

التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم  
التسيير لجامعة البليدة 2 – من وجهة نظر الأساتذة-

**Digital transformation and its relationship to change management  
in the Faculty of Economics, Commercial Sciences and  
Management Sciences at the University of Blida 2 -from the  
viewpoint of the professors-**

زهرة بن طيبة<sup>1\*</sup>، صبرينة خليل<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة البليدة 2 لونييسي علي (الجزائر)، مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية،

[bentibazahra@gmail.com](mailto:bentibazahra@gmail.com)

<sup>2</sup> جامعة البليدة 2 لونييسي علي (الجزائر)، مخبر البحث حول الابداع وتغيير المنظمات والمؤسسات،

[sabrinakhelil2006@yahoo.fr](mailto:sabrinakhelil2006@yahoo.fr)

تاريخ الارسال: 2022/10/31؛ تاريخ القبول: 2022/12/14؛ تاريخ النشر: 2022/12/31

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى تحديد علاقة التحول الرقمي بإدارة التغيير، ولتحقيق هذا الهدف أجريت دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وذلك بتصميم استمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (34) مستجوب، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS 21). وفي الأخير تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية قوية بين التحول الرقمي وإدارة التغيير.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، إدارة التغيير، جامعة البليدة 2.

رموز تصنيف **jel**: M12، O15، O31، O32، O33.

**Abstract:** This study aims to determine the relationship of digital transformation to change management, and to achieve this goal, a field study was conducted on of professors of the faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences at the University of Blida 2. The descriptive analytical approach was applied in this study by designing a questionnaire as a main tool for data collection and it was distributed to a random sample consisting of (34) respondents, in which data was collected and analysed and hypotheses were tested. Using the Statistical Analysis Program for Social Sciences (SPSS 21).

Finally, it was concluded that there is a significant statistically significant correlation between digital transformation and change management.

**Keywords:** Digital Transformation, Change Management, University of Blida 2.

**Jel Classification Codes :** M12, O15, O31, O32, O33.

## تمهيد :

يشهد العالم تغيرات مستمرة وتسارعا كبيرا في مختلف النواحي، وأصبحت جل المؤسسات تعتمد على العلم والتكنولوجيا المتطورة كأساس لاستمراريتها والتي ساهمت بقسط كبير في ديناميكيتها، ومن أجل تحقيق أهدافها وتحسين جودة أدائها وتقديم خدماتها، أصبح لزاما على هذه الأخيرة ضرورة التحول من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني أو ما يطلق عليه "التحول الرقمي"، من خلال التخلي عن الأساليب التقليدية غير المجدية، وتبني الأساليب الحديثة القائمة على التكنولوجيا وكل ما تحتويه لتحقيق أهداف المؤسسات عامة والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة.

ومن هذا المنطلق، وبما أن الجامعة تعتبر قمة الهرم التعليمي وآخر مراحل النظام التعليمي بات من الضروري عليها امتلاك المرونة المناسبة والديناميكية اللازمة للارتقاء نحو المستقبل من خلال التفاعل مع المتغيرات العالمية ومتطلبات وشروط وضرورات الواقع الجديد، كونها ملزمة بالتأقلم والتكيف مع الواقع الذي فرضه عليها عصر العولمة والتحول، مستخدمة التقنيات الحديثة داخل برامجها التعليمية.

وبناء على ما تقدم تتأسس إشكالية دراستنا في التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة التغيير عند مستوى

معنوية أقل أو يساوي 0,05 في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

لجامعة البليدة 2 - من وجهة نظر الأساتذة-؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية نوجزها فيما يلي:

1. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد الهيكلي والتنظيمي للتحول

الرقمي وإدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05 في كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 -من وجهة نظر الأساتذة-  
؟

2. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد الوظيفي للتحول الرقمي وإدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05 في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 -من وجهة نظر الأساتذة-؟

3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد التقني والإعلامي للتحول الرقمي وإدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05 في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 -من وجهة نظر الأساتذة-؟

**فرضيات الدراسة:** للإجابة على الإشكالية الرئيسية نقترح الفرضية الرئيسية التالية:

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05 في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 -من وجهة نظر الأساتذة-.

ينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد الهيكلي والتنظيمي للتحول الرقمي وإدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05 في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 -من وجهة نظر الأساتذة-.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد الوظيفي للتحول الرقمي وإدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05 في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 -من وجهة نظر الأساتذة-.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد التقني والإعلامي للتحول الرقمي وإدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05 في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 -من وجهة نظر الأساتذة-.

**أهمية الدراسة:** تتجلى أهمية الدراسة في كونها تدرس الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تفعيل إدارة التغيير، وهذا في ظل تزايد الاهتمام بهذا الموضوع وما يفرضه من تحديات تنعكس على الجامعة

من ناحية توفر البنية التحتية الرقمية التي تعزز نجاح عملية التغيير وذلك بالاعتماد على دراسة ميدانية لعينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2.

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة الى تحقيق ما يلي:

- ✓ التعرف على كلا من مفهوم التحول الرقمي وإدارة التغيير وأبعادهما؛
- ✓ الكشف عن مدى تحقيق أبعاد التحول الرقمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في جامعة البليدة 2؛
- ✓ دراسة وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في جامعة البليدة 2 محل الدراسة.

**منهج الدراسة:** تعتمد الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي** في محورين؛ لأنه أكثر المناهج الملائمة لطبيعة الدراسة من خلال الاعتماد على المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، أما في الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على الاستمارة ومن ثم تحليل البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج.

## **I- الإطار النظري والدراسات السابقة:**

تعتبر إدارة التغيير من النماذج الأساسية التي تعزز التحول الرقمي الذي أصبح في الوقت الراهن من أولى استراتيجيات المؤسسات نظرا لما تقدمه هذه التكنولوجيا من فوائد، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي، إضافة الى ادراج بعض الدراسات السابقة.

### **1.I- مفهوم إدارة التغيير:**

✓ يعرف (korir & al) إدارة التغيير: "بأنها الإدارة الفعالة لتغيير الأعمال التي يعمل فيها المدراء والقادة وأصحاب العمل لتنفيذ التكنولوجيا أو العملية أو التغييرات المطلوبة بنجاح". (عمام، 2019، صفحة 299)

✓ يعرف وارن بنيس (Warren Bennis) إدارة التغيير: "بأنها استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية". (العسكري و الحياي، 2015، صفحة 29)

✓ وقد عرف اللوزي إدارة التغيير بأنها عملية تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانات والموارد المتاحة لها، أو في الأساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء المؤسسات وتحقيق كفاءتها". (عليان، 2015، صفحة 38)

ومما سبق يمكن أن نستنتج أن إدارة التغيير هي عملية شاملة ومخططة تسعى للانتقال من وضع قائم الى وضع مستهدف قصد تحقيق أهداف محددة.

## 2.I- أبعاد إدارة التغيير :

ركز أغلبية الباحثين على ثلاثة أبعاد أساسية لإدارة التغيير وهي :

✓ **التغيير في الأفراد:** يمثل الأفراد أهم عنصر في عملية التغيير، فهم جوهر العمل في أي مؤسسة ويتضمن التغيير في الأفراد تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال واتخاذ القرارات وحل المشكلات. أي أن التغيير في الأفراد بالمؤسسة يكون من أجل الارتقاء بأدائهم وتحسين مهاراتهم وتنمية قدراتهم وتعديل سلوكهم التنظيمي. وهناك من الباحثين من ركز عند إحداث التغيير في الأفراد على ناحيتين أساسيتين هما: التغيير المادي للأفراد من خلال الاستغناء عن بعض الأفراد وإحلال غيرهم محلهم، التغيير النوعي للأفراد وذلك بالتركيز على رفع المهارات، وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية. (بودبزة و يوب، 2019، صفحة 26)

✓ **التغيير في الهيكل التنظيمي:** يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المؤسسة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها". "أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو

استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات. (رحيم و علاوي، 2014، صفحة 120)

✓ **التغيير في التكنولوجيا:** يعتبر تغييرا تكنولوجيا كل ما تقوم به المؤسسة من مجهودات لإدخال تكنولوجيات حديثة، نظم معلومات، إدخال وسائل إنتاج حديثة أو زيادة خطوط إنتاج جديدة. كما أن التغيير التكنولوجي يمكن أن يتعدى وظيفة الإنتاج حيث تتنافس المؤسسات حاليا في اعتماد وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة، كل هذه التغييرات تعود بالفائدة على المؤسسة من خلال تخفيض التكاليف، تقليص الوقت، تحسين الجودة والالتزام بمواعيد الإنتاج والتسليم. (حداد و ججيق، 2020، صفحة 101)

### 3.I- مفهوم التحول الرقمي:

✓ يعرف Terrar التحول الرقمي بأنه: "عملية نقل مؤسسة من نهج تقليدي إلى طرق جديدة للعمل والتفكير باستخدام التقنيات الرقمية والاجتماعية، إنه ينطوي على تغيير القيادة، والتفكير بشكل مختلف، ودفع الابتكار ونماذج الأعمال الجديدة، وزيادة استخدام التكنولوجيا لتحسين تجربة الأفراد والعملاء والموردين والشركاء وأصحاب المصلحة في المؤسسة". (Zaoui, Boudaoud, & Hasseb, 2021, p. 501)

✓ يقترح Vial تعريف التحول الرقمي على أنه: "عملية تهدف الى تحسين كيان من خلال إحداث تغييرات كبيرة في خصائصه من خلال مجموعة من المعلومات والحوسبة والاتصالات والتكنولوجيات المتصلة". (Gonzalez-Varona, Lopez-Paredes, Poza, & Acebes, 2021, p. 16)

✓ "يشير التحول الرقمي إلى التغييرات التي أحدثتها تكنولوجيا ذكاء الحوسبة في نموذج الأعمال الخاص بالمؤسسات. ستؤدي هذه التغييرات إلى تغييرات في المنتج أو الهيكل التنظيمي أو أتمتة العمليات. يمكن رؤية هذه التغييرات من الطلب المتزايد على الوسائط القائمة على الأنترنت، مما أدى إلى تغييرات في نموذج الأعمال بالكامل (على سبيل المثال صناعة الموسيقى)". (Xu, Hou, & Wang, 2022, p. 3)

مما سبق يمكن القول أن التحول الرقمي هو عملية تطبيق التقنيات الرقمية في جميع عمليات وأنشطة المؤسسة بهدف تحسين الكفاءة وخفض التكلفة وتطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة.

#### 4.I- أبعاد التحول الرقمي:

تكمن أهم أبعاد التحول الرقمي في النقاط التالية: (Ifenthaler, Hofhues, Egloffstein, & Helbig, 2021, pp. 15-17)

✓ **البعد الهيكلي والتنظيمي:** تتطلب عملية الرقمنة تغييرات شاملة في المؤسسة، وهذا لا يقتصر فقط على الحصول على المعدات التقنية وتعيين مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات، بل يتعدى ذلك إلى تغييرات عميقة وقرارات استراتيجية مستدامة وثقافة تنظيمية تخدم التحول الرقمي.

ويعتبر الانفتاح والشفافية في عمليات صنع القرار ضروريان في هذا السياق، لا سيما فيما يتعلق بإدخال التقنيات الجديدة، يجب تقدير المبادرة الشخصية والابتكار والتفكير فيهما، ويجب تنمية طريقة إيجابية للتعامل مع الأخطاء، وتوفير أسس اختبار التقنيات الجديدة لتجربة التقنيات الرقمية عمليا من قبل الأفراد.

✓ **البعد الوظيفي (الأفراد):** يعتمد التنفيذ المستدام للتقنيات الرقمية على التفكير في التطوير التنظيمي من منظور انساني بمحاولة نقل الأفراد إلى العصر الرقمي، من خلال تدريبهم ودعمهم في عمليات التنسيق والتعاون وجمع المعلومات بالاتصال غير المتزامن حتى يتمكنوا من مشاركة معارفهم وخبراتهم ودعم بعضهم البعض.

✓ **البعد التقني والإعلامي:** يتطلب التحول الرقمي استخدام الوسائط الرقمية في العمليات التنظيمية، وبالتالي توفر الكفاءة الرقمية المتعلقة بالعمل، والتي تهدف إلى استخدام هذه الوسائط كأدوات تنعكس أهميتها في مختلف نشاطات المؤسسة.

#### 5.I- الدراسات السابقة:

✓ **دراسة إكرام بودبزة وأمال يوب (2019):** بعنوان "أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة-"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق التغيير التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي للأفراد بالمؤسسة الوطنية للرخام، وقد تكون مجتمع الدراسة

من 136 فرد، وقد تم اختيار عينة عشوائية شملت 65 فردا، استرجع منها 50 استبانة منها 42 استبانة فقط صالحة للدراسة، واتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي واعتمد على الاستبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة واستعان ببرنامج spss لتحليل بيانات الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتطبيق أبعاد التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة، ويتجسد هذا التأثير في كل من التغيير في الأفراد والتغيير في التكنولوجيا، في حين لا يؤثر التغيير في الهيكل التنظيمي على التزام الفرد بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ **دراسة عفاف حداد وعبد المالك ججيق (2020):** بعنوان "العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر- قلمة"، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير أبعاد التغيير التنظيمي في توفير بنية تحتية فاعلة في توجيه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة كمنهج استراتيجي حديث. وقد شملت الدراسة عينة من 118 فرد بمؤسسة -مطاحن عمر بن عمر-، وقد تم استخدام استبانة مكونة من محورين و55 فقرة كأداة لجمع البيانات، تمت معالجتها من خلال برنامج spss ، بالإضافة إلى وسائل إحصائية أخرى لتحقيق أهداف الدراسة كالمتوسط الحسابي ومعامل الارتباط، تمثلت نتائج الدراسة في وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، وان المؤسسة قيد الدراسة في طريق تطبيق عملية التغيير التنظيمي لكنها مازال بعيدة نوعا ما على التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة.

✓ **دراسة زاوي أسماء، بوداود فطيمة وحاسب محمد أمين (2021):** بعنوان " L'impacte du covid-19 sur la transformation digitale du "secteur bancaire"، هدفت هذه الدراسة الى تحديد تأثير أزمة كورونا على التحديات الجديدة للتحول الرقمي في القطاع المصرفي، وذلك من خلال تناولها لمراحل التحول الرقمي، التحديات المختلفة للتحول الرقمي وأخيرا دراسة واقع أزمة فيروس كورونا على رقمنة القطاع، وقد تمثلت نتائج الدراسة في التأكيد على أهمية الرقمنة في

القطاع المصرفي كما و أتاحت الإجراءات المعتمدة لمواجهة الوباء الفرصة للابتكار  
وتسريع التحول الرقمي أمام البنوك.

✓ دراسة Adolfo López-Paredes, José Manuel González-Varona, David Poza, Fernando Acebes (2021): بعنوان "Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs"، هدفت هذه الدراسة الى تحديد التحديات الرقمية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرات الرقمية التي يتعين عليها تطويرها لمواجهة هذه التحديات، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات الموجودة حول التحول الرقمي والكفاءة التنظيمية وكذا اجراء مقابلات مع ستة خبراء ثلاثة منهم أكاديميون وثلاثة مسؤولين في مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وقد تمثلت نتائج الدراسة في تطوير نموذج للكفاءة التنظيمية للتحول الرقمي الذي يسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحديد وتطوير القدرات الرقمية اللازمة للتقدم في التحول الرقمي وتم تنقيحه بالاستعانة بآراء الخبراء الستة الذين تمت استشارتهم.

## II - الطريقة والأدوات:

سنحاول في هذا الجزء تحديد الطريقة والأدوات التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

### II.1- مجتمع وحدود الدراسة:

تم إجراء الدراسة على مجموعة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2، واستخدمنا أسلوب العينة العشوائية، حيث تم توزيع 34 استمارة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وهي نسبة مقبولة جدا لإجراء الدراسة.

### II.2- عينة الدراسة:

بعد جمع ردود الاستبانة الموزعة على أفراد عينة الدراسة، فقد تبين من خلال نتائج spss أن ما نسبته 47,1% يمثل الذكور أما الإناث فقد كانت نسبة مشاركتهم في الإجابة

52,9% وفي ما يخص متغير السن فقد مثلت الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة أكبر نسبة بـ 17 اجابة بنسبة 50,0% كما لاحظنا أن ما نسبته 58,8% من إجابات عينة الدراسة كانوا من الأساتذة المحاضرين، في حين أن أغلب الأساتذة كانوا ذوو سنوات خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 32,4% وخضعوا للدورات تكوينية أقل من 3 دورات خلال مساره المهني بنسبة 70,6%.

### 3.II- وصف محاور الدراسة:

بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي تحصلنا على النتائج التالية:

#### ✓ التحول الرقمي من خلال البعد الهيكلي والتنظيمي:

الجدول (1): يمثل وصف وتحليل محور التحول الرقمي من خلال البعد الهيكلي والتنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختيار
1	نشر ثقافة التحول الرقمي بين الأساتذة بغرض الامام الكافي بدور التكنولوجيا الرقمية في التطوير التنظيمي	3,88	1,016	موافق
2	تطوير الهيكل التنظيمي للكلية بما يسمح بالتحول الرقمي	3,76	1,216	موافق
3	المركزية في اتخاذ القرارات من شأنها أن تحد من التمايز وأخذ المبادرة نحو التحول الرقمي	3,97	0,696	موافق
4	عملية التحول الرقمي لا بد أن تكون مرحلية بشكل تدريجي وانسائي منظم ومتزامنة مع سرعة الانجاز	4,29	0,638	موافق تماما
5	المحور ككل	3,977	0,418	موافق

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 21

نلاحظ من الجدول رقم (1) وبالاعتماد على إجابات عينة الدراسة حول المحور الخاص بالبعد الهيكلي والتنظيمي للتحول الرقمي، فإن المتوسط الحسابي العام للمحور ككل قدر بـ 3,977 وانحراف معياري قدره 0,418 يتبين أن الكلية تسعى لنشر ثقافة التحول الرقمي بين

الأساتذة من خلال تطوير الهيكل التنظيمي بما يسمح بذلك بشكل تدريجي وانسيابي منظم ومتزامن مع سرعة الإنجاز بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات التي تحد من التمايز وأخذ المبادرة نحو التحول الرقمي.

### ✓ التحول الرقمي من خلال البعد الوظيفي

الجدول (2): يمثل وصف وتحليل لمحور التحول الرقمي من خلال البعد الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختيار
1	تقديم دورات مستمرة للأساتذة لتطوير مهاراتهم في مجال التدريس عن بعد	3,82	1,725	موافق
2	حث الأساتذة على استخدام الكتاب الجامعي الإلكتروني بدلا من الكتاب الورقي	3,03	1,363	محايد
3	تطوير مهارات الأساتذة في أساليب الشرح واستراتيجيات التدريس لتناسب التحول الرقمي	3,65	1,266	موافق
4	تخصيص مكافآت للأساتذة المتميزين في مجال التدريس الإلكتروني	3,47	2,135	موافق
5	المحور ككل	3,492	1,301	موافق

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 21

من الجدول رقم (2) والخاص بالبعد الوظيفي للتحول الرقمي يتبين أن الكلية تقدم دورات مستمرة للأساتذة لتطوير مهاراتهم في أساليب الشرح واستراتيجيات التدريس عن بعد لتناسب التحول الرقمي، وكذا تخصيص مكافآت للأساتذة المتميزين في مجال التدريس الإلكتروني هذا وتباينت ردود الأساتذة حول مدى حثهم على استخدام الكتاب الجامعي الإلكتروني بدلا من الكتاب الورقي، وهو ما يظهره المتوسط الحسابي للمحور ككل والذي قدر بـ 3,492 وانحراف معياري قدره 1,301.

## ✓ التحول الرقمي من خلال البعد التقني والإعلامي

الجدول (3): يمثل وصف وتحليل محور التحول الرقمي من خلال البعد التقني والإعلامي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختيار
1	التطوير الجذري للبنية التحتية للتحول الرقمي	3,82	1,422	موافق
2	تهيئة الإمكانيات للأساتذة لعقد لقاءات مباشرة مع الطلبة عبر شبكة الانترنت لحل مشكلاتهم	3,65	1,447	موافق
3	تدريب الأساتذة على إدارة الوقت في بيئات التعلم الرقمية	3,35	1,872	محايد
4	تسهيل اتصال الطلاب وأولياء الأمور بالكلية والحصول على الشهادات من خلال موقع الجامعة	3,50	1,955	موافق
5	المحور ككل	3,580	1,298	موافق

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 21

من خلال الجدول رقم (3) يتبين أن الكلية تسعى لتطوير البنية التحتية للتحول الرقمي من خلال تدريب الأساتذة على إدارة الوقت في بيئات التعلم الرقمية وتهيئ لهم الامكانيات لعقد لقاءات مباشرة مع الطلبة عبر شبكة الانترنت لحل مشكلاتهم، كما وتسهل الحصول على الشهادات من خلال موقع الجامعة، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي العام للمحور ككل والذي قدر بـ 3,580 وانحراف معياري قدره 1,298.

## ✓ إدارة التغيير

الجدول (4): يمثل وصف وتحليل محور إدارة التغيير

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختيار
1	تعمل الإدارة على التقرب من الأساتذة والتواصل معهم أثناء عملية التغيير	3,12	0,955	محايد

2	حث الأساتذة على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير	3,65	0,963	موافق
3	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على إنجاح عملية إدارة التغيير التي تنتهجها الكلية	2,38	0,789	غير موافق
4	الحرص على ان تكون قنوات الاتصال مفتوحة في جميع مراحل التغيير	3,79	1,623	موافق
5	توفر عدد كافي من التجهيزات الالكترونية وبرامج الحاسوب بالكلية	3,12	2,228	محايد
6	التكنولوجيا المتاحة أدت الى تقليل الجهد والوقت	3,12	1,501	محايد
7	المحور ككل	3,196	0,630	محايد

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 21

نلاحظ من الجدول رقم (4) وبالاعتماد على إجابات عينة الدراسة حول المحور الخاص بإدارة التغيير، فان المتوسط الحسابي للمحور ككل قدر بـ 3,196 وبانحراف معياري قدره 0,630 وتبين أن الكلية وعلى الرغم من أنها تحرص على ان تكون قنوات الاتصال مفتوحة في جميع مراحل التغيير وتحث الأساتذة على الالتزام بالوضع الجديد الا أنها تفتقر لهيكل تنظيمي يساعد على إنجاح عملية إدارة التغيير، في حين تباينت آراء الأساتذة بخصوص توفر عدد كافي من التجهيزات الإلكترونية وبرامج الحاسوب وما إذا كانت التكنولوجيا المتاحة تؤدي الى تقليل الجهد والوقت.

## II.4- صدق الاستبيان:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم الاستعانة بمعادلة " ألفا كرونباخ " باستخدام برنامج SPSS V21 وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (05) كما يلي:

الجدول (5): يمثل معامل الثبات وصدق المحك لكل محور وللاستبانة ككل

معامل الثبات	الفقرات	محاور الدراسة
0,912	12-1	التحول الرقمي
0,774	18-13	إدارة التغيير

0,912	18-1	معامل الثبات الكلي
-------	------	--------------------

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 21

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن معاملات الثبات لجميع المتغيرات جيدة وتفي بأغراض الدراسة لأنها أكبر من الحد الأدنى المقبول الذي يقدر ب (0,6000)، حيث نجد أن قيمة ألفا كرونباخ للمتغير المستقل "التحول الرقمي" هو 0,912 وللمتغير التابع "إدارة التغيير" هي 0,774 كما قدرت قيمتها بالنسبة للاستبانة ككل ب 0,912.

### III- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج :

III.1- اختبار علاقة الارتباط بين التحول الرقمي وإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 -من وجهة نظر الأساتذة- من خلال فرضية العدم والفرضية البديلة:

$H_0$ : لا يوجد ارتباط معنوي التحول الرقمي وإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 -من وجهة نظر الأساتذة- عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05.

$H_1$ : يوجد ارتباط معنوي بين التحول الرقمي وإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 -من وجهة نظر الأساتذة- عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05.

الجدول (6): يمثل معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين متغيرات الدراسة

إدارة التغيير		المتغير التابع	المتغير المستقل
مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	التحول الرقمي	
0,000	0,567		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 21

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تقدر ب (0,567) وأن مستوى الدلالة هي (0,000) مما يؤدي إلى رفض فرضية العدم  $H_0$ ، أي قبول الفرضية  $H_1$  حيث يوجد ارتباط معنوي بين التحول الرقمي وإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير لجامعة البليدة 2 محل الدراسة، أما على مستوى نوع وقوة العلاقة من النتائج السابقة نلاحظ أن علاقة الارتباط موجبة (طردية)، وأن درجة الارتباط متوسطة بين المتغيرين.

**2.III- اختبار علاقة الارتباط بين البعد الهيكلي والتنظيمي للتحول الرقمي وإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 -من وجهة نظر الأساتذة- من خلال فرضية العدم والفرضية البديلة:**

**H<sub>0</sub>:** لا يوجد ارتباط معنوي بين البعد الهيكلي والتنظيمي للتحول الرقمي وإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 -من وجهة نظر الأساتذة- عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05.

**H<sub>1</sub>:** يوجد ارتباط معنوي بين البعد الهيكلي والتنظيمي للتحول الرقمي وإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 -من وجهة نظر الأساتذة- عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05.

الجدول (7): يمثل معامل الارتباط للبعد الهيكلي والتنظيمي وقيمة الدلالة

إدارة التغيير		المتغير التابع	
		المتغير المستقل	
مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	البعد الهيكلي والتنظيمي	
0,286	0,188		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 21

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تقدر ب (0,188) وأن مستوى الدلالة هي (0,286) مما يؤدي إلى رفض الفرضية H<sub>1</sub>، وقبول فرضية العدم H<sub>0</sub> حيث لا يوجد ارتباط معنوي بين البعد الوظيفي للتحول الرقمي وإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 محل الدراسة.

**3.III- اختبار علاقة الارتباط بين البعد الوظيفي للتحول الرقمي وإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 -من وجهة نظر الأساتذة- من خلال فرضية العدم والفرضية البديلة:**

**H<sub>0</sub>**: لا يوجد ارتباط معنوي بين البعد الوظيفي للتحول الرقمي وإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 -من وجهة نظر الأساتذة- عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05.

**H<sub>1</sub>**: يوجد ارتباط معنوي بين البعد الوظيفي للتحول الرقمي وإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 -من وجهة نظر الأساتذة- عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05.

الجدول (8): يمثل معامل الارتباط للبعد الوظيفي وقيمة الدلالة

إدارة التغيير		المتغير التابع	
		المتغير المستقل	
مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	البعد الوظيفي	
0,002	0,523		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 21

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تقدر ب (0,523) وأن مستوى الدلالة هي (0,002) مما يؤدي إلى رفض فرضية العدم  $H_0$ ، أي قبول الفرضية  $H_1$  حيث يوجد ارتباط معنوي بين البعد الوظيفي للتحول الرقمي وإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 محل الدراسة، أما على مستوى نوع وقوة العلاقة من النتائج السابقة نلاحظ أن علاقة الارتباط موجبة (طردية)، وأن درجة الارتباط متوسطة بين المتغيرين.

**III.4-** اختبار علاقة الارتباط بين البعد التقني والإعلامي للتحول الرقمي وإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 -من وجهة نظر الأساتذة- من خلال فرضية العدم والفرضية البديلة:

**H<sub>0</sub>**: لا يوجد ارتباط معنوي بين البعد التقني والإعلامي للتحول الرقمي وإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 -من وجهة نظر الأساتذة- عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05.

**H<sub>1</sub>**: يوجد ارتباط معنوي بين البعد التقني والإعلامي للتحول الرقمي وإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 -من وجهة نظر الأساتذة- عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05.

الجدول (9): يمثل معامل الارتباط للبعد التقني والإعلامي وقيمة الدلالة

إدارة التغيير		المتغير التابع	المتغير المستقل
		البعد التقني والإعلامي	
مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون		
0,000	0,628		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 21

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تقدر ب (0,628) وأن مستوى الدلالة هي (0,000) مما يؤدي إلى رفض فرضية العدم  $H_0$ ، أي قبول الفرضية  $H_1$  حيث يوجد ارتباط معنوي بين البعد التقني والإعلامي للتحول الرقمي وإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 محل الدراسة، أما على مستوى نوع وقوة العلاقة من النتائج السابقة نلاحظ أن علاقة الارتباط موجبة (طردية)، وأن درجة الارتباط متوسطة بين المتغيرين.

#### الخلاصة:

حاولت الدراسة الوقوف على واقع التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2، والذي يعتبر تحسيدا كبيرا خاصة في ظل التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، التي فرضت حتمية مواكبة التغيير والتكيف مع البيئة الخارجية من خلال إدارة واعية تسمح بتطبيق التحول الرقمي التطبيق السليم تماشيا مع الأهداف والاستراتيجيات المرجوة.

وقد خلصت الدراسة الى ما يلي:

✓ لا يوجد ارتباط بين البعد الهيكلي والتنظيمي للتحول الرقمي وإدارة التغيير في الكلية محل الدراسة وهذا راجع لهيكلها التنظيمي الذي لا يدعم استراتيجية التحول الرقمي؛

✓ يوجد ارتباط متوسط بين البعد الوظيفي للتحول الرقمي وإدارة التغيير في الكلية محل الدراسة وهذا يعزى الى عدم اهتمام هذه الأخيرة بتدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم في مجال التقنيات الحديثة والبرمجيات؛

✓ يوجد ارتباط متوسط بين البعد التقني والإعلامي للتحول الرقمي وإدارة التغيير في الكلية محل الدراسة وهذا بسبب أن البنية التحتية الرقمية لهذه الأخيرة لا ترقى لمستوى تطلعات الأساتذة؛

✓ توجد علاقة بين التحول الرقمي وإدارة التغيير في الكلية محل الدراسة وهو ما يمكن تفسيره بأن هذه الأخيرة تسعى جاهدة لتعزيز مفهوم إدارة التغيير من خلال اعتماد أبعاد التحول الرقمي.

أما فيما يخص توصيات الدراسة فيمكن حصرها في الآتي:

✓ نشر ثقافة التحول الرقمي من خلال وضع خطة استراتيجية شاملة تطبق بشكل مرحلي وتخضع للمتابعة المستمرة خلال التنفيذ؛

✓ ضرورة تحضير الأفراد وتكوينهم تكويناً نوعياً لاستخدام التقنيات الجديدة بهدف إنجاح عملية التحول الرقمي؛

✓ ضمان الشفافية من خلال فتح قنوات الاتصال وكذا التحول الى الهياكل التنظيمية المرنة مما يدفع الأفراد للمشاركة في عمليات التطوير؛

✓ العمل على استحداث أنظمة متطورة تعزز من سرعة ودقة القرارات من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة لبعض الجامعات في مجال التحول الرقمي ومحاولة تجسيدها.

#### الهوامش والمراجع :

1. Gonzalez-Varona, J., Lopez-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2021). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *journal of industrial engineering and management*, 14(1), 16.

2. Ifenthaler, D., Hofhues, S., Egloffstein, M., & Helbig, C. (2021). *digital transformation of learning organizations*. Switzerland AG: springer international publishing.
3. Xu, X., Hou, G., & Wang, J. (2022). Research on digital transformation based on complex systems: visualization of knowledge maps and construction of a theoretical framework. *Sustainability*(14), 3.
4. Zaoui, A., Boudaoud, F., & Hasseb, M. (2021). L'impacte du covid-19sur la transformation digitale du secteur bancaire. *Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion*, 5(1), 501.
5. إكرام بودبزة، و أمال يوب. (2019). أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم. مجلة العلوم الاقتصادية والاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(1)، 26.
6. بهاء الدين المنجي العسكري، و انعام الحيايلى. (2015). *إدارة التغيير في منظمات الأعمال*. الأردن، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
7. حسين رحيم، و عبد الفتاح علاوي. (2014). أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا(12)، 120.
8. ربحي مصطفى عليان. (2015). *إدارة التغيير*. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
9. ريم عمام. (2019). دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز ادارة التغيير. مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية(4)، 299.
10. عفاف حداد، و عبد المالك ججقيق. (2020). العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر -قلمة-. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 6(2)، 101.