

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير

أثر إدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي
دراسة حالة: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

من اعداد الطالبة: بوزياني شيماء
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 03.... / 06.... / 2025/
أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. صيتي عبد اللطيف	أستاذ محاضر-ب-	غرداية	رئيسا
أ.د. بن حكوم علي	أستاذ محاضر-ب-	غرداية	مشرفا ومقررا
د. بن علي ميلود	أستاذ محاضر-ب-	غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2026/2025

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان

أثر إدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي دراسة حالة: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

من اعداد الطالبة: بوزياني شيماء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:/...../ 2026

أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د.		غرداية	رئيسا
أ.د. بن حكوم علي	أستاذ محاضر - أ-	غرداية	مشرفا ومقررا
د.		غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2025/2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

من قال أنا لها "نألها"
وأنا لها إن أبت رغماً عنها أتيتُ بها.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان محفوفاً بالتسهيلات
لكني فعلتها و نلتها.

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود
وأعطاني بلا مقابل...
من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحه العلم والمعرفة داعمي
الأول في مسيرتي و سندي وقوتي وملاذي بعد الله...
إلى فخري واعتزازي
... أبي ...

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلباً قبل
يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى القلب الحنون
والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات
سر قوتي ونجاحي
... أمي ...

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي
إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها
إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني
... إخوتي ...

كل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق... للأصدقاء الأوفياء
ورفقاء السنين (فاطمة الزهراء / إسرائ / نفيسة)
لأصحاب الشدائد والأزمات
إلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة
... اليكم عائلتي ...

أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تميّته
ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضلته سبحانه
وتعالى فالحمد لله على ما وهبني

الطالبة : بوزياني شيماء



شُكْرٍ وَعَرَفَانٍ



الشكر لله أولاً وآخراً، الذي وفقني وأعانني وألهمني
الصبر والثبات، فله الحمد والشكر على تمام النعمة واكتمالها.



أتقدّم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى

الأستاذ الدكتور بن حكوم علي

على قبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى كل ما قدّمه لي
من توجيهات قيمة، ونصائح سديدة، ومتابعة دقيقة،
كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل وإتمامه.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد، والأساتذة الكرام
الذين رافقوني خلال مسيرتي التعليمية، ولم يخلوا عليّ
بالعلم والمعرفة والتوجيه والدعم.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير
لكل من كان عوناً لي في إنجاز هذا العمل،
لكم جميعاً جزيل الشكر وعظيم الامتنان.



الملخص :

الدراسة أثير إدارة التغيير في تحقيق نجاح التحول الرقمي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة غرداية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين استراتيجيات التغيير التنظيمي ومخرجات الرقمنة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، واعتمدت الدراسة على استبيان ميداني ووزع على عينة قصدية مكونة من (74) موظفا من أصل مجتمع دراسة يبلغ (254) موظفا، وذلك لضمان استهداف الفئات الإدارية والتقنية المعنية مباشرة بتطبيق استراتيجيات التغيير ومشاريع الرقمنة في مختلف المصالح بالوكالة.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي، حيث فسر متغير إدارة التغيير ما نسبته 69 بالمئة من نجاح الرقمنة في الوكالة، وبرز بعد التدريب وتطوير المهارات كأقوى الأبعاد تأثيرا، بما يؤكد أن الاستثمار في تأهيل العنصر البشري هو المحرك الأساسي لنجاح الأنظمة الرقمية، يليه بعد المشاركة والتمكين الذي ساهم في تقليل مقاومة التغيير. كما بينت الدراسة أن الخبرة المهنية الطويلة للموظفين شكلت رصيذا معرفيا ساعد في استقرار عملية التحول عند تدعيمها بالدعم الإداري والتقني اللازم، أوصت الدراسة بضرورة تكثيف البرامج التدريبية التقنية المتخصصة لمواكبة التحديثات المستمرة في المنظومة الرقمية للصندوق، وتعزيز قنوات الاتصال الداخلي لشرح أهداف التحول الرقمي، مع أهمية إشراك الموظفين في تصميم المسارات الرقمية لضمان ديمومة النجاح، والاستمرار في تطوير البنية التحتية التكنولوجية لتتوافق مع تطورات المرفقين. الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، قيادة ودعم إدارة عليا، اتصال وتوعية، تدريب وتطوير مهارات، إدارة مقاومة تغيير تحول رقمي.

Abstract:

This study aimed to investigate the impact of change management on achieving successful digital transformation at the National Social Insurance Fund for Salaried Workers (CNAS - Ghardaia Branch), by analyzing the relationship between organizational change strategies and digitalization outcomes. The study adopted a descriptive-analytical approach due to its suitability for the research subject. A field questionnaire was distributed to a purposive sample of (74) employees drawn from a total study population of (254) employees. This sampling method ensured targeting the administrative and technical staff directly involved in implementing change strategies and digitalization projects across various departments within the agency.

The findings revealed a statistically significant positive impact of change management on the success of digital transformation, with the change management variable accounting for 69% of the digitalization success in the agency. The "training and skills development" dimension emerged as the most influential factor, confirming that investing in human capital qualification is the primary driver for the success of digital systems. This was followed by the "participation and empowerment" dimension, which contributed to reducing resistance to change.

Furthermore, the study indicated that the extensive professional experience of the employees constituted a knowledge base that supported the stability of the transformation process when reinforced by the necessary administrative and technical support. The study recommended intensifying specialized technical training programs to keep pace with continuous updates in the fund's digital system. It also emphasized enhancing internal communication channels to clarify digital transformation goals, alongside the importance of involving employees in designing digital pathways to ensure sustainable success, and continuing to develop the technological infrastructure to meet the expectations of the beneficiaries.

Keywords: Change Management, Top Management Leadership and Support, Communication and Awareness, Training and Skills Development, Change Resistance Management, Digital Transformation.

الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
	الشكر
I	ملخص الدراسة
III-II	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال البيانية
V	قائمة الملاحق
أ - و	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول إدارة التغيير والتحول الرقمي	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير
09	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير
16	المطلب الثاني: مراحل ونماذج وأبعاد إدارة التغيير
22	المطلب الثالث: معيقات وإستراتيجيات إدارة التغيير
26	المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي
26	المطلب الأول : التحول الرقمي نشأته وتعريفه وأبعاده
29	المطلب الثاني : التحول الرقمي متطلباته وفوائده وأهميته
31	المطلب الثالث : دوافع ومجالات ومعيقات التحول الرقمي
35	المطلب الرابع : أثر إدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي
37	المبحث الثالث : مراجعة الأدبيات التطبيقية
37	المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية والأجنبية :
42	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
47	خلاصة الفصل :
الفصل الثاني: الجانب الميداني للدراسة	
49	تمهيد:
50	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة - منهجية الدراسة-
50	المطلب الأول: أسلوب الدراسة

قائمة المحتويات

51	المطلب الثاني : أدوات الدراسة:
54	المطلب الثالث : مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
57	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
57	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
68	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
74	المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها
74	المطلب الأول: مدى تحقق الفرضيات ومناقشة نتائجها
74	المطلب الثاني : مقارنة النتائج الحالية بالإطار النظري والدراسات السابقة
76	خلاصة الفصل
78	خاتمة:
81	قائمة المراجع
86	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية	42
1-2	مجالات مقياس ليكرت وأوزانها	51
2-2	نتائج اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا	52
3-2	نتائج تحليل معامل الارتباط R بين البنود والمحور الكلي	53
4-2	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي	55
5-2	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	55
6-2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية	57
7-2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب العمر	58
8-2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	59
9-2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الأقدمية	60
10-2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	61
11-2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية	62
12-2	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد "القيادة ودعم الإدارة العليا"	63
13-2	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الثاني الإتصال والتوعية	64
14-2	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الثالث التدريب وتطوير المهارات	65
15-2	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الرابع إدارة مقاومة التغيير	66
16-2	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور نجاح التحول الرقمي	67
17-2	نتائج كولموغوروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي	68
18-2	المتوسط الحسابي العام والقرار الإحصائي للفرضية الرئيسية الأولى	69
19-2	نتائج اختبار R واقع أبعاد إدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي	70
20-2	نتائج تحليل R2 الانحدار لأثر إدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي	71
21-2	ملخص نتائج اختبارات الفروق في نجاح التحول الرقمي حسب المتغيرات الديموغرافية	72

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	نموذج الدراسة المقترح	هـ
2-1	خصائص إدارة التغيير	12
3-1	أهمية إدارة التغيير	14
4-1	أهداف إدارة التغيير	15
5-1	مراحل إدارة التغيير	17
6-1	نماذج إدارة التغيير	20
7-1	أبعاد إدارة التغيير	22
8-1	معيقات تطبيق إدارة التغيير	24
9-1	الأبعاد البنوية للتحويل الرقمي	28
10-1	مجالات التحويل الرقمي	33
11-1	معيقات التحويل الرقمي	35
1-2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية	57
2-2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير العمر	58
3-2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	59
4-2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الأقدمية	60
5-2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	61
6-2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية	62
7-2	يوضح إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	69

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	إستمارة الإستبيان	86
02	تحكيم الأستاذة	90
03	مخرجات SPSSV29	90

مقدمة

أ. توطئة:

في ظل اقتصاد المعرفة والتحولات العميقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، انتقلت الإدارة من النماذج التقليدية الرتيبة لمرحلة تتسم بديناميكية عالية وتسارع معرفي وتقني مستمر، ولم يعد التغيير مجرد رد فعل مؤقت لضمان البقاء، بل أصبح كفاية جوهرية وضرورة استراتيجية مكنت المؤسسات من إعادة هيكلة ذاتها وتطوير آلياتها للتكيف مع بيئة عمل معقدة ومتغيرة باستمرار. فإدارة التغيير ليست مجرد تعديلات شكلية، بل تهدف لتطوير ثقافة المنظمة وسلوك الموظفين، بحيث تعتبر أسلوب علمي يركز على مواءمة الموظفين مع الأهداف المستقبلية، لتضمن التحول الآمن والمنظم من الأساليب التقليدية إلى أنظمة عمل أكثر مرونة وقدرة على التكيف.

يبرز التحول الرقمي كأحد أبرز ملامح التغيير الجذري في الألفية الثالثة، إذ لم يتوقف عند حدود حوسبة الإجراءات الورقية، بل امتد ليشمل إعادة هيكلة الفكر الإداري وبناء نظم متكاملة تهدف لرفع كفاءة الأداء وتعزيز الميزة التنافسية، وعلى الرغم من التطور السائد أشارت الدراسات الإدارية المعاصرة على أن إخفاق المشاريع التقنية الكبرى نادرا ما يعزى لعجز في الأدوات التقنية بحد ذاته، بل يعود في الغالب لإغفال الأبعاد النفسية والتنظيمية، وتحديد الفجوة المتسعة بين التطور التقني المتسارع ومدى جاهزية وقابلية العنصر البشري لاستيعاب التطور والتعامل معه.

تتجلى الرابطة العضوية بين إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي في قدرة المؤسسة على المواءمة بين الطموح التقني والواقع الإنساني، فإدارة التغيير من خلال مركزاتها تعمل كجسر يعبر بالمؤسسة من الجمود للتطوير، ويتطلب نجاحها قيادة ملهمة، ونظاما إتصاليا يزيل الغموض المحيط بجهود التأهيل، وآليات دقيقة لمعالجة الفجوات المهارية ومقاومة الأفراد للتغيير، بهدف تحويل طاقاتهم من عقبات معرقة لقوى دافعة تعزز مسيرة التطور المؤسسي.

ب. طرح الإشكالية

وإنطلاقا مما سبق تأتي هذه الدراسة البحثية لتسقط الضوء على واقع إحدى وكالات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** ، بوصفه أحد الركائز السيادية للمنظومة الاجتماعية والخدمية في الجزائر يعيش اليوم مرحلة انتقالية حاسمة في مسار عصرنة مرفقه العام، حيث يسعى من خلال استراتيجيات الرقمنة الشاملة لتكريس قيم الشفافية، والسرعة، والفعالية في خدمة ملايين المؤمن لهم اجتماعيا، على الرغم من هذا يصطدم بواقع تنظيمي ضخم تطلب إدارة احترافية للتغيير، تضمن انخراط كافة الفاعلين وتوحد جهودهم نحو إنجاح هذا المشروع القومي، وعليه تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال الجوهرى التالي:

ما أثر إدارة التغيير على نجاح عملية التحول الرقمي من وجهة نظر الموظفين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية؟.

ولمعالجة وتحليل منطلق الإشكالية سنقوم بطرح والإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما مستوى تبني أبعاد إدارة التغيير في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية؟

✓ ما مستوى نجاح التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية ؟

- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها على نجاح التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية ؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول نجاح التحول الرقمي تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية التالية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي)؟
- ج. فرضيات الدراسة: تتمثل في ما يلي :
1. فرضية المستوى:
- ✓ الفرضية الرئيسية الأولى H_1 : يوجد مستوى مرتفع في تبني أبعاد إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة غرداية.
2. فرضيات الارتباط:
- ✓ الفرضية الرئيسية الثانية: H_2 توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد إدارة التغيير (القيادة ودعم الإدارة العليا ، الاتصال والتوعية ، التدريب وتطوير المهارات، إدارة مقاومة التغيير) ونجاح التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية.
3. فرضيات التأثير:
- ✓ الفرضية الرئيسية الثالثة: H_3 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية.
- الفرضية الفرعية الأولى: $H_{3.1}$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل القيادة ودعم الإدارة العليا في نجاح التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية.
 - الفرضية الفرعية الثانية: $H_{3.2}$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل الاتصال والتوعية في نجاح التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: $H_{3.3}$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل التدريب وتطوير المهارات في نجاح التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: $H_{3.4}$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل إدارة مقاومة التغيير في نجاح التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية.

4. فرضيات الفروق:

- الفرضية الرئيسية الرابعة: H_4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو نجاح التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غرداية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية والمهنية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي ، عدد دورات التكوين).

د. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في إبراز مستوى تبني التحول الرقمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وذلك بإعتباره ليس مجرد استبدال للأنظمة الورقية بأنظمة تقنية، بل عملية تتطلب تهيئة المورد البشري لتقبل التغيير هذا من جهة، ومن جهة أخرى محاولة التوصل إلى نتائج وتوصيات حول كيفية قيادة التغيير في ظل التوجه الوطني نحو الجزائر الرقمية ، وذلك عن طريق تحليل نتائج دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وكالة غرداية.

هـ. أهداف الدراسة

تتمحور أهداف الدراسة حول مسارين رئيسيين يسعىان للإجابة على التساؤلات المطروحة:

- رصد المستوى الفعلي لتبني أبعاد إدارة التغيير داخل صندوق CNAS غرداية ، وتقييم مدى الرضا والقبول الذي يديه الموظفون تجاه النظم الرقمية الجديدة.
- التحقق من وجود علاقات ارتباطية وتأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير المدروسة ونجاح مشاريع الرقمنة، وتحديد أي الأبعاد هي الأكثر تأثيرا في سياق الصندوق.
- الخروج بتوصيات عملية وعلمية يمكن ترجمتها لبرامج عمل تنفيذية تساعد إدارة الصندوق على احتواء مقاومة التغيير وتفعيل قنوات الاتصال والتدريب الرقمي.

و. أسباب اختيار موضوع الدراسة : وتتمثل في مايلي :

- الرغبة في تعميق معارفي في مجال دراسي إدارة التغيير والتحول الرقمي ، وهو تخصص واعد يتطلب مهارات تحليلية تجمع بين الإدارة والتكنولوجيا.
- السعي لتقديم مساهمة علمية جادة تتجاوز المتطلبات الأكاديمية للحصول على الشهادة، لتكون لبنة في تطوير أداء المؤسسات الوطنية.
- الرغبة في التمرس على استخدام المناهج الكمية والتحليل الإحصائي المتقدم في معالجة الإشكاليات الإدارية المعقدة.

ز. منهج الدراسة

إعتمدنا على **المنهج الوصفي التحليلي**، كونه المنهج الملائم لمثل الدراسات هدفت لوصف الظاهرة إدارة التغيير والتحول الرقمي ومن ثم تحليل البيانات الميدانية لاستخلاص النتائج واختبار الفرضيات.

ح. حدود الدراسة

تم حصر نطاق الدراسة ضمن الحدود التالية لضمان دقة النتائج وتركيز الجهد البحثي:

✓ **الحدود الموضوعية**: إقتصرت الدراسة على بحث أثر إدارة التغيير بأبعادها الأربعة المحددة: القيادة، الاتصال، التدريب، إدارة مقاومة التغيير على نجاح التحول الرقمي ، دون التطرق لمتغيرات تنظيمية أخرى خارج سياق العلاقة.

✓ **الحدود الزمنية**: غطت الدراسة الفترة الزمنية الواقعة بين (2026-01-01) إلى غاية (2026-04-17).

✓ **الحدود المكانية**: جرت الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** وكالة غرداية.

✓ **الحدود البشرية**: إستهدفت الدراسة الموظفين والإطارات العاملين في صندوق **CNAS** غرداية بمختلف رتبهم ومستوياتهم الوظيفية، باعتبارهم الفئة المعنية مباشرة.

ط. أدوات الدراسة

بالنسبة للمنهجية المعتمدة في إجراء هذه الدراسة فقد إعتمدنا على منهجية **IMRAD** في الربط بين الجانبين النظري والتطبيقي، وأداة الإستبيان كوسيلة أساسية لجمع المعطيات الأساسية المتعلقة بدراستي، وتحويل المفاهيم المدروسة لمتغيرات قابلة للقياس الميداني، وتم إستعمال برنامج التحليل الإحصائي للبيانات **SPSS** لإجراء اختبارات بهدف إستخلاص نتائج تتعلق بأثر إدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي بصندوق **CNAS** وكالة غرداية وتقديم في الأخير الحوصلة العامة حول الدراسة.

ي. مرجعية الدراسة

إعتمدت الدراسة على مراجع متنوعة تشمل:

- الكتب والمؤلفات المتخصصة في إدارة التغيير والتحول الرقمي .
- الدراسات السابقة : مقالات علمية ، أطروحات ، باللغتين العربية والأجنبية.
- التقارير السنوية والوثائق الرسمية الصادرة عن صندوق **CNAS** غرداية حول استراتيجية الرقمنة.

ك. صعوبات الدراسة

- صعوبة الحصول على ردود من عدد كبير من الموظفين بسبب ضغط العمل.
- تحفظ بعض المبحوثين في الإدلاء بآراء صريحة حول إدارة التغيير .
- ضيق الوقت المخصص لجمع وتحليل البيانات الميدانية.

ل. هيكل الدراسة

✓ **الفصل الأول الأدبيات النظرية حول إدارة التغيير والتحول الرقمي:** تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث متكاملة حيث إستهل المبحث الأول بالتأصيل المفاهيمي لإدارة التغيير، فتناول في مطلبه الأول ماهيتها وخصائصها، ثم عرجنا في المطلب الثاني على أهدافها الاستراتيجية والمعوقات التي قد تحد من فاعليتها، مروراً إلى المطلب الثالث الذي استعرض نماذج التغيير العالمية وأبعاده الجوهرية.

✓ وفي المبحث الثاني، تم الانتقال إلى فضاء الرقمنة من خلال الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي، حيث تم التفصيل في المطلب الأول في نشأته وأبعاده، وحدد المطلب الثاني متطلباته التقنية وفوائده، بينما استقصى المطلب الثالث دوافعه ومعيقاته، ليختتم المطلب الرابع بتحليل الأثر التفاعلي لإدارة التغيير في إنجاح مسارات التحويل الرقمي.

✓ أما المبحث الثالث، فقد خصص لاستعراض الأدبيات التطبيقية والدراسات السابقة، حيث عرض المطلب الأول مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية، وتناول المطلب الثاني التعقيب المنهجي حول دراساتي الفعلية والدراسات السابقة.

✓ **الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إدارة التغيير على التحويل الرقمي CNAS وكالة غرداية:** شكل الفصل الثاني الجانب الإجرائي والتحليلي للدراسة، وتناول ثلاثة مباحث تترجم التوجهات النظرية لنتائج ميدانية، ركز المبحث الأول على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، فحدد المطلب الأول منهج البحث ومجتمع وعينة الدراسة ، وفصل المطلب الثاني في أداة الدراسة الاستبيان ومحاورها، بينما تناول المطلب الثالث الخصائص السيكمومترية للأداة والأساليب الإحصائية المتبعة عبر برنامج SPSS.

وفي المبحث الثاني، تم عرض وتحليل نتائج الدراسة، حيث استعرض المطلب الأول الخصائص الديموغرافية للمبحوثين، وحلل المطلب الثاني مستويات تبني أبعاد التغيير والتحول الرقمي، بينما خصص المطلب الثالث لاختبار الفرضيات الإحصائية الارتباط والتأثير والفروق .

في حين جاء المبحث الثالث لتقديم القراءة التفسيرية، حيث ناقش المطلب الأول نتائج فرضيات الارتباط، وحلل المطلب الثاني نتائج فرضيات الأثر في ضوء سياق الصندوق، ليختتم المطلب الثالث بتقديم الاستنتاجات العامة والتوصيات الإجرائية الموجهة لصناع القرار لتعزيز نجاح الرقمنة الشاملة.

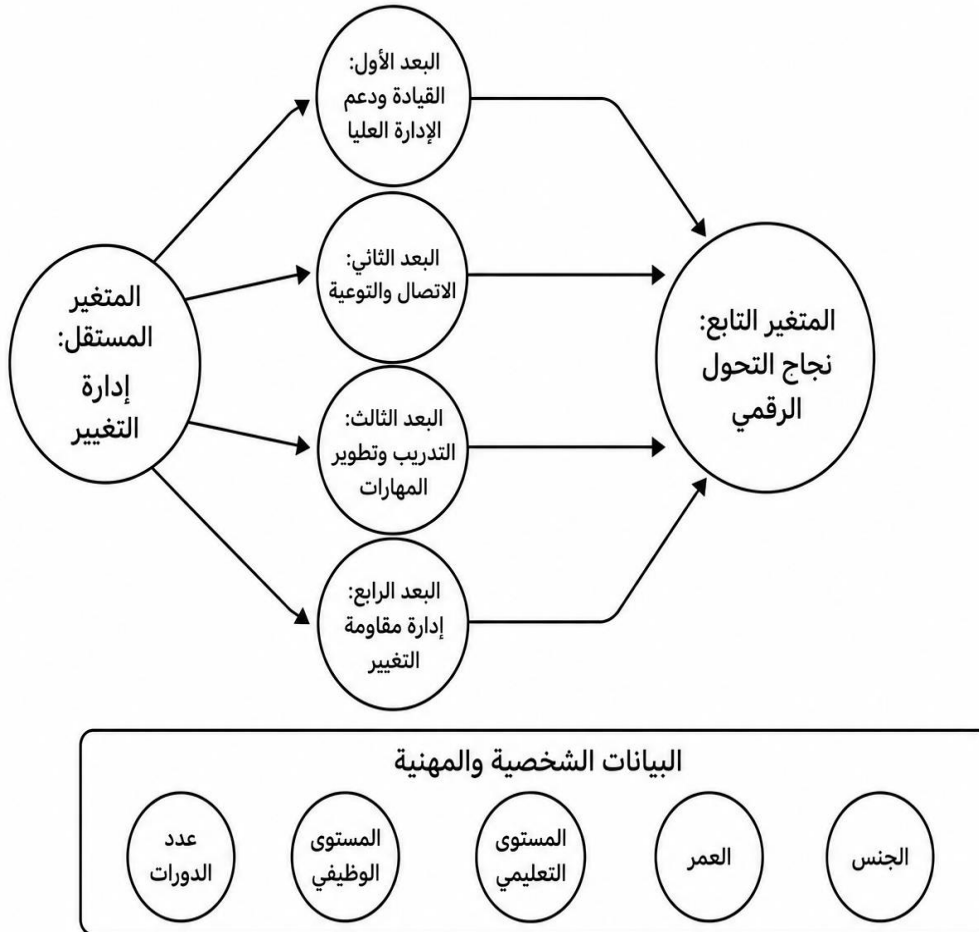
م. شرح مصطلحات الدراسة

✓ إدارة التغيير: عملية منظمة تهدف لإنتقال المؤسسة من وضع حالي لوضع مستقبلي منشود باستخدام أدوات القيادة والاتصال والتدريب.

✓ التحول الرقمي: عملية إعادة صياغة نموذج العمل في المؤسسة من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في كافة مفاصلها لزيادة الكفاءة وتقديم قيمة مضافة.

ن. نموذج الدراسة:

الشكل رقم 1-1 : يوضح نموذج الدراسة المقترح



المصدر : بناء على الجانب النظري



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول
إدارة التغيير والتحول الرقمي

تمهيد :

شكلت بيئة الأعمال في العقد الثالث من الألفية الثالثة ساحة للتفاعلات المعقدة والتحويلات المتسارعة التي لم تترك للمنظمات خياراً سوى التكيف والاندثار، وفي ظل الحتمية الاستراتيجية، برزت إدارة التغيير كفلسفة إدارية ومنهج علمي يهدف لقيادة المؤسسات من حالة السكون والتقليدية لفضاءات الديناميكية والابتكار.

ولم يكن التحول الرقمي بمعزل عن هذه الفلسفة، بل شكل أعمق تجلياتها المعاصرة، حيث تجاوز كونه مجرد استبدال تقني للأدوات، ليصبح ثورة بنيوية تعيد صياغة العقيدة التنظيمية والثقافة المؤسسية برمتها.

فنجاح العصر الرقمي لا يتوقف على امتلاك التكنولوجيا الصلبة، بل يركز بالدرجة الأولى على "الإدارة الناعمة" للعنصر البشري، وقدرة القيادة على تجسير الفجوة بين التقنيات الناشئة والاستجابة السلوكية للأفراد.

وعليه سعى الفصل لبناء إطار مفاهيمي متكامل يربط بين إدارة التغيير والتحول الرقمي، من خلال ثلاثة مباحث أساسية:

- ✓ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير.
- ✓ المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي.
- ✓ المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعليق عليها

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير

تعتبر إدارة التغيير واحدة من أكثر المفاهيم الإدارية إثارة للجدل، ليس من حيث تعريفها فحسب، بل من حيث آليات تطبيقها وفلسفتها الفكرية، ففي بيئة تتسم بالتذبذب وعدم اليقين لم يعد التغيير ترفاً إدارياً يمكن تأجيله، بل تحول لضرورة وجودية تحدد مصير المنظمات، فالتكيف المستدام مع قوانين البقاء في السوق لا يرحم، وعليه في إطار المبحث، سنتطرق من خلاله إلى الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير إنطلاقاً من ثلاثة مطالب رئيسية، تغطي الجوانب التعريفية، والخصائص، والأهمية، والأهداف، والمعوقات، والاستراتيجيات، والمراحل، والنماذج، والأبعاد.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

الفرع الأول: تعريف إدارة التغيير

تعد إدارة التغيير في الفكر الإداري المعاصر بمثابة العقل المدبر القائد للمنظمة من حالة الجمود والثبات للحالة الديناميكية، حيث شكلت المنهج العلمي التطبيقي الهادف لنقل المنظمة من وضعها الراهن للوضع المستقبلي المنشود الأكثر فاعلية، ولا يمكن اختزال هذا المفهوم في تعريف واحد، نظراً لكثرة التعاريف وتشعبه من زوايا مختلفة، حيث تتعدد التعريفات بتعدد المدارس الفكرية والباحثين.

بينما عرفه عامر من المدرسة العملية على أنه عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير وتقييمه وتنفيذه بأفضل الطرق إقتصاداً وفعالية، أي أن التغيير يحتاج لأدوات وموارد وكفاءات محددة لإنجاحه¹.

ويعرف حسين إدارة التغيير تعريفاً مزدوجاً يجمع بين الجانب الإجرائي والجانب الفلسفي، حيث يقصد بإدارة التغيير صميم برامج للتغيير والتطوير التنظيمي بهدف إحداث بعض التحسينات الممكنة على مستوى كل من الفرد والجماعات والتنظيم نفسه، ويمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي بأنها فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط في أحد بعض أوضاع المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فاعليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير².

تأسيساً على ما تقدم من رؤى فكرية معمقة، يمكن إستخلاص أن إدارة التغيير تمثل عملية استراتيجية شاملة ومخططة تهدف لقيادة التحول المنظم للمنظمة من واقعها الحالي لوضع مستقبلي مستهدف، عبر تدخلات مدروسة ومنهجية تستهدف تعديل الأهداف والسياسات والهياكل التنظيمية، جنباً لجنب مع تطوير القيم والاتجاهات السلوكية للأفراد والجماعات، باستخدام الموارد والإمكانات المتاحة بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصادية، لضمان الاستجابة المرنة لمتطلبات البيئة المحيطة وتحقيق أقصى درجات الفاعلية التنظيمية المستدامة.

¹ - عامر، سعيد ياسين، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001، ص 255.

² - حسين، سلامة عبد العظيم، الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة. ط 1. عمان: دار الفكر، 2006، ص 25

الفرع الثاني: خصائص إدارة التغيير

تتميز إدارة التغيير بمجموعة من السمات البنيوية التي تمنحها طابعاً علمياً ومنظماً، وتجعلها متميزة عن التغيير العشوائي ويمكن تفصيل هذه الخصائص على النحو الآتي:

1. الهادفة:

تعتبر إدارة التغيير حركة منظمة وواعية تنطلق من غايات محددة سلفاً ولا تحدث بمحض العشوائية، إذ تركز على رؤية استراتيجية واضحة تهدف لتحقيق نتائج ملموسة تخدم مصلحة المنظمة، ويتطلب من القيادة تحديد الأهداف المنشودة بدقة وتوجيه كافة الجهود والموارد البشرية والمادية نحو تلك الغايات، من أجل ضمان تحويل عملية التغيير لمسار منتج يقلل من هدر الإمكانيات ويحقق أقصى استفادة ممكنة من التحولات الجارية في بيئة العمل¹.

2. الفاعلية:

تتمثل هذه الخاصية في امتلاك إدارة التغيير للقدرة الحقيقية على إحداث الأثر المطلوب وتجاوز حالات الركود والجمود التنظيمي، فهي لا تكتفي برسم الخطط النظرية بل تمتد لتشمل القدرة على تحريك القوى داخل المنظمة وتوجيهها نحو المسار الجديد، وتستمد هذه الفاعلية قوتها من دعم الإدارة العليا وامتلاك وكلاء التغيير للمهارات القيادية اللازمة والتأثير السلوكي الذي يضمن انسيابية التحول وتحقيق النتائج المستهدفة بمرونة عالية وقدرة فائقة على مواجهة التحديات².

3. الإصلاحية:

تنبثق فلسفة التغيير من الحاجة المستمرة لإصلاح ما هو قائم ومعالجة الاختلالات والثغرات التي تظهر في الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي، فهي عملية تهدف لتحسين الوضع الراهن وتطوير الأدوات والأساليب لتبلغ مستويات أعلى من الكفاءة، وتظهر إدارة التغيير كأداة تشخيصية وعلاجية في آن واحد، وتعمل على استئصال الممارسات العقيمة واستبدالها بنماذج عمل متطورة تتماشى مع طموحات المنظمة وقدرتها على المنافسة والنمو³.

4. المشاركة:

يعتبر التفاعل الاجتماعي والتعاون الوثيق بين كافة المستويات الإدارية ركيزة أساسية لنجاح أي مبادرة تغيير، إذ تسعى الخاصية لإشراك العاملين والأطراف المتأثرة بالتحول في مراحل التخطيط والتنفيذ، وتقليل حدة المقاومة النفسية والتنظيمية وبنني شعوراً بالمسؤولية

¹ - الشيخ سالم، فؤاد؛ القريوتي، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1995، ص 341

² - حمادات، محمد حسن، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007، ص 193

³ - نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 62

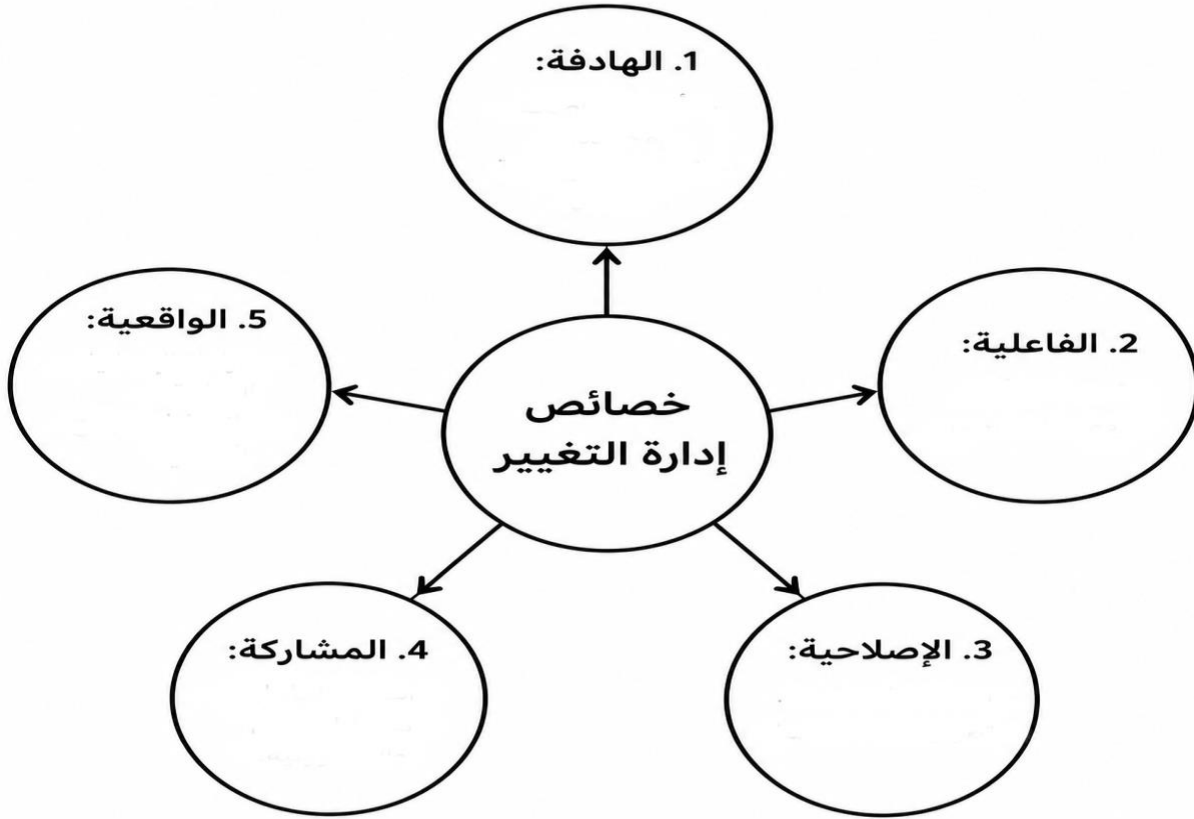
الجماعية، فالتغيير الناجح المبني على قاعدة عريضة من القبول والمشاركة الوجدانية والعقلية، يحول الأفراد من مجرد متلقين للأوامر لشركاء فاعلين في صناعة المستقبل التنظيمي¹.

5. الواقعية:

يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع الفعلي للمنظمة وبظروفها المحيطة بعيدا عن المثالية المفرطة والخطط غير القابلة للتطبيق، وهذه الخاصية تفرض على المخططين دراسة الإمكانيات المتاحة والموارد المالية والبشرية والتقنية بدقة متناهية قبل الشروع في أي عملية تحول، فالتغيير الواقعيوازن بين الطموحات والقدرات، بحيث يضمن استمرارية العملية وعدم توقفها نتيجة نقص الموارد والتصادم مع معطيات الواقع البيئي المعقد الذي تعمل فيه المؤسسة².

وعليه نستخلص أن إدارة التغيير هي عملية تطويرية وابتكارية تسعى للارتقاء بالمنظمة وتنمية قدراتها، بشكل يضمن التوافق والانسجام بين تطلعات القوى المختلفة وأهداف التغيير ذاتها.

الشكل رقم 1-2: يوضح خصائص إدارة التغيير



المصدر : مُجّد حسن حمادات المرجع السابق ، ص 195

¹-العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، رام الله ، دار الشروق ، 2003، ص 345

²- مُجّد حسن حمادات، المرجع السابق، ص 194

الفرع الثالث: أهمية إدارة التغيير

تكتسب إدارة التغيير أهميتها القصوى من كونها الأداة الاستراتيجية لضمان بقاء المنظمات في ظل عالم يتسم بالتحولات المتسارعة، ويمكن حصر هذه الأهمية في النقاط الرئيسية التالية:

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة وتجديد الطاقات التنظيمية:

تكمُن الأهمية الجوهرية لإدارة التغيير في قدرتها على كسر قيود الرتابة والجمود التي تصيب مفاصل الإدارة مع مرور الوقت إذ تعمل كأداة لتجديد الجهود التنظيمية ، والقضاء على مظاهر اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يمثل العدو الأول للإبداع فالتغيير هنا لا يهدف فقط لتبديل الوسائل ، بل سعى لبناء مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة والمبادرة والقدرة على الانتعاش الذاتي بدوره يحول المؤسسة من كيان ساكن لمنظمة متعلمة ومتطورة باستمرار ترفض الركون للنجاحات الماضية وتتطلع دوما نحو آفاق أرحب من التميز الإداري¹.

2. تنمية القدرة على الابتكار وتوظيف التكنولوجيا الحديثة:

تعد إدارة التغيير المحفز الأساسي لإطلاق الطاقات الإبداعية الكامنة لدى الموارد البشرية حيث توفر البيئة الملائمة لبنى الأفكار غير التقليدية والتفكير خارج الأطر المألوفة لمواجهة التحديات المعقدة ، ويتطلب استيعابا لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة وتوظيف التقنيات الذكية في تحسين العمليات والخدمات فالتغيير المخطط ينمي لدى العاملين والقيادات على حد سواء القدرة على الابتكار التقني والإداري، والمنظمة سباق في تقديم حلول مبتكرة تلبي تطلعات المستفيدين وتضمن لها ميزة تنافسية مستدامة تعتمد على جودة الفكر وحداثة الوسيلة في آن واحد².

3. التوافق الاستراتيجي مع المتغيرات الكونية والبيئية:

في ظل الانفتاح العالمي وعولمة التجارة وتلاشي الحدود الاقتصادية تصبح إدارة التغيير هي الجسر الذي يعبر بالمنظمة نحو التوافق مع هذه المتغيرات الكبرى التي تفرضها البيئة الخارجية ، بما تضمنه من منافسة شرسة وتحولات جيوسياسية واقتصادية مفاجئة ، ويتطلب إدارة واعية تركز على تطوير المضمون العقلي والفكري للقيادات لتكون قادرة على قراءة الاتجاهات العالمية واستشراف المستقبل بوعي واقتدار لضمان عدم حدوث فجوة بين أداء المنظمة المحلي وبين المعايير الدولية المتسارعة بحيث يجعل من التغيير أداة للمواءمة الاستراتيجية التي تحفظ للمنظمة كيانها وتضمن لها نموا متوازنا في سوق عالمي لا يعترف إلا بالأقوى والأكثر مرونة³.

4. المواءمة بين مداخلات الجهد ومخرجات النتائج المحققة:

تتجلى أهمية هذا البعد في تعزيز الثقة والرضا الوظيفي لدى كافة أطراف العملية التنظيمية حيث تسعى إدارة التغيير لإبراز الرابطة المنطقية والواقعية بين ما يبذله الأفراد من جهود وبين ما يتحقق من نتائج فعلية ومكاسب ملموسة للمنظمة ولهذا الأثر دور حاسم في تقليل حدة المقاومة النفسية للتغيير ، فكلما أدرك العاملون أن التحولات الجديدة ستؤدي لنجاحات حقيقية ملموسة تعود بالنفع على

¹ - قدور علي . أهمية إدارة التغيير في إنجاح التوجه نحو الرقمنة -دراسة ميدانية- دفاثر البحوث العلمية، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله ، تيبازة ، الجزائر ، المجلد 13 ، العدد02، 2025، ص 623

² - الخضير، محسن أحمد ، إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، (2003)، ص 23

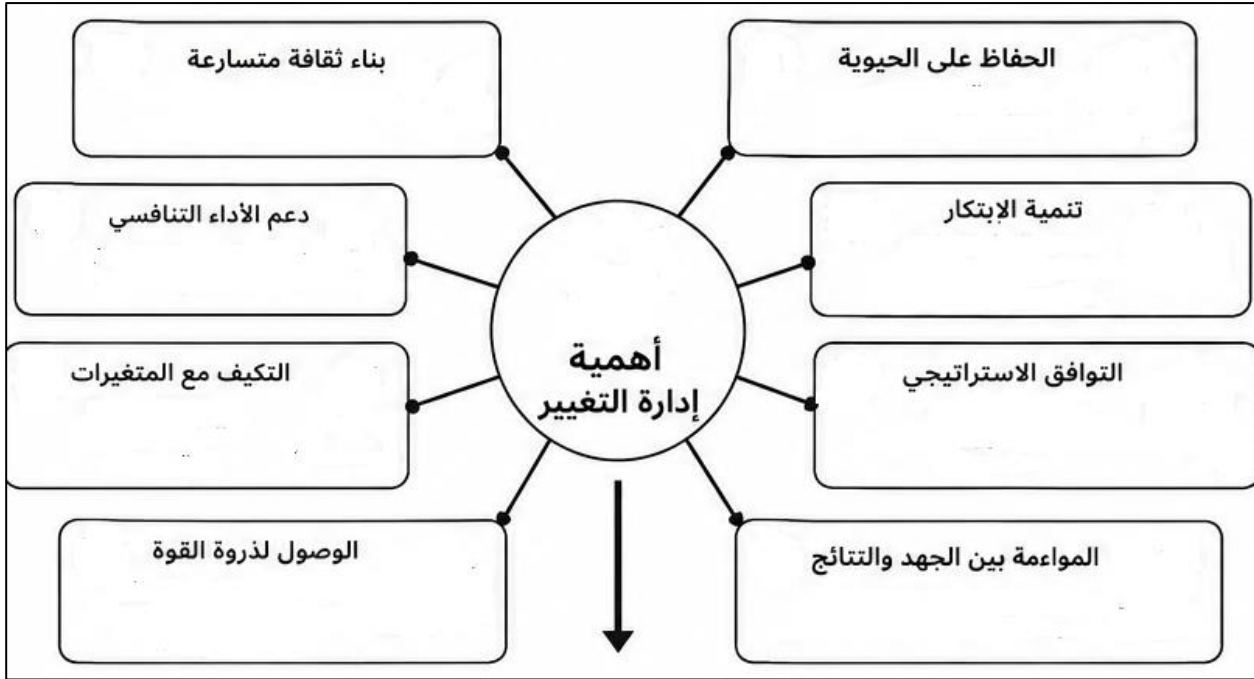
³ - السويدان، طارق، منهجية التغيير في المنظمات، بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2001، ص.178

الجميع زاد حماسهم المؤسسي وانخرطوا بفاعلية في تنفيذ خطط التطوير بدروه يحول المقاومة السلبية لمشاركة إيجابية فاعلة تعزز من فرص نجاح التغيير واستدامته على المدى الطويل¹.

5. الوصول لذروة القوة والأداء التنافسي المتميز:

إن الهدف الأسمى لإدارة التغيير المدروس هو الارتقاء بالمنظمة إلى أقصى درجات القوة المؤسسية والكفاءة التشغيلية بما يضمن لها الريادة في مجال تخصصها فلا تكتفي المنظمة، في هذه الحالة برد الفعل بل تتحول هي بذاتها لصناعة للتغيير وقائدة للاتجاهات الحديثة في الصناعة والخدمة ، ويعتمد على تشخيص دقيق لنقاط القوة والضعف وتعزيز القدرات البنائية التي تجعل من الأداء الاستثنائي ثقافة متجذرة في سلوك الجميع بحيث يضمن للمنظمة الاستقرار والنمو والقدرة على مواجهة أعتى الأزمات الاقتصادية والإدارية بثبات وثقة².

الشكل رقم 1-3: يوضح أهمية إدارة التغيير



المصدر : الخضير، محسن أحمد ، إدارة التغيير، ص 23

الفرع الرابع: أهداف إدارة التغيير

تتمحور أهداف إدارة التغيير حول صياغة مستقبل المنظمة عبر إحداث تحولات نوعية وبنوية تتجاوز المعالجات السطحية لتصل لجوهر الأداء التنظيمي، ويمكن إبرازها النحو الآتي:

1. القدرات المؤسسية:

¹ - بوقرة رايح، قبايلي أمال، مداخل حول دور مجالات التغيير التنظيمي في تكيف مع محيط متغير، ملتقى دولي بعنوان الإبداع و التغيير التنظيمي في

المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 19-18 ماي، 2011 ص.5

² - بوقرة رايح، قبايلي أمال ، المرجع السابق، ص 5

تستهدف إدارة التغيير بصفة أساسية الارتقاء بالقدرات التحليلية والتشخيصية للمنظمة بما يمكنها من التعامل الكفء مع العضلات الإدارية والتشغيلية المعقدة، إذ لا تكتفي العملية بتقديم حلول آنية للأزمات بل تسعى لتطوير منهجية تفكير ابتكارية تتبنى التجديد المستمر للعمليات التشغيلية، يتطلب إحداث تطوير شامل وملموس في النمط السلوكي والذهني للعاملين بما يضمن تحولهم من حالة الاستجابة الدفاعية للمشكلات لحالة الاستباقية الواعية التي تمنع وقوع الخلل قبل حدوثه، بحيث يؤدي في نهاية المطاف لرفع كفاءة النظام الكلي للمنظمة وزيادة قدرتها على التكيف مع التحديات الطارئة بيسر واقتدار¹.

2. الاستثمار الاستراتيجي:

يركز هذا الهدف على تحويل الموارد البشرية من مجرد منفذين للأعمال إلى طاقات مبدعة تمتلك المهارات والمعارف المحدثة التي تتطلبها بيئة الأعمال العصرية، فإدارة التغيير تضع نصب أعينها بناء قاعدة صلبة من الجدارات الفنية والقيادية التي تمثل العمود الفقري لأي تحول ناجح، إذ إن تطوير المعارف وتحديث الخبرات ينعكس إيجاباً وبصورة مباشرة على فاعلية الأداء الفردي والمؤسسي ويزيد من معدلات كفاءة الإنتاج، ويجعل من المنظمة بيئة جاذبة للكفاءات وقادرة على توظيف عقول أبنائها في مواجهة المنافسة الشرسة عبر التعلم المستمر ومواكبة أحدث المستجدات في مجال التخصص².

3. الثقافة التنظيمية:

تهدف إدارة التغيير إلى تفتيت القوالب الثقافية الجامدة والأنماط التقليدية التي تعيق حركة التقدم والتطوير، وتسعى بدلاً من ذلك لبناء ثقافة تنظيمية مرنة تتسم بالانفتاح والقدرة على توليد المعرفة ونقلها بين الأجيال الوظيفية المختلفة، وبحيث تصبح هذه الثقافة داعمة للابتكار ومحفزة على التجديد عبر تطوير سلوك تنظيمي يعكس القيم الجديدة التي تفرضها التحولات المعاصرة، ويضمن استجابة المنظمة للمتغيرات بمرونة عالية وبحول دون تحول الأعراف الإدارية القديمة لحواجز تمنع استيعاب التكنولوجيا الحديثة و الأساليب الإدارية المتطورة³.

4. التوافق الاستراتيجي:

يتمثل هذا الهدف في سعي الإدارة الدؤوب لتحقيق التوازن والانسجام بين قدرات المنظمة الداخلية من جهة والمتطلبات الضاغطة للبيئة الخارجية من جهة أخرى، فإدارة التغيير هي الأداة التي تضمن تحقيق التوافق مع مبررات التغيير الاقتصادية والتقنية والاجتماعية عبر مواءمة استراتيجيات المنظمة وهياكلها مع الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، ويعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة الاستراتيجية ويجعلها في حالة تلاحم دائم مع مستجدات السوق، ويحميها من خطر الانعزال عن الواقع المحيط الذي يؤدي لفقدان الحصة السوقية وتراجع المكانة المؤسسية⁴.

5. الاستدامة التنظيمية:

تعد الاستمرارية والبقاء الغاية الأسمى التي تلتقي عندها كافة جهود إدارة التغيير خاصة في ظل بيئة أعمال تتسم بالاضطراب وعدم اليقين، إذ تهدف العمليات التغييرية لحماية المنظمة من مخاطر التقادم الاندثار التنظيمي الذي يصيب الكيانات التي تفشل في إعادة إنتاج ذاتها وتطوير وظائفها، يصبح التغيير صمام الأمان الذي يضمن استدامة المؤسسة عبر الزمن من خلال التحديث الدائم لعملياتها

¹ - ماهر، أحمد ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الاسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص 416م

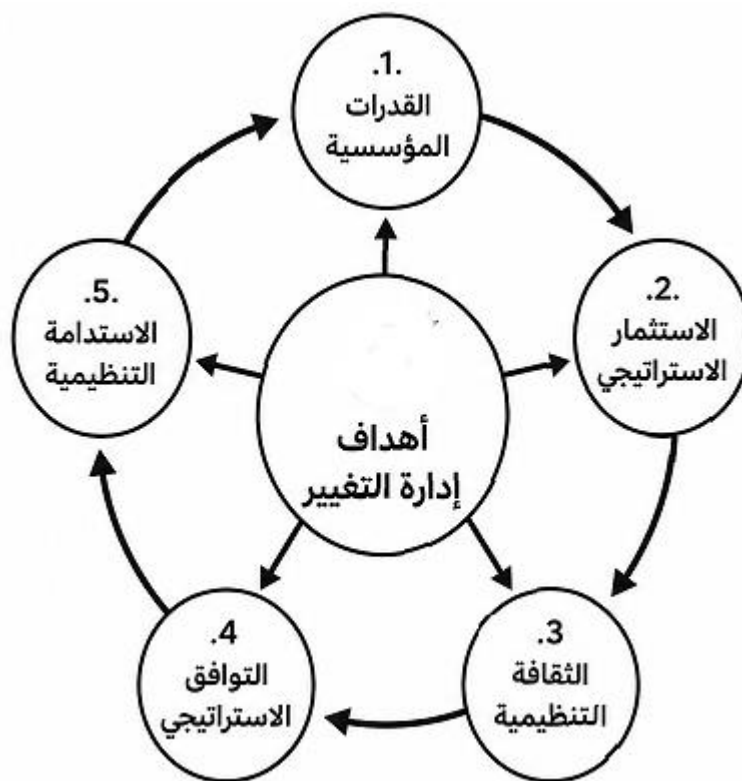
² - Plamer ,R.Dunford and G. akin ,managing organization change : amultipe perspective approach ; (N.Y :Mcgraw_hill2006),P48

³ - محمد الصبري، إدارة التغيير، الاسكندرية : دار الفكر الجامعي، 2006، ص36

⁴ - محمد الصبري، المرجع السابق، ص 36

ومنتجاتها وهياكلها، وبمناها القدرة على الصمود أمام الأزمات الاقتصادية والتحويلات الجذرية في أذواق المستهلكين و القوانين المنظمة للعمل¹.

الشكل رقم 1-4: يوضح أهداف إدارة التغيير :



المصدر: ماهر، أحمد ، المرجع السابق ، ص 417

المطلب الثاني: مراحل ونماذج وأبعاد إدارة التغيير

الفرع الأول: مراحل إدارة التغيير

تمر عملية التغيير بسلسلة من المراحل المتتابعة والمتراطة لضمان نجاحها واستقرار نتائجها، وتم تلخيصها ، في ثلاث محطات رئيسية:

1. مرحلة التعبئة:

تعد هذه المرحلة بمثابة حجر الزاوية في بناء مشروع التغيير، حيث تبدأ بعملية الإستهداف للنظام المراد تطويره من خلال تشخيص دقيق وشامل لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات ، وتتضمن التعبئة تحيئة المناخ النفسي والإداري عبر قنوات اتصال فعالة تشرح الرؤية

¹ -محمد بن يوسف النمران لعطيات، ادارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، الاردن : دار الحامد للنشر و التوزيع 2006 ، ص 99

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول إدارة التغيير والتحول الرقمي

المستقبلية ، وتتحول من مجرد تحضير إجرائي لعملية إذابة الجمود الذهني تضمن اصطفاف القوى التنظيمية خلف القيادة إستعدادا للانطلاق نحو مرحلة العمل الفعلي¹.

2. مرحلة التنفيذ:

تمثل المرحلة ذروة العمليات التغييرية وأكثرها تعقيدا، إذ يتم فيها نقل الخطط من الورق لأرض الواقع عبر تقديم الممارسات الجديدة وتطبيق الأنظمة المطورة وفقا للإمكانات المتاحة والموازنات المرصودة، وتتطلب إدارة بارعة للمقاومة التي تظهر عادة عند الاحتكاك المباشر مع الواقع الجديد، ويفرض على وكلاء التغيير ممارسة مهارات التوجيه والتدريب والتحفيز المستمر لضمان عدم تعطل العمليات التشغيلية².

3. مرحلة التثبيت :

تهدف المرحلة لتحويل التغيير من مجرد حدث طارئ لواقع مستمر وجزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية والروتين اليومي للمنظمة، حيث يتم العمل على ترسيخ القواعد والنظم الجديدة عبر توثيقها في الأدلة السياسية وربطها بأنظمة التقويم والحوافز لضمان عدم ارتداد الأفراد لأنماط العمل السابقة، وبموجب المرحلة تتم عملية إعادة التجميد للوضع المطور ليصبح هو المعيار القياسي الجديد للأداء³.

4. المتابعة والتقويم:

بالتوازي مع المراحل السابقة، برزت الحاجة الماسة لنظام رقابي وتقويمي شامل يرافق التغيير في كافة محطاته، وتبدأ من تشخيص الواقع ووضع التوصيات الفنية الدقيقة قبل البدء، ثم تستمر من خلال قياس الانحرافات أثناء التنفيذ وصولا لتقييم الأثر النهائي بعد التثبيت، وتكمن أهمية هذا البعد في كونه يغذي المنظمة بالتغذية الراجعة الضرورية لبدء دورة تطويرية جديدة كلما ظهرت فجوة أداء مستجدة، ويجعل من إدارة التغيير عملية دائرية مستمرة لا تتوقف عند نقطة معينة بل تتجدد بتجدد طموحات المنظمة وتحديات بيئتها الخارجية لضمان التفوق والريادة⁴.

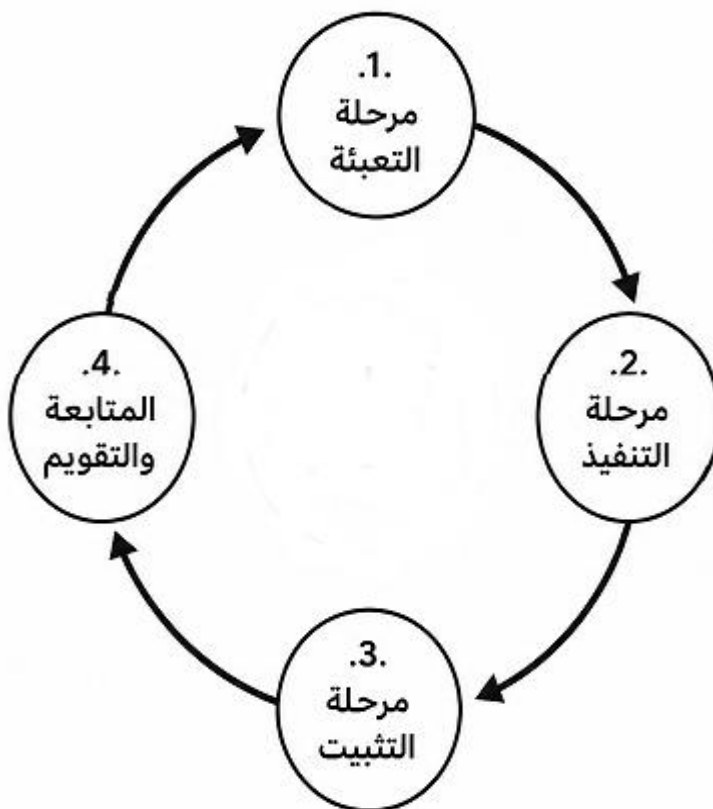
الشكل رقم 1-5: يوضح مراحل إدارة التغيير

¹ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، دار النقا، عمان، الأردن، 2005، ص 110 .

² - مؤيد سعيد السالم، أساسيات في الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الأردن، 2005، ص 72

³ - عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، الأردن، 2004، ص 89

⁴ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، عمان، الأردن، 2006، ص 214.



المصدر : *Stella Smith, "Five Steps to Successful Change," Go to NCVO Knowhow, accessed November 24, 2021, p3*

الفرع الثاني: نماذج إدارة التغيير

تعتبر نماذج إدارة التغيير الأطر الفكرية التي تحيل النظريات المجردة لممارسات إجرائية قابلة للتطبيق داخل البيئات التنظيمية المعقدة حيث تعكس محاولات العلماء لفهم ديناميكيات التحول الإنساني والهيكلية وفيما يلي تفصيل دقيق لأبرز هذه النماذج:

1. **نموذج إدارة التغيير الخاص Lewin**: طور كورت لوين نموذج مكون من ثلاث مراحل، ويقسم نموذج التغيير من **Lewin** التغييرات الكبيرة لأجراء أصغر يمكن إدارتها بشكل أكثر فعالية، وينصح باستخدامه عند وجود دعم قوي من الإدارة العليا والحاجة لإجراء تغييرات على مستوى المنظمة أو الفريق، ومن أبرز مراحله :¹

1. **إلغاء التجميد**: في هذه المرحلة يتم العمل على تهيئة الموظفين في المنظمة ليكونوا على أهبة الاستعداد والتقبل والرضا بالتغيير الذي سيتم تنفيذه، ومن أهم الجهود التي يتم بذلها خلال هذه المرحلة:

- نشر خطة التغيير والتأكد من فهمها من قبل كافة أفراد المنظمة.

¹ - مارس هناء ، مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية " كيرت لوين " ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، العدد 10 ، الجزء 2 ، جوان ،

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول إدارة التغيير والتحول الرقمي

- العمل على بناء تحالف قوي من كبار القادة في المنظمة والإدارة لدعم التغيير.
- تحفيز أفراد المنظمة وبناء شعور لديهم بأهمية التغيير والحاجة الملحة له.
- تقديم الدعم ومحاولة بناء شعور بالطمأنينة لدى الموظفين الخائفين من التغيير.

2. التغيير: يتم هنا تنفيذ كافة الأنشطة والعمليات اللازمة لإجراء التغيير.

3. إعادة التجميد: من خلال ترسيخ واحتضان التغيير المستمر ضمن ثقافة المنظمة، حيث يجب بذل جهود كبيرة في هذه المرحلة لأهميتها الكبيرة، على سبيل المثال: مشاركة النجاح مع الموظفين وتحفيزهم بأنظمة المكافآت¹.

3. نظرية كوتر ذات الثماني خطوات Kotter's 8-Step Theory

تم بناء إطار عمل إدارة التغيير الخاص بـ **Kotter** على فكرة أن التغيير التنظيمي هو عملية تستغرق وقتاً طويلاً وتتكون من ثماني مراحل متميزة ومتسلسلة، ويعتمد التغيير التنظيمي الفعال على بدء هذه المراحل بالتسلسل²:

1. بناء شعور بالإلحاح: يساعد في بناء الشعور بضرورة التغيير الملحة القادة على تأمين التعاون من الأفراد والفرق، ويساعدهم على الابتعاد عن مناطق الراحة الخاصة بهم.
2. إنشاء تحالف إرشادي: يعد تشكيل تحالف مناسب أمراً هاماً للتغلب على الجمود التنظيمي والحواجز التي تحول دون التغيير، ومن الضرورة أن يكون هذا التحالف من أشخاص لديهم قوة ونفوذ داخل المنظمة.
3. تصميم رؤية واستراتيجية: يجب على التحالف التوجيهي الذي تم تشكيله بالمرحلة السابقة تطوير صورة واضحة ومقنعة لما يلي:

• أين تتجه المنظمة ولماذا؟

• ماذا سيتغير؟

• كيف سيتم تنفيذ هذه التغييرات؟

4. توصيل الرؤية: من خلال التواصل المستمر عن طريق قنوات المنظمة وفي الأنشطة اليومية والذي يعتبر أساساً لتعزيز الوعي والفهم ودعم رؤية التغيير ويمكن أن يقلل من مخاطر سوء الفهم الذي قد يعيق جهود التغيير.

5. تمكين العمل على نطاق واسع: في هذه المرحلة يجب على القادة تمكين الموظفين للمشاركة في مبادرة التغيير من خلال إزالة العقبات التي تعترض العمل عبر تقديم التدريبات ورفع مهارات الموظفين، وأهم تلك العقبات:

¹ - مارس هناء ، المرجع السابق، ص 409

² - مشعل بن حسن الشمري، إدارة التغيير التنظيمي: التحدي الجديد للإدارة العامة، المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 30، العدد 59 (31 ديسمبر/كانون الأول 2023)، ص 12

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول إدارة التغيير والتحول الرقمي

- الأنظمة والهياكل الداخلية للشركة، بما في ذلك الأوصاف الوظيفية القديمة ، وهياكل الحوافز غير المتوافقة ، والصوامع التأديبية.
 - الأفراد الذين يقاومون التغيير و يتصرفون بطرق مخالفة لرؤية التغيير.
 - فجوات المهارات داخل المنظمة.
6. **التخطيط وتحقيق مكاسب قصيرة المدى** : يجب تحديد تحسينات الأداء والتي يمكن تحقيقها على المدى القصير، وتعتبر المكاسب قصيرة الأجل ضرورية لأنها تثبت نجاح مبادرة التغيير وجدواها، ويمكن أن تساعد في الحفاظ على زخم مشاريع التحول طويلة الأجل.
7. **توطيد المكاسب والسعي لمزيد من التغيير** : من الجدير بالذكر بأنه لا ينبغي للقادة الإعلان عن نجاح التحول قبل أن يصبح متجذرا بعمق في ثقافة المنظمة، ويجب أن يستغل القادة المكاسب قصيرة المدى للحفاظ على الالتزام بالتغيير التنظيمي والمضي قدما في المشاريع الأخرى حتى تتحقق رؤية التغيير، وهذا يشمل توسيع نطاق جهود التحول إلى القضايا والمجالات التي ربما لم يتم النظر فيها مسبقا .
8. **إضفاء الطابع المؤسسي على التغيير** : وهي المرحلة التي يجب على القادة التأكد فيها من تضمين التغييرات التي سعوا لإدخالها في ثقافة الشركة، من خلال التأكد من فهم أصحاب المصلحة الداخليين لإيجابيات التغييرات التي تم إدخالها المنظمة وكيف ساهمت في تعزيز أداء الأعمال، ويتم عادة اتباع أساليب مختلف لترسيخ التغيير أهمها:
- استخدام الأدوات الرسمية : مثل خطط الانتقال والتدريب ومكافآت الموظفين والمراقبة المستمرة لجهود التغيير وتحديد ومشاركة المقاييس لقياس نجاح التحول.
 - استخدام الأدوات غير الرسمية : مثل التواصل والتنشئة الاجتماعية لتغيير المواقف وترسيخ التغيير¹.

4. نموذج McKinsey 7-S

يختلف النموذج عن النماذج السابقة بأنه لا يلزم تنفيذ عناصره السبعة بترتيب معين، ويتم تقييمها من خلال كيفية تأثيرها على بعضها البعض ، ويتم تحديد نقاط الضعف الحالية فيها. يعد نموذج McKinsey 7-S : ومن أهم عناصره²:

- الاستراتيجية .
- البنية .
- الأنظمة .
- القيم المشتركة .

¹ - مشعل بن حسن الشمري، المرجع السابق ، ص 13

² - حدادي عبداللطيف ، استخدام نموذج Mckinsey 7s لقياس أداء البنوك التجارية -دراسة حالة مجموعة من البنوك بولاية تلمسان ، مجلة

البشائر الاقتصادية ، المجلد 5، العدد3 ، ديسمبر ، 2019 ، ص 307

- الأسلوب .
- العاملين .
- المهارات .

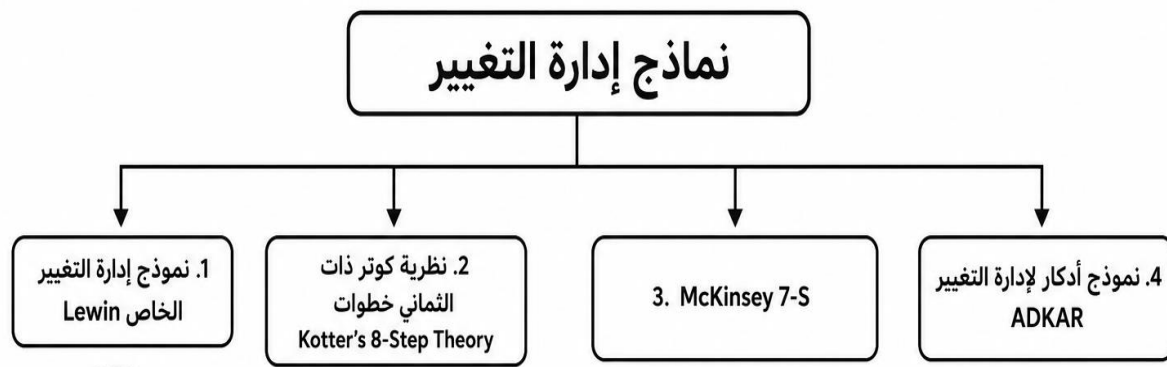
5. نموذج أدكار لإدارة التغيير ADKAR

قام **Jeffrey Hiatt** بتطوير نموذج **ADKAR** ، وهو طريقة تم إنشاؤها من أسفل إلى أعلى وليست متسلسلة بالضرورة، ويركز هذا النموذج على الأشخاص الذين يقفون وراء التغيير. يمثل كل حرف من اسم هذا النموذج هدفاً يجب الوصول إليه كما يلي¹:

- الوعي :بناء الوعي بالحاجة إلى التغيير.
- الرغبة : تحفيز وإنشاء الرغبة في المشاركة ودعم التغيير.
- المعرفة :حول كيفية التغيير.
- القدرة: لتنفيذ المهارات والسلوكيات المطلوبة وتتعلق بمنح الموظفين الثقة لإكمال التحول نحو التغيير.
- التعزيز: للحفاظ على التغيير.²

يحد هذا النموذج من المقاومة ويسرع التنفيذ وذلك نتيجة تركيزه على الموظفين، حيث أنه يشبه نظرية Nudge ، بدفع الموظفين وإقناعهم بالتغيير وتعزيز رغبتهم في المشاركة بالتنفيذ، ما يزيد من معدل النجاح، ويعد هذا النموذج مناسباً للتغييرات الصغيرة المتزايدة بحيث لا يتم تعطيل الروتين اليومي للعمل دفعة واحدة.

الشكل رقم 1-6: يوضح نماذج إدارة التغيير



المصدر :ذ.رقام ليندة ، دروس في إدارة التغيير لطلبة الماستر السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، ص ص 56-62

¹ - عمار ياسر كطان عبد الله ، نماذج التغيير وتطبيقات نموذج أدكار في إستراتيجيات التغيير ومجالاته بأداء بيئة السياحة ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 130 ، كانون الأول ، 2021، ص 232

² - عمار ياسر كطان عبد الله ، المرجع السابق، ص 233.

الفرع الثالث: أبعاد إدارة التغيير

تحدد أبعاد إدارة التغيير من خلال التفاعل المعقد بين عدة محاور أساسية، ولا يمكن فصلها عن بعضها البعض:

1. بعد القيادة ودعم الإدارة العليا :

يعتبر بمثابة القوة المحركة والعمود الفقري لأي تحول تنظيمي ناجح حيث تضطلع الإدارة العليا بمسؤولية صياغة الرؤية المستقبلية وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة فضلاً عن تجسيد شعور بالإلحاح يحفز المنظمة على مغادرة منطقة الراحة والتوجه نحو آفاق التطوير وتتجلى فاعليته في قدرة القادة على تقديم النموذج والقُدوة الحسنة ، التي تضمن استمرارية زخم التغيير وتحويله لأولوية قصوى تتجاوز المصالح الضيقة وتصب في مصلحة الكفاءة الكلية للمنظمة¹.

2. بعد الاتصال والتوعية:

يمثل الاتصال الجهاز العصبي لعملية التغيير لكونه الأداة الجوهرية لبناء الفهم المشترك وتبديد الغموض الذي يكتنف الفترات الانتقالية حيث تهدف استراتيجيات التوعية لتجسيد تدفق معلوماتي متعدد الاتجاهات يضمن الشفافية والمصادقية ويقوي جسور الثقة بين القيادة والقاعدة العمالية ومن خلال الالتزام بمبادئ الوضوح والاتساق، يتم تقليل الفجوات المعرفية وتوحيد الجهود نحو الغاية المنشودة بحيث يحول دون انتشار الشائعات ويقلل من حدة التوجس النفسي المرتبط بالتحويلات الكبرى².

3. بعد التدريب وتطوير المهارات

يأتي البعد ليمثل الوقود المعرفي الذي يمكن الأفراد من ممارسة أدوارهم الجديدة بكفاءة واقتدار عبر سد الفجوة بين المهارات الحالية والمتطلبات المستقبلية للوضع المطور ويشمل ذلك التدريب الفني على التقنيات والأنظمة المستحدثة والتدريب السلوكي لتعزيز العمل الجماعي والتفكير الإبداعي ، إضافة للتدريب الإداري الموجه لتأهيل القادة في إدارة التحول وتعتمد قوة هذا البعد على التقييم الدقيق للاحتياجات التدريبية وتوفير الدعم المستمر والتوجيه الميداني لضمان ترجمة المعارف المكتسبة لممارسات عملية تدعم الاستدامة التنظيمية.

4. بعد إدارة مقاومة التغيير

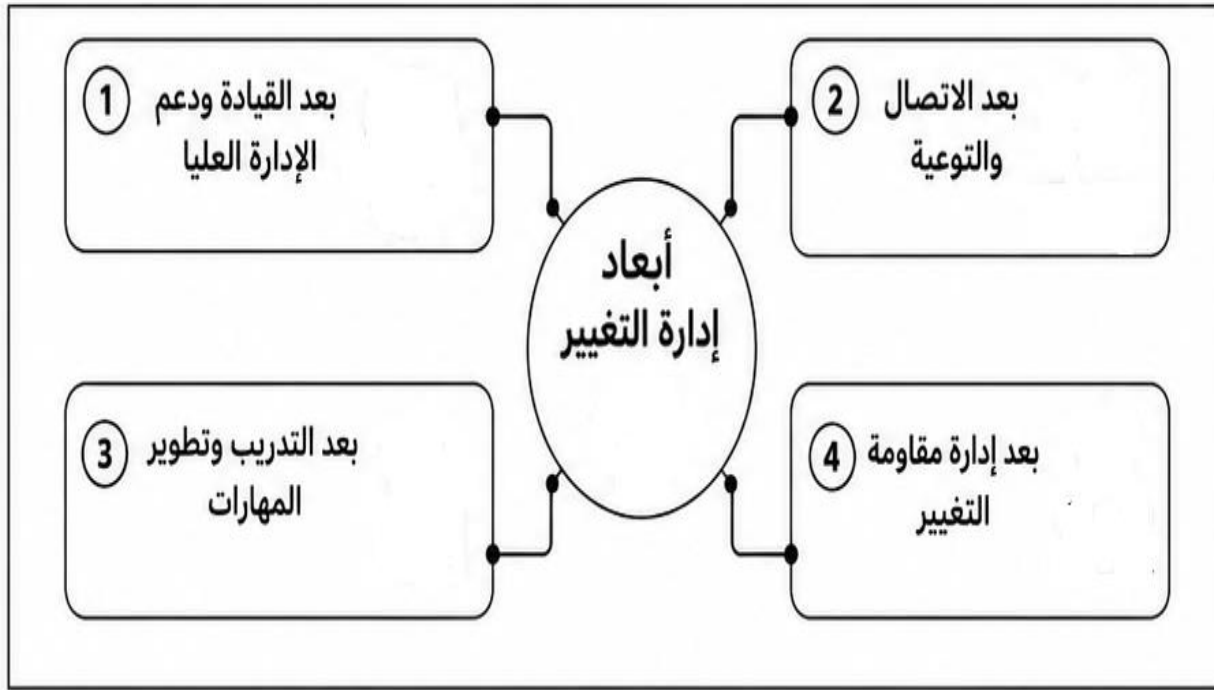
يتركز البعد على التعامل مع القوى الكابحة للتغيير بوصفها ظاهرة طبيعية تنبع من الخوف من المجهول والقلق على المصالح المكتسبة والروتين المألوف وتتطلب إدارتها فهما لتحليل الجذور الفردية والتنظيمية للمقاومة، وتطبيق استراتيجيات متنوعة تبدأ بالمشاركة والتمكين والدعم النفسي، وصولاً للتفاوض والاتفاق والإكراه في الحالات الطارئة ، ويزر منحى كلوبر روس كأداة تشخيصية لفهم التدرج العاطفي للموظفين من الإنكار والغضب للتقبل والاندماج بحيث يسمح للمديرين بتقديم التدخلات المناسبة في التوقيت السليم لضمان عبور المنظمة لمرحلة التحول بأقل قدر من الخسائر البشرية والتنظيمية³.

¹ -بن أحمد آسية ، أثر القيادة الإستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت ، جامعة جيلالي لباس ، سيدي بلعباس ، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 10، العدد 10، جوان ، 2015، ص 34

² - بوخنونة خديجة ،خوف فاطمة ، الإتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط- الطاهير- جيجل ، مذكره مكمله لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تنظيم وعمل ، السنة الجامعية 2015-2016 ، ص 64

³ -لبللى بن عيسى ، محمد قريشي، راضية مغزي لعرافي ، مقاومة التغيير التنظيمي ، المفهوم والأسباب وطرق المعالجة ، مجلة الاقتصاد الصناعي ، خزانك، المجلد 11 ، العدد 02، 2021 ، ص 248.

الشكل رقم 1-7: يوضح أبعاد إدارة التغيير



المصدر : بن أحمد آسية، المرجع السابق ص34، بوخنونة خديجة ، المرجع السابق ص 64، ليلي بن عيسي، المرجع السابق ، ص 248

المطلب الثالث: معيقات وإستراتيجيات إدارة التغيير

الفرع الأول : معيقات تطبيق إدارة التغيير

تواجه عمليات التغيير جملة من التحديات والمعوقات التي تحد من فاعليتها، بل تؤدي لفشلها الذريع إذا لم يتم التعامل معها بحكمة، يأتي في مقدمتها:

1. المقاومة البشرية:

تعد المقاومة البشرية من أصعب التحديات التي تواجه قادة التغيير لكونها تضرب في عمق التركيبة النفسية للأفراد الذين يميلون بطبعهم لمنطقة الراحة والارتباط بالأنماط المعتادة إذ تنشأ نتيجة الخوف من المجهول و فقدان المدرك للمكانة الوظيفية والمزايا المكتسبة، وتتخذ أشكالا متعددة بدءا من المعارضة العلنية للمقاومة الصامتة التي تتمثل في تباطؤ الأداء ونشر الإشاعات المحبطة، وتزداد حدة هذا المعوق عندما يشعر العاملون بأن التغيير يهدد أمانهم ، وبحول العنصر البشري من محرك للنجاح لحجر عثرة يتطلب جهودا مضنية في الإقناع والتحفيز وإعادة التأهيل النفسي قبل المهني¹.

2. الجمود التنظيمي:

¹ - بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، ط2 ، دار الغرب، وهران، الجزائر، 2004، ص 137 - ص 139

يتمثل الجمود التنظيمي في تلك الحالة من الثبات التي تصيب الهياكل والسياسات والأنظمة نتيجة التمسك المفرط بالنجاحات الماضية والارتكان للمسارات التاريخية التي لم تعد صالحة للواقع الجديد، حيث تصبح المنظمة أسيرة لثقافتها التقليدية التي تعلي من شأن ما كان على حساب ما يجب أن يكون وهذا الجمود لا يقتصر على اللوائح الجامدة بل يمتد ليشمل العمليات القيادية التي تخشى المغامرة والتجديد، ويشير العائق كحائط صد أمام تبني أي فكر ابداعي وتقنية حديثة حيث تعمل البيروقراطية الراسخة ككبح للسرعة التنظيمية بحيث يجعل عملية الانتقال للوضع المنشود عملية بطيئة ومكلفة وتنتهي بالفشل نتيجة ضياع التوقيت الاستراتيجي المناسب للتحويل¹.

3. الصراعات المؤسسية:

تنشأ الصراعات المؤسسية كمعوق رئيسي عندما ينظر للتغيير بوصفه عملية تعيد توزيع القوة والنفوذ والموارد داخل المنظمة ، إذ كل طرف يسعى للحفاظ على مكتسباته الحالية ويخشى من تقليص صلاحياته لصالح قطاعات أخرى ، يؤدي غياب الرؤية المشتركة وضعف الولاء لمبادرات التغيير، و تصل الأمور لحد التيار السليبي بين الإدارات لإفشال مشروع التغيير إذا ما استشعرت إحدى القوى أن نتائجه لن تصب في مصلحتها المباشرة ، بحيث يفرغ العملية من محتواها التطويري ويجعلها لساحة لتصفية الحسابات والحفاظ على الإقطاعيات الإدارية القائمة².

4. قصور الموارد

يمثل نقص الموارد المادية والمالية والبشرية المؤهلة عائقا علميا يحول دون تحويل خطط التغيير لواقع ملموس، إذ تحول جوهرى يتطلب استثمارات ضخمة في التقنية والتدريب ، ويصاحب هذا القصور في الغالب ضعف حاد في قنوات الاتصال الداخلي وفشل في تدفق المعلومات بين القيادة والقاعدة العمالية بحيث يولد فجوة معرفية تملؤها التفسيرات الخاطئة والتوجس من الأهداف الحقيقية للتغيير، ويؤدي غياب الرؤية الواحدة ويجعل العاملين في حالة من الارتباك والغموض بحيث يضعف دافعيتهم للمشاركة ويحول دون الوصول للكتلة الحرجة من الدعم المطلوبة لإنجاح المبادرات التطويرية³.

5. الضغوط البيئية:

لا تعمل المنظمة في معزل عن سياقها الخارجي لذا فإن التقلبات الاقتصادية المفاجئة والأزمات العالمية والتحولات التشريعية المتسارعة تمثل معوقات كبرى تعمق من أثر التحديات الداخلية وتشتت جهود الإدارة، ففي الوقت الذي تحاول فيه المنظمة ترتيب بيتها الداخلي تصطدم بانغمارات في السوق و دخول منافسين جدد يمتلكون تقنيات متفوقة، تفرض ضغوطا زمنية ومالية هائلة، تؤدي لإجهاد برامج التغيير الطويلة المدى لصالح حلول إطفاء الحريق الآنية، وتؤدي لحالة من إجهاد التغيير لدى الموظفين والقيادات نتيجة الاضطرار للتحويل المستمر وغير المستقر بحيث يفقد العملية مصداقيتها ويجعلها تبدو كأها سلسلة من المحاولات العشوائية للبقاء وليس فعلا مخططا⁴.

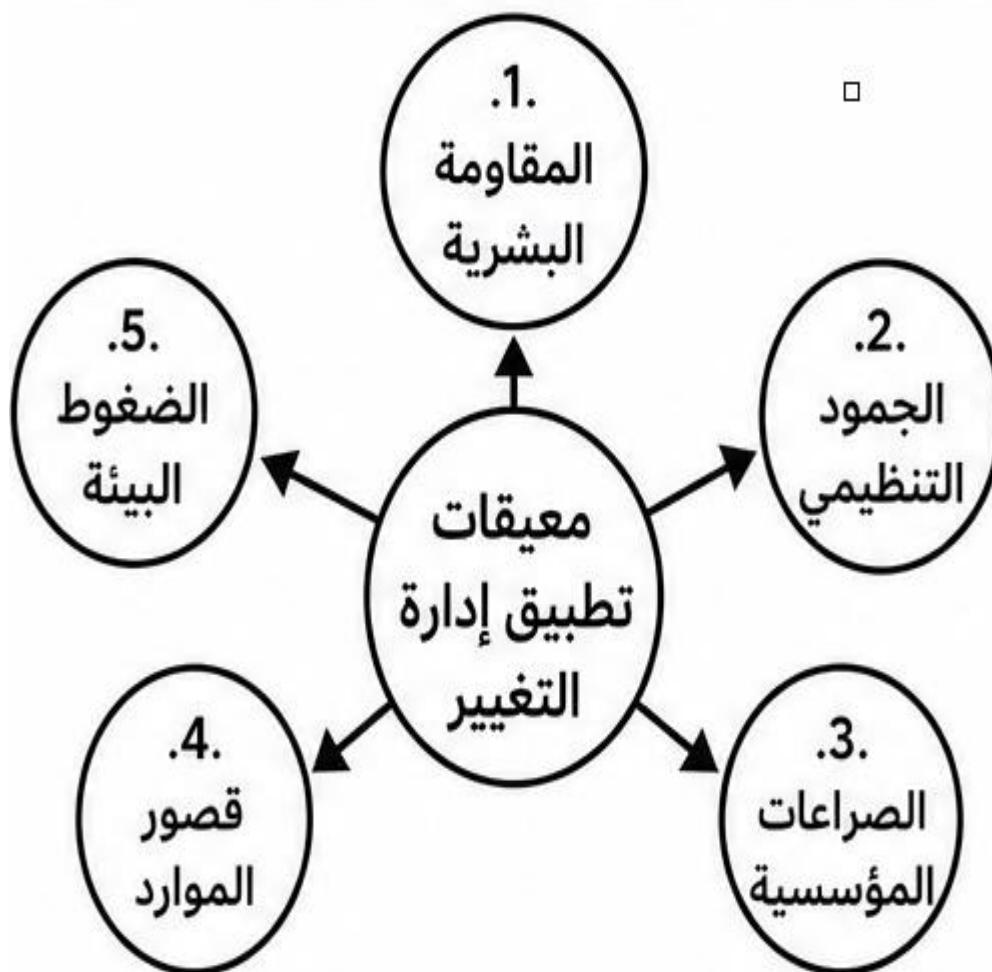
الشكل رقم 1-8: يوضح معوقات تطبيق إدارة التغيير :

¹ - دافيد ويلسون: إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة نحية عمارة، ط 2 ، دار الفجر، القاهرة، مصر، 1999 ص 58

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2002، ص 357

³ - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، الأردن، 2001، ص 227

⁴ - المرجع نفسه ، ص 227



المصدر : دافيد ويلسون، المرجع السابق ، ص 140 .

الفرع الثاني: إستراتيجيات إدارة التغيير

تتعدد الاستراتيجيات والمداخل التي يمكن للمنظمة اعتمادها لإحداث التغيير وفقا للظروف السائدة وطبيعة المنظمة، ويمكن تصنيفها كالتالي:

1. الاستراتيجية الإنسانية:

تنطلق الاستراتيجية من فرضية جوهرية مؤداها أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي والضمانة الحقيقية لنجاح أي تحول تنظيمي، لذا فهي تركز بشكل مكثف على الهندسة السلوكية وتعديل اتجاهات الأفراد عبر برامج التدريب والتوعية والاتصال الفعال بهدف تجسيد حالة من المواءمة بين الأهداف الشخصية للعاملين والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتعتمد الاستراتيجية على مبدأ المشاركة الواسعة في صنع القرار لتقليل حدة المقاومة النفسية ، بحيث يحول الأفراد من مجرد أدوات تنفيذية لشركاء فاعلين يمتلكون الرغبة والدافعية الذاتية لإنجاح مبادرات التغيير بوصفها وسيلة لتطوير ذواتهم ومساراتهم الوظيفية بالتوازي مع تطور المؤسسة¹.

2. الاستراتيجية الاستراتيجية:

¹ - العايب سليم ، إستراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومتها ، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 29 ، الجزء 2، 2016 ، ص 181

تبنى رؤية كلية بعيدة المدى تستهدف إعادة صياغة المكونات الكبرى للمنظمة كالرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، حيث تركز على فهم التأثيرات المتبادلة بين كافة عناصر النظام التنظيمي والبيئة الخارجية المعقدة، ويهدف لضمان التوافق الذي يمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة عبر إعادة تموضعها في السوق وتعديل مساراتها الكبرى لمواجهة التحديات المستقبلية، وبذلك لا يقتصر التغيير هنا على الجوانب الإجرائية البسيطة بل يمتد ليشمل جوهر الوجود التنظيمي وفلسفة العمل بحيث يتطلب قيادة فذة تمتلك القدرة على استشراف المستقبل وربط التحولات الداخلية بالاتجاهات العالمية الكبرى في الاقتصاد والتكنولوجيا¹.

3. الاستراتيجية السياسية:

تتعامل مع المنظمة بوصفها ساحة لتفاعلات القوى والنفوذ والمصالح المتعارضة، لذا فهي تركز على استخدام أدوات إعادة الهيكلة وتوزيع الموارد ونظم الحفز والترقية كوسائل لإعادة توازن القوى داخل المؤسسة بما يخدم توجهات التغيير، وتسعى لتحديد مراكز القوى المعارضة، وتؤكد أهميته في الحالات التي يكون فيها التغيير مهددا لمصالح فئات متنوعة، بحيث يتطلب مهارات تفاوضية عالية وقدرة على إدارة الصراعات المؤسسية وتوجيهها نحو تحقيق الصالح العام للمنظمة عبر تغيير قواعد اللعبة الإدارية وتوزيع السلطات بأسلوب يخدم الكفاءة والفاعلية².

4. استراتيجية الثقافة والقيم:

تعد الاستراتيجية من أعمق الاستراتيجيات أثرا وأصعبها تنفيذا لكونها تستهدف البنية التحتية غير المرئية للمنظمة والمتمثلة في القيم والمعتقدات والاتجاهات الذهنية السائدة، إذ تسعى لغرس ثقافة تنظيمية جديدة تعلي من شأن الابتكار والمرونة والتعلم المستمر بدلا من الركون للأنماط التقليدية الجامدة، ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على قدرة القادة في أن يكونوا نماذج قدوة تجسد القيم الجديدة في سلوكهم اليومي مع ضرورة ربط هذه القيم بنظام المكافآت والتقدير، حيث يؤدي مرور الوقت لتحول جذري في العقل الجمعي للمنظمة ويجعل من التغيير قيمة جوهرية يتبنها الجميع عن قناعة راسخة وليس مجرد استجابة لأوامر فوقية.

5. المدخل المتدرج :

يعرف المدخل بالتغيير التطويري ويعتمد على مبدأ التعاون طويل الأمد وإحداث تحسينات متلاحقة وبسيطة في هيكل وعمليات المنظمة، وهو مدخل مناسب للمنظمات التي تعمل في بيئات مستقرة نسبيا تسعى للحفاظ على توازنها الحالي مع الرغبة في التطوير المستمر، ويتميز هذا الأسلوب بقلّة مخاطره وانخفاض حدة المقاومة تجاهه لكونه لا يمثل صدمة للنظام التنظيمي بل يندمج معه بسلاسة عبر خطوات مبرمجة زمنيا تتيح للأفراد فرصة التعلم والتكيف التدريجي مع المستجدات³.

6. المدخل التحولي:

يمثل التغيير الثوري الجذري الذي يتسم بالسرعة والشمولية والفرض الفوري للواقع الجديد، ويستخدم عادة في حالات الأزمات الكبرى وعند مواجهة تهديدات وجودية تتطلب استجابة حاسمة لتغيير هوية المنظمة ونموذج أعمالها بالكامل، ويتطلب قيادة كاريزمية قادرة على اتخاذ قرارات صعبة وشجاعة في وقت قياسي لإحداث قفزة نوعية تخرج المنظمة من دائرة الخطر لآفاق جديدة، ورغم أن هذا

¹ - Aladwani, A.. *Change management strategies for successful ERP implementation. Business Process Management Journal*, Vol. 7 No. 3, (2001) , pp. 266-275.

² -Altamony, H., Tarhini, A., Al-Salti, Z., Gharaibeh, A., & Elyas, T. (2016). *The Relationship between Change Management Strategy and Successful Enterprise Resource Planning Implementations: A Theoretical Perspective. International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 7(4),pp 690-703.

³ -Blanton, T. K. (2010). *User resistance determinants and the psychological contract in enterprise system implementations. European Journal of Information Systems*, 19,pp 625-636.

المدخل ينطوي على مخاطر عالية وضغوط نفسية وتنظيمية كبيرة، إلا أنه يظل الخيار الوحيد عندما تصبح الحلول التدريجية غير كافية لمواكبة تسارع الأحداث وعندما تتطلب المنافسة الشرسة تغييراً راديكالياً في الرؤية والأداء.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي

يمثل التحويل الرقمي الركيزة الجوهرية لعصر الاقتصاد المعرفي، كونه يتجاوز التحديث التقني ليحدث ثورة بنوية في صلب العمل المؤسسي، ويسعى المبحث لتأصيل هذا المفهوم عبر أربعة مطالب، يتناول الأول ماهيته ونشأته وأبعاده، ويحدد الثاني متطلباته وفوائده الاستراتيجية، بينما يستعرض الثالث دوافعه وأبرز معيقاته، ليختتم المبحث في مطلبه الرابع بتحليل أثر إدارة التغيير بوصفها الضمانة البشرية لنجاح هذا التحويل واستدامته.

المطلب الأول : التحويل الرقمي نشأته وتعريفه وأبعاده

الفرع الأول : التطور التاريخي والسياق المفاهيمي للتحويل الرقمي

لا يعد التحويل الرقمي وليد اللحظة الراهنة فحسب، بل هو نتاج سيرورة تطويرية بدأت ملامحها تتشكل منذ تسعينيات القرن العشرين ومطلع الألفية الثالثة، فبالرغم من بزوغ مفاهيم المنتجات والخدمات الرقمية في تلك الحقبة، إلا أن توظيفها ظل محصوراً في

أطر القنوات التسويقية، حيث اعتمد قطاع التجزئة على الوسائط الرقمية كأدوات إعلانية تهدف للوصول إلى المستهلك، في حين ظلت العمليات التشغيلية وسلوكيات الشراء حبيسة الأنماط التقليدية والنقدية¹.

ومع حلول العقد الثاني من الألفية 2000-2015، أحدث الانفجار التقني في الأجهزة الذكية ومنصات التواصل الاجتماعي نقلة نوعية في "أنطولوجيا" العلاقة بين المؤسسة والعميل، إذ لم يتغير نمط التواصل فحسب، بل ارتفع سقف التوقعات الذهنية للمستهلك تجاه سرعة الاستجابة وجودة الخدمة، وقد تعزز هذا المسار بظهور حلول الدفع الإلكتروني مثل **PayPal**، التي شكلت الجسر التقني للعبور نحو تجارة إلكترونية متكاملة تتجاوز الحدود الفيزيائية لنقاط البيع التقليدية².

وفي المشهد الراهن، انتقل التركيز الاستراتيجي نحو الحوسبة المحمولة وتعظيم القيمة المضافة من خلال استثمار البيانات الضخمة، حيث سعت المؤسسات المعاصرة لتطويق احتياجات العميل عبر تحليل بياناته الشخصية، وتصميم تجارب مستخدم مخصصة تتسم بالدقة العالية والقدرة التنبؤية³.

الفرع الثاني : تعريف التحول الرقمي

تتعدد المقاربات المفاهيمية للتحول الرقمي، إلا أنها تتقاطع جميعا عند كونه ثورة بنوية تتجاوز مجرد تبني تقنيات حديثة. ويمكن تصنيفه وفق الأبعاد التالية:

تمثل في الانعتاق من الأنماط الورقية التقليدية نحو الرقمنة الشاملة، عبر تحويل الأصول غير الرقمية لصبغ إلكترونية تتيح مرونة أكبر في التخطيط والتنبؤ المستقبلي، بحيث يمنح المؤسسة قدرة فائقة على المواءمة والابتكار بأقل تكلفة وزمن⁴.

يرى مطرف 2020⁵، و Wade2015⁶ أن التحول الرقمي هو تغيير جوهري في الثقافة التنظيمية ونماذج الأعمال، يهدف لتحسين الأداء المؤسسي لمواكبة تطلعات العميل الرقمي، فهو استثمار في الفكر وتغيير في السلوك المهني قبل أن يكون استثمارا في الآلات.

لا يقتصر التحول الرقمي على محاكاة الخدمات القائمة في قالب تقني، بل يمتد ليشمل إعادة هندسة العمليات لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية، وتحويلها لنماذج خدمية تتفوق نوعيا على نظيراتها التقليدية¹.

¹ -Schallmo, D., & Williams, C.. *Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*. Springer International Publishing, (2018),p04

² -Moulay bouabdellah, hafidha bouabdellah, *digital transformation challenges, algerian journal of economy and finance, volume 09, nombre 02, algeria, september 2022*,p 72 .

³ -Gregersen, 2019, *History of Technology Timeline*, Retrieved 09/03/2025,01 :02, from <https://www.britannica.com/story/history-of-technology-timeline> .

⁴أيوب أمال وبوديّة إكرام، 2019، أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية، دراسة إستطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، 2019، ص ص 48-49

⁵-المطرف عبد الرحمان بن فهد، التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 36، العدد 7، يوليو 2020، ص 162

⁶ -Wade, M.. *Digital Business Transformation A Conceptual Framework*. Global center for digital business transformation, (2015, june),p03

يصفه **Kumar 2016** بأنه تحول عميق ومتسارع يحس كافة الأنشطة والكفاءات والنماذج الاستراتيجية، لاستغلال الفرص التي تتيحها التقنيات الرقمية وتأثيراتها المتسارعة في النسيج المجتمعي².

وبحسب ومان **2016**، فإن هذا المجتمع يركز على قوة المعلومة والمعرفة كمحرك أساسي للتنمية المستدامة، حيث يصبح الفرد والمؤسسة على حد سواء فاعلين في بيئة تنافسية، تتسم بالشفافية والسرعة الفائقة في إدارة الموارد وصناعة المستقبل³. وعليه نستخلص من خلال التعاريف السابقة أن التحول الرقمي يعبر عن عملية استراتيجية شاملة لإعادة صياغة الكيان المؤسسي، عبر الدمج المتكامل للتقنيات الناشئة في صلب نماذج الأعمال، بهدف بناء قيمة مضافة مستدامة، وتحسين تجربة المستفيد، وضمان المرونة في مواجهة التحديات المتسارعة في عصر الاقتصاد الرقمي.

الفرع الثالث: الأبعاد البنيوية للتحول الرقمي

يرتكز التحول الرقمي في جوهره الاستراتيجي على بعدين محوريين يمثلان حجر الزاوية في عملية الانتقال من النموذج التقليدي للنموذج الرقمي، وهما:

1. البعد التقني:

يتجلى التحول الرقمي باعتباره إنعكاسا للسيرورة التطورية المتسارعة في نظم المعلومات والاتصال، إذ تشير الأدبيات المتخصصة أن التحول الرقمي ليس مجرد استبدال لآليات العمل، بل هو نتاج تآزر بين مجموعة من التقنيات الرائدة، وفي مقدمة التقنيات برزت تكنولوجيات التحليل البياني المستندة للويب، والتي شهدت طفرة نوعية بفضل الاندماج مع الحوسبة السحابية، تلك البيئة السحابية وفرت البنية التحتية اللازمة لاستيعاب ومعالجة التدفقات الهائلة من البيانات، بحيث أتاح للمؤسسات قدرة فائقة على التنبؤ والمناورة الاستراتيجية، ويمكن اختزال المنظومة التقنية في الأطر الهيكلية التي تضمن تدفق المعلومات وانسيابيتها عبر كافة مفاصل المؤسسة⁴.

2. بعد تجربة المستخدم :

يضع العنصر البشري في بؤرة الاستراتيجية المؤسسية، فالمستهلك المعاصر ولا سيما الأجيال الرقمية الناشئة لم يعد متلقيا سلبيا، بل أصبح شريكا فعالا يمتلك وعيا تقنيا وقدرة نافذة على التأثير عبر شبكات التواصل الاجتماعي، هذا التحول في سيكولوجية الاستهلاك فرض على المؤسسات إعادة هندسة سلوكياتها التنظيمية لتتواءم مع مقتضيات التخصيص الفائق والارتقاء بجودة التجربة الرقمية، وغالبا

¹ -Samuels, M.. *Digital transformation: what it is, why it matters, and what the big trends are.* Consulté le 05 04, 2021, sur <https://www.zdnet.com/article/what-is-digital-transformation-everything-you-need-to-know-about-how-technology-is-reshaping/>,(2018)

² -Kumar, B. N,*Digital Revolution In The Mauritian Public Service : A Human Resource Development Perspective In Two Unrelated Companies. International Journal of Novel Research in Interdisciplinary Studies*, 3(5), (2016)

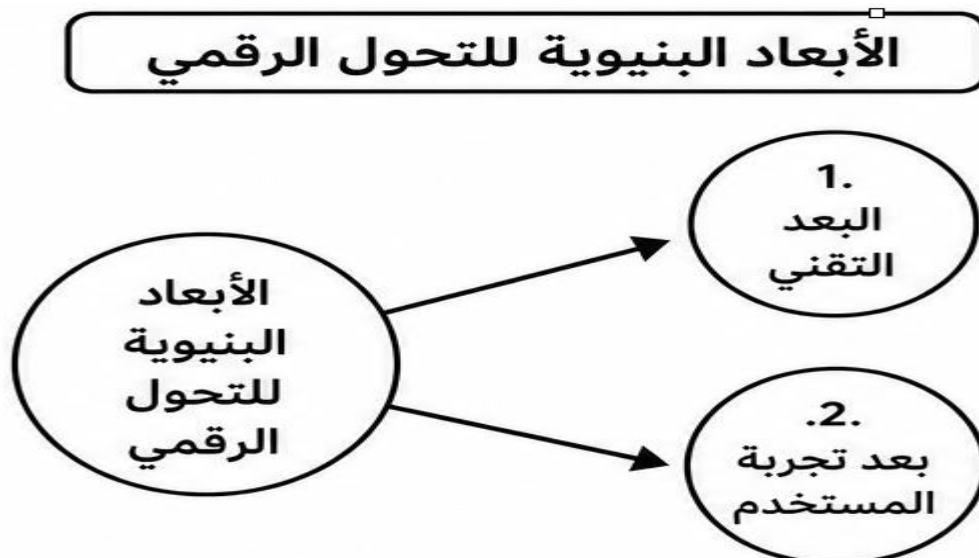
³ -محمد توفيق ومان، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة دكتوراه، بسكرة، تخصص تنمية الموارد البشرية، الجزائر، 2016، ص 77

⁴ -المطرف عبد الرحمان بن فهد، المرجع السابق، ص ص 163-164

ما تبدأ شرارة التحول الرقمي من الوظيفة التسويقية عبر تبني الجيل الحديث من أنظمة إدارة علاقات الزبائن ، وهي أنظمة لا تكتفي برصد المعاملات، بل تدمج أبعاداً تحليلية للشبكات الاجتماعية لفهم الاتجاهات السلوكية للزبائن بشكل استباقي¹.

وعلى نسق موازي، امتدت الرقمنة لتطال وظيفة الموارد البشرية من خلال تطبيق نظم إدارة علاقات الموظفين ، وتنبتق فلسفة هذه النظم من اعتبار الموظف زبونا داخليا ، تسعى المؤسسة من خلال رقمنة هذا القطاع لتجويد بيئة العمل وتحفيز الأداء المؤسسي عبر تقديم خدمات داخلية تنسم بالكفاءة والسرعة، بحيث يضمن تلاهما بين تطلعات الفرد وأهداف المنظمة².

الشكل رقم 1-9: يوضح الأبعاد البنيوية للتحول الرقمي



المصدر: المطرف عبد الرحمان بن فهد، المرجع السابق، ص ص 163-164، يحياوي إهام ، قرابصي وسارة، المرجع السابق ،

ص 136

المطلب الثاني : التحول الرقمي متطلباته وفوائده وأهميته

الفرع الأول : متطلبات تحقيق التحول الرقمي

1. المرتكزات الاستراتيجية والمحددات البنيوية لتحقيق التحول الرقمي

لا يعد التحول الرقمي مجرد استجابة تقنية عابرة، بل هو سيرورة معرفية شاملة تستهدف دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مفاصل العمل المؤسسي كافة، وتتأسس على حزمة من المتطلبات المتكاملة التي تضمن الانتقال من النمط الإداري التقليدي للنموذج الرقمي ، وهي كالتالي¹:

¹ - يحياوي إهام ، قرابصي وسارة ، التسويق الرقمي، كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 4، العدد 02،

2019، ص 136

² - يحياوي إهام ، قرابصي وسارة ، المرجع السابق ، ص ص 136

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول إدارة التغيير والتحول الرقمي

- الرؤية الاستراتيجية: وتتمثل في بلورة غائية دقيقة تحدد التوضع المستقبلي للمؤسسة.
- ديناميكية التخطيط والرقابة: من خلال المراجعة الدورية لخطط التحول لضمان مرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات التقنية المتسارعة.
- الحوكمة والقيادة الرقمية: وتتجلى في الدعم المستمر من القيادات العليا عبر تكريس الممارسات الإدارية المرتبطة بالابتكار التقني، وتعبئة الموارد اللازمة لشرعة وتوطين التغيير.
- الرشاقة التنظيمية: إعادة هندسة الهياكل التنظيمية لتحلل من البيروقراطية المعقدة والتحول نحو هياكل مرنة تعظم كفاءة الأداء.
- التحليل البيئي الشامل: بناء استراتيجية التحول إستناداً إلى تشخيص دقيق للمحيط الداخلي والمحيط الخارجي لضمان المواءمة بين الإمكانيات المتاحة وتحديات السوق.
- تحديث البنية التحتية التكنولوجية: عبر الاستثمار في العتاد والبرمجيات المتطورة التي تشكل العمود الفقري للعمليات الرقمية.
- الاستثمار في رأس المال البشري: من خلال انتهاج سياسات توظيف وتدريب نوعية تهدف لردم الفجوة المهارية وتنمية القدرات الرقمية للكوادر البشرية.
- إعادة صياغة الثقافة التنظيمية: إحداث تحول سيكولوجي ومعرفي في بيئة العمل لتعزيز القبول المجتمعي والمؤسسي للتقنيات الحديثة، ودمجها في الأنشطة اليومية للمنظمة.

2. الأبعاد التكاملية لنجاح الاستراتيجية الرقمية:

وفي سياق متصل، يذهب **Matt, Hess, & Benlian** إلى أن استدامة التحول الرقمي وتحقيق عوائده القصوى يتوقف على إحداث موائمة بنيوية بين أربعة أبعاد جوهرية تشكل الإطار الناظم لهذه العملية²:

1. بعد الاستخدام الاستراتيجي للتكنولوجيا: ويتعلق بمدى استيعاب المؤسسة للتقنيات الناشئة وقدرتها على توظيفها كأداة محورية لتنفيذ العمليات التجارية، بحيث يعكس طموحها التكنولوجي وقدرتها التنافسية المستقبلية.

¹ - حسن مُجد، أحمد الغبري، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية. مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد 04 ، العدد03 ، 2020، ص ص 17-18

² -Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. ,*Digital Transformation Strategies. Business and Information Systems Engineering*, 57(5),. (2015).pp 4-5

2. بعد هندسة بناء القيمة: إذ يؤدي التحول الرقمي لإحداث تغييرات جوهرية في سلاسل القيمة التقليدية، حيث تتيح الأنشطة الرقمية الجديدة فرصة للمؤسسة للابتعاد عن الأنماط الكلاسيكية وتوسيع محفظة خدماتها ومنتجاتها، بحيث يسمح باختراق قطاعات سوقية جديدة واستهداف شرائح أوسع من العملاء.

3. بعد التحولات الهيكلية: ويستوجب إعادة صياغة الإعداد التنظيمي للمؤسسة، لضمان استيعاب الأنشطة الرقمية المستحدثة وتوفير بيئة عمل تتناسب مع طبيعة العمليات التكنولوجية الجديدة.

4. بعد الملاءمة المالية: تمثل الموارد المالية في آن واحد، فهي القوة الدافعة لتمويل مسعى التحول، وهي في الوقت ذاته المحدد الذي يرسم حدود المناورة الاستراتيجية للمؤسسة في عالم الرقمنة.

الفرع الثاني : فوائد التحول الرقمي وأهميته

تتجاوز عوائد التحول الرقمي مجرد الأتمتة الإجرائية لتشكل ثورة في نماذج الأعمال والمنظومات المجتمعية، إذ تتبلور أهميته في كونه رافعة استراتيجية تعيد صياغة العلاقة بين المؤسسة ومحيطها، ويمكن حصر هذه الفوائد والأهمية ضمن المحاور السوسيو تقنية والاقتصادية التالية:

1. الكفاءة التشغيلية والرشاقة المؤسسية

يساهم التحول الرقمي في إحداث قطيعة مع الأنماط البيروقراطية التقليدية، من خلال ترشيد النفقات التشغيلية وتقليص الجهد البشري والزمني اللازمين لإنجاز العمليات، وتتجلى في إعادة هندسة الإجراءات وتبسيطها، بهدف بضمن تدفقا للخدمات بجودة معيارية تتوافق مع تطلعات المستفيدين ، في حين يمنح التحول الرقمي المنظمات قدرة فائقة على الانتشار الجيو استراتيجي والوصول لشرائح سوقية أوسع، متجاوزا بذلك القيود الفيزيائية للجغرافيا¹.

2. الاستدامة التنموية والمحورية البشرية

تكمن القيمة الجوهرية للرقمنة في قدرتها الاستشرافية على معالجة الإشكاليات الإنسانية المعقدة، وتعزيز مسارات التنمية المستدامة ، فالتكنولوجيا هنا لا تعمل كأداة صماء، بل كمحفز لتحجود تجربة العميل وبناء أنظمة بيئية تعتمد على التدفق المعلوماتي الكثيف، بحيث يفرز مصادر ابتكارية للإيرادات ويؤدي في نهاية المطاف في نماذج الأعمال التقليدية².

3. الحوكمة والتحول نحو المجتمعات التنافسية

يمثل التحول الرقمي مدخلا رئيسيا لترسيخ قيم الحوكمة والشفافية، إذ يتيح تنسيق العمليات المؤسسية وترتيبها لغرض التحليل والدراسة، بحيث يرفع من جودة القرارات الاستراتيجية استنادا للبيانات الدقيقة، وفي سياق بناء الدولة الحديثة، يعتبر التحول الرقمي

¹ -عبد الرحمن ياسر ، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد5، 2019، ص.ص 213-214

² -المطرف عبد الرحمان بن فهد، المرجع السابق ، ص ص 163-164

محددا لمستقبل الدول، حيث تتطلع المجتمعات المعاصرة لبناء منظومات تنافسية مستدامة تتسم بالمرونة والقدرة على خفض الإنفاق العام¹.

رابعاً: الأثر السوسيو-اقتصادي واستشراف المستقبل

لا تقتصر غايات التحول الرقمي على تحسين الأداء فحسب، بل تمتد لتشمل إعادة صياغة سوق العمل عبر بناء فرص وظيفية مبتكرة تتواءم مع متطلبات الاقتصاد المعرفي، ويعد الانتقال نحو أساليب العمل الحديثة يساهم بشكل مباشر في دفع عجلة النمو الاقتصادي المأمول، وتشكيل مجتمعات فاعلة تمتلك الأدوات التقنية اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل برؤية إبداعية².

المطلب الثالث : دوافع ومجالات ومعيقات التحول الرقمي

الفرع الأول : دوافع التحول الرقمي

يه برزت دراسة مؤسسة ديلويت *Deloitte* التي شملت أكثر من 1200 هيئة حكومية لتحديد أربعة محركات جوهرية تقود قاطرة التحول في القطاع العام والمنظمات المعاصرة، وهي كالتالي³:

1. العجز المالي:

أدت التقلبات الحادة في أسواق الطاقة العالمية، ولا سيما التراجع الهيكلي في أسعار النفط منذ أواخر عام 2014، إلى وضع الدول المعتمدة على الربيع النفطي أمام تحديات اقتصادية جسيمة، في حين فرض هذا الواقع الجديد ضرورة الانتقال من الإنفاق التوسعي للإنفاق الشديد ، بهدف التحول الرقمي الأداة الأنجع لخفض التكاليف التشغيلية وتعزيز كفاءة الأصول الحكومية، بحيث يضمن استمرارية الخدمات العامة بأقل الموارد الممكنة.

2. تصاعد سقف التوقعات المجتمعية:

أحدث الانفجار في استخدام وسائط التواصل الاجتماعي سيولة معلوماتية أدت لتغيير جذري في طبيعة العلاقة بين السلطة والمواطن، فقد ساهمت هذه القنوات في ظهور الفرد المطالب بخدمات حكومية تضاهي في جودتها وسرعتها خدمات القطاع الخاص، دفع الحكومات نحو تبني استراتيجيات رقمية تشاركية تهدف لتجويد تجربة العميل وجعلها أكثر مرونة واستجابة.

3. التوجهات السيادية:

¹ - علي سعدي عبد الزهرة جبير، التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 5، العدد 01، 2021، ص 383

² - المرجع نفسه ، ص 383

³ - سلاوي جميلة ، بوشي يوسف، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر. مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، 2019، ص10.

تعتمد نجاعة التحول الرقمي في البيئات الحكومية على منهجية ، إذ تمثل الإرادة السياسية المحرك الأساسي لتسريع وتيرة الرقمنة، ويتوقف نجاح هذا التوجه على ركيزتين¹ :

- **المأسسة الاستراتيجية** : عبر دمج مشاريع التحول الرقمي كأولويات قصوى ضمن الرؤى الوطنية الشاملة رؤى 2030 في عدة دول.
- **الرشاقة في صناعة القرار** : إن القدرة على اتخاذ قرارات سيادية سريعة وحاسمة تمكن الهيئات التنفيذية من تفعيل خطط التحول بفاعلية، وتجاوز العقبات البيروقراطية التي تعيق التطور التقني.

4. التنافسية الكونية:

انتقل مفهوم التحول الرقمي من وظيفة إسناد تقني لإستراتيجية قيادة العليا ، فالمشهد الراهن يكشف عن تهديد وجودي تواجهه الكيانات التقليدية أمام صعود الشركات الرقمية الناشئة التي تمتاز بمرونة عالية، وتكاليف معاملات منخفضة، وقاعدة جماهيرية عابرة للحدود، مقترنا بالتغيرات الإلزامية في معايير الأعمال الدولية، يفرض على المؤسسات التقليدية تسريع وتيرة التحول الرقمي لتفادي الاندثار وضمان البقاء في سوق عالمية تنسم بالرقمنة الشاملة، ويعد التأخر بين الضغوط المالية، وتطلعات الجمهور، والتوجيهات السيادية، والتهديدات التنافسية، أوجد بيئة طاردة للأنماط التقليدية وجاذبة للنماذج الرقمية، وعليه لم يعد التحول الرقمي مجرد تحديث تقني، بل هو إعادة صياغة شاملة للهوية المؤسسية في عصر اقتصاد المعرفة².

الفرع الثاني : مجالات التحول الرقمي:

يتجاوز التحول الرقمي كونه مجرد إضافة تقنية، ليصبح مزيجاً تكاملياً من ثلاثة أركان جوهرية تعيد صياغة الكيان المؤسسي³ :

1. **الأتمتة** : وهي تحويل العمليات اليدوية لنظم رقمية خوارزمية لرفع الكفاءة التشغيلية.
 2. **التجريد المادي** : ويستهدف استبدال القنوات الفيزيائية التقليدية بقنوات اتصالية وتوزيعية رقمية، بحيث يساهم في خفض التكاليف وتعظيم مرونة الوصول.
 3. **إعادة هيكلة الوساطة** : حيث تعمل الرقمنة على إعادة ترتيب سلسلة القيمة، وتحديد أدوار الفاعلين الذين يديرون العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والعميل بشكل جذري.
- وعلى الرغم من كون التحول الرقمي ظاهرة معقدة في أبعادها التسييرية، إلا أنه يمكن مقارنتها من خلال ثنائية تكاملية تربط بين الداخل التنظيمي والمحيط الخارجي⁴ :
- **المحور الخارجي** :

¹ - أبو عيشة فضيل ، الإعلام الإلكتروني ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، 2010، ص53.

² - نفس المرجع والصفحة، ص 53

³ - نعموني مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23 ، العدد 02، 2020، ص563.

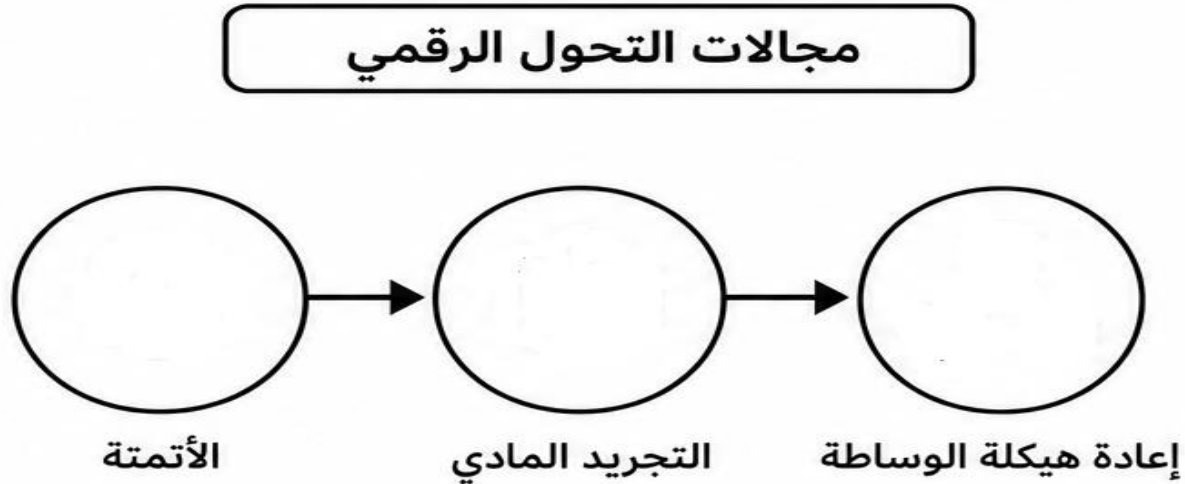
⁴ - نعموني مريم ، مرجع سبق ذكره ص563.

ينقاد التحول الرقمي بمقتضيات السوق والتحول السلوكية في أنماط الاستهلاك، وإن تبني الزبائن للتقنيات الحديثة يفرض على المؤسسة استجابة ديناميكية لا تقتصر على تلبية التوقعات الراهنة فحسب، بل تمتد للإستشراف الاستباقي للرغبات الكامنة، وبناء قيمة مضافة تعيد صياغة تجربة المستخدم لتصبح أكثر ثراء وتفاعلية.

• المحور الداخلي:

يتعلق بإعادة هندسة البناء المؤسسي ليكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف، حيث يفرض التحول الرقمي تبني قيم ومعايير سلوكية جديدة في بيئة العمل، ونظرا لأن مناخ العمل المعاصر أصبح مسيرا بالمعلومات، فإن الرقمنة اتاحت بناء نظم متطورة لاقتناص البيانات وتحليلها، بحيث يستوجب استبدال الأنماط التسييرية الكلاسيكية بطرق حديثة تعتمد على التدفق المعرفي والذكاء التنظيمي. وعليه فالغاية النهائية من التحولات بشقيها الخارجي والداخلي هي إحداث تغيير بنيوي شامل في المنظمة، و ينبثق من إرادة استراتيجية واعية تهدف لتطوير العمليات وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة لدى عملائها، ويحدث كتطور عضوي حتمي، نتيجة للتطور المعرفي والسلوكي لأفراد المنظمة بصفاتهم جزءا من النسيج المجتمعي الرقمي، فالفرد داخل المؤسسة ليس بمنأى عن التحولات التقنية التي يعيشها في حياته اليومية، بحيث يجعل تطوره الذاتي محركا ضمنيا لرقمنة المؤسسة من الداخل نحو الخارج¹.

الشكل رقم 1-10: يوضح مجالات التحول الرقمي



المصدر: أبو عيشة فضيل ، المرجع السابق ، ص 53

الفرع الثالث : معوقات التحول الرقمي

تعد عملية التحول الرقمي مشروعا تغييريا شاملا يصطدم بجملة من التحديات المتداخلة، إذ لا تقتصر المعوقات على الجانب التقني فحسب، بل تمتد لتشمل أبعادا سياسية، وتنظيمية، وسلوكية، وبيئية، ويمكن تصنيف هذه المعوقات وفق المقاربة التحليلية التالية²:

1. المعوقات السياسية والتشريعية :

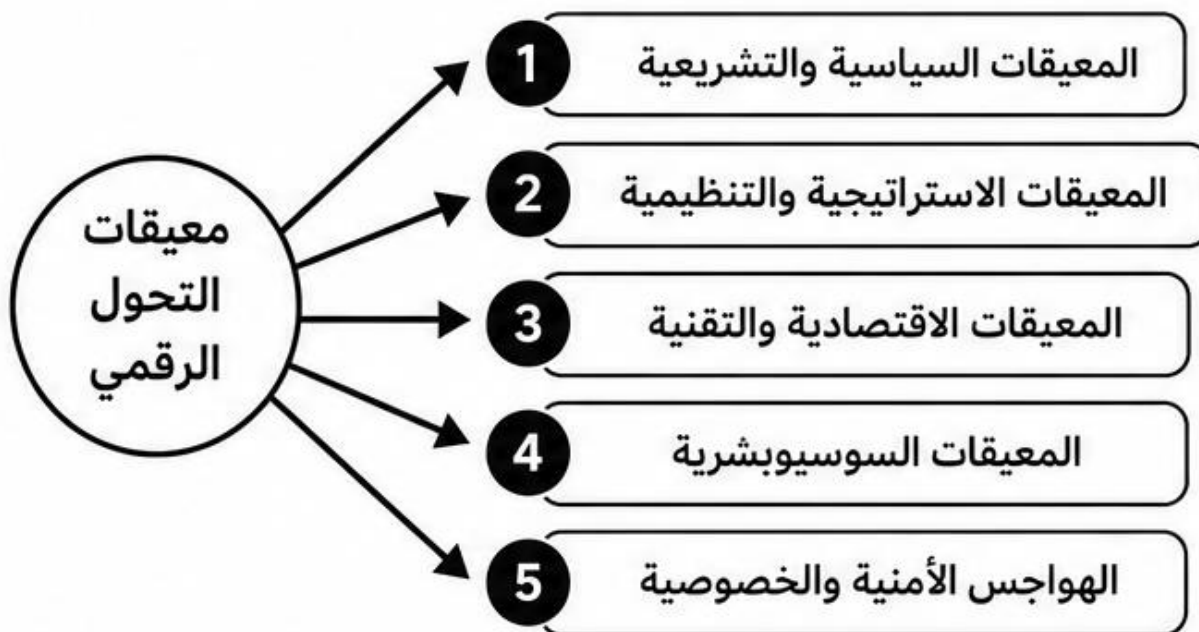
¹ - نفس المرجع والصفحة ، ص 563

² -بوداوي مصطفى، صناعة بيئة رقمية في ظل عصنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر- الصعوبات والآفاق-. مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 17 ، العدد 02، 2017، ص 261

- **خفوت الإرادة السياسية:** غياب التوجه السيادي الداعم للرقمنة، بحيث يؤدي لتراخي المؤسسات الإدارية في تبني التكنولوجيا الحديثة وفقدان الزخم اللازم لمواكبة الثورة الرقمية.
 - **الفراغ التشريعي والأمني:** افتقار البيئة القانونية للنصوص الرادعة التي تحمي الفضاء الرقمي من الاختراقات والجرائم الإلكترونية، بهدف تشيكل حالة من عدم الثقة في التعاملات الرقمية ويعيق تدفق العمليات في بيئة آمنة.
 - 2. **المعيقات الاستراتيجية والتنظيمية :**
 - **الضبابية الاستراتيجية:** غياب الرؤية بعيدة المدى وضعف التخطيط والتنسيق على مستوى القيادات العليا، بحيث يحول دون التحول نحو منظمات المستقبل.
 - **المقاومة التنظيمية:** التمسك بالأنماط البيروقراطية التقليدية ورفض إجراء التغييرات الهيكلية الضرورية كدمج الإدارات وإعادة صياغة تدفقات العمل، رغبة في الإبقاء على موازين القوى الكلاسيكية داخل المؤسسة.
 - 3. **المعيقات الاقتصادية والتقنية :**
 - **الإجهاد المالي:** تبرز محدودية الموارد المالية كعائق جوهري، خاصة مع ارتفاع التكاليف الرأسمالية لبناء البنية التحتية المعلوماتية، وتساعد النفقات التشغيلية المرتبطة بالصيانة الدورية والتحديث التقني المستمر.
 - **ضعف البنى التحتية:** قصور التجهيزات التقنية والبرمجية، بحيث يحد من القدرة على بناء منظومة رقمية متكاملة وقابلة للاستدامة.
 - 4. **المعيقات السوسيو بشرية**
 - **الرهاب التكنولوجي:** انعدام الوعي الرقمي لدى العاملين وتوجسهم من التقنيات الحديثة، إنطلاقاً من تصورات ذهنية تربط بين الأتمتة والاستغناء الوظيفي، بهدف توليد مقاومة سلبية للتغيير.
 - **الفجوة المهارية:** ندرة البرامج التدريبية المتخصصة الكفيلة بتأهيل الموارد البشرية للتعامل مع معطيات العصر الرقمي.
 - **العوامل السوسيو-اقتصادية:** تفشي الأمية الرقمية وانخفاض مستويات الدخل لدى شريحة واسعة من المواطنين، بحيث يعيق قدرة المجتمع على التفاعل مع المنصات الرقمية المستحدثة.
- خامساً: الهواجس الأمنية والخصوصية**
- يمثل التوجس من اختراق الخصوصية وتحديد الأمن المعلوماتي هاجساً سيكولوجياً وتقنياً يحول دون الانخراط الكامل في البيئة الرقمية، تظل المخاوف من تسريب البيانات والمساس بالحقوق الشخصية كإحداً يحد من موثوقية التحول الرقمي¹.

الشكل رقم 1-11: يوضح معيقات التحول الرقمي

¹ - بوداوي مصطفى، المرجع السابق، ص 262



المصدر: بوداوي مصطفى، المرجع السابق ، ص261

المطلب الرابع : أثر إدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي في جوهره تتجاوز استبدال التقنيات القديمة بأخرى حديثة، لتطال العقيدة التنظيمية والثقافة المؤسسية، ومن هنا برزت إدارة التغيير ليس كعامل مكمل، بل كمحدد استراتيجي يحكم على مشاريع الرقمنة إما بالنجاح والاستمرارية أو بالإخفاق والاندثار.

الفرع الأول: العلاقة بين إدارة التغيير والنجاح الرقمي في المؤسسات

تتسم العلاقة بين إدارة التغيير والتحول الرقمي بأنها علاقة تلازمية وظيفية، فالتحول الرقمي يمثل الجانب التقني والصلب، بينما تمثل إدارة التغيير الجانب البشري، ويمكن رصد ملامحها في النقاط التالية¹:

1. **تجسير الفجوة بين التقنية والتبني**: إن امتلاك أحدث التقنيات لا يضمن بالضرورة تحسنا في الأداء ما لم يصاحبه قبول واستخدام فعلي من قبل الموارد البشرية، وهنا تعمل إدارة التغيير كجسر ينقل الأفراد من مرحلة الرفض و التوجس إلى "مرحلة التبني والتمكين.
2. **صياغة الثقافة الرقمية**: النجاح الرقمي لا يتحقق في بيئة تسيطر عليها العطالة التنظيمية لذا، فإن إدارة التغيير هي المسؤول الأول عن غرس قيم الابتكار، والتعلم المستمر، والرشاقة، وهي المكونات الجوهرية للبيئة الرقمية الناجحة.

¹ - يوب أمال . بودبة إكرام ، أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية -دراسة استطلاعية لعينة من بلديات

ولاية سكيكدة-، المجلد 10 ، العدد03، 2019، ص 56

3. المواءمة بين الأهداف التقنية والتطلعات البشرية :تضمن إدارة التغيير ألا ينظر الموظفون إلى الرقمنة كتهديد لوظائفهم، بل كأداة لتحريرهم من المهام الروتينية نحو مهام ذات قيمة مضافة أعلى، بحيث يحول المقاومة السلبية لدعم استراتيجي لمسار التحول.

الفرع الثاني: الأثر التحليلي لإدارة التغيير على مخرجات التحول الرقمي

إن أثر إدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي هو أثر تراكمي ونوعي يمكن رصده من خلال المستويات التالية¹:

1. تحويل مقاومة التغيير لحرك للابتكار:

تعد المقاومة الإنسانية هي العائق الأول للفشل التقني، حيث تعمل إدارة التغيير المنهجية على تفكيكها عبر إشراك الموظفين في تصميم الحلول الرقمية، الأثر هنا يتجسد في تحول الموظف من مستخدم مجبر لمطور ومقترح للتحسينات، بهدف رفع من كفاءة النظام التقني نفسه بناء على التغذية الراجعة الواقعية.

2. تعظيم عائد الاستثمار الرقمي:

تُنفق المؤسسات مبالغ طائلة على البنية التحتية البرمجية، ولكن دون إدارة تغيير فعالة، حيث تظل هذه الأدوات مهجورة ومستخدمة بشكل جزئي، الأثر المباشر لإدارة التغيير يظهر في اختصار زمن منحنى التعلم، وسرعة الوصول لمرحلة التشغيل الكامل، بحيث يسرع من استرداد التكاليف الرأسمالية وتحقيق الوفورات المالية المرجوة.

3. تحقيق الرشاقة التنظيمية والاستجابة للحظية:

في بيئة الأعمال الرقمية، يعد الزمن أصلاً إستراتيجياً، إدارة التغيير تمنح المؤسسة القدرة على التكيف السريع مع تحديات الأنظمة وتقلبات السوق، الأثر هنا هو بناء منظمة مرنة قادرة على إعادة تشكيل عملياتها رقمياً دون حدوث صدمات تشغيلية وتوقف في سلاسل الخدمة.

4. الاستدامة ومنع الارتداد التنظيمي:

تعاني الكثير من المؤسسات بما يسمى الارتداد نحو الأنماط التقليدية بعد فترة من تطبيق الرقمنة، حيث تضمن إدارة التغيير الأكاديمية والموضوعية مأسسة التغيير، أي تحويل الممارسات الرقمية إلى جزء لا يتجزأ من السلوك اليومي والسياسات الرسمية، حيث يجعل العودة للوراء أمراً مستحيلاً من الناحية الإجرائية والنفسية، وعليه نستخلص أن التحول الرقمي هو عملية تقنية بنسبة 20%، وعملية تغيير بشري بنسبة 80 %، ويعد إغفال أثر إدارة التغيير يؤدي بالضرورة إلى ما يسمى الرقمنة السطحية، بينما يؤدي تبنيها للتحول الهيكلي الذي يحقق التنافسية والريادة في اقتصاد المعرفة².

¹ - يوب أمال . بوديزة إكرام ، المرجع السابق ، ص 57

² - نفس المرجع ، ص 58

المبحث الثالث : مراجعة الأدبيات التطبيقية :

تشير الأدبيات التطبيقية الركيزة الأساسية التي يستند إليها الباحث لفهم ملامح الظاهرة المدروسة في الواقع الميداني، حيث توفر الدراسات السابقة تراكما معرفيا يربط بين الأطر النظرية والتطبيقات العملية، وفي ظل التسارع التكنولوجي والتوجه العالمي نحو الرقمنة، أصبح استقصاء دور إدارة التغيير في إنجاح مسارات التحول الرقمي موضوعا حيويا تناوله الباحثون من زوايا ومنظورات متعددة. ويسعى هـ المبحث لعرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة إدارة التغيير، التحول الرقمي، بهدف استخلاص النتائج والمنهجيات .

المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية والأجنبية :

يستعرض هذا المطلب نخبة من الدراسات العلمية الحديثة التي أجريت في بيئات تنظيمية وجغرافية متنوعة، شملت قطاعات حيوية كالمباني، والمؤسسات الطاقوية، والقطاع البنكي، والقضاء، وقطاع الاتصالات، و تم تقسيم الدراسات لفرعين، يركز الأول على الدراسات العربية التي تعكس واقع إدارة التغيير والرقمنة ، بينما يتناول الفرع الثاني الدراسات الأجنبية .

الفرع الأول : الدراسات باللغة العربية

1. دراسة من إعداد : مقداد نادية ، إدارة التغيير في المؤسسات في ظل التحول الرقمي: عرض نموذج شركة سوناطراك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 28، العدد 02، 2025.

تهدف هذه الدراسة لتحليل إدارة التغيير في شركة سوناطراك الجزائرية مع التركيز على تكامل الأبعاد التقنية والبشرية والتنظيمية باستخدام نموذج لوين لإدارة التغيير إذابة الجليد، التغيير، إعادة التجميد، و اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من المصادر النظرية والميدانية، وبينت النتائج أن سوناطراك واجهت تحديات مرتبطة بمقاومة التغيير، نقص المهارات الرقمية، وتشتت الأنظمة المعلوماتية وأظهرت الدراسة أن تبني خطة استراتيجية شاملة من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية وتدريب الموظفين وتعزيز التواصل الداخلي تمثل مفتاحا أساسيا في مجال الدراسة .

2. دراسة من إعداد : أيمن بن فرحان الفيفي ، أثر التحول الرقمي على إدارة التغيير: دراسة ميدانية على الإداريين في المحكمة الجزائرية بمحافظة جدة، المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز ، كلية الاقتصاد والادارة ، الادارة العامة جدة، المملكة العربية السعودية ، المجلد 47، العدد 5، 2025.

هدفت الدراسة التي أجراها الباحث أيمن بن فرحان الفيفي 2025 إلى قياس أثر أبعاد التحول الرقمي الرؤية الاستراتيجية، البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة الرقمية، كفاءة الموارد البشرية، والأمن والخصوصية، على فاعلية إدارة التغيير في المحكمة الجزائرية بمحافظة جدة، ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات عبر استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت 147 موظفا إداريا من أصل 211، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج الجوهرية، أبرزها:

- وجود مستوى عالٍ من الموافقة على واقع التحول الرقمي بالمحكمة.
- إثبات وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية قوية بين أبعاد التحول الرقمي وإدارة التغيير.

- نجاح جهود التغيير يعتمد على تكامل الرؤية الاستراتيجية مع البنية التقنية وتوفر الدعم من الإدارة العليا.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة تعزى لمغبر "المسمى الوظيفي".
 - وأوصت الدراسة بضرورة استدامة الرؤية الاستراتيجية وتحديثها بصورة دورية لتواكب المستجدات التشريعية والتقنية.
3. دراسة من إعداد : عبد الرحمن جمال مطر ، مُجد الخوتاني ، أثر إدارة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية لموظفي مجموعه من البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 81 ، العدد 03 ، 2025

هدفت الدراسة التي أجراها الباحثان عبد الرحمن جمال مطر و مُجد الخوتاني 2025 لاستكشاف الأبعاد المتعددة لإدارة التغيير وتحليل أثرها في تحقيق التميز المؤسسي داخل البنوك المتخصصة بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت أداة الاستبانة على عينة عشوائية ممتلثة شملت 319 موظفا وإداريا من مختلف الجنسيات والمستويات الوظيفية. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج إحصائية جوهريّة، أبرزها:

- إثبات وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير في التميز المؤسسي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين بلغت قيمتها $R = 0.874$
- كشفت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.651$ أن إدارة التغيير تفسر ما نسبته 65% من التباين في تحقيق التميز المؤسسي.
- أكدت الاختبارات الإحصائية $F=233.725$ و $T=11.082$ معنوية العلاقة، حيث تبين أن زيادة مستوى إدارة التغيير بوحدة واحدة تؤدي إلى تحسين التميز المؤسسي بنسبة 65%.

4. دراسة من إعداد : يوب أمال، بودبزة إكرام ، أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية -دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة-، مجلة الاقتصاد، المجلد 10، العدد 3 ، 2019.

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

5. دراسة من إعداد : عائشة عبد الله مُجد الكايد، أهمية إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في نجاح عملية التحول الرقمي، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد 41 ، أيلول ، 2021 .

هدفت الدراسة لمعرفة أثر إدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية البلديات في الأردن، وذلك من خلال أخذ عينة من موظفي بلدية السلط الكبرى و عمل دراسة استطلاعية لهم عن طريق الاستبيان وذلك لتحقيق أهداف الدراسة. يحتوي الاستبيان على ثلاثة محاور أساسية تم تصنيفها إلى متغير مستقل و يضم المتغيرات الشخصية إدارة التغيير و متغير تابع التحول الرقمي وتوصلت نتائج الدراسة إلى التوصيات التالية:

- ضرورة اتباع مسؤولي البلديات في الأردن أسلوب اداري مناسب يراعي جميع نقاط الضعف في أبعاد إدارة التغيير التنظيمي, من أجل دفع وتفعيل التحول الرقمي بشكل افضل و ملحوظ.
- ضرورة التحول إلى اللامركزية كأسلوب في اتخاذ القرارات وتفعيلها بما يساهم في تعزيز التغيير في التكنولوجيا و يسمح للمسؤولين باتخاذ الإجراءات اللازمة دون انتظار الإدارة المركزية.
- العمل على تنمية وتطوير الموارد البشرية من أجل تطوير الموظفين بالمؤسسات الخدمية من خلال إجراء دورات تدريبية جديدة ومستحدثة وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي السريع.
- العمل على تقليل الفجوة ومقاومة التحول الرقمي بتحفيز الموظفين و تفعيلها.

6. دراسة من إعداد : أوصالح نوال، أثر مقاومة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في الجزائر: دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد،مجلة المدبر،مركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية، الجزائر، المجلد 10، العدد، 01، 2023.

سعت الدراسة لإستكشاف وتقييم أثر ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي على مدى نجاح مساعي التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية الجزائرية متخذة من الصندوق الوطني للتقاعد نموذجاً تطبيقياً إثر انتقاله من المعالجة الورقية لملفات المتقاعدين لنظام إلكتروني شبكي متكامل، ولتحقيق أهداف البحث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث حيث استخدمت الاستبانة والمقابلات المباشرة كأدوات رئيسية لجمع البيانات من الميدان، و واستهدفت العينة 312 موظفاً من العاملين بوكالات الصندوق ممن يمتلكون أقدمية مهنية تسمح لهم بمقارنة أسلوب العمل المعياري بين النظامين القديم والحديث، وأسفرت التحليلات الإحصائية عن نتائج جوهرية أبرزها وجود تباين واضح في ردود أفعال الموظفين تجاه النظام المستحدث تبعاً لمستوياتهم التعليمية وتحلت أهم مسببات المقاومة في الخوف من المجهول وفقدان الامتيازات والمكانة الوظيفية السابقة ، وضعف قنوات التواصل الإداري وغياب الإشراف الفعلي للموظفين في تصميم مسار التغيير وهي مقاومة اتخذت أشكالاً خفية تمثلت أساساً في تبعية الأخطاء التقنية للنظام. وتأسيساً على المخرجات قدمت الدراسة توصيات تلح على حتمية تبني القيادات الإدارية لاستراتيجيات اتصال استباقية توضح منافع التحول الرقمي وتعمل على إدماج الموظفين في صنع القرارات مع ضرورة تفعيل آليات التفاوض والتوجيه لتبديد المخاوف المهنية وتحويل المقاومة التنظيمية لدافع سلوكي يضمن سلاسة واستدامة التطوير المؤسسي.

7. دراسة بعنوان : سندس محمود رضوان أبو علان، دور التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي للخدمات المحاسبية في البلديات بالملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 4، العدد 03، 2023.

هدفت الدراسة التي أجرتها الباحثة سندس محمود رضوان أبو علان 2023 لتحليل دور التغيير التنظيمي في إنجاح مسار التحول الرقمي للخدمات المحاسبية بالبلديات الأردنية، مع استقصاء أهدافه ومجالاته وفوائده المحققة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي كونه الأكثر ملائمة لطبيعة الموضوع.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج جوهرية، أبرزها:

- أهداف التغيير : يتمثل المطلب الأساسي للتغيير في تحديث العمل البلدي تكنولوجيا، ورفع جودة المخرجات والخدمات عبر تبني قيم علمية وعملية حديثة.

- فوائد التحول الرقمي المحاسبي : يسهم بشكل فعال في ترشيد التكاليف والجهد، ورفع كفاءة الكوادر البشرية في الإدارة المالية، فضلاً عن تبسيط الإجراءات وتوحيد الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- مجالات التأثير : برزت الموارد البشرية، الموازنة، النفقات، والإحصائيات كأهم المجالات التي يتقاطع فيها التغيير التنظيمي مع نجاح الرقمنة المحاسبية.
- وأوصت الدراسة بضرورة استثمار التغيير التنظيمي كمحرك للتحول الرقمي، مع التركيز على التدريب الدوري والمستمر للكوادر المحاسبية لمواكبة الأنظمة التقنية المستحدثة.

الفرع الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية :

1. دراسة من إعداد : Dilini Nisansala Aruppala (University of Kelaniya, Sri Lanka), Kennedy D. Gunawardene (University of Sri Jayewardenepura, Sri Lanka), and Mohamed Jalaldeen Mohamed Razi (University of Kelaniya, Sri Lanka)

Digitalization and Organizational Productivity: The Mediating Role of Employee Change Management – A Theoretical Framework, 2026

الرقمنة والإنتاجية التنظيمية: الدور الوسيط لإدارة تغيير الموظفين – إطار نظري

هدفت الدراسة لبناء وتطوير إطار نظري يوضح العلاقة بين الرقمنة والإنتاجية التنظيمية، مع التركيز على الدور الوسيط لإدارة تغيير الموظفين في تعزيز هذه العلاقة، واعتمدت الدراسة في منهجيتها وعينتها على المراجعة النظرية والتحليل المفاهيمي للأدبيات العلمية السابقة، مستخدمة أداة الدمج النظري بين ثلاثة مداخل رئيسية هي: المنظور القائم على الموارد، ونظرية السلوك المخطط، والنظرية الاجتماعية التقنية، وخلصت نتائج الدراسة لفاعلية التحول الرقمي في زيادة الإنتاجية لا تتحقق بصورة تلقائية، بل تعتمد جوهرياً على نجاح إدارة الجانب البشري وتحقيق التحسين المشترك بين الأنظمة التقنية والاجتماعية داخل المنظمة، وتتمثل أهم توصيات الدراسة في ضرورة موازنة المنظمات بين استثماراتها الرقمية الاستراتيجية وبين برامج مشاركة الموظفين وإدارة سلوكهم التنظيمي، لضمان تقبل التغيير وتحويل الرقمنة إلى نتائج إنتاجية ملموسة.

2. دراسة من إعداد : Dong Wang , Abdul Samad Kakar , Muhammad Kamran Khan, Muhammad Iftikhar Ali , Wong Chee Hoo , Chee How Liao and Muhammad Anwar Khan *

بعنوان : *Digitalization of Present Work Process; Investigating the Role of Leadership, Change Management and Top Management Support in the Success of Enterprise Resource Planning Projects*

رقمنة عمليات العمل الحالية، دراسة دور القيادة، وإدارة التغيير، ودعم الإدارة العليا في نجاح مشاريع تخطيط موارد المؤسسات

هدفت الدراسة لإستقصاء أثر القيادة التحويلية في نجاح مشاريع تخطيط موارد المؤسسات ERP ، مع فحص الدور الوسيط لإدارة التغيير والدور المعدّل لدعم الإدارة العليا في تعزيز هذا النجاح. واعتمدت الدراسة في منهجها وعينتها على المنهج التحليلي من خلال جمع بيانات من 408 من المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات في قطاعات متنوعة بباكستان باستخدام تقنية العينة القصدية، مع تحليل البيانات عبر برنامجي SPSS و SmartPLS. وخلصت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة التحويلية ونجاح مشاريع ERP ، وأكدت أن إدارة التغيير تؤدي دوراً محورياً في هذه العلاقة، بينما يعمل دعم الإدارة العليا كعامل معدل يساهم في إنجاح المشاريع، وتتمثل توصيات وخلاصة الدراسة في ضرورة تركيز المنظمات على تبني نط القيادة التحويلية وتفعيل استراتيجيات إدارة التغيير وضمان دعم الإدارة العليا كركائز أساسية لضمان نجاح التحول الرقمي وتحسين أداء مشاريع تقنية المعلومات.

3. دراسة من إعداد : Nizar Abdulwahab Ali Al-Moaid1* and Senan Ghaleb Almarhdi1

Developing dynamic capabilities for successful digital transformation projects: the mediating role of change management, 2024

تطوير القدرات الديناميكية لنجاح مشاريع التحول الرقمي: الدور الوسيط لإدارة التغيير

هدفت الدراسة التي تحمل عنوان تطوير القدرات الديناميكية لنجاح مشاريع التحول الرقمي: الدور الوسيط لإدارة التغيير إلى استقصاء أهمية القدرات الديناميكية في تحقيق التحول الرقمي الناجح، واستكشاف الدور الوسيط الذي يلعبه نهج إدارة التغيير المنظم في تعزيز نجاح المشاريع الرقمية وضمان تنافسية المنظمات في البيئات التقنية المتغيرة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي ، وتم تطبيق الدراسة على مجتمع بحثي يتكون من 902 من المديرين وقادة الفرق العاملين في قطاع الاتصالات في دولة اليمن، حيث تم اختيار عينة ممثلة بلغت 350 مشاركاً.

استخدم الباحثون الاستبانة *Questionnaire* كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، وتمت معالجة وتحليل البيانات إحصائياً باستخدام برمجية (SmartPLS).

وأستخلصت الدراسة مجموعة من النتائج :

- ✓ وجود علاقة إيجابية طردية بين امتلاك المنظمة للقدرات الديناميكية والتنفيذ الناجح لمبادرات التحول الرقمي.
- ✓ تلعب تقنيات إدارة التغيير الفعالة دوراً وسيطاً يساهم في تسهيل وتسريع عملية التحول الرقمي.
- ✓ غياب نموذج مناسب لإدارة التغيير يعد سبباً رئيسياً لفشل مشاريع التحول الرقمي رغم توفر التقنيات.
- وتوصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات منها :
- ✓ ضرورة قيام صناع القرار في قطاع الاتصالات بوضع خارطة طريق واضحة لمشاريع التحول الرقمي تدمج بين القدرات التقنية وإدارة التغيير البشري.
- ✓ التركيز على تطوير القدرات الديناميكية للمنظمة لتمكينها من اتخاذ خيارات استراتيجية مرنة ومواكبة للتطورات الرقمية المتسارعة.
- ✓ تبني نماذج إدارة تغيير محددة بدقة لتقليل مقاومة التغيير وضمان كفاءة التحول داخل المنظمة.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

بعد استعراضنا لنخبة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة التغيير والتحول الرقمي، يمكننا التعقيب عليها من خلال

الجدول التالي :

الجدول رقم 1-1: يوضح الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

اسم الباحث وعنوان الدراسة	معايير التشابه والاختلاف	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسات العربية			
دراسة أيوب آمال وبوديرة إكرام 2019	هدف الدراسة	دراسة أثر التغيير في نجاح التحول الرقمي في بلدية ولاية سكيكدة	دراسة أثر التغيير في نجاح التحول الرقمي في الصندوق الوطني CNAS
أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية	مجتمع الدراسة	استهداف الموظفين في القطاع العام.	عينة دراستها 57 موظفا، بينما دراستي تستهدف عينة أكبر من موظفي وإطارات. CNAS
	أداة الدراسة	استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية.	لا يوجد اختلاف جوهري في الأداة.
	المنهج المتبع	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.	لا يوجد اختلاف جوهري في المنهج.
	بيئة الدراسة	التطبيق في البيئة المؤسساتية الجزائرية.	ولاية سكيكدة مقابل صندوق CNAS على مستوى ولاية غرداية.
عائشة عبد الله الكايد 2021	هدف الدراسة	تحليل أثر إدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي.	ركزت على أهمية إدارة التغيير كمدخل عام للنجاح الرقمي.
أهمية إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في نجاح عملية التحول الرقمي	مجتمع الدراسة	موظفو المؤسسات الخدمية الحكومية.	طبقت على بلدية السلط الكبرى، ودراسي على قطاع الضمان الاجتماعي بولاية غرداية.
	أداة الدراسة	استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة.	تقسمت استبانتها لمحاور شخصية وإدارية، ودراسي تركز على الأبعاد المهنية.
	المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي.	لا يوجد اختلاف جوهري في المنهج.
	بيئة الدراسة	قطاع خدمي حكومي.	البيئة الأردنية مقابل البيئة الجزائرية في دراسي .
أوصالح نوال 2023	هدف الدراسة	دراسة العلاقة بين التغيير والتحول الرقمي.	ركزت على مقاومة التغيير سلبيا ودراسي على إدارة التغيير إيجابية
أثر مقاومة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في الجزائر: حالة CNR	مجتمع الدراسة	موظفو صناديق التأمينات والحماية الاجتماعية.	طبقت على صندوق التقاعد CNR ، ودراسي على صندوق العمال الأجراء. CNAS

أداة الدراسة	البحث الميداني باستخدام الاستبانة.	لا يوجد اختلاف جوهري في الأداة.
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي.	لا يوجد اختلاف جوهري في المنهج.
بيئة الدراسة	قطاع الضمان الاجتماعي في الجزائر.	تشابه في البيئة مع اختلاف الصندوق محل الدراسة.
هدف الدراسة	فحص التكامل بين التغيير والتحول الرقمي.	استخدمت نموذج كورت لوين، بينما دراسي تعتمد أطرا أشمل.
مجتمع الدراسة	المورد البشري في المؤسسات الكبرى بالجزائر.	طبقت على شركة سوناطراك قطاع طاقوي، ودراسي على قطاع خدمي. CNAS
أداة الدراسة	جمع البيانات الميدانية عبر الاستبانة.	استخدمت الملاحظة الميدانية بجانب الاستبانة.
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي.	لا يوجد اختلاف جوهري في المنهج.
بيئة الدراسة	مؤسسة وطنية جزائرية كبرى.	قطاع الحروقات مقابل قطاع التأمينات الاجتماعية.
هدف الدراسة	قياس الارتباط بين التحول الرقمي وإدارة التغيير.	درست أثر الرقمنة على التغيير علاقة عكسية لما درسته.
مجتمع الدراسة	الموظفون الإداريون في القطاع الحكومي.	عينة من 147 موظفا في قطاع القضاء، ودراسي في قطاع الضمان الاجتماعي.
أداة الدراسة	الاستبانة والمعالجة عبر برنامج SPSS.	ركزت استبانته على الأمن والخصوصية كأبعاد رقمية.
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي.	لا يوجد اختلاف جوهري في المنهج.
بيئة الدراسة	قطاع حكومي خدمي القضاء.	البيئة السعودية مقابل البيئة الجزائرية.
هدف الدراسة	استكشاف أثر إدارة التغيير في المؤسسة.	التغيير التابع هو التميز المؤسسي وليس التحول الرقمي.
مجتمع الدراسة	الموظفون والإداريون من مستويات مختلفة.	طبقت على عينة من 319 موظفا في البنوك المتخصصة.
أداة الدراسة	الاستبانة كأداة لجمع البيانات.	ركزت على أبعاد التميز القيادية، الاستراتيجية، المورد البشري.
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي.	لا يوجد اختلاف جوهري في المنهج.
بيئة الدراسة	القطاع المصرفي البنوك.	البيئة السعودية مقابل البيئة الجزائرية.
هدف	تحليل دور التغيير في إنجاح مسار	ركزت على الرقمنة في الخدمات الحاسبية.
سندس محمود أبو علان		

2023	الدراسة	التحول الرقمي.	
	مجتمع الدراسة	الكوادر البشرية في البلديات المالية والمحاسبية.	دراسي تستهدف كافة التخصصات الإدارية والتقنية بالصندوق.
	أداة الدراسة	الوصف والتحليل للأهداف والمجالات.	ركزت على ترشيد التكاليف والجهد المحاسبي.
	المنهج المتبع	المنهج الوصفي.	لا يوجد اختلاف جوهري في المنهج.
	بيئة الدراسة	البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.	البيئة الأردنية مقابل البيئة الجزائرية.
الدراسات الأجنبية			
Wang et al. (2024) (Digitalization of Present Work Process... ERP Projects Success)	هدف الدراسة	استقصاء دور إدارة التغيير في نجاح المشاريع.	ركزت على نجاح مشاريع ال ERP تحديدا.
	مجتمع الدراسة	المتخصصون في تكنولوجيا المعلومات عينة 408.	قطاع تقنية المعلومات في باكستان، ودراسي في صندوق خدمي بالجزائر.
	أداة الدراسة	الاستبانة الموجهة للمهنيين التقنيين.	استخدمت برنامج SmartPLS لتحليل النمذجة الهيكلية.
	المنهج المتبع	المنهج التحليلي الكمي.	يركز على العلاقات التوسيطية والمعدلة بشكل متقدم.
	بيئة الدراسة	قطاعات متنوعة تشهد رقمنة شاملة.	بيئة دولية باكستان مقابل البيئة الجزائرية.
9. Al Moaid & Almarhdi (2024) Developing dynamic capabilities for successful digital transformation	هدف الدراسة	استكشاف الدور الوسيط لإدارة التغيير.	ركزت على "القدرات الديناميكية" كمتغير مستقل أساسي.
	مجتمع الدراسة	المديرون وقادة الفرق عينة 350	قطاع الاتصالات في اليمن، ودراسي في صندوق CNAS بالجزائر.
	أداة الدراسة	الاستبانة الموجهة لصناع القرار.	ركزت على مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف التقني.
	المنهج المتبع	المنهج الكمي التحليلي.	لا يوجد اختلاف جوهري في المنهج.
	بيئة الدراسة	قطاع الاتصالات.	البيئة اليمنية مقابل البيئة الجزائرية.
Aruppala et al. (2026) Digitalization and Organizational	هدف الدراسة	بناء إطار نظري للعلاقة بين الرقمنة والإنتاجية.	دراسة نظرية تهدف لبناء نموذج وليس اختبار فرضيات ميدانية.
	مجتمع الدراسة	مراجعة الأدبيات والنظريات	دراسي ميدانية تطبيقية، وهذه دراسة نظرية

الدراسة	العلمية.	مكتبية.	Productivity: A Theoretical Framework)
أداة الدراسة	التحليل المفاهيمي والدمج النظري.	تعتمد على نظريات RBV, TPB وليس على استبانة ميدانية.	
المنهج المتبع	المنهج النظري الاستنباطي.	تختلف تماما عن منهج دراسي الوصفي التحليلي الميداني.	
بيئة الدراسة	سياقات تنظيمية عالمية عامة.	دراسة عالمية سريلانكا-عالمي مقابل دراسة محلية الجزائر.	

✓ أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تستمد دراسي الحالية تميزها وأصالتها العلمية من خلال عدة جوانب تجعلها تسد فجوة بحثية لم تتطرق إليها الدراسات السابقة بشكل مجتمعة، وذلك وفق الآتي:

1. من حيث الهدف:

بينما ركزت الدراسات السابقة على قطاعات طاقة كشركة سوناطراك، بنكية، بلدية، هدفت دراسي الحالية بشكل محدد لقياس نجاح التحول الرقمي في بيئة خدمية واجتماعية حساسة للغاية، فهدف الدراسة لا يتوقف عند وصف التغيير فقط، بل سعت لتشخيص مدى مساهمة إدارة التغيير في تحقيق استراتيجية صفر ورقة ونجاح المنصات الرقمية الحديثة كفضاء الهناء، بطاقة الشفاء المطورة، التي يتبناها صندوق CNAS حاليا، وهو هدف لم يتناوله الباحثون في القطاع بهذه الحداثة.

2. من حيث المنهج:

تتميز الدراسة باتباع المنهج وصفي بأسلوب دراسة ميدانية، فخلافا للدراسات النظرية مثل دراسة Aruppala, 2026 والدراسات الاستطلاعية العامة، إتمدت على تحليل واقعي ومعمق لبيئة عمل حقيقية، هذا المنهج يسمح للباحث بربط الأطر النظرية لإدارة التغيير بالواقع الميداني المعقد لصندوق CNAS ، بمهدف إعطاء النتائج دقة تطبيقية عالية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرار.

3. من حيث أداة الدراسة:

بالرغم من اشتراك أغلب الدراسات في استخدام الاستبيان، إلا أن ما يميز أداة دراسي هو التصميم التخصصي، فالاستبيان هنا موجه لمخاور تمس مباشرة إجراءات الرقمنة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، حيث تم صياغة عباراته لتقيس وعي الموظف، واستعداده، وتدريبه على الأنظمة الرقمية الخاصة بالصندوق، بحيث جعله أداة قياس أكثر صدق وإرتباط بالواقع المهني للمبحوثين مقارنة بالاستبيانات الجاهزة.

4. من حيث مجتمع وبيئة الدراسةصندوق - CNAS وكالة غرداية:

هو وجه التميز الأبرز، حيث تنفرد الدراسة بكونها تطبق على:

- فئة الموظفين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء CNAS ، وهو قطاع يتميز بضغط العمل العالي والتعامل المباشر مع ملايين المواطنين، حيث جعل إدارة التغيير فيه أصعب وأكثر أهمية من القطاعات الأخرى.
 - اختيار ولاية غرداية كبيئة للدراسة أعطى خصوصية للنتائج، حيث ساهم في فهم كيفية استجابة الموظفين في الوكالات المحلية للتحويلات المركزية، وغطى نقصا في الدراسات الميدانية التي تتناول هذا الإقليم الجغرافي بالذات بالنسبة لهذا التخصص.
- بينما تناولت الدراسات السابقة إدارة التغيير والرقمنة في قطاعات إدارية ونفطية عامة، أتت دراساتي لسد الفجوة في قطاع الضمان الاجتماعي الجزائري، مستخدمة منهجا تحليليا تطبيقيا في ولاية غرداية، لتقدم رؤية واقعية لصناع القرار حول كيفية تحويل المقاومة البشرية لدعم تقني يضمن نجاح الرقمنة الشاملة بالصندوق.

خلاصة الفصل :

في ختام الفصل يمكننا استخلاص رؤية كلية تؤكد أن إدارة التغيير والتحول الرقمي يمثلان وجهين لعملة واحدة في مسار التطوير المؤسسي الحديث، فقد كشفت الدراسة النظرية أن إدارة التغيير ليست مجرد إجراء طارئ، بل هي عملية استراتيجية واعية تستهدف تعديل القناعات الذهنية والهياكل التنظيمية لتصبح أكثر مرونة في مواجهة عدم اليقين.

كما اتضح أن التحول الرقمي، رغم ارتكازه على بنية تقنية متطورة، يظل مرهونا في نجاحه بمدى كفاءة إدارة التغيير البشري، فالتقنية لا تحقق أهدافها في بيئة تسودها المقاومة والجمود الثقافي.

ومن خلال استعراض الأدبيات السابقة، برزت الحاجة الماسة للدراسة الحالية بولاية غرداية نموذجا لسد الفجوة المعرفية في قطاع الضمان الاجتماعي، لكون يتميز هذا القطاع بخصوصية خدمية تجعل من نجاح التحول الرقمي فيه مؤشرا حقيقيا على جودة الحوكمة الإلكترونية في الدولة.



الفصل الثاني :

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد:

تم في الفصول السابقة بناء الإطار النظري واستعراض الأدبيات المتعلقة بمتغيري الدراسة :إدارة التغيير والتحول الرقمي، ويأتي هذا الفصل بشكل أساسي لإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة، وهي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة غرداية **CNAS**، وذلك للإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في تشخيص أثر إدارة التغيير في ضمان نجاح مسار التحول الرقمي بالصندوق.

ولبلوغ الغاية سيتم في هذا الفصل عرض شامل للدراسة الميدانية التي تم إجراؤها، وذلك من خلال ثلاثة مباحث:

- **المبحث الأول: يتناول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية،** موضحا المنهج المعتمد، ومحددا مجتمع الدراسة وعينة مكونة من **74** موظف، مع وصف لأدوات جمع البيانات الكمية الاستبيان ، والإجراءات والأساليب الإحصائية المستخدمة.
- **المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج الفعلية المستخلصة،** سيتم وصف خصائص عينة الدراسة، وتحليل واقع متغيري إدارة التغيير والتحول الرقمي بأبعادهما في الصندوق، واختبار علاقة الارتباط والأثر بينهما، مع تقديم النتائج المستخلصة من المقابلات الميدانية.
- **المبحث الثالث: مناقشة وتفسير النتائج المحصلة،** ودمج البيانات الكمية والكيفية بشكل متكامل لفهم أعمق للظاهرة المدروسة، ومقارنة ما تم التوصل إليه بالأدبيات السابقة..

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة (منهجية الدراسة)

يهدف المبحث لعرض المنهجية العلمية التي اعتمدتها الدراسة لتحليل أثر إدارة التغيير في تحقيق نجاح التحول الرقمي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة غرداية **CNAS** ، وفي الجزء الثاني تم التطرق لتصميم أداة الدراسة، وتحديد العينة، وضمان صدق وثبات البيانات، مروراً حول طرق التحليل الإحصائي المتبعة، وإعتماد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الإستبيان إنطلاقاً وتطبيقها في برنامج التحليل الإحصائي **spssv29** .

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

يهدف المطلب الأول حول الإطار المنهجي لقياس الدور الجوهرية الذي تمثله استراتيجيات التغيير التنظيمي في قيادة الانتقال الرقمي للوكالة، من خلال رصد المتغيرات الميدانية وتحليل أثرها في تحسين كفاءة الأداء الرقمي، مروراً لصياغة استنتاجات علمية تعكس واقع هذه العلاقة وأبعادها التأثيرية.

الفرع الأول : منهج الدراسة

يعتبر المنهج وصفي أسلوب دراسة ميدانية هو المنهج الأنسب لهذا النوع من الدراسات، حيث أتاح وصف واقع الظاهرة المدروسة كما هي في الميدان، ثم تحليل العلاقات السببية بين إدارة التغيير و نجاح التحول الرقمي، واستخلاص استنتاجات قائمة على أدلة ميدانية موثوقة، "ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الموضوع، من خلال وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل البيانات إحصائياً للوصول إلى استنتاجات دقيقة."

الفرع الثاني : متغيرات الدراسة وكيفية قياسها.

تم بناء هذه الدراسة على إطار تحليلي يربط بين متغيرين أساسيين، يهدف الأول لقياس الممارسات الإدارية، بينما يقيس الثاني مخرجات التطور التقني في الصندوق:

1. المتغير المستقل إدارة التغيير: يعرف إجرائياً بأنه النهج المنهجي المنظم الذي تتبعه إدارة صندوق **CNAS** لقيادة وتسهيل التحولات في الهيكل والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية، بهدف الانتقال من الوضع التقليدي لوضع رقمي مستهدف، مع العمل على تقليل مقاومة الموظفين وضمان قبولهم للأنظمة الجديدة، ويقاس المتغير من خلال أربعة أبعاد أساسية:

- **البعد الأول: القيادة ودعم الإدارة العليا:** العبارات 1-5: مدى التزام القادة بتوفير الموارد وصياغة رؤية التحول.
- **البعد الثاني: الاتصال والتوعية:** العبارات 6-10: فعالية قنوات التواصل في شرح أهداف الرقمنة .
- **البعد الثالث: التدريب وتطوير المهارات:** العبارات 11-15: الاستثمار في صقل قدرات الموظفين للتعامل مع البرمجيات الحديثة.

- **البعد الرابع: إدارة مقاومة التغيير:** العبارات 16-20: الاستراتيجيات المتبعة لاستيعاب تحولات الموظفين وتحويلها لدعم فاعل.

2. المتغير التابع: نجاح التحول الرقمي:

ويقصد به قدرة الصندوق على التوظيف الذكي للتقنية لإعادة ابتكار نموذج العمل وتحقيق قيمة مضافة للمؤمن لهم اجتماعياً.

الفصل الثاني :

الجانب الميداني للدراسة

لغرض قياس آراء الموظفين حول متغيرات الدراسة إدارة التغيير والتحول الرقمي، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي 5-point Likert Scale، ولتفسير النتائج وتحديد مستويات الموافقة، تم تحديد طول الفئة المدى المعتمد لتحليل الأوساط الحسابية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1) : مجالات مقياس ليكرت وأوزانها

درجة التقدير	الوزن العددي	تدرج المقياس
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5.00: مستوى مرتفع جدا
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20: مستوى مرتفع
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40: مستوى متوسط
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60: مستوى منخفض
غير موافق بشدة	1	من 1.00 إلى 1.80: مستوى منخفض بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على منهجية الدراسة.

يعكس الجدول تسلسلا منطقيا يربط بين الأوزان العددية والتقديرات الوصفية حيث يشير المدى من 4.21 إلى 5.00 لمستوى مرتفع جدا، ويعكس قناعة تامة لدى الموظفين بفقرات الدراسة، في حين تم تحديد أدنى مستوى في المدى من 1.00 إلى 1.80 ليمثل مستوى منخفض بشدة، بهدف ضمان تغطية كامل الاحتمالات الإحصائية لآراء العينة وتوجهاتها، تكمن أهمية هذا الجدول في كونه يمثل المسطرة التحليلية التي ستستخدم لاحقا في فصل النتائج، فهو المرجع الأساسي الذي سيتم من خلاله الحكم على قوة و ضعف المتغيرات المستقلة والتابعة.

المطلب الثاني : أدوات الدراسة:

الفرع الأول : وصف الأداة : الإستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين رئيسيين، على النحو التالي:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والمهنية للمبحوثين

ويشمل الخصائص الشخصية والوظيفية التي تساعد في تصنيف وتحليل إجابات العينة، وهي:

- الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية، المستوى الوظيفي: مدير، نائب مدير، إطار، أعوان تحكم وتنفيذ.

الجزء الثاني: عبارات المتغير المستقل والتابع

يستند هذا الجزء من الدراسة إلى تصميم أداة قياس دقيقة تستهدف استقصاء العلاقة بين متغيرات البحث، حيث تم توزيع العبارات على محورين رئيسيين يعكسان جوهر الإشكالية المطروحة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة غرداية وذلك على النحو الآتي:

- المحور الأول: أبعاد إدارة التغيير المتغير المستقل: يتكون من 20 عبارة، موزعة بالتساوي على أربعة أبعاد أساسية تهدف لتقييم مدى تبني المؤسسة لنهج منظم في إدارة التحول:

1. القيادة ودعم الإدارة العليا: تقييم رؤية الإدارة والتزامها بتوفير موارد الرقمنة.

2. الاتصال والتوعية: قياس فعالية التواصل حول أهداف الأنظمة الرقمية.

3. التدريب وتطوير المهارات :مدى ملاءمة الدورات التدريبية لرفع الكفاءة التقنية للموظفين.
 4. إدارة مقاومة التغيير :تقييم استراتيجيات الإدارة في احتواء تخوفات الموظفين وإشراكهم في التغيير.
- المحور الثاني: نجاح التحول الرقمي :يتكون من 14 عبارة، تهدف لقياس المخرجات الفعلية لعملية الرقمنة في الصندوق من حيث:

- تقليص وقت معالجة طلبات التعويضات والمنح.
- جودة واستمرارية الخدمات الرقمية وتوفر البيانات بدقة.
- تحسين تجربة المستخدم (المؤمن له اجتماعيا) وتقليل فترات الانتظار.
- خفض التكاليف التشغيلية والاعتماد على المعاملات الورقية.
- مستوى رضا الموظفين وقبولهم للأنظمة الرقمية كأداة لتطوير الأداء.

الفرع الثاني : صدق أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن إشكالياتها البحثية، تم تصميم استبيان ميداني مرفق كملحق رقم 01 كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة المستهدفة بمؤسسة **CNAS** وكالة غرداية، ويعتبر من أكثر الأدوات فاعلية في الدراسات الوصفية التحليلية، لما يتيح من جمع معلومات كمية ونوعية حول آراء وتجارب الموظفين تجاه عمليات التغيير والرقمنة، خاصة عند صياغته وفق أسس علمية تستند إلى الإطار النظري والفرضيات المطروحة.

وبعد مراجعة مجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة التغيير والتحول الرقمي، وصياغة بنوده لتناسب مع سياق المؤسسات الضمانية الجزائرية، مع مراعاة وضوح اللغة وحيادية الصياغة، كما خضع الاستبيان لمرحلة التحكيم العلمي من قبل أساتذة متخصصين في علوم التسيير والموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة غرداية، وتم تعديله وفق ملاحظاتهم لضمان الصدق الظاهري وصدق المحتوى.

أولاً: اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ

يقيس معامل كرونباخ ألفا درجة الاتساق الداخلي بين بنود الاستبيان، أي مدى تناسق إجابات الموظفين على البنود المترابطة ضمن نفس المحور، و أظهرت نتائج تحليل الثبات باستخدام برنامج **SPSSv29** لمحاور الدراسة إدارة التغيير والتحول الرقمي النتائج الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): نتائج اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا

محاور الدراسة	عدد البنود	معامل الثبات ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
المحور الأول: إدارة التغيير المتغير المستقل	20	0.88	مرتفع
بعد القيادة ودعم الإدارة العليا	05	0.84	مرتفع
بعد الاتصال والتوعية	05	0.82	مرتفع
بعد التدريب وتطوير المهارات	05	0.89	مرتفع
بعد إدارة مقاومة التغيير	05	0.81	مرتفع
المحور الثاني: نجاح التحول الرقمي المتغير التابع	14	0.92	مرتفع
المجموع العام لفقرات الاستبيان	34	0.90	مرتفع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

يبين الجدول رقم 2-2 نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبيان بمحاورة المختلفة، حيث كشفت النتائج عن مؤشرات إحصائية قوية تعكس تماسك الأداة واتساقها الداخلي بشكل لافت، فقد سجل المجموع العام لفقرات الاستبيان والبالغ عددها 34 فقرة معامل ثبات قدره 0.90، وهي قيمة مرتفعة جدا تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول في البحوث الإدارية والتربوية 0.70، وعليه نستخلص من خلال المعطيات، يمكن القول إن استمارة الدراسة بمحاورها كافة اجتازت اختبار الثبات والموثوقية بمقدارة، بما منح لنا الضوء الأخضر للمضي قدما في تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها.

ثانيا: اختبار صدق البناء باستخدام معامل الارتباط بيرسون

يعتبر صدق البناء أحد أهم معايير جودة الأداة البحثية، حيث يقيس مدى تمثيل البنود المكونة لكل محور لمضمونه النظري، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين كل بند على حدة والمحور الذي ينتمي إليه ككل وهو ما يعرف بـ الارتباط بالدرجة الكلية للمحور، ويعبر البند من الناحية الإحصائية إذا بلغ معامل ارتباطه بالمحور ككل قيمة 0.60 فأكثر، وذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 أو أقل، وأظهر التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS v.29 نتائج إيجابية تؤكد صدق البناء لكل من محوري الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): نتائج تحليل معامل الارتباط R بين البنود والمحور الكلي

المحاور رقم البند	معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية SIG	التفسير
المحور الأول: إدارة التغيير	0.86**	0.000	دال إحصائيا
بعد القيادة ودعم الإدارة العليا	0.72**	0.000	دال إحصائيا
بعد الاتصال والتوعية	0.76**	0.000	دال إحصائيا
بعد التدريب وتطوير المهارات	0.81**	0.000	دال إحصائيا
بعد إدارة التغيير	0.79**	0.000	دال إحصائيا
المحور الثاني : نجاح التحول الرقمي	0.85**	0.000	دال إحصائيا

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

أوضحت نتائج الجدول رقم 3-2 تحليل معامل ارتباط بيرسون عن وجود علاقات ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى معنوية 0.000، وهي قيمة تقل عن 0.05 بدوره أكد على وجود تماسك الأداة بشكل كامل، ويظهر من خلال القيم المرتفعة للمعاملات، والتي تراوحت في أبعاد إدارة التغيير ما بين 0.72 و 0.81، أن كل بعد من هذه الأبعاد يصب بدقة وموضوعية في قياس المفهوم العام للمحور.

وفي سياق متصل سجل المحور الثاني المتعلق بـ نجاح التحول الرقمي معامل ارتباط مرتفعا بلغ 0.85، وهو مؤشر قوي على أن بنود المحور ترتبط ارتباطا وثيقا ببعضها البعض وبالمهدف الكلي للقياس، ويؤكد أن النتائج التي ستسفر عنها الدراسة لاحقا مبنية على قياسات دقيقة ومتراصة هيكليا.

المطلب الثالث : مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول : تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء

أنشأت وكالة غرداية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء في 08 مارس 1987 تطبيقا للمرسوم 223/85 المؤرخ في 1985/08/20 ، الخاصة بالوكالات اللامركزية للضمان الاجتماعي، وهي مصنفة وكالة من الدرجة الثالثة طبقا للمادة 17 من قرار السيد الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي، حيث تسير الوكالة أكثر من 297 عامل موظف.

تنقسم الوكالة إلى عدة مصالح تقوم كل مصلحة بمهمة خاصة حسب تنظيم الضمان الاجتماعي مقسمة حسب نيابة مديريات وهي :

✓ نيابة مديرية الإدارة والوسائل العامة .

✓ نيابة مديرية المالية.

✓ نيابة مديرية تحصيل الاشتراكات والمنازعات.

✓ نيابة مديرية الرقابة الطبية.

✓ نيابة مديرية التعويضات.

✓ نيابة مديرية الإعلام الآلي والعصرنة.

كما أن تسير جميع مراكز الدفع والملحقات التابعة لها والمنتشرة عبر تراب الولاية وعددها 08 هيئات دفع، منها 04 مراكز تحتوي على مركز الرقابة الطبية وتشرف على تسير روضة الأطفال المتواجدة ببونورة.

تحدد العلاقة الجوهرية بين الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من منطلق مجال دراسي إدارة التغيير تبني المؤسسة لاستراتيجية التحول الهيكلي الشامل، كون الرقمنة لم تعد مجرد وسيلة تقنية عارضة، بل أضحت ضرورة حتمية لعصرنة المرفق العام وضمان استدامته، وأرتكزت أهمية المؤسسة في مجال مسارها إنطلاقا من التحول الرقمي على الاستثمار النوعي في المورد البشري، إنطلاقا من إعادة صياغة الأدوار الوظيفية لمواءمة مهارات الكوادر مع النظم المعلوماتية الحديثة. وتعمل الهياكل المختصة بالعصرنة على تفعيل برامج تدريبية هدفت جليا لإحتواء ممانعة التغيير، وتوجيه الثقافة التنظيمية نحو نموذج الإدارة بالأهداف بدلا من الأنماط الإجرائية التقليدية.

وتعتبر المؤسسة نموذجا تطبيقيا لمفاهيم إدارة التحول في تجويد الخدمة العمومية، وذلك إنطلاقا من تفعيل الفضاءات الرقمية المخصصة للتصاريح والعمليات التعاقدية عن بعد، وقد عكس الإتجاه النجاح في قيادة المسارات الانتقالية، ورفع من كفاءة التحصيل المالي وتطوير آليات صرف الأداءات، بهدف تجسيد الغايات الاستراتيجية للتحول الرقمي في الأدبيات الإدارية المتقدمة.

تموضع المؤسسة ضمن التوجهات الوطنية الكبرى الرامية لبلوغ الإدارة الإلكترونية المتكاملة، وسعت للتحول مؤسسة خالية من الورق عبر تعميم الجيل الثاني من بطاقة الشفاء وتوسيع نطاق الخدمات الرقمية التفاعلية، وترى نفسها مستقبلا كمنظومة رقمية موحدة تحقق التكامل بين المركزية في التخطيط واللامركزية في التنفيذ، بهدف ضمان الكفاءة الفعالية في الرقابة الطبية والسرعة في المعالجة الإدارية، وتتجلى ذلك في إطلاق حزمة متكاملة من الخدمات الإلكترونية التي تستهدف المرتفقين والشركاء الاقتصاديين، كما إعتمدت على إستراتيجيات دورية لتأهيل الأطقم البشرية في مجالات أمن المعلومات وإدارة الأنظمة، التزاما بمخططات عمل القطاع الوزاري الهادفة للرقمنة الشاملة كضمانة أساسية لتحقيق الشفافية المالية وحوكمة التسير في مرافق الضمان الاجتماعي.

الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل جميع الموظفين الإداريين بصندوق **CNAS** وكالة غرداية، المعاصرين بشكل مباشر تحديات التحول الرقمي وإجراءات التغيير التنظيمي، ويتكون المجتمع الأصلي للدراسة من كافة الموظفين الإداريين بالوكالة، والبالغ عددهم **254** موظفا حسب إحصائيات مصلحة المستخدمين، ويتوزعون وفق المراتب الوظيفية التالية:

الجدول رقم 2-4: يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الرقم	المستوى الوظيفي	العدد
01	إطارات عليا	05
	المدير	
	نواب المدير	04
02	إطارات	74
03	أعوان تنفيذ	17
04	أعوان تحكم	158
	المجموع	254

المصدر : مصلحة المستخدمين بمؤسسة **cnas** وكالة غرداية

نظرا لطبيعة الموضوع التي تتطلب وعيا بآليات إدارة التغيير والتعامل مع الأنظمة الرقمية، تم اختيار عينة قصدية بلغت **90** موظف من بين **254** موظفا، وتم مراعاة اختيارها بتمثيل مختلف الفئات الوظيفية لضمان شمولية النتائج وقابليتها للتعميم على مستوى الوكالة، مع الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSSv29** لتحليل استجاباتهم.

الجدول رقم (2-5): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

الاستمارات	العدد	النسبة %
الاستمارات الموزعة	90	100%
الاستمارات المسترجعة	74	82.22%
عدد الاستمارات الملقاة	16	17.78%
عدد الاستمارات المعتمدة (عينة الدراسة)	74	82.22%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموزع والمسترجع.

يلاحظ أن الدراسة حققت نسبة استجابة مرتفعة بلغت **82.22%**، حيث استرجعت **74** استمارة من أصل **90** تم توزيعها، فمن الناحية المنهجية، إعتبرت النسبة ممتازة وتتجاوز الحدود الدنيا المتعارف عليها في البحوث الوصفية، ويؤكد اهتمام الموظفين بموضوع الدراسة وإدراكهم لأهميته، ويمنح الباحثة قاعدة بيانات رصينة تسمح بتعميم النتائج على مجتمع الدراسة بقدر عال من الثقة.

الفرع الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان الميداني، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية المتقدمة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي **SPSS الإصدار 29**، وذلك لضمان دقة النتائج وموضوعيتها، و شملت هذه الأدوات ما يلي:

- **التوزيعات التكرارية والنسب المئوية**: استخدمت لوصف خصائص العينة الديموغرافية والمهنية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، والمستوى الوظيفي) وتحديد ملامح مجتمع الدراسة.
- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية**: طبقت لقياس الاتجاه المركزي والتشتت في إجابات الموظفين المتعلقة بمتغيري الدراسة إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي بهدف تقييم مستوى تبني استراتيجيات التغيير ومدى تحقق النجاح الرقمي في الصندوق، وفق مقياس ليكرت الخماسي.
- **معامل ثبات كرونباخ ألفا: Cronbach's Alpha**: استخدم لقياس درجة الثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الاستبيان، وللتأكد من اتساق العبارات داخل كل محور من محاور إدارة التغيير والتحول الرقمي.
- **اختبار معامل ارتباط بيرسون: Pearson Correlation** طبق لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين أبعاد إدارة التغيير القيادة، الاتصال، التدريب، إدارة التغيير) ونجاح التحول الرقمي، بهدف اختبار مدى ارتباط ممارسات إدارة التغيير بتحقيق الأهداف الرقمية للصندوق.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط: Simple Linear Regression** استخدم لقياس مدى أثر المتغير المستقل إدارة التغيير في المتغير التابع نجاح التحول الرقمي، وتحديد القوة التفسيرية لنموذج الدراسة، وهو الأسلوب الأنسب لعنوان الدراسة الذي يبحث في الأثر.
- **اختبار كولموغوروف-سميرنوف: Kolmogorov-Smirnov Test** استخدم للتحقق من مدى توافق توزيع البيانات مع التوزيع الطبيعي ، وهو شرط أساسي لضمان صلاحية استخدام الاختبارات المعلمية **Parametric Tests** في تحليل النتائج واختبار الفرضيات.
- **اختبارات الفروق: T-test & ANOVA** للكشف عن وجود فروق جوهرية في آراء المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يعنى المبحث بتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموزع على موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية **CNAS** وكالة غرداية، وذلك عبر توظيف أدوات إحصائية دقيقة تهدف إلى اختبار صدق وثبات الأداة، وتحليل استجابات الموظفين، واختبار الفرضيات الأساسية للدراسة، كما تم ربط النتائج بالجانب النظري لإدارة التغيير، ومناقشتها في ضوء واقع التحول الرقمي داخل الصندوق، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية وتوصيات عملية.

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنستعرض من خلال هذا المطلب عرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد العينة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** وكالة غرداية، بهدف فهم خصائص الموظفين واستخلاص المؤشرات الإحصائية المتعلقة بمتغيري الدراسة: أبعاد إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي، و تم تقسيم عملية التحليل إلى قسمين رئيسيين:

- أولاً : تحليل الخصائص الشخصية والمهنية (الديموغرافية) لأفراد العينة.
- ثانياً: تحليل استجابات الموظفين حول محاور الدراسة (إدارة التغيير والتحول الرقمي).

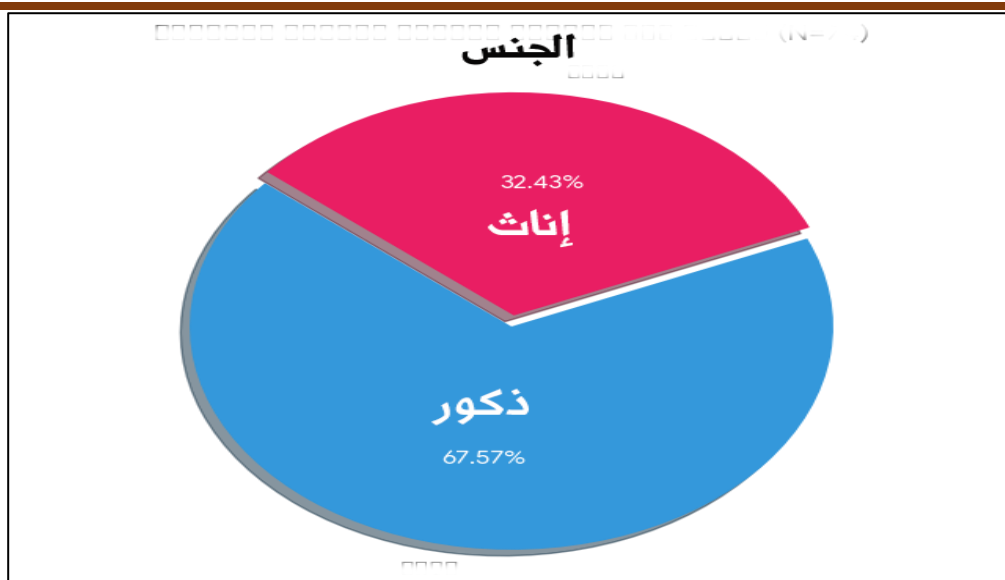
1) التوزيع حسب متغيرات الشخصية

الجدول رقم (2-6): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	50	67.56
أنثى	24	32.44
المجموع	74	100

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

الشكل رقم (2-2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الجنس



يوضح التوزيع حسب الجنس هيمنة واضحة لفئة الذكور بنسبة بلغت 67.56% مقابل 32.44% للإناث، ويشير التفاوت طبيعة القطاع و البيئة محل الدراسة التي تتسم بصبغة ذكورية في تركيبها البشرية، إلا أن تمثيل المرأة بنسبة تقارب الثلث منح الدراسة توازنا مقبولا في رصد وجهات النظر المختلفة حول عمليات التغيير المؤسسي.

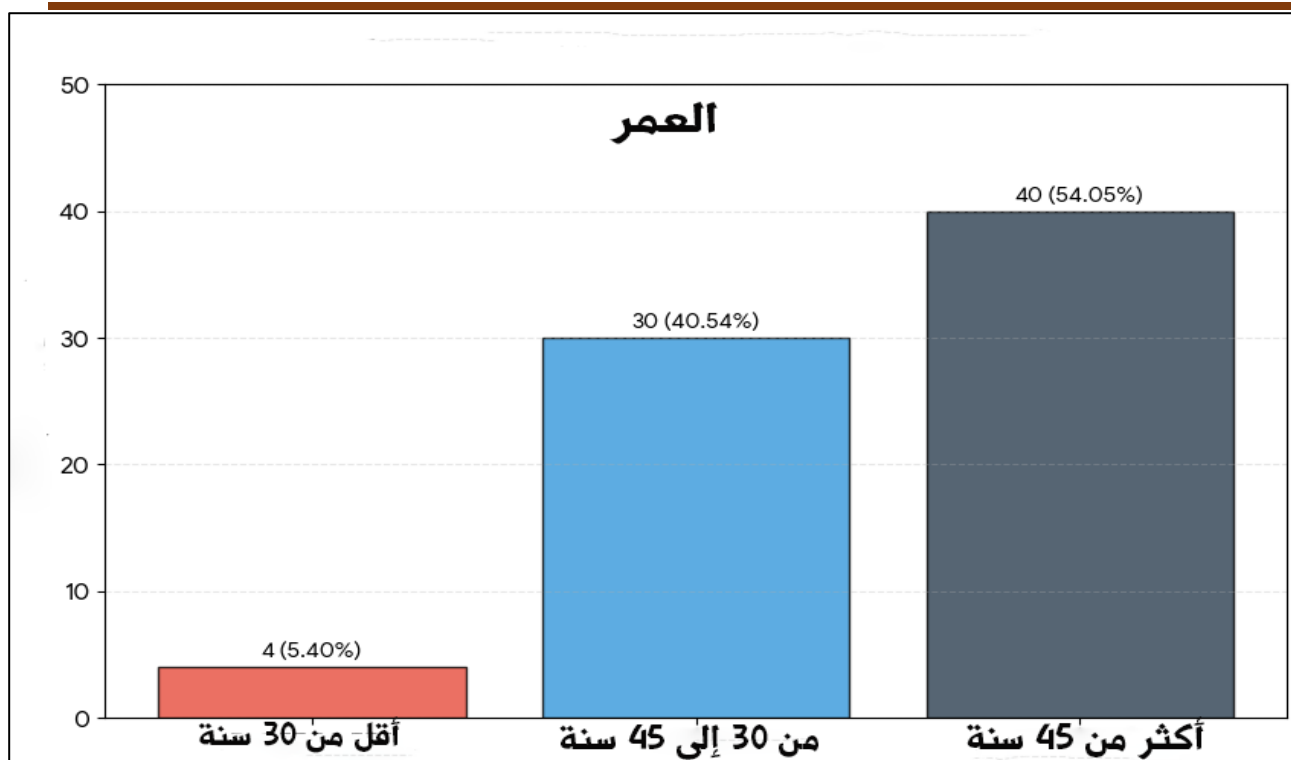
(2) التوزيع حسب العمر

الجدول رقم (2-7): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	04	05.40
من 30 إلى 45 سنة	30	40.54
أكثر من 45 سنة	40	54.05
المجموع	74	100

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

الشكل رقم (2-3): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب العمر



تشير البيانات إلى أن العينة يغلب عليها نضج عمري لافت، حيث شكلت الفئة الأكبر من 45 سنة فأكثر نسبة 54.05%، تليها الفئة من 30 إلى 45 سنة بنسبة 40.54%، ونستخلص من هذا أن الفئات المتوسطة والكبيرة منحت استجابات العينة صبيغة من الخبرة والرزانة، كونها عاصرت مراحل مختلفة من التطور الإداري داخل المؤسسة.

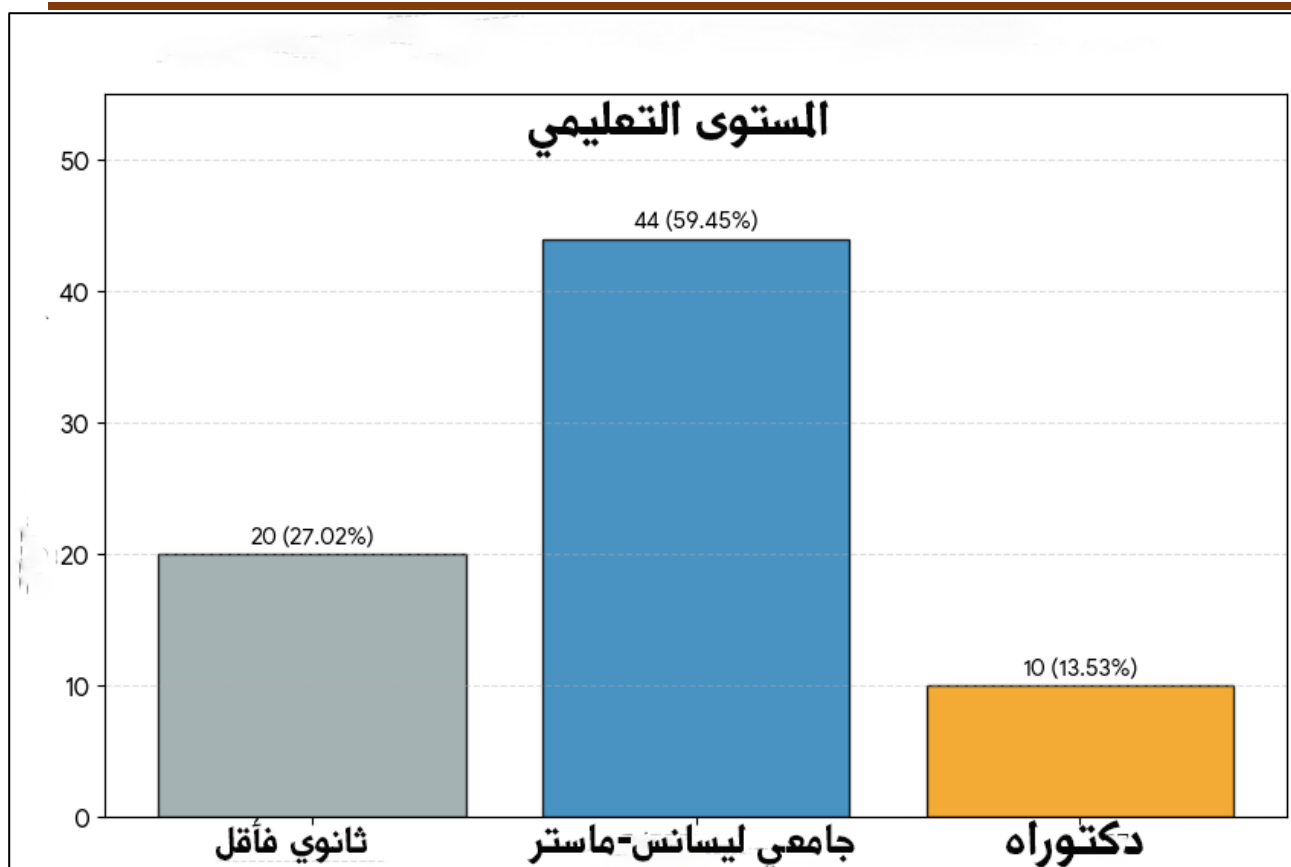
3. التوزيع حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (2-8): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
27.02	20	ثانوي فأقل
59.45	44	جامعي (ليسانس-ماجستير)
13.53	10	دكتوراه
100	74	المجموع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

الشكل رقم (2-4): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي



يتسم المستوى التعليمي للعينة بالارتفاع؛ إذ يمثل الجامعيون حملة الليسانس والماجستير الكتلة الحرجة في الدراسة بنسبة 59.45% ، مع وجود تمثيل نوعي لحملة الدكتوراه بنسبة 13.53% وعليه فإن ارتفاع المستوى التعليمي لدى أكثر من ثلثي العينة أكد من مصداقية النتائج، حيث يفترض أن الموظفين يمتلكون الوعي المعرفي الكافي لاستيعاب مفاهيم إدارة التغيير والتعامل مع تقنيات التحول الرقمي المعاصرة.

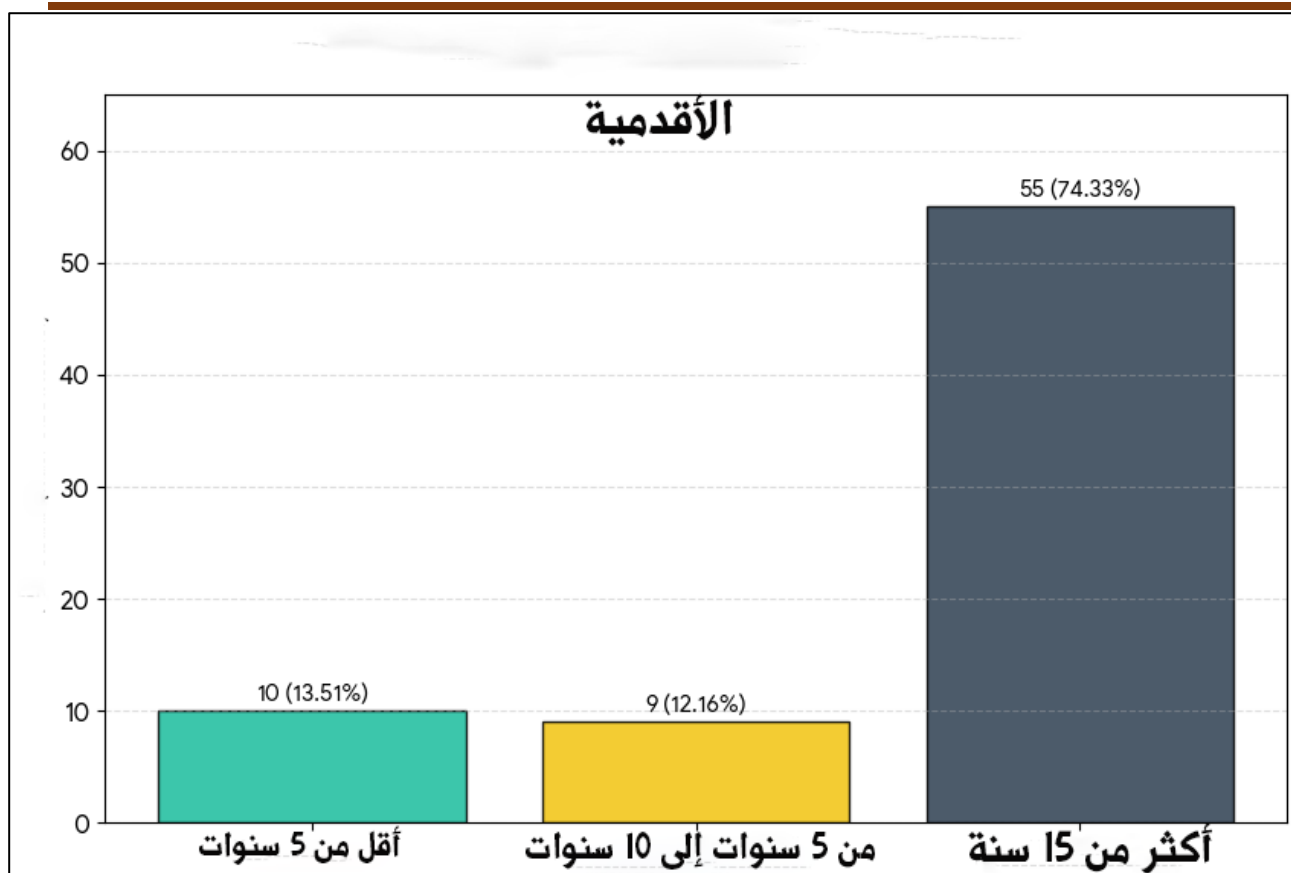
4. التوزيع حسب الأقدمية:

الجدول رقم (2-9): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	13.51
من 5 سنوات إلى 10	09	12.16
أكثر من 15 سنة	55	74.33
المجموع	74	100

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

الشكل رقم (2-5): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الأقدمية



توضح البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول والمتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية، سيطرة واضحة لفئة ذوي الخبرة الطويلة، حيث بلغت نسبة الموظفين الذين تتجاوز أقدميتهم 15 سنة 74.33% من إجمالي العينة بتكرار قدره 55 موظفاً في حين نجد تقارباً في نسب الفئات الأخرى، حيث مثلت الفئة التي تقل أقدميتها عن 5 سنوات نسبة 13.51%، تليها الفئة المحصورة بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 12.16%.

ويشير هذا التوزيع من الناحية التحليلية إلى أن وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بغرداية تعتمد بشكل أساسي على رصيد بشري ذي خبرة تراكمية واسعة وعمق معرفي بالإجراءات الإدارية والقانونية للصندوق.

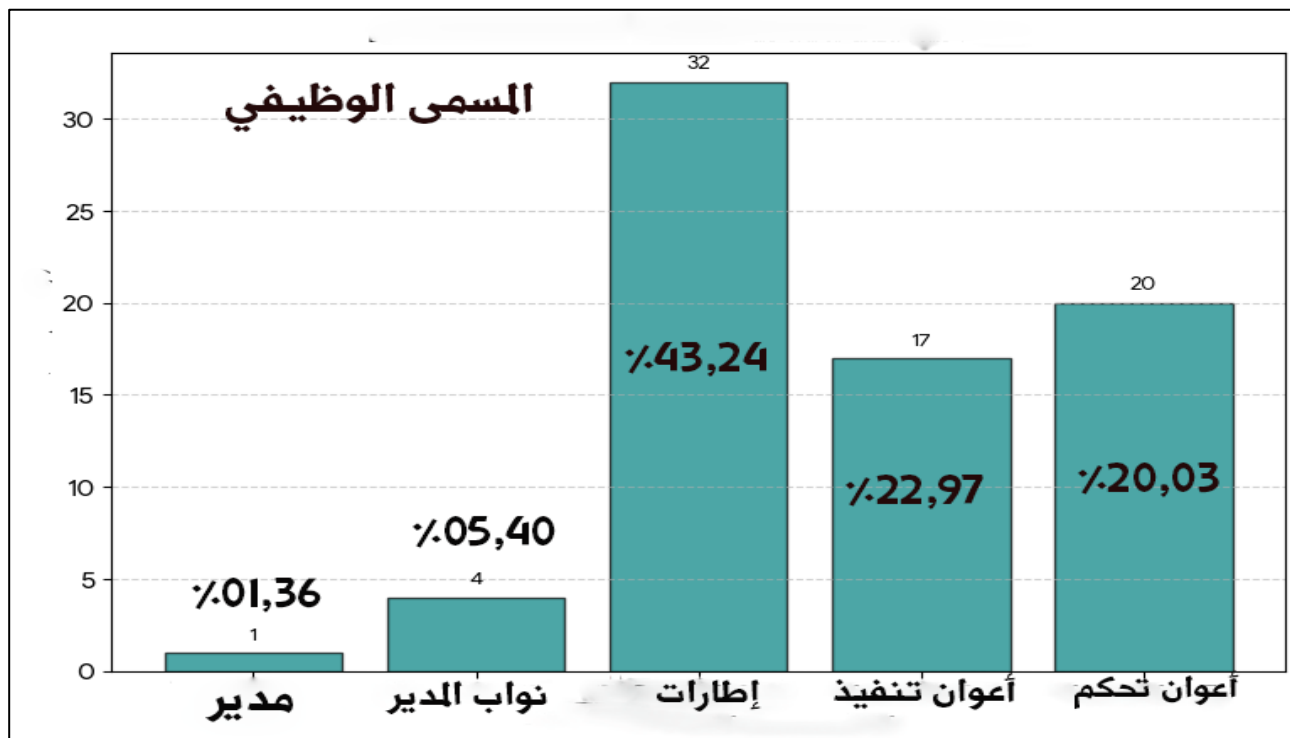
5. التوزيع حسب المنصب الوظيفي :

الجدول رقم (2-10): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير	01	01.36%
نواب المدير	04	05.40%
إطارات	32	43.24%
أعوان تنفيذ	17	22.97%
أعوان تحكم	20	20.03%
المجموع	74	100%

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

الشكل رقم (2-6): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



يوضح تحليل التوزيع الوظيفي لعينة الدراسة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS تباينا ينسجم مع الهياكل التنظيمية للمؤسسات العمومية الخدمية؛ حيث تركزت الكتلة الأكبر من العينة في فئة الإدارات بنسبة 43.24%، بدروه أبرز الاعتماد الكثيف للمؤسسة على الكوادر الإدارية والمتخصصة لمعالجة وتسيير ملفات التأمين المعقدة، وتدعم الفئة قاعدة تشغيلية ورقائية تتمثل في أعوان التنفيذ 22.97% وأعوان التحكم 20.03% لضمان سير المعاملات اليومية، في حين اقتصرت الوظائف القيادية المدير ونوابه على نسبة ضئيلة بلغت إجمالاً 6.76%، بدروه أبرز ضيق قمة الهرم الإداري المخصص للإشراف واتخاذ القرار، مقابل اتساع القاعدة الوظيفية المنفذة لأهداف المؤسسة وبرامجها.

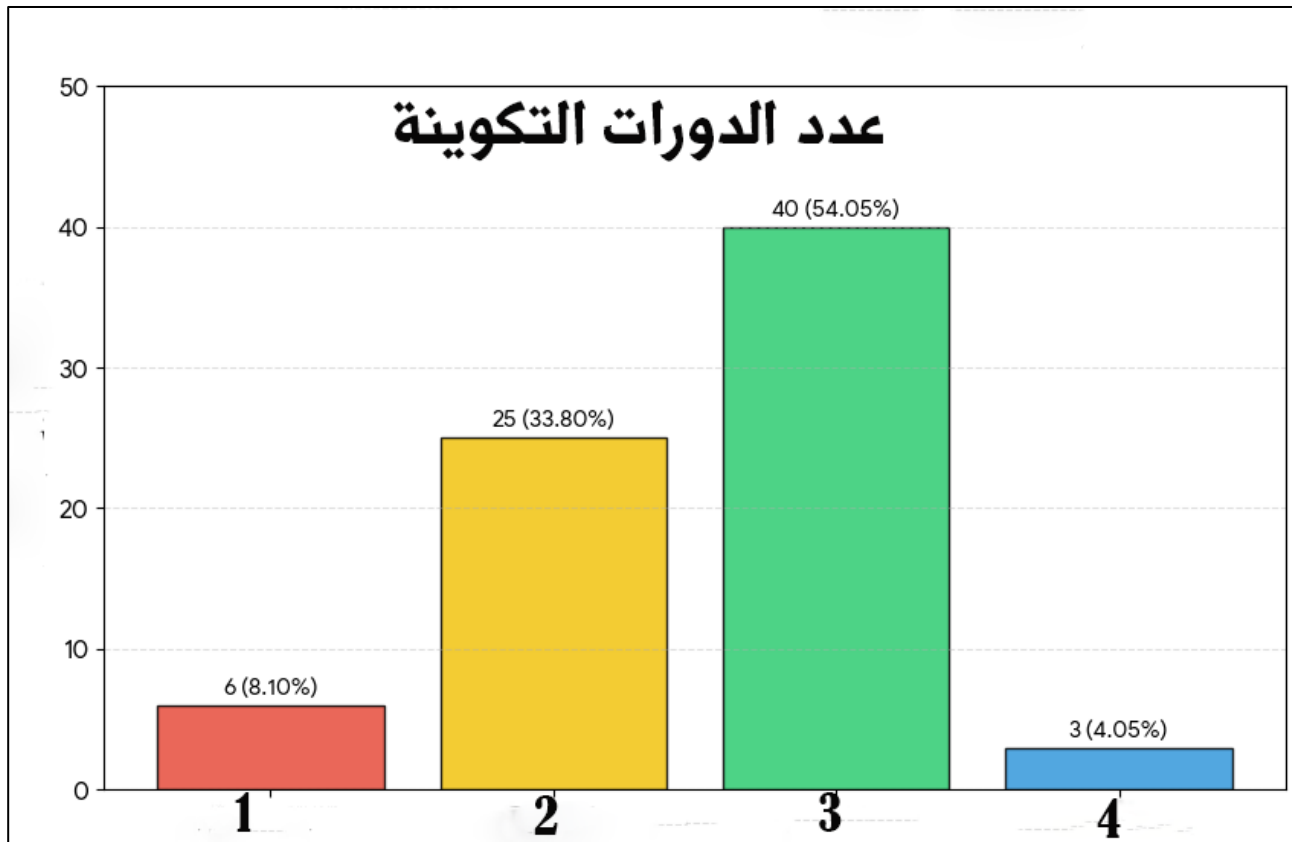
6. التوزيع حسب عدد الدورات التكوينية:

الجدول رقم (2-11): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية

عدد الدورات التكوينية	التكرار	النسبة المئوية
1	06	08.10
2	25	33.80
3	40	54.05
4	03	04.05
المجموع	74	100

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

الشكل رقم (2-7): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية



فيما يخص الجانب التأهيلي، نجد أن 54.05% من أفراد العينة قد استفادوا من ثلاث دورات تكوينية، بينما حصل 33.80% منهم على دورتين، وهذا يشير على اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات كادرها البشري، كما يفسر مدى جاهزية العينة لتقبل التغيير، فالتكوين المستمر قلل من مقاومة التحول الرقمي وزاد من كفاءة الأداء، وهو ما ينسجم تماما مع أهداف الدراسة في ربط التدريب بنجاح التحول المنشود.

ثانيا: تحليل نتائج محاور الدراسة

بعد جمع البيانات من الاستبيان الميداني الموزع على عينة مكونة من 74 موظفا بصندوق **CNAS** وكالة غرداية، تم استخدام برنامج **SPSS v.29** لتحليل النتائج، حيث تم حساب المتوسط الحسابي لتحديد درجة الموافقة، والانحراف المعياري لقياس مدى تشتت الإجابات، تم تفسير النتائج وفق تدرج مقياس ليكرت الخماسي المعتمد من 1.00 إلى 5.00.

1. تحليل المتغير المستقل: إدارة التغيير

يعكس المحور الجهود المنهجية التي تبذلها إدارة الصندوق لقيادة التحول الرقمي، ويتكون من أربعة أبعاد أساسية:

أ. البعد الأول: القيادة ودعم الإدارة العليا

يوضح الجدول أدناه آراء الموظفين حول دور القادة في تبني ودعم رؤية التحول الرقمي:

الجدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد "القيادة ودعم الإدارة العليا"

الفصل الثاني :

الجانب الميداني للدراسة

رقم البند	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
01	تمتلك الإدارة العليا في الصندوق رؤية واضحة ومحددة لعملية التحول الرقمي.	3.97	0.71	مرتفع
02	تلتزم الإدارة بتوفير الموارد المالية والتقنية اللازمة لرقمنة الخدمات.	4.00	0.83	مرتفع
03	يشارك المسؤولون بفعالية في تذليل العقبات التي تواجه الموظفين أثناء الانتقال للنظم الرقمية.	3.68	0.84	مرتفع
04	تحرص الإدارة على تحفيز الموظفين ماديا ومعنويا لتبني التكنولوجيا الجديدة.	4.05	0.70	مرتفع
05	تعطي الإدارة الأولوية لتبسيط الإجراءات الإدارية من خلال الوسائل الرقمية.	3.81	0.72	مرتفع
	المجموع العام	3.90	0.76	مرتفع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

توضح النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 2-12، تحليل توجهات أفراد العينة حول دور القيادة ودعم الإدارة العليا في الصندوق كمطلب أساسي لإدارة التغيير وفق القراءة الآتية:

تشير النتائج الإجمالية لهذا البعد إلى مستوى تقدير مرتفع بمتوسط حسابي عام بلغ 3.90 وانحراف معياري قدره 0.76، يعكس وجود قناعة عامة لدى الموظفين بجدية التوجه القيادي نحو التحول الرقمي، ويظهر البند رقم 04 المتعلق بـ تحفيز الموظفين ماديا ومعنويا كأعلى تقدير بمتوسط 4.05، وهو ما يفسر إدراك الإدارة لأهمية العامل البشري كمحرك أساسي لعملية التغيير، وضرورة توفير بيئة محفزة لتبني التقنيات الجديدة.

وحظي البند رقم 02 الخاص بـ توفير الموارد المالية والتقنية بمتوسط 4.00، يدل على أن التوجه نحو الرقمنة في الصندوق ليس مجرد شعارات إدارية، بل هو مدعوم بتخصيصات مادية وفنية ملموسة على أرض الواقع، كما جاءت الرؤية الواضحة للإدارة العليا البند رقم 01 في مرتبة متقدمة بمتوسط 3.97، أكد تماسك خطة التغيير ووضوح أهدافها لدى المستويات الإدارية المختلفة، وقلل من حالة الغموض التي قد تصاحب فترات الانتقال التقني.

أما البند رقم 03 والمتعلق بـ مشاركة المسؤولين في تذليل العقبات، فقد سجل أدنى متوسط في هذا البعد بـ 3.68، وعلى الرغم من بقائه ضمن النطاق المرتفع، إلا أنه أشار لوجود فجوة نسبية بين التخطيط الاستراتيجي وبين المساندة الميدانية المباشرة للموظفين أثناء مواجهة المشكلات التقنية و الإجراءات الطارئة، وعليه تؤكد المعطيات أن الإدارة العليا في الصندوق ساهمت في تهيئة البيئة التنظيمية للتحول الرقمي

ب. البعد الثاني : الإتصال والتوعية

الجدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الثاني الإتصال والتوعية

رقم البند	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
--------------	--------	--------------------	----------------------	---------

06	يتم إبلاغ الموظفين بأهداف التحول الرقمي والنتائج المتوقعة منه بشكل مسبق وكاف.	3.67	0.77	مرتفع
07	توجد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات حول الأنظمة الرقمية الجديدة (منصة الهناء).	4.10	0.64	مرتفع
08	تعقد الإدارة لقاءات دورية لمناقشة التحديات التي تواجه الموظفين في استخدام التكنولوجيا.	4.14	0.88	مرتفع
09	الرسائل الاتصالية حول التغيير الرقمي واضحة ومفهومة لجميع المستويات الوظيفية.	3.90	0.71	مرتفع
10	توفر الإدارة دليل إرشادي واضح لاستخدام الأنظمة الجديدة.	3.88	0.80	مرتفع
	المجموع العام	3.93	0.76	مرتفع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

بالنظر للمعطيات الإحصائية في الجدول رقم 2-13، تم تحليل واقع الاتصال والتوعية كبعد جوهري في عملية إدارة التغيير داخل الصندوق وفق القراءة التحليلية الآتية:

سجل هذا البعد متوسط حسابي قدره 3.93 بتقدير مرتفع، م يعكس كفاءة المنظومة الاتصالية في مواكبة التحول الرقمي، ويبرز البند رقم 08 المتعلق بعقد لقاءات دورية لمناقشة التحديات كأعلى الممارسات بمتوسط 4.14، وهذا يشير لإعتماد الإدارة لنهج تشاركي وتفاعلي في إدارة التغيير، لا يقتصر فقط على إعطاء الأوامر بل يمتد للاستماع للعقبات الميدانية التي تواجه الموظفين.

في حين أن البند رقم 07 الخاص بفعالية قنوات الاتصال وتبادل المعلومات حول منصة الهناء بمتوسط 4.10 وأقل انحراف معياري 0.64، يدل على وجود حالة من التوافق والانسجام العالية بين أفراد العينة حول كفاءة هذه المنصة كأداة تواصل تقنية ناجحة، كما تعززت الصورة بوضوح الرسائل الاتصالية البند 09 بمتوسط 3.90 وتوفر الأدلة الاسترشادية البند 10 بمتوسط 3.88 وهي ركائز تضمن انتقال المعرفة التقنية بسلاسة بين مختلف المستويات الوظيفية.

أما البند رقم 06 والمتعلق بإبلاغ الموظفين بالأهداف والنتائج بشكل مسبق وكاف، فقد سجل أدنى متوسط في البعد بـ 3.67 ورغم بقاء هذه القيمة في النطاق المرتفع، إلا أنها تلمح إلى أن بعض الموظفين يشعرون بأن وتيرة التغيير التقني أسرع من وتيرة التمهيد المعرفي له، وعليه تعكس النتائج نجاح الصندوق في بناء جسور تواصل متينة تدعم تقبل الموظفين للأنظمة الرقمية الجديدة.

ت. البعد الثالث : التدريب وتطوير المهارات

الجدول رقم (2-14): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الثالث التدريب وتطوير المهارات

رقم البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
11	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بدقة قبل إطلاق أي نظام رقمي جديد.	4.12	0.66	مرتفع
12	توفر الدورات التدريبية المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع البرمجيات الحديثة للصندوق.	3.99	0.87	مرتفع
13	يساهم التدريب في تقليل الأخطاء عند استخدام الأنظمة الرقمية في معالجة ملفات المؤمن لهم اجتماعياً.	4.08	0.71	مرتفع

الفصل الثاني :

الجانب الميداني للدراسة

14	توجد بيئة تعلم مستمرة تساعد الموظفين على مواكبة التحديثات التقنية المتسارعة.	3.88	0.68	مرتفع
15	يساعد التدريب على زيادة الثقة بالنفس لدى الموظفين عند التعامل مع الأنظمة المؤتمتة.	4.20	0.90	مرتفع
	المجموع العام	4.05	0.76	مرتفع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

نستخلص من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 2-14، قراءة واقع التدريب وتطوير المهارات كركيزة أساسية لإدارة التغيير في الصندوق وفق التحليل الآتي:

أظهرت النتائج الإجمالية لهذا البعد مستوى تقدير مرتفع بمتوسط حسابي عام بلغ 4.05 وانحراف معياري 0.76 وهذا يوضح إدراك لدى الموظفين لفاعلية المنظومة التدريبية في مواكبة التحول الرقمي، وبين البند رقم 15 المتعلق بزيادة الثقة بالنفس لدى الموظفين " كأعلى تقدير بمتوسط 4.20 وهو مؤشر يتجاوز مجرد اكتساب المهارة التقنية إلى كسر حاجز الرهبة من الأنظمة المؤتمتة.

في حين أشار البند رقم 11 الخاص بتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة بمتوسط 4.12 وبأقل انحراف معياري 0.66 دل على وجود تخطيط مسبق ومنهجي من قبل إدارة الصندوق، حيث لا يتم إطلاق الأنظمة عشوائيا بل يسبقها رصد للفجوات المهارية للموظفين، كما تعززت هذه الصورة بنتائج البند رقم 13 بمتوسط 4.08 الذي أكد على الدور الجوهري للتدريب في تجويد العمل الميداني وتقليل الأخطاء عند معالجة ملفات المؤمن لهم اجتماعيا، وهو الهدف الأسمى للرقمنة في هذا القطاع.

أما البند رقم 14 والمتعلق ببيئة التعلم المستمرة، فقد سجل أدنى متوسط في البعد بـ 3.88، ورغم بقائه ضمن النطاق المرتفع، إلا أنه يشير إلى تطلع الموظفين لمزيد من الدعم في التحديثات التقنية وعدم حصرها في دورات موسمية مرتبطة بإطلاق الأنظمة فقط، وعليه تؤكد المعطيات أن الصندوق نجح في تسليح كادره البشري بالمهارات اللازمة.

ث. البعد الرابع : إدارة مقاومة التغيير

الجدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الرابع إدارة مقاومة التغيير

رقم البند	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
16	يتم إشراك الموظفين في مراحل تخطيط وتنفيذ المشاريع الرقمية لتقليل التخوف منها.	4.13	0.92	مرتفع
17	تتعامل الإدارة بمرونة مع الموظفين الذين يجدون صعوبة في الانتقال من العمل الورقي إلى الرقمي.	4.00	0.80	مرتفع
18	التحول الرقمي يعزز الأمان الوظيفي ويسهل العمل ولا يهدد مكانة الموظف.	4.01	0.75	مرتفع
19	تنجح الإدارة في تحويل مواقف الموظفين السلبية تجاه التكنولوجيا لمواقف إيجابية.	3.69	0.71	مرتفع

الفصل الثاني :

الجانب الميداني للدراسة

20	يتم تقديم الدعم النفسي والمهني الكافي للموظفين المتأثرين بالتغيير التنظيمي.	3.94	0.65	مرتفع
	المجموع العام	3.95	0.76	مرتفع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

نستخلص من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 2-15، تحليل واقع إدارة التغيير في الصندوق من زاوية احتواء المقاومة وتهيئة الموظفين نفسياً ومهنيًا وفق القراءة الآتية:

كشفت النتائج الإجمالية لهذا البعد عن مستوى تقدير مرتفع بمتوسط حسابي عام قدره 3.95 وانحراف معياري 0.76 يشير إلى تبني إدارة الصندوق لاستراتيجيات احتواء مرنة قللت من حدة الرفض الطبيعي الذي يصاحب التحولات التقنية الكبرى.

ويؤكد البند رقم 16 المتعلق بإشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ كأعلى الممارسات تقديراً بمتوسط 4.13 وهو مؤشر منهجي هام يعكس نجاح الإدارة في تطبيق مبدأ الإدارة بالمشاركة، حيث يساهم انخراط الموظف في صنع القرار الرقمي في تحويله من معارض للتغيير لشريك في نجاحه.

في حين أشار البند رقم 18 الخاص بتعزيز الأمان الوظيفي بمتوسط قدره 4.01 يرى الموظفون أن الرقمنة أداة تيسير للعمل وليست، كما تعززت الصورة بالمرونة الإدارية في الانتقال من العمل الورقي إلى الرقمي البند 17 بمتوسط 4.00، وتوفير الدعم النفسي والمهني البند 20 بمتوسط 3.94 وأقل انحراف معياري 0.65، يؤكد وجود حالة من الاستقرار والانسجام بين أفراد العينة حول آليات الدعم المقدمة.

أما البند رقم 19 والمتعلق بالنجاح في تحويل المواقف السلبية إلى إيجابية، فقد سجل أدنى متوسط في البعد بـ 3.69، وبالرغم من بقاءه في النطاق المرتفع، إلا أنه يشير وجود فئة محدودة من الموظفين لا تزال تحتفظ ببعض التحفظات تجاه التكنولوجيا، وعليه تعكس النتائج قدرة عالية لدى إدارة الصندوق على إدارة الجانب السلوكي للتغيير.

2. تحليل المتغير التابع: نجاح التحول الرقمي

الجدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور نجاح التحول الرقمي

رقم البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
21	ساهم التحول الرقمي في تقليص الوقت المستغرق لمعالجة طلبات التعويضات والمنح.	4.03	0.66	مرتفع
22	توفر الأنظمة الرقمية بيانات دقيقة ومحدثة حول وضعية المؤمن لهم اجتماعياً.	3.99	0.87	مرتفع
23	يهدف التحول الرقمي لتحسين تجربة المستخدم من خلال تقليص فترات الانتظار وتخفيف الضغط البشري داخل مراكز الاستقبال.	3.86	0.71	مرتفع
24	تساهم البوابة الإلكترونية للمؤسسة في تقديم خدمة ذات جودة عالية تضاهي المعايير	3.73	0.68	مرتفع

الحدیثة.				
25	أدى التحول الرقمي لخفض الاعتماد على المعاملات الورقية والأرشفة التقليدية.	4.00	0.90	مرتفع
26	تساهم الأنظمة الرقمية في التكامل والربط الإلكتروني بين مختلف مصالح وفروع المؤسسة.	4.01	0.81	مرتفع
27	تتيح التكنولوجيا الجديدة مراقبة ومتابعة سير الملفات بشكل آني ودقيق.	3.91	0.75	مرتفع
28	ساهمت الرقمنة في تقليل التكاليف التشغيلية والأخطاء البشرية في العمليات الحسابية.	3.88	0.69	مرتفع
29	أدى استخدام النظم الرقمية لزيادة سرعة اتخاذ القرارات الإدارية والمهنية.	3.89	0.57	مرتفع
30	يشعر الموظفون بالرضا عن سهولة استخدام الواجهات الرقمية المعتمدة في المؤسسة.	3.93	0.78	مرتفع
31	يفضل الموظفون العمل عبر الأنظمة الرقمية الحديثة بدلا من الطرق التقليدية السابقة.	4.21	0.66	مرتفع
32	يساهم التحول الرقمي في تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر تنظيما واحترافية.	4.10	0.96	مرتفع
33	يرى الموظفون أن الأدوات الرقمية ساهمت في جودة أدائهم الوظيفي.	3.97	0.84	مرتفع
34	هناك قبول واسع من قبل الموظفين للأنظمة الرقمية كأداة أساسية لتطوير الصندوق.	4.05	0.78	مرتفع
	المجموع العام	3.96	0.76	مرتفع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

يوضح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 2-16، تحليل واقع نجاح التحول الرقمي كمتغير تابع ومحصلة نهائية لجهود إدارة التغيير في الصندوق وفق القراءة التحليلية الآتية:

تشير النتائج الإجمالية لهذا المحور إلى مستوى تقدير مرتفع بمتوسط حسابي عام قدره 3.96 وانحراف معياري 0.76، يعكس نجاح في تجسيد الرقمنة كواقع عملي داخل المؤسسة، ويبرز البند رقم 31 المتعلق بتفضيل الموظفين للعمل عبر الأنظمة الرقمية بدلا من الطرق التقليدية "كأعلى التقديرات بمتوسط 4.21"، وهو مؤشر جوهري على حدوث تحول في الثقافة التنظيمية، حيث لم تعد التكنولوجيا مجرد خيار إضافي بل أصبحت النمط المفضل والأساسي لأداء المهام الوظيفية.

وفي سياق الكفاءة التشغيلية، نالت البنود الخاصة بتحسين بيئة العمل البند 32 وتقليص وقت معالجة الطلبات البند 21 والتكامل بين المصالح البند 26 متوسطات مرتفعة تراوحت بين 4.01 و 4.10 وتؤكد هذه القيم أن التحول الرقمي قد أتى ثماره في جوانب تقنية وإجرائية حيوية، مثل خفض الاعتماد على الأوراق بمتوسط 4.00 وتوفير بيانات دقيقة ومحدثة للمؤمن لهم اجتماعيا بمتوسط 3.99، رفع من جودة الخدمة العمومية المقدمة، كما يظهر الانحراف المعياري الأدنى في البند رقم 29 بـ 0.57 توافقا كبيرا بين الموظفين حول دور النظم الرقمية في تسريع اتخاذ القرارات الإدارية.

أما البنود التي سجلت متوسطات أقل نسبيا، جودة البوابة الإلكترونية البند 24 بمتوسط 3.73 وتحسين تجربة المستخدم وتقليص الانتظار البند 23 بمتوسط 3.86، فبالرغم من بقاءها في النطاق المرتفع، إلا أنها فتحت آفاقا للتطوير المستقبلي، إذ تشير إلى أن الواجهات الخارجية الموجهة للجمهور تحتاج لتحديثات تقنية إضافية لتواكب كفاءة الأنظمة الداخلية، وعليه نستخلص من النتائج حالة

من الرضا والقبول الواسع البند 34 بمتوسط 4.05 تجاه التحول الرقمي، ويثبت نجاح الصندوق في تطوير التكنولوجيا لخدمة أهدافه الاستراتيجية وتطوير أدائه المؤسسي.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

يهدف هذا المطلب إلى التحقق من صحة التساؤلات المطروحة في الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إحصائياً، وذلك للوقوف على طبيعة العلاقة والأثر بين إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** وكالة غرداية.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر التحقق من طبيعية توزيع البيانات شرطاً أساسياً لاستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية التي تعتمد على افتراض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء عليه تم تطبيق اختبار كولموغوروف-سميرنوف وهو الاختبار الأنسب للعينات التي يتجاوز حجمها 50 مفردة على مجموع درجات محوري الدراسة إدارة التغيير، والتحول الرقمي، وذلك للتحقق من مدى توافق توزيع البيانات المجمعة مع التوزيع الطبيعي.

✓ صياغة الفرضيات الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0) البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
 - الفرضية البديلة (H_1) البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- وتم إجراء الاختبار باستخدام برنامج **SPSS v.29** على عينة مكونة من 74 موظفاً، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2-17): نتائج كولموغوروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي

المتغير	إحصائيات Z كولموغوروف وسيمرنوف	الدلالة الإحصائية SIG	الاستنتاج
المحور الأول: إدارة التغيير	0.967	0.185	H_0 تتبع التوزيع الطبيعي
المحور الثاني : نجاح التحول الرقمي	0.943	0.164	H_0 تتبع التوزيع الطبيعي
المجموع العام	0.955	0.174	H_0 تتبع التوزيع الطبيعي

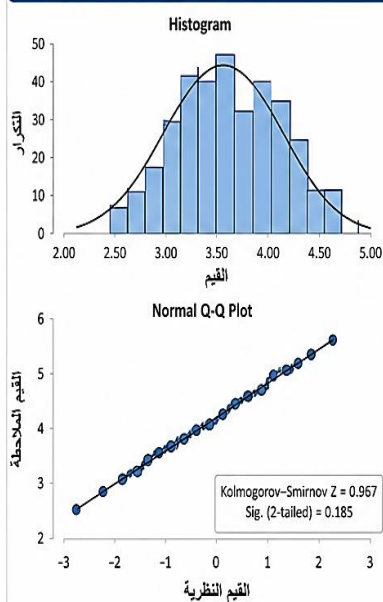
المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج **SPSS v.29**.

الشكل رقم 2-8: يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

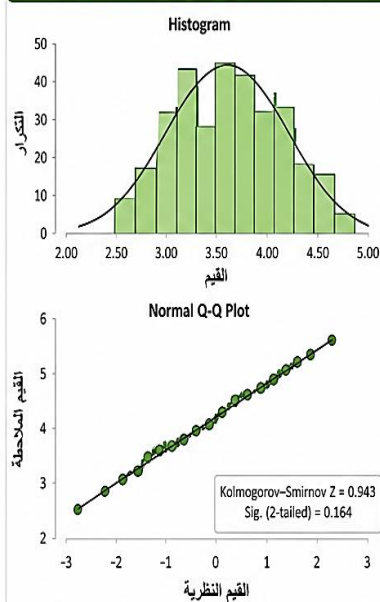
اختبار التوزيع الطبيعي (كولموغروف-سميرنوف)

المتغيرات محل الدراسة

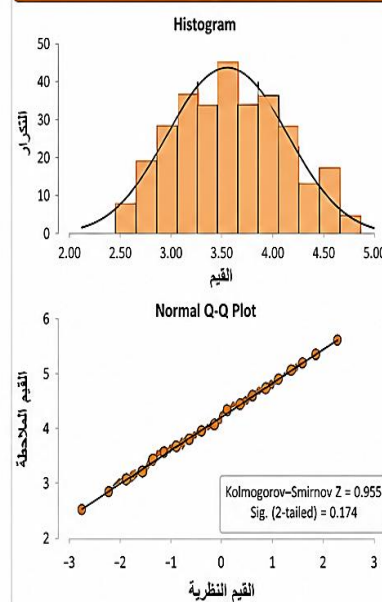
المحور الأول: إدارة التغيير



المحور الثاني: نجاح التحول الرقمي



المجموع العام



توضح نتائج اختبار كولموغروف-سميرنوف *Kolmogorov-Smirnov* الواردة في الجدول رقم 2-17 مؤشرات حول طبيعة توزيع بيانات الدراسة، حيث كشفت القيم الإحصائية عن تحقق فرضية التوزيع الطبيعي لكافة متغيرات البحث، وبالنظر لقيم الدلالة الإحصائية *Sig*، نجد أنها جاءت جميعها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، حيث بلغت للمحور الأول إدارة التغيير 0.185، وللمحور الثاني نجاح التحول الرقمي 0.164، وصولاً للمجموع العام الذي سجل 0.174، وهذا يؤكد إحصائياً قبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً : اختبار فرضيات المستوى:

قبل عرض الجداول، نحدد الفئات المعتمدة في الميزان الخماسي للحكم على مستوى تبني أبعاد إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي:

- [1.00 – 2.60] : مستوى ضعيف –منخفض
- [2.61 – 3.40] : مستوى متوسط ..
- [3.41 – 5.00] : مستوى مرتفع

الفرضية الرئيسية الأولى (H_1): هناك ممارسة لإدارة التغيير و التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين بها

جدول رقم (2-18): المتوسط الحسابي العام والقرار الإحصائي للفرضية الرئيسية الأولى

المحور	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	مستوى التطبيق العام	القرار الإحصائي
إدارة التغيير	3.95	0.76	3.00	مرتفع	قبول الفرضية
نجاح التحول الرقمي	3.96	0.76	3.00	مرتفع	قبول الفرضية

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

توضح النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه تحقق الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، حيث سجلت المتغيرات مستويات تقييم مرتفعة من وجهة نظر موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء **CNAS** بغرداية، فقد حقق محور إدارة التغيير متوسطا حسابيا قدره **3.95** ، بينما سجل محور نجاح التحول الرقمي متوسطا بلغ **3.96** ، مع ثبات في قيمة الانحراف المعياري عند **0.76** لكلا المحورين، ويعزى قبول الفرضية للتوافق الملحوظ بين الممارسات الإدارية المتبعة في الصندوق وبين المخرجات الرقمية المحققة؛ فالمستوى العالي لتبني أبعاد إدارة التغيير انعكس بشكل مباشر ومتوازن على نجاح التحول الرقمي، وعليه فإن تقارب المتوسطات الحسابية للمحورين يؤكد أن النجاح الرقمي في وكالة غرداية نتيجة طبيعية لمجهود منهجية في إدارة التغيير التنظيمي، وإدراك الموظفين قيمة هذه التحولات ويصنفونها ضمن مستويات تطبيق مرتفعة تخدم الأهداف الاستراتيجية للصندوق.

ثالثا : اختبار فرضيات العلاقة الارتباط:

قبل عرض الجداول، نحدد الفئات المعتمدة في الميزان الخماسي للحكم على علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي :

- ✓ الفرضية الرئيسية الثانية : (H_2) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي من وجهة نظر الموظفين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (**CNAS**) غرداية.
- الفرضية الفرعية الأولى : ($H_{2.1}$) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة ودعم الإدارة العليا ونجاح التحول الرقمي.
- الفرضية الفرعية الثانية : ($H_{2.2}$) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والتوعية ونجاح التحول الرقمي.
- الفرضية الفرعية الثالثة : ($H_{2.3}$) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتطوير المهارات ونجاح التحول الرقمي.
- الفرضية الفرعية الرابعة : ($H_{2.4}$) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة مقاومة التغيير ونجاح التحول الرقمي.

الجدول رقم (2-19): نتائج اختبار R واقع أبعاد إدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي

المحاور والأبعاد	بعد القيادة ودعم الإدارة العليا	بعد الاتصال والتوعية	بعد التدريب وتطوير المهارات	بعد إدارة التغيير	المحور الأول: التحول الرقمي	المحور الثاني: نجاح التحول الرقمي
نجاح التحول الرقمي	0.72**	0.76**	0.81**	0.79**	0.83**	1
القيمة الاحتمالية Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	--
العدد N	74	74	74	74	74	74

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

نستخلص من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 2-19، والخاصة باختبار معامل ارتباط بيرسون، يمكننا قراءة وتحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي في وكالة CNAS غرداية وفق الآتي:

تبين النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين المحور الأول إدارة التغيير والمحور الثاني نجاح التحول الرقمي، حيث بلغ معامل الارتباط **0.83** عند مستوى دلالة **0.000** وبما أن القيمة الاحتمالية Sig أقل من مستوى المعنوية المعتمد **0.05**، فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثانية، ويؤكد أن نجاح التحول الرقمي في الصندوق مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى كفاءة ومنهجية إدارة التغيير التنظيمي المتبعة.

بالنظر إلى الأبعاد التفصيلية، نجد أن جميعها حققت ارتباطات موجبة وقوية مع نجاح التحول الرقمي، ويستوجب قبول كافة الفرضيات الفرعية؛ حيث سجل بعد التدريب وتطوير المهارات أعلى قيمة ارتباط **0.81**، يليه بعد إدارة مقاومة التغيير **0.79**، ثم بعد الاتصال والتوعية بـ **0.76**، يليه بعد القيادة ودعم الإدارة العليا بـ **0.72**، وقد عكست الترتيبية في الأرقام دلالة واقعية هامة، فبقدر ما يحصل الموظف على تدريب نوعي وتدار مخاوفه تجاه التكنولوجيا بمرونة، تزداد قناعته بنجاح التحول الرقمي وانخراطه فيه، وتعتبر شمولية الدلالة الإحصائية **0.000** لجميع الأبعاد تقطع الشك باليقين بأن أبعاد إدارة التغيير تعمل كمنظومة متكاملة لا تقبل التجزئة، وأن أي تحسن في أحد هذه الأبعاد سيؤدي بالضرورة لرفع مستوى نجاح التحول الرقمي في الصندوق.

رابعاً: اختبار فرضيات التأثير

قبل عرض الجداول، نحدد الفئات المعتمدة في الميزان الخماسي للحكم على تأثير أبعاد إدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي :

- الفرضية الرئيسية الثالثة: (H_3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي .
- الفرضية الفرعية الأولى: ($H_{3.1}$) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل القيادة ودعم الإدارة العليا في نجاح التحول الرقمي.
- الفرضية الفرعية الثانية: ($H_{3.2}$) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل الاتصال والتوعية في نجاح التحول الرقمي .
- الفرضية الفرعية الثالثة: ($H_{3.3}$) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل التدريب وتطوير المهارات في نجاح التحول الرقمي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: ($H_{3.4}$) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل إدارة مقاومة التغيير في نجاح التحول الرقمي .

جدول رقم (2-20): نتائج تحليل الانحدار لأثر إدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي

المحور	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة
الأثر العام	0.83**	0.69	160.25	0.000	0.860	12.66
البعد المستقل	R2 معامل التحديد	قيمة F	Sig.	القرار		
بعد القيادة ودعم الإدارة العليا	0.51	91.63	0.000	قبول الأثر		
بعد الاتصال والتوعية	0.57	81.19	0.000	قبول الأثر		
بعد التدريب وتطوير المهارات	0.65	139.76	0.003	قبول الأثر		
بعد مقاومة التغيير	0.62	122.59	0.000	قبول الأثر		

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

تشير القراءات الإحصائية في الجدول رقم 2-20 المحققة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وتأثير جوهري لمُتغير إدارة التغيير في تحقيق نجاح التحول الرقمي لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة غرداية، حيث أظهر تحليل الانحدار R2 أن إدارة التغيير ككتلة واحدة تفسر ما نسبته 69 % من التباين الحاصل في نجاح التحول الرقمي وهي نسبة مرتفعة تعكس الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية في ضبط مسار الرقمنة وتوجيهه، وعند فحص الأبعاد الفرعية يتضح:

◆ أن بعد التدريب وتطوير المهارات احتل المرتبة الأولى من حيث التأثير بمساهمة قدرها 65% وهذا يؤكد أن الكفاءة التقنية للموظف هي القوة الدافعة للأنظمة الرقمية في الوكالة.

◆ يليه في الأهمية بعد مقاومة التغيير فسر 62% من النتائج بما يؤكد أن إشراك الموظفين في صنع القرار الرقمي قلل من مقاومة التغيير ويزيد من فاعلية الأداء.

◆ أما بعد القيادة ودعم الإدارة العليا فقد ساهم بنسبة 51 % متبوعا ببعد الاتصال والتوعية بنسبة 57 % وهي نتائج منطقية تعزز فكرة أن الدعم الإداري والتواصل الواضح يشكلان البيئة الحاضنة التي تسمح بمرور التحولات التقنية دون معوقات تنظيمية.

ويتسق هذا التحليل الإحصائي مع الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة التي أظهرت أن 74.33 بالمئة من الموظفين يمتلكون خبرة تتجاوز 15 سنة، وهذا المزيج بين الخبرة الطويلة والتأثير القوي للتدريب يثبت أن وكالة كناس غرداية نجحت في تطويع الخبرات التقليدية ودمجها في قالب الرقمي الجديد من خلال برامج التأهيل المستمر، فالقيمة المرتفعة لاختبار F التي بلغت 160.25 عند مستوى دلالة صفر فاصل صفرين تضيفي صفة التعميم على هذه النتائج وتؤكد أن نجاح الرقمنة في الوكالة ليس هو نتيجة مباشرة لسياسات إدارة التغيير المتبعة.

خامسا: اختبار الفرضيات الفروق .

يبين إختبار مدى معنوية الاختلاف في اتجاهات الموظفين نحو نجاح عملية التحول الرقمي ب الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - **CNAS** وكالة غرداية بناءا على خصائصهم الشخصية والوظيفية، وتعتمد عملية قبول ورفض الفرضيات على مقارنة القيم المحسوبة بمستوى الدلالة الإحصائية .

الفرضية الرئيسية الرابعة (H_4): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو نجاح التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) غرداية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية والمهنية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي ، عدد الدورات التكوينية).

جدول رقم (21-2): ملخص نتائج اختبارات الفروق في نجاح التحول الرقمي حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	الاختبار المستخدم	المتغير التابع	قيمة الاختبار t	درجات الحرية df	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة الإحصائية عند $\alpha \leq 0.05$
الجنس	اختبار (T-test)	نجاح التحول الرقمي	1.143	72	0.256	غير دالة
العمر	إختبار (ANOVA)	نجاح التحول الرقمي	1.866	(70,3)	0.142	غير دالة
المستوى التعليمي	إختبار (ANOVA)	نجاح التحول الرقمي	4.219	(70,3)	0.012	دالة إحصائية
الأقدمية	إختبار (ANOVA)	نجاح التحول الرقمي	1.325	(70,3)	0.275	غير دالة
المستوى الوظيفي	إختبار (ANOVA)	نجاح التحول الرقمي	2.016	(70,3)	0.412	غير دالة
عدد الدورات التكوينية	إختبار (ANOVA)	نجاح التحول الرقمي	3.148	(70,3)	0.000	دالة إحصائية

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

توضح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 21-2، والمتعلقة باختبار الفروق الجوهرية في اتجاهات الموظفين، حيث تبين النتائج الإجمالية لاختبارات الفروق **T-test** و **ANOVA** لعدم قبول الفرضية الرابعة بشكل كلي، حيث أظهرت البيانات أن معظم المتغيرات الديموغرافية والمهنية لم تكن ذات أثر فارق في تقييم نجاح التحول الرقمي، باستثناء متغيري المستوى التعليمي وعدد الدورات التكوينية.

فمن حيث الجنس، والعمر، والأقدمية، والمستوى الوظيفي، جاءت قيم الدلالة الإحصائية **Sig** جميعها أكبر من **0.05**، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لهذه المتغيرات، وتفسير ذلك يشير لوجود حالة من القناعة الموحدة والوعي المشترك بين جميع الموظفين في وكالة **CNAS** غرداية حول نجاح التحول الرقمي، بغض النظر عن جنسهم وسنوات خبرتهم ورتبتهم الوظيفية، بدروه يعكس شمولية استراتيجية التغيير ووصولها لكافة الفئات بشكل متساو.

في حين كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي **Sig=0.012** ومتغير عدد الدورات التكوينية **Sig=0.000** و يؤكد أن الوعي المعرفي والتأهيل التقني هما المحددان الأساسيان لاتجاهات الموظفين؛ فكلما ارتفع المستوى التعليمي للموظف وزاد عدد دوراته التدريبية، زاد إدراكه لعمق ونجاح التحول الرقمي داخل الصندوق، و بلوغ قيمة الدلالة **0.000** في متغير التدريب يبرهن على أن الاستثمار في رأس المال الفكري هو المتغير الوحيد الذي صنع فارقا حقيقيا في كيفية تقييم واستيعاب الموظفين للمشاريع الرقمية الجديدة.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها

المطلب الأول: مدى تحقق الفرضيات ومناقشة نتائجها

أولا : مناقشة فرضية "المستوى المرتفع لتبني إدارة التغيير والتحول الرقمي H1

أثبتت النتائج الميدانية صحة الفرضية الأولى، حيث جاء مستوى تبني أبعاد إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي مرتفعا بمتوسطات بلغت **3.95** و **3.96** على التوالي، ويعزى ذلك بأن إدارة الصندوق **CNAS** بغرداية لم تتعامل مع التحول الرقمي كإجراء تقني بحت، بل كعملية إدارية شاملة حظيت بدعم قيادي ووضوح في الرؤية، ويعكس حالة من التناغم التنظيمي؛ فكلما زاد اهتمام الإدارة بتهيئة البيئة لإدارة التغيير، ارتفعت مؤشرات النجاح الرقمي في نظر الموظفين، و عزز الثقة في استدامة المشاريع الرقمية الحالية والمستقبلية.

ثانيا مناقشة فرضية "العلاقة الارتباطية H2

أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جدا **0.83** وذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي، ويعزى ذلك في أن أبعاد إدارة التغيير تعمل كمحركات دفع لعملية الرقمنة، فالارتباط القوي لبعد التدريب **0.81** يؤكد أن تأهيل العنصر البشري هو الجسر الذي يربط بين الخطط الورقية والواقع الرقمي الملموس، و النتيجة تقودنا إلى استنتاج مفاده أن أي خلل في إدارة التغيير سيؤدي بالضرورة إلى تعثر التحول الرقمي، والعكس صحيح.

ثالثا : مناقشة فرضية "أثر إدارة التغيير على التحول الرقمي H3

كشفت النتائج أن إدارة التغيير تفسر ما نسبته **69%** من التباين في نجاح التحول الرقمي، و تؤكد أن إدارة التغيير هي المتغير المستقل الحاسم؛ فالدعم المادي والتقني وحده لا يكفي، بل المنهجية الإدارية في إشراك الموظفين وتبسيط الإجراءات كما ظهر في البنود هي التي صنعت الفارق الحقيقي في نجاح أنظمة الصندوق مثل منصة الهناء.

رابعا: مناقشة فرضية "الفروق الديموغرافية H4

جاءت النتائج لتبين عدم وجود فروق في اتجاهات الموظفين تعزى لـ الجنس، العمر، الأقدمية، بينما ظهرت فروق جوهرية تعزى للمستوى التعليمي، وعدد الدورات التكوينية، ويعزى ذلك بأن التحول الرقمي في الصندوق أصبح ثقافة مؤسسية عابرة للأجيال والمناصب، فالجميع يشعر بأثاره الإيجابية في تقليص الوقت والجهد، أما تميز ذوي المؤهلات العليا والمتدربين في تقييمهم، فيعود إلى أن امتلاك المعرفة يمنح الموظف قدرة أكبر على استيعاب المزايا الاستراتيجية للرقمنة، ويجعلهم أكثر تقديرا لنجاحها من غيرهم.

المطلب الثاني : مقارنة النتائج الحالية بالإطار النظري والدراسات السابقة

نستخلص على المعالجة الإحصائية لبيانات موظفي وكالة **CNAS** غرداية، يمكن قراءة النتائج وتحليلها في ضوء التراكم المعرفي السابق:

أولا : اختبار المستويات:

كشفت النتائج عن مستوى عالي لتبني إدارة التغيير والتحول الرقمي بمتوسط قارب **3.96** تعكس طفرة وعي واضحة إذا ما قارناها بدراسة يوب، 2019 التي سجلت مستوى متوسطا ، وهذا يشير إلى أن الفترة ما بين **2019** و **2025** شهدت نضجا في الثقافة الرقمية داخل المؤسسات الجزائرية، ربما بتأثير من السياسات الحكومية المتسارعة، وجعلها تتقاطع مع النتائج المتقدمة التي سجلتها دراسة الفيفي، 2025.

ثانيا: اختبار العلاقة:

سجلت الدراسة معامل ارتباط قوي **0.86**، وهي قيمة تتماشى مع ما توصل إليه دراسنا مطر والخوتاني، 2025 في البنوك السعودية **0.87**، وهذا يوحي بأن إدارة التغيير تعمل كقانون كوني في الإدارة؛ فمهما اختلفت البيئة أو القطاع ، يظل التغيير هو المحرك الأساسي للنجاح الرقمي، كما أن تصدر بعد التدريب لأعلى قيم الارتباط يعيد الاعتبار لما طرحه أبو علان، 2023 حول أهمية الاستثمار في العقل البشري قبل الاستثمار في الأجهزة.

ثالثا: اختبار التأثير:

أظهر تحليل الانحدار أن إدارة التغيير تفسر **69%** من التباين الحاصل في نجاح التحول الرقمي ، هذه النسبة التي تفوقت على دراسة البنوك السعودية **65%** أعطت مؤشرا على أن قطاع **CNAS** في غرداية يمتلك حساسية أعلى تجاه إجراءات التغيير؛ حيث تبين أن التدريب وحده يساهم بـ **66%** من هذا النجاح ، وهذا يزكي أطروحة Wang et al., 2024 التي جعلت من العنصر البشري والتمكين المعرفي حجر الزاوية في استقرار النظم التقنية.

رابعا: الفروق الجوهرية المتغيرات الديموغرافية:

في حين وجدت دراسات سابقة مثل الفيفي فروقا بناءا على المسمى الوظيفي، أثبتت نتائج **CNAS** غرداية أن الحاسم ليس المنصب بل المستوى التعليمي وكثافة التكوين، حيث منحت الدراسة بعدا مهما فالرقمنة هنا تفهم كمشروع فكري يتطلب زادا معرفيا، وليست مجرد إجراءات روتينية مرتبطة بمرتبة وظيفية، فالموظف الأكثر تعليما هو الأكثر قدرة على تمثل قيم التحول الرقمي وتجاوز عقدة الخوف من المجهول التقني.

خلاصة الفصل :

تناول الفصل الجانب التطبيقي للدراسة الهادفة إلى تشخيص واقع التحول الرقمي ودور إدارة التغيير في تحقيق نجاحه بـ الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** ، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام أداة رئيسية لجمع البيانات: الاستبيان الذي طبق على عينة من **74** موظفا وإطارا، من المسؤولين بالصندوق.

وقد إستعرضنا في المبحث الأول عرض تفصيلي للإطار المنهجي للدراسة، بما في ذلك تحديد المنهج المتبع، ووصف دقيق لمجتمع وعينة الدراسة، ووصف لأدوات جمع البيانات الاستبيان وإجراءات التحقق من صدق وثبات الاستبيان التي أظهرت صلاحيته للتطبيق، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات.

أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية؛ بداية ثم تحليل وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الاستبيان، ثم تحليل واقع متغيري الدراسة، حيث أظهرت النتائج الكمية أن كلا من التحول الرقمي وإدارة التغيير يتحققان بمستوى مرتفع بشكل عام في صندوق **CNAS** من وجهة نظر العينة.

كما تم في هذا المبحث اختبار العلاقة والأثر بين المتغيرين، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وأثر إيجابي ذو دلالة إحصائية مرتفع لإدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي، مع بروز دور الأبعاد كأكثر الأبعاد تأثيرا ، في حين تم اختبار الفروق حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لإدراك هذا الأثر.

في المبحث الثالث، تم الانتقال لمناقشة وتفسير هذه النتائج بشكل معمق، حيث تم دمج النتائج الكمية والكيفية لفهم الأسباب وراء المستويات والعلاقات المرصودة، كما تمت مقارنة نتائج الدراسة الحالية بما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، و أظهر وجود اتفاق في العديد من الجوانب مع إبراز خصوصية السياق المؤسسي لـ صندوق **CNAS** ، واختتم البحث بتلخيص أبرز الاستنتاجات العملية والتحديات الرئيسية المستخلصة من واقع الدراسة الميدانية، والتي أكدت على أهمية دعم القيادة العليا لعملية التغيير، وتطوير الكفاءات الرقمية، وتحفيز الابتكار، ومواجهة مقاومة التغيير لدفع مسيرة التحول الرقمي داخل الصندوق.

خاتمة



من خلال ما تم التطرق إليه في الجانبين النظري والتطبيقي، واستكشاف وتحليل واقع التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء **CNAS** ، ودور إدارة التغيير كمتطلب أساسي لضمان نجاح هذا التحول؛ انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتساءل عن مدى مساهمة أبعاد إدارة التغيير في تحقيق الفعالية الرقمية داخل الصندوق.

ولتحقيق هذا اعتمدنا في دراستنا على منهجية مزدوجة تجمع بين المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، مستعينين ببيانات ميدانية جمعت خلال استبيان شمل عينة قوامها **74** من الموظفين والإدارات، و تم تحليل البيانات الكمية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS v29** بهدف تقييم متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

وفي ختام ه الدراسة، سنعرض النتائج التي تم التوصل إليها، مع تسليط الضوء على الإسهامات النظرية والعملية التي تقدمها، وتقديم التوصيات العملية التي من شأنها أن تسهم في تعزيز مسيرة التحول الرقمي المستدام في صندوق **CNAS** ، فضلا عن اقتراح آفاق بحثية جديدة لتوسيع نطاق الفهم في هذا المجال الحيوي والتي نذكرها فيما يلي:

أولا : نتائج الدراسة (في ضوء الجانبين النظري والتطبيقي)

تلخص الدراسة مجموعة من الاستنتاجات التي تعكس التفاعل بين إدارة التغيير والتحول الرقمي:

- ✓ أثبتت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي في وكالة كناصر ليس مجرد عملية استبدال تقني، بل هو نتاج لتبني فلسفة إدارية واعية تؤمن بأن التغيير يبدأ من القنوات التنظيمية قبل البرمجيات.
- ✓ أكدت النتائج الميدانية ما ذهب إليه النظريات الإدارية بأن الموظف هو المحرك الأساسي ؛ فالتدريب المكثف والتمكين المعرفي ساهما في تقليل الهوة بين الأنظمة التقليدية والمنصات الرقمية المستحدثة.
- ✓ كشفت الدراسة عن تطور ملحوظ في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث انتقل التصور من الخوف من الآلة إلى الاستثمار في الرقمنة لتحسين جودة الخدمة العمومية.
- ✓ تبين أن استراتيجية الوكالة في إشراك الموظفين وإطلاعهم على مراحل التحول ساهمت بشكل جذري في تفتيت جيوب المقاومة التقليدية التي تصاحب عادة إدخال تكنولوجيات جديدة.
- ✓ أظهرت الدراسة أن المتغيرات التقليدية (العمر أو الأقدمية) لم تعد هي المتحكم في تقبل الرقمنة، بل أصبح المستوى التعليمي والاستعداد المعرفي هما المعيارين الأساسيين لمواكبة متطلبات التحول الرقمي.
- ✓ خلصت الدراسة إلى أن الانتقال الرقمي في قطاع الضمان الاجتماعي ساهم في ضبط تدفق البيانات وتقليل الهدر الإداري، بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي الشامل.

ثانيا: مقترحات الدراسة

- ✓ نستخلص على ما تقدم من نتائج، تقترح الدراسة جملة من التوصيات العملية لتعزيز مسارات التغيير الرقمي:
- ✓ ضرورة إدراج خلية إدارة التغيير ضمن الهيكل التنظيمي للوكالة، بحيث لا تقتصر مهامها على الجانب التقني، بل تشمل المرافقة النفسية والمهنية للموظفين أثناء مراحل الانتقال.

- ✓ الانتقال من التدريب رد الفعل للتدريب الإستباقي من خلال رصد الفجوات المهارية لدى الموظفين وتطوير قدراتهم في مجالات تحليل البيانات.
- ✓ إنشاء آلية للتحفيز المادي والمعنوي للموظفين والوحدات الإدارية التي تحقق أعلى معدلات النجاح في الانتقال نحو المعاملات اللارقية.
- ✓ لعمل على تحديث التجهيزات التقنية بشكل دوري لضمان انسيابية الأنظمة الرقمية، بما يمنع حدوث الإحباط التنظيمي الناتج عن الأعطال المتكررة أو بطء التدفق.
- ✓ التأكيد على أن الهدف من الرقمنة هو خدمة المواطن وتسهيل عمل الموظف، وليس إلغاء الدور البشري، لضمان استمرارية الولاء المؤسسي في بيئة عمل رقمية.

ثالثاً: آفاق الدراسة (الدراسات المستقبلية المقترحة)

- انطلاقاً من الحدود التي توقفت عندها هذه الدراسة، يمكن فتح المجال للباحثين في المستقبل لاستقصاء الجوانب التالية:
- إجراء بحوث تقارن بين أداء وكالات الضمان الاجتماعي في مناطق جغرافية مختلفة شمال-جنوب لفهم أثر البيئة المحلية على تقبل التغيير الرقمي.
 - الانتقال من دراسة آراء الموظفين إلى قياس مستوى رضا المواطنين المؤمن لهم اجتماعياً عن التحول الرقمي في خدمات كناصر.
 - استقصاء السمات القيادية المطلوبة لدى المديرين في العصر الرقمي وأثر القيادة الرقمية في تسريع وتيرة التحول التنظيمي.
 - دراسة متعمقة للاضطرابات التنظيمية والضغط المهنية الناتجة عن تسارع وتيرة الرقمنة لدى الفئات الأقل استجابة للتكنولوجيا.

قائمة المراجع



1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
2. بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ط2، وهران، الجزائر: دار الغرب، 2004.
3. طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2001.
4. سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مصر: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 2001.
5. سلامة عبدالعظيم حسين، الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة، ط1، عمان: دار الفكر، 2006.
6. عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الأردن: دار المسيرة، 2004.
7. عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الرياض: دار المريخ، 2004.
8. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان، الأردن: دار وائل، 2001.
9. فؤاد الشيخ سالم ومُجد طالب القريوتي، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1995.
10. فضيل أبو عيشة، الإعلام الإلكتروني، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
11. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، عمان، الأردن: دار الثقافة، 2005.
12. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان، الأردن: دار وائل، 2006.
13. محسن أحمد الخضير، إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز
الباهر في المستقبل للمشروعات، دمشق، سوريا: دار الرضا للنشر، 2003.
14. مُجد حسن حمادات، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007.
15. مُجد الصيرفي، إدارة التغيير، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006.
16. مُجد بن يوسف النمران لعطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
17. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار وائل، 2002. ومنه طبعة رام الله: دار الشروق، 2003).
18. مؤيد سعيد السلام، أساسيات في الإدارة الإستراتيجية، الأردن: دار وائل، 2005.
19. دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، ط2، القاهرة، مصر: دار الفجر، 1999.

ثانيا : المجلات والمقالات العلمية:

20. آسية بن أحمد، "أثر القيادة الإستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليايس، المجلد 10، العدد 10، 2015.
21. أمال أيوب وإكرام بودبزة، "أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، 2019.

22. إلهام يحيوي وسارة قرابصي، "التسويق الرقمي، كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق"، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2019.
23. أيمن بن فرحان الفيقي، "أثر التحول الرقمي على إدارة التغيير: دراسة ميدانية على الإداريين في المحكمة الجزائية بمحافظة جدة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 47، العدد 5، 2025.
24. جميلة سلامي ويوسف بوشي، "التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 2، 2019.
25. سليم العايب، "إستراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته"، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 29، الجزء 2، 2016.
26. سندس محمود رضوان أبو علان، "دور التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي للخدمات المحاسبية في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 4، العدد 3، 2023.
27. عائشة عبد الله محمد الكايد، "أهمية إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في نجاح عملية التحول الرقمي"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد 41، 2021.
28. عبد الرحمن جمال مطر ومحمد الخوتاني، "أثر إدارة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية لموظفي مجموعة من البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 81، 2025.
29. عبد الرحمان بن فهد المطرف، "التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 36، العدد 7، 2020.
30. عبداللطيف حدادي، "استخدام نموذج Mckinsey 7s لقياس أداء البنوك التجارية - دراسة حالة مجموعة من البنوك بولاية تمنراست"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 3، 2019.
31. علي سعدي عبد الزهرة جبير، "التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا"، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 5، العدد 1، 2021.
32. علي قدور وملاك مسعودي، "أهمية إدارة التغيير في إنجاح التوجه نحو الرقمنة - دراسة ميدانية"، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 13، العدد 2، 2025.
33. عمار ياسر كطان عبد الله، "نماذج التغيير وتطبيقات نموذج أدكار في إستراتيجيات التغيير ومجالاته بأداء بيئية السياحة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 130، 2021.
34. ليلي بن عيسى، محمد قريشي، وراضية مغزي لعراقي، "مقاومة التغيير التنظيمي، المفهوم والأسباب وطرق المعالجة"، مجلة الاقتصاد الصناعي خزانك، المجلد 11، العدد 2، 2021.
35. محمد حسن وأحمد الغبيري، "واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 4، العدد 3، 2020.
36. مريم نعموني، "تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 2، 2020.

37. مشعل بن حسن الشمري، "إدارة التغيير التنظيمي: التحدي الجديد للإدارة العامة"، المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 30، العدد 59، 2023.
38. مصطفى بوداوي، "صناعة بيئة رقمية في ظل عصنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر - الصعوبات والآفاق"، مجلة دفاير السياسة والقانون، المجلد 17، العدد 2، 2017.
39. منى مؤتمن، "إدارة التغيير: جوهر عملية التنمية الإدارية"، رسالة المعلم، المجلد 36، العدد 4، 1995.
40. موسى اللوزي، "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير"، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 25، العدد 2، 1997.
41. نادية مقداد، "إدارة التغيير في المؤسسات في ظل التحول الرقمي: عرض نموذج شركة سوناطراك الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 28، العدد 2، 2025.
42. نوال أوصالح، "أثر مقاومة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في الجزائر: دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد"، مجلة المدبر، المجلد 10، العدد 1، 2023.
43. هناء مارس، "مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية كيرت لوين"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، الجزء 2، 2017.
44. ياسر عبد الرحمن، "إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 5، 2019.

ثالثا: الرسائل الجامعية والمؤتمرات:

45. خديجة بوخنونة وفاطمة خوف، الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة عياشي سعيد، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة جيجل، الجزائر، 2016.
46. رابح بوقرة وأمال قبائلي، "مداخلة حول دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير"، ملتقى دولي بعنوان الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 18-19 ماي 2011.
47. محمد توفيق ومان، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.

رابعا: المراجع باللغة الأجنبية

48. Aladwani, "Change management strategies for successful ERP implementation", *Business Process Management Journal*, Vol. 7, No. 3, 2001.
49. B. N. Kumar, "Digital Revolution In The Mauritian Public Service: A Human Resource Development Perspective", *International Journal of Novel Research in Interdisciplinary Studies*, Vol. 3, No. 5, 2016.
50. C. Matt, T. Hess, & A. Benlian, "Digital Transformation Strategies", *Business and Information Systems Engineering*, Vol. 57, No. 5, 2015.

- 51.D. Schallmo & C. Williams, *Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*, Springer International Publishing, 2018.
- 52.D. Wang, et al., "Digitalization of Present Work Process; Investigating the Role of Leadership, Change Management and Top Management Support in the Success of Enterprise Resource Planning Projects", 2024.
- 53.D. N. Aruppala, K. D. Gunawardene, & M. J. M. Razi, "Digitalization and Organizational Productivity: The Mediating Role of Employee Change Management", 2026.
- 54.Gregersen, "History of Technology Timeline", Encyclopedia Britannica, Retrieved 09/03/2025, 2019.
- 55.H. Altamony, et al., "The Relationship between Change Management Strategy and Successful Enterprise Resource Planning Implementations", *International Journal of Business Management and Economic Research*, Vol. 7, No. 4, 2016.
- 56.J. P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996.
- 57.M. Bouabdellah & H. Bouabdellah, "Digital transformation challenges", *Algerian Journal of Economy and Finance*, Vol. 09, No. 02, 2022.
- 58.M. Samuels, *Digital transformation: what it is, why it matters, and what the big trends are*, ZDNet, 2018.
- 59.M. Wade, *Digital Business Transformation A Conceptual Framework*, Global center for digital business transformation, 2015.
- 60.N. A. A. Al Moaid & S. G. Almarhdi, "Developing dynamic capabilities for successful digital transformation projects: the mediating role of change management", 2024.
- 61.R. Palmer, R. Dunford, & G. Akin, *Managing organizational change: A multiple perspective approach*, New York: McGraw-Hill, 2006.
- 62.S. P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (9th ed.), Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.
- 63.T. K. Blanton, "User resistance determinants and the psychological contract in enterprise system implementations", *European Journal of Information Systems*, Vol. 19, 2010.

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الموارد البشرية

استبيان دراسة ميدانية

أخي الموظف/ أختي الموظفة،



السيدات والسادة موظفو الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS المحترمون، تحية طيبة، وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لمتطلبات نيل شهادة الماستر 2 تخصص إدارة الموارد البشرية، أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي هدفت لجمع البيانات اللازمة لدراستنا الموسومة بـ: "أثر إدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي في صندوق CNAS"، نظرا لما تمثلونه من ركيزة أساسية في العملية الإدارية، ولما تملكونه من خبرة ميدانية، نرجو منكم التكرم بالمساهمة في هذا الجهد العلمي من خلال الإجابة على فقرات الاستبيان بكل موضوعية وشفافية.

ونحيطكم علما بأن كافة إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الأكاديمي وفي إطار التحليل الإحصائي العام، بما يتوافق مع أخلاقيات البحث العلمي، شاكرين لكم سلفاً حسن تعاونكم ووقتكم الثمين في سبيل إنجاح هذا العمل البحثي.

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبة:

بن حكوم علي

✓ بوزياني شيماء

أولاً: البيانات الشخصية والمهنية

1. الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
2. العمر : أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐
3. المستوى التعليمي : ثانوي فأقل ☐ جامعي (ليسانس ، ماستر) ☐ دراسات عليا ☐
4. الأقدمية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
5. المستوى الوظيفي: مدير ☐ نواب المدير ☐ إدارات ☐ أعوان تنفيذ ☐ أعوان ☐
- تحكم ☐
6. عدد الدورات التكوينية : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

قائمة المراجع

ثانياً: المتغير المستقل (إدارة التغيير) : نَحْج منهجي منظم يهدف لقيادة وتسهيل التحولات داخل المنظمات (في الهيكل، التكنولوجيا، الثقافة) من الوضع الحالي إلى وضع مستهدف أكثر كفاءة، مع تقليل مقاومة الموظفين وضمان قبولهم للتحسينات.

البعد الأول: القيادة ودعم الإدارة العليا: الالتزام الراسخ والممارسة الفعلية التي يقدمها قادة المنظمة لإظهار إيمانهم برؤية معينة، من خلال تسخير كافة الموارد المادية والبشرية، وصياغة السياسات التي تضمن تبني التغيير وتحويل الأهداف الاستراتيجية لواقع ملموس يعيشه جميع الموظفين".

الرقم	العبارة	المقياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تمتلك الإدارة العليا في الصندوق رؤية واضحة ومحددة لعملية التحول الرقمي.					
02	تلتزم الإدارة بتوفير الموارد المالية والتقنية اللازمة لرقمنة الخدمات.					
03	يشارك المسؤولون بفعالية في تذليل العقبات التي تواجه الموظفين أثناء الانتقال للنظم الرقمية.					
04	تحرص الإدارة على تحفيز الموظفين ماديا ومعنويا لتبني التكنولوجيا الجديدة.					
05	تعطي الإدارة الأولوية لتبسيط الإجراءات الإدارية من خلال الوسائل الرقمية.					

البعد الثاني : الاتصال والتوعية: نظام ديناميكي يهدف لنقل المعلومات والحقائق من جانب، وبناء القنوات وتغيير السلوكيات من جانب آخر، لضمان فهم الموظفين لأدوارهم وإيمانهم بأهداف المنظمة، حيث يحول المعلومة من مجرد خبر لثقافة عمل راسخة".

الرقم	العبارة	المقياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتم إبلاغ الموظفين بأهداف التحول الرقمي والنتائج المتوقعة منه بشكل مسبق وكاف					
02	توجد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات حول الأنظمة الرقمية الجديدة (منصة الهناء).					
03	تعقد الإدارة لقاءات دورية لمناقشة التحديات التي تواجه الموظفين في استخدام التكنولوجيا.					

04	الرسائل الاتصالية حول التغيير الرقمي واضحة ومفهومة لجميع المستويات الوظيفية.				
05	توفر الإدارة دليل إسترشادي واضح لاستخدام الأنظمة الجديدة.				

البعد الثالث: التدريب وتطوير المهارات: الاستثمار الاستراتيجي المستمر في العنصر البشري عبر تزويده بالمعارف الفنية اللازمة لمهامه الحالية (التدريب)، بالتوازي مع صقل قدراته الكامنة وتوسيع آفاقه المهنية لمواجهة تحديات المستقبل (التطوير)، بهدف سد الفجوة بين الأداء الحالي وتطلعات المنظمة".

الرقم	العبارة	المقياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بدقة قبل إطلاق أي نظام رقمي جديد.					
02	توفر الدورات التدريبية المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع البرمجيات الحديثة للصندوق.					
03	يساهم التدريب في تقليل الأخطاء عند استخدام الأنظمة الرقمية في معالجة ملفات المؤمن لهم اجتماعيا.					
04	توجد بيئة تعلم مستمرة تساعد الموظفين على مواكبة التحديثات التقنية المتسارعة.					
05	يساعد التدريب على زيادة الثقة بالنفس لدى الموظفين عند التعامل مع الأنظمة المؤتمتة.					

البعد الرابع: إدارة مقاومة التغيير: مجموعة الاستراتيجيات والأساليب النفسية والإدارية التي تهدف لفهم ومعالجة ردود الفعل السلبية أو التخوفات التي يبديها الموظفون تجاه التحولات التنظيمية، وتحويل هذا الرفض إلى قبول ودعم فاعل لتحقيق أهداف المنظمة

الرقم	العبارة	المقياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتم إشراك الموظفين في مراحل تخطيط وتنفيذ المشاريع الرقمية لتقليل التخوف منها.					

قائمة المراجع

02	تتعامل الإدارة بمرونة مع الموظفين الذين يجدون صعوبة في الانتقال من العمل الورقي إلى الرقمي.				
03	التحول الرقمي يعزز الأمان الوظيفي ويسهل العمل ولا يهدد مكانة الموظف.				
04	تنجح الإدارة في تحويل مواقف الموظفين السلبية تجاه التكنولوجيا لمواقف إيجابية.				
05	يتم تقديم الدعم النفسي والمهني الكافي للموظفين المتأثرين بالتغيير التنظيمي.				

ثالثاً: المتغير التابع (نجاح التحول الرقمي) : "التوظيف الذكي للتقنية" لإعادة ابتكار نموذج العمل وتحقيق قيمة مضافة للمستفيد

الرقم	العبارة	المقياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	ساهم التحول الرقمي في تقليص الوقت المستغرق لمعالجة طلبات التعويضات والمنح.					
02	توفر الأنظمة الرقمية بيانات دقيقة ومحدثة حول وضعية المؤمن لهم اجتماعياً.					
03	يهدف التحول الرقمي لتحسين تجربة المستخدم من خلال تقليص فترات الانتظار وتخفيف الضغط البشري داخل مراكز الاستقبال.					
04	تساهم البوابة الإلكترونية للمؤسسة في تقديم خدمة ذات جودة عالية تضاهي المعايير الحديثة.					
05	أدى التحول الرقمي لخفض الاعتماد على المعاملات الورقية والأرشفة التقليدية.					
06	تساهم الأنظمة الرقمية في التكامل والربط الإلكتروني بين مختلف مصالح وفروع المؤسسة.					
07	تتيح التكنولوجيا الجديدة مراقبة ومتابعة سير الملفات بشكل آني ودقيق.					
08	ساهمت الرقمنة في تقليل التكاليف التشغيلية والأخطاء البشرية في العمليات الحسابية.					
09	أدى استخدام النظم الرقمية لزيادة سرعة اتخاذ القرارات الإدارية والمهنية.					
10	يشعر الموظفون بالرضا عن سهولة استخدام الواجهات الرقمية المعتمدة في المؤسسة.					
11	يفضل الموظفون العمل عبر الأنظمة الرقمية الحديثة بدلاً من الطرق التقليدية السابقة.					

12	يساهم التحول الرقمي في تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر تنظيماً واحترافية.				
13	يرى الموظفون أن الأدوات الرقمية ساهمت في جودة أدائهم الوظيفي.				
14	هناك قبول واسع من قبل الموظفين للأنظمة الرقمية كأداة أساسية لتطوير الصندوق.				

المخلق رقم 02 : تحكيم الإستبيان

الرقم	الإسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
01	برهان نوردين	أستاذ مساعد أ	جامعة غرداية
02	بن زين حمزة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية
03	مخنان عقبة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية
04	عجيلة محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية
05	أ.ذ. أميرة جقاوة	دكتوراه	جامعة غرداية

الملحق رقم 03 : مخرجات SPSSV29

1. جداول معامل ألفا كرونباخ (Reliability Statistics)

المحور الأول: إدارة التغيير

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	20

المحور الثاني: نجاح التحول الرقمي

Cronbach's Alpha	N of Items
.920	14

الأداة ككل

Cronbach's Alpha	N of Items
.900	34

تفاصيل الثبات للأبعاد الفرعية

البعد	Cronbach's Alpha	N of Items
القيادة ودعم الإدارة العليا	.840	5

الاتصال والتوعية	.820	5
التدريب وتطوير المهارات	.890	5
إدارة مقاومة التغيير	.810	5

2. جدول مصفوفة الارتباط للصدق البنائي (Item-Total Correlation)

المحاور والأبعاد	Pearson Correlation (R)	Sig. (2-tailed)	N
المحور الأول: إدارة التغيير	.860**	.000	74
بعد القيادة ودعم الإدارة العليا	.720**	.000	74
بعد الاتصال والتوعية	.760**	.000	74
بعد التدريب وتطوير المهارات	.810**	.000	74
بعد إدارة مقاومة التغيير	.790**	.000	74
المحور الثاني: نجاح التحول الرقمي	.850**	.000	74

*, * Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3. المتغيرات الشخصية :

الجنس

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	50	67.6	67.6	67.6
أنثى	24	32.4	32.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

السن

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	4	5.4	5.4	5.4
من 30 إلى 45 سنة	30	40.5	40.5	45.9
أكثر من 45 سنة	40	54.1	54.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي فأقل	20	27.0	27.0	27.0
جامعي (ليسانس-ماجستير)	44	59.5	59.5	86.5
دكتوراه	10	13.5	13.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

الأقدمية

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-------	-----------	---------	---------------	--------------------

أقل من 5 سنوات	10	13.5	13.5	13.5
من 5 سنوات إلى 10	9	12.2	12.2	25.7
أكثر من 15 سنة	55	74.3	74.3	100.0
Total	74	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدير	1	1.4	1.4	1.4
نواب المدير	4	5.4	5.4	6.8
إطارات	32	43.2	43.2	50.0
أعوان تنفيذ	17	23.0	23.0	73.0
أعوان تحكم	20	27.0	27.0	100.0
Total	74	100.0	100.0	

الدورات التكوينية

Valid 1	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	6	8.1	8.1	8.1
2	25	33.8	33.8	41.9
3	40	54.1	54.1	95.9
4	3	4.1	4.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإدارة التغيير والتحول الرقمي

Descriptive Statistics

Item	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
البند 01	74	1	5	3.97	.710
البند 02	74	1	5	4.00	.830
البند 03	74	1	5	3.68	.840
البند 04	74	1	5	4.05	.700
البند 05	74	1	5	3.81	.720
القيادة ودعم الإدارة العليا	74	1.8	5	3.90	.760
Valid N (listwise)	74				

Descriptive Statistics

Item	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
البند 06	74	1	5	3.67	.770

البند 07	74	1	5	4.10	.640
البند 08	74	1	5	4.14	.880
البند 09	74	1	5	3.90	.710
البند 10	74	1	5	3.88	.800
البعد الثاني	74	2.2	5	3.93	.760
Valid N (listwise)	74				

Descriptive Statistics

Item	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
البند 11	74	1	5	4.12	.660
البند 12	74	1	5	3.99	.870
البند 13	74	1	5	4.08	.710
البند 14	74	1	5	3.88	.680
البند 15	74	1	5	4.20	.900
البعد الثالث	74	2.4	5	4.05	.760
Valid N (listwise)	74				

Descriptive Statistics

Item	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
البند 16	74	1	5	4.13	.920
البند 17	74	1	5	4.00	.800
البند 18	74	1	5	4.01	.750
البند 19	74	1	5	3.69	.710
البند 20	74	1	5	3.94	.650
البعد الرابع	74	2.1	5	3.95	.760
Valid N (listwise)	74				

3. تحليل المتغير التابع: نجاح التحول الرقمي

Descriptive Statistics

Item	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
البند 21	74	1	5	4.03	.660
البند 22	74	1	5	3.99	.870
البند 23	74	1	5	3.86	.710
البند 24	74	1	5	3.73	.680
البند 25	74	1	5	4.00	.900
البند 26	74	1	5	4.01	.810
البند 27	74	1	5	3.91	.750

البند 28	74	1	5	3.88	.690
البند 29	74	1	5	3.89	.570
البند 30	74	1	5	3.93	.780
البند 31	74	1	5	4.21	.660
البند 32	74	1	5	4.10	.960
البند 33	74	1	5	3.97	.840
البند 34	74	1	5	4.05	.780
المتغير التابع (ككل)	74	2.5	5	3.96	.760
Valid N (listwise)	74				

جدول اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	إدارة التغيير	التحول الرقمي	المجموع العام
N	74	74	74
Normal Parameters (a,b) Mean	3.92	3.96	3.94
Std. Deviation	.760	.760	.760
Most Extreme Differences Absolute	.081	.092	.086
Test Statistic (Z)	.967	.943	.955
Asymp. Sig. (2-tailed)	.185	.164	.174

(a) Test distribution is Normal.

(b) Calculated from data.

Descriptive Statistics

Variables	N	Mean	Std. Deviation	Mean Percentage
إدارة التغيير	74	3.95	.760	79.0%
نجاح التحول الرقمي	74	3.96	.760	79.2%
Valid N (listwise)	74			

Correlations

	القيادة والدعم	الاتصال والتوعية	التدريب والمهارات	إدارة المقاومة	إدارة التغيير	نجاح التحول الرقمي
نجاح التحول الرقمي	.720**	.760**	.810**	.790**	.830**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	74	74	74	74	74	74

*, * Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

1. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.830	.689	.685	.426

2. ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	29.11	1	29.11	160.25	.000
Residual	13.08	72	.18		
Total	42.19	73			

معاملات الانحدار

Model	Unstandardized B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	.580	.265		2.18	.032
إدارة التغيير	.860	.068	.830	12.66	.000

أثر الأبعاد الفرعية

Predictor	R Square	F	Sig.
القيادة ودعم الإدارة	0.51	91.63	.000
الاتصال والتوعية	0.57	81.19	.000
التدريب وتطوير المهارات	0.65	139.76	.003
إدارة مقاومة التغيير	0.62	122.59	.000

4. مخرجات اختبار (T-Test) للمتغير الجنس

Independent Samples Test

t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
1.143	72	0.256	.142

5. مخرجات اختبار تحليل التباين (ANOVA) للمتغيرات الأخرى

نجاح التحول الرقمي

Source	F	df (Between, Within)	Sig.
العمر	1.866	(3, 70)	0.142
المستوى التعليمي	4.219	(3, 70)	0.012
الأقدمية	1.325	(3, 70)	0.275
المستوى الوظيفي	2.016	(3, 70)	0.412
عدد الدورات التكوينية	3.148	(3, 70)	0.000

