

أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية

-دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة-

The impact of organizational change in the success of the digital transformation of the Algerian public institutions**- Scoping Study of a sample of municipalities in skikda -**يوب أمال¹، بودبزة إكرام²¹ أستاذة محاضرة – أ – ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، amalyoub@yahoo.fr² طالبة دكتوراه، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، boudebza.ikram@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019-09-06

تاريخ القبول: 2019-08-26

تاريخ الاستلام: 2019-02-11

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية، وذلك من خلال القيام بدراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة. ولتحقيق أهداف الدراسة، قمنا بتطوير استبيان وتوجيهه لموظفي البلديات يضم ثلاث محاور (المتغيرات الشخصية، التغيير التنظيمي "متغير مستقل"، التحول الرقمي "متغير تابع")، شملت الدراسة 57 موظفا. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة موافقة متوسطة على مستوى التغيير التنظيمي بالبلديات محل الدراسة؛ درجة موافقة متوسطة على مستوى التحول الرقمي بالبلديات محل الدراسة؛ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي بالبلديات سكيكدة محل الدراسة.

كلمات مفتاحية: التغيير التنظيمي؛ التحول الرقمي؛ المؤسسات العمومية؛ بلديات ولاية

سكيكدة.

تصنيف JEL: D02, L32, O31.

Abstract:

This study aimed to find out the impact of organizational change in the success of the digital transformation in the Algerian public institutions, where exploratory study on a sample of municipalities in Skikda. In order to achieve the objectives of the study, we developed a questionnaire and guidance of a sample of municipal officials, numbered 57 employees. The questionnaire comprises three axes (personal variables, Organizational Change "independent variable", digital transformation "dependent variable"). The study concluded the following results: The approval of the medium degree on the level of organizational

change municipalities under study; the approval of the medium degree on the level of the digital transformation of the municipalities under study; there is a statistically significant effect of organizational change on the success of the digital transformation of Skikda municipalities under study.

Keywords: Organizational Change; Digital Transformation; Public Institutions; Municipalities of Skikda.

Jel Classification Codes: D02, L32, O31.

المؤلف المرسل: يوب أمال. الإيميل: amalyoub@yahoo.fr

1. مقدمة:

يعتبر القرن الحادي والعشرين عصر التحولات الكبرى نظرا للتغيرات التي شهدها الساحة العالمية في مختلف المجالات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، فقد أصبحت بيئة عمل المؤسسات عموما والعمومية خصوصا تركز على استخدام الأجهزة والبرمجيات ذات التقنية الحديثة والشبكات لتحقيق التواصل بين الأفراد والمؤسسات، من أجل تحقيق أهدافها وتحسين جودة أدائها وتقديم خدماتها، كل هذا فرض على المؤسسات بمختلف أصنافها ضرورة التحول من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني أو ما يطلق عليه "التحول الرقمي".

وتعتبر المؤسسات العمومية الجزائرية وعلى رأسها البلديات واحدة من المؤسسات التي تسعى للتحول إلى النظام الرقمي في تعاملاتها، وهذا من أجل تحسين خدماتها في ظل تطلع المواطنين إلى خدمات أفضل وذات مستوى عال من الجودة. وهذا ما دفع للبحث عن أساليب ومناهج إدارية فعالة تساهم في نجاح التحول الرقمي.

ويعتبر التغيير التنظيمي أكثر الأساليب الإدارية الفعالة في تنفيذ مشروع التحول الرقمي ونجاحه، وذلك لكون التغيير التنظيمي يهدف بالدرجة الأولى لتحقيق التوازن والتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة التي تشهدها بيئة عمل المؤسسات من أجل التحول بها إلى وضع مستقبلي أفضل وأكثر قدرة على حل المشاكل.

مشكلة الدراسة: لمعالجة موضوع الدراسة تم صياغة السؤال الجوهري التالي: "ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي على مستوى بلديات ولاية سكيكدة من وجهة نظر موظفيها؟".

وللإجابة عن هذا السؤال الرئيس، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى التغيير التنظيمي في بلديات ولاية سكيكدة؟
2. ما مستوى التحول الرقمي في بلديات ولاية سكيكدة؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالبلديات محل الدراسة؟

الفرضيات: انطلاقا من مشكلة الدراسة وأسئلتها الفرعية، سنحاول من خلال بحثنا اختبار صحة الفرضية التالية: "للتغيير التنظيمي أثر على نجاح التحول الرقمي ببلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة". وتم تجزئة هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية هي:

1. هناك اهتمام بالتغيير التنظيمي في بلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة.
 2. هناك توفر لمظاهر التحول الرقمي في بلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة.
 3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي في بلديات ولاية سكيكدة من وجهة نظر موظفيها.
- أهداف الدراسة: لذلك؛ فإنه وانسجاما مع أسئلة الدراسة تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف عن مستوى التغيير التنظيمي ببلديات ولاية سكيكدة؛
- الكشف عن التحول الرقمي ببلديات ولاية سكيكدة من وجهة نظر موظفيها؛
- الكشف عن مدى تأثير التغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي ببلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة؛
- الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات والتي من شأنها حث المؤسسات العمومية على ضرورة انتهاز التغيير التنظيمي كأسلوب إداري فعال من أجل النجاح في عملية التحول الرقمي.

المنهج المتبع: فيما يتعلق بالجانب النظري للدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي والذي يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة نظريا وذلك بالاعتماد على طريقة البحث المكتبي من خلال الرجوع إلى أهم ما جاء به الأدب النظري حول التغيير التنظيمي والتحول الرقمي، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي؛ سيتم اعتماد المنهج الوصفي والذي يسمح بوصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع دون تدخل من الباحثين، والذي لا يتوقف على جمع المعلومات فقط وإنما تحليلها وتفسيرها للوصول إلى أهم النتائج والتوصيات والتي نأمل أن تساهم في تطوير الواقع وتحسينه.

2. التغيير التنظيمي

1.2 تعريف التغيير التنظيمي:

يعرف التغيير على أنه: "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل" (اللوزي، 2012، ص49). وعليه فقد عرف التغيير التنظيمي بأنه "إدخال تعديلات مدروسة بعد التعرف على البيئة الخارجية للتعرف على التغييرات التي طرأت على تلك البيئة، كذلك دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على المشاكل

التي تتطلب التدخل. ويمكن أن يكون التعديل في أي عنصر من عناصر المنظمة سواء رسالة المنظمة، الاستراتيجية، الأهداف، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد أو أن يتم التعديل في جميع عناصر المنظمة ويكون في هذه الحالة تغييرا شاملا" (نشيدة، 2011، ص5). ويعرف أيضا بأنه "استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث علي التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط" (رحيم، 2010، ص3).

ومما سبق؛ يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو أسلوب إداري مخطط وهادف، يركز على التعديل في العناصر الأساسية للمؤسسة وهي الأفراد، الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا، ما يساعد على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك من أجل التحول بها من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل وذلك من خلال رفع كفاءتها وقدرتها على حل المشكلات التي تواجهها. وتمثل أهداف التغيير التنظيمي في النقاط التالية (بلعور، 2010، ص2):

- تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين وتعديل التركيبة التنظيمية؛
- تحسين رؤية الشركة وسمعتها وزيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم من التجارب؛
- تغيير العمال لتحقيق التكامل والتباين المطلوب للتعامل مع المتغيرات السائدة؛
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة؛
- بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع وتطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه؛

2.2 دوافع التغيير التنظيمي: وتنقسم دوافع التغيير التنظيمي إلى نوعين وهما:

أ. الأسباب الداخلية: وهي المسببات الناشئة من داخل المؤسسة والتي تهدف إلى حمايتها ومن بينها (سوفي، 2015، ص12):

- توجهات القادة نحو التغيير لإحداث قفزة نوعية في أداء الأفراد والمؤسسة؛
- نمو المؤسسات يفرض عليها ضغوطا لمراجعة أساليب إدارتها، فانضمام أفراد جدد ينتج حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة؛
- طموحات الموظفين وحاجاتهم يعد دافعا أساسيا لإحداث التغيير التنظيمي خاصة مع رغبتهم في التجديد؛
- كثرة المشاكل الداخلية كانهخفاض الحالة المعنوية للموظفين، كثرة الشكاوي وشدة الإجراءات التأديبية، تفشي ظاهرة اللامبالاة والهروب من أداء الواجب بالإضافة إلى الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع.

ب. الأسباب الخارجية: وتلعب هذه المسببات دورا كبيرا في التغيير التنظيمي، ومن أهمها (دودين، 2013، ص ص 5-6):

- التطورات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة وتوجه المؤسسات لتبني سياسة الإدارة الالكترونية يفرض عليها ضرورة التغيير حتى تتمكن من البقاء والمنافسة والتكيف مع متطلبات الإدارة المعاصرة؛
- القوى السياسية والقانونية والتي تفرض ضغوطا على المؤسسات لإعادة النظر في الكثير من التنظيمات وأساليب التشغيل نظرا لتغير القوانين والأنظمة كإصدار تشريعات حكومية جديدة خاصة بالحد الأدنى للأجور؛
- ضغوطات الجمعيات والاتحادات لتحسين ظروف العمل وأجور الموظفين وكذلك تغير نظرة المواطن تجاه الموظف من عنصر غير مرغوب فيه إلى عنصر مسخر لخدمته؛

3.2 مجالات التغيير التنظيمي: وتتمثل مجالات التغيير التنظيمي في:

- التغيير في الأفراد: ويتمثل في تغيير المورد البشري القائم بالعمل والذي يعتبر أهم عناصر التغيير التنظيمي، ويمكن تغيير الأفراد بتفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم ومن ثم العمل على تغييرها ويشمل هذا التغيير ناحيتين (دودين، 2013، ص ص 5-6): التغيير المادي للأفراد ويتمثل في الاستغناء عنهم أو إحلال بعضهم محل بعض؛ التغيير النوعي للأفراد برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل سلوكهم من خلال برامج التدريب والتنمية البشرية ونظم المكافآت.
- التغيير في التكنولوجيا: حيث تقوم المؤسسة باقتناء التكنولوجيات بغرض تخفيض التكاليف والالتزام بالمواعيد مع الزبائن ويتمثل التغيير في التكنولوجيا في اقتناء وسائل حديثة (وسائل الإنتاج، وسائل الاتصال، تطوير وسائل المعاملات التجارية والمالية) وذلك من أجل البقاء في الصدارة أو البقاء في المنافسة (سوفي، 2015، ص 13)؛
- التغيير في الهيكل التنظيمي: يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، مصادراتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات بين العمال والأنظمة المتبعة في المؤسسة كنظام المكافآت، تقييم الأداء ونظم الرقابة. ويعني التغيير في الهيكل أيضا "ازدياد التوسيع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة وكذلك المهام أو الواجبات الضرورية للوظيفة" (تيقاوي، 2010، ص 8).

3. التحول الرقمي

1.3 تعريف التحول الرقمي:

ويعرف التحول الرقمي أو "الرقمنة" على أنه "العملية التي يتم فيها تحويل المواد غير الرقمية (الكتب، المخطوطات، الجرائد، المواد السمعية والبصرية) إلى شكل ملفات رقمية يمكن التعامل معها

من خلال تكنولوجيا الحاسبات عن طريق استخدام المساحات الضوئية أو أي معدات أو أجهزة أخرى" (الخمعي، 2011، ص 21). فالتحول الرقمي بالنسبة للمؤسسات هو عملية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر إدراكاً ومرونة في العمل وقدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل وبهذه السمات تتمكن من الابتكار والموائمة بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة من أعمالها والسير نحو النجاح (آل صمع، 2018).

وعليه يمكن تعريف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال المؤسسة من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، أي التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الرقمية، القائم على التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات عمل المؤسسة لأجل تحقيق أهدافها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

2.3 العوامل المحفزة على التحول الرقمي: هناك العديد من المحفزات التي دفعت المؤسسات للتحول من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، والتي يمكن حصرها في النقاط التالية (الخمعي، 2011، ص 25):

- الانترنت وإمكانياتها الهائلة والخدمات التي تقدمها، حيث أضافت الانترنت رافداً من روافد المعلومات، وظهرت الكثير من المواقع التي تتيح كما هائلاً من المعلومات؛
- إدراك أهمية المعلومات الرقمية، وضرورة توفرها للمستخدمين، والتعامل معها والاستفادة منها؛
- التطورات التقنية وخصوصاً في مجال الحاسب ونظم المعلومات والاتصال عن بعد، حيث أن التطورات التي حصلت في هذا المجال ساهمت بشكل كبير في جعل المؤسسات تفكر في التحول الرقمي؛

3.3 فوائد التحول الرقمي: للتحول الرقمي فوائد عديدة للعملاء والجمهور وللمؤسسات أيضاً، نذكر منها (البار، 2018):

- يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها؛
 - يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستخدمين؛
 - يخلق فرصاً لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات؛
- يساعد المؤسسات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.

4.3 معوقات التحول الإلكتروني: هناك العديد من المعوقات التي تواجه التحول الرقمي، أبرزها ما يلي (بوادي، 2017، ص 161-162):

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة التي تعمل على دعم التحول نحو الإدارة الرقمية وتقديم الدعم السياسي لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة الثورة الرقمية؛
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية تحظى بحماية قانونية، كذلك المتعلقة بحماية تخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحرم اختراق المواقع وبالتالي تحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها؛
- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية وعدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الرقمية من خلال دمج أو إضافة بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها وقللة البرامج التدريبية للموارد البشرية ورسكلة موظفي الإدارة؛
- انعدام وعي العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي؛
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الرقمية، إضافة إلى ارتفاع تكاليف الصيانة التقنية؛
- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الرقمية، الأمر الذي يحد من تقدم مشاريع التحول الرقمي؛
- تفشي الأمية وانخفاض الدخل لدى العديد من المواطنين، وصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة؛
- التخوف من تقنية البيئة الرقمية عن ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد الأمن والخصوصية.

4. الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1.4 حدود الدراسة:** تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في الكشف عن أثر التغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية. الحدود المكانية: أجريت الدراسة ببلديات ولاية سكيكدة. الحدود الزمنية: شهر سبتمبر 2018. أما الحدود البشرية: شملت الدراسة العاملين ببلديات ولاية سكيكدة.
- 2.4 مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين ببلديات ولاية سكيكدة، أما العينة فقد كانت عينة ميسرة من الأفراد العاملين ببلديات ولاية سكيكدة والتي تمثلت في 57 موظف.
- 3.4 أداة الدراسة:** تمثلت أداة الدراسة الرئيسة لجمع البيانات الأولية في الاستبيان، والتي تم تطويرها وبنائها بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور: المحور الأول يتعلق بالبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل والخبرة)، المحور الثاني

يتعلق بمتغير التغيير التنظيمي، أما المحور الثالث فيتعلق بمتغير نجاح التحول الرقمي. وصممت الأداة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي، يتراوح المقياس من 1 إلى 5 أي من موافق تماما إلى غير موافق تماما، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 1: درجات مقياس الدراسة

التقدير	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

4.4 أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم الاستعانة بمعادلة "كرونباخ ألفا" باستخدام

برنامج SPSS V19 وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (2) كما يلي:

جدول رقم 2: قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

معامل "كرونباخ ألفا"	عدد الفقرات	محاور أداة الدراسة
0.96	16	التغيير في الأفراد
0.85	08	التغيير في التكنولوجيا
0.87	14	التغيير في الهيكل التنظيمي
0.95	38	ثبات محور التغيير التنظيمي
0.86	14	ثبات محور التحول الرقمي
0.96	52	الثبات الكلي للاستبانة

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V19)

يتضح من الجدول رقم (2) أن قيم معاملات "كرونباخ ألفا" تراوحت بين (0.96، 0.85) وهي قيم مرتفعة وكلها أكبر من النسبة المقبولة 60% ما يدل على أن الاستبيان ثابت ويعتمد به لغرض الدراسة ما يؤكد صلاحيته للدراسة التطبيقية.

5.4 أساليب المعالجة الإحصائية: بعد الانتهاء من جمع البيانات وتفرغ استجابات أفراد عينة

الدراسة، تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (SPSSV19) وقد تمت هذه المعالجة وفقا لأسئلة الدراسة على النحو التالي: معادلة "كرونباخ ألفا" لحساب معاملات الثبات؛ الإحصاء الوصفي المتمثل في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ الإحصاء الاستدلالي المتمثل في تحليل الانحدار المتعدد.

5. تحليل النتائج:

1.5 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ينص السؤال الأول على: "ما مستوى التغيير

التنظيمي في بلديات ولاية سكيكدة؟". للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى التغيير التنظيمي ببلديات ولاية سكيكدة. وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (03). وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية وإعطائها خمس درجات كمعيار للتحكيم كالتالي: 1- 1.80: ضعيفة جدا؛ 1.81 - 2.60: ضعيفة؛ 2.61 - 3.40: متوسطة؛ 3.41 - 4.20: عالية؛ 4.21 - 5: عالية جدا.

جدول رقم 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير التنظيمي ببلديات ولاية سكيكدة من

وجهة نظر الموظفين

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
4	متوسطة	0.98	2.95	التدريب
3	متوسطة	1.06	3.16	التحفيز
2	متوسطة	1.08	3.22	نمط القيادة
1	عالية	0.94	3.53	العلاقات الإنسانية
2	متوسطة	0.92	3.20	بعد التغيير في الأفراد
1	عالية	0.71	3.54	بعد التغيير في التكنولوجيا
1	متوسطة	0.68	3.29	مرونة الهيكل التنظيمي
3	متوسطة	1.00	3.03	خطوط السلطة والمسؤولية
2	متوسطة	0.73	3.13	خطوط الاتصالات
4	متوسطة	0.76	2.66	صنع القرار
3	متوسطة	0.62	3.06	بعد التغيير في الهيكل التنظيمي
-	متوسطة	0.66	3.22	المحور ككل

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V19)

تشير نتائج الجدول رقم (3) أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متباينة بشكل كبير فيما يخص مستوى الاهتمام بالتغيير التنظيمي ببلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة، وقد أشارت نتائج الإحصاء الوصفي الموضحة في الجدول رقم (3) أن المستوى العام للتغيير التنظيمي جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.66)، كما جاءت الأبعاد كلها بدرجة متوسطة، وهذا ما يمكن تفسيره بأن التغييرات التي قامت بها البلدية لم تكن بالمستوى المنتظر من وجهة نظر الموظفين. يتضح كذلك أن متوسطات أبعاد التغيير التنظيمي تتراوح بين (2.66) و(3.54)، أي أنه يوجد

تفاوت في درجة الموافقة على انتهاج البلديات أسلوب التغيير التنظيمي، حيث جاءت الأبعاد مرتبة كالتالي:

- التغيير في التكنولوجيا في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.71) بدرجة موافقة عالية، وهي نتيجة تؤكد أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على قيام البلديات محل الدراسة بتغييرات على مستوى التكنولوجيا وذلك من خلال توفير التكنولوجيا والتقنيات الحديثة والتي تتوافق مع متطلبات العمل الأمر الذي سهل انجاز المعاملات الإدارية وتوفير الوقت والجهد على الموظفين.

- التغيير في الأفراد في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.92) بدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل نسبي على قيام البلديات بإحداث تغييرات على مستوى الأفراد، وهذا ما تؤكدته النتائج إذ جاء بعد العلاقات الإنسانية أولاً بمتوسط حسابي (3.53) بدرجة عالية، ثم نمط القيادة ثانياً بمتوسط حسابي (3.22) مما يدل على أن أسلوب القيادة المعتمد في البلديات يساعد على إحداث التغيير والتأثير في الموظفين، يليه بعد التحفيز بمتوسط حسابي (3.16) وهذا يدل على نقص نسبي في التحفيز التي تقدمها الإدارة للعاملين من أجل تشجيعهم على العمل، وأخيراً بعد التدريب بمتوسط حسابي (2.95) وهذا يدل على نقص وضعف في البرامج التدريبية الموجهة للموظفين.

- التغيير في الهيكل التنظيمي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.62) بدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل نسبي على إحداث التغييرات في الهيكل التنظيمي للبلديات وهذا بسبب مركزية اتخاذ القرار لإحداث التغيير، فالتغيير في الهيكل التنظيمي للبلدية يكون بموجب مرسوم تنفيذي يمس هياكل البلديات على مستوى الوطن كل بلدية حسب متطلباتها. وغالباً ما يتعلق التغيير في الهيكل التنظيمي بمرونة الهيكل التنظيمي الذي جاء بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.68)، يليه خطوط الاتصالات ثم خطوط السلطة والمسؤولية وأخيراً إشراك العاملين في اتخاذ القرار وكانت متوسطاتها الحسابية على التوالي (3.13)، (3.03)، (2.66).

مما سبق؛ يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة والتي تنص على: "هناك اهتمام بالتغيير التنظيمي في بلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة". وبالتالي رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد اهتمام بالتغيير التنظيمي ببلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة.

2.5 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ينص السؤال الثاني على: "ما مستوى التحول الرقمي ببلديات ولاية سكيكدة؟". للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى التحول الرقمي ببلديات ولاية سكيكدة. والنتائج موضحة في الجدول رقم (4).

جدول رقم 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التحول الرقمي ببلديات ولاية سكيكدة من وجهة نظر الموظفين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
عالية جدا	0.79	4.25	01. تمتلك البلدية أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء المهام.
عالية	0.92	4.07	02. تمتلك البلدية ملحقات الحاسوب الكافية في المكاتب.
ضعيفة	0.80	2.53	03. تمتلك البلدية جهاز معلوماتي إلكتروني خاص بتنظيم دور المواطنين.
عالية	0.98	3.56	04. يعتمد نظام المعلومات في البلدية بشكل كلي على الحاسوب.
متوسطة	1.03	3.39	05. يتم حفظ البيانات على وسائط التخزين الإلكترونية.
متوسطة	1.08	3.37	06. هناك برامج أمن شبكات متطورة لحفظ البيانات وسريتها.
متوسطة	0.96	3.00	07. تمتلك البلدية موقع إلكتروني دائم وفعال.
ضعيفة	1.06	2.37	08. يتواصل العاملون فيما بينهم عبر الشبكة الإلكترونية الداخلية (انترانت).
متوسطة	1.22	2.93	09. تتواصل بلديتكم مع البلديات الأخرى عبر شبكة الانترنت.
ضعيفة	0.86	2.21	10. يتم متابعة أداء العاملين إلكترونيا.
ضعيفة	0.92	2.26	11. يخضع العاملون للتدريب عبر الانترنت (التدريب الإلكتروني).
متوسطة	1.18	2.96	12. تتوفر البلدية على الموارد البشرية المتخصصة في الأنظمة المعلوماتية.
ضعيفة جدا	0.71	1.80	13. تقدم البلدية خدماتها إلكترونيا دون الحضور الشخصي للمواطن.
ضعيفة	0.83	2.14	14. استطاعت البلدية التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني.
متوسطة	0.58	2.93	المحور ككل

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V19)

تشير نتائج الجدول رقم (4) أن إجابات أفراد العينة كانت متباينة بشكل كبير فيما يخص مستوى التحول الرقمي على مستوى البلديات محل الدراسة، وقد أشارت نتائج الإحصاء الوصفي الموضحة في الجدول أن المستوى العام للتحول الرقمي جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.93)

- وانحراف معياري (0.58). يتضح كذلك أن متوسطات فقرات التحول الرقمي تتراوح بين (1.80) و(4.25)، أي أنه يوجد تفاوت كبير في درجة الموافقة على التحول الرقمي بالبلديات محل الدراسة، فهناك من يوافق بدرجة عالية والبعض بدرجة متوسطة.
- ** بالنسبة للعبارات التي كانت فيها آراء عينة الدراسة عالية جدا فهي مرتبة كما يلي:
- العبارة رقم (01) وهي: "تمتلك البلدية أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء المهام" بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.79). مما يدل على أن البلدية توفر الحواسيب الكافية للموظفين لإنجاز مهامهم.
- ** بالنسبة للعبارات التي كانت فيها آراء عينة الدراسة عالية فهي مرتبة كما يلي:
- العبارة رقم (02) وهي: "تمتلك البلدية ملحقات الحاسوب الكافية في المكاتب" بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.72). مما يدل على أن البلدية توفر ملحقات الحاسوب من طابعة وماسح ضوئي بالعدد الكافي.
- العبارة رقم (04) وهي: "يعتمد نظام المعلومات في البلدية بشكل كلي على الحاسوب" بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.98). مما يدل على أن نظام البيانات مخزنة بشكل كلي في الحواسيب.
- ** بالنسبة للعبارات التي كانت فيها آراء عينة الدراسة متوسطة فهي مرتبة كما يلي:
- العبارة رقم (05) وهي: "يتم حفظ البيانات على وسائط التخزين الالكتروني" بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.03). مما يدل على أن البلدية تخلت بشكل نسبي عن الأرشيف الورقي واستبدلته بالأرشيف الالكتروني من خلال تخزين البيانات على الأقراص الصلبة والمرنة وغيرها.
- العبارة رقم (06) وهي: "هناك برامج أمن شبكات متطورة لحفظ البيانات وسريتها" بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.08). مما يدل على أن البرامج المستخدمة لحفظ البيانات يمكن من خلالها توفير الحماية القصوى للمعلومات والبيانات عند تبادلها عبر شبكة الانترنت.
- العبارة رقم (07) وهي: "تمتلك البلدية موقع الكتروني دائم وفعال" بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.96). مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون ولو بشكل نسبي فعالية الموقع الالكتروني للبلدية وتحديثه للمعلومات.
- العبارة رقم (12) وهي: "تتوفر البلدية على الموارد البشرية المتخصصة في الأنظمة المعلوماتية" بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.18). مما يدل على أن وجود نقص في القوى العاملة المتخصصة في تسيير الأنظمة المعلوماتية وتعديلها وإصلاحها.
- العبارة رقم (09) وهي: "تتواصل بلديتكم مع البلديات الأخرى عبر شبكة الانترنت" بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.22). مما يدل على أن المراسلات بين البلديات تتم عبر شبكة الانترنت باستخدام البريد الالكتروني ولو بشكل نسبي.

** بالنسبة للعبارات التي كانت فيها آراء عينة الدراسة ضعيفة فهي مرتبة كما يلي:

- العبارة رقم (03) وهي: "تمتلك البلدية جهاز معلوماتي الكتروني خاص بتنظيم دور المواطنين" بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.80). مما يدل على نقص استخدام البلديات محل الدراسة واعتمادها للطريقة التقليدية في الانتظار.

- العبارة رقم (08) وهي: "يتواصل العاملون فيما بينهم عبر الشبكة الالكترونية الداخلية (انترانت)" بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (1.06). مما يدل أن العاملين يتداولون المعلومات والمعاملات بالطريقة التقليدية باستخدام الوثائق الورقية بشكل كبير.

- العبارة رقم (11) وهي: "يخضع العاملون للتدريب عبر الانترنت (التدريب الالكتروني)" بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.92). مما يدل أن الدورات التدريبية التي يخضع لها العمال تتم بطريقة تقليدية من خلال إرسال بعض العمال إلى دورات تدريبية خارج مقر عملهم.

- العبارة رقم (10) وهي: "يتم متابعة أداء العاملين الكترونيا" بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.86). مما يدل على أن تقييم أداء العاملين لا يتم الكترونيا.

- العبارة رقم (14) وهي: "استطاعت البلدية التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الالكتروني" بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (0.83). مما يدل على أن البلديات محل الدراسة لا تزال تعتمد بشكل شبه كلي على المعاملات الورقية، فالمعاملات الالكترونية فتقتصر فقط على انجاز وتسليم بعض الوثائق.

** بالنسبة للعبارات التي كانت فيها آراء عينة الدراسة ضعيفة جدا فهي مرتبة كما يلي:

- العبارة رقم (13) وهي: "تقدم البلدية خدماتها الكترونيا دون الحضور الشخصي للمواطن" بمتوسط حسابي (1.80) وانحراف معياري (0.71). مما يدل على أن تقديم الخدمات للمواطنين لا يزال بالطريقة التقليدية ولم يتم التحول إلى التقديم الالكتروني للخدمات.

مما سبق؛ يمكن القول أن الفرضية الثانية محققة والتي تنص على: "هناك توفر لمظاهر التحول الرقمي في بلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة". وبالتالي رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا توجد مظاهر للتحول الرقمي ببلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة.

3.5 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: ينص السؤال على: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي بالبلديات محل الدراسة؟". للإجابة على هذا السؤال تم استخدام "تحليل الانحدار المتعدد" للكشف عن مدى وجود علاقة تأثير للتغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي ببلديات ولاية سكيكدة، وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (6). وقبل البدء في تحليل اختبار الانحدار المتعدد تم التأكد أولا من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك باستخدام اختبار كولمغروف-سمرنوف وهو اختبار ضروري في

حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية يشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيًا، وهو ما يوضحه الجدول رقم (5):

جدول رقم 5: اختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة

المحور	محتوى المحور	قيمة Z	حجم العينة	مستوى الدلالة SIG
01	التغيير التنظيمي	0.855	57	0.458
02	التحول الرقمي	0.704	57	0.705
-	أداة الدراسة	1.037	57	0.233

المصدر: اعتمادًا على نتائج برنامج (SPSS V19)

من خلال نتائج الجدول رقم (5) يتضح نتائج الاختبار توضح أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية SIG كلها أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات الخاصة بأداة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم 6: تحليل الانحدار المتعدد التغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي ببلديات ولاية سكيكدة

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.748	0.559	0.000	22.398	3.461	3	10.382	الانحدار
		-	-	0.155	53	8.189	الخطأ
		-	-	-	56	18.571	المجموع

المصدر: اعتمادًا على نتائج برنامج (SPSS V19)

يتضح من الجدول رقم (6) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي ببلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة، وذلك بالنظر إلى قيمة (SIG) حيث بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) فهي دالة إحصائية، ما يدل على أن التغيير التنظيمي يؤثر على نجاح التحول الرقمي بالبلديات محل الدراسة. أي أن تحول البلديات من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي يتأثر باعتماد أسلوب التغيير التنظيمي في الإدارة. وللتعرف على ما إذا كان هناك تأثير لأحد أبعاد التغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي، فإن الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 7: الانحدار المتعدد لتأثير التغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي

مستوى الدلالة	قيمة t	المعاملات المعلمية	المعاملات غير المعلمية		

		Beta	Std.Error	B	المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة
0.063	1.898	-	0.308	0.585	الثابت (constant)	
0.599	-0.529	-0.067	0.079	-0.042	التحول الرقمي	التغيير في الأفراد
0.105	1.651	0.184	0.091	0.150	التحول الرقمي	التغيير في التكنولوجيا
0.000*	5.614	0.684	0.113	0.636	التحول الرقمي	التغيير في الهيكل التنظيمي

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V19) * دالة عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول رقم (7) أنه لا يوجد أثر لأبعاد التغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي بالبلديات محل الدراسة، وذلك بالنظر إلى مستويات الدلالة والتي بلغت قيمها على التوالي: (0.599)، (0.105) وكلها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ما يعني أنه حتى ولو كان هناك تغيير في الأفراد والتكنولوجيا بالبلديات محل الدراسة فلن تؤثر على نجاح التحول الرقمي، فقط يلاحظ تأثير بعد واحد هو بعد التغيير في الهيكل التنظيمي حيث بلغت قيمة (SIG) لهذا البعد (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح ذلك أيضا من خلال قيمة Beta والتي بلغت (0.684) وهي قيمة موجبة ودالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، وهو ما يدل على أن التغيير في الهيكل التنظيمي يؤثر في التحول الرقمي. وبذلك فإن مستوى التحول الرقمي والذي تم تسجيله بالبلديات محل الدراسة لا يعزى إلى أسلوب التغيير التنظيمي بشكل عام بل إلى بعد واحد هو التغيير في الهيكل التنظيمي. مما سبق؛ يمكن القول أن الفرضية الثالثة محققة والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي في بلديات ولاية سكيكدة من وجهة نظر موظفيها". حيث تجسد هذا التأثير من خلال بعد واحد وهو بعد التغيير في الهيكل التنظيمي. وبالتالي فإنه يتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي في بلديات ولاية سكيكدة من وجهة نظر موظفيها.

5. خاتمة:

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من النتائج يمكن عرضها في النقاط التالية:

- مستوى التغيير التنظيمي ببلديات ولاية سكيكدة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.66) وهذا يمكن تفسيره أن التغيير التنظيمي الذي تقوم به الإدارة لا يرقى لتطلعات الموظفين؛
- البعد الأكثر اهتماما بالتغيير على مستوى البلديات محل الدراسة هو بعد التغيير في التكنولوجيا، وقد سجل هذا البعد درجة قبول عالية لكن جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25)؛

- إن مستوى التحول الرقمي ببلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة بدرجة متوسطة من وجهة نظر الموظفين بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.58)؛
- يوجد أثر لأبعاد التغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي ببلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة، حيث يوجد أثر لبعده التغيير التنظيمي، ويمكن تفسير ذلك أن الإدارة العليا تسعى إلى تشجيع التحول الرقمي من خلال إحداث تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي.
- اقتراحات الدراسة: في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- ضرورة إتباع مسؤولي المؤسسات العمومية في الجزائر أسلوب إداري مناسب (التغيير التنظيمي مثلا) لأنه الأكثر مراعاة للجوانب الإنسانية والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا من أجل تحقيق التحول الرقمي؛
- ضرورة التحول إلى أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات بما يساهم في تعزيز التغيير في الهيكل التنظيمي ويسمح للمسؤولين باتخاذ الإجراءات اللازمة دون انتظار القرار من الإدارة المركزية؛
- تنمية وتطوير الموظفين بالمؤسسات العمومية من خلال إجراء دورات تكوينية لإكسابهم قدرات ومهارات جديدة لمواكبة التطورات التكنولوجية وكذلك تنظيم ملتقيات ومؤتمرات علمية.

6. قائمة المراجع:

• المؤلفات:

- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، (عمان، دار وائل للنشر، 2012)؛
- يوسف أحمد دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، (عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2013)؛

• المقالات:

- مسفرة بنت دخيل الله الخثمي، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات، مجلة RIST، المجلد 19، العدد 1، 2011؛
- مصطفى بوادي، صناعة بيئة رقمية في ظل عصرنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دقاتر السياسة والقانون، العدد 17، 2017.

• الأطروحات:

- سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2015؛

• المدخلات:

معزوز نشيدة، بن عبد العزيز فطيمة، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة في المنظمات الصحية، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر؛

رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي 12 و13 ماي 2010، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر؛

بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي 12 و13 ماي 2010، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر؛

تيقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي 12 و13 ماي 2010، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر؛

• مواقع الانترنت:

علي بن صالح آل صمع (2018)، التحول الرقمي كمرتكز استراتيجي لقيادة التحول الاقتصادي:

<https://hpg.mile.org> (consulté le 20/07/2018) ;

عدنان مصطفى البار (2018)، تقنيات التحول الرقمي:

<http://ambar.kau.edu.sa> (consulté le 20/07/2018)