

تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي بالمؤسسات المصرية "دراسة حالة على هيئة البريد المصري"

د.إيمان طاهر سيد عباس *

ملخص الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة تقييم مدى كفاءة اتصالات إدارة التغيير بالمنظمات المصرية في إطار التحول الرقمي المؤسسي، وذلك في ضوء التعرف على فاعلية اتصالات إدارة التغيير، وتقييم المراحل الاتصالية وأدوات ووسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في إدارة التغيير، وتحديد أي من الاستراتيجيات الأكثر فعالية في ظل اتصالات إدارة التغيير لتحقيق التحول الرقمي بالمنظمات، وكذلك التعرف على العوائق والصعوبات التي واجهت اتصالات التغيير في أثناء عمليات التغيير الخاصة بالتحول الرقمي بالمنظمات المصرية، وذلك بالتطبيق على "دراسة حالة على الهيئة القومية للبريد المصري". وتم الاعتماد على كلٍ من: نموذج ADKAR ، نموذج اتصالات التغيير لـ (Zareen Husain,2013). وتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة باستخدام كلٍ من: (أ) إجراء مقابلات متعمقة مع أربعة من مسؤولي هيئة البريد المصري، (ب) إجراء استقصاء على عينة من العاملين، وقد تم سحب عينة قوامها (140) مبحوثاً بأسلوب العينة غير الاحتمالية (العمدية المتاحة) من العاملين بالإدارات المختلفة المتاحة بالهيئة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة اتصالات إدارة التغيير وتحقيق مظاهر إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي. بمعنى أنه كلما زادت إيجابية كفاءة اتصالات إدارة التغيير، زادت إيجابية تحقيق مظاهر إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي، الأمر الذي يدل على أن اتصالات إدارة التغييرات المؤسسية تساعد في تسهيل قبول ودعم مبادرات التغيير التنظيمي نحو تحقيق التحول الرقمي. وتعدّ اتصالات إدارة التغيير أحد أهم الشروط التنظيمية لتحقيق التحول الرقمي بالمنظمات. اتضح أنه قد يكون من أسباب فشل التغييرات التنظيمية وفقاً لمؤشرات الدراسة هو الاحتياجات الفردية للعاملين بها، وذلك من خلال عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات الفردية للعاملين ومدى تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو تحقيق التحول الرقمي المؤسسي. وهذا يدل على أن التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي لا يعتمد فقط على السياق والاحتياجات التنظيمية فقط ولكن يعتمد على الميول الفردية للعاملين بالمؤسسة. جاءت أهم الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر فعالية واستخداماً في إدارة اتصالات التغيير المؤسسي نحو التحول الرقمي كلٌّ من: الاستراتيجية العقلانية واستراتيجية التوعية الموجهة. وتقدمت وسائل الاتصالات المباشرة (سواء مع المدير المباشر أو الموظفين بعضهم مع بعض) لتحقيق قبول العاملين للتحول الرقمي المؤسسي، الأمر الذي يدل على أنه مازالت الاتصالات الشخصية المباشرة لها تأثير فعال في اتصالات إدارة التغيير المؤسسي. وجاءت قلة الكوادر البشرية المؤهلة للتغيير نحو التحول الرقمي في تفضيلها وترتيبها وأولوياتها لدى العاملين فيما يخص العوائق الاتصالية في إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: اتصالات إدارة التغيير، التحول الرقمي، التحول المؤسسي، استراتيجيات التغيير، نموذج ADKAR لاتصالات التغيير، البريد المصري.

* مدرس بقسم العلاقات العامة بكلية الإعلام – جامعة القاهرة

Efficiency of change communication management towards institutional digital transformation in Egyptian organizations (Case Study)

This study aims to assess the efficiency of change communication management in Egyptian organizations towards institutional digital transformation, and to identify the effectiveness of change management communications, to evaluate the communication stages, internal communication tools and methods used in change management, and to determine which of the most effective strategies in light of change management communication. To achieve digital transformation in organizations, as well as to identify the obstacles faced by change communications during the change processes of digital transformation in Egyptian organizations, by applying the "case study on the Egypt Post ". It was relied on: ADKAR model& Zareen Hussein's change communication model. The case study approach was relied upon using:

(a) In-depth interviews with four officials in Egypt Post, (b) conducting a survey on a sample of (140) respondents from employees in Egypt Post. The results of the study showed that there is a direct and significant correlation between the efficiency of change communication management and the achievement of change management aspects towards institutional digital transformation. That means the more positive the efficiency of change management communications, the more positive the achievement of change management aspects towards institutional digital transformation. This indicates that organizational change management communications help facilitate the acceptance and support of organizational change initiatives towards achieving digital transformation. Change communication management is one of the most important organizational conditions for achieving digital transformation in organizations. It turns out that one of the reasons for the failure of organizational changes according to the study indicators may be the individual needs of its employees, through the absence of a statistically significant correlation between the individual needs of employees and the extent of evaluating the efficiency of change

communication management towards achieving institutional digital transformation. This indicates that organizational change towards digital transformation does not only depend on the organizational context and needs, but also depends on the individual context of the employees. The most important and most effective communication strategies used in managing institutional change communications towards digital transformation are both the rational strategy and the directed awareness strategy. And the means of direct communication (whether with the direct manager or the employees with each other) advanced to achieve workers' acceptance of the institutional digital transformation, which indicates that direct communication still have an effective impact on organizational change management communication. The lack of qualified human cadres for change towards digital transformation came in their preference, and priorities among employees with regard to communication obstacles in managing change towards institutional digital transformation.

Keywords: Change communication management, Digital transformation, Institutional Change, change strategies, ADKAR model, change communication, Egypt Post.

مقدمة الدراسة

يواجه المجتمع المؤسسي العديد من المؤثرات الخارجية والداخلية، أو كلاهما معاً الأمر الذي يفرض عليها إجراء تعديلات أو تغييرات في نمط إدارتها، واستراتيجية عملها أو التكنولوجيا المستخدمة فيها؛ لذا يتجسد التغيير المؤسسي في تحولات وتعديلات فعلية بالمنظمات تستتبع بالضرورة حدوث تأثيرات عديدة في بيئة العمل، ويكون على العاملين الخضوع لمتطلبات التغيير والعمل على تنفيذها⁽¹⁾.

وبات التحول الرقمي واقعاً تتعامل معه كل دول العالم مع التفاوت في القدرات والإمكانات. وأصبحت التغييرات تأخذ على المستوى الرقمي شكلاً متسارعاً في القطاعات المؤسسية المصرية وفقاً لرؤية مصر 2030، ويهدف التطوير المؤسسي من خلال التحول الرقمي إلى صنع مؤسسات رقمية تشاركية قوية وقادرة على التكيف مع التغييرات المحلية والدولية والوصول إلى جمهورية جديدة ذكية، كما يصنع التطوير المؤسسي الرقمي فرصاً واعدة لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية⁽²⁾.

ومن الجدير بالذكر أن التحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسات، وإنما هو نظام شمولي يمس المؤسسات وطريقة وأسلوب عملها داخلياً مع العاملين، وأيضاً كيفية تقديم الخدمات للجمهور خارجياً لجعل هذه الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع وأدق⁽³⁾.

وفي هذا الشأن يُعد عنصر الاتصالات المؤسسية في إدارة عملية التغيير عنصراً مهماً حتى يتم التأثير على تعديل علاقات الموظفين وسلوكياتهم وفقاً لما تتضمنه عملية التغيير من تحولات تنظيمية متعددة. بالإضافة إلى أنه يساعد في إعداد التوقعات الدقيقة، ويعزز الوعي الفعال طوال عملية التغيير التنظيمية، فيتم إرسال التغيير إلى جميع الموظفين في المنظمة لضمان سير العمل داخل النظام الجديد⁽⁴⁾.

وفي ظل هذا الصعود الكبير للتحول الرقمي بوصفه توجهاً قومياً مصرياً وشرطاً لمواكبة طبيعة ومتغيرات العصر ومتطلباته المتغيرة⁽⁵⁾، زاد اهتمام الباحثين في مجال الاتصالات المؤسسية وخاصة اتصالات إدارة التغيير المؤسسي بتوطين هذه التوجه في المنظمات المصرية. أصبحت الشركات تقوم حالياً بتحويل استراتيجياتها وثقافتها وعملياتها وأنظمة المعلومات الخاصة بها لتصبح رقمية، وذلك من أجل البقاء والاستمرار والحصول على مزية تنافسية في السوق العالمية، يجب على كل منظمة أن تتبنى التغيير. وفي إطار هذا التغيير، يعد الاتصال المؤسسي الفعال أمراً أساسياً لتحقيق تغيير مؤسسي فعال، والتي قد تحدث في العمليات أو الموارد أو الأساليب التشغيلية أو الثقافة المؤسسية. الأمر يشير إلى الأهمية المتزايدة لدور الاتصال في التغيير التنظيمي الفعال وكيف أصبح الاتصال الفعال محركاً قوياً لنجاح برامج التغيير التنظيمي.

لذا؛ توجب دراسة وتحليل وتقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي بالمنظمات المصرية وتقييم دورها في تحقيق أهداف المنظمة، وسيتم توضيح ذلك في قضية الدراسة.

٤٥ أولاً- الإطار الفكري للدراسة:

تعتمد الدراسة الراهنة على إطار فكري يجمع بين عدة نماذج مترابطة، وذلك بهدف الوصول إلى تقييم شامل لمحددات كفاءة الاتصالات المؤسسية في إدارة التغيير بالمنظمات المصرية، فضلاً عن دراسة المتغيرات الحاكمة في اتصالات إدارة التغيير في البيئة المؤسسية، كالتالي:

أ) الاعتماد على نموذج ADKAR:

وضع هذا النموذج من قبل مؤسسة Prosci⁽⁶⁾ بعد دراسة مسحية أجريت على عينة قوامها 254 شركة، وتم القياس من خلالها حول أفضل الممارسات في اتصالات إدارة التغيير. ويوضح هذا النموذج أن إحداث التغيير الأمثل يتم من خلال خمس مراحل مهمة كالتالي⁽⁷⁾:

- ٤٥ المرحلة الأولى: الوعي برؤية المنظمة وأهدافها. Awareness
- ٤٥ المرحلة الثانية: الرغبة في المشاركة واتخاذ دور فعال في عملية التغيير. Desire
- ٤٥ المرحلة الثالثة: توافر المعرفة من خلال وجود نظم للمعلومات بالمنظمة. Knowledge
- ٤٥ المرحلة الرابعة: القدرة على تنفيذ التغيير من خلال توافر الكفاءات والخبرات اللازمة. Ability
- ٤٥ المرحلة الخامسة: تدعيم السلوك التنظيمي الجديد الذي يدعم بدوره التغيير. Reinforcement

ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال الشكل الآتي:

ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال الشكل الآتي:
شكل رقم (١)



يتضح من الشكل السابق ما يلي (8):

* يشتمل هذا النموذج على دور عمليات الاتصالات المؤسسية في عملية إدارة التغيير، حيث تعمل الاتصالات على إيجاد الوعي برؤية المنظمة الجديدة وأهدافها من أجل التغيير. وعندما يتوافر للعاملين قدر من المعرفة والوعي بأهمية التغيير في المنظمة حتى تتولد لديهم الرغبة في المشاركة واتخاذ دور إيجابي في هذه العملية. وفي هذا الإطار، تقوم المنظمات بتوفير برامج للتعليم والتدريب على برامج تخدم عمليات التغيير وتجعل العاملين لديهم القدرة على تنفيذ التغييرات بفاعلية وكفاءة، التي توجد نتيجة تراكم الخبرات وجذب الكفاءات البشرية للمنظمة. ثم يأتي دور الاتصالات المؤسسية في تدعيم السلوكيات الداعمة للتغيير من أجل استمرار نجاح التغيير.

* ويؤكد نموذج ADKAR أن المرحلة الأكثر صعوبة في تنفيذ ممارسات اتصالات إدارة التغيير هي إيجاد الوعي بين الموظفين حول عملية التغيير. وإذا لم يكن الموظفون على علم بالتغيير، فلن يتمكنوا من تنفيذه. ويساعد الوعي المناسب على بناء الرغبة في التغيير بين الموظفين. ويمكن إنشاء الوعي بالعديد من الوسائل الاتصالية (مثل: الاجتماعات والمناقشات ورسائل البريد الإلكتروني والدورات التدريبية ورسائل البريد الصوتي). ومن هنا؛ فإن صنع الوعي هو الأساس لبناء عملية التغيير. وقد يؤدي الوعي غير المناسب أو الخاطئ حول التغيير إلى مقاومة بين الموظفين. وتعد المقاومة أصعب مراحل التغيير في المنظمات.

ووفقاً لاعتماد الدراسة على هذا النموذج فيمكن الاستفادة منه من خلال تتبع خطوات التغيير في المنظمة ودور الاتصال ووسائله واستراتيجياته في توصيل رؤية المنظمة وأهداف التغيير، وإيجاد الرغبة في التغيير، وتقييم المشاركة. ثم تزويد العاملين بالمعرفة والقدرة على تنفيذ الأهداف من أجل التغيير، ثم تعزيز السلوك التنظيمي الجديد.

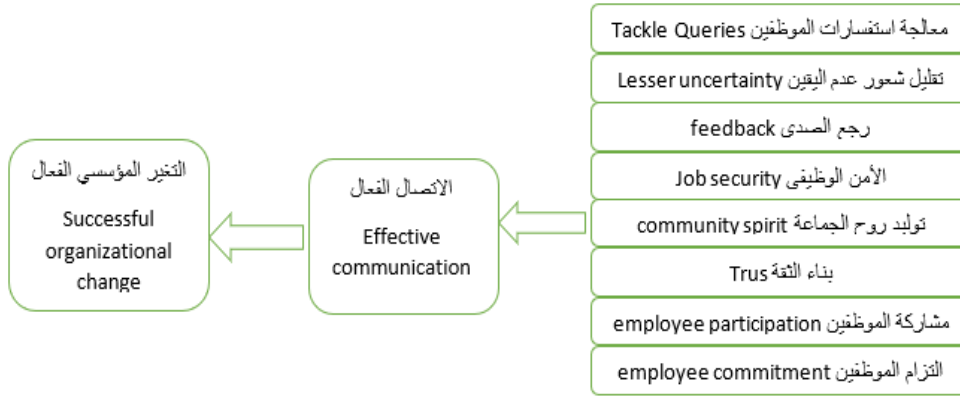
(ب) نموذج اتصالات التغيير لـ Zareen Husain :

توظف الدراسة الراهنة النموذج الذي قدمه (Zareen Husain,2013)⁽⁹⁾ والذي يصور ويصف فيه العديد من الأهداف والأغراض المختلفة التي لا بد أن تتضمنها الرسائل الاتصالية في أثناء عملية إدارة التغيير بالمؤسسات حتى يتمكن الموظفون من فهم الفكرة الكامنة وراء التغيير ومعالجة الاحتياجات الفردية والتنظيمية بكفاءة. الأمر الذي يؤدي إلى الالتزام بالتغيير الذي يؤدي بدوره في النهاية إلى التغيير التنظيمي الناجح. وفي إطار هذا النموذج تنقسم متطلبات أهداف اتصالات التغيير إلى :

- الاحتياجات الفردية للعاملين التي تتضمن: (معالجة استفسارات الموظفين، تقليل شعور عدم اليقين، الأمن الوظيفي، معرفة رجع الصدى للموظفين).
- الاحتياجات التنظيمية التي تتضمن: (توليد روح الجماعة، بناء الثقة، التزام الموظفين، مشاركة الموظفين).

والشكل التالي يوضح عناصر النموذج كما يلي⁽¹⁰⁾:

شكل رقم (٢)



نموذج اتصالات التغيير الذي وضعه Zareen Husain

أوضح النموذج أن هناك العديد من المتطلبات لأغراض عملية اتصالات إدارة التغيير، هي:

* الاحتياجات الفردية:

1. معالجة استفسارات الموظفين *Tackle Queries*:

يجب أن تتناول الاتصالات معلومات للموظفين حول إدارة التغييرات وتحفيز الموظفين من خلال التواصل الممتاز مع كل فرد في المؤسسة، على جميع المستويات الإدارية، للتعريف بماهية طبيعة التغيير الذي يحدث بالمنظمة والأسباب التي تدعو للحاجة إلى التغيير، وما هي التغييرات؟ وكيف ستؤثر على المهام والمسؤوليات الوظيفية لكل موظف؟

2. تقليل شعور عدم اليقين *Lesser uncertainty*:

لابد من حدوث تواصل مستمر من جانب المنظمات للموظفين للتعرف على دوافع التغيير التي تساعد على تسهيل وتقليل عدم اليقين وصنع الاستعداد للتغيير. ولا بد من تحقيق التقليل من شعور عدم الأمان من خلال الاتصالات المؤسسية وذلك لأنه لو لم يحدث ذلك، فإن شعور عدم اليقين من الموظفين في أثناء عمليات التغيير يؤثر على الأداء الفردي للموظف، أو بيئة العمل نفسها. ولذا؛ فإن مشاعر عدم اليقين تتعلق بعملية إدارة اتصالات التغيير، والميول الشخصية والاجتماعية للتغيير.

3. الأمن الوظيفي *Job Security*:

إن الموظفين الذين يرون أن وظائفهم تفتقر إلى الأمان يميلون إلى أن يكون لديهم رضا وظيفي أقل، والتزام تنظيمي أقل، ونية أقوى لتغيير العمل بل -وفي كثير من الأحيان- ترك العمل تمامًا. وأظهرت الدراسات⁽¹¹⁾ أن التواصل التنظيمي والمشاركة من جانب العاملين في حدوث التغيير بالمنظمات مرتبطان سلبًا بانعدام الأمن الوظيفي. لذا؛ يمكن للمنظمات اتخاذ تدابير لمنع حدوث التأثير الأكثر سلبية لانعدام الأمن الوظيفي من خلال توفير معلومات

دقيقة وتعزيز الاتصال، وتوفير إعادة التدريب من أجل التوظيف البديل، وتدريب موظفيها على كيفية التعامل مع الإجهاد الناجم عن انعدام الأمن الوظيفي.

4. معرفة رجع الصدى لدى (ردود أفعال) الموظفين *Feedback*:

تقوم الاتصالات المؤسسية الفعالة في إدارة التغيير تجاه المنظمة بالتعرف على رجع الصدى أو ما يسمى التغذية الراجعة والتعزيزات في أثناء التغيير من جانب الموظفين. بمعنى أنها تتضمن حرية التحدث عن المخاوف والقدرة على مناقشة القضايا المحيطة بهذه المخاوف، الأمر الذي يمكن المنظمة من اتخاذ قرارات أفضل وإعداد الموظفين لتقبل التغيير بالمنظمة.

* الاحتياجات التنظيمية:

5. توليد روح الجماعة *Community Spirit*:

يعد دور الاتصالات المؤسسية في إدارة التغيير بمثابة عامل مهم لإنشاء مجتمع داخل المنظمات يتمتع بالالتزام العالي بالعمل، وثقة الموظفين بالإدارة، وتحديد الهوية التنظيمية الجديدة.

6. بناء الثقة *Trust*:

إن عملية بناء الثقة بين الموظفين والمستويات الإدارية العليا والوسطى في إدارة التغيير تؤدي فيها الاتصالات المؤسسية إلى تأثيرات مميزة؛ مثل: المواقف الأكثر إيجابية، ومستويات أعلى من التعاون، ومستويات أعلى من الأداء. إن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تؤدي دورًا حيويًا في مكان العمل، ويمكن تقييمها من خلال الدور الذي يؤديه الاتصال. يمكن نقل الثقة من خلال التواصل الفعال عبر الانفتاح والاهتمام، وتعتمد فعالية والتزام الموظفين بشكل كبير على معرفتهم وفهمهم للقضايا الاستراتيجية للمنظمة. ويجب إدارة الاتصال بشكل جيد بحيث يتم تجنب الارتباك في أي وقت في أثناء عملية التغيير من خلال رسائل واضحة ودقيقة وصادقة، باستخدام مجموعة متنوعة من الوسائط ذات التغطية والتأثير العالي. من المتوقع أن يكون لممارسات الاتصال داخل المنظمة تأثير مهم على درجة ثقة الموظفين بمديريهم والمستوى الأعلى للمنظمة، فضلًا عن التزامهم تجاه المنظمة.

7. التزام الموظفين *Employee commitment*:

تعتمد فعالية والتزام الموظفين بشكل كبير على معرفتهم وفهمهم للقضايا الاستراتيجية للمنظمة. يجب إدارة اتصالات إدارة التغيير بشكل جيد، بحيث يتم تجنب الارتباك في أي وقت في أثناء عملية التغيير من خلال رسائل واضحة ودقيقة وصادقة، باستخدام مجموعة متنوعة من الوسائط الاتصالية ذات التغطية والتأثير العالي. إن الالتزام والدعم يأتيان من التواصل مع الإدارة العليا والموظفين.

8. مشاركة الموظفين *Employee participation*:

مما لا شك فيه أن المنظمات الممتازة تضم هياكل إدارية تمكن الموظفين من المشاركة في صنع القرار، فالمشاركة في صنع القرار من جانب الموظفين من المستوى الأدنى لها تأثير إيجابي على كفاءة عملية صنع القرار، حيث إن الموظفين الذين يشاركون في عملية صنع القرار لديهم مستويات أعلى من الرضا والالتزام تجاه المنظمة.

وبناءً على ما سبق؛ يتضح أن الدور الذي يؤديه الاتصال في أثناء التغيير في منظمات الأعمال ضروري لإدارة التغيير الناجحة. فالموظفين هم المصادر الرئيسية لإحداث التغيير في المنظمات. وفي ذلك الإطار فإنه لا بد من تشجيع الموظفين على اتخاذ التغيير المطلوب. لذا؛ يجب على المنظمات معالجة المخاوف والقضايا المتعلقة بهم. يجب تقليل انعدام الأمن الوظيفي وصنع شعور بالانتماء للمجتمع حتى يشعر الموظفون بمسئولياتهم، بالإضافة إلى أن الحاجة إلى التغيير ومزاياه ستحفز الموظفين على المشاركة في خطة التغيير وتنفيذها. ومن خلال الموظفين يتم أخذ رجع الصدى منهم للتعرف على تقييمهم للتغييرات التنظيمية. لذا؛ يتطلب التغيير المؤسسي الناجح منظومة اتصالية متكاملة تلبي الاحتياجات الفردية للعاملين بالمنظمة بالإضافة إلى تلبية الاحتياجات الجماعية التنظيمية.

٤٥ ثانياً- استعراض التراث العلمي لموضوع الدراسة:

أشار العديد من الدراسات إلى تناول اتصالات إدارة التغيير، من حيث: توصيفها وأهميتها وتأثيرها وقياس مدى كفاءتها على المخرجات التنظيمية، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة على هذه الاتصالات وما يصاحبه من: تغيير في المتطلبات، وأداء المهام والمسؤوليات الوظيفية الجديدة لهم في إطار المنافسة المؤسسية الرقمية. لذا؛ يمكن عرض التراث العلمي للدراسة في ضوء المحاور التالية:

أ. المحور الأول: دراسات تناولت توصيف وقياس اتصالات إدارة التغيير المؤسسي.

ب. المحور الثاني: دراسات تناولت تحقيق التحول الرقمي بالمؤسسات المختلفة.

ويتم تناول هذه المحاور كالتالي:

أ. المحور الأول- دراسات تناولت توصيف وقياس اتصالات إدارة التغيير المؤسسي:

يهتم هذا المحور بمراجعة الدراسات السابقة التي تتناول توصيف وقياس الاتصالات المؤسسية في مراحل إدارة التغيير المختلفة وفي هذا الشأن؛ استهدفت دراسة (منى محمد علي، 2006)⁽¹²⁾ تحديد دور الاتصال التنظيمي في إدارة عملية التغيير من خلال دراسة حالة على شركتي إيكسون موبيل والدلتا للصناعات (إيديال)، واعتمدت على المقابلات المتعمقة كوسيلة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصال الاستراتيجي في كل مراحل عملية التغيير التنظيمي يمثل العامل الرئيسي في تشكيل علاقات المنظمات مع العاملين وعلاقتها مع العالم الخارجي، وأن الافتقار إلى استراتيجية للاتصال التنظيمي محددة الأهداف وتسبب بجانب استراتيجية إدارة التغيير بالمنظمة بعداً أمراً بالغ الأهمية، وأضافت أن عدم الاهتمام بالاتصال التنظيمي الاستراتيجي للعاملين في المنظمات يعدّ السبب الأساسي في مقاومة التغيير ومن أجل تحقيق قبول العاملين للتغيير فإنه لا بد من استخدام أساليب واستراتيجيات وتكنيكات اتصالية سليمة ومدروسة، وذلك في مراحل التغيير المختلفة.

هدفت دراسة (تغريد صالح سعيفان، وأحمد عدنان الطيط، 2009)⁽¹³⁾ إلى بيان كيفية ممارسة الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني، وتكونت عينة الدراسة من 209 موظفين يعملون في أربعة مصارف مختلفة بأسلوب العينة الطبقية العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة

من النتائج، أهمها: ارتفاع درجة ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني، حيث كانت درجة ممارسة استراتيجيات التوعية الموجهة والاستراتيجية العقلانية مرتفعتين، في حين كانت درجة ممارسة الاستراتيجية القسرية متوسطة. وتوجد علاقة إيجابية بين استراتيجيات التوعية الموجهة والعقلانية والأداء المؤسسي نحو التغيير، في حين توجد علاقة سلبية بين الاستراتيجية القسرية والأداء المؤسسي.

استهدفت دراسة (السيد عبد الرحمن علي، 2011)⁽¹⁴⁾ التعرف على دور الاتصال في إدارة التغيير والصراع في المنظمات الحكومية، دراسة حالة على وزارة التعليم العالي والدولة للبحث العلمي، وما هي الكيفية التي يتم من خلالها توظيف بناء الاتصال التنظيمي في الوزارة لإدارة الصراع فيما يتعلق بقضيتي مشروع ضمان الجودة والاعتماد، ومشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات. وتوصلت النتائج إلى أن تطوير المنظمات وتنميتها استجابة للعوامل البيئية الداخلية والخارجية أمر يؤدي إلى تغييرات بالمنظمات. ويُعد الصراع بالمنظمات من العوامل التي ينجم عنها التغيير التنظيمي، كذلك تعد الأزمات عاملاً وجيهاً لحدوث التغييرات في المنظمات. وقد يتسبب التغيير التنظيمي في حدوث صراع أو نشوب أزمات في المنظمات، وكذلك الأمر بالنسبة إلى الصراع والأزمات، فقد يتسبب ظهور أحدهما في حدوث الآخر. حيث إن هناك علاقة دائرية تربط بين تلك المتغيرات؛ وفي هذا الإطار يقوم الاتصال التنظيمي بدور حيوي في عملية إدارة التغيير والصراع والأزمات في المنظمات.

استهدفت دراسة (مريم محمد أمين بشناوي، 2014)⁽¹⁵⁾ تقييم واقع إدارة التغيير في أكبر شركات في قطاع الاتصالات الفلسطينية من خلال دراسة كافة العوامل والمداخلات التي تحكم ممارسات هذه العملية وتحليلها، بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة في هذا الأداء بالاعتماد على أدوات بحثية كمية ممثلة في: الاستبانة، والمقابلات شبه المقتنة. وأظهرت النتائج أن هناك ضعفاً في بعض ممارسات التواصل بشأن إدارة التغيير في الشركات محل الدراسة، ووجود ممارسات مقاومة للتغيير، كما أنه يوجد ضعف في الأداء الاتصالي للإدارة العليا في دعم التغيير في قطاع الاتصالات، ويوجد ضعف أيضاً في ممارسات التوعية بأهمية التغيير المؤسسي.

تناولت دراسة (Paula matos marques simoes & mark esposito, 2014)⁽¹⁶⁾ توصيف مقاومة التغيير وكيفية تأثير طبيعة الاتصال داخل منظمة واحدة في ظل عملية تغيير جذري، من خلال دراسة حالة لإحدى المنظمات. وأشارت النتائج إلى أن مقاومة التغيير من جانب الموظفين تقل في ظل الاتصال الحوارية، ومن خلال الكشف عن كيفية أداء أبعاد الاتصال في الوقت المناسب، يمكن للممارسين تعزيز المبادئ التوجيهية لإدارة اتصالات التغيير الفعال.

هدفت دراسة (بلحمود خولة، 2014)⁽¹⁷⁾ إلى التعرف على مدى إسهام الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي عن طريق إجراء دراسة ميدانية على إحدى الجامعات الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين التغييرات التنظيمية والاتصال

الداخلي بالجامعة بالإضافة إلى أن الاتصال الداخلي بالجامعة غير فعال الأمر الذي أدى إلى عدم إسهامه بفعالية في إحداث التغييرات التنظيمية على أكمل وجه.

سعت الدراسة الوصفية لـ (نيرفانا أحمد علي حسن، 2018)⁽¹⁸⁾ إلى تقييم وتحليل تأثير اختلاف أنماط الثقافة التنظيمية على كفاءة اتصالات إدارة التغيير، وذلك من خلال تحديد نمط الثقافة التنظيمية السائدة. وتحديد كيفية إدارة اتصالات التغيير في مراحلها المختلفة (قبل وفي أثناء وبعد) التغيير والتعرف على الاستراتيجيات والتكتيكات الاتصالية والوسائل والأساليب الاتصالية المستخدمة في إدارة التغيير. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة لأربعة فنادق عاملة في مصر خلال الفترة من يناير 2011 حتى يناير 2015. وتوصلت الدراسة إلى تأثير ثقافة الجماعة التي تتميز بالاهتمام بالعمل الجماعي والتركيز على مفهوم العائلة ذات البناء الاتصالي المفتوح والنظم الاتصالية المفتوحة والسريعة بشكل إيجابي على كفاءة اتصالات إدارة التغيير في مراحلها المختلفة (قبل وفي أثناء وبعد) التغيير، حيث تهتم تلك الثقافة بالموارد البشري، وتؤمن بحقه في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وبالقدر المناسب بالإضافة إلى إسهامها في تحسين مستوى أداء العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم بما يتوافق مع إحداث التغيير ويسهم في إنجاحه.

استهدفت دراسة (Charu Goyal&Manoj Patwardhan,2018)⁽¹⁹⁾ دراسة الاختلاف في منظور النوع الاجتماعي تجاه التغيير التنظيمي باستخدام نموذج (ADKAR) للتغيير التنظيمي في مختلف فروع أحد بنوك القطاع العام بالهند. وتم إجراء الدراسة على عينة قوامها 60 موظفًا من موظفي هذا البنك حول التغييرات التنظيمية التي يشهدها. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود اختلاف في نظرة الموظفين والموظفات نحو التغيير التنظيمي، الأمر الذي يؤكد عدم تأثير النوع الاجتماعي في عمليات إدارة التغييرات المؤسسية.

تناولت دراسة (Charlotte Schulz-Knappe,Thomas Koch, Johannes Beckert,2019)⁽²⁰⁾ دور اتصالات إدارة التغيير على مجموعة من العوامل التنظيمية (اتجاهات الموظفين نحو التغيير، مقاومة التغيير من الموظفين، دعم حدوث التغيير) من خلال مسح عبر الإنترنت على عينة تقدر بـ (608) من الموظفين الألمان الذين خضعوا مؤخرًا لتغييرات في مؤسساتهم. وأظهرت النتائج مدى أهمية تصميم وممارسة الاتصالات المؤسسية الفعالة في تحقيق مشاركة الموظفين في إنجاح التغييرات في المنظمات التي يعملون بها، وأن الاتصالات المؤسسية الشفافة وإشراك الموظفين في عملية إحداث التغيير يؤديان إلى مواقف إيجابية تجاه التغيير والدعم المؤسسي من جانب الموظفين بعد إحداث التغييرات التنظيمية.

تهدف دراسة (بشار وليد حسين، وفريد محمد القواسمة، 2020)⁽²¹⁾ إلى التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية. ومن خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي تم دراسة الحالة عبر استبانة على عينة قوامها 215 موظفًا. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للاتصالات الإدارية بأبعادها (اتجاهات الاتصال، ووسائل الاتصال، واستراتيجيات الاتصال، ومعوقات الاتصال) على إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده

مجتمعة (المنظور الفردي، والمنظور الجماعي، والمنظور التنظيمي) في دائرة الجمارك الأردنية.

تناولت دراسة (حاليث ليندة، 2020)⁽²²⁾ الاتصال وكيفية تأثيره على إدارة التغيير التنظيمي داخل المنظمات، وبيّنت مدى أهمية الموارد البشرية في إدارة هذا التغيير وأنه يعدُّ عنصرًا من العناصر الأساسية التي تسهل الاتصال وتساعد على الاستجابة للتغيير، من خلال تدريب الموارد البشرية على استخدام الإمكانيات والوسائل والطرق التكنولوجية الحديثة.

هدفت دراسة (محمد دبانون، وأحمد البطي، ومصباح العماري، 2021)⁽²³⁾ إلى التعرف على أثر الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة التغيير على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخاصة العاملة في مدينة سرت. واعتمدت الدراسة على أسلوب المسح عن طريق استمارة استبيان، حيث كان عدد مفردات العينة 35 مشاركًا من المنظمات الخاصة. وأظهرت النتائج أن تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات الخاصة يتوقف بشكل أساسي على تبني ثلاث استراتيجيات أساسية، هي: استراتيجية التعليم والاتصال، واستراتيجية المشاركة والتمكين، واستراتيجية التفاوض والإقناع؛ لذلك أوصت الدراسة باستخدامها. بينما اتضح أن تبني استراتيجية القوة والإكراه لها تأثير سلبي على تحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بعدم استخدام استراتيجية القوة والإكراه لأنها تؤدي إلى انخفاض القدرة التنافسية للمنظمات.

هدفت دراسة (Samir Shrivastava, Federica Pazzaglia, Karan Sonpar & Damien McLoughlin, 2022)⁽²⁴⁾ إلى تطوير إطار عمل نظري والتعرف على المعوقات التي تواجه اتصالات إدارة التغيير المؤسسي. وأشارت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية في المنظمات تؤثر على فعالية الاتصال في إطار اتصالات إدارة التغيير. وأن زيادة ومراعاة وعي الموظفين للثقافة التنظيمية، يمكن أن يقلل من احتمالية تعطل الاتصالات وتعزيز قبول ودعم أكبر للتغيير المؤسسي.

ب. المحور الثاني- دراسات تناولت تحقيق التحول الرقمي بالمؤسسات المختلفة:

يهتم هذا المحور بمراجعة الدراسات السابقة التي تشرح مفهوم ومزايا تحقيق مفهوم التحول الرقمي المؤسسي. وبالنسبة لمفهوم "التحول الرقمي بالمؤسسات" تعددت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم، ويأتي هذا التعدد نتيجة تعدد المجالات المتنوعة التي طبق فيها التحول الرقمي. فيلاحظ اتفاق كلٍّ من دراسة (G. Westerman, A. McAfee et al. (2011)⁽²⁵⁾، (M. Fitzgerald et al., 2013)⁽²⁶⁾ على تعريف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال المنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات والفرص التي تزيد من قيمة منتجها.

تناولت دراسة (world economic forum, 2017)⁽²⁷⁾ مزايا تطبيق عملية التحول الرقمي في مجال المؤسسات الصناعية بشكل أساسي إلى تحسين مستوى الصحة والسلامة في عمليات التصنيع، ورفع الكفاءة الإنتاجية وخفض تكاليف التشغيل. وأظهرت الدراسة أنه على العكس مما يظن البعض فإن عملية التحول الرقمي المؤسسي تؤدي إلى الاستغناء عن العنصر البشري، ولكن على العكس من ذلك فهي تسهم في تغيير نوع الوظائف وطبيعتها، وبالتالي فإنها تصنع فرص عمل جديدة.

استهدفت الدراسة الميدانية لـ (محمد حماد، 2020)⁽²⁸⁾ دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين على الشركة المصرية لتجارة الأدوية من خلال استقصاء تم على عينة قوامها 1850 من كافة المستويات الإدارية للعاملين بالشركة، وأظهرت نتائج الدراسة قصور التحول الرقمي بالشركة الأمر الذي أدى إلى ضعف القصور في أداء العاملين بها نتيجة عدم توافر المعرفة والإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم، وأشارت النتائج إلى إهدار العاملين لموارد الشركة، ونتيجة لذلك لا تحقق الشركة أرباحًا متزايدة. كما أنه لا يوجد رضا من العملاء عن مستوى الخدمات المقدمة من قبل الشركة.

استهدفت دراسة (نعموني مريم، 2020)⁽²⁹⁾ العقبات التي تواجه المؤسسات عند عملية التحول الرقمي ألا وهي الثقافة التنظيمية التي قد تكون داعمة للتغيير قائمة على قيم تمكنها من قبول التحول وإدراك الفائدة المتحققة منه، أو معارضة له وباعتبار أن يتم وضع التغييرات التي تتعلق بالأفراد وثقافتهم وإدراكاتهم المتكونة مسبقًا؛ فإن ذلك يتطلب من المؤسسة الاعتماد على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تعمل على إرساء تغيير ثقافي موجه نحو التأثير على إدراكات الموظفين، وتوجيه سلوكياتهم نحو قبول التحول الرقمي. وبذلك تصبح الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من إنجاح تغييرات التحول الرقمي.

وفي سياق متصل أشارت دراسة (محمد سيد أحمد، 2021)⁽³⁰⁾ إلى أهداف التحول الرقمي، حيث تمثل ذلك في القضاء على البيروقراطية، ونشر وتعزيز الثقافة التكنولوجية، ومكافحة الفساد الإداري، والتوجه نحو الاقتصاد الرقمي. وتوصلت الدراسة إلى أن إدخال التكنولوجيا والميكنة إلى الجهات الحكومية سوف يسهم في التحول للمجتمع الرقمي، وتقليل معدلات الفساد والبيروقراطية، والعمل على إيجاد اقتصاد قوي وتنافسي، وصنع مناخ جاذب للاستثمار.

تهدف دراسة (عماد مكي، 2021)⁽³¹⁾ إلى التعريف بدور التقنيات الرقمية في تحسين الأداء التشغيلي والاقتصادي لصناعة التكرير والبتروكيماويات بما يمكنها من تعزيز مرونتها في التعامل مع العديد من القضايا الأساسية المتعلقة بتطوير أداء العمليات الإنتاجية، وتعظيم كفاءة وقدرة العاملين على مواجهة مشكلات التشغيل والصيانة. وخلصت الدراسة إلى التأكيد على أهمية تطبيق التكنولوجيا الرقمية وتقنيات الذكاء الاصطناعي في الدول الأعضاء في منظمة الأوبك لما لها من دور فعال في تعزيز القدرة التنافسية لصناعة التكرير والبتروكيماويات في الأسواق العالمية من خلال تعزيز الأداء التشغيلي، ورفع كفاءة العمليات الإنتاجية، وتحسين جاهزية وموثوقية المعدات والوحدات الإنتاجية، وخفض فرص حدوث الأعطال الطارئة.

هدفت دراسة (سماح فرج، 2021)⁽³²⁾ للتعرف على دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة عملية اتخاذ القرارات في المشروعات الصغيرة في مصر، من خلال عمليات التخطيط والرقابة وتحديد البدائل والمفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأفضل، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة 220 مفردة من العاملين بالقطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات الصغيرة

والمتوسطة ومتناهية الصغر.

ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرارات سواءً خلال التخطيط، أو الرقابة، أو عند تحديد البدائل، أو عند المفاضلة بينها واختيار البديل الأفضل، وأوصت الدراسة بأهمية تعديل التشريعات المتعلقة بالمشروعات الصغيرة، ومنحهم إعفاءات ضريبية خاصة، وأهمية توعية ملاك ومديري تلك المشروعات وتدريبهم على استخدام التحول الرقمي في اتخاذ القرارات.

حددت الدراسة الاستقصائية لـ (Dean Lacheca,2021)⁽³³⁾ في مؤسسة الأبحاث العالمية جارتنر: أهم العوائق التي تواجه مديري تكنولوجيا المعلومات في تحويل مؤسساتهم الحكومية إلى الأعمال الرقمية، حيث تم إجراء هذه الدراسة على 166 مستجيباً من مديري المنظمات الحكومية في مناطق مختلفة، تشمل منظمات حكومية في: أمريكا الشمالية، منطقة الشرق الأوسط، منطقة آسيا والمحيط الهادي. واتضح أن هناك ستة عوائق هي: العائق الأول: ثقافة رفض التغيير بمعنى أنها ثقافة مبنية على الفردية والتسلسلات الهرمية في العمل؛ العائق الثاني: عدم الرغبة في المشاركة والتعاون في إحداث التحول الرقمي ليس فقط على مستوى منظومة العمل بين المؤسسات فقط؛ بل تعدد هذه القضية أيضاً تحدياً كبيراً داخل أية مؤسسة بذاتها؛ العائق الثالث: عدم جاهزية المؤسسات من المهارات أو الموارد المطلوبة لبدء عملية التحول الرقمي؛ العائق الرابع: فجوة المواهب، بمعنى تتبّع معظم المؤسسات نمطاً تقليدياً في العمل، وفي مثل هذا النوع من بيئات العمل، يمكن أن يكون التغيير بطيئاً لأنه يعتمد على مزج العاملين والعمليات والتكنولوجيا معاً لإنشاء نماذج أعمال وخدمات جديدة، كما أن الموظفين أيضاً بحاجة إلى مهارات جديدة يركزون من خلالها على الابتكار والتغيير والإبداع، جنباً إلى جنب مع التركيز على التكنولوجيات الجديدة بذاتها، مثل الذكاء الاصطناعي AI وإنترنت الأشياء IoT؛ العائق الخامس: الممارسات الحالية لا تدعم المواهب حيث إن العمليات التقليدية شديدة التنظيم وهي تتم بشكل بطيء لا يمكنها من دعم عمليات التحول الرقمي؛ العائق السادس: التغيير ليس سهلاً، بمعنى غالباً ما يكون تطبيق الأعمال الرقمية مكلفاً وصعباً من الناحية التقنية، فتطوير المنصات وتغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة وإنشاء منظومة عمل مع الشركاء، هي عمليات تحتاج إلى الكثير من الوقت والموارد والأموال.

تناولت دراسة (مها الهويدي، 2022)⁽³⁴⁾ دور التحول الرقمي في دعم ريادة الأعمال التنظيمية في المؤسسات الحكومية الكويتية، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي لجميع المؤلفات حول العلاقة بين التحول الرقمي وريادة الأعمال التنظيمية، ومن أهم نتائج الدراسة التوصل إلى أن بيئة ريادة الأعمال التنظيمية تحتاج إلى الابتكار والإبداع، وهذا هو أساس عملية التحول الرقمي التي تنطوي على إتاحة الفرص للعاملين للقيام بجهودهم الريادية ورفع مستوى القدرات الابتكارية والتنافسية للمنظمة وصولاً إلى تحسين مستوى الربحية ودعم المركز التنافسي لأية منظمة في أسواق منتجاتها الحالية.

٤٠ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة أدبيات كَلِّ من موضوع اتصالات إدارة التغيير المؤسسي، ومجال التحول الرقمي المؤسسي يمكن استخلاص المؤشرات التالية:

- (1) تنوع المجالات البحثية التي تناولتها الدراسات السابقة، وهو ما يمثل رصيذاً فكرياً معرفياً انعكس إيجابياً على قضية إدارة اتصالات التغيير نحو التحول الرقمي بالمؤسسات، الأمر الذي ساعد على كيفية تحديد المشكلة البحثية والإطار المنهجي لها.
- (2) أيدت الدراسات الاهتمام المتزايد لدور الاتصالات المؤسسية في عمليات إدارة التغيير، وفي تحقيق التحول الرقمي المؤسسي، حيث إنه يقوم على التوازن ما بين أهداف المنظمات من جانب، ومراعاة الاعتبارات الشخصية والوظيفية والتنظيمية للعاملين من جانب آخر.
- (3) اهتمت الدراسات بوضع معايير كفاءة اتصالات إدارة التغيير إلا أنه يمكن تصنيفها إلى توجّهين، هما:
 - التوجه الأول: يتعلق بمدى كفاءة الاتصالات المؤسسية نفسه (الذي يشمل: استراتيجيات الاتصال المستخدمة، معوقات اتصالات التغيير، وسائل وأساليب الاتصال).
 - التوجه الثاني: يتعلق بكفاءة إدارة التغيير التنظيمي على مستوى التغيير الفردي - التغيير الجماعي - التغيير التنظيمي أو على مستوى المنظمة ككل.
- (4) اهتم العديد من الدراسات بدراسة الكثير من العوامل والمتغيرات التنظيمية عند تقييم كفاءة اتصالات التغيير في إطار تحقيق التحول الرقمي المؤسسي، ومنها: الثقافة التنظيمية، الاحتياجات الفردية للعاملين، الاحتياجات التنظيمية للمؤسسة، مظاهر سلوكيات مقاومة العاملين للتغيير.
- (5) أبرزت الدراسات العديد من الاستراتيجيات التي تساعد على إدارة التغيير المؤسسي، ومنها: الاستراتيجية العقلانية، استراتيجية التوعية الموجهة، الاستراتيجية القسرية.
- (6) بلورت الدراسات مفهوم التحول الرقمي المؤسسي في أنه منظومة متكاملة تعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع العمليات التنظيمية بهدف تطوير الأداء المؤسسي للوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية المؤسسية.
- (7) تنوعت خصائص مجتمعات البحث في الدراسات السابقة، فمنها ما تم تطبيقه على الموظفين بالمنظمات (بمعنى أنه يشمل المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمات)، ومنها ما تم تطبيقه على مستويات إدارية بعينها أو مسئولين بعينهم؛ مثل (الإدارة العليا، ومسئولي الاتصالات المؤسسية، ومسئولي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات).
- (8) تنوعت السياقات التنظيمية التي تمت فيها دراسات اتصالات إدارة التغيير المؤسسي، فكان التطبيق على: المنظمات الحكومية، القطاع التجاري والمصرفي، قطاع الجامعات، الشركات العاملة في الاتصالات، الشركات الخاصة.

9) تعددت المناهج البحثية المستخدمة في تلك الدراسات ما بين المنهج الكمي والكيفي، حيث جاء منهج المسح في مقدمة المناهج البحثية التي تم الاعتماد عليها لتقييم العاملين بالمنظمات لمدى فعالية اتصالات التغيير المؤسسي، أو استخدام المسح لرؤساء مجالس إدارات المنظمات للتعرف على خطط اتصالات إدارة التغيير المؤسسي، ويليه منهج دراسات الحالة لبعض المنظمات للتعرف على كيفية تقويم اتصالات إدارة التغيير بها وأهم نقاط القوة والضعف في هذه الحالات.

10) تنوعت أدوات جمع البيانات في الدراسات السابقة ما بين الأدوات الكمية والكيفية، ويعد الاستقصاء باستخدام المقابلات الشخصية من أكثر أدوات جمع البيانات الكمية التي اعتمدت عليها الدراسات المعنية بقياس مدى كفاءة اتصالات التغيير المؤسسي، ثم يليها الأدوات الكيفية؛ مثل: المقابلات المتعمقة لمسؤولي إدارة التغيير على نطاق المستويات الإدارية المختلفة.

11) اهتم العديد من الدراسات بوضع العديد من النماذج والأطر العلمية، أو القيام بتطوير بعض المداخل والنظريات القائمة لقياس مدى كفاءة اتصالات إدارة التغيير بالمنظمات المختلفة، التي تصلح للتطبيق العلمي بوجه عام إلا أن كل نموذج يختلف باختلاف بيئة تطبيق هذه الدراسات.

12) تركز التراث العلمي الأجنبي في مجال الدراسة في الدراسات المنتمية إلى الثقافة الأمريكية، كما تباين تطبيق مجال الدراسة في العديد من البلدان العربية المتعلقة باتصالات إدارة التغيير في تحقيق التحول الرقمي المؤسسي وتأثيراته على الأداء المؤسسي بوجه عام، في حين لم تهتم الدراسات المصرية بعد باستكشاف مدى كفاءة اتصالات إدارة التغيير بالمنظمات في إطار تحقيق التحول الرقمي المؤسسي الأمر الذي يدعم أهمية الدراسة.

٤٠ ثالثاً- تحديد قضية الدراسة:

في ضوء الطرح الذي تم تقديمه من خلال استعراض الإطار الفكري والتراث العلمي للدراسة تتمثل قضية الدراسة في ما يلي:

رصد وتحليل وتقييم واقع كفاءة اتصالات إدارة التغيير بالمنظمات المصرية نحو التحول الرقمي المؤسسي، وتقييم دورها في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك في ضوء التعرف على فاعلية اتصالات إدارة التغيير، وتقييم المراحل الاتصالية وأدوات ووسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في إدارة التغيير، وتحديد أيٍّ من الاستراتيجيات الأكثر فعالية في ظل اتصالات إدارة التغيير لتحقيق التحول الرقمي بالمنظمات، وكذلك التعرف على العوائق والصعوبات التي واجهت اتصالات التغيير في أثناء عمليات التغيير الخاصة بالتحول الرقمي بالمنظمات المصرية، وذلك بالتطبيق على دراسة حالة وهي " الهيئة القومية للبريد المصري".

أسباب اختيار هيئة البريد المصري:

تماشياً مع رؤية مصر 2030 واستراتيجية مصر لتحقيق التحول الرقمي لبناء اقتصاد رقمي آمن وميسر، يخدم جميع المواطنين بما يضمن تسهيل حصول المواطنين على

الخدمات الحكومية⁽³⁵⁾. فأصبح التحول الرقمي ضمن قائمة أولويات البريد المصري كونه أحد أهم الأذرع المهمة لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات الحكومية الرقمية للمواطنين، والذي اعتمد التحول الرقمي بوصفه ركيزة أساسية لبرامجه الاستراتيجية، كما أنه أدى إلى أن تنفذ الهيئة القومية للبريد المصري استراتيجية طموحة للتطوير الشامل لمكاتب البريد من حيث الشكل والمضمون، وجاءت أهم أسباب اختياره كالتالي⁽³⁶⁾:

1. الدور الحيوي الذي يقوم به البريد كونه أحد منافذ تقديم خدمات مصر الرقمية وإحدى الركائز الداعمة لتنفيذ خطة الدولة لتحقيق الشمول المالي.
2. تنفيذ هيئة البريد المصري خطة تطوير شاملة للبريد باستثمارات تزيد على أربعة مليارات جنيه، كما يتم التوسع في فروع البريد المصري من خلال نشر الأكشاك البريدية ومكاتب البريد المتنقلة، فضلاً عن تقديم حزم جديدة من الخدمات البريدية.
3. تطوير البنية الرقمية للهيئة ورفع كفاءتها واستخدام أحدث التطبيقات والنظم العالمية لتقديم الخدمات البريدية والمالية والحكومية، وتوظيف تلك التقنيات المتطورة لتلبية احتياجات المواطن المصري من الخدمات، وإحداث نقلة نوعية تتواءم مع التطورات التي تشهدها التكنولوجيا المالية والتجارة الإلكترونية عالمياً بشكل آمن وموثوق به على جميع الخدمات المقدمة عبر أكثر من 4200 مكتب على مستوى الجمهورية.

٤٠ رابعاً- أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

- 1- التعرف على واقع كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي.
- 2- تحديد العوامل المؤثرة في اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي.
- 3- تقييم دور كفاءة وفعالية اتصالات التغيير نحو تحقيق التحول الرقمي.
- 4- تحديد معوقات إدارة اتصالات التغيير ودورها في نشر ثقافة التحول الرقمي بالمنظمات المصرية.

٤١ خامساً- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ♦ التعرف على أهم الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في اتصالات إدارة التغيير بالمنظمة نحو تحقيق التحول الرقمي.
- ♦ تقييم مدى نجاح وفعالية اتصالات إدارة التغيير في المنظمات المصرية بما يصاحبه من تغيير في العديد من الجوانب سواء التنظيمية والاتصالية والوظيفية.
- ♦ التعرف على الأدوات الاتصالية المفضلة لدى العاملين بالمنظمة في عمليات إدارة اتصالات التغيير.

- ♦ التعرف على العوائق والصعوبات التي تواجه اتصالات إدارة التغيير لتحقيق مفهوم التحول الرقمي بالمنظمات المصرية.
- ♦ تقديم توصيات من أجل زيادة فعالية اتصالات إدارة التغيير لتحقيق التحول الرقمي المؤسسي المصري.

٤٥) سادسًا- تساؤلات الدراسة:

استرشادًا بالإطار الفكري للدراسة، ونتائج الدراسات السابقة التي تناولت اتصالات إدارة التغيير ودراسات التحول الرقمي المؤسسي؛ تهتم الدراسة الحالية بصياغة مجموعة من التساؤلات والفروض العلمية، هي:

- 1. كيف تتم مراحل عملية اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي في البريد المصري؟
- 2. ما مظاهر سلوكيات مقاومة عملية اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي بالبريد المصري؟
- 3. ما الاحتياجات الفردية للعاملين باتصالات التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي في البريد المصري؟
- 4. ما الاحتياجات التنظيمية للعاملين باتصالات التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي في البريد المصري؟
- 5. ما الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة اتصالات التغيير المؤسسي بالبريد المصري؟
- 6. ما تقييم العاملين لمقومات ومعايير وفعالية كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي؟
- 7. ما مدى تحقيق مظاهر التحول الرقمي في البريد المصري؟
- 8. ما دور الثقافة التنظيمية في اتصالات إدارة التغيير المؤسسي بالبريد المصري؟
- 9. ما الأدوات والوسائل الاتصالية المستخدمة في إدارة اتصالات التغيير المؤسسي؟
- 10. ما العوائق والصعوبات الاتصالية التي تواجه إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي؟

٤٦) سابعًا- فروض الدراسة:

في إطار المشكلة البحثية، وتحديد أهداف الدراسة وإطارها النظري وتساؤلاتها تم صياغة عدة فروض لاختبار مدى صحتها، جاءت على النحو التالي:

1. الفرض الأول: حيث توجد علاقة ارتباطية بين كفاءة اتصالات إدارة التغيير وبين تحقيق مظاهر التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي.

2. الفرض الثاني: توجد علاقة ارتباطية بين الاحتياجات التنظيمية للعاملين (توليد روح الجماعة، بناء الثقة، التزام الموظفين، مشاركة الموظفين) وبين تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو تحقيق التحول الرقمي المؤسسي.
3. الفرض الثالث: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات الفردية للعاملين (معالجة استفسارات الموظفين، تقليل شعور عدم اليقين، الأمن الوظيفي، معرفة رجوع الصدى للموظفين) وبين مدى تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو تحقيق التحول الرقمي المؤسسي.
4. الفرض الرابع: توجد علاقة ارتباطية بين كفاءة اتصالات إدارة التغيير وبين الثقافة التنظيمية بالمؤسسة.
5. الفرض الخامس: يوجد اختلاف في آراء العاملين على مستوى المتغيرات الديموغرافية في إطار العلاقة بين تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير وبين تحقيق التحول الرقمي المؤسسي.

٤٥ ثامنًا- المفاهيم والتعريفات الإجرائية للدراسة:

- **اتصالات إدارة التغيير Change Communication Management** (37): تم الاعتماد على المراحل والمحددات التي وضعتها (Prosci) لاتصالات إدارة التغيير المثلى التي تتم من خلال خمس مراحل مهمة كالتالي:
 - المرحلة الأولى: الوعي برؤية المنظمة وأهدافها. Awareness
 - المرحلة الثانية: الرغبة في المشاركة واتخاذ دور فعال في عملية التغيير. Desire
 - المرحلة الثالثة: توافر المعرفة من خلال وجود نظم للمعلومات بالمنظمة. Knowledge
 - المرحلة الرابعة: القدرة على تنفيذ التغيير من خلال توافر الكفاءات والخبرات اللازمة. Ability
 - المرحلة الخامسة: تدعيم السلوك التنظيمي الجديد الذي يدعم بدوره التغيير. Reinforcement
- **التحول الرقمي Digital Transformation**: يتم من خلال تحقيق العديد من مظاهر التحول المؤسسي الرقمي من خلال: تطويع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهداف المؤسسات المختلفة، وبناء القدرات القيادية والفنية للقيادات والعاملين المتخصصين بتلك الوحدات، وتحسين الأداءين الفردي والمؤسسي من خلال عدة مؤشرات، هي (38):
 - دعم الخدمات الإلكترونية.
 - أتمتة الإجراءات الوظيفية بالمنظمة بمعنى استخدام التكنولوجيا لتبسيط متطلبات بيئة العمل.

- قلة عدد المستويات الإدارية التي تحتويها الهياكل التنظيمية.
- قدرة المنظمات على التحكم في درجة المركزية في كثير من الإجراءات كاتخاذ القرار.
- إتاحة الفرصة للوصول إلى المعلومات والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية.
- بناء شراكات خارج المنظمة تسهم في تحقيق التحول الرقمي.
- الحد من الإجراءات الروتينية المعقدة وجمود البيروقراطية.
- سرعة إنجاز المعاملات وكثرتها.
- **الثقافة التنظيمية Organizational culture**: هي القيم والأسس والمبادئ التي تقوم عليها بيئة أي مؤسسة للتغيير نحو التحول الرقمي، ويتم قياسها من خلال المؤشرات التالية⁽³⁹⁾:
 - التفاعلية بين المستويات الإدارية المختلفة.
 - التوافق في الأداء بين العاملين والمديرين من خلال توافق القيم التنظيمية.
 - قيام المنظمة بتمكين الموظفين تكنولوجياً لتحسين بيئة العمل المؤسسي.
 - تشجيع المنظمة للعاملين بها على الابتكار والإبداع المؤسسي.
 - صنع بيئة تعلم مؤسسي مستمرة ومفتوحة.
 - إنشاء ثقافة رقمية بالمؤسسة.
- **الاستراتيجيات الاتصالية للتغيير Change Communication Strategies**: قسم (Chin&Bennay,1997)⁽⁴⁰⁾ استراتيجيات إدارة التغيير إلى ثلاثة أنواع، هي:
 - الاستراتيجية العقلانية: التي تقوم على أن المؤسسة تضع برامج تدريبية وتركز على تزويد الموظفين بالمعلومات، فهي تعتمد على أن التعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية لحدوث التغيير المؤسسي.
 - استراتيجية التنقيف والتوعية الموجهة التي تقوم على أن الإدارة العليا بالمنظمة يجب أن تتغلب على مقاومة الموظفين للتغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه عن طريق التوعية والتنقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المرجو، بحيث يكون العاملون بالمنظمة راغبين فيه من خلال التدريب وورش العمل التي تهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.
 - استراتيجية الإكراه/ الاستراتيجية القسرية: التي تقوم على أن التغيير يفرض بالقوة، ويتم فيه استخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم التغيير المرجو.

تاسعاً- التصميم المنهجي للدراسة:

- تعدد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، حيث تستهدف فحص ورصد وتقييم بنية معايير كفاءة عمليات الاتصالات المؤسسية في إدارة التغيير المؤسسي بالمنظمات المصرية،

ومدى التنسيق والتكامل بينها، وكيفية توظيفها في نشر مفاهيم التغيير الجديدة، وتحقيق مفهوم التحول الرقمي المؤسسي.

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة لإحدى المنظمات المصرية (هيئة البريد المصري) التي تم تطبيق التحول الرقمي بها، وتم استخدام منهج دراسة الحالة بوصفه الأنسب لدراسة ظاهرة تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير، وذلك بوصفه طريقة بحثية تعتمد على اختبار ظاهرة معاصرة داخل سياق البيئة التي تحدث فيها. وتتبع أهمية دراسة الحالة من قدرتها على فهم الظواهر الاجتماعية المعقدة، حيث تسمح بالتعرف على الخصائص الرئيسية والفرعية لأحداث حقيقية وواقعية في مجالات عديدة في منظمة محددة؛ وكذلك لأنه المنهج البحثي الأفضل عندما تركز أهداف الدراسة على الإجابة عن سؤال: كيف؟ (كيفية وقوع أحداث محددة)، ولماذا؟ (أسباب حدوثها)؛ وهما التساؤلان اللذان لا توفر البحوث الكمية إجابات عنهما⁽⁴¹⁾.

تنتمي الدراسة الحالية إلى نوع دراسات الحالة التقييمية (Evaluative Case Studies) التي تقدم وصفاً تفصيلياً للحالة مع تقديم تفسيرات تقييمية عن الظاهرة محل الدراسة، تساعد في اختبار الفروض والعلاقات وبناء النظرية⁽⁴²⁾.

* بروتوكول دراسة الحالة⁽⁴³⁾:

يتضمن بروتوكول دراسة الحالة الإجراءات اللازمة للقيام بالدراسة، والقواعد العامة التي يجب اتباعها في استخدام أدوات جمع البيانات، والتي التزمت بها الدراسة بدقة، وهي على النحو التالي:

- 1- تحديد شامل لمشروع دراسة الحالة : (الموضوع - الأبعاد - الأهداف).
- 2- تحديد الإجراءات الميدانية (إعداد دليل المقابلة المتعمقة والاستقصاء للعاملين بهيئة البريد المصري).
- 3- تحديد أسئلة دراسة الحالة وصياغتها في الشكل النهائي، وهي أسئلة خاصة بالباحث وليس بالمبحوث بغرض إرشاد الباحث للمحافظة على الالتزام بالمسار البحثي في جمع البيانات دون انحراف عنه.

كما التزمت الدراسة بالقواعد الأساسية التي تضمن موضوعية دراسة الحالة في عملية جمع المعلومات، وهي:

1. استخدام مصادر متنوعة ومتعددة في جمع المعلومات والأدلة.
2. استخدام الأسس المنطقية في تصميم أدوات القياس.
3. وضع قاعدة أساسية من البيانات عن موضوع الدراسة.

* وقد تم تطبيق مجمل تلك القواعد في دراسة الحالة المدروسة، وذلك على النحو التالي:

﴿ أولاً- أدوات جمع البيانات:﴾

اعتمدت الدراسة على عدة أدوات بحثية في عملية جمع البيانات عن الحالة المدروسة من مصادر متعددة، هي:

أ. صحيفة الاستقصاء Questionnaire:

تم تصميم استمارة استقصاء موجهة للعاملين على كافة المستويات الإدارية المختلفة بالبريد المصري للتعرف على مدركاتهم وتقييمهم عن دور اتصالات إدارة التغيير في تحقيق التحول الرقمي في هيئة البريد المصري. وجاء إجمالي عدد المبحوثين الذين أتموا ملء استمارة الاستقصاء (140 موظفًا) من جميع المستويات الإدارية المختلفة.

ب. المقابلات المتعمقة (In depth Interviews):

تم تصميم دليل مقابلة متعمقة مع كل من لهم صلة بقضية الدراسة سواء كانوا من المديرين على مستوى الإدارة الوسطى، أو مديري أو مسؤولي الاتصالات تحت أي مسمى وظيفي آخر، أو من ينوب عنه تحت أي مسمى وظيفي آخر (الاتصالات التسويقية، الاتصالات المؤسسية، العلاقات العامة، المبيعات...أخرى)، وذلك للتعرف على الاستراتيجيات والأدوات والوسائل المستخدمة في اتصالات إدارة التغيير، والكيفية التي تؤثر من خلالها هذه الاتصالات في نشر ثقافة التحول الرقمي بهيئة البريد المصري. وقد تم إجراء المقابلات المتعمقة مع كل من:

1. دكتور/ عبد الناصر أحمد حامد - المدير العام لإدارة التسويق بالبريد المصري.
2. دكتور/ إيهاب عباس - المدير العام لمبيعات وجه قبلي بالبريد المصري.
3. الأستاذ/ وليد الجزيري - مدير التسويق التنفيذي بالبريد المصري.
4. دكتور/ عصام البشبيشي - المدير العام لإدارة نمذجة الخدمات.

ج. اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها:

﴿ تم التأكد من صحة الأدوات البحثية وصلاحياتها للتطبيق، ومدى تمثيلها لأغراض الدراسة بمراجعة المشكلة البحثية والتساؤلات المطروحة والتراث النظري، فتم تحكيم نسخة من صحيفة الاستقصاء في صورتها الأولية من خلال عرضها على عدة محكمين للتأكد من صدق أداة القياس في قياسها متغيرات الدراسة، وتم إجراء التعديلات المطلوبة في ضوء توجيهاتهم⁽⁴⁴⁾.﴾

﴿ تم توحيد محاور الأسئلة الخاصة بكل من المقابلات المتعمقة والاستقصاء بطريقة متتابعة تتابعًا منطقيًا، بحيث يفي كل محور بأهداف الدراسة. وللتأكد من درجة ثبات الاستمارة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach alpha) للاتساق الداخلي، ولكل محور من محاور الدراسة الخاص بأهم المتغيرات المراد قياسها، كما يوضح هذا الجدول التالي:﴾

جدول رقم (1)
معاملات الثبات لأهم محاور الدراسة

الصدق الذاتي	معامل كرونباخ ألفا	عدد العبارات	محاور الدراسة
0,96	0,942	22	مراحل إدارة نموذج اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي.
0,908	0,826	7	2- مظاهر وسلوكيات مقاومة اتصالات إدارة التغيير.
0,91	0,843	24	3- متطلبات التغيير (الاحتياجات التنظيمية والاحتياجات الفردية لاتصالات التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي).
0,961	0,854	14	4- الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة لاتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي.
0,815	0,648	10	5- تقييم مدى كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي.
0,96	0,942	10	6- تقييم الموظفين لمدى تحقيق مظاهر التحول الرقمي بالمنظمة.
0,707	0,50	7	7- الثقافة التنظيمية كعامل مؤثر في اتصالات إدارة التغيير.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- تراوحت معاملات الثبات لأبعاد أهم محاور الدراسة بين (0.50- 0.942)، وهذا يشير إلى أن معدل الصدق والتناسق الداخلي لعبارات الاستمارة يعد قوياً ومقبولاً بدرجة كبيرة لأغراض الدراسة.

د. مجتمع الدراسة وعينتها:

تهتم بحوث دراسة الحالة بثناء البيانات وعمقها عن أهمية كبر حجم العينة المستخدمة، حيث إن سحب العينات تم بأسلوب العينة غير الاحتمالية (العينة العمدية المتاحة) Purposeful Sampling بحيث يعتمد على اختيار مفردات الدراسة التي تتميز بثناء المعلومات والبيانات التي تمكنها من الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفروضها⁽⁴⁵⁾. طبقت دراسة الحالة على إجمالي حجم العينة (140 مفردة)، التي شملت عينة عاملين بهيئة البريد المصري. ويوضح الجدول التالي مواصفات عينة الدراسة:

جدول رقم (2)
مواصفات عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	خصائص العينة	
62.1	87	ذكور	النوع
37.9	53	إناث	
100	140	المجموع	
7.9	11	إدارة عليا	المستوى الإداري
27.1	38	إدارة وسطى	
65.0	91	إدارة تنفيذية	
100	140	المجموع	
3.6	5	من 20 إلى أقل من 30 سنة	المرحلة العمرية
40.0	56	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
37.9	53	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
18.6	26	من 50 إلى 60 سنة	
100	140	المجموع	
22.9	32	مؤهل متوسط	المؤهل التعليمي
70.0	98	مؤهل جامعي	
7.1	10	مؤهل فوق الجامعي	
100	140	المجموع	

خصائص العينة		
النسبة المئوية	العدد	
8,57	12	خدمة العملاء
10,71	15	التسويق
5,71	8	مراجعات التجزئة المالية
2,86	4	- الشؤون الإدارية
5	7	المبيعات
2,86	4	العلاقات والاتفاقات الدولية
1,43	2	الإخطارات الجمركية
50,71	71	- توثيق ومتابعة وتنفيذ المشروعات الهندسية
5	7	- الأصول العقارية
7,14	10	- الصيانة
100	140	المجموع
مسمى الوحدات الإدارية		
7,1	10	أقل من سنة
2,9	4	- سنة إلى أقل من 3 سنوات
5,7	8	- من 3 سنوات إلى أقل من 7 سنوات
5,7	8	- من 7 سنوات إلى عشر سنوات
78,6	110	- أكثر من عشر سنوات
100	140	المجموع
مترات الخبرة المهنية		

عاشراً - نتائج الدراسة:

اعتمدت نتائج الدراسة على تحليل إجابات المبحوثين على استمارة الاستقصاء الموزعة على (140) مبحوثاً من العاملين بالبريد المصري على مستوى الإدارات المختلفة المتاحة. وفي إطار ذلك؛ يتم توحيد أسلوب عرض نتائج المقابلات المتعمقة والاستبيان للعاملين بمنظمة هيئة البريد المصري للإجابة عن التساؤلات البحثية واختبار الفروض العلمية وفقاً للمحاور كالتالي:

- ٤٠ المحور الأول: مراحل نموذج اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي.
- ٤٠ المحور الثاني: مظاهر وسلوكيات مقاومة اتصالات إدارة التغيير.
- ٤٠ المحور الثالث: الاحتياجات الفردية للعاملين لاتصالات التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي.
- ٤٠ المحور الرابع: الاحتياجات التنظيمية لاتصالات التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي.
- ٤٠ المحور الخامس: الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة لاتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي.
- ٤٠ المحور السادس: تقييم مدى كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي.
- ٤٠ المحور السابع: مدى تقييم الموظفين لمدى تحقيق مظاهر التحول الرقمي بالمنظمة.
- ٤٠ المحور الثامن: الثقافة التنظيمية كعامل مؤثر في اتصالات إدارة التغيير.
- ٤٠ المحور التاسع: الأدوات والوسائل الاتصالية المستخدمة في اتصالات إدارة التغيير.
- ٤٠ المحور العاشر: أهم العوائق الاتصالية التي تعيق إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي.
- ٤٠ المحور الحادي عشر: نتائج اختبار فروض الدراسة.

وفيما يلي عرض لهذه المحاور بالتفصيل كالتالي:

٤٥ المحور الأول- مراحل نموذج اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي:

يجيب هذا المحور عن التساؤل التالي: كيف تتم مراحل عملية اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي في البريد المصري؟ وقد تم تقييم هذا المحور باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (3)

مراحل نموذج اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	تتطبق تمامًا	تتطبق	تتطبق إلى حد ما	لا تتطبق	لا تتطبق إطلاقًا	العبارات
			%	%	%	%		
73	1.0589	3.650	مرحلة الوعي برؤية المنظمة وأهدافها:					
			12.9	13.6	44.3	11.4	17.9	لقد تم إعلامي بالتغييرات قبل البدء بها.
			10.7	32.9	35.7	8.6	12.1	لقد تم تعليل السبب والأهداف العامة لخطة التغيير نحو التحول الرقمي في المنظمة.
			42.9	33.6	14.3	4.3	5.0	اعتقد بأن التغييرات الخاصة بالتحول الرقمي مهمة لسير المنظمة.
			22.1	29.3	34.3	5.0	9.3	أعرف كيفية تأثير التغيير في عملي اليومي.
			42.9	28.6	20.0	.7	7.9	أؤمن بأن التغيير سيجس من أوضاعنا المهنية.
			38.6	37.1	17.1	4.3	2.9	لدي من الخبرة المهنية الكافية لتقبل التغيير بالمنظمة.
63.86	1.1499	3.193	مرحلة الرغبة في المشاركة وأداء دور فعال في عملية التغيير					
			20.0	17.9	28.6	17.1	16.4	أشارك في عملية التخطيط للتغيير نحو التحول الرقمي.
			19.3	19.3	28.6	15.7	17.1	مقترحاتي حول أوجه التغيير للتحول الرقمي تؤخذ على محمل الجد.
			42.1	38.6	14.3	3.6	1.4	أساعد زملائي في عملية التعلم لمواكبة التغيير المؤسسي.
70	1.0423	3.500	مرحلة توافر المعرفة من خلال نظم المعلومات بالمنظمة					
			17.1	35.7	32.1	7.1	7.9	يتوافر لدينا رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير نحو التحول الرقمي
			34.3	35.0	21.4	4.3	5.0	تدريب الموظفين في المنظمة على التقنيات المختلفة لمواكبة التحول الرقمي.
			28.6	37.1	22.9	5.0	6.4	استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لتيسير الوصول للمعلومات والمصادر الضرورية كجزء من مصادر التعلم المتاحة.

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	تنطبق تمامًا	تنطبق	تنطبق إلى حد ما	لا تنطبق	لا تنطبق إطلاقًا	العبارات
			%	%	%	%		
78.28	.9558	3.914	مرحلة القدرة على تنفيذ التغيير من خلال توافر الكفاءات والخبرات والموارد اللازمة					
			28.6	35.7	22.1	4.3	9.3	توفر الإدارة العليا قيادة فعالة وملهمة لإنجاح عملية التغيير.
			21.4	26.4	36.4	5.7	10.0	لقد صرفنا وقتًا كافيًا للتعلم من أجل التغيير بالمنظمة.
			27.1	36.4	26.4	5.0	5.0	يوجد تدريب للموظفين يزودهم بالمهارات المهمة والمعرفة الكافية ليكونوا ناجحين في اتباع التغيير.
			21.4	42.9	28.6	3.6	3.6	حدث تطوير جذري للبنية التحتية للتحويل الرقمي داخل المنظمة.
			20.7	50.0	20.7	5.0	3.6	التحول في العمليات الإدارية من الشكل التقليدي إلى المنظمة الإلكترونية من خلال الشبكات.
73.42	1.2317	3.671	مرحلة تدعيم السلوك التنظيمي الجديد الذي يدعم بدوره التغيير.					
			24.3	32.1	24.3	8.6	10.7	تشجع المنظمة الابتكارات والمبادرات المسهمة في عملية التغيير.
			21.4	37.1	25.7	5.7	10.0	تحفز المنظمة المستويات الإدارية المختلفة على التعاون لإنجاز عملية التغيير.
			15.0	22.1	43.6	8.6	10.7	هناك دعم مادي من المنظمة عند إحداث تغيير إيجابي في أداء عملي نتيجة التغيير للتحويل الرقمي.
			22.9	26.4	32.1	9.3	9.3	هناك دعم معنوي من المنظمة عند إحداث تغيير إيجابي في أداء عملي نتيجة التغيير للتحويل الرقمي.
			30.0	30.7	23.6	7.1	8.6	نقوم منظمي بالاحتفاء بأي تقدم نتيجة إحداث التغيير للتحويل الرقمي.

تشير نتائج الجدول السابق إلى:

- اتجاهات العاملين نحو مراحل القيام باتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي بالبريد المصري، حيث جاءت قيم الأهمية النسبية لهذه المراحل كالتالي: **مرحلة الوعي برؤية المنظمة وأهدافها بنسبة (73%)**، ثم جاءت **مرحلة الرغبة في المشاركة واتخاذ دور فعال في عملية التغيير بنسبة (63,86%)**، ثم جاءت **مرحلة توافر المعرفة من خلال نظم المعلومات بالمنظمة بنسبة (70%)**، ثم جاءت **مرحلة القدرة على تنفيذ التغيير من خلال توافر الكفاءات والخبرات والموارد اللازمة بنسبة (78,28%)**، ثم جاءت **مرحلة تدعيم السلوك التنظيمي الجديد الذي يدعم بدوره التغيير بنسبة (73,42%)**.
- ودعمت مؤشرات المقابلات المتعمقة فيما يتعلق بالمراحل التي تمت بهيئة البريد المصري حتى يحدث التغيير نحو التحول الرقمي كالتالي:

مرت بالعديد من المراحل، وفي مقدمتها التمهيد بنشر مفهوم التحول الرقمي من خلال التالي: على مستوى الإدارة العليا والمديرين: تم وضع خطة كلية واضحة المعالم ووضع مجموعة من المسؤوليات والمهام التي لا تقوض من حيث: نشر مفهوم التحول الرقمي بالإدارات المختلفة وتهيئة العاملين لهذا التغيير من خلال التعريف بمفهوم التحول الرقمي الذي يتمثل في أنه "أحد معايير وتطبيقات الشمول المالي عن طريق تسخير الإمكانيات التكنولوجية المؤسسية لتأدية الخدمات المقدمة للعملاء بجودة عالية مع توفير الجهد البشري الأمر الذي يؤدي إلى السرعة في أداء الخدمات بدقة وسهولة ويسر وسرعة الوصول إلى العملاء والقضاء على الروتين والوساطة"، بالإضافة إلى تعريف العاملين بالمزايا والمنافع التي تعود من هذا التحول الرقمي للفرد والإدارة والهيئة ككل، وهو ما أكدته نتائج الاستقصاء في مرحلة الوعي برؤية المنظمة وأهدافها الجديدة. ثم مرحلة الرغبة في المشاركة وأداء دور فعال في عملية التغيير يتمثل في: زيادة أرباح الهيئة، وفي الوقت نفسه تخفيض تكاليف الهيئة، وتم ذلك من خلال تخصيص 10% من أرباح كل فرع لموظفي الفرع الأمر الذي أدى إلى ارتفاع عملاء البريد المصري، وبالتالي زيادة الأرباح. وفي المقابل تم تقليل استخدام الأوراق "أعمال الدفاتر والأوراق" عن طريق تقنيات التكنولوجية وأتمتة العمليات في مكاتب هيئة البريد المصري. ثم مرحلة توافر المعرفة من خلال نظم المعلومات ومن خلال توافر الكفاءات والخبرات فعلى مستوى الأفراد: عقد ورش العمل والدورات التدريبية المكثفة على الأنظمة التكنولوجية والتقنية المستخدمة بالهيئة. ثم مرحلة القدرة على تنفيذ التغيير نحو التحول الرقمي، وذلك من خلال نجاح الهيئة في التحول من مقدم تقليدي للخدمات البريدية إلى مركز متعدد الخدمات بالإضافة إلى تقديم الهيئة للعديد من الخدمات المتنوعة والعملاء التي يستطيع القيام بها من خلال التطبيقات التكنولوجية التي تم توفيرها، ثم جاءت مرحلة تدعيم السلوك التنظيمي الجديد الذي يدعم بدوره التغيير، التي تتمثل في تقديم خدمات متميزة وابتكارات ثورية عن طريق تنوع الخدمات المعتمدة على التكنولوجيا؛ مثل: تخصيص منصة للتجارة الإلكترونية خاصة بالهيئة اعتماداً على الخدمات المالية التي تقدمها.

٤٥) المحور الثاني- مظاهر سلوكيات مقاومة اتصالات إدارة التغيير:

يجيب هذا المحور عن التساؤل التالي: ما مظاهر سلوكيات مقاومة عملية اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي في البريد المصري؟ وقد تم تقييم هذا المحور باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (4)
مظاهر سلوكيات مقاومة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي

العبارة	معارض جداً %	معارض %	محايد %	موافق %	موافق جداً %	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
لا أشعر بالخوف من فقدان وظيفتي نتيجة التغيير للتحول الرقمي.	12.9	6.4	20.0	40.0	20.7	3.493	1.2552	69.86
أعتقد أن التغيير يدعم مصالح المادية.	4.3	9.3	30.0	32.9	23.6	3.621	1.0760	72.42
3- أعتقد أن تغيير طريقة أداء عملي ستكون سبباً في شعوري بالارتياح.	2.9	12.1	17.9	37.9	29.3	3.786	1.0848	75.72
4- أرى أن التغيير لا يهتم الجوانب الإنسانية.	7.9	5.0	22.9	38.6	25.7	3.693	1.1436	73.86
تميل المنظمة لحلول وسط مع مقاومي التغيير.	7.1	8.6	37.1	35.0	12.1	3.364	1.0403	67.28
أشعر بالخوف من المجهول بسبب التغيير فيما يتعلق بالتحول الرقمي بالمؤسسة.	23.6	27.9	25.7	17.1	5.7	2.536	1.1900	50.72
لا أعتقد أن التغيير يعمل على زيادة عبء العمل.	7.1	5.0	28.6	42.1	17.1	3.571	1.0604	71.42
إجمالي تقييم مظاهر سلوكيات مقاومة عملية اتصالات إدارة التغيير لدى العاملين								
المتوسط المرجح للمحور = 3.438 الاتجاه العام = موافق الوزن النسبي = 68.75%								

ويتم إيضاح نتائج الجدول على النحو التالي:

- **جاء تقييم أغلب الموظفين بالبريد المصري لمظاهر سلوكيات مقاومة عملية اتصالات إدارة التغيير لدى العاملين بنسبة (68.75%)، وقد انعكس ذلك على ارتفاع الأهمية النسبية لدى أكثر من نصف العينة لبعض التوصيفات، حيث جاء أكبر قيم الأهمية النسبية لمظاهر سلوكيات مقاومة التحول الرقمي بالبريد المصري، حيث تمثلت أهمها في:** " أعتقد أن تغيير طريقة أداء عملي ستكون سبباً في شعوري بالارتياح." بنسبة (75.72%)، ثم جاء "أرى أن التغيير لا يهتم الجوانب الإنسانية." بنسبة (73.86%)، ثم جاء تقييم كل من "أعتقد أن التغيير يدعم مصالح المادية." بنسبة (72.42%)، ثم جاء "لا أعتقد أن التغيير يعمل على زيادة عبء العمل." بنسبة (71.42%)، ثم جاء "لا أشعر بالخوف من فقدان وظيفتي نتيجة التغيير للتحول الرقمي." بنسبة (69.86%).
- **وأظهرت مؤشرات المقابلات المتعمقة في أن صور مقاومة التغيير نحو التحول الرقمي يتمثل في:** العزوف ورفض التدريبات التي تقدمها الهيئة للعاملين، وهو مرتبط بالأخص بالعاملين ذوي الفئات العمرية الكبيرة. ومن أهم الخسائر التي تهدد الهيئة من مقاومة عملية إدارة التغيير نحو التحول الرقمي هو: انحسار الحصة السوقية، وتقليل الإيرادات، وانخفاض معدلات النمو، والخروج من المنافسة نتيجة معدلات الإنجاز للأعمال التي تكون أبطأ من المستهدف، والتأخر في تقديم الخدمة المعتمدة في الأساس على التكنولوجيا والرقمنة.

المحور الثالث- الاحتياجات الفردية للعاملين باتصالات التغيير نحو التحول الرقمي 80

المؤسسي:

يجيب هذا المحور عن التساؤل التالي: ما الاحتياجات الفردية للعاملين باتصالات التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي في البريد المصري؟ وقد تم تقييم هذا المحور باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (5)

الاحتياجات الفردية للعاملين باتصالات التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً	العبارات
			%	%	%	%	%	
57.72	.6357	2.886	معالجة استفسارات الموظفين:					
			9.3	26.4	25.7	26.4	12.1	لا تتيح الإدارة الفرصة للحصول على المعلومات إلا لعدد محدود من العاملين.
			12.1	38.6	38.6	5.7	5.0	2- تشرح الإدارة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التغيير للموظفين.
			7.9	35.7	35.0	8.6	12.9	3- أجد الإجابة عن أية تساؤلات تخطر ببالي تجاه نتائج التغيير نحو التحول الرقمي.
59	.7617	2.950	تقليل شعور عدم اليقين					
			5.7	21.4	36.4	19.3	17.1	4- التواصل في المنظمة لا يراعي الفروق الفردية بين العاملين.
			15.0	41.4	29.3	13.6	.7	5- إدارة الاجتماعات غير الرسمية لتخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية داخله.
			12.1	50.0	26.4	9.3	2.1	6- التواصل في المنظمة يقلل من مشاعر عدم اليقين بنتائج التغيير نحو التحول الرقمي.
72.86	.8739	3.643	الأمن الوظيفي					
			28.6	48.6	19.3	.7	2.9	7- أحاول من خلال منظمتي الحد من الأمية التكنولوجية.
			18.6	47.9	27.9	2.1	3.6	لا أخاف من التغيير نحو التحول الرقمي لأنه تم إعدادي له.
			24.3	36.4	32.9	2.9	3.6	التغيير نحو التحول الرقمي هو أمان لمستقبلي الوظيفي.
49.42	.7533	2.471	معرفة رجع الصدى للموظفين					
			5.0	12.1	27.1	35.7	20.0	أشعر بعدم الرغبة في نقل أفكارى إلى المستويات العليا.
			10.0	27.9	40.7	12.1	9.3	أشعر بأن آرائى يعتد بها فى منظمتى.
			9.3	16.4	31.4	32.1	10.7	أشعر بعدم الرغبة فى تقديم اقتراحات لأن هذا بدون فائدة.

تشير نتائج الجدول السابق إلى ما يلي:

- جاء أهم اتجاهات العاملين نحو الاحتياجات الفردية للعاملين باتصالات التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي بالبريد المصري، حيث جاءت قيم الأهمية النسبية لهذه الاحتياجات كالتالي: جاء محور معالجة استفسارات الموظفين بنسبة (57.72%)، ثم جاء محور تقليل شعور عدم اليقين بنسبة (59%)، ثم جاء محور الأمن الوظيفي بنسبة (72.86%)، ثم جاء محور معرفة رجع الصدى للموظفين بنسبة (49.42%).
- كشفت مؤشرات المقابلات المتعمقة ما تم الإشارة إليه في نتائج الاستبيان، حيث إن هناك العديد من الجهود لتلبية الاحتياجات الفردية للموظف داخل هيئة البريد المصري؛ مثل: تلبية استفسارات الموظفين من خلال فتح قنوات التواصل والتعبير عن الرأي بين المستويات الإدارية المختلفة بالهيئة، كما يتم العمل على تقليل شعور عدم اليقين من خلال إثابة العاملين مادياً ومعنوياً على الأنظمة الجديدة على كل مهمة وظيفية يقومون بها، كما يتم العمل على تلبية الأمن الوظيفي من خلال أنه تم إقرار أن أحد متطلبات الترقى للوظائف القيادية أن يكون المتقدم حاصلاً على دورات تدريبية في مجال التحول الرقمي والإبداع والإدارة الحديثة. بالإضافة إلى ربط الحافز في الإنتاج بما يحققه العاملون من تقدم في مهامهم الوظيفية. بالإضافة إلى التعرف على رجع صدى الموظفين من خلال إنشاء منصة إلكترونية داخلية تحت مسمى "تواصل" تتبع إدارة الشؤون المعنوية التي تسمح لجميع العاملين على كافة المستويات الإدارية المختلفة بالإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم والرد عليها إلكترونياً.

المحور الرابع- الاحتياجات التنظيمية للعاملين باتصالات التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي:

يجيب هذا المحور عن التساؤل التالي: ما الاحتياجات التنظيمية للعاملين باتصالات التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي في البريد المصري؟ وقد تم تقييم هذا المحور باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (6)
الاحتياجات التنظيمية للعاملين باتصالات التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً	العبارات
			%	%	%	%	%	
71.14	.8837	3.557	توليد روح الجماعة					
			13.6	42.1	35.0	6.4	2.9	1- يساعد التواصل في منظمتي على التزام كل موظف بالتغيير نحو التحول الرقمي.
			17.9	57.9	19.3	2.1	2.9	2- أعمل مع زملائي بالمنظمة على إنجاز التغيير نحو التحول الرقمي.
			26.4	42.1	20.7	5.7	5.0	3- تسود بالمنظمة روح الفريق للوصول إلى التغيير المطلوب.
66.58	.9629	3.329	بناء الثقة					
			11.4	37.9	40.7	5.0	5.0	4- أعتبر أن القرارات التي تتخذها الإدارة هي الأفضل.
			14.3	42.9	29.3	7.9	5.7	5- تتسم الرسائل الاتصالية حول التغيير بالوضوح والشفافية.
			17.9	50.0	24.3	3.6	4.3	6- ما تفعله الإدارة العليا هو في مجمله لرفع كفاءة المنظمة.
67.86	.9032	3.393	التزام الموظفين					
			31.4	37.1	25.7	3.6	2.1	7- ألتزم بكل الخطوات والمراحل التي تتبعها منظمتي لتحقيق التحول الرقمي.
			12.9	32.9	41.4	10.0	2.9	8- لم يحدث ارتباك في أداء المهام الوظيفية في أثناء عملية التغيير.
			14.3	35.7	40.7	7.1	2.1	9- أدرك العديد من القضايا المتعلقة بنتائج التغيير نحو التحول الرقمي.
59.14	1.0985	2.957	مشاركة الموظفين					
			15.7	42.1	25.0	12.1	5.0	10- هناك مشاركة لجميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في عملية التغيير نحو التحول الرقمي.
			12.1	24.3	36.4	14.3	12.9	11- الهيكل الإداري لمنظمتي يمكن الموظفين من المشاركة في صنع القرار.
			7.9	25.7	33.6	17.9	15.0	12- أشعر بأنني مشارك في اتخاذ القرارات التنظيمية.

تشير نتائج الجدول السابق إلى ما يلي:

- جاء أهم اتجاهات العاملين نحو الاحتياجات التنظيمية للعاملين باتصالات التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي بالبريد المصري، حيث جاءت قيم الأهمية النسبية لهذه الاحتياجات كالتالي: جاء محور توليد روح الجماعة بنسبة (71.14%)، ثم جاء محور بناء الثقة بنسبة (66.58%)، ثم جاء محور التزام الموظفين بنسبة (67.86%)، ثم جاء محور مشاركة الموظفين بنسبة (59.14%).

• كشفت مؤشرات المقابلات المتعمقة عن ما تم الإشارة إليه في نتائج الاستبيان، حيث إن هناك العديد من الجهود لتلبية الاحتياجات التنظيمية للعاملين داخل هيئة البريد المصري؛ مثل: يتم تلبية احتياج توليد روح الجماعة من خلال نشر مبادئ التعاون والمشاركة وروح الفريق الواحد لتحقيق هدف واحد، وهو إتمام تحقيق التحول الرقمي بالكامل بالبريد المصري. ويتم تلبية احتياج بناء الثقة سواء على مستوى تأدية المهام الوظيفية أو على مستوى بناء الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال: نشر ثقافة التحول الرقمي من خلال ما يُظهره القادة التنظيميون من فهم لعملية التحول الرقمي، وأن يكونوا مستعدين لتبني التغيير، جنبًا إلى جنب مع فهم أنه يجب مواءمة خصائص قيادتهم مع استراتيجية إدارة التغيير، الأمر الذي يساعد في نشر المعرفة حول دوافع التغيير وفوائده، والمنافع التي تعود على المؤسسة بالإضافة إلى إيجاد الاستعداد للتغيير؛ بالإضافة إلى تلبية احتياج التزام الموظفين من خلال حرصهم على تأهيل أنفسهم بالمعرفة الكاملة للتغيير نحو التحول الرقمي من خلال الدورات وورش العمل التكنولوجية والتقنية لتحقيق التحول الرقمي، وحرصهم على تنفيذ استراتيجية ورؤية والثقافة التنظيمية الجديدة للمؤسسة. أما فيما يتعلق بمشاركة الموظفين فيتم من خلال إشراك الموظفين في وضع السياسات والاستراتيجيات والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم في عملية إدارة التغيير، والاهتمام بالتغذية الراجعة لآرائهم والتعريزات في أثناء التغيير الأمر الذي يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل وإعدادهم لمزايا وعيوب التغيير، بالإضافة إلى التغلب على حواجز التغيير لتحقيق التحول الرقمي.

المحور الخامس- الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة اتصالات التغيير

المؤسسي:

يجيب هذا المحور عن التساؤل التالي: ما الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة اتصالات التغيير المؤسسي بالبريد المصري؟ وقد تم تقييم هذا المحور باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (7)
الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة اتصالات التغيير المؤسسي

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الانطباق					العبارات
			كبير جداً	كبير	متوسط	منخفض	منخفض جداً	
69.86	1.0829	3.493	الاستراتيجية العقلانية					
			23.6	25.7	40.0	3.6	7.1	تم تقسيم برنامج التغيير نحو التحول الرقمي إلى مراحل عند تطبيقها.
			32.1	39.3	20.7	3.6	4.3	اهتمت المنظمة بإلحاق العاملين بدورات تدريبية باستمرار.
			21.4	24.3	20.7	12.1	21.4	تستند عمليات التغيير في المنظمة على نتائج البحوث والدراسات.
			17.1	20.0	35.7	12.1	15.0	4- نهتم الإدارة بسماع اقتراحات المرءوسين حول برامج التغيير المطبقة نحو التحول الرقمي.
63.14	1.2766	3.157	استراتيجية التوعية الموجهة					
			24.3	31.4	21.4	8.6	14.3	5- اهتمت المنظمة بإقناع العاملين ببرنامج التغيير نحو التحول الرقمي.
			17.9	20.7	37.1	7.9	16.4	6- تستخدم المنظمة أسلوب التحفيز لإقناع المرءوسين بأهمية التغيير نحو التحول الرقمي.
			11.4	22.1	25.0	25.7	15.7	تتفق المنظمة مع العاملين على تنفيذ برامج التغيير نحو التحول الرقمي قبل تطبيقها.
			10.0	22.1	30.0	21.4	16.4	تشرك المنظمة العاملين في برامج التغيير.
			15.0	24.3	26.4	17.9	16.4	توضح المنظمة أثر القرارات الجديدة على العاملين.
47.58	1.3001	2.379	الاستراتيجية القسرية/ استراتيجية الإكراه					
			10.0	12.1	22.1	28.6	27.1	10- يتم تنفيذ برنامج التغيير نحو التحول الرقمي في المنظمة باستخدام القوة الرسمية.
			10.0	10.0	16.4	17.9	45.7	11- يقبل العاملون بالمنظمة التغيير بدافع الخوف من العقاب.

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الانطباق			العبارات		
			كبير جداً	كبير	متوسط		منخفض	منخفض جداً
			9.3	10.7	20.0	16.4	43.6	12- تلجأ المنظمة إلى أسلوب الحزم والشدّة لإلزام العاملين بقبول التغيير نحو التحول الرقمي.
			5.7	10.7	22.9	11.4	49.3	13- يتم قمع مقاومة العاملين لبرنامج التغيير نحو التحول الرقمي باستخدام العقوبات والجزاءات.
			12.9	18.6	24.3	26.4	17.9	14- تلجأ المنظمة لأسلوب العقاب عند عدم تنفيذ العمل بصورة صحيحة.

تشير نتائج الجدول السابق إلى ما يلي:

جاء أهم اتجاهات العاملين نحو الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر فعالية واستخداماً في إدارة اتصالات التغيير المؤسسي نحو التحول الرقمي بالبريد المصري، حيث جاءت قيم الأهمية النسبية لهذه المراحل كالتالي: الاستراتيجية العقلانية بنسبة (69,86%)، ثم جاءت استراتيجية التوعية الموجهة بنسبة (63,14%)، ثم جاءت الاستراتيجية القسرية / استراتيجية الاكراه بنسبة (47,58%).

- **وأكدت مؤشرات المقابلات المتعمقة على أنه تم استخدام مزيج من الاستراتيجيات العقلانية واستراتيجية التوعية الموجهة لاتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي ودوره في الحياة المؤسسية بهيئة البريد المصري، وما يحمله من منافع ومزايا عديدة.**

المحور السادس- تقييم مدى كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي:

يشمل هذا المحور تقييم المبحوثين لمقومات ومعايير وفاعلية كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي من خلال تحديد مدى تكرار المعايير بالمنظمة على أساس خمسة بدائل بشكل محدود جداً، محدود، متوسط، كبير، كبير جداً، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (8)

مدى كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي.

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الانطباق					العبارات	
			كبير جداً	كبير	متوسط	محدود	محدود جداً		
			%	%	%	%	%		
59.14	1.0585	2.957	5.0	25.0	44.3	12.1	13.6	يعدُّ كم ونوع المعلومات التي تقدمها المنظمة للعاملين كافية حول سياسات التغيير الخاصة بالمؤسسة.	
50.72	1.0823	2.536	3.6	11.4	43.6	17.9	23.6	عادة ما يعقد حوار مفتوح بين المستويات الإدارية المختلفة لمناقشة الصعوبات والاضطرابات المحتمل حدوثها عند إجراء التغيير.	
57.72	1.1940	2.886	7.9	24.3	34.3	15.7	17.9	يستطيع الموظف التواصل بحرية حول أي مشاكل في تطبيق التغيير.	
43.86	1.2344	2.193	6.4	8.6	22.9	22.1	40.0	عند إجراء التغييرات في العمل لا أعرف لمن أتوجه بالسؤال وطلب المساعدة.	
65.14	1.0551	3.257	11.4	30.0	38.6	12.9	7.1	هناك تنوع في الاتصالات بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في الاتصالات الخاصة بالتغيير.	
62.14	1.1360	3.107	12.9	20.7	41.4	14.3	10.7	6- هناك اتساق بين الرسائل الاتصالية المتبادلة عبر المنظمة ككل.	
48.58	1.0738	2.429	3.6	11.4	32.1	30.0	22.9	7- يوجد نقص في التفاعل بين العاملين بالمنظمة في المستوى الإداري نفسه.	
42.42	.9925	2.121	2.9	5.7	21.4	40.7	29.3	8- تتعرض المعلومات الخاصة بالتغييرات التي تصل إليك في أثناء انتقالها إلى عمليات تشويه بالحذف أو الإضافة.	
43.86	1.1182	2.193	4.3	8.6	22.1	32.1	32.9	9- يوجد ضعف في الاتصالات الرسمية وتدفق المعلومات عبر قنوات فردية غير رسمية.	
49.72	1.3437	2.486	9.3	17.1	18.6	22.9	32.1	10- يوجد تقييم وقياس ردود أفعال الموظفين تجاه التغييرات التي تحدث بالمنظمة.	
52.33%	0,7439	2.617	إجمالي تقييم مدى كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي						
			الوزن النسبي = 52.33%		الاتجاه العام = متوسط		2.617 = المتوسط المرجح للمحور		

يتم توضيح نتائج الجدول السابق كالتالي:

- **جاء تقييم أغلب الموظفين بالبريد المصري لمدى كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي بنسبة (52.33%)، وقد انعكس ذلك على ارتفاع الأهمية النسبية لدى أكثر من نصف العينة لبعض التوصيفات، حيث جاءت أكبر قيم الأهمية النسبية لهذا التقييم، وتمثل أهمها في:** "هناك تنوع في الاتصالات بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في الاتصالات الخاصة بالتغيير" بنسبة (65.14%)، ثم جاء توصيف "هناك اتساق بين الرسائل الاتصالية المتبادلة عبر المنظمة ككل" بنسبة (62.14%)، ثم جاء "يعدُّ كم ونوع المعلومات التي تقدمها المنظمة للعاملين كافية حول سياسات التغيير الخاصة بالمؤسسة" بنسبة (59.14%). ثم جاء "يستطيع الموظف التواصل بحرية حول أي مشاكل في تطبيق التغيير" بنسبة (57.72%).
- **وأضافت مؤشرات المقابلات المتعمقة فيما يتعلق بمدى فاعلية وكفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي إلى ما يلي:**
 - انتظام التفاعل والتواصل بين العاملين في هيئة البريد المصري على كافة المستويات الإدارية، الأمر الذي أدى إلى تسهيل مهمة إدارة التغيير نحو التحول الرقمي بالهيئة، وهذا التفاعل يتم من خلال اللجان التنفيذية والاجتماعات المباشرة وغير المباشرة.
 - تتم عملية تقييم وقياس مدى كفاءة اتصالات إدارة التغيير من خلال:
 - أ) معدلات الأداء الوظيفي: مقارنة المخرجات الخاصة بكل مستوى وظيفي باستخدام أسلوب السلاسل الزمنية.
 - ب) معدلات الرضا الوظيفي: من خلال رضائه عن المهام الوظيفية الموكلة له، وكذلك رضائه عن الدعم المادي والمعنوي الذي تقدمه الهيئة.

المحور السابع- مدى تقييم الموظفين لتحقيق مظاهر التحول الرقمي بالمنظمة:

يجيب هذا المحور عن التساؤل التالي: ما مدى تقييم الموظفين لتحقيق مظاهر التحول الرقمي في البريد المصري؟ وقد تم تقييم هذا المحور باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (9)
تقييم الموظفين لتحقيق مظاهر التحول الرقمي

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الانطباق					العبارات
			كبير جداً	كبير	متوسط	محدود	محدود جداً	
			%	%	%	%	%	
64.14	1.2891	3.207	17.9	25.0	33.6	7.1	16.4	بناء شراكات واسعة مع جهات خارج المنظمة تسهم في تحقيق ثقافة التحول الرقمي.
57.72	1.0801	2.886	2.1	29.3	40.7	10.7	17.1	إطلاع الموظفين على الأمور الوظيفية الجديدة بالمنظمة بصفة مستمرة.
59	1.1145	2.950	7.9	20.0	47.1	9.3	15.7	تقديم الإرشادات للموظفين حول أساليب التحول الرقمي المؤسسي.
63.14	1.3638	3.157	17.9	27.9	26.4	7.9	20.0	تأكيد حق الموظف في استخدام الإنترنت والاتصالات السلوكية واللاسلكية في تأدية المهام الوظيفية.
71.72	1.2465	3.586	27.9	30.0	25.0	7.1	10.0	تأكيد حق الفرد في التدريب لتكون لديه القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في مهامه الوظيفية.
64.14	1.1026	3.207	12.9	25.0	41.4	11.4	9.3	أتمنة الإجراءات الوظيفية بالمنظمة
62.86	1.1603	3.143	12.1	28.6	30.7	18.6	10.0	تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يسمح بالتحول الرقمي.
65.72	1.1770	3.286	17.1	25.7	35.7	11.4	10.0	التحول في العمليات الإدارية من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني.
55.72	1.2511	2.786	13.6	12.1	30.0	27.9	16.4	التخلص من كل أشكال البيروقراطية المعوقة لكل عمليات التغيير
61.42	1.2731	3.071	18.6	16.4	30.7	22.1	12.1	توفير جميع الموارد التكنولوجية لتسهيل المهام الوظيفية بالمنظمة.
%62.56	1.1838	3.128	تقييم الموظفين لتحقيق مظاهر التحول الرقمي					
المتوسط المرجح للمحور = 3.128 الاتجاه العام = متوسط الوزن النسبي = %62.56								

توضّح نتائج الجدول كما يلي:

- جاء تقييم أغلب الموظفين بالبريد المصري لمدى تحقيق مظاهر التحول الرقمي **المؤسسي بنسبة (62,56%)**، وقد انعكس ذلك على ارتفاع الأهمية النسبية لدى أكثر من نصف العينة لبعض التوصيفات، حيث جاء أكبر قيم الأهمية النسبية لتحقيق مظاهر التحول الرقمي بالبريد المصري، حيث تمثل أهمها في: "تأكيد حق الفرد في

التدريب لتكون لديه القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في مهامه الوظيفية" بنسبة (71.72%) ، ثم جاء "التحول في العمليات الإدارية من الشكل التقليدي الى الشكل الإلكتروني" بنسبة (65.72)، ثم جاء تقييم كل من "أتمتة الإجراءات الوظيفية بالمنظمة"، و"بناء شراكات واسعة مع جهات خارج المنظمة تسهم في تحقيق ثقافة التحول الرقمي" بنسبة (64.14%)، ثم جاء "تأكيد حق الموظف في استخدام الإنترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية في تأدية المهام الوظيفية." بنسبة (63.14%). ثم جاء "تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يسمح بالتحول الرقمي" بنسبة (62.86%).

● **وهذا يتوافق إلى حد كبير مع مؤشرات نتائج المقابلات المتعمقة فيما يتعلق بمظاهر تحقيق التحول الرقمي بهيئة البريد المصري، التي اتضح منها:**

- فيما يتعلق عن أهم اتجاهات العاملين بهيئة البريد المصري بعد عملية التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي يتضح أنهم يشعرون بالافتخار من قدرتهم على الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء البشرية، ومواكبة التغيرات في السوق العالمية من خلال تقديم مجموعة من الخدمات التي تستطيع المنافسة على المستويين المحلي والدولي. بالإضافة إلى تحسين الصورة الذهنية للهيئة بسبب تحسين بيئة العمل من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات في مهامه الوظيفية وسهولة الوصول إلى النتائج، وبالتالي رضا الجمهور الخارجي كأحد متطلبات نجاح المؤسسات التي تهدف للربح.
- وفيما يخص المستوى الإداري بالمنظمة فإنه لا يرتبط بتقبل فكرة التحول الرقمي مقارنةً بالمرحلة العمرية، حيث إن مستويات الأعمار الصغيرة هي الأكثر تقبلاً لفكرة التحول الرقمي عن الأعمار الكبيرة.
- وفيما يخص أهم المؤشرات التي تدل على قبول العاملين للتحول الرقمي المؤسسي، فإنها: قلة الأخطاء المهنية، سرعة الإنجاز، الإيجابية في بيئة العمل، الاطلاع على ما هو جديد من تطوير الأنظمة التكنولوجية ذات الارتباط بالنظام المؤسسي، ارتفاع معدلات الأداء الوظيفي.
- وفيما يتعلق بأهم المنافع المتحققة من التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي بهيئة البريد المصري؛ فهي: تقليل التكلفة والمجهود المبذول، زيادة الحصة السوقية بسبب سرعة الإنجاز، القدرة التنافسية والاستمرارية في السوق ، تحقيق رضا وولاء الموظفين والعملاء الخارجيين على السواء.

80 **المحور الثامن- الثقافة التنظيمية كعامل مؤثر في اتصالات إدارة التغيير:**
يجيب هذا المحور عن التساؤل التالي: ما دور الثقافة التنظيمية في اتصالات إدارة التغيير بالبريد المصري؟ وقد تم تقييم هذا المحور باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (10)
الثقافة التنظيمية في اتصالات إدارة التغيير

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً	العبارات	
			%	%	%	%	%		
76.58	1.0315	3.829	26.4	44.3	20.0	4.3	5.0	- نعمل في المنظمة كعائلة واحدة.	
62.42	1.1282	3.121	12.1	25.7	32.1	22.1	7.9	- هناك قواعد محددة صارمة للعمل ولا يُسمح بتغييرها.	
55.72	1.1740	2.786	8.6	17.1	35.7	21.4	17.1	- لا يوجد ديمقراطية بيئة العمل من خلال تفويض السلطات.	
55.86	1.0491	2.793	5.7	18.6	35.7	29.3	10.7	- يتناقض التفاعل بين العاملين على مختلف المستويات الإدارية.	
68.42	1.0598	3.421	13.6	36.4	37.1	4.3	8.6	- العلاقة بين المستويات الإدارية العليا والعاملين قائمة على الثقة المتبادلة.	
51.72	1.1252	2.586	3.6	18.6	32.1	24.3	21.4	- تتناقض المنافسة على الإنجاز والحصول على أكبر حصة تسويقية.	
66.9	.9979	3.345	9.3	36.4	40.7	5.0	7.9	- تهتم المنظمة بالاتصالات الخارجية مقارنةً بالاتصالات الداخلية.	
%62.52	1,0280	3.126	إجمالي تقييمات الثقافة التنظيمية بالمنظمة						
			الوزن النسبي= %62.52		الاتجاه العام = محايد		3.126 = المرجح للمحور		

يتم توضيح نتائج الجدول السابق على النحو التالي:

- **جاء تقييم أغلب الموظفين بهيئة البريد المصري لمدى التعرف على الثقافة التنظيمية في إطار اتصالات إدارة التغيير بنسبة (62,52%)، وقد انعكس ذلك على ارتفاع الأهمية النسبية لدى أكثر من نصف العينة لبعض التوصيفات، حيث جاء أكبر قيم الأهمية النسبية لمدى التعرف على الثقافة التنظيمية في إطار اتصالات إدارة التغيير بالبريد المصري، وتمثل أهمها في: "نعمل في المنظمة كعائلة واحدة" بنسبة (76.58%)، ثم جاء "العلاقة بين المستويات الإدارية العليا والعاملين قائمة على الثقة المتبادلة" بنسبة (68.42%)، ثم جاء تقييم كل من "تهتم المنظمة بالاتصالات الخارجية مقارنةً بالاتصالات الداخلية" بنسبة (66.9%)، ثم جاء "هناك قواعد محددة صارمة للعمل ولا يُسمح بتغييرها" بنسبة (62.42%).**

- **أشارت مؤشرات المقابلات المتعمقة إلى أن:** الثقافة التنظيمية هي المحرك الأساسي لعملية تطبيق التغيير نحو التحول الرقمي، حيث إنها مرتبطة بعدة عوامل؛ مثل: الشكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي. حيث حرصت الإدارة العليا عند بداية التغيير المؤسسي على أن تغير القيم والمبادئ التي تقوم عليها الهيئة، وذلك من خلال حرصها على: ترسيخ مبدأ نشر التكنولوجيا بين العاملين، وسرد أهمية التحول للعاملين من تقليل المجهود البشري وانعكاس ذلك على الجمهور المتلقي الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.
- ٤٥ **المحور التاسع- الأدوات والوسائل الاتصالية المستخدمة في اتصالات إدارة التغيير:**
يوضح الجدول التالي ترتيب الأدوات والوسائل الاتصالية المستخدمة في اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي.

جدول رقم (11)

ترتيب الأدوات والوسائل الاتصالية المستخدمة في اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي

الترتيب	الوزن المرجح		السابع	السادس	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	الترتيب الأدوات والوسائل الاتصالية							
	الوزن النسبي	مجموع النقاط															
4	16.34%	536	-	2	1	69	23	88	22	100	20	144	24	133	19	المحادثات الهاتفية	
3	18.11%	594	3	3	8	4	84	28	96	24	25	5	210	35	168	24	الاجتماعات والمناقشات الرسمية
5	11.95%	392	1	1	22	11	51	17	104	26	135	27	72	12	7	1	المراسلات والمكاتبات الداخلية
1	21.25%	697	2	2	-	-	21	7	36	9	115	23	138	23	385	55	اجتماعات مع المدير المباشر
2	18.51%	607	2	2	2	1	69	23	76	19	135	27	120	20	203	29	وسائل الاتصال الإلكترونية (الإنترنت والبريد الإلكتروني)
7	4.54%	149	13	13	6	3	27	9	20	5	50	10	12	2	21	3	مجلة المنظمة
6	9.30%	305	1	1	8	4	15	5	44	11	90	18	84	14	63	9	شبكات التواصل الاجتماعي
	100.00%	3280	مجموع الأوزان المرجحة = 3280														

ويوضح الجدول السابق أنه:

- **قد اتفقت درجة تفضيل العاملين حول الأدوات والوسائل الاتصالية المستخدمة في اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي على النحو الآتي:** جاءت الاجتماعات مع المدير المباشر في الترتيب الأول ثم وسائل الاتصال الإلكترونية (الإنترنت والبريد الإلكتروني) في الترتيب الثاني ، ثم في الترتيب الثالث الاجتماعات والمناقشات الرسمية، وفي الترتيب الرابع جاءت المحادثات الهاتفية ، وجاءت المراسلات والمكاتبات الداخلية في الترتيب الخامس، ثم الترتيب السادس من شبكات التواصل الاجتماعي ، وأخيراً في الترتيب السابع جاءت مجلة المنظمة .

- وأكدت مؤشرات المقابلات المتعمقة أن الاتصالات المباشرة (وجهاً لوجه) بالهيئة من أكثر الأساليب فعالية التي يتم استخدامها مع العاملين لتحقيق قبول الموظف للتحول الرقمي لتوضيح العائد من هذا التحول الرقمي على مستوى الفرد والمنظمة.

المحور العاشر: أهم العوائق الاتصالية التي تعيق إدارة التغيير نحو التحول الرقمي
المؤسسي: يوضح الجدول التالي ترتيب المعوقات لاتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي:

جدول رقم (12)

ترتيب العوائق الاتصالية التي تعيق إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي

الترتيب	الوزن المرجح		الخامس		الرابع		الثالث		الثاني		الأول		الترتيب العوائق الاتصالية
	الوزن النسبي	مجموع النقاط	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
1	24.56%	430	8	8	16	8	75	25	96	24	235	47	قلة الكوادر البشرية المؤهلة للتغيير نحو التحول الرقمي
2	23.30%	408	7	7	10	5	93	31	148	37	150	30	خوف الأفراد ومقاومتهم وعدم رغبتهم في إحداث التغيير
3	22.50%	394	1	1	10	5	72	24	116	29	195	39	غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة
5	12.85%	225	4	4	14	7	54	18	108	27	45	9	عدم وجود دعم ومساندة للتغييرات الجديدة نحو التحول الرقمي
4	16.79%	294	10	10	14	7	102	34	88	22	80	16	عدم مراعاة الفروق الفردية بين العاملين
		1751	مجموع الأوزان المرجحة = 1751										

ويوضح الجدول السابق أن:

- ترتيب أولويات العاملين حول العوائق الاتصالية في إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي على النحو التالي: جاءت في الترتيب الأول قلة الكوادر البشرية المؤهلة للتغيير نحو التحول الرقمي، ثم في الترتيب الثاني خوف الأفراد ومقاومتهم وعدم رغبتهم في إحداث التغيير، ثم في الترتيب الثالث غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة، وفي الترتيب الرابع جاءت عدم مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، وجاءت عدم وجود دعم ومساندة للتغييرات الجديدة نحو التحول الرقمي في الترتيب الخامس.
- وأضافت مؤشرات نتائج المقابلات المتعمقة مجموعة من المعوقات الاتصالية التي تواجه التحول الرقمي المؤسسي، التي اتضح أنها تتمركز في: المعوقات الناتجة عن سوء استخدام التكنولوجيا، وعدم استقرار الشبكة التكنولوجية الداخلية، بالإضافة إلى عدم وضوح الرسالة والمهام المطلوبة في حال استخدام قنوات الاتصال غير المباشرة نتيجة تعدد قنوات الاتصال المؤسسي للعاملين.

المحور الحادي عشر- نتائج اختبار فروض الدراسة:

تم الاعتماد على مجموعة من المعاملات الإحصائية لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة. وفيما يلي عرض لنتائج اختبار فروض الدراسة التي جاءت كالتالي:

- 1- تبين صحة الفرض الأول، حيث توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة اتصالات إدارة التغيير وبين تحقيق مظاهر التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (13)

العلاقة بين كفاءة اتصالات إدارة التغيير وبين تحقيق مظاهر التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي

تحقيق مظاهر التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي		كفاءة اتصالات التغيير
*0,451	معامل الارتباط Spearman's rho	
0.000	مستوى المعنوية Sig	
140	العدد	

*دالة عند مستوى معنوية (0.05).

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

في إطار العلاقة بين كفاءة اتصالات إدارة التغيير وبين تحقيق مظاهر التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي، ثبت وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة اتصالات إدارة التغيير وتحقيق مظاهر التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي. وهذا ما يوضحه قيمة معامل الارتباط، حيث بلغت درجة الارتباط (0.451) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,000)؛ وهذا يعني أنه كلما زادت إيجابية كفاءة اتصالات إدارة التغيير، زادت إيجابية تحقيق مظاهر إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي.

2- تبين صحة الفرض الثاني، حيث توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التنظيمية للعاملين (توليد روح الجماعة، بناء الثقة، التزام الموظفين، مشاركة الموظفين) وبين تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو تحقيق التحول الرقمي المؤسسي. من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (14)

العلاقة بين الاحتياجات التنظيمية للعاملين وبين مدى تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو تحقيق التحول الرقمي

الاحتياجات التنظيمية للعاملين					العلاقة بين المتغيرين		
إجمالي الاحتياجات التنظيمية	مشاركة الموظفين	التزام الموظفين	بناء الثقة	توليد روح الجماعة	كفاءة اتصالات إدارة التغيير المؤسسي نحو تحقيق التحول الرقمي	قيمة معامل الارتباط	
*0,219	*0,280	*0,193	*0,264	*0,207			مستوى المعنوية
0,006	0,001	0,022	0,002	0,014			العدد
140	140	140	140	140			

*دالة عند مستوى معنوية (0,05).

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

■ في إطار العلاقة بين الاحتياجات التنظيمية للعاملين وبين مدى تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو تحقيق التحول الرقمي ثبت وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة اتصالات إدارة التغيير وبين إجمالي الاحتياجات التنظيمية بشكل عام. وهذا ما توضحه قيمة معامل الارتباط، حيث بلغت درجة الارتباط (0,219) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05)؛ وهذا يعني أنه كلما زادت إيجابية كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي، زادت تلبية الاحتياجات التنظيمية للعاملين بالمنظمة في إطار التغيير.

3- تبين عدم صحة الفرض الثالث، حيث توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات الفردية للعاملين (معالجة استفسارات الموظفين، تقليل شعور عدم اليقين، الأمن الوظيفي، معرفة رجع الصدى للموظفين) وبين مدى تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو تحقيق التحول الرقمي المؤسسي. من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (15)
العلاقة بين الاحتياجات الفردية للعاملين ومدى تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو تحقيق التحول الرقمي

الاحتياجات الفردية للعاملين					العلاقة بين المتغيرين	
إجمالي الاحتياجات الفردية	معرفة رجع الصدى للموظفين	الأمن الوظيفي	تقليل شعور عدم اليقين	معالجة استفسارات الموظفين	قيمة معامل الارتباط	كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو تحقيق التحول الرقمي المؤسسي
0,123	0,078-	0,135	0,076	0,145	مستوى المعنوية	
140	140	140	140	140	العدد	

*دالة عند مستوى معنوية (0,05)

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

■ في إطار العلاقة بين الاحتياجات الفردية للعاملين وبين مدى تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو تحقيق التحول الرقمي ثبت عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة اتصالات إدارة التغيير وبين إجمالي الاحتياجات الفردية بشكل عام. وهذا ما توضحه قيمة معامل الارتباط، حيث بلغت درجة الارتباط (0,123)؛ حيث إن قيمة مستوى معنوية أكبر من (0,05). فعلى مستوى المحاور الفرعية للاحتياجات الفردية (معالجة استفسارات الموظفين، تقليل شعور عدم اليقين، الأمن الوظيفي، معرفة رجع الصدى للموظفين) لم تثبت العلاقة بين أيٍّ من المحاور الفرعية للاحتياجات الفردية وبين كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو تحقيق التحول الرقمي المؤسسي، حيث جاءت قيمة مستوى المعنوية أكبر من (0,05).

4- تبين صحة الفرض الرابع، حيث توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة اتصالات إدارة التغيير وبين الثقافة التنظيمية بالمؤسسة من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (16)

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين كفاءة اتصالات التغيير

الثقافة التنظيمية		كفاءة اتصالات التغيير
*0,381	معامل الارتباط Spearman's rho	
0,000	مستوى المعنوية Sig	
140	العدد	

*دالة عند مستوى معنوية (0,05).

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

■ في إطار العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومدى تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو تحقيق التحول الرقمي ثبت وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة اتصالات

إدارة التغيير وبين الثقافة التنظيمية. وهذا ما توضحه قيمة معامل الارتباط، حيث بلغت درجة الارتباط (0,381) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05)؛ وهذا يعني أنه كلما زادت إيجابية كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي، زادت إيجابية تفهم العاملين للثقافة التنظيمية للمنظمة في إطار التغيير.

5- تبين عدم صحة الفرض الخامس نسبيًا. حيث إن هناك اختلافًا معنويًا بين آراء العاملين على مستوى المتغيرات الديموغرافية في إطار العلاقة بين تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير وبين تحقيق التحول الرقمي المؤسسي.

بالنسبة لمتغير النوع، يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (17)

قياس الاختلاف في آراء العينة حول العلاقة بين كفاءة اتصال إدارة التغيير وبين تحقيق التحول الرقمي وفقًا للنوع

مستوى المعنوية	قيمة Z المحسوبة	المتوسط الرتبى	التكرار	النوع	العلاقة بين كفاءة اتصال إدارة التغيير وتحقيق التحول الرقمي
0,385	- 0,868	86.77	87	ذكور	
		83.14	53	إناث	
			140	إجمالي	

*دالة عند مستوى معنوية (0,05).

توضح نتائج الجدول السابق ما يلي:

من خلال استخدام معامل الاختلاف مان ويتني اتضح أنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 فيما يتعلق بالعلاقة بين كفاءة اتصالات إدارة التغيير وبين تحقيق التحول الرقمي المؤسسي وفقًا للنوع (ذكور/إناث)؛ حيث جاءت قيم علاقات الارتباط أكبر من 0,05 (قيم علاقات الارتباط $< 0,05$).

بالنسبة لمتغيرات: المستوى الإداري، المرحلة العمرية، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة المهنية فيوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (18)

قياس التباين في آراء العينة حول العلاقة بين كفاءة اتصال إدارة التغيير وبين تحقيق التحول الرقمي

مستوى المعنوية	معامل التباين	المتوسط الرتبى	التكرار	المستوى الإداري	العلاقة بين كفاءة اتصال إدارة التغيير وتحقيق التحول الرقمي
*0,015	8.375	86.77	11	إدارة عليا	
		83.14	38	إدارة وسطى	
		63.25	91	إدارة تنفيذية	
			140	إجمالي	
مستوى المعنوية	معامل التباين	المتوسط الرتبى	التكرار	المرحلة العمرية	
				من 20 إلى أقل من 30 عامًا	
				من 30 إلى أقل من 40 عامًا	
				من 40 إلى أقل من 50 عامًا	
				من 50 إلى 60 عامًا	
0.099	6.269	113.20	5	إجمالي	
		66.79	56		
		68.82	53		
		73.71	26		
			140		

مستوى المعنوية	معامل التباين	المتوسط الرتبي	التكرار	المؤهل التعليمي
0,433	1.673	78.23	32	مؤهل متوسط
		67.70	98	مؤهل جامعي
		73.15	10	مؤهل فوق الجامعي
			140	إجمالي
مستوى المعنوية	معامل التباين	المتوسط الرتبي	التكرار	سنوات الخبرة المهنية
0.579	2,874	54.85	10	أقل من سنة
		90.50	4	من سنة إلى أقل من 3 سنوات
		79,50	8	من 3 سنوات إلى أقل من 7 سنوات
		68,75	8	من 7 سنوات إلى عشر سنوات
		70,67	110	أكثر من عشر سنوات
			140	إجمالي

*دالة عند مستوى معنوية (0,05).

توضيح نتائج الجدول السابق ما يلي:

- من خلال حساب اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) اتضح وجود اختلاف في آراء العينة حول العلاقة بين كفاءة اتصال إدارة التغيير وبين تحقيق التحول الرقمي وفقاً للمستوى الإداري لأن مستوى المعنوية أقل من 0,05 لصالح الإدارة الوسطى. وهذا يعني أنه كلما كان المستوى الإداري الأوسط لديه كفاءة في اتصالات إدارة التغيير، كان هناك تحقيق لمظاهر التحول الرقمي أكبر بالمنظمة، وهذا يدل على أن الإدارة الوسطى هي حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، فهي التي تنقل رؤية ومهام المنظمة في إطار التغيير بالمنظمة.
 - من خلال حساب اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) اتضح وجود عدم اختلاف في آراء العينة حول العلاقة بين كفاءة اتصال إدارة التغيير وبين تحقيق التحول الرقمي وفقاً المرحلة العمرية لأن مستوى المعنوية أكبر من 0,05.
 - من خلال حساب اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) اتضح وجود عدم اختلاف في آراء العينة حول العلاقة بين كفاءة اتصال إدارة التغيير وبين تحقيق التحول الرقمي وفقاً للمؤهل التعليمي لأن مستوى المعنوية أكبر من 0,05.
 - من خلال حساب اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) اتضح وجود عدم اختلاف في آراء العينة حول العلاقة بين كفاءة اتصال إدارة التغيير وبين تحقيق التحول الرقمي وفقاً لسنوات الخبرة المهنية لأن مستوى المعنوية أكبر من 0,05.
- ومما سبق يتضح: عدم صحة الفرض نسبياً- القائل: إن هناك اختلافاً معنوياً بين آراء العاملين على مستوى المتغيرات الديموغرافية (متغير النوع، ومتغير المرحلة العمرية، ومتغير المستوى التعليمي، ومتغير سنوات الخبرة المهنية)، باستثناء: متغير

المستوى الإداري في إطار العلاقة بين تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير وبين تحقيق التحول الرقمي المؤسسي.

٤٥ الحادي عشر: مناقشة المؤشرات العامة للدراسة:

اهتمت هذه الدراسة بتقييم مدى كفاءة اتصالات إدارة التغيير بالمنظمات المصرية في إطار التحول الرقمي المؤسسي "دراسة حالة على مؤسسة هيئة البريد المصري"، واعتمدت دراسة الحالة على:

(أ) مقابلات متعمقة مع أربعة من مسؤولي هيئة البريد المصري.

(ب) إجراء استقصاء مع عينة متاحة من العاملين بهيئة البريد المصري بالإدارات المختلفة المتاحة، ووصل حجم العينة (140 موظفًا)، وفيما يلي مناقشة لأهم المؤشرات التي توصلت إليها الدراسة:

اتبعت مراحل عمليات الاتصالات المؤسسية في عملية إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي بالبريد المصري وفقًا لنموذج ADKAR، حيث جاءت قيم الأهمية النسبية لهذه المراحل كالتالي: مرحلة الوعي برؤية المنظمة وأهدافها بنسبة (73%)، ثم جاءت مرحلة الرغبة في المشاركة وأداء دور فعال في عملية التغيير بنسبة (63,86%)، ثم جاءت مرحلة توافر المعرفة من خلال نظم المعلومات بالمنظمة بنسبة (70%)، ثم جاءت مرحلة القدرة على تنفيذ التغيير من خلال توافر الكفاءات والخبرات والموارد اللازمة بنسبة (78,28%)، ثم جاءت مرحلة تدعيم السلوك التنظيمي الجديد الذي يدعم بدوره التغيير بنسبة (73,42%). ويدل هذا على أن آراء عينة الدراسة بهيئة البريد المصري أنهم بالمرحلة الرابعة، وهي مرحلة القدرة على تنفيذ التغيير من خلال توافر الخبرات والكفاءات اللازمة للتحول الرقمي، وذلك لأن خطة التحول الرقمي بالهيئة بدأت منذ عام 2016 وهذا يدل على أنه تم الانتهاء من المراحل الثلاث الأولى وفقًا للنموذج الذي اعتمدت عليه الدراسة.

ترتبط اتصالات إدارة التغيير بعلاقة مباشرة في تحقيق مظاهر التحول الرقمي المؤسسي بالمنظمة محل الدراسة، ويتوافق هذا المؤشر مع نتائج دراسات كلٍّ من (Samir Shrivastava, Federica Pazzaglia, Karan Sonpar&Damien) (McLoughlin,(2022)⁽⁴⁶⁾، ودراسة (Jan Lies,(2012)⁽⁴⁷⁾ التي أوضحت أن اتصالات إدارة التغيير أحد أهم الشروط التنظيمية لتحقيق التحول الرقمي بالمنظمات، حيث أشارت مؤشرات الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة اتصالات إدارة التغيير وبين تحقيق مظاهر إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي. بمعنى أنه كلما زادت إيجابية كفاءة اتصالات إدارة التغيير، زادت إيجابية تحقيق مظاهر إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي. الأمر الذي يدل على أن اتصالات إدارة التغييرات المؤسسية تساعد في تسهيل قبول ودعم مبادرات التغيير التنظيمي نحو تحقيق التحول الرقمي.

⚡ اتضح وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة اتصالات إدارة التغيير وإجمالي الاحتياجات التنظيمية بشكل عام. وهذا يعني أنه كلما زادت إيجابية كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي، زادت تلبية الاحتياجات التنظيمية للعاملين بالمنظمة في إطار التغيير.

⚡ اتضح أنه قد يكون من أسباب فشل التغييرات التنظيمية وفقاً لمؤشرات الدراسة هو الاحتياجات الفردية للعاملين بها، وذلك من خلال عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات الفردية للعاملين (معالجة استفسارات الموظفين، تقليل شعور عدم اليقين، الأمن الوظيفي، معرفة رجع الصدى للموظفين) ومدى تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو تحقيق التحول الرقمي المؤسسي. وهذا يدل على أن التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي لا يعتمد فقط على السياق والاحتياجات التنظيمية فقط، ولكن يعتمد على الميول الفردية للعاملين بالمنظمة.

⚡ اتضح وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة اتصالات إدارة التغيير والثقافة التنظيمية. وهذا يعني أنه كلما زادت إيجابية كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي، زادت إيجابية تفهم العاملين للثقافة التنظيمية للمنظمة الجديدة في إطار التغيير المؤسسي نحو التحول الرقمي.

⚡ عدم صحة الفرض -نسبياً- القائل: إن هناك اختلافاً معنوياً بين آراء العاملين على مستوى المتغيرات الديموغرافية (متغير النوع، ومتغير المرحلة العمرية، ومتغير المستوى التعليمي، ومتغير سنوات الخبرة المهنية)، باستثناء: متغير المستوى الإداري في إطار العلاقة بين تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير على تحقيق التحول الرقمي المؤسسي.

⚡ جاءت أهم الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر فعالية واستخداماً في إدارة اتصالات التغيير المؤسسي نحو التحول الرقمي كلٌّ من: الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة؛ وتتوافق نتيجة هذا المؤشر مع دراسة (تغريد صالح، وأحمد عدنان، 2009)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة استخدام الاستراتيجية القسرية / استراتيجية الإكراه، وهذا يتوافق مع دراسة (محمد دبانون، وأحمد البطي، ومصباح العماري، 2021) التي توضح مدى السلبيات التي تعود على المنظمات نتيجة استخدام استراتيجية الإكراه في اتصالات إدارة التغيير، وأبرزها انخفاض القدرة التنافسية للمنظمات.

⚡ تقدمت وسائل الاتصالات المباشرة (سواء مع المدير المباشر أو الموظفين بعضهم مع بعض) لتحقيق قبول العاملين للتحول الرقمي المؤسسي، ثم الوسائل التكنولوجية التفاعلية التي تتمثل في (الإنترنت والبريد الإلكتروني)؛ ثم في المرتبة الثالثة الاجتماعات الرسمية، الأمر الذي يدل على أنه مازالت الاتصالات الشخصية المباشرة لها تأثير فعال في اتصالات إدارة التغيير المؤسسي.

⚡ جاءت قلة الكوادر البشرية المؤهلة للتغيير نحو التحول الرقمي في تفضيلها وترتيبها وأولوياتها لدى العاملين فيما يخص العوائق الاتصالية في إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي، ثم تحسين البنية التكنولوجية بالمنظمة، الأمر الذي يدل على أن

المتطلب الأساسي لتحقيق التغيير نحو التحول الرقمي يكمن في القوى البشرية للمنظمات وتأهيلهم واستعدادهم لهذا التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي.

الثاني عشر- توصيات الدراسة:

تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات تسعى من خلالها لزيادة فعالية تحسين كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي، وذلك على النحو التالي:

- 1- إعداد ورش عمل ودورات تدريبية لصقل المهارات التكنولوجية للعاملين حول كيفية العمل على التقنيات التكنولوجية الحديثة لمواكبة التحول الرقمي بما يحقق الأهداف المؤسسية.
- 2- ابتكار منصة إلكترونية تفاعلية داخلية تتضمن المحتويات التدريبية لمضامين تقنيات التحول الرقمي المؤسسي حتى تمكن العاملين من الدخول عليها وقتما يشاءون للتعرف على أحدث التطورات التكنولوجية في هذا الشأن.
- 3- وضع وتطوير خطط استراتيجية اتصالية متكاملة مرحلية بما يتلاءم مع الخطط الاستراتيجية للتغيير بالمنظمة جنباً إلى جنب، الأمر الذي يضمن التواصل الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة في أثناء التغيير التنظيمي، ويساعد في تقليل العديد من حواجز التغيير الفعال؛ مثل: انعدام الأمن الوظيفي، وعدم اليقين، والقلق والإحباط، وانخفاض مستويات الإنتاجية.
- 4- إيجاد حوار مفتوح مع العاملين بصورة منتظمة من خلال إطلاعهم على أهم التطورات والتغيرات المؤسسية والخطط المستقبلية، وهذا يتم من خلال: الاجتماعات الشهرية / الأسبوعية، أو من خلال الوسائل التكنولوجية الداخلية، وكذلك السماح للموظفين بالاشتراك في المناقشات للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم في خطط التغيير المؤسسي.
- 5- تشجيع وتفعيل أسلوب مشاركة المعلومات بين العاملين سواء على مستوى الإدارة الواحدة أو على مستوى المنظمة ككل سواء في التعرف على التقنيات الحديثة للتحول الرقمي المؤسسي سواء في النشاط العام الذي تعمل به المنظمات، أو مشاركة المعلومات التفصيلية الخاصة بالعمل داخل المنظمة، وبخاصة في ظل تطور التكنولوجيات الحديثة.
- 6- إجراء مسوح دورية شهرية / سنوية بهدف التعرف على درجة وعي العاملين بالتقنيات الحديثة للتحول الرقمي المؤسسي في أداء مهامهم الوظيفية. ومن هنا يمكننا التأكيد أن عملية اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي تتطلب العديد من المراحل المتتابعة، حيث إن عملية التحول الرقمي المؤسسي تمثل قراراً استراتيجياً مؤسسياً حاسماً. ويجب على المؤسسات، على المدى البعيد، بناء قدراتها التنظيمية التي تجعل من عملية التغيير أبسط وأسرع وأدق لضمان نجاح نتاجه، ومن ثم تعزيز الدعم والمساندة لهذا التغيير وتشجيع الابتكار المؤسسي.

مراجعة الدراسات

- ¹ كريمان محمد فريد، "الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير"، (دار النهضة العربية، القاهرة)، 2012، ص: 207.
- ² الموقع الرسمي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات 2022، متاح على: https://mcit.gov.eg/ar/Media_Center/Latest_News/News/66545 retrieved On:Nov., 2022.
- ³ نورهان نهادي موسى، (سبتمبر 2021)، "التكاملية في التحول الرقمي"، مقالة متاحة على موقع مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار - رئاسة مجلس الوزراء متاحة على: Available @: <https://www.idsc.gov.eg/DocumentLibrary/View/6507>, retrieved on Jan., 2023.
- ⁴ Charlotte Riehl, Thomas Koch&Johannes Beckert, (2019), " The Importance of Communicating Change. Identifying Predictors for Support and Resistance towards Organizational Change Processes", corporate communication: An international journal, vol.24, no.4, p.p:670-685.
- ⁵ سناء محمد عبد الغني، (أبريل 2022)، "انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر"، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، جامعة بني سويف، المجلد 15، العدد 14، ص: 44-79.
- ⁶ Prosci: هي مؤسسة بحثية تقدم العديد من الخدمات الاستشارية والبحثية بالولايات المتحدة الأمريكية، وتقوم بإعداد العديد من التقارير ومساعدة العديد من المنظمات الكبرى في عمليات إعادة اتصالات الهيكلية وإحداث التغييرات بالمنظمات. وموقعها الإلكتروني هو: <https://www.prosci.com>.
- ⁷ Prosci organization, " **The Prosci ADKAR Model –A goal –oriented change management model to guide individual and organizational change**", E-book available @ <https://www.prosci.com/methodology/adkar>, retrieved on Dec., 2022.
- ⁸ تم الاعتماد في هذه الجزئية على المراجع التالية:
- * Prosci organization, " **The ADKAR Model as a measurement framework applications of ADKAR research study** ", E-book available @ <https://empower.prosci.com/adkar-model-as-a-measurement-framework>, retrieved on Dec., 2022.
- * Prosci organization, "**How to effectively build Awareness for change** ", E-book available @ <https://empower.prosci.com/adkar-awareness-ebook>, retrieved on Dec., 2022.
- * Prosci organization, "**How to positively influence a person's desire to embrace change** ", E-book available @ <https://empower.prosci.com/adkar-desire-ebook>, retrieved on Dec., 2022.
- * Prosci organization, "**How to effectively build knowledge in individuals** ", E-book available @ <https://empower.prosci.com/adkar-knowledge-ebook>, retrieved on Dec., 2022.
- * Prosci organization, "**How to foster Ability to implement a change** ", E-book available @ <https://empower.prosci.com/adkar-ability-ebook> , retrieved on Dec., 2022.

- * Prosci organization, "How to sustain a change", E-book available @ <https://empower.prosci.com/adkar-reinforcement-ebook>, retrieved on Dec., 2022.
- ⁹ Zareen Husain, (January 2013), " Effective communication brings successful organizational change ", **The Business & Management Review**, Vol.3 Number.2, p.p:43-50.
- ¹⁰ Zareen Husain, (January 2013), optic. , p: 48.
- ¹¹ تم الاعتماد في هذه الجزئية على المراجع التالية:
* Valackiene, A.; MeiduteKavaliauskiene, I.; Cinčikaitė, R., (2021), " **Ensuring Employee Job Security When Implementing Changes in the Company: A Case Study of Lithuanian Industry**", Sustainability, vol 13, available @ <https://pdfs.semanticscholar.org/4263/e62230c466a6c0510972dfc4d15189f46ef6.pdf>, retrieved on Nov., 2022.
- * Cailing feng, Brian cooper & Cherrie jiu hua zhu, (2021), "How and When job Security Reduces Resistance to Change in the Context of Organizational Change", available @ <https://pdfs.semanticscholar.org/4263/e62230c466a6c0510972dfc4d15189f46ef6.pdf>, retrieved on Nov., 2022.
- * Reza Malek & Rashad Yazdanifard, (2012), " communication as a crucial lever in change management ", **International Journal of Research in Management & Technology (IJRMT)**, Vol. 2, No. 1, p.p:52-57.
- ¹² منى محمد علي، (2006)، " دور الاتصال في عملية التغيير في المنظمات - دراسة على عينة من المنظمات الإنتاجية والخدمية في مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإعلام - جامعة القاهرة.
- ¹³ تغريد صالح سعيقان، وأحمد عدنان الطيط، (2009)، " ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزرقاء الخاصة بالأردن.
- ¹⁴ السيد عبد الرحمن علي عبد الرحمن، (2011)، " دور الاتصال في إدارة التغيير والصراع في المنظمات الحكومية - دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإعلام - جامعة القاهرة.
- ¹⁵ مريم محمد أمين بشتاوي، (2014)، " إدارة التغيير في قطاع الاتصالات في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- ¹⁶ Paula matos marques simoes, mark esposito, (2014), "Improving change management: how communication nature influences resistance to change", **journal of management development**, vol.33, no.4, p.p:324-341.
- ¹⁷ بلحمو خولة، (2014)، " مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي - دراسة حالة جامعة أكلى محند أولحاج البويرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أكلى محند أولحاج- الجزائر.

¹⁸ نيرفانا أحمد علي حسن، (2018)، "تأثير الثقافة التنظيمية على اتصالات إدارة التغيير - دراسة حالة على عينة من المنشآت الفندقية العاملة في مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة.

¹⁹ Charu Goyal&Manoj Patwardhan,(January2018), " Role of change management using ADKAR model: A study of the gender perspective in a leading bank organization of India", International journal of human resources development and management, vol.18,no.(3/4),p.p:297-316.

²⁰ Charlotte Schulz-Knappe, Thomas Koch, & Johannes Beckert, (August 2019), "the importance of communicating change identifying predictors for support and resistance towards organizational change processes", **corporate communications: an international journal**, vol.24, no.4.P.P:1-31.

²¹ بشار وليد حسين، وفريد محمد القواسمة، (2020)، "أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة على الجمارك الأردنية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 4، العدد4، ص.ص: 69-98.

²² حاليث ليندة، (2020)، "دور الاتصال في إدارة التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر.

²³ محمد سالم دبنون، وأحمد علي البطي، ومصباح سالم العماري، (يونيو 2021)، "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على المصحات الخاصة (بمدينة سرت) خلال 2020/2021"، مجلة الجبل للعلوم التطبيقية والإنسانية، العدد السابع، ص.ص: 307-349.

²⁴ Samir Shrivastava, Federica Pazzaglia, Karan Sonpar& Damien McLoughlin, (2022)," Effective communication during organizational change: a cross-cultural perspective", **cross cultural &strategic management**, vol.29, no.3, p.p: 675-697.

²⁵ G. Westerman, A. McAfee, D. Bonnet, C. Calmejane, P. Ferraris, Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations, **MIT Center for Digital Business and Caggemini Consulting**, p. 1-68, 2011.

²⁶ M. Fitzgerald, N. Kruschwitz, D. Bonnet, M. Welch, Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative, **MIT Sloan Management Review**, Research Report, 2013.

²⁷ world economic forum, 2017," digital transformation Initiative: Gas and Oil Industry, **World Economic Forum**.

²⁸ محمد محمد محمود حماد، (ديسمبر 2020)، "دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين - دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مجلد 7، العدد 2، ص.ص: 1-23.

²⁹ نعموني مريم، (2020)، "تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 2، ص.ص: 561-575.

³⁰ محمد سيد أحمد، (مايو 2021)، " حلم مصر 2030 حكومة بلا ور: التحول الرقمي نقلة نوعية تحرر مصر من البيروقراطية والفساد الإداري"، مجلة المال والتجارة، العدد 625، ص.ص: 32-34.

³¹ عماد ناصيف مكي، (سبتمبر 2021)، "دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيماويات"، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترو (أوابك)، متاح على

: <https://www.oapecorg.org/ar/Home/Media/Latest-News/News-Detail?id=3f641760-ef46-46e2-8e9a-9a59c5ffdd3a>, retrieved on: November 2022 ..

³² سماح فرج محمد عيد، (يناير 2021)، "دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة - دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهز تنمية المشروعات"، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلد 39، العدد (1)، ص.ص: 26-100.

⁽³³⁾ Dean Lachecas, (septamber,2021), " Government CIOs Must Tackle These Top Barriers to Digital Transformation" , available @ <https://www.gartner.com/en/doc/756313-government-cios-must-tackle-these-top-barriers-to-digital-transformation>, retrived on: November 2022 .

³⁴ مها يوسف الهويدي، (مارس 2022)، "دور التحول الرقمي في دعم ريادة الأعمال التنظيمية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، المجلد الثالث عشر، ص.ص: 1046 - 1058.

تم الاعتماد في هذه الجزئية على التالي:

* استراتيجيات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الموقع الرسمي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، متاح على الرابط التالي:

- Available @ https://mcit.gov.eg/ar/ICT_Strategy retrieved on Nov., 2022
- * استراتيجيات مصر 2030، الموقع الرسمي لرئاسة جمهورية مصر العربية ، متاح على الرابط التالي:
- Available @ <https://www.presidency.eg/ar/%D%85%9D%8B%5D%8B1/%D%8B%1D%8A%4D8%9A%D%8A9-%D%85%9D%8B%5D%8B2030-1/> retrieved on Nov., 2022

³⁶ "البريد المصري: آفاق جديدة نحو التحول الرقمي"، المركز الإعلامي للموقع الرسمي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، (أغسطس 2022)، متاح على الرابط التالي:

Available @ https://mcit.gov.eg/Ar/Media_Center/Latest_News/News/66397 retrieved on Nov., 2022

³⁷ Prosci organization, "The Prosci ADKAR MODEL: why it works", e-book available @ <https://www.prosci.com/resources/articles/why-the-adkar-model-works>, retrieved on Dec., 2022.

تم الاعتماد في هذه الجزئية على المراجع التالية:

- * منى عطية خزام خليل، (2011)، "تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية"، المؤتمر العلمي الدولي الرابع والعشرون للخدمة الاجتماعية، المجلد 2 كلية الخدمة الاجتماعية، حلوان، ص: 50.
- * وليد رشاد ذكي، (يونيو 2021)، "السياسات الرقمية وترشيد صناعة القرار"، بقلم خبير، إصدار إلكترونية نصف شهرية يصدرها مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار - رئاسة مجلس الوزراء. متاح على:

Available@https://idsc.gov.eg/Upload/DocumentLibrary/Attachment_A/4680/D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D8%A9.pdf
retrieved on : Dec.,2022

³⁹محمد صالح حسن الندوي، ومصطفى محمد كليبان الزهيري، (يوليو 2020) "دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي"، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية - كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، العدد السادس، المجلد الأول، متاح على:

Available@ <https://dspace.zu.edu.ly/handle/860/1> retrieved on: Dec., 2022.

⁴⁰ Chin, Robert & Bennis, Kenneth, D., (1997),

General Strategies for Effective Change in Human Systems, (New York: Rinehart and Winston).

تم الاعتماد في هذه الجزئية على المراجع التالية:⁴¹

- *k. Yin Robert, " **Case Study Research, Design and Applied Social Research Methods Series**", 2nd Edition, (California: Sage Publications Inc, 1989), pp: 13-14.
- *jack S .Levy, (2008), "Case Studies: Types, Designs, And Logics of Inference", **Conflict Management and Peace Science**, vol.25 p: 1-18.
- *Kathleen M.Eisenhardt, (Oct., 1989), "Building Theories from Case Study", **the Academy of Management Review**, Vol.14, No.5, pp: 532-550.

تم الاعتماد في هذه الجزئية على المراجع التالية:⁴²

- *S.B.Merriam, (April, 2009), "Qualitative Research: A guide To Design And Implementation Revised And Expanded From Qualitative Research And Case Study Applications In Education", (San Francisco: Jossey-Bass), P: 49.
- *Zaidah Zainal, (Jun2007), "Case Study As A Research Method", **Journal Kemanusiaan**, Bil.9,P: 3.

⁴³ شيماء ذو الفقار ز غيب، (2017) ، "مناهج البحث والاستخدامات الإحصائية في الدراسات الإعلامية"، (الدار المصرية اللبنانية، القاهرة) ، الطبعة الثالثة، ص.ص: 225-227.

⁴⁴ * تم تحكيم الاستمارة من الأساتذة التالي أسمائهم:

- الأستاذة الدكتورة/ شيماء ذو الفقار- الأستاذة بقسم الإذاعة والتلفزيون بكلية الإعلام - جامعة القاهرة.
- الدكتورة / أمل فوزي منتصر- الأستاذ المساعد بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام - جامعة القاهرة.
- الدكتورة/ إنجي أبو سريع خليل- الأستاذة المساعدة بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام - جامعة القاهرة وجامعة الشارقة.
- الدكتور/ محمد عبد الحميد – المدرس بقسم الصحافة بكلية الإعلام - جامعة الأزهر.
- الدكتورة/ إيمان عبد الكريم- المدرس والمحلل الإحصائي بمركز الاستشارات الإحصائية بمعهد البحوث والدراسات الإحصائية - جامعة القاهرة.

⁴⁵ kin,optic,p:55

⁴⁶ Samir Shrivastava, Federica Pazzaglia, Karan Sonpar&Damien McLoughlin,(2022)," Effective communication during organizational change: a cross-cultural perspective",**Cross Cultural & Strategic Management**, Vol. 29, No. 3, pp. 675-697

⁴⁷ Jan Lies,(2012)," Internal communication as power management in change processes: Study on the possibilities and the reality of change communications", **Public Relations Review** ,38 ,p.p: 255–261