



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و التسيير.

قسم : علوم التسيير.

تخصص: التنظيم و الطفرة الرقمية.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د

التحول الرقمي و إشكالية التغيير التنظيمي

إشراف : أ. د صدوقي غريسي

إعداد الطالب: سي طيب الهشمي رضا

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة معسكر.	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن عبو الجبالي .
مقررا	جامعة معسكر .	أستاذ التعليم العالي	أ.د صدوقي غريسي .
ممتحنا	جامعة معسكر .	أستاذ التعليم العالي	أ.د بوشیخي محمد رضا .
ممتحنا	جامعة معسكر .	أستاذ التعليم العالي	أ.د مكأوي مكي .
ممتحنا	المدرسة المتعددة التقنيات وهران .	أستاذ التعليم العالي	أ.د عماري صلاح الدين سفيان .
ممتحنا	جامعة الجزائر 03 .	أستاذ محاضر "أ"	د زيان بغداد.

الموسم الجامعي 2023 / 2024

الملخص :

تهدف الدراسة إلى التعرف على ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي ، و أهم الأسباب و العوامل التي تؤدي إلى عدم تقبل التغيير في المنظمة ، وقياس مدى تقبل الأفراد العاملين في المنظمة لظاهرة التحول الرقمي ، من خلال الإعتقاد على نظرية تقبل التكنولوجيا TAM، و من خلال قياس درجة إدراك الأفراد للمنفعة المدركة من إستخدام التحول الرقمي ، وسهولة الإستخدام المتوقعة ، اللتان تحددان الموقف تجاه الإستخدام الفعلي للتحول الرقمي داخل المنظمة .

توصلت الدراسة إلى أن الخصائص الفردية مثل النوع ، والسن ، والمركز الإداري ، و المؤهلات العلمية ليست لها تأثير على مقاومة التغيير التنظيمي ، ماعدا متغير الخبرة له تأثير على درجة مقاومة التغيير ، حيث وجدنا أن الأفراد الأكثر خبرة في المنظمة يرفضون التغيير ، و لا يتقبلونه ، أما بالنسبة للمنفعة المدركة من التحول الرقمي ، توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات الفردية ليس لها علاقة بمدى إدراك المنفعة المدركة ، ما عدا متغير الخبرة له تأثير على المنفعة المدركة ، و توصلت الدراسة أيضا إلى أن الخصائص الفردية ليست لها علاقة، و لا تؤثر على سهولة الإستخدام المدركة من التحول الرقمي و إن الإستخدام الفعلي للتحول الرقمي داخل المنظمة ، مرتبط بمدى إدراك الأفراد الفاعلين في المنظمة المنفعة المتحصلة عليها من التحول الرقمي ، بالإضافة إلى سهولة الإستخدام المدركة ، وأنه كلما كانت المنظمة تستخدم تقنيات التحول الرقمي التي هي أقل تعقيد ، و سهلة الإستخدام و تعود بالفائدة على المستوى الفردي و التنظيمي ، كلما قل مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي ، مقاومة التغيير التنظيمي، التغيير التنظيمي ، نموذج تقبل التكنولوجيا.

Résumé

L'étude vise à identifier le phénomène de résistance au changement organisationnel, ainsi que les causes et facteurs les plus importants qui conduisent à la non-acceptation du changement dans l'organisation, et à mesurer dans quelle mesure les individus travaillant dans l'organisation acceptent le phénomène de la transformation numérique. , en s'appuyant sur la théorie de l'acceptation des technologies TAM, en mesurant le degré de prise de conscience des individus Le bénéfice perçu de l'utilisation de la transformation numérique, et la facilité d'utilisation attendue, qui déterminent l'attitude vis-à-vis de l'utilisation réelle de la transformation numérique au sein de l'organisation.

L'étude a conclu que les caractéristiques individuelles telles que le sexe, l'âge, la position administrative et les qualifications académiques n'ont aucun effet sur la résistance au changement organisationnel, à l'exception de la variable d'expérience qui a un effet sur le degré de résistance au changement, car nous avons constaté que les plus les individus expérimentés dans l'organisation rejettent le changement et ne l'acceptent pas Quant au bénéfice perçu de la transformation numérique, l'étude a conclu que les variables individuelles n'ont aucun lien avec l'étendue de la perception du bénéfice perçu, à l'exception de la variable d'expérience qui a un impact sur le bénéfice perçu. L'étude a également conclu que les caractéristiques individuelles n'ont aucune relation et n'affectent pas la facilité d'utilisation perçue. Transformation numérique L'utilisation réelle de la transformation numérique au sein de l'organisation est liée à la mesure dans laquelle les individus actifs dans l'organisation réaliser le bénéfice obtenu de la transformation numérique, en plus de la facilité d'utilisation perçue, et que chaque fois que l'organisation utilise des techniques de transformation numérique moins complexes, faciles à utiliser et bénéfiques au niveau individuel et organisationnel, plus le niveau de résistance à l'organisation changement.

Mots clés : transformation numérique, résistance au changement organisationnel, changement organisationnel, modèle d'acceptation de la technologie.

Abstract

The study aims to identify the phenomenon of resistance to organizational change, and the most important causes and factors that lead to non-acceptance of change in the organization, and to measure the extent to which individuals working in the organization accept the phenomenon of digital transformation, by relying on the technology acceptance theory TAM, by measuring the degree of awareness of individuals The perceived benefit from the use of digital transformation, and the expected ease of use, which determine the attitude towards the actual use of digital transformation within the organization.

The study concluded that individual characteristics such as gender, age, administrative position, and academic qualifications have no effect on resistance to organizational change, except for the variable of experience that has an effect on the degree of resistance to change, as we found that the most experienced individuals in the organization reject change and do not accept it. As for the perceived benefit from digital transformation, the study concluded that the individual variables have no relationship with the extent of the perceived benefit perception, except for the experience variable that has an impact on the perceived benefit. The study also concluded that the individual characteristics have no relationship and do not affect the perceived ease of use. Digital transformation The actual use of digital transformation within the organization is related to the extent to which the active individuals in the organization realize the benefit obtained from digital transformation, in addition to the perceived ease of use, and that whenever the organization uses digital transformation techniques that are less complex, easy to use and beneficial to Individual and organizational level, the lower the level of resistance to organizational change

Keywords: digital transformation, resistance to organizational change, organizational change, technology acceptance model

الإهداء

أهدي هذا العمل :

إلى من قال فيهما الله سبحانه و تعالى : ﴿ وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا ﴾
والذي رحمه الله ، و والدي ، عرفانا مني بفضلهم ، و إلى زوجتي الكريمة ، تقديرا مني
لتضحياتها و صبرها ، و إلى ابنتي سي طيب مليكة إيناس حفظها الله ، و إلى كل الأساتذة
الكرام ، وجميع من علمني حرفا و تعاقبوا على تعليمي في مقاعد الدراسة ، و إلى كل طالب
علم و باحث عن المعرفة ، و إلى كل من قدم لي يد العون من قريب و من بعيد لإنجاز هذا
العمل ، عسى أن يجعل الله هذا العمل في فائدة التقدم و الرقي لوطني الحبيب .

شكر و تقدير

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي ۗ إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ " -سورة الأحقاف الآية 15-

الحمد لله أولا و آخر ا ، أن وفقني لإنجاز هذا العمل ، حمدا يليق بجلاله و عظيم سلطانه
و أسأله أن يجعله خالصا لوجهه الكريم ، أما بعد إنني أتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى :

الأستاذ الدكتور الفاضل صدوقي غريسي على قبوله الإشراف على هذا البحث ، و
نصائحه و إرشاداته القيمة التي ساعدتني كثيرا لإنجاز هذا العمل وأعضاء لجنة المناقشة
لقبولهم لمناقشة هذا البحث .

بارك الله في الجميع وعند الله وحده جزاؤهم.

فهرس المحتويات

الفهرس

1.....	مقدمة الدراسة
2.....	مقدمة عامة:
3.....	فرضيات البحث:
4.....	أهمية الدراسة:
5.....	أهداف الدراسة:
14.....	نموذج الدراسة
6.....	منهج الدراسة:
7.....	حدود الدراسة:
7.....	الدراسات السابقة:
15.....	هيكل الدراسة:
17.....	الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي.
18.....	تمهيد:
19.....	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي ونظرياته.
19.....	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.
22.....	المطلب الثاني : نظريات التغيير التنظيمي.
30.....	المطلب الثالث: أهداف التغيير التنظيمي و مصادره .
38.....	المبحث الثاني : مجالات و نماذج التغيير التنظيمي أنواعه
38.....	المطلب الأول : مجالات التغيير
48.....	المطلب الثاني : نماذج التغيير التنظيمي و مراحلہ .
59.....	المبحث الثالث : مداخل التغيير التنظيمي
59.....	المطلب الأول :اعادة هندسة العمليات
69.....	المطلب الثاني :الجودة الشاملة

72 خلاصة الفصل :
73 الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي و نظريات تقبل التكنولوجيا.
74 تمهيد :
75 المبحث الأول :الإطار النظري لمقاومة التغيير التنظيمي
75 المطلب الأول : مفهوم مقاومة التغيير و مراحلها
82 المطلب الثاني : إستراتيجيات مقاومة التغيير التنظيمي.
87 المطلب الثالث : أنماط الأفراد المقاومين للتغيير.....
89 المبحث الثاني : أسباب مقاومة التغيير التنظيمي و نتائجها .
89 المطلب الأول: عوامل مقاومة التغيير الفردية والتنظيمية.
94 المطلب الثاني أسباب أخرى لمقاومة التغيير التنظيمي :
98 المطلب الثالث : سلبيات و إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي
101 المبحث الثالث : نظريات تقبل التكنولوجيا :
101 المطلب الأول :نموذج قبول التكنولوجيا TAM
103 المطلب الثاني : النظرية الموحدة لقبول إستخدام التكنولوجيا Utaut1/Utaut 2
106 المطلب الثالث : نظرية إنتشار الإبتكارات ، و نظرية إستخدام الكمبيوتر
112 خلاصة الفصل :
113 الفصل الثالث : الإطار النظري للتحول الرقمي
114 مقدمة الفصل :
115 المبحث الأول :ماهية التحول الرقمي.
115 المطلب الأول: تعريف التكنولوجيا و التحول الرقمي
120 المطلب الثاني : نشأة التحول الرقمي و إنتشاره السريع
122 المطلب الثالث :التحول الرقمي كرهان إستراتيجي للتنظيم
131 المبحث الثاني أساسيات التحول الرقمي ومراحلها في المنظمة :
131 المطلب الأول:أساسيات التحول الرقمي

135	المطلب الثاني :محددات نجاح التحول الرقمي .
136	المطلب الثالث : مراحل التحول الرقمي في التنظيم، و نماذجه .
140	المبحث الثالث :أشكال التحول الرقمي.
140	المطلب الأول :الهواتف الذكية و التطبيقات البرمجية.
143	المطلب الثاني :الحوسبة السحابية ، و أنترنت الأشياء .
150	المطلب الثالث : الذكاء الاصطناعي ، و الطباعة الثلاثية الأبعاد.
155	خلاصة الفصل :
156	الفصل الرابع : الجانب التطبيقي.
157	تمهيد :
157	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية .
157	المطلب الأول : المنهج المستخدم .
158	المطلب الثاني :مجتمع و عينة الدراسة .
159	المطلب الثالث :أداة الدراسة .
162	المطلب الرابع :صدق و ثبات درجات المقياس .
163	المطلب الخامس : خصائص عينة الدراسة .
166	المطلب السادس: المعالجة الإحصائية .
167	المبحث الثاني : نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة .
167	المطلب الأول :درجة إستجابة أفراد عينة الدراسة لمحور مقاومة التغيير التنظيمي .
170	المطلب الثاني : درجة إستجابة أفراد عينة الدراسة لمحور المنفعة المدركة من التحول الرقمي .
174	المطلب الثالث :درجة إستجابة أفراد عينة الدراسة لمحور سهولة الإستخدام المدركة .
177	المطلب الرابع : درجة إستجابة أفراد عينة الدراسة لمحور الإستخدام الفعلي للتحول الرقمي .
179	المبحث الثالث : إختبار فرضيات الدراسة .
179	المطلب الأول : إختبار الفرضية الرئيسية الأولى .
184	المطلب الثاني : إختبار الفرضية الثانية .
186	المطلب الثالث : إختبار الفرضية الثالثة .

المطلب الرابع : إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة .	187
المطلب الخامس : إختبار الفرضية الرئيسية الخامسة .	191
المطلب السادس : إختبار الفرضية الرئيسية السادسة .	195
خلاصة الفصل :	197
خاتمة :	199
قائمة المراجع	200
الملاحق	200

قائمة الجداول

قائمة الجداول	
68	تعريف مقاومة التغيير التنظيمي لدى مختلف الباحثين في الظاهرة
75	تلخيص لإستراتيجيات مقاومة التغيير التنظيمي
85	أسباب أخرى لمقاومة التغيير التنظيمي
87	النتائج السلبية لمقاومة التغيير التنظيمي
113	البيانات الرقمية
136	محاور الإستبيان الموجهة للمؤسسات المالية و الإقتصادية
138	معال الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة
139	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
140	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
141	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة
141	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
142	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الإداري
144	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مقاومة التغيير التنظيمي .
145	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور المنفعة المدركة من التحول الرقمي
147	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور سهولة الإستخدام المدركة للتحول الرقمي

152	إجابات افراد العينة على الاسئلة المتعلقة بقياس الإستخدام
153	نتائج إختبار (ت) للفرق بين متوسط مقاومة التحول الرقمي تبعاً للنوع
154	نتائج إختبار التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
155	نتائج إختبار التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير المركز الإداري
156	نتائج إختبار التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير العمر
157	نتائج إختبار المقارنات البعدية SCHEFFE
158	نتائج الإنحدار البسيط للمنفعة المدركة و مقاومة التحول الرقمي
159	نتائج الإنحدار البسيط لسهولة الإستخدام المدركة و مقاومة التحول الرقمي
160	إختبار T للفرق بين متوسط المنفعة المدركة تبعاً لمتغير النوع
161	نتائج إختبار التباين الأحادي ANOVA
162	إختبار التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير العمر
162	نتائج إختبار التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير المركز الإداري .
163	نتائج إختبار التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير الخبرة .
164	نتائج إختبار T للفروق بين متوسط سهولة الإستخدام المدركة تبعاً للنوع.
165	نتائج إختبار التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
166	نتائج إختبار التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير المركز الإداري
167	نتائج إختبار التباين الأحادي anova تبعاً لمتغير العمر
168	نتائج الإنحدار البسيط لسهولة الإستخدام على المنفعة المدركة

مقدمة الدراسة

مقدمة عامة:

مما لا شك فيه أننا نعيش في عصر التحول الرقمي ، بحيث صار كل شيء متصل بالإنترنت وتطورت طريقة المجتمعات في التواصل ، و التعامل مع المعلومات ، فظهرت مواقع التواصل الإجتماعي ، ومواقع التسويق الإلكتروني ، وتطورت الشبكات و وصلت إلى جيلها الخامس ، والجيل السادس قد تم بالفعل الشروع فيه ، وظهرت أنترنت الأشياء و الذكاء الإصطناعي ، والحوسبة الإلكترونية و الطباعة ثلاثية الأبعاد ، و الهواتف النقالة الذكية ، إذ باتت المنظمات مرغمة للتعامل و مسايرة التحول الرقمي ، من أجل ضمان إستمراريتها في بيئتها ، وإجراء تغيير تنظيمي من أجل ذلك، بحيث يعتبر التغيير هو الطريقة الأساسية للإستفادة من التحول الرقمي ، وضمان العمل بكفاءة عالية من أجل إرضاء العميل ، لكن أثناء إجراء التغيير التنظيمي ، يصادف المنظمات إشكالية مهمة ، وهي مقاومة التغيير التنظيمي ، و رفضه ، و هو سلوك تنظيمي ، منطقي للأفراد داخل المنظمة لأنهم يتعاملون مع المجهول ويعتبر موضوع التغيير ظاهرة جديدة عليهم ، مما يعيق المنظمة و يؤخرها في تحقيق التغيير التنظيمي و الوصول إلى الأهداف المسطرة ، من أجل تعزيز فرصة بقائها و إستمراريتها ، و من الضروري على المنظمات تحديد الأسباب الكامنة وراء مقاومة التغيير ، من أجل السيطرة عليه و التقليل منه ، و التأكد من الإستخدام الفعلي للأفراد الفاعلين في المنظمة ، لمخرجات التحول الرقمي في المنظمة ، من هنا تتبلور إشكالية الدراسة ، حول التساؤل الرئيسي التالي :

ما مدى تأثير مقاومة التغيير التنظيمي على فعالية التحول الرقمي داخل المنظمة.

و لمعالجة و تحليل الإشكالية، وبغية الوصول إلى إطار نظري و تطبيقي، حول موضوع

التحول الرقمي و إشكالية مقاومة التغيير التنظيمي، لابد من طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو التغيير التنظيمي؟
- ما هو التحول الرقمي؟
- ماهي ظاهرة مقاومة التغيير وأسبابها؟ .
- ما مدى تأثير المنفعة المدركة من التحول الرقمي، على مقاومة التغيير؟.
- ما مدى تأثير سهولة الإستخدام المدركة للتحول الرقمي، على مقاومة التغيير؟.
- ما تأثير العوامل و الخصائص الفردية على مقاومة التغيير التنظيمي؟
- ما مدى تأثير العوامل التنظيمية على مقاومة التغيير التنظيمي؟

فرضيات البحث:

في ظل محاولة إظهار محددات مقاومة التغيير و مدى تأثيرها على الإستخدام الفعلي

للتحول الرقمي، نقترح مجموعة من الفرضيات يمكن صياغتها كمايلي :

-الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة بين الخصائص الفردية و مقاومة التغيير التنظيمي القائم على إستخدام وسائل

التحول الرقمي.

-الفرضية الرئيسية الثانية :

- توجد علاقة بين المنفعة المدركة و مقاومة التحول الرقمي .

-الفرضية الرئيسية الثالثة :

- توجد علاقة بين سهولة الإستخدام المدركة و مقاومة التحول الرقمي .

-الفرضية الرئيسية الرابعة :

- توجد علاقة بين الخصائص الفردية و المنفعة المدركة من التحول الرقمي.

-الفرضية الرئيسية الخامسة :

- توجد علاقة بين الخصائص الفردية و سهولة الإستخدام المدركة من التحول الرقمي.

الفرضية الرئيسية السادسة :

-توجد علاقة بين المنفعة المدركة وسهولة الإستخدام المدركة.

أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها ، كونها تتناول موضوعا من المواضيع الجديدة ، التي تساير التطور التكنولوجي ، و التوجهات العالمية في التحول الرقمي داخل المنظمات ، و الإستخدام المكثف لها ، وكيفية التعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي ، من أجل الإستفادة من التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية ، وتحقيق الرقي ، و الجودة و السرعة في تقديم القيمة للعميل وذلك عن طريق الوقوف على أهم العوامل و الأسباب التي تؤدي إلى رفض الإستخدام الفعلي

للتحول الرقمي ، من أجل مساعدة متخذي القرار في المؤسسات الجزائرية عن طريق توجيههم إلى الطرق الصحيحة من أجل التبنى الصحيح و المنهجي للتغيير التنظيمي من خلال التحول الرقمي ، وتشجيع إستخدامه و تقبله من طرف الأفراد الفاعلين في المنظمات، من أجل ضمان الإستمرارية في البيئة التي تنشط فيها .

أهداف الدراسة :

- نسعى إلى قيامنا بهذا البحث من أجل الوصول إلى جملة من الأهداف أهمها :
- الوقوف على أهم الإسهامات المعرفية التي قدمها الباحثين في موضوع الدراسة، من خلال الدراسات السابقة، و الكتب.
 - الوقوف على ظاهرة التحول الرقمي من خلال التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بها و أهم الخطوات المنهجية المتعلقة بها ، من أجل ضمان التطبيق الجيد لها .
 - التطرق إلى ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي ، و أهم الأسباب و العوامل المؤدية لها .
 - التعرف إلى مدى تأثير مستوى مقاومة التغيير التنظيمي ، على نجاح الإستخدام الفعلي للتحول الرقمي .
 - شرح نموذج تقبل التكنولوجيا، ومن خلال تفسير عناصر النموذج، و التعرض إلى كيفية تطبيقه فعليا من أجل تحقيق الإستخدام الفعلي للتحول الرقمي داخل المنظمات الجزائرية، و التقليل من ظاهرة مقاومة و رفض التغيير التنظيمي .

-الإسهام بعض المقترحات و التوصيات التي من شأنها أن تساعد المنظمات ،خاصة الوطنية و تشجعها وتوجهها للإستخدام الفعلي للتحويل الرقمي و الإستفادة منه بشكل كلي ، و تحقيق الرقمي ، ومسايرة الدول.

منهج الدراسة :

المنهج الإستنباطي التجريدي :

إنطلاقاً من هذا المنهج، تم تقديم إطار نظري و خلفية ، عن متغيرات الدراسة المتمثلة في التغيير التنظيمي ، و مقاومة التغيير التنظيمي ، و التحويل الرقمي ، التي تعد مقدمة لفهم تأثير مقاومة التغيير على الإستخدام الفعلي للتكنولوجيا ، من خلال الإطلاع على مختلف الأبحاث و الدراسات و المجالات العلمية المتعلقة بالموضوع ، و من ثم تعميم النتائج المتعلقة بها على جميع المنظمات التي تسعى إلى تبني التحويل الرقمي .

المنهج الإستقرائي (التجريبي):

تم الإستعانة به من أجل قياس العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة،و المتغيرات التابعة التي شكلت المنطلق الأساسي لموضوع البحث ، و قد تم الإستعانة بأدوات هذا المنهج ، و المتمثلة في المنهج الإحصائي ، في محاولة منا لقياس مستوى العلاقة بين مقاومة التغيير التنظيمي و التحويل الرقمي ، وذلك من خلال إستخدام أداة الإستبيان لجمع المعلومات و إجراء المقابلة ، و لإظهار النتائج تمت معالجة البيانات، بإستخدام مجموعة من الحزم الإحصائية ، من خلال البرنامج الإحصائي SPSS ، ثم مناقشة النتائج و تعميمها.

حدود الدراسة :

لقد تم خلال الدراسة الإلتزام بحدود البحث العلمي وهي :

الحدود الموضوعية :

تقتصر الدراسة بالإلتزام بمعرفة و إبراز مدى تأثير مستوى مقاومة التغيير التنظيمي، على الإستخدام الفعلي للتحويل الرقمي ، و العوامل المؤثرة على درجة مقاومة التغيير المتمثلة في التكنولوجيا نفسها و العوامل الفردية.

الحدود المكانية :

لإختبار متغيرات الدراسة ، تم إجراء البحث على مستوى مجموعة من البنوك الجزائرية و المتمثلة في بنك التنمية الريفية ، بنك التنمية المحلية ، و مجموعة من البنوك الخاصة وهي ، بنك الخليج ، و بنك باربا ، بالإضافة مؤسسة نפטال و ذلك بولاية معسكر –الجزائر، ومؤسسة تطهير المياه لولاية معسكر ، و مجموعة من المؤسسات في المجمع الصناعي بولاية سعيدة، وبنك التنمية الريفية بولاية وهران ، و بنك التنمية المحلية بولاية وهران.

الحدود الزمانية :

لغرض جمع المعلومات اللازمة لإتمام الجزء التطبيقي تم تحديد زمن الدراسة من شهر نوفمبر لسنة 2022 إلى غاية 24 أفريل 2023 .

الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة عن طبيعة العلم التراكمية و التكميلية ، و يحاول الباحث من خلالها التعرف على الطريقة التي تمت بها معالجة الإشكاليات ، و النتائج و التوصيات التي خرجت بها و توصلت إليها ، من أجل التوسع في موضوع البحث و الإلمام بالجوانب المختلفة فيه ، و

لقد تم التطرق إلى الأبحاث و الدراسات المتعلقة بالدراسة ، و قمنا بالتركيز على بعض الدراسات المهمة نذكرها كمايلي :

1- Siti Salwa Mohd Ishak, **Resistance factors to technology innovation in construction organizations**, thesis phd, University of New South Wales Sydney, Australia, 2013.

كان موضوع الدراسة حول عوامل و محددات مقاومة التغيير التكنولوجي في المنظمة و من أجل ذلك اعتمدت الدراسة على مجموعة من النظريات تتمثل في نموذج قبول التكنولوجيا و نظرية الابتكار ، و نظرية الشبكة الإجتماعية ، و قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسات البناء ، بأستراليا التي إعتمدت نظام إدارة معلومات المشاريع عبر المنصات الرقمية و الحوسبة، في أستراليا ، و تم جمع البيانات من خلال الإستبيان و المقابلة و توصلت الدراسة إلى أن عوامل مقاومة التغيير متربطة بنمط القيادة بحيث له تأثير بدرجة كبيرة على تقبل أو رفض التغيير ، و العلاقة مع الزملاء من نفس الوظيفة لها تأثير واضح على قرار الفرد و موقفه تجاه التغيير لكن بدرجة متوسطة ، و رأي الجماعة داخل المنظمة يؤثر بشكل كبير على مستوى المقاومة ، و فرص التدريب و التكوين المسبقة على إستخدام التكنولوجيا لها تأثير مباشر على درجة المقاومة أو التقبل ، بالإضافة إلى الإمتيازات التي تقدمها التكنولوجيا المستخدمة و مدى ملائمتها و درجة تعقيدها لها كذلك تأثير قوى و تعتبر عوامل و محددات مباشرة لمقاومة التغيير التكنولوجي ، و توصلت الدراسة أيضا إلى أن الوقت المتاح للأفراد على إستخدام التكنولوجيا كذلك عامل مهم ، و مستوى و درجة الإستخدام، و درجة توتر الأفراد ، و المعرفة و فعالية الأفراد و التحفيز و الخبرة كلها عوامل مهمة في تفسير

مقاومة التغيير التكنولوجي ، و أوصت الدراسة على ضرورة التدريب و التكوين من أجل التقليل من ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي ، و مرافقة فريق التغيير من قبل الإدارة و تقديم الدعم اللازم و التحفيز ، و الإختيار الأمثل لنوع التقنية التكنولوجية المستخدمة في العمل .

2-Christiane Caneva ,facteurs d'adoption ou de rejet des technologies chez les professeurs-formateurs d'enseignants : le cas de l'université costaricienne ,Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire International Journal of Technologies in Higher Education Volume16,Number 1, 2019.

لقد هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل قبول و رفض التغيير التكنولوجي ، حيث إعتد الباحث على نظرية Rogers المعروفة بنظرية الإبتكار و نشر التكنولوجيا ، و قام الباحث بإجراء دراسة في مركز تكوين الأساتذة بكستريكا ، بحيث قام هذا المركز بإستخدام و إدخال الأدوات و التقنيات الرقمية في عملية تكوين الأساتذة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود عوائق تنظيمية خارجية تدفع إلى مقاومة الفرد للتغيير التنظيمي تتمثل في غياب الدعم من قبل المنظمة أثناء إجراء التغييرات التكنولوجية و عوائق داخلية مرتبطة بالفرد تتمثل في غياب المعرفة المتعلقة بالتقنيات الرقمية ، و مهارات تكنولوجية محدودة ، و كشفت الدراسة إلى أن مستوى مقاومة التغيير يتحدد من خلال درجة إدراك الفرد للمنفعة المدركة من إستخدام التقنيات الرقمية ، و مدى توافقها مع القيم و المعتقدات السائدة لدى الأفراد و المستخدمين المحتملين داخل المنظمة و خبرتهم السابقة و المنفعة المدركة التي تلبي إحتياجاتهم الوظيفية و أوصت الدراسة إلى ضرورة تشجيع الإدارة للأساتذة على إستخدام التقنيات الرقمية في

عملية التعليم و مرافقتهم و تقديم الدعم اللازم من خلال توضيح طريقة إستخدام التقنيات الرقمية من خلال اللوائح و الإتصال الفعال مع فريق التغيير .

-3-Christophe Porlier, Véronique Sébastien, Jean-Pierre Tang-Taye, **Ère numérique et changements organisationnels en management public**, Conférence pluridisciplinaire, commande publique, services publics locaux et concurrence. *Thème : Impact des nouvelles technologies sur l'organisation et la performance des services publics locaux*. UFR Droit et économie- université de La Réunion - Laboratoires CEMOI et CRJ, septembre 2016.

تهدف الدراسة إلى معرفة الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير ، و قدرة الأفراد الفاعلين في الجامعة على تقبل التغيير المبني على التحول الرقمي داخل الجامعة و مدى استعدادهم للتغيير التكنولوجي ، حيث إعتمدت الدراسة على نموذج تقبل التكنولوجيا و نموذج نشر التكنولوجيا لمعرفة محددات مقاومة التغيير التنظيمي التكنولوجي ، و على نظرية تغيير السلوك ، حيث تمت الدراسة على عينة في جامعة الإتحاد بفرنسا ، و المتمثلة في 183 أستاذ جامعي و إداريين ، و تم جمع البيانات من خلال الإستبيان الإلكتروني و المقابلة ، و توصلت الدراسة إلى إلا أن عوامل مقاومة الأفراد للتغيير التكنولوجي داخل المنظمة مرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة ، من حيث مدى ملائمتها و توافقها مع الوظيفة و درجة تعقيدها ، و الفائدة المدركة و سهولة الإستخدام المدركة ، و أن غياب معيار أو دليل موحد للإستخدام من شأنه دفع الأفراد إلى مقاومة التغيير التكنولوجي ، و أن غياب الدعم التنظيمي و الشفافية

كذلك عاملان مهمان في رفع مستوى المقاومة، وأن إتاحة فرصة تجريب مسبقة للتكنولوجيا قبل إستخدامها رسميا داخل المنظمة يحدد موقف الأفراد تجاه مقاومة أو تقبل التكنولوجيا، و الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة كذلك عامل لا بد من الإهتمام به لأنه يؤثر على قرارات الأفراد تجاه عملية التغيير التكنولوجي، و توصلت الدراسة كذلك، إلى أن إدارة التغيير أو الأشخاص المفوضين بعملية التغيير الرقمي يلعبون دورا هاما في التأثير الإيجابي على الأفراد و تحفيزهم على إستخدام مخرجات التحول الرقمي في أداء وظائفهم، و تشجيعهم على الإبتكار و تبني التغيير التنظيمي، و مستوى التكوين لدى الأفراد الفاعلين في المنظمة يؤثر على دافعيتهم للتغير، و توصلت إلى أن سلوك الأفراد في إتخاذ موقف إتجاه أي تغيير داخل المنظمة، يمر بمجموعة من المراحل و كل مرحلة تؤثر على درجة التحفيز تجاه التحول الرقمي و درجة تقبله أو مقاومته، و أوصت الدراسة إلى ضرورة وضع خطة إتصال فعالة بين الإدارة و فريق التغيير، تهدف إلى شرح التغيير الرقمي، و التدريب و التكوين المستمر على إستخدام البيئة الرقمية من أجل تحسين قدرات الأفراد الرقمية من خلال إستخدام مواقع مثل اليوتيوب و إعداد نشرات شهرية، و تنظيم أيام وملتقيات دراسية حول التحول الرقمي، إستحداث وحدة التحول الرقمي داخل المنظمة و إستخدام تقنيات رقمية مريحة و غير معقدة من أجل تشجيع الأفراد الفاعلين على إستخدامها و القيام بتأهيل الأفراد و الرفع من درجة إستعدادهم للتغيير، قبل القيام بعملية التغيير لغرض التقليل من مقاومة التغيير.

4- Anuragini Shirish, Leslie Batuekueno, **Technology renewal, user resistance, and user adoption: status quo bias theory revisited**, Journal of Organizational Change Management, vol 05 N°34, 2021.

تهدف الدراسة إلى التعرف الشامل لأسباب و محددات مقاومة التغيير التكنولوجي من طرف الأفراد المتخصصين في التكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة ، و التركيز على سلوكهم نحو تقبل أو رفض التكنولوجيا ، وذلك من خلال توظيف نموذج مقاومة المستخدمين المعروف بنظرية (URM) User Resistance Model) ، وتم إجراء الدراسة الميدانية في شركة GOODTECH ، الفرنسية ، و شملت الدراسة عينة مكونة من 103 فرد من قسم نظم المعلومات التابع للشركة ، وتم جمع البيانات من خلال أداة الإستبيان و المقابلة ، و توصلت الدراسة على أن عوامل مقاومة التغيير التكنولوجي للأفراد مرتبط بتكلفة التغيير ، أي الفوضى التي يواجهها المستخدم من جراء التحول إلى الوضع الجديد ، و سلوك الأفراد مرتبط بالفائدة من التكنولوجيا المستخدمة و المزايا المنتظرة منها ، و الكفاءة الفردية و الذاتية للمستخدم تجاه التكنولوجيا الجديدة ، بالإضافة إلى الدعم التنظيمي الذي توفره المنظمة لتسهيل تكيف المستخدمين مع التغيير الجديد ، و رأي الزملاء أو الجماعة تجاه التغيير ، و توصلت الدراسة أيضا إلى أهمية المناخ التنظيمي في التأثير على مقاومة التغيير ، و على أن العوامل الشخصية مثل السن و الخبرة و الجنس ليس لها علاقة بمقاومة التغيير و أوصت الدراسة بالبحث أكثر و الوقوف على عوامل مقاومة التغيير و أشارت أنه عدم مقاومة التغيير لاتعني قبوله بالضرورة و لابد على إدارة التغيير من التركيز على استراتيجيات التغيير ، و التدريب الجيد لمستخدمي التقنيات التكنولوجية ، من أجل تعزيز كفاءتهم و التالي التقليل من المقاومة .

5-Mohammed Mastafi, Abdelouahed Mabrou, Francis Balle,
Intégration des TIC dans l'enseignement : quels déterminants de

résistance au changement chez les enseignants ?, Revue Scientifique internationale de l'Education et de la Formation / RSIEF, vol3 N°6 .

هدفت الدراسة إلى معرفة محددات مقاومة التغيير التنظيمي عند إدماج تكنولوجيا الاتصال و المعلومات في التعليم ،حيث اعتمدت الدراسة على الإطار النظري لمحددات و عوامل مقاومة التغيير التنظيمي ، في دراستها الميدانية ، التي تمت في مؤسسات تعليمية مغربية وشملت عينة الدراسة 327 أستاذ تم توزيع عليهم الإستبانة من أجل جمع البيانات ، وإستخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي SPSS لغرض التحليل، وتوصلت الدراسة إلى أن محددات مقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية ترجع إلى تعقيد التكنولوجيا ، و إنعدام أو غياب الإرادة من أجل الإبتكار ، و تغيير طريقة ممارسة العمل ، ضعف القدرات و المهارات التكنولوجية للأفراد ، و غياب الدعم من قبل الإدارة، و نقص التكوين ، و مشكل الهيكل التنظيمي البيروقراطي الذي يعتبر عائق أمام نجاح التغيير التنظيمي ، كل هذه العوامل أثرت بشكل مباشر على موقف الأفراد داخل المؤسسات التعليمية المغربية، تجاه التغيير التنظيمي و تبني تكنولوجيا الإتصال ، و أوصت الدراسة على ضرورة ووقوف الإدارة على الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير و محاولة فهمها و التعامل معها من أجل التقليل من مقاومة التغيير.

أهمية الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة :

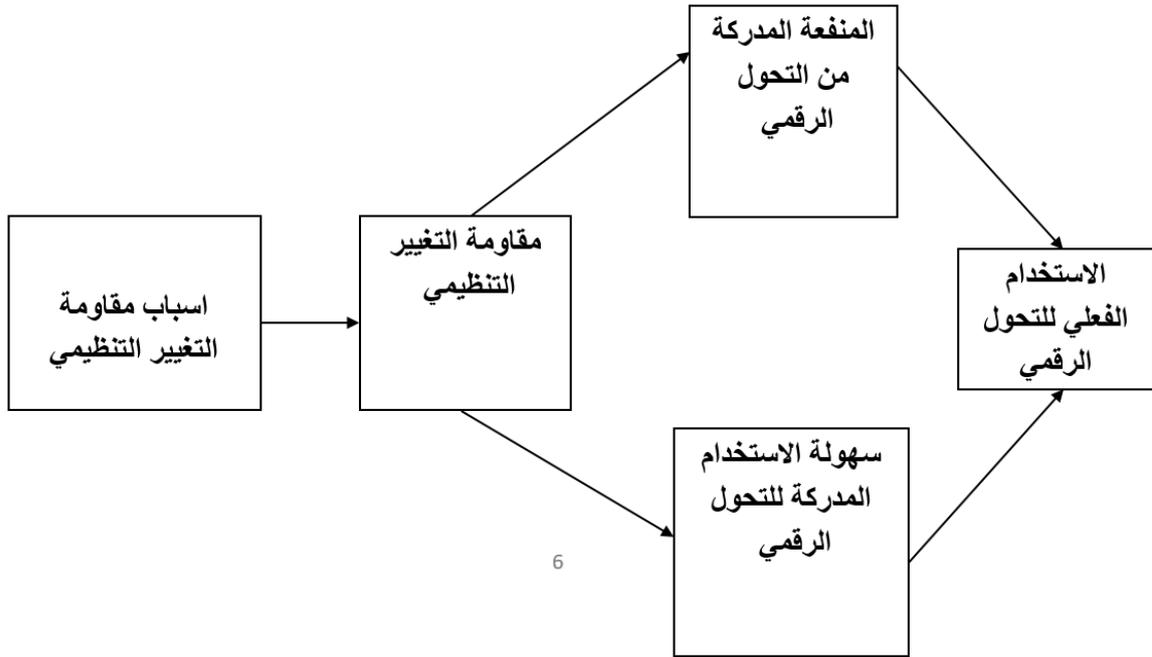
لقد ركزت الدراسات السابقة على نموذج تقبل التكنولوجيا و نظرية الإبتكار، و نظرية السلوك في تفسير عوامل رفض و تقبل التكنولوجيا، و إعتمدت مقاومة التغيير كمتغير مستقل فقط ، أما الدراسة الحالية تم فيها تطوير نموذج تقبل التكنولوجيا TAM و التوسع فيه من خلال دراسة العلاقة السببية بين مقاومة التغيير التنظيمي و أهم العوامل التي تؤدي إلى ظاهرة مقاومة

التغيير ، المتمثلة في الخصائص الفردية مثل و العمر والسن ، وخصائص التنظيمية، نحو الدعم التنظيمي و الثقافة التنظيمية ، ثم تم البحث في تأثيرها على تقبل و فعالية التحول الرقمي من خلال توظيف نموذج Bernadis et al ، و نموذج Oreg ، و نموذج Bareil ، في نموذج تقبل التكنولوجيا TAM .

نموذج الدراسة :

من خلال مراجعة الدراسات السابقة في موضوع البحث ، تم بناء نموذج الدراسة الحالية وتم توظيف ، نموذج تقبل التكنولوجيا TAM ، و نموذج Bernadis et al و نموذج Oreg ، و نموذج Bareil ، من أجل معرفة محددات مقاومة التغيير التنظيمي ، القائم على استخدام التحول الرقمي في المنظمات ، و تم تحديد مقاومة التغيير التنظيمي كمتغير مستقل ، و الإستخدام الفعلي للتحول الرقمي كمتغير تابع ، و قد تم تحديد المتغيرات الفرعية للدراسة ، المتمثلة في المنفعة المدركة من استخدام التحول الرقمي ، و سهولة الإستخدام المدركة للتحول الرقمي ، كمحددات لمقاومة التغيير المتعلقة بالتكنولوجيا نفسها ، و السن و الخبرة و البحث على الروتين ، كمحددات لمقاومة التغيير المتعلقة بالعوامل الفردية، و الدعم التنظيمي ، و الثقافة التنظيمية ، كمحددات تنظيمية لمقاومة التغيير التنظيمي ، من أجل الإلمام بكل جوانب البحث وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم : 01 نموذج الدراسة .



المصدر : فتحي أكرم، علي مصطفى، استخدام نموذج قبول التكنولوجيا لتقصي فعالية التكنولوجيا المساندة القائمة على تطبيقات التعلم التكيفية النقالة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد 01 ، العدد 176 ، 2017 ، ص 28.

تقسيمات الدراسة :

وقد قسم البحث إلى جانبين أساسيين ، جانب نظري ، وجانب تطبيقي ، وعليه سوف نتطرق في الفصل الأول من هذا البحث إلى مفهوم إلى الإطار النظري للتغيير التنظيمي، من خلال تحديد مفهوم التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى التعرض لأهم النظريات المتعلقة بالتغيير التنظيمي، و إلى مصادره و ذكر أهم المراحل التي تمر بها عملية التغيير التنظيمي.

و في الفصل الثاني ، تعرضنا لظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي و نظريات تقبل التكنولوجيا ، أما الفصل الثالث فتطرقنا فيه إلى الإطار النظري للتحول الرقمي من خلال شرح مفهومه، و أساسياته.

بالإضافة إلى أهم إستراتيجيات التحول الرقمي ، و الرهانات التي تواجه المنظمة في عصر التحول الرقمي ، و تطرقنا في الفصل الثالث أيضا ، إلى أهم أشكال التحول الرقمي ، التي يمكن للمنظمة الإستفادة منها .

أما الجانب الثاني من البحث والمتمثل في الجانب التطبيقي، فقد تضمن الفصل الرابع ، الذي إستعرضنا فيه نتائج الدراسة التي قمنا بها قصد الحصول على المعلومات الأولية للدراسة ، و وصف عينة الدراسة ، بالإضافة إلى شرح المنهج المستخدم ، و أدوات جمع المعلومات المتمثلة في الإستبيان ، كما أشرنا في نهاية الفصل إلى التقنيات الإحصائية المستخدمة في الدراسة ، بالإضافة إلى النتائج التي تم التوصل إليها، و عرضها في جداول و التعليق عليها، إستنادا إلى الفرضيات التي تم صياغتها، ثم خاتمة الدراسة، و في الأخير قمنا بعرض مختلف التوصيات و المقترحات التي يمكن الإستعانة بها في المنظمات من أجل ضمان الإستخدام الفعلي للتحول الرقمي و ضمان نجاحه و التقليل من ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى قائمة المراجع التي تم الإستعانة بها من أجل إثراء البحث.

الفصل الأول :

الإطار النظري للتغيير التنظيمي.

تمهيد:

يعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر المهمة التي يجب على المنظمة الإهتمام بها لأنها تساعد المنظمة في التكيف مع التغيرات البيئية و ضمان الإستمرارية ، اذ لا بد من التعرف إلى تعريفه و إلى المصطلحات و المفاهيم المرتبطة به و اهم النظريات المتعلقة بظاهرة التغيير التنظيمي .

بالإضافة إلى معرفة مصادر التغيير التنظيمي و العوامل التي تؤثر عليه و المجالات التي يمسه التغيير ، و لنجاح عملية التغيير في المنظمة بشكل عام لا بد من المرور بعدة مراحل منهجية مع مراعاة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة و ايجاد تناغم بين مكونات المنظمة. و سنتطرق في هذا الفصل إلى هذه النقاط من خلال ثلاث مباحث تتمثل في مايلي :

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي ونظرياته.

المبحث الثاني : مجالات و نماذج التغيير التنظيمي أنواعه

المبحث الثالث : مداخل التغيير التنظيمي .

خلاصة الفصل .

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي ونظرياته.

سنقوم من خلال هذا المبحث بتقديم مجموعة من التعاريف المتعلقة بمصطلح التغيير ، و الوقوف على أدق تعاريف ظاهرة التعبير التنظيمي ، ثم التطرق إلى النظريات المفسرة له و مصادر التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.

تقديم تعريف للتغيير التنظيمي ليس بالأمر الهين نظرا لإرتباطه بمجالات متعددة ، فقد يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي ، أو إستراتيجية المنظمة ، أو التغيير في الأفراد ، أو في التكنولوجيا المستخدمة ، أو في ثقافة المنظمة ، لذا يجب تفسير كلمة "تغيير" و كلمة "تنظيم" من أجل فك اللبس عن ظاهرة التغيير التنظيمي .

الفرع الأول: تعريف التغيير.

كلمة التغيير في اللغة العربية مشتقة من الفعل "غير" ، و يمكن القول غير الشيء أي بدله و جعله على غير ما كان عليه، و يقال غيرت بيتي أي بنيته بناءا غير الذي كان عليه ، و غير فلان حاله ، أي أصلح شأنه¹

الفرع الثاني: تعريف التنظيم.

يعرف Robbins، التنظيم على أنه كيان إجتماعي منسق بوعي ، له حدود واضحة و ينشط على أساس دائم لغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف ، و يعرف أيضا على أنه

¹ إبراهيم، كشت ومضات إدارية، دار وائل للنشر والتوزيع ، د ط ، عمان ، 1999 ، ص 306 حسن خضيري ، إدارة التغيير ، دار الرضا للنشر والتوزيع ، د ط ، دمشق ، سوريا ، 2003، ص 23.

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

عملية تصميم أساسها تقسيم و تجميع العمل الواجب إنجازه داخل الوظائف ثم تحديد المسؤوليات و السلطات و العلاقات، التي تترتب عن تقسيم العمل، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من إنشاء المنظمة.¹

الفرع الثالث: تعريف التغيير التنظيمي

يعرف التغيير التنظيمي على أنه عملية هادفة و واعية يقوم بها التنظيم ، لغرض تحقيق التأقلم مع البيئة التي تنشط فيها المنظمة ، و الانتقال إلى حالة تنظيمية قادرة على حل المشكلات و التقلبات التي تتعرض لها² المنظمة ، وقد زاد الإهتمام بموضوع التغيير التنظيمي من قبل الباحثين بعد إنتشار مفاهيم مدرسة الأنساق التي تهتم بدراسة المنظمة باعتبارها نسق مفتوح يتفاعل مع المحيط ، من خلال تبني التغيير على أنه قراءة في الماضي و الحاضر و المستقبل من أجل الإنتقال من الوضع الراهن إلى حالة مستقبلية أحسن ، و يشمل التغيير العمليات و المخرجات و الهيكل التنظيمي و إستراتيجية المنظمة و الأفراد.³

و عرفه **D.Holt**،⁴ على أنه عملية مدروسة تركز على السياسات المتبعة في المنظمة و هيكلها التنظيمي و استراتيجيهما و التكنولوجيا المستخدمة ، من أجل تحقيق التكيف و المرونة

¹ خليل محمد الشماع ، خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط4 ، عمان ، 2004 ، ص 374.

² موساللوزي ، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط2، عمان ، 2002 ، ص50.

³ حسن حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر ، ط2 ، عمان ، 2009 ، ص373.

صلاح الدين ، محمد عبد الباقي ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر ، د ط ، الإسكندرية، 2006، ص 45.

⁴ فريد التجار ، التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية مأور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21 ، الدار الجامعية للنشر سكندرية ، د ط ، مصر ، 2006 ، ص 68.

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

مع التعقيدات التي تطرأ على بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية ، لغرض الإستمرارية ، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد و المنظمات تهدف إلى تحقيق التوازن .

ويعرف التغيير التنظيمي أيضا ، على أنه أسلوب إداري يتم من خلاله تحويل المنظمة من وضعها الراهن إلى وضع أكثر كفاءة ، و تبني أسلوب جديد يترجم من خلال إجراء تعديل جوهري على المنظمة ومجالاتها الوظيفية¹.

و عرف **Ivanko** ، التغيير التنظيمي على أنه عملية التحول التي تمر بها منظمات الأعمال من خلال إعادة التوجيه و هيكلية الإدارة ، أو الاندماج ، أو الاستحواذ بغرض تطوير أهداف و غايات جديدة للمنظمة ، لكن عند تناول تعريف التغيير التنظيمي قد يحدث اختلاط و تداخل بين التغيير و الإنتقال و الابتكار، و التطوير ، يجب الفصل بينها ، فالتغيير هو أمر موضعي يشمل الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية ، و مواقع الأفراد الوظيفية ، و التكنولوجيا المستخدمة ، أما الإنتقال فهو الحالة السيكولوجية التي يمر بها الأفراد حتى يعتادوا الوضع الجديد ، أما الابتكار فهو فكرة جديدة من أجل تحسين الخدمة أو المنتج أي القيمة بصفة عامة و التطوير يركز على الجوانب السلوكية ، و عليه فان التغيير التنظيمي هو وضع جديد كليا ، يشترط فيه التحضير المسبق و الهادف الذي يمس كل أو جزء من المنظمة بغرض تحقيق أحسن وضع ، و التكيف مع المتغيرات البيئية².

¹ أحمد ماهر، تطوير المنظمات ، الدار الجامعية للنشر ، د ط ، الإسكندرية، مصر ، 2007 ، ص 85.

² رأوية حسن ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، د ط ، الإسكندرية ، مصر 2002 ص 85.

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

و عليه فان التغيير التنظيمي ، هو الفعل المخطط من أجل تعزيز فعالية المنظمة و تقوية إمكانياتها من أجل مواجهة المشاكل،¹ و يتم ذلك من خلال جهد تشاركي بين الإداريين و المختصين في عملية التغيير و الإستشاريين، من أجل رسم معالم نجاح المنظمة.

المطلب الثاني : نظريات التغيير التنظيمي

تم تصنيف نظريات التغيير التنظيمي حسب المرحلة التاريخية التي عايشته هذا المفهوم و يختلف طرح و تفسير ظاهرة التغيير داخل منظمات الأعمال، من قبل الباحثين حسب تلك المراحل التاريخية.²

الفرع الأول: المرحلة النمو و التكيف

بعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية،³ عرف الاقتصاد العالمي إزدهارا و إرتفعت معدلات النمو و إستقرت الأوضاع عموما إلى غاية السبعينات ، خلال هذه المرحلة كان مصطلح التغيير التنظيمي مرادفا للنمو و التقدم ، و أهم النظريات التي ظهرت خلال هذه المرحلة هي نظرية النمو ، نظرية التطوير التنظيمي ، النظرية الموقفية ، نظرية دورة حياة المنظمات.

1-نظرية النمو:

من أهم رواد هذا الاتجاه 1959 penrose and haire ، و يرى هذا الإتجاه أن النمو هو حالة طبيعية ، يحصل بسبب إهتمام المسيرين بالأرباح من خلال توفير الموارد الضرورية

¹ رافدة عمر الحريري ، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية ، الثقافة للنشر و التوزيع ، ط1، عمان، الأردن ، 2011، ص 80.

² قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر ، طه ، عمان، الأردن ، 2010 ، ص 343.

³ ستيف سميث ، إدارة التغيير ترجمة مكتبة الصقري الرياض، 2001، ص7.

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

لتحقيق ذلك مما ينتج عنه ازدياد حجم المنظمة و كل هذا يؤدي إلى إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي ، إذن فالنمو هو تغيير ، و التغيير في نظرهم يولد تعقيد التنظيم ، ينتج عنه إما تقبله من قبل الأفراد إذا كان يحقق مصالحهم أو مقاومته إذا كان لا يحقق طموحاتهم ، إلا أن رواد هذه النظرية لم يحلوا مسار مقاومة التغيير التنظيم ، و اكتفوا بالسببية فقط .¹

2-التطوير التنظيمي:

من أهم رواد هذا المدخل BennisChin and²، و يعرف التطوير التنظيمي على أنه نشاط مخطط على مستوى المنظمة ، من قبل القمة الإستراتيجية و يتجسد من خلال إجراء تغييرات في المنظمة من أجل ضمان استمرارها و زيادة فعاليتها من خلال الإهتمام بالعنصر البشري و تطبيق مبادئ المدرسة السلوكية في تسيير عملية تغيير المنظمة ، فالتطوير التنظيمي عبارة عن إستراتيجية تستهدف عملية تعليم الأفراد و تغيير توجهاتهم و معتقداتهم ، بما يحقق الأهداف التنظيمية الجديدة ، و ينظر إلى التطوير التنظيمي على انه عملية تجديد ، و هو حصيلة التغييرات البشرية و التكنولوجية و الهيكلية و الاستراتيجية و الثقافية التي تحصل في المنظمة ، و يعتبر التطوير التنظيمي أول طريقة ظهرت لتسيير التغيير التنظيمي و يتعامل التطوير التنظيمي مع التغيير التنظيمي من خلال تقوية قدرات المنظمة على حل المشكلات و إتخاذ القرارات و تكييف المنظمة مع البيئة التنظيمية من خلال توفير المناخ التنظيمي الملائم لإيجاد التوازن داخل المنظمة عن طريق التركيز على سلوك الأفراد و الجماعات داخل المنظمة و يهدف التطوير التنظيمي إلى تحقيق التناغم بين الأهداف الفردية و التنظيمية و

¹ مشهور ثروت، التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان، الأردن، 2010، ص 78.

² محمد الصيرفي ، إدارة التغيير، دار الفكر الجماعي، الإسكندرية، 2007، ص 20.

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

بالتالي هو يهتم بالنظريات السلوكية، و هو إمتداد للمدرسة الإنسانية، و يرى أن الأفراد قادرين على تحمل المسؤولية و اتخاذ القرارات، و هو يهدف إلى التقليل من ظاهرة مقاومة التغيير من خلال إشراك الأفراد و إتاحة فرصة التعبير عن الآراء حول المنظمة، و إبداء الإقتراحات و يتم تطبيق التطوير التنظيمي، من خلال أساليب و تقنيات مثل التدريب على الحساسية و التعامل مع الصراع التنظيمي، و تكوين فرق عمل تتشارك في إنجاز المهام، إذن التطوير التنظيمي يركز على سلوك الأفراد و إدارة المعرفة، و تبادل الخبرات و المعلومات و تبني ثقافة التغيير بين الأفراد، و زاد الاهتمام بالتطوير التنظيمي، و تطورت مداخله و يتم من خلال المقارنة المرجعية، و إدارة الجودة الشاملة و إعادة الهندسة، تعتبر هذه النظرية كإمتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية، بحيث تهتم نظرية التطوير التنظيمي بتقديم خطوات و نماذج للتغيير التنظيمي الفعال و تبحث في دوافعه أو عوامله فهي تقوم بإعطاء حلول لتسيير التغيير التنظيمي، من خلال إقتراح الإدارة التشاركية التي من شأنها تقليل ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي².

و تركز هذه النظرية على ضرورة الإهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمة من خلال إيجاد تناغم بين الأهداف الفردية و التنظيمية في نفس الوقت دون إهمال البيئة الخارجية للمنظمة و تطوير قدرات و مهارات الأفراد العاملين في المنظمة، و التغيير التنظيمي بالنسبة لنظرية

¹ سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير و تطوير المنظمات مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1992، ص37.

² Pertoli, A., Hermel, Ph., Piloter L'entreprise en Mutation, une Approche Stratégique du Changement, éditions, l'Organisation, Paris, France, 1986, p41.

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

التطوير التنظيمي هو نشاط مستمر من أجل تحسين الأداء التنظيمي و تحقيق رضا العاملين في المنظمة.¹

3- النظريات الموقفية :

ظهرت النظريات الموقفية في نهاية الستينات² وبداية السبعينات و من أهم روادها Woodward و Burns & stalker و Lorsch & Lawrence ، و Thompson ، و جاءت هذه النظرية كإنتقاد للنظريات الكلاسيكية التي تقول إن هناك طريقة واحدة مثلى لتنظيم العمل تصلح لكل المنظمات ، حيث تعتبر النظريات الموقفية أن المنظمة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة التي ينشط فيها ، بحيث المنظمة لا تستطيع تجاهلها و إلا سيكون مصيرها الزوال و ركزت النظرية الموقفية على الهيكل التنظيمي ، و أنه يتغير حسب الظروف البيئية ، فمثلا المنظمات التي تنشط في بيئة مستقرة يكون لها هيكل بيروقراطي ألي، من أجل تحقيق الفعالية أما المنظمات التي تنشط في بيئة تتسم بعدم الاستقرار، لابد عليها من إجراء تغيير هيكلي فالتغيير حسب هذه النظرية هو عمل مستمر مرتبط بمراقبة التغيير و التطورات الحاصلة في المحيط ، وإجراء تغيير في هيكلية المنظمات بما يتناسب مع البيئة .

¹ أحمد الخطيب عادل سالم معايعه الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2009، ص396.

² Reitter, R، et autres، Cultures D'entreprise étude sur les Conditions de Réussite du Changement, Vuibert, Paris, 1991, p91.

تنظر هذه النظرية إلى المنظمة¹ على أنها كائن حي ينمو و يتطور مع مرور الوقت و لكي تنمو لابد عليها من المرور بعدة مراحل ، تعرف بدورة الحياة فهي تبدأ بهيكل تنظيمي بسيط ثم تبدأ بالتعقد بالتزامن مع إستمراريتها و توسعها ، و حسب هذه النظرية التغيير في المنظمة أمر حتمي و تدريجي مع تغير المعطيات و البيئة التي تنشط فيها ، لكن لاقت هذه النظرية عدة انتقادات لأنها لم تأخذ بعين الإعتبار مرحلة الإنحدار التي تمر بها المنظمة ، و تنظر للمنظمة على أنها كائن حي طبيعي ، دون الاهتمام بالعوامل الداخلية و الخارجية الأخرى التي تؤثر على نشاط و استمرارية المنظمة .

الفرع الثاني: المرحلة الزوال و التحول.

عرفت هذه المرحلة بمرحلة الأزمات،² منها أزمة النفط و غيرها مما نتج عن هذه الأزمات إلى إفلاس العديد من الشركات ، أدى إلى إعادة النظر في التغيير التنظيمي ، و أهم النظريات التي برزت في هذه المرحلة ايكولوجيا المجموعات ، النظريات الثقافية و الإدراكية ، المدخل الهيكلي ، نظرية التوازن المنتظم أو الدقيق .

¹ مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر - الأدوار - المهارات و الصفات الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001، ص 301.

² فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية، ط5، بدون ذكر دار و بلد النشر، 2006، ص53.

ظهر هذا التوجه في نهاية السبعينات ومن أهم رواده Freeman and hannan ، بالإضافة إلى Aldrich الذي تعتبر¹إسهاماته امتدادا لأفكارهما ، و يرى أصحاب هذا التيار أن التغيير التنظيمي ينتج أساسا عن عملية إنتقاء تقوم به البيئة ، أي إنه حتمي و مفروض على المنظمة ، و المنظمة تكون مسلوقة الإرادة، و عملية التغيير التي تقوم بها ما هي إلا ردة فعل مقابل الضغوطات التي تفرزها البيئة ، و تبقى المنظمات خاضعة للبيئة بسبب حاجتها للموارد من أجل استمرارها ، إذ يصبح التغيير فعلا خارجيا و مفروضا يرغم المنظمات على إحداثه لأن البيئة تقوم بإنتقاء فقط المنظمات التي تواكب التغيرات و التطورات الحاصلة فيها، أما المنظمات الجامدة التي لا تستطيع التكيف يكون مآلها الزوال ، بالتالي السعي إلى التكيف هو رد فعل يترجم من خلال إحداث التغيير تحت إملاءات المحيط ، و ما يفرضه من تهديدات و فرص ، و عملية التغيير تحدث بسبب تنافس مجموعة المنظمات التي تنشط في نفس البيئة على الموارد التي تتسم بالندرة و التالي سيكون البقاء للأقوى هنا تنتقي البيئة المنظمات التي تبقى و التي تزول و تظهر على إثرها منظمات جديدة، إذا كان السوق واعد ، و تستمر هذه الدورة، تتكيف منظمة و تتغير و تفشل أخرى في التكيف والتغير ، مما سبق نستنتج أن التغيير ظاهرة حتمية و مفروضة على المنظمات .

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2 ، دار وائل، عمان، الأردن، 2004 ،ص355.

من أهم رواده 1988 Friesen , Miller , Greenwood , Hinings ، و المدخل الهيكلي يركز على التغيير¹ الاستراتيجي ، الذي يتم من خلاله التركيز على الهيكل التنظيمي و جعله مناسب حسب الإستراتيجية ، و حسب هذه النظرية يجب أن يكون التغيير كلي و شامل و سريع و من أجل تجنب تكاليف الإنتقال من هيكل إلى أخرى ، و هو ضروري من أجل تكيف المنظمة مع التغيرات الحاصلة في البيئة إلا أن التغيير هنا يكون خطير و حذر و لا يحدث إلا في حالة الأزمات و لا يتبناه إلا القادة الإستراتيجيين من خلال تغيير إستراتيجية المنظمة الحالية و تبني خيارات إستراتيجية أخرى، مثل الاندماج التركيز أو التوسع، فالتغيير التنظيمي في هذه الحالة هو تكيف الهيكل التنظيمي حسب الخيارات الإستراتيجية².

3- النظريات الثقافية و الإدراكية :

من أهم روادها schein et bartunek و تعطي هذه النظرية إهتمام و اسعا بالتغيير التنظيمي بحيث تقدم رؤية مفادها³ أن التغيير ليس فقط إستراتيجيا أو هيكليا، بل هو أيضا ثقافيا ، فالمنظمة لها ثقافتها الخاصة بها التي تتجسد من خلال العادات و القيم و الطقوس و الرموز الراسخة في ذاكرتها التنظيمية، و هي أيضا تعتبر مجالا للتغيير الأكثر صعوبة لانه

¹ تغريد صالح سعيقان، أحمد عدنان الطيط، ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي- دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 3-5 نوفمبر 2009، ص12.

² شارلز و جاليت جو نز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ج01، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد السيد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 736ص، 2001.

³ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002، ص6.

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

يولد ظاهرة مقاومة التغيير التي عادة ما تكون عنيفة و عملية التغيير الثقافي هنا تكون طويلة الأمد تحتاج إلى قادة لهم كاريزما خاصة و مؤثرة على الأفراد فالقادة هنا يتعاملون مع الجانب السلوكي فهو أمر معقد خاصة و إن كانت لهم ثقافة راسخة فعملية تغيير إدراك الأفراد و قناعاتهم و محاولة تجديدها يتطلب وقت اطول و جهد أكبر.¹

الفرع الثالث : مرحلة التعلم .

عرفت فترة الثمانينات بمرحلة الإزدهار و التطور و التغييرات الهائلة في كل المجالات خاصة الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية و أدركت المنظمات ان الشيء الثابت الوحيد هو التغيير، بحيث أصبحت تنشط² في بيئة عدائية و سريعة التغيير، و ظهرت نظرية التعلم التنظيمي ، و نظرية التطور ، و نظرية الفوضى و الإنهيار ، و المدخل البنائي.

-نظرية التعلم التنظيمي :

من أهم روادها Monaka et miliken و تعتبر التعلم عملية تلقائية في المنظمة بحيث تتعلم المنظمة من خلال تجاربها التعامل³ مع التغييرات و المشكلات التي تطرأ عليها و تكون مجموعة من المعارف و المهارات اذ يصبح التغيير امر طبيعي و عادي لدى المنظمة، من أجل التكيف و تحقيق التوازن و يصبح التغيير كثافة راسخة لدى الأفراد في المنظمة ، و

¹ عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري- منظور تطبيقي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص276.

² واني ابتسام، التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، مجلد30، العدد67، يوليو1990، معهد الإدارة العامة، الأردن، ص 51.

³ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة- مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 375.

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

يحصل ذلك بسبب عملية التطبيق و الممارسة بحيث التغيير لا يكون نظري فقط بل تم تجربته و تطبيقه ، وهذه الممارسة تعتبر كتميز للمنظمة تزيد من قابليتها التنافسية و سرعة التأقلم بصورة الية و سريعة و طبيعية مع كل التغيرات الحاصلة في البيئة، و تشير هذه النظرية على ضرورة تبادل المعارف و المعلومات بين الأفراد و تدوينها و نشرها و تخزينها لكي تعتبر كمرجع مع ضرورة تسهيل للإدارة لعملية التغيير .

المطلب الثالث :اهداف التغيير التنظيمي و مصادره .

الفرع الأول : أهداف التغيير التنظيمي .

تختلف أهداف التغيير التنظيمي باختلاف المشكلات¹ التي تتعرض لها المنظمات بحيث تسعى هذه المنظمات إلى التكيف مع المشكلات، و ايجاد الحلول لها و بصفة عامة تشترك المنظمات عند اجراء التغيير التنظيمي إلى تحقيق جملة من الاهداف التالية :

أولا :على مستوى الأفراد.

➤ تعزيز وظيفة الاتصال داخل المنظمة بين الأفراد من خلال السماح لهم بالتعرف إلى

المشاكل و العراقيل الحاصلة داخل المنظمة²

➤ فتح المجال للنقاش و الحوار و المشاركة بين اعضاء المنظمة من أجل بناء مناخ تنظيمي

ملائم .

➤ ترسيخ ثقافة التعاون داخل المنظمة.

¹ Bareil C، Une nouvelle compréhension du vécu des acteurs en transition, in Rondeau A، (S/D) ,changement organisationnel, Bibliothèque Nationale du Québec,1998, p60.

² Baranski L , Le management éclairé, 2ème édition, Edition d'Organisation, Paris,، 2005 , p12.

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

➤ تقوية روح المبادرة و الابداع و الثقة بين الجماعة.

➤ تشجيع روح المنافسة بين اعضاء المنظمة و الاستفادة منها من أجل ايجاد الحلول للمشكلات.

ثانيا : على مستوى المنظمة .

➤ تحقيق فعالية الرقابة الداخلية على أنشطة المنظمة من أجل تصحيح الانحرافات و الاخطاء¹.

➤ تكيف المنظمة مع التغييرات الحاصلة في البيئة من أجل ضمان استمراريتها.

➤ تبني الاساليب الادارية المتطورة في التسيير كالادارة بالاهداف بدل الادارة بالازمات.

➤ تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة من خلال توفير المعلومات اللازمة لمواجهة المشكلات و الحالات الطارئة.

الفرع الثاني : مصادر التغيير التنظيمي .

أثبتت الأبحاث و الدراسات أن التغيير التنظيمي ظاهرة حتمية تفرض على المنظمة التكيف مع التطورات الحاصلة في بيئتها من أجل تحقيق الانسجام و ضمان استمراريتها و تعتبر تلك التطورات الحاصلة كدوافع و مصادر لإجراء التغيير التنظيمي و تصنف على أساس مصادر داخلية²، تتمثل في ظهور أهداف تنظيمية جديدة داخل المنظمة أو ظهور مشاكل في الإنتاج نحو ارتفاع التكاليف و انخفاض في الانتاجية ، و المناخ التنظيمي غير الملائم ، اما

¹ Brassard A, Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement, Revue des sciences de l'éducation, Vol 29, No 2, 2003 , p253.

² Helfer J·P·, Kalilka M·, Orsoni J, Management str.atégique, 9ème édition, Vuibert, Paris, 2013 ,p381.

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

المصادر الخارجية هي تلك المتعلقة بالبيئة التنظيمية الخارجية، مثل التفكير في الفرص الاقتصادية ، العوامل الايديولوجية الثقافية ، التغييرات في المعرفة و ظهور تقنيات جديدة ، و سنقوم بالغوص في مصادر التغيير التنظيمي بالتفصيل فيمايلي.

الفرع الأول المصادر الخارجية :

تعتبر القوى أو المصادر الخارجية أكثر تأثيرا في ظاهرة التغيير التنظيمي لأنها تتسم بالتعقيد و التطور و التغيير السريع لأنها مرتبطة بالبيئة الخارجية للمنظمة بحيث يصعب التنبؤ بها و هي :¹

1-عوامل الاقتصادية :

إن العولمة و الإنفتاح على الأسواق الخارجية و انضمام العديد من الدول إلى منظمة التجارة العالمية ، و ظهور² منظمات أعمال جديدة في البيئة ، زاد من حدة المنافسة، و بالإضافة إلى التغييرات الحاصلة في سعر الصرف ، الذي يؤثر في سعر المواد الأولية ، أو المدخلات بصفة عامة ، و التغييرات الحاصلة في المؤشرات الاقتصادية مثل التضخم ، كل ذلك يحتم على المنظمة و يفرض عليها تغييرا إستراتيجيا و هيكليا وثقافيا كبيرا .

¹ - Pichault F، Le changement peut-il être géré ? cité par Gilbert P، et al، (S/D) ,Organisations et Comportements, Dunod, Paris,2005 , p173.

² Krasensky P، Zimmer P، Surtout ne changez rien, pourquoi résistons nous tant au changement, Editions d'Organisation, Paris, 2006 , p28.

إن تغيير القوانين و التشريعات¹ و إلغاء بعضها و إصدار غيرها مثل القوانين الضريبية و قانون حماية المستهلك ، قانون العمل ، المراسيم المتعلقة بالضمان الاجتماعي ، و القوانين الجمركية ، و غيرها من القوانين ، تفرض على المنظمة إجراء تعديلات و تغييرات تنظيمية من أجل التكيف مع هذه التشريعات ، فقد تقوم بتغيير في نظام الاجور و سياسات العمل ، و اجراء تغيير استراتيجي بسبب القوانين الجمركية مثل تبني استراتيجية الاندماج بسبب القوانين الجمركية ، أو استراتيجية التركيز و الاستغناء على منتوجات بسبب ارتفاع التكاليف بسبب القوانين الضريبية.²

2-عوامل تكنولوجية :

قد اشار Rondeau 1999³ إلى ان التطورات التقنية و التكنولوجية تفتعل عملية التغيير التنظيمي ، و هذه التطورات التقنية تؤدي إلى اجراء تغيير هيكلية ، بحيث اشارت Wood wor ، ان التكنولوجيا المستخدمة تؤثر مباشرة على الهيكل التنظيمي ، و طريقة تقسيم العمل و تغيير في طريقة العمل ، فتكنولوجيا المعلومات و الاتصال اصبحت تتيح نماذج تسير جديدة مثل العمل عن بعد، فقد يتم الانتقال إلى هياكل أكثر مرونة، مثل الهيكل الاقتراضي التذي يتطلب كفاءات متخصصة ، و إتاحت كذلك قنوات توزيع جديدة من خلال الإنترنت ، و أصبح الوصول إلى العملاء شيء سهل لكن في نفس الوقت صعب لانه يولد

¹ Kondalkar V، G، organization development, New Age International (P) Ltd، Publishers, New Delhi,2009 , p187.

² Galbraith J، R، Designing Organizations، Strategy, Structure, and Process at the Business Unit & Enterprise Levels, 3rd Edition, Jossey-Bass, USA, 2014 , p6.

³ Dessler G، la Gestion des Organisations ; principes et tendances au XXI siècle, 2ème édition, Renouveau Pédagogique, Québec,2009 , p525.

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

تنافس لارضاء العميل أو الزبون، مما يحتم على منظمات الأعمال القيام باجراء تغيير على استراتيجاتها التسويقية ، من خلال التسويق الشبكي بعيدا عن الطريقة التقليدية مما قد تلجا إلى تغيير في الأفراد و استبدالهم بكفاءات جديدة، تتحكم بمخرجات تكنولوجيا المعلومات .

الأسباب الاجتماعية:

تتمثل التغييرات في أذواق و متطلبات و احتياجات المجتمع ، و عوامل مباشرة تدفع المنظمة إلى تبني التغيير التنظيمي من أجل التكيف مع البيئة الاجتماعية و تلبية الاذواق و التغييرات الاجتماعية التي تطرأ ، و تلعب النقابات العمالية و الجمعيات ،دورا فعالا في الضغط على المنظمات¹.

الأسباب السياسية:

تعتبر الأحداث السياسية عاملا مهما في التغيير التنظيمي فالدول التي لا تعرف استقرارا سياسيا ،يكون فيها التغيير نتيجة حتمية مثل حالات الحرب تؤثر على الهياكل التنظيمية قد تؤدي إلى الغاء فرع من فروع المنظمة ،و طرق و نماذج الأعمال في البلد محل الحرب و النزاعات .

الفرع الثاني المصادر الداخلية :

هناك بعض المؤشرات الداخلية في المنظمة تدفع إلى القيام بعملية التغيير التنظيمي

نذكرها كالتالي:²

¹ Gagnon Y، C، Les trois leviers stratégiques de la réussite du changement technologique, Revue d'analyse comparée en administration publique TELESCOPE, Vol 14, No 3,2008 , p73.

² Heller R، le guide du nouveau manager, Pearson - Village Mondial, France,2000 , p201.

في حالة ما إذا قامت المنظمة بإجراء تعديلات على أهدافها الحالية أو إلغائها و وضع أهداف أخرى جديدة يتحتم عليها إجراء تغييرات في الوسائل و الإمكانيات المستخدمة أو حتى الأفراد أو الهيكل التنظيمي.¹

ثانيا : دخول أفراد جدد في المنظمة.

إن انضمام أعضاء جدد في المنظمة خاصة في المناصب إلى لها صلة بالقرار ينتج عنها بالضرورة القيام بتغييرات في إجراءات العمل ، وفي الأفراد و في العلاقات مع القوى التنافسية و بالتالي إجراء تغيير استراتيجي ، و هنا يلعب أسلوب القيادة المتبع دورا حاسما في نتائج التغييرات الحاصلة.²

ثالثا تراجع و انخفاض مستوى الاداء.

تعتبر تدني مستوى المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام دافعا من أجل اجراء تغيير تنظيمي ، من أجل تدارك الخسائر الناتجة عن هذا التراجع الذي يحدث نتيجة لاسباب كثيرة مثل كثرة الغيابات و الاضطراب و ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.

¹ Soparnot R، L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel ، de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement, Revue Gestion, HEC Montréal, Vol 29, No 4, 2004 ,p31.

² - Séguin F، Hafsi T، Demers C، Le management stratégique de l'analyse à l'action, Les Éditions Transcontinental, Montréal، 2008 , p296.

قد يحدث في المنظمة تغيير السلطات و المسؤوليات أو المهام و تقلبات في حجم العمالة أو استخدام تقنيات جديدة وتكنولوجيا جديدة، أو تبني استراتيجية جديدة مما يستدعي الامر اجراء تغيير في الهيكل التنظيمي و الخارطة التنظيمية و بالتالي تغيير اجراءات العمل.

الفرع الثالث :تبويب كاست و ورونزويك لمصادر التغيير التنظيمي .

قامت "كاست" بالاشارة إلى انه هناك مصادر أخرى تدفع المنظمة إلى التغيير، على غرار البيئة الخارجية للمنظمة، التي تعد المصدر الرئيس لإحداث التغيير، نظرا لتعقيدها و اتسامها بعدم الاستقرار اذ لا بد على المنظمة من التكيف معها من أجل ضمان الاستمرارية و البقاء، فهي تشمل كل العوامل الاقتصادية و الإجتماعية و السياسية و القانونية و الثقافية و أي تغيير في هذه العوامل يؤثر على المنظمة بطريقة مباشرة ، بالإضافة إلى مستوى التكنولوجيا في البيئة التي تنشط فيها المنظمة تؤثر عليها ، فالتقنيات المتطورة و الحديثة مثل الأتمتة و التحول الرقمي و تكنولوجيا الاعلام و الاتصال، تعد ذات اثر واضح و مباشر على كفاءة و فعالية المنظمة و تدفعها أكثر إلى التعقيد ، و أشارت "كاست" إلى أن الأهداف التنظيمية المسطرة و القيم تعتبر مصدر للتغيير، أي قد يحدث تعديل في الأهداف بسبب تغير القيم السائدة في المنظمة من أجل تحقيق التناغم بين سلوك المنظمة و الأهداف التنظيمية ، و كذلك الهيكل التنظيمي يعد مصدرا للتغيير فأى تغيير في الأنظمة الفرعية أو الكلية يؤدي إلى تغيير

¹ Allouche J, Laroche P, Noël, F: Restructurations et performances de l'entreprise ، Une méta-analyse, Finance Contrôle Stratégie, Vol 11, No 2,2008 , p 105.

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

في كل الهيكل التنظيمي، من أجل تحقيق التوازن بين الأفراد في مختلف المستويات الادارية و الاهداف التنظيمية.

الفرع الرابع :تبويب لوثانز .

قسم لوثانز مصادر التغيير كالتالي.1 :

أولا المصادر الخارجية :

-مستوى التنافسية المرتفع بين المنظمات في الأسواق .

-تغير البيئة الاجتماعية .

-التطور التكنولوجي .

ثانيا العوامل الداخلية :

-الحاجة إلى تغيير الاساليب الادارية المتبعة في المنظمة .²

-تحقيق التوازن بين المناخ التنظيمي و احتياجات الأفراد.

-وجود خلل في التنسيق .

-الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع البيئة الداخلية للمنظمة.

¹ عثمان فاروق السيد ،قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، المنصورة ط، 1، 2000 ص 9.

² ثابت إدريس ،المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص3.

من خلال ما سبق يتضح أن التغيير التنظيمي ضرورة حتمية، في حياة المنظمات من أجل ضمان الاستمرارية و تحقيق التكيف مع البيئة التنظيمية الداخلية و الخارجية ، على أساس ان المنظمة نظام مفتوح على بيئته ولكي يتم هذا التكيف يجب مراعاة مجالات التغيير و انواعه و نماذجه في المنظمة حسب الضرورة و في مايلي يتم عرض مجالات و نماذج و انواع التغيير بالتفصيل في المنظمة.

المطلب الأول : مجالات التغيير.

الفرع الأول : ثقافة المنظمة.

تم استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية في حقل الادارة في سنة 1970 من طرف الاستاذ Davis Stanley بجامعة Harvard Bisines school في كتاب تحت عنوان «comparative management : organizational and cultural perspectives» وقد عرفها على انها مجموعة القيم و العادات و المعتقدات المشتركة بين اعضاء المنظمة و التي تعتبر كدليل لهم لترجم كسلوكيات للأفراد اثناء القيام بوظائفهم ، و عرفها Thevenet على انها ما يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ، و هي عبارة عن مراجع للأفراد تكونت من خلال الأحداث التي عرفتھا المنظمة خلال الزمن و هي تعبر عن مجموعة من السلوكيات و القيم و المبادئ الأساسية للأفراد من أجل التأقلم مع المحيط الداخلي و الخارجي .²

¹ حسن مختار، إدارة التغيير التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، ط1، 2011، ص67.
² شيخ، سيوسف، ابعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الداري السالمي، المجلة العممية لكمية التجارة، المجدد، العدد12، ، 17، ص، 1995.

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

و تشبه ايضا مفهوم الثقافة التنظيمية ، على انها جبل جليدي¹ يمثل جزءه الظاهري مختلف العادات و الطقوس الممارسات اما الجزء السفلي المخفي فيشير إلى القيم و المعتقدات التي توجه و تتحكم في مختلف العادات و الطقوس التي يمارسها الأفراد داخل المنظمة، و اشارت الدراسات ان الثقافة التنظيمية تتكون من :

أولا : المعتقدات.

هي عبارة عن قناعات يؤمن² بها الأفراد ، تعكس طريقة و نمط التفكير الجماعي ، و هي تؤثر على المناخ التنظيمي للمنظمة و الاداء التنظيمي و الالتزام التنظيمي.

ثانيا : الأساطير.

هي عبارة عن قصص توري عن انجازات بعض الأفراد في المنظمة و عبارة عن احداث تاريخية تحكى بين الأفراد عن ابطال داخل المنظمة ، و يغلب عليها الطابع الخرافي و الخيالي و يقوم بروايتها بعض الأفراد الذين لديهم ولاء لفرد اخر في المنظمة بحيث يقومون بالمبالغة في سرد القصص و الاحداث³.

¹ Pierre Morin et Eric Dellovallee، Le Manager a l'écoute du sociologue، 5 eme éditions d'organisations، Paris، ،2001، p40.

² إبياب فاروق ، مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقى الدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية عمى وزارة التربية و المتعميد العالي، محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمائ، الجامعة السالمية، غزة، 2011، ص 17،
³ سليمان رحال، الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 5، 1999، ص 7.

هي بمثابة قوانين بين الأفراد العاملين في المنظمة و ملتزم بها و تكون متداولة بينهم و

متوارثة.

رابعا: الطقوس.

هي مجموعة الممارسات التي يقوم بها الأفراد و تعكس القيم التنظيمية²

خامسا: الرموز.

هي عبارة عن مجموعة من الإشارات المتفق عليها بين الأفراد ، قد تكون أرقاما أو صور

و اشكال ، و تصرف معين يرمز على مجموعة من المعاني .

و قبل القيام بالتغيير الثقافي للمنظمة يجب قياس نوع الثقافة التنظيمية السائدة في

المنظمة و هي اربعة انواع تتمثل في:³

أولا: الثقافة الهرمية.

و هي مستمدة من البيروقراطية بمعنى التزام الأفراد بالقواعد و الاجراءات الروتينية

المكتوبة و السلطة الوظيفية، و إحترام الإختصاصات و المراكز و تتميز بالاستقرار و

الانضباط و تعتمد على الرقابة⁴.

¹ إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع، الجزائر، ط1، 2013، ص ص - 74
² رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط1، 2005، ص 1.
³ جواد القاسمي، نظرية الثقافة، ط، 1 بيروت، 2008، ص4.

⁴ كمال الدين عيد، الثقافة الرهان الحضاري، ط، 1 دار الوفاء دننا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص2.

تركز على الإبتكار و المرونة و التوجه نحو الابداع ، و القائد يكون طموح و يشارك الأفراد في التسيير و يأخذ المخاطرة المحسوبة، و التركيز الإستراتيجي يكون على اكتساب موارد جديدة، و النمو و التغيير يكون لدى الأفراد امر عادي و مقبول من أجل الاستمرارية و التكيف مع التغييرات التي تطرأ.¹

ثالثا :الثقافة القبليّة.

يكون فيها الأفراد ملتزمون بالولاء التنظيمي ، و الانضباط و المشاركة في ابداء الراي و اتخاذ القرار ، و يكون كذلك الأفراد فيها متعاونون ، و المنظمة تعتبر في نظرهم مثل عائلاتهم و علاقة القائد بالأفراد تكون مثل علاقة الأب بالابن و يسودها التماسك².

رابعا :ثقافة السوق.

و يهدف قياس الثقافة التنظيمية ، إلى التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية السائدة، و تحديد معايير الثقافة التنظيمية المطلوبة³ و ترجمتها في شكل قيم مشتركة بين أعضاء المنظمة

¹ يوسف مسعدأوي، أساسيات في إدارة المؤسسات ، ط،1 دار همومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر ، 2014، ص 434.

² مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر، باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، 2016، ص7.

³ سامي فياض العزأوي، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، السعودية، الرياض، 2009، ص48.

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

من أجل مواجهة التغييرات الحاصلة في البيئة التنظيمية ، و قد قدم Robbins مخطط يتم من خلاله تغيير ثقافة المنظمة من مجموعة من الخطوات التالية¹:

➤ تبني سلوك تنظيمي جديد يبدأ من الادارة العليا و يجب ان يكون ايجابيا من أجل نشر

التحفيز بين اعضاء المنظمة.²

➤ احلال قصص و رموز جديدة محل تلك القديمة.

➤ تحفيز و تشجيع الأفراد الذين يتبنون القيم الجديدة و دعمهم حتى يكونون مثلا لبقية

الأفراد لايجاد جو تنافسي بينهم .

➤ تكييف التنشئة الاجتماعية و تعديلها لتتماشى مع القيم الجديدة.

➤ وضع مجموعة من القواعد بشرط ان تكون مكتوبة و واضحة و إصاق شعارات جديدة

داخل المنظمة.³

➤ إشراك كل المستويات التنظيمية في بناء القيم الجديدة من أجل ايجاد مناخ تنظيمي ملائم.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي.

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه الوسيلة التي يتم بها تقسيم نشاطات المنظمة و تنظيمها

و يتم من خلاله تحديد المسؤوليات، و الواجبات و تقسيم العمل ، و تحديد علاقات العمل بين

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص21.

صلاح الدين الهيثي، " تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين " المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 1 ، العدد 2005، 1 ، ص 122 .

² علاء الدين عبد الغني محمود ، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص 77.

³ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL ووحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص25.

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

الوحدات و الأقسام ، من أجل ضمان التنسيق و تحقيق الاهداف المسطرة و يظهر ذلك من خلال خطوط السلطة و الاتصالات بين الأقسام ، و هو عبارة عن نمط من التفاعل و التنسيق بين عناصر و مكونات المنظمة من أجل تحقيق اهدافها.¹

و التغيير الهيكلي في مفهوم التغيير التنظيمي يهدف إلى تحسين الاداء التنظيمي من خلال اجراء تغييرات في السلطات و العلاقات و توزيع الوظائف و المسؤوليات، و هو يمس العلاقات بين الوظائف ، و البناء الهيكلي للمنظمة بكل اقسامها و يشمل ايضا نظام الرقابة و المكافئات،² و يحدث التغيير في كل الهيكل التنظيمي بحيث تتبنى المنظمة نوع أو نمط جديد من الهياكل التنظيمية مثل الهيكل المصفوفي، أو هيكل الاقسام أو الهيكل الوظيفي ، بمعنى تجديده كلياً و بشكل جذري ، أو يكون التغيير جزئي من خلال التغيير في التفويضات بحيث تزيد أو تقلص من سلطة اتخاذ القرارات ، أو في التخصص و تصميم العمل أو توسع أو تضيق من نطاق الادارة، و تشير الدراسات إلى ان التغيير الهيكلي يمس التنظيم الرسمي للمنظمة ، و في بعض الحالات قد تلجا المنظمة إلى إجراء تغيير جذري في هيكلها التنظيمي و يسمى اعادة التنظيم ، مثل الانتقال من الهيكل الوظيفي، إلى هيكل الاقسام أو الهيكل المصفوفي ، و لكن تشير الابحاث إلى أن إجراء أي تغيير في الهيكل التنظيمي، يكون مرتبط بطريقة مباشرة مع نوع الاستراتيجية المتبعة في المنظمة بمعنى أن الإستراتيجية، و الهيكل التنظيمي مرتبطان و توجد علاقة بينهما .

¹ بوزيان راضية، ، الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التراث، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف- الجزائر المجلد 8 ، العدد 01، 2018، ص126.

² عامر الحاج ، أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية، مجلة العلوم الإنسانية بجامعة محمد خيضر، بسكرة _ الجزائر المجلد 1 العدد 47 ، 2017 ، ص7.

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

و الهيكل التنظيمي من السهل تغييره فهناك عدة بدائل أخرى و يمكن فرضه من خلال قواعد و إجراءات العمل لكن لا بد من الأخذ بعين الاعتبار، الإستراتيجية المتبعة في المنظمة اثناء اجراء أي تغيير هيكلي لكي يتلائم مع البيئة التنظيمية.

الفرع الثالث : التغيير التكنولوجي .

يشمل التغيير التكنولوجي على استبدال كل انواع التقنيات و المكننة و التجهيزات و الوسائل المستخدمة في القيام بالاعمال و الوظائف، فهو مرتبط بالعملية الإنتاجية و الأقسام المساعدة في العملية الانتاجية من أجل تحقيق الجودة ، و إدخال تحسينات جوهرية في القيمة، تشمل ايضا إدخال أنواع جديدة من الأتمتة أو إدخال الإنسان الآلي، في العمل فالتغيير التكنولوجي يهدف إلى جعل المنظمة قادرة على التميز و الرفع من كفاءتها ، و ينتج عنها بروز منتجات جديدة و في السوق تزيد من القابلية التنافسية للمنظمة ، و تلجأ المنظمة إلى إجراء تغيير تكنولوجي بسبب الضغوط التنافسية ، التي تتعرض لها في بيئتها فتقوم بتغيير نظم الأتمتة الحالية أو شبكات الإتصال و أنظمة المعلومات من أجل تحقيق متطلبات الإبداع و ينتج عن التغيير التكنولوجي إما ظهور قيمة جديدة في السوق ، أو ظهور قيمة مكملة للقيمة الأساسية أو انتهاء قيمة حالية في السوق .

و يشير mead 1955 إلى أن التغيير التكنولوجي هو إدخال الوسائل و الممارسات الجديدة داخل المؤسسات ، و بالنسبة إلى (Marquis 1969) ، التغيير التكنولوجي هو نتيجة للإبتكار و الإبداع التكنولوجي و التقني، مما يؤدي إلى ولادة ممارسات جديدة في المنظمة. بالنسبة إلى (Barbaroux et Godé 2012) ، التغيير التكنولوجي هو نقل للمهارات إلى داخل المؤسسة ، التغيير التكنولوجي يمكن أن يكون له تداعيات إيجابية وسلبية على مستقبل

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

المنظمة ، فإن تغيير تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة لا يعني فقط تغيير المهارات ولكن أيضاً يؤدي إلى تغيير هيكلية ، بمعنى أن استخدام الأدوات الجديدة يعني تغيير المهام أو حتى المهن ، وإعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وكذلك مراجعة الاجراءات المعمول بها.

الفرع الرابع : التغيير الاستراتيجي.

يعود اصل مصطلح الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية "Strategos" و التي تعني فن إدارة الحروب ، أي ان هذا المصطلح استعمل لأول مرة في المجال العسكري، وتم إدخالها في مجالات عديدة ، أما في مجال علوم التسيير تعرف الاستراتيجية¹ ، على أنها عبارة عن قرارات تتخذها المنظمة ، من أجل التكيف مع بيئتها من خلال استخدام الوسائل و الموارد المتاحة من أجل تحقيق مجموعة من الاهداف على المدى الطويل ، و هذه الأهداف يتم تحديدها من طرف القمة الاستراتيجية للمنظمة أو الادارة العليا ، و عرفها Mintz berg على أنها خطة مناورة، نموذج، وسيلة لتحقيق موقف، تصور لوجهة مستقبلية.

و التغييرات الحاصلة في كل المجالات جعلت التغيير الاستراتيجي ضرورة حتمية للمنظمات من أجل تحقيق التكيف و الانسجام مع البيئة التنظيمية الداخلية، و خاصة الخارجية و تجنب الصدمات التي تتعرض لها المنظمة، و هو يعني التحول الجذري في وريّة المنظمة و استراتيجيتها القديمة من أجل تحقيق التوازن النقطي الذي يقصد بت تحقيق التوازن بين اعادة

¹ حسن مختار، مرجع سبق ذكره ، ص 70

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

هندسة الاعمال و وريية و رسالة المنظمة ، من خلال توظيف نظرية المنظمة المتعلمة من

أجل توظيف المعارف في عملية التغيير الاستراتيجي ، فقد تقوم المنظمة اما بتعديل¹ ،

استراتيجيتها الحالية أو إلغائها كلها و تبي استراتيجية جديدة كليا مثل استراتيجية التوسع أو

الإنكماش أو إستراتيجية الاندماج ويقوم التغيير الإستراتيجي على الخطوات الأساسية التالية :

➤ اجراء عملية التحليل الاستراتيجي من خلال دراسة البيئة الخارجية للمنظمة و إجراء

قازنة و إسقاط مع الاستراتيجية الحالية ، و تحديد الفارق الإستراتيجي بين توجه البيئة

الخارجية و التوجه الحالي للمنظمة مع مراعاة إمكانيات و معوقات التغيير .

➤ وضع إستراتيجية جديدة يتم من خلالها تغيير رؤية المنظمة و قد تغير رسالتها أيضا و

يتم ذلك بطرح أسئلة جوهرية تتمثل في من نحن ؟ و ماهي القيمة التي نقدمها حاليا ؟

و ماهي تطلعات السوق الحالية والمستقبلية ؟ و ماذا يجب أن نقدم من قيمة ؟ ، هل

يجب تعديلها ؟ أم يجب تغييرها كلياً ؟.

➤ تصميم الخيار الإستراتيجي الجديد ، من خلال صياغته و تحديد خطوات التنفيذ و توفير

الإمكانيات اللازمة من أجل تجسيده في الواقع .

➤ التطبيق ، بمعنى الانتقال إلى التنفيذ الفعلي ، و مرافقة عملية الانتقال من خلال

التوجيهات و الرقابة ، و توفير الخيارات البديلة في حالة الفشل .

¹ Jackson, John H. Morgan, , Organization Theory A Macro Perspective for Management, Third edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1986 ,P89.

يعتبر التغيير في الموارد البشرية للمنظمة أمرا صعبا فقد يكون التغيير من خلال استبدال بعض الأفراد باخرين حسب الكفاءات و المؤهلات الجديدة المطلوبة¹، للعمل أو يتم التغيير من خلال تطوير و تنمية الكفاءات الحالية في المنظمة من خلال التكوين و التدريب، و دراسة سلوكياتهم من أجل تحقيق التوازن مع الاهداف التنظيمية الجديدة ، و يعتر هذا التغيير صعبا نظرا لإستدام المنظمة مع ظاهرة مقاومة التغيير، فقد لا يقبل الأفراد التغيير في سلوكياتهم و لا يرغبون في التطور لذا لا بد على المنظمة من أن تتعامل مع هذه الظاهرة من خلال تطبيق النظريات العلمية في مجال التغيير التنظيمي للأفراد ، لانه فشل التغيير في هذا المجال يكلف المنظمة خسائر و قد تفقد قابليتها التنافسية و تنتقل بسرعة إلى مرحلة الزوال.

و يتم اجراء التغيير في الأفراد من خلال المداخل التنظيمية التالية .

أولا : الإحلال .

بمعنى الاستغناء عن الأفراد الحاليين و احلال اخرين محلهم أكثر كفاءة و مهارة

ثانيا : التحديث .

أي وضع معايير جديدة لإنتقاء الأفراد الجدد في المنظمة تكون ملائمة لتوجهات

المنظمة و اهدافها التنظيمية و تعتبر كشروط للتوظيف في المنظمة .

¹ ملحم، يحيى الإبراهيمي محمد، استراتيجيات مقاومة التغيير في الشركات الصناعية. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد، 4 العدد 2، 2008، ص 115 .

تقوم المنظمة وبوضع برنامج للتكوين و التدريب للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم و قدراتهم العملية في اداء وظائفهم .

المطلب الثاني : نماذج التغيير التنظيمي و مراحلها .

الفرع الأول : نموذج Kurt lewin¹.

قدم كير لوين نموذج للتغيير من خلال المراحل التالية :

أولاً :مرحلة اذابة الجليد.

يتم في هذه المرحلة تشخيص الوضع الراهن للمنظمة الذي يكشف عن الحالة التي تعيشها المنظمة من خلال تحديد الاشكالات التي تعترض اداء العمل داخل الوحدات و الاقسام و ضرورة تحديد و معرفة العلاقة السببية بين هذه الاشكالات ، و ترتيبها ، بالاضافة إلى ضرورة معرفة الامكانيات المتاحة للمنظمة من أجل مواجهة المشاكل التي تعترضها ، اي بمعنى تهدف هذه المرحلة إلى الكشف عن الوضع الحالي² و الكلي للمنظمة.(ماهر) و لابد من اعطاء أهمية قصوى لهذه المرحلة التي تعتبر اساس نجاح أو فشل التغيير من خلال انتقاد الأفراد أو السلوكيات غير المرغوب فيها و التي تشكل مصدر للمشاكل ، و ابلاغ الأفراد داخل المنظمة بان التغيير سيحدث مستقبلاً ، و البدء في تاهيل الأفراد من خلال التكوين على القدرات

¹ بديع محمد مبارك القاسم، نماذج وإستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري، مؤسسة الوراق للنشر، الاردن ، 2001، ص 125.

² ناصر جردات، إدارة التغيير والتنظيم، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان ،، 2013، ص 34.

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

الضرورية لعملية التغيير و معالجة التصرفات السلبية داخل المنظمة مثل الغيابات و التأخرات المستمرة .

ثانيا :مرحلة التغيير.

تعتبر اهم مرحلة بحيث يتم فيها تنفيذ عملية التغيير المسطرة فقد يكون التغيير في الهيكل التنظيمي ، أو يكون في الأفراد¹ ، أو في الإستراتيجية المتبعة أو في الثقافة التنظيمية أو في نوع التكنولوجيا المتبعة .

ثالثا :مرحلة اعادة التجميد .

بعد تفعيل عملية التغيير و ازالة العراقيل الذي تعترضه تأتي مرحلة تثبيت التغييرات التي حصلت و تجميدها من خلال متابعة التغيير و الحفاظ على المكتسبات و النتائج الايجابية للتغيير و تقييمها و القيام بالتكوين المستمر للأفراد و تحفيزهم معنويا و ماديا من أجل متابعة تنفيذ التغيير و اعطائهم الحرية للتعبير عن رأيهم و المشاركة في الاجتماعات .

الفرع الثاني :نموذج لورانس و لورش

يعتمد نموذج لورانش و لورش على النقاط التالية :²

¹ نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 ، ص 54.

² محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير - والتحديات العصرية للمدير ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2006 ، ص 67.

يتم فيها تقييم الوضع الحالي للمنظمة و النقائص و العيوب الموجودة فيها و مدى تحقيق الاهداف المسطرة مقارنة مع الخطة الموضوعية ، و بعدها تحديد ما هو التغيير اللازم اجراءه و في اي مجال من مجالات المنظمة اما تغيير هيكلية أو في الثقافة التنظيمية أو في التكنولوجيا المستخدمة أو في الاستراتيجية الحالية أو في القوى العاملة .

ثانيا :مرحلة التخطيط: بعد اجراء عملية التشخيص يشير¹ الباحثان إلى الانتقال إلى عملية التخطيط حيث يتم فيها توفير كل الامكانيات اللازمة لعملية التغيير من بشرية و مادية و وضع و صياغة استراتيجية التغيير و تحديد و توضيح كل المراحل المتعلقة بها و وضع الاهداف المستقبلية من عملية التغيير و النتائج المتوقعة.

ثالثا :مرحلة التنفيذ الفعلي للتغيير .

يتم فيها وضع خطة التغيير قيد التنفيذ و تطبيقها في الواقع و تحديد المدة الزمنية اللازمة للتنفيذ و متابعتها من قبل فريق التغيير .

رابعا :مرحلة الرقابة و التقييم .

و هي اهم مرحلة بحيث يتم فيها تقييم الانجازات الحاصلة و مدى توافقها مع خطة التغيير و جراء التعديلات و التصحيحات للانحرافات الحاصلة و اعادة توجيهها نحو تحقيق

¹ عبد الله محمد جمال، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 23.

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

الاهداف و النتائج المرجوة من عملية التغيير و هذه المرحلة تعتبر عملية راجعة feed back

يتم من خلالها اعادة اجراء التشخيص للخلل و تصحيحه.¹

الفرع الثالث : نموذج Edger.²

نموذج Edger Huse هو امتداد لنموذج كير تلوين و تتم عملية التغيير من خلال

العمليات أو المراحل التالية :

أولاً :قسم Edger Huse مرحلة اذابة الجليد إلى المراحل الفرعية التالية :

-الاستطلاع :

حيث يتم فيها التعرف و الاطلاع على الاختلالات المتواجدة في المنظمة و كيفية التغلب

عليها و تصحيحها و هنا قد تبرز ضرورة الاستعانة بمستشار خارجي .

-الدخول :

بمعنى الدخول في اتفاق بين المنظمة و المستشار الخارجي على كيفية التغيير و أسسها

¹ السيد فاروق عثمان، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة ، 2000 ،

² Certo, Samuel C., Modern Management, Sixth ed., Allyn & Bacon, N. Y. 1994, P88.

تقوم المنظمة بتوفير كل المعلومات اللازمة لمستشار التغيير و تزويده بها من أجل تحديد الوضع الراهن و الوضع المستقبلي للمنظمة ، و يفيد ذلك في تحديد الفجوة الحاصلة في المنظمة و تحديد التغيير اللازم إجراءه .¹

-التخطيط :

بعد اجراء عملية التشخيص و التأكد من ضرورة التغيير يقوم مستشار التغيير بالتشاور مع المنظمة من وضع خطة متكاملة لعملية التغيير و تحديد المدة الزمنية اللازمة لانتهاء منها و حشد و توفير الامكانيات للتحقيق و انجاز الخطة الموضوعية .و كيفية التغلب على مقاومة التغيير و التقليل من اثارها .²

ثانيا: قسم Edger Huse مرحلة التغيير إلى :

-العمل :

يتم فيها الانتقال إلى التنفيذ الفعلي لخطة التغيير التي تم وضعها من قبل مستشار التغيير و يتم فيها اشراك كل الأفراد الفاعلين في المنظمة من أجل التقليل من مقاومة التغيير.

¹ دحلان خالد ، ادريس شاكور ، اثر التغيير على مستوى رضا العاملين ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية غزة ، 2012 ، ص 45 .

² درة عبد الباري ، التغيير في المنظمات ، مجلة البحوث الاقتصادية و الادارية ، مجلد 09 ، العدد 04 ، 1981 ، ص 77 .

يتم فيها ترسيخ ثقافة التغيير في القيم التنظيمية و تحفيز الأفراد للمواصلة في عملية التغيير و شرح النتائج الأولية الايجابية لعملية التغيير ، و في حالة عدم تحقيق التغيير للنتائج المرجوة تتم عملية إعادة التشخيص لموضع الخلل ، بمعنى حدوث تغذية عكسية .

-النهاية :

بعد نجاح عملية التغيير ، تقوم المؤسسة بالانتقال إلى تصحيح و حل الاشكالات الأخرى التي قد تظهر في مكونات تنظيمية اخرى.و في هذه المرحلة يصبح التغيير ثقافة راسخة في ذاكرة المنظمة.

الفرع الرابع : نموذج المسار الحرج Beer et al :

- تتجسد مراحل التغيير حسب هذا النموذج من خلال المدير عن طريق النقاط التالية :¹
- اشراك كل الأفراد في عملية تشخيص المنظمة و تحديد اسباب الراجع في القابلية التنافسية للمنظمة.
 - صياغة استراتيجية وؤية واضحة المعالم من أجل تعزيز القدرة التنافسية.
 - ضرورة مصادقة الجميع على الرؤية الجديدة للتغيير و الاقتناع بها من أجل التقليل من ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي.

¹ حافظ عبد الرشيد ، حتمية التغيير في تعليم المكتبات و المعلومات ، مجلة دراسات عربية في المكتبات و علم المعلومات ، مجلد 08 ، العدد 02 ، 2003 ، ص 67 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

➤ قيام المدير بعملية تحفيز الأفراد للتغيير و تقبل مقترحاتهم و العمل بها من أجل تجنب

فكرة ان التغيير مفروض من القمة الاستراتيجية للمنظمة.

➤ وضع خطة التغيير في شكل اجراءات و سياسات واضحة يعمل العمل من خلالها

، بحيث يعرف كل فرد ما هو المطلوب منه بالضبط في مسار التغيير .

➤ توظيف اليقظة الاستراتيجية من أجل التنبؤ بالمشاكل و مواجهتها ، و القيام بالتقييم

الدوري لمسار التغيير من أجل تدارك الاخطاء و الهفوات .¹

الفرع الخامس : : نموذج lippitt et Watson et Westley .

يقوم هذا النموذج على خمس مراحل :

أولاً: مرحلة الإدراك بالحاجة الضرورية للتغيير التنظيمي .

تعطى هذه العملية إلى و كيل التغيير بحث يقوم باجراء مقابلات مع افراد المنظمة من

أجل تحديد الخلل و يتم جمع كل البيانات اللازمة من أجل تجيد المشكلة بالتدقيق ،² و يأتي طرف

ثالث يقوم بمراجعة تلك البيانات³ التي جمها من قبل الوكيل و يوم يتقيمها و تاييدها و يقدمها

في شكل تقرير للقمة الاستراتيجية للمنظمة.

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص 40 .

² محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي – مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2000، ص 45.

³ ربحي الحسن، التخطيط للتغيير- مدخل للتنمية الإدارية، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

العدد 27، 2002، ص 90 .

بعد التأكد من ضرورة التغيير تقوم المنظمة بالتعاقد مع و كيل أو مستشار التغيير و

يمكن التعاقد مع مستشار داخلي أو خارجي .

ثالثاً : مرحلة العمل .

تتم في هذه المرحلة اعادة التشخيص ، و تقديم الحلول و البدائل المتاحة و الانتقال من

نية التغيير إلى التغيير الفعلي و الحقيقي على ارض الواقع .¹

رابعاً : مرحلة التثبيت و التعميم .

و تعرف هذه المرحلة بمرحلة التوطين المؤسساتي بحيث يتم فيها تثبيت عملية التغيير

و نشرها إلى كامل اجزاء المنظمة حسب الحالة أو موضوع أو مجال التغيير من خلال مشاركة

كل الاطراف المعنية في المنظمة بعملية التغيير من أجل ظاهرة مقاومة التغيير و جعلها

معيارية .

¹ تومس كومينكس، أجور هاس، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، ترجمة فاتن محمد وجيه، مجلة الإدارة العامة، الرياض

بعد انتهاء عملية التغيير و نجاحها تقوم المؤسسة بانتهاء عقدها مع مستشار التغيير خاصة و ان كان خارجي ، من أجل عدم ¹ الوقوع في خطر الروتين بحيث يصبح التغيير بالنسبة لوكلاء التغيير مجرد و وظيفة روتينية في المؤسسة و تقل كفاءتكم في نفس المؤسسة

الفرع السادس : نموذج البحث التجريبي و التطبيقي.

يقوم هذا النموذج على ضرورة البحث و اجراء تجارب و تطبيق نتائجه فهو يهدف إلى تحديد الإشكالية عن طريق الملاحظة و اجراء التشخيص و جمع المعلومات و يتم من خلالها إجراء تعديلات على المنظمة و إتخاذ القرارات اللازمة لإنجاح عملية التغيير و يتم إشراك كل الأفراد في عملية البحث و التطبيق حتى يتعلمون ثقافة البحث و التجريب أو ثقافة البحث العلمي من خلال إستخدام النظريات العلمية في مجال التغيير التنظيمي للبحث عن الاشكاليات و تحديد الحل الانسب و العقلاني للمنظمة ، و يقوم المدير مع مشاركة الأفراد بالبحث عن سبب المشكلة و تشخيصها مع مستشار تغيير خارجي و تحديد و تطبيق نفس خطوات اجراء البحوث العلمية ، و تعتبر هذه الطريقة فعالة جدا من أجل جعل عملية التغيير مستمرة في

المنظمة .²

¹ شريفي مسعودة، إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى فرع اتصالات الجزائر بشار، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ببيشار، الجزائر، 2008، ص.22.

² شريفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف-، الجزائر، 2016، ص. 18 .

يعتبر هذا النموذج حديثا قدم سنة 2005 من قبل دان كوهين فهو يعتبر كنتيجة لخبرة طويلة في التغيير التنظيمي ، و يستخدم مع مجموعة من الأدوات في التقدير الكمي و الموضوعي و هو يتسم بالمزونة و يمكن إستخدامه حسب طبيعة و مجال التغيير المستهدف و يتم من خلال الخطوات الاساسية التالية :¹

أولا :مرحلة تهيئة مناخ المنظمة للتغيير.

تقوم هذه المرحلة على تكوين الشعور و الحاجة للتغيير وتقوية الدافعية لدى الأفراد العاملين للتغيير التنظيمي و هو درو يقوم بت القائد بحيث يقوم بتقليل الخوف والتردد و الشكاوى و الغضب لدى الأفراد ، ثم يقوم القائد بتشكيل فريق للتغيير الذي تقع عليه مسؤولية تسيير التغيير التنظيمي ، ويجب أن يكون فريق التغيير مقتنع بالأساس بفكرة التغيير المزمع انجازه و تتوفر فيه مجموعة من الصفات مثل إدراك معنى التغيير و السبب من اجراءه و كيفية اجراءه ، ويمتازون بالسلوك الحسن و الذي يقتدى بت من قبل الآخرين ،بعد تكوين فريق التغيير يتم صياغة رؤية التغيير تكون واضحة و يمكن تحقيقها من خلال تحديد الممارسات التي بجب القيام بها في المنظمة و إختيار الإستراتيجية و التوجه المستقبلي المراد

¹ طارق محمد عايش سرور، أثر تطبيق الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2016، ص 12 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

الوصول اليه و وضع أدوات التقييم مسبقا لمراقبة التطبيق الفعلي للرؤية التي تم صياغتها أو وضعها .¹

ثانيا:الامام بكل الجوانب التنظيمية.

يتم في هذه المرحلة محاولة إشراك كل الأفراد في عملية التغيير التنظيمي ،من خلال فهم و إستيعاب سبب التغيير و الهدف منه عن طريق التواصل الفعال بين قادة فريق التغيير و الأفراد الآخرين في المنظمة ، وتمكين الأفراد من كل الوسائل الضرورية للتغيير و تكوينهم و تزويدهم بالمهارات اللازمة ، وإزالة كل العقبات التي تقف أمام فعالية التغيير ، ومحاولة تحقيق مكاسب قصيرة المدى و تثمينها من قبل القائد و الإشادة بأهميتها و ما أنجزه الأفراد من تقدم من أجل تشجيعهم على المواصلة .²

ثالثا : مرحلة التنفيذ الفعلي للتغيير التنظيمي ومرافقته

يتم في هذه المرحلة تثبيت عملية التغيير التنظيمي و تصبح جزء من ثقافة المنظمة ، و في هذه المرحلة الأخيرة يشترط على فريق التغيير و قادته مواصلة العمل على سيرورة التغيير و تقدمه و مراقبته و تصحيح التجاوزات ، ويقوم هنا قائد المنظمة بدعم التغيير و مكافئة الأفراد الفعالين .³

¹ بوعاليق نوال، دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها د ارسنة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بتبسة، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2015، ص.9 .

² الهادي ، اشرف ابراهيم الهادي ، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11، 2011 ، ص 112 ..

³ الحربي، عبد الله مداري ، مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2001 ، ص 60 .

و يسمى أيضا نموذج التغيير المخطط و يتم من خلال المراحل التالية :

- الاحساس بالمشكلات .¹
- إدراك أهمية التغيير .
- تحديد الفارق بين الوضعية الحالية و الوضعية المرغوبة مستقبلا.
- إختيار البدائل المتاحة لعملية التغيير و تقييمها.
- التنفيذ الفعلي للتغيير.
- متابعة التنفيذ و إجراء التقييم لما تم التوصل إليه و إجراء تصحيحات إذا تطلب الامر.

المبحث الثالث : مداخل التغيير التنظيمي

المطلب الأول : اعادة هندسة العمليات

ظهر مصطلح إعادة هندسة العمليات في سنة 1990 عندما قامت مؤسسة Massachusetts Institute of Technologie بإجراء بحث كان الغرض منه معرفة أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال² في المنظمات ، و في نفس السنة قامت مؤسسة CSC للخدمات الإستشارية بإجراء بحث حول تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على تغيير

¹ بوعالق نوال، مرجع سبق ذكره ، ص55.

² سعيد، عبد الغني، تطوير أداء الجامعات البحثية في اليمن من منظور إعادة الهندسة، رسالة دكتوراه معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، 2013 ، ص 120.

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

العمليات الإدارية ثم تلا ذلك نشر مقال بعوان الهندسة الصناعية الجديدة : تكنولوجيا المعلومات و إعادة تصميم عمليات المنظمة ، من قبل الباحثان دافين بورت و شورت ، ثم تبعهما الباحثان مايكل هامر و جيمس تشامبي حيث قاما بنشر كتابهما الشهير هندرة² المنظمات ، ثم بعد ذلك إنتشر مصطلح إعادة الهندسة في الفكر الإداري الأمريكي، و حسب هامر المنظمات التي تعاني من الوضع المتدهور بسبب تدني الأرباح و إرتفاع التكاليف و إنخفاض جودة الخدمات و عدم قدرتها على المنافسة لابد من إجراء إعادة الهندسة للتغلب على المشاكل التي تعاني منها ،بالإضافة إلى المنظمات التي هي في طريقها إلى التدهور و ظهور دلائل على ذلك مثل تدني حصتها السوقية و تراجع إيراداتها ، و حسب "هامر" حتى المنظمات التي هي في قمة النجاح و التميز ، و تحقق تقدما في رقم أعمالها و حصتها السوقية لابد عليها من اجراء إعادة هندسة عملياتها من أجل زيادة الفجوة بين منافسيها و تبقى طويلا في الصدارة.³

وتعتبر إعادة هندسة العمليات أحد الأساليب الحديثة لإجراء التغيير التنظيمي الجذري قصد تغيير أسلوب العمل الكلي ، وهي تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره بقصد إعادة هيكلة العمليات الإدارية أي البدء من الصفر في العمليات الإدارية و إلغاء الأفكار و

¹ سلطان، أشرف ، دراسة العالقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات ومؤشرات الأداء في ظل نظم الإنتاج المختلفة، رسالة دكتوراه ، جامعة الإسكندري، 2013 ، ص 97.

² رفاعي ممدوح، إعادة تصميم عمليات التشغيل كمدخل لتحسين الإنتاج ،دراسة تطبيقية على إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة، جامعة عين شمس،، 2006 ، ص 110.

³ محمود حسن حجازي ، سلامة سلامة ، إعادة هندسة العمليات وأثرها في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية و الاقتصادية ، المجلد 6 ، العدد 16 ، 2021 ، ص .

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

الأساليب التقليدية السابقة، والمقصود بالعمليات،¹ هي تلك المهام المرتبطة مع بعضها منطقياً من أجل إنجاز عمل أو تحقيق هدف معين، يتمثل في منتج أو قيمة، فهندسة العمليات تركز على تغيير العمليات وليس على تغيير الأفراد، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات ضرورية لتطبيق هندسة العمليات، إذ تشير الدراسات أنه عند إدخال تغييرات جديدة في نظام المعلومات² و الإتصال لأي منظمة، و جب عليها تغيير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع التغيير التكنولوجي الجديد و الإباءت بالفشل، هذا يدل على أن إعادة هندسة العمليات تتطلب إجراء تغيير في تصميم الهياكل التنظيمية، و تحسين الأداء المستمر ويقصد بها إعادة التفكير الأساسي في العمليات من خلال القيام بتغييرات جوهرية في الأداء من أجل تحقيق الجودة³ و التحسين المستمر للأداء، و السرعة في تقديم الخدمات، و إحداث قطيعة مع الأساليب السابقة و تغييرها كلياً، بمعنى تبني ثقافة الابتكار و ليس التعديل و التحسين، و تعرف أيضاً على أنها إعادة بناء الهيكل التنظيمي و نظم المعلومات من أجل تحقيق تحسينات جذرية في القيمة المقدمة للعميل، و عند القيام بإعادة بناء الهياكل التنظيمية، يتم إجراء تغييرات في الإستراتيجية المتبعة، أي أن إعادة هندسة العمليات عملية إستشرافية و إستباقية تقوم بها المنظمة من أجل تفيادى الوقوع في الأزمات أي قبل حدوثها، و يقصد بها أيضاً تطوير الأداء في المنظمة، من خلال إعادة التفكير الأساسي و الجذري في عمليات المنظمة، و هي أيضاً استخدام كل

¹ الطيب دأودي، مراد محبوب، دور إعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 32، 2013، ص 151.

² فخر فيصل الجربا، اثر إعادة هندسة العمليات الادارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 12.

³ أمجد محمود محمد درادكة، إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها، مجلة دراسات للعلوم التربوية، المجلد 45، العدد 04، 2018، ص 90.

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

المهارات و التقنيات من أجل إيجاد طريقة و أسلوب فريد من نوعه يتم من خلاله إجراء تغيير جذري داخل المنظمة و إعادة تصميم العمليات¹ الأساسية قصد تحقيق رضا العميل والتكيف مع البيئة التنظيمية،² وإعادة الهندسة تركز على أسئلة جوهرية مثل لماذا نقوم بالعمل الحالي؟ و لماذا نقوم بها بالطريقة الحالية؟ ، هذه الأسئلة تسمح بإعادة التفكير الجذري و الأساسي في أعمال المنظمة و طريقة القيام بها ، من أجل إجراء التغييرات الجذرية المناسبة ، أي أن هندسة العمليات تركز على إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع العمليات أي تهتم، بالعمليات لا بالأشخاص ، أي من استلام الطلب إلى أن يتم إنجاز المطلوب للعميل ،³ و تركز أيضا على نظم المعلومات لأنها الجوهر الرئيسي لتحقيق ذلك ، و تركز أيضا على العمليات الإدارية و ليس على الأنشطة، يتضح من خلال التعاريف السابقة أن هندسة العمليات لا يقصد بها إجراء تصحيحات ، و إصلاحات فقط بل هي تغيير جذري في المنظمة و الهدف منها إكتساب قيمة و قابلية تنافسية، و مواكبة التطورات في البيئة الاقتصادية الداخلية و العالمية، و نشر ثقافة التغيير في المنظمة، و إعتبارها المحرك الوحيد لضمان الاستمرارية⁴

¹ ياسر عبد الوهاب، إستخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء، دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرية، المجلة العربية للإدارة، مجلد، 38، العدد1، 2018 ، ص 201.

² نايفة علي ، ممارسة العمليات الادارية ، في جامعة تشرين وفق مدخل اعادة الهندسة ، مجلة اتحادالجامعات العربية التربوية و علم النفس ، المجلد 15 ، العدد ، 2 ، 2017 ، ص 204.

³ مجدوبي شهرزاد ، دور اعادة الهندسة في دعم القرارات ، اطروحة دكتوراه ، جامعة الجبالي اليابس ، سيدي بلعباس ، 2018 ، ص 30 .

⁴ الجربا بيزان ، ، اثر اعادة هندسة العمليات الادارية على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان ، 2018 ، ص 15.

أولاً: الدمج الوظيفي.

يقصد به إلغاء تقسيم العمل و تجميع الوظائف في وظيفة واحدة، مما يسهل عملية مراقبة الأداء و تحديد المسؤوليات ، و القضاء على كثرة الأعمال الإدارية التي تضيع الوقت في نفس الوظيفة و القضاء على كثرة جهات الإختصاص في وظيفة واحدة .¹

ثانياً: إنجاز العمل في مكانه.

تشرط الهندرة نقل العمل ، بحيث يتم توفير إحتياجات العمل من خلال نفس الاختصاص الوظيفي ، مما يوفر الوقت في التنفيذ و تحسين الأداء الكلي للعمليات ، و تقليل اللجوء إلى وحدات تنظيمية² أخرى من أجل توفير الإحتياجات .

ثالثاً: السياسات الإدارية.

و يقصد بها توجهات الإدارة و المرجع الأساسي في إتخاذ القرارات و الهدف منها إيجاد التناسق و التكامل بين مكونات المنظمة ، المتمثلة في القمة الإستراتيجية و مركز العمليات، الهيئة التكنولوجية و الدعم اللوجستي ، و كذلك إيجاد التناغم بين الوظائف الإدارية و العمل على إيجاد التوازن بين المنظمة و العوامل البيئية التي تتأثر بها و تؤثر فيها³ .

¹ السلطان، فهد بن صالح "إعادة هندسة نظم العمل (النظرية والتطبيق)"، مطابع الخالد، الرياض، السعودية الطبعة الأولى، 2000، ص، 341 .

² الجربا بيزان، مرجع سابق ، ص 16.

³ وينثال، جفري ترجمة، الدخيل الله، خالد بن عبد الله، "إعادة هندسة المنظمة (منهج الخطوة بخطوة)" ، دار المريخ، الرياض 2002 ص 54 .

تعتبر الإستراتيجية عاملاً حاسماً في إيجاد مكان للمنظمة في بيئتها، و الحفاظ عليه و تعزيز القابلية التنافسية لها ، و التأكد من أن العمل يتم وفق رؤية و أهداف المنظمة المستقبلية ، فعند اجراء الهندرة لابد من التأكد من أن برنامج إعادة الهندسة يتماشى مع رسالة رؤية المنظمة .¹

خامساً: تمكين العاملين.

يعتبر العنصر البشري أساس عمل و وجود المنظمة إذ لابد من منحه الصلاحيات من أجل تطوير ذاته، و الإهتمام به و تفويض المسؤوليات ليهم من أجل إتخاذ القرارات ، تشجيعهم على تحسين سلوكهم في أداء الأعمال، من خلال الدورات التكوينية ، فلا يمكن نجاح برنامج إعادة هندسة العمليات دون تمكين العاملين .²

سادساً: تكنولوجيا الاعلام و الاتصال

تعتبر جوهر إعادة هندسة العمليات لأنها تمكنها من جمع المعلومات عن و ضعية البيئة و كل ما يحدث فيها من تغيرات ، و تمكن المنظمة من إستخدام التقنيات و الوسائل الجديدة من أجل ضمان بقاءها و إستمراريتها.³

¹ محبوب مراد، إستخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، اطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014 ، ص 20.

² رضاء حازم، التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص 03.

³ فهد بن صالح سلطان، إعادة هندسة العمليات الإدارية، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، الرياض، مطابع الخالد، 1998، ص64.

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار العام المنظم للمنظمة، فيتم من خلاله تحديد السلطات و الواجبات و المسؤوليات و نطاق الإشراف ، و خطوط الإتصال و التنسيق بين مكونات المنظمة .

ثامنا :الثقافة التنظيمية.

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم و المعتقدات و الطقوس التي يؤمن بها أفراد المنظمة ، و إجراء تغيير ثقافي في هذه المكتسبات يعتبر عائقا و تحديا عند إجراء إعادة هندسة العمليات ،لابد من الإهتمام بها من أجل ضمان نجاح برنامج الهندرة.

الفرع الثاني :خطوات إحداث و تطبيق اعادة هندسة العمليات .

أولا :تحديد الرؤية المستقبلية.

أول خطوة تتمثل في تحديد الرؤية و الافاق المستقبلية المراد الوصول إليها ، من أجل تحديد معايير الأداء و تأسيس المشروع ،و الهدف منه و كيفية القيام به بالتفصيل .¹

ثانيا :تقييم الخطة و الرؤية.

يتم فيها تحديد موضع الخلل ،و إمكانية تطبيق الرؤية التي تم وضعها مسبقا ،ثم يتم إجراء المقارنة المرجعية من خلال جمع و توفير المعلومات ، عن ممارسات مشابهة في منظمات منافسة من أجل إجراء التصحيحات ،و التقييم و الإستفادة من أفضل الممارسات.

¹ ، سالم صلال ،راهي الحساوي، الأفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد،04 جامعة القادسية، العراق، 2006 ص130.

فريق إعادة الهندسة لا يعتمد على قائد أو رئيس بل يتم فيه إتخاذ قرارات جماعية من خلال استعمال أسلوب العصف الذهني، من أجل الوصول إلى الحلول و القرارات المرضية و نظام الرقابة يكون داخلي دون تدخل جهات خارجية، و في حالة وجود أخطاء يتم تصحيحها فوراً، دون التركيز على الأفراد و على من تسبب في الخطأ.¹

رابعا: تحليل المخرجات .

يقوم فريق العمل بتحليل القيمة التي تعطى للعميل، و تحديد نقاط القوة و الضعف فيها و متطلبات العميل اي التركيز على العميل أو المستخدم النهائي .

خامسا : تحليل و اعادة الهندسة.

يتم فيها تقسيم الأنشطة و توزيع المهام و إلغاء العمليات القديمة و وضع خريطة للعمليات الجديدة ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية :²

➤ جمع المعلومات عن العمل الحالي و مستوى الأداء ، والأدوات المكتبية المستعملة و

نظام المعلومات الحالي ، و قياس الوقت في القيام بالعمليات الإدارية .

➤ تحليل الهيكل التنظيمي و كل ما يرتبط به من إدارات و أقسام و علاقات و وحدات

وتدوين كل ذلك .

¹ سلامة عبد العظيم، ثورة إعادة الهندسة، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2007، ص30.

² حازم عبد العزيز دأود، إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2009، ص20.

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

➤ إجراء إجتماعات مع مجموعة من الإداريين المعنيين بالأمر، من أجل تحديد الجوانب السلبية في العمليات الادارية الحالية .

➤ الابداع و الهندرة ، يتم في هذه المرحلة دمج الوظائف و الغاء كثرة تقسيم العمل في نفس الاختصاص و تشكل هذه المرحلة جوهر عملية اعادة الهندسة يتم فيها وضع البدائل ووضع خطة لكل تصميم من أجل المفاضلة بينها .

➤ اختيار البديل المناسب و تحديد وقت للبدء في التنفيذ و الانهاء .

➤ بعد الاختيار يتم توفير الامكانيات الضرورية من قوى بشرية واجهزة مكتبية و حواسيب و تأهيل فريق اعادة الهندسة.

سادسا : تنفيذ إعادة الهندسة.

يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة المتفق عليها في المرحلة الأولى، حيث يتم فيها إعادة تجديد العمليات و إيجاد تناسق بينها و بين العاملين من خلال تكوينهم و تأهيل القيادة من أجل ذلك.¹

سابعا : القياس و التحسين المتواصل.

هي جعل إعادة الهندسة أمر بديهي في ثقافة المنظمة و التأكد من مواصلة القيام بها من أجل تحسين الأداء المستمر من أجل تحقيق رضا العميل و مقارنة ، ما تم التوصل إليه مع الرؤية و الاهداف التي تم وضعها .

¹ ، ساعد بن عتيبي بن سعد المالكي، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي- دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، السعودية، 2003 ص30.

➤ توفر القوى الدافعة للتغيير، و غالباً ما تكون من خارج المنظمة، أي من البيئة التنظيمية الخارجية ، مما يتحتم على المنظمة الإحساس بحتمية التغيير من أجل الإستمرار و الحرص عليه .¹

➤ الدعم من طرف الأفراد العاملين في المنظمة.
➤ اليقظة ، و الإلمام بكل متطلبات العمل و توفر كل البيانات و المعلومات المتعلقة به.
➤ بناء علاقات تعاونية مع جهات استشارية، قد تكون خارجية من أجل الإستفادة من خبراتها.

➤ تأهيل الفرق المتخصصة في التغيير و إعادة الهندسة.

➤ بناء نظام معلوماتي قوي .

الفرع الرابع : عوامل فشل إعادة هندسة العمليات.

من أهم أسباب فشل إعادة هندسة العمليات غياب الدعم الإداري ، بسبب عدم ثقة المدراء في إمكانياتهم الفردية ، وإحتكارهم على إتخاذ القرارات التسييرية فردياً دون إشراك الأفراد الفاعلين في المنظمة في ذلك ، خوفاً على² مصالحهم الفردية أو الحفاظ على مركزهم الوظيفي ، خاصة و إن كان المدراء غير مؤهلين ، مما يحبط العاملين داخل المنظمة بسبب غياب التحفيز و التشجيع في قدرات الأفراد ،بالإضافة إلى عدم توفير الإمكانيات اللازمة لعملية التغيير ، من تجهيزات مكتبية و نظم معلومات قوية و حديثة ، وتعتبر إشكالية مقاومة

¹ حازم عبد العزيز داود، مرجع سابق ، ص 30.

² سلامة عبد العظيم، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

التغيير حاجزا صعبا امام التغيير لعدم اشراك الأفراد في اتخاذ القرارات ، مما يشعرهم بأن التغيير أمر مفروض عليهم ،وتشير الدراسات أن سوء إدارة هندسة العمليات من قبل الفريق المعني ، التي تتجسد من خلال تضييع الوقت في الدراسة و التحليل، وغياب أفكار إبداعية منطقية وقابلة للتحقيق من شأنه افسال العملية من الأساس ، مما قد يؤدي إلى تزايد ظاهرة دوران العمل ، و الظواهر السلبية مثل كثرة الأخطاء و الغيابات ، بسبب التخطيط و التقدير السيء.

المطلب الثاني :الجودة الشاملة.

حسب التسلسل التاريخي ،هناك ثلاث نظريات أساسية ساهمت بشكل مباشر في ظهور

مفهوم ادارة الجودة الشاملة.¹

أول نظرية في إدارة الجودة الشاملة كانت من قبل إدوارد ديمنج ، كان أستاذا للاحصاء بجامعة نيويورك في سنوات الأربعينيات من القرن العشرين ،حيث قام بإبتكار نظرية التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة إلا أنه كان مهتما في امريك،ا حتي قامت اليابان بالإستعانة به بعد الحرب العالمية الثانية، من أجل تحسين الجودة في منتجاتها، و يعتبر كمرجع في اليابان لإدارة الجودة الشاملة نظرا لإسهاماته في تطور صناعاتها، و منتجاتها من خلال نظرية تطبيقات المراقبة الإحصائية، و أصبحت اليابان تقدم سنويا جائزة أسمتها ،جائزة ديمنج للجودة تمنح للمؤسسات ،التي تتبنى أساليبه في تحقيق الجودة ،ثم تلاه جوزيف جوران، حيث ساهم

¹ حسين عبد العالي محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية، الإيزو 90014 9000، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص15 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

في ترسيخ مفهوم الجودة ، و لاق إهتماما واسعا من قبل اليابانيون، هو الآخر تقلد وساما تقديريا على أعماله في التوزيع الإحصائي للجودة ، وقام بنشر كتاب بعوان The qualite control handbook ،الذي يعتبر مرجع و دليل لمراقبة الجودة ،و ذكر على ضرورة إستخدام الإحصاء من أجل تحسين جودة المنتج ، وقدم في كتابة أسوبا يسمى ثلاثية عمليات الإدارة، تتم من خلاله إدارة الجودة الشاملة ،من خلال تخطيط الجودة ، مراقبة الجودة ،تحسين الجودة.¹

تعرف إدارة الجودة الشاملة ،على أنها فلسفة إدارية ،² قائمة على إستخدام الإمكانيات التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة،و الغرض منها تحقيق ميزة و قابلية تنافسية و الوصول إلى المرونة ،من خلال التخطيط الجيد و الفعال ، وفهم نشاط المنظمة بدقة و إشراك الأفراد في ذلك ،و إدارة الجودة الشاملة تركز على المستخدم النهائي أي الزبون أو العميل و العمل على ارضاءه، من خلال التحسين و التطوير المستمر ، وإستخدام الأساليب الكمية في ذلك ، وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى إيجاد و إرساخ ثقافة التميز، في الأداء لدى المدراء و الأفراد ، و هي عبارة عن نمط حياة في المنظمة ،قائم على إحداث،تغيرات في طريقة تفكير الأفراد و المدراء ، فإدارة الجودة الشاملة تعمل على إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية ، من خلال ما سبق يتضح أن إدارة الجودة الشاملة هي منهج للتغيير في ثقافة المنظمة و تحسين الأداء الكلي للمنظمة، من خلال إستعمال الأفكار الإبداعية ، و الأساليب الإحصائية و العمليات

¹ ، وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2001، ص 35،

² Raynal, Serge، le Management par Projets << Approche Stratégique du Management >>، 3eme édition, éditions 'Organisation, Paris, 2003, P39.

الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

الإدارية من أجل الوصول، إلى تحقيق التميز وكسب رضا العميل و تحسين صورة المنظمة

في بيئتها.¹

¹ قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص 147.

من خلال ماسبق ذكر في الإطار النظري للتغيير التنظيمي، نجد أن هذه الظاهرة مهمة جدا و لها مفهوم واسع، لا بد من إدراكه و التحكم في كل المتغيرات، المرتبطة به المتمثلة في المجالات التنظيمية، التي يمسه التغيير المتمثلة في الهياكل التنظيمية و الإستراتيجية و الأفراد و الثقافة التنظيمية، و التكنولوجيا المستخدمة، التي بدورها تؤثر على سير المنظمة و فعاليتها نظرا لإرتباطها مع بعضها، فأى تغيير في الهيكل التنظيمي، لا بد من مراعاة نوع الإستراتيجية المتبعة و أى تغيير تكنولوجي، هو مرتبط بالهيكل التنظيمي، و أشارت الدراسات إلى إعتقاد خطوات و منهجية علمية من أجل تفعيل التغيير، و ضمان نجاحه من خلال المداخل التنظيمية المعروفة، مع مراعاة مصادر التغيير و القوى المتدخلة فيه.

الفصل الثاني :

**مقاومة التغيير التنظيمي و نظريات
تقبل التكنولوجيا.**

تمهيد :

إن ظاهرة التغيير التنظيم كما هي مهمة جدا لإستمرارية المنظمة في بيئتها و تحقيق القابلية التنافسية، إلا أنها غالبا ما تصدم بظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي ، و التي هي رد فعل طبيعي للتغيير المفروض ،من قبل المنظمة و البيئة التنظيمية، إذا لابد من التعرف على هذه الظاهرة ، و أهم الأسباب التي تؤدي إليها و كيفية التعامل معها من خلال الإستراتيجيات المناسبة و خاصة إن التغيير التكنولوجي ،ظاهرة العصر الحالي فهي تعرف تطورات سريعة جدا و انتشارا كبيرا داخل المنظمات ، إذ لابد من التعرف إلى أهم النظريات التي تناولت كيفية تقبل التكنولوجيا .

و سنتطرق في هذا الفصل إلى ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي ، و أهم الأسباب و العوامل المتعلقة بها، و إلى إستراتيجيات التعامل معها، و إلى إبرز أهمية النظريات في كيفية تقبل التغيير التكنولوجي لدى الأفراد ، و يحتوي هذا الفصل على النقاط التالية :

المبحث الأول :الإطار النظري لمقاومة التغيير التنظيمي .

المبحث الثاني : أسباب مقاومة التغيير التنظيمي و نتائجها .

المبحث الثالث : نظريات تقبل التكنولوجيا .

تمهيد :

عند قيام المنظمة بعملية التغيير التنظيمي المخطط ، قد تواجه العديد من الحواجز الناجمة عن عدم إستعداد الأفراد لعملية التغيير ، و مقاومتهم لها ، و يؤثر ذلك على فعالية المنظمة، و قد تفشل في تحقيق أهدافها ، و نظرا لأهمية هذه الظاهرة و علاقتها المباشرة بنجاح أو فشل أي تغيير كان لابد علينا من شرح هذا المفهوم و التطرق إلى أسبابه و دوافعه و التوسع فيها و التعرض إلى أهم الإستراتيجيات من أجل التقليل من هذه الظاهرة .

المطلب الأول : مفهوم مقاومة التغيير و مراحلها .

الفرع الأول : مفهوم مقاومة التغيير .

تم استعمال مصطلح مقاومة لأول مرة في مجال الفيزياء¹، و هي تعبر عن ظاهرة فيزيائية تعارض أو تقف ضد فعل معين ، أو حركة معينة ، والمقاومة هي عبارة عن وقوف قوة ضد قوة أخرى ، و في مجال الأشياء مثل الوسائل أو المعدات المقاومة تعني مدة حياتها و مدى درجة إستمرارها و متانتها ، و في الكهرباء المقاومة تعني القوة المفقودة داخل مسار في شكل حرارة ، بمعنى المقاومة هي الدليل أو المسؤول عن إزاحة أو إزالة قوة محددة و التقليل من أثارها و في مجال علوم النباتات المقاومة تعني قدرة النباتات على التأقلم مع التغيرات الطبيعية ، و عند تطبيق مصطلح المقاومة على الإنسان ، يصبح مفهومها هو القدرة

¹ Girisit Hermine ، 'Gérer la résistance au changement ' ، contribution de la mesure des niveaux derésistance des acteurs dans les projets de changement ، *these de doctoorat Université Jean Moulin Lyon III* ، 2013 ، P54.

الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي و نظرية تقبل التكنولوجيا

الجسدية للإنسان على تحمل التعب، و مدى إستمراره في ذلك، و يجدر الإشارة بالذكر إلى أنه تم توظيف المقاومة بشكل ايجابي في الحياة اليومية، لدى عامة الناس و ترمز إلى القوة و التضامن، و التعاطف مع الماضي، و أنهم لا يمنعم شئ، و يتصورون أنفسهم اقوياء مثل الألة، و في الحرب تعني المقاومة الوقوف في وجه العدو، بالامكانيات الحربية المتاحة للدفاع عن النفس و عن القضية، و في مجال علوم التسيير مصطلح مقاومة التغيير هو مرادف لعرقلة و إيقاف نظام جديد أو مشروع و إبقائه في مكانه، و تهتم علوم التسيير بالبحث في أسباب مقاومة التغيير، عرف مصطلح مقاومة التغيير التنظيمي¹ في سنة 1947 عندما قام Coch et French بنشر مقال بعنوان *Over coming restance to change* و الهدف منه البحث في عوامل مقاومة التغيير، و قاما بطرح سؤالين جوهريين و هما، لماذا الأفراد يقاومون التغيير؟، وكيف يمكن التقليل منها؟، و تمت الدراسة في مصنع *harwood manufacturing*، و توصلوا إلى أن مقاومة التغيير، عادة ما تكون بسبب عوامل عاطفية تولد مشاعر العنف، و سلوك غير مرغوب فيه تجاه عملية التغيير، و بعد هذا المقال قام الباحث Lawrence في سنة 1969، بالبحث في الإجابة عن تلك التساؤلات و قام بإصدار مقال في مجلة *Havard business review*، و بعد إنتشار مصطلح مقاومة التغيير قام العديد من الباحثين، بدراسة و تعريف هذه الظاهرة، لكن ما معنى كلمة مقاومة؟، فالنسبة ل *dent et Goldberg*، أكدوا أن الأفراد لا يقاومون التغيير، بل يقاومون بسبب خوفهم من فقدان مراكزهم، و أجورهم و مناطق راحتهم، و أضاف *piderit*، أن ظاهرة مقاومة التغيير

¹ Fatima Ezzahra Zouhaoui ، 'L'accompagnement au changement technologique, le manager driver doué d'intelligence émotionnelle '، *these de doctorat UNIVERSITE DE TOULON* ، 2018 , P75.

الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي و نظرية تقبل التكنولوجيا

واسعة المفهوم و الأبعاد ، و يشدد على ضرورة دراسة هذا المفهوم من خلال التركيز على ثلاث أبعاد و هي: السلوك ، العواطف ، و المعتقدات من أجل فهم كيف يرفضون الأفراد التغيير . ، و عرف delvsl et fuentes ، مقاومة التغيير على أنها عبارة عن عرقلة و فرملة و إيقاف لمشروع التغيير ، و تؤثر عليه و ترفع و تزيد من تكاليفه ، أما بالنسبة ل dolqnel et gosselin ، مقاومة التغيير هي موقف فردي أو جماعي ضد التغيير ، أو التحول المفروض ، الذي يعبر عنه من خلال سلوكيات سلبية عند تعديلات على نمط العمل الحالي ، و عرفها morin ، على أنها القوى التي تقف ضد إعادة التنظيم¹ و تبني كفاءات جديدة في المنظمة.

و عرف zender ، مقاومة التغيير بأنها رد فعل سلبي للأفراد الفاعلين في المنظمة تجاه التغييرات الحاصلة داخل المنظمة ، أو التي قد تحدث مستقبلا ظنا منهم بأنها تؤثر على إستقرارهم ، لأن في نظرهم يحمل التغيير ، معنى التهديد و التحدي و يضر مصالحهم داخل المنظمة ، أما بالنسبة للمنظمة فتتظر للتغيير ، على أنه وسيلة من أجل تحقيق أهداف مستقبلية مسطرة و لا يراعون دور الأفراد في نجاح التغيير ، أو فشله و هذا ما يترتب عنه مقاومة بطبيعة الحال ، بحيث يرى الأفراد أن التغيير مفروض عليهم و لا بد من مقاومته .

فظاهرة مقاومة التغيير تعبر على أنها رد فعل عاطفي تجاه ما يعتبر مجهول و خطر يهدد أسلوب و نمط العمل الحالي بسبب عدم التأكد من النتائج الناجمة عن عملية التغيير و تعبيراً عن عدم الرضا عن التعديل الذي تقوم به المنظمة ، و التالي تتجسد في مواقف يتخذها الأفراد دفاعاً عن معتقداتهم و قيمهم المكتسبة و المثبتة في ذاتهم لاقتناعهم بعدم صحة قرار التغيير و

احمد لقمان، اتجاهات الأفراد العاملين و علاقتها بالتغيير التنظيمي، مجلة بحوث مستقبلية العدد 16 ، 2006، ص 47¹ .

الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي و نظرية تقبل التكنولوجيا

محاولة الحفاظ على الوضع الراهن حمايتا لمصالحهم ، و عبر عنها في شكل أقوال ، و سلوكيات معينة و قد تكون ضمنية غير معبر عنها ، و تهدف إلى إحباط أهداف التغيير و الإبقاء على الوضع الراهن ، و ترتبط مقاومة التغيير بمجموعة من الخصائص النفسية للأفراد و خصائص تنظيمية و ثقافية، و يعتبر أيضا سلوك فردي أو جماعي ،الهدف منه تعطيل عملية التغيير التنظيمي و التقليل من أهميته ،من أجل الإبقاء على الوضع الراهن و المحافظة عليه .

الجدول رقم 01 يوضح تعريف مقاومة التغيير التنظيمي لدى مختلف الباحثين في الظاهرة.

الباحث	التعريف
Chaiporn& Vithessonthi,2009	هي جزء من عملية التغيير التنظيمي
John et Al ,2010	هي سلوك يعبر عن استعداد عرقلة التغيير المنشود
Cheem,2010	مفهوم يؤكد ان المنظمة غير ثابتة و تتغير مع الوقت
Ruiz Ben et al:	مقاومة التغيير في المنظمات هي تخوف الموظفين من عواقب التغيير و تختلف شدتها من منظمة إلى أخرى
Ukpere . et al,:2014	تعبر مقاومة التغيير عن ضرورة تغيير الواقع لتحقيق النتائج المرجوة بما يتماشى مع أهداف التغيير.

المصدر: سامية هاني عجيل ،علي رزاق العابي ،القيادة الإقناعية ودورها في تخفيض مقاومة التغيير،مجلة

الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية ،المجلد 10 العدد 2015 33 ص 255.

عند قيام المنظمة بأي عملية تغيير تقابل بالمقاومة في أغلب الأحيان ، و هو أمر طبيعي

و تمر هذه المقاومة بعدة مراحل و هي :¹

➤ الإندهاش أو الصدمة :

و هي حالة يتعرض لها الأفراد العاملين في المنظمة و هي عبارة عن حالة من عدم التوازن

و فقدان التركيز و غياب القدرة على التصرف .

➤ التكذيب :

بمعنى عدم الإقتناع بالتغيير و موضوعه و الشعور بعدم واقعيته .

➤ الشعور بالذنب :

يدخل الفرد في حالة عاطفية من تأنيب الضمير و يشعر بأنه السبب وراء التغيير .

➤ التبرير :

يقوم الفرد بلوم الجماعة بأنهم هم سبب التغيير جراء تقصيرهم .

يقوم الفرد بإحتواء التغيير و محاولة الإندماج معه ، من خلال البحث عن المصالح الجديدة التي يمكن تحقيقها .

➤ القبول :

و هي آخر مرحلة حيث يخضع الفرد للأمر الواقع و الرضوخ له.¹
و تشير دراسات أخرى إلى أنه ردود افعال الأفراد تجاه عملية التغيير التنظيمي تمر بمجموعة من المراحل ، هي² :

أولا مرحلة التحذير :

و هي أصعب مرحلة يكون فيها الموقف سلبيا جدا حيث يشعر الأفراد بالعصبية و الإندهاش لما هو يحدث في المنظمة ، و هو رد فعل تلقائي و طبيعي .

ثانيا مرحلة الإنكار :

يمكن ملاحظة هذه المرحلة في الأفراد ،من خلال قلة إهتمامهم و عدم مبالاتهم بالتغيير و لا يتحدثون عنه، و كأنه غير موجود أساسا و يتجنبون سماع كل ما يعلق به .

¹ عبد الرحمان احمد ، محمد فتحي، استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المينا إلى جامعة ذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية ، المجلد 14 ، العدد 06 ، 2020 ، ص 423.

² -بن علي سليمة يحي، التعبير التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية ،، ، اطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 2، 2016، ص 93.

بمجرد أن يصبح التغيير التنظيمي واقعا لا مفر منه¹، يشعر الأفراد بالإرتباك و الشك و الضعف، و عدم القدرة على التصرف مما يولد لهم حالة من الإنفعال الصريح أو الضمني على حسب شخصية كل فرد، من الأفراد الفاعلين ، قد لا يسيطرون على إنفعالاتهم .

رابعا مرحلة معايشة الواقع :

و هي تعبر عن نوع من القبول و الرضوخ للتغيير ، و يبدوون تدريجيا في فهم التغيير و تزداد قدرتهم، على الوعي بضرورة التغيير² و تزول لديهم مشاعر الشك و الغموض و لكن تبقى غير مطلقة ، إذ قد يستمر بعض الأفراد بالبقاء في مرحلة الضعف و قد يعيقون عملية التغيير و تهديدها بالفشل .

خامسا مرحلة الإدماج:

في هذه المرحلة يبدأ الأفراد في إسترجاع فعاليتهم و قدرتهم على العمل و يندمجون مع موضوع التغيير ، و ينتابهم الفضول للتغيير الجديد ، و هنا قد تظهر بعض الأفكار الإبداعية و يصبح التغيير جزء من حياتهم اليومية.³

¹ Saliba Fabio «La stratégie de réduction de la résistance au changement organisationnel dans les équipes de création du secteur de la communication ، étude de cas brésiliens ،these de doctorat Université Jean Moulin Lyon 3, 2019 , P283 .

² DESGOURDES Clément, L'influence des managers de première ligne sur l'attitude envers le changement organisationnel de leurs collaborateurs ،these de doctoorat Université de Toursn , 2019 , P43.

³ LOI zidda Maudeµ «résistance au changement des directeurs d'établissement d'enseignement» relations avec leur sentiment d'efficacité personnelle lié au travail et leur

و هي مرتبطة بالثقافة التنظيمية ، بحث يحاول الأفراد البحث و إيجاد قيم جديدة تحفزهم على الإستمرار في عملية التغيير .

المطلب الثاني : استراتيجيات مقاومة التغيير التنظيمي.

تشير الأدبيات إلى أنه هناك العديد من الإستراتيجيات من أجل التقليل و التغلب على ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي، لكن يجب مراعاة طبيعة التغيير المزمع إنجازه ، إذ يمكن من إتباع العديد من الإستراتيجيات في أن واحد و هي كالتالي :

الفرع الأول :التعلم و الاتصال .

تقوم المنظمة بفتح و توفير قنوات للاتصال، مع الأفراد العاملين و توفير المعلومات اللازمة، حول التغيير و أسبابه و كيفية إجراءه و الهدف منه من أجل تقليل التردد و القضاء على الشكوك و ايضاح الرؤية لدى الأفراد من خلال الرسائل و المذكرات التنظيمية و التقارير و يمن توفير قنوات رقمية يتم فيها شرح التغيير¹ ، من خلال شبكات التواصل الإجتماعي ، و إشراكهم في عملية التغيير ، بالرغم من عيوب هذه الإستراتيجية التي تتمثل في أنها تستغرق وقتا طويلا نوعا ما خاصة إذا كان عدد الأفراد العاملين في المنظمة كبير إلا أنها تعتبر فعالة في الإقناع بالتغيير لدى الأفراد .

leadership transformatif ،these de doctorat à l'université du québec à trois-rivières ، 2020 P12.

¹ C Bareil و Savoie ،Patterns of Discomfort with Organizational Change ،*Journal of Change Management VOL 7 , N01 , 2007, P15 .*

تشير مدرسة العلاقات الانسانية على أهمية الفرد في المنظمة، و الدور الذي يلعبه من أجل زيادة كفاءة و فالية الأداء التنظيمي ، إذ لا بد من إشراك الأفراد العاملين في المنظمة في عملية التغيير و إعطاء الأهمية لرأيهم و مناقشتهم حول حلول التغيير ، حت يشعرو بأهميتهم لدى المنظمة، و ينسجموا مع قرار التغيير المستهدف من قبل المنظمة ، فالمشاركة تزيد من تنمية قدرات الأفراد الفكرية و تساعد المنظمة من الكشف على الأخطاء المتواجدة في خطة التغيير و تصحيحها ، و يصبح الأفراد ملتزمين بالتغيير و كأنهم جزء منه.

الفرع الثالث : الدعم.

يتم إستخدام هذه الإستراتيجية عندما يجد الأفراد صعوبات في التكيف و التأقلم مع التغيير الجديد ، يبحث يقوم فريق التغيير بمرافقة الأفراد أثناء تنفيذ التغيير¹. بالإضافة إلى مساعدتهم في العمل و تذليل العقبات التي تعترض الأفراد ، و هو يعتبر مكلف للمنظمة خاصة إذا قام الأفراد بإستغلال الفرصة ، من أجل مسايرة فكرة التغيير و من أجل كذلك التفاوض و إلغاء التغيير .

الفرع الرابع استراتجية التفاوض .

يتم من خلالها الوصول إلى إتفاق يرضي المنظمة و الأفراد المقاومين و الراضين للتغيير ، عن طريق تقريب وجهات النظر و البحث عن الحل الأمثل و إعتماد أساليب الإقناع

¹ Mohamed Nouredine TOUIJER و Abdelaziz ELABJANI ،Analyse des antécédents de la résistance favorable au changement organisationnel durant la crise de COVID ،*International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME* ، VOL 3, 2022 , P91.

الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي و نظرية تقبل التكنولوجيا

و الإغراء مثل تقديم المنظمة حوافز للأفراد، قد تكون معنوية أو مادية، و إيجاد منافع مشتركة بين الطرفين¹ من أجل الحد من المقاومة ، و يتم الجوء إلى هذه الإستراتيجية عندما يكون الأفراد المقومون لهم قوة و قدرة على ذلك و يستطيعون ممارسة الضغوط على المنظمة ، و تقديم تنازلات للطرف الآخر، و توسيع المصالح المشتركة و محاولة زرع الثقة لدى الأفراد المقومون ، و طرح فكرة التعاون و التكامل للوصول إلى تحقيق أهداف مشتركة في فائدة الطرفين ، و تعظيم المكاسب الذاتية للأفراد المقومين من أجل التمويه و الخداع مع الحرص على الحفاظ على المكاسب التنظيمية مقابل تحقيق الأفراد لأهدافهم مستقبلا ، و تقوم المنظمة بمحاولة إنهاء الطرف الآخر و إستنزاف جهده و وقته ، عن طريق طريق طلب إستراحة لمراجعة الموقف ، و تحديد مواعيد نهائية لإنهاء جلسات التفاوض ، و يجب أن يكون فريق التغيير مكون من شخص صلب ، و آخر مرن من أجل اللعب على الأعصاب ، و تقوم المنظمة من خلال فريق التفاوض من تحديد نقاط القوة و الضعف و قدراتهم الفكرية من خلال هذه المعلومات تقوم المنظمة² من إحكام السيطرة و الإخضاع ، من خلال التدرج.

الفرع الخامس : إستراتيجية الإقناع و الاستقطاب .

يتم من خلال هذه الإستراتيجية محاولة إقناع الأفراد بضرورة التغيير و تحسيسهم بروح المسؤولية ، حتى يؤمنون بمشروع التغيير و أنه في صالح المنظمة و الأفراد عامة ، و نشر

¹ ziadi Narjes و morrjane delal, Conduire le changement ، Défi du manager tunisien ، *Revue Marocaine de recherche en management et marketing* N° 13,2016 , P198.

² Paillé Pascal ، *Changement organisationnel, résistance et engagement des salariés ، Psychologie du Travail et des Organisations* ، Vol 18, N°1 ,2016 ,P66.

الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي و نظرية تقبل التكنولوجيا

رسائل التغيير بين الأفراد و حثهم عليه، و تقديم تحفيزات لهم ، و اغرائهم و يتم الاعتماد على

1.

➤ إستخدام العاطفة ، و المنطق .

➤ إستخدام أسلوب التخويف لكن ليس التهديد كالقول مثلا، إن لم يتم التغيير سوف

تفلس المنظمة و يتم إقفالها.

➤ معرفة إحتياجات الأفراد و التاكيد على أن التغيير سوف يحققها .

➤ شرح عملية التغيير و الهدف منها .

➤ تكرار هذه الخطوات على مسامع الأفراد العاملين في المنظمة ، في كل فرصة .

و تشير الدراسات إلى أن هذه الإستراتيجية تكون صالحة في حالة وعي الأفراد و

إدراكهم بدرجة الخطورة التي تمر بها المنظمة أي هنا تكون ظاهرة مقاومة التغيير بنسبة

منخفضة .

الفرع السادس : إستراتيجية الإكراه .

تعتبر أصعب الإستراتيجيات ، يتم اللجوء إليها في الحالات الطارئة التي تسدعي التغيير

الملح و السريع و يقوم القادة بإستخدام الشرعية ، أي إستغلال سلطتهم من أجل فرض التغيير

و إجبار الأفراد على تقبل التغيير²، من خلال إستخدام أسلوب و عبارات التهديد مثل الفصل

¹ -amina ibbou ،Le changement organisationnel dans l'entreprise économique privatisée ، Etude de cas ،these de doctorat Université d'Oran 2, 2017 , P98.

² armik sohal ،daine waddell, Resistance ، a constructive tool for change management ، Management Decision vol 36 , N° 8 ,1998, P,544 .

الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي و نظرية تقبل التكنولوجيا

و الخصم من الراتب ، و تغيير مواقع العمل بين الأفراد و نقلهم ، و تقوم القمة الإستراتيجية بالضغط على باقي مكونات المنظمة بالتطبيق الفوري لعملية التغيير ، بالرغم من نجاعتها في أغلب الأحيان إلا أنها تبقى إستراتيجية خطيرة إذا اصطدمت بفروع نقابية معادية للسلطة ، و تؤثر على قرارات الأفراد ، و تشجعهم على مواصلة مقاومة التغيير مما قد يكلف المنظمة .

الجدول رقم 02 يوضح تلخيص لإستراتيجيات مقاومة التغيير التنظيمي .

الاستراتيجية	الموقف الذي تستعمل فيه	المزايا	العيوب
التعلم و الاتصال	عند عدم توفر المعلومات حول موضوع التغيير لدى الأفراد	عند الاقتناع يتم التنفيذ	تاخذ هذه الاستراتيجية وقتا اطول
المشاركة	درجة المقاومة مرتفعة ، و لا تكون وُرية التغيير واضحة	ترتفع درجة الالتزام	تتطلب وقتا اطول لتنفيذ التغيير
الدعم	تخوف الأفراد و عدم قدرتهم على التأقلم لقلة المعارف	تجنب المقاومة	امكانية الفشل
التفاوض	وجود قوة قادرة على المقاومة و الضغط الطويل الامد	شعور الأفراد بالاهتمام	يكلف المنظمة تكاليف في الجهد و الوقت
الاقناع و الاستقطاب	تزايد تكاليف الاستراتيجيات الاخرى وفشلها	غير مكلف	سوء الفهم اذا احس الأفراد بالتلاعب بهم
الاكراه	ضرورة التغيير المستعجل و السريع	ردع المقاومة	خسارة الأفراد الفعالين في المنظمة

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على محمودي قادة مختار ، استراتيجيات التغيير كرهان للتنافسية

بالمؤسسة ، اطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان ، 2015 ، ص 123.

أثناء عملية التغيير تتعرض المنظمة لأنواع متعددة من الأفراد المقاومين للتغيير ،لابد عليها من إدراك أنماطهم حتي تعرف كيف تواجههم و و يتسنى لها إختيار الإستراتيجية المناسبة للقضاء أو التقليل من ظاهرة مقاومة التغيير¹ و هذه الأنماط هي كالتالي :

➤ **الفرد المدعي للتجربة:** هو الفرد الذي يدي انه له تجربة سابقة و خبرة في مجال التغيير و ان كل تغيير في المنظمة لن ينجح .

➤ **المتسائل :** هو يقوم بالتلاعب من خلال الإكثار بطرح الأسئلة الملتوية ، لكي يثبت عدم الجدوى من إجراء التغيير .

➤ **المتسلق:** يقوم بالتقرب من الإدارة العليا بكل الطرق ، و إيجاد الوسيلة لإيقام علاقات شخصية معهم و يتأمر على فكرة التغيير ليفشلها .

➤ **المعمم :** يقوم بإستغلال الأخطاء السابقة في المنظمة في موضوع معين و يقوم بعملية الإسقاط على التغيير الحالي ليقنع الأفراد الآخرين في الجماعة بفشل التغيير مسبقا .

➤ **الثرثار :** هو شخص يتكلم كثيرا عن التغيير و لا يدع فرصة للآخرين في الحديث و يحاول فرض رأيه في التأثير على الآخرين بعدم جدوى التغيير.

➤ **الملتقط :** هو شخص يحسن الإستماع إلى قادة التغيير و يركز معهم من أجل البحث عن الهفوات و الأخطاء ليستغلها في نشر الإشاعات حول التغيير المزمع إنجازه.

¹ David AUTISSIER ، 'Conduite du changement ، concepts clés ، 50 ans de pratiques ، Dunod،2014 ، P 32.

الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي و نظرية تقبل التكنولوجيا

➤ **المتسوف :** هو أخطر الأنواع في المنظمة أي ذو وجهين بمعنى، يظهر لقادة التغيير

أنه مقتنع بالتغيير و ينقلب إلى الجماعة برأي مخالف من أجل التشويش و العرقلة .

➤ **الثعلب :** يتصرف بعكس ما يحس و يشعر ،أي يستخدم المكر و الخداع من أجل افشال

التغيير .

➤ **المشاجر :** هو ذو شخصية عنيفة معروفة مسبقا في المنظمة، يقوم بالشجار و الجدل

الخشن مع الآخرين من أجل القضاء على عملية التغيير نهائيا.

➤ **المنسحب :** يقوم بالانسحاب من الاجتماعات ،مما يسبب توتر و قلق لدى الآخرين و

يؤثر على نفسياتهم و مما يؤدي إلى التشكيك في التغيير ، خاصة إذا كان هذا الشخص ذو

نفوذ على الجماعة .

➤ **الذاتي :** هو شخص يبحث فقط عن مصلحته إذا كان التغيير يخدم مصالحه فهو مؤيد

و إذا العكس يرفض التغيير من الأساس .

➤ **العقرب :** يقوم بضرب صاحب التغيير مباشرة من خلال تشويه سمعته لدى الآخرين و

نشر الاشاعات حوله ،بأنه شخص غير كفؤ و أن المنظمة تعاني من المشاكل بسببه.

➤ **المفاوض :** يقوم بإجراء مساومات مع فريق التغيير من أجل الوصول إلى حل يحقق

به مصالح الشخصية في المنظمة ، و إذا لم ينجح يشوه و يلغي فكرة التغيير .

➤ **المتأمر :** يظن أن المنظمة تتأمر عليه فيرد بالمثل .

الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي و نظرية تقبل التكنولوجيا

المبحث الثاني : أسباب مقاومة التغيير التنظيمي و نتائجها .

تشير الدراسات إلى أن الأفراد لا يقومون بمقاومة التغيير بحد ذاته لكن يقاومون بسبب إنعكاسات التغيير¹ على العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة ، و فقدان المكتسبات المحققة بسبب التغيير ، و أن الشعور بالمقاومة ،يولد تلقائيا لدى الأفراد من أجل الدفاع عن مصالحهم التي يهددها التغيير .

المطلب الأول: عوامل مقاومة التغيير الفردية والتنظيمية حسب نموذج Bariel

. etBernadis et Orge

الفرع الأول:العوامل الفردية.

أولا : الرضا الوظيفي.

يشير **Bariel et Orge** أن العوامل الفردية المترتبة بالشخص مباشرة تعد الأسباب الرئيسية في إفعال مقاومة التغيير التنظيمي² مهما كان نوعه، حتى إن كان تغييرا تكنولوجيا و أيضا الأفراد يختلفون في موافقهم تجاه التغيير ،هذا ما يفسر التصرفات المختلفة للأفراد تجاه التغيير سواء كان مفروض أو اختياري ، و حدد Orge ، في سنة 2003 ، مجموعة من العوامل المحتملة لمقاومة التغيير التنظيمي ، و هي، الخوف من فقدان السيطرة ، رفض الأشياء الجديدة و غير المعتاد عليها ،و الخوف من فقدان العادات و القيم القديمة ، حيث قام

¹ fatima zohrra nouiker, L'impact de la conduite du changement sur le niveau de résistance des individus ,*Revue Internationale du Chercheur* ,vol 2 , N4 , 2021 , P208.

² -رسول منى سلمان ، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بإدائهم الوظيفي، دراسات تربوية، العدد 15 ، 2011 ، ص 65 .

الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي و نظرية تقبل التكنولوجيا

Orge بتحديد المحاور الأساسية المرتبطة بالعوامل السابقة ، و توصل إلى أنه هناك مجموعة من المكونات الأساسية ، تلخص موقف الأفراد تجاه مقاومة التغيير التنظيمي مهما كان نوعه وهي البحث على الروتين ، تركيز الأفراد على المدى القصير ، الإنعكاسات العاطفية ، وتم استخدام هذه العوامل من قدم العديد من الدراسات من أجل قياس موقف الأفراد تجاه مقاومة التغيير.

و في سنة 2006 قام Orge، بإضافة درجة الرضا الوظيفي إلى نموذجة و أنها أيضا تؤثر على موقف الأفراد تجاه مقاومة التغيير.

و يعتبر هوبك 1935 أول من إستعمل مصطلح الرضا الوظيفي¹ ويعد من أوائل الباحثين فيه ،يعرف الرضا الوظيفي على أنه مجموعة من المحددات البيئية و النفسية و المادية ،التي تجعل الفرد إما راضيا عن عمله أو غير راض ، والشعور الذي ينتاب الفرد تجاه وظيفته إذا كان هذا الشعور إيجابيا فهو يشير إلى الرضا الوظيفي ،أو إذا كان سلبيا فيعبر عن عدم رضا الفرد في وظيفته،و يعرف أيضا على أنه الفارق بين ما هو متوقع تحقيقه من العمل و ما تحقق فعليا ، ومدى إشباع الحاجات الفردية من خلال العمل ، الرضا الوظيفي له علاقة مع الجوانب النفسية ، والجوانب المادية².

و لقد فسرت عدة نظريات الرضا الوظيفي، و الأسباب المحددة للرضا الوظيفي ، أبرزها نظرية ماسلو لهرم الحاجات حيث أشار أن الرضا الوظيفي مصدره مدى إشباع الحاجات

¹ -حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة، اطروحة دكتوراه، جامعة جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، 2014 ص 110.

² اسماء خيرى، العدالة التنظيمية و تعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، اطروحة دكتوراه ، جامعة محمد بوضياف المسيلية ، 2020 ، ص 99.

الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي و نظرية تقبل التكنولوجيا

الداخلية للأفراد ، و التي تعمل كمحرك و دافع لسلوك معين يتخذه الفرد من جراء ذلك ، و قدم مجموعة من المستويات لهذه الحاجات أولها ، الحاجة إلى الغذاء و المأوى ، ثم الحاجة إلى الأمن و السلامة ، ثم الحاجات الإجتماعية ، الحاجة إلى الإنتماء ، الحاجة إلى تحقيق الذات و الإحترام ، و أشار أن الحاجات غير المشبعة هي التي تدفع الفرد إلى سلوك معين ، و أن الأفراد ينتقلون من مستوى من الحاجات إلى آخر حسب درجة تحقيق الحاجات السابقة ، بمعنى يشعر الفرد داخل المنظمة بالرضا الوظيفي، حسب درجة تحقيق الحاجات ، و كذلك نظرية العاملين ل فريدريك هرزيج ، قدمت تفسيراً قوياً لظاهرة الرضا الوظيفي ، حيث تتحدد درجة الرضا الوظيفي تبعاً للعوامل الدافعة، و العوامل الوقائية ، و تتمثل العوامل الدافعة في ، الإنجاز و التحصيل داخل المنظمة ، درجة المسؤولية ، و التقدير ، التقدم في العمل ، و أهمية العمل ، أما العوامل الوقائية تتمثل في ظروف العمل ، و طبيعة الإشراف ، سياسة المنظمة ، و الأجر ، و العلاقات الشخصية ، و قدم كذلك Adwin look ، نظرية الأهداف التي مفادها أن درجة الرضا الوظيفي تتحدد، بمدى قدرة العمل على تحقيق العوائد ذات القيمة و المنفعة على الأفراد ، و تختلف قيمة هذه العوائد من شخص إلى آخر ، و أشارت الأبحاث إلى أن الرضا الوظيفي له عدة محددات نذكرها كمايلي :

➤ **طبيعة الإشراف** : تشير الدراسات إلى أن طبيعة الإشراف والقيادة تعبر عامل مهم في

تكوين الشعور بالرضا تجاه العمل أو الوظيفة، لأن الإشراف يعبر عن العلاقة بين

الفرد و المنظمة من خلال الاتصال .

الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي و نظرية تقبل التكنولوجيا

➤ الإقتناع بالوظيفة: ¹ إن حب الأفراد لوظيفتهم يدفعهم إلى تحقيق درجة من الرضا

الوظيفي ، بمعنى أن الأفراد يقومون بالعمل المحبب مسبقا لهم مما يدفعهم إلى إتقانه بجودة عالية .

➤ العلاقات الإجتماعية : إذا كان للعامل علاقات جيدة مع الآخرين في العمل فهو يميل

إلى الإقتناع بعمله فالإنسان بطبعه اجتماعي ² ، ويميل إلى إقامة علاقات إجتماعية من أجل تحقيق ذاته .

➤ محددات تنظيمية : يميل الأفراد عادة ³ ، إلى الإنتماء إلى منظمات تشعرهم بالإستقرار

فالمنظمات التي لها أهداف فعالة و واضحة و محققة فعليا تزيد من الرضا الوظيفي للأفراد .

➤ العوائد المادية أو النقدية : إن الأجر يعتبر عامل مهم جدا في تحقيق الرضا الوظيفي ⁴

أي مدى إدراك الفرد إلى أنه هناك تكافؤ بين الجهد المبذول في العمل و الأجر الذي يتحصل عليه ، وأن المنظمة تدفع جيدا مقارنة مع منظمات أخرى في نفس الوظيفة ، و كذلك نظام توزيع المكافئات يؤثر على الرضا الوظيفي من عدمه ، بمعنى وجود عدالة تنظيمية في ذلك .

¹ هواري معروف، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، اطروحة دكتوراه ، جامعة وهران 2 ، 2017 ، ص 19.

² احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المسار ، الاسكندرية، دار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، 2003 ، ص 19 .

³ الدين صلاح، محمد عبد الباقي،، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003 ، ص 34

⁴ 3-حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2013 ، ص 20.

الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي و نظرية تقبل التكنولوجيا

➤ الإهتمام بالأفراد: يقصد بها¹ إهتمام المنظمة بصحة الأفراد العاملين لديها ، و توفير

الخدمات و المساندة لهم في حالات الكوارث و الطوارئ و الإهتمام بعائلاتهم .

ثانيا : علاقة الرضا الوظيفي بالتغيير التنظيمي .

إن غياب الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالمنظمة يؤدي إلى مجموعة من السلوكيات السلبية تؤثر على نجاح و فعالية التغيير داخل المنظمة، و تعتبر دافع لمقاومة التغيير و محاولة إفشاله، فالأفراد يعبرون عن عدم الرضا الوظيفي، من خلال كثرة الغيابات، و دوران العمل ، وهما ظاهرتان مكلفتان بالنسبة للمنظمة ، التمارض و الإصابات ، إكثار الشكاوى ، الإضراب ، و عدم المبالاة بما يحدث في المنظمة ، التخريب ، انتشار الصراعات التنظيمية .

الفرع الثاني : السن و الخبرة .

قام Bernadis et All ، في سنة 2012 ، بتقديم نموذج للعوامل الفردية لمقاومة التغيير التنظيمي ، مفاده أن عامل السن، و الخبرة يلعبان دورا مهما في موقف الأفراد تجاه مقاومة التغيير التنظيمي ، و حسب هذا النموذج الأفراد الأكبر سنا ، و خبرة في المنظمة ، يميلون إلى الإستقرار دائما مما يدفعهم إلى مقاومة التغيير ، بحيث اشار Orge إلى أن عامل التأثير الإجتماعي الذي يقصد به مدى إقتناع الفرد بأراء الآخرين ، و كلما كان الفرد متؤثر بأراء الآخرين و يشاركهم الرأي ترتفع درجة المقاومة.

¹ سارة جدي، الرضا الوظيفي، مفهومه، محدداته وأثره على الأداء، مجلة المناجر، العدد 01 ، 2009 ، ص 113 .

يؤكد Orge على أن الدعم التنظيمي يلعب دورا حاسما في موقف الأفراد تجاه مقاومة التغيير التكنولوجي .

و في نفس السياق أشار Bariel في نموذج ، سنة 2008 إلى أن المتغيرات الثقافية و الأبعاد المرتبطة بالقيم و تاريخ المنظمة ، قد تتسبب في ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي ، و يؤكد انه كلما التغيير مس العادات و القيم و الطقوس و الرموز ، المتعارف عليها في المنظمة كلما زادت حدة و مقاومة التغيير.

المطلب الثاني اسباب أخرى لمقاومة التغيير التنظيمي :

الفرع الأول : أسباب شخصية .

➤ أثناء تنفيذ المنظمة لأي تغيير قد تغفل عن شرحه للإفراد الفاعلين فيها مما ينجم عنه قلة أو عدم فهم الغاية منه، و النتائج المرجوة منه مما يؤدي إلى اتخاذهم موقف سلبي تجاه التغيير بسبب تخوفهم من فقدان المركز الوظيفي ، أو السلطة الحالية و عدم تمكنهم من الاندماج أو التأقلم مع موضوع التغيير .

➤ تهديد المصالح الشخصية ، التي تم إكتسابها داخل المنظمة و تعتبر التغيير خطرا على هذه المكتسبات قد يسلبهم إياها¹.

¹ سارة الجدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 120.

الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي و نظرية تقبل التكنولوجيا

➤ فقدان المساندة الإجتماعية من خلال عزل الفرد و إبعاده عن الجماعة التي تربطه معها

علاقات شخصية و فردية ، بسبب التغيير و هنا يصبح له دافع من أجل رفض التغيير بهدف الإبقاء على الوضع الراهن .

➤ و بصفة عامة من أبرز المصالح الشخصية التي يخاف الفرد من فقدانها و تدفعه إلى المقاومة هي :

القوة ، بمعنى السلطة أو الشرعية التي إكتسبها من جراء الوظيفة التي يشغلها .

➤ الإحترام : أي المكانة أو المقام و القبول من طرف الأفراد الآخرين .

➤ الجهد المطلوب في العمل : بمعنى تجنب الأوضاع التي تتطلب بذل مجهود أكبر في العمل .

➤ الكفاءة المهنية :أي الحفاظ على القدرات الحالية المتطلبة في العمل الحالي من أجل إكتساب الإحترام و التقدير من قبل الجماعة .

➤ الأرباح المادية : أي تخوف الأفراد من تخفيض أجورهم أو نظام المكافآت لذا فعالبا ما يقوم الأفراد بمقاومة التغيير إن رأى هناك تهديد لمكاسبهم المادية.

الفرع الثاني : أسباب تنظيمية .

قد يتخوف الأفراد من أن التغيير الذي تعتمزم المنظمة القيام به غير مدروس جيدا أو المنظمة غير مستعدة له جيدا و غير ممنهج، و هذا بسبب عدم قيام المنظمة بشرح التغيير و إجراءاته و عدم وضوحها للمعنيين بالتغيير مما يولد لهم شعور بعدم جدية التغيير، و قد يكلف المنظمة أعباء إضافية و خسائر غير متوقعة¹.

¹ - الدين صلاح، محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي و نظرية تقبل التكنولوجيا

فشرح التغيير يتم من خلال عملية الإتصال و تعد ضعف عملية الإتصال من بين أهم أسباب فشل التغيير و رفضه و يؤدي إلى سوء الفهم و إنتشار الشائعات و الأقاويل، فأغلب المنظمات التي تعتمد هيكل بيروقراطي، ألي تقوم فقط بإرسال بعض المذكرات و الكلمات حول التغيير مما يترك العامل في حالة إرتباك ، و خاصة أن هذا النوع من التنظيم لايقوم بإشراك الفرد في إعداد خطة التغيير فقط يتم على مستوى الإدارة العليا و القمة الإستراتيجية أما باقي المستويات تتلقى فقط و تنفذ، لكن تصطدم هذه المستويات بمجموعة معارضة حتى و إن كانت غير معلنة مما تعيق عملية التغيير، و تحاول إفشاله حتى و إن كان التغيير يعود بالنفع لكن بسبب الامبالاة بهذه الفئة يظهر نوع من الحقد تجاه المنظمة.

و من جهته Christophe Peiffer أكد أن مقاومة التغيير التنظيمي قد تكون لها علاقة بعوامل فردية مثل تاريخ الفرد و ماضيه و ثقافته ، و القيم التي يؤمن بها هذا من جهة و من جهة أخرى قد تكون له علاقة بطبيعة التغيير التنظيمي المعبر عنها من خلال عدم الإقتناع و أيضا بسبب عوامل مرتبطة بالهيكل التنظيمي¹ إذا كان بيروقراطي.

¹ مريم نعومي، تأثيري الثقافة التنظيمية على جناح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 15 ، العدد 03، 2020، ص 563 .

الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي و نظرية تقبل التكنولوجيا

الجدول رقم 03 يوضح أسباب أخرى لمقاومة التغيير التنظيمي .

عوامل مقاومة التغيير التنظيمي	أسبابها و خصائصها
اسباب نفسية	التغيير هو مصدر قلق كبير و يولد حالة من عدم التوازن النفسي
العلاقة مع المنظمة (الانتماء)	التغيير يؤثر على علاقة الفرد مع المنظمة و يعيد تشكيلها من جديد
اشكالية السلطة (مقاومة سياسية)	التغيير يصبح مشكلة عندما يؤثر على سلطة الأفراد في اداء اعمالهم.(سحب الصلاحيات)
تأثير الجماعة (مقاومة جماعية)	التغيير يفقد التوازن في القيم الجماعية المتعارف عليها
الثقافة التنظيمية (مقاومة ثقافية)	التغيير يغير الثقافة السائدة في المنظمة

المصدر :

Richard Soparnot les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus , revue *Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, n°97 ,2013,p 30.

الفرع الأول : سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي .

في أغلب الحالات يلجأ الأفراد إلى الإحتماء بالفروع النقابية من أجل ضمان الحفاظ على مصالحهم ، و معرفة توجهات الإدارة العليا المبتغاة من التغيير ، بالإضافة إلى رفض الأفراد الفاعلين في المنظمة العمل مع الأفراد الجدد أو فريق التغيير، في إطار التغيير الجديد¹ و لا يقبلون التعاون و العمل في الفرق، و لا يقومون بالأداء الحسن لأعمالهم فتقل مردوديتهم ، بالإضافة إلى:

- تردد القمة الإستراتيجية في تطبيق التغيير و تخوفها منه و التشكيك في نجاحه .
 - تضييع الوقت في محاولة التعامل مع المقاومة مما يكلف المنظمة خسائر قد تكون مادية.
 - فقدان الثقة في المنظمة بسبب عدم الإستقرار .
 - شعور الأفراد بالضغط النفسي مما يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء لديهم .
 - إنتشار ظاهرة دوران العمل ، و البحث عن وظائف في منظمات أخرى منافسة .
 - كثرة الغيابات و التأخرات عن المواعيت الرسمية للعمل .
 - إنتشار الإشاعات السلبية حول المنظمة مثل الإفلاس² .
- و الجدول التالي يوضح اهم النتائج لمقاومة التغيير التنظيمي :

¹ d autissier ،derumez vandangeon ،Pas de changement sans adhésion des managers ،
L'Expansion Management Review ,N°126 , 2007 , P120

² b Puccinelli ،Overcoming resistance to change ،Inform , vol 12 , N8, 1998 , p41.

الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي و نظرية تقبل التكنولوجيا

جدول رقم 04 يوضح النتائج السلبية لمقاومة التغيير التنظيمي .

النتائج	اسم الباحث
-عدائية نحو المنظمة	• Lawrence (1954)
-فقدان الثقة في المنظمة	• Béland (2003) Bovey et Hede (2001)
-خسارة و فقدان الولاء التنظيمي	• Bareil et Savoie (1999) Bovey et Hede (2001)
-فقدان الدافعية للعمل .	Bovey et Hede (2001)
-طلب الحماية من الفروع النقابية .	Bareil et Savoie (2001)
-اثارة الازمات و الفوضى و ايجاد المشاكل	• Béland (2003) Trader-Leigh (2002)
-كثرة التأخرات و الغيابات عن العمل .	• Béland (2003)
-رفض التنسيق و العمل و المشاركة مع	Béland (2003)
-الإضراب ، العمل الا للضرورة القصوى.	Bareil et Savoie (2001)
تراجع الجودة في العمل، لامبالاة .	Béland (2003)

المصدر:

GIRISIT Hermine. *Gérer la résistance au changement : contribution de la mesure des niveaux de résistance des acteurs dans les projets de changement*, these de doctorat, universite de lyon3, 2013 p83

الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي و نظرية تقبل التكنولوجيا

الفرع الثاني :إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي : على الرغم من أن ظاهرة مقاومة التغيير

التنظيمي تعتبر ظاهرة سلبية قد تعرقل عملية التغيير في المنظمة، و تهدد نجاحها¹، إلا أنها لها مجموعة من الإيجابيات التي يمكن إستغلالها من أجل تصحيح مسار التغيير المزمع إنجازه من قبل المنظمة يمكن الإشارة إليها كالتالي :

➤ مراجعة المنظمة لقرار التغيير و كيفية إجراءه و الخطوات المسطرة لذلك من خلال الإقتراحات التي يقدمها الأفراد حول التغيير .

➤ مقاومة التغيير تظهر معظم الجوانب المخفية ، عن إدارة التغيير كالاختلافات الموجودة بين المستويات التنظيمية، و السبب في حدوثها مثل الصراع التنظيمي ، و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ، ومدى تأثير التنظيم غير الرسمي في قرارات الأفراد.

➤ توفر ظاهرة مقاومة التغيير فرصة للتعبير عن الآراء حتى تعرف القمة الإستراتيجية في المنظمة توجهات الأفراد العاملين لديها.

➤ مقاومة التغيير التنظيمي تكشف للنظمة مدى فعالية الإتصال الداخلي و طريقة إيصال المعلومات و مراجعتها .

¹ sk piderit 'Rethinking resistance and recognizing ambivalence' a multidimensional view of attitudes toward an organizational change 'Academy of Management Review vol 25, N04 , 2000 , P.785 .

المطلب الأول : نموذج قبول التكنولوجيا TAM .

تم إبتكار نودج قبول التكنولوجيا من قبل Bagozzi ,Davis و Warshaw في سنة 1989 و تم إنجاز النموذج اعتمادا على نظرية السلوك المخطط " Theory of Planned Action" التي وضعها Ajzen ، سنة 1985¹ ، و نظرية الأفعال المبررة " Theory of Reasoned Action" التي إبتكرها Ajzen و Feisbhein سنة 1980 ، و تهتم بالنوايا السلوكية و هذه النوايا يتم تحديدها بناءا على وجهات نظر الأفراد المحددة مسبقا بناءا على المعتقدات الشخصية ، و بالتالي فإن السلوك هو نتيجة وجهات النظر و المعتقدات معا ، و الغرض من هذا النموذج هو تحديد النوايا السلوكية أو موقف الأفراد تجاه إستخدام الحاسب الآلي أو الكمبيوتر في المنظمة أو في مكان العمل² ، و لقد لاق هذا النموذج إهتماما واسعا في مجال الإدارة ، و تقبل التكنولوجيات الحديثة في مكان العمل يظهر بشكل واضح عند تبني المنظمة لأي تغيير تكنولوجي ، و قد يؤدي إدخالها إلى حالة من الرفض و مقاومة للتغيير مما يربك المنظمة و يعطلها في تحقيق أهدافها التنظيمية المسطرة .

و الغرض الأساسي من نموذج Tam أو نموذج تقبل التكنولوجيا أو إيجاد عوامل و محددات تقبل إستخدام التكنولوجيا التي تعد الأساس في تحديد سلوك الأفراد نحو مقاومة أو تقبل التكنولوجيا الجديدة المرتبطة بأجهزة الكمبيوتر أو الحاسب الآلي ، و قام Davis بشرح

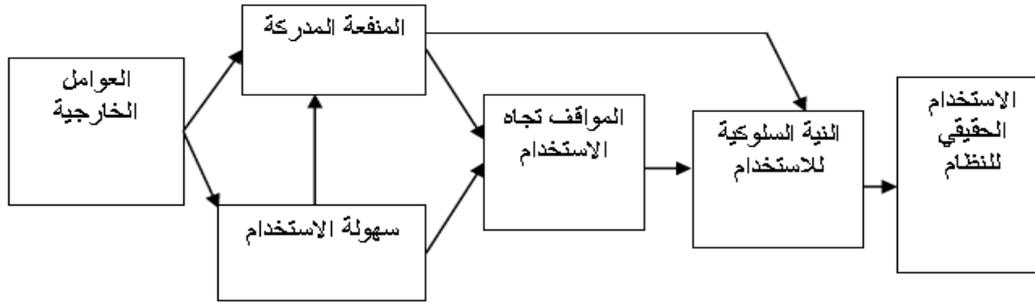
¹ عبد الحكيم مليجي، و حسن عرفة نصر طه، إستخدام نموذج قبول التكنولوجيا لتحليل اتجاهات و نوايا طلبة الجامعة السعودية نحو الاستعانة بالتعليم الإلكتروني، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العربي المجلد 10 ، العدد 30 ، 2017 ، ص 39.

² فتحي أكرم، علي مصطفى، إستخدام نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) لتقصي فعالية التكنولوجيا المساندة القائمة على تطبيقات التعلم التكيفية النقالة، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر ، المجلد 01 ، العدد 176 ، 2017 ، ص 26

الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي و نظرية تقبل التكنولوجيا

محددات تقبل التكنولوجيا ، و أن سلوك الأفراد مرتبط بدرحة المنافع المدركة من إستخدام التكنولوجيا ، و سهولة الإستخدام المدركة من قبل الأفراد هما عاملان أساسيان في تحديد مواقف الأفراد اتجاه القبول أو المقاومة¹، و معنى المنافع المدركة ، هي مدى ادراك الفرد أو اقتناعه من ان التغيير التكنولوجي الجديد يساعده في انجاز اعماله بالشكل المطلوب و الدقة و تزيد من كفاءته ، اما سهولة الإستخدام المدركة ، تعني ان النظام الجديد بسيط و غير معقد و يقلل من الجهد و الوقت في اداء الاعمال ، و يشير النموذج إلى ان هذه المحددات تتاثر بمجموعة من العوامل الخارجية ، و انه توجد علاقة بين المنافع المدركة و سهولة الإستخدام المدركة .

الشكل رقم 02 يوضح نموذج قبول التكنولوجيا TAM .



المصدر : وديع نصري ، نموذج تبني إستخدام الانترنت في الخدمات المصرفية في تونس ، المجلة الاردنية في

ادارة الاعمال ، المجلد 11 ، العدد 3 ، 2015 ، ص 672 .

و قام Davis باختبار النموذج على 107 مستخدم لنظام المعلومات الجديد حيث وجد

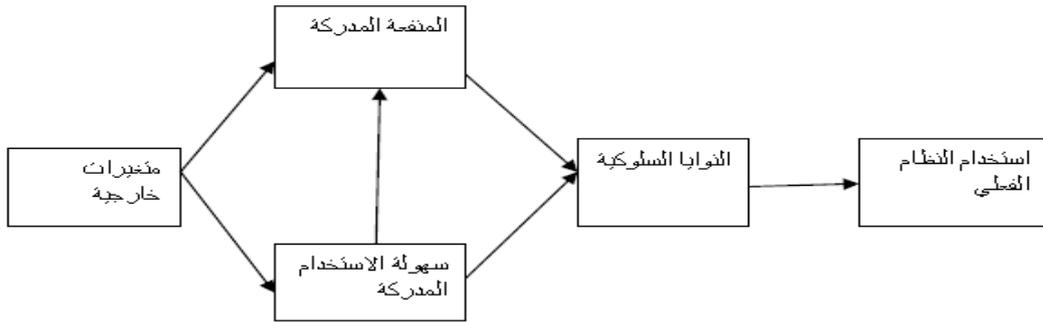
تأثير قوي بين النية السلوكية للفرد و الإستخدام الفعلي للنظام المعلوماتي الجديد و ان توجد

¹ منال مريم بسعود، و عبد المجيد تيمأوي، إستخدام تكنولوجيا التعليم الإلكتروني وفق نموذج تقبل التكنولوجيا لدى أساتذة المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط الجزائر، *Economie et gestion Revue Algérienne d*، المجلد 15 ، العدد 1° ، 2021 ، ص 577 .

الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي و نظرية تقبل التكنولوجيا

علاقة قوية بين سهولة الإستخدام على النوايا السلوكية¹ و كذلك توجد علاقة قوية بين المنفعة المدركة و سهولة الإستخدام المدركة على النية السلوكية و قام باقتراح النسخة الاخيرة المعدلة من نموذج TAM و الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 03 يوضح النموذج الأخير المعدل لنظرية تقبل التكنولوجيا TAM.



المصدر: إيلي الطويل، تطوير نموذج قبول التكنولوجيا و اختباره على إستخدام نظم المعلومات المحاسبية، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، مجلد 33، العدد 01، 2011، ص 60

المطلب الثاني : النظرية الموحدة لقبول إستخدام التكنولوجيا Utaut1/Utaut 2 .

الفرع الأول : النظرية الموحدة Utaut 1 .

تعود النظرية إلى Venkatesh ، قام بتطويرها سنة 2003²، من خلال دمج ثمانية نظريات عالجت موضوع تقبل التكنولوجيا و نظرية إنتشار الإبتكارات ، نظرية الفعل المبرر،

¹ هاشم هيا المومني، قياس مدى تقبل طلبة الجامعات الاردنية لمسافات التعلم المدمج باستخدام نموذج تقبل التكنولوجيا، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط الاردن، 2022، ص 15.
² حسن هاني الحويطي، درجة تقبل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في ضوء النظرية الموحدة لقبول وإستخدام التكنولوجيا UTAUT، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط الاردن، 2022، ص 23.

الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي و نظرية تقبل التكنولوجيا

النظرية الإجتماعية الإدراكية ، نودج قبول التكنولوجيا، نظرية السلوك المخطط ، نموذج استخدام الكمبيوتر .

و توصل Venkatesh ، إلى النظرية الموحدة لقبول التقانة Utaut ، وتتكون النظرية من أربعة أبعاد رئيسية ، تحدد الموقف تجاه استخدام التكنولوجيا من عدمه ، وهي الجنس ، العمر الخبرة ، و الاستخدام الإختياري الحر ، بالإضافة إلى أربع محددات أساسية هي :

➤ الأداء المتوقع :

تم وصفه على انه يدل على مستوى قناعة المستخدم للتكنولوجيا الجديدة ، و بأن النظام الجديد ، سوف ينعكس عليه بالفائدة في أداء عمله .

➤ الجهد المتوقع :

هو مدى سهولة الاستخدام المتوقعة ، عند القيام بالوظيفة من خلال التكنولوجيا الجديدة التي تم إدخالها في المنظمة .

➤ التأثير الإجتماعي :

يقصد به مدى تأثر المستخدم برأي الآخرين ، بأهمية التكنولوجيا الجديدة¹ .
و يشير wang & all على أن متغير الأداء المتوقع يؤثر بشكل كبير على الموقف تجاه استخدام التكنولوجيا الجديدة أو رفض كليا الاستخدام الفعلي لها .

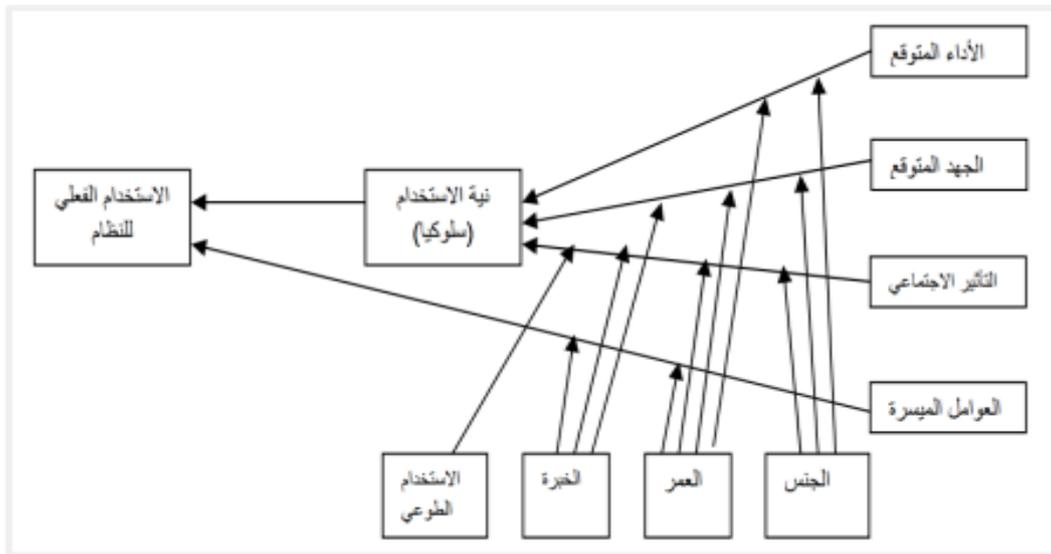
¹ عبد الامين زوين عمار ، استخدام نموذج 2 utaut في تشخيص محددات قبول التقانة في جامعة الكوفة، مجلة كلية التربية للنبات للعلوم الانسانية العدد 27 ، 2020 ، ص 357

الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي و نظرية تقبل التكنولوجيا

و بالنسبة للجهد المتوقع ، يمكن تفسيره من خلال ثلاثة نماذج و تتمثل في سهولة الإستخدام المدركة ، درجة التعقيد ، الدرجة المدركة لصعوبة الإستخدام للإبتكارات الجديدة.

و بالنسبة للعوامل المفسرة، يقصد بها درجة إدراك المستخدم و وعيه بوجود الدعم التنظيمي و التقني أثناء إستخدام التكنولوجيا¹ .

الشكل رقم 04 يوضح النظرية الموحدة لقبول التقنية Utaut



المصدر : عبد الامين زوين عمار، إستخدام نموذج utaut 2 في تشخيص محددات قبول التقانة في جامعة الكوفة، مجلة

كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية العدد 27 ، 2020 ، ص 355.

¹ حامد على مبارك الشهراني، (العوامل المؤثرة على تقبل الطلاب لإستخدام تطبيق واتس اب في ضوء نظرية utaut 2، المجلة التربوية، العدد 64 ، 2019 ، ص 201

قام Venkatesh، في سنة 2012 ، بإجراء تغييرات و تعديلات على نظرية Utaut ، و سماها ¹ Utaut 2 ، يبحث أضاف إلى النموذج ثلاث متغيرات جديدة تساعد في التنبؤ بمدى تقبل التكنولوجيا بالنسبة للمستخدم ، وهي التحفيز الممتع و القيمة السعيرية ، الهواية الفردية ، و نفسرها كمايلي:

➤ التحفيز الممتع :

هو مدى إستمتاع المستخدم أثناء الإستعمال الفعلي للتكنولوجيا .

➤ القيمة السعيرية :

و يقصد بها التوافق بين تكلفة التكنولوجيا و المنفعة المدركة من جراء إستخدامها و المزايا التي تقدمها من خلال تبسيط العمل و التقليل من الجهد و السرعة في أداء الأعمال ، ودرجة التعقيد .

➤ الهواية (التلقائية) :

هو الميل التلقائي للتكنولوجيا ، وبصورة مرنة من خلال التعلم² .

المطلب الثالث : نظرية إنتشار الإبتكارات (diffution of ennovation)، و نظرية

إستخدام الكمبيوتر .

¹ عمار زوين، حمد الحلوبي، إستخدام نموذج UTAUT2 في تشخيص محددات الطلبة لقبول نظام التعليم الالكتروني، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، المجلد 14 ، العدد27، 2020، ص 345.

² هاشم هيا المومني ، مرجع سبق ذكره ، ص16

ترجع هذه النظرية إلى روجرز Rogers¹، قام بتطوير النظرية سنة 1970 ، و قد ركز روجرز دراسته على كيفية تبني و تقبل الابتكارات التكنولوجية الجديدة ، لدى المستخدم وهي تعد اسهاما كبيرا في فهم طرق الإتصال و نقل المعلومات بين الأفراد .

و تقوم نظرية انتشار الابتكارات على أربعة أبعاد رئيسية هي :

➤ الإبداع :

و يقصد به الإبتكار الجديد أو الفكرة الجديدة كليا التي تدخل الحيز الإجتماعي للمنظمة مثل الأنترنت ،

➤ الإتصال :

و تعني القنوات التي يتم من خلالها نقل المعلومات و البيانات بين المستخدمين .

➤ الوقت :

و هي المدة الزمنية التي تنتشر فيها الابتكارات الجديدة و تصبح مألوفة لدى الأفراد.

➤ النظرة الإجتماعية :

و هي العلاقات بين الأفراد و نظرتهم إلى الابتكارات الجديدة.

و أضاف روجرز سنة 1971 أربع مراحل لعملية انتشار الإبتكار وهي :

¹ عتيق العلاء، تبني ونشر نظم المعلومات المبتكرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية /طروحة دكتوراه ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2017، ص 95.

➤ المعرفة :

و يقصد بها التعلم و الإدراك.

➤ القرار:

و هو الموقف تجاه الإستخدام إما بالقبول أو الرفض .

➤ التثبيت :

و هو الموقف النهائي تجاه التكنولوجيا و قد يتخلى المستخدم على الإبتكار إذا دخل الحيز

الإجتماعي للمنظمة ابتكار جديدا ، و هنا عامل الوقت مهم جدا في التثبيت¹ .

و يشير روجرز ، أن كل الإبتكارات الجديدة تمر بخمس مراحل و هي²:

مرحلة الوعي بالإبداع :

هنا الأفراد أو المستخدم ، يسمع لأول مرة بظهور اختراع أو إبتكار جديد ، و يبشرون

بالبحث و التعرف على الإبتكار الجديد و هي مرحلة ، مهمة ، بحيث تتشكل لدى الأفراد

مواقف متضاربة في قبوله أو رفضه .

¹ الامير فيصل، الاشباكات المحققة عبر الانترنت و علاقتها بالابتعاد الاسري، مجلة مداد الادب العدد 13، 2019، ص 561.

² ملفين ديفلير، و ساندر روكيتش، نظريات وسائل الاعلام ترجمة كمال عبد الرؤوف القاهرة، مصر، الدار الدولية للنشر و التوزيع، 1991، ص 90.

➤ مرحلة الإهتمام :

في هذه المرحلة يظهر لدى المستخدم نوع من الفضول إلى التعرف أكثر على الابتكار و البحث عن معلومات وافية عن الفكرة الجديدة و محاولة فهم نمط عملها، و بالتالي يتولد موقف يوحي بالإرتباط بالفكرة لدى المستخدم .

➤ مرحلة التجريب :

يقوم المستخدم بتجربة الفكرة الجديدة و إستخدامها بشكل جزئي ، و على نطاق ضيق جدا فقط من أجل التعرف عليها و لكي يحدد مميزاتها و عيوبها و يقيسها على ظروف عمله لكي تحدد موقفه تجاه التكنولوجيا الجديدة .

➤ مرحلة التقييم :

هنا يقوم الأفراد بإعطاء وجهة نظرهم حول الفكرة الجديدة ، من خلال المعلومات المتحصل عليها ، و يتم من خلالها تحديد الموقف .

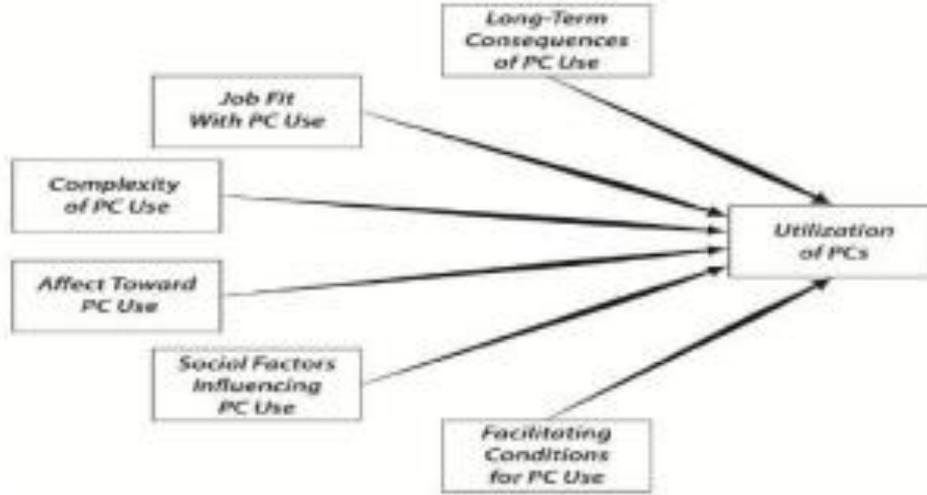
➤ مرحلة التبني :

تعتبر آخر مرحلة بحيث يفتتح المستخدم بالابتكار ، وهي تعتبر مرحلة ثبات نسبي ، إلا أنه قد يطرأ تغيير على ذلك، و يترك الفكرة أو الابتكار و يرفضه ، و هذا راجع إلى عدة عوامل قد تكون فردية ، أو جماعية ، أو تنظيمية .

هذا النموذج مشتق من نظرية السلوك ، و يعود نموذج إستخدام الكمبيوتر Mpcu إلى جهود Trandis¹ ، الذي ركز في البحث عن العوامل المرتبطة بالسلوك البشري في إستخدام الكمبيوتر ، وأشار إلى أن السلوك أو النية تجاه الإستخدام الفعلي للكمبيوتر مرتبطة بما يريده المستخدم أو الفائدة التي يبحث عنها و التي تحدد الموقف تجاه إستخدام الكمبيوتر ، و بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية المتمثلة في الأعراف الإجتماعية داخل المنظمة ، أي التأثير الإجتماعي حول إستخدام الفعلي للكمبيوتر ورأي الآخرين فيه ، و التسهيلات المتحصل عليها من جراء إستخدام الكمبيوتر . و في سنة 1991 ، قام طومسون و اخرون ، بتحديث النموذج النظري ل Trandis ، من أجل التنبؤ بإستخدام أجهزة الكمبيوتر ، ومدى تقبل الأفراد للعديد من تقنيات المعلومات . و تقوم نظرية إستخدام الكمبيوتر Mpcu على ستة ابعاد أساسية و محورية² و هي : شعور الأفراد بالتأثير تجاه إستخدام أجهزة الكمبيوتر و تقنيات المعلومات ، و المعايير الاجتماعية المتعلقة بإستخدام الكمبيوتر الشخصي لغرض العمل ، و العادة أو التلقائية في الاستعمال و النتائج المتوقعة لإستخدام الأفراد للكمبيوتر و تقنيات المعلومات ، و مدى توفر الدعم التنظيمي و الظروف الملائمة و المناسبة في مكان العمل للمساعدة في إستخدام أجهزة الكمبيوتر .

¹ محمد زايد، و رجاء فرغلي، ، العوامل المؤثرة على نية تبني الموظفين لانظمة الذكاء الاصطناعي، المجلة العربية للإدارة المجلد 3 ، العدد 44 ، 2023 ، ص 3.

² Abeer Alkhwalidi و Mumtaz Kamala ،Why Do Users Accept Innovative ،Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technolgy Vol 4 , N° 8 , 2017 , P،7965 .



المصدر: Why Do Users Accept Innovative ,Abeer AlkhwaldMumtaz Kamalai

Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology,Technologies?

من خلال ما سبق ذكره في هذا الفصل نجد ان ظاهرة مقاومة التغيير هي عبارة عن رد فعل طبيعي للأفراد نتيجة التغييرات المفروضة من قبل المنظمة و هذا يرجع إلى اسباب شخصية و تنظيمية لابد من مراعاتها اثناء التعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي ، و هذا لايعني ان ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي ظاهرة سلبية بحتة ، اذ تساعد هذه الظاهرة المنظمة في مراجعة برنامج التغيير و مراحلها من أجل تدارك الهفوات و الاخطاء و تصحيح الاتجاه وتشير الادبيات النظرية انه لابد على المنظمة في البحث عن العوامل إلى تؤدي إلى تقبل الأفراد العاملين للتكنولوجيا من خلال توفير تكنولوجيات سهلة الإستخدام ذات منفعة مدركة منها ، من أجل ضمان نجاح التغيير التكنولوجي في المنظمة مع مراعات العوامل الشخصية للأفراد المتمثلة في السن و الخبرة .

الفصل الثالث : الإطار النظري للتحويل الرقمي

الفصل الثالث : الاطار النظري للتحول الرقمي

مقدمة الفصل :

يعتبر التحول الرقمي من المواضيع المهمة في عصرنا الحالي الذي يسمى عصر الثورة الصناعية الرابعة نظرا لأهمية البالغة ، و تأثيره على كل جوانب الحياة ، بحيث أصبح المجتمع مرتبط بالإنترنت و يقوم بتعاملاته من خلال إستخدام مخرجات التحول الرقمي، إذ صار لابد على المنظمة من تبني التحول الرقمي و مسابرتة و الإستفادة القصوى منه من أجل ضمان الاستمرارية خاصة مع تغير نماذج الأعمال و طريقة إدارة الأعمال، لذا سنحاول في الفصل الثالث التطرق بالتفصيل لظاهرة التحول الرقمي من خلال النقاط التالية:

المبحث الأول : ماهية التحول الرقمي.

المبحث الثاني : أساسيات التحول الرقمي ومراحله في المنظمة .

المبحث الثالث : أشكال التحول الرقمي.

المبحث الأول : ماهية التحول الرقمي.

تمهيد:

يشهد العصر الحالي تطورا سريعا في التكنولوجيا ، خاصة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، بسبب الانتشار السريع للانترنت فظهرت مواقع الانترنت و التطبيقات البرمجية و الهواتف الذكية ، وانترنت الأشياء ، و الذكاء الاصطناعي و الحوسبة و الطباعة الثلاثية الأبعاد ، نتج عن كل ذلك تحولا رقميا ، وانتشر استخدامه في المنظمات ، لذا سنقوم في المبحث الأول بالتطرق إلى مفهوم التكنولوجيا ، ونشأة التحول الرقمي .

المطلب الأول: تعريف التكنولوجيا و التحول الرقمي .

الفرع الأول : تعريف التكنولوجيا .

لغويا كلمة تكنولوجيا هي كلمة أعجمية وقام مجمع اللغة العربية بدمشق باعتماد مرادف معرب لها و هو تقانة ، ويعود أصلها إلى الكلمة اليونانية Tchen وتعني مهارة أو فن و كلمة logy فأصلها هو Logos وتعني العلم¹⁵⁵ .

¹⁵⁵ شمس الدين التجاني، قياس اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على اداء تسيير الخزينة في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2017، ص 05.

الفصل الثالث : الإطار النظري للتحويل الرقمي

هي عبارة عن مجموعة من المعارف و الأفكار و المهارات و الخبرات المتراكمة تتجسد من خلال قوانين و نظريات و قواعد ، بالإضافة إلى الأدوات و الوسائل المستخدمة من أجل تطويع الموارد المتاحة في الطبيعة¹⁵⁶ من أجل تسهيل نمط الحياة و تحقيق النفع للمجتمع. و تعرف أيضا على إنها نشاط إنساني فكري من أجل إيجاد حل للمشكلات ، من خلال إستخدام المهارات و المعلومات ، وتتجسد من خلال الأدوات و المعدات و الأجهزة التي تتبع أساليب علمية في نمط عملها و تكون منظمة و منسقة بدقة ، إما بالنسبة إلى ماكلين و دأوسن ، التكنولوجيا ليست مجرد معدات و تقنيات ، بل هي فرع من المعرفة لتحسين ظروف العمل و الحياة ككل¹⁵⁷، و هي عبارة عن جهد منظم لإستخدام مخرجات البحوث العلمية من أجل إيجاد أساليب عمل جديدة ، من خلال الاختراعات المختلفة للألات و المعدات من أجل إنتاج السلع و الخدمات لإشباع و تحسين ظروف المعيشة .

و التكنولوجيا ليست مجرد الاختراعات الحديثة أو المعاصرة بل هي مرتبطة بكل مراحل الحياة البشرية منذ القدم فهي تعبر عن كل ما يستعين به البشر من أجل القيام بالأعمال ، و هي تعبر عن طريقة للقيام بالعمل ، و تركز على ثلاث أبعاد أساسية ، و هي معلومات عن طريقة العمل ، و وسائل لتنفيذها و استعابها بمني المعارف¹⁵⁸ و الخبرات.

¹⁵⁶ الميلود سحانين، مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحقيق التنمية المستدامة، ، اطروحة دكتوراه ، جامعة سيدي بلعباس ، 2017 ، ص 28.

¹⁵⁷ زينب فرج الله، ليلي بن صويلح، التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء الملورد البشري،، مجلة امقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 06 ، العدد 02 ، 2021 ، ص 323 .

¹⁵⁸ نوي ، طه حسين، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الاعمال، ، اطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 3 ، 2011 ، ص 95.

الفرع الثاني تعريف التحول الرقمي .

لغويا تحول هو اسم مصدر، تحوّل/تحوّلاً، وهو يعني تغيرت من حال إلى حال، أو حدث تحول في حياته، وحدث تغيراً في طريقة سير الأمور.

اصطلاحياً، يعرف التحول الرقمي على أنه تغيير طريقة القيام بالأعمال من خلال استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تحسين بيئة العمل وإحداث تغيير في طريقة تفكير الأفراد داخل العمل، بمعنى الانتقال من النظام الكلاسيكي أو التقليدي للقيام بالأعمال إلى نظام آخر قائم¹⁵⁹ على أسلوب رقمي.

و يعرف أيضاً على أنه نموذج عمل جديد من أجل تقديم القيمة مبني على استخدام التقنيات الحديثة والمتقدمة من أجل ابتكار منتجات وخدمات جديدة للمستخدم النهائي أو للعميل وابتكار طريقة جديدة لتوزيعها، من خلال دمج التقنيات الرقمية مع عالم الأعمال، و يتطلع التحول الرقمي إلى، تحقيق رؤية واحتياجات المجتمع أو العملاء بصفة عامة من خلال الاستثمار¹⁶⁰ في التكنولوجي.

و يرمز إلى التحول الرقمي DX، وهو يعني إجراء تغييرات جذرية تطال الإجراءات والعمليات داخل المنظمة، و عرفته شركة IDC بأنه عملية مستمرة من أجل التكيف مع متطلبات العميل والأسواق، و الأذواق من خلال استخدام القدرات الرقمية التي تمتلكها

¹⁵⁹ نفس المرجع السابق، ص 101

¹⁶⁰ غريسي صدوقي، سي طيب ه رضا و اخرون، واقع و اهمية التحول الرقمي و الامتتة، مجلة اراء للدراسات الاقتصادية و الادارية، المجلد 03، العدد 02، 2021، ص 101.

الفصل الثالث : الإطار النظري للتحول الرقمي

المنظمة ، من أجل ابتكار نماذج أعمال جديدة كليا ، كما عرفت شركة Accenture على انه تحولا جذريا في الأعمال من خلال التركيز على العميل أو المستخدم ، والاهتمام بتجربة المستخدم من تحقيق الرضا و الكفاءة في الأداء و كل ذلك من خلال حشد العمليات التكنولوجية المتاحة داخل المنظمة ، كما عرفت أيضا capgemini على انه التحدي الأكبر في التغيير التنظيمي لا نه يؤثر على كل مكونات المنظمة و على جميع مستوياتها ، وهو قوة حتمية دافعة للتغيير لابد على ¹⁶¹ المنظمات من إتباعه و التكيف معه من أجل تحقيق الاستمرارية.

و التحول الرقمي هو عبارة عن مجموعة من التغييرات الجذرية في ثقافة الأشخاص و نوع التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة ، و إستخدام نماذج تشغيلية جديدة تؤدي إلى التحول في عمليات المنظمة و رؤيتها الإستراتيجية ، و لابد من الإشارة إلى الفرق الجوهرية بين الرقمنة و التحول الرقمي ، بمعنى أن التحول الرقمي ليس مجرد تحويل المعلومات من ورقية إلى رقمية بل يشمل كل البنى التحتية للمنظمة و الثقافة التنظيمية ، و طريقة القيام بالأعمال و تغيير نماذج الأعمال من خلال إستخدام كل أنواع التطبيقات البرمجية و الانترنت و الهواتف المحمولة و الطباعة الثلاثية الأبعاد و السحابة الالكترونية التي تجد بيئة عملة افتراضية من أجل تقليل التكاليف و تحسين نوعية تقديم المنتج أو ¹⁶² الخدمة من خلال تجربة المستخدم.

¹⁶¹ يوسف بوشي، جميلة سلايمي، التحول الرقمي بين الضرورة و المخاطر، مجلة العلوم القانونية و السياسية، المجلد 10 العدد 02 ، 2019 ، ص 948 .

¹⁶² مصطفى نصر عرة جلال، منار محمد بغدادي ، تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر ، مجلة كلية التربية، المجلد 01 ، العدد 01 ، 2021 ، ص 114 .

الفصل الثالث : الإطار النظري للتحول الرقمي

يعرف التحول الرقمي على انه عملية تغيير مرتبط بنقل التكنولوجيا الحديثة الرقمية في جميع الميادين ، أما في مجال الأعمال يعرف التحول الرقمي على أنه عملية تغيير نموذج الأعمال من خلال الإستخدامات الرقمية في إنتاج السلع و الخدمات ، و تسيير الموارد البشرية و محاولة إستغلال التقنيات الرقمية إلى أقصى حد ممكن ،من أجل إبداع و إيجاد القيمة للعميل و يتصف التحول الرقمي على انه عملية مستمرة تعمل بشكل متدائب مع جميع مكونات المنظمة من أجل تحسين كفاءة العمليات و ضمان الإستمرارية للمنظمات ،من خلال زيادة فعالية الأفراد.¹⁶³

و يعرف أيضا على أنه عملية تغيير طريقة عمل الأفراد في المنظمة من خلال استبدال أساليب التفكير القديمة عن طريق التركيز على استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التي بدورها تنعكس على بيئة العمل¹⁶⁴، و هو أيضا عملية تأقلم من قبل المنظمات من أجل تكييف ثقافتها و إستراتيجيتها، و عملياتها مع تكنولوجيا المعلومات و الإستمرار في القيام بذلك من أجل تعزيز القابلية التنافسية، و جذب المستخدم النهائي أو العميل ، و يعرف التحول الرقمي أيضا على انتقال من عالم تناظري إلى عالم مرتبط رقميا، و يشترط نجاح التحول الرقمي في

¹⁶³ عبد المنعم احمد صدقي، لوازم التحول الرقمي، مجلة الشريعة و القانون، العدد 40 ، 2022 ، ص 957 .

¹⁶⁴ محمد مصطفى، الهلالي ابراهيم، التحول الرقمي في عصر البيانات الضخمة مراجعة علمية، المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات و البيانات، المجلد 01 ، العدد 01 ، 2021 ، ص 198 .

الفصل الثالث : الإطار النظري للتحول الرقمي

المنظمات التركيز على العملاء ، و إعطاء الأولوية على تجربة العميل ، و أصبح التحول الرقمي التحدي الحقيقي لإدارة التغيير¹⁶⁵ لأنه يمس كل المجالات.

و من خلال التعاريف السابقة نجد أن التحول الرقمي هو عملية متواصلة و جديفة في إستخدام التقنيات الرقمية الحديثة في المؤسسة من أجل ضمان تطورها و استمراريتها في بيئتها ، و إيجاد نماذج أعمال جديدة كليا في صنع القيمة و إيجاد إدارة حكيمة تقود التغيير الذي يمس كل المجالات .

المطلب الثاني : نشأة التحول الرقمي و انتشاره السريع .

الفرع الأول :نشأة التحول الرقمي .

قبل الوصول إلى التحول الرقمي الذي نعيشه اليوم، لقد مر بالمراحل التالية:

عرفت المرحلة الأولى بالثورة الصناعية الأولى ، في أواخر القرن الثامن عشر ، التي تميزت بإختراعات التصنيع الميكانيكي ، من خلال البخار فتم إختراع القطار البخاري ، و

الطاقة المائية و التكبستيل ، و الحديد ، أما المرحلة الثانية تعرف بالثورة الصناعية الثانية ، في أوائل القرن العشرين ، حيث عرفت بتطور الكهرباء ، و محركات الإحتراق لتوليد الطاقة و تطور علم الكيمياء ، و تم منح مسارات التجميع لأول مرة ، و أصبح التواصل أسرع من ذي قبل ، أما المرحلة الثالثة من سنة 1950 إلى سنة 1990 حيث عرفت بتطور مجالات الطيران

¹⁶⁵ G Kane ،D Palmer, comming of age digitally ، *mit sloan managment rewier*, n07, 2018 ,P112.

الفصل الثالث : الإطار النظري للتحول الرقمي

و الإلكترونيات و المواد البيتروكيمياوية¹⁶⁶، و إختراع الأنترنت ، و أخيرا مرحلة ما بعد التسعينات حيث إنتشر إستخدام الإنترنت في العالم ، و حدث تطورا سريعا و ملحوظا في الإعلام الآلي و البرمجيات و ظهرت تكنولوجيا المعلومات و الإتصال التي مهدت الطريق إلى ظهور الهواتف المحمولة المتصلة بالإنترنت و مواقع الويب التي كان لها الأثر المباشر في ظهور بوابد التحول الرقمي ، كل ذلك مهد إلى الثورة الصناعية الرابعة التي نعيشها اليوم التي تتميز بظهور الروبوتات و أنترنت الأشياء ، و المدن الذكية ، و الذكاء الإصطناعي و الجيل الخامس من الشبكات، الذي ساعد في تطوير و تعزيز الواقع الافتراضي الذي يغير و سيغير طريق الحياة على المعمورة .

الفرع الثاني :الانتشار السريع للتحول الرقمي .

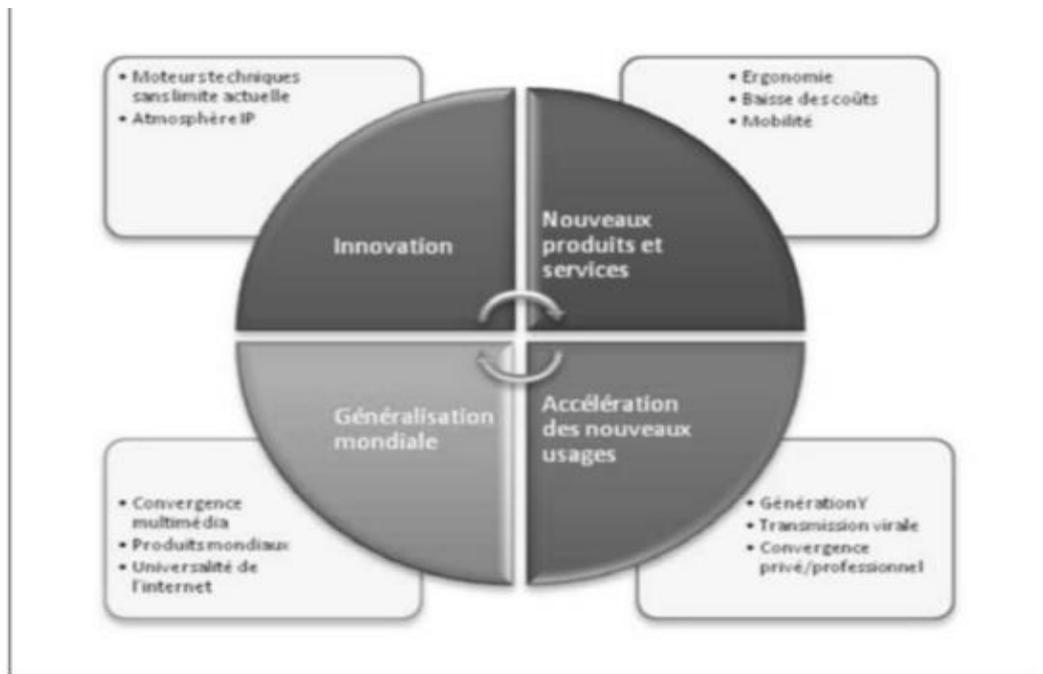
حسب Corniou، هناك عاملان مهمان و أساسيان ساهما و ساعدا في الإنتشار السريع للتحول الرقمي للمؤسسات هما : الهاتف النقال ، و مواقع الويب ، وخاصة بعد تطورهما في سنوات الألفين ، مما جعل التحول الرقمي أكثر عمقا و سرعة ، خاصة مع انخفاض أسعار مكونات التحول الرقمي ، و أتاحت الهواتف المحمولة و مواقع الويب ظهور سلوكيات جديدة للمستهلكين و العاملين في المؤسسات ، كما كان للطفرة الرقمية تأثير كبير على الشركات و المؤسسات في طريقة إنتاجها للسلع و تقديمها للخدمات ، حيث قامت المؤسسات بإستعمال البيانات و المعلومات من أجل أتتمة عمليات الإنتاج ، حيث أثرت الطفرة الرقمية على

¹⁶⁶ Jean-Luc Vallejo, Digital ، chronique d'une mutation du travail ،L'Expansion Management Review , vol 2 ,N153 ,2017 ,P 120.

الفصل الثالث : الإطار النظري للتحويل الرقمي

الهياكل التنظيمية ، و مست حتى البيئة التنظيمية الخاصة للمنظمة المتمثلة في الزبائن و الموردين و المساهمين ، بالإضافة إلى عوامل البيئة الخارجية للمنظمة خاصة القوانين و التشريعات، هذا التغيير البالغ ، هز الرؤية التقليدية للمجال¹⁶⁷ الإقتصادي للمؤسسات و غير عادات كثيرة .

الشكل رقم 06 يوضح التغيير الذي أحدثته الطفرة الرقمية:



المصدر : فرحان فتحي، تأثير التسويق الرقمي على أداء المؤسسات ، اطروحة دكتوراه ، جامعة الجليلي بابس سيدي بلعباس، 2019، ص 36

المطلب الثالث : التحويل الرقمي كرهان إستراتيجي للتنظيم .

الفرع الأول : الرهان الإستراتيجي.

¹⁶⁷ fethi FERHANE , L'IMPACT DU MARKETING DIGITAL SUR LA PERFORMANCE ، these de doctorat , university de sidibelabess ، 2019 , p36.

الفصل الثالث : الإطار النظري للتحويل الرقمي

على المستوى التنظيمي يجب على المؤسسات إعداد خارطة الطريق لتحقيق الابتكار باستخدام التقنيات الرقمية من خلال تصميم إستراتيجيات رقمية تتماشى مع هيكلها التنظيمي و نشاطها ، بحيث تعتبر اليوم التقنيات الرقمية جزء لا يتجزأ من الرؤية الإستراتيجية لكل منظمة ، و ليست فقط مجرد أدوات بسيطة ، إذ صار لابد على الشركات بتغيير جميع عملياتها و ثقافتها التنظيمية ، وأجرات عملها و نموذج أعمالها ، عن طريق إستخدام بنية تحتية رقمية متناسبة مع الطفرة الرقمية ، ومن الأمثلة على إبتكار نماذج أعمال جديدة من خلال إستخدام التقنيات الرقمية هو شركة Netflix ، التي كانت تنشط في كراء الأفلام عن طريق القرص المادي ، وحولت نموذج أعمالها إلى تطبيق برمجي تقوم من خلاله كراء، الافلام .

إذ لابد من إيجاد توافق بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة و التغييرات التكنولوجية التي تطرأ في البيئة التنظيمية، و ركزت الكثير من الدراسات على أهمية الطفرة الرقمية و أثرها على جوانب عديدة من المنظمة ، مثل نموذج الأعمال ، والقابلية التنافسية ، و تجدر الإشارة بأن النظرة إلى الطفرة الرقمية تختلف من تنظيم إلى آخر ، على سبيل التوضيح ، تعتبر بعض الشركات هذا التحول بمثابة عملية بسيطة لرقمنة قنوات المبيعات والإتصال ، بينما تنظر إليها شركات أخرى كعملية تغيير تنظيمي، و بما أن البيئة التنظيمية تتسم بالتعقيد و التغيير المستمر و أن الإستقرار فيها غالبا ما يكون نسبي ، يجب على المنظمة الأخذ بعين الإعتبار ذلك من أجل مواكبة التغييرات ، خاصة الحاصلة في الطفرة الرقمية ، إذ يجب على الشركات أن تتولى

الفصل الثالث : الإطار النظري للتحول الرقمي

تطوير مهارات موظفيها من خلال برامج تدريبية، تتكيف مع إحتياجاتهم وإحتياجات المنظمة نفسها, في مجال التقنيات الرقمية التي لا تتوقف على التغيير والتحديث¹⁶⁸.

الفرع الثاني أهداف التحول الرقمي .

- يهدف التحول الرقمي إلى تحسين مستوى الأداء من خلال نقل المعلومات بين الإدارات و الوحدات الإدارية بطريقة إنسيابية و سلسلة من أجل تسهيل اتخاذ القرارات.¹⁶⁹
- التقليل من التكاليف و وقت تقديم الخدمة من خلال إستغلال المنصات الرقمية التي تقضي تماما على الإستعمال الورقي التقليدي .
- الإستغلال الأمثل للطاقة البشرية من خلال توجيهها و تركيزها على خدمة العميل أو المستخدم النهائي .
- تحسين الإبتكار و الإبداع داخل المنظمة من أجل تقديم منتجات و خدمات ذات جودة للزبون .
- تحسين الكفاءة التشغيلية .
- الوصول إلى تحقيق ربح مادي و قنوات جديدة للربح .
- تقديم الخدمات عن بعد للزبائن من أجل التقليل من سلاسل الإنتظار داخل المنظمات
- التقليل من الأخطاء البشرية في أداء العمل .

¹⁶⁸ Naima benkhider, Impact de la transformation digitale sur les pratiques manageriales , these de doctodat , university de bejaia , 2022 , P44.

¹⁶⁹ Jimmy Merlet, Transformation numérique des entreprises, innovation et Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) (these de doctorat L'UNIVERSITE DE RENNES1 ,2020 ,P.16 .

الفصل الثالث : الإطار النظري للتحول الرقمي

➤ دعم التحول إلى اقتصاد المعرفة من خلال الاستثمار، في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال التي تمثل الركيزة الأساسية في اقتصاد المعرفة و توفير الإمكانيات الرقمية للأفراد من أجل الابتكار و الإبداع و إنتاج المعرفة ، و بناء مجتمعات تنافسية و تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص.

➤ التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة التي تتم بالتعقيد و السرعة في ظل عصر التحول الرقمي.

➤ حماية المعلومات من الضياع.

➤ تسهيل عملية إيجاد المعلومات.

➤ تقليل الجهد و التكلفة و الوقت .

➤ تحقيق الشفافية في الوصول إلى المعلومات.

➤ تطوير الأساليب القيادية و إرساء نماذج تسير جديدة مثل الإدارة عن بعد و تعزيز تبني الهياكل التنظيمية الافتراضية ، و توسيع مستويات سلطات إتخاذ القرار و التقليل من مساوئ البيروقراطية التي تتسم بطول و تعقيد الإجراءات.

➤ الانسجام مع الدول و التكيف معها من ¹⁷⁰أجل تعزيز القابلية التنافسية لدى المنظمات.

➤ تقليل ظاهرة الفساد الإداري من خلال توفير المعلومات على شبكة الإنترنت.

➤ تتيح مخرجات التحول الرقمي إيجاد بيئة تفاعلية داخل المنظمة من خلال الإتصال و

نقل و تبادل المعلومات بشكل سلس ومرن ، و مما يسمح بعملية المشاركة و التوسع

¹⁷⁰ السواط طلق عوض الله، و ساير الحربي، اثر التحول الرقمي على كفاءة الاداء الاكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي ، ISSN 2663-5798 (43)، 2022، ص 654.

السريع للمعلومات بسبب الشبكة الرقمية، التي تنقل بيانات ضخمة و هائلة عن طريق تقنيات ذكية جدا تقوم بتوجيهها، في مسارها الصحيح من خلال القنوات الإتصالية التي يمكن أن نصفها بأنها متكاملة لأنها تسمح بالنقل، و التخزين في أن و احد ، و يتميز التحول الرقمي بقدرته على إدماج الوسائط من أجل إستخدامها في وقت واحد مثل الكتابة و الصورة ، و النشر و حفظها من أجل استرجاعهما عند الحاجة إليها.¹⁷¹

الفرع الثالث : تأثير التحول الرقمي على عمليات المنظمة و أنشطتها وإستراتيجيتها:

➤ يفرض التحول الرقمي على المنظمة بشكل عام إجراء تعديلات و تعبيرات جوهرية نذكرها في مايلي : ¹⁷²

➤ - إعادة تنظيم سلاسل القيمة وإعادة ابتكار نماذج الأعمال بالإضافة إلى علاقاتها مع البيئة التنظيمية.

➤ عملية التغيير التنظيمي خاصة على هيكل التنظيمي وطبيعة المنافسة.

➤ الحاجة إلى تطوير مهارات ومهن جديدة لتلبية إحتياجات منظمة المستقبل، و إدارة البيانات والأمن السيبراني.

➤ الحاجة إلى إعادة التفكير في العلاقات مع العملاء والشركاء، بإستخدام القنوات الرقمية لتحسين تجربة العملاء والتعاون.

¹⁷¹ عبد الحميد محمد، نظريات الاعلام و اتجاهات التأثير، القاهرة، مصر، عالم الكتب، 2004، ص 45.

¹⁷² Lahchame Kasmia , Djilali Chafik, La digitalisation des entreprises : une opportunité pour leur performance économique, Journal of Contemporary Business and Economic Studies Vol.(48) No.(2) ,2021 p 524.

➤ - تحديات متعلقة بتسيير وفرة المعلومات والبيانات، وكذلك المخاطر الأمنية والخصوصية.

➤ - التأثيرات على التوظيف والمهارات و الكفاءات الحالية مع ظهور مهن جديدة والحاجة إلى تنمية المهارات الرقمية لدى الموظفين.¹⁷³

➤ و تعتبر هذه التحديات معقدة و مترابطة، وتتطلب نهجا شاملا لرقمنة الأعمال بنجاح.

➤ و كي تنجح المنظمة في إستخدام التحول الرقمي بشكل فعال ، لا بد عليها من التركيز حول عاملين أساسيان هما :

➤ البيانات الضخمة وإنترنت الأشياء (IoT): تقوم هذه التقنيات بجمع وتحليل كميات

كبيرة من البيانات في الوقت الفعلي، مما يمكن أن يساعد المنظمات على فهم احتياجات

العملاء بشكل أفضل وتحسين العمليات وإتخاذ القرارات .

➤ الإنتاج التشاركي أو التعاوني : إصنعها بنفسك، أو افعلها بنفسك، يتيح هذا الإتجاه

للأفراد والمجتمعات إنتاج ومشاركة السلع والخدمات مع المؤسسات بإستخدام الأدوات

الرقمية، والتي يمكن أن تساعد الشركات على الإبتكار و المشاركة في خلق القيمة مع

عملائهم.¹⁷⁴

➤ يمكن أن تساعد الرقمنة في جذب عملاء جدد ،بفضل موقع الويب المرجعي للمنظمة،

على محركات البحث،و يمكن أيضا إستخدام وسائل التواصل الاجتماعي مثل

LinkedIn أو Viadeo أو Pinterest لجذب زئائن جدد جديد ، لتطوير فرص

¹⁷³ Cypress Pauline Ash Ray, Management of change to ensure is success: Alongitudinai study, PhD thesis, USA, California, 2011,p113.

¹⁷⁴ 12 Autissier D, Bensebaa F Et Moutot J-M (2012), « Les Stratégies De Changement: L'hypercube Du Changement Gagnant », Ed DUNOD. P. 2.

التسويق . وتتيح الرقمنة الوصول إلى زبائن عالميين ، وهو ما يمكن أن يكون مفيداً جداً للمنظمات الراغبة في التطور على المستوى الدولي.¹⁷⁵

➤ صورة المنظمة : أن الرقمنة يمكن أن تساعد في تحسين صورة المنظمة من خلال السماح للأشخاص بالتحدث على الويب والمنتديات وإبداء الآراء وفتح المناقشات على وسائل التواصل الاجتماعي علناً، ويسمح للمنظمة التعبير عن وجهة نظرها بشأن نشاطها، والدفاع عن منتجاتها وخدماتها والترويج لها، والحصول على التعليقات الإيجابية والسلبية لبناء سمعتها الرقمية، و تتيح وسائل التواصل الاجتماعي أيضاً التقرب من العملاء وتعزيز خبرة المنظمة وإثبات شرعيتها. باختصار، تسمح عملية التحويل الرقمي للشركة بالتحكم بشكل أفضل في صورتها وسمعتها عبر الإنترنت، والتواصل بشكل أكثر فعالية مع عملائها.

➤ اشكالية العملاء : من المفترض أن تجلب الرقمنة الكثير من الزيارات إلى موقع الويب¹⁷⁶ الخاص بالمنظمة عن طريق زيادة حركة المرور داخل المتجر أو المكالمات الواردة. تسمى هذه الظاهرة "من الويب إلى المتجر" (على سبيل المثال من خلال نتائج بحث Google My Business)، ويراجعون موقع المنظمة ،على الويب وصفحات المنتجات أو الخدمات ويقرأون المراجعات والتعليقات عبر الإنترنت، ويجرون إستطلاعاً على الشبكات الاجتماعية، ثم يقررون أخيراً، الإتصال بالمنظمة و الإستفادة من منتجاتها أو خدماتها، و يمكن أن تعمل الرقمنة أيضاً في تطوير تطبيقات تحديد

¹⁷⁵ Newby Howard, La gestion du changement dans l'enseignement supérieure, dans: Politiques et gestion de l'enseignement supérieure, OCDE, 01 n°15, 2003 ,p23.

¹⁷⁶ خليل عوني فتحي، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، فلسطين، الجامعة السالمية، 2009، ص 56.

الموقع الجغرافي أو استخدام التكنولوجيا، لتحديد العملاء المحتملين أو العملاء القريبين وجذبهم ،¹⁷⁷

➤ التأثير على العميل : يتيح التحول الرقمي تحسين العلاقة مع العملاء وإدارة جودة الخدمة، و جمع البيانات حول سلوك العملاء المتعلقة بالزيارات للموقع وقنوات المبيعات والإهتمامات، يمكن أن يوفر هاته البيانات رؤية واحدة شاملة للمنظمة عند معالجتها من خلال نظام إدارة علاقات العملاء (CRM) ،أو نظام إدارة البيانات (DMP)، يمكن بعد ذلك استخدام هذه البيانات لبدء إستراتيجيات تسويقية وتقديم العروض ذات الصلة، لإرضاء العملاء والاحتفاظ بهم.

➤ كما يمكن التحول الرقمي من تحسين إدارة المخزون، بفضل رقمنة البيانات ومركزيتها في الوقت الفعلي، ويساعد ذلك على ضمان راحة العميل ،

➤ الأداء : يمكن أن تؤثر عملية التحول الرقمي على تنظيم المؤسسة ونشاطها من خلال إعادة النظر في الأداء التقليدي لها ، و يتيح التحول الرقمي استخدام تقنيات مثل الخرائط الذهنية والشبكات الاجتماعية للمؤسسات والرسائل الفورية وإدارة علاقات العملاء وإدارة المخزون لتحسين الأداء¹⁷⁸.

و يجدر بالإشارة إلى أن ،قبل القيام بالتحول الرقمي لابد على المنظمة من أن تقوم من التأكد أن هناك تكامل، متدائب للتقنيات الرقمية في جميع أنشطة المنظمة، بما في ذلك إستراتيجيتها الشاملة، فالأمر أكبر من استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة

¹⁷⁷ خليل عوني فتحي، نفس المرجع ، ص 66.

¹⁷⁸ 12 Autissier D, Bensebaa F , « Les Stratégies De Changement: L'hypercube Du Changement Gagnant », Ed DUNOD.2012 , P.22.

(NTIC)،¹⁷⁹ وكل ذلك يؤثر على سلوك الأفراد وثقافة المنظمة ، فالتحول الرقمي يدفع

المنظمة إلى القيام بتحويلات جذرية من خلال التغيير ، في نماذج الأعمال الخاصة بالمنظمة وحتى في العلاقات في العمل.

إن التحول الرقمي يمس أربعة أبعاد أساسية في إستراتيجية المنظمة هي :

➤ توسيع نطاق نشاط المؤسسة ، يعني أنها يجب أن تتضمن نظامًا بيئيًا يتجاوز الحدود التنظيمية التقليدية، مثل سلسلة التوريد والصناعات.

➤ حجم المؤسسة : يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار تأثير الشبكة التي تم إنشاؤها من خلال إستغلال وفرة البيانات .

➤ مركز القرار: بتطلب السرعة في إتخاذ القرار من أجل طرح لمنتجات و الخدمات الجديدة و التحديث الدوري.¹⁸⁰

➤-موارد ابتكار وجلب القيمة (البيانات ، الشبكات ،هندسة رقمية).

➤ ويؤثر التحول الرقمي على استراتيجية تسيير الموارد البشرية ،¹⁸¹ من خلال إمكانية

إيجاد طرق جديدة في التوظيف أو الإنتقاء و حتي تغيير أساليب العمل التقليدية ،مما

يسمح بتحقيق الإستقلالية للموظفين ، وترك الهرمية مما تصبح العلاقات أفقية لأنها

تحكمها بروتوكولات رقمية ،و يمكن أن توفر تقنية المراسلة الفورية في تمكين

¹⁷⁹ 4 Arnaud Tonnelé , « 65 Outils Pour Accompagner Le Changement Individuel Et Collectif », Ed Eyrolles,2011, p.72.

¹⁸⁰ Pascal .D, Jilani .D, « La transformation digitale: Saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise », édition Dunod, Paris,2015 , p117.

¹⁸¹ Highsmith. J., Luu. L ,« Robert Robinson EDGE: Leading Your Digital Transformation with Value Driven Portfolio Management », Addison Wasley edition, Boston,2019 , pp123-126.

المشاركين في المشروع من خلال إبقائهم على إطلاعهم وإشراكهم في كل مرحلة من مراحل العمل مما يتيح ذلك لجميع العاملين ، أن يكونوا على دراية بالمشروع وأن يشاركوا فيه، الأمر الذي يمكن أن يحسن من الرقابة .

المبحث الثاني أساسيات التحول الرقمي ومراحله في المنظمة :

المطلب الأول: أساسيات التحول الرقمي.

الفرع الأول : توفير البني التحتية .

يعتمد التحول الرقمي داخل المنظمات بصورة كبيرة على القدرات و الموارد الرقمية للمنظمة ، إذ لا بد على المنظمات من الإستثمار في التكنولوجيا المستخدمة و محاولة تحديثها هذا كخطوة أولية و أساسية لتحقيق التحول¹⁸² الرقمي ، بالإضافة إلى تعزيز الشبكات Networks readiness ، و تسهيل الوصول إليها و زيادة سرعة تدفق الأنترنت ، و توفير البرمجيات و الحواسيب و شفافية المعلومات و تخزينها و أرشفتها و مشاركتها عبر التقنيات الرقمية و تسهيل إستهلاكها عبر الشبكات و سهولة الوصول إليها ، توفير المؤهلات البشرية المؤهلة للتعامل مع تقنيات التحول الرقمي و تدريبها لمتابعة إحتياجات التحول الرقمي .

الفرع الثاني :تجربة المستخدم .

بعد توفير البني التحتية الرقمية ، يجب التركيز على تجربة المستخدم ، التي تعني نظرة العميل على المنتج و النقائص الموجودة ، و المشكلات التي تعيق الإستعمال الجيد للمنتج أو

¹⁸² Meriem Bouhadjar, Les Effets De La Transformation Numérique Sur L'écosystème Des Entreprises, Cas Du Moyen-Orient Et De L'Afrique Du Nord ,POLITIQUE MONDIALE , Vol 6,N2 ,2022 ,P,1078 .

الفصل الثالث : الإطار النظري للتحويل الرقمي

الخدمة من خلال فتح قنوات رقمية ، تتيح للعميل الإدلاء برأيه للتعرف على شكاوى الزبائن ويتم ذلك عن طريق فهم العميل، و تطلعاته نحو المنتج و الخدمة، أي القيمة المقدمة بصفة عامة، من أجل زيادة المبيعات و الأرباح و إبرام الاتفاقيات الرقمية مع العميل مع الإهتمام بمتابعتها و تحسينها، من أجل توضيح مسؤوليات العميل و المنظمة من جراء إستخدام المنتج الرقمي.¹⁸³

الفرع الثالث :أتمتة العمليات.

بمعنى إستخدام الحواسيب و المعالجات و البرمجيات التي تعمل بشكل متدائب مع بعضها البعض لتسريع أداء المهام ، و إتخاذ القرارات بشكل ألى و تلقائي دون تدخل اليد البشرية في العمليات التشغيلية ، إلى الضرورة الفنية من أجل التحسين و التصليح ، و التحديث و تكون العمليات أليا بغرض تحسين ظروف العمل للأفراد¹⁸⁴ ، و القيام بالأعمال الدقيقة و توصيف الأعمال بطرق مثلى و السرعة في إنجازها و الإستفادة من المعلومات الضخمة و التعامل معها بصورة مرنة من خلال توفير البرمجيات المساعدة في العمل و مراقبة العمليات التشغيلية من خلال إدارة رقمية و إحداث و حدة للتحويل الرقمي داخل المنظمة.

¹⁸³ djalal nizer adnani ، «Les technologies de l'information et de la communication ، les plateformes virtuelles interactives, pertinence et perspectives Cas du Marketing Digital en Algérie ،these de doctorat Université d'Oran 2 ، 2018 ،P21.

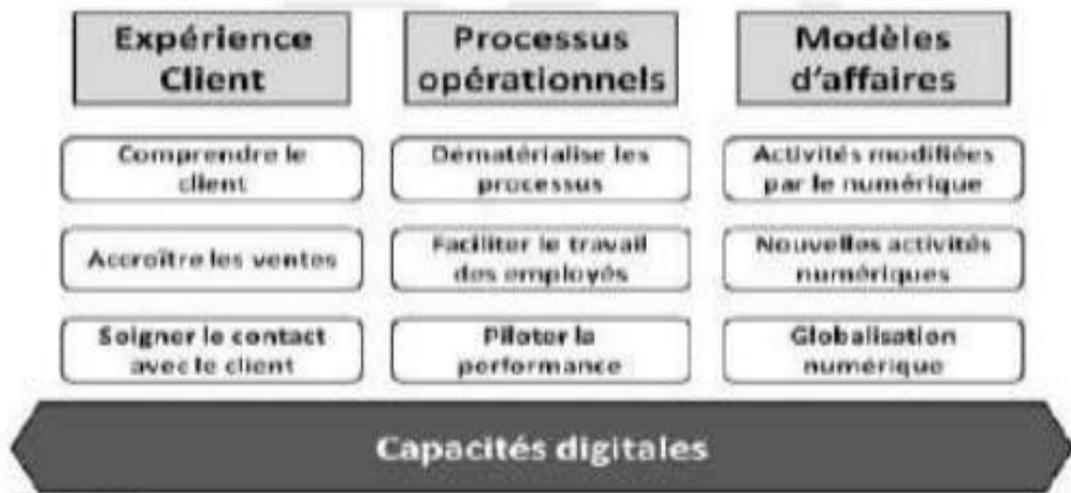
¹⁸⁴ الطاهر ابو محمد، أثر أتمتة المكاتب الذكية في أداء المكاتب التنفيذية، دراسة حالة شركة الدار الاستشارية، المجلة الجزائرية للابحاث الاقتصادية والمالية ، المجلد 04 ، العدد 01 ، 2021 ، ص 151 .

الفصل الثالث : الإطار النظري للتحويل الرقمي

الفرع الرابع: تغيير نموذج الأعمال.

و يقصد بنموذج الأعمال به التخلي على الأسلوب التقليدي و الكلاسيكي في الأعمال و تحوله إلى نموذج رقمي قائم على إستخدام مخرجات التحويل الرقمي من منصات، و مواقع و تطبيقات و برمجيات و ايجاء طرق توزيع رقمية، و الدخول في أسواق جديدة ، من خلال الشبكات ، و أيضا من خلال الإعتماد على الإمكانيات الرقمية للمنظمة¹⁸⁵، و الإستثمار فيها من إدخال تغييرات في سلسلة القيمة و طرح منتجات و خدمات رقمية .

الشكل رقم 07 يوضح أساسيات التحويل الرقمي :



Hafsi Mouaad, S. A. (2017). rôle de la modélisation d'entreprise dans la : المصدر
transformation numérique : une étude exploratoire. 22ème Conférence de l'Association
Information et Management, (p. 5). paris , france.

¹⁸⁵ عبد الحميد محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

الفصل الثالث : الإطار النظري للتحول الرقمي

و تشير الدراسات انه يجب تحديد ما يجب تحويله داخل المنظمة من خلال أداة تسمى البيانو الرقمي ، تساعد في تحديد أساسيات وفئات التحول، وهي تبني على مجموعة من الأسئلة التوجيهية لفئات التحول موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 05 البيانو الرقمي.

أسئلة موجهة لفئات و أساسيات التحول التنظيمي	مجالات التحول
<p>-ما هو السوق المستهدف؟</p> <p>-ما هي فرص نجاح التحول الرقمي في السوق المستهدف؟</p> <p>-من هم الزبائن المستهدفين؟</p> <p>-كيف تعزز القابلية التنافسية؟</p>	نموذج الأعمال
<p>ما هو نوع الهيكل التنظيمي المناسب؟</p> <p>-أين تجدد الجوانب الرقمية في المنظمة</p>	الهيكل التنظيمي
<p>ما مدى تمكن الأفراد في المنظمة في تقنيات التحول الرقمي</p> <p>- ما هي الكفاءات الجديدة المطلوبة</p> <p>- كيف نحصل عليها</p>	الأفراد
<p>كيف يتم أتمتة العمليات و إلى أي مدى</p>	العمليات

المصدر : لبنى سحر فاري ، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات ، المجلة الجزائرية للاقتصاد و

المالية ، المجلد 08 ، العدد 15 ، 2021 ، ص 36

المطلب الثاني :محددات نجاح التحول الرقمي .

من أجل تعزيز فرص نجاح التحول الرقمي في المنظمة ، لابد من نشر التطبيقات الرقمية داخل المنظمة ، و تكوين الأفراد الفاعلين في تقنيات التحول الرقمي و الأتمتة ، و يكون ذلك بشكل تدريجي من أجل تأقلمالأفراد مع التغيير الجديد ،

➤نشر التطبيقات الرقمية في المنظمة. 186

➤تكوين الأفراد الفاعلين في المنظمة على إستعمال التقنيات الرقمية و برامج الأتمتة.
➤إدخال التحول الرقمي بشكل تدريجي في المنظمة و هذا لا يعني البطء في التنفيذ خاصة بالنسبة للمنظمات التي تنشط في بيئة سريعة التغيير ، و إنما يتم إدخال التحول الرقمي بشكل مخطط .

➤وضع و صياغة إستراتيجية رقمية و واضحة المعالم و شرحها لكامل المستويات التنظيمية ،من أجل الاستعداد للمستقبل و تحقيق النتائج المنتظرة .
➤فهم احتياجات الزبائن من خلال تجربة المستخدم ، و فتح قنوات للتواصل مع العملاء من خلال إستخدام وسائل و منصات التواصل الاجتماعي .

➤إستخدام الروبوتات الآلية ،التي تحل محل الإنسان في اتخاذ القرارات الأخلاقية من أجل تقليل التكاليف و خفض الوقت في تقديم الخدمة.

➤تكيف الثقافة التنظيمية مع التحول الرقمي من خلال تبني قيم و عادات جديدة داخل في المنظمة.

186 الطاهر ابو محمد، مرجع سبق ذكره ، ص 152 .

➤ استخدام تقنيات البيانات الضخمة big data التي تتيح جمع و تخزين و إستخراج

البيانات التي تساعد في إتخاذ القرارات.

➤ المرافقة و الدعم من قبل القمة الإستراتيجية من خلال توفير الموارد و المعرفة

➤ استخدام التقنيات الرقمية التي تكون سهلة الإستخدام.

المطلب الثالث : مراحل التحول الرقمي في التنظيم، و نماذجه .

الفرع الأول : مراحل التحول الرقمي .

تمر عملية التحول الرقمي في المنظمات بالمراحل الثلاثة التالية¹⁸⁷:

مرحلة بناء إستراتيجية التحول الرقمي .

وهي أهم مرحلة و تعتبر جوهرية في نجاح التحول الرقمي ،بحيث تتضمن صياغة

الرؤية الإستراتيجية و إجراء تعديل في رسالة المنظمة و بناء فكر إستراتيجي من خلال

تغيير نموذج الأعمال التقليدي و اعتماد أحر قائم على إستخدام الوسائل و التقنيات

الرقمية ، و تغيير ثقافة المنظمة من خلال الشعارات التي تدعم التحول الرقمي ، ويتم ذلك

من خلال الخطوات التالية:

➤ تحديد الرؤية المستقبلية.

➤ تحديد القدرات الحالية للمنظمة.

➤ اختيار نوع التكنولوجيا التي سيتم الإعتماد عليها .

¹⁸⁷ عبود نجم، الادارة الالكترونية الاستراتيجية و الوظائف المشكلات، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004 ، ص 44.

الفصل الثالث : الإطار النظري للتحول الرقمي

- تعزيز شبكة الانترنت و تقويتها .
 - تطوير نموذج الأعمال الجديد.
 - تحديد المنافسين اللذين ينشطون في نفس نشاط المؤسسة من حيث الحيز الجغرافي و القيمة المقدمة.
 - تقييم ثقافة المنظمة الحالية و تحديد الثقافة التنظيمية المراد الوصول اليها التي تدعم التحول الرقمي، من خلال التركيز على قياس الثقافة التنظيمية الحالية للمؤسسة و العمل على تغييرها.
 - إيجاد التناغم و التكامل مع الأنشطة الإدارية المختلفة للمنظمة ، و مع الإستراتيجية الرقمية .
 - توفير نظام أمن و حماية للمعلومات ، و البيانات التابعة للمنظمة .
- دعم إستراتيجية التحول الرقمي.**

هنا يأتي دور القمة الإستراتيجية للمنظمة في دعم قرار التحول الرقمي للمؤسسة ، من خلال التشجيع والتأييد و توفير الدعم المعنوي للأفراد من خلال تكوينهم على التقنيات الجديدة و تذيل العراقيل أمامهم ، و توفير خاصة الدعم المادي للمؤسسة لأن التحول الرقمي يعتبر إستثمار طويل المدى يعود بالفائدة على المنظمة مع الوقت ، و إيجاد هيكل تنظيمي مرن يخدم إستراتيجية التحول الرقمي .

تنفيذ و تقييم الإستراتيجية الرقمية .

تقوم المنظمة بتعيين و تكليف فريق يقوم بتنفيذ الإستراتيجية الرقمية ، وفريق آخر يقوم بمراقبة التنفيذ و التدخل من أجل التقييم و تصحيح الإنحرافات و تقويمها دوريا.

الفرع الثاني : نماذج التحول الرقمي .

تشير الدراسات إلى وجود العديد من النماذج من أجل الإنتقال من منظمات تقليدية إلى منظمات رقمية نذكر منها¹⁸⁸ :

النموذج الفني.

يقوم النموذج بتحويل المنظمة من تقليدية إلى رقمية بالإعتماد على بحوث العمليات و الأساليب الإحصائية ، وعلوم الكمبيوتر و البرمجيات و علم الإدارة ، لكن الإنتقاد الموجه إلى النموذج الفني ، أنه يركز على الجوانب التقنية و يهمل الجوانب التنظيمية ،المتثلثة في الجانب السلوكي الإنساني ، مما يفتح المجال أمام ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي.

النموذج السلوكي.

هو مخالف تماما للنموذج السابق فهو يركز على الجوانب السلوكية للأفراد و الجماعات داخل المنظمة ، فهو يعمل على إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية للأفراد من أجل دعم التحول الرقمي وجعله مرن و تقليل ظاهرة المقاومة.

¹⁸⁸ عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 45.

النموذج الفني الإجتماعي.

يركز على إيجاد تفاعل و تناغم بين النموذجين السابقين ،من خلال الإهتمام بالجوانب السلوكية للأفراد و الجوانب التقنية للمنظمة ،و محاولة الدمج بينهما ، إلا أن الإنتقادات الموجه له أنه لا يهتم بالمتغيرات البيئية الأخرى.

نموذج إدارة الأصول الرقمية .

تعتمد المؤسسة على شركات أخرى تنشط في مجال الرقمنة ،تقوم بإدارة أصول و معلوماتها وبياناتها الرقمية ، بحث تقوم الشركات الأخرى بتخزينها و حفظها و إسترجاعها عند الطلب بصورة أنية و فورية ، إلا أنه يعتبر مكلف للمنظمة بالرغم من فعاليته ، و العيب الموجود فيه ،أنه الأفراد الفاعلين في المنظمة ، لن يتحصلوا على مهارات و قدرات رقمية لأنهم يعتمدون بالكامل على شركات رقمية أخرى.

نموذج التحويل المتكامل .

يقوم هذا النموذج على إجراء التغيير في كل المستويات التنظيمية في أن واحد و صورة متكاملة ، و في جميع مكونات المنظمة من القمة الإستراتيجية إلى مركز العمليات ،ويقوم على رقمنة المدخلات و المخرجات أي يعمل على تحليل عمليات المنظمة ،و وصف المنظمة و إعادة تصميمها و اختيار البديل المناسب لها، و هو يحتاج إلى خبراء في التغيير و كوادر مكونة جيد ، إلا انه مكلف .

المبحث الثالث: أشكال التحول الرقمي :

يتم لمس التحول الرقمي من خلال وجود المظاهر التالية داخل المنظمة .

المطلب الأول: الهواتف الذكية و التطبيقات البرمجية

تعرف الهواتف الذكية على أنها أجهزة محمولة و متنقلة ، متصلة بشبكة الهاتف و الأنترنت ، لها أنظمة تشغيل تعتمد عليها ، و يتم إستخدامها في عمليات الإتصال المختلفة ، و تتيح إمكانية تثبيت تطبيقات برمجية متنوعة و إستخدامها حسب الحاجة ، و تعرف هذه التطبيقات على أنها برنامج الكترونية ، برمجت و صممت لتشتغل في بيئة خاصة جدا لها نظام تشغيل خاص بها مثل نظام اندرويد و هواوي ، و تقوم بقل المعلومات و توفير إمكانية التواصل بالصوت و الصورة و تقوم بتخزين و حفظ المعلومات ، و عند إدماج الهواتف الذكية و التطبيقات الذكية المثبة عليها تنتج لنا جهاز حاسوب محمول صغير الحجم و خفيف الوزن مع شاشة تعمل باللمس فقط دون تعقيد ، للعميل أو المستخدم¹⁸⁹ ، و عرفت الهواتف الذكية أيضا على أنها هواتف توفير إمكانية للولوج أو الدخول إلى الشبكة العنكبوتية و تصفح الأنترنت و المواقع الالكترونية و الاطلاع على البريد الإلكتروني و إرسال رسائل إلكترونية من خلال مواقع مثل Gmail ;Microsoft و تعمل على أنظمة تشغيل مثل Windows mobil ; linux ;black Berry ;Apple ; android ، كما تعرف أيضا

¹⁸⁹ فاطمة الزهراء بولحية، محمد الصالح نابتي، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، المجلد 06 ، العدد 01 ، 2021 ، ص 285 .

على أنها وسائل اتصالية تعمل على نظام لا سلكي متصل بهوائيات و أعمدة مخصصة لنقل الإشارات.¹⁹⁰

كما تعرف على أنها نوع من أدوات الإتصال التي تستخدم الإتصال اللاسلكي عبر شبكة من أبراج نقل الاشارة الموزعة في منطقة معينة ، وهي أيضاً وسيلة إتصال يستخدمها الأفراد بغض النظر عن الفئة العمرية أو المجتمع أو مستوى التعليم، و هناك أنواع وأحجام مختلفة ،

وتختلف أسعارها حسب المكان الذي تقتنى منه ، وتحتوي على عدة تقنيات أخرى يمكن إستخدامها،مثل إرسال البريد الإلكتروني وغيره.

يُعرف الهاتف الذكي أيضاً بأنه جهاز يعمل على نظام تشغيل معين ، ويتيح الهاتف الذكي ، إستخدام العديد من التطبيقات والإنترنت بالإضافة إلى الرسائل النصية والإتصالات وخدمات الهاتف مثل الكاميرات ، يسهل التواصل بين الأفراد. و يلبي . إحتياجات التعلم والترفيه ، و تعزز قدرته على التواصل مع الآخرين والحصول ،¹⁹¹على المعلومات من مصادر مختلفة،¹⁹²ولقد عرفت الهواتف النقالة العديد من الأجيال منذ إختراعها. وفيما يلي لمحة عن الأجيال الرئيسية للهواتف النقالة.

¹⁹⁰ عائشة عفاف صحة، استعمال الطلبة للهواتف الذكية في العملية التعليمية، بين الاستعمال الرسمي وغير الرسمي، *Exprofesso*، العدد 05 ، 2020 ، ص 46.

¹⁹¹ رجم جنات، راجعي الطاهر، تقنيات الهواتف الذكية وتطوير الابداع الصحفي لدى الصحفيين، مجلة بحوث ودراسات في الميديا الجديدة، المجلد 01 ، العدد 01 ، 2020 ، ص 108 .

¹⁹² كريمة تيتون، جمال صنهاجي، الهاتف الذكي كوسيط تعليمي للانتقال من التعليم الجامعي التقليدي، مجلة الاداب والعلوم الاجتماعية ، ISSN 2602-6929-9849 *ISSN ، ص 129.

الجيل الأول:

هي الهواتف النقالة التناظرية ظهرت في الثمانينيات، كانت تستخدم بشكل رئيسي للمكالمات الصوتية.

الجيل الثاني :

تم تطوير الجيل الثاني من الهواتف النقالة الرقمية في التسعينيات، كانت الهواتف قادرة على نقل البيانات بالإضافة إلى المكالمات الصوتية.

الجيل الثالث :

تم تقديم الجيل الثالث من الهواتف النقالة في الألفية الجديدة. كانت هواتف الجيل الثالث قادرة على توفير خدمات البيانات بشكل أسرع، مثل الوصول إلى الإنترنت.

الجيل الرابع:

ظهرت هواتف الجيل الرابع في عام 2010. كانت هذه الهواتف توفر سرعات بيانات أسرع من الهواتف الجيل الثالث.

الجيل الخامس:

الجيل الخامس من الهواتف النقالة هو الأحدث وتم تقديمه في عام 2020. توفر سرعات بيانات أكبر من الهواتف الجيل الرابع، بالإضافة إلى ميزات متقدمة جدا مثل الواقع المعزز و إنترنت الأشياء.(IoT)

المطلب الثاني : الحوسبة السحابية ، و أنترنت الأشياء.

الفرع الأول : الحوسبة السحابية .

الحوسبة السحابية هي نموذج لتوفير الخدمات الحاسوبية عبر الإنترنت، حيث يتم توفير الموارد الحاسوبية مثل الخوادم وقواعد البيانات والتخزين و المعالجة والبرمجيات كخدمة عبر الإنترنت، يتم توفير هذه الخدمات من قبل مزودي خدمات الحوسبة السحابية، ويمكن للمستخدمين الوصول إليها وإستخدامها عن بعد دون الحاجة إلى إمتلاك الأجهزة والبرامج ،فقط من خلال الاتصال بخادم سحابي عبر شبكة الأنترنت وتوفره شركات متخصصة ،كما تساعد الحوسبة السحابية على تقليل التكاليف وزيادة كفاءة إستخدام الموارد.

و عرفها المعهد الوطني الأمريكي للمعايير و التكنولوجيا NIST على أنها نموذج يتيح الوصول إلى شبكة الأنترنت من خلال إتاحة إمكانية مشاركة الموارد و المصادر الحاسوبية مثل الخوادم و التخزين و التطبيقات و خدمات أخرى و التي تسمح بنشرها و توفيرها بسرعة عالية بطريقة آلية و أنية و الجيد في هذه الخدمة أنها لا تتطلب مهارة عالية لإستخدامها ،¹⁹³ وهي عبارة عن تكنولوجيا متطورة تقوم على مبدأ نقل محتويات الكمبيوتر مثل التخزين و المعالجة إلى خادم يتم الولوج إليه من خلال شبكة الأنترنت و تكمن أهمية الحوسبة السحابية في التخلي نهائيا، عن صيانة و تصليح الأجهزة المرتبطة بالحاسوب فهي

¹⁹³ عيسى براق، سيد وائل براق، رهانات وتحديات اعتماد المؤسسات الجزائرية للحوسبة السحابية، المجلد 14 ، العدد 2017 ، ص 53 .

الفصل الثالث : الإطار النظري للتحويل الرقمي

تحويل المنتجات إلى خدمات من خلال ، بروتوكولات خاصة بذلك و تعتمد على تحويل الأنظمة المادية إلى أخرى افتراضية¹⁹⁴ .

أهمية الحوسبة السحابية.

- توفر مساحة تخزين كبيرة للمعلومات .
- توفير الموارد الحاسوبية والبرامج والخدمات عبر الإنترنت بشكل مرن وفعال.¹⁹⁵
- تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل التكاليف للأفراد و المؤسسات.

وتكمن أهمية الحوسبة السحابية للشركات في ضمان حماية البيانات، عبر الأنترنت حيث يتم تخزينها في مراكز بيانات آمنة ومحمية، بطريقة فعالة جدا كما أنها تساعد المؤسسات على التوسع في نطاق نشاطها بشكل أفضل، و تتيح للمؤسسات الوصول إلى المعلومات والبيانات من أي مكان في العالم، مما يزيد من فعالية أداء الأعمال وتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا بشكل أفضل و سريع .

مكونات الحوسبة السحابية .

تتكون الحوسبة السحابية من عدة مكونات¹⁹⁶

¹⁹⁴ عبد الله قروي، دور الحوسبة السحابية في تعزيز التنمية الاقتصادية للدول الأوروبية، مجلة اقتصاد و مال و اعمال، المجلد 06 ، العدد 02 ، 2021 ، ص 215 .

¹⁹⁵ خيرة مجدوب، عبد الحق زياني، اقع إدراك المؤسسات الجزائرية لمنافع تبني الحوسبة السحابية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير، المجلد 13 ، العدد 01 ، 2020 ، ص 327 .

¹⁹⁶ عثمان شريف اسماعيل ، اثر تطبيق الحوسبة السحابية على ملائمة المعلومات المحاسبية، مجلة ابن خلدون للابداع و التنمية، المجلد 04 ، العدد 02 ، 2022 ، ص 13 .

أولاً: مراكز البيانات.

وهي المكان الذي يتم فيه تخزين المعلومات والبيانات، وتشمل هذه المراكز مجموعة من الخوادم القابلة للتطوير من أجل تسهيل الإستخدام و جعلها أكثر مرونة ، بالإضافة إلى البرامج، وهي التطبيقات التي يتم تشغيلها على الخوادم في المراكز البيانات، وتشمل هذه البرامج أنظمة التشغيل والبرامج الحاسوبية الأخرى ، مثل قارئ النصوص الآلية و معالج المعلومات و غيرها.

ثانياً : -خدمات الإنترنت: حيث يتم تقديم خدمات مثل التخزين على الإنترنت، والبريد الإلكتروني، و إمكانية الولوج إلى مواقع التواصل الإجتماعي و تصفح المواقع الإلكترونية وإستخدام الأدوات المكتبية العادية مثل جهاز الكمبيوتر العادي على شبكة الإنترنت.

ثالثاً: خدمات الإدارة والدعم .

حيث تقدّم هذه الخدمات إدارة للحسابات والأجهزة، بالإضافة إلى خدمات دعم فنيّة للعملاء من أجل طرح انشغالاتهم و أي خلل أو مشكل يصادفهم أثناء إستخدام الخوادم.

رابعاً : خدمات التخزين.

بروتوكولات لحفظ الملفات والبيانات على الإنترنت، ويمكن الوصول إليها و إعادة استرجاعها و حفظها مجدداً من أي مكان.

خامسا :التحليل.

حيث تقدّم هذه الخدمات أدوات لتحليل البيانات والإحصائيات، وتساعد في إتخاذ القرارات.

سادسا :برامج حماية .

حيث توفر هذه البرامج حماية للبيانات والتطبيقات المخزنة على السحابة، وتشمل خدمات الحماية من الفيروسات و برامج التجسس ، وكذلك خدمات التشفير.

سابعا :لوحة قيادة .

حيث تساعد هذه اللوحة في إدارة الموارد المستخدمة في الحوسبة السحابية.

ثامنا : خدمات التشغيل.

حيث تقوم هذه الخدمات بإعادة تشغيل أجهزة الحاسوب في حال حصول أي مشكلة فنية، كذلك تقوم بإجراء عمليات التحديث والصيانة للأجهزة والبرامج.

أنواع الحوسبة السحابية.

يوجد ثلاثة أنواع رئيسية للحوسبة السحابية ، و هي كما يلي : 197

¹⁹⁷ بيبي وليد، ترمابط زينب، واخرون ، الحوسبة السحابية و دورها في خدمة المال و الاعمال، مجلة اقتصاد المال و الاعمال ، المجلد 06 ، العدد 03 ، 2022 ، ص 375 .

أولا : الحوسبة العامة (Public Cloud):

و هذا النوع يتم فيه تقديم خدمات الحاسوب والتخزين والبرامج على شبكة الإنترنت للعامة بشكل تمييز ، ويمكن لأي شخص إستخدام هذه الخدمات بشكل مجاني أو مقابل رسومتحد طريقة تحصلها أو دفعها على حسب الدولة المضيفة للخوادم .

ثانيا : الحوسبة الخاصة (Privat Cloud):

و هي تختلف كليا عن سابقتها فهي تقدم خدمات الحاسوب والتخزين والبرامج حسب الطلب و الحاجة ، حيث يتم تطبيق إجراءات أمان صارمة لضمان حفظ سرية المعلومات .

الحوسبة المختلطة (Mix Cloud) و تسمى أيضا بالهجينة فهي تمزج بين النوعين السابقين لكن يتم الفصل بينهما من خلال بروتوكولات خاصة بذلك مثلا قد يتم تقديم خدمة محدودة المدة في الحوسبة العامة و تفرض عليك بعد ذلك الدفع من أجل الاستفادة منها بعد انقضاء المدة التجريبية.

نماذج خدمة الحوسبة السحابية

أولا : البنية التحتية كخدمة (Infrastructure as a Service - IaaS):

وهي نموذج يتيح للزبائن طلب موارد الحاسوب والتخزين والشبكات من مزود الخدمة ، حيث يتم تقديم هذه الموارد بشكل افتراضي عبر شبكات الإنترنت .¹⁹⁸

¹⁹⁸ واصل خولة، رجم خالد، اثر تبني الحسبة السحابية على الاداء الوظيفي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، EISSN 2588، 2019، ص 189.

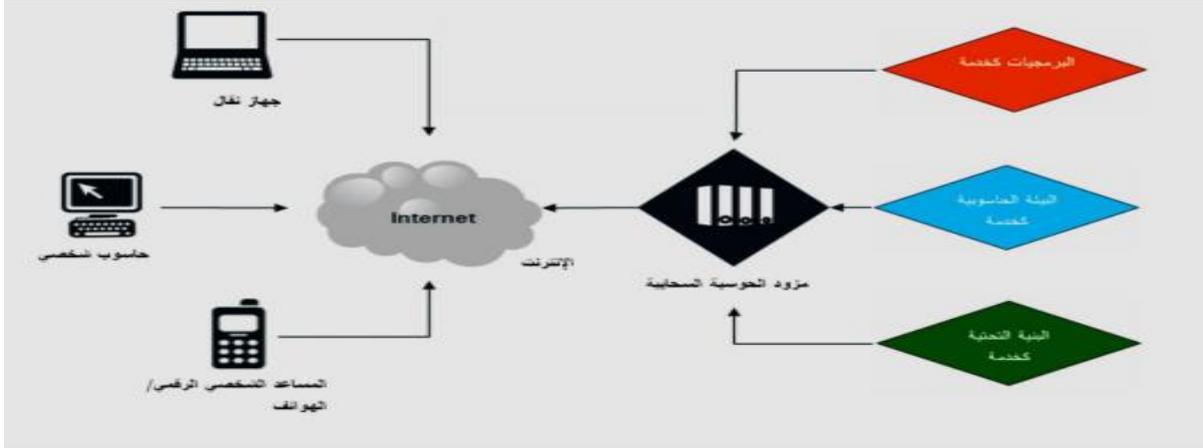
ثانيا : المنصة كخدمة:(Platform as a Service - PaaS)

تتيح للعملاء التحكم في البرامج و التطبيقات التي تم الحصول عليها و تكون القيادة محدودة الصلاحيات

ثالثا : البرمجيات كخدمة : (Software as a Service - SaaS)

وهي نموذج يتيح للعملاء إستخدام تطبيقات و البرامج على شبكة الإنترنت، حيث يتم تقديم هذه البرامج بشكل افتراضي و في نفس الوقت المستخدمون لا يمتلكون هذه البرامج بل هم فقط مستأجرون.

الشكل رقم 08 يوضح خدمات الحوسبة السحابية



المصدر : بلال مسرحد ، تصور حوكمة الحوسبة السحابية في المؤسسات الحكومية مجلة الاستراتيجية و التنمية

،المجلد 09، العدد 03، 2019، ص 18.

الفرع الثاني : انترنت الاشياء.

انترنت الأشياء مصطلح تقني جديد كلياً ويشير إلى عصر جديد من الانترنت و بالأخص الإستخدام الجديد للانترنت ، و حددها العالم البريطاني كيفن اشتون سنة 1999 وتعرف علأنها شبكة من الأجهزة والأشياء المتصلة بالإنترنت و كل هذه الأجهزة و الأشياء تصبح معرفة من خلال عنوان محدد يعرف IP والتي تستخدم التقنيات الحديثة لجمع ومعالجة البيانات، وتبادل المعلومات بينها، بحيث تصبح الأجهزة العادية متصلة بالانترنت و تقوم بالتواصل في بينها من خلال بروتوكولات معينة ، وذلك بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية في مختلف الميادين يمكن أن تشمل هذه الأشياء أجهزة المستشعرات، والأدوات المنزلية، و الكهرومنزلية والسيارات، و الأبواب وغيرها من الأشياء التي يمكن ربطها بالإنترنت. و الغرض من انترنت الأشياء تسهيل الحياة اليومية للأفراد¹⁹⁹. و جعلها أكثر كفاءة .

إنترنت الأشياء هو عملية توصيل أي شيء بالإنترنت من خلال مجموعة من البروتوكولات الخاصة بذلك ، لا يمكن اعتبار إنترنت الأشياء مجرد شبكة من أجهزة الكمبيوتر .

لكنها تطورت إلى شبكة من الأجهزة بجميع أنواعها وأحجامها ، مثل الهواتف والأجهزة والألعاب الأطفال و الكاميرات و الأجهزة الطبية و الآلات الصناعية و المباني و غيرها من الأشياء، وكلها متصلة ببعضها البعض من خلال بروتوكولات محددة لتوفير الاتصال و

¹⁹⁹ مقناني صبرينة، إستخدام تقنيات انترنت الاشياء في القطاع الصحي، مجلة جامعة الامير عبد القادر للعلوم الاسلامية، المجلد 35 ، العدد 03 ، 2021 ، ص 752 .

الفصل الثالث : الإطار النظري للتحويل الرقمي

تنظيمها بطريقة منطقية جدا و إن إنترنت الأشياء هو شكل متقدم و متطور جدا من الإنترنت يمنح الأشياء المحيطة بنا القدرة على الاتصال مع بعضها البعض من خلال إرسال و استقبال البيانات لأداء وظائف معينة و هذه البيانات²⁰⁰ هي عبارة عن أوامر موجه لهذا الغرض.

وهناك عدة مقاربات تطرقت إلى تعريف إنترنت الأشياء من وجهة نظرها نذكر منها ، النظرة الموجة بالأشياء ، أصحاب هذه المقاربة عرفوا إنترنت الأشياء على أنها أشياء بسيطة يتم تحويلها إلى الأنظمة ترميز للمنتجات الالكترونية و يتم ربطها بشبكة الإنترنت من أجل تحديد موقعها الحالي و تحويلها إلى كائن من خلل تقنيات الاستشعار ، و لكن هذا التعريف لم يكن كافي ، فظهرت المقاربة الموجهة للإنترنت بحيث ركزت على الإنترنت أكثر من الأشياء و عرفت على أنها بروتوكولات تعمل على إيجاد اتصال فعلي واني بين عدد مختلف من الأجهزة ،بالإضافة إلى ويب الأشياء بمعنى استخدام معايير الويب من أجل ربط و تحقيق اندماج كل الأشياء بالكمبيوتر²⁰¹ و الإنترنت وجعلها متاحة للإستخدام اليومي

المطلب الثالث : الذكاء الاصطناعي ، و الطباعة الثلاثية الأبعاد.

الفرع الأول : الذكاء الاصطناعي .

هو فرع من فروع علوم الحاسوب والذي يهتم بدراسة كيفية تصميم وتطوير أنظمة حاسوبية قادرة على تنفيذ مهام تتطلب ذكاءً بشرياً، مثل التعلم، التفكير، التخطيط، واتخاذ

²⁰⁰ سهام موسي، وهيبه داسي، مساهمة إنترنت الأشياء في خلق القيمة - دراسة تحليلية -، مجلة الاستراتيجية و التنمية ، المجلد 10 ، العدد 05 ، 2020 ، ص 524 .

²⁰¹ سعاد بوفروخ، زهية بوتغرين، دور إنترنت الأشياء في إعادة فتح الوجهات السياحية خلال أجالحة كوفيد 19، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 12 ، العدد 01 ، 2022 ، ص 645 .

الفصل الثالث : الإطار النظري للتحوّل الرقمي

القرارات، يستخدم الذكاء الاصطناعي مجموعة من التقنيات والأدوات مثل تعلّم الآلة، شبكات العصبية، والتحليل الإحصائي لتحسين أداء هذه الأنظمة في إجراء المهام المختلفة، كما تشير الأبحاث في هذا المجال إلى أن هدف الذكاء الاصطناعي هو إضفاء قدرات ذاتية على أجهزة الحاسوب لإجراء مهام بشكل ذاتي دون حاجة لتدخل بشري.

و يعرف الذكاء الاصطناعي على انه عبارة عن تزويد الآلة الحاسبة بكل

معايير الذكاء التي يتميز بها البشر عن طريق إستخدام برمجيات و تطبيقات متطورة جدا و هو أيضا عبارة ²⁰² عن محاكاة للذكاء البشري عن طريق أجهزة الكمبيوتر و هو يتعلم من تلقاء نفسه أي بصورة آلية و يصحح أخطاءه لوحده من خلال حلقة تغذية عكسية مبرمجة فيه و الهدف من الذكاء الاصطناعي ، هو التفاعل مع البشر و اتخاذ قرارات أخلاقية في مكان الإنسان ، و يقوم الذكاء الاصطناعي بتسيير العمليات و الوظائف أكثر ذكاء من البشر ، و يتميز بالتطور الذاتي ، إلا انه يتطلب كميات ضخمة من البيانات و المعلومات للقيام بذلك.²⁰³

خصائص الذكاء الاصطناعي .

للذكاء الاصطناعي خصائص عديدة نذكر منها:²⁰⁴

²⁰² عصام لعياضي، لخضر عشب، نماذج عن تطبيق الذكاء الاصطناعي في علوم الرياضة، مجلة علوم الاداء الرياضي ، 03 المجلد 03 ، العدد 01 ، 2021 ، ص 92 .

²⁰³ حسن رشيد ناظم، مي ابلحد افرام، تدقيق التحيز في الذكاء الاصطناعي في ضوء اطار عمل تدقيق الذكاء الاصطناعي، مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة ، المجلد 06 ، العدد ، 2023 ، ص 433 .

²⁰⁴ سعاد بوبحة، الذكاء الاصطناعي، تطبيقات و انعكاسات، مجلة اقتصاد المال و الاعمال ، المجلد 06 ، العدد ، 04 ، 2022 ، 97 .

الفصل الثالث : الإطار النظري للتحويل الرقمي

أولا : قدرتها على التعلم والتكيف: حيث يمكن لتطبيقات الذكاء الاصطناعي التعلم من البيانات والخبرات المختلفة، والتكيف مع المواقف المختلفة.

ثانيا : قدرتها على اتخاذ القرارات: حيث يمكن لتطبيقات الذكاء الاصطناعي اتخاذ قرارات مستندة إلى التحليل والمعالجة الآلية للبيانات.

ثالثا : قدرتها على التحسين المستمر: حيث يمكن لتطبيقات الذكاء الاصطناعي التحسُّن باستمرار من خلال تجربة أساليب جديدة وإضافة مزايا جديدة

رابعا : قدرتها على التفوق في المهام المحددة: حيث يمكن لتطبيقات الذكاء الاصطناعي تحسُّن أدائه في مجال محدود من المهام بشكل كبير، مثل التعرف على الصور أو الكلام

خامسا : قدرتها على التفاعل مع المستخدم: حيث يمكن لتطبيقات الذكاء الاصطناعي التفاعل مع المستخدم بشكل طبيعي، والتحدث إليه والاستجابة لاسئلته، بالإضافة إلى :

➤ القدرة على التعامل مع الحالات المعقدة و الصعبة .

➤ القدرة على الاستجابة السريعة ومع التغييرات الحاصلة و التكيف بسرعة و بكفاءة .

سادسا : معالجة اللغات :

يتم ذلك من خلال تطبيقات و برمجيات تستطيع فهم اللغة البشرية ، بحيث تصبح الآلة تستطيع التواصل مع الإنسان .

سابعا : التعرف على الكلام :

يستطيع الذكاء الاصطناعي فهم التوجيهات و الأوامر التي يعطيها له البشر و تنفيذها .

ثامنا :الرؤية بالحاسوب :

يستطيع الذكاء الاصطناعي التعرف على الأشخاص و الأشياء الموجودة في محيطه من خلال أجهزة استشعار ضوئية ، تقوم بتحليل الصورة مما يسهل على الحاسوب العمل و توجي بأنه يستطيع الرؤية.

الفرع الثاني :الطباعة الثلاثية الأبعاد .

تعرف الطباعة ثلاثية الأبعاد بأنها عملية صناعية يتم فيها تصنيع مواد مختلفة بطريقة طبقة على طبقة و هي عبارة عن عمليةتكنولوجية تسمح بإنشاء نموذج ثلاثي الأبعاد ، تستخدم هذه التقنية في مجالات مختلفة،مثل التصميم والهندسة وطب الأسنان والفضاء وما إلى ذلك.

و تعتمد طريقة الطباعة ثلاثية الأبعاد على الملفات الرقميةوتكنولوجياالتصنيع لتطوير منتج وتصويرا لبيانات والطباعة السريعة للنماذج كما أنها تدعم التصميم والابتكار، وتستخدم في إنشاء نماذج مختلفة و في ميادين متعددة قد تستخدم لإجراء محاكاة عن طريق موارد متعددة²⁰⁵

التطور التاريخي للطباعة الثلاثية الأبعاد :

أولا :مرحلة الابتكار والتطوير الأولى (1980-1990): حيث تم اختراع أول طابعة ثلاثية الأبعاد في عام 1986 من قبل تشارلز هال.

²⁰⁵ -زيان رشام، زهرة بوفيجلين، و اخرون ، الإبداع والابتكار من خلال الطباعة ثلاثية الأبعاد بالمكتبات ، إمكانات التطبيق، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية و الانسانية ،المجلد 21 ، العدد 04 ، 2022 ، ص 211 .

الفصل الثالث : الإطار النظري للتحويل الرقمي

ثانيا :مرحلة التطوير المستمر (2000-1990): حيث شهدت هذه المرحلة تطورا كبيرا في جودة المواد المستخدمة وزيادة سرعة الإنتاج.

ثالثا :مرحلة التطبيقات الصناعية (2010-2000): حيث بدأ إستخدام طباعة ثلاثية الأبعاد في صناعات مختلفة، مثل صناعات السيارات والطيران والصحة.

رابعا :مرحلة التوسع في إستخداماتها (2020-2010): حيث بدأ إستخدام طباعة ثلاثية الأبعاد في مجالات جديدة، مثل الطباعة الغذائية والإنشاءات والأزياء. ومن المتوقع أن تستمر هذه التكنولوجيا في التطور والتحسين في المستقبل، مما يزيد من إستخداماتها وفوائده.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل نجد أن موضوع التحول الرقمي مهم جدا في المنظمات لما يحققه من فعالية في الاداء التنظيمي ، ونشير اليه بالطفرة الرقمية لانه في تطور و تغيير دائم و غير معروف مستقبلا إلى ما سيصل اليه موضوع التحول الرقمي اذ لا بد على المنظمات من الاهتمام بهذه الظاهرة و الاستفادة منا في تحقيق القالبية التنافسية من خلال تغيير نموذج الاعمال التقليدي باخر رقمي من خلال استغلال التقنيات الرقمية، و ادخالها في تحقيق القيمة و الرضاء العميل من خلال استحداث وظيفة التحول الرقمي في المنظمة من خلال ادراجها في الهيكل التنظيمي ، و صياغة استراتيجية رقمية ملائمة للمنظمة تضمن تحول المنظمة رقميا مما يسمح للمنظمة من تقليل النفقات و تعظيم الارباح و ضمان التطور.

الفصل الرابع : الجانب
التطبيقي.

تمهيد :

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات المالية و الإقتصادية ، و التي تهدف إلى قياس مقاومة التغيير التكنولوجي و معرفة الأسباب المرتبطة به ، و مدى تقبل الأفراد للتكنولوجيا و الأسباب التي تسهل عملية قبول التكنولوجيا ، و سنقوم بعرض اجراءات الدراسة المتمثلة في المنهج المستخدم ، و مجتمع الدراسة ، و الأداة المستعملة في الدراسة ، و طريقة إعدادها ، و ثباتها و صدقها ، كما سيتم التطرق في الفصل إلى المعالجات الإحصائية بالإضافة إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي ، و إختبار الفرضيات ، و ذلك من خلال النقاط التالية :

المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية .

المبحث الثاني : نتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة .

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة .

المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية .

المطلب الأول : المنهج المستخدم :

أن النهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه أحد أنواع التحليل من أجل وصف ظاهرة، أو مشكلة وتجسيدها كميا من خلال جمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة المراد دراستها و تحليلها (محرز، 2020).

و قد تم استخدام نوعين من البيانات هما :

الفرع الأول:البيانات الأولية.

لقد تم الحصول على البيانات الأولية ، عن طريق توزيع الإستبيانات على عينة الدراسة و لقد تمت معالجتها من خلال الإستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية spss ، "Statistical Package for Social Sciences"

الفرع الثاني : البيانات الثانوية.

من أجل الحصول على البيانات الثانوية لقد قمنا بالاستعانة بالكتب ، في موضوع البحث بالإضافة إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بالموضوع ، بالإضافة إلى البحث في الملتقيات العلمية و المنشورات التي تهتم بموضوع التغيير التنظيمي و إشكالية مقاومة التغيير التنظيمي .

المطلب الثاني :مجتمع و عينة الدراسة .

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المؤسسات الإقتصادية و المالية على مستوى الغرب الجزائري ، التي تستخدم مخرجات التحول الرقمي في القيام بأعمالها ،

ونظر للوقت و التكلفة و صعوبة الوصول إلى كل مفردات مجتمع الدراسة ، قد تم الإستعانة بعينة ممثلة لمجتمع الدراسة و هي تعرف بالعينة العنقودية، التي تستخدم عندما تكون تجمعات طبيعية متقاربة جدا في المكان و الزمان و تكون في مجتمع واحد ،

و من خلال تقييم مجتمع الدراسة إلى مجموعة من المؤسسات المالية و الإقتصادية تم إختيار مجموعة من العينات تابعة للمؤسسات التالية :

تتمثل هذه المؤسسات المالية في كل من بنك التنمية الريفية والفلاحية لولاية معسكر ،
بنك القرض الشعبي لولاية معسكر ، بنك التنمية المحلية لولاية معسكر ، بنك الخليج الكائن
فرعه بولاية معسكر ، بنك التنمية الريفية لولاية سعيدة ، بنك التنمية الريفية لولاية سيدي
بلعباس ، بنك القرض الشعبي لولاية وهران .

أما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية فتتمثل ، في كل من تعاونية الحبوب و البقول الجافة
لولاية معسكر ، مؤسسة تطهير المياه لولاية معسكر ، مطاحن ولاية معسكر AGRODIV
مؤسسة نفطال لولاية معسكر ، الصندوق الوطني للتقاعد لولاية معسكر ، و مجموعة من
المؤسسات الخاصة التابعة للمنطقة الصناعية لولاية سعيدة .

و لقد بلغ حجم العينة 250 عاملا ، و من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من
الاستبيانات المسترجعة تم التنقل إلى كل المؤسسات المالية و الإقتصادية السافة الذكر و توزيع
الإستبيانات ، وقد تمت فترة التوزيع من شهر نوفمبر لسنة 2022 إلى غاية 24 أبريل
2023، ليتم استرجاع 121 استبيان .

المطلب الثالث :أداة الدراسة .

تم الإستعانة بالإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية ، وقد تم إعداده من خلال
الإطلاع على الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة ، وقد تم عرض الاستبان على المشرف
، وقد تم القيام بالتعديلات المناسبة ، بالإضافة إلى عرض الاستبيان على مجموعة من الاساتذة
من أجل تحكيمه و تصحيح الاخطاء ،

و لقد تكون الاستبيان من ستته محاور ، كمايلي :

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

المحور الأول يتضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة ، اما المحور الثاني تضمن قياس مقاومة التغيير التكنولوجي ، اما المحور الثالث متعلق المنفعة المدركة للتحويل الرقمي (البريد الالكتروني ، الهاتف النقال ، مواقع التواصل ، المواقع الالكترونية ، الرسائل الفورية ، محرر النصوص الآلية، المنصات الرقمية)، و المحور الرابع مرتبط ب : سهولة الإستخدام المدركة للتحويل الرقمي (البريد الالكتروني ، الهاتف النقال ، مواقع التواصل ، المواقع الالكترونية ، الرسائل الفورية ، محرر النصوص الآلية، المنصات الرقمية).

و يمكن عرض محاور الدراسة و الاسئلة المقابلة لها تبعا للجدول التالي :

جدول رقم 06 : محاور بالاستبيان الموجهة للمؤسسات المالية و الاقتصادية.

المحور	الاسئلة
المحور الأول	البيانات الشخصية
المحور الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي	من س 1 إلى س 13
المحور الثالث المنفعة المدركة للتحويل ،	من س 14 إلى س 20
المحور الرابع : : سهولة الإستخدام المدركة للتحويل الرقمي	من س 21 إلى س 27

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

و تم إستخدام مقياس ليكارت الخماسي في تحديد درجة استجابة افراد العينة و الذي يعرف الأكثر إستخداما حيث يطلب من المبحوث الاجابة من خلال تحديد درجة الموافقة من عدمها و يتكون مقياس ليكارت الخماسي غالبا من خمس درجات تتراوح بين 1 إلى 5 و لمعرفة درجة الموافقة يتم ذلك من خلال تحديد المستويات التالية :

➤ غير وافق بشدة .

➤ غير موافق .

➤ محايد.

➤ موافق.

➤ موافق بشدة .

و تحسب من خلال المتوسط الحسابي حسب المستويات التالية :

➤ اذا كان المتوسط الحسابي محصور بين 1 إلى 1.8 فان درجة الاستجابة تكون غير موفق بشدة بشدة.

➤ اذا كان الوسط الحسابي محصور بين 1.8 إلى 2.6 فان درجة الاستجابة تكون غير موافق.

➤ اذا كان الوسط الحسابي محصور بين 2.6 إلى 3.4 فان درجة الاستجابة تكون محايد

➤ اذا كان الوسط الحسابي محصور بين 3.4 إلى 4.2 فان درجة الاستجابة تكون موافق

➤ اذا كان المتوسط الحسابي محصور بين 4.2 إلى 5 فان درجة الاستجابة تكون موافق

بشدة

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

المطلب الرابع : صدق و ثبات درجات المقياس .

الفرع الأول : صدق المقياس .

تعتبر درجات المقياس موثوقة و يتم الاعتماد عليها اذا كانت تقيس ما صممت من حقا لقياسه ، ومن أجل التأكد من سلامة درجات المقياس تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين في ميدان علوم التسيير ، والتأكد من انه يفي بالعرض الذي صمم له ، وبعد ذلك قمنا بازالة بعض الفقرات المكررة وفقا للتعديلات المقترحة من قبل الاساتذة المحكمين .

الفرع الثاني : ثبات درجات المقياس .

ثبات المقياس هو القدرة على الحصول على نفس النتائج إلى ذا ما تم اعادة البحث في نفس الشروط و الظروف من أجل التحقق من ذلك يتم إستخدام اختبار الفا كرونباخ للاتساق الداخلي ، من خلال الاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية SPSS ، و قد تم التوصل إلى النتائج التالية الموضحة في الجدول :

جدول رقم 07 يوضح معال الثبات الفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة

المحور	عدد	معامل
المحور الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي	7	0,76
المحور الثالث: المنفعة المدركة للتحويل الرقمي	13	0.92
المحور الرابع : سهولة الإستخدام المدركة للتحويل الرقمي	9	0.70
المحور الخامس : الإستخدام الفعلي للتحويل الرقمي	5	0,70

من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v26

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

المطلب الخامس : خصائص عينة الدراسة .

من أجل معرفة خصائص العينة ، لقد تم تحليا البيانات الواردة في المحور الأول من الاستبيان الموجه لمجموعة من العمال التابعين للمؤسسات المالية و الاقتصادية بالغرب الجزائري ، وذلك من خلال حساب التكرارات و النسب المئوية وفق ما توضحه الجدول التالية

الفرع الأول : توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس .

جدول رقم 08 يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	61	50.40
أنثى	60	49.60
المجموع	121	100

من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v26

يتضح من الجدول ان 50.40 % من افراد عين الدراسة هم ذكور ، اما الاناث فيمثلون ما نسبته 49.60 % .

الفرع الثاني : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر .

جدول رقم 09 يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير العمر .

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	23	19
من 30 إلى 40 سنة	49	40.50
من 41 إلى 50 سنة	36	29.80
أكثر من 50 سنة	13	10.7
المجموع	121	100

من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v26

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

يتضح من الجدول أن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة تبلغ 40.50 %، أما ما بين 41 و 50 سنة تبلغ نسبتهم 29.80 % أما افراد عينة الدراسة الذين يفوق سنهم 50 سنة فنسبتهم 10.7 % ، أما افراد العينة الاقل من 30 سنة فنسبتهم 19 % .

الفرع الثالث : توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة .

جدول رقم 10 يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
اقل من 5 سنوات	19	15.7
من 5 إلى 10 سنوات	29	24
من 11 إلى 15 سنة	40	33.10
أكثر من 15 سنة	30	24.8
المجموع	121	100

من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v26

يتضح من خلال الجدول ان 33.10% من افراد العينة لديهم خبرة من 11 سنة إلى 15 سنة ، أما ما نسبته 24.8 % تتمثل افراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة ، و 24 % تمثل افراد العينة الذين لديهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات خبرة ، أما 15.7 % فهي نسبة افراد العينة الذين لديهم على اقل من 5 سنوات خبرة .

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

الفرع الرابع : توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي .

جدول رقم 11 يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ماستر	31	25.6
ليسانس	50	41.3
مستوى اخر	37	30.6
المجموع	121	100

من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v26

يتضح من الجدول ان نسبة 41.3% من افراد عينة الدراسة لديهم مستوى ليسانس ،

ونسبة 30.6% من العينة متحصلون على مستوى اخر ، ونسبة 25.6% متحصلون على

مستوى ماستر .

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

الفرع الخامس : توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الاداري .

جدول رقم 12 يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الاداري

المركز الاداري	التكرار	النسبة المئوية %
مسؤول مصلحة	29	24
اطار	46	38
عون تنفيذ	22	18.20
	24	19.8
المجموع		100

من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v26

يتضح من الجدول ان هناك تقارب نسبي بين منصب عون تنفيذ و منصب اخر ، حيث

حصلت نسبة 38 % لعينة الدراسة الذين يحوزون على منصب اطار ، 24 % لعينة الدراسة

الذين يغلون منصب مسؤول مصلحة

المطلب السادس: المعالجة الاحصائية .

افراد عينة الدراسة يزيد عن 30 مفردة إذن يمكن اعتبار أن التوزيع طبيعي حسب نظرية

النهاية المركزية و عليه يمكن استخدام الاساليب المعلمية في التعامل مع البيانات المتحصل

عليها من خلال الاستبيان، وقد تم الاعتماد على الاساليب الإحصائية التالية في معالجة البيانات

➤ اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة .

➤ التكرارات والنسب المئوية لتوضيح خصائص مجتمع الدراسة .

➤ المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية من أجل الاجابة على أسئلة الدراسة

ومعرفة القيمة التي يعطيها الفرد لكل عبارة، أو محور.

-
- الانحدار الخطي لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .
 - اختبار (ت) لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة
 - اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي ، للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة .
 - اختبار Scheffe لمعرفة اتجاه الفروق في حالة وجود فروق ذات دلالة احصائية .

المبحث الثاني : نتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة .

سنقوم في المبحث الثاني بتحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان لمعرفة وجهة نظرهم حول التغيير التكنولوجي المحدث في مؤسساتهم و مدى تقبلهم و رفضهم للتغيير التنظيمي .

المطلب الأول :درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لمحور مقاومة التغيير التنظيمي .

لمعرفة درجة تقبل افراد عينة الدراسة لمحور مقاومة التغيير التنظيمي تم استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور ، بالاضافة إلى ترتيب العبارات تنازليا من أجل تبيان مكانتها و الجدول رقم يوضح ذلك .

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

جدول رقم 13 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور مقاومة التغيير التنظيمي .

الفقرات	التكرارات والنسب	غير موافق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
افعل ما هو مطلوب مني لمساعدة المنظمة	التكرارات	4	8	19	75	15	3.73	0.88	6	موافق
	النسبة	3.3	6.6	15.7	62	12.4				
اتعاون بنشاط لتحقيق التغيير	التكرارات	1	4	17	69	30	4.1	0.77	1	موافق
	النسبة	0.8	3.3	14	57	24.8				
انا اشجع الاجراءات لدعم تحقيق التغيير	التكرارات	1	4	19	72	25	3.95	0.75	3	موافق
	النسبة	0.8	3.3	15.7	59.5	20.7				
انا اشجع التغيير بحماس	التكرارات	3	7	17	54	40	4.0	0.96	2	موافق
	النسبة	2.5	5.8	14	44.6	33.1				
احاول اقناع الاخرين بفرصة التغيير	التكرارات	5	6	21	65	24	3.8	0.95	4	موافق
	النسبة	4.1	5.0	17.4	53.7	19.8				
احافظ بقوة على التغيير في المناقشات العامة	التكرارات	5	5	22	68	21	3.78	0.92	5	موافق
	النسبة	4.1	4.1	18.2	56.2	17.4				
ابدل جهدا كبيرا حتى يفهم زملائي عملية التغيير	التكرارات	9	10	22	51	29	3.66	1.15	7	موافق
	النسبة	7.4	8.3	18.2	42.1	24				

من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v26

اشارت نتائج الجدول ان المتوسط الحسابي للمحور مقاومة التغيير التنظيمي كانت 3.86

بحيث تشير إلى الموافقة على عبارات المحور، حيث اتت العبارة " ابدل جهدا كبيرا حتى يفهم

زملائي عملية التغيير" في الرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.66 و انحراف معياري 1.15 أي انه هناك موافقة لدى افراد العينة بانه هناك جهد يبذل في المؤسسات من أجل شرح عملية التغيير التنظيمي ، مما يشير إلى وجود ثقافة التغيير في المؤسسات .

و جاءت العبارة "افعل ما هو مطلوب مني لمساعدة المنظمة من خلال التغييرات المعتمدة" في المرتبة السادسة ، بمتوسط حسابي 3.73 . و انحراف معياري 0.88 مما يعني انه هناك تفهم و وعي بعملية التغيير من قبل الأفراد العاملين التي تم اتخاذها و تنفيذها في المؤسسات . كما أوضحت العبارة "احافظ بقوة على التغيير في المناقشات العامة داخل المنظمة" التي جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 3.78 و انحراف معياري 0.92 ، على انه هناك ترسيخ لثقافة التغيير في المؤسسات من خلال اعادة شرحه و شرح الهدف منه في الاجتماعات و المنتقيات ، كما ان العبارة الموالية "احاول اقناع الاخرين بفرصة التغيير" قد جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.80 و انحراف معياري قدرة 0.95 لتؤكد على انه يوجد تعاون بين الأفراد من أجل نشر ثقافة التغيير و غرسها في اذهان الأفراد الاخرين .

و كانت العبارة "انا اشجع الاجراءات لدعم تحقيق التغيير" في المرتبة الثالثة مما يشير إلى انه هناك اهتمام بالغ بموضوع التغيير و ان المؤسسات توفر البيئة المناسبة للتغيير و ان الأفراد يدعمون التغيير و لا يرفضونه و هذا التشجيع يأتي من خلال رغبة الأفراد في تحقيق الافضل للمؤسسات التي ينتمون اليها .

وجاءت العبارة "انا اشجع التغيير بحماس" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.0 و انحراف معياري 0.96 مما يشير على موافقة اغلب افراد عينة الدراسة على انه لا يوجد

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

مقاومة للتغيير بل بالعكس هناك توجه نحو تبني التغيير التكنولوجي ، كما جاءت العبارة " اتعاون بنشاط لتحقيق التغيير " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.1 و انحراف معياري قدره 0.77 لتثبت انه هناك تظافر و جهود مبذولة داخل المؤسسات من أجل الانتقال بالمؤسسات إلى إستخدام مخرجات التحول الرقمي .

مما سبق يلاحظ بانه افراد عينة الدراسة بالنسبة لمحور مقاومة التغيير التنظيمي كانوا موافقين على التغيير داخل المؤسسات التي ينتمون اليها، مما يعني عدم وجود مقاومة للتغيير التكنولوجي

المطلب الثاني : درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لمحور المنفعة المدركة من التحول الرقمي .

لمعرفة درجة تقبل افراد عينة الدراسة لمحور المنفعة المدركة من التحول الرقمي تم إستخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور ، بالاضافة إلى ترتيب العبارات تنازليا من أجل تبيان مكانتها و الجدول رقم يوضح ذلك .

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

جدول رقم 14 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور المنفعة المدركة من التحول الرقمي

الفقرات	التكرارات والنسب	غير موافق	غير موافق	غير متأكد	موافق بشدة	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
سيكون من الصعب العمل بدون وسائل التحول الرقمي	التكرارات	10	3	26	60	21	3,66	1,06	13	موافق
	النسبة	8,3	2,5	21,5	49,6	17,4				
إستخدام وسائل التحول الرقمي يحسن اداء عملي	التكرارات	11	4	10	58	37	3,88	1,16	9	موافق
	النسبة	9,2	3,3	8,3	48,3	30,8				
يلبي التحول الرقمي احتياجاتي الوظيفية	التكرارات	4	4	19	66	27	3,90	0,90	8	موافق
	النسبة	3,3	3,3	15,8	55,0	22,5				
التحول الرقمي يوفر لي الوقت	التكرارات	1	7	18	62	32	3,97	0,85	3	موافق
	النسبة	0,8	5,8	15,0	51,7	26,7				
يمكنني التحول الرقمي من انجاز المهام بسرعة	التكرارات	2	7	9	70	32	4,02	0,85	2	موافق
	النسبة	1,7	5,8	7,5	58,3	26,7				
يدعم التحول الرقمي الجوانب الصعبة في العمل	التكرارات	6	8	16	58	32	3,85	1,05	11	موافق
	النسبة	5,0	6,7	13,3	48,3	26,7				
يسمح التحول الرقمي بانجاز العمل بكفاءة	التكرارات	1	10	16	61	31	3,93	0,89	6	موافق
	النسبة	0,8	8,4	13,4	51,3	26,1				
يقلل التحول الرقمي من الوقت الذي اضيعه في أنشطة غير انتاجيتي	التكرارات	1	8	26	55	28	3,86	0,88	10	موافق
	النسبة	0,8	6,8	22,0	46,6	23,7				
يزيد التحول الرقمي من انتاجيتي	التكرارات	4	5	15	67	27	3,92	0,91	7	موافق
	النسبة	3,4	4,2	12,7	56,8	22,9				
يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين جودة العمل	التكرارات	7	6	14	63	28	3,84	1,03	12	موافق
	النسبة	5,9	5,1	11,9	53,4	23,7				
يزيد التحول الرقمي من انتاجيتي	التكرارات	0	9	18	60	31	3,96	0,85	4	موافق
	النسبة	0	7,6	15,3	50,8	26,3				
إستخدام التحول الرقمي يجعل من السهل القيام بعملية	التكرارات	3	5	18	62	30	3,94	0,89	5	موافق
	النسبة	2,5	4,2	15,3	52,5	25,4				
بشكل عام اجد التحول الرقمي مفيدا في عملي	التكرارات	3	6	15	54	39	4,03	0,95	1	موافق
	النسبة	2,6	5,1	12,8	46,2	33,3				

من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v26

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

جاء معدل متوسطات الحسابية 3.91 و انحراف معياري 0.96 مما يشير إلى موافقة افراد عينة الدراسة على أسئلة المحور.

نلاحظ من خلال الجدول أن عبارة "سيكون من الصعب أداء وظيفتي بدون وسائل التحول الرقمي في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدره 3,71 و انحراف معياري قدره 1,25 مما يشير على موافقة افراد عينة الدراسة على ان اداء المعمل يكون فعالا و مريحا من خلال إستخدام اسائل التحول الرقمي .

و جاءت العبارة "يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين جودة العمل الذي اقوم به " في المرتبة الثانية عشر متوسط حسابي 3,83 و انحراف معياري قدره 1,03 مما يعني موافقة افراد عينة الدراسة على اهمية التحول الرقمي في تحسين القيمة المقدمة للعميل أو للمستخدم النهائي .

اما عبارة "يدعم التحول الرقمي الجوانب الصعبة في عملي " في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره 3,85 و انحراف معياري 1,05 مما يؤكد عل موافقة مانسبته 58 % عل ان ادوات التحول الرقمي ضرورية جدا في اداء العمل و ما نسبته 32 % من افراد العينة موافقين تماما على ذلك .

و كانت عبارة "يقلل التحول الرقمي من الوقت الذي اقضيه في أنشطة غير منتجة" في المرتبة العاشرة متوسط حسابي قدره 3.86 و انحراف معياري قدره 0.88 ، حيث كانت اجابات افراد عينة الدراسة موافقة بنسبة 46,6 % على العبارة و نسبة 23.7 % كانت موافقة

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

تماما على العبارة و هذا يزيد من التاكيد على هناك منفعة واضحة من إستخدام تقنيات التحول الرقمي .

اما عبارة " إستخدام ادوات التحول الرقمي يحسن اداء وظيفتي " جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 0.88 و انحراف معياري 1,16 اي انة لا بد من إستخدام تقنيات التحول الرقمي من أجل تحسن العمل مما يوحي بادراك افراد العينة من منفعة إستخدام ادوات التحول الرقمي .

وجاءت عبارة " يلبي إستخدام وسائل التحول الرقمي احتياجاتي المتعلقة بالوظيفية في المرتبة الثامنة متوسط حسابي 3.9 و انحراف معياري 0.90 ، عبارة "يزيد التحول الرقمي من فعاليتي في العمل " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.91 و انحراف معياري 91,0 اما عبارة "يسمح التحول الرقمي بانجاز عملي أكثر مما كان ممكنا في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.93 و انحراف معياري قدره 0.89 ، و اتت العبارة "إستخدام التحول الرقمي يجعل من السهل القيام بعملي" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 3,94 ، و انحراف معياري قدره 0.89 ، وكانت العبارة "يزد التحول الرقمي من انتاجيتي" في المرتبة الرابعة ، بمتوسط حسابي قدره 3.95 و انحراف معياري قدره 0.85 ، عبارة "إستخدام وسائل التحول الرقمي يوفر لي الوقت " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.97 و انحراف معياري قدره 0.85 مما يؤكد على ضرورة إستخدام ادوات التحول الرقمي في المؤسسة من أجل تحسينو تسهيل المل و التقليل من الوقت و التكلفة .

و جاءت العبارة "يمكنني التحول الرقمي من انجاز المهام بسرعة اكبر " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.02 و انحراف معياري 0.85 ، عبارة "بشكل عام اجد التحول الرقمي مفيدا في عملي" في المرتبة الأولى متوسط حسابي قدره 4.02 و انحراف معياري قدره 0,95 في المرتبة الأولى مما يفسر ادراك افراد العينة باهمية و ضرورة إستخدام ادوات التحول الرقمي في العمل اليومي من أجل تسهيل العمل .

المطلب الثالث :درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لمحور سهولة الإستخدام المدركة للتحول الرقمي .

لمعرفة درجة تقبل افراد عينة الدراسة لمحور سهولة الإستخدام المدركة للتحول الرقمي تم إستخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور ، بالاضافة إلى ترتيب العبارات تنازليا من أجل تبيان مكانتها و الجدول رقم يوضح ذلك .

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

جدول رقم 15 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور سهولة الإستخدام المدركة:

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق	التكرارات والنسب	الفقرات
محايد	7	1,16783	2.90	12	26	35	33	14	التكرارات	احتاج إلى الرجوع إلى دليل المستخدم عند إستخدام وسائل التحول الرقمي
				10	21.7	29.2	27.5	11.7	النسبة	
موافق	4	1,04	3.62	19	61	19	13	6	التكرارات	اجد من السهل التعلم من الاخطاء اثناء إستخدام ادوات التحول الرقمي
				16,1	51,7	16,1	11,0	5,1	النسبة	
موافق	3	0,89038	3,65	15	64	23	15	1	التكرارات	اجد من السهل جعل التحول الرقمي يفعل ما اريده
				12,7	54,2	19,5	12,7	0,8	النسبة	
موافق	6	1,02129	3,55	22	42	33	18	2	التكرارات	غالبًا ما تتصرف وسائل التحول الرقمي بطرق غير متوقعة
				18,8	35,9	28,2	15,4	1,7	النسبة	
موافق	1	0,91108	3,79	19	73	12	11	3	التكرارات	من السهل لي ان اتذكر كيفية ادم المهام بإستخدام وسائل التحول الرقمي
				16,1	61,9	10,2	9,3	2,5	النسبة	
موافق	5	1,04043	3,58	18	57	26	10	7	التكرارات	توفر الادارة ارشادات متعلقة بإستخدام وسائل التحول الرقمي
				15,3	48,3	22,0	8,5	5,9	النسبة	
موافق	2	0,87	3,78	19	68	19	10	2	التكرارات	بشكل عام اجد التحول الرقمي سهل الإستخدام
				16,1	57,6	16,1	8,5	1,7	النسبة	

من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من الجدول ان عبارة " احتاج الرجوع إلى دليل المستخدم كثيرا عندما استعمل وسائل التحول الرقمي" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 2,90 و انحراف معياري 1.16 مما يعبر عن عدم حياد افرا العينة و عدم تاكدهم من ذلك و هذا يفسر ان وسائل التحول الرقمي تختلف درجة تعقيدها ، بحيث قد يلجا الأفراد إلى دليل المستخدم و في حالة سهولة إستخدامها لا يرجعون إلى الدليل .

و جاءت العبارة "غالبا ما تتصرف وسائل التحول الرقمي بطرق غير متوقعة " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3,55 و انحراف معياري 1,02 حيث حصل على درجة موافق مما يعبر على ان هناك مشاكل تقنية قد تحدث اثناء إستخدام وسائل التحول الرقمي و هذا يفسر على انه امر منطقي بطبيعة الاعطال التي قد تطرا مثل انقطاع الانترنت

و كانت العبارة "توفر الادارة ارشادات مفيدة في تنفيذ المهام بإستخدام وسائل التحول الرقمي " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.58 و انحراف معياري 1.04 و هذا يدل على اهتمام الادارة بموضوع التحول الرقمي من خلال توفير و اتاحة الارشادات الضرورية لتجنب الوقوع في الازطاء.

أما عبارة "اجد انه من السهل التعلم من الازطاء التي واجهتها اثناء إستخدام ادوات التحول الرقمي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,62 و انحراف معياري قدرة 1.04 وحصلت على درجة الموافقة ،بمعنى ان ادوات التحول الرقمي سهلة التعلم على إستخدامها مع التكرار اليومي .

و عبارة "أجد من السهل جعل التحول الرقمي يفعل ما أريد ان افعله " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,65 و انحراف معياري قدره 0.89 اي انه حصلت على درجة الموافقة ، هذت ان دل على شئ ، دل على الدرجة البالغة من المساعدة و الدعم و السهولة من إستخدام وسائل التحول الرقمي داخل المنظمة .

في حين جاءت عبارة " بشكل عام أجد التحول الرقمي سهل الإستخدام" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.78 و انحراف معياري قدره 0.87 بدرجة موافق مما يثبت الاجابة على العبارة التي سبقت في المرتبة الثالثة ، كما كانت العبارة "من السهل بالنسبة لي ان اتذكر كيفية اداء المهام بإستخدام وسائل التحول الرقمي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,79 بدرجة موافق ، و انحراف معياري 0 91 من خلال نا سبق نلاحظ ان عينة الدراسة تؤكد على سهولة إستخدام وسائل التحول الرقمي بشكل عام .

المطلب الرابع : درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لمحور الإستخدام الفعلي لمخرجات التحول الرقمي للتحول الرقمي .

من خلال الاسئلة المغلقة الموجه لافراد العينة يلاحظ انه هناك اجماع على الإستخدام الفعلي لوسائل التحول الرقي في ممارسة الاعمال و الانشطة اليومية داخل المنظمة .

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

جدول رقم 16 اجابات افراد العينة على الاسئلة المتعلقة بقياس الإستخدام الفعلي لوسائل و

مخرجات التحول الرقمي :

الترتيب	الإستخدام الفعلي للتحول الرقمي	التكرار	النسبة المئوية %
1	استخدم وسائل التحول الرقمي 5 ايام في الاسبوع	90	74,4
2	استخدم وسائل التحول الرقمي 4 أيام في الاسبوع	27	22,3
3	استخدم وسائل التحول الرقمي يومان في الاسبوع	2	1,7
5	استخدم وسائل التحول الرقمي ساعانان يوميا	0	0
4	استخدم وسائل التحول الرقمي احيانا	2	1,7

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv26

نلاحظ من خلال الجدول بان مخلف افراد عينة الدراسة يتشاركون في الوقت التي يتم قضاها في إستخدام وسائل التحول الرقمي بحيث تدل اتجاهات افراد العينة على إستخدامهم لوسائل التحول الرقمي 5 ايام في الاسبوع و التي هي تعتبر عدد ايام العمل الرسمية في

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

المؤسسات ، بمعنى ، قيامهم بالاعمال بشكل روتيني من خلال الإستخدام الفعلي لوسائل التحول الرقمي .

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة .

المطلب الأول : اختبار الفرضية الرئيسة الأولى .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة التحول الرقمي تعزى للخصائص الفردية .

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة التغيير

التنظيمي تعزى لمتغير النوع .

للتحقق من صحة الفرضية قمنا بإجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة (independent t-test)

(samples) ، و بعد التأكد من فرضيات الاختبار و شروطه كانت النتائج كالتالي :

جدول رقم 17 نتائج اختبار (ت) للفرق بين متوسط مقاومة التحول الرقمي تبعا للنوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
ذكر	61	3,89	0,69	0,70	0,48	غير دال احصائيا
انثى	60	3,81	0,59			

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv26

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

يتضح من بيانات الجدول ان متوسط مقاومة التحول الرقمي للذكور بلغ قيمة 3,89 بانحراف معياري 0,60 و متوسط مقاومة التحول الرقمي للاناث بلغ قيمة 3,81 و انحراف معياري 0,59 ، كما جاءت نتيجة اختبار T 0,70 بقيمة احتمالية 0,48 اكبر من مستوى الدلالة 0,05 .

و عليه نقرر انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين مقاومة التحول الرقمي

➤ الفرضية الفرعية الثانية : توجد فروق ذات دلالة احصائية في مقاومة التحول الرقمي تعزي لمتغير المؤهل العلمي

لفحص هذه الفرضية تم اجراء اختبار التباين الحادي ANOVA لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مقاومة التحول الرقمي بالعينة محل الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

و الجدول يوضح نتائج الاختبار و الدلالة الاحصائية

جدول رقم 18 نتائج اختبار التباين الاحادي ANOVA تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مقاومة الرقمي تبعا للمؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
ماستر	3,93	0,50	0,38	0,76	غير دال احصائيا
ليسانس	3,80	0,62			
مستوى اخر	3,83	0,64			

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv26

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين احادي الاتجاه و منه نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مقاومة التحول الرقمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي .

حيث جاءت قيمة $F = 0,38$ بقيمة احتمالية $0,76$ اكبر من $0,05$ ، غير دالة احصائيا ،

كما يوضح الجدول السابق تقارب المتوسطات لمتغير المؤهل العلمي .

➤ **الفرضية الفرعية الثالثة :** توجد فروق ذات دلالة احصائية في مقاومة التحول الرقمي تبعا لمتغير المركز الاداري.

و الجدول رقم يوضح نتائج اختبار التباين الاحادي ANOVA تبعا لمتغير المركز الاداري.

جدول رقم 19 نتائج اختبار التباين الاحادي ANOVA تبعا لمتغير المركز الاداري

الدالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقاومة التحول الرقمي تبعا للمركز الاداري
غير دال احصائيا	0,79	0,34	0,52	3,85	مسؤول مصلحة
			0,64	3,90	اطار
			0,65	3,85	عون تنفيذ
			0,58	3,75	منصب اخر

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv26

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين احادي الاتجاه و منه نستنتج انه لا توجد فروق ذات

دلالة احصائية في مقاومة التحول الرقمي تبعا لمتغير المركز الاداري .

حيث كان المتوسط الحسابي لمسؤول مصلحة $3,85$ ، و انحراف معياري $0,52$.

و المتوسط الحسابي لمنصب اطار $3,90$ ، و انحراف معياري $3,90$.

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

و المتوسط الحسابي لعون تنفيذ 3,85 ، و انحراف معياري 0,65 .

و المتوسط الحسابي لمنصب اخر 3,75 ، و انحراف معياري 0,58 .

حيث جاءت قيمة F 0,34 ، بقيمة احتمالية 0,79 اكبر من 0,05 غير دال احصائيا ، و بالتالي نرفض الفرضية، اي انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مقاومة التحول الرقمي تبعا لمتغير المركز الاداري.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة احصائية في مقاومة التحول الرقمي تعزى لمتغير العمر

جدول رقم 20 نتائج اختبار التباين الاحادي ANOVA تبعا لمتغير العمر

الدالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقاومة التحول الرقمي تبعا للعمر
غير دال احصائيا	0,27	1.29	0,57	3,93	اقل من 30 سنة
			0,58	3,82	من 30 إلى 40 سنة
			0.64	3,75	من 41 إلى 50 سنة
			0,51	4,09	أكثر من 50 سنة

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv26

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين احادي الاتجاه و منه نستنتج انه لا توجد فروق ذات

دلالة احصائية في مقاومة التحول الرقمي تبعا لمتغير العمر ، حيث كان المتوسط الحسابي لفئة

الاقل من 30 سنة 3,93 و انحراف معياري 0,75 .

و مجموعة من 30 إلى 40 سنة كان متوسطها الحسابي 3,82 و انحراف معياري 0,52

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

و الفئة المحصورة من 41 إلى 5à سنة ، كان متوسطها الحسابي 3,75 و انحراف معياري 0,64 ، حيث جاءت اخر مجموعة التي هي الأكثر من 50 سنة ، بمتوسط حسابي قدره 4,09 و انحراف معياري 0,51 ، و كانت قيم F 1,29 ، بقيمة احتمالية 0,27 ، اكبر من 05,0 ، غير دال احصائيا .

➤ **الفرضية الفرعية الخامسة :** توجد فروق ذات دلالة احصائية في مقاومة التحول الرقمي تبعا لمتغير الخبرة .

جدول رقم 21 نتائج اختبار التباين الاحادي ANOVA تبعا لمتغير الخبرة

الدلالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقاومة التحول الرقمي تبعا للخبرة
دال احصائيا	0,01	5,77	0,54	3,84	اقل من 5 سنوات
			0,57	3,61	من 5 إلى 10 سنوات
			0,60	3,76	من 11 إلى 15 سنة
			0,51	4,17	أكثر من 15 سنة

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv26

يوضح الجدول نتائج التحليل الاحادي الاتجاه ، ومنه نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة

احصائية في مقاومة التحول الرقمي تبعا لمتغير الخبرة .

حيث جاءت قيم F 5,77 بقيمة احتمالية 0,01 ، اصغر من 0,05 ، دال احصائيا .

و لمعرفة سبب الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية (SCHEFFE) MULTIPLE

(COMPARAISONS) و الرسومات البيانية توضح سبب و ماهية الفروق الدالة احصائيا

جدول رقم 22 نتائج اختبار المقارنات البعدية SCHEFFE

الدلالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	مقاومة التحول الرقمي تبعا للخبرة
غير دال احصائيا	0,96	0,08	اقل من 5 سنوات
دال احصائيا	0,02	0,56	من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 15 سنة

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv26

يتضح لنا من الجدول ان سبب الفروق الدالة احصائيا في مقاومة التحول الرقمي تبعا للخبرة تعود إلى الفرق بين الفئة التي لها اكثر من 15 سنة خبرة و الفئات الاقل منها اي بين 5 إلى 10 سنوات ، بفارق معنوي 0,56 لآ و فارق معنوي 0,40 عن الفئة التي لها من 11 إلى 15 سنة .

حيث جاءت القيمة الاحتمالية 0,02 و 0,02 على التوالي ، اقل من 0,05 ، و الشكل رقم يوضح الفروق في مقاومة التحول الرقمي تبعا لمتغير الخبرة .

المطلب الثاني : اختبار الفرضية الثانية .

يوجد تأثير دال احصائيا للمنفعة المدركة على مقاومة التحول الرقمي .

من أجل معرفة العلاقة بين مقاومة التحول الرقمي و المنفعة المدركة ، تم إستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط ، و الذي اعتبر فيه متغير المنفعة المدركة كمتغير تفسيري ، و متغير مقاومة التحول الرقمي كمتغير تابع .

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

جدول رقم 23 نتائج الانحدار البسيط للمنفعة المدركة و مقاومة التحول الرقمي

المتغير التابع	المتغير المفسر	R	R2	F	دلالة F	BETA	قيمة T	دلالة	معامل التضخم
مقاومة التحول الرقمي	المنفعة المدركة	0,68	0,45	100,18	0,000	0,58	10,009	0,000	1,000

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv26

أظهرت نتائج نموذج الانحدار ان نموذج الانحدار معنوي ، و ذلك من خلال قيمة F

البالغة 100,18 بدلالة 0,000 اصغر من مستوى المعنوية 0,01 .

و تفسر النتائج ان المتغير المفسر يفسر 46 % من التباين الحاصل في مقاومة التحول

الرقمي و ذلك بالنظر إلى معامل التحديد R^2 .

كما جاءت قيمة BETA التي توضح العلاقة بين مقاومة التحول الرقمي و المنفعة

المدركة من استخدام التحول الرقمي ، بقيمة 0,58 ، ذات دلالة احصائية ، حيث يمكن استنتاج

ذلك من قيمة T و الدلالة المرتبطة بها ، و يعني ذلك انه كلما زاد مستوى ادراك المنفعة من

استخدام التحول الرقمي بمقدار وحدة واحدة قل مستوى مقاومة التحول الرقمي و زاد تقبل

التحول الرقمي .

كما يوضح الجدول ان عامل تضخم التباين للنموذج كان 1,00 اصغر من 3 مما يشير

إلى عدم وجود مشكلة خطية بين متغيرات النموذج .

المطلب الثالث : اختبار القرصية الثالثة .

يوجد تأثير دال احصائيا لسهولة الإستخدام المدركة على مقاومة التحول الرقمي.
 من أجل معرفة العلاقة بين مقاومة التحول الرقمي و المتغير المفسر الذي هو سهولة
 الإستخدام المدركة ، تم إستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، حيث اعتبر متغير سهولة
 الإستخدام المدركة للتحول الرقمي كمتغير تفسيري و متغير مقاومة التحول الرقمي كمتغير
 تابع .

جدول رقم 24 نتائج الانحدار البسيط لسهولة الإستخدام المدركة و مقاومة التحول الرقمي

المتغير التابع	المتغير المفسر	R	R ²	F	دلالة F	BETA	قيمة T	دلالة T	معامل تضخم التباين
مقاومة التحول الرقمي	سهولة الإستخدام	0,43	0,18	27,26	0.000	0,416	5,22	0.000	1,000

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv26

اظهرت نتائج نموذج الانحدار ان نموذج الانحدار معنوي ، وذلك من خلال قيمة F المقدرة ب 27,26 بدلالة معنوية 0.000 ، اضغر من مستوى معنوية 0.001 .
 و تفسر النتائج ان المتغير المفسر ، يفسر 0,18% ، من التباين الحاصل في مقاومة التحول الرقمي و ذلك بالنظر إلى معامل التحديد R².

كما جاءت قيمة BETA التي توضح العلاقة بين مقاومة التحول الرقمي و سهولة الإستخدام المدركة بقيمة 0,41 ذات دلالة احصائية ، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T و

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

الدلالة المرتبطة بها ، و يعني ذلك انه كلما ارتفعت درجة سهولة الإستخدام المدركة بمقدار وحدة قل مستوى مقاومة التحول الرقمي بمقدار 0,416 .

كما يوضح الجدول النتائج ان عامل تضخم التباين للنموذج كان 1,000 اصغر من 3 ، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة خطية بين متغيرات النموذج كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي :

المطلب الرابع : اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة .

توجد فروق ذات دلالة احصائية في المنفعة المدركة تبعا للخصائص الفردية .

➤ **الفرضية الفرعية الأولى : توجد فروق ذات دلالة احصائية في المنفعة المدركة تعزى لمتغير النوع .**

لفحص هذا السؤال تم اجراء اختبار T للعينات المستقلة T-TEST (INDEPENDENT SAMPLES)، و بعد التأكد من فرضيات الاختبار و شروطه كانت النتائج كالتالي :

جدول رقم 25 : نتائج اختبار T للفرق بين متوسط المنفعة المدركة تبعا لمتغير النوع

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
الذكر	61	3.96	0,67	0,937	غير دال
انثى	59	3,84	0,71	0,936	احصائيا

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv26

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

يتضح من مخرجات الجدول ان متوسط المنفعة المدركة للذكور بلغ قيمة 3,96 بانحراف معياري 0,67 و متوسط المنفعة المدركة للاناث 3,84 بانحراف معياري 0,71 ، كما جاءت نتيجة اختبار T بقيمة 0,93 بقيمة احتمالية 0,29 اكبر من مستوى الدلالة 0,05 و عليه نقرر انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين المنفعة المدركة و متغير النوع .

➤ الفرضية الفرعية الثانية : توجد فروق ذات دلالة احصائية في المنفعة المدركة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

لاختبار هذه الفرضية تم اجراء اختبار التباين الاحادي ANOVA لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في المنفعة المدركة تبعا لمتغير المؤهل العلمي .

و الجدول يوضح نتائج اختبار التباين الاحادي ANOVA تبعا لمتغير المؤهل العلمي .

جدول رقم 26 نتائج اختبار التباين الاحادي ANOVA

المنفعة المدركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
ماستر	3,98	0,69	0,45	0,71	غير دال احصائيا
ليسانس	3,83	0,71			
مستوى اخر	3,92	0,67			

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv26

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين احادي الاتجاه و منه نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في المنفعة المدركة للتحويل الرقمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، حيث جاءت قيمة F 0,45 بقيمة احتمالية اكبر من 0,05 ، غير دال احصائيا .

➤ الفرضية الفرعية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة احصائية في المنفعة المدركة تعزى لمتغير العمر

لفحص هذا السؤال تم اجراء اختبار التباين الاحادي ANOVA لاكتشاف هل وجد فروق ذات دلالة احصائية في المنفعة المدركة تبعا لمتغير العمر .

و الجدول رقم 27 يوضح نتائج الاختبار و الدلالة الاحصائية

جدول رقم 27 نتائج اختبار التباين الاحادي ANOVA تبعا لمتغير العمر

المنفعة المدركة تبعا للعمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
اقل من 30 سنة	4,08	0,57	1,31	2,27	غير دال احصائيا
من 30 إلى 40 سنة	3,84	0,66			
من 41 إلى 50 سنة	3,79	0,77			
أكثر من 50 سنة	4,11	0,73			

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv26

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين احادي الاتجاه و منه نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في المنفعة المدركة تبعا للعمر ، حيث جاءت قيمة F 1,31 ، بقيمة احتمالية 0,27 اكبر من 0,05 غير دال احصائيا .

➤ الفرضية الفرعية الرابعة : : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المنفعة المدركة تبعا لمتغير المركز الإداري .

و يوضح الجدول رقم 28 نتائج الاختبار و الدلالة الإحصائية .

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

جدول رقم 28 نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المركز الإداري .

المنفعة المدركة تبعا لمتغير المركز الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
مسؤول مصلحة	3,94	0,66	2,39	0,71	غير دال احصائيا
إطار	4,08	0,70			
عون تنفيذ	3,75	0,69			
منصب آخر	3,65	0,65			

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv26

نلاحظ من خلال الجدول نتائج تحليل التباين احادي الاتجاه و منه نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في المنفعة المدركة تعزى لمتغير المركز الاداري .

حيث كانت قيمة F 2,39 بقيمة احتمالية 0,71 اكبر من 0,05 غير دالة احصائيا .

➤ الفرضية الفرعية الخامسة : توجد فروق ذات دلالة احصائية في المنفعة المدركة

تعزى لمتغير الخبرة

و يوضح الجدول رقم 29 نتائج الاختبار و الدلالة الاحصائية .

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

جدول رقم 29 نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير الخبرة .

المنفعة المدركة	المتوسط	الانحراف	قيمة F	القيمة	الدلالة
اقل من 5 سنوات	4,04	0,47	7,22	0.000	دال احصائيا
من 5 إلى 10	3,54	0,54			
من 11 إلى 15	3,73	0,72			
أكثر من 15 سنة	4,32	0,66			

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv26

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه و منه نستنتج انه توجد فروق ذات

دلالة احصائية في المنفعة المدركة تعزي لمتغير الخبرة .

حيث جاءت قيم F 7,22 ، بقيمة احتمالية 0,000 ، اصغر من 0,05 دال احصائيا .

المطلب الخامس : اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة .

توجد فروق ذات دلالة احصائية في سهولة الإستخدام تبعا للخصائص الفردية .

➤ **الفرضية الفرعية الأولى :** توجد فروق ذات دلالة احصائية في سهولة الإستخدام تبعا

لمتغير النوع .

للتحقق من هذه الفرضية قمنا باجراء اختبار T للعينات المستقلة T-TEST

(INDEPENDENT SAMPLES) ، و بعد التأكد من فرضيات الاختبار و شروطه كانت

النتائج كالتالي :

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

جدول رقم 30 نتائج اختبار T للفروق بين متوسط سهولة الإستخدام المدركة تبعا للنوع.

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
ذكر	61	3.56	0.65	0.41	0.31	غير دال احصائيا
انثى	59	3.61	0.56			

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv26

يتضح من بيانات الجدول ان متوسط سهولة الإستخدام المدركة للذكور بلغ قيمة 3.56

بانحراف معياري 0.56 .

و جاءت قيمة T 0.41 بقيمة احتمالية 0,31 اكبر من 0,05 و عليه نقرر انه لا توجد فروق

ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين سهولة الإستخدام و متغير النوع، و يوضح

➤ **الفرضية الفرعية الثانية** : توجد فروق ذات دلالة احصائية لسهولة الإستخدام تبعا

لمتغير المؤهل العلمي .

و الجدول رقم 31 يوضح نتائج الاختبار و الدلالة الاحصائية

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

جدول رقم 31 نتائج اختبار التباين الاحادي ANOVA تبعا لمتغير المؤهل العلمي

سهولة الإستخدام تبعا لمتغير المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
ماستر	3,54	0,61	0.73	0,53	غير دال احصائيا
ليسانس	3,56	0,65			
مستوى اخر	3,66	0,55			

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv26

من خلال الجدول نتائج التباين احادي الاتجاه و منه نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في سهولة الإستخدام المدركة تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، حيث جاءت بقيم $F=0,73$ ، بقيمة احتمالية 0,53 اكبر من 0,05 غير دالة احصائيا.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة احصائية في سهولة

الإستخدام المدركة تبعا لمتغير المركز الاداري.

و الجدول رقم 32 يوضح نتائج الاختبار و الدلالة الاحصائية .

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

جدول رقم 32 نتائج اختبار التباين الاحادي ANOVA تبعا لمتغير المركز الاداري

سهولة الإستخدام تبعا للمركز الاداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
مسؤول مصلحة	3.48	0.54	0.75	0.52	غير دال احصائيا
اطار	3.59	0.65			
عون تنفيذ	3.73	0.59			
منصب اخر	3.55	0.61			

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv26

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين الاحادي و منه نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة

احصائية في سهولة الإستخدام المدركة تبعا لمتغير المركز الاداري .

حيث جاءت قيم $F = 0.75$ بقيمة احتمالية 0.52 اكبر من 0.05 ، غير دال احصائيا .

➤ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين سهولة

الإستخدام المدركة تبعا للعمر

و الجدول رقم 33 يوضح نتائج الاختبار و الدلالة الاحصائية

جدول رقم 33 نتائج اختبار التباين الاحادي anova تبعاً لمتغير العمر

سهولة الإستخدام تبعاً للعمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة f	القيمة الاحصائية	الدلالة الاحصائية
أقل من 30 سنة	3,63	0,66	0,46	0,70	غير دال احصائياً
من 30 إلى 40 سنة	3,64	0,54			
من 41 إلى 50 سنة	3,52	0,88			
أكثر من 50 سنة	3,47	0,60			

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv26

يوضح الجدول رقم 33 نتائج تحليل التباين احادي الاتجاه و منه نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في سهولة الإستخدام المدركة تعزى لمتغير العمر ، حيث جاءت قيم F ب 0,46 ، و بقيمة احتمالية 0,70 ، اكبر من 0,05 ، غير دال احصائياً .

المطلب السادس : اختبار الفرضية الرئيسية السادسة .

يوجد تأثير دال احصائياً لسهولة الإستخدام المدركة على المنفعة المدركة من التحول الرقمي من أجل معرفة العلاقة بين سهولة الإستخدام المدركة و المنفعة المدركة ، تم إستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط ، و الذي اعتبر فيه متغير سهولة الإستخدام كمتغير تفسيري ، و متغير المنفعة المدركة كمتغير تابع .

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

جدول رقم 34 نتائج الانحدار البسيط لسهولة الإستخدام على المنفعة المدركة

المتغير التابع	المتغير المفسر	R	R2	F	دلالة F	BETA	قيمة T	دلالة	معامل التضخم
المنفعة المدركة	سهولة الإستخدام	0,48	0,23	35,80	0,000	0,48	5,98	0,000	1,000

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv26

أظهرت نتائج نموذج الانحدار ان نموذج الانحدار معنوي ، و ذلك من خلال قيمة F البالغة 35,80 بدلالة 0,000 اصغر من مستوى المعنوية 0,01 .

و تفسر النتائج ان المتغير المفسر يفسر 23 % من التباين الحاصل في المنفعة المدركة من التحول الرقمي و ذلك بالنظر إلى معامل التحديد R^2 .

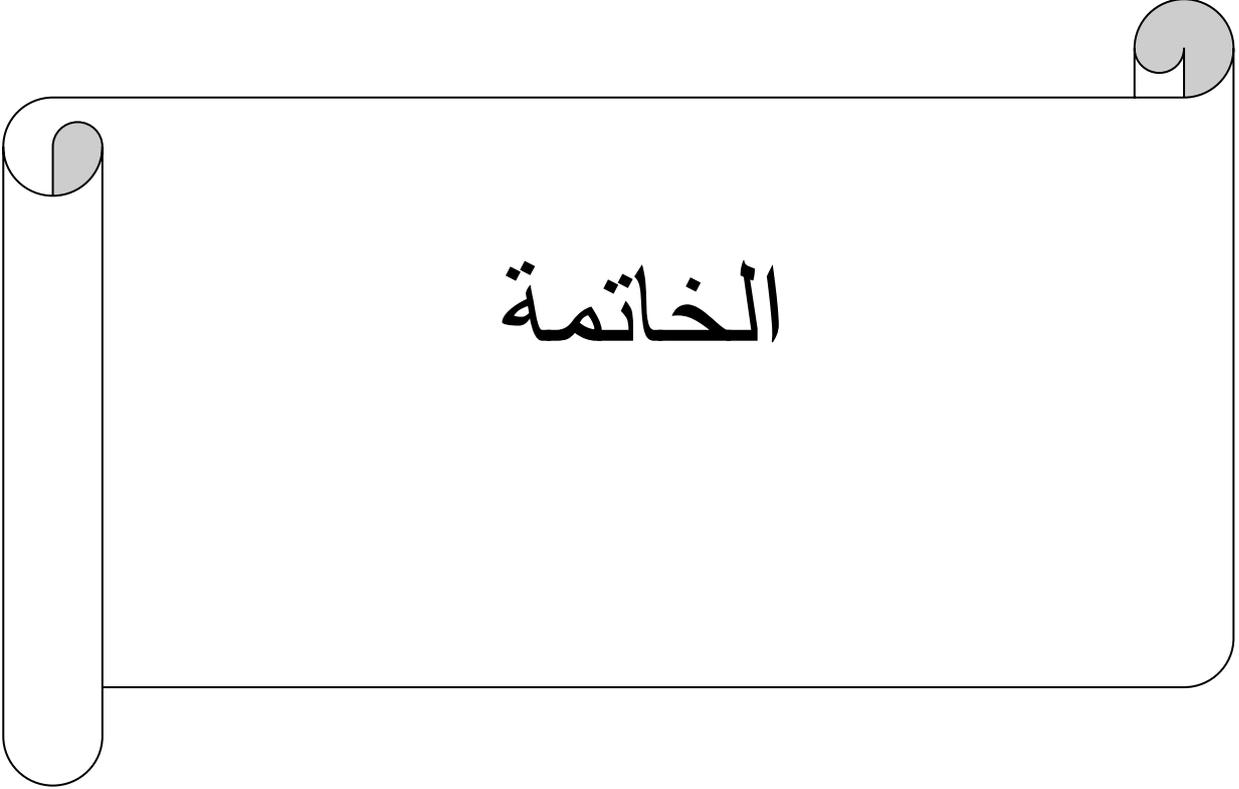
كما جاءت قيمة BETA التي توضح العلاقة بين مقاومة التحول الرقمي و المنفعة المدركة من إستخدام التحول الرقمي ، بقيمة 0,48 ، ذات دلالة احصائية ، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T و الدلالة المرتبطة بها .

كما يوضح الجدول ان عامل تضخم التباين للنموذج كان 1,00 اصغر من 3 مما يشير إلى عدم وجود مشكلة خطية بين متغيرات النموذج .

تمحور هذا الفصل حول الدراسة الميدانية في مجموعة من المؤسسات و المنشآت الاقتصادية و الصناعية في الغرب الجزائري، و لقد تم التطرق إلى موضوع التحول الرقمي و مدى إستخدامه في هذه المؤسسات ، ودرجة تقبله من قبل الأفراد العاملين و اهم العوامل التي تؤثر على موقف الأفراد تجاه التكنولوجيا ، و التي جاء تحليلها وفق اساليب الاحصاء الوصفي ، حيث تم التوصل إلى ان درجة مقاومة التغيير عند إستخدام وسائل التحول الرقمي في المؤسسة كانت منخفضة ، حسب وجهة نظر الأفراد العاملين .

وتم اختبار فرضيات الدراسة و اعطاء قراءة بسيطة لها في اطار قبول أو رفض نص الفرضية اذ تم التوصل إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 لكل من المنفعة المدركة و الإستخدام الفعلي للتحول الرقمي ، و مستوى مقاومة التغيير ، و بالتالي هناك إستخدام فعلي للتحول الرقمي لدى عينة الدراسة .

وتم التوصل ايضا إلى ان الخصائص الفردية ليس لها تأثير على مقاومة التحول الرقمي ، ما عدا متغير الخبرة له دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 على متغير المنفعة .



الخاتمة

خاتمة :

لقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تقبل الأفراد العاملين في المؤسسات المالية و المنشآت الصناعية بالغرب الجزائري ، للتحول الرقمي ، ودراستها وفق نموذج تقبل التكنولوجيا .

وقد تم عرض أهم الأدبيات المتعلقة بكل من التغيير التنظيمي، و مقاومة التغيير التنظيمي و قد تم التطرق إلى ظاهرة التحول الرقمي و أهم أبعادها و العوامل التي تؤثر على تقبل التكنولوجيا من خلال المنفعة المدركة من إستخدام التحول الرقمي ، و سهول الإستخدام المدركة للتحول الرقمي ، وصولا إلى الإستخدام الفعلي للتحول الرقمي من عدمه .

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أولا : النتائج المتعلقة بالدراسة النظرية.

من خلال التعرّيج على الكثير من الأدبيات التي تناولت كل من التغيير التنظيمي و مقاومة التغيير التنظيمي و نموذج تقبل التكنولوجيا و أدبيات التحول الرقمي تم الخروج بالعديد من النتائج التي نذكر منها :

➤ التغيير التنظيمي منهج إداري يقوم على المشكلات و التأقلم مع التغييرات الحاصلة في البيئة و الإنتقال إلى حالة تنظيمية مرنة و هادفة ، و واعية و ضمان الإستمرارية و تحقيق التوازن .

➤ يساهم التغيير التنظيمي في إعادة التوجيه و الإندماج بغرض التطوير من خلال التخطيط المسبق من أجل تعزيز فعالية المنظمة و تقوية إمكانياتها من خلال التعاون بين الإداريين و المختصين في موضوع التغيير التنظيمي .

- يمس التغيير التنظيمي كافة المجالات التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية و الأفراد و التكنولوجيا المستخدمة و الثقافة التنظيمية .
- تلعب مقاومة التغيير التنظيمي دورا حاسما في نجاح التغيير التنظيمي و ضمان الانتقال أو فشله .
- تعتبر مقاومة التغيير على أنها رد فعل فردي أو جماعي ضد التحول المفروض و هو عبارة عن قوى معارضة للتنظيم .
- تبين إشكالية مقاومة التغيير التنظيمي غياب الرضا الوظيفي أو عن عدم الرضا عن التعديل الذي تقوم به المنظمة .
- مقاومة التغيير التنظيمي ظاهرة مهمة لابد من الإهتمام بها من خلال دراسة أسبابها محاولة فهمها من أجل التعامل معها .
- مقاومة التغيير التنظيمي ليست ظاهرة سلبية دائما لأنها تفتح المجال للمنظمة من أجل مراجعة أخطائها .
- مقاومة التغيير هي جزء من عملية التغيير التنظيمي و تعبر عن إستعداد الفرد لعرقلة التغيير المنشود.
- لابد من التعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير من خلال إستخدام الإستراتيجيات المناسبة للموقف.
- يمر الأفراد العاملين بالمنظمة بعدة مراحل أثناء مقاومتهم للتغيير التنظيمي ، إذ لا بد على فريق التغيير مرافقتهم أثناء عملية الانتقال .

- لابد من الإهتمام بأسباب مقاومة التغيير التنظيمي فهي تختلف من منظمة إلى أخرى و تشترك في أسباب رئيسية مثل الرضا الوظيفي ، السن و الخبرة و الثقافة التنظيمية و الدعم التنظيمي .
- أما بالنسبة للتحول الرقمي فتشير الأدبيات النظرية إلى أهمية التحول الرقمي في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة.
- يساهم التحول الرقمي في تحسين مستوى الأداء .
- يقلل التحول الرقمي التكاليف و الجهد في القيام بالأعمال .
- يساعد التحول الرقمي على تحسين الابتكار و الإبداع داخل المنظمة و الرفع من مستوى الجودة و تحقيق رضا العميل .
- يحقق التحول الرقمي التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة و تسهيل عملية إتخاذ القرار من خلال قاعدة البيانات التي يوفرها التحول الرقمي .
- يساهم التحول الرقمي في تطوير الأساليب القيادية من خلال الهياكل الافتراضية .
- يعتمد نجاح التحول الرقمي في المنظمة على مدى إدراك الأفراد للمنفعة المحصل عليها من جراء إستخدام وسائل التحول الرقمي و كذلك على مدى سهولة الإستخدام لهاته الوسائل التقنية .

ثانيا : نتائج الدراسة الميدانية .

توصلت الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج بناءا على البيانات التي تم جمعها و كانت كمايلي:

➤ مقاومة التغيير التنظيمي كانت منخفضة مما يشير إلى تقبل أفراد عينة الدراسة للتغيير التنظيمي .

➤ يرى معظم أفراد العينة ان هناك ادراك من المنفعة المحصل عليها جراء إستخدام التحول الرقمي .

➤ هناك موافقة من قبل عينة الدراسة على سهولة إستخدام تقنيات التحول الرقمي .

➤ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمقاومة التغيير تبعا لمتغير الجنس .

➤ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمقاومة التغيير تبعا لمتغير العمر.

➤ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمقاومة التغيير تبعا لمتغير المركز الإداري.

➤ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمقاومة التغيير تبعا لمتغير المؤهل العلمي .

➤ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمقاومة التغيير تبعا لمتغير الخبرة.

➤ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمقاومة التحول الرقمي و المنفعة المدركة ، و قد كان نتغير المنفعة المدركة الأكثر تأثيرا في مقاومة التحول الرقمي ، حيث فسر ما نسبته 46% من التباين فيه .

➤ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمقاومة التحول الرقمي و سهولة الإستخدام المدركة .

و قد كان متغير سهولة الإستخدام المدركة أكثر تأثيرا في مقاومة التحول الرقمي ، حيث فسر ما قيمته 0,43% من التباين فيه.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المنفعة المدركة تعزى لمتغير النوع .

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المنفعة المدركة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المنفعة المدركة تعزى لمتغير العمر .

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المنفعة المدركة تعزى لمتغير المركز الإداري .

➤ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المنفعة المدركة تعزى لمتغير الخبرة .

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سهولة الإستخدام المدركة تبعا لمتغير النوع

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سهولة الإستخدام المدركة تبعا لمتغير المؤهل

العلمي .

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سهولة الإستخدام المدركة تبعا لمتغير المركز

الإداري.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سهولة الإستخدام المدركة تبعا لمتغير النوع

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سهولة الإستخدام المدركة تبعا لمتغير العمر .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سهولة الإستخدام المدركة تبعا لمتغير الخبرة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمنفعة المدركة وسهولة الإستخدام، وقد كان تتغير المنفعة المدركة الأكثر تأثيرا في مقاومة التحول الرقمي ، حيث فسر ما نسبته 23% من التباين فيه .

ثالث: التوصيات و المقترحات .

- بناءا على النتائج السابقة يمكن الخروج بجملة من التوصيات عليها تساهم في نشر إستخدام التحول الرقمي في كل المؤسسات و الإدارات الجزائرية و المتمثلة في مايلي :
- إن التغيير التنظيمي ضرورة حتمية من أجل تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية ، إذ لابد على المنظمات الإهتمام به من أجل :
- نشر ثقافة التغيير في المنظمة.
- تكوين الأفراد الفاعلين في المنظمة في أساسيات التغيير .
- إحداث وحدة التغيير في كل المنظمات سواء خاصة أو عمومية ، و التي يكمن دورها في إعداد إستراتيجية للتغيير .
- - قبل إجراء أي تغيير تنظيمي في المنظمة لابد من إبلاغ المعنيين بالتغيير و شرحه لهم
- تدريب الأفراد على تقنيات التحول الرقمي .
- إستخدام تقنيات رقمية غير معقدة كثيرا .

- ضرورة مرافقة المنظمة للأفراد عند إجراء عملية التغيير التنظيمي ، من خلال التوعية و الإتصال الفعال لإيصال الرؤية الحقيقية لهذا التغيير من خلال الأيام الدراسية و الملتقيات و الإجتماعات .
- الأخذ بعين الإعتبار لأراء العمال و الشكاوى و الإعتراضات .

رابع: أفاق بحثية .

إن موضوع التحول الرقمي و إشكالية التغيير التنظيمي يحتوى على العديد من المتغيرات التي تم حصرها حسب وجهة نظرنا للموضوع ، مما يجعله غير ملما بكافة جوانبه خاصة لإرتباطه بمجال التنظيم الذي يحتوى على العديد من التطورات المتجددة يوميا و هو ما يجعل أفاق البحث مفتوحة للكثير من المواضيع و الظواهر نذكر منها :

- دراسة تتناول دور الأساليب القيادية في نجاح التحول الرقمي .
- دراسة تتناول نوع الهياكل التنظيمية الملائمة لتبني التحول الرقمي .
- دراسة لإستراتيجية التحول الرقمي في المنظمات .
- دراسة تتناول الهندسة الإدارية كمدخل من أجل تعزيز التحول الرقمي .
- دراسته تتناول أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح التحول الرقمي .
- دراسة تتناول تأثير التحول الرقمي على العمليات الإدارية .
- دراسة تتناول تأثير التحول الرقمي على مكونات المنظمة .

➤ دراسة تتناول أهمية التحول الرقمي على تسيير وظيفة الموارد البشرية في ضبط عملية التوظيف.

➤ دراسة تتناول أهمية الذكاء الاصطناعي ، في إتخاذ القرارات الإدارية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

الكتب :

1. إبراهيم، كشت ومضات إدارية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان ، 1999 .
2. إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع، الجزائر، ط1، 2013
3. أحمد الخطيب عادل سالم معايه الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
4. احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المسارات، الاسكندرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، 2003 .
5. أحمد ماهر، تطوير المنظمات ، الدار الجامعية للنشر ، د ط ، الإسكندرية ، 2007 ،
6. بديع محمد مبارك القاسم، نماذج وإستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري، مؤسسة الوراق للنشر، الاردن، 2001.
7. ثابت إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
8. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002
9. جواد القاسمي، نظرية الثقافة، ط1، بيروت، 2008
10. حسن حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر ، ط2 ، عمان ، 2009
11. حسن خضير إدارة التغيير ، دار الرضا للنشر والتوزيع ، د ط ، دمشق ، سوريا ، 2003،
12. حسن مختار ، إدارة التغيير التنظيمي ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، القاهرة ، ط1، 2011،
13. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2013
14. حسين عبد العالي محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة ، الإيزو 90014 9000، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006
15. خليل محمد الشماع ، خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط4 عمان ، 2004، 374،
16. الدين ، محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معار، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003
17. رافدة عمر الحريري ، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية ، الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، الأردن ، 2011،،

18. رأوية حسن ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، د ط ، الإسكندرية ، 2002
19. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مر ، ط1 ، 2005،
20. سامي فياض العزأوي، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، السعودية، الرياض، 2009،
21. ستيف سميث ، إدارة التغيير ترجمة مكتبة القرى الرياض، 2001،
22. سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير و تطوير المنظمات مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1992.
23. سلامة عبد العظيم، ثورة إعادة الهندسة، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2007،
24. السلطان، فهد بن "إعادة هندسة نظم العمل (النظرية والتطبيق)"، مطابع الخالد، الرياض ،السعودية الطبعة الأولى، 2000،
25. السيد فاروق عثمان، قوى إدارة التغير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنورة 2000
26. شارلز وجاليت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ج 01، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد السيد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 736
27. عام الأعرجي، دراسات معارة في التطوير الإداري- منظور تطبيقي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995
28. عبد الحميد محمد، نظريات الاعلام و اتجاهات التأثير، القاهرة، مر، عالم الكتب، 2004
29. عبد الله محمد جمال، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015
30. عبود نجم نجم، الادارة الالكترونية الاستراتيجية و الوظائفو المشكلات، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004،
31. عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، المنورة ط، 1، 2000
32. علاء الدين عبد الغني محمود ، إدارة المنظمات، دار فاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011
33. فريد التجار ، التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية محاور الإلاح الإستراتيجي في القرن 21 ، الدار الجامعية للنشر سكندرية ، د ط ، مر ، 2006 ،

34.فهد بن سلطان، إعادة هندسة العمليات الإدارية، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، الرياض، مطابع الخالد، 1998،

35.فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية، ط5، بدون ذكر دار وبلد النشر، 2006

36.قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، طه، عمان، الأردن، 2010،

37.قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات دار الشروق، عمان، الأردن، 2006

38.كمال الدين عيد، الثقافة الرهان الحضاري، ط1، دار الوفاء دننا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007

39.الدين، محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، د ط، الإسكندرية، 2006،

40.ماجدة العطية،سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003

41.محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي – مدخل إسالمي مقارن، دار النشر للجامعات، القاهرة، مر، 2000

42.محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجماعي، الإسكندرية، 2007،

43.محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير - والتحديات العرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2006

44.محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل، عمان، الأردن، 2004

45.مشهور ثروت، التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2010.

46.مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعارة- مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية،

47.مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعار - الأدوار - المهارات و الفات الدار الجامعية الإسكندرية، مر، 301، 2001

48.ملفين ديفليير، و ساندر روكيتش، نظريات وسائل الاعلام ترجمة كمال عبد الرؤوف القاهرة، مر، الدار الدولية للنشر و التوزيع، 1991

49.موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2002،

50.نار جردات، إدارة التغيير والتنظيم، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان،، 2013

51. نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015

52. وفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2001

53. وينثال، جفري ترجمة، الدخيل الله، خالد بن عبد الله، "إعادة هندسة المنظمة (منهج الخطوة بخطوة)"، دار المريخ، الرياض 2002

54. يوسف مسعدأوي، أساسيات في إدارة المؤسسات ، ط1 دار همومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر ، 2014

الرسائل و الاطروحات :

1. اسماء خيرى، العدالة التنظيمية و تعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، اطروحة دكتوراه ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2020

2. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006

3. إيباب فاروق ، مباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية عمى وزارة التربية و التعليم العالي ، محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة السالمية ، غزة، 2011

4. بن علي سليمة يحي، التعبير التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية ،، اطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 2 ،

5. بوعالق نوال، دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها د ارسه تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بتبسة، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر ، 2015

6. حازم عبد العزيز دأود، إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2009،

7. الحربي، عبد الله مداري ، مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2001

8. حسن هاني الحويطي، درجة تقبل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية استخدام تطبيقات الذكاء الطناعي في ضوء النظرية الموحدة لقبول وإستخدام التكنولوجيا UTAUT ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط الاردن ، 2022

9. حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنين، أطروحة دكتوراه، جامعة جامعة قادي مرياح - ورقلة، 2014
10. خليل عوني فتحي، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، فلسطين، الجامعة السالمية، 2009
11. دحلان خالد، ادريس شاكور، اثر التغيير على مستوى رضا العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، 2012
12. رضاء حازم، التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الحية، رسالة ماجستير، جامعة المول، العراق، 2005
13. رفاعي ممدوح، إعادة تميم عمليات التشغيل كمدخل لتحسين الإنتاج، دراسة تطبيقية على إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2006
14. ساعد بن عتيبي بن سعد المالكي، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي- دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، السعودية، 2003
15. سعيد، عبد الغني، تطوير أداء الجامعات البحثية في اليمن من منظور إعادة الهندسة، رسالة دكتوراه معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، 2013
16. سلطان، أشرف، دراسة العالقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات ومؤشرات الأداء في ظل نظم الإنتاج المختلفة، رسالة دكتوراه، جامعة الإسكندرية، 2013
17. شريفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف،- الجزائر، 2016
18. شريفي مسعودة، إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى فرع اتصالات الجزائر بشار، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بشار، الجزائر، 2008
19. شمس الدين التجاني، قياس اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتال على اداء تسيير الخزينة في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2017
20. طارق محمد عايش سرور، أثر تطبيق الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2016

21. فنر فيل الجربا ، ، اثر إعادة هندسة العمليات الادارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاة في مدينة عمان ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، 2011
22. مجدوبي شهرزاد ، دور اعادة الهندسة في دعم القرارات ، اطروحة دكتوراه ، جامعة الجليلي اليابس ، سيدي بلعباس ، 2018
23. محبوب مراد، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المرفية، اطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014
24. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005
25. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر، باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، 2016
26. الميلود سحانين، مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتال في تحقيق التنمية المستدامة، ، اطروحة دكتوراه ، جامعة سيدي بلعباس ، 2017
27. نوي ، طه حسين، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الاعمال، ، اطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 3 ، 2011
28. هاشم هيا المومني، قياس مدى تقبل طلبة الجامعات الاردنية لمسافات التعلم المدمج بإستخدام نموذج تقبل التكنولوجيا، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط الاردن ، 2022
29. هوارى معروف، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، اطروحة دكتوراه ، جامعة وهران 2 ، 2017

المجلات :

1. احمد لقمان، اتجاهات الأفراد العاملين و علاقتها بالتغيير التنظيمي، مجلة بحوث مستقبلية العدد 16 2006
2. أمجد محمود محمد درادكة، إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها ، مجلة دراسات للعلوم التربوية ، المجلد 45 ، العدد 04 ، 2018
3. الامير فيل، الاشباعا للمحققة عبر الانترنت و علاقتها بالابتعاد الاسري، مجلة مداد الادب العدد 13 2019

4. بوزيان راضية، ، الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التراث، جامعة الشاذلي بن جديد الطرف-الجزائر المجلد 8 ، العدد 01 ، 2018
5. بيبي وليد، تمرابط زينب، واخرون ، الحوسبة السحابية و دورها في خدمة المال و الاعمال، مجلة *اقتاد المال و الاعمال* ، المجلد 06 ، العدد 03 ، 2022
6. تومس كومينكس، أجور هاس، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، ترجمة فاتن محمد وجيه، مجلة الإدارة العامة، الرياض المجلد 31، العدد 03، 1999
7. حافظ عبد الرشيد ، حتمية التغيير في تعليم المكتبات و المعلومات ، مجلة دراسات عربية في المكتبات و علم المعلومات ، مجلد 08 ، العدد 02 ، 2003
8. حامد على مبارك الشهراني، (العوامل المؤثرة على تقبل الطلاب لإستخدام تطبيق واتس اب في ضوء نظرية utaut 2، *المجلة التربوية* ، العدد 64 ، 2019
9. حسن رشيد ناظم، مي ابلحد افرام، تدقيق التحيز في الذكاء الطناعي في ضوء اطار عمل تدقيق الذكاء الطناعي، *مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعارة* ، المجلد 06 ، العدد ، 2023
10. خيرة مجدوب، عبد الحق زياني، اقع إدراك المؤسسات الجزائرية لمنافع تبني الحوسبة السحابية، *مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير* ، المجلد 13 ، العدد 01 ، 2020.
11. درة عبد الباري ، التغيير في المنظمات ، مجلة البحوث الاقتصادية و الإدارية ، مجلد 09 ، العدد 04 1981
12. ربحي الحسن، التخطيط للتغيير- مدخل للتنمية الإدارية، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
13. رجم جنات، راجعي الطاهر، تقنيات الهواتف الذكية وتطوير الابداع الحفي لدى الحفيين، مجلة *بحوث ودراسات في الميديا الجديدة* ، المجلد 01 ، العدد 01 ، 2020
14. رسول منى سلمان، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختاي وعلاقته بإدائهم الوظيفي، *دراسات تربوية*، العدد 15 ، 2011
15. زيان رشام، زهرة بوفيجلين، و اخرون ، الإبداع و الابتكار من خلال الطباعة ثالثة الأبعاد بالمكتبات ، *إمكانيات التطبيق*، مجلة *الحقيقة للعلوم الاجتماعية و الانسانية* ، المجلد 21 ، العدد 04 ، 2022
16. زينب فرج الله، ليلي بن ويلح، التكنولوجيا الحديثة و دورها في تحقيق جودة أداء امورد البشري، *مجلة املقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية* ، المجلد 06 ، العدد 02 ، 2021

17. سارة جدي، الرضا الوظيفي، مفهومه، محدداته وأثره على الأداء، مجلة المناجر، العدد 01، 2009
18. سالم الحسنأوي، الأفاق المستقبلية الهندرة ، المنظمات ومدى تطبيقها في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد، 04 جامعة القادسية، العراق، 2006
19. سعاد بوبحة، الذكاء الاطناعي، تطبيقات و انعكاسات، مجلة اقتاد المال و الاعمال، المجلد 06 ، العدد، 04، 2022
20. سعاد بوفروخ، زهية بوتغرين، دور انترنت الأشياء يف إعادة فتح الوجهات السياحية خلال أجلائحة كوفيد 19، مجلة الاقتاد الناعي، المجلد 12 ، العدد 01 ، 2022 .
21. سليمان رحال، الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 5، 1999
22. سهام موسي، وهيبة داسي، مساهمة انترنت الأشياء في خلق القيمة - دراسة تحليلية -، مجلة الاستراتيجية و التنمية ، المجلد 10 ، العدد 05 ، 2020
23. السواط طلق عوض الله، و ساير الحربي، اثر التحول الرقمي على كفاءة الاداء الاكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي ، ISSN 2663-5798، (43)، 2022
24. شيخ يوسف، ابعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الاداري الاسلامي , المجمة كلية التجارة, المجلد 01, العدد 17
25. الطاهر ابو محمد، أثر أتمتة المكاتب الذكية في أداء المكاتب التنفيذية، دراسة حالة شركة الدار الاستشارية، المجلة الجزائرية للابحاث الاقتصادية والمالية ، المجلد 04 ، العدد 01 ، 2021 ،
26. الطيب داودي ، مراد محبوب ، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات المرفية ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 32 ، 2013
27. عام لعياضي، لخضر عشب، مناذج عن تطبيق الذكاء الطناعي في علوم الرياضة، مجلة علوم الاداء الرياضي ، 03 المجلد 03 ، العدد 01 ، 2021
28. عامر الحاج ، أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية، مجلة العلوم الإنسانية بجامعة محمد خيضر، بسكرة الجز ائر المجلد 1 العدد 47 ، 2017
29. عائشة عفافة، استعمال الطلبة للهواتف الذكية في العملية التعليمية، بين الاستعمال الرسمي وغير الرسمي، Exprofesso، العدد 05 ، 2020

30. عبد الامين زوين عمار، استخدام نموذج 2 utaut في تشخي محددات قبول التقانة في جامعة الكوفة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية العدد 27 ، 2020
31. عبد الحكيم مليجي، و حسن عرفة نر طه، استخدام نموذج قبول التكنولوجيا لتحليل اتجاهات و نوايا طلبة الجامعة السعودية نحو الاستعانة بالتعليم الالكتروني، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العربي المجلد 10 ، العدد 30 ، 2017
32. عبد الرحمان احمد ، محمد فتحي، استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المينا إلى جامعة ذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية ، المجلد 14 ، العدد 06 ، 2020
33. عبد الله قروي، دور الحوسبة السحابية في تعزيز التنمية الاقتصادية للدول الأوروبية، مجلة اقتاد و مال و اعمال ، المجلد 06 ، العدد 02 ، 2021
34. عبد المنعم احمد دقي، لوازم التحول الرقمي، مجلة الشريعة و القانون، العدد 40 ، 2022
35. عتيق العلاء، تبني ونشر نظم المعلومات المبتكرة في المؤسسات الغير والمتوسطة الجزائرية اطروحة دكتوراه ، جامعة قادي مرباح ورقلة ، 2017
36. عثمان شريف اسماعيل ، اثر تطبيق الحوسبة السحابية على ملائمة المعلومات المحاسبية، مجلة ابن خلدون للابداع و التنمية ، المجلد 04 ، العدد 02 ، 2022
37. العدد 27 ، 2002
38. عمار زوين، حمد الحلوبي، استخدام نموذج UTAUT2 في تشخي محددات الطلبة لقبول نظام التعليم الالكتروني، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية ، المجلد 14 ، العدد 27، 2020
39. عيسى براق، سيد وائل براق، رهانات وتحديات اعتماد المؤسسات الجزائرية للحوسبة السحابية، المجلد 14 ، العدد 02 ، 2017
40. غريسي دوقي، سي طيبه رضاو اخرون ، واقع و اهمية التحول الرقمي و الاتمتنة، مجلة اراء للدراسات الاقتصادية و الادارية ، المجلد 03 ، العدد 02 ، 2021
41. فاطمة الزهراء بولحية، محمد الالح نابتي، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، المجلد 06 ، العدد 01 ، 2021
42. فتحي أكرم، علي مطفي، استخدام نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) لتقى فعالية التكنولوجيا المساندة القائمة على تطبيقات التعلم التكيفية النقالة، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر ، المجلد 01 ، العدد 176 ، 2017

43. كريمة تيتون، جمال نهاجي، الهاتف الذكي كوسيط تعليمي للانتقال من التعليم الجامعي التقليدي،
مجلة الادابوالعلوم الاجتماعية، ISSN *2352-9849 EISSN 2602-6929
44. لاج الدين الهيثي، " تأثير الإختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين " المجلة الأردنية في
إدارة الأعمال، مجلد 1 ، العدد 1، 2005، 1
45. محمد زايد، و رجاء فرغلي، ، العوامل المؤثرة على نية تبني الموظفين لانظمة الذكاء الاطناعي،
المجلة العربية للإدارة المجلد 3 ، العدد44، 2023،
46. محمد مطفي، الهلالي ابراهيم،التحول الرقمي في عر البيانات الضخمة مراجعة علمية، المجلة
العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات و البيانات ،المجلد 01 ، العدد01 ، 2021
47. محمود حسن حجازي ، سلامة سلامة ، إعادة هندسة العمليات وأثرها في تحسين الأداء الإداري
للهيئات المحلية الفلسطينية مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 6
، العدد 16
48. مريم نعومي، تأثري الثقافة التنظيمية على جناح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلّة معهد العلوم
القتادية،المجلد 15 ، العدد2020،03
49. مطفي نر عرة جلال، منار محمد بغدادي ، تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي بمدارس
التعليم الثانوي العام بمر ، مجلة كلية التربية ،المجلد 01 ، العدد 01 ، 2021
50. مقناني برينة، إستخدام تقنيات انترنت الاشياء في القطاع الحي، مجلة جامعة الامير عبد القادر للعلوم
الاسلامية، المجلد 35 ، العدد 03 ، 2021 ،
51. ملحم، يحيى الإبراهيمي محمد، استراتيجيات مقاومة التغيير في الشركات الناعية.
المجلة الاردنية في إدارة الأعمال،المجلد ، 4 العدد 2 ، 2008
52. منال مريم بسعود، و عبد المجيد تيمأوي، إستخدام تكنولوجيا التعليم الإلكتروني وفق نموذج تقبل
التكنولوجيا لدى أساتذة المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط الجزائر، *Revue Algérienne*
Economie et gestion d ،المجلد 15 ، العدد 1° ، 2021
53. نايفة علي ، ممارسة العمليات الادارية ، في جامعة تشرين وفق مدخل اعادة الهندسة ، مجلة اتحاد
الجامعات العربية التربوية و علم النفس ، المجلد 15 ، العدد ، 2 ، 2017
54. الهادي، اشرف ابراهيم الهادي ، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية
وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11، 2011

55. وال خولة، رجم خالد، اثر تبني الحسبة السحابية على الاداء الوظيفي، *المجلة الجزائرية للتنمية*

الاقتصادية ، EISSN 2588، 2019

56. واني ابتسام، التغيير ودوره في التطوير الإداري، *مجلة الإدارة العامة*، مجلد 30، العدد 67

، يوليو 1990، معهد الإدارة العامة، الأردن،

57. ياسر عبد الوهاب، إستخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء، *المجلة*

العربية للإدارة، مجلد 38، العدد 1، 2018

58. يوسف بوشي، جميلة سلامي، التحول الرقمي بين الضرورة و المخاطر، *مجلة العلوم القانونية و*

السياسية، المجلد 10 العدد 02 ، 2019

المراجع باللغة الاجنبية :

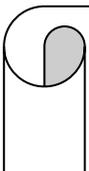
1. Pertoli, A، Hermel, Ph، Piloter L'entreprise en Mutation, une Approche Stratégique du Changement, éditions، l'Organisation, Paris, France, 1986,
2. Reitter, R، et autres، Cultures D'entreprise étude sur les Conditions de Réussite du Changement, Vuibert, Paris, 1991
3. Bareil C، Une nouvelle compréhension du vécu des acteurs en transition, in Rondeau A، (S/D) ,changement organisationnel, Bibliothèque Nationale du Québec,1998,
4. Baranski L , Le management éclairé, 2ème édition, Edition d'Organisation, Paris، 2005
5. Brassard A, Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement, *Revue des sciences de l'éducation*, Vol 29, No 2, 2003
6. Helfer J.P، Kalilka M، Orsoni J, Management stratégique, 9ème édition, Vuibert, Paris, 2013
7. Pichault F، Le changement peut-il être géré ? cité par Gilbert P، et al، (S/D) ,Organisations et Comportements, Dunod, Paris,2005
8. Krasensky P، Zimmer P، Surtout ne changez rien, pourquoi résistons nous tant au changement, Editions d'Organisation, Paris, 2006

-
9. Kondalkar V, G. organization development, New Age International (P) Ltd, Publishers, New Delhi,2009
 10. Galbraith J, R. Designing Organizations, Strategy, Structure, and Process at the Business Unit & Enterprise Levels, 3rd Edition, Jossey-Bass, USA, 2014
 11. Dessler G. la Gestion des Organisations ; principes et tendances au XXI siècle, 2ème édition, Renouveau Pédagogique, Québec,2009
 12. Gagnon Y, C. Les trois leviers stratégiques de la réussite du changement technologique, Revue d'analyse comparée en administration publique TELESCOPE, Vol 14, No 3,2008
 13. Heller R. le guide du nouveau manager, Pearson - Village Mondial, France,2000 ,
 14. Soparnot R. L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement, Revue Gestion, HEC Montréal, Vol 29, No 4, 2004
 15. Séguin F, Hafsi T, Demers C. Le management stratégique de l'analyse à l'action, Les Éditions Transcontinental, Montréal, 2008
 16. Allouche J, Laroche P, Noël, F. Restructurations et performances de l'entreprise : Une méta-analyse, Finance Contrôle Stratégie, Vol 11, No 2,2008
 - 17.¹ Pierre Morin et Eric Dellovalle. Le Manager a l'écoute du sociologue. 5 eme éditions d'organisations. Paris, 2001
 18. Jackson, John H. Morgan, , Organization Theory A Macro Perspective for Management, Third edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1986
 19. Certo, Samuel C., Modern Management, Sixth ed., Allyn & Bacon, N. Y. 1994
 20. Raynal, Serge. le Management par Projets << Approche Stratégique du Management », 3eme édition, éditions 'Organisation, Paris, 2003,

-
21. Girisit Hermine «Gérer la résistance au changement » contribution de la mesure des niveaux de résistance des acteurs dans les projets de changement «*these de doctoorat Université Jean Moulin Lyon III* » 2013
22. Fatima Ezzahra Zouhaoui «L'accompagnement au changement technologique, le manager driver doué d'intelligence émotionnelle » « *these de doctorat UNIVERSITE DE TOULON* » 2018
23. Saliba Fabio «La stratégie de réduction de la résistance au changement organisationnel dans les équipes de création du secteur de la communication » étude de cas brésiliens «*these de doctorat Université Jean Moulin Lyon 3, 2019*
24. DESGOURDES Clément, L'influence des managers de première ligne sur l'attitude envers le changement organisationnel de leurs collaborateurs « *these de doctoorat Université de Toursn , 2019*
25. LOI zidda Maudeµ «résistance au changement des directeurs d'établissement d'enseignement» relations avec leur sentiment d'efficacité personnelle lié au travail et leur leadership transformatif «*these de doctorat à l'université du québec à trois-rivières* » 2020
26. C Bareil و «Savoie «Patterns of Discomfort with Organizational Change » *Journal of Change Management VOL 7 , N01 , 2007*
27. Mohamed Nouredine TOUIJER و «Abdelaziz ELABJANI «Analyse des antécédents de la résistance favorable au changement organisationnel durant la crise de COVID » *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME* « VOL 3, 2022
28. ziadi Narjes و «morrjane delal, Conduire le changement » Défi du manager tunisien «*Revue Marocaine de recherche en management et marketing N° 13,2016*
29. Paillé Pascal «Changement organisationnel, résistance et engagement des salariés » *Psychologie du Travail et des Organisations* «Vol 18, N°1 ,2016

-
30. amina ibbou ‘Le changement organisationnel dans l’entreprise économique privatisée ‘ Etude de cas ‘*these de doctorat Université d’Oran 2, 2017*
31. armik sohal ‘daine waddell, Resistance ‘ a constructive tool for change management ‘*Management Decision vol 36 , N° 8 ,1998*
32. David AUTISSIER ‘Conduite du changement ‘ concepts clés ‘ 50 ans de pratiques ‘Dunod,2014
33. fatima zohrra nouiker, L’impact de la conduite du changement sur le niveau de résistance des individus ‘*Revue Internationale du Chercheur ,vol 2 , N4 , 2021*
34. d autissier ‘derumez vandangeon ‘Pas de changement sans adhésion des managers ‘*L’Expansion Management Review ,N°126 , 2007*
35. b Puccinelli ‘Overcoming resistance to change ‘*Inform , vol 12 , N8, 1998*
36. s’k piderit ‘Rethinking resistance and recognizing ambivalence‘ a multidimensional view of attitudes toward an organizational change ‘*Academy of Management Review vol 25, N04 , 2000 ,*
37. Abeer Alkhwaldi و ‘Mumtaz Kamala ‘Why Do Users Accept Innovative ‘*Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technolgy Vol 4 , N° 8 , 2017*
38. G Kane ‘D Palmer, coming of age digitally ‘*mit sloan managment rewier, n07, 2018*
39. Jean-Luc Vallejo, Digital ‘ chronique d'une mutation du travail ‘*L’Expansion Management Review , vol 2 ,N153 ,2017*
40. fethi FERHANE ‘L’IMPACT DU MARKETING DIGITAL SUR LA PERFORMANCE ‘*these de doctorat ,university de sidibelabess ‘ 2019*
41. Naima benkhider, Impact de la transformation digitale sur les pratiques manageriales ‘*these de doctodat , university de bejaia ‘ 2022*

-
42. Jimmy Merlet, Transformation numérique des entreprises, innovation et Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) *(these de doctorat L'UNIVERSITE DE RENNES1 ,2020*
43. Lahchame Kasmia , Djilali Chafik, La digitalisation des entreprises : une opportunité pour leur performance économique, *Journal of Contemporary Business and Economic Studies Vol.(48) No.(2) ,2021*
44. Cypress Pauline Ash Ray, Management of change to ensure its success: A longitudinal study, PhD thesis, USA, California, 2011
45. Autissier D, Bensebaa F Et Moutot J-M (2012), « Les Stratégies De Changement: L'hypercube Du Changement Gagnant », Ed DUNOD.
46. Newby Howard, La gestion du changement dans l'enseignement supérieure, dans: Politiques et gestion de l'enseignement supérieure, OCDE, 01 n°15, 2003
47. Autissier D, Bensebaa F , « Les Stratégies De Changement: L'hypercube Du Changement Gagnant », Ed DUNOD.2012
48. Arnaud Tonnelé , « 65 Outils Pour Accompagner Le Changement Individuel Et Collectif », Ed Eyrolles,2011
49. Pascal .D, Jilani .D, « La transformation digitale: Saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise », édition Dunod, Paris,2015
50. Highsmith. J., Luu. L ,« Robert Robinson EDGE: Leading Your Digital Transformation with Value Driven Portfolio Management », Addison Wasley edition, Boston,2019
51. Meriem Bouhadjar, Les Effets De La Transformation Numérique Sur L'écosystème Des Entreprises, Cas Du Moyen-Orient Et De L'Afrique Du Nord *(POLITIQUE MONDIALE , Vol 6,N2 ,2022*
52. djatal nizer adnani *(Les technologies de l'information et de la communication , les plateformes virtuelles interactives, pertinence et perspectives Cas du Marketing Digital en Algérie (these de doctorat Université d'Oran 2 , 2018.*



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة مصطفى اسطنبولي
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير
قسم العلوم التسيير

يقوم الطالب بإعداد دراسة علمية بعنوان " التحول الرقمي و إشكالية التغيير التنظيمي " ، تحت إشراف الدكتور صدوقي غريسي، وذلك من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في علوم التسيير تخصص التنظيم و الطفرة الرقمية، من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، في جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر

لذ نطلب منكم وضع علامة x على الاجابة التي ترونها مناسبة لكم ، ونعلمكم ان المعلومات المتحصل عليها

لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي و ستبقى سرية

إشراف الدكتور : صدوقي

طالب دكتوراه : سي طيب الهشمي رضا.
غريسي .

المحور الأول : البيانات الشخصية .

الرجاء وضع علامة (X في الخانة المناسبة .

الجنس : ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة 30-40 41-50 أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة:.. أقل من 5 سنو 5-10 11-15 أكثر من 15

المؤهل العلمي : ماجستير ليسانس مستوى

المركز الإداري : مسؤول مصلحاً
 إطار
 منصف
 عون تنفيذ

المحور الثاني :

مقاومة التغيير التنظيمي.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
1	أفعل ما هو مطلوب مني لمساعدة المنظمة، من خلال التغييرات العديدة المعتمدة					
2	أتعاون بنشاط لتحقيق التغيير					
3	أنا أشجع الإجراءات لدعم تحقيق التغيير					
4	أنا أشجع التغيير بحماس					

					5	أحاول إقناع الآخرين بفرصة التغيير
					6	أحافظ بقوة على التغيير فيا لمناقشات العامة داخل المنظمة
					7	أبذل جهداً كبيراً حتى يفهم زملائي عملية التغيير
					8	أنا منتقد للتغيير في المناقشات العامة.
					9	أنا منتقد للتغيير مع رؤسائي.
					10	أنا أؤيد أنشطة لنقابات ضد التغيير
					11	أنا أؤيد تصرفات المرووسين ضد التغيير
					12	أنا أؤيد تصرفات زملائي ضد التغيير.
					13	أبلغ عن شكاوى بشأن التغيير لرؤسائي

المحور الثالث: المنفعة المدركة للتحويل الرقمي (البريد الالكتروني ، الهاتف النقال ، مواقع التواصل ، المواقع الالكترونية ، الرسائل الفورية ، محرر النصوص الآلية، المنصات الرقمية)

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
1	سيكون من الصعب أداء وظيفتي بدون وسائل التحويل الرقمي.					
2	يمنحني استخدام وسائل التحويل الرقمي تحكماً أكبر في عملي					

					3	إستخدام أدوات التحول الرقمي يحسن أداء وظيفتي
					4	يلبي إستخدام وسائل التحول الرقمي احتياجاتي المتعلقة بالوظيفة
					5	استخدام وسائل التحول الرقمي يوفر لي الوقت
					6	يمكّني التحول الرقمي من إنجازا لمهام بسرعة أكبر
					7	يدعم التحول الرقمي الجوانب الصعبة في عملي
					8	يسمح التحول الرقمي بإنجاز عمل أكثر مما كان ممكناً.
					9	يقلل التحول الرقمي من الوقت الذي أقضيه في أنشطة غير منتجة
					10	يزيد التحول الرقمي من فعاليتي في العمل.
					11	يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين جودة العمل الذي أقوم به
					12	يزيد التحول الرقمي من إنتاجيتي
					13	إستخدام التحول الرقمي يجعل من السهل القيام بعملتي
					14	بشكل عام، أجد التحول الرقمي مفيداً في عملي.

محور الرابع : سهولة الإستخدام المدركة للتحول الرقمي (البريد الالكتروني ، الهاتف النقال ، مواقع التواصل ، المواقع الالكترونية ، الرسائل الفورية ، محرر النصوص الآلية، المنصات الرقمية)

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
1	غالبًا ما أشعر بالارتباك عند استخدام وسائل التحول الرقمي					
2	كثيرًا ما أرتكب أخطاء عند استخدام وسائل التحول الرقمي					
3	غالبًا ما يكون التفاعل مع النظام الإلكتروني أمرًا محبطًا					
4	أحتاج إلى الرجوع إلى دليل المستخدم كثيرًا عند استخدام وسائل التحول الرقمي					
5	يتطلب التفاعل مع النظام الإلكتروني الكثير من جهدي الذهني					
6	أجد أنه من السهل التعلم من الأخطاء التي واجهتها أثناء استخدام أدوات التحول الرقمي					
7	وسائل التحول الرقمي غير مرنة للتفاعل معها					
8	أجد أنه من السهل جعل التحول الرقمي يفعل ما أريده أن يفعله.					
9	غالبًا ماتتصرف وسائل التحول الرقمي بطرق غير متوقعة.					
10	أجد صعوبة في استخدام أدوات التحول الرقمي.					

					11	تفاعلي مع النظام الإلكتروني من السهل علي فهمه
					12	من السهل بالنسبة لي أن أتذكر كيفية أداء المهام باستخدام وسائل التحول الرقمي
					13	توفر الإدارة إرشادات مفيدة في تنفيذ المهام باستخدام وسائل التحول الرقمي
					14	بشكل عام، أجد التحول الرقمي سهل الاستخدام