

أثر مقاومة التغيير على التحول الرقمي بإمارة منطقة عسير

The Impact of Change Resistance on Digital Transformation in The Asir Region

علي عبدالله علي العمري، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية

حسين علي سويلم ال كدم ، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية

عبدالله بن زاهر العمري، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية

تاريخ قبول البحث: 2025 / 7 / 1

تاريخ استلام البحث: 2025 / 5 / 6

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مقاومة التغيير على التحول الرقمي بإمارة منطقة عسير، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بإمارة منطقة عسير، وشملت عينة الدراسة (302) موظفا وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقاومة التغيير على التحول الرقمي بإمارة منطقة عسير، وأن واقع التحول الرقمي بالإمارة كان بمستوى جيد، وأن مستوى مقاومة التغيير للتحول الرقمي بإمارة منطقة عسير كان بمستوى متوسط، وأنه تتوفر متطلبات إدارة مقاومة التغيير بشكل ممتاز. وأوصت الدراسة بتعزيز إدارة مقاومة التغيير في إمارة منطقة عسير لضمان نجاح عمليات التحول الرقمي، وذلك من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين وتعزيز الوعي بأهمية التغيير وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة، وتعزيز قدرات القيادة وإدارة التغيير في إمارة منطقة عسير من خلال توفير الدعم اللازم والتدريب على مهارات القيادة الرقمية وإدارة التغيير، وتعزيز التفاعل الإيجابي بين القادة والموظفين، والأخذ بعين الاعتبار عند القيام بإجراءات التحول الرقمي العوامل الفريدة التي قد تؤثر على نجاحها، مثل الثقافة المؤسسية وهيكل التنظيم والسياق الاقتصادي والاجتماعي المحلي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي؛ مقاومة التغيير؛ إمارة منطقة عسير.

Abstract:

The study aimed to investigate the impact of change resistance on digital transformation in the Asir Region, utilizing a descriptive-analytical approach and a questionnaire as a data collection tool. The study population included all employees in the Asir Region, with a sample size of 302 employees. The study found a statistically significant impact of change resistance on digital transformation in the Asir Region. It also revealed that the current status of digital transformation in the region was good, while the level of change resistance towards digital transformation was moderate. Moreover, the study concluded that the requirements for managing change resistance were excellent. The study recommended enhancing change resistance management in the Asir Region to ensure the success of digital transformation processes. This could be achieved through continuous training and development for employees, raising awareness about the importance of change, and fostering a suitable organizational culture. Additionally, it suggested enhancing leadership and change management capabilities by providing necessary support and training in digital leadership skills. Furthermore, it emphasized considering the unique factors that may affect the success of digital transformation initiatives, such as organizational culture, organizational structure, and local economic and social contexts.

Keywords: Digital transformation; Change resistance; Asir Region.

المقدمة:

شهد العصر الحديث تحولات جذرية أثرت على الأفراد والمنظمات والحكومات، نتيجة الثورة الصناعية الرابعة التي أحدثت تطوراً متسارعاً في تقنيات المعلومات والاتصال، مما جعل التحول الرقمي ضرورة استراتيجية تتبناها الدول لتعزيز كفاءة خدماتها. ويُعد تعاون الموظفين عنصراً أساسياً في إنجاح هذا التحول، بينما تُشكل مقاومة التغيير تحدياً جوهرياً يعوق تبني التقنيات الرقمية وتطبيقها بفعالية (وهدان، 2022).

ورغم ما يقدمه التحول الرقمي من مزايا في توسيع نطاق الخدمات وتحسين تجربة المستخدمين، إلا أن المؤسسات الحكومية تواجه العديد من التحديات أبرزها ضعف تحديد الأولويات، وفشل إدارة التغيير، وظهور مقاومة من الموظفين لأسباب متعددة منها الخوف من فقدان الوظيفة أو نقص المهارات الرقمية (حمدي والفيومي، 2021). وتُعرف مقاومة التغيير بأنها استجابة عاطفية وسلوكية ناتجة عن الشعور بالتهديد من التغيير، وتؤثر سلباً على تقبل الأفراد له وتفاعلهم معه. (Burke, 2023)

وفي المملكة العربية السعودية، سعت الحكومة من خلال مبادرات رقمية مثل "مبادرة العطاء الرقمي" إلى تسريع التحول الرقمي في كافة القطاعات. ومع ذلك، تُظهر النتائج الأخيرة لقياس التحول الرقمي لعام 2023 أن إمارة منطقة عسير ما تزال في المرتبة الثامنة بين مناطق المملكة، ما يؤكد وجود فجوات تحتاج إلى تحسين (هيئة الحكومة الرقمية، 2023).

بناءً على ما سبق، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي تسعى الدراسة للتعرف على أثر مقاومة التغيير على التحول الرقمي في إمارة منطقة عسير.

المبحث الأول: مقاومة التغيير

تُعد مقاومة التغيير من الظواهر الجوهرية التي تواجهها المنظمات عند سعيها لتطوير هياكلها وأساليب عملها. وتمثل هذه الظاهرة عاملاً حاسماً يمكن أن يُسهم إما في دعم عمليات التغيير المؤسسي أو في عرقلتها، إذ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستجابة النفسية والسلوكية للعاملين تجاه التغيير. وتزداد أهمية هذه الظاهرة خصوصاً في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تتبناه المنظمات الحكومية.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير

تعكس مقاومة التغيير سلوكًا طبيعيًا ينبع من شعور الأفراد بعدم الأمان حيال التغيير المرتقب، مما يؤدي إلى القلق والتوتر الداخلي نتيجة عدم التيقن من النتائج المترتبة عليه (بلكبير، 2013). وتمثل المقاومة ردود فعل تتراوح بين السلبية الصريحة أو الضمنية، وتُعد استجابة عاطفية دفاعية ضد ما يُـ perceived أنه تهديد للروتين القائم (البريمي، 2014؛ RIM، 2006). ويشير Burnes (2015) إلى أن المقاومة لا تقتصر على السلوك العدائي الظاهر، بل تشمل أيضًا الامتناع عن التصرف أو إبداء اللامبالاة. وفي ضوء ذلك، فإن Scholkmann (2021) يرى أن تحديد مؤشرات ملموسة للمقاومة يُعد تحديًا، لأن بعض أشكالها تظهر بشكل غير مباشر كفقدان الإنتاجية أو تراجع الإيرادات بسبب فشل مبادرات التغيير.

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير

تُعزى مقاومة التغيير إلى مجموعة معقدة من العوامل المتداخلة، وفقًا لمنظور الأنظمة، حيث ترى بعض النظريات أن الأنظمة تميل إلى التوازن الذاتي، مما يجعلها بطبيعتها مقاومة للتغيير (Dent & Goldberg، 1999؛ Scholkmann، 2021). ويشير Kotter (1995) إلى أن التغيير يحدث عندما تكون القوى الخارجية أقوى من الحواجز الداخلية، بينما أوضح Klonek et al (2014) أن المقاومة تنشأ عن تفاعل ديناميكي بين القوى الدافعة والمعيقة للتغيير. وقد حدد لعشب وبلحيمر (2022) ست مجموعات رئيسية لأسباب مقاومة التغيير في القطاع الحكومي، تشمل:

1. الأسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال: ضعف التواصل، غياب الشفافية، وعدم وضوح الإجراءات.
2. الأسباب المتعلقة بالمشاركة: غياب إشراك الموظفين واختلاف الرؤى بين القيادات والعاملين.
3. الأسباب المتعلقة بالمهارات والقيم: الخوف من عدم التكيف مع المهارات الجديدة والتمسك بالتقاليد.
4. الأسباب المرتبطة بالخسائر المتوقعة: مثل فقدان الامتيازات أو الوظائف.

5. أسباب ناتجة عن تجارب سابقة: فشل التغييرات السابقة ينعكس سلباً على تقبل التغيير الجديد.
6. الأسباب الشخصية والتنفيذية: مثل سرعة التنفيذ أو وجود خلافات شخصية بين العاملين والقادة.

المطلب الثالث: تحديات التغيير في المنظمات

تشير الأدبيات إلى وجود جملة من التحديات التي تعيق التغيير في المنظمات، ومنها الجمود الهيكلي الذي يحافظ على الأنظمة القائمة، ومحدودية نطاق التغيير حيث تتأثر الأنظمة الفرعية ببعضها البعض، والعادات الجماعية التي تُفضل الاستقرار، إلى جانب تهديدات متعلقة بالخبرة المتخصصة، والعلاقات السلطوية، وتوزيع الموارد داخل المنظمة (Burnes, 2015).

المطلب الرابع: إدارة التغيير ومجالات التغيير

تعني إدارة التغيير توجيه المنظمة من الحالة الراهنة إلى حالة مرغوبة باستخدام أساليب فعالة واقتصادية. وتُعرف بأنها عملية منظمة تهدف إلى تحسين أداء المنظمة عبر تطوير القدرات الداخلية لمواجهة التحولات الخارجية (Mathews & Linski, 2016؛ Jahn & Kurse, 2019). وتمثل هذه الإدارة جهداً مستمراً لتهيئة الأفراد وتوجيههم خلال فترات الانتقال، كما تساعد في تجاوز المقاومة وتحقيق النجاح في مبادرات التغيير (Ifenthaler, 2020؛ لعشب وبلحيمر، 2022). وتشمل مجالات إدارة التغيير مجموعة واسعة من النطاقات، منها:

1. الهيكل التنظيمي: إعادة توزيع المهام والوحدات.
2. الموارد البشرية: تعيين، تدريب، أو تقليص القوى العاملة.
3. طرق وإجراءات العمل: تبسيط العمليات وتحديثها.
4. السياسات التنظيمية: تعديل أو إلغاء السياسات القديمة.
5. الأنشطة: إدخال أو دمج أو إلغاء أعمال قائمة.

6. الموارد المادية: تحديث الآلات والمواد (Ifenthaler, 2020؛ Burnes, 2015).

المطلب الخامس: أهداف إدارة التغيير وأنواع التغيير في المنظمات

تهدف إدارة التغيير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية أبرزها:

1. تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات.
2. دعم الموظفين لتحقيق الأهداف المؤسسية وتحقيق الرضا الوظيفي.
3. توجيه السلوكيات نحو العمل الجماعي.
4. تحسين العلاقات الداخلية وتحفيز الموظفين.
5. تغيير الأنماط القيادية نحو الشراكة والمرونة (Kerres, 2020).

تتنوع التغييرات وفق طبيعتها ومصدرها، وتشمل:

1. التغيير غير المخطط: الناتج عن التطور الطبيعي.
2. التغيير المخطط: المبني على التحليل الاستراتيجي.
3. التغيير المفروض: دون إشراك الموظفين، مما يسبب مقاومة.
4. التغيير بالمشاركة: الأكثر استدامة وقبولاً (Scholkmann, 2021).

المطلب السادس: مراحل عمليات التغيير

تمر عملية التغيير التنظيمي بخمس مراحل رئيسية:

1. الدراسة التشخيصية: تحديد فرص التطوير.

2. وضع خطة التغيير: تحديد الأهداف والمسارات.
3. تهيئة العاملين: التعامل مع المقاومة المحتملة.
4. تنفيذ التغيير: إشراك العاملين وضمان الانسجام.
5. المتابعة التصحيحية: مراجعة الأداء ومعالجة الانحرافات (Kerres, 2020).

المبحث الثاني: التحول الرقمي

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

أدت التطورات الحاصلة في مجال التقنيات الرقمية إلى ظهور مفاهيم حديثة من أهمها التحول الرقمي، الذي يشكل استجابة ومواكبة المنظمة لمتغيرات بيئتها، حيث تسعى للحفاظ على تنافسيتها وضمان استمراريتها، ليكون التحول الرقمي ضرورة أساسية للبقاء، وقد عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2018) بأنه مصطلح يشير إلى "الآثار الاقتصادية والمجتمعية للرقمنة والرقمية. كما عرفته المفوضية الأوروبية على أنه "تكامل ودمج للتقنيات الرقمية مع الأنظمة المادية ما ينجم عنه انتشار نماذج الأعمال المبتكرة" (لعشبية وبلحمر، 2022)، وعرف بأنه "نموذج عمل جديد قائم على استعمال التقنيات الرقمية في ابتكار منتجات وخدمات جديدة وطريقة توزيعها والتركيز والتوجه نحو العميل أو المستخدم؛ (غريسي وآخرون، 2021)، كما عرف على أنه "السعي إلى تحقيق استراتيجية المنظمات وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير الخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والموظفين وأصحاب" (مصيلحي، 2021).

المطلب الثاني: مزايا التحول الرقمي

تهدف المؤسسات إلى تطبيق التحول الرقمي للاستفادة من المزايا التي يحققها هذا التوجه، وتهدف الدول إلى التحول الرقمي في أعمالها تحقيقاً لعدة منافع:

- أ. 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.
- ب. تحسين الأداء يجعله أكثر كفاءة وفعالية من خلال تقليص وقت الإنجاز وزيادة الدقة.
- ج. تحقيق رضا المتعاملين بالنظر لما يحققه التحول الرقمي من اختزال لوقت المعاملات ودقة في الإنجاز.
- د. توفير الدعامة لبرامج التنمية الاقتصادية.
- هـ. رفع كفاءة وفاعلية التعاملات بين القطاعات الحكومية وقطاعات الأعمال؛
- و. تخفيض تكاليف التنسيق والمتابعة المستمرة؛
- ز. زيادة العوائد الربحية للتعاملات الحكومية مع قطاعات الأعمال؛
- ح. فتح مجال الاستثمار في قطاع المعلومات
- ط. - تحقيق درجة عالية من التكامل بين المشاريع الحكومية والقطاعات الخاصة الأمر الذي يخدم مصلحة الاقتصاد الوطني. (محمد، 2016)
- كما أكد العمادي (2016) إلى أن التحول الرقمي له فوائد عدة تعود على الشركات الخاصة، ومنها:
- أ. يوفر التكلفة والجهد بشكل ملحوظ ويرفع الكفاءة التشغيلية وينظمها.
- ب. يعمل على تحسين الجودة ويبسط الإجراءات.
- ج. 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.
- د. تكوين كم هائل من المعلومات والبيانات التي تساعد متخذي القرارات على مراقبة الأداء وتحسين جودة خدماتها.

المطلب الثالث: متطلبات التحول الرقمي

تعدّ متطلبات التحول الرقمي عنصرًا أساسيًا لنجاح المشاريع في هذا العصر، حيث تتطلب عملية التحول العديد من العوامل الحيوية التي يجب أخذها في الاعتبار. تشمل هذه المتطلبات:

- أ. الاستراتيجية: إن وضع رؤية مستقبلية للمنظمة يتطلب فهمًا عميقًا لتوجهات السوق واحتياجات العملاء، بالإضافة إلى تحليل شامل للمنافسين والاتجاهات الصناعية. يجب على المنظمة تصميم تجارب مستخدم مبتكرة تلبي توقعات العملاء وتحفزهم على التفاعل مع المنتجات أو الخدمات الجديدة. بالإضافة

إلى ذلك، يجب أن يكون هناك تركيز على مشاركة الموظفين في عمليات التغيير وتطوير الإجراءات التشغيلية بشكل أسرع وأسهل، مما يساعد في تعزيز القبول والتبني للتحول الرقمي داخل المنظمة.

ب. الثقافة التنظيمية: إن بناء ثقافة تعزز التكامل والتعاون بين جميع الأطراف داخل المنظمة أمر حاسم. يجب أن تتبنى المنظمة قيمًا ومفاهيم تعزز التعلم والتطور المستمر، وتشجع على التفاعل بين مختلف الأقسام والأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة.

ج. القيادة التحويلية: تؤدي دورًا مهمًا في توجيه المنظمة نحو التحول الرقمي. ينبغي أن تتبنى القيادة العليا نهجًا يشجع على الابتكار والاستثمار في المواهب البشرية، مما يعزز التفاعل بين الموظفين ويحفزهم على تطوير حلول إبداعية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

د. الموارد البشرية: تحظى بأهمية كبيرة في عملية التحول الرقمي، حيث يجب أن تتبنى المنظمة سياسات وإجراءات تهدف إلى تطوير وتعزيز قدرات ومهارات الموظفين لمواكبة التطورات التكنولوجية. علاوة على ذلك، ينبغي وضع أنظمة وسياسات لتحفيز وتشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في عملية التحول الرقمي.

هـ. البنية التحتية: إن إعداد بنية تحتية رقمية قوية يعتبر أمرًا ضروريًا لنجاح التحول الرقمي. يجب أن تتوفر جميع الأدوات والموارد التقنية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي بفعالية، بما في ذلك البنية التحتية السحابية، والأمان السيبراني، والتحليلات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، وغيرها من التقنيات الحديثة التي تعزز الكفاءة والإنتاجية داخل المنظمة (شديد، 2021).

المطلب الرابع: مقاومة التغيير للتحول الرقمي

تعد مقاومة التغيير الرقمي ظاهرة معقدة تتطلب فهمًا دقيقًا للتنقل بفعالية. ووفقًا لـ Westermann, 2018، ليس التحول الرقمي مجرد اعتماد تقنيات رقمية وإنما يتعلق بتبني عمليات تحويلية داخل المؤسسات. يؤكد (Illeris, 2003) على هذا الرأي، مشيرًا إلى أهمية فهم تفاعلات التعلم الفردية فيما يتعلق بالتغيير المؤسسي.

في نظرية إيليريس للتعلم، يمكن تصور مقاومة التغيير الرقمي من خلال ثلاثة أبعاد هي: المحتوى والحوافز والتفاعل، حيث تحدث المقاومة الخاطئة، كما وصفها (Illeris, 2016)، عندما يكتسب الأفراد معلومات

غير مقصودة، مما قد يؤدي إلى سوء فهم حول التكنولوجيا الرقمية ووظائفها. بالمقابل، يشمل الدفاع عن التغيير مقاومة عصبية غير مدركة، مما يجعل من الصعب التعامل معها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون مقاومة التغيير كعملية نشطة ومدركة بالاعتماد على تجارب سابقة.

يتماشى ذلك مع الأبعاد النفسية للمقاومة: الإدراكية والعاطفية والسلوكية، بحيث يمكن رؤية الفهم الخاطئ للتحول الرقمي كمقاومة إدراكية، والدفاع عن العادات السابقة والتقليدية كمقاومة عاطفية، ومقاومة التغيير كمقاومة سلوكية. ويقدم كل نوع من المقاومة تحديات فريدة في سياق مبادرات التغيير الرقمي.

كما تقترح نظرية إيليريس أن الأفراد يشاركون مع التكنولوجيا في أوضاع مختلفة، بما في ذلك التعلم التراكمي والتكيفي والمحوسب والتحويلي-التوسعي، ويمكن أن تنشأ مقاومة التغيير الرقمي عندما يكون هناك عدم تطابق بين الأنشطة المتوقعة والمنفذة (Illeris, 2015) لذلك يجب على القادة والمديرين تسهيل فهم مشترك لاحتياجات التعلم المؤسسي للتخفيف من المقاومة بفعالية.

تتجاوز تعقيدات مقاومة التغيير الرقمي ما هو فردي إلى حد ما. حيث يجب على المؤسسات خلق مناخ يوازن بين القوى المدفوعة والمقاومة بشكل بناء. ومن خلال التفاوض الجماعي والتعاون في توضيح أهداف التغيير والممارسات، تعزيز الفهم المشترك على كل من المستويين المؤسسي والفردي (Scholkmann, 2011).

منهجية الدراسة

تم اعتماد منهج البحث الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لتحقيق أهدافها والرد على أسئلتها، حيث يركز هذا المنهج على وصف الحالة الدراسية ومن ثم إجراء التحليل، مما يسمح بتوصيف النتائج وتفسيرها بشكل موضوعي. تم استخدام هذا المنهج لجمع البيانات وتحديد المتغيرات والوقائع، ويتميز بأنه يعتمد على معلومات كافية ودقيقة حول ظاهرة محددة بهدف الحصول على نتائج تم تفسيرها بشكل موضوعي.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من كافة منسوبي امارة منطقة عسير والذين يقدر عددهم بـ (2002) موظف وموظفة، وتم اختيار عينة الدراسة بالاعتماد على معادلة روبرت ماسون، حيث بلغ حجم العينة التي تشمل المجتمع (323)، تم اختيارهم بأسلوب المعاينة العشوائية، حيث تم الحصول على (302) استجابة، وبنسبة (93.5%) من مجتمع الدراسة، وهذه نسبة مقبولة كما أشار (Hair et al, 2018).

أداة الدراسة

استخدم الباحثون الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تم تصميمها وتوزيعها على عينة الدراسة والمؤلفة من أربعة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول يتضمن البيانات العامة (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).
 - الجزء الثاني من الاستبانة مخصص لقياس مستوى مقاومة التغيير للتحول الرقمي بإمارة منطقة عسير وتألف من (15) فقرة.
 - الجزء الثالث من الاستبانة مخصص لقياس واقع التحول الرقمي بإمارة منطقة عسير وتألف من (15) فقرة.
 - الجزء الرابع من الاستبانة مخصص لقياس متطلبات إدارة مقاومة التغيير بإمارة منطقة عسير وتألف من (15) فقرة.
- انظر إلى الملحق رقم (1) الذي يبين الاستبانة النهائية للدراسة الحالية، والجدول (1-3) يبين أقسام الاستبانة.

التحقق من أداة الدراسة

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم قياس الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، وثبات الأداة.

جرى عرض أداة الدراسة (الاستبانة) لغايات تحكيمها على المشرف على الدراسة وقد تم إجراء بعض التعديلات عليها وإعادة صياغتها وفقاً لملاحظاته وتوصياته، بعد مناقشة هذه الملاحظات وبالتالي اخذت الاستبانة شكلها النهائي الذي تم توزيعه على مجتمع الدراسة، وتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه، وتبين أن جميع فقرات الأبعاد التي تقيس فقرات متغيرات الدراسة، كانت ذات علاقة طردية مع المجموع الكلي للمتغير الذي تنتمي إليه، كما أن الفقرات كانت ذات دلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، مما يعني أن الفقرات تقيس ما وضعت لقياسه في هذا المتغير (Trippi & Settle, 1976).

كما تبين أن جميع المتغيرات كانت ذات علاقة طردية مع المجموع الكلي لأداة الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، مما يعني أن أداة الدراسة مترابطة وصادقة بنائياً (Trippi & Settle, 1976)، كما قام الباحثون بحساب ثبات أداة الدراسة خلال قيم كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، ولكافة المتغيرات، وكان معامل ألفا كرنباخ لجميع اجزاء الدراسة أكبر من 70%، وجميع معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث يعتبر معامل الثبات (كرونباخ ألفا) مقبول إذا زاد عن (70%)، (Sekaran and Bougie, 2016).

اختبار التوزيع الطبيعي

قبل إجراء اختبار الفرضيات لابد من التأكد من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، في سبيل تحديد الاختبارات اللازم إجرائها، وفي الدراسة الحالية تم استخدام اختبار الالتواء والتقلطح (Skewness and Kurtosis) حيث تعتبر متغيرات الدراسة موزعة طبيعياً في حال كانت قيم الالتواء (Skewness) محصورة بين $1.96 \pm$ وقيم التقلطح (Kurtosis) محصورة بين $3 \pm$ ، وفي حال كانت عدد المشاهدات أكبر من 30 مشاهدة فإنه يفترض التوزيع الطبيعي لأبعاد ومتغيرات الدراسة، وبما إن عدد مشاهدات الدراسة أكبر من 30 فإن متغيرات الدراسة تعتبر موزعة طبيعياً (Collis & Hussey, 2013)، وكانت جميع قيم الالتواء (Skewness) لمتغيرات الدراسة كانت محصورة بين $1.96 \pm$ ، وجميع قيم التقلطح (Kurtosis) كانت محصورة بين $3 \pm$ ، مما يعني أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لمقاومة التغيير على التحول الرقمي بإمارة منطقة عسير. وقد اعتمد الباحثون في اختبار هذه الفرضية على اختبار الانحدار الخطي البسيط، كما في الجدول (1):

الجدول (1) الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الأولى

المتغير التابع.	R	R ²	المتغير	t	الدلالة.
التحول الرقمي	0.315	0.099	مقاومة التغيير	5.757	0.00

قيمة (t) الجدولية (1.962)

نلاحظ من الجدول (1)، أن قيمة (t) بلغت (5.757)، ومستوى دلالتها هو (0.00)، وهو أقل من (0.05)؛ مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لمقاومة التغيير على التحول الرقمي بإمارة منطقة عسير. كما توجد علاقة طردية ضعيفة بين مقاومة التغيير والتحول الرقمي بإمارة منطقة عسير، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.315)، وتفسر مقاومة التغيير ما مقداره (0.1%) من التغيرات الحاصلة في التحول الرقمي.

الفرضية الثانية: يُظهر التحول الرقمي في إمارة منطقة عسير مستوى عالٍ من التميز.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع التحول الرقمي بإمارة منطقة عسير، ثم تم ترتيب هذه الفقرات بحسب متوسطها الحسابي، واستخراج المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير لتحديد واقع التحول الرقمي بإمارة منطقة عسير. كما يلي:

أثر مقاومة التغيير على التحول الرقمي بإمارة منطقة عسير

جدول (2) واقع التحول الرقمي بإمارة منطقة عسير

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
14	متوسط	1.203	3.34	تستخدم الهياكل الحكومية في إمارة منطقة عسير التكنولوجيا الحديثة بشكل فعال
11	جيد	1.158	3.48	تتوفر الموارد التقنية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي في إمارة منطقة عسير
3	جيد	1.097	3.79	هناك جهود مستمرة لتطوير البنية التحتية التقنية في إمارة منطقة عسير.
2	جيد	0.974	3.8	يدرك الأفراد في إمارة منطقة عسير لأهمية الانتقال إلى التحول الرقمي.
7	جيد	1.208	3.59	تتوفر خدمات الإنترنت والاتصالات عالية السرعة في إمارة منطقة عسير.
13	متوسط	1.123	3.39	هناك استخدام فعال للتطبيقات الرقمية في مختلف القطاعات في إمارة منطقة عسير
10	جيد	1.033	3.49	الجهات الحكومية والخاصة تستثمر بشكل كبير في تحسين التحول الرقمي في إمارة منطقة عسير
15	متوسط	1.274	3.23	الأفراد في إمارة منطقة عسير يتلقون تدريباً مناسباً على استخدام التقنيات الرقمية.

أثر مقاومة التغيير على التحول الرقمي بإمارة منطقة عسير

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
9	جيد	1.079	3.56	هناك مشاريع ومبادرات تهدف إلى تعزيز التحول الرقمي في إمارة منطقة عسير .
5	جيد	1.017	3.65	الجهات المعنية في إمارة منطقة عسير تقدم الدعم الفني والتقني لتطبيق التحول الرقمي.
12	جيد	1.139	3.45	العمليات الحكومية والخدمية في إمارة منطقة عسير تعتمد بشكل كبير على التقنيات الرقمية.
6	جيد	1.091	3.65	تشجع البيئة الحكومية والاقتصادية في إمارة منطقة عسير على اعتماد التحول الرقمي.
4	جيد	0.955	3.76	هناك توجه واضح نحو توظيف التكنولوجيا الحديثة لتعزيز النمو الاقتصادي في إمارة منطقة عسير .
8	جيد	1.002	3.57	الشركات والمؤسسات في إمارة منطقة عسير تستثمر بشكل كبير في تحسين التحول الرقمي.
1	جيد	0.957	3.85	يعتبر التحول الرقمي أحد الأولويات الرئيسية في استراتيجية التنمية لإمارة منطقة عسير .
	جيد	0.862	3.573	واقع التحول الرقمي

يبين الجدول (2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة اتفاق عينة الدراسة حول فقرات واقع التحول الرقمي بإمارة منطقة عسير، ويتبين منه أن المتوسطات الحسابية للإجابات لهذا المتغير قد تراوحت بين (3.23- 3.85)، وبمستوى جيد، حيث حصلت الفقرة "يعتبر التحول الرقمي أحد الأولويات الرئيسية في استراتيجية التنمية لإمارة منطقة عسير" على أعلى ترتيب بمتوسط حسابي قيمته (3.85) وانحراف معياري قدره (0.957)، أما الفقرة "الأفراد في إمارة منطقة عسير يتلقون تدريبًا مناسبًا على استخدام التقنيات الرقمية"، فقد حصلت على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قيمته (3.23) وانحراف معياري قدره (1.274)، كما حصل متغير واقع التحول الرقمي على متوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف معياري (0.862)، بمستوى جيد.

بناء على ما سبق نرفض الفرضية القائلة بأنه يُظهر التحول الرقمي في إمارة منطقة عسير مستوى عالٍ من التميز، حيث كان بمستوى جيد.

الفرضية الثالثة: مستوى مقاومة التغيير للتحول الرقمي بإمارة منطقة عسير مرتفع.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى مقاومة التغيير للتحول الرقمي بإمارة منطقة عسير، ثم تم ترتيب هذه الفقرات بحسب متوسطها الحسابي، واستخراج المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير لتحديد مستوى مقاومة التغيير للتحول الرقمي بإمارة منطقة عسير كما يلي:

جدول (3) مستوى مقاومة التغيير للتحول الرقمي بإمارة منطقة عسير

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	متوسط	1.343	2.94	أحياناً أشعر بالقلق حيال التغييرات التقنية الجديدة.
5	متوسط	1.371	2.72	أجد صعوبة في التكيف مع التطورات التكنولوجية في بيئتي العملية.
8	منخفض	1.214	2.58	يصعب عليّ قبول فكرة تغيير الأساليب والأدوات التقنية التي أستخدمها
15	منخفض	1.291	2.21	أعتقد أن التغييرات التقنية قد تؤثر سلباً على كفاءتي في العمل.
1	متوسط	1.164	3.17	يميل زملائي في العمل إلى مقاومة فكرة تبني التكنولوجيا الجديدة
12	منخفض	1.157	2.46	أشعر بالرفض تجاه تغييرات البرامج والتطبيقات التقنية في العمل.
13	منخفض	1.227	2.36	لدي ميل إلى استخدام الأساليب والأدوات التقليدية بدلاً من الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
3	متوسط	1.184	2.99	يبدو أن الزملاء في العمل يعبرون عن مقاومة تجاه تحولات التكنولوجيا في البيئة العملية.

أثر مقاومة التغيير على التحول الرقمي بإمارة منطقة عسير

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
10	منخفض	1.325	2.56	أشعر بالتوتر عندما يتم اقتراح تغييرات تقنية في مجال عملي.
9	منخفض	1.241	2.57	أجد صعوبة في فهم أو استخدام التطبيقات والأنظمة الجديدة التي يتم تقديمها.
11	منخفض	1.267	2.48	أشعر بالتردد في تطبيق تحسينات تكنولوجيا في مسار عملي الحالي.
6	متوسط	1.329	2.64	أعتقد أن استخدام التكنولوجيا الحديثة قد يؤدي إلى فقدان الوظيفة أو تغييرها بشكل كبير
14	منخفض	1.189	2.3	أفضل الاعتماد على الأساليب التقليدية بدلاً من التكنولوجيا الحديثة في العمل.
7	منخفض	1.25	2.6	أجد صعوبة في التفاعل مع التحولات التقنية السريعة في بيئة العمل.
2	متوسط	1.186	3.17	يبدو أن هناك مقاومة عامة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في إمارة منطقة عسير.
	متوسط	0.966	2.64	مستوى مقاومة التغيير

يبين الجدول (3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة اتفاق عينة الدراسة حول فقرات مستوى مقاومة التغيير بإمارة منطقة عسير، ويتبين منه أن المتوسطات الحسابية للإجابات لهذا المتغير قد تراوحت بين (2.21- 3.17)، وبمستوى متوسط، حيث حصلت الفقرة "يميل زملائي في العمل إلى مقاومة فكرة تبني التكنولوجيا الجديدة" على أعلى ترتيب بمتوسط حسابي قيمته (3.17) وانحراف معياري قدره (1.164)، أما الفقرة "أعتقد أن التغييرات التقنية قد تؤثر سلباً على كفاءتي في العمل"، فقد حصلت على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قيمته (2.21) وانحراف معياري قدره (1.291)، كما حصل متغير مستوى مقاومة التغيير على متوسط حسابي قدره (2.64) وانحراف معياري (0.966)، بمستوى متوسط.

بناء على ما سبق نرفض الفرضية القائلة بأن مستوى مقاومة التغيير للتحول الرقمي بإمارة منطقة عسير مرتفع، حيث كان بمستوى متوسط.

الفرضية الرابعة: تتوفر متطلبات إدارة مقاومة التغيير بإمارة منطقة عسير بشكل ممتاز .

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى توفر متطلبات إدارة مقاومة التغيير بإمارة منطقة عسير، ثم تم ترتيب هذه الفقرات بحسب متوسطها الحسابي، واستخراج المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير لتحديد مستوى توفر متطلبات إدارة مقاومة التغيير بإمارة منطقة عسير كما يلي:

جدول (4) متطلبات إدارة مقاومة التغيير بإمارة منطقة عسير

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
5	ممتاز	0.8	4.35	أعتقد أن وضع استراتيجيات مستقبلية واضحة يساهم في تحسين قبول التغيير داخل المنظمة.
9	ممتاز	0.761	4.29	أشعر بأهمية فهم توجهات البيئة الخارجية واحتياجات المستفيدين لتحقيق التحول الرقمي بنجاح.
13	ممتاز	0.783	4.21	أرى أن تحليل البيئة يلعب دوراً مهماً في وضع استراتيجيات التحول الرقمي.
14	جيد	0.8	4.2	تساهم ثقافة التعلم والتطوير المستمر في تسهيل عمليات التغيير داخل إمارة منطقة عسير
10	ممتاز	0.734	4.29	بناء ثقافة تعزز التعاون والتكامل يزيد من فعالية عمليات التحول الرقمي.
6	ممتاز	0.809	4.33	يجب تشجيع التفاعل والتبادل بين الأقسام والفرق داخل إمارة منطقة عسير لتحقيق الأهداف المشتركة.
15	جيد	0.845	4.12	القيادة التحويلية قادرة على تحفيز الموظفين وتلهمهم للمشاركة الفعالة في عمليات التغيير.

أثر مقاومة التغيير على التحول الرقمي بإمارة منطقة عسير

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
11	ممتاز	0.838	4.28	يساهم تبني القيادة العليا لنهج يشجع على الابتكار في نجاح عمليات التحول الرقمي.
3	ممتاز	0.793	4.38	للقيادة العليا دور في توجيه امانة منطقة عسير نحو التحول الرقمي بنجاح.
8	ممتاز	0.803	4.3	يساهم تطوير وتعزيز مهارات وقدرات الموظفين في تحقيق أهداف التحول الرقمي.
12	ممتاز	0.849	4.24	يسهم وضع سياسات وإجراءات تشجع على مشاركة الموظفين في نجاح عمليات التغيير.
4	ممتاز	0.769	4.37	يجب توجيه الاهتمام لتطوير الموارد البشرية كجزء أساسي من استراتيجية التحول الرقمي.
2	ممتاز	0.73	4.4	يساهم وجود بنية تحتية رقمية متطورة في تسهيل عمليات التحول الرقمي.
1	ممتاز	0.709	4.49	تتوفر جميع الأدوات والموارد التقنية اللازمة لتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بفعالية.
7	ممتاز	0.738	4.32	يمثل الاستثمار في التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة جزءاً أساسياً من بنية التحتية الرقمية.

أثر مقاومة التغيير على التحول الرقمي بإمارة منطقة عسير

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
ممتاز		0.642	4.306	توفر متطلبات إدارة مقاومة التغيير

يبين الجدول (4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة اتفاق عينة الدراسة حول فقرات توفر متطلبات إدارة مقاومة التغيير بإمارة منطقة عسير، ويتبين منه أن المتوسطات الحسابية للإجابات لهذا المتغير قد تراوحت بين (4.12- 4.49)، وبمستوى ممتاز، حيث حصلت الفقرة "تتوفر جميع الأدوات والموارد التقنية اللازمة لتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بفعالية" على أعلى ترتيب بمتوسط حسابي قيمته (4.49) وانحراف معياري قدره (0.709)، أما الفقرة "القيادة التحويلية قادرة على تحفيز الموظفين وتلهمهم للمشاركة الفعالة في عمليات التغيير"، فقد حصلت على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قيمته (4.12) وانحراف معياري قدره (0.845)، كما حصل متغير توفر متطلبات إدارة مقاومة التغيير على متوسط حسابي قدره (4.306) وانحراف معياري (0.642)، بمستوى ممتاز.

بناء على ما سبق نقبل لفرضية القائلة بأنه تتوفر متطلبات إدارة مقاومة التغيير بإمارة منطقة عسير بشكل ممتاز.

مناقشة نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لمقاومة التغيير على التحول الرقمي بإمارة منطقة عسير، وأن واقع التحول الرقمي بإمارة منطقة عسير كان بمستوى جيد، وأن مستوى مقاومة التغيير للتحول الرقمي بإمارة منطقة عسير كان بمستوى متوسط، وبأنه تتوفر متطلبات إدارة مقاومة التغيير بإمارة منطقة عسير بشكل ممتاز.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة سليمان وأبو حسين (2022) التي أظهرت أنه يوجد أثر لممارسة قيادة التغيير نحو التحول الرقمي، وكذلك دراسة الكايد (2021) التي توصلت لوجود أثر لإدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي، كما تتفق النتائج مع ما توصلت إليه دراسة Sow (2018) من أن القيادة كان لها تأثير كبير في توجيه المنظمات نحو التحول الرقمي.

اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة رابحي (2022) التي أكدت على أن نجاح مشاريع التحول الرقمي يعتمد على القيادة الرقمية المناسبة، ودراسة Schwarzmueller et al (2018) التي أشارت بأن التحول الرقمي يؤدي إلى تغييرات في تصميم العمل والقيادة، وكذلك دراسة كورتل (2017) من أن العمل الإلكتروني يتطلب مهارات عالية لا تقتصر على المهارات الإدارية فقط.

يبرر الباحثون بعض الاختلاف في هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة لوجود عوامل متعددة. أولاً، يأتي السياق الثقافي والمؤسسي كعامل أساسي يمكن أن يؤثر في نتائج الدراسات؛ حيث تختلف ثقافات المؤسسات وطبيعة العمل في كل منطقة أو إمارة، مما يمكن أن يؤثر على تأثير العوامل مثل القيادة وإدارة التغيير على التحول الرقمي بشكل متباين. ثانياً، تختلف الدراسات في المنهجيات المستخدمة وحجم العينة وطريقة جمع البيانات، مما يمكن أن ينتج عنه اختلاف في النتائج. ثالثاً، يأتي الزمان والظروف كعامل يمكن أن يؤثر في نجاح التحول الرقمي وفعالية القيادة وإدارة التغيير، حيث قد تتغير الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية مع مرور الوقت. رابعاً، تعدد العوامل المؤثرة يمكن أن يسهم في تفسير الاختلاف في النتائج، حيث يمكن أن يتأثر التحول الرقمي بعوامل مثل القيادة، وإدارة التغيير، والمهارات الفنية، والثقافة المؤسسية.

وأخيراً، قد يختلف اهتمام كل دراسة بمجموعة مختلفة من المتغيرات أو الجوانب الخاصة بالتحول الرقمي، مما يمكن أن يؤدي إلى اختلاف في النتائج المتوصل إليها.

الخاتمة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لمقاومة التغيير على التحول الرقمي بإمارة منطقة عسير، كما أن واقع التحول الرقمي بإمارة منطقة عسير كان بمستوى جيد، ومستوى مقاومة التغيير للتحول الرقمي بإمارة منطقة عسير كان بمستوى متوسط، وتتوفر متطلبات إدارة مقاومة التغيير بإمارة منطقة عسير بشكل ممتاز.

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. يُوصى بتعزيز إدارة مقاومة التغيير في إمارة منطقة عسير لضمان نجاح عمليات التحول الرقمي، وذلك من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين وتعزيز الوعي بأهمية التغيير وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة.
2. تعزيز قدرات القيادة وإدارة التغيير في إمارة منطقة عسير من خلال توفير الدعم اللازم والتدريب على مهارات القيادة الرقمية وإدارة التغيير، وتعزيز التفاعل الإيجابي بين القادة والموظفين.
3. الأخذ بعين الاعتبار عند القيام بإجراءات التحول الرقمي العوامل الفريدة التي قد تؤثر على نجاحها، مثل الثقافة المؤسسية وهيكل التنظيم والسياق الاقتصادي والاجتماعي المحلي.

المراجع

المراجع العربية:

- البريمي، عائشة. (2014). *إدارة التغيير في الأجهزة الأمنية - شرطة الشارقة كنموذج*. - الشارقة: مركز بحوث الشرطة.
- بلكبير. بومدين. (2013). *دراسات ميدانية في إدارة الأعمال*. عمان: دار اليازوري العلمية.
- حمدي، شريف؛ والفيومي، ميسون. (2021). أثر مقاومة التغيير للتحول الرقمي كمتغير وسيط على العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء: الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية أنموذجاً. *مجلة البحوث والدراسات العربية*. (75).
- رابحي، فطيمة. (2022). تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة. *مجلة التنظيم والعمل*. 11(3).
- سليمان، هناء؛ وأبو حسين، ولاء. (2022). 2022 تفعيل قيادة التغيير: مدخل لتلبية متطلبات التحول الرقمي بجامعة دمياط. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*. 18(1).1.
- شديد، مصطفى. (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*. 22(4).
- الكايد، عائشة. (2021). أهمية إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في نجاح عملية التحول الرقمي. *المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة*. (41).
- العمادي، محمد. (2016). *التحول الرقمي يحسن خدمات الجمهور*. الرابطة الاقتصادية.

غريسي، صدوقي؛ والهشمي، الطيب؛ والعبسي، علي. (2021). واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية. 3(2).

كورتل، فريد. (2017). القيادة الإدارية كأحد مقومات التحول الرقمي الناجح للإدارة الالكترونية. أبحاث المؤتمر الدولي المحكم: الإدارة الالكترونية بين الواقع والحتمية، الجزائر: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، جامعة البليدة.

لعشب، سهام؛ وبلحيمر، آمال. (2022). مقاومة التحول الرقمي في منظمات الأعمال الجزائرية دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة. 7(2).

محمد، مدحت. (2016). الحكومة الإلكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

مصيلحي، حسين. (2021). الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات. جمهورية مصر العربية: دار الكتب والوثائق الرقمية.

وهدان، محمد. (2022). دور اليات التحول الرقمي في تفعيل مدخل المراجعة على أساس المخاطر لتعزيز جودة عملية المراجعة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 13(2).

المراجع باللغة الإنجليزية

- Burke, W. W. (2023). *Organization change: Theory and practice*. Sage publications.
- Burnes, B. (2015). Understanding resistance to change—building on Coch and French. *Journal of change management*, 15(2), 92-116.
- Collis, J., & Hussey, R. (2013). *Business Research. England: Palgrave Macmillan*.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). “Resistance to Change” A Limiting Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 45-47.
- Hair, J. F., Harrison, D., & Risher, J. J. (2018). Marketing research in the 21st century: Opportunities and challenges. *Brazilian Journal of Marketing-BJMkt, Revista Brasileira de Marketing-ReMark*, Special Issue, 17.
- Ifenthaler, D., & Egloffstein, M. (2020). Development and implementation of a maturity model of digital transformation. *TechTrends*, 64(2), 302-309.
- Illeris, K. (2003). Towards a contemporary and comprehensive theory of learning. *International journal of lifelong education*, 22(4), 396-406.
- Illeris, K. (2015). Transformative learning in higher education. *Journal of Transformative Learning*, 3(1), 46-51.
- Illeris, K. (2016). *How we learn: Learning and non-learning in school and beyond*. Routledge.
- Kerres, M. (2020). Against all odds: Education in Germany coping with Covid-19. *Postdigital Science and Education*, 2, 690-694.
- Klonek, F. E., Lehmann-Willenbrock, N., & Kauffeld, S. (2014). Dynamics of resistance to change: A sequential analysis of change agents in action. *Journal of change management*, 14(3), 334-360.
- Kotter, J. P. (1995). *wyciemana*. *Harvard Business Review*.
- Mathews, B., & Linski, C. M. (2016). Shifting the paradigm: reevaluating resistance to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 963-972.
- RIM, Z. (2006). Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Scholkmann, A. B. (2021). Resistance to (digital) change: Individual, systemic and learning-related perspectives. *Digital transformation of learning organizations*, 219-236.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Review*, 29(2), 114-138.
- Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of leadership on digital transformation. *Business and Economic Research*, 8(3), 139-148.
- Trippi, R., & Settle, R. (1976). A Nonparametric Coefficient of Internal Consistency. *Multivariate behavioral research*, 11 4, 419-24

Westerman, G. (2017). Your company doesn't need a digital strategy. *MIT Sloan Management Review*, 25.

المواقع الإلكترونية:

مبادرة العطاء الرقمي، (2024). المرحلة القادمة للتحول الرقمي. متاح عبر الرابط:

https://webinar.atta.sa/files/webinars/244/files/41c0ea9_1605107749.pdf

هيئة الحكومة الرقمية، (2023). قياس التحول الرقمي 2023. متاح عبر الرابط:

<https://dga.gov.sa/sites/default/files/2023>