

مقاومة التحول الرقمي في منظمات الأعمال الجزائرية دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص

Resistance to digital transformation in Algerian business organizations A comparative study between the public sector and the private sector

سهام لعشب¹، أمال بلحيمر²

¹ جامعة علي لونيسي البلدية 2 (الجزائر)

² جامعة علي لونيسي البلدية 2 (الجزائر)

تاريخ النشر: 2022/09/30

تاريخ القبول: 2022/09/26

تاريخ الاستلام: 2022/07/31

ملخص:

عرف العالم تطورات هامة في مجال الاقتصاد الرقمي، الأمر الذي وضع المنظمة أمام ضرورة التغيير ومواكبة هذا التطور والاستفادة من مزايا التحول الرقمي في نسق أعمالها، إلا أن هذا التحول يعرف معوقات وتحديات كثيرة من بينها مقاومة التغيير من طرف المورد البشري في المنظمة على اختلاف القطاع الذي تنتمي إليه (عام أو خاص)، ومن هنا تبرز أهمية هذه الورقة البحثية والمتمثلة في تقديم نظرة فعلية عن درجة تأثير مقاومة التغيير في تحقيق الأهداف المرجوة من التحول الرقمي لهذه المنظمات في كلا القطاعين. ويجدر القول إن حاجة المنظمات الجزائرية إلى التغيير التكنولوجي في الوقت الراهن من أجل فرض مكانتها محليا وعالميا يضع القادة والباحثين أمام واقع الاهتمام بمقاومة التغيير لمواردها البشرية ومحاولة فهم أوجه الاختلاف في المقاومة لدى كل قطاع وهو هدف هذه الورقة البحثية، وللوصول إليه وبالاكتفاء على المنهج الوصفي التحليلي، تم القيام بدراسة ميدانية على مستوى مجموعة من منظمات القطاع العام والخاص، وذلك بتوزيع 50 استبيان أين تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مقاومة المورد البشري للتحول الرقمي تختلف بين القطاع العام والقطاع الخاص بدرجة كبيرة، ويرجع هذا الاختلاف بالدرجة الأولى إلى طريقة التعامل مع المقاومة من قبل قادة كل قطاع، ثم إلى عملية التكوين وإشراك المورد البشري في العملية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي؛ مقاومة التغيير؛ القطاع العام؛ القطاع الخاص.

تصنيف JEL: O15 ؛ O33

Abstract:

The world has known important developments in the field of digital economy, which put the organization in front of the need for change, benefiting from the advantages of this digital transformation. However, this transformation knows many obstacles and challenges, including resistance to change by the human resource in every sector (public or private), and the importance of this research is to provide an actual view on the impact of resistance to change on achieving the global goals of digital transformation. It is worth saying that the Algerian organizations need for technological change at the present in order to impose their position locally and globally puts the leaders and researchers in the front to try to understand the differences of resistance in each sector, which is the goal of this research paper, and to reach it, a field study was carried out at the level of a group of public and private sector organizations, by distributing 50 questionnaires, where a set of results were reached, the most important of which is that the resistance of the human resource to digital transformation differs greatly between the public sector and the private sector, this difference is primarily due to the way of dealing with Resistance by the leaders of each sector, then to the training process and the involvement of the human resource in the process of technological change.

Keywords: digital transformation; resistance to change; the public sector; the private sector.

Jel Classification Codes: O15 ؛ O33

1. مقدمة

عرفت بيئة منظمات الأعمال مؤخرا تغيرات جذرية ناتجة عن تطور تكنولوجي كبير ومتسارع، الشيء الذي وضع القائمين على شؤونها أمام حتمية مسايرة هذا التطور من خلال التحول الرقمي في عملياتها وأنشطتها لتجديد طريقة إنجاز الأعمال وإبداع قيمة جديدة وتقديمها، سعيا منها إلى تطوير وتحسين الخدمات أو المنتجات بغية الاستفادة من المزايا التي تعود على المنظمة بالنسبة للقطاع الخاص والتي تتمثل أهمها في زيادة قدرتها التنافسية في السوق، أما بالنسبة للقطاع العام فقد أضحى الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة فيه مطلباً أساسياً للمتعاملين، غير أن هذا التحول محفوف بمصاعب وتحديات تواجه القائمين على هذه العملية من بينها مقاومة العنصر البشري في المنظمة لعملية التغيير، ومن هنا تتبلور الإشكالية التالية:

• ما مدى اختلاف مقاومة التحول الرقمي في منظمات الأعمال الجزائرية بين القطاع العام والقطاع الخاص ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف للتحول الرقمي أن يخدم أهداف منظمات الأعمال؟
- هل يوجد اختلاف في مقاومة التحول الرقمي بين القطاع العام والقطاع الخاص وعلى تحقيق أهدافه؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات السابقة وضعنا الفرضيات التالية :
- يعتبر التحول الرقمي في المنظمة على اختلاف قطاعها (الخاص، العام) من أهم التغيرات في عصرنا الحالي والذي يضمن للمنظمة الريادة في حالة استغلاله بالطريقة الصحيحة.
- تختلف أسباب مقاومة التحول الرقمي في القطاع العام عنه في القطاع الخاص، وهي ذات تأثير أقل لدى هذا الأخير بالمقارنة مع القطاع العام.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قسمنا الورقة البحثية إلى ثلاث محاور، خصصنا الأول منه للتعريف بعملية التحول الرقمي من خلال التعرض لماهيته، دوافعه ومزاياه وتحدياته، ثم المحور الثاني الذي تطرقنا فيه إلى مقاومة التغيير في المنظمات من خلال التعريف بها، أسبابها بين القطاع العام والخاص، ومن ثم خصصنا المحور الثالث لدراسة الحالة.

2. التحول الرقمي في منظمات الأعمال

سننطلق من خلال هذا المحور إلى كل من التعريف بالتحول الرقمي، الدوافع والمزايا التي تعود على منظمات الأعمال باختلاف قطاع عملها ومتطلبات عملية التحول الرقمي وتحدياتها.

1.2. تعريف التحول الرقمي:

أدت التطورات الحاصلة في مجال التقنيات الرقمية إلى ظهور مفاهيم حديثة من أهمها التحول الرقمي، الذي يشكل استجابة ومواكبة المنظمة لتغيرات بيئتها، خاصة المؤسسات الخاصة التي تسعى للحفاظ على تنافسيتها وضمان استمراريتها، مقارنة بالمؤسسات العمومية التي لا يجد المواطن بديلاً عنها، والتي رغم ذلك تبقى أمام ضرورة إجراء هذا التحول لأهميته، وقد:

- عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية العام 2018 بأنه مصطلح يشير إلى الآثار الاقتصادية والاجتماعية للرقمنة والرقمية؛
- كما عرفته المفوضية الأوروبية على أنه تكامل ودمج للتقنيات الرقمية مع الأنظمة المادية ما ينجم عنه انتشار نماذج الأعمال المبتكرة؛

- عرّف بأنه " نموذج عمل جديد قائم على استعمال التقنيات الرقمية في ابتكار منتجات وخدمات جديدة وطريقة توزيعها والتركيز والتوجه نحو العميل أو المستخدم"؛ (غريسي، الهشمي، والعيسي، 2021، ص 101)
- عرف على أنه " السعي إلى تحقيق إستراتيجية المنظمات وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والموظفين وأصحاب العلاقة". (مصيلحي، 2021، ص 12)

اعتمادا على ما سبق، يمكن القول بأن التحول الرقمي هو توجه المنظمات - على اختلاف قطاع انتمائها - نحو استخدام التقنيات الرقمية في عملياتها وابتكار نماذج أعمال جديدة تمكن المنظمة من الارتقاء بأدائها، خفض تكلفة أعمالها وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات الخاصة مقارنة بالطريقة التقليدية، وتحقيق منظمات القطاع العام لمتطلبات المواطن ومجتمع الأعمال، بالنظر لما يحققه من مزايا للعاملين بها والمتعاملين معها.

2.2. مزايا ودوافع التحول الرقمي في القطاع العام والقطاع الخاص:

تهدف المؤسسات إلى تطبيق التحول الرقمي للاستفادة من المزايا التي يحققها هذا التوجه، ففي القطاع العام تهدف الدول إلى التحول الرقمي في أعمالها تحقيقا لـ:

- تقليص النفقات الحكومية بالاعتماد على إعادة هندسة العمليات وتسهيل الإجراءات وتبسيط الهياكل التنظيمية، وتحقيق فكرة إدارة من دون أوراق والشفافية التي تساهم في الحد من التبذير؛
- تحسين الأداء بجعله أكثر كفاءة وفعالية، من خلال تقليص وقت الإنجاز وزيادة الدقة؛
- تحقيق رضا المتعاملين بالنظر لما يحققه التحول الرقمي من اختزال لوقت المعاملات ودقة في الإنجاز؛
- توفير الدعم لبرامج التنمية الاقتصادية عن طريق (محمد، 2016، ص 30)
- رفع كفاءة وفعالية التعاملات بين القطاعات الحكومية وقطاعات الأعمال؛
- تخفيض تكاليف التنسيق والمتابعة المستمرة؛
- زيادة العوائد الربحية للتعاملات الحكومية مع قطاعات الأعمال؛
- فتح مجال الاستثمار في قطاع المعلومات؛

- تحقيق درجة عالية من التكامل بين المشاريع الحكومية والقطاعات الخاصة الأمر الذي يخدم مصلحة الاقتصاد الوطني.

حيث أثبتت نتائج دراسة شركة ديلويت التي شملت 1200 هيئة حكومية عبر دول العالم باستعمال المقابلة كأداة للدراسة، أن للهيئات في القطاع العام ثلاثة دوافع رئيسية تتمثل في تقليص التكاليف بالنظر إلى الضغوط المفروضة على الميزانية، وعلى وجه الخصوص الدول التي يقوم اقتصادها على المحروقات بالنظر للانخفاض الحاد الذي عرفت أسعار البترول منذ 2014، وكذلك تحقيق متطلبات المتعاملين بضرورة رفع مستوى الخدمات الحكومية، بالإضافة إلى تنفيذ التوجيهات الحكومية التي تقضي بضرورة التحول الرقمي في الخطط.

(سلامي وبوشي، 2019، ص 954)

أما في القطاع الخاص فقد توصلت دراسة Bouarar سنة 2021 إلى أن التحول الرقمي الناجح يمكن من تسريع وتيرة الابتكار وزيادة الإنتاجية كما يحسن من تجارب العملاء مما يعود بكسب رضاهم، بالإضافة إلى ما يحققه من تقليص للتكاليف، الجهد والوقت والارتقاء بأداء الأعمال ما يضمن جودة الخدمات المقدمة. (فاري، 2021، ص 37)

كما أكد السيد محمد العمادي كبير مديري التشغيل بشركة معلوماتية أن التحول الرقمي له فوائد عدة تعود على الشركة، نذكر منها (العمادي، 2016، ص 12)

- يوفر التكلفة والجهد بشكل ملحوظ ويرفع الكفاءة التشغيلية وينظمها؛
 - يعمل على تحسين الجودة ويبسط الإجراءات؛
 - يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية مقارنة بالتقليدية ما يخلق حالة من الرضى والقبول من العملاء اتجاه خدمات الشركة مثل مواقع التجارة الإلكترونية وتطبيقات المحمول؛
 - تكوين كم هائل من المعلومات والبيانات التي تساعد متخذي القرارات على مراقبة الأداء وتحسين جودة خدماتها.
- ويمكن تلخيص انعكاسات التحول الرقمي في المنظمات الخاصة التي تعد جوهرية ودوافع مقنعة من أجل التوجه نحو التحول الرقمي في الجدول التالي:

الجدول (1) : انعكاسات التحول الرقمي في المنظمة الخاصة

مجال الانعكاس	قبل التحول الرقمي	بعد التحول الرقمي
العملاء	تتصل المنظمة بالعملاء بشكل جماعي ومسؤولية إقناع العميل بالخدمة أو السلعة تقع على المنظمة	تتفاعل المنظمة مع العميل الأمر الذي يحول للعميل التأثير في عملية تسويق الخدمة أو السلعة
درجة المنافسة	المنظمات المنافسة معروفة ما يجعل من المنافسة محدودة	المنظمات المنافسة غير معروفة ما يجعل من المنافسة مفتوحة وقوية
إنشاء البيانات	تتم عبر تخطيط مسبق من خلال استطلاعات الرأي	تتم بصفة مستمرة من خلال التفاعلات والمحادثات عبر وسائل التواصل
استخدام البيانات	تستخدم البيانات في عمليات التقييم واتخاذ القرارات	تتيح البيانات الضخمة المتاحة أنماط حديثة للتنبؤات
الإبداع والابتكار	صعوبة اختبار الأفكار الإبداعية ما يثبط عملية الإبداع والابتكار التي تصبح القرارات المتعلقة بها معتمدة على تحليل وحس المديرين	سهولة اختبار الأفكار الإبداعية عن طريق آراء العملاء ومتطلبات السوق، ما يدعم مجال الابتكار كما يعتمد فيه على استمرارية التعليم والتكوين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات السابقة

3.2. متطلبات التحول الرقمي:

- إن عملية التحول الرقمي شأنه شأن باقي المشاريع، مشروع يتطلب العديد من العناصر اللازمة لتطبيقه أهمها ما يلي:
- استراتيجية وتشمل القرارات التي تبدأ بإنشاء الرؤية المستقبلية للمنظمة في ظل التحول الرقمي، تحليل دقيق للسوق من خلال معرفة توجهات المنافسين وقابلية وحاجة العميل لهذا التحول، ومن ثم تصميم التجربة للمستخدم ومحاولة إشراك الموظف في العمليات التشغيلية بشكل أسرع وأسهل، ثم عمليات التقييم والتقييم التي يجب أن تكون بصفة مستمرة تماشيا مع أي تغيرات في محيط المنظمة داخليا أو خارجيا؛
 - الثقافة التنظيمية والتي تشمل الأسس والقيم والمفاهيم المتعارف عليها في المنظمة والتي تساعد على تعزيز التكامل بين أجزاء المنظمة؛
 - القيادة التحويلية وهي نمط من أنماط القيادة التي تتجاوز فكرة الحوافز مقابل الأداء إلى حث العمال والموظفين إداريا، فكريا وإبداعيا من أجل استثمار أقصى للطاقات بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛
 - الموارد البشرية والتي تضم جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة والخطط التي تسعى لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية وتنميتها داخل المنظمة والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تحكم الأداء وكيفية تنفيذ الوظائف بغية الوصول إلى تجسيد رسالة وأهداف المنظمة؛ (شديد، 2021، ص 205)

- البنية التحتية وتتضمن إعداد بنية تحتية للعمل الرقمي للمنظمة والتي تضم كافة الوسائل الهامة للتحول الرقمي وقد يتطلب الأمر الاستعانة بشريك متخصص مضمون من أجل تنفيذ التحول الرقمي بفعالية، ومساندة الفريق العامل مهنيًا من خلال تطوير المعارف والمهارات.

4.2. معوقات وتحديات التحول الرقمي:

- قد تواجه المنظمة باختلاف قطاعها العديد من التحديات والصعوبات التي تحول دون تطبيق عملية التحول الرقمي للمنظمة، ففي منظمات القطاع العام يواجه المشرفين على عملية التحول كما يقول دين لاتشيكا، كبير المحللين لدى "مؤسسة الأبحاث العالمية جارتنر:" " إذا ما لم تتم معالجة هذه التحديات، فإن برامج الحكومة الرقمية تبقى معرضة لخسارة التمويل، وبالطبع قدرة المؤسسة على الاستفادة من المزايا المنتظرة من هذه الحلول الرقمية" ونذكر منها :
 - كسر حواجز الاتصال الداخلي في المنظمات التي تعيق مشاريع التحول الرقمي في مختلف مراحلها، والتي تشكل عقبة بالنسبة للمؤسسات الحكومية ومؤسسات قطاع الأعمال؛
 - عدم جاهزية المنظمات من ناحية الموارد والتدريب والمعرفة الضرورية لسيروية العملية؛
 - نقص الأغلفة المالية التي تخصص للعملية أحيانا تكون نتيجة حواجز داخلية تتسبب في الاستراتيجيات المنعزلة والانفراد في عملية اتخاذ القرارات؛
 - نقص المواهب والكفاءات الرقمية التي تواكب عملية التحول الرقمي في مختلف أقسام المنظمة؛
 - مشكل الثقافة التنظيمية الذي ينجم عنه غياب روح التعاون والعمل الجماعي داخل المنظمة؛
 - الأطر القانونية والتشريعية الذي يحمي المتعاملين ويضمن حقوقهم في حال وجود تجاوزات؛
 - ثقافة تجنب المخاطر والتي تنجم عنها مقاومة التغيير في أوساط العمل حيث يعتقدون بعدم جدوى عملية التحول في طريقة عملهم وممارساتهم الحالية التي تعد بالنسبة لهم صحيحة وناجحة، والتي ستعرض لها في المحور الثاني بالتفصيل.

3. مقاومة التغيير بين القطاع العام والقطاع الخاص

1.3 تعريف مقاومة التغيير:

- تمثل مقاومة التغيير ظاهرة من أهم الظواهر التي تلعب دورا كبيرا إما تساعد على تحقيق الاستدامة والتنافسية أو عكس ذلك تساهم في فشل كل مخططات التغيير، وفي هذا الإطار تم تعريف مقاومة التغيير من قبل العنصر البشري في منظمات الأعمال على النحو التالي:
 - عبارة عن سلوك إنساني ناتج عن عدم شعور الفرد بالأمان وبأن التغيير المرتقب يؤثر سلبا في استقراره وأهدافه ولهذا يحاول أو يتمنى عدم نجاح التغيير المرتقب؛ (البريمي ، 2014، ص 99).
 - استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل على مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميل إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة؛ (بلكبير، 2013، ص 75)

- هي التعبير الضمني أو الصريح عن ردود الفعل السلبية أو الدفاعية تجاه التغيير، أو عن القوى التقييدية التي تعارض إعادة تنظيم طرق القيام بالأشياء واكتساب مهارات جديدة، فإن مقاومة التغيير هي بلا شك الصندوق الأسود لجميع أولئك الذين يروجون لأفكار التغيير. (RIM, 2006, p. 37).

من خلال ما سبق من تعاريف نجد أن مقاومة التغيير ماهي إلا ظاهرة طبيعية ورد فعل عادي على كل مخطط يهدف إلى استبدال، تطوير وتحسين طرق العمل، من شأنها أن تعيق عملية التغيير إما بالسلب أو الإيجاب، كما أنها أول ما يجب أن يفكر فيه القائمون على التغيير قبل الشروع في العملية.

2.3 أسباب مقاومة التغيير:

يعد تحديد السبب الرئيسي لظاهرة مقاومة التغيير أحد أكثر الجوانب صعوبة كونها تحتاج إلى دراسة كاملة ليس فقط لأثر التغيير على المنظمة والعاملين فيها وإنما حتى على التغيير نفسه واتجاهه بالإضافة إلى اعتبار هذه الظاهرة خاصة في القطاع العمومي مشكلة يتم تجاهلها.

وبالتالي فإن من أهم الأسباب التي يمكن أن توجد مقاومة التغيير تم جمعها من قبل الإبراهيم كما يلي (ربحي، 2015، ص 325):

أ- الأسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال:

- ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له؛

- عدم وضوح الاجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين؛

- نقص المعلومات المتوفرة لدى الأفراد العاملين عن عملية التغيير من بدايته إلى نهايته؛

- عدم معرفة الأفراد العاملين للأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير.

ب- الأسباب المتعلقة بالمشاركة:

- خوف الأفراد العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه؛

- اختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغيير بين الأفراد العاملين والقائمين عليها؛

- استياء الأفراد العاملين من عدم إشراكهم في قرارات عملية التغيير.

ج- الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل:

- الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة لعملية التغيير؛

- الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها؛

- اعتياد الأفراد العاملين على أداء عملهم بصورة معينة.

د- الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير:

- خشية الأفراد العاملين من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لهم؛

- خوف الأفراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير؛

- تأثر الأفراد العاملين سلبيا من ناحية المزايا الاقتصادية الوظيفية.

هـ- الأسباب المتعلقة بمعطيات تجارب سابقة للتغيير:

- مرور الأفراد العاملين بتجارب سابقة لعمليات تغيير غير ناجحة؛

مقاومة التحول الرقمي في منظمات الأعمال الجزائرية

دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص

- وجود أطراف داخل جماعات العمل دفعت الأفراد العاملين لمقاومة التغيير؛
 - عدم ارتياح الأفراد العاملين للاستراتيجيات والأساليب السابقة في التعامل مع المقاومة من قبل الإدارة.
 - و-الأسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية:
 - عملية التغيير تتطلب السرعة في التنفيذ؛
 - استياء الأفراد العاملين من القائمين على عملية التغيير لأسباب شخصية بحتة.
- ### 3.3 مقاومة منظمات القطاع العام والقطاع الخاص للتغيير:

تقاوم المنظمات التغيير لست اعتبارات أساسية: (المرسي، 2006، ص ص 59-61)

الشكل 1: اعتبارات مقاومة التغيير من قبل منظمات الأعمال



المصدر: جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، جامعة الإسكندرية، 2006.

- الجمود الهيكلي: عادة ما تتمكن المنظمات من بناء أنظمة مستقرة للعمل في مجالات النشاط المختلفة مثل التعيين والترقيات والحوافز... الخ. وعندما يواجه التنظيم بتحديات التغيير فإن هذه الأنظمة تقاوم ذلك التغيير للحفاظ على الاستقرار الحالي.
- محدودية نطاق التغيير: تتكون المؤسسة من مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة والتي يصعب تغيير إحداها دون التأثير على الأنظمة الأخرى، على سبيل المثال إذا قامت الإدارة بتغيير تكنولوجيا العمليات دون أن يصاحب ذلك تغيير الهيكل التنظيمي، فإنه من المحتمل أن تتم مقاومة التغيير التكنولوجي.

- العادات والتقاليد الجماعية: على الرغم من أن الفرد قد يرغب في تغيير سلوكه، إلا أن الأعراف والقيم الجماعية قد تحول دون ذلك، على سبيل المثال قد يرغب أحد الأفراد والذي يمثل عضوا في النقابة في قبول التغييرات التي تقترحها الإدارة بشأن وظيفته، إلا أن أعراف وتعليمات النقابة تفرض عليه مقاومتها ومن ثم فإنه من غير المحتمل أن تجد التغييرات طريقها للواقع.
- تهديدات الخبرة المتخصصة: قد تمثل تغييرات أنظمة وتكنولوجيا العمل تهديدا للخبرات المتخصصة في مجال محدد، وهذا ما حدث بالضبط عند محاولة العديد من المنظمات تطبيق لا مركزية تشغيل الحاسب في بداية الثمانينات، والذي تمت مقاومته بواسطة الخبراء في أنظمة المعلومات لأنه يمثل تهديدا لخبراتهم ومكاناتهم الوظيفية في وحدات أنظمة المعلومات المتخصصة.
- تهديد علاقات القوة عن أي إعادة لتوزيع سلطات اتخاذ القرارات يمكن أن يمثل تهديدا لعلاقات القوة المستقرة داخل التنظيم، على سبيل المثال يمثل تقديم مفاهيم القارئ في اتخاذ القرارات وفرق العمل المستقلة نماذج للتغييرات التنظيمية التي تمثل تهديدا لقوة المشرفين وأعضاء الإدارة الوسطى في المنظمات.
- تهديدات أولويات تخصيص الموارد: قد تنظر المجموعات التنظيمية التي تستحوذ على قدر ملموس من الموارد إلى عمليات التغيير على أنها تمثل تهديدا لوزنها أو أدوارها التنظيمية، على سبيل المثال يميل بعض المجموعات التنظيمية مثل وحدات الشؤون المالية أو العمليات إلى مقاومة أي تغيير قد يترتب عليه تقليص في الموازنة أو إعداد العاملين المنتمين لها، إدراكا منها بأن مثل هذا التغيير في تخصيص الموارد يؤثر سلبا على مكانتها التقليدية.

4.3 خلفيات مقاومة التحول الرقمي بين القطاع العام والقطاع الخاص:

إن التحول الرقمي كغيره من مجالات التغيير يحتاج إدارة تقوم بوضع تدابير خاصة تساهم في توقع ردود الأفعال سواء من قبل الأفراد أو المجموعات لأنها يمكن أن تعرض عملية التغيير التكنولوجي بأكملها للخطر، ولعل التحول الرقمي هو من أكبر العمليات التي تحتاج موارد مالية وطاقة بشرية كبيرة لتطبيقه، فهو يعتبر استثمار ذو مردود كبير لو تم تنفيذه بالطريقة الصحيحة. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن مقاومة التغيير للتحول الرقمي تختلف باختلاف المنظمة ولكن أهم نقطة يمكن أن تفصل في كيفية التحكم في مقاومة التحول الرقمي هو القطاع الذي تنتمي إليه هذه المنظمة، فنجد أن المنظمات التي تنتمي إلى القطاع العام لديها قدرات محدودة وسيطرة غير مدروسة على مقاومة التحول الرقمي بالمقارنة مع المنظمات التي تنتمي إلى القطاع الخاص ولعل النتائج التي تحصلت عليها فيما يخص هذا التغيير دليل على ذلك.

وفي نفس السياق فإن فهم أسباب مقاومة التحول الرقمي في كل قطاع على حدة تساهم في معرفة سبب هذا الاختلاف، حيث أن هذه المقاومة مثلا في القطاع العام تنتج لعدة أسباب أهمها عدم دراية المورد البشري بحيثيات هذا التغيير وخوفه من استبداله بما يسمى بالذكاء الاصطناعي، كما أن النقص في الموارد المالية والبشرية في القطاع العمومي يعمل على زيادة حدة المقاومة.

على العكس، فإن المنظمات التابعة للقطاع الخاص تعمل على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لعملية التحول الرقمي كما أنها تعمل على توفير كل المعلومات اللازمة من أجل بعث روح الابتكار والمساهمة من قبل العنصر البشري من أجل إنجاح العملية.

من جهة أخرى، فإن التحول الرقمي في منظمات الأعمال التابعة للقطاع العمومي يجد مقاومة من قبل العمال المستفيدين من طرق العمل التقليدية والكلاسيكية المحفزة للفساد الإداري وكل مظاهر الاستفادة الشخصية والتي لا يسمح بها في حال تطبيق التحول الرقمي المساعد على إظهار الشفافية في التعاملات الاقتصادية، على عكس المنظمات التابعة للقطاع الخاص والتي تعمل على تطبيق هذا النوع من التغيير من أجل الاستفادة من مزاياه في العمل والارتقاء بالطرق المستعملة فيه.

مقاومة التحول الرقمي في منظمات الأعمال الجزائرية دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص

4. الدراسة الميدانية:

1.4 خصائص مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع هذه الدراسة من العمال بمختلف رتبهم وخبراتهم والمنتسبين إلى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التابعة للقطاعين العام والخاص.

ب. عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة العمال التابعين لكل من المؤسسة الوطنية للاسترجاع بعناية، ومؤسسة المتعامل الهاتف النقال Ooredoo فرع أولاد فايت، أين تم توزيع 50 استبانة مقسمة بالتساوي على المؤسستين حيث لم يتم إقصاء أي منها. الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية والوظيفية والانتمائية لهم.

الجدول (2) : وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %	المجموع
الجنس	ذكر	32	64	50
	أنثى	18	36	
السن	أقل من 20 سنوات	5	10	50
	30-21	11	22	
	40-31	13	26	
	50-41	12	24	
	أكثر من 50 سنة	9	18	
المستوى التعليمي	ثانوي	3	6	50
	مؤهل مهني	6	12	
	جامعي (ليسانس، ماستر)	27	54	
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	8	16	
	مؤهلات أخرى	6	12	
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	8	16	50
	10-6	13	26	
	20-11	10	20	
	30-21	14	28	
	أكثر من 31 سنة	5	10	
قطاع الانتماء	القطاع العام	25	50	50
	القطاع الخاص	25	50	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات SPSS نسخة 26

نلاحظ من خلال تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة أن أغلبها يتكون من عمال ذوي خبرة تتراوح بين 6 سنوات و30 سنة أما الفئة المسيطرة فيما يخص المؤهل العملي فهي فئة الليسانس والماستر.

2.4 أدوات الدراسة وجمع البيانات:

للوصول إلى هدف الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية لها من خلال التحقق من مدى صحة الفرضيات المقدمة سابقا، تم الاعتماد على الاستبيان والذي قمنا بالتحقق من صدقه وثباته، وقد تم اختياره كونه أكثر الأدوات المستعملة في البحوث العلمية لعدة

أسباب منها ارتياح العمال له لأن الإجابة تكون بدون كشف هوية المجيب وهو ما يعطيهم حيز كبير من الحرية للإدلاء بآرائهم حول محاور الدراسة.

وتتضمن الاستبيان الخاص بهذه الورقة البحثية ثلاث أجزاء هي محور تمهيدي زائد محورين كما هو مبين كالآتي:

المحور التمهيدي: وخصص هذا الجزء للمعلومات الشخصية والوظيفية للعامل وقطاع الانتماء ويتكون من خمسة أسئلة تخص الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، وأخيرا القطاع التابع له.

المحور الأول: يحتوي على 13 عبارة أين يهتم بالتحول الرقمي وضرورته.

المحور الثاني: يتكون بدوره 13 عبارة تبحث في أسباب مقاومة التحول الرقمي واختلافها بين القطاع العام والقطاع الخاص.

فيما يخص الردود على العبارات الخاصة بالاستبيان فالتحدي من مقياس ليكرت الثلاثي أساسا لها باستعمال التدرج التالي: موافق - محايد - غير موافق، والسبب الذي كان وراء اختيار هذا التدرج هو تفادي تشتت العينة في الإجابة بضمان أكبر قدر من الفهم الجيد للعبارات وبالتالي تسهيل تحليل النتائج المحصل عليها. ولتحديد الوزن النسبي للمتوسط الحسابي والاتجاه العام للأجوبة المقدمة، تم حساب المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الثلاثي للحصول على الدلالات اللازمة كالآتي:

الجدول (3): حساب المتوسط الحسابي المرجح

التصنيف	الدرجة	المدى	طول الفئة (المسافة بين كل اتجاه)	المتوسط الحسابي المرجح
موافق	1	المدى = أكبر درجة - أقل درجة = المدى	ط.ف = المدى / عدد فئات المقياس $0.66 = 3/2 =$	$1.66 = 0.66 + 1$
محايد	2	$2 = 1 - 3$		$2.33 = 0.66 + 1.67$
غير موافق	3			$3 = 0.66 + 2.34$

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المؤشرات الإحصائية المتعارف عليها

3.4 صدق وثبات الاستبيان:

للتحقق من صدق الاستبيان والعبارات الموجودة فيه قمنا بعرضه على مجموعة من الأساتذة بمختلف اختصاصاتهم وذلك للأخذ بملاحظاتهم حول الاستبيان ليخرج تصميم الاستبيان في شكله النهائي كما قمنا بحساب المؤشر الإحصائي ألفا كرنباخ Alpha de Cronbach لاختبار مدى الثبات الكلي للاستبيان وقوة التجانس والتماسك بين العبارات الموجودة في كل محور على حدا حيث يكون الاستبيان ذو نتائج مقبولة وثابتة إذا ما كان المؤشر ألفا كرنباخ أكبر من 0.7 وباستعمال برنامج SPSS النسخة 26 توصلنا للنتائج التالية:

الجدول (4): دراسة درجة ثبات الاستبيان

المحور	المؤشر ألفا كرنباخ للمحاور	المؤشر ألفا كرنباخ للاستبيان
الأول	0.906	0.908 جيد
الثاني	0.913	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 26

من خلال النتائج المبينة في الجدول نجد أن مؤشر الثبات يتجاوز 0.7 ليصل إلى 0.908 الشيء الذي يدل على ثبات جيد وصحة الاستبيان.

4.4 تحليل نتائج الدراسة:

الجدول (5) : المحور الأول: أهمية التحول الرقمي في منظمات الأعمال

العبارة	الإجابات العامة بين القطاعين			الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	
1- يعتبر التحول الرقمي من ضروريات العصر	80.3	0.5	19.2	1.23	موافق
2- التحول الرقمي يعمل على زيادة كفاءة وفعالية تجهيزات الإنتاج و/أو تقديم الخدمات	92.5	0.3	7.2	1.15	موافق
3- يعمل التحول الرقمي على تقليص نفقات وتكاليف أعمال وعمليات المنظمة	68.4	2.6	29.0	1.60	موافق
4- يساهم التحول الرقمي في زيادة الرضى لدى المتعاملين والتكفل بمتطلباتهم من قبل المنظمة	79.7	3.4	16.9	1.19	موافق
5- يزيد التحول الرقمي من تنافسية المنظمة وتوسعها	74.5	2.2	23.3	1.45	موافق
6- يمد التحول لرقمي المنظمة بالمعلومات الضرورية واللازمة لضمان مكانتها في السوق	88.4	0.9	10.7	1.17	موافق
7- يسمح التحول الرقمي باعتماد ثقافة التغيير داخل المنظمة	46.9	9.6	43.5	1.59	موافق
8- يقدم التحول الرقمي آليات تسهل عملية الاشراف وتسيير العمل	67.8	4.5	27.7	1.63	موافق
9- يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة الإبداع	77.3	0.5	22.2	1.65	موافق
10- يؤدي التحول الرقمي إلى زيادة أعباء وحجم العمل	12.3	0.4	87.3	2.38	غير موافق
11- لا يتقبل العمال أي تغير تكنولوجي مفروض عليهم.	93.5	0.1	6.4	1.16	موافق
12- لا تتوفر المنظمة على الموارد البشرية المؤهلة للقيام بعملية التحول الرقمي	15.3	10.5	74.2	2.39	غير موافق
13- توفر المنظمة الموارد المالية والمادية اللازمة لنجاح عملية التحول الرقمي	43.9	12.5	43.6	1.66	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 26

أظهرت النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول على التوافق الكبير بين العمال التابعين للقطاع العام والعمال التابعين للقطاع الخاص من حيث ضرورة اعتماد التحول الرقمي في منظمات الاعمال لما له من مزايا وأهمية للنهوض بمنظمتهم، حيث أجمع الأغلبية على أن التحول الرقمي يزيد من كفاءة وفعالية نشاط المنظمة وهو ما يؤكدده المتوسط الحسابي للعبارة رقم 02 والذي وصل إلى أدنى مستوى أي 1.15 كما أنه يعمل على تلبية طلبات الزبائن وهو ما تناولته العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي 1.19.

لكن هذا لم يمنعهم من التعبير عن رفض العبارة رقم 12 ذات المتوسط الحسابي الأعلى ب 2.39 والتي تقترح عدم وجود الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية التي تستطيع التعامل مع هذا التغيير. أما فيما يخص الموارد المالية والمادية فالملاحظ هو تساوي نسبي بين قبول ورفض العبارة رقم 13، وبالرجوع إلى نقطة الفصل بين القطاعين فإن العمال المنتمين إلى القطاع العام قد عبروا عن عدم توفير الموارد اللازمة من قبل المنظمة من أجل التحول الرقمي على خلاف العمال المنتمين إلى القطاع الخاص الذين عبروا عن العكس.

الجدول (6) : المحور الثاني: مقاومة التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

العبارة	القطاع العام			الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	
1- يوجد تنسيق بين القمة الاستراتيجية المسؤولة عن التحول الرقمي والعمال المنفذين للعملية	17.3	5.8	76.9	2.35	غير موافق
2- تقوم المنظمة بتحديد الأدوار والمسؤوليات والأهداف الخاصة بالتحول الرقمي لمواردها البشرية	11.1	12.9	76.0	2.59	غير موافق
3- تقوم المنظمة بتكثيف ذهنية العمال مع ثقافة التغيير التكنولوجي المستمر	7.5	8.2	84.3	2.88	غير موافق
4- تصنف مقاومة العمال للتحول الرقمي من قبل الإدارة العليا على أنها سلبية	88.0	6.3	5.7	1.38	موافق
5- تحرص الإدارة العليا قبل القيام التغيير التكنولوجي على توفير المعلومات اللازمة حوله	16.9	22.1	61.0	2.53	غير موافق
6- تزيد حدة مقاومة التحول الرقمي إذا لم يخدم مصلحة المنظمة	87.9	8.5	3.6	1.17	موافق

7-مقاومة برامج التكوين الخاصة بالتحول الرقمي دليل على عدم نجاعتها.	89.3	6.6	4.1	1.13	0.656	موافق
8-تشجع القيادة العليا العمال على الإدلاء برأيهم حول التغيير التكنولوجي المطلوب	28.5	7.9	63.6	2.34	0.913	غير موافق
9-ترفض الإدارة العليا أي مقترحات أو مشاركة حول بنود التحول الرقمي من خارج مستواها الإداري.	67.6	12.3	20.1	1.48	0.765	موافق
10-تنصب الإدارة العليا الآليات اللازمة لزيادة الثقة بما يوضع قادة يدبرون المقاومة التحول الرقمي	6.4	3.1	90.5	2.79	0.563	غير موافق
11-مناخ العمل في المنظمة يساعد على المساهمة الفعالة للعمال في تطبيق بنود التحول الرقمي	10.5	5.9	83.6	2.87	0.571	غير موافق
12-تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات التكوينية للعمال لدى القيام بالتغيير التكنولوجي.	13.5	3.2	83.3	2.79	0.666	غير موافق
13-يتم تكليف إدارة معينة في الهيكل التنظيمي من أجل تسيير التغيير التكنولوجي بما في ذلك	11.0	7.8	81.2	2.77	0.771	غير موافق
العبارة	القطاع الخاص			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
	موافق	محايد	غير موافق			
1-يوجد تنسيق بين القمة الاستراتيجية المسؤولة عن التحول الرقمي والعمال المنفذين للعملية	68.1	15.6	16.3	1.47	0.766	موافق
2-تقوم المنظمة بتحديد الأدوار والمسؤوليات والأهداف الخاصة بالتحول الرقمي لمواردها البشرية	89.3	7.5	3.2	1.16	0.473	موافق
3-تقوم المنظمة بتكليف ذهنية العمال مع ثقافة التغيير التكنولوجي المستمر	79.4	10.3	10.3	1.41	0.686	موافق
4-تصنف مقاومة العمال للتحول الرقمي من قبل الإدارة العليا على أنها سلبية	60.6	12.4	27.0	1.60	0.853	موافق
5-تحرص الإدارة العليا قبل القيام التغيير التكنولوجي على توفير المعلومات اللازمة حوله	67.1	15.9	17.0	1.45	0.765	موافق
6-تزيد حدة مقاومة التحول الرقمي إذا لم يخدم مصلحة المنظمة	89.3	9.7	0.3	1.25	0.559	موافق
7-مقاومة برامج التكوين الخاصة بالتحول الرقمي دليل على عدم نجاعتها.	79.9	3.5	16.6	1.23	0.657	موافق
8-تشجع القيادة العليا العمال على الإدلاء برأيهم حول التغيير التكنولوجي المطلوب	50.6	15.3	34.1	1.63	0.798	موافق
9-ترفض الإدارة العليا أي مقترحات أو مشاركة حول بنود التحول الرقمي من خارج مستواها الإداري.	36.8	9.2	54.0	2.37	0.863	غير موافق
10-تنصب الإدارة العليا الآليات اللازمة لزيادة الثقة بما يوضع قادة يدبرون المقاومة التحول الرقمي	72.2	13.3	14.5	1.43	0.672	موافق
11-مناخ العمل في المنظمة يساعد على المساهمة الفعالة للعمال في تطبيق بنود التحول الرقمي	51.3	2.3	46.4	1.65	0.969	موافق
12-تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات التكوينية للعمال لدى القيام بالتغيير التكنولوجي.	90.2	5.6	4.2	1.24	0.568	موافق
13-يتم تكليف إدارة معينة في الهيكل التنظيمي من أجل تسيير التغيير التكنولوجي بما في ذلك	54.9	7.3	37.8	1.66	0.864	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 26

تم تخصيص هذه العبارات من أجل تحري الأسباب التي تجعل من التحول الرقمي سببا لمقاومة العمال في القطاعين وكيفية التعامل مع هذه المقاومة، وتوصلنا من خلال تحليل النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى وجود اختلاف كبير من حيث حدة المقاومة بين المنظمات التي تنتمي إلى القطاع العام وتلك المنتمية إلى القطاع الخاص. فنجد أن عمال القطاع الخاص يؤكدون أن هناك تنسيق ومشاركة بين القائمين على التحول الرقمي والمنفذين له كما أن المنظمة تحرص على وضع برامج تكوينية موائمة والتغيير الحاصل وتضع كل الآليات التي من شأنها زيادة تقبل العمال لبنود التحول الرقمي وتفهم أسباب مقاومته ومحاولة معالجتها.

على خلاف العمال الذين ينتمون إلى القطاع العام الذين أبدوا امتعاضهم من الطريقة التي يتم بها فرض التحول الرقمي وتجاهل آرائهم من جهة، ومن جهة أخرى عدم توفير برامج تكوينية تسمح لهم بتطوير مهاراتهم كي تتماشى مع متطلبات التغيير التكنولوجي وتعبيرهم عن غياب تلك الثقة في الإدارة العليا التي لا تسمح لهم بالمساهمة بطريقة فعالة في التحول الرقمي.

5. الخلاصة:

أضحى التحول الرقمي حتمية تفرضها حيثيات بيئة المنظمة سواء تعلق الأمر بالمنظمة الخاصة التي تسعى لتحقيق مكانتها في السوق أو العمومية التي تهدف إلى تحسين علاقتها بالمعاملين معها، وعلى القائمين عليها السهر على تسيير هذه المرحلة من خلال تجنب المصاعب وتجاوز التحديات التي تواجههم خلالها، والتي نجد من بينها مقاومة العنصر البشري للتغيير الذي تشهده هذه المنظمة لأسباب عدة.

اختبار فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الأولى:** من خلال تحليل نتائج الدراسة تبين أن التحول الرقمي في المنظمة على اختلاف قطاعها (الخاص، العام) يعتبر ضرورة قصوى يعيه كل من يعمل في القطاعين كونه يضمن للمنظمة الاستمرارية والمنافسة من أجل الضفر بحصة في السوق التي تتواجد فيها ومنه التوسع إلى أسواق أخرى، وبالتالي إثبات صحة الفرضية الأولى.
 - **الفرضية الثانية:** أفرزت كذلك نتائج الدراسة على الاختلاف الكبير في حدة المقاومة بين القطاع العام والقطاع الخاص كما أكدت النتائج بأن تأثير مقاومة المورد البشري للتحول الرقمي على أهدافه في المنظمة التي تنتمي إلى القطاع الخاص أقل حدة من المنظمة التي تنتمي إلى القطاع العام، وذلك لاختلاف أسباب مقاومة التغيير بينهما بالنظر إلى التسيير الجيد للمرحلة من خلال التنسيق بين مستويات المنظمة وإشراك كافة الأفراد في عملية التحول الرقمي، كما أن التحول الرقمي في المنظمات الخاصة تسبقه عملية التحضير والتهيئة من خلال التكوين والتوجيه، على عكس التحول الرقمي في المنظمات العامة الذي يكون التحول فيها غير مسبوق بعملية التحضير أو محضر له بطريقة غير كافية ودون توفير الموارد اللازمة له، أي ثبوت صحة الفرضية الثانية.
- ومن خلال ما سبق يمكن الخروج بالتوصيات التالية:
- ضرورة التحول الرقمي تضع المنظمات أمام حتمية مواجهة الصعوبات التي تواجه عملية التحول من وضع للاستراتيجيات وتوفير للبنى التحتية... الخ؛
 - تسيير مرحلة التحول الرقمي من خلال إدارة مقاومة التغيير، بدراسة أسباب المقاومة ومحاولة تلافيتها والتغلب عليها؛
 - الاهتمام بالعنصر البشري وضرورة إقناعه وإشراكه في العملية حيث يعد حجر الأساس في أي عملية تغيير من خلال الرفع من مهاراته وتطوير قدراته بالتدريب والتكوين؛
 - الاهتمام بالمواهب، تشجيعها وتنميتها خدمة لعملية الابتكار التي تعد المحرك الأساسي لعملية التحول الرقمي في المنظمة؛
 - يعتبر التحول الرقمي في المنظمة على اختلاف قطاعها (الخاص، العام) من أهم التغيرات في عصرنا الحالي والذي يضمن للمنظمة الريادة في حالة استغلاله بالطريقة الصحيحة.

6. الإحالات والمراجع :

1. RIM, Z. (2006). Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions. Montréal, Canada: Université du Québec à Montréal.
2. يومدين بلكبير. (2013). دراسات ميدانية في إدارة الأعمال. عمان: دار البازوري العلمية.
3. جمال الدين المرسي. (2006). الثقافة التنظيمية والتغيير. جمهورية مصر العربية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
4. جميلة سلامي، و يوسف بوشي. (2019, 09 28). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر. مجلة العلوم القانونية و السياسية، 10(02)، الصفحات 944-967.
5. حسين مصيلحي. (2021). الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات. جمهورية مصر العربية: دار الكتب والوثائق الرقمية.
6. صدوقي غريسي، سي الطيب الهشمي ، و علي العبسي. (2021, 12 30). واقع و أهمية التحول الرقمي و الأتمة. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية، 3(2)، الصفحات 90-109.
7. عائشة ابراهيم البرهمي . (2014). إدارة التغيير في الأجهزة الامنية - شرطة الشارقة كنموذج - . الشارقة: مركز بحوث الشرطة.
8. لبنى سحر فاري . (2021, 12 17). دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، 09(01)، الصفحات 33-45.
9. محمد العمادي. (14 ماي, 2016). التحول الرقمي يحسن خدمات الجمهور. الراية الاقتصادية.
10. مدحت محمد محمد. (2016). الحكومة الإلكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
11. مصطفى علي شديد. (2021, 10). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 22(04)، الصفحات 193-226.
12. مصطفى عليان ربحي. (2015). إدارة التغيير. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع