيات :

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والاستعداد للتغيير في مؤسسات التعليم العالي
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستعداد للتغيير والقيادة الرقمية بناءً على متغيرات ديموغرافية مثل العمر، الجنس، وسنوات الخبرة .

أهداف الدراسة:

وتندرج أهدافها الى:

- دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والاستعداد للتغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي .
- اقتراح نموذج عملي لدعم التحول الرقمي من خلال القيادة الفعالة .
- تحليل أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تبني التحول

اعتمدت الدراسة على الممنهجية التحليلية الوصفية، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والاستعداد للتغيير. تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية، وتحليلها بواسطة برنامج SPSS لاختبار الفرضيات .

العينة :

تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة خلال الفترة (2020-2023)، وشملت العينة 300 موظف من الإداريين والأكاديميين في المناصب الإشرافية

النتائج :

- تأثير إيجابي قوي للقيادة الرقمية على الاستعداد للتغيير، حيث أظهرت المؤسسات ذات القيادة الرقمية الفعالة قدرة أعلى على التكيف مع التحولات التنظيمية.
- وجود تحديات تواجه التحول الرقمي، مثل:

- ضعف البنية التحتية التكنولوجية. مقاومة الموظفين للتغيير وعدم تقبل التقنيات الحديثة
- نقص التدريب على الأدوات الرقمية وعدم كفاية الموارد المالية
- نقاط التقاطع مع موضوع "دور الرقمنة في التغير التنظيمي داخل المؤسسة

1. التكنولوجيا الرقمية كأداة للتغيير التنظيمي:

- تتفق الدراسة مع موضوع المذكرة في أن الرقمنة ليست مجرد تقنية، بل هي عنصر أساسي في إعادة هيكلة المؤسسات وتحسين أدائها التنظيمي
- يمكن الاستفادة من تحليل دور القيادة الرقمية في تهيئة المؤسسات لقبول الرقمنة كجزء من استراتيجياتها المستقبلية .

2. التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي :

- أوضحت الدراسة أن المؤسسات تواجه عوائق تنظيمية وإدارية عند التحول الرقمي، مثل نقص المهارات الرقمية ومقاومة التغيير، وهي نفس التحديات التي تواجهها المؤسسات الأخرى عند تطبيق الرقمنة .
- تحليل هذه العوائق يساعد في تطوير حلول عملية يمكن تطبيقها في دراستك حول كيفية تحسين كفاءة المؤسسات أثناء الانتقال إلى البيئة الرقمية

3. استراتيجيات التكيف مع الرقمنة

- أكدت الدراسة على أن نجاح التحول الرقمي يتطلب استراتيجيات واضحة تشمل التدريب المستمر، الاستثمار في البنية التحتية، ودعم ثقافة الابتكار، وهي نفس المبادئ التي يجب تطبيقها لضمان نجاح الرقمنة في أي مؤسسة

- يمكن الاستفادة من توصيات الدراسة في بناء إطار عمل يساعد المؤسسات على تحقيق التحول الرقمي بطريقة منظمة وفعالة .

أوجه الاستفادة

✓ توفر الدراسة إطارًا نظريًا وعمليًا يمكن الاعتماد عليه في تحليل كيفية تأثير الرقمنة على التغيير التنظيمي داخل المؤسسات

✓ تقدم نموذجًا يمكن تعديله وتطبيقه في دراسة تأثير الرقمنة في بيئات عمل مختلفة .

✓ تسلط الضوء على التحديات العملية للتحول الرقمي، مما يسمح باستخدام هذه النتائج كأساس لاقتراح حلول تدعم رقمنة المؤسسات وتحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات

ثامنًا: المقاربة النظرية

1. تعريف المقاربة النظرية السوسولوجية:

يعرفها "عبد المالك مرتاض كما يلي يمكن أن نعد النظرية جهازًا صارمًا جامعا لمفاهيم معرفية، أو أداة معرفية لتحديد المفاهيم وتناولها ابتغاء منطقة التفكير، وعملية الإنتاج، فكأن النظرية علم تكثير الأشياء بالقياس والتوليد على نحو واحد إنها مجموعة من الآراء والأفكار تثبت أمام العقل ببرهان وتكون قابلة لأن تغريل بها القضايا فيقع الإنتاج، هذه الغرلة إما أنها عملية فيتحكم فيها العقل والمنطق وإنما مجرد آراء لا ترمي إلى مستوى التنظير (مرتاض، 2007 صفحة 38)

2. أهم أفكار النظرية النسقية:

- المؤسسة كنظام مفتوح: حيث تتكون من عدة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، مع الأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .
- الزعامة التنظيمية والتغيير: فالمؤسسة الناجحة هي تلك التي تتمتع بهيكل تنظيمي مرن يسمح لها بالتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، مما يعزز استمراريتها وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية..

3. مكونات النظام داخل المؤسسة :

- 1) المدخلات: تشمل الموارد، العمالة، المعلومات، والتقنيات المستخدمة .
 - 2) العمليات التنظيمية: تتمثل في آليات الإدارة والتشغيل وتنسيق سير العمل
 - 3) المخرجات: تشمل الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة .
 - 4) التكيف والاستمرارية: تعتمد المؤسسات الناجحة على استراتيجيات مرنة تسمح لها بالتكيف مع المستجدات البيئية والتغيرات التنظيمية .
 - 5) الرقمنة والتغير التنظيمي: تعتبر الرقمنة من العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى إعادة هيكلة النظام الداخلي للمؤسسة وتحسين عملياتها وتحديث مكوناتها، مما يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية
 - 6) توظيف مقاربة النظم في دراسة دور الرقمنة في التغير التنظيمي داخل المؤسسة
- تساعد مقاربة النظم في فهم تأثير الرقمنة على التغير التنظيمي من خلال تحليل التفاعل بين التكنولوجيا والهياكل التنظيمية داخل المؤسسة. فالتحولات الرقمية تؤثر على آليات التشغيل، طرق اتخاذ القرار، أنماط الاتصال الداخلي، وإدارة الموارد البشرية، مما يستوجب على المؤسسة اعتماد استراتيجيات مرنة للتكيف مع هذه التغيرات. كما أن الرقمنة تساهم في إحداث تغير تنظيمي ولها تأثير مباشر على العمليات التنظيمية داخل المؤسسة، مما يساعد في تقييم الأداء وإجراء التعديلات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية
- وبناءً على ذلك، فإن تبني المقاربة النسقية في دراسة دور الرقمنة في التغير التنظيمي داخل المؤسسة يتيح فهماً أعمق للعلاقات الديناميكية بين التكنولوجيا، العمليات التنظيمية، والبيئة الخارجية، مما يمكن المؤسسة على تبني استراتيجية مدروسة تحقق الاستدامة والتطور في بيئة متغيرة باستمرار.

الفصل الثاني:

الرقمنة وتطبيقاتها في المؤسسات

1. نشأة الرقمنة وتطورها
2. خصائص الرقمنة
3. اهداف وفوائد عملية الرقمنة
4. اهمية الرقمنة في المؤسسات
5. متطلبات الرقمنة لنجاح التغيير التنظيمي
6. دور الرقمنة في التغيير التنظيمي داخل المؤسسة
7. معوقات الرقمنة
8. تقييم الرقمنة

اولاً: نشأة الرقمنة وتطورها التاريخي: (زهير، 2023 الصفحات 70-71)

يرجع مفهوم الرقمنة إلى تطورات تاريخية شهدتها مؤسسات المعلومات، حيث بدأ إدخال الحواسيب في الخمسينيات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا بهدف تحسين تسيير الأنشطة المكتبية. وفقاً لما أشار إليه هرتر، فقد ساهم هذا التحول في إحلال السجلات الإلكترونية محل السجلات الورقية، مما أتاح للمكتبات إمكانية المشاركة في شبكات الفهرسة التعاونية وتبادل البيانات بشكل أكثر كفاءة.

في يوليو 1994، أطلقت مجموعة السبع مشروع المكتبة الكونية، الذي سعى إلى توحيد الفهارس ونصوصها في جميع مكتبات العالم، مما ساهم في إتاحة المصادر عبر شبكة الإنترنت باعتبارها فضاءً رقمياً للمعلومات والمعرفة. تبع ذلك اجتماعات متكررة بين القوى العظمى، كان أبرزها اجتماع بروكسل عام 1995، الذي ركّز على دعم التنمية في المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، العلمية، والثقافية. تبنت الولايات المتحدة الأمريكية هذا المشروع، بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم ووكالة ناسا الفضائية التابعة لوزارة الدفاع، بهدف إنشاء مكتبات رقمية تدعم البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي.

تزامن هذا التطور مع التحولات التكنولوجية العالمية التي أدت إلى ظهور أنظمة معلومات متقدمة

مثل (2024)

1956: إطلاق نظام RAMAC 305 من قبل شركة IBM ، مما مكّن من معالجة المعاملات التجارية رقمياً لأول مرة.

1960: أطلقت الخطوط الجوية الأمريكية نظام Sabre ، الذي مكّن من إدارة بيانات الرحلات رقمياً **1968** : بدأ استخدام تسجيلات الفهرسة المقروءة آلياً (MARC) في مكتبات الولايات المتحدة، مما ساهم في رقمنة البيانات المكتبية وتسهيل تبادلها .

1991: إطلاق أول شبكة خلوية G 2 في فنلندا، التي أدخلت خدمات الإشارات الرقمية والرسائل النصية .
1994: تنفيذ أول معاملة تجارية إلكترونية عبر الإنترنت من خلال بيتزا هت.

2003: تجاوزت المدفوعات الإلكترونية النقد والشيكات كأسلوب الدفع الأكثر استخداماً.

2012: تجاوزت مبيعات التجارة الإلكترونية تريليون دولار عالمياً لأول مرة .

2014: بلغ عدد مستخدمي الإنترنت 3 مليارات شخص حول العالم.

إن الرقمنة ليست مجرد تطور تقني، بل هي استجابة ضرورية لتحديات تقنيات المعلومات والاتصال، حيث مكّنت المكتبات والمؤسسات المختلفة من تعزيز استراتيجياتها، تحسين أداؤها، وتوسيع نطاق الوصول إلى المعلومات، مما ساهم في تحسين جودة الخدمات وتسهيل عمليات البحث العلمي والمعرفي.

ثانياً: خصائص الرقمنة (احمد، 2009 صفحة 7)

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الحديثة بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تساهم في تعزيز كفاءتها وانتشارها على نطاق واسع

تقليص الزمن: تسهم الرقمنة في تقليل الفجوة الزمنية بين المستخدمين، حيث تجعل الأماكن الإلكترونية متصلة ومتجاورة، مما يتيح تنفيذ العمليات بسرعة وكفاءة عالية

تقليص المساحة: بفضل وسائل التخزين الرقمية المتطورة، يمكن حفظ كميات هائلة من البيانات في مساحات صغيرة، مع إمكانية الوصول إليها بسهولة وسرعة من أي مكان .

التفاعل بين الإنسان والآلة: يتيح الذكاء الاصطناعي وتقنيات المعلومات الحديثة إمكانية التفاعل المستمر بين المستخدم والأنظمة الرقمية، مما يساهم في تطوير المعرفة وتعزيز قدرات المستخدمين في التحكم في العمليات الإنتاجية .

تكوين شبكات الاتصال: تعتمد الرقمنة على بناء شبكات اتصال متكاملة تجمع بين مختلف الأجهزة والتقنيات، مما يسهل تبادل المعلومات بين الأفراد، المؤسسات، والقطاعات الصناعية، ويعزز من تدفق البيانات وتكامل الأنشطة الاقتصادية .

التفاعلية: توفر الرقمنة بيئة اتصال ديناميكية، حيث يصبح المستخدم في آنٍ واحد مستقبلاً ومرسلاً للمعلومات، مما يسهل تبادل الأدوار بين المشاركين في العملية الاتصالية، ويعزز من مستوى التفاعل بين مختلف الأنشطة الرقمية

اللاتزامنية: تعني هذه الخاصية أن المعلومات يمكن إرسالها واستقبالها في أوقات مختلفة دون الحاجة إلى تزامن مباشر بين الأطراف المتصلة، مما يزيد من مرونة التفاعل الرقمي

اللامركزية: تتيح الرقمنة استقلالية أكبر لأنظمة المعلومات والاتصالات، مما يقلل من الحاجة إلى التحكم المركزي ويعزز من توزيع المهام على نطاق أوسع

قابلية التوصيل: تتميز الرقمنة بقدرتها على ربط الأجهزة والتقنيات المختلفة، بغض النظر عن الشركة المصنعة أو الدولة المنتجة، مما يضمن تكامل الأنظمة الرقمية عالميًا .

الحركية: تمكن الرقمنة المستخدمين من الاستفادة من خدماتها أثناء التنقل، حيث يمكن الوصول إلى المعلومات والتطبيقات من خلال أجهزة متعددة مثل الحواسيب المحمولة والهواتف الذكية، مما يزيد من مرونة الاستخدام .

قابلية التحويل: تتيح هذه الخاصية إمكانية نقل البيانات والمعلومات بين وسائط مختلفة، مثل تحويل النصوص المطبوعة إلى صيغ رقمية، أو تحويل الصوت إلى نص، مما يسهل مشاركة المعلومات بطرق متعددة .
اللاجماهيرية: تسمح هذه الخاصية بتوجيه الرسائل والمحتوى الرقمي إلى أفراد أو مجموعات محددة بدلاً من نشرها على نطاق واسع، مما يعزز من فعالية الاتصال واستهداف الجمهور بدقة أكبر .

الشيوع والانتشار: تتميز الرقمنة بقدرتها على التوسع والانتشار بشكل مستمر، حيث تمتد تأثيراتها إلى مختلف أنحاء العالم بفضل مرونة أنظمتها وإمكانية تكيفها مع البيئات المتغيرة

العالمية: تتيح الرقمنة تدفق المعلومات ورأس المال الإلكتروني عبر الحدود دون قيود، مما يعزز من الترابط بين الأسواق العالمية، ويدعم الاقتصاد الرقمي على مستوى واسع

تُشكل هذه الخصائص الأسس التي تقوم عليها الرقمنة، مما يجعلها عنصرًا حاسمًا في عملية التغيير التنظيمي والتطور التكنولوجي داخل المؤسسات والمجتمعات.

ثالثًا: اهداف وفوائد عملية الرقمنة

1. فوائد الرقمنة (حسين، 2013 صفحة 446)

للتحول الرقمي العديد من الفوائد التي تساهم في تحسين الأداء وجودة الخدمات المقدمة للجمهور والعملاء، سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة وحتى في الشركات، ويمكن تصنيف هذه الفوائد كما يلي:

أ. الفوائد الاقتصادية

○ يساهم التحول الرقمي في توفير المال والوقت والجهد لكافة الأطراف المتعاملة إلكترونيًا، كما يؤدي إلى تقليل المصاريف المالية الكبيرة التي كانت تُنفق في العمليات التقليدية

- يدعم الرقمنة برامج التطوير الاقتصادي من خلال تسهيل التعاملات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، مما يؤدي إلى زيادة العائدات الربحية .
- يتيح فرصًا وظيفية جديدة في مجالات مثل إدخال البيانات، تشغيل وصيانة البنية التحتية، وأمن المعلومات .
- يساعد على توحيد الجهود تحت بوابة إلكترونية واحدة، بدلاً من تشتيت الموارد وتكرار بعض الإجراءات كما هو الحال في الأنظمة التقليدية .
- يفتح المجال أمام قنوات استثمارية جديدة عبر التكامل بين الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، حيث يتم استخدام نفس التطبيقات والتقنيات في تبادل البيانات.

ب. الفوائد الإدارية

- تسهم الرقمنة في تنظيم العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات
- تعمل على القضاء على البيروقراطية والروتين الإداري، مما يؤدي إلى تسهيل الإجراءات وسرعة تنفيذها
- تعزز من الشفافية في التعاملات من خلال الحد من الوساطة والمحسوبية، مما يحقق مبدأ تكافؤ الفرص
- تساعد على اختصار المسار الإداري التقليدي الطويل، مما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز المعاملات الحكومية والإدارية
- تساهم في تنظيم قواعد عمل جديدة وخلق بيئة عمل حديثة مختلفة تمامًا عن بيئة الإدارة التقليدية.
- تدعم مفهوم العمل بروح الفريق الواحد وتعزز من توحيد الجهود بين مختلف الإدارات والجهات

ج. الفوائد الاجتماعية:

- تساهم الرقمنة في إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع التقنيات الحديثة ومواكبة التطورات التكنولوجية
- تسهل التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الإلكترونية المتنوعة مثل البريد الإلكتروني ووسائل الاتصال الرقمية، مما يسرع عملية التفاعل بين الأفراد
- تساعد في تنشيط الفعاليات الاجتماعية المختلفة عبر استخدام التطبيقات الرقمية، مما يساهم في تعزيز التفاعل الاجتماعي وتنظيم الأنشطة بفعالية أكبر .

○ يؤدي التحول الرقمي إلى تطوير بيئة متكاملة تستند إلى التكنولوجيا، مما يعزز الكفاءة الاقتصادية والإدارية والاجتماعية، ويوفر حلولاً أكثر تطوراً في مختلف المجالات.

2. أهداف الرقمنة (حنان صفحة 62)

تسعى الرقمنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف داخل المؤسسة، والتي تنقسم إلى أهداف مباشرة ذات طابع مادي وأخرى غير مباشرة يصعب قياسها مادياً، وذلك كما يراها الباحثون

أ. : الأهداف المباشرة

- إنجاز المهام بسرعة مع تقليل الوقت والتكلفة
- تقليص عدد ساعات العمل داخل المؤسسة
- تمكين أداء الأعمال عن بُعد .

- الحد من الاعتماد على الأوراق في العمليات الإدارية

ب. : الأهداف غير المباشرة ذات التأثير العام

- تقليل الأخطاء الناتجة عن التدخل البشري .
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة
- تسريع عملية توفير البيانات والمعلومات.

رابعاً : أهمية الرقمنة في المؤسسات (منير، 2011 صفحة 174)

تُعد الرقمنة من التحولات الجوهرية التي أحدثت نقلة نوعية في طريقة الوصول إلى المعلومات ومعالجتها داخل المؤسسة وتكمن أهميتها فيما يلي:

• توسيع نطاق الوصول إلى المعلومات بشكل شامل ومععمق، مما يتيح الاستفادة من محتواها الأصلي ومصادرها المختلفة

• تسهيل وتسريع عملية الحصول على المعرفة والمعلومات، مما يعزز الكفاءة في أداء المهام وتنفيذ العمليات التنظيمية .

- إمكانية طباعة المعلومات أو استخراج نسخ مطابقة للأصل منها عند الحاجة، بما يدعم التوثيق الرسمي والعملي
- توفير المعلومات عبر وسائط متعددة تشمل الصوت والصورة والألوان، مما يساهم في تحسين جودة المحتوى وسهولة استيعابه .
- تقليص التكاليف المرتبطة بالحصول على المعلومات مقارنة بالطرق التقليدية .
- تمكين المؤسسات من ممارسة النقد والتحليل لمصادر المعلومات وموادها، ما يعزز من جودة اتخاذ القرار .
- تعزيز التكامل بين الوسائط المختلفة كالصور، والفيديوهات، والتسجيلات الصوتية، ما يخلق بيئة معلوماتية شاملة ومتعددة الأبعاد
- إمكانية إعادة معالجة وصياغة المعلومات بما يتلاءم مع طبيعة السياق التنظيمي وأهداف المؤسسة.

خامسا : متطلبات الرقمنة للنجاح التغيير التنظيمي (حميدوش، 2020 صفحة 46)

تعد عملية الرقمنة تغييرًا استراتيجيًا يؤثر بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي وأساليب العمل داخل المؤسسات، حيث يتطلب تكامل مجموعة من العوامل الأساسية لضمان نجاحه واستدامته. وينعكس هذا التغيير على مختلف المستويات التنظيمية، مما يستدعي تهيئة بيئة مناسبة تستوعب التحولات الرقمية وتعزز من كفاءة الأداء المؤسسي. وتتوزع هذه المتطلبات بين الجوانب القانونية، التنظيمية، والتقنية، والتي تشكل جميعها الأسس الداعمة لهذا التغيير .

1. المتطلبات القانونية والتشريعية يمثل الإطار القانوني عنصرًا جوهريًا في دعم التغيير التنظيمي الناجم عن الرقمنة، إذ لا يمكن لمؤسسة ما أن تعتمد على الأنظمة الرقمية دون وجود تشريعات واضحة تنظم العمليات الرقمية وتحمي البيانات والمعلومات. يضمن الإطار القانوني الاستخدام الآمن والموثوق للتكنولوجيا، مما يساهم في تعزيز التغيير التنظيمي داخل المؤسسة. تشمل هذه المتطلبات قوانين حماية البيانات الشخصية، تشريعات الأمن السيبراني، القوانين المنظمة للتوقيع الإلكتروني، واللوائح التي تحكم المعاملات الإلكترونية، والتي بدورها تساهم في خلق بيئة قانونية تدعم التحول الرقمي وتسهل عمليات التكيف مع متطلبات التغيير التنظيمي.

2. المتطلبات التنظيمية والإدارية يرتبط نجاح التغيير التنظيمي الناتج عن الرقمنة بإعادة هيكلة البنى التنظيمية والإدارية داخل المؤسسات، حيث يستدعي هذا التحول الرقمي إدخال تعديلات جوهرية على الأنظمة والإجراءات الإدارية لضمان مرونتها وكفاءتها. يشمل ذلك

- تبسيط الإجراءات الإدارية بما يتماشى مع الأدوات الرقمية الحديثة
- اعتماد نماذج إدارية جديدة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، مما يساهم في تسريع عمليات صنع القرار
- تعزيز ثقافة الابتكار والتكيف مع التحولات الرقمية لضمان استمرارية التغيير التنظيمي
- يؤدي دمج هذه العناصر إلى تحسين الأداء المؤسسي، ويضمن تحولاً سلساً نحو بيئة تنظيمية متكاملة قادرة على التعامل مع الرقمنة كعنصر أساسي في عملياتها التشغيلية

3. المتطلبات التقنية تلعب البنية التحتية التقنية دوراً أساسياً في تحقيق التغيير التنظيمي من خلال دعم العمليات الرقمية وتمكين المؤسسات من تنفيذ استراتيجياتها الرقمية بكفاءة. يمكن تصنيف المتطلبات التقنية إلى ثلاث فئات رئيسية

أ. متطلبات البنية التحتية الخاصة بشبكة الاتصالات والإنترنت: تشمل تطوير شبكة اتصالات متقدمة تدعم نقل البيانات بسرعة وأمان، مما يسهل تنفيذ العمليات التنظيمية بشكل أكثر كفاءة

ب. متطلبات البنية التحتية المعلوماتية: تتطلب الرقمنة وجود أنظمة معلومات متكاملة قادرة على تجميع البيانات وتحليلها، مما يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة، وبالتالي دعم عمليات التغيير التنظيمي

ج. المتطلبات المتعلقة بالأدوات البرمجية: تشمل تطوير البرمجيات التي تتيح أتمتة العمليات الإدارية، مثل أنظمة إدارة المحتوى الرقمي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، والتي تساهم في تبسيط المهام وتعزيز كفاءة العمل داخل المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب هذا الجانب توفر كوادر بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع هذه الأنظمة بكفاءة، مما يساهم في تعزيز استدامة التغيير التنظيمي وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والجودة

من خلال تضافر هذه المتطلبات وتكاملها، يمكن للمؤسسات تحقيق تغيير تنظيمي ناجح يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز كفاءتها التشغيلية، وضمان قدرتها على مواكبة التحولات الرقمية في بيئة عمل تتسم بالتغيير المستمر.

سادسا: دور الرقمنة في التغيير التنظيمي داخل المؤسسة (حمزاوي، 02016 الصفحات 256-257)

أدى التطور التكنولوجي إلى إحداث تغيير جذري في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث أصبحت التكنولوجيا أداة رئيسية لتحقيق الفعالية التنظيمية. فقد أدى الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية إلى ظهور مفاهيم جديدة مثل التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، والعمل الإلكتروني، والتي تعتبر من أبرز تطبيقات الرقمنة في المؤسسة.

❖ التوظيف الإلكتروني:

- أصبح التوظيف الإلكتروني وسيلة فعالة لاكتشاف المواهب وجذب المرشحين، كما يساعد في الترويج للمؤسسة وبناء ولاء وظيفي للمرشحين
- يساهم في تسريع إجراءات التوظيف، وتوسيع نطاق البحث عن الكفاءات، حتى على المستوى الدولي

❖ التدريب الإلكتروني:

- يُمكن الموظفين من تلقي التدريب المهني باستخدام الإنترنت، مما يساهم في تطوير مهاراتهم بشكل مرّن.
- يتيح إمكانية التدريب الفردي والجماعي وفقاً لمتطلبات المنظمة، مما يؤدي إلى رفع كفاءة المتدربين وزيادة الإنتاجية.
- يساهم في تقليل التكاليف مقارنة بأساليب التدريب التقليدية، حيث يتم توفير المواد التدريبية رقمياً دون الحاجة إلى حضور فعلي.

❖ العمل الإلكتروني:

- يسمح بالعمل عن بُعد، مما يتيح الاستفادة من الخبرات المختلفة دون الحاجة إلى التواجد في موقع العمل.
- يزيد من مرونة أداء المهام، حيث يمكن مراجعة العمل وتعديله بسهولة، مما يحسّن الجودة ويقلل التكاليف.

ساهمت الرقمنة أيضاً في تحسين العمليات الداخلية داخل المؤسسة من خلال تقليل المصاريف الإدارية، حيث تم الاستغناء عن الوثائق الورقية وإدخال البيانات رقمياً. كما أن تكامل قواعد البيانات أسهم في رفع كفاءة الإدارة، مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية. ومن خلال إتاحة أنظمة إلكترونية متقدمة، أصبح من

الممكن مراقبة سير العمل، والتعرف على المشكلات التنظيمية بشكل أسرع، مما يعزز الاستجابة السريعة لأي تحديات تواجه المؤسسة

إلى جانب ذلك، فقد أحدثت الرقمنة نقلة نوعية في تطوير بيئة العمل والتحفيز الوظيفي، حيث أصبح بالإمكان تكامل أنظمة الرواتب والحضور والانصراف، مما يسهل متابعة ساعات العمل والأجور. كما توفر الأنظمة الحديثة تقييمًا مستمرًا للأداء، مما يساعد الموظفين على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم بشكل دائم. كما تم تطوير خدمات تحفيزية عبر الإنترنت، مثل البرامج الصحية والترفيهية والتأمينات، مما يزيد من رضا الموظفين ويقلل من معدل دوران العمالة

وبذلك، تؤدي الرقمنة إلى تحسين كفاءة المؤسسة، وتقليل التكاليف، ورفع مستوى الأداء التنظيمي، كما تعزز من تفاعل الموظفين.

سابعاً : معوقات الرقمنة

وتتمثل فيما يلي:

- ✓ صعوبة الوصول إلى المعلومات، بسبب مشكلة الوصول إلى الشبكة
- ✓ محدودية انتشار الإنترنت أو صعوبة استخدامه
- ✓ ضعف التخطيط والتنسيق مما أدى إلى غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة .
- ✓ غياب الدورات التدريبية بسبب نقص التمويل
- ✓ صعوبة مواكبة التطور المستمر لتكنولوجيا المعلومات
- ✓ ضعف البنية التحتية للاتصالات والمعلومات .
- ✓ عدم التكامل بين الأجهزة المستخدمة داخل المكاتب مما يشكل صعوبة في ربطها .عدم توفر بيئة إلكترونية آمنة
- ✓ عدم القدرة على التخلي عن أسلوب الإدارة البيروقراطية
- ✓ صعوبة دمج الأقسام وتوحيدها تحت نظام اتصال موحد يتبع نظام إلكتروني مركزي

ثامنًا: تقييم الرقمنة (بلكعبات الصفحات 37-38)

يتم تقييم الرقمنة من خلال استعراض جوانبها الإيجابية والسلبية على النحو التالي

أولًا: الإيجابيات

تساهم الرقمنة في تحسين سرعة وفعالية الاستجابة لمختلف الفئات، سواء كانوا مستهلكين، موظفين، طلبة، متربصين، تلاميذ، أو حتى العاملين في مجال العمل الحر، بالإضافة إلى المواطنين عمومًا. كما تتيح تواصلًا أكثر كفاءة بين الإدارات الوصية والمؤسسات المختلفة .

وتلعب الرقمنة دورًا محوريًا في مكافحة الفساد، الحد من الممارسات البيروقراطية السلبية، وتقليص مظاهر المحسوبية والتعسف الإداري. كما تعزز مبادئ الكفاءة، الابتكار، الاجتهاد، والجدارة، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز مستوى الأداء العام .

إلى جانب ذلك، تسهم الرقمنة في توفير الجهد والوقت، وتقليل الأعباء المالية المتعلقة بالمصاريف التشغيلية، سواء من حيث الأجور أو التجهيزات والمعدات. كما توفر بيئة فعالة لحفظ المعلومات وأرشفتها، مما يعزز مبادئ الشفافية، الديمقراطية التشاركية، ودولة القانون والمؤسسات .

علاوة على ذلك، تساهم الرقمنة في تقليص الفجوات الاجتماعية من خلال تحقيق تكافؤ الفرص، وتعزيز العدالة والإنصاف بين مختلف الفئات. كما تتيح إمكانية الاندماج في فضاءات أوسع عبر مختلف البرمجيات والمنصات الرقمية، ما يساهم في تعزيز الانفتاح والتواصل مع العالم الرقمي الحديث .

ثانيًا: السلبيات

رغم الفوائد العديدة للرقمنة، إلا أن تطبيقها يواجه بعض التحديات، أبرزها ضرورة تجنب التسرع والعشوائية في تنفيذها، مما يستوجب اعتماد منهجية مدروسة لضمان تحقيق أقصى استفادة منها. كما يجب العمل على ترسيخ عقلانية استخدام الرقمنة وفق أسس صحيحة ومستدامة .

من ناحية أخرى، تفرض الرقمنة تحديات جديدة تتعلق بضمان الحقوق المهنية والاجتماعية للعاملين في المجال الرقمي، حيث يجب وضع أطر قانونية تحمي حقوقهم وتوفر لهم بيئة عمل ملائمة .

كما تتطلب عملية الرقمنة توفير بنية تحتية قوية تشمل التجهيزات والمعدات اللازمة، فضلًا عن معالجة ضعف تدفق الإنترنت في بعض المناطق، وهو ما قد يشكل عائقًا أمام تحقيق التحول الرقمي الشامل .

الفصل الثاني: الرقمنة و تطبيقاتها في المؤسسات التنظيمية

وبذلك، يتضح أن الرقمنة تُعد سلاحًا ذا حدين، حيث توفر العديد من الفرص لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية، إلا أنها تحتاج إلى تنفيذ دقيق ومدروس لضمان الاستفادة القصوى منها مع الحد من آثارها السلبية المحتملة.

الفصل الثالث: التغير التنظيمي

1. جذور التغير التنظيمي
2. أهمية التغير التنظيمي
3. أهداف التغير التنظيمي
4. اساسيات حول التغير التنظيمي
5. أنواع التغير التنظيمي واهم مداخله
6. دوافع التغير التنظيمي
7. استراتيجيات التغير التنظيمي
8. المقاربات النظرية للتغير التنظيمي
9. نماذج التغير التنظيمي
10. مقاومة التغير التنظيمي
11. أسباب واشكال مقاومة التغير التنظيمي

تمهيد:

يعد التغيير التنظيمي من المواضيع الاساسية في علم الاجتماع التنظيمي، لما له من أهمية في فهم كيفية تكيف المؤسسات مع مختلف التحولات التي تطرأ على بيئتها الداخلية والخارجية. فالمؤسسات، بطبيعتها، ال تبقى ثابتة بل تسعى إلى التطوير والتحديث المستمر في بنيتها وأهدافها وأساليب عملها، لمواكبة التغيرات المجتمعية والاقتصادية والتكنولوجية.

ويُعتبر التغيير التنظيمي عملية ضرورية تمكّن المؤسسة من تحسين كفاءتها، تعزيز فعاليتها، وتحقيق الاستمرارية في ظل المنافسة والضغط المتزايدة. كما أنه يمثل أداة لتجاوز الجمود والتقليدية، ووسيلة لتجديد آليات العمل وتنمية الموارد البشرية، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

حيث أن هذا الفصل، يتناول الجوانب النظرية المتعلقة بالتغيير التنظيمي من حيث جذوره، مفهومه، أهدافه، أنواعه، أبعاده، واستراتيجياته، إضافة إلى المقاربات النظرية التي تناولته، والنماذج التي فسّرتّه، كما سيتم التطرق إلى مظاهر مقاومته داخل المؤسسات.

أولاً: جذور التغيير التنظيمي (عكوشي، 2023 الصفحات 180-181)

ترتبط جذور التغيير التنظيمي، حسب فيليب بيرنو، بتغيرات كبرى تجاوزت حدود التنظيم، وتمثلت في الانتقال من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المعاصرة. هذا الانتقال يشير إلى تحول من مؤسسة صغيرة الحجم، تعتمد على أساليب تنظيم وتسيير تقليدية، إلى مؤسسة حديثة، كبيرة ومتعددة الوحدات، تتيح تنسيقاً عقائرياً ومنتجماً، وتوفر إنتاجية ذات قيمة مضافة أعلى وتكاليف أقل.

في السابق، كان السوق يُعد المتغير التنسيقي الأساسي، أما في السياق الحديث، فقد أصبح التنسيق القائم على العقلانية التنظيمية والتسييرية هو الأساس لتحقيق الأداء الأفضل. لم تعد الفعالية الإنتاجية تتوقف على السوق، بل باتت تُحدد بالفعالية التنظيمية والتسييرية، وبموامل أخرى كالتيكنولوجيا، وكفاءة المسيرين مهنياء وتقنياً، والتكوين، والخبرة، بدالاً من الاعتماد على العالقات المجتمعية مثل الروابط العائلية أو الرتجال. وفي مستهل كتابه "سوسيولوجيا التغيير التنظيمي في المؤسسات والتنظيمات"، يشير بيرنو إلى صعوبة ضبط أبعاد التعريفية للتغيير التنظيمي، وذلك بالنظر إلى التعقيد الذي يرافق تطور البنى، تغير الهويات المهنية، القواعد، الإكراهات الخارجية المرتبطة بالمحيط، المنافسة، والتيكنولوجيا، أو على العكس، ارتباط التغيير بالفاعلين عبر تمثالهم، عالقاتهم، ومعانيمهم الخاصة أفعالهم.

نتيجة لذلك، يقترح بيرنو تجاوز الثنائية التقليدية بين "تغيير/تغيير" و"ذاتي/موضوعي"، ويطرح مفهومًا أكثر شمولاً هو "مسار التغيير". فالتغيير، في نظره، يُعبّر عن انتقال من حالة إلى أخرى، وتُعد لحظة الانتقال هي العنصر الأهم. إذ إن التغيرات عادة ما تكون دائمة وغير واضحة المعالم بما يكفي، لكن لحظة الانتقال هي ما يجب مالحظته ودراسته. وبالتالي، فإن التغيير التنظيمي هو ناتج عن تفاعل بين متغيرات المحيط الخارجي وبين المؤسسات والفاعلين معاً.

ثانياً: أهمية التغيير التنظيمي (شاين، 2019 صفحة 186)

تتجلى أهمية التغيير التنظيمي في العصر الحالي، حيث أصبحت التغيرات والتطورات المستمرة سريعة في مختلف المجالات. هذه التغيرات ال تؤثر فقط على البيئة الخارجية، بل تمتد أيضاً إلى البيئة الداخلية للمؤسسات. يعتبر التغيير التنظيمي من الآليات الحيوية التي تميز المنظمات، باعتبارها بيئات حية تتفاعل فيها العديد من الأطراف التي تتأثر بكل جديد في البيئة المحيطة. في هذا السياق، أصبح التغيير ضرورة ال خيار، حيث يسعى العديد من المنظمات إحدائه كوسيلة للتفوق والانفتاح على الفرص الجديدة. من أهم جوانب أهمية التغيير التنظيمي

- ضمان الاستمرارية وحيوية المؤسسة: يعتبر التغيير التنظيمي شرطاً أساسياً لبقاء المؤسسة وتحقيق استمراريته، مما يساهم في تطوير قدرتها على مواجهة التحديات المستمرة.
- الاستجابة للضغوط الاجتماعية وتوقعات المجتمع: يتيح التغيير التنظيمي للمنظمات الاستجابة للضغوط الاجتماعية المتزايدة من مختلف فئات المجتمع، مما يعزز صورتها العامة وسمعتها.
- التكيف مع المتغيرات البيئية: يُعد التغيير التنظيمي أداة حيوية لمواكبة التغيرات البيئية السريعة مثلًا احتياجات وتوقعات العمال، بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية والتشريعات الحكومية، مما يعزز الكفاءة الداخلية للمؤسسة.
- تعزيز مفهوم المؤسسة المتعلمة: يساهم التغيير في بناء مؤسسة قادرة على التعلم المستمر، مما يعزز من فرص التحسين والتطوير الذاتي بشكل دائم.

ثالثاً: اهداف التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من الأهداف تتحقق من التغيير التنظيمي نذكر منها (جردات، 2013 صفحة 34)

- ✓ زيادة قدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة هبا و تحسين قدرتها على البقاء و النمو .
- ✓ زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف اجملموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة
- ✓ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم و تحفيزهم لتعايش مع التغيير و التطوير المطلوب
- ✓ تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- ✓ الكشف عن الصراع التنظيمي و توجيهه بشكل يخدم المنظمة
- ✓ بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الأفراد العاملين في المنظمة
- ✓ تمكين المدراء من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- ✓ مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة و نتائجها .
- ✓ تحقيق درجة عالية من التعاون

✓ تقليل معدلات الدوران الوظيفي

✓ إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة

✓ ترشيد النفقات .

✓ استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات

✓ تطوير أنماط السلوك

و هناك أهداف أخرى للتغيير التنظيمي حيث تسعى منظمات الأعمال من خلال القيام بعملية التغيير التنظيمي إلى إيجاد منظمة مجددة و مبدعة و متكيفة و هذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة و ذات أهداف و التي يمكن تلخيصها فيما يلي: (خلف، 2009 صفحة 67)

التخلي: يهدف التغيير التنظيمي إلى التخلي عن أنشطة معينة أو بعض الأسواق و الموارد و بعض الإستراتيجيات و الأساليب داخل المنظمة،

التبني: عندما تتخلى المنظمة عن بعض الإستراتيجيات و الأنشطة فهي تهدف إلى تبني إستراتيجيات أو تكنولوجيات أو أساليب جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات الجديدة،

التطور و التنمية: تهدف منظمات الأعمال من خلال التغيير التنظيمي إلى تطوير و تنمية إستراتيجيتها و أساليبها و تنوع مجال نشاطها أو توسيع حقل معارفها و ذلك من أجل البقاء و الاستمرار

التحسين: من أجل أن تصبح المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها لذلك تهدف المنظمة إلى التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي و التحسين في مهارات و قدرات العمال كذلك التحسين المستمر في أساليبها التنظيمية.

رابعاً: اساسيات حول التغيير التنظيمي

- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي لهم .
- الكشف عن الصراع يهدف إدارته و توجيهه بشكل يخدم المنظمة
- بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الأفراد العاملين و المجموعات في المنظمة .
- تمكين المدراء من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية

- مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة و نتائجها
- تحقيق درجة عالية من التعاون .
- تقليل معدلات الدوران الوظيفي .
- إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة
- ترشيد النفقات
- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات
- تطوير أنماط السلوك

خامسا : أنواع التغيير التنظيمي وأهم مداخله

1. انواع التغيير التنظيمي (عرفة، 2011 الصفحات 91-92)

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير و أنواعه فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف :

التغيير الشامل و التغيير الجزئي: إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا نستطيع أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات و الأجهزة، و التغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب و اجمالات في المنظمة و الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشأ من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة و أخرى لا مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج و أساليب التسويق و تدريب العمال و غير ذلك

التغيير المادي و المعنوي: إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا يمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي و التكنولوجي و التغيير المعنوي مثل النفسي و الاجتماعي على سبيل المثال ،قد نجد المنظمات لديها معدات و أجهزة جديدة و لكن أنماط سلوك العاملين و أساليب العمل فيها تقليدية و هذا النوع من التغيير شكلي و سطحي و غير فعال

التغيير السريع و التغيير التدريجي: يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته و هو يشمل التغيير البطيء و السريع و على الرغم من أن التغيير التدريجي يكون أكثر رسوخا من التغيير المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف.

2. مداخل التغيير التنظيمي (محمد، 2014 الصفحات 64-65)

إن مجالات التغيير حُضيت بالكثير من الدراسات و الأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي لأهميتها و يتطرق التغيير لعدة مجالات مختلفة في المنظمة كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، و سوف نستعرض مجالات التغيير التنظيمي في المداخل

المدخل الوظيفي: و يهتم بفلسفة و رسالة و أهداف و إستراتيجية المنظمة و يقصد بفلسفة المنظمة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها و تميزها عن المنشآت الأخرى و تمثل ثوابتها و يركز هذا المدخل على إحداث التغيير فيما يلي:-

■ تغيير فلسفة و رسالة المنظمة: إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة و الأهداف و الإستراتيجيات أو بشكل مستقل و إعادة تطوير الموارد و ترشيد استخدامها بما يساهم في بلوغ أهداف جديدة و تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة و زيادة الإنتاج.

■ تغيير الأهداف و الإستراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها و في الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف و استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، و قد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة مثل: التمايز، أو التركيز أو القيادة في التكاليف

المدخل الإنساني: ركز الكثير من الكتاب و الباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما

■ التغيير المادي للأفراد من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم

■ التغيير النوعي للأفراد و ذلك بالتركيز على رفع المهارات و تنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية .

المدخل الهيكلي: و هو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل و تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة و يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة و ما تضمنه من

الأقسام و الفروع التي تتبعها و المحدد للمستويات التي تتدرج عليها و الاتصالات التي ينبغي أن تتعامل عن طريقها و الأنشطة التي تهض هبا، و للمستويات و الصلاحيات التي تعطى لها،

مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية: و يشمل تغير المسافات و الترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية و أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل و متطلبات التفاعل الرسمي و الحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل و التصميم الداخلي فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران و التقسيمات الداخلية و فتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم كما يمكن للإدارة أن تغير كمية و أسلوب الإضاءة و درجات الحرارة و مستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث و الديكور.

المدخل التكنولوجي: و هو المدخل الذي يتم التركيز فيه على إحداث التغيير من خلال إعادة ترتيب و تدفق العمل و على أنماط العمل و أساليبه و طرقه أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل أو إدخال معدات و أدوات و أساليب جديدة في العمل كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع وسائل و معدات و أساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة

التغيير التنظيمي في التقنية (مله، 2007 صفحة 565)

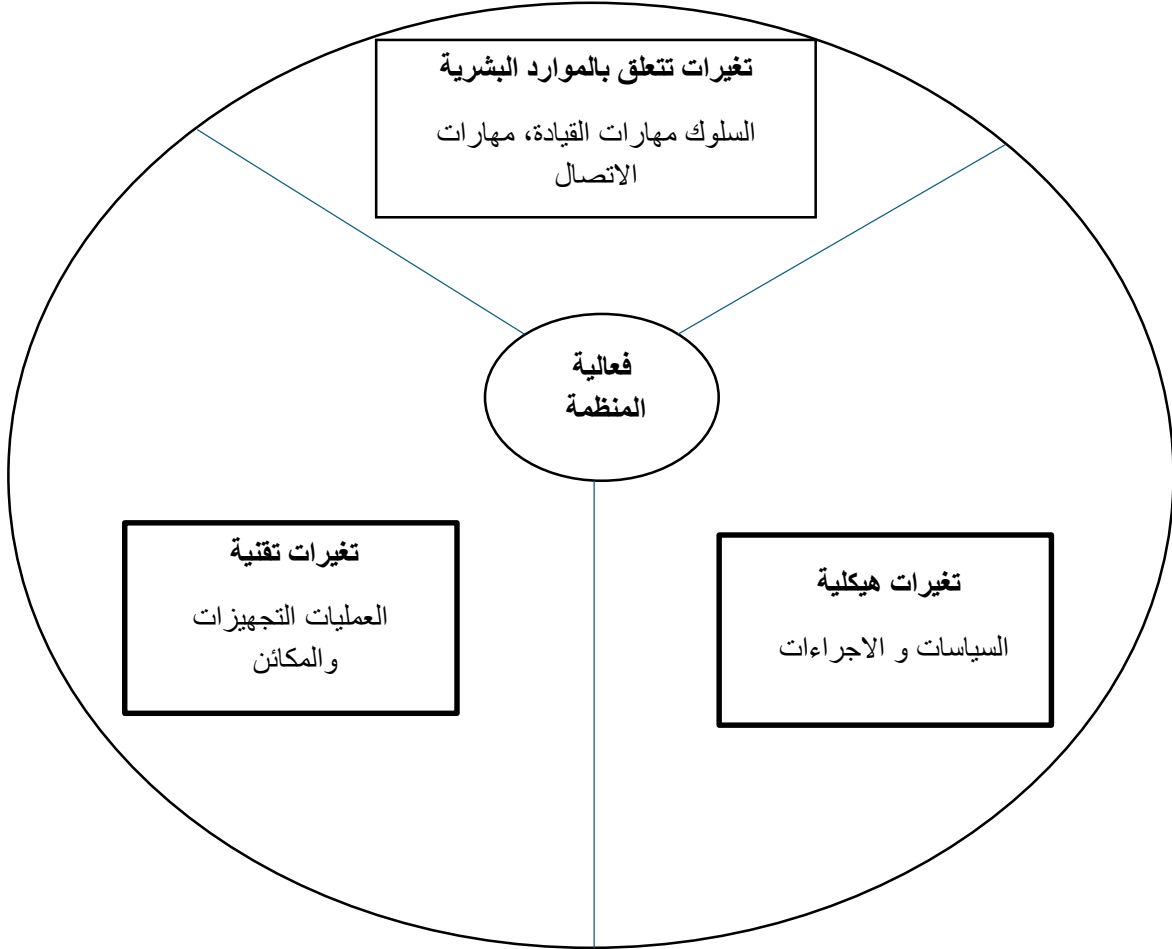
تشير التقنية إلى مدى المعرفة، والأساليب والأدوات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات)، وبالتالي فعندما نتحدث عن الظروف التقنية فإننا نقصد بذلك مستوى تطبيق المعرفة العلمي.

الحوسبة: وتتمثل في ظاهرة الاتجاه المتنامي نحو الاستعانة بالحاسبات الآلية ونظم المعلومات القائمة على تلك الحاسبات (كنظم المعلومات الإدارية MIS، نظم دعم القرار DSS، النظم الخبيرة ES، نظم دعم المديرين ESS)، في مختلف أوجه أنشطة المنظمات، خاصة في ظل تنوع وتعقد تلك الأنشطة، وظروف عدم التأكد التي تعمل في ظلها المنظمات. إن التحدي الحقيقي الذي أصبح يواجه المنظمات هو كيفية توظيف والاستفادة من الحاسبات والمعلومات لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والفاعلية على نحو يؤدي إلى تحسين مركزها التنافسي، وهو ما يفسر الارتفاع الكبير في عدد الحاسبات المستخدمة حاليا في المنظمات.

الآلية: وتعني استخدام الآلات في العمل، والبيئة التنظيمية الحالية أصبحت تعتمد بشكل واسع على الآلات في إنجاز أنشطتها. حيث عبر البعض عن هذه الظاهرة "بالانفجار الآلي" وتشير الممارسات العملية أن العديد من المنظمات تمزج بين الحوسبة والآلية لإحداث التغيير التقني، من خلال تطبيق مدخل التصنيع المتكامل بالحاسبات؛ والذي يمكن تعريفه على أنه مدخل يربط خطط المنظمة الإستراتيجية والتصنيعية بأحدث

التطبيقات في مجال الحاسبات الآلية(الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات، أنشطة تصنيع المنتجات والرقابة على الآلات المستخدمة في خطوط الإنتاج، أداء المهام إلكترونيا بدلا من أداءها يدويا(الإنسان الآلي) ... الخ

الشكل رقم 01: فاعلية المنظمة وتأثير العلاقات الهيكلية والتقنية والإنسانية



سابعاً: دوافع التغيير التنظيمي

1. الدوافع الخارجية: تعد الدوافع و القوى الخارجية أكثر تأثيرا في المنظمة من الدوافع الداخلية لاتساع مجالها و صعوبة التنبؤ بأبعادها، و هذا أمر طبيعي نظرا للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة و عموما تتمثل الدوافع الخارجية فيما يلي:(الفتاح، 20133 صفحة 22)

❖ البيئة الاقتصادية: و تتمثل في زيادة حدة المنافسة الخارجية الخاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة و انفتاح الأسواق و انضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة إضافة إلى تغيرات أسعار الفائدة و أسعار العملات التي يتم الاستيراد و التصدير هبا و تغير معدلات التضخم، تغير قواعد المنافسة أيضا

بعض التغييرات الاقتصادية العالمية التي أثرت في أساليب و أنماط الإدارة في المنظمات و بالتالي دفعتها من المركزية و النظم البيروقراطية التي كانت تعمل هبا إلى نظم أكثر مرونة و تتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية.

❖ البيئة السياسية و القانونية: تكمن في تغيير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو هتبي فرصا مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية و النقدية أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة, و نتيجة لذلك تظهر فرص و تهديدات جديدة أمام المنظمة مثل ظهور قوانين و تشريعات جديدة كقانون العمل ، الضمان الاجتماعي، الضرائب .

❖ البيئة التكنولوجية: و تمثل أهم مصدر لإحداث التغيير و خاصة في القرن الحالي حيث يبدو واضحا التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، و من أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع إلى التغيير التقدم في وسائل المواصلات و الاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود الفاصلة بين الدول و تتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات و الآلات و ثورة المعلومات، و نتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمة و أساليب و طرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية.

2. الدوافع الداخلية: تتمثل الدوافع الداخلية التي تؤدي بالمنظمة إلى القيام بالتغيير فيما يلي (عليان، 2005 صفحة 115)

❖ أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو و ظروف ملائمة و الوسائل لتحقيق هذه الأهداف بما في ذلك الموارد و الإمكانيات .

❖ رسالة المنظمة: تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة، فإذا قررت تغييرها فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها و عناصرها

❖ انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار و خبرات و مهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات و ظهور أوضاع جديدة .

❖ عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة و لهذا على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا و إيجاد الحلول بإجراء التعديلات و التحسينات التي يطلبها العاملون .

- ❖ تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى الأداء للمنظمة عليها البحث في الأسباب و القيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين الأداء :
- ❖ العمليات و الأنظمة: فهي تدفع للتغيير بسبب محاولة تعديل أو إصلاح أو تغيير اللوائح و الإجراءات، أنظمة الاتصالات و أنظمة الرقابة على الجودة .
- ❖ الهيكل التنظيمي: إذ يتم إحداث التغيير نظرا لأن الهيكل التنظيمي لم يعد قادرا على التسيير و التنسيق مع . المستويات التنظيمية

ثامنا : استراتيجيات التغيير التنظيمي (عمارة، 2001 صفحة 199)

تعتمد المؤسسات على مجموعة من الاستراتيجيات التي تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة وظروفها الخاصة، إذ لا توجد طريقة واحدة مثلى، بل يجب اختيار الاستراتيجية الأنسب لضمان تحقيق نتائج فعّالة. ومن بين أبرز هذه الاستراتيجيات.

- استراتيجية العقلانية الميدانية: تركز هذه الاستراتيجية على الفكرة التي تعتبر أن العائق الأساسي أمام التغيير هو الجهل، وضعف الوعي، وانتشار الأفكار الخاطئة. وبناءً عليه، يُعتمد على التعليم، والبحوث العلمية الحديثة، والدراسات لتكون أساساً للتغيير، من خلال إعداد برامج تدريبية تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الضرورية لضمان فعالية المؤسسة
- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تنطلق هذه الاستراتيجية من أن العائق الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات، بل غياب القناعة لدى الأفراد أو خوفهم من التغيير ذاته، خصوصاً إذا اعتُبر تهديداً لمصالحهم أو متعارضاً مع معتقداتهم. ولهذا، يُعتمد على التوعية والتثقيف لتبديد المخاوف، وتحفيز الأفراد على التقبل والانخراط في مسار التغيير الرقمي، من خلال التدريب والتواصل الفعّال. وهذا ينطبق على جامعتنا عندما قررت المؤسسة رقمنة نظامها الإداري والتحول من الوثائق الورقية إلى نظام إدارة إلكتروني شامل (كمنصة لإدارة الموارد البشرية أو الطلبات الإدارية)، واجهت مقاومة من بعض الموظفين بسبب الخوف من عدم القدرة على استخدام التكنولوجيا، أو فقدان وظائفهم بسبب الأتمتة.
- استراتيجية القوة القسرية: تعتمد هذه الاستراتيجية على فرض التغيير باستخدام الوسائل الإدارية الصارمة والعقوبات، بهدف تجاوز المقاومة التي قد تظهر. وعلى الرغم من أنها قد تكون فعّالة في بعض الحالات الطارئة، إلا أن فعاليتها على المدى البعيد تبقى محدودة، لكونها لا تضمن ولاء الأفراد. ولهذا، يُعد المنهج بين هذه الاستراتيجية واستراتيجيتي العقلانية الميدانية والتثقيف خياراً أكثر فاعلية

تاسعا: المقاربات النظرية للتغيير التنظيمي

يُعدّ التغيير التنظيمي عملية مستمرة تعيشها المؤسسات نتيجة للتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها. وقد قدّمت عدة مقاربات نظرية لتفسير هذه العملية، من أبرزها:

نظريات النمو يرى رواد هذه النظرية، مثل Haire و Panrase، أن النمو هو ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسات، ناتجة عن السعي المستمر للمسيرين نحو تحقيق الأرباح من خلال تحسين إدارة الموارد. كما تفسر هذه النظرية التغيير على أنه عملية تتضمن تعديلات مستمرة في الهيكل التنظيمي لضمان استمرارية المؤسسة

من أبرز المفاهيم ضمن هذه المقاربة نظرية دورة حياة المنظمات، التي طوّرت من قبل Moor و White. تشبه هذه النظرية المنظمة بالكائن الحي، حيث يمر تطورها بمراحل متعاقبة: من منظمة صغيرة مركزية تواجه مقاومة للتغيير، إلى مرحلة النضج حيث يصبح الهيكل أكثر تعقيداً ويتميز بالتنوع واللامركزية. كما يشير حسين محمود رحيم إلى أن دور الخبراء يختلف باختلاف هذه المراحل، حيث يزداد تأثيرهم في مرحلة النمو مع تصاعد الحاجة إلى اللامركزية وتفويض السلطة. (الروقي، 2020 صفحة 75)

مقاربة التطور التنظيمي تركّز هذه المقاربة على البعد الإنساني في التغيير التنظيمي، إذ ترى أن تبني أسلوب الإدارة التشاركية يقلل من مقاومة الأفراد للتغيير. ويعتمد نجاح التغيير وفق هذه المقاربة على مجموعة من العوامل، مثل:

- سياسات الإعلام والاتصال، لضمان وضوح الرؤية لدى الأفراد داخل المؤسسة.
- نظام المكافآت، لتحفيز الموظفين على تبني التغيير.
- آليات التشاور، لتعزيز مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.

وتنظر هذه المقاربة إلى التغيير على أنه فرصة لتحسين أداء المؤسسة من خلال تطوير قدرات الأفراد وتنمية بيئة العمل، مما يعزز ديناميكية المنظمة ويجعلها أكثر تكيفاً مع التحديات (منصوري صفحة 17)

نظرية الادارة العلمية:ركز تاييلور على زيادة الكفاءة و تحقيق الفعالية من خلال نظريته التي تعرف بأنها ذلك النوع من الإدارة التي تدير الاعمال من خلال معايير مهمة بناءا على حقائق يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة و التجربة. و قد نصت على مفاهيم عديدة منها التغيير الذي اعتبره تاييلور أهم عنصر لتحقيق الفعالية التنظيمية و إستخدام الاسلوب العلمي و تبسيط الاجراءات و جعل بيئة العمل منظمة و مستقرة و كان يعتمد على القوة و الاجبار لتحقيق التغيير المرغوب فيه (المغربي، 2006 صفحة 12)

و قد حصر تايلور نطاق اهتمامه بدراسة العمل الكفاء و رأى أن التطور الكبير الذي حدث على مستوى الوسائل المستخدمة يجب أن يصاحبه تغير موازيا على مستوى النطاقات البشرية و كفاءتها كما يجب تغير الهيئات الادارية للمؤسسات من خلال ما تقدم يمكن القول بأن نظرية الادارة العلمية فكرة في مقتضيات التغير دون الاهتمام بالأبعاد غير الرسمية كما إختزلت فكرة التوجه بواسطة التطبيقات التصحيحية إلى نموذج الاداري الامثل و الوحيد .

مدرسة العلاقات الانسانية: لقد أظهر أيتون مايو أهمية الفرد العامل فن الادارة و المنظمات و أبرز دوره فيها وأكد على أن التغير التنظيمي يجب أن يشمل الأفراد فمفهوم التغير كان نتيجة لكل من التدريب المخبري و الإجرائي . أما النتيجة النهائية التي توصل إليها أيتون مايو و التي إستخدمها فن تفسير الزيادة المستمرة في إنتاج العاملين أثناء التجارب التي أجراها مصنع هاوثورن فإنها تتلخص في تلك زيادة كان مبعثها في

- التغير في الموقف الاجتماعي للعمال .

- التغير في مستوى رضاهم النفسي عن العمل

- أنماط التفاعل الاجتماعي الجديد بين العمال و بعضهم البعض و بينهم وبين الباحثين و ممثلي الادارة (السالم، 2006 صفحة 1)

من خلال ما تقدم يمكن القول أن مدرسة العالقات الانسانية اهتمت بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم و تجاهلت البناء الرسمي للتنظيم و كذلك الظروف الاجتماعية المتعلقة بالبيئة الخارجية و التي اعتبرها خارج مجال التنظيم الاجتماعي للمؤسسة.

نظرية التقسيم الاداري: لقد ركز هنري فايول على ضرورة مبادئ عالمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي و كذلك الاداري، و من أهم المبادئ التي قام بتطويرها فايول بشكل عالمي هي:

تقسيم العمل و السلطة و المسؤولية، التوجه المساواة بين الأفراد و تحقيق العدالة، مما يعطي لأفراد البالغة من أجل المبادرة و خلق ما يعرف بروح الفريق مما يؤدي إلى إحداث التغير التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف الموجودة. (السالم، 2006 صفحة 1)

من خلال مبادئ فايول نجد أنه تحدث على أربعة عشر مبدأ و يعتبر فايول أن تحقق الفعالية التنظيمية مرهون بتطبيق كل هذه المبادئ و يعتبرها حتمية ال يمكن تحاورها.

من خالل ماتقدم يمكن القول بأن النظرية التي تعتمد على مبدأ التغيير، بل تهدف إلى تدعيم النمط و المحافظة عليه

نظرية إتحاد القرار: تعد المشاركة في إتخاذ القرار من العوامل التي تؤثر في العالقات و الجو أو المناخ التنظيمي الذي يسود بين الادارة و أعضاء التنظيم، حيث أنه اذا كان العمال يشعرون أنهم مقصيين من سيرورة إتخاذ القرارات فإن ذلك يولد لديهم الشعور بالتمهيش بل أكثر من ذلك فإنهم يشعرون بالاستصغار الذي يترتب عنه تشكيل جماعات غير رسمية تقاوم الادارة و تمارس عليها ضغوطات أو مقاومات تؤدي في الغالب إلى خلق صراع بين الادارة و العمال، لذا فإن المشاركة في إتخاذ القرار قد تساهم بدورها في ممارسة التغيير و الشعور بنوع مسؤولية يتضح من خالل ما عرض أن نظرية إتخاذ القرار إهتمت بالتنظيمات الغير رسمية و نهت الفكر التنظيمي إلى المتغيرات الهيكلية و السلوكية، كما إرتكزت على إختيار أنسب البدائل التي يقوم من خاللها التنظيم بتحديد مهام و مسؤوليات كل فرد في التنظيم و رسم الأهداف التي تواجه سلوك الافراد. (الجوجي، 2008 صفحة 50)

عاشرا: نماذج التغيير التنظيمي

❖ نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin's Change Model)

نموذج كيرت لوين هو نموذج بسيط ولكن فعال لفهم عملية التغيير التنظيمي، ويعتمد على تقسيم العملية إلى ثلاث مراحل رئيسية

✓ المرحلة الأولى: إلغاء الجليد: (Unfreezing) هذه المرحلة تتطلب إزالة الراحة الراهنة لدى الأفراد داخل المنظمة، من خلال توضيح الحاجة للتغيير. الهدف هو دفع الأفراد إلى تغيير طريقة تفكيرهم تجاه الوضع الحالي. يمكن أن يتطلب هذا التغيير بعض التوجيه أو إقناع الموظفين بأن التغيير أمر ضروري. مثلاً، يمكن أن يتم تقديم نتائج أبحاث أو تقارير توضح كيف يمكن أن يؤدي التغيير إلى تحسين الأداء (ماهر، 2000 صفحة 460)

✓ المرحلة الثانية: التغيير: (Changing) يتم تطبيق التغييرات على أرض الواقع في هذه المرحلة. قد تتضمن تغييرات في الهياكل الإدارية أو إضافة تقنيات جديدة أو تعديل استراتيجيات العمل. يُعتبر هذه المرحلة الأكثر صعوبة لأنها تتطلب جهداً كبيراً لضمان التكيف الناجح مع التغييرات (طارق، 2007 صفحة 588)

الفصل الثالث: التغيير التنظيمي

✓ المرحلة الثالثة: إعادة التجمد (Refreezing) هذه هي المرحلة التي يتم فيها تثبيت التغييرات وتكريسها داخل ثقافة المنظمة. خلال هذه المرحلة، من الضروري ضمان أن التغييرات أصبحت جزءاً من العمليات اليومية ويتم دعمها من خلال السياسات أو القيم التنظيمية. (شيماء، 2014)

❖ نموذج كوتر (Kotter's 8-Step Change Model) (<https://www.youtube.com/watch?v=ClvxFBVLdHE>, 2025)

الإحساس بضرورة التغيير خلق شعور بأن التغيير ضرورة ملحة (urgent need)

إقامة تحالف (hookup) اخلق تحالفاً أو ائتلافاً قوياً لقيادة التغيير.

تطوير رؤية واستراتيجية للتغيير طور رؤية (vision) مستقبلية لكيفية إحداث التغيير وإدارية طور استراتيجية لتحققها، تلك الرؤية

التبليغ بالتغيير: توصيل رؤية التغيير للآخرين وادعهم للمشاركة

التمكين (empowerment): تحويل الأفراد سلطات وصلاحيات للتحرك والعمل الإزاحة العوائق من أمام التغيير.

تحقيق نجاحات على المدى القصير الفعل أو إحداث نجاحات في التغيير على المدى القصير.

تعزيز المكاسب المحققة لبناء قوة دافعة للمضي قدماً في التغيير.

ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المؤسسة: ثبت التغيير ليصبح عمل مؤسسي وكأساس وطرق جديد في ثقافة

المنظمة

❖ نموذج كولورات و آخرون (al et Collette): (2006, pp. 31-32)

كان نموذج كيرت ليوين عبارة عن الهام للكثير من الباحثين لرسم نماذج و خطوات أخرى للتغيير التنظيمي، و ذلك ما قامت به كولورات و مجموعة من الباحثين الآخرين من خلال اعطاء نموذج جديد سنة (1997) يتكون من اربعة مراحل أساسية و هي:

(1) النهضة: (éveil) تألف هذه المرحلة من نشاطات عقلية كبيرة، حيث يحاول المسؤولون تحديد أهم الضغوط الموجودة و المشاكل التي تعيق سيرورة المؤسسة و ذلك من خلال فرزها و تصنيفها حسب أهميتها و تأثيرها على عمليات المؤسسة

(2) التفكيك: (Désintégration La) تعتبر غير مناسبة لنظام المؤسسة في الواقع و استبعادها و الحد من استعمالها

(3) إعادة البناء: (Reconstruction) يتم في هذه المرحلة البحث عن معاني جديدة و مهام أخرى تتوافق مع التوجه الجديد، و يجب ان تكون مرضية لجميع الأطراف، و تبدأ هذه الخطوة في وقت واحد مع خطوة التفكيك و مع ذلك فإنه لا يمكننا التأكيد في هذه الخطوة على تلك العناصر الجديدة بل نترك ذلك في الأخير .

(4) الدمج: (Intégration) في هذه المرحلة يتم دمج العناصر الجديدة مع بقية العناصر القديمة التي لم يتم التخلي عنها كالقيم و خصائص التنظيم و مميزاته،

❖ خطوات هذا النموذج

تحديد الأهداف بوضوح: تحديد أهداف واقعية وقابلة للقياس لجميع الموظفين
وضع خطة عمل: وضع خطط تفصيلية لتحقيق الأهداف المحددة .

مراجعة الأداء: متابعة التقدم باستمرار

التغذية الراجعة: تقديم ملاحظات مستمرة لمساعدة الموظفين في تحسين ادائهم

احدى عشر: مقاومة التغيير التنظيمي:

❖ يرتبط نجاح التغيير التنظيمي بمدى قبول الفاعلين داخل المنظمة واستعدادهم للتفاعل الإيجابي معه، إذ يمكن إحداث التغيير أو إعادة التنظيم دون مشاركتهم الفاعلة.

❖ تتأثر سلوكيات الفاعلين داخل المنظمة بعدة عوامل منها النفسية، الاجتماعية، الثقافية، التنظيمية

والمادية، مما يجعل استجابتهم للتغيير متباينة حسب تصوراتهم الخاصة.

أشارفؤاد القاضي إلى أربع مواقف للفاعل تجاه التغيير:

- عندما يدرك أن التغيير مضر: يقاوم علناً.
- عندما يشعر بتهديد أمنه: يقاوم سراً.
- عندما تكون نتائج التغيير غير واضحة: يتحفظ أو يتردد.
- عندما يرى أن التغيير مفيد: يساهم في دعمه.

1. تنقسم أسباب مقاومة التغيير إلى:

اقتصادية: الخوف من تقليص الأجور أو الحوافز، خاصة لدى الفئات المستفيدة من الوضع الحالي.

اجتماعية: فقدان المكانة أو النفوذ، أو الشعور بالتهميش بسبب عدم إشراكهم في التغيير.

شخصية: التمسك بالعادات القديمة، الخوف من المجهول، نقص المعلومات، ضعف الثقة.

أسباب مقاومة التغيير أخرى تذكر منها: (كريمة، 2010 صفحة 85)

- حالة عدم إشراك الأفراد المتأثرين بالتغيير.
- عندما يكون التغيير له علاقة بوجود أعباء و ضغوط عمل كبيرة.
- عندما يتعلق التغيير بتهديدات وظيفية.
- إذا كانت الخيارات السابقة عن التغيير سيئة.
- إذا كانت عملية إقناع الآخرين بالتغيير تتم أو تعتمد على أسباب شخصية.

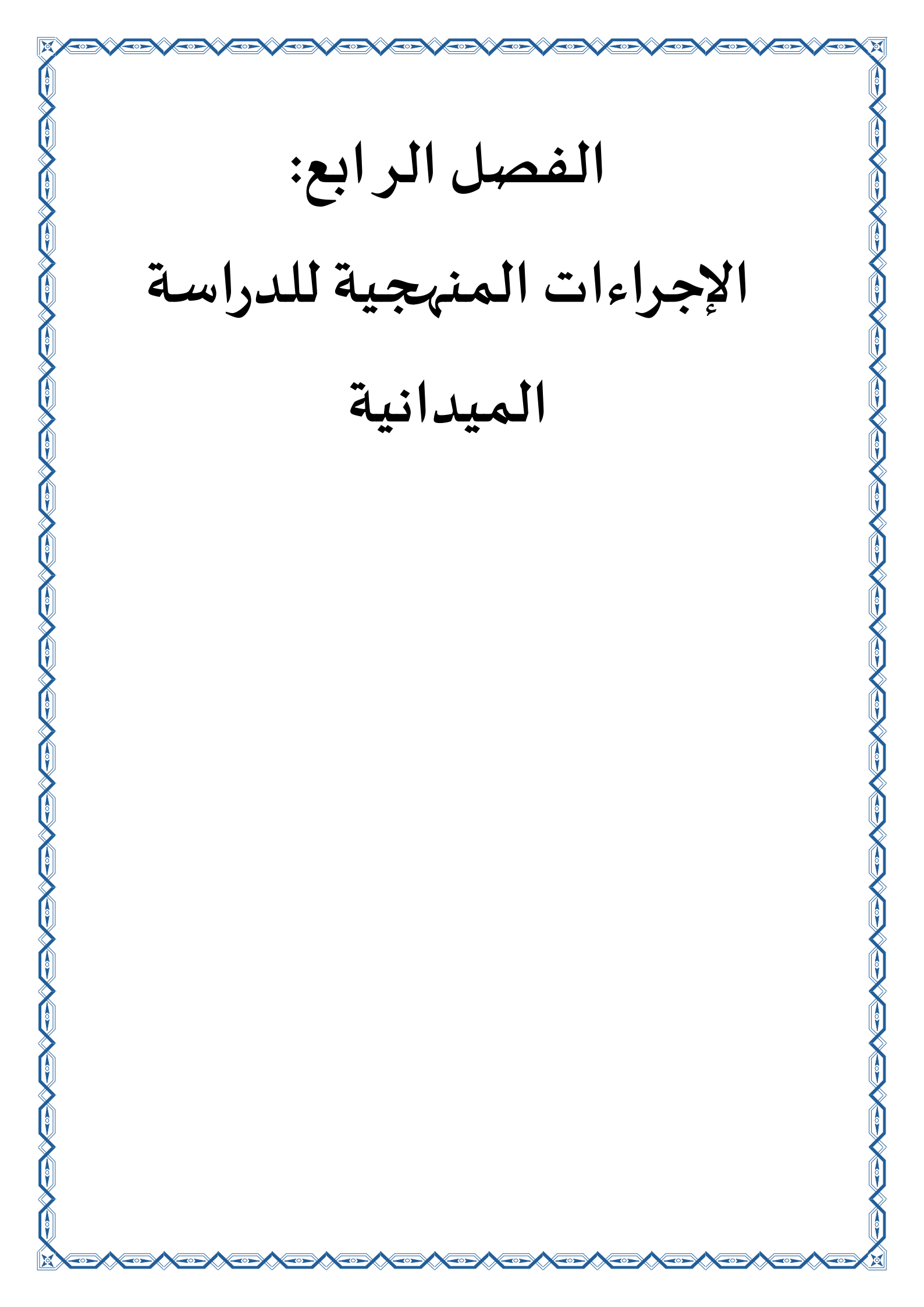
2. أشكال مقاومة التغيير: (حسين، 2013 الصفحات 389-390)

يمكن أن تأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال وصور تعبر عن رفض التغيير تبدأ من مشاءة كلامية و قد تصل إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير و من بين أهم الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير تجد:

- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.

- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد بعضها ليست لها صلة بالتغيير.
 - يلعب الفرد دور الصامت و لا يتفوه بشيء.
 - يظهر الفرد على أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ القرار بشأن التغيير الحاصل.
 - يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلا
 - يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة حتى لو كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.
 - يقلل الفرد من الحاجة للتغيير.
 - يقترح الفرد حلا سريعا ليس له علاقة بالتغيير.
 - يقوم الفرد بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا الأسلوب الحالي هو الأفضل
- زيادة على هذه الأشكال توجد أشكال أخرى منها (نبيل، 2010 صفحة 115)
- تقليل التزام الموظفين مع زيادة معدلات الغياب والتأخر أو قد تصل إلى حد التخريب.
 - زيادة الميل نحو الاتحاد وأنشطة النقابات.
 - تأخير سرعة التغيير من خلال عدة أساليب مثل استنزاف قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية.
- استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي في ظل الرقمنة (الحسبان، 2023 صفحة 479)
- في سياق تبني الرقمنة داخل المؤسسات، لا سيما في مؤسسة الخدمات الجامعية، تبرز مقاومة التغيير كأحد التحديات الجوهرية التي قد تعيق نجاح التحول الرقمي والتنظيمي. وللتغلب على هذه المقاومة، تتطلب العملية تبني استراتيجيات فعالة تتماشى مع طبيعة التغيير الرقمي، ومن أبرزها:
- (1) الاتصال الفعال مع الموظفين: تُعدّ عملية الاتصال الممنهج والمسبق مع الموظفين أساسًا للتقليل من مقاومة التغيير الرقمي. إذ أن إشراك الفاعلين داخل المؤسسة في مراحل التخطيط والتحضير للرقمنة، يساهم في تعزيز الفهم الجماعي للتحول المتوقع، ويقلل من عنصر المفاجأة أو الغموض المصاحب له. كما يتيح هذا الحوار المفتوح الفرصة لاستيعاب آرائهم ومقترحاتهم، مما يعزز من انخراطهم الفعلي في عملية التحول

- (2) الاهتمام بآليات التنفيذ الرقمي: قد لا تكمن مقاومة الرقمنة في رفض جوهرها، وإنما في طريقة تنفيذها. فإذا تم تطبيق التغييرات التكنولوجية من قبل أفراد يفتقرون للخبرة أو التدريب المناسب، فإن ذلك يؤدي إلى ضعف الثقة بها ورفضها. لذلك، فإن انتقاء الكفاءات وتوفير التكوين اللازم في مجال الرقمنة يُعتبر من الشروط الأساسية لضمان تقبل الموظفين للتغييرات المصاحبة
- (3) اختيار توقيت مناسب للرقمنة: يعد توقيت إطلاق مشاريع الرقمنة عنصراً مهماً في نجاحها، حيث إن إدخال تكنولوجيات جديدة في وقت غير ملائم (مثلاً خلال فترات ضغط أو عدم استقرار وظيفي) قد يؤدي إلى مقاومة التغيير حتى وإن كانت الرقمنة ضرورة ملحة. لذا فإن التدرج في التغيير واختيار لحظة مناسبة للتنفيذ يساعد على تخفيف حدة المقاومة
- (4) التحول التدريجي والمُشرك للموظفين: يتميز التغيير الرقمي الناجح بكونه تدريجياً ومرناً، يتم فيه إشراك المستخدمين النهائيين – أي الموظفين – في بلورة رؤية المؤسسة الرقمية، مما يجعلهم أكثر استعداداً لتقبل التحول. أما اعتماد الرقمنة بشكل مفاجئ وفوق، فإنه غالباً ما يُقابل بالرفض أو التوجس.
- (5) دمج خطة لمواجهة المقاومة ضمن استراتيجية الرقمنة: من الضروري أن تتضمن أي خطة للرقمنة بُعداً خاصاً بكيفية مواجهة المقاومة المحتملة. فتجاهل هذا العنصر والانتظار حتى ظهور المقاومة للتعامل معها قد يؤدي إلى تعطيل التحول الرقمي أو التقليل من فعاليته. أما إدراجه منذ المراحل الأولى، فيمكن أن يساهم في توقع العقبات وتقليصها.



الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن قمنا بدراسة وتحليل مختلف الجوانب ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي تتمثل في " دور الرقمنة في التغيير التنظيمي للمؤسسة"، سيُعرض في هذا الفصل التطبيقي كيفية تطبيق العناصر النظرية والمنهجية على الواقع الميداني، وذلك من خلال دراسة حالة "الإقامة الجامعية 2000 سرير 1 إناث، المجاهدة المتوفاة عشي كاملة" بولاية خنشلة، والتي تمثل المؤسسة محل الدراسة، وتم جمع البيانات المتعلقة بهذه المؤسسة من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على كافة أفراد العينة المستهدفة.

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، بما في ذلك أسلوب الدراسة وتصميمها، طرق جمع البيانات، تحديد مجتمع البحث، بالإضافة إلى تحديد الحدود الزمنية والمكانية للدراسة، والمنهج المستخدم، مراحل تطور الاستبيان، والإجراءات المتعلقة بتوزيعه، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات.

أولاً: مجالات الدراسة.

مجالات الدراسة هي القيود التي يلتزم الباحث بالوقوف عندها وهذا بعد اختيارها من قبل الباحث حيث يلزم نفسه على الوقوف عندها بحكم النطاق الذي تفرضه طبيعة الدراسة فلكل بحث حدود لا يمكن للباحث أن يتجاوزها وتعتبر هذه الحدود ضرورية لما تحققه للباحث من تركيز فكري يحصر فيها التفكير في نقاط محددة من أهم عوامل نجاح البحث ومن أنواع مجالات الدراسة نجد المجال المكاني (الجغرافي) والزمني والبشري.

1.1 المجال المكاني:

يمثل الإطار الجغرافي الذي يدور حوله البحث حيث لا بد أن تنعكس هذه الحدود في عنوان البحث، مع تقديم شرح لها في هذا الجزء المخصص، بهدف توضيح الإطار العام الذي تتحرك ضمنه الدراسة. (وزاهية، دون سنة نشر صفحة 64)

1- تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة:

تعد إقامة 2000 سرير 1 إناث المجاهدة المتوفاة عشي كاملة من بين المؤسسات التابعة للديوان الوطني للخدمات الجامعية، وقد تم إنشاؤها سنة 2021 بهدف توفير الإيواء والخدمات الجامعية لطلبات التعليم العالي بما يضمن لهن ظروفًا ملائمة للدراسة والمعيشة في بيئة مستقرة وأمنة.

تقع الإقامة بطريق الوزن الثقيل بولاية خنشلة، بالقرب من جامعة عباس لغرور، وهو ما يسهل على الطالبات التنقل ويعزز استفادتهن من مختلف المرافق الجامعية وتصنف هذه الإقامة ضمن المؤسسات الحديثة، حيث

تتميز ببنية تحتية تستجيب للمعايير الجديدة للابواء الجامعي، مع طاقة استيعابية تقدر بـ 2000 سرير، وتستقبل حاليا 513 طالبة، مع إمكانية التوسعة مستقبلا.

تضم الإقامة الجامعية مرافق وخدمات متعددة، من بينها:

- الإيواء والإطعام.
- الأمن والمراقبة.
- الصيانة والمتابعة اليومية.
- قاعة متعددة الرياضات.
- نادي طلابي ثقافي واجتماعي.

كما تشمل هذه المؤسسة طالبات من مختلف التخصصات، لا سيما شعب العلوم الاجتماعية والإنسانية، التسيير والاقتصاد، واللغة الفرنسية.

تشرف على إدارة الإقامة السيدة علاوي نادية، بمساعدة طاقم إداري وتقني يتكون من 65 موظفا موزعين على مصالح مختلفة، منها الإدارية، التقنية، والخدماتية.

وتسعى الإقامة إلى مواكبة مسار الرقمنة الذي تعرفه المؤسسات العمومية في الجزائر، حيث شرعت خلال الموسم الجامعي 2023/2024 في تطبيق أنظمة رقمية على مستوى التسجيل والإدارة، في إطار تحسين الأداء.

ثانيا: الدراسة الاستطلاعية:

1.2 الدراسات الاستطلاعية :

وهي من بين الأساليب البحثية والدراسات التي يقوم بها الباحث بهدف التعرف على المشكلة. وهذا النوع من الدراسة يقوم به الباحث عامة عندما يكون مجال الدراسة جديدا لم يسبق أن استكشف طريقه باحثون آخرون أو أن مستوى المعلومات عن البحث قليل. (احمد، دون سنة نشر صفحة 31)

2.2 أهداف الدراسة الاستطلاعية:

التعرف على خصائص مجتمع الدراسة من أجل تحديد العينة المناسبة.

ضبط أدوات جمع البيانات للتأكد من صلاحيتها.

التأكد من سلامة الأسئلة المطروحة في الاستبيان لغويا ومنهجيا.

ضمان قدرة الأدوات على قياس المفاهيم المتعلقة بالبحث وتحقيق الأهداف المرجوة.

2.1 المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني المدة التي استغرقتها الدراسة بجانبها النظري والميداني، استغرقت الدراسة فترة زمنية من 07 مارس 2025 إلى 07 أبريل 2025، حيث تم جمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة، وقد مر البحث بثلاث مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: حُصفت هذه المرحلة لإنجاز الجانب النظري من البحث، حيث تم جمع المادة العلمية وتصنيفها وفقا لموضوع الدراسة وفروضها النظرية. انطلقت هذه المرحلة في أواخر شهر نوفمبر 2024، بعد اختيار موضوع البحث يوم 13 نوفمبر 2024، واستمرت إلى غاية شهر ماي 2025. تم خلالها الاطلاع على المراجع والمصادر ذات الصلة، وتحليل الأدبيات العلمية لتأسيس الإطار النظري للمذكرة.

المرحلة الثانية: حُصفت هذه المرحلة لتحضير أدوات جمع البيانات، واختيار المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى إجراء الزيارات الاستطلاعية اللازمة لمكان الدراسة الإقامة الجامعية 2000 سرير. وتم الاعتماد كذلك على تسهيل مهمة من الادارة يوم 16 مارس 2025 بعدها تم إعداد الاستمارة بناء على أهداف البحث وتساؤلاته، وعُرضت على الأستاذ المشرف من أجل التقييم والموافقة. وقد تم قبول الاستمارة بصفة رسمية يوم 27 أبريل 2025. بعد ذلك تم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة داخل المؤسسة، ثم استرجاعها بعد استكمال الإجابات.

المرحلة الثالثة: وهي المرحلة النهائية، حُصفت لتفريغ الاستمارات، وتبويب البيانات، ثم تحليلها إحصائيا، وفي ضوء الفرضيات المطروحة والدراسات السابقة. كما تم في هذه المرحلة استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكتابتها في الفصل الأخير من المذكرة.

3.1 عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة نسبية من مجتمع الدراسة الأصلي، يتم اختيارها بطريقة معينة، وإجراء الدراسة عليها بالملاحظة والتحليل وبملاحظة خصائص العينة يمكن للباحث صياغة استدلالات ونتائج محددة عن خصائص القطاع الذي انتخبت منه هذه العينة، ثم استخدام هذه النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي. (الأمين، دون سنة نشر، صفحة 160)

يتمثل المجتمع البشري في هذه الدراسة في مجموع الموظفين العاملين بالإقامة الجامعية "عشي كاملة 2000 سرير 1 إناث" بولاية خنشلة، حيث يقدر عددهم بـ 65 موظفا. موزعين على عدة مصالح إدارية وتقنية تشمل: مصلحة التسيير، مصلحة الإطعام، مصلحة الإيواء، مصلحة الأمن والوقاية و مصلحة الصيانة،

ويصنف العاملون ضمن ثلاث فئات مهنية كالتالي:

- فئة أعوان التنفيذ: 38 موظفا.

- فئة أعوان التحكم: 22 موظفا.
 - وتشكل فئة أعوان التنفيذ النسبة الأكبر ضمن هيكل العمالة، ما يعكس الطابع التشغيلي الميداني لمهام الإقامة الجامعي
- يبلغ مجتمع الدراسة الكلي 65 موظفا موزعين على مختلف المصالح داخل المؤسسة. ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة الذي بلغ (65) موظفا بإقامة "عشي كاملة" الجامعية، فقد اعتمدنا على أسلوب الحصر الشامل، وذلك بهدف شمول كل مفردات المجتمع الأصلي ضمن الدراسة

ثالثا: منهج الدراسة.

1.3 تعريف المنهج:

يُعد المنهج العلمي الإطار الذي يوجه الباحث في تنظيم خطواته وتحقيق أهدافه، حيث يضبط من خلاله أبعاد الظاهرة المدروسة، وينظم تساؤلاته وفرضياته بما يتلاءم مع طبيعة الموضوع.

2.2 المنهج المعتمد:

المنهج الوصفي وهو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد ومن خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (وعدس، 1982 صفحة 176)

3.3 كيفية توظيف المنهج الوصفي في دراستنا:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة المتمثل في تحليل دور الرقمنة في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي، كونه الأنسب لدراسة هذه الظاهرة من خلال وصفها وصفا دقيقا من الناحيتين الكمية والكيفية، مع تحليل أبعادها المختلفة. ويساعد هذا المنهج على فهم طبيعة التغيرات التنظيمية الناتجة عن تطبيق الرقمنة، من خلال تشخيص الواقع التنظيمي وتحليل العلاقة بين الرقمنة والتغيرات الهيكلية والتنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

1. أدوات جمع البيانات:

لجمع البيانات، تم الاعتماد على أداة الاستبيان والمقابلة؛

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، نظرا لملاءمتها لقياس أثر تكنولوجيا الرقمنة على الأداء التنظيمي. يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة التي تغطي جميع جوانب الموضوع، وتساعد في تحقيق أهداف البحث.

الاستبيان: والتي تعرف بأنها: "أداة مهمة لجمع البيانات واختبار فرضيات البحث حيث يقيس كل محور فرضية أو مؤشر بطريقة منظمة لتحقيق أهداف البحث"; وهي جملة من الأسئلة المكتوبة والتي يتم إعدادها بهدف الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين." (عليان، 2001 صفحة 90) ولقد استخدمنا استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث وجهت إلى موظفين المؤسسة وقد تم إعدادها وفق المراحل التالية:

1. مرحلة الإنجاز:

- تحديد الأسئلة بناء على لإبعاد والمؤشرات والتساؤلات والفرضيات.
- إعداد استمارة أولية عن طريق جمع المعلومات.

وقد تم إعداد استمارة الاستبيان والعمل عليها وفق خطوات منهجية دقيقة، وتم تقسيمها إلى ثلاث محاور أساسية كما يلي:

المحور الأول: البيانات الشخصية للمستجوبين:

يحتوي هذا المحور على خمسة (05) أسئلة، تتعلق بالجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل في المؤسسة، ومكان الإقامة. يهدف هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص الرئيسية للمبحوثين .

المحور الثاني: مساهمة الرقمنة في التغيير التنظيمي داخل المؤسسة:

يضم هذا المحور 14 عبارة مغلقة وسؤالين مفتوح، تندرج ضمن مؤشرات متعددة مثل: البنية التحتية الرقمية، الاتصال الداخلي، الأجهزة والبرمجيات، التنسيق التنظيمي، التفاعل بين الفرق، الإجراءات الإدارية والتنظيمية، تقليص الأعمال الورقية، النفقات، تقليل الأخطاء، الخ

المحور الثالث: مظاهر التغيير التنظيمي الناتج عن الرقمنة:

يتضمن هذا المحور عشر 7 عبارات مغلقة وسؤالاً مفتوحاً واحداً، ويغطي أبرز مظاهر التغيير على مستوى هيكل العمل، توزيع الأدوار السلوك التنظيمي، أساليب التسيير، الوصول إلى المعلومات، تحسين الخدمات، متابعة الأداء، إضافة إلى تأثير الرقمنة على الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة.

الاستبيان وُزع على العاملين في مختلف مصالح المؤسسة، وتضمن أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة موزعة على محاور ترتبط بالبنية التحتية، البنية البنوية، والتغيير التنظيمي قبل وبعد الرقمنة.

المقابلة: المقابلة فقد أجريت مع مجموعة من المسؤولين داخل المؤسسة، بغرض التعمق في فهم الآليات الرقمية و التنظيمية المعتمدة والتغيرات التي شهدتها إدارة الإقامة أثناء إدراج النظام الرقمي.

وقد قمنا بتوزيع الاستمارات على كامل أفراد المجتمع، إلا أنه تم استرجاع 45 استمارة فقط، أي بنسبة استرجاع تقدر بالتقريب 70% وعليه، فقد اقتصر التحليل على هذه العينة، والتي تمثل من عبّروا عن آرائهم وشاركوا

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

فعليا في الدراسة؛ ورغم أن العينة جاءت نتيجة تطبيق الحصر الشامل، إلا أن العينة المسترجعة تُعد من الناحية الإجرائية عينة قصدية غير احتمالية، كونها تمثل الأفراد المبحوثين الذين استجابوا؛ وعليه عدد الاستثمارات الصالحة 45، وعدد المسترجعة 52، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يبين عدد الاستثمارات الموزعة.

النسبة%	التكرار	البيان
100%	65	عدد الاستثمارات الموزعة
80%	52	عدد الاستثمارات المسترجعة
20%	13	عدد الاستثمارات الغير مسترجعة
70%	45	عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة

لقد تم تعويض النقص في عدد الاستثمارات غير المسترجعة (20 استثمارة) من خلال إدراج مقابلة نوعية مع رئيس المصلحة النشاطات ورئيس مصلحة الايواء ومديرة الإقامة، باعتبارها أداة مكملة للاستبيان في البحث .

• المقابلة كأداة مكملة للاستبيان:

نظرًا لعدم استرجاع 20 استثمارة من أصل 65 استثمارة موزعة، تم تعويض هذا النقص بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة النشاطات على مستوى الإقامة الجامعية "عشي كاملة". وقد جاءت هذه الخطوة من أجل دعم نتائج الاستبيان وتوفير نظرة معمّقة حول واقع الرقمنة والتغير التنظيمي داخل المؤسسة.

• أهداف المقابلة:

- التحقق من مدى تطابق آراء الإدارة مع نتائج الاستبيان.
- فهم التحديات العملية التي تواجهها المؤسسة في تطبيق الرقمنة.
- التعرف على وجهة نظر القيادة حول التغيرات التنظيمية الناتجة عن الرقمنة.

• أهم محاور المقابلة:

1. وضعية البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسة:
أكد رئيس المصلحة أن المؤسسة شهدت منذ فتحها تحديًا كبيرًا في التجهيزات الرقمية، مع ربط الشبكات الداخلية واعتماد نظام معلوماتي موحد.
2. دور الرقمنة في تحسين الاتصال والتنسيق:
أشاروا إلى أن الرقمنة ساعدت فعليًا في تسريع تبادل المعلومات بين المصالح، وساهمت في تخفيض زمن المعاملات وتفادي التكرار في المهام التنظيمية، كما صرح بأن الرقمنة ساهمت في التزام العمال بأعمالهم بشكل أفضل من السابق.

3. التغييرات في الهيكل التنظيمي:

أوضحوا أن هناك تعديلات في نظام العمل حيث أصبح، أكثر جدية وقللت من مظاهر السلبية التي كانت تشهدها المؤسسة لقد ساهمت في تعزيز مصداقية العمل الإداري وتنظيمه، حيث أصبحت الإجراءات أكثر دقة وشفافية، وقلّت نسبة الأخطاء المرتبطة بالتدخل البشري. كما أظهر المبحوثين رضاهم عن التحسينات التي طرأت، مؤكدين على فعالية النظام الرقمي في تسريع المهام وتسهيل الوصول إلى المعلومات. ولم تُسجل مظاهر سلبية بارزة ناتجة عن الرقمنة، مما يعكس نجاح هذا التحول ونجاعته داخل المؤسسة.

• خلاصة المقابلة:

دعمت المقابلة نتائج الاستبيان، حيث أظهرت أن الرقمنة لعبت دورًا حيويًا في تغيير الأداء التنظيمي داخل المؤسسة، رغم استمرار بعض التحديات المتعلقة بالتكيف البشري والتقني. وقد وفرت هذه المقابلة عنصرًا نوعيًا مهمًا ساعد على تعميق فهمنا لآثار الرقمنة من منظور إداري وتنظيمي.

رابعاً: تحليل الخصائص السيكومترية لاستبيان الدراسة:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات وذلك بناء على البرامج الإحصائية وهي كالتالي عرض البيانات في جداول البسيطة والمركبة.

1. تفرغ البيانات وتحليلها من خلال الجداول البسيطة

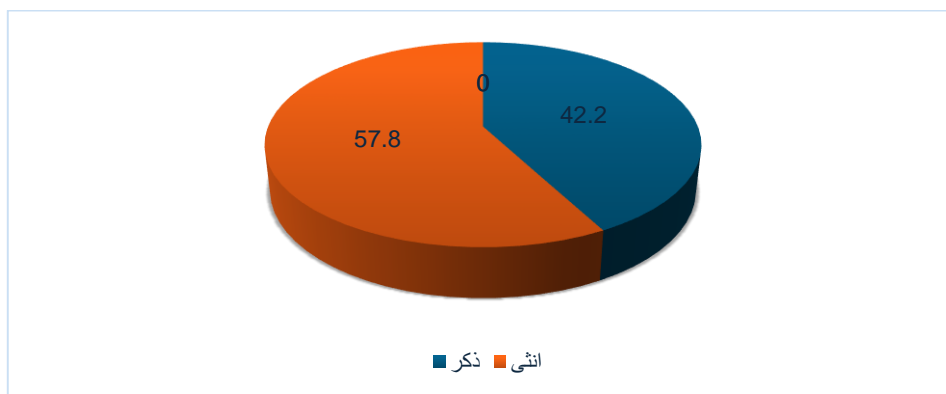
المحور البيانات الخاصة بالمبحوثين.

الجدول رقم (02): يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
42.2%	19	ذكر
57.8%	26	انثى
100%	45	المجموع

التحليل: يتضح من خلال البيانات الجدول أكبر نسبة من العاملين داخل المؤسسة هي من الاناث حيث قدرت ب 57.8 حيث بلغت نسبة الذكور 42.2 ويظهر من هنا ان المؤسسة تعتمد بدرجة أكبر العنصر النسوي وهذا الامر منطقي لان الإقامة الجامعية محل الدراسة مخصصة للإناث حيث يتطلب الامر تواجد العاملات بصفة أكبر لتوفير بيئة مناسبة لطالبات المقيّمات.

الشكل رقم(02): توزيع العينة حسب الجنس

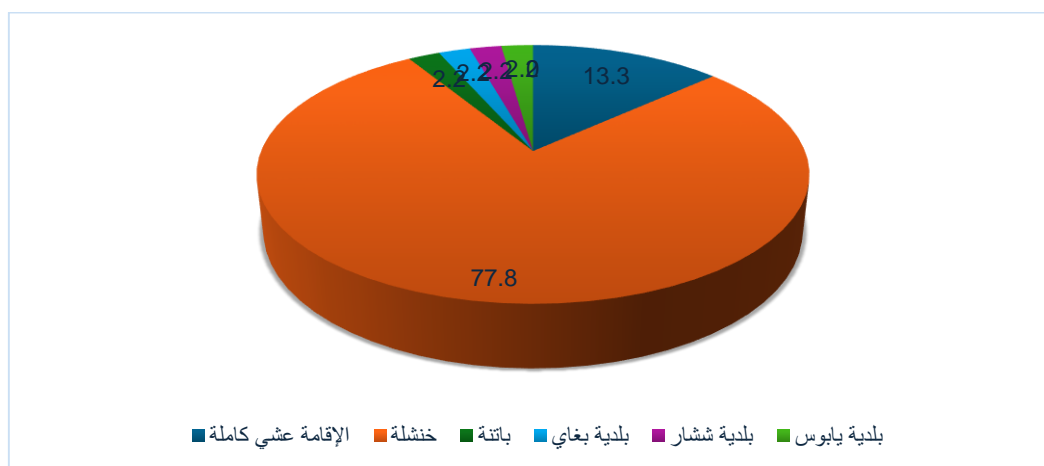


الجدول رقم (03): توزيع العينة حسب مكان الإقامة

النسبة %	التكرار	مكان الإقامة
13.3%	06	الإقامة الجامعية عشي كاملة
77.6%	35	خنشلة
2.2%	01	باتنة
2.2%	01	بلدية بغاي
2.2%	01	بلدية ششار
2.2%	01	بلدية يابوس
100%	45	المجموع

التحليل: يظهر من خلال الجدول أن أغلب الموظفين مقيمين في ولاية خنشلة بنسبة 77,8% ما يدل على قربهم عن مقر العمل وسهولة في التنقل اليه ، ويلمها الموظفون المقيمون في المؤسسة ذاتها بنسبة 13.3 % ما يدل على الانسجام بسهولة في محيط العمل.

الشكل رقم (03): دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب مكان الإقامة



الجدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب العمر.

النسبة %	التكرار	العمر
%26.7	12	29-20 سنة
%31.1	14	39-30 سنة
%22.2	10	49-40 سنة
%13.3	6	59-50 سنة
%6.7	3	60 سنة فما فوق
%100	45	المجموع

التحليل: يُظهر الجدول أعلاه أن الفئة العمرية (39-30 سنة) تمثل النسبة الأكبر بواقع 31.1%، ما يشير إلى أن غالبية المبحوثين ينتمون إلى مرحلة عمرية تتسم بالاستقرار المهني والقدرة على التفاعل مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية. هذه الفئة عادة ما تكون في موقع مسؤولية أو على الأقل في وضع يمكنها من إدراك أثر الرقمنة في أساليب العمل والتنظيم داخل المؤسسة.

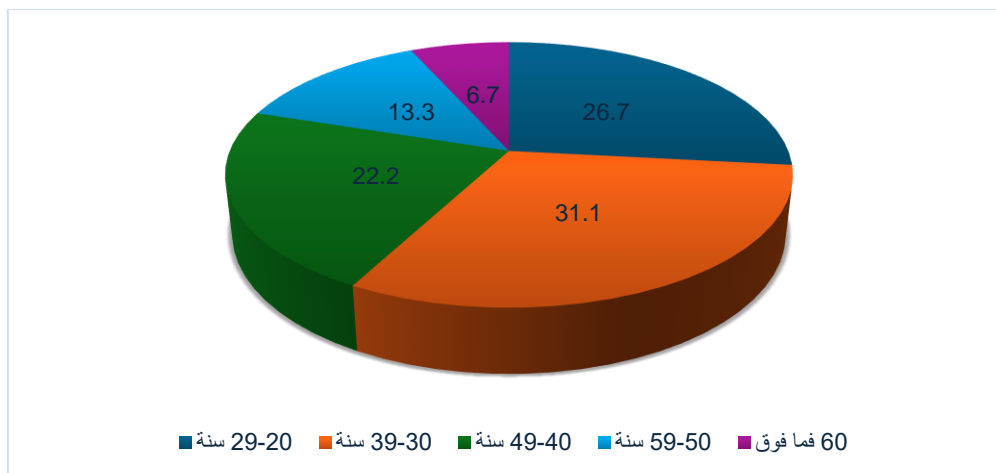
في المقابل، تمثل الفئة العمرية (60 سنة فما فوق) النسبة الأقل بـ 6.7%، وهو ما قد يُفسّر بكون هذه الفئة تميل إلى مقاومة التغيير أو عدم انخراطها المباشر في استخدام الوسائل الرقمية داخل المؤسسة، الأمر الذي يبرر تمثيلها المحدود في الدراسة.

عند تجميع نسب الفئتين (29-20 سنة) و(39-30 سنة)، نجد أن الشباب يشكلون نسبة 57.8% من العينة، ما يعكس ميلاً عاماً نحو فئة عمرية أكثر قابلية لتبني الرقمنة والتكيف مع التغيرات التنظيمية. هؤلاء الأفراد يُعدّون أكثر تعرّضاً للتكنولوجيا الرقمية وأدواتها في بيئة العمل، وبالتالي فإن تقييمهم للتغيير التنظيمي يُعدّ أكثر دقة وارتباطاً بواقع المؤسسة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أما الفئات الأكبر سنًا (40 سنة فما فوق)، فتمثل %42.2 من العينة، وهو تمثيل مقبول يضمن تنوعًا في وجهات النظر حول التغيير التنظيمي الناتج عن الرقمنة، ويعزز من مصداقية النتائج.

الشكل رقم (04): دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب العمر.

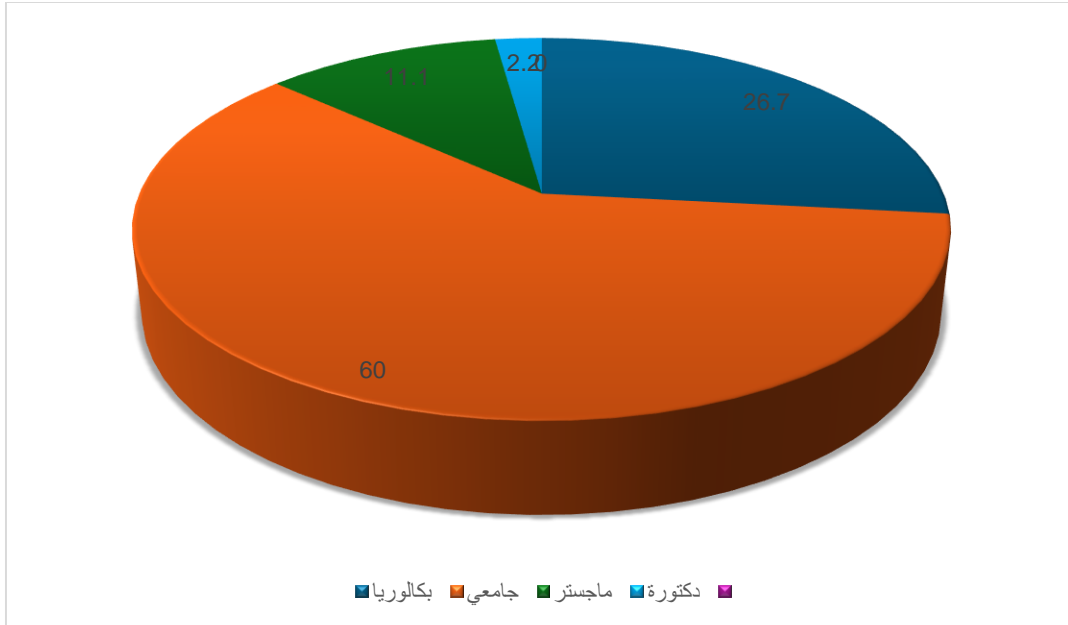


الجدول (05): توزيع العينة حسب مكان الإقامة

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
%26.7	12	بكالوريا
%60	27	جامعي
%11.1	05	ماجستير
%2.2	01	دكتوراه
%100	45	المجموع

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول ان اكبر نسبة من عينة هم حاملو الشهادات الجامعية بنسبة %60 وهذا يدل على المؤسسات تعتمد على الموارد البشرية المؤهلة ويلمها المتحصلين شهادة البكالوريا بنسبة % 26.7 ثم الماجستير بنسبة %11.1 وبعدها حاملي الدكتوراه بنسبة لا تتجاوز %2.2 مما يدل على وجود تفاوت في المستويات العلمية لدى العاملين في المؤسسة وهذا يساهم في تسهيل التكيف مع التغيرات التنظيمية والتفاعل الجيد مع التكنولوجيا الحديثة.

الشكل رقم (05): دائرة نسبية تمثل المستوى التعليمي لعينة الدراسة.

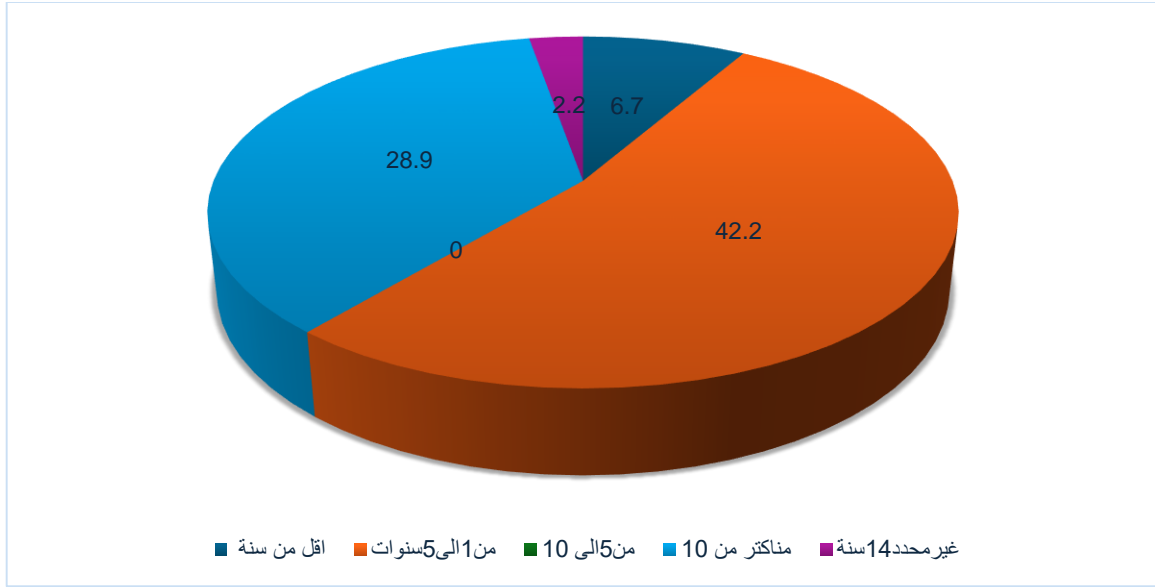


الجدول رقم (06): يمثل توزيع العينة حسب متغير سنوات العمل.

عدد سنوات العمل بالمؤسسة	التكرار	النسبة %
اقل من سنة واحدة	03	6.7%
من 1 الى 5 سنوات	19	42.2%
من 5 الى 10 سنوات	09	20%
اكثر من 10 سنوات	13	28.9%
غير محدد 14 سنة	01	2.2%
المجموع	45	100%

التحليل: يتضح من خلال الجدول أن الفئة الأكبر من الموظفين لديها خبرة بين 1 و 5 سنوات بنسبة 42.2%، مما يدل على أن المؤسسة حديثة العهد نسبياً في توظيف العمال، أو أنها تشهد حركية تشغيل متجددة. وتأتي في المرتبة الثانية الفئة التي تملك أكثر من 10 سنوات من الخبرة بنسبة 28.9% ما يشير إلى وجود رصيد من الكفاءات الطويلة الخدمة داخل المؤسسة. أما الفئة التي تقل خبرتها عن سنة واحدة فهي بنسبة 6.7%، وهي نسبة منطقية تعكس استقطاب عناصر جديدة. هذا التوزيع يبين أن المؤسسة تمزج بين الخبرة والاستعداد للتجديد والابتكار، وهو أمر ضروري لإنجاح مشاريع التغيير التنظيمي والرقمنة في المؤسسة

الشكل رقم (06): توزيع العينة حسب سنوات العمل في المؤسسة.



الفصل الخامس:

تحليل وتفسير البيانات الميدانية

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات الميدانية

في هذا الجزء من الفصل سنقوم بتحليل البيانات المستقاة من الميدان بهدف التعرف على الدور الرقمنة في احداث التغيير التنظيمي بالإقامة الجامعية عثي كاملة ومدى فعالية تطبيقها في المؤسسة من خلال استطلاع آراء الموظفين وهذا بالاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي كانت موجهة لموظفي المؤسسة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات

المحور الأول حيث اشتمل على 15 سؤال.

الجدول رقم (07): مدى امتلاك المؤسسة لبنية تحتية رقمية حديثة.

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	33	73.3%
لا	12	26.7%
المجموع	45	100%

التحليل: يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلب الموظفين، بنسبة 73.3%، يؤكدون امتلاك المؤسسة لبنية تحتية رقمية حديثة، ما يدل على توفر قاعدة تكنولوجية تدعم سير العمل الرقمي. أما نسبة 26.7% ممن أجابوا بـ"لا" فربما التحديث. هذا التباين يمكن أن يكون مؤشراً يعكس واقع بعض الأقسام أو المصالح التي لم تشملها بعد مشاريع وعلى عدم التوزيع المتكافئ للتكنولوجيا داخل المؤسسة أو تفاوت الوعي بمكونات الرقمنة.

الشكل رقم (07): يبين النسب المئوية لإجابات المبحوثين نعم، لا.

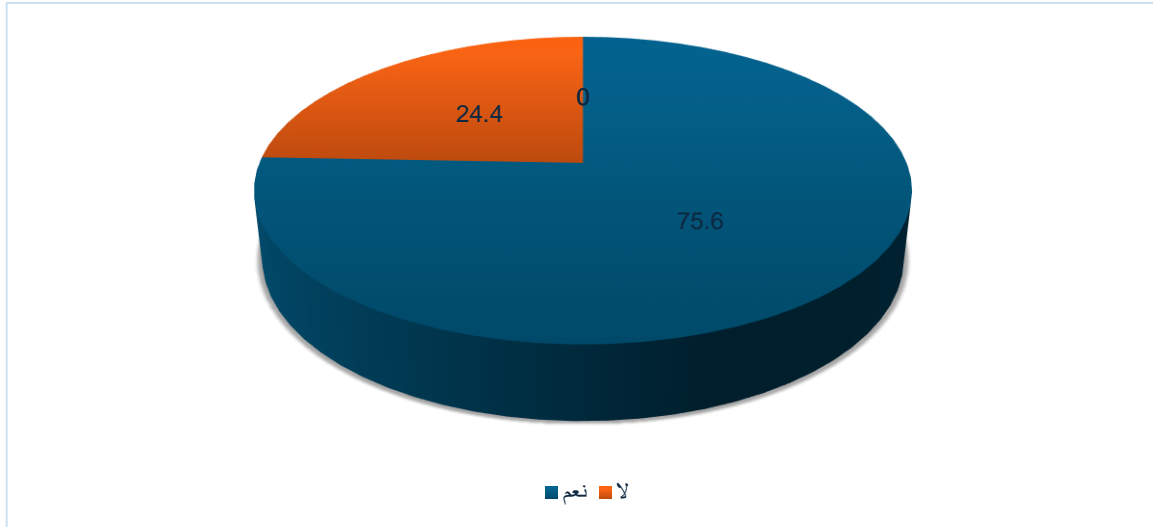


الجدول رقم (08): يوضح مساهمة الرقمنة في تحسين الاتصال بين الأقسام داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	الإجابة
75.6%	34	نعم
24.4%	11	لا
100%	45	المجموع

التحليل: يتضح من خلال الجدول أن أغلب المستجوبين (75.6% يرون أن الرقمنة حسنت الاتصال بين الأقسام، وهو ما يعكس نجاح الأنظمة الرقمية في تقريب المصالح وتنظيم تدفق المعلومات. أما نسبة 24.4% فقد تكون مرتبطة بوجود صعوبات في استخدام النظام أو مقاومة التغير من بعض الموظفين، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من التكوين أو التكييف الداخلي.

الشكل رقم (08): يبين النسب المئوية لإجابات المبحوثين.



الجدول رقم (09): يوضح إمكانية المؤسسة في تحديث الأجهزة والبرمجيات لتلبية احتياجات الرقمنة

النسبة %	التكرار	الإجابة
84.4%	38	نعم
15.6%	07	لا
100%	45	المجموع

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات الميدانية

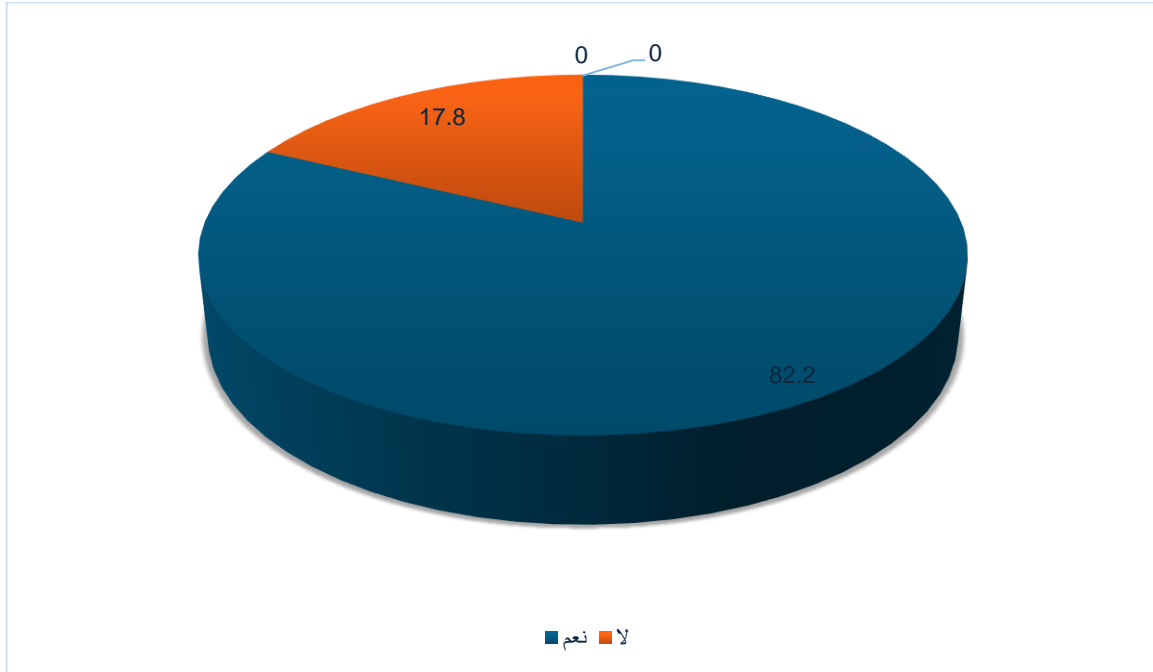
التحليل: يتضح من خلال هذا الجدول أن 84.4% من الموظفين يؤكدون حصول تحديثات تقنية، وهو مؤشر قوي على استثمارات فعلية في البنية الرقمية، ويعكس استعداد المؤسسة لمواكبة التغيرات التكنولوجية. أما نسبة "لا المحدودة" 15.6% فقد ترتبط بأقسام لم يصلها التحديث، أو ضعف في صيانة الموارد الرقمية.

الجدول رقم (10): يوضح مدى إمكانية تطبيق الرقمنة في التحسين والتنسيق بين مختلف مصالح الإقامة

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	37	84.4%
لا	08	15.6%
المجموع	45	100%

التحليل: يشير الجدول إلى أن أكبر نسبة من العينة 82.2% يرون تحسناً في التنسيق بين المصالح بفضل الرقمنة، ما يعكس دور النظم الرقمية في تقليص الفجوات والوظيفية داخل المؤسسة. هذه النسبة تعزز فرضية أن الرقمنة أداة قوية لإعادة تنظيم النظام الداخلي للإقامة.

الشكل رقم (09): يبين النسب المئوية لإجابات المبحوثين.

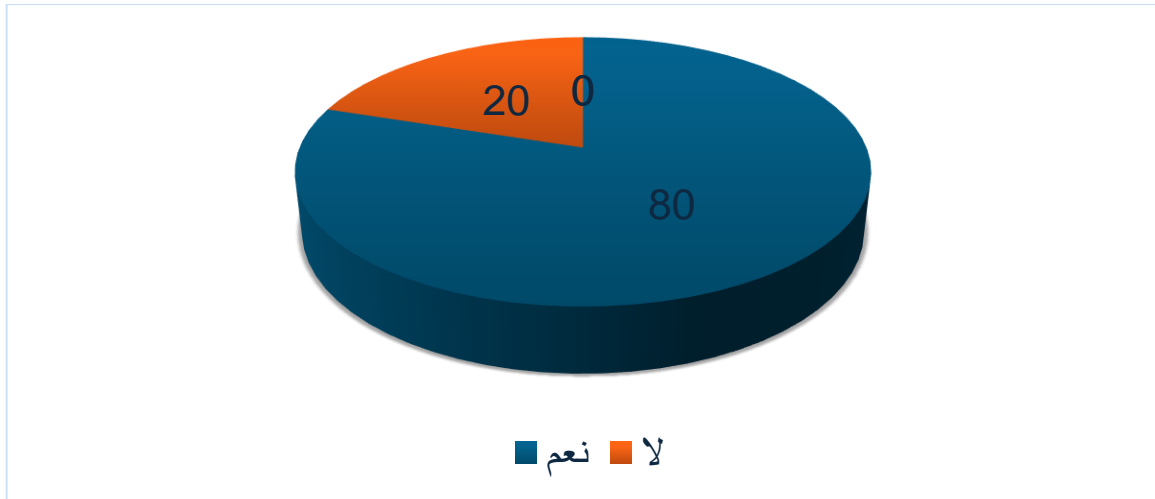


الجدول رقم (11): يوضح مساهمة الرقمنة في تمكين التواصل بين الموظفين

النسبة %	التكرار	الاجابة
84.4%	36	نعم
15.6%	9	لا
100%	45	المجموع

التحليل: تظهر النتائج أن 80 % من المشاركين يقرون بدور الرقمنة في تحسين التواصل داخل المؤسسة، سواء أفقيًا بين الموظفين أو عموديًا مع القيادة، مما يُظهر أن التحول الرقمي يساهم في بناء جسور تواصل وظيفية مما يزيد فعاليتها واستمراريتها.

الشكل رقم (10): يوضح رأي المبحوثين حول دور الرقمنة في تحسين التواصل داخل المؤسسة



الجدول رقم (12): يوضح إمكانية الرقمنة في تسريع الاجراءات التنظيمية.

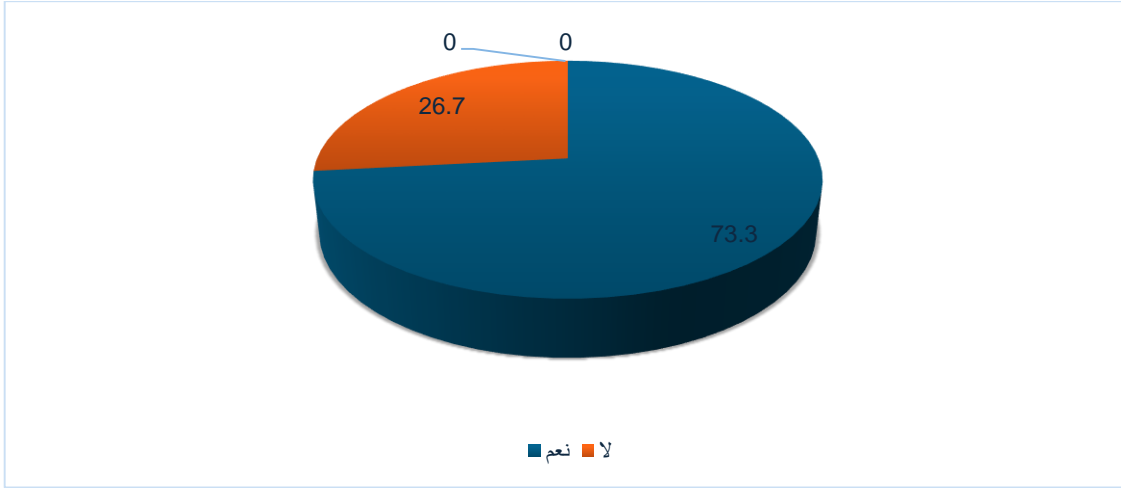
النسبة %	التكرار	الاجابة
73.3%	33	نعم
26.7%	12	لا
100%	45	المجموع

التحليل: يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة كبيرة من الموظفين (73.3%) تعتقد أن الرقمنة ساعدت في تسريع الاجراءات التنظيمية بالمؤسسة، مما يدل على تقليص الفترات الزمنية المرتبطة بالعمليات التقليدية.

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات الميدانية

ومع ذلك، فإن نسبة 26.7% تشير إلى أن هناك جوانب لا تزال بطيئة، مما قد يعكس نقصاً في تكامل المنظمة أو ضعف التكوين التقني للموظفين.

الشكل رقم (11): يوضح آراء المبحوثين حول مدى مساهمة الرقمنة في تسريع الإجراءات التنظيمية.

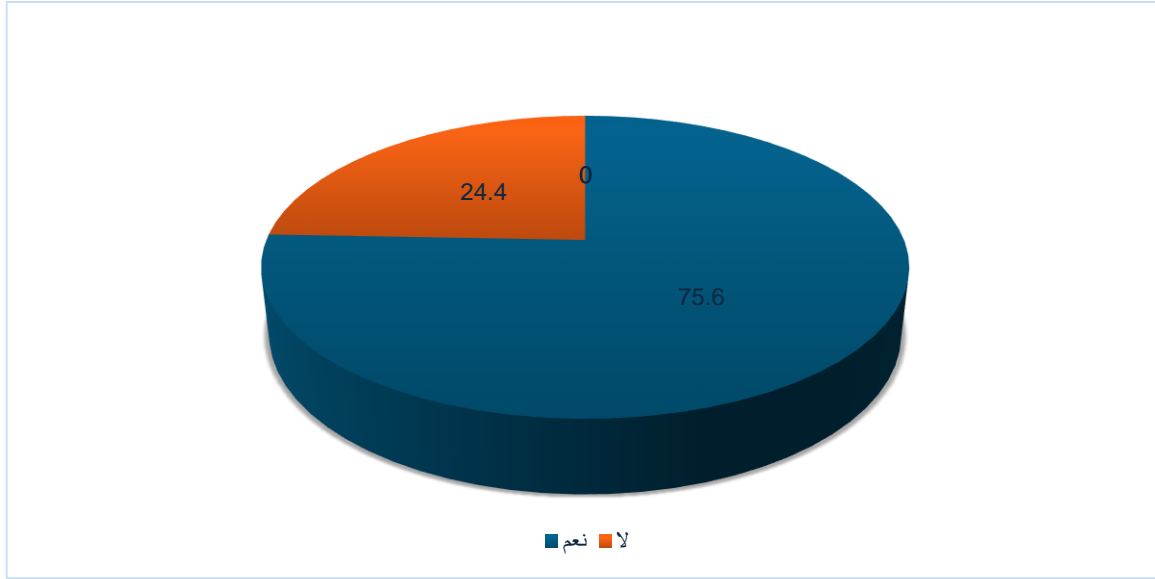


الجدول رقم (13): دور الرقمنة في التقليل من حجم الأعمال الورقية.

الاجابة	التكرار	النسبة %
نعم	34	75.6%
لا	11	24.4%
المجموع	45	100%

التحليل: تشير نتائج الجول اعلاه إلى أن 75.6% من المشاركين لاحظوا تقليصاً في الأعمال الورقية، ما يعكس بداية التحول إلى النظام الرقمي. لكن لا تزال هناك نسبة معتبرة تقدر بـ 24.4% ترى أن الأوراق لا تزال تستخدم، مما يُشير إلى أن التغيير الرقمي لم يكتمل بعد.

الشكل رقم (12): يوضح توزيع النسب المئوية لاجابات المبحوثين نعم لا حول مساهمة الرقمنة في تقليل استخدام الأوراق داخل المؤسسة

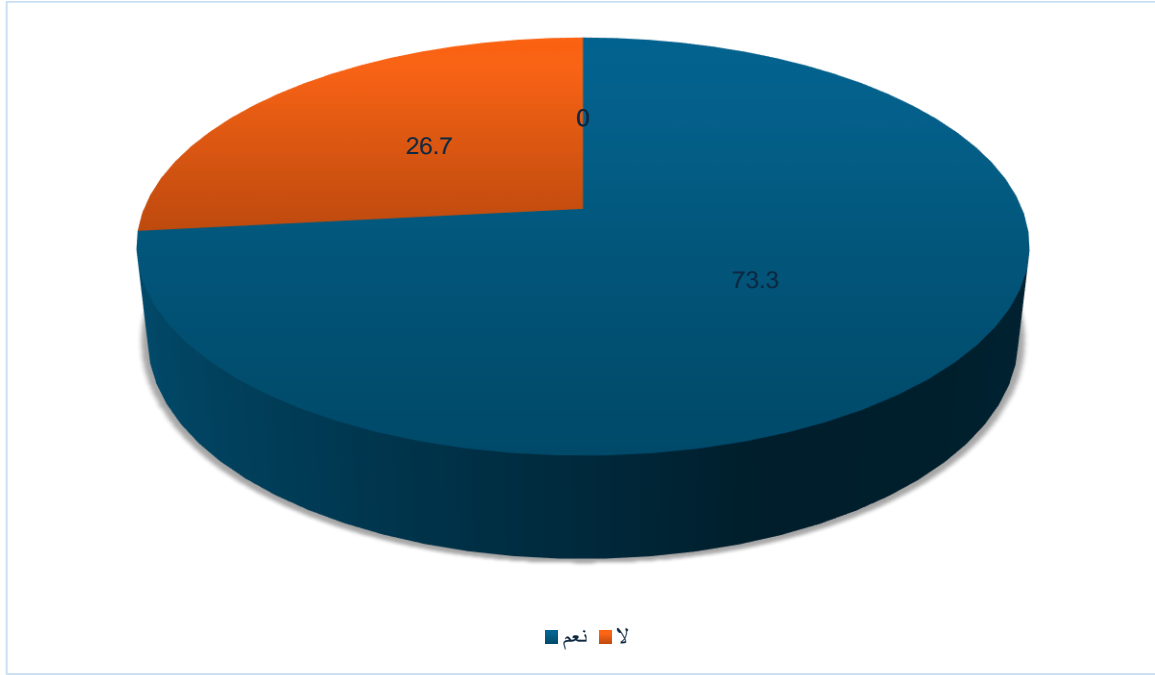


الجدول رقم (14): مساهمة الرقمنة في تقليل النفقات المالية.

الاجابة	التكرار	النسبة %
نعم	33	73.3%
لا	12	26.7%
المجموع	45	100%

التحليل: تشير النتيجة إلى أن غالبية المبحوثين 73.3% لاحظوا أثر الرقمنة على خفض النفقات، وهو ما يؤكد فاعلية النظام الرقمي في تقليص التكاليف المرتبطة بالمستلزمات الورقية والإجراءات التقليدية. ومع ذلك، تبقى نسبة 26.7% دالة على وجود جوانب مالية لم تتأثر بالتحول الرقمي بعد.

الشكل رقم (13): توزيع إجابات المبحوثين حول مساهمة الرقمنة في تقليل النفقات المالية

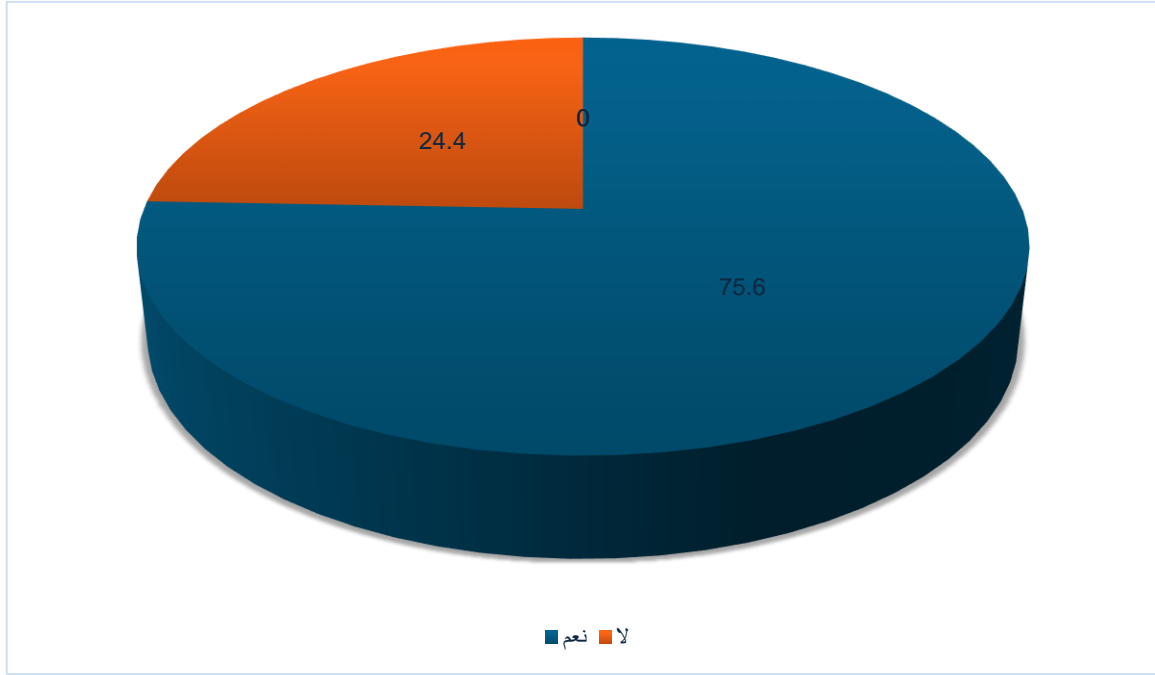


الجدول رقم (15): يوضح تأثير استخدام الأنظمة الرقمية في التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل البشري بالمؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
75.6%	34	نعم
24.4%	11	لا
100%	45	المجموع

التحليل: تدل النسبة المرتفعة 75.6% على أن الرقمنة تقلل من حجم الأخطاء اليدوية من خلال الدقة والسرعة مع العمليات المختلفة وبالتالي اختصار وقت تنفيذ وإنجاز المعاملات التنظيمية داخل الإقامة الجامعية ما يُحسن جودة الأداء. ومع ذلك، فإن نسبة غير قليلة ترى أن الأخطاء لا تزال موجودة، ما يشير إلى حاجة لتدريب أفضل أو صيانة أدق للأنظمة.

الشكل رقم (14): توزيع اجابات المبحوثين حسب تأثير استخدام الأنظمة الرقمية في التقليل من أخطاء العمل.

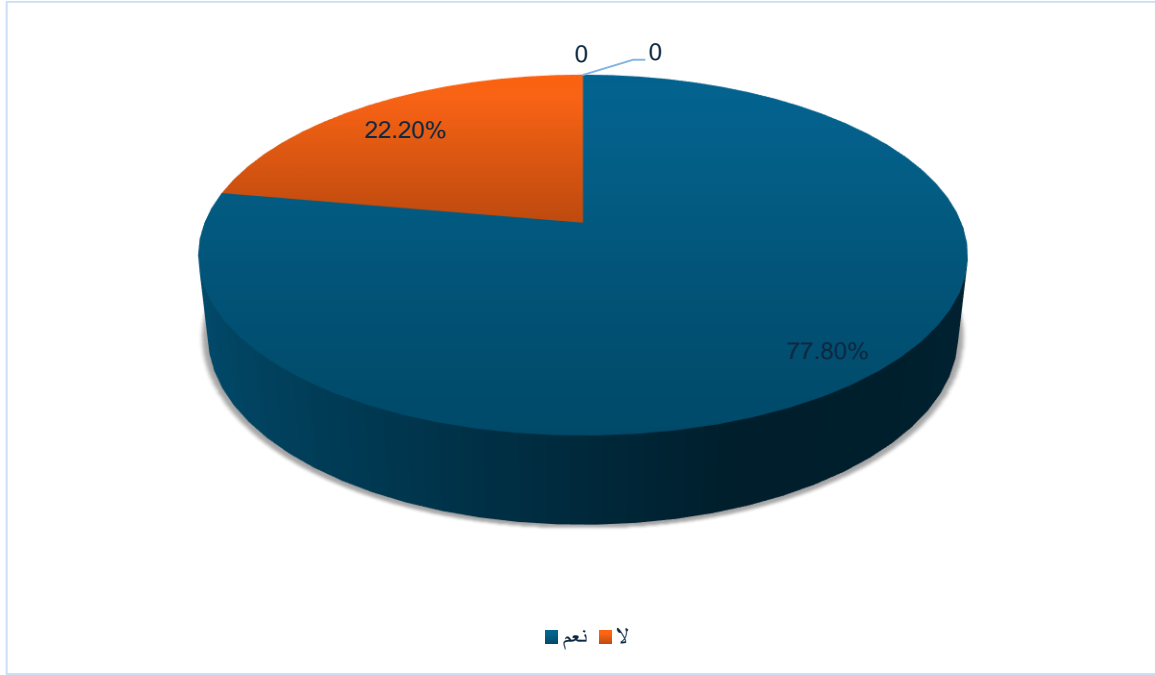


الجدول رقم (16): يوضح اراء المبحوثين حول إمكانية وجود صعوبات التسجيل والإيواء عبر الأنظمة الرقمية ام لا.

النسبة %	التكرار	الاجابة
77.8%	35	نعم
22.2%	10	لا
100%	45	المجموع

التحليل: من خلال إجابات المبحوثين تبين أن 77.8% واجهوا صعوبات في استخدام الأنظمة الرقمية الخاصة بالتسجيل والإيواء، ما يكشف عن تحديات فعلية في البرمجيات المستعملة أو ضعف في التأيير والتكوين. هذا التحدي ينبغي أن يُؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الرقمنة بشكل فعال بالإقامة الجامعية.

الشكل رقم (15): النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول صعوبة التسجيل

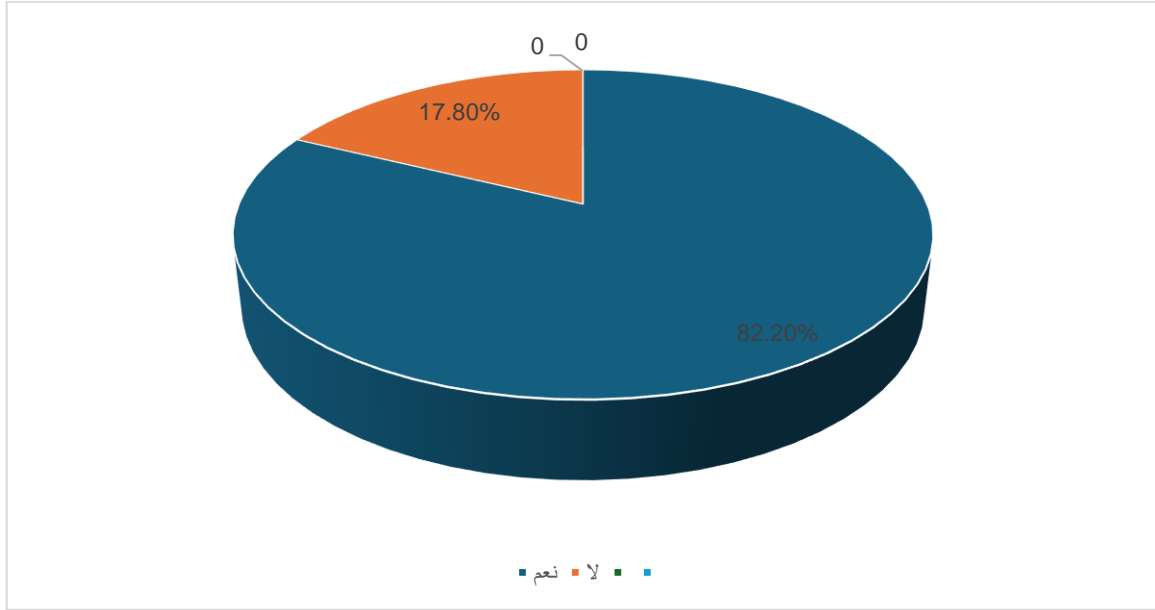


الجدول رقم (17): يوضح مدى مساهمة الابتكار الرقمي في تقديم خدمات افضل للمؤسسة ام لا.

النسبة %	التكرار	الاجابة
82,2%	37	نعم
17,8%	08	لا
100%	45	المجموع

التحليل: أظهرت نتائج الجدول أن نسبة كبيرة 82.2% ترى أن التحول الرقمي أدى إلى تحسين الخدمات للطلبات المقيمات، وهو ما يعزز الاعتقاد بأن الرقمنة لم تكن مجرد تغيير في الشكل بل تحولت إلى أداة لتحسين جودة الخدمة ورفع كفاءة عمل المؤسسة من خلال تعاملاتها التنظيمية.

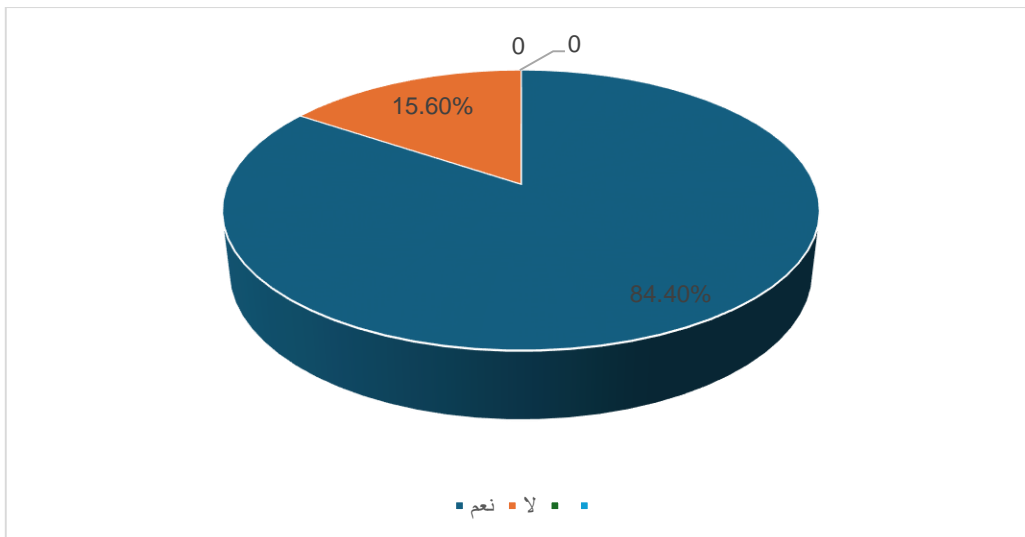
الشكل رقم (16): يوضح اذا كانت خدمات الابتكار الرقمي تخدم خدمات ايجابية ام سلبية.



الجدول رقم (18): يوضح نسب وآراء المبحوثين حول الرقمنة ودورها في تعزيز الاستدامة والتوسع في المؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة %
نعم	38	%84.4
لا	7	%15.6
المجموع	45	%100

الشكل رقم (17): يبين النسب المئوية لإجابات المبحوثين.

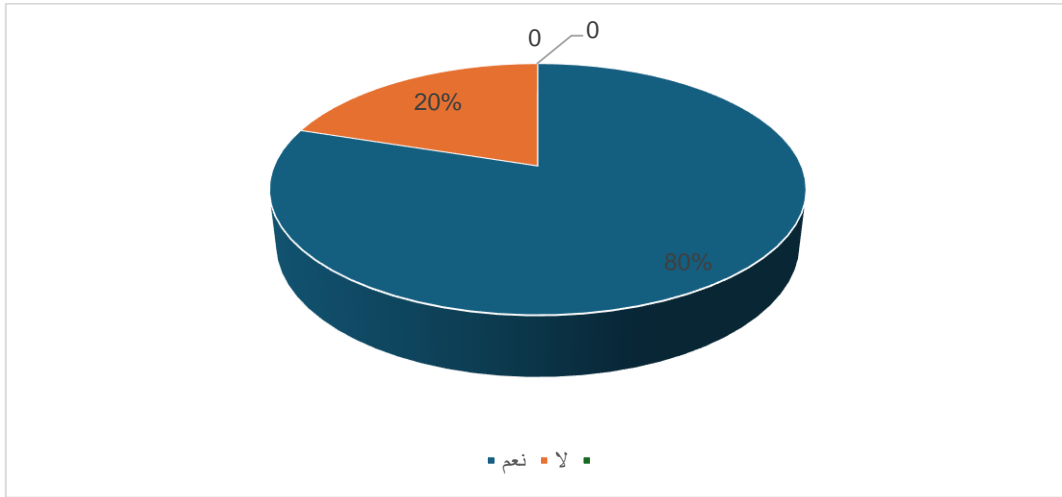


الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات الميدانية

الجدول رقم (19): يوضح نسب و آراء المبحوثين حول التحديات التي قد تواجهها المؤسسة في دمج التكنولوجيا الحديثة في العمل التنظيمي.

النسبة %	التكرار	الاجابة
80%	36	نعم
20%	9	لا
100%	45	المجموع

الشكل رقم (18): النسب المئوية لآراء المبحوثين حول التحديات التي تواجهها المؤسسة.



الجدول رقم (20): يوضح آراء المبحوثين حول المجالات والجوانب التي اثرت فيها الرقمنة بشكل ايجابي

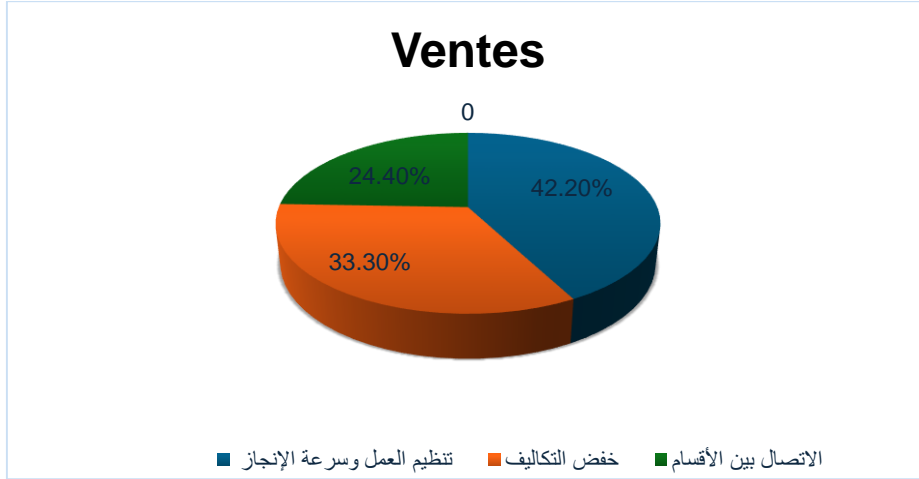
النسبة %	التكرار	المجالات المذكورة
42.2%	19	الاتصال بين المصالح
33.3%	15	خفض التكاليف
24.4%	11	تنظيم العمل وسرعة الانجاز
100%	45	المجموع

التحليل: من خلال إجابات المبحوثين يتضح ان الرقمنة كان لها اثر اكبر في تنظيم العمل والسرعة في الإنجاز بنسبة (42.2 %) يليها خفض التكاليف (33.3 %) ثم تحسين الاتصال الداخلي (24.2 %) هذه النتائج تبرز ان

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات الميدانية

دور الرقمنة يتجلى من خلال رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة وتقليل التكاليف المالية والإدارية وهذا يدل على بداية التكيف مع التغيرات التنظيمية وفي التعامل مع الرقمنة كأداة استراتيجية .

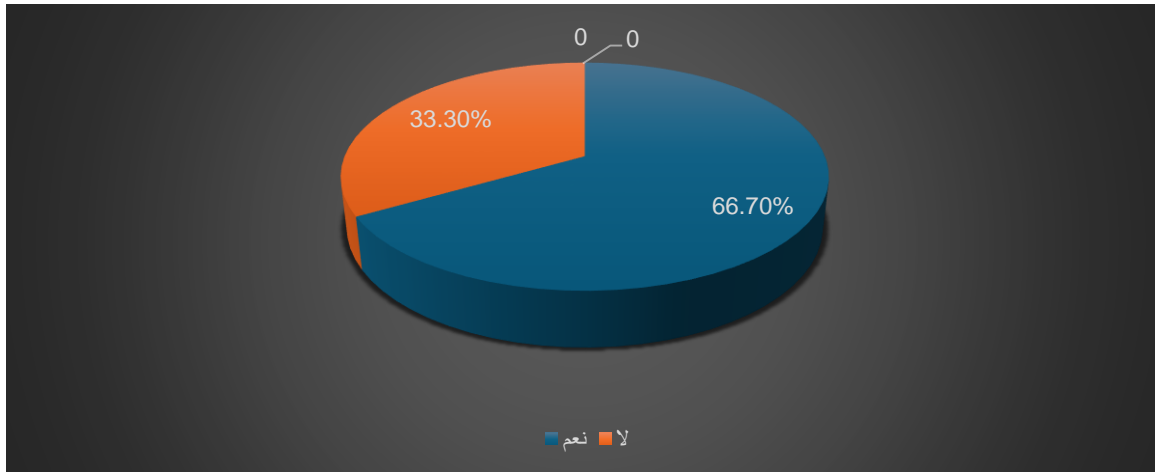
الشكل رقم (19): آراء المبحوثين حول المجالات التي أثرت فيها الرقمنة.



الجدول رقم (21): يوضح اثر ادخال الرقمنة على هيكل العمل في مؤسستك.

النسبة %	التكرار	الإجابة
66.7%	30	نعم
33.3%	15	لا
100%	45	المجموع

الشكل رقم (20): يبين النسب المئوية لاجابات المبحوثين نعم لا حول اثر ادخال الرقمنة على هيكل العمل.



الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات الميدانية

الجدول رقم (22): يوضح توزيع نسب وأراء العاملين حول صعوبة التكيف مع أساليب العمل الرقمية الجديدة.

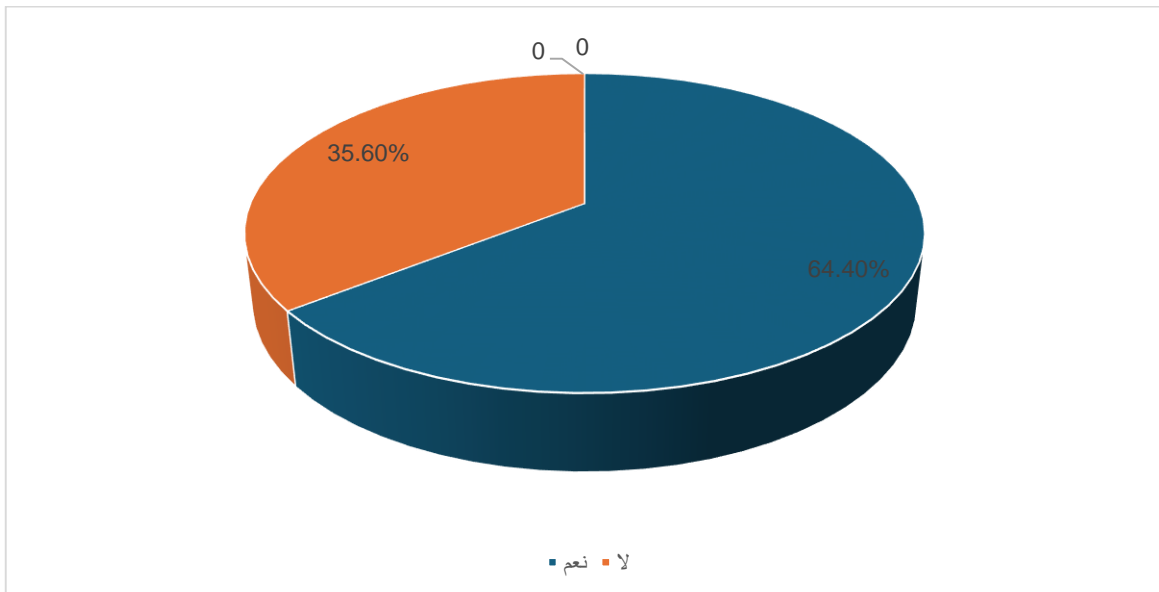
الإجابة	التكرار	% النسبة
نعم	36	80%
لا	9	20%
المجموع	45	100%

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة مرتفعة 80% من المحوئين عبروا عن وجود صعوبات في التكيف مع طرق وأساليب العمل الرقمية الجديدة وهذا يدل على ان التحول الرقمي وان كان مهما الا انه يحتاج الى تكوين ومرافقة لضمان اندماج جميع الموظفين والحد من مقاومة التغير .

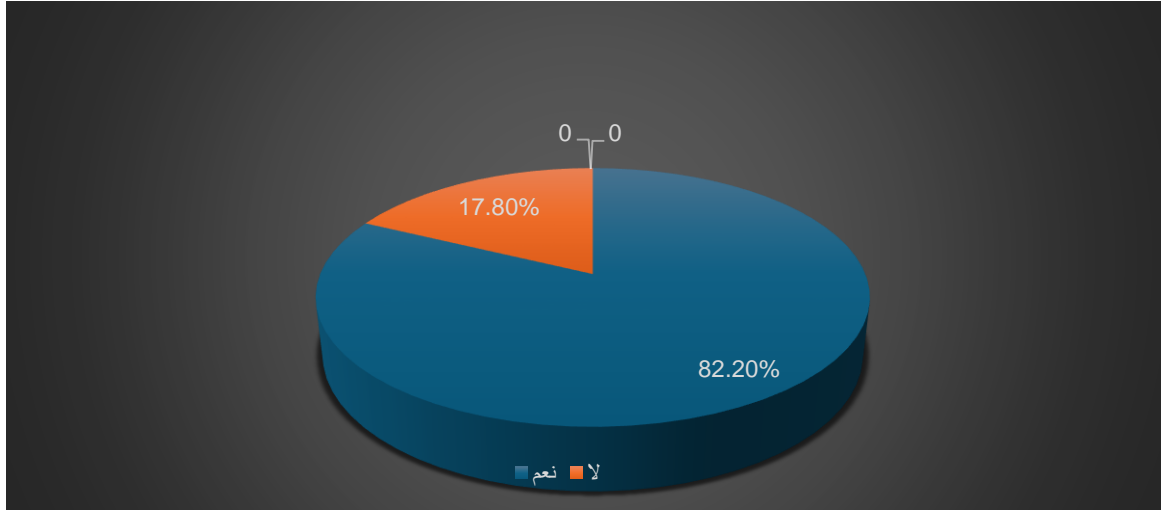
الجدول رقم (23): يوضح تعديل الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة بسبب الرقمنة

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	29	64.4%
لا	16	35.6%
المجموع	45	100%

الشكل رقم (21): يبين النسب المئوية لإجابات المبحوئين نعم لا التعديلات داخل المؤسسة بسبب الرقمنة



الشكل رقم (22): يمثل توزيع نسب المئوية لإجابات العاملين نعم لا حول مدى مساهمة الرقمنة في تقليص الوقت والجهد.



الجدول رقم (24): يوضح تغيرات في السلوك التنظيمي بفعل تقنية الرقمنة

النسبة	التكرار	الإجابة
68.9%	31	نعم
31.1%	14	لا
100%	45	المجموع

التحليل: افاد 68.9% بأن الرقمنة أثرت في سلوك الموظفين التنظيمي، كطرق التفاعل، الالتزام، أو طرق أداء المهام، ما يدل على تغير في الثقافة التنظيمية المصاحبة للتحويل الرقمي. أما النسبة الراضية فتدل على أن بعض الموظفين لم يتأثروا بالسلوك الجديد، ربما بسبب ضعف التكوين أو عدم شمول الرقمنة لجميع العمليات.

الجدول رقم (25): توزيع نسب وآراء العاملين حول مدى مساهمة الرقمنة في تقليص الوقت والجهد.

النسبة %	التكرار	الاجابة
82.2%	37	نعم
17.8%	8	لا

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات الميدانية

100%	45	المجموع
------	----	---------

التحليل: يشير هذا الجدول إلى أن غالبية المشاركين 82.2% أن الرقمنة قللت من الجهد المبذول و الوقت المستهلك في أداء المهام، ما يدل على أن المؤسسة بدأت فعلياً في جني ثمار التحول الرقمي مما أدت الى تغير ملحوظ في نمط التسير وسرعة انجاز المهام . النسبة الباقية قد تعكس صعوبات في الاستخدام أو استمرار العمل بطرق يدوية في بعض المهام.

ثانياً: التحليل الاحصائي للنتائج الدراسة:

- سيتم تحليل المعطيات الميدانية المستخلصة من استبيان وُزِعَ على عينة من موظفي مؤسسة الخدمات الجامعية "إقامة عشي كاملة"، وذلك بغرض اختبار الفرضيات المطروحة المتعلقة بدور الرقمنة في التغير التنظيمي. تم تصميم الأداة وفق مؤشرات مستمدة من الإطار النظري.
- اعتمد التحليل الكمي على برنامج spss باستخدام أدوات إحصائية وصفية، شملت:
 - التكرارات والنسب المئوية، لقراءة توزيع الإجابات.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لقياس اتجاهات الإجابة ودرجة تباينها.
- 1- معامل الثبات كرونباخ ألفا، لقياس صدق وثبات أداة القياس.
- 1. معامل الارتباط بيرسون، لقياس العلاقة بين الرقمنة والتغير التنظيمي.

أولاً: تحليل الارتباط غير المعلمي (Spearman's rho)

تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأسفرت النتائج عما يلي:

العلاقة بين المتغيرات	معامل الارتباط (ρ)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة الإحصائية
مساهمة الرقمنة في التغير التنظيمي × مظاهر التغير التنظيمي	-0.632	0.009	دالة عند مستوى ($p < 0.01$) 0.01)
مساهمة الرقمنة في التغير التنظيمي × المحور الكلي للدراسة	0.719	0.002	دالة عند مستوى ($p < 0.01$) 0.01)

مظاهر التغير التنظيمي × المحور الكلي للدراسة	0.049	0.858	غير دالة ($p > 0.05$)
--	-------	-------	-------------------------

➤ العلاقة بين "مساهمة الرقمنة" و"مظاهر التغير التنظيمي"

معامل الارتباط = -0.632، الدلالة = 0.009

العلاقة عكسية قوية ودالة إحصائيًا، أي أنه كلما زادت مساهمة الرقمنة في المؤسسة، قلت مظاهر التغير التنظيمي التقليدية.

التعليل:

يشير هذا إلى أن الرقمنة تُحدث نمطًا جديدًا في التغير التنظيمي لا يعتمد على المؤشرات التقليدية مثل إعادة الهيكلة الإدارية اليدوية، أو التوسع البيروقراطي، أو التعديلات الشكلية في أنظمة العمل. الرقمنة تؤدي إلى تحولات نوعية غير مرئية أحيانًا في الثقافة التنظيمية، وأساليب العمل، وآليات اتخاذ القرار، وهو ما لا يُعبر عنه دومًا عبر "المظاهر التنظيمية التقليدية" التي ربما كانت معتمدة في مؤسسات غير رقمية.

➤ العلاقة بين "مساهمة الرقمنة" و"المحور الكلي للدراسة"

معامل الارتباط = 0.719، الدلالة = 0.002

العلاقة طردية قوية ودالة إحصائيًا، ما يعكس أثرًا إيجابيًا عامًا للرقمنة على أبعاد الدراسة كافة.

التعليل:

هذه النتيجة تدل على أن الرقمنة تلعب دورًا محوريًا وشاملاً في تحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق أهداف التغير، ورفع كفاءة المؤسسة. ويدعم هذا التوجه الحديث نحو التحول الرقمي كخيار استراتيجي، لا كخدمة داعمة فقط، حيث تؤثر الرقمنة في الهيكل، والثقافة، وطرق العمل، والموارد البشرية في آن واحد.

العلاقة بين "مظاهر التغير التنظيمي" و"المحور الكلي للدراسة"

معامل الارتباط = 0.049، الدلالة = 0.858

➤ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

التعليل:

قد يشير هذا إلى أن مظاهر التغير التنظيمي التي تم قياسها لا تمثل بفعالية التأثير الحقيقي أو العميق للرقمنة في المؤسسة. يمكن أن يكون السبب ضعف ملائمة المؤشرات المستخدمة، أو أن الرقمنة تجاوزت الأطر

التقليدية للتغير، مما يجعل هذه المظاهر غير كافية لتمثيل التغير الفعلي. أي أن التغير التنظيمي أصبح أكثر تجريدياً وغير ملموس، ولا يُقاس فقط من خلال مؤشرات سطحية.

ثانياً: اختبار الاتساق الداخلي (موثوقية الأداة)

1) الصدق والثبات في الاستبيان (باستخدام معامل كرونباخ ألفا).

تعد معايير الصدق والثبات ضرورية لضمان جودة الاستبيان ودقة نتائجه. فإذا لم يكن الاستبيان صادقاً، فلن تُعبر البيانات عن الواقع بدقة، وإذا لم يكن ثابتاً، فلن يمكن تعميم نتائجه أو الاعتماد عليها مستقبلاً.

الصدق يعني قدرة الأداة على قياس ما وضعت لقياسه، وقد عرفه كامبل وستانلي بأنه دقة الأداة في قياس المقصود منها ويُعدّ صدق المحتوى من أبرز أنواعه، ويتحقق من خلال تقييم المحكمين المتخصصين لأداة البحث.

أما الثبات، فقد عرفه كارمينز وزيلر بأنه قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج عند تكرار القياس في ظروف متشابهة. ويُقاس الثبات غالباً باستخدام معامل كرونباخ ألفا، الذي يعتمد على تجزئة الأداة إلى عدة أجزاء وتحليل الارتباط بينها. كلما ارتفع هذا المعامل، دلّ ذلك على تجانس الفقرات وثبات الأداة، مما يُعزز من صلاحية النتائج للتعميم. (education, 2021)

أُجري اختبار الموثوقية لمجمل فقرات أداة الدراسة (عددتها 24 فقرة) باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، لحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، يتم استخدامه لتقييم مدى الاتساق الداخلي لمجموعة من البنود (الأسئلة) التي تُقاس بها ظاهرة أو متغير معين. أي إنه يُستخدم لمعرفة إلى أي مدى تقيس البنود نفس المفهوم أو البُعد.

وكانت النتائج كما يلي:

- عدد البنود: 24.

- عدد الاستجابات الصالحة: 16

- معامل كرونباخ ألفا: 0.853.

النتيجة:

تشير هذه القيمة إلى أن الأداة تمتلك درجة عالية من الاتساق الداخلي، إذ أن قيمة $\alpha > 0.80$ تُعد مؤشراً قوياً على موثوقية الأداة في قياس متغيرات الدراسة.

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات الميدانية

تفسير القيمة:

$\alpha \geq 0.90$ = ممتاز.

$0.80 \leq \alpha < 0.90$ = جيد جدًا.

$0.70 \leq \alpha < 0.80$ = جيد.

$0.60 \leq \alpha < 0.70$ = مقبول.

أقل من 0.60 = ضعيف.

العدد	السؤال	عدد الإجابات (نعم)	نسبة الإجابات (نعم) %	عدد الإجابات (لا)	نسبة الإجابات (لا) %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	الترتيب
1	هل تمتلك مؤسستك بنية تحتية رقمية حديثة تدعم العمليات التنظيمية؟	33	73.3	12	26.7	1.73	0.447	0.000	14
2	هل ساهمت الرقمنة في تحسين الاتصال بين الأقسام داخل المؤسسة؟	34	75.6	11	24.4	1.76	0.435	0.000	10
3	ها تم تحديث الأجهزة والبرمجيات في مؤسستك لتلبية احتياجات الرقمنة؟	38	84.4	07	15.6	1.84	0.367	0.000	02
4	هل أدى تطبيق الرقمنة الى تحسين التنسيق بين مختلف مصالح الإقامة الجامعية؟	37	82.2	08	17.8	1.82	0.387	0.000	05
5	هل ساعدت في تمكين التوصل والتفاعل بين الموظفين والقيادة والفرق المختلفة؟	36	80.00	09	20.00	1.80	0.405	0.000	06
6	هل عملت الرقمنة في تسريع	33	73.3			1.73	0.447		12

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات الميدانية

	0.000			26.7	12			الاجراءات الادارية؟	
09	0.000	0.435	1.76	24.4	11	75.6	34	هل ساعدت الرقمنة في تقليل حجم الاعمال الورقية؟	7
15	0.000	0.484	1.64	35.6	16	64.4	29	هل ساهمت الرقمنة في تقليل حجم الاعمال الورقية؟	8
13	0.000	0.447	1.73	26.7	12	73.3	33	هل ساهمت الرقمنة في تقليل النفقات المالية؟	9
11	0.000	0.435	1.75	24.4	11	75.6	34	هل يعزز استخدام الانظمة الرقمية في مؤسستك على تقليل الاخطاء المرتبطة بالعامل الانساني؟	10
08	0.000	0.420	1.78	22.2	10	77.8	35	هل وجدتم صعوبة في التسجيل والايواء عبر الانظمة الرقمية	11
04	0.000	0.378	1.82	17.8	08	82.2	37	هل تعتقد أن إدخال الابتكار الرقمي ساعد في تقديم خدمات أفضل داخل المؤسسة؟	12
03	0.000	0.367	1.83	15.6	07	84.4	38	هل ترى أن الرقمنة تقدم فرصا لتعزيز الاستدامة و التوسع في المؤسسة؟	13
07	0.000	0,405	1.80	20.00	09	80.00	36	هل تواجه المؤسسة تحديات في دمج التكنولوجيا الحديثة في العمل التنظيمي؟	14

ملاحظة حول عدد الاستجابات:

عدد الاستجابات الصالحة = 16، وهي العينة التي تم استخدامها لحساب الألفا.

كلما زاد عدد الاستجابات، كانت النتائج أكثر دقة واستقرارًا.

15/ ماهي المجالات أو الجوانب التي تعتقد أن الرقمنة أثرت فيها بشكل إيجابي؟							
		التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	الترتيب
Valid	نظيم العمل وسرعة انجاز المهام	19	42,2	1.91	0.748	0.000	01
	الاتصال بين الاقسام	11	24,4				
	خفض التكاليف	15	33,3				

1- تحليل نتائج المحور الاول:

• تحليل النتائج الإحصائية:

مثال عن المتوسطات الحسابية:

أولاً: حساب المتوسط الحسابي:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

حيث:

• \bar{x}_i = قيمة الإجابة (1) أو (2)

• n = عدد الإجابات الكلية

مثال تطبيقي

خذ السؤال الأول كمثال

• عدد "نعم" = 33

• عدد "لا" = 12

• إذا:

$$\bar{x} = \frac{(33 \times 2) + (12 \times 1)}{33 + 12} = \frac{66 + 12}{45} = \frac{78}{45} \hat{=} 1.73$$

ثانياً: حساب الانحراف المعياري

الصيغة:

$$s = \sqrt{\frac{\sum (xi - \bar{x})^2}{n}}$$

لكن بما أن القيم هي فقط (1 و 2)، يمكننا تبسيط العملية بحساب الانحراف على النحو التالي:

خطوات مبسطة:

1. نحسب الفرق بين كل قيمة ومتوسطها:

• لـ "نعم" (قيمة 2): $2 - \bar{x}$

• لـ "لا" (قيمة 1): $1 - \bar{x}$

2. تربيع الفروقات

• $(2 - \bar{x})^2$

• $(1 - \bar{x})^2$

3. نضرب كل نتيجة في عدد تكراراتها.

4. نجمع النتائج.

5. نقسم على عدد الإجابات الكلي.

6. نأخذ الجذر التربيعي.

مثال السؤال الأول مرة أخرى:

• المتوسط = 1.73

• "نعم" = 33، "لا" = 12

$$variance = \frac{33(0.27)^2 + 12(0.73)^2}{45} = \frac{33(0.0729) + 12(0.5329)}{45} = \frac{2.4057 + 6.3948}{45} = \frac{8.8005}{45} \hat{a} \parallel 0.1956$$

$$s = \sqrt{0.1956} \hat{a} \parallel 0.442$$

وهو قريب جداً من القيمة الفعلية المعطاة في الجدول (0.447)، والفارق ناتج عن التقريب

• الاتجاه العام للإجابات:

جميع البنود سجّلت متوسطات حسابية مرتفعة نسبياً) تتراوح بين 1.64 و(1.91، مما يعكس مستوى اتفاق عام مرتفع من طرف المستجوبين حول الأثر الإيجابي للرقمنة داخل المؤسسة. نسبة الإجابات بـ"نعم" تتراوح بين 64.4% و84.4%، وهو مؤشر على أن الغالبية العظمى من الموظفين تلمس فعلياً تأثير الرقمنة في بيئة العمل.

• البنود الأعلى تقييماً (أثر إيجابي قوي):

1. ماهي المجالات أو الجوانب التي تعتقد أن الرقمنة أثرت فيها بشكل إيجابي؟ "جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1.91، حيث ذكر المشاركون أن الرقمنة أثرت بشكل كبير في: تنظيم العمل وسرعة الإنجاز (42.2%)، خفض التكاليف (33.3%)، وتحسين الاتصال بين الأقسام (24.4%)

2. هل تم تحديث الأجهزة والبرمجيات؟ "و" هل تقدم الرقمنة فرصاً لتعزيز الاستدامة؟ "جاءتا بمتوسط 1.84 ونسبة "نعم" 84.4%

3. هل ساعد الابتكار الرقمي في تحسين الخدمات؟ "و" هل أدى تطبيق الرقمنة إلى تحسين التنسيق؟ "أحرزا متوسطاً عالياً (1.82).

• البنود ذات المتوسط المنخفض نسبياً:

01	هل أثر إدخال الرقمنة على هيكل العمل في مؤسستك؟	30	66.7	15	33.3	1.67	0.477	0.000	07
----	--	----	------	----	------	------	-------	-------	----

1. هل ساهمت الرقمنة في تقليل حجم الأعمال الورقية؟ تكررت مرتين بصياغتين وسجّلت إحداها أدنى متوسط (1.64) مع أدنى نسبة نعم 64.4%، مما يشير إلى تفاوت في تطبيق التحول الرقمي الكامل للعمليات الورقية أو قصور في الأتمتة الكلية للإجراءات الإدارية.

رابعاً: تحليل الانحراف المعياري:

أغلب البنود سجلت انحرافاً معيارياً أقل من 0.45، مما يشير إلى تجانس واضح في آراء المشاركين واتفق كبير حول تأثير الرقمنة.

(البند الأخير) المجالات المتأثرة إيجابياً (سجل أعلى انحراف معياري (0.748) ، ما يوضح تبايناً في تحديد مجالات التأثير حسب تجربة كل موظف.

خامساً: الاستنتاج العام:

تشير البيانات إلى أن الرقمنة أثرت بشكل إيجابي وملحوظ في أداء المؤسسة، خصوصاً في:

- تطوير البنية التحتية التقنية.
- تحسين الخدمات الداخلية.
- تسهيل الاتصال والتفاعل داخل المؤسسة.

نتائج المحور الثاني:

تحليل نتائج الجزء الثاني من الدراسة:

تركز هذه المجموعة من الأسئلة على تقييم أثر الرقمنة في التغيرات الهيكلية والتنظيمية داخل مؤسسة الخدمات الجامعية، كما تتناول مدى التكيف مع هذه التغيرات وفاعلية الأنظمة الرقمية في تحسين بيئة العمل.

أولاً: الاتجاه العام للإجابات:

تشير نتائج هذا المحور إلى وجود اتفاق ملحوظ بين أفراد العينة حول التأثير الإيجابي للرقمنة في مجالات متعددة داخل المؤسسة. تراوحت المتوسطات الحسابية بين 1.56 و1.87، وهي قيم تعكس تقويماً إيجابياً عاماً، كما أن معظم نسب الإجابة بنعم تجاوزت 65%، وهو مؤشر قوي على القبول والتحسّن الملموس في بيئة العمل الرقمية.

ثانياً: التغيرات في أنماط الإدارة وأساليب العمل:

تبين النتائج أن الرقمنة ساهمت بشكل كبير في إحداث تحول فعلي في أساليب التسيير، حيث أقر أكثر من 86% من المبحوثين أن الرقمنة غيرت من طرق الإدارة التقليدية، وسجل أعلى متوسط حسابي في هذا البند. كما أظهرت نتائج بند "تقليص الجهد والوقت" أن التحول الرقمي ساعد بشكل فعال في تحسين كفاءة الأداء، من خلال تسريع العمليات وتقليل الزمن والموارد المستهلكة.

ثالثاً: التأثير على الهيكل والتنظيم والسلوك المؤسسي:

أظهرت البنود المتعلقة بتأثير الرقمنة على هيكل العمل وتعديل المسؤوليات أن هناك تغيرات قد طالت بعض الجوانب الإدارية، لكن بدرجات متفاوتة، حيث أقر حوالي 65% من المشاركين بوجود تعديل في الأدوار. كذلك، لاحظ أكثر من ثلثي المشاركين وجود تغيرات في السلوك التنظيمي نتيجة إدخال التكنولوجيا، وهو ما يدل على أن الرقمنة أثرت ليس فقط على الإجراءات، بل أيضاً على الثقافة المؤسسية وأساليب التفاعل داخل بيئة العمل.

رابعاً: التحديات المرتبطة بالتكيف مع التغيير:

رغم هذا التوجه الإيجابي، فإن أحد البنود كشف عن تحدٍ مهم، حيث أشار أكثر من نصف العينة إلى وجود صعوبات في التكيف مع أساليب العمل الجديدة الناتجة عن الرقمنة. يُظهر ذلك أن الانتقال نحو النظم الرقمية لم يكن سلساً لدى الجميع، ويؤكد على الحاجة إلى مرافقة التغيير بتكوين مستمر ودعم تنظيمي فعال لتقليل مقاومة التغيير وضمان اندماج الجميع في بيئة العمل الرقمية الجديدة.

خامساً: الاستنتاج:

يمكن القول إن الرقمنة داخل المؤسسة قد ساهمت بشكل واضح في تحسين الأداء المؤسسي وإعادة تشكيل بعض مكونات الهيكل الإداري. وقد لاحظ الموظفون تطورات إيجابية في السرعة، والفعالية، والاتصال، وتغيير بعض الممارسات الإدارية. غير أن نجاح هذه العملية يظل مرهوناً بمدى قدرة المؤسسة على دعم الموظفين خلال مراحل التحول، عبر التدريب، والمرافقة، والتخطيط الاستراتيجي المتكامل.

مقترح إستنتاجي

التحليل الكلي لنتائج الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر الرقمنة في التغيير التنظيمي داخل مؤسسة الخدمات الجامعية، من خلال محورين أساسيين: الأول يركز على البنية الرقمية والتحسينات في العمليات، والثاني على التغيرات الهيكلية والسلوكية المصاحبة للتحول الرقمي. وقد تم تحليل استجابات المبحوثين على مجموعة من البنود المرتبطة بهذين المحورين، مع الاعتماد على مؤشرات إحصائية دقيقة تشمل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب تكرارات الإجابات ونسبها المئوية.

أولاً: التحول الرقمي في البنية والعمليات:

أظهرت نتائج المحور الأول اتفاقًا قويًا من طرف المشاركين على أن الرقمنة ساهمت بفعالية في تحسين بنية المؤسسة وخدماتها. تم تسجيل متوسطات حسابية مرتفعة نسبيًا تراوحت بين 1.64 و1.91، بينما تجاوزت نسب الإجابة بنعم 70% في أغلب البنود. من أبرز مجالات التحسين التي رصدها المشاركون: تحديث البنية التحتية الرقمية، تحسين التنسيق بين الأقسام، تعزيز الاتصال الداخلي، وتقليل الجهد والوقت اللازمين لإنجاز المهام.

كما بيّنت بعض البنود وجود جوانب ما زالت بحاجة إلى تطوير، خصوصًا فيما يتعلق بتقليل حجم الأعمال الورقية، ما يشير إلى أن التحول الرقمي لم يكتمل بعد على المستوى التشغيلي. رغم ذلك، فإن الانحرافات المعيارية المنخفضة تؤكد وجود تجانس واضح في الآراء، ما يعزز مصداقية النتائج.

ثانيًا: التغيرات التنظيمية والسلوكية المصاحبة للرقمنة:

تُظهر بيانات المحور الثاني أن الرقمنة لم تكن مجرد عملية تقنية، بل مثلت تغييرًا عميقًا في نمط الإدارة وأساليب العمل داخل المؤسسة. فقد أقرّ أغلب المشاركين بأن الرقمنة أدت إلى تعديل في هيكل العمل، وأثرت على توزيع الأدوار والمسئوليات كما أحدثت تغيرات ملموسة في السلوك التنظيمي والممارسات اليومية.

من جهة أخرى، عبّر عدد مهم من الموظفين عن وجود صعوبات في التكيف مع هذا التغيير، ما يشير إلى أن الانتقال إلى بيئة عمل رقمية يتطلب ليس فقط توفر الأدوات، بل أيضًا استراتيجيات واضحة لمرافقة الأفراد من خلال التكوين والدعم المؤسسي.

ثالثًا: التكامل بين المحورين:

إن الربط بين نتائج المحورين يكشف عن صورة متكاملة لأثر الرقمنة داخل المؤسسة. فمن جهة، أثبتت الرقمنة نجاعتها في تحسين الكفاءة الداخلية وتطوير البنية التشغيلية، ومن جهة أخرى، ظهرت الحاجة إلى مرافقة التغيير على المستوى البشري والتنظيمي لضمان استدامته وفعالته.

يشير هذا التكامل إلى أن التحول الرقمي لا يُقاس فقط بالمؤشرات التقنية أو بالخدمات المقدمة، بل يمتد ليشمل الثقافة التنظيمية، ومدى مرونة المؤسسة في التكيف مع الابتكار، وقدرتها على دمج الأفراد في مشروع التحول.

ثالثًا: عرض النتائج العامة للدراسة:

مساهمة الرقمنة في التغيير التنظيمي:

- 01- تشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير واضح وإيجابي للرقمنة على التغيير التنظيمي داخل مؤسسة الإقامة الجامعية محل الدراسة. إذ أكد 73.3% من الموظفين توقّر بنية تحتية رقمية حديثة تدعم سير العمل، وهو ما يعكس التوجه العام للمؤسسة نحو تحديث أدواتها التقنية، مما يعدّ شرطاً أساسياً لنجاح التحول الرقمي.
- 02- كما أوضح 75.6% من المبحوثين أن الرقمنة حسّنت من الاتصال بين الأقسام، مما يعزز مبدأ التنسيق البيني ويسهم في تسريع اتخاذ القرار داخل المؤسسة. وهذا ما تعزّزه.
- 03- كذلك نسبة 82.2% التي أشارت إلى تحسّن التنسيق بين المصالح المختلفة، ما يعني أن الرقمنة لعبت دوراً تنظيمياً محورياً في تسهيل الانسيابية بين الوحدات الإدارية.
- 04- كما ساهمت أيضاً في تقليص حجم الأعمال الورقية (بنسبة 75.6%)، وهي نتائج تؤكد أن التحول الرقمي لم يكن مجرد تحديث شكلي بل شمل تغيرات تنظيمية في آليات العمل .
- 05- أفاد 73.3% من المبحوثين كذلك أن هذه الرقمنة أسهمت في تقليل النفقات المالية، ما يدل على مردود اقتصادي إيجابي للرقمنة داخل المؤسسة.
- 06- أكد 75.6% من الموظفين أن استخدام الأنظمة الرقمية قلّل من الأخطاء البشرية، ما يعكس فعالية الرقمنة في تحسين جودة العمل وتقليل الهدر البشري والمادي. ومع ذلك، تبقى بعض التحديات قائمة،
- 07- أشار 80% إلى وجود صعوبات في دمج التكنولوجيا الحديثة، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من التكوين والدعم التقني المستمر.

مظاهر التغيير التنظيمي الناتجة عن الرقمنة:

فيما يتعلق بأثر الرقمنة في إحداث تغيرات تنظيمية فعلية:

- 01- أظهرت النتائج أن 66.7% من الموظفين لاحظوا تغييراً في هيكل العمل، ما يدل على أن التحول الرقمي طال أيضاً البنية التنظيمية للمؤسسة وليس فقط العمليات.
- 02- كما أشار 64.4% إلى حدوث تعديلات في الأدوار والمسئوليات، وهو ما يعكس إعادة توزيع المهام تماشياً مع متطلبات العمل الرقمي الجديد. هذا التحول ساهم في رفع كفاءة الأداء، حيث صرّح 82.2% أن الرقمنة ساعدت على تقليص الوقت والجهد، وهو ما يعزّز من فعالية التنظيم الداخلي ويعكس رضا الموظفين عن التغيير الحاصل.

03- كما أكد 75.6% من الموظفين أن الرقمنة سهّلت الوصول إلى المعلومات وسرّعت المعاملات التنظيمية مع الطالبات، مما يعكس تحسّن العلاقة مع الفئة المستفيدة من خدمات المؤسسة وزيادة في جودة الأداء التنظيمي والخدمي.

خلصت نتائج الدراسة إلى أن الرقمنة أحدثت أثرًا إيجابيًا واسع النطاق داخل مؤسسة الخدمات الجامعية، سواء من حيث تحسين الأداء أو تطوير الهيكل. إلا أن النجاح الكامل لهذا التحول يظل مرتبطًا بتعزيز الدعم التنظيمي، وتوفير بيئة مرافقة للتغيير تشمل التكوين المستمر، وإعادة تعريف الأدوار، وتفعيل قنوات الاتصال الداخلية.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة

• مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

يتم في هذا العنصر مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من تحققها أو عدم تحققها ومدى مطابقتها نتائجهما لما جاء في الإطار النظري للفصل الثاني والثالث.

استناداً إلى التحليل الكمي والنوعي لنتائج الدراسة الميدانية، يتضح أن الرقمنة تمثل عاملاً محورياً في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة الخدمات الجامعية، وهو ما يتقاطع بشكل واضح مع الفرضيات الثلاثة التي انطلقت منها الدراسة. وفيما يلي مناقشة تفصيلية لهذه النتائج في ضوء كل فرضية:

1. الفرضية الأولى.

"تؤدي الرقمنة دوراً جوهرياً في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة من خلال إعادة تشكيل هيكلها وأنظمتها التشغيلية."

أكدت نتائج الدراسة صحة هذه الفرضية، حيث عبّر 66.7% من الموظفين عن ملاحظتهم لتغيرات طرأت على هيكل العمل، بينما أشار 64.4% إلى حدوث إعادة توزيع في الأدوار والمسؤوليات. هذا ما يدل على أن الانظمة الرقمية لم تقتصر على الأدوات التقنية فقط، بل امتد ليشمل مراجعة الهياكل التنظيمية بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. ويعكس ذلك توجهاً تنظيمياً نحو تبني نماذج تشغيلية أكثر مرونة وكفاءة، تركز على تسهيل العمليات وتعزيز الاتصال بين الوحدات المختلفة.

2. الفرضية الثانية.

"تساهم الرقمنة في تسريع عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة من خلال تحسين العمليات الإدارية وتعزيز كفاءة الأداء."

جاءت نتائج الدراسة داعمة لهذه الفرضية بشكل واضح، إذ أفاد 73.3% من المبحوثين بأن الرقمنة أسهمت في تسريع الإجراءات الإدارية والتنظيمية، كما أشار 75.6% إلى أن استخدام الأنظمة الرقمية قلل من الأخطاء البشرية، وهو ما انعكس إيجابياً على جودة الأداء. ومن الجدير بالذكر أيضاً أن 82.2% أكدوا تحسّن التنسيق بين المصالح المختلفة، ما يدل على أن الرقمنة عزّزت الانسيابية في الأداء، وأسهمت في اختصار الوقت والجهد، بما يعكس كفاءة إدارية متزايدة داخل المؤسسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

3. الفرضية الثالثة.

"تؤدي الرقمنة إلى تغييرات في طرق وأساليب التنظيم المؤسسي."

أظهرت المعطيات الميدانية تطابقاً كبيراً مع هذه الفرضية؛ فقد أبرزت نسبة 75.6% من الموظفين أن الرقمنة سهّلت الوصول إلى المعلومات وسرّعت المعاملات، مما يؤشر إلى تحول في طرق وأساليب أداء المهام داخل المؤسسة. كما أن التغييرات والتنظيمية التي رافقت عملية التحول الرقمي -مثل اعتماد نماذج جديدة في التعامل مع الطلبة وتفعيل أنظمة الاتصال الداخلي- تدل على أن الرقمنة فرضت نمطاً جديداً من التنظيم المؤسسي، يقوم على التفاعل اللحظي وسرعة التجاوب مع المستجدات.

• في ضوء الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى الموسومة بـ "الرقمنة وأثارها التنظيمية في الجامعة الجزائرية" من إعداد العايدي جمال، نشرت في مجلة علمية دولية محكمة صادرة عن جامعة الجلفة، في المجلد 16، العدد 1، سنة 2020، وتمتد من الصفحة 558

تتقاطع نتائج هذه الدراسة مع ما أظهرته الدراسة السابقة للعايدي جمال (2020) حول "الرقمنة وأثارها التنظيمية في الجامعة الجزائرية"، مما يعزز من مصداقية النتائج ويوفر رؤية أشمل حول تأثير الرقمنة على البنية التنظيمية في المؤسسات الجامعية، وأظهرت دراستنا الحالية أن الرقمنة تلعب دوراً جوهرياً في إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي وأساليب التسيير داخل مؤسسة الخدمات الجامعية "عشي كاملة"، وهو ما يتوافق مع استنتاجات العايدي (2020) التي أكدت على أن الرقمنة تؤثر على الأنشطة التنظيمية في الجامعة الجزائرية، فكما بينت الدراسة السابقة أن الرقمنة تساهم في تسهيل عملية اتخاذ القرار وزيادة المرونة الإدارية، تؤكد نتائج

دراستنا الحالية أن الرقمنة تسرع الإجراءات التنظيمية، تقلص الجهد والوقت، وتعزز التنسيق بين المصالح، مما يدل على دورها العميق على فعالية الأداء التنظيمي

ثانياً: في كلا الدراستين تم الكشف عن وجود تحديات في تبني الرقمنة، حيث أشارت الدراسة السابقة إلى أن استخدام الرقمنة لا يرتبط بالضرورة بتلقي تكوين متخصص أو بتشجيع إداري مباشر، وهو ما يفسر بعض مقاومة أو صعوبات التكيف مع التحول الرقمي التي ظهرت في دراستنا الحالية؛ هذا يبرز أهمية التكوين المستمر والتدرج في تنفيذ عمليات التحول الرقمي لضمان نجاحها، وهو أمر تتفق عليه النتائج بشكل واضح، فيما يتعلق بتأثير الرقمنة على الإتصال الداخلي، توصلت الدراسة السابقة إلى عدم وجود تأثير مباشر على ثالثاً جودة الإتصال بين الموظفين، بينما أظهرت دراستنا الحالية أن الرقمنة ساعدت في تعزيز التنسيق بين المصالح، ما قد يشير إلى أن التحولات الرقمية قد تؤثر إيجابياً على أنماط التغيير التنظيمي، لكن ذلك يعتمد على مدى التطبيق الفعلي والبيئة التنظيمية الخاصة بكل مؤسسة

بناء على ما سبق، يمكن القول إن كلا الدراستين تؤكدان على أن الرقمنة ليست مجرد أداة تقنية، بل هي عامل استراتيجي يساهم في التغيير التنظيمي، بشرط توفر استراتيجيات تنظيمية شاملة تشمل التدريب، التشجيع المؤسسي، والتدرج في التنفيذ. كما تدعمان ضرورة التعامل مع الرقمنة كعملية متكاملة تؤثر على كل من الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيمية والثقافة المؤسسية لضمان نجاح التحول الرقمي في المؤسسات.

- **الدراسة الثانية:** "الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية – دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية بن يوسف بن خدة"، إعداد: باشيوة سالم، جامعة الجزائر – بن يوسف بن خدة، 2007-2008. سعت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع الرقمنة داخل المؤسسات الجامعية من خلال دراسة ميدانية في مكتبة جامعية، وبيّنت أن التحول الرقمي أحدث تغييرات في الخدمات والتنظيم، رغم التحديات المرتبطة بنقص الموارد التقنية والمادية، وضعف التكوين، ومقاومة التغيير من طرف بعض الموظفين .

تتقاطع هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراستنا الحالية حول دور الرقمنة في التغيير التنظيمي، حيث لاحظنا من خلال الاستبيان أن الرقمنة ساهمت في تحسين الأداء الإداري، تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتيسير التنسيق بين المصالح، غير أن عدداً يبين وجود صعوبات في التكيف، خاصة في ظل ضعف من المبحوثين أشاروا إلى التكوين، وهو ما يتفق تماماً مع ما أشار إليه باشيوة سالم بخصوص ضرورة تعزيز الكفاءات الرقمية داخل المؤسسة لضمان نجاح مشاريع الرقمنة. كما أن الدراسة السابقة، رغم تركيزها على قطاع المكتبات، تبين أن الرقمنة أحدثت تحولا في آليات العمل، توزيع الأدوار، ومستوى التفاعل المهني بين العاملين، وهي ذات المظاهر التي كشفت عنها دراستنا من خلال التحول في أساليب التسيير وتنظيم العلاقات الوظيفية. وفي السياق نفسه،

تؤكد الدراسات على أن نجاح الرقمنة لن يتوقف على توفير التجهيزات فقط، بل يحتاج إلى استراتيجية تنظيمية واضحة تشمل التدريب، الدعم المؤسسي، والانفتاح على ثقافة التغيير، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي ويضمن استدامة فعاليته. الدراسة الثالثة الموسومة بـ "تأثير القيادة الرقمية على الاستعداد للتغيير في قطاع التعليم العالي في فلسطين"، للباحثين: أبو جعوة، الطحيطح، وعبد المطلب، والمنشورة في مجلة iECONS بجامعة العلوم الإسلامية في ماليزيا 2020-2023، وقد بينت تلك الدراسة أن القيادة الرقمية تُعد محركاً أساسياً لتهيئة المؤسسات لقبول التغيير التنظيمي الناجم عن الرقمنة، وهو ما يتقاطع مع ما أظهرته نتائج هذه الدراسة، من أن الرقمنة ساهمت في تحسين البنية التحتية، تسريع الإجراءات الإدارية، تقليص الجهد والوقت، وتعزيز التنسيق بين المصالح، مما يدل على أن التحول الرقمي أدى إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي وأساليب التسيير داخل المؤسسة، كما كشفت الدراسة السابقة عن وجود تحديات تعيق التحول الرقمي، من بينها: ضعف البنية التحتية، نقص الكفاءات الرقمية، ومقاومة الموظفين للتغيير، وهي نفسها الإشكالات التي ظهرت خلال تحليل نتائج هذه الدراسة، خاصة في نسبة من المبحوثين الذين أقرّوا بوجود صعوبات في التكيف مع الرقمنة، ما يشير إلى أهمية التكوين المستمر والتدرج في تنفيذ التحول. وتتفق الدراسات في التأكيد على أن الرقمنة بل يمكن أن تنجح بمعزل عن استراتيجية تنظيمية شاملة، تشمل تطوير المهارات الرقمية، تحديث الأنظمة الإدارية، وتبني ثقافة مؤسسية مرنة قابلة للتطور، وهو ما تدعمه المقاربة النظرية المعتمدة مقارنة النظم، التي تنظر إلى الرقمنة كعنصر ديناميكي يؤثر في المداخلات والعمليات والمخرجات التنظيمية. وبالتالي، فإن نتائج الدراسة الحالية تؤكد علمياً ما توصلت إليه الدراسة السابقة نظرياً، من حيث أهمية القيادة الرقمية، والاستعداد المؤسسي للتغيير، والتحديات المصاحبة له، مما يدعم توجهات المؤسسات.

ثالثاً: في ضوء المقاربة النظرية.

1. مقارنة النظم: اعتمدت هذه الدراسة على مقارنة النظم كما طوّرها كل من روبرت كاهن، (وذلك نظراً لانسجامها مع طبيعة موضوع الدراسة المتعلق بدور الرقمنة في التغيير التنظيمي داخل المؤسسات، ولما تحمله من رؤية شمولية تُمكن من فهم العلاقة بين التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، والبيئة الخارجية، ترى هذه المقاربة أن المؤسسة بمثابة نظام مفتوح يتكوّن من عدة مكونات مترابطة، تتفاعل باستمرار فيما بينها، ومع محيطها الخارجي. وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الرقمنة أثرت بشكل مباشر على مختلف هذه المكونات، مما يثبت صلاحية هذه النظرية في تفسير الظاهرة المدروسة.

2. المداخلات: تتمثل في الموارد البشرية، المعلومات، والتقنيات التي تعتمد عليها المؤسسة. وقد أظهرت البيانات أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على يد عاملة شابة وذات مستوى تعليمي جامعي، كما تم تحديث

البنية الرقمية والأجهزة، وهو ما يشير إلى تطور العمليات التنظيمية تشمل آليات التسيير، التنسيق، وأساليب العمل. وقد أبرزت نتائج الدراسة أن الرقمنة حسنت التنسيق بين المصالح، سرعت الإجراءات التنظيمية، وغيّرت أساليب التسيير بنسبة مرتفعة 7.86% ما يدل على تحول واضح في العمليات الداخلية.

3. المخرجات: هي النتائج الملموسة التي تفرزها المؤسسة، سواء في شكل خدمات أو أداء إداري. وقد أكد المشاركون في الاستبيان أن الرقمنة أدت إلى تحسين جودة الخدمات وتقليل الأخطاء الإدارية، مما يُعَد انعكاساً مباشراً لفعالية النظام بعد التحول الرقمي.

4. آلية التكيف والتغذية الراجعة: تُظهر الدراسة أن المؤسسة تواجه تحديات في التكيف مع الرقمنة 80% أقروا بوجود صعوبات، ما يعكس الحاجة إلى تطوير استراتيجيات مرنة للتعامل مع التحولات. وهنا تؤكد مقارنة النظم على أهمية التغذية الراجعة لتحسين الأداء وضبط العمليات حسب متطلبات البيئة، وهو ما يتوافق مع واقع المؤسسة محل الدراسة.

5. تكامل الأجزاء: لتحقيق الاستقرار والديناميكية من أهم مبادئ هذه المقاربة أن كل جزء في النظام له وظيفة أساسية، وأن التكامل بين الأجزاء هو ما يضمن التوازن والفعالية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الرقمنة لم تمس كل الأجزاء بنفس الدرجة، ما يفسر بعض الصعوبات في التطبيق، ويبيّن أن الخلل في جزء من النظام يمكن أن يحدث اضطراباً في باقي الوظائف التنظيمية.

6. الرقمنة: كمحفز استراتيجي للتغيير في ضوء مقارنة النظم، تُعد الرقمنة عنصراً مهماً

خاتمة

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع "دور الرقمنة في التغيير التنظيمي داخل مؤسسة الخدمات الجامعية - إقامة عشي كاملة بخنثلة"، يتضح أن الرقمنة لم تعد مجرد خيار تقني، بل أصبح مسارًا استراتيجيًا وتنظيميًا ضروريًا لأي مؤسسة تطمح إلى التغيير الإيجابي، والتطور، والتكيف مع تحديات العصر، بما يعزز كفاءتها وفعاليتها في أداء مهامها التنظيمية.

لقد بينت المعطيات الميدانية والإحصائية أن الرقمنة ساهمت بشكل فعلي في تحسين البنية التحتية الرقمية للمؤسسة، وتغيير الإجراءات التنظيمية، وتفعيل قنوات الاتصال الداخلي، ما انعكس إيجابًا على نوعية الخدمات المقدمة لكل من الموظفين والمقيمتين. كما كشفت النتائج أن الرقمنة أسهمت في تسريع المعاملات، تقليل الجهد والوقت والتكلفة، وتقليل الأخطاء البشرية، وهي مؤشرات واضحة على فاعلية هذا التغيير.

ورغم هذا الدور الإيجابي، أظهرت الدراسة تحديات حقيقية تمس العنصر البشري، تمثلت في صعوبة التكيف مع الأنظمة الرقمية لدى بعض الموظفين، إضافة إلى بعض أشكال المقاومة الأولية للتغيير. هذا ما يبرز الحاجة إلى مرافقة فعلية لهذا التحول من خلال برامج تكوين وتأهيل مستمر، تسهم في تنمية ثقافة العمل الرقمي، وتمكين الأفراد من أدوات التغيير.

وقد أثبتت التحليلات الإحصائية صدق الفرضيات الثلاث للدراسة، حيث تم تسجيل علاقات ارتباط دالة بين الرقمنة والتغيير التنظيمي، خصوصًا على مستوى الهيكل التنظيمي، العمليات التشغيلية، وأساليب التسيير. كما أظهر معامل كرونباخ ألفا أن أداة الاستبيان كانت موثوقة ومنسجمة، مما يمنح قوة ومصداقية للاستنتاجات المتوصل إليها.

تبين كذلك أن الرقمنة لا تقتصر على تحديث الأدوات، بل تمتد إلى إعادة تشكيل المنظومة التنظيمية للمؤسسة، من خلال إعادة توزيع المهام، وتغيير أساليب التفاعل والتواصل، واعتماد نمط قيادة جديد يقوم على السرعة والمرونة والشفافية. ومن ثم، فإن التحول الرقمي ينبغي أن يُنظر إليه كمشروع مؤسسي شامل، يتجاوز البعد التقني ليُدمج البعد البشري والتنظيمي معًا.

توصيات الدراسة

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة، نقترح ما يلي:

- وضع استراتيجية رقمية متكاملة تشمل تحديث الهياكل التنظيمية، وتأهيل الموارد البشرية، وتبسيط العمليات.
- تنظيم برامج تكوينية متواصلة موجهة للموظفين في المجال الرقمي.
- تفعيل آليات التقييم والمتابعة لقياس دور الرقمنة بشكل دوري.
- إشراك الموظفين في تصميم وتنفيذ برامج الرقمنة، لتعزيز الشعور بالملكية والمسؤولية.

آفاق البحث:

تفتح هذه الدراسة المجال لبحوث مستقبلية يمكن أن تتوسع في دراسة:

- الدور المحوري للرقمنة في إعادة بناء وتشكيل الهياكل التنظيمية للمؤسسات الجامعية.
- مقارنة تجارب التحول الرقمي بين عدة مؤسسات عبر ولايات مختلفة.
- تقييم دور القيادة الرقمية في تعزيز التغيير المؤسسي.
- دراسة علاقة الرقمنة برضا الموظفين وتحفيزهم وأدائهم العام.
- أثر الرقمنة على نوعية الخدمة المقدمة للطلبة.
- يمكن استكشاف كيف تؤثر الرقمنة على رضا الطلبة وجودة الخدمات الجامعية، باعتبارهم الفئة المستفيدة من هذا التغيير.

أخيراً وليس آخراً. الرقمنة تمثل فرصة حقيقية لإعادة بناء التنظيم على أسس جديدة أكثر كفاءة واستجابة وسرعة، شريطة أن يتم هذا التغيير ضمن رؤية شاملة، ودعم مؤسسي دائم، وتخطيط تنظيمي يتكامل فيه البعد التقني مع البعد البشري. إن نجاح الرقمنة في مؤسسة الخدمات الجامعية "عشي كاملة" ليس نهاية المسار، بل هو بداية لمرحلة جديدة تتطلب تثبيت المكاسب وتوسيعها، بما يضمن تغيراً مؤسسياً فعلياً ومستداماً يخدم أهداف التنمية الإدارية في قطاع التعليم العالي.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. الجوجي م. ر. (2008). الادارة علم و تطبيق. عمان الاردن: دار المسير للنشر ص.50
2. الحمزة منير. (2011). المكتبات الرقمية و النشر الالكروني للوثائق. قسنطينة: دار الالمعية للنشر و التوزيع ص 174.
3. السالم م. ع. (2006). التطورات الحديثة في الفكر الاداري و التنظيم. مصر: دار الكتاب الحديث ص.1
4. السالم م. ع. (2006). التطورات الحديثة في الفكر الاداري و التنظيم. مصر: جار الكتاب الحديث القاهرة ص 1.
5. المغربي ك. (2006). السلوك التنظيمي (المفاهيم فن التنظيم اسس السلوك للفرد و الجماعة. عمان الاردن: دار الفكر ص 12.
6. بدر احمد. (دون سنة نشر). اصول البحث العلمي ومناهجه. الكويت: وكالة المطبوعات.
7. جردات ن. (2013). ادارة التغيير و التنظيم. الاردن: دار اثناء للنشر و التوزيع ص.34
8. حسين ح. (2013). السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في منظمات العمل. عمان: دار حامد للنشر و التوزيع ص 389-390
9. حنان ا. د. (s.d.). دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية.
10. خلف ب. (2009). التطوير التنظيمي و الاداري. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع ص 67.
11. ربيعي مصطفى عليان. (2001). البحث العلمي: اسسه، مناهجه وأساليبه وإجراءاته. عمان: بيت الافكار الدولية.
12. طه طارق. (2007). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة ص 588.
13. عباس زكية، عائشة وزاهية. (دون سنة نشر). منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية. برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.

14. عبد الرحمن وعبد الحق محمد، عدنان وعدس. (1982). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر.
15. عبد المالك مرتاض. (2007). نظرية النص الادبي. الجزائر: دار هومة.
16. عرفة, س.س. (2011). ادارة التغيير. الاردن: دار الراية ص. 91-92
17. عليان, ر.م. (2005). ادارة التغيير. دار صفاء للطبيعة ص.115
18. عمارة, د.و. (2001). استراتيجية التغير مفاهيم و مناضرات في ادارة التغيير. القاهرة: دار الفجر للنشر ص. 199
19. كتاف الروقي. (2020). العولمة و ادارة التغيير التنظيمي. قسنطينة: الفا للوثائق ص 75.
20. ماهر. (2000). السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات. الاسكندرية:الدار الجامعة ص. 460
21. محمد, ج.ع. (2014). ادارة التغيير و التطوير التنظيمي. الاردن: دار المعزز للنشر و التوزيع ص. 64-65
22. مله, ط. (2007). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت. مصر: دار الجامعة الجديدة الاسكندرية ص. 565
23. ماهر, ا. (2000). السلوك التنظيمي. الاسكندرية:الدار الجامعية.
- الأطروحات والرسائل الجامعية:**
24. الفتاح, ع.ع. (20133). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية. أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراة، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال.1 جامعة الجزائر ص1 22.
25. باشيوة سالم. (بلا تاريخ). اللرقمنة في المكتبات الجزائرية دراسة حالة المكتبة المركزية بن يوسف بن خدة. مذكرة ماجستير مقدمة ضمن متطلبات نيل الشهادة. الجزائر.
26. كرمي كريمة. (2010). التغيير التنظيمي و اثره على الولاء العظمي. مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. عنابة: كلية الاداب و العلوم الانسانية ص 85.
27. منصوري, ا. (s.d.). ادارة التغيي في مؤسسات تعليم العالي نظام LMD. اطروحة دكتوراة علوم التسيير. جامعة الجزائر ص. 17

28. نبيل، س. (2010). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير. مذكرة التدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المخصصة للموارد البشرية ص.115

المجلات

29. ابو جعوة حسن عبد الله، ا. ع. (2023/2020). تأثير القيادة الرقمية على الاستعداد للتغيير في قطاع التعليم العالي في فلسطين. مجلة. iECONS.

30. احمد، ا. ف. (2009). الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات ام خارجها جامعة الامام محمد بن سعود. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية العدد 4, p. 7.

31. الحسان، 2023). فيفري. (التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير. لمجلة العربية للنشر العلمي مجلة علمية محكمة.

32. العايدي جمال. (2020). الرقمنة واثارها التنظيمية في الجامعة الجزائرية. مجلة علمية دولية محكمة صادرة عن جامعة الجلفة المجلد 16، صفحة 558.

33. بضيف ز. (8 نوفمبر، 2021). دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية الرهانات و التحديات تطبيق "خدني" في قطاع الموارد المائية. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، صفحة 69.

34. بضيف زهير. (نوفمبر، 2023). دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية الرهانات والتحديات تطبيق خدمتي في قطاع الموارد المائية. مجلة التميز الكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، الصفحات 70-71.

35. بلكعبات. (بلا تاريخ). الادارة الجزائرية و الرقمنة و دورها في تطوير الاستثمار. مجلة الفكر، الصفحات 38-37.

36. بوزيد حميد حميدوش. (ديسمبر، 2020). اقتصاديات الاعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد تجاررب دولية. المجلة اعالمية المستقبل الاقتصادي، صفحة 46.

37. خ، ش. س. (2020). دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10، p. 183.

38. سهى و سمير حفطاري حمزاوي. (2016). الرقمنة و مدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية. الباحث الاجتماعي، الصفحات 256-257.
39. شاين, ص. و. (2019). استراتيجية التغير التنظيمي و دورها في تخفيف الصراع التنظيمي في المنظمة. مجلة القبس للدراسات النفسية. 186. p. ,
40. شيماء, ب. ط. (2014). التغير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة علوم الانسان و المجتمع العدد. 13, pp. 90-89.
41. ع. ع. (2023, 03 07). في سوسيولوجية التغير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مقارنة نسقية مجلة افاق علمية. 176. p. ,
42. عكوشي. (2023). في سوسيولوجية التغير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية مقارنة نسقية. مجلة افاق علمية، الصفحات 180-181.
43. مريم خالص حسين. (2013). الحكومة الالكترونية. مجلة كلية بغداد الاقتصادية وزارة المالية العراقي ، صفحة 446.
44. ن. ص. ن. ش. (s.d.). استراتيجية التغير التنظيمي و دورها في تخفيف الصراع التنظيمي في المنظمة. مجلة القيس للدراسات النفسية و الاجتماعية. 182-183. pp. ,

المراجع باللغة الأجنبية

45. zid, r. (2006). Comprendre le changement organisationnel a travers les émotions . mzmoure en Administration des Affaires . canada Montréal: université de Québec page 31-32.

المواقع الإلكترونية:

46. Fadel education (2021, 02 12). شرح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبيان . mzmoure en Administration des Affaires . canada Montréal: université de Québec page 31-32. YouTube. تاريخ الاسترداد 05، 2025، من Crinbachs alpha-spss
<https://youtu.be/IdWPYGvf72Q>
47. <https://www.youtube.com/watch?v=ClvxFBVLdhE> (Compositeur). (2025). kotter 8 Steps for Leading .

48. xpel technologie, Abrief history of Digitalization. (2024, 7ماي). Récupéré sur <https://www.exelatech.com/>: <https://www.exelatech.com/>.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة

قسم العلوم الاجتماعية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

استمارة استبيان

دور الرقمنة في التغيير التنظيمي داخل مؤسسة الخدمات الجامعية (إقامة عشي كاملة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستري في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

سيدي (ة) الكريم(ة)

تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أن نضع بين ايديكم هذه الاستمارة المعدة في تخصص التنظيم والعمل تحت عنوان دور

الرقمنة في التغيير التنظيمي داخل مؤسسة الخدمات الجامعية (إقامة عشي كاملة)).

ونرجو منكم المساعدة في اتمام هذه الدراسة عن طريق الاجابة بدقة وموضوعية عن المحاور التي

تتضمنها الاستمارة بتأشير الخانة امام الاجابة المناسبة من وجهة نظركم.

كما نتعهد بأن اجابتم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي دون غيرها.

تقبلوا منا فائق الاحترام

إشراف:

- د. بروكي عبد الواحد

إعداد الطالب:

- إكرام صوالح

الملاحق

1. البيانات الأولية:

- الجنس

- العمر

2. المستوى التعليمي

- بكالوريا

- جامعي

- ماجستير

- دكتوراه

- أخرى

3. عدد سنوات العمل في المؤسسة

- أقل من سنة

- 1 – 5 سنوات

- 6 – 10 سنوات

- أكثر من 10 سنوات

4. مكان الإقامة.

المحور الأول: مساهمة الرقمنة في التغيير التنظيمي داخل مؤسسة الخدمات الجامعي

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بإختصار:

1. هل تمتلك مؤسستك بنية تحتية رقمية حديثة تدعم العمليات التنظيمي؟

نعم لا

2. هل ساهمت الرقمنة في تحسين الاتصال بين الأقسام داخل المؤسسة؟

نعم لا

3. هل تم تحديث الأجهزة والبرمجيات في مؤسستك لتلبية احتياجات الرقمنة؟

نعم لا

4. هل أدى تطبيق الرقمنة إلى تحسين التنسيق بين مختلف مصالح الإقامة الجامعية؟

نعم لا

5. هل ساعدت في تمكين التوصل والتفاعل بين الموظفين والقيادة والفرق المختلفة؟

نعم لا

الملاحق

6. هل عملت الرقمنة في تسريع الإجراءات الإدارية؟
نعم لا
7. هل ساعدت الرقمنة في تقليل حجم الأعمال الورقية
نعم لا
8. هل ساهمت الرقمنة في تقليل النفقات المالية؟
نعم لا
9. هل يعزز استخدام الأنظمة الرقمية في مؤسستك على تقليل الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني
نعم لا
10. هل وجدت صعوبة في التسجيل والايواء عبر الأنظمة الرقمية
نعم لا
إذا وجدت صعوبة أذكرها
11. هل تعتقد أن إدخال الابتكار الرقمي ساعد في تقديم خدمات أفضل داخل المؤسسة؟
نعم لا
12. هل تعتقد أن إدخال الابتكار الرقمي ساعد في تقديم خدمات أفضل داخل المؤسسة؟
نعم لا
13. هل ترى أن الرقمنة تقدم فرصا لتعزيز الاستدامة والتوسع في المؤسسة
نعم لا
14. هل تواجه المؤسسة تحديات في دمج التكنولوجيا الحديثة في العمل التنظيمي؟
نعم لا
15. ما هي المجالات أو الجوانب التي تعتقد أن الرقمنة أثرت فيها بشكل إيجابي؟
- تنظيم العمل وسرعة إنجاز المهام
- الاتصال بين الأقسام
- خفض التكاليف
- أخرى
16. كيف تقيم فعالية الأنظمة الرقمية التي تستخدمها مؤسستك في تحسين الأداء التنظيمي)
سؤال مفتوح

المحور الثاني: مظاهر التغير التنظيمي الناتج عن الرقمنة

17. هل أثر إدخال الرقمنة على هيكل العمل في مؤسستك؟

نعم لا

18. هل وجدتم صعوبة في التعامل مع التغير في طريقة العمل الناتج عن الرقمنة

نعم لا

19. هل تم تعديل الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة بسبب الرقمنة؟

نعم لا

5. هل لاحظتم تغيرات في السلوك التنظيمي بفعل تقنية الرقمنة

نعم لا

6. هل ساعدت الرقمنة على تقليص الوقت والجهد؟

نعم لا

20. هل سهلت الرقمنة | عملية الوصول إلى المعلومات والتعاملات بين الإدارة والطالبات

نعم لا

21. هل ساعدت الرقمنة في تحسين الخدمات داخل المؤسسة؟

نعم لا

... هل غيرت الرقمنة من أساليب التسيير المتبعة سابقا؟

نعم لا

22. و هل ساعدت الرقمنة في تحسين القدرة على متابعة الأداء التنظيمي داخل مؤسستك؟

نعم لا

23. ما هي أبرز التغيرات التنظيمية التي لاحظتها أثناء سير عملك داخل المؤسسة بعد الرقمنة؟ (يرجى توضيح

كيف أثرت الرقمنة على التواصل وطرق العمل وتوزيع المهام الإجراءات الإدارية، أساليب التسيير علاقة

المسؤولين بالموظفين، أو أي جوانب أخرى أذكرها .

People's Democratic Republic of Algeria
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Abas Laghmani University of
Benchelouga
Social and Human sciences faculty



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة عمار لمرور خنشلة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

السنة الجامعية: 2025/2024

قسم العلوم الاجتماعية

خنشلة في: 18 Mars 2025

المرجع: إشراك ع.أ.ج إن.أ.ع.أ.ج / 2025

في السيد: د. محمد بن عبد الوهاب الخديوي
أستاذة في قسم الكيمياء

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد:

بطلب لنا ان نقدم الي سيادتكم بهذا الطلب والمتمثل في تقديم التسهيلات المعتمدة للطلبة الآتية اسماؤهم:

الرقم	الاسم واللقب	التخصص	رقم بطاقة الطالب
01	البرام صبراح	علم الاجتماع	34023109
02			
03			
04			

بغرض جمع المعلومات الضرورية في اطار بحث (ها) الموسوم
بـ: دور المرأة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ظل الثورة الصناعية

واجراء تريض ميداني بمؤسساتكم من اجل تكملة اعداد بحث ميداني

تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

رئيس القسم

د. امي سيادي محمد
مساعد رئيس قسم الكيمياء بالجامعة
والمسائل المترتبة
قسم العلوم الاجتماعية
الجامعة

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للإقامة الجامعية 2000 سريير 1

