



[www.mecsaj.com/ar/](http://www.mecsaj.com/ar/)

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

بحث بعنوان: "أهمية إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في نجاح عملية التحول الرقمي"

باسم: "عائشة عبدالله محمد الكايد"

مهندسة حاسوب مديرة الدراسات في بلدية السلط

[ayosha84@yahoo.com](mailto:ayosha84@yahoo.com)



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية (البلديات) في الأردن، وذلك من خلال أخذ عينة من موظفي بلدية السلط الكبرى و عمل دراسة استطلاعية لهم عن طريق الاستبيان وذلك لتحقيق أهداف الدراسة.

يحتوي الاستبيان على ثلاثة محاور أساسية تم تصنيفها الى متغير مستقل و يضم (المتغيرات الشخصية، ادارة التغيير) و متغير تابع (التحول الرقمي) وتوصلت نتائج الدراسة إلى التوصيات التالية:

ضرورة اتباع مسؤولي البلديات في الاردن اسلوب اداري مناسب يراعي جميع نقاط الضعف في أبعاد إدارة التغيير التنظيمي , من أجل دفع و تفعيل التحول الرقمي بشكل افضل و ملحوظ.

ضرورة التحول إلى اللامركزية كأسلوب في اتخاذ القرارات وتفعيلها بما يساهم في تعزيز التغيير في التكنولوجيا و يسمح للمسؤولين باتخاذ الإجراءات اللازمة دون انتظار الإدارة المركزية.

العمل على تنمية و تطوير الموارد البشرية من أجل تطوير الموظفين بالمؤسسات الخدمية من خلال إجراء دورات تدريبية جديدة ومستحدثة وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي السريع.

العمل على تقليل الفجوة و مقاومة التحول الرقمي بتحفيز الموظفين و تفعيلها.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التغيير؛ التحول الرقمي؛ المؤسسات الخدمية؛ بلدية السلط الكبرى.



[www.mecsaj.com/ar/](http://www.mecsaj.com/ar/)

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

## **Abstract:**

This study aimed to know the impact of change management on the success of digital transformation in service institutions (municipalities) in Jordan, by taking a sample of employees of the Greater Salt Municipality and conducting an exploratory study for them through a questionnaire in order to achieve the objectives of the study.

The questionnaire contains three main axes that have been classified into an independent variable and includes (personal variables, change management) and a dependent variable (digital transformation). The results of the study reached the following recommendations:

The necessity for municipal officials in Jordan to follow an appropriate administrative style that takes into account all the weaknesses in the dimensions of organizational change management, in order to advance and activate the digital transformation in a better and noticeable way.

The necessity of shifting to decentralization as a method of making decisions and activating them, which contributes to promoting change in technology and allows officials to take the necessary measures without waiting for the central administration.



[www.mecsaj.com/ar/](http://www.mecsaj.com/ar/)

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

Work on the development and development of human resources in order to develop employees in service institutions by conducting new and updated training courses in order to keep pace with the rapid technological development.

Work to reduce the gap and resist digital transformation by motivating and activating employees.

**Keywords:** change management; digital transformation; service establishments; Greater Salt Municipality.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

## فهرس المحتويات

1.1 المقدمة	6
1.2 مشكلة الدراسة	7
1.3 فرضيات الدراسة	8
1.4 أهداف الدراسة	8
2. الإطار النظري للدراسة	9
2.1 إدارة التغيير	9
2.2 التحول الرقمي	13
منهجية البحث	17
النتائج والتوصيات	32
1.4 نتائج الدراسة	32
2.4 التوصيات	32
المصادر والمراجع	34



www.mecej.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

## 1.1 مقدمة:

برز منذ مطلع القرن الحادي والعشرين في المملكة الأردنية الهاشمية مصطلح الحكومة الإلكترونية، ولم يكن في حينه واضح ما المقصود بهذا المصطلح، ومع مرور الوقت بدأ هذا المصطلح أو المفهوم بالتبلور شيئاً فشيئاً، حيث شرعت بعض الوزارات والمؤسسات الحكومية بإنشاء مواقع الكترونية لها للتعريف بها، ومن ثم بدأت بطرح جزء من خدماتها عبر هذه المواقع. ومع مرور الوقت اتسعت رقعة التحول الرقمي لتشمل معظم- إن لم يكن كافة- الوزارات والمؤسسات الحكومية، ومن بين هذه المؤسسات التي وجب عليها مواكبة هذا التطور البلديات عموماً والبلديات الكبرى على وجه الخصوص، مثل بلدية إربد والزرقاء والسلط، التي هي مدار بحث هذه الدراسة.

كان للبلديات أهمية خاصة في هذا الإطار كونها أحد أهم المؤسسات التي تعتبر على احتكاك وتواصل مباشر مع المجتمع المحلي فكان من الضروري تسهيل الخدمات المقدمة من البلديات على المواطن ما أمكن. وقد تجسدت أهمية التحول الرقمي بعد ما شهده العالم والمملكة جراء فيروس كوفيد-19 (كورونا)، الذي عطل كافة أشكال الحياة التقليدية، وهو ما قد يستمر لعدة سنوات. فكان لزاماً على بلدية السلط الكبرى الاستمرار في تقديم خدماتها بشكل غير تقليدي، وقد نجحت البلدية في هذا الأمر كون البنية التحتية الرقمية كانت جاهزة ومستعدة للتعامل مع المواطن من مكان عمله أو من بيته أو حتى من خارج البلاد.

لذلك، جاءت هذه الدراسة لتقييم مدى نجاح بلدية السلط الكبرى في التحول الرقمي والبحث في الأساليب والمناهج الإدارية التي تم استخدامها وهل ساهمت في نجاح التحول الرقمي أم كانت معيقة له.

تعتبر إدارة التغيير أحد أهم الطرق الإدارية الفاعلة في تجسيد التحول الرقمي ونجاحه، كون غايته الأساسية جعل البلدية قادرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتمكينها من تحقيق التوازن وتقديم خدماتها بالحد الأدنى المطلوب رغم هذه المتغيرات، هذا من جهة، ومن جهة أخرى جعلها قادرة على مواكبة التطورات وتحديث خدماتها والمساهمة في تنمية المجتمع المحلي، وتعزيز مبدأ اللامركزية الذي سيكون هو العنوان الرئيسي في المرحلة المقبلة،



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

التي يجب الاستعداد له، خصوصاً مع تغيير مسمى وزارة البلديات إلى وزارة الإدارة المحلية، الأمر الذي يعني بالضرورة قدرة البلديات على أن تكون مستقلة ذاتياً وأن تكون قادرة على تقديم خدماتها من الألف إلى الياء، ومن غير الممكن نجاح هذه الغاية دون إدارة التغيير والتحول الرقمي.

### 1.2 مشكلة الدراسة:

للوصول إلى حل موضوع البحث و معالجته تم طرح هذا السؤال " ما مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي في نجاح عملية التحول الرقمي على مستوى بلدية السلط الكبرى من وجهة نظر موظفيها؟" ومن هذا السؤال الرئيسي ينبثق منه الاسئلة الفرعية التالية ليتم الاجابة عليه :

- 1- ما هو مستوى التغيير التنظيمي في بلدية السلط الكبرى؟
- 2- ما هو مستوى التحول الرقمي في بلدية السلط الكبرى؟
- 3- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) إدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي في بلدية السلط الكبرى ؟

### 1.3 فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من السؤال الى الرئيسي لمشكلة البحث والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه سنقوم على اختبار صحة الفرضية التالية: " إدارة التغيير أثر على نجاح عملية التحول الرقمي في بلدية السلط الكبرى مدار البحث " وتم تقسيم هذه الفرضية الى ثلاثة فرضيات فرعية و تضم:



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

- 1- يوجد اهتمام إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى مدار البحث .
- 2- يوجد أثر مظاهر التحول الرقمي في بلدية السلط الكبرى مدار البحث
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) إدارة التغيير على نجاح عملية التحول الرقمي في بلدية السلط الكبرى محل الدراسة وذلك من وجهة نظر موظفيها.

#### 1.4 أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية وذلك انسجاماً مع أسئلة البحث:

- 1- معرفة مستوى إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى
- 2- معرفة مستوى التحول الرقمي في بلدية السلط الكبرى من وجهة نظر موظفيها
- 3- الكشف عن مدى تأثير التحول الرقمي بإدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى
- 4- الخروج بمجموعة من اقتراح الحلول و التوصيات والتي من خلالها حث المؤسسات الخدمية على ضرورة اتخاذ ادارة التغيير كأسلوب إداري ناجح من اجل نجاح عملية التحول الرقمي و خفض مقاومة التغيير بقدر المستطاع.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

## الإطار النظري

### 1. إدارة التغيير

#### 2.1 تعريف إدارة التغيير:

يعتبر مصطلح التغيير من الكلمات الشائعة في شتى المجالات و يعرف على أنه آلية إدخال تحسينات وتطوير الوضع الحالي بحيث يكون مختلف عما هو عليه حالياً. ومن خلال هذا التعريف نستطيع القول أن إدارة التغيير هي " الجهاز المسؤول عن عملية إدخال تحسينات وتعديلات مخطط لها مسبقا بهدف تطوير عمل المؤسسة ووضع برامج قابلة للتطبيق بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة بأفضل الوسائل وأقصرها زمنياً، وهذا يتطلب دراسة الواقع الحالي للمؤسسة والمشاكل التي تواجهها سواء على صعيد القوى البشرية أو البرامج التشغيلية، أو علاقتها بالمؤسسات الأخرى وتأثير المجتمع المحلي عليها" (نشيدة، 2011، ص52).

وتعرف ايضا على انها "تطبيق و تفعيل الأساليب والأنظمة الحديثة في منظمات الأعمال" (عطية حسين أفندي، 2004).

و هي ايضا " مجموعة من الجهود المتسلسلة و المستمرة بعيدة المدى والتي تهدف الى تحسين أداء المؤسسة و قدرتها على مواكبة التطور و إدخال كل ما هو جديد لتمكينها من حل المشاكل ومواجهة التحديات" (Harper, 1998).

وفي تعريف آخر هي " الجهود التي تهدف إلى زيادة نشاط وفاعلية المؤسسة وذلك عن طريق تحقيق توازن وتكامل بين الحاجيات و الأهداف الشخصية المطلوبة مع أهداف المؤسسة وذلك باستخدام و تفعيل البرامج الهادفة للتغيير الشامل لكل مؤسسة و عناصرها" (Bass & Avolio, 1994).

و بالتالي يمكن القول إن إدارة التغيير هو جهاز إداري يتبع الأساليب المخططة و الهادفة و يعمل على التركيز على التعديل في العناصر والمكونات الأساسية للمؤسسة و هي الهيكل التنظيمي، و الأفراد، حتى تستطيع التكيف مع البيئة الداخلية و الخارجية و متغيراتها للمؤسسة، وذلك من أجل الانتقال بها من الوضع الحالي لها الى وضع افضل لها مستقبلا عن طريق رفع وتحسين كفاءتها وقدرتها على حل المشكلات والتحديات التي تواجهها.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

## 2.2 أهداف إدارة التغيير:

تتمثل أهداف إدارة التغيير في النقاط التالية (Patricia,2001):

- تحسين و زيادة فعالية المؤسسة على قدرتها في التعامل والتكيف مع البيئة والظروف المحيطة بها وتعزيز قدرتها على البقاء و مواكبة التطور والنمو وكذلك زيادة قدرتها على التعاون والتكامل بين مختلف المستويات الادارية من اجل الوصول الى الأهداف العامة للمؤسسة.
- تحفيز العاملين بالمؤسسة لإحداث التطوير والتغيير المناسب , الإبداع وذلك عن طريق مساعدتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية أيا كان موقعهم (قياديا أو في مواقع التنفيذ) و الذي من شأنه تحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الانتقال إلى العمل الجماعي بين العاملين نتيجة تغيير السلوكيات لهم كي تتوافق مع التغييرات و التحسينات في الظروف المحيطة بالمؤسسة.
- زيادة الثقة و الترابط و الاحترام و التعاون أيضا بين أفراد المؤسسة الواحدة مما يؤدي زيادة الدوافع لهم للعمل وذلك عن طريق تفعيل نظام الحوافز و المكافآت.
- تحسين رؤية المؤسسة ورسالتها و سمعتها نتيجة تغيير الأنماط القيادية في المؤسسة إلى أنماط مهتمة العاملين و الأفراد و السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات

## 2.3 دوافع وجود إدارة التغيير:

يمكننا تقسيم الدوافع إلى سببين وهما:

- 1- الأسباب الداخلية: و هي الاسباب التي نتجت من داخل المؤسسة و منها:
  - توجه القيادة الى احداث التغيير لتحقيق و إحداث تطوير نوعي في الأداء المؤسسي.
  - تطوير المؤسسات و نموها يضعها تحت الضغوط لمراجعة أسلوب الإدارة فيها، حيث أن انضمام عاملين و أفراد جدد ينتج تغييرات ومتطلبات جديدة.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

● وجود المشاكل الداخلية للعاملين وكثرتها وكذلك الحال كثرة الشكاوي و شدة الإجراءات والعقوبات التأديبية و الذي من شأنه يؤدي إلى أن يسود اللامبالاة و الهروب من الأداء الوظيفي بالإضافة أيضا وجود الروتين وضعف الإبداع و مقاومة التغيير.

2- الأسباب الخارجية: تلعب الظروف المحيطة و الخارجية للمؤسسة دورا كبيرا في الدوافع لوجود ادارة التغيير و من أهمها ( دودين، 2013، ص5-6):

● التطور التكنولوجي السريع و المستمر عالميا و توجه الحكومة والمؤسسات إلى الإدارة الإلكترونية و الذي من شأنه يفرض عليها التغيير و التطوير المستمر كي تتمكن من التكيف و المنافسة والبقاء في ظل المتطلبات المعاصرة اداريا.

● الضغوط الخارجية التي تفرضها القوى السياسية و القانونية على المؤسسات و الذي يجبرها على اعادة النظر في الأساليب و التنظيمات المتبعة نظرا لتغير القوانين والأنظمة مثل إصدار التشريعات الحكومية وقوانين الدفاع (في ظل أحداث كوفيد 19).

● الضغوطات التي تمارسها الجمعيات والاتحادات العاملين لتحسين أجور العاملين و ظروف العمل نتيجة تحديد الحد الأدنى لأجور العاملين.

#### 2.4 مجالات إدارة التغيير:

- التغيير في الأفراد:

تعتبر الأفراد من أهم مجالات وعناصر إدارة التغيير في أي مؤسسة حيث يشمل الموارد البشرية و القوى العاملة و يتمثل التغيير بتفهم و إدراك شخصياتهم و حاجاتهم و سلوكهم و العمل على تغييرها حيث تضم النواحي التالية:



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

- التغيير المادي للأفراد و و يتمثل بالاستغناء عنهم أو تعيين أفراد جدد أو إحلال بعضهم مكان بعض.
- التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهارتهم و تعزيز قدراتهم أو تعديل سلوكهم بتطبيق برامج التنمية البشرية و التدريب.

- التغيير في الهيكل التنظيمي: تتمثل إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي بإعادة تقسيم الوحدات الإدارية, و استحداث إدارات جديدة او دمجها مع ادارات اخرى و توزيع الوظائف و المهام و يتسع التغيير فيه ايضا الى نطاق الاشراف على العمال و الانظمة المطبقة في المؤسسة مثل (نظام المكافآت, تقييم الأداء, والرقابة) والتوسع بتغيير السياسات المتبعة.

- التغيير في التكنولوجيا: يعتبر التغيير التكنولوجي من أكثر المجالات و أوسع نطاق في التغيير وذلك لملاحقة ومواكبة التقنيات الحديثة التي من شأنها تعمل على تقديم الخدمات بأقل التكاليف وأسهل الطرق ويمكن التغيير فيها في اقتناء أو تعزيز الوسائل التكنولوجية الحديثة ( أجهزة و معدات، وسائل الاتصال والتواصل بين الأفراد داخل المؤسسة و بين المؤسسات المختلفة مع بعضها البعض).

## 2. التحول الرقمي:

### 2.1 تعريف التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي بأنه "عملية تحويل المواد و الملفات الغير رقمية مثل ( الكتب, المجلات، الجرائد،المخطوطات) و غيرها الى قيم و ملفات رقمية بحيث يمكننا التعامل معها خلال اجهزة و تكنولوجيا المعلومات (الحاسب الآلي، الماسح الضوئي) او اي معدات اخرى. ( الخثعمي, 2011، ص21).

و يعرف ايضا على انه "عملية تطبيق و تفعيل التقنيات الحديثة و المعاصرة للاستفادة منها في إنجاز الأعمال والإبداع لتكون بيئة العمل أكثر مرونة و إدراكا للتنبؤ و التخطيط المستقبلي و التأقلم بشكل أسرع لتحقيق النتائج في إنجاز الاعمال" (آل صمع، 2018)



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

ومما سبق يمكننا تعريف التحول الرقمي على أنه عملية انتقال و ارتقاء المؤسسة من العمل بالشكل التقليدي الى الشكل التقني الرقمي ومن خلاله يتم تحويل المعاملات الورقية معاملات رقمية في جميع المؤسسة بما في ذلك الارشفة و يكمن ذلك بتطبيق التكنولوجيا والاتصالات الحديثة في جميع مديريات المؤسسة كلاً حسب احتياجه من أجل تحقيق الأهداف وإنجاز الأهداف بأسرع وقت وأقل التكاليف.

## 2.2 الدوافع المؤسسية للتحول الرقمي

هناك العديد من الدوافع والمحفزات التي دفعت المؤسسات للتحول من الطابع التقليدي إلى طابع التحول الرقمي ومنها:

- متلقي الخدمة: يزداد احتياج متلقي الخدمة و العملاء في أي مؤسسة يوماً بعد يوم على ضرورة تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المطلوبة ومن ذلك أصبح إدراك أهمية المعلومات الرقمية وضرورة توفيرها حاجة أساسية لمتلقي الخدمة و التعامل معها والاستفادة منها.
- التطورات التقنية : و تحديدا في مجال نظم المعلومات و الحاسب الآلي و الاتصالات و حيث دخلت تقنيات الذكاء الاصطناعي، والواقع المعزز، بتقنية ثلاثية الأبعاد، و الواقع الافتراضي وغيرها من التقنيات التي حصلت في هذا المجال .
- التنافسية: من الملاحظ أن هناك منافسة قوية تتعرض لها المؤسسات في جميع شتى المجالات مقابل مؤسسات جديدة تعتمد على التحول الرقمي.
- وهناك دوافع جديدة ظهرت مؤخراً جراء جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) التي أدت إلى تعطل العمل التقليدي الوجيه.

## 2.3 ايجابيات وفوائد التحول الرقمي ومن أبرز هذه الفوائد

- توفير التكلفة والجهد بشكل كبير و العمل على تحسين جودة الكفاءة التشغيلية و تنظيمها.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

- العمل على ضبط وتحسين وتسهيل الإجراءات لحصول متلقي الخدمة و المواطنين على الخدمات

- إيجاد فرص واستحداث خدمات و تقديمها بشكل غير تقليدي بطريقة مبتكرة.

وهذا كله يعمل على مساعدة المؤسسات على توسيع نطاق عملها الى اكبر عدد من المواطنين و متلقي الخدمة.(البار،2018)

#### 2.4 التحديات والعوائق التحول الرقمي:

هناك العديد من التحديات التي تواجهها المؤسسات في مجال التحول الرقمي من أبرزها:

- عدم وجود إرادة سياسية فعالة تعمل على دعم وتبني عملية التحول نحو الإدارة الرقمية (الرقمنة) و تقديم الدعم السياسي الكافي لإقناع الجهات الإدارية المسؤولة بضرورة تطبيق التقنيات الحديثة لمواكبة الثورة التقنية الرقمية.
- عدم توفر بيئة العمل الإلكتروني تتميز بحماية قانونية و فكرية، مثل حماية برامج الإدارة الإلكترونية من التخريب والعبث بها لاختراق المواقع في ظل غياب العقوبات الرادعة لمرتكبيها.
- عدم قيام الإدارة العليا باحداث تغييرات إدارية مثل (دمج او استحداث بعض الإدارات، أو تحديد السلطات و العلاقات بين الادارات المختلفة، أو شح في البرامج التدريبية للموظفين) التي من خلالها يتم إدخال الإدارة الرقمية و تفعيلها.
- ضعف و نقص الميزانيات والموارد المالية المخصصة لمشاريع التحول الرقمي بالإضافة الى ان اجور الصيانة التقنية باهظة.
- تعاني المؤسسات من قلة الكفاءات و القدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي و احداث التغيير داخلها.
- اختلاف مستوى الدخل لدى الموظفين و العاملين لدى المؤسسة و هذا يحد من التقدم في عملية التحول الرقمي.
- التخوف من مخاطر أمن المعلومات وسرية البيانات كنتيجة لاستخدام التقنيات الحديثة.



www.mecej.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

## 2.5 مجالات تطبيق التحول الرقمي

ان تطبيق عملية التحول الرقمي يشمل المجالات التالية:

- **التقنيات:** تحتاج عملية التحول الرقمي إلى وجود بنية تحتية تشمل الأجهزة مثل (حاسبات آلية، طابعات، ماسحات ضوئية) و أنظمة التشغيل (Servers)، و وسائط التخزين، و البرمجيات المختلفة، التي تعمل من خلال المركز المعلوماتي التكنولوجي في المؤسسة يسمح من خلاله استخدام الأصول (الأوراق الاصلية) بكفاءة و يضمن توفير مستوى من الخدمة للجميع (الموظفين، متلقي الخدمة، ومورديها) من خلال فريق مهني تكنولوجي مسؤول عن البنية التحتية و الشبكة التقنية بغض النظر كانت شبكة محلية أو سحابية.

- **البيانات:** في أي مؤسسة يفترض وجود جدول تصنيف البيانات من حيث سريتها قبل البدء بعملية التحول الرقمي و إدخال التكنولوجيا فيها وهذا يعمل على تسهيل عملية تحليل البيانات وإدارتها وتوفير الأدوات اللازمة للتحليل الاحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ المستقبلي لها.

- **الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية الجانب الأساسي والحيوي المسؤول عن تطبيق و نجاح عملية التحول الرقمي، لذلك يجب توفير كادر من الموظفين قادر على استخدام البيانات والعمل على تحليلها و المقدره على اتخاذ القرار فيها، ويجب أن يحظى بقدرته على العمل على مقاومة التغيير اتجاه التحول الرقمي.

- **العمليات:** هي مجموعة من المهام و النشاطات التي يتم العمل بها داخل المؤسسة و لضمان نجاح عملية التحول الرقمي يجب أن يكون هناك وصف لكل عملية يتم العمل بها داخل المؤسسة بحيث يكون ضمن جدول يحدد فيه وصف العملية و الشريك (سواء كان من نفس المؤسسة أو من الشركات الخاصة الموفرة للتقنيات) و ايضا يحدد فيه التطلعات المستقبلية لانجاز العمليات بشكل افضل و اسهل والذي من شأنه النهوض بخطة التحول الرقمي المستقبلية للمؤسسة.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

## منهجية البحث

### تمهيد

البحث جزءان ( الجزء النظري والجزء التطبيقي) فيما يخص الجزء النظري تم اعتماد وتطبيق منهج الوصف و الذي من شأنه يسمح لنا بالتعرف على ظاهرة البحث ووضعها في الاطر الصحيحة وتحليلها نظريا بالركون إلى البحث في أهم النظريات التي تتعلق ادارة التغيير و التحول الرقمي.

و أما بخصوص الجزء التطبيقي فسيتم اتباع المنهج الوصفي الذي يمكننا من وصف الظاهرة مدار البحث بشكل موضوعي دون تدخل أو تحيز، الأمر الذي لا يعني الاعتماد على جمع المعلومات فحسب، بل تحليلها وفهمها بغية التوصل إلى النتائج والتوصيات المرجوة والتي نطمح أن تسهم في تحسين الواقع و الخدمات وتطويرها.

### 3. الإجراءات المنهجية للدراسة

#### 1.3 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تمثلت في الكشف عن إدارة التغيير و أثرها على نجاح عملية التحول الرقمي في البلديات.
- الحدود الزمنية: شهر آب 2021.
- الحدود البشرية: شملت الدراسة الموظفين العاملين في بلدية السلط الكبرى.

#### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين بلدية السلط الكبرى، أما العينة فكانت عدد من الأفراد العاملين في بلدية السلط الكبرى و التي تمثلت في (52) موظف.



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

### 3.3 أداة الدراسة:

الأداة التي تم استخدامها في جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة هي الاستبيان، حيث تم العمل على تطويرها وبنائها بناء على الفرضيات و الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة نفسها، بحيث تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور

المحور الأول و يتعلق بالبيانات الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الإجتماعية و سنوات الخبرة)، المحور الثاني و يتعلق بمتغير إدارة التغيير، أما المحور الثالث فيتعلق بمتغير التحول الرقمي و نجاحه.

### 4.3 ثبات أداة الدراسة:

قبل البدء بتوزيع الاستبيان و تحليله تم قياس مدى و مصداقية و ثبات أداة الدراسة و ارتباطها مع بعضها البعض من خلال الاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية (SPSS V26) بقياس متحفظ الثبات معامل " كرونباخ ألفا " وجاءت النتائج موضحة في جدول رقم (1) كما يلي:

جدول رقم (1): قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

معامل " كرونباخ ألفا "	عدد الفقرات	محاور أداة الدراسة
0.95	12	التغيير في الأفراد
0.84	6	التغيير في التكنولوجيا
0.88	16	التغيير في الهيكل التنظيمي
0.94	34	ثبات محور إدارة التغيير
0.95	14	ثبات محور التحول الرقمي
	48	الثبات الكلي للاستبانة



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V26)

يلاحظ من الجدول رقم (1) أن قيم معامل "كرونباخ ألفا" تراوحت بين (0.84 – 0.95) وتعتبر هذه القيم مرتفعة وجميعها أكبر من 60% (النسبة المقبولة) وهذا كفيل على أن الاستبيان ثابت و يعتد به بهدف الدراسة الميدانية.

### 5.3 خصائص عينة الدراسة:

بعد تفرغ البيانات الواردة في محتوى الاستبيان و المستلمة من عينة البحث، حيث تبدأ عملية وصف عينة الدراسة (المحور الأول) حيث تم اعتماد الأسلوب الإحصائي الوصفي لذلك وعلى النحو التالي:

النسبة المئوية%	العدد	الجنس
21.2	11	ذكر
78.8	41	انثى
%100	52	المجموع

جدول رقم (1)

يلاحظ من الجدول (1) أن أفراد عينة البحث كانت بأغلبية للإناث بالنسبة 78.8% في حين بلغت نسبة أفراد العينة من الذكور 21.2% وهذا يدل على أن أغلب العاملين على الأنظمة والحاسب الآلي هن الإناث.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

## جدول رقم (2)

العمر	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 25 سنة	1	1.9%
من 25 الى 30 سنة	5	9.6%
من 30 إلى 35 سنة	14	26.9%
من 35 الى 40 سنة	19	36.5%
اكبر من 40 سنة	13	25%
المجموع	52	100%

يلاحظ من الجدول رقم (2) إن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) عاما بنسبة 63.4% من إجمالي أفراد العينة، وهذا يدل على أن بلدية السلط الكبرى – محل الدراسة – تقوم بإدارتها كفاءات شابة قادرة على التغيير و العطاء.

## جدول رقم (3)

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية%
دون الثانوية العامة	0	0%
الثانوية العامة	2	3.8%
دبلوم	9	17.3%
بكالوريوس	36	69.3%
دراسات عليا	5	9.6%
المجموع	52	100%

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن نسبة أفراد العينة الحاصلين على شهادات جامعية فما فوق يشكل 78.9% وهذا يدل على أن المستوى التعليمي لأفراد العينة يعتبر مرتفعا، مما يحفز ويشجع على الأخذ برأيهم ومقترحاتهم.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

#### جدول رقم (4)

النسبة المئوية%	العدد	الحالة الاجتماعية
75%	39	متزوج
25%	13	غير متزوج
100%	52	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن نسبة 75% من أفراد العينة هم متزوجون مما يدل على أن أغلب أفراد العينة لديهم حالة من الاستقرار الأسري والاجتماعي، وهذا يعتبر مؤشرا إيجابيا على قدرتهم على أداء وإنجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية.

#### جدول رقم (5)

النسبة المئوية%	العدد	المسمى الوظيفي
7.7%	4	فني
25%	13	اداري
32.7%	17	مهندس
34.6%	18	رئيس قسم
100%	52	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن مسمى رئيس قسم (مدراء الخط الاول) كانت اعلى نسبة من بين المسميات الوظيفية الاخرى، في حين بلغت نسبة المسمى الوظيفي للمهندسين بنسبة 32.7% وهذا يدل على أنه لديهم تصور واضح عن أعمالهم وواقع البلدية واتخاذ القرارات الصائبة فيما يخص إدارة التغيير والتحول الرقمي.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

### جدول رقم (6)

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية%
أقل من خمس سنوات	5	9.6%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	12	23.1%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	23	44.2%
أكثر من 15 سنة	12	23.1%
المجموع	52	100%

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 67.3% و هذا يتفق مع بيانات جدول رقم (2) بأنهم من ذوي الأعمار المرتفعة مما يدل على أنهم يتمتعون بخبرة كبيرة ودراية علمية عالية التي تعزز وتدعم الإجابة على الاستبيان.

### 5.3 التحليل الإحصائي واختبار فروض البحث

فيما يتعلق بالمحور الثاني و الثالث من الاستبيان تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث يتراوح المقياس من 1 إلى 5 حسب الجدول التالي:

### جدول رقم (7)

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

ووفقاً لأسئلة الدراسة تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية على النحو التالي:

1. حساب بايجاد معاملات الثبات لايجاد معامل كرونباخ ألفا
2. الاحصاء الوصفي بايجاد المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري
3. الإحصاء بايجاد تحليل الانحدار المتعدد.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

### النتائج المتعلقة بالإجابة على المحور الأول

تمثل المحور الأول بالسؤال التالي: " ما مستوى إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى ؟" للوصول إلى النتائج تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. لمعرفة مستوى إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى كما هو موضح في الجدول رقم (8). وقد تم تقسيم نتائج المتوسط الحسابي الى خمس درجات (معياري التحكيم) كالتالي: من (1-1.8) ضعيفة جدا؛ (1.81 – 2.6) ضعيفة؛ (2.61-3.40) متوسطة؛ (3.41-4.20) مرتفعة؛ (4.21-5) مرتفعة جدا.

جدول رقم (8) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى (إجابة الفقرات (السؤال الأول)

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
التدريب	2.42	1.17734	ضعيفة	
التحفيز	2.46	1.16251	ضعيفة	
نمط القيادة	2.69	1.07628	متوسطة	
العلاقات الانسانية	2.94	1.09210	متوسطة	
بعد التغيير في الأفراد	2.92	1.00676	متوسطة	
بعد التغيير في التكنولوجيا	3.10	955.	متوسطة	
مرونة الهيكل التنظيمي	2.62	1.10531	متوسطة	
خطوط السلطة والمسؤولية	2.62	1.15731	متوسطة	
خطوط الاتصالات	2.69	1.14684	متوسطة	
صنع القرار	2.67	1.20002	متوسطة	
بعد التغيير في الهيكل التنظيمي	2.67	1.13278	متوسطة	
المحور ككل	2.71	1.11021	متوسطة	

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج

يلاحظ من الجدول رقم (8) أن انطباع الموظفين كانت بشكل عام بدرجة متوسطة فيما يخص مستوى الاهتمام بإدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى محل الدراسة.

إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (2.7098) و الانحراف المعياري (1.11)



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

وهذا يدل على أن التغييرات و التحسينات التي قامت بها البلدية لم تكن بالمستوى المطلوب من وجهة نظر العاملين بها. حيث جاءت الفقرات متفاوتة في درجة الموافقة مرتبة على النحو التالي:

التغيير في التكنولوجيا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.10) و انحراف معياري (0.955) بدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على البلدية محل الدراسة قامت بعمل تغييرات على مستوى التكنولوجيا من خلال إدخال التقنيات الحديثة من اجهزة ومعدات مساندة لمتطلبات العمل الامر الذي ادى الى توفير الوقت والجهد على الموظفين أثناء العمل.

التغيير في الأفراد في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(2.92) و انحراف معياري (1.01) بدرجة موافقة متوسطة وهذا يدل على توافق أفراد عينة الدراسة على أنه يوجد تغيير ملموس على مستوى الأفراد بشكل نسبي، حيث جاء بعد العلاقات الانسانية ليؤكد ذلك اولا بمتوسط حسابي(2.94) وانحراف معياري(1.09)بدرجة متوسطة، يليه نمط القيادة ثانيا بمتوسط حسابي (2.69) و انحراف معياري (1.08) مما يدل على أن القيادة في بلدية السلط الكبرى محل الدراسة تتخذ أسلوب و نمط يساعدها على أحداث و مقاومة التغيير الذي يظهر أثره على الموظفين

أما ثالثا جاء بعد التحفيز بمتوسط حسابي (2.46) بدرجة ضعيفة مما يدل على أن هناك نقص واضح على مستوى التحفيز للموظفين في البلدية من قبل الادارة، اما بعد التدريب كان الأخير بمتوسط حسابي(2.42) بدرجة ضعيفة مما يدل على أنه يوجد نقص و ضعف الدورات التدريبية للموظفين ولا يوجد لها ربط أو شرط في ترفيع درجات الموظفين سنويا.

التغيير في الهيكل التنظيمي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.13) بدرجة موافقة متوسطة. الأمر الذي يعني أن هناك قبول نسبي للتغيير في الهيكل التنظيمي وأن نسبة لا بأس بها من العينة تسعى لنمط تغييرى أفضل أو بوتيرة أسرع، خصوصا وأن البلدية لا تتمتع باستقلالية تامة وأنها تتبع للتوصيات والقرارات



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

الحكومية، والتي قد تكون قابلة للتطبيق في بلدية ما وغير قابلة للتطبيق في بلدية أخرى، كون كل بلدية لها خصوصية في عملها وهيكلها التنظيمي تبعاً للمجتمع المحلي ومتطلبات المدينة. وفي المجمل يرتبط التغيير في الهيكل التنظيمي بنمط خطوط الاتصال الذي جاء بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (1.10)، يليه نمط صنع القرار الذي من شأنه إشراك الموظفين في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي ( 2.67 ) انحراف معياري مقداره (1.2). وحل بالمرتبة الأخيرة نمط مرونة الهيكل التنظيمي وخطوط السلطة والمسؤولية حيث تساوت قيم المتوسط الحسابي لهما بمقدار (2.62).

نستنتج مما سبق أن الفرضية الأولى والتي كانت تنص على "هناك اهتمام إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى محل الدراسة" قد تحققت، وبالتالي عدم قبول الفرضية البديلة التي كانت تنص على أنه لا يوجد اهتمام إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى محل الدراسة.

5.5 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني " ما مستوى التحول الرقمي في بلدية السلط الكبرى؟". وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات السؤال لمعرفة مستوى التحول الرقمي في بلدية السلط الكبرى كما يلي:

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مستوى التحول الرقمي في بلدية السلط الكبرى من وجهة نظر موظفيها



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	توفر البلدية أجهزة حاسوب اللازمة لأداء المهام	3.43	1.14	مرتفعة
2	توفر البلدية ملحقات الحاسوب من طابعات و ماسحات ضوئية للمكاتب	3.42	1.13	مرتفعة
3	توفر البلدية جهاز معلومات الكتروني خاص بمعاملات المواطنين (النافذة الواحدة)	3.157	1.17	متوسطة
4	يرتكز نظام المعلومات في البلدية على الحاسوب بشكل كلي	3.00	1.12	متوسطة
5	حفظ البيانات يكون الكتروني	3.39	.93	متوسطة
6	يوجد برامج أمن شبكات محدثة حفظ البيانات وسريتها	3.41	1.10	مرتفعة
7	لدى البلدية موقع إلكتروني دائم وفعال	3.42	1.13	مرتفعة
8	يوجد شبكة الكترونية داخلية(انترانت) للتواصل الموظفين فيما بينهم	3.17	1.17	متوسطه
9	جهة الاتصال إلكترونيا بين البلدية و المؤسسات الأخرى	3.00	1.12	متوسطة
10	متابعة أداء الموظفين يتم إلكترونيا	3.39	.93	متوسطة
11	هناك تدريب الكتروني (online) يخضع الموظفين له	3.25	1.10	متوسطة
12	تمتلك البلدية نظام إلكتروني للموارد البشرية	3.75	.95	مرتفعة
13	تقدم البلدية جزء من خدماتها إلكترونيا بشكل كامل	2.52	1.21	متوسطة
14	استطاعت البلدية التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلكترونيا	2.71	1.23	متوسطة
	مجموع الكلي للمحور	3.22	1.10	

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V26)



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

يلاحظ من الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة كانت متفاوتة ، تراوحت بين (2.52 - 3.75) فيما يخص التحول الرقمي على مستوى بلدية السلط الكبرى محل الدراسة, أي أن مستوى التحول الرقمي للمحور بشكل كلي جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.22) و انحراف معياري (1.1). أي أن هناك تفاوت كبير في درجة الموافقة بين درجتى المتوسطة والمرتفعة.

بالنسبة للفقرات التي كانت فيها آراء أفراد العينة محل الدراسة مرتفعة جاءت مرتبة كما يلي:

الفقرة رقم (12) وهي: " تمتلك البلدية نظام إلكتروني للموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.75) و انحراف معياري (0.95) وهي درجة مرتفعة مما يدل على أنه يوجد عدد كاف من القوى العاملة المتخصصة في تشغيل و العمل على الانظمة المعلوماتية و تعديلها و تطويرها وصيانتها.

الفقرة رقم (1) وهي: " توفر البلدية أجهزة حاسوب اللازمة لأداء المهام" بمتوسط حسابي (3.43) و انحراف معياري (1.14) و هذا يدل ان هناك أثر ملموس لدى الموظفين على ان البلدية توفر اجهزة الحواسيب اللازمة لانجاز العمل.

الفقرة رقم (2) وهي: " توفر البلدية ملحقات الحاسوب من طابعات و ماسحات ضوئية للمكاتب" بمتوسط حسابي (3.42) و انحراف معياري (1.13) مما يدل ويؤكد أن البلدية توفر العدد الكافي من كافة ملحقات الحاسوب لإنجاز العمل بكفاءة.

الفقرة رقم (7): " لدى البلدية موقع إلكتروني دائم وفعال" بمتوسط حسابي (3.42) و انحراف معياري (1.13) وهذا مؤشر على عملية التحول الرقمي في البلدية تسير بشكل فاعلي و مدروس.

الفقرة رقم (6): " يوجد برامج أمن شبكات محدثة حفظ البيانات وسريتها" بمتوسط حسابي (3.41) و انحراف معياري (1.1) مما يدل على أن هناك ثقة من قبل أفراد العينة على أن نظام حماية و أمن المعلومات المطبق في البلدية يوفر الحماية القصوى للبيانات و المعلومات.

أما بالنسبة للفقرات التي حصلت على درجة متوسطة من آراء أفراد العينة كانت مرتبة كما يلي:



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

الفقرة رقم(5): "حفظ البيانات يكون الكتروني" و الفقرة رقم(10): "متابعة أداء الموظفين يتم إلكترونيا" بمتوسط حسابي (3.39) و انحراف معياري (0.93) مما يدل على أن البلدية بدأت بالتخلي عن الأرشفة الورقية بشكل نسبي و استبداله بالارشفة الالكترونية وأنه يتم نماذج تقييم الأداء للموظفين تعبى إلكترونيا  
الفقرة رقم (11):"هناك تدريب الكتروني (online) يخضع الموظفون له" بمتوسط حسابي (3.25) و انحراف معياري (1.1) مما يدل على أن هناك تفاوت في طرق تدريب الموظفين ما بين التقليدي (الحضور الوجاهي) والتدريب الالكتروني.

الفقرة رقم(3):"توفر البلدية جهاز معلومات الكتروني خاص بمعاملات المواطنين (النافذة الواحدة)"بمتوسط حسابي(3.17) و انحراف معياري(1.17)

3.5 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: ينص السؤال على:" هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) إدارة التغيير على نجاح عملية التحول الرقمي في بلدية السلط الكبرى محل الدراسة؟" للإجابة على هذا السؤال تم اولا التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك باستخدام اختبار "كولمجروف- سمرنوف " فهو اختبار ضروري القيام به في حال كان هناك اختبار الفرضيات لأنه يشترط في معظم الاختبارات العلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

#### جدول رقم(10): اختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة

المحور	محتوى المحور	قيمة Z	حجم العينة	مستوى الدلالة SIG
01	إدارة التغيير	0.083	52	0.2
02	التحول الرقمي	0.065	52	0.2

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نتائج الاختبار لمستوى الدلالة الإحصائية SIG كلها أكبر من (0.05) مما يدل على أن البيانات الخاصة بأداة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

بعد نجاح البيانات بأنها تتبع التوزيع الطبيعي تم إخضاع البيانات تحليل الانحدار المتعدد وذلك باعتماد أن المتغير المستقل إدارة التغيير في مجالاتها الثلاث : (الأفراد, الهيكل التنظيمي, التكنولوجيا) و المتغير التابع كان محور التحول الرقمي. وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (11): تحليل الانحدار المتعدد لإدارة التغيير التنظيمي على نجاح عملية التحول الرقمي في بلدية السلط الكبرى

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R SQUARED)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.742 <sup>a</sup>	.550	0.000	19.543	6.620	3	19.861	الانحدار
		-	-	.339	48	16.260	الخطأ
		-	-	-	51	36.121	المجموع

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية ادارة التغيير التنظيمي على نجاح عملية التحول الرقمي في بلدية السلط الكبرى محل الدراسة، وذلك خلال قيمة مستوى الدلالة SIG حيث بلغت (0.00) فهي تعتبر أقل من مستوى الدلالة (0.05) فهي دالة احصائيا , و هذا يدل على أن إدارة التغيير التنظيمي يؤثر على نجاح عملية التحول الرقمي في بلدية السلط الكبرى محل الدراسة.

أي أن عملية التحول الرقمي في العمل البلدي لبلدية السلط الكبرى من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي يتأثر الأسلوب المعتمد في إدارة التغيير التنظيمي.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

و لمعرفة تأثير أبعاد إدارة التغيير التنظيمي على نجاح عملية التحول الرقمي تم ايجاد واحتساب تحليل الانحدار المتعدد التأثير أبعاد إدارة التغيير التنظيمي (متغيرات مستقلة) على نجاح عملية التحول الرقمي (المتغير التابع). فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (12): الانحدار المتعدد التأثير أبعاد التغيير التنظيمي على نجاح عملية التحول الرقمي

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	المعاملات العلمية	المعاملات غير المعلمية			
		قيمة Beta	Std.error	B	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.00	4.137		0.294	1.218	الثابت (Constant)	
0.231	1.214	.206	0.147	.178	التحول الرقمي	التغيير في الأفراد
0.817	.233	.028	0.107	.025	التحول الرقمي	التغيير في الهيكل التنظيمي
0.001	3.531	.552	0.135	.475	التحول الرقمي	التغيير في التكنولوجيا

نلاحظ من نتائج الجدول السابق أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة التغيير التنظيمي (التغيير في الأفراد و التغيير في الهيكل التنظيمي) على نجاح عملية التحول الرقمي في بلدية السلط الكبرى محل الدراسة، حيث جاءت نتائج مستويات الدلالة البعدين السابقين على التوالي (0.231)، (0.817) وكلاهما أكبر من مستوى الدلالة (0.05). مما يعني أنه حتى لو كان هناك تغيير في الأفراد و الهيكل التنظيمي في بلدية السلط الكبرى محل الدراسة لن يؤثر على نجاح عملية التحول الرقمي، بينما نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (SIG) بعد التغيير في التكنولوجيا (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وايضا قيمة (Beta) و التي بلغت (0.552) و هي قيمة موجبة و دالة ايضا معنويا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على بعد التغيير في التكنولوجيا يؤثر بشكل واضح في نجاح عملية التحول الرقمي في بلدية السلط الكبرى محل الدراسة، و من ذلك يمكننا القول بأن مستوى التحول الرقمي الذي تم



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

قياسه في بلدية السلط الكبرى محل الدراسة لا يعزى إلى أسلوب إدارة التغيير التنظيمي بشكل عام و صريح بل الى بعد واحد فقط هو التغيير في التكنولوجيا. وبالتالي يمكننا القول بأن الفرضية الثالثة محققة و هي "هناك أثر ذو دلالة احصائية ادارة التغيير التنظيمي على نجاح عملية التحول الرقمي في بلدية السلط الكبرى محل الدراسة من وجهة نظر موظفيها". حيث تجسد هذا التأثير من خلال بعد واحد وهو بعد التغيير في التكنولوجيا و بذلك يتم عدم قبول و رفض الفرضية البديلة التي كانت تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية ادارة التغيير التنظيمي على نجاح عملية التحول الرقمي في بلدية السلط الكبرى من وجهة نظر موظفيها".

## النتائج والتوصيات

### 1.4 نتائج الدراسة:

يمكننا تلخيص ما توصلت له هذه الدراسة فيما يلي:

- مستوى إدارة التغيير التنظيمي في بلدية السلط الكبرى جاء بمتوسط حسابي (2.71) بدرجة متوسطة و انحراف معياري (1.11) و هذا دليل على ان اعمال الادارة و قراراتها في ادارة التغيير التنظيمي لا يرقى بالمستوى المطلوب واللازم من وجهة نظر موظفيها.
- يعتبر بعد التغيير في التكنولوجيا من أكثر الأبعاد اهتماما بالتغيير على مستوى بلدية السلط الكبرى حيث سجل هذا البعد على درجة قبول مرتفعة بمتوسط حسابي (3.10)
- إن مستوى التحول الرقمي في بلدية السلط الكبرى محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي(3.22) و انحراف معياري (1.10).



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

- يوجد اثر ابعاد إدارة التغيير التنظيمي على نجاح عملية التحول الرقمي في بلدية السلط الكبرى محل الدراسة, ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة العليا في البلدية تسعى الى دفع عجلة التحول الرقمي من خلال إحداث تغييرات في التغيير التكنولوجي

#### 2.4 التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة يمكننا أن نقدم بعض التوصيات و الاقتراحات كما يلي :
- ضرورة اتباع مسؤولي البلديات في الاردن اسلوب اداري مناسب يراعي جميع نقاط الضعف في أبعاد إدارة التغيير التنظيمي، من أجل دفع و تفعيل التحول الرقمي بشكل افضل و ملحوظ.
  - ضرورة التحول إلى اللامركزية كأسلوب في اتخاذ القرارات وتفعيلها بما يساهم في تعزيز التغيير في التكنولوجيا و يسمح للمسؤولين باتخاذ الإجراءات اللازمة دون انتظار الإدارة المركزية.
  - العمل على تنمية و تطوير الموارد البشرية من أجل تطوير الموظفين بالمؤسسات الخدمية من خلال إجراء دورات تدريبية جديدة ومستحدثة وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي السريع.
  - العمل على تقليل الفجوة و مقاومة التحول الرقمي بتحفيز الموظفين و تفعيلها.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الحادي والأربعون ( أيلول ) 2021

ISSN: 2617-9563

## المصادر والمراجع

- اللوزي ، موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي " أساسيات ومفاهيم حديثة " ، عمان دار وائل للنشر 2012
- دودين ، يوسف أحمد دودين ، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي ، عمان دار اليازوري للنشر والتوزيع 2013
- المقالات :
- الخثعمي ، مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي ، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات
- بوادي ، مصطفى بوادي ، صناعة بيئة رقمية في ظل عصرنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر ، دفاتر السياسة والقانون ، العدد 17 ، 2017
- الأطروحات :
- نبيل ، سوفي نبيل ، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي ،
- مواقع الانترنت :
- آل صمع ، علي بن صالح آل صمع ( 2018 ) ، التحول الرقمي كمركز استراتيجي لقيادة التحول الاقتصادي :
- <https://hpg.mile.org>
- البار ، تقنيات التحول الرقمي : عدنان مصطفى البار ( 2018 ) ،
- <http://ambar.kau.edu.sa>