



جامعة عكباتنة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق مفهوم التحول الرقمي في

المؤسسة

– دراسة حالة مركز الضرائب بعكباتنة –

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

د/ بوقرة نور الهدى

بوشارب رحاب أمينة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	جامعة عكباتنة	د. عجيلة حنان
مشرفا ومقررا	جامعة عكباتنة	د. بوقرة نور الهدى
مناقشا	جامعة عكباتنة	د. بلعربي محمد

الموسم الجامعي: 2024-2025



جامعة عكباتنة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بمعنوان:

أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق مفهوم التحول الرقمي في

المؤسسة

– دراسة حالة مركز الضرائب بعكباتنة –

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

د/ بوقرة نور الهدى

بوشارب رحاب أمينة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	جامعة عكباتنة	د. عجيلة حنان
مشرفا ومقررا	جامعة عكباتنة	د. بوقرة نور الهدى
مناقشا	جامعة عكباتنة	د. بلعربي محمد

الموسم الجامعي: 2024-2025

إهداء



إلى نفسي

التي عبرت الطريق رغم كل التحديات، والتي لم تتراجع حين
تعثرت وتعبت ولقد نالتها في الأخير

أهديكي هذا العمل نتيجة لصبرك وإصرارك

إلى أمي وأبي الذي أحمل اسمه بكل فخر

إلى إخوتي وعائلتي وإلى كل رفاقي

رحاب أمينة



شكر وعرفان

الحمد لله دائما وابدا

الشكر لله الذي وفقنا وأبلغنا هذه اللحظة التي كانت منتظرة والذي لولا تيسيره

وتوفيقه ما وصلنا

أخص بالشكر وعظيم الامتنان استاذتي أولا ومشرفتي بوقرة نور الهدى على ما قدمته
من دعم وتوجيه ومتابعة مستمرة خلال إنجاز هذا البحث، فكان لحرصها وتوجيهها
الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.

كما أشكر جميع أساتذتي الأفاضل الذين درسوني طيلة هذه السنوات كل باسمه.

ولا أنسى اللجنة المناقشة لقبولها مناقشة هذا العمل.

وكل من ساهم أو دعم أو شجعني بكلمة أو فعل

فلكم جميعا مني كل التقدير والاحترام

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق مفهوم التحول الرقمي في مركز الضرائب فرع غرداية، وللوصول إلى أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمنا أداة الاستبيان، وتكوّن مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين العاملين في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 35 استبيان، وتم إسترجاع 31 استبيان أي بنسبة 85%، أما تحليل البيانات المتحصل عليها فتم بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS26).

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة التغيير في - مركز الضرائب - فرع غرداية كان مرتفعاً، أما مستوى نجاح التحول الرقمي كان متوسط، مع وجود تفاوت في تطبيق بعض مؤشرات، كما تبين لنا وجود ارتباطات موجبة قوية بين أبعاد إدارة التغيير والتحول الرقمي، خاصة فيما يتعلق بالمرونة التنظيمية والتغيير التكنولوجي. وأكد تحليل الانحدار أن لأبعاد إدارة التغيير: التغيير في الأفراد، التغيير في الهيكل التنظيمي، الدعم القيادي، التغيير في التكنولوجيا ومقاومة التغيير أثراً ذو دلالة إحصائية في نجاح تطبيق التحول الرقمي، كما توصلنا إلى عدم وجود فروق تعزى إحصائياً للعوامل الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية والمستوى الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، تحول رقمي، تغيير في الأفراد، تغيير في الهيكل التنظيمي، دعم قيادي، تغيير في التكنولوجيا.

Abstract:

This study aims to identify the impact of change management on the successful implementation of the digital transformation concept within the tax center. To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was used as the data collection tool. The study population consisted of a group of employees working in the organization under study, with 35 questionnaires distributed and 31 questionnaires returned, representing a response rate of 85%.

The collected data was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS version 26). The study results showed that the level of change management implementation in the Tax Center – Ghardaia Branch – was high, while the level of digital transformation success was moderate, with variations in the application of some of its indicators. Furthermore, strong positive correlations were found between the dimensions of change management and digital transformation, particularly concerning organizational flexibility and technological change. Regression analysis confirmed that the dimensions of change management – change in individuals, change in organizational structure, leadership support, change in technology, and resistance to change – have a statistically significant impact on the success of digital transformation. The study also found no statistically significant differences attributable to the personal and functional factors of the study sample members based on the variables of gender, age, educational level, seniority, and job level.

Keywords: Change management, digital transformation, change in individuals, change in organizational structure, leadership support, change in technology.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
–	الإهداء
–	شكر وعرفان
IV	ملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ- ز	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة	
09	تمهيد
09	المبحث الأول : الاطار النظري لإدارة التغيير والتحول الرقمي
28	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
39	تمهيد
40	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة وطرق وأدوات الدراسة
55	المبحث الثاني : تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج
78	خلاصة الفصل
80	الخاتمة
91	قائمة المراجع
99	الملاحق
112	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(1-1)
30	توزيع الاستبيان	(1-2)
40	درجة الارتباط بين عبارات بعد التغيير في الافراد والدرجة الكلية	(2-2)
43	درجة الارتباط بين بعد المرونة التنظيمية والدرجة الكلية للبعد	(3-2)
43	درجة الارتباط بين عبارات بعد التغيير في التكنولوجيا والدرجة الكلية للبعد	(4-2)
44	درجة الارتباط بين بعد الدعم القيادي ودرجة الكلية للبعد	(5-2)
44	درجة الارتباط بين بعد إدارة مقاومة التغيير والدرجة الكلية للبعد	(6-2)
45	درجة الارتباط بين عبارات المحور التحول الرقمي والدرجة الكلية للمحور	(7-2)
46	اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحور الاستبيان	(8-2)
46	فئات مقياس ليكرت ودلالاتها	(9-2)
47	اختبار التوزيع الطبيعي	(10-2)
48	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(11-2)
48	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(12-2)
49	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(13-2)
50	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل الوظيفي	(14-2)
51	توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية	(15-2)
52	توزيع عينة الدراسة حسب مستوى المهارة في التحكم بالأدوات الرقمية	(16-2)
53	استجابة الافراد لبعد التغيير في الأفراد	(17-2)
54	استجابة الافراد لبعد التغيير في الهيكل التنظيمي	(18-2)
55	استجابة الافراد لبعد التغيير في التكنولوجيا	(19-2)
56	استجابة الافراد لبعد الدعم القيادي	(20-2)
56	استجابة الافراد لبعد إدارة مقاومة التغيير	(21-2)
57	استجابة الافراد العينة التحول الرقمي	(22-2)
58	اختبار T لمعرفة مستوى تطبيق إدارة التغيير في مركز الضرائب	(23-2)
59	اختبار T لمعرفة مستوى نجاح التحول الرقمي في مركز الضرائب	(24-2)

61	يوضح اختبار معامل الارتباط بيرسون بين التغير في الدعم القيادي والتحول الرقمي	(25-2)
62	يوضح اختبار معامل الارتباط بيرسون بين التغير في الافراد والتحول الرقمي	(26-2)
62	يوضح اختبار معامل الارتباط بيرسون بين التغير في التكنولوجيا والتحول الرقمي	(27-2)
63	يوضح اختبار معامل الارتباط بيرسون بين التغير في إدارة مقاومة التغيير والتحول الرقمي	(28-2)
64	يوضح اختبار معامل الارتباط بيرسون بين التغير في المرونة التنظيمية والتحول الرقمي	(29-2)
65	اختبار T test لدراسة الفروق في إجابات الافراد المبحوثين حول إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي في مركز الضرائب	(30-2)
66	اختبار ANOVA لدراسة الفروق في إجابات الافراد المبحوثين حول إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي في مركز الضرائب	(31-2)
69	اختبار الانحدار المتعدد أثر أبعاد إدارة التغيير في نجاح مفهوم تطبيق التحول الرقمي	(32-2)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب	37
(2-1)	تسجيل الدخول للنظام	39
(2-2)	ادخال اسم المكلف للحصول على الوضعية الجبائية له.	39
(3-2)	الوضعية الجبائية للمكلف	40
(4-2)	وثيقة مستخرجة من الجداول	40

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
ملحق رقم (01)	الأساتذة المحكمين للإستبيان
ملحق رقم (02)	الإستبيان النهائي
ملحق رقم (03)	أسئلة المقابلة
ملحق رقم (04)	مخرجات برنامج SPSS

مقدمة

عامة

أ- توطئة:

يشهد العالم اليوم تغيرات وتحولات متسارعة خصوصاً في المجال التكنولوجي، مما أجبر المؤسسات على مواكبة هذه التغيرات لضمان بقاءها واستمرارها في سوق المنافسة لأجل تحقيق أهدافها المرجوة. ومن أبرز هذه التحولات التحول الرقمي الذي يعد أحد نتائج الثورة الصناعية الرابعة، الأمر الذي يفرض على المؤسسة ضرورة التحلي بمرونة أكبر والقدرة على التكيف مع التغيرات في بيئتها الخارجية.

يشير التحول الرقمي إلى دمج التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف جوانب عمل المؤسسة، بهدف تطوير أساليب الأداء والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للعملاء. ولضمان نجاح هذا التحول وتنفيذه بكفاءة، تبرز أهمية إدارة التغيير كعنصر محوري وأساسي. إذ أن غياب إدارة فعالة للتغيير قد يؤدي إلى مقاومة داخلية تؤثر سلباً على سير عملية التحول، مما يُعيق تحقيق الأهداف المرجوة.

فتتولى إدارة التغيير تمهيد الطريق وتوجيه المؤسسة خلال عملية التحول الرقمي بكل كفاءة ومرونة، بداية من سبب التغيير وصولاً إلى تحقيق الأهداف المخطط لها، وذلك عن طريق تهيئة الكوادر البشرية وتوعيتهم وتوفير بيئة الملائمة، إضافة إلى معالجة ما يعوق ويفشل إنجاز عملية التحول الرقمي. وبالتالي فإن التكامل بين إدارة التغيير والتحول الرقمي يمثل ضرورة استراتيجية لتحقيق النجاح والتميز المؤسسي في عصر الاقتصاد الرقمي.

فنظراً للدور الحيوي الذي تلعبه إدارة التغيير في قيادة مسار التحول الرقمي وضمان تحقيقه لأهدافه، إن ذلك يشير تساؤلاً جوهرياً حول طبيعة هذا التأثير وكيف يتضح في الواقع العملي، خاصة في إطار مؤسسة محددة كمرکز الضرائب وهو ما يدفعنا إلى طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ب- إشكالية الدراسة:

إنطلاقاً مما سبق ذكره تتبلور لنا الإشكالية التالية:

" هل هناك أثر لإدارة التغيير على نجاح تطبيق التحول الرقمي في مؤسسة مركز الضرائب؟".

ج- الأسئلة الفرعية: تم تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى تطبيق إدارة التغيير في مركز الضرائب حسب آراء عينة الدراسة؟
- ما هو مستوى نجاح التحول الرقمي في مركز الضرائب حسب آراء عينة الدراسة؟
- ما هو واقع التحول لرقمي في مركز الضرائب فرع غرداية؟
- ما هي آليات (أو مظاهر) التحول الرقمي الموجودة على مستوى مركز الضرائب؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق ادارة التغيير والتحول الرقمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المؤهل الوظيفي، الخبرة المهنية)؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد ادارة التغيير ونجاح التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

د - فرضيات الدراسة:

بناء على الإشكالية والأسئلة الفرعية طرح الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الرئيسية الأولى:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- من أجل إثبات الفرضيات الرئيسية نختبر الفرضيات الفرعية التالية:

أ - الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم القيادي ونجاح التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ."
- الفرضية الفرعية الثانية: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الافراد ونجاح التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ."
- الفرضية الفرعية الثالثة: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا ونجاح التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ."
- الفرضية الفرعية الرابعة: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة مقاومة التغيير ونجاح التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ."
- الفرضية الفرعية الخامسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية ونجاح التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- ✓ الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين ابعاد ادارة التغيير (الدعم القيادي، التغيير في الافراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المرونة التنظيمية، إدارة مقاومة التغيير) على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة.

✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية "الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية في العمل.

ب- أسباب إختيار الموضوع:

يعود إختيار الموضوع لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

1. الدوافع الذاتية:

- الرغبة في معالجة هذا الموضوع والاهتمام الشخصي في كل ما يخص مواضيع التحول الرقمي.
- حب التعلم واكتساب الخبرات المعرفية والرغبة في البحث الميداني؛

2. الدوافع الموضوعية:

- تزايد الاهتمام بموضوع إدارة التغيير والتحول الرقمي داخل المؤسسة؛
- الرغبة في معرفة اتجاهات موظفي المؤسسة محل الدراسة حول مستوى التحول الرقمي فيها، من أجل التعرف على نقاط القوة التي ساهمت في نجاحه، وأيضا نقاط الضعف التي قد تؤدي الى تخفيض مستواه؛

ت- أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذا الموضوع في:

❖ الأهمية الأكاديمية:

تتمثل الأهمية الأكاديمية للدراسة في المساهمة في إثراء المكتبة العلمية بنتائج هذه الدراسة من خلال التأثير الافتراضي بين المتغيرين، وتقديم إطار نظري عن إدارة التغيير والتحول الرقمي لكي يستفيد منه الباحثين في هذا المجال.

❖ الأهمية الميدانية:

تتمثل الأهمية الميدانية للدراسة في كونها تهتم بالتعرف على إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة وأثرها على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

❖ الهدف العلمي:

يتمثل الهدف العلمي للدراسة في:

توسيع المعارف العلمية حول موضوع إدارة التغيير والتحول الرقمي من خلال التطرق إلى العديد من الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في هذا المجال.

❖ الهدف العملي:

يتلخص الهدف العملي للدراسة في:

➤ يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة أثر إدارة التغيير في نجاح عملية التحول الرقمي في المؤسسة.

➤ التعرف على مستوى إدارة التغيير الموجود في المؤسسة محل الدراسة

➤ التعرف على مستوى نجاح التحول الرقمي الموجود في المؤسسة محل الدراسة

ث - حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

➤ **الحدود الموضوعية:** إقتصرت الدراسة على معالجة "أثر إدارة التغيير في نجاح عملية التحول

الرقمي في مركز الضرائب بولاية غرداية"، وتناولت الدراسة أبعاد إدارة التغيير وهي الدعم القيادي،

التغيير في الافراد، التغيير في التكنولوجيا، إدارة مقاومة للتغيير، المرونة التنظيمية.

➤ **الحدود المكانية:** تمت الدراسة على مستوى مؤسسة " مركز الضرائب بولاية غرداية"؛

➤ **الحدود الزمنية:** تم إنجاز هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 27 فيفري إلى غاية 18أفريل 2025؛

➤ **الحدود البشرية:** إقتصرت الدراسة على عينة مكونة من الموظفين في مؤسسة مركز الضرائب

بولاية غرداية.

ج - منهج الدراسة:

للتحقق من صحة الفرضيات إعتمدنا في هذه الدراسة على منهجين، المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري الذي تم إستخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية، ومنهج دراسة الحالة بالنسبة للجانب التطبيقي لتشخيص مستوى إدارة التغيير وأثرها على نجاح التحول الرقمي لدى العاملين على مستوى مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية.

أدوات الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية والإلمام بالموضوع، إعتمدنا على أداة الإستبيان التي صممت من أجل إستكمال أهداف الدراسة وإختبار الفرضيات بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS نسخة رقم (26)، من أجل قياس آراء وتصورات عينة الدراسة للحصول على النتائج المرجوة.

ح- مرجعية الدراسة:

تم الإعتماد على مجموعة من الأدبيات العربية منها والأجنبية المتوفرة، والتي تتدرج في مجال الدراسة من كتب ورسائل وأطروحات جامعية ومنشورات، في الفترة الزمنية بين 1995 الى 2024 وتتوعدت من حيث موقعها الجغرافي.

خ- صعوبات الدراسة:

عند القيام بالدراسة واجهتنا مجموعة من العراقيل أهمها:

➤ رفض بعض المؤسسات قبول اجراء التريص.

د- هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث وإختبار الفرضيات للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين.

أولا مقدمة قدمنا فيها إشكالية الدراسة وفرضياتها وبيان أهمية وأهداف ومنهجية العمل.

ثانيا تناولنا في الفصل الأول التمهيد والإطار النظري والدراسات السابقة لأثر ادارة التغيير على نجاح التحول الرقمي حيث قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول تحت عنوان الإطار النظري لإدارة التغيير والتحول الرقمي وهو بدوره قسمناه إلى مطلبين، المطلب الأول تناولنا فيه الإطار النظري لإدارة التغيير ويوضح: المفهوم، الأهمية، الأهداف، الأسباب والنماذج، المتطلبات والمعوقات، النتائج. أما المطلب الثاني فيتضمن أساسيات حول التحول الرقمي ممثلة في: المفهوم والتطور والأهمية، الأهداف، اساب والمظاهر، متطلبات وخطوات تطبيقه، تحدياته ومجالاته.

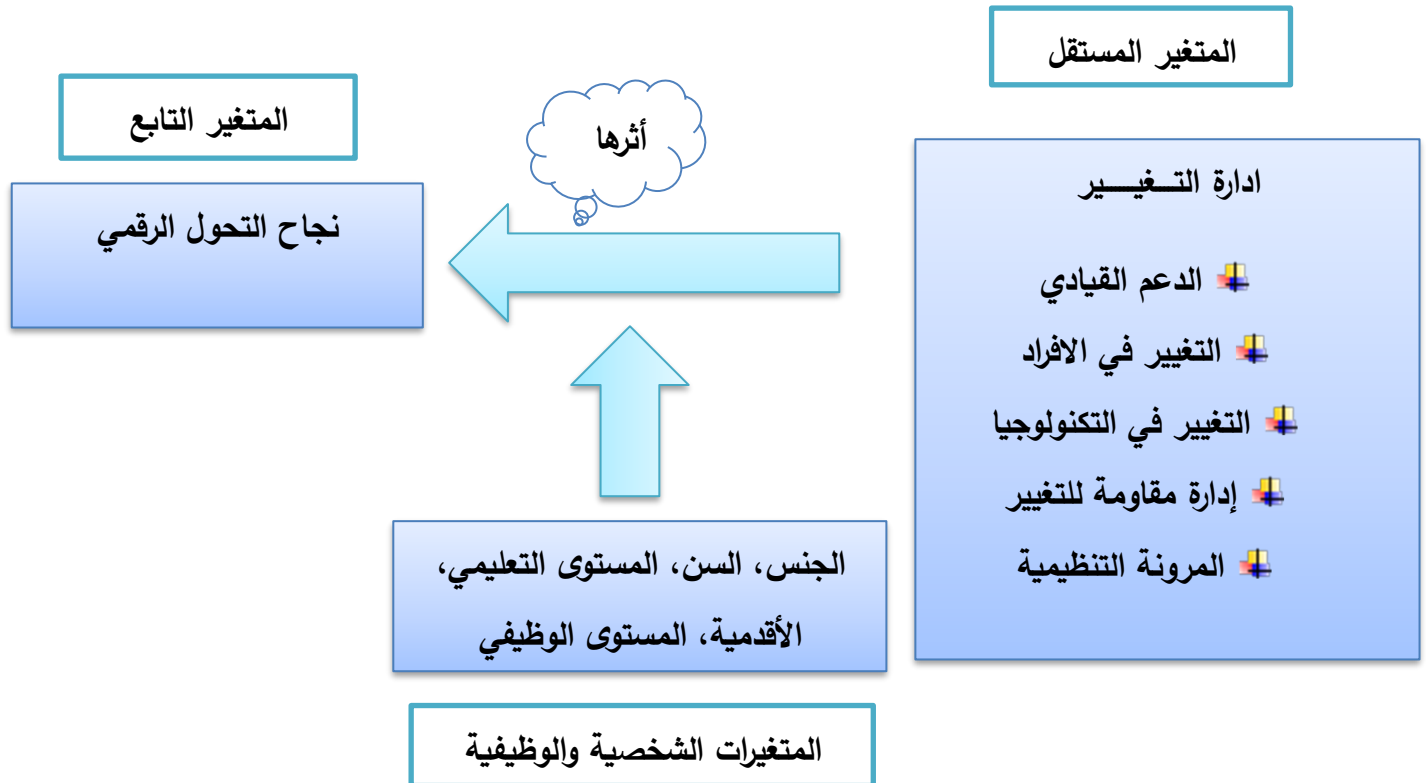
والمبحث الثاني الذي خصص لعرض الدراسات السابقة حيث قسم إلى مطلبين، في المطلب الأول عرض الدراسات حول متغيري الدراسة المحلية والعربية والأجنبية، والمطلب الثاني تضمن مقارنة لدراسات السابقة مع الموضوع محل الدراسة والخلاصة.

ثالثا قدمنا في الفصل الثاني تمهيد والدراسة الميدانية التي تم إجرائها في مركز الضرائب بولاية غرداية والذي بدوره تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تضمن لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطريقة وأدوات الدراسة وتفرع منه مطلبين، المطلب الأول تناولنا فيه تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

مقدمة

في المطلب الثاني قدمنا فيه طرق وأدوات الدراسة والمتمثلة في: المنهج، مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة، أدوات جمع البيانات، محتوى الإستبيان، صدق وثبات الإستبيان، والمبحث الثاني خصصناه لتحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج، والخلاصة. وأخيرا خاتمة شاملة لما توصلت إليه الدراسة وأبرز نتائجها بما في ذلك التوصيات والآفاق.

ذ - نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الأول:

الإطار النظري والدراسات
السابقة لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

أصبح الاهتمام بمفهوم التحول الرقمي ومتطلباته في ظل التطورات السريعة في عالم الأعمال ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات في بيئة الأعمال ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسة توفير إدارة جيدة وفعالة لضمان أعداد وتهيئة الافراد والمنظومة الداخلية لتقبل هذه التغيرات، وهنا تكمن أهمية إدارة التغيير في تحقيق ذلك. وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بإدارة التغيير والتحول الرقمي قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة التغيير والتحول الرقمي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة التغيير والتحول الرقمي

دفع عصر الرقمنة المؤسسات الى التوجه والانتقال من الأسلوب التقليدي الى الأسلوب الحديث في تطبيق وتقديم الخدمات، ولتحقيق ذلك تساهم إدارة التغيير في تهيئة الافراد والمؤسسة ككل لتبني مفهوم التحول الرقمي.

وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى الإطار النظري لإدارة التغيير من جهة والتحول الرقمي من جهة أخرى، والذي قسمناه إلى مطلبين، المطلب الأول خصصناه لمفاهيم أساسية حول ادارة التغيير، أما المطلب الثاني فيتضمن عموميات حول التحول الرقمي.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول ادارة التغيير

تعد إدارة التغيير العنصر الأساسي الذي يهدف الى مساعدة المؤسسة في الانتقال الى مراحل جديدة ومتطورة والتكيف معها بكل سلاسة ومرونة مع ضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

أولاً: مفهوم ادارة التغيير

يتكون مصطلح إدارة التغيير من كلمتين "إدارة" و"التغيير" حيث نقصد بـ:

■ **الإدارة:** الإدارة لغويًا ترجع الى الفعل ادار يدير أدر إدارة ويوظف ويستخدم ويحرك ويوجه ،ادار

الشركة ونحوها :تولى مسؤوليتها وكان المسؤول الأول عنها.¹

اما اصطلاحا فيقصد بالإدارة عملية توجيه نشاط مجموعة من الافراد، وشحن جهودهم نحو تحقيق هدف مشترك، من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها، وذلك عن طريق مجموعة العمليات التي يقوم بها الفرد (المدير)،او مجموعة من أفراد طبقا لتشريعات معينة: كتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية؛ لتحقيق الأهداف المرسومة بفاعلية وكفاية، وباستعمال احسن وافضل الطرق في استغلال القوى البشرية المتاحة ،والموارد المادية المتيسرة وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال.²

¹ محمد حسن أبو قطة، إدارة المؤسسات التربوية: نظريات واتجاهات مؤثرة، الطبعة الأولى، مكتبة الفرقان، مصر ،2025، ص19

²المرجع نفسه، ص19.

- **التغيير:** مصطلح "التغيير" لغويا نجد انه اسم مشتق من الفعل غَيَّرَ وَغَيَّرَ الشيء أي بدله وجعله على غير مكان عليه¹، وغير عليه الامر: حوله ، وغيره: حوله وبدله، وفي القرآن الكريم قوله تعالى: "ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۖ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ" {الأنفال:53}. وفي تفسير: حتى يبدلوا ما أمرهم الله ولا تقل تغيير الذات وانما قل التغيير في الذات، لان هناك فرقا شاسعا بين المعنيين ، لأن تغيير الشيء يعني استبداله بشيء اخر او تغيير ماهيته وكيونته الى شيء آخر تماما، أما التغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع اجراء تعديلات او تغييرات محددة فيه .²

أما من الجانب الاصطلاحي فإن التغيير هو كل تلك التحولات والتغييرات التي تطرأ على الأشياء بفعل شخص ما، يعني أن التغيير يكون مخطط له ومتوقعة نتائجه وقد يمس التغيير صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات، إما في البيئة المحيطة أو الفرد أو الجماعة أو المجتمع أو التفاعل بين كل العناصر السابقة، لذلك فإن التغيير رد فعل لتصرفات مبرمجة وهادفة لإحداث تغيير معين.³

- تعددت التعاريف حول مفهوم إدارة التغيير فنجد منها:

تعرف إدارة التغيير بانها: نهج شامل تتبناه المنظمات لتحويلها من وضع معين إلى وضع مرغوب فيه من خلال عملية تنسيق منظمة مع أصحاب المصلحة.⁴

¹ نوى حسين وضيف احمد، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات الاقتصادية، بحث قدم الى الملتقى الدولي بعنوان: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، 18_19 ماي 2011.

² ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ص. 25-33.

³ سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خير بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017-2018.

⁴ SAMER SHEIKH HAMDO, *CHANGE MANAGEMENT MODELS: A COMPARATIVE REVIEW* ,Istanbul Okan University Turkey ,2021 ,p.4.

وتعرف إدارة التغيير أيضا بأنها: العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا، وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف المنظمة المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال.¹

وتعرف أيضا: عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي، عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك، وابتاع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.²

وهناك من يعرفها: على أنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي تتعلم فيها وتكتشف الأمور بصورة مستقرة.³

إدارة التغيير هي عملية منهجية ومنظمة لتطوير وتنفيذ استراتيجيات وتدخلات للمنظمات التي تنتقل من الظروف الحالية إلى الظروف المرغوبة.⁴

ومن هنا نستنتج ان ادارة التغيير هي عملية تهدف المؤسسة من خلالها الى الانتقال من الوضع الحالي الى وضع جديد مرغوب فيه أكثر فاعلية.

ثانيا: أهمية وأهداف إدارة التغيير

1-أهمية إدارة التغيير:

تكمن أهمية إدارة التغيير على النحو الآتي:

¹بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية: دراسة حالة تطبيق ل م د في عينة من جامعات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، الجزائر، 2016، ص44.

² ايناس عبد الرحمان عباد العيسى، إدارة الإدارة مدخل إلى إدارة التغيير وإدارة الجودة الشاملة والإدارة الالكترونية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص9.

³ سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية، عمان - الأردن، 2011م، ص 17.

⁴ Muhammad Mukhlis and Ari Anggarani, 'The Role of Change Management in Improving Organizational Performance', Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, Vol. 12 No. 3, Bekasi, indonesia, 2024, p774 .

- أهمية إدارة التغيير بالنسبة للعمال: نتيجة التنامي المتزايد لتطلعات الافراد نحو تنمية شخصياتهم ومهاراتهم، بغية التخلص من الاعمال الروتينية، فإن التغيير يساعد العمال على العمل تنمية روح الجماعة وتحويل الكفاءات الفردية الى جماعية، وبالتالي تحويل المعرفة الكامنة الى معلنة.¹
- أهمية إدارة التغيير بالنسبة للعملاء: وذلك من خلال تحقيق افضل إشباع للرغبات المتجددة، وبدون عيوب خلال فترة جد قصيرة، ويتواجد دائم وبكميات المطلوبة، لتحقيق المؤسسة رضا العميل والذي اصبح يشكل نواة الدورة الاقتصادية.²
- أهمية إدارة التغيير بالنسبة للمؤسسة: إن التغيير تحسين على المستوى الكمي والنوعي لحالات المؤسسة، ويساهم في تفعيل الحيوية كسر حالة الجمود التي تعيشها، والتخلي عن الاعمال الروتينية والتوجه نحو الابداع.³

2- أهداف إدارة التغيير:

من أهداف إدارة التغيير نجد ما يلي:⁴

1. زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
2. زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة؛
3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
4. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم؛
5. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛
6. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة؛
7. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية؛
8. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

¹ جواد كاظم الفتة، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، ط1، دار الصفاء، عمان، 2011، ص148.

² زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار الكنوز المعرفة، الأردن، 2007، ص29.

³ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة الأردن، 2009، ص63.

⁴ دودين، أحمد يوسف، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2012، ص37.

ثالثاً: أسباب ونماذج إدارة التغيير

1-أسباب إدارة التغيير:

هناك عدة أسباب لإجراء التغيير في المنظمة وهناك من يقسمها كما يلي:¹

التغيير استجابة للضغوط الخارجية: من بين هذه الأسباب الخارجية نجد:

- التغيير في ظروف السوق المحيطة بالمؤسسة، ويمكن ان تشمل هذه التغيرات ما تدخله القوى المنافسة من تغيرات، أو ما يطرأ على الموارد البشرية من تغيرات في التوعية أو الكم.
- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة مثل التغيير الحاصل في التصوير الطبي فبجانب الاعتماد بشكل أساسي على صور الاشعة السينية أصبح الاعتماد في تشخيص كثير من الامراض على الاشعة المقطعية والتصوير بالرنين المغناطيسي، كذلك الاعتماد على الشبكات والحاسوب في نقل صور المرضى بدلاً من الأفلام.

التغيير استجابة للعوامل الداخلية: ونجد فيها جانبين هما:

- الأول يتمثل في مدى قدرة التنظيم الحالي على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة؛
 - الثاني يتمثل في ضعف بعض عناصر التنظيم وعدم توافقها مع باقي العناصر الأخرى.
- ❖ وهناك من يرى عدة أسباب أخرى نذكر منها:

1. التطور التكنولوجي: لقد أصبح التطور التكنولوجي سريعاً جداً فمنذ ثلاثين عاماً كانت الآلة الكاتبة هي وسيلة إعداد المكاتبات الرسمية، ومع بداية التسعينات أصبح الحاسوب هو الوسيلة الوحيدة واختفت الآلة الكاتبة، منذ عشر سنوات وكان الإنترنت محدود الاستخدام والآن أصبح يشكل جزءاً من حياتنا بسبب تطور البرامج، وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات، ففي كل مجال هناك تطور في التكنولوجيا من ناحية التحكم، ومن ناحية الجودة، ومن ناحية الحجم واستهلاك الطاقة وغير ذلك، لذلك فإن التطور التكنولوجي هو أحد أسباب التغيير.

2. العولمة: في هذا العصر أصبحت شركة صغيرة في بلدة لا تكاد تظهر على خريطة العالم تتنافس مع شركة متعددة الجنسيات، فقد أصبحت وسائل النقل متاحة وميسرة، وقلت الجمارك وفتحت الأبواب للمستثمرين الأجانب في معظم البلاد، ولذلك فإن الشركة المحلية تفاجئ بين عشية وضحاها بأنها تتنافس مع شركات تفوقها بمراحل عديدة. هذه المؤسسات الصغيرة إن لم تقم

¹ عبد الباقي صلاح، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2003، ص370.

بتغييرات وتطوير مناسب فإنها تنهار تماماً، ولا يصبح لها وجود. هذا التغيير قد يشمل تغييرات استراتيجية، أو تكنولوجية، أو تنظيمية وقد يشمل عمليات اندماج مع شركات أخرى، فالعولمة تجعلنا مضطرين للقيام بتغييرات كبيرة.

3. ضعف الأداء: يحدث أحيانا أن تتبادل مؤسسة الزيارات مع أخرى مثيلة لها، ثم يكتشف العاملون إحدى المؤسسات أن مستوى أدائهم يقل كثيراً، فيبدؤون في التفكير في التغيير، وأحيانا يتأخر التغيير حتى تبدأ ظواهر أخرى في إ عن الشركة الأخرى، مثل: فقد الحصة السوقية أو بداية الخسائر في قائمة الدخل. في هذه الحالات فإن ضعف الأداء يجعلنا نضطر للتغيير.

4. القوانين والأنظمة: التغيير قد يحدث نتيجة لتغير القوانين والأنظمة.

5. تغير احتياجات العملاء: إن احتياجات العملاء تختلف من آن لآخر، وما كانوا يحبونه بالأمس قد لا ينظرون إليه في الغد القريب، فالذوق الذي يحبه الناس في ملابسهم يختلف من وقت لآخر والسيارات التي يرغبون في اقتنائها تختلف، ولذلك فإن المنظمات يجب أن تقوم بتغييرات لكي توائم هذا التغيير في احتياجات العملاء والا فإنها تخسر هؤلاء العملاء.

6. تغير إدارة المنظمة: قد تتغير الإدارة بسبب تغير الملاك، أو بسبب تقاعد الإدارة السابقة، وتولي إدارة جديدة بفكر جديد.

7. تنمية القدرة على الابتكار: يعمل التغيير على القدرة والابتكار في الأساليب والإجراءات في المنظمة في الشكل والمضمون.

8. التوافق مع متغيرات الحياة: فالتغيير يساعد المنظمة على التأقلم مع العوامل البيئية المتغيرة المحيطة بالمنظمة، وتساعد المنظمة على اقتناص الفرص في هذه البيئة.

9. زيادة مستوى الأداء: وذلك بتحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، فيساعد هذا الأمر على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في المنظمة.

10. المحافظة على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمة، وسيادة روح التفاؤل والتعاون بين العاملين في المنظمة.¹

¹ ديمنا نضال مخيمر ياغي، فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2017، ص 39-41.

2- نماذج إدارة التغيير:

لقد تعددت نماذج إدارة التغيير نذكر أهمها فيما يلي:

1. نموذج كوتر لإدارة التغيير (Kotter)

أولاً: مفهوم نموذج كوتر: يرى كوتر (1996) أن هناك ثمانية خطوات يجب وضروري الالتزام بها وبتسلسلها وعدم الإخلال بها لان نجاح كل مرحلة يتوقف على نجاح المرحلة التي تسبقها فلو تأملنا في المراحل (1-4) ستجدها تعمل على تقسيم العمل الانبي في حين تمثل المراحل (5-7) تقديم الممارسات الجديدة أما المرحلة الثامنة والأخيرة فتعمل على ترسيخ وتثبيت هذه التغييرات في ثقافة المؤسسة.¹

ثانياً: خطوات نموذج كوتر:

يقترح جون كوتر نموذجاً لإدارة التغيير التنظيمي، يتضمن الخطوات الثمانية التالية:²

1. إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: تتضمن هذه المرحلة رصد الحقائق التنافسية، والأزمات الحالية والفرص المحتملة.

2. إيجاد تحالف موجه للتغيير: إن جهود التغيير التنظيمي تتطلب جماعة قوية في المنظمة لتوجيه التغيير، ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل.

3. تطوير رؤية واستراتيجية: إن قادة التغيير الناجحين لديهم رؤية لتوجيه التغيير التنظيمي، ويطورون الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق هذه الرؤية.

4. إيصال رؤية التغيير: إن قادة التغيير الناجحين يستخدمون كل الوسائل المتاحة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها.

5. تمكين العمل ذي القاعدة العريضة: تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات، وتغيير العمليات والهياكل التي تعيق التغيير، وتشجيع الطرق غير التقليدية لإنجاز التغيير التنظيمي.

6. تحقيق مكاسب على المدى القصير: من الضروري التخطيط لتحسينات ملموسة، وتحقيق التحسين بسرعة، ومكافأة أولئك الذين يسهمون بشكل فعال في عملية التغيير التنظيمي.

¹ عبدلي هبة، واقع إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة جنرال الكتريك (1981-2001)، مذكرة شهادة

الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش، 2021، ص22.

² John P. Kotter, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail," Harvard Business Review, March-April 1995, pp. 59-67.

7. تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير: مع تزايد القوى الدافعة للتغيير، تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتفعيل التغيير بصورة أكبر.
8. ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة: إن قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الارتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة، وتسعى لاتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير، وليست مرهونة ببقاء موظف معين، حتى وإن كان القائد.

2. نموذج كروت ليوين (Lewin)

أولاً: مفهوم نموذج ليوين:

هو إحدى أهم النماذج التي تعتبر حجر الزاوية لفهم التغيير التنظيمي تم تطويره من قبل كورت ولا يزال هذا النموذج قائماً يومنا هذا. يشير ليوين في عام 1950م، وهو فيزيائي وعالم اجتماعي، إلى عملية من ثلاث مراحل من التغيير وهو معروف بصفته نموذج إذابة الجليد، مرحلة التغيير، مرحلة تثبيت التغيير. ولقد قام بتوضيح مفهوم التغيير التنظيمي قياس على تغيير شكل كتلة من الجليد.¹

ثانياً: مراحل نموذج ليوين:

- * إذا كان لديك مكعب كبير من الجليد، ولكنك تدرك أن ما تريده هو شكل مخروطي، ماذا تفعل؟
 - * يجب عليك أولاً إذابة الجليد لجعله قابل للتغيير (إذابة الجليد) ثم يجب عليك وضع الثلج المذاب في شكل الذي تريده (التغيير) وأخيراً مرة أخرى يجب أن تعيد عملية التجميد في الشكل الجديد (تثبيت التغيير).²
 - 1. إذابة الجليد: كسر الروتين القائم لإخراج الأفراد من وضع الاستقرار المريح الذي يعيشونه؛
 - 2. التغيير: الإحداث الفعلي للتغيير بتطبيق الممارسات الجديدة أو تغيير الأفراد أو الأنظمة وغيرها؛
 - 3. التجميد: ترسيخ الممارسات الجديدة ضمن روتين المنظمة تقادياً للعودة إلى الوضع السابق.
- ويعتقد لوين أن كل تغيير يرافقه نوعان من القوى: قوى التغيير والقوى المحافظة.
- ويؤكد لوين أن تخفيض المقاومة ضد التغيير ممكن من خلال الاتصال، والتدريب، وإدارة الضغوط، والتفاوض، والعقاب.³

¹ كورت ليوين، نموذج لوين لإدارة التغيير فهم المراحل الثالث للتغيير، ترجمة هند عبد الله الزيد، الإدارة العامة لتربية وتعليم بالأحساء لجنة الترجمة، 2011، ص1.

² كورت لوين، مرجع سابق، ص2_3.

³ مشعل بن حسن الشمري، إدارة التغيير التنظيمي: التحدي الجديد للإدارة العامة، مجلة الإدارة . العدد 59، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ص12.

3. نموذج ادكار ADKAR

نموذج "Adkar" للفريق المسمى بـ "Prosci" سنة 1994م والمطور في شكله الأخير سنة 2014 يعتبر من انجح النماذج، أول ما ظهر النموذج اعتمد على مدخل تحسين الفرد لذاته وتطوير قدراته التي تمكنه من التعامل مع باقي الفريق وإحداث التغيير المطلوب، لكن وبعد النجاح الذي حققه طور النموذج بغية زيادة فعاليته وأصبح هناك مستويان لإحداث التغيير الأول على مستوى الفرد والثاني على مستوى المنظمة. **ثانياً: مراحل نموذج أدكار:**

يتضمن نموذج أدكار الخطوات التالية والتي هي تعني مصطلح ADKAR¹:

1. الوعي (Awareness) بالحاجة إلى التغيير من خلال طرح الأسئلة التالي: لماذا يحدث التغيير؟

لماذا يحدث الآن؟ ما هي مخاطر عدم التغيير؟

2. الرغبة (Desire) في المشاركة ودعم التغيير من خلال طرح السؤال التالي: ما هي الدوافع الشخصية والتنظيمية التي تجعلني ادعم التغيير؟

3. المعرفة (Knowledge) حول كيفية إحداث التغيير، من خلال السؤال: أي معرفة، مهارات وسلوكيات المطلوبة أثناء وبعد عملية التغيير؟

4. القدرة (Ability) على تنفيذ المهارات والسلوكيات المطلوبة، من خلال السؤالين: كيف أبين أنني قادر على العمل بطريقة جيدة؟ ما هي العوائق التي قد تمنعني من إتمام عملية التغيير؟

خ- التعزيز (Reinforcement): من أجل الحفاظ على التغيير، من خلال طرح السؤالين: ما الذي يساعد على تثبيت التغيير؟ ما هي المكافآت، الحوافز والعواقب؟

أما تالياً فشرح لمراحل النموذج الذي إعتدنا كثيراً عليه في بناء أبعاد الاستبيان²:

1. الوعي (Awareness): وهو أول خطوة من خطوات التغيير هي خلق حالة من الوعي تجاه الحاجة إلى التغيير، وبعد الوعي أول عنصر من عناصر نموذج أدكار (ADKAR)، ويتحقق هذا العنصر عندما يصبح الفرد واعي ولديه فهم حول طبيعة التغيير، ولماذا يحتاجه، وماهي المخاطر المحتملة عند عدم التغيير، وكيف يتماشى هذا التغيير مع رؤية المنظمة؟، كيف سيؤثر التغيير على المنظمة

¹ Liviu Tudor, *Change Management – Challenge and Opportunity for Sustainable Development of Romanian Companies*, The 8th International Management Conference, Bucharest, Romania, November 2014, p. 87.

² أميرة بنت حجاج الحجاج وآخرون، تنفيذ فكرة رفقاء التكنولوجيا (Buddies Tech) تحديداً في مدارس المرحلة المتوسطة الخاضعة لبرنامج بوابة المستقبل وفقاً لنموذج أدكار (ADKAR)، لمقرر نشر وتبني الابتكارات في تقنية التعليم، الفصل الدراسي الأول لعام 1441هـ، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم تقنيات التعليم، 2020، ص 3 ص 8

والمجتمع؟، ماذا يقدم التغيير بالنسبة الى؟ لذا البد علينا وضع هذه التساؤلات في الحسبان عند البدء بالخطوة الأولى من النموذج.

2. الرغبة (Desire): تعد الرغبة في دعم التغيير العنصر الثاني من عناصر نموذج أدكار (ADKAR)، والذي يمثل الدافع والاختبار النهائي لدعم ومشاركة التغيير، يعتبر خلق الرغبة في دعم التغيير لدى الأفراد تحدي بحد ذاته فنحن ال نملك أن نتحكم بشكل كامل في اختيارات الآخرين، وبالتالي يصبح تكوين الرغبة صعب المنال علينا، لكن بالرغم من ذلك نستطيع استخدام بعض الطرق في بناء الرغبة لدى الأفراد مثل: الاستماع وتفهم الاعتراضات، التركيز على ما وكيف، خلق الأمل في التغيير، توضيح فوائد التغيير بطريقة حقيقية وملموسة، وأخيرا استخدام المال أو السلطة. ومن الممكن أن يتم بناء الرغبة عن طريق أحد هذه الطرق وقد تجمع بين أكثر من طريقة لبناء رغبة قوية لدى الأفراد.¹

3. المعرفة (Knowledge): وهي الخطوة الثالثة من خطوات دعم التغيير وفقا لنموذج أدكار (ADKAR)، وتضم هذه الخطوة معرفة كيفية التغيير وما هو شكل التغيير، ويتم في هذه المرحلة تزويد الفرد بمعارف عن التغيير من خلال جلسات تدريبية وتوضيحية لتبادل المعلومات عما ينبغي عمله خلال الانتقال وتنفيذ التغيير.

تتضمن مرحلة المعرفة ثلاثة عناصر رئيسية وهي تعلم وتدريب المهارات والسلوكيات المطلوبة لإحداث هذا التغيير معلومات تفصيلية حول كيفية استخدام طرق وأنظمة وأدوات جديدة، وفهم القواعد والمسؤوليات المرتبطة بالتغيير، كما تشمل هذه المرحلة معرفة ماهي الطريقة المناسبة للتغيير التي توصلنا إلى أهداف جيدة؟ وما هي المهارات التي نحتاجها؟ وماهي القدرات التي تريد أن يملكها القائمون بالتغيير؟ سواء على مستوى الأفراد ألا وهما الطالبة المعلمة (Tutor) والطالبة المتعلمة (Tutee)، أو على مستوى القيادات وهم القائدة. والمعلمات المخططات أو المرشحات لرفقاء التكنولوجيا .

4. القدرة (Ability): ففي هذه الخطوة، تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للتغيير التي يتم فيها اتخاذ القرار والعزيمة، فبدون وجود القدرة لا يمكن للتغيير أن يتم ولا المعرفة ولا الرغبة أن تؤدي دورها، وتضم

¹ مرجع نفسه، ص3.

هذه المرحلة القدرة على تنفيذ التغيير وفق قاعدة يومية تكتسب من خلالها المهارات قد تستغرق هذه المرحلة وقتاً ولا يتم إلا من خلال الممارسة والتدريب والتغذية الراجعة.

5. التعزيز (Reinforcement): لإشكالية التي تنقص أي تغيير هي عدم استمراريته فمرحلة التعزيز هي مرحلة مهمة جداً لاستمرارية أي تغيير تقوم به فهنا يصبح التغيير ثقافة وعادة. فالتعزيز يدعم ديمومة التغيير، وهو الخطوة الأخيرة لضمان التأكد من أن التغيير قد التصق بالفرد ولن يعود لأسلوبه القديم قبل التغيير. من خلال المعلومات الإيجابية الراجعة والحوافز والاعتراف بالنتائج وقياس الأداء واتخاذ إجراءات تصحيحية.¹

رابعاً: متطلبات ومعوقات إدارة التغيير

1-متطلبات نجاح إدارة التغيير:

تعددت الآراء حول متطلبات نجاح إدارة التغيير وسنحاول عرض أهمها: ² هناك من يرى أن نجاح التغيير في تحسين أداء المنظمة يتوقف على مجموعة من المقومات التي تتمثل في: تحديد أصحاب المصلحة المستفيدين من عملية التغيير، خلق بيئة العمل اللازمة لنجاح عملية التغيير، صد مخاطر التغيير، تحديد مقدار التكاليف والعوائد الناجمة عن الاستثمار في التغيير، الاتصال الفعال بين أفراد المنظمة المشاركين في عملية التغيير، وضع نظام فعال للتدريب لرفع مستوى مهارات الأفراد المشاركين في عملية التغيير، تحديد النمط القيادي الملائم لكل مرحلة من مراحل التغيير، توافر المعلومات اللازمة لإحداث التغيير.

وهناك من يرى أن نجاح إدارة التغيير يتوقف على إدراك الأفراد العاملين بالمنظمة للحاجة للتغيير، ثم إقناعهم بأن عملية التغيير يتبعها تطوير تنظيمي يعود بالنفع على الأفراد المشاركين في عملية التغيير. وهناك من يعتقد أكد على أن نجاح إدارة التغيير يتوقف على توافر مجموعة من المهارات التي يجب أن يتصف بها المديرون المسؤولون عن التغيير والتي تتمثل في المهارات العقلية وهي القدرة على التفكير والتعلم، والمهارات التحويلية وهي القدرة على تحويل بيئة العمل من بيئة تتجنب المخاطر إلى بيئة تواجه

¹ مرجع نفسه، ص8.

² حمو، خديجة، وبورويس، أمينة، نماذج إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2023، ص. 11-12.

المخاطر، ومهارات التعامل مع الآخرين وهي مجموعة من المهارات الاتصالية، ومهارات إدارة الصراع، ومهارات إزالة الحواجز وتشجيع الأفكار الإبداعية.

2- معوقات إدارة التغيير:

فمن أبرز المعوقات التي غالباً ما تعرقل جهود التغيير وتؤثر على نتائجها نجد ما يلي:¹

- معوقات الشخصية: وهي تتناول مواضيع ترتبط بالخسارة الشخصية، أو مردود التغيير على المستوى الشخصي، مثل خسارة في المركز الوظيفي، واحتمال الخسارة في الترقية، والابتعاد عن الزملاء؛
- المعوقات السلوكية: وهي ترتبط بمجالات مثل الخوف من المجهول أو الإخفاق والخوف أيضاً من القدرة على تنمية المهارات المطلوبة في الوضع الجديد، أو انخفاض في القدرة على التكيف بشكل عام والتغيير؛
- معوقات عاطفية: وتتضمن فقدان الدوافع والطاقة اللازمة للتكيف والوضع الجديد وإنكار الحاجة إلى التغيير، وأيضاً عدم التأكد من فائدة التغيير التي تعود على الأفراد؛
- الاتجاه المتبع في تنفيذ التغيير وتطبيقه، ويشمل ضعف في مشاركة الأفراد العاملين وإسهامهم في العملية، وكذلك ضعف في عملية الاتصال والتواصل؛
- إدراك الأفراد للتغيير ويكون بنقص في إدراك الأفراد حول ضرورة التغيير، وعلى ماذا يشير؟ وما يجب عمله، والنتائج المحتملة للتغيرات المقترحة؛
- تاريخ وثقافة المؤسسة: فشل المؤسسة في مشاريع تغيير سابقة، يترك أثراً بالغاً لدى الموظفين تجاه مشاريع تغيير أخرى جديدة.

خامساً: مجالات إدارة التغيير:

يمكن أن يشمل التغيير المجالات الآتية:²

- **التغيير في العنصر البشري:** من خلال زيادة حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل، أو زيادة مهاراتها من خلال برامج التدريب والتنمية.
- **التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي:** من خلال تحسين أداء العمل من توضيح وتحديد الأعمال، وإيجاد العلاقات المناسبة بين الوظائف، وتحديد نطاق الإشراف وتحديد السلطات، واللامركزية.

¹ محمد عبد المنعم محمد إبراهيم، دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، جامعة المجمعة - المملكة العربية السعودية، 2017، ص 11.

² قاسم الحاج داود، إدارة التغيير كاستراتيجية لتطوير الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية غرداية، مذكرة ماستر تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة غرداية، 2020، ص 19 ص 20.

- طرق وإجراءات العمل: من خلال إحداث أعمال أو أنشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة.
- تغيير في سياسة المؤسسة: ويأخذ التغيير هذا الشكل إلغاء السياسات القائمة، وإدخال أخرى جديدة، أو تعديل السياسات المعمول بها.
- تغيير في قوانين سير العمل: والتي تضم الجوانب التشريعية، والأنظمة والقانون.
- التغيير على مستوى الاستراتيجيات: من خلال اجراء تعديلات وتغييرات على استراتيجيات المؤسسة، وذلك لتحقيق التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة.
- التغيير على مستوى أنماط القيادة: من خلال تغيير النمط القيادي الحالي الى نمط قيادي جديد من اجل إنجاح عملية التغيير.
- التغيير على المستوى الموارد المادية والتقنيات: من خلال رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، وتغيير نوع المواد الأولية، أو ادخال آليات لإعادة تخصيص الموارد من القطاعات الغنية الى الفقيرة.
- تغيير الخدمات والمنتجات: حيث تعمل العديد من المؤسسات على تقديم منتجات أو خدمات جديدة من اجل تسويقها الى عملائها، وتلبية حاجيات جديدة لضمان استمرار وتأقلم مع البيئة الجديدة.
- الجودة والتقييم: من خلال تقديم نموذج قياس جديد للتقييم أو نظام جديد لتقييم الأداء.
- العلاقات مع المحيط: من خلال اشراك الشركاء الخارجيين في مجالس الإدارة أو محاولة الوصول الى شركاء جدد عن طريق تحسين الاتصالات.
- ثقافة المؤسسة: من خلال تعزيز ثقافة تحفز على المجازفة أو التحول من التنظيم البيروقراطي الى تنظيم أكثر مرونة وفعالية.

المطلب الثاني: أساسيات حول التحول الرقمي

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

يعرف التحول الرقمي بأنه التكامل الشامل للتقنيات الرقمية في مختلف جوانب المنظمة، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية عملها وتقديم القيمة والتفاعل مع أصحاب المصلحة.¹

¹ Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. "The Nine Elements of Digital Transformation." MIT Sloan Management Review, 55(3), 2014 ,p132.

يشير التحول الرقمي إلى الاستخدام الاستراتيجي للأدوات الرقمية لإعادة تصور وتعزيز العمليات التجارية وإشراك العملاء وجهود الابتكار.¹

يعرف وفقا لقاموس الإنجليزي أنه إجراء أو عملية تحويل البيانات التناظرية إلى شكل رقمي، وبالتالي تتمثل الرقمنة في الاعتماد أو زيادة استخدام التكنولوجيا.² ويعرف التحول الرقمي بأنه نهج المنظمات لاعتماد التقنيات الرقمية وتكييفها لاحتواء التطورات والتغيرات الحديثة.³

التحول الرقمي هو عملية تطبيق التقنيات الرقمية في جميع عمليات وأنشطة المؤسسة بهدف تحسين الكفاءة وخفض التكلفة وتطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة.⁴

ومنه نستنتج ان التحول الرقمي هو انتقال المؤسسة من المعاملات التقليدية الى التعامل بالتكنولوجيا في جميع عملياتها لمواكبة التغيرات الحاصلة.

تطور التحول الرقمي:

إن بدايات التحول الرقمي قد بدأت في أوائل الثمانينات وتطوره السريع يلخص خطوات حاسمة أدت إلى ثورة اليوم:

1980: تعميم الحاسوب الشخصي ثم الإنترنت الذي فتح الباب أمام التجارة الإلكترونية؛

1990: نشر قاعدة البيانات الممسوحة ضوئيا على نطاق واسع وتطوير البرامج والهاتف المحمول؛

2000: ظهور هواتف ذكية صغيرة الحجم وقابلة للتنقل للحواشيب وأداء محسن للأجهزة المحمولة والويب والشبكات؛

2010: بداية "ويب 2.0" والحواشيب اللوحية العاملة باللمس والهواتف الذكية "التي تعمل على الشبكات الاجتماعية الأولى وبداية البيانات الكبيرة؛

¹ Chui, M., Bughin, J., & Dobbs, R. , "The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Technologies." McKinsey Global Institute p, 2014 ,98.

² عبد القادر بسبع، تقييم تجربة التحول الرقمي في السعودية وفقا لمؤشر الاقتصاد الرقمي العربي 2020 خلال جائحة كورونا، مجلة أبحاث، جامعة الجلفة، المجلد 07: العدد 2، 2022، ص401.

³ Reis, J. & et al. Digital transformation: A literature review and guidelines for future research. Cham: Springer International Publishing ,2018, p411.

⁴ زهرة بن طيبة، صابرينة خليل، التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 -من وجهة نظر الأساتذة -، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد، 71: العدد: 02، السنة، 2022، ص 247.

2016: شبكات وسائط متعددة عالية السرعة (الألياف الضوئية وتطوير شبكة ويب/تي في ووسائل إعلامية وفيديو تفاعلي وتسلسل إلكتروني وتفاعلي (التعرف على الصوت والكتابة والجلد). وتطوير الذكاء الاصطناعي؛

فالتحول الرقمي هو مشروع استراتيجي يحدث تغييرا كبيرا فالمنظمة ويتطلب رؤية واضحة للأهداف والأساليب المرتبطة بها.¹

ثانيا: أهمية وأهداف التحول الرقمي:

1. أهمية التحول الرقمي:

مما لا شك فيه ان التحول الرقمي قد غير من شكل ونمط كل القطاعات والمجالات الاقتصادية منها والاجتماعية والسياسية غيرها، وساهم في التطوير والتحسين في حياة المستهلك ومستواه المعيشي وتطلعاته وتوقعاته من الخدمات والمنتجات التي توفرها تلك القطاعات، وعليه فيما يلي أهمية التحول الرقمي:²

- ✓ يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها؛
- ✓ يعمل على تحسين جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجمهور؛
- ✓ صنع فرص لتقدمي خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات؛
- ✓ يساعد الشركات والمؤسسات الحكومية على التوسع والوصول إلى أبعد الحدود؛
- ✓ تسريع طريقة العمل اليومية وزيادة جودة، وكفاءة سري العمل؛
- ✓ سهولة وسرعة ومرونة تطبيق الخدمات الجديدة؛
- ✓ رفع مستويات الشفافية والحوكمة مما يؤدي إلى تقليل الأخطار والإنفاق معا؛
- ✓ زيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات بتحقيق استمرارية الأعمال والخدمات.³

¹ Rosa Ifrek, *L'impact de la transformation digitale sur la gestion de la relation client dans les banques : Cas des banques algériennes*, mémoire de master académique en sciences commerciales, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, année universitaire 2019/2020, p. 23.

² ثامري صالح الدين، *أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة المسيلة*، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، 2024، ص 6 ص 7.

³ محمد الصافي مخرمش، مراد سامي، *التحول الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي دراسة ميدانية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بورقلة*، مذكرة ماستر تخصص الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023، ص 4.

2. أهداف التحول الرقمي:

وتتمثل أهداف التحول الرقمي في ما يلي:¹

- خفض التكاليف: هدف شائع للتحول الرقمي يتحقق غالبًا عبر الأتمتة والروبوتات. هذا يقلل تكلفة المهام الروتينية ويسمح للفريق بالتركيز على أنشطة أكثر تعقيدًا، بينما تتولى الأتمتة المهام الأخرى بتكلفة أقل.
- زيادة سلامة الموظفين: هدف مهم للتحول الرقمي يتحقق عبر استخدام أجهزة الاستشعار لمراقبة السلامة الهيكلية والبيئية وتنبيه العمال للخطر. كما يمكن مراقبة العاملين بمفردهم باستخدام تقنيات كشف الانزلاق والسقوط لإرسال تنبيهات للمساعدة في حالات الطوارئ. هذا يخلق بيئة عمل أكثر أمانًا ويحسن رضا الموظفين وظروف العمل بشكل عام.
- تحسين أداء الموظف: لا يهدف التحول الرقمي بالضرورة إلى استبدال الموظفين، بل إلى استخدام التكنولوجيا جنبًا إلى جنب معهم لتحسين الأداء. كما يسرع برنامج Excel إدخال البيانات، يمكن للآلات والبرامج الجديدة أتمتة المهام اليومية، مما يسهل عمل الموظفين ويزيد إنتاجيتهم ورضاهم.
- مزايا تنافسية من مصادر جديدة: يساعد التحول الرقمي المؤسسات على تعزيز قدرتها التنافسية عبر عدة طرق: إنتاج منتجات بتكلفة أقل، إضافة ميزات رقمية فريدة للمنتجات، وتوسيع الشراكات والفرص العالمية بتجاوز حواجز التواصل المادية.
- تجربة العملاء: هدف رئيسي للتحول الرقمي يتطلب اتباع نهج يركز على العميل. يشمل ذلك تبسيط التواصل عبر قنوات متعددة وتحديث أنظمة خدمة العملاء للتعامل معهم بكفاءة وفعالية، مما يسمح للفريق بالتركيز على تقديم خدمة ممتازة.

ثالثًا: اسباب ومظاهر التحول الرقمي

1) أسباب التحول الرقمي

- والتي نجحت من خلالها شركة ديلويت في تحديد أهم الدوافع لعملية التحول الرقمي وهذا من خلال إجراء مقابلة مع أكثر من 1200 هيئة حكومية مختلفة من العالم ونذكر منها المبررات التالية:
- التكاليف وضغوط الميزانية؛
 - توجيهات الحكومة؛

¹ Sagayarajan, S.; George, A , *The Digital Transformation: Key Attributes and Challenges, The International journal of analytical and experimental modal analysis*, Volume 11, Issue 3, 2019 ,p 315

- متطلبات العملاء والتطور التكنولوجي في شتى المجالات؛
- توفير المرونة العالمية؛
- ضرورة تحسين جودة الخدمات؛
- تحسين التفاعل وتوسيع قنوات الوصول.¹

(2) مظاهر التحول الرقمي:

- يعرف التحول الرقمي من خلال التقنيات والتكنولوجيات من أبرزها ما يلي:
- أنترنت الأشياء: هي مجموعة من الأجهزة سواء كانت إلكترونية أو أجهزة كمبيوتر أو أجهزة منزلية أو غيرها من أجهزة الاتصال والاستشعار، حيث تشكل شبكة تستطيع من خلالها الاتصال وتبادل المعلومات فيما بينها، أو يمكن القول أنها شبكة من الأجهزة تكون متصلة مع بعضها البعض.
 - الحوسبة السحابية: تشمل مجموعة واسعة من الموارد والأنظمة الحاسوبية المتاحة عبر الشبكة الأنترنت، والتي يمكن أن توفر عدد امن الخدمات الحاسوبية، مثل توفير مساحة لتخزين البيانات وإجراء النسخ الاحتياطي كما أن لها القدرة على معالجة برمجية للمهام وجدولتها مع إدارة البريد الإلكتروني والطباعة عن بعد.
 - الذكاء الاصطناعي: تقوم هذه البرامج والأنظمة باستيعاب البيئة المتواجدة فيها وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها، كما تقوم بمحاكاة وتقليد السلوك البشري والقدرات الذهنية للإنسان وخصوصا القدرة على التعلم والاستنتاج.²
 - انتشار الأنترنت.
 - أتمتة المعارف
 - الروبوتات المتقدمة.
 - السيارات الآلية القيادة.³

¹ منى عبد هلال علي المهدي، دور القيادة العليا في تبني حالة التغيير وتحسين استراتيجية التحول الرقمي، دراسة حالة الهيئة العامة لشؤون القاصرين بدولة قطر، جامعة قطر، ماجستير، 2003 ص29.

² قاسم نسرين، زغيش وسيلة، تأثير التحول الرقمي على وظائف العلاقات العامة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية البويرة، شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة اكلي محند اولحاج البويرة، 2024، ص21.

³ أسماء خنوش، حساني شروق، أثر التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للقنوات -ENAC- أوماش بسكرة، مذكرة ماستر تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2024، ص27.

رابعاً: متطلبات وخطوات نجاح تطبيق التحول الرقمي

1) متطلبات نجاح التحول الرقمي:

- من أجل نجاح تطبيق التحول الرقمي فالمؤسسة يجب عليها توفير مجموعة من المتطلبات التالية:
- التقنيات: حيث يتم بناء التحول باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة. كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء كانت هذه المنظومة محلية أو سحابية؛
- البيانات: يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال وذلك لتوفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة لتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها؛
- العمليات: وهي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة أو المترابطة اليت تنتج خدمة معينة أو منتجاً معني للمستهلكين، يجب على المؤسسات ارساء بناء تقين فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويضمن ذلك الموازنة الداخلية والخارجية في إنجاز العمليات مع وجود رقابة عند إنجاز العمليات والذي يعتبر أحد المفاتيح الرئيسية في مدخلات ومخرجات المنظمة؛¹
- الموارد البشرية: هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومروؤسين، والذي جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها.²

2) خطوات تطبيق التحول الرقمي:

فبعد توفير المؤسسة ما يلزم لتطبيق التحول الرقمي، يجب عليها اتباع الخطوات التالية من أجل التحول الرقمي، هي كالتالي:

¹ عدنان مصطفى البار، *تقنيات التحول الرقمي، كلية الحاسبات وتقنيات المعلومات، جامعة املاك عبد العزيز، السعودية*، 2018، ص 4.

² مصطفى محمد علي الشديدي، *تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد 22، العدد 04، مصر، 2021، ص 205.*

- ✓ بناء استراتيجية رقمية وإجراء تحسين على الوضع الراهن، ولا يمكن ان يتحقق ذلك إلا من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية، ولتحديد أفضل هيكل عمل أنشطة التسويق الرقمي في المنشأة.
- ✓ يتم تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار، مع تحديد عوائق التكامل الرقمي لعمل خطة شاملة محكمة لكافة الظروف التي بعجلة التحول إلى المسار المنشود.
- ✓ يجب توفير إدارة التغيير، والتي تساعد على التحول الرقمي للوصول للأهداف الاستراتيجية المنشودة.

خامسا: تحديات ومجالات التحول الرقمي

(1) تحديات التحول الرقمي

ويمكن تصنيف التحديات التي تواجه التحول الرقمي تبعاً لدراسة (Hoppe & Packmohr 2019) و (Vogelsang) على النحو الآتي:¹

- ضعف المهارات التقنية: وتتضمن المعرفة بتكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة وكيفية تطبيقها؛
- التحديات التكنولوجية: وتشير للتوافق والتكامل بين التكنولوجيا المطبقة والقدرة على المحافظة على الخصوصية وأمن البيانات ونقلها وتبادلها بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية وعدم جاهزيتها لعملية التحول؛
- التحديات الفردية: كخوف الموظفين من فقدان وظائفهم، والخوف من الإفصاح عن المعلومات وفقدان التحكم في البيانات؛
- التحديات التنظيمية: وتتمثل في عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة للتحول، ونقص الموارد المالية، ومقاومة التغيير وعدم الإيمان بقدرة التكنولوجيا على إحراز تقدم كبير في مستوى الأعمال؛
- التحديات البيئية: عدم وجود معايير تنظم عملية التحول والافتقار إلى التشريعات واللوائح الخاصة بحماية البيانات.

(2) مجالات التحول الرقمي:

يتطلب التحول الرقمي نظرة شاملة لاستراتيجية العمل، بحيث تتناول المجالات التالية:²

¹ رشا عبد الله بغدادى، التحول الرقمي وعلاقته بالتنمية المستدامة في الجامعات الفلسطينية: نموذج مقترح، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الأمريكية، فلسطين، 2024، ص 41ص 42.

² زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية - دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، جامعة محمد خيضر جامعة بسكرة، 2024، ص 13.

العملاء: بدلاً من استهداف مجموعات العملاء بشكل تقليدي، لم يعد يُنظر للعملاء كمجموعات مستهدفة للشراء، بل كشبكة ديناميكية مترابطة تتفاعل وتتأثر على بعضها البعض. استخدامهم للأدوات الرقمية يغير طريقة اكتشافهم وتقييمهم وشراءهم واستخدامهم للمنتجات والخدمات، كما يشكلون سمعة المنظمات عبر تفاعلاتهم ومشاركاتهم.

- المنافسة: في عالم التحول الرقمي، أصبحت الحدود الصناعية مرنة، وقد يأتي المنافسون الرئيسيون من خارج الصناعة التقليدية للمنظمة، ويقدمون قيمة للعملاء عبر الوساطة الرقمية. قد يتحول الشركاء التجاريون إلى منافسين مباشرين. في المقابل، قد تحتاج الشركات إلى التعاون مع منافسين مباشرين بسبب نماذج الأعمال المترابطة أو التحديات المشتركة. تدعم التقنيات الرقمية قوة منصات الأعمال التي تمكن منظمة واحدة من تحقيق قيمة كبيرة بتسهيل التفاعلات بين المنظمات أو العملاء. ينتج عن هذه التغييرات تحول كبير في طبيعة المنافسة.
- البيانات: تواجه المنظمات سيلاً هائلاً من البيانات غير المهيكلة من مصادر متنوعة (تفاعلات، وسائل التواصل، أجهزة الاستشعار). يمكن تحليل هذه البيانات باستخدام أدوات جديدة للكشف عن رؤى وتنبؤات غير متوقعة، مما يفتح مصادر قيمة جديدة ويجعل البيانات أصلاً استراتيجياً حيويًا لاستمرار المنظمة وتميزها.
- الابتكار: أظهرت الشركات الناشئة أن التكنولوجيا الرقمية تتيح منهجاً جديداً للابتكار يعتمد على التعلم المستمر من خلال التجارب السريعة والحصول على تعليقات السوق في كل مرحلة. يركز هذا النهج على التجارب الدقيقة والنماذج الأولية القابلة للتطبيق لاختبار الفرضيات واتخاذ قرارات التصميم بناءً على آراء العملاء الحقيقيين، مما يقلل تكلفة الفشل ويحسن التعلم التنظيمي.
- القيمة: الاعتماد على عرض قيمة ثابت يعرض المنظمات لخطر المنافسة والاضطراب، خاصة من الوافدين الجدد. الاستجابة الوحيدة المؤكدة لبيئة الأعمال المتغيرة هي التطور المستمر، واستخدام التكنولوجيا لتحسين قيمة العملاء، واغتنام الفرص الجديدة، والتخلي عن المزايا القديمة، والتكيف المبكر للبقاء في المقدمة.¹

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع إدارة التغيير وعلاقته بالتحول الرقمي، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين المحلية والعربية والأجنبية. وسوف نستعرض في هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الإستفادة منها مع إبراز ملامحها، وتقديم تعليقات عليها تتضمن جوانب الإتفاق والإختلاف وبيان الإختلافات التي تعالجها الدراسة الحالية.

¹ مرجع نفسه، ص 14.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

أولاً: يوب أمال، بودبزة إكرام (2019) بعنوان "أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية - سكيكدة مجلة الاقتصاد الجديد المجلد 10 العدد 3

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، 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 محلاً لدراسة.

ثانياً: دراسة محمدي مواهب (2020) بعنوان "أثر إدارة التغيير الاستراتيجي على استعمال نظم المعلومات في المؤسسات النفطية الوطنية دراسة حالة عينة من المؤسسات التابعة لمؤسسة سونطراك الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر -

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية "ما مدى تأثير إدارة التغيير الاستراتيجي على استعمال نظم المعلومات في المؤسسات النفطية الوطنية؟" كما هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج لإدارة التغيير الاستراتيجي للمشاريع الجديدة كإدخال نظم المعلومات، كما استخدم في تحليل نتائج الاستبيان نموذج التحليل العائلي، الذي يعد من بني أفضل نماذج المعادلات البنائية التي تستخدم لدراسة العلاقة بني المتغيرات، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن المؤسسات النفطية لا تعير الاهتمام الكافي لتطوير نظم المعلومات في إدارة مشاريعها. وأنه يوجد أثر لتحليل التغيير الاستراتيجي على استعمال الجيد نظم المعلومات في المؤسسات محل الدراسة".

ثالثاً: دراسة عائشة عبد الله محمد الكايد (2021): بعنوان "أهمية إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في نجاح عملية التحول الرقمي" دراسة ميدانية على الموظفين بالمؤسسات الخدمية بالأردن" عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية "ما مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي في نجاح عملية التحول الرقمي على مستوى بلدية السلط الكبرى من وجهة نظر موظفيها؟" كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية الأردن، تم استخدام أداة الاستبيان، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي.

وتوصل الباحثان إلى نتائج أهمها:

- مستوى إدارة التغيير التنظيمي في بلدية السلط الكبرى جاء بمتوسط حسابي 2.71 بدرجة متوسطة وانحراف معياري 1.11 وهذا دليل على ان اعمال الادارة وقراراتها في ادارة التغيير التنظيمي لا يرقى بالمستوى المطلوب واللازم من وجهة نظر موظفيها.

- يعتبر بعد التغيير في التكنولوجيا من أكثر الأبعاد اهتماماً بالتغيير على مستوى بلدية السلط الكبرى حيث سجل هذا البعد على درجة قبول مرتفعة بمتوسط حسابي 3.10
- إن مستوى التحول الرقمي في بلدية السلط الكبرى محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري 1.10.
- يوجد لأثر ابعاد إدارة التغيير التنظيمي على نجاح عملية التحول الرقمي في بلدية السلط الكبرى محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بأن الادارة العليا في البلدية تسعى الى دفع عجلة التحول الرقمي من خلال إحداث تغييرات في التغيير التكنولوجي.

رابعاً: دراسة ربيع زروالي ومهدي جابر (2022) بعنوان " التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية - بعين البيضاء - أم البواقي" مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد: 6 العدد: 1

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التحول الرقمي في تفعيل عملية التغيير التنظيمي، كما استخدمت المنهج التحليلي الوصفي وقد توصلت الدراسة إلى الدور الكبير للتحول الرقمي في تعزيز عملية التغيير التنظيمي والتأثير على مجالات التغيير الأخرى في المؤسسة، حيث أن العلاقة بينهما هي علاقة اتجاه واحد، وبعد اختبار الفرضيات تبين وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين التحول الرقمي والتغيير التنظيمي في البنوك محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي قوي للتحول الرقمي على عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة.

خامساً: دراسة الفت صالح محمد حسنين رزه (2024)، بعنوان "تطوير متطلبات إدارة التغيير في ظل التعليم المدمج بالجامعات السعودية في ضوء معايير QS" المجلة العلمية لنشر البحوث، العدد 18 استهدف البحث تطوير متطلبات إدارة التغيير في الجامعات السعودية التي تطبق التعليم المدمج، وذلك في ضوء معايير QS. استخدم البحث المنهج الوصفي وطبق استبانة على عينة من 126 مساعد مدير في الجامعات السعودية. أظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات إدارة التغيير لدى مديري الجامعات كانت عالية. كما تبين وجود علاقة كبيرة بين إدارة التغيير والتعليم المدمج، حيث أن الإجراءات والاستراتيجيات المتبعة نابعة من ملاحظة دقيقة لتطورات التعليم وتسعى لتحقيق الابتكار.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة Basem M. Alabbasi (2018) بعنوان

" Digital Transformation and Change Management Practices in Qatari Organizations: Challenges and Recommendations "Qatar

يهدف البحث إلى تحديد وتقييم تحديات التحول الرقمي وإدارة التغيير في المنظمات القطرية، وتقديم تقنيات لتسهيل هذه العملية منذ البداية وحتى القبول. كما يسعى لتوضيح أساليب تضمن انتقالاً سلساً بأقل قدر من المخاطر. يؤكد البحث على أهمية التحول الرقمي لبقاء الشركات وتكيفها، ويغطي فوائده مع التركيز

على الشروط الضرورية مثل الاستراتيجية الرقمية وأطر إدارة التغيير والتنفيذ الفعال. وتشدد النتائج على ضرورة وعي قادة الأعمال ومديري تكنولوجيا المعلومات بأهمية وضع تصورات صحيحة للقيادة والموظفين، وتقييم ديناميكيات المنافسة والشركة والعمل والقيادة لمواءمتها مع التحول الرقمي.

ثانيا: دراسة Robert Weisman (2019) بعنوان

" A Leadership Approach to Successful Digital Transformation Using Enterprise Architecture "canada. PhD thesis, University of Ottawa

تناول هذه الدراسة التحدي المتمثل في إقناع الإدارة بضرورة اعتبار التحول الرقمي عملية متعددة التخصصات، وتهدف إلى تقديم توصيات حول أفضل السبل لتحقيق أهداف هذا التحول. ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة على مزيج من منهجيات البحث، شملت البحث الإجمالي التشاركي، وتحليل دراسات الحالة، وتحليل الأدبيات ذات الصلة. وقد توصلت النتائج الرئيسية للبحث إلى أنه لا توجد منهجية إدارية منفردة تضمن زيادة فرص نجاح التحول الرقمي. ومع ذلك، فإن تبني شكل معدل من هندسة المؤسسات، يعمل بتعاون مع الأطر الإدارية الأخرى، من المرجح أن يوفر أساساً متيناً لتحقيق التحول الرقمي بفعالية.

ثالثا: دراسة Umar Abbas Ibrahim·Udeme Archibong (2021) بعنوان

Assessing the impact of change management on employee performance: Evidence from Nile University of Nigeria ، international journal of research in business and social science ، vol10n 04

قامت هذه الدراسة بتقييم تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة النيل بنيجيريا باستخدام تصميم بحثي وصفي بالمسح ونموذج بيرك ليتوين. وقد توصلت الدراسة، بناءً على تحليل بيانات تم جمعها من عينة مكونة من 311 موظفًا، إلى أن التغييرات في الهيكل التنظيمي والقيادة كان لهما تأثير كبير على جودة خدمات الموظفين. كما أشارت إلى وجود علاقة بين التغيير التكنولوجي وجودة الخدمة، وإن كانت أضعف. وأكدت الدراسة على أهمية الموارد البشرية وأوصت المنظمات بضرورة التواصل الفعال مع الموظفين بشأن تفاصيل التغيير لتقليل المقاومة.

رابعا: دراسة Misheck Musaigwa (2023) بعنوان

" The Role of Leadership in Managing Change "South Africa ،International Review of Management and Marketing, vol13 ،i06 .

هدفت هذه الدراسة الى دراسة دور القيادة في إدارة التغيير، كما استخدمت الدراسة أسلوب العينات الهادفة والتحليل الموضوعي لتحليل البيانات. تبين من النتائج أن القيادة الفعالة هي عنصر أساسي في إدارة التغيير. وقد ظهر ذلك من خلال قدرة القادة على تحفيز الموظفين وتحديد رؤية للتغيير، وتوصيله والتخطيط له، وتهيئة بيئة مناسبة وكسب دعمهم، وانتهاءً بتقديم القدوة العملية لهم.

خامسا: دراسة Hussein Elsayed Mohamed Ismail (2025)

Examining the Influence of Digital Transformation on Organizational Culture and Employee Adaptability in Higher Education Institutions across the Gulf Cooperation

Council (GCC)، Journal of the Association of Arab Universities for Higher Education Research، Vol. (45) No. (1)

تهدف هذه الدراسة الى استكشاف تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية وجاهزية الموظفين داخل مؤسسات التعليم العالي في منطقة مجلس التعاون الخليجي، تم استخدام الاستبيانات كأدوات لجمع البيانات، كما استخدمت هذه الدراسة نهج تحليل البيانات الثانوية، كما اشارت الى ان التحول الرقمي يؤثر على الثقافة التنظيمية وجاهزية الموظفين، وحددت الدراسة أربعة مجالات رئيسية تعيق المؤسسات عن تحقيق التغيير الرقمي التحويلي: المرافق والبنية الأساسية المادية، والثقافة التنظيمية، وتعقيد عملية التغيير.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة مع الموضوع محل الدراسة

نعرض في هذا المطلب مقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة مع ذكر أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة وذلك من حيث (المنهج المستخدم، حدود الدراسة الزمنية والمكانية، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، الهدف).

أولاً: مقارنة بين الدراسة المحلية والدراسات العربية والمحلية:

الجدول رقم (1-1): يوضح مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات العربية السابقة

عنوان الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة محمدي مواهب "أثر إدارة التغيير الاستراتيجي على استعمال نظم المعلومات في المؤسسات النفطية الوطنية دراسة حالة عينة من المؤسسات التابعة لمؤسسة سونطراك الجزائر"	تتشابه مع الدراسة الحالية من ناحية المتغير المستقل: إدارة التغيير.	تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الحدود الزمنية سنة 2020 أما دراستنا في سنة 2025، كما استخدم في تحليل نتائج الاستبيان نموذج التحليل العاملي، وأيضاً اختلفت من حيث اهداف الدراسة.

تختلف هذه الدراسة من حيث الحدود الدراسية فقد تمت هذه الدراسة في الأردن سنة 2021، أما دراستنا في الجزائر بغرداية سنة 2025، أيضا من حيث العينة المستهدفة.	تتشابه مع الدراسة الحالية من ناحية متغيرات دراستنا حيث كانت متغيرات الدراسة إدارة التغيير والتحول الرقمي، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة: الاستبيان والبرنامج الاحصائي spss	دراسة عائشة عبد الله محمد الكايد "أهمية إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في نجاح عملية التحول الرقمي" دراسة ميدانية على الموظفين بالمؤسسات الخدمية
تختلف هذه الدراسة من حيث الحدود الزمانية والمكانية للدراسة وأيضا الاختلاف من حيث العينة المستهدفة.	تتشابه مع الدراسة الحالية من ناحية متغيرات دراستنا حيث كانت متغيرات الدراسة إدارة التغيير والتحول الرقمي، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة: الاستبيان والبرنامج الاحصائي spss	يوب أمال، بوديزة إكرام (2019) بعنوان "أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية"
تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الحدود الزمانية والمكانية وأيضا اهداف الدراسة حيث هدفت الى دراسة تطوير متطلبات إدارة التغيير في الجامعات السعودية التي تطبق التعليم المدمج، وذلك في ضوء معايير QS .	تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث احدى متغيرات الدراسة وهو إدارة التغيير، بالإضافة استخدام المنهج الوصفي والتحليلي.	الفت صالح محمد حسنين رزه (2024) تحت عنوان "تطوير متطلبات إدارة التغيير في ظل التعليم المدمج بالجامعات السعودية في ضوء معايير QS"

دراسة ربيع زروالي ومهدي جابر (2022) بعنوان "التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية - بعين البيضاء	تتشابه مع الدراسة الحالية من ناحية متغيرات دراستنا، بالإضافة إلى المنهج المتبع والبرنامج الإحصائي spss	تختلف هذه الدراسة من حيث الحدود الزمانية والمكانية للدراسة وأيضاً الاختلاف في أهداف الدراسة حيث هدفت إلى إبراز مدى مساهمة التحول الرقمي في تفعيل عملية التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

ثانياً: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية

الجدول رقم (1-2): يوضح مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية السابقة

عنوان الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
Hussein Elsayed Mohamed Examining (2025) Ismail the Influence of Digital Transformation on Organizational Culture and Employee Adaptability in Higher Education Institutions across the Gulf Cooperation Council (GCC)	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في إحدى متغيرات الدراسة وهو التحول الرقمي وأيضاً في أداة جمع البيانات الاستبيان	الاختلاف يكمن في أهداف الدراسة تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية وجاهزية الموظفين داخل مؤسسات التعليم العالي في منطقة مجلس التعاون الخليجي.
دراسة Udem Archibong Umar Abbas Ibrahim (2021) بعنوان Assessing the impact of change management on employee Performance : Evidence from Nile University of Nigeria	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من ناحية دراسة متغير إدارة التغيير، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل ودراسة البيانات	تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في أهدافها حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة النيل بنيجيريا

ان الاختلاف بين دراستنا وهذه الدراسة هو من ناحية اهدافها حيث هدفت هذه الدراسة الى دراسة دور القيادة في إدارة التغيير، كما استخدمت الدراسة أسلوب العينات الهادفة والتحليل الموضوعي لتحليل البيانات	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في كونها عالجت احدى متغيرات الدراسة وهو إدارة التغيير.	Misheck Musaigwa ب عنوان " The Role of Leadership in Managing Change " South Africa.
ان الاختلاف بين دراستنا وهذه الدراسة في الحدود المكانية والزمنية حيث تمت في الدراسة في قطر 2018 أما دراستنا في 2025 الجزائر غرداية، وأيضا من ناحية الأهداف حيث هدفت هذه الدراسة الى يهدف البحث إلى تحديد وتقييم تحديات التحول الرقمي وإدارة التغيير في المنظمات القطرية، وتقديم تقنيات لتسهيل هذه العملية.	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في كونها عالجت متغيرات الدراسة التحول الرقمي وإدارة التغيير	Basem M. Alabbasi ب عنوان " Digital Transformation and Change Management Practices in Qatari Organizations: Challenges and Recommendations " Qatar
اما الاختلاف في اهداف الدراسة وفي المنهج المتبع .	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في كونها عالجت احدى المتغيرات وهو التحول الرقمي وأيضا اتباع منهج دراسة حالة.	دراسة Robert Weisman ب عنوان " A Leadership Approach to Successful Digital Transformation Using Enterprise Architecture " canada.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

بناء على ما سبق إستعراضه في الجدول رقم (1-1) والجدول (2-1) نستنتج أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات من حيث المتغير التابع ومن حيث التعمق في المتغير المستقل والحدود المكانية والعينة بالإضافة

إلى الدراسة الميدانية التي قررنا ان ننجزها في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية والعينة المتكونة من 40موظف.

كما تعتبر هذه الدراسة على حد علمنا هي الأولى على مستوى ولاية غرداية التي تناولت هذا الموضوع وفي إحدى مؤسسات القطاع العمومي.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل مراجعة الإطار النظري لإدارة التغيير والتحول الرقمي، حيث قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث والذي يضم ثلاث مطالب، في المطلب الأول تناولنا مفاهيم أساسية حول إدارة التغيير ممثلة في مفهومه والاهمية والاهداف والأسباب والنماذج، والمتطلبات والمعوقات، ومجالات إدارة التغيير، اما المطلب الثاني فكان حول مفهوم وتطور التحول الرقمي، والاهمية والاهداف، الأسباب ومظاهره، خطواته ومتطلباته، تحدياته ومجالاته.

أما في المبحث الثاني فتطرقنا الى مجموعة من الدراسات السابقة منها عربية وأجنبية والتي تناولت جوانب مشابهة لموضوع الدراسة، وفي الأخير مقارنة موضوع محل الدراسة بالدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

تمهيد:

بعدما عرضنا في الفصل الأول الإطار النظري المتعلق بإدارة التغيير والتحول الرقمي وكذا الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض الجوانب التطبيقية من المنهج المعتمد، المجتمع والعينة المستهدفة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ومكوناتها، بما في ذلك صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل وتفسير بيانات الدراسة.

كما سنحاول إسقاط الدراسة على واقع المنظمة الجزائرية للوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة لمدى تأثير إدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي وبالتحديد في مركز الضرائب بولاية غرداية كنموذج، وأخيرا المعالجة الإحصائية من خلال تفرغ وتحليل بيانات الإستبيان الموجه للموظفين بها.

تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وطريق وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وطريق وأدوات الدراسة

سنتعرف في هذا المبحث على مركز الضرائب بولاية غرداية، وأيضاً هيكلها التنظيمي ومهامهم.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة محل الدراسة

أولاً: التعريف بالمؤسسة:¹

تم انشاء مركز الضرائب لولاية غرداية في 01 نوفمبر 2019 تحت اشراف مدير الضرائب لولاية غرداية، يقع مقره في بلدية بوهراوة بغرداية.

يعد مركز الضرائب مصلحة عملية جديدة تابعة للمديرية العامة للضرائب تختص حصرياً بتسيير الملفات الجبائية وتحصيل الضرائب المستحقة من طرف المكلفين بالضريبة متوسطي الحجم الخاضعين للنظام الحقيقي والذين رقم أعمالهم السنوي يفوق أو يساوي 15 مليون دج والذين لا يدخلون ضمن اختصاص مديرية كبريات المؤسسات، وكذا المؤسسات الفردية الخاضعة للنظام الجزائي والتي تختار الخضوع للضريبة حسب النظام الحقيقي.

المديرية العامة للضرائب دليل الخاضع للضريبة التابع لمراكز، كما يتكون مركز الضرائب من ثلاث مصالح رئيسية وقباضة ومصلحتين وهي كالتالي:

- المصلحة الرئيسية لتسيير: تكلف بالملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب في مجال الوعاء، والمراقبة الجبائية ومتابعة الامتيازات الجبائية.
- المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث: تكلف بإنجاز البحث عن المعلومات الجبائية ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها من اجل استغلالها.
- المصلحة الرئيسية للمنازعات: تكلف بدراسة كل طعن نزاعي أو إعفائي يوجه لمركز الضرائب، وناتج عن فرض الضرائب او زيادات او غرامات او عقوبات قررها المركز، وكذا طلبات إسترجاع اقتطاعات الر سم القيمة المضافة.
- القباضة: تكلف بالتكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان التسديدات التلقائية التي تتم او الجداول العامة والفردية التي تصدر في حقهم وكذا متابعة في مجال التحصيل.
- مصلحة الاستقبال والاعلام: تكن تحت سلطة رئيس المركز، وتكلف بتنظيم استقبال المكلفين بالضريبة واعالمهم وكذا نشر المعلومات حول حقوقهم وواجباتهم الجبائية الخاصة بالمكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مركز الضرائب.
- مصلحة الاعلام الالي والوسائل: تكلف باستغلال التطبيقات المعلوماتية وتأمينها وكذا تسيير التأهيلات ورخص الدخول الموافقة عليها.

¹ معلومات مأخوذة من طرف مركز الضرائب CDI غرداية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

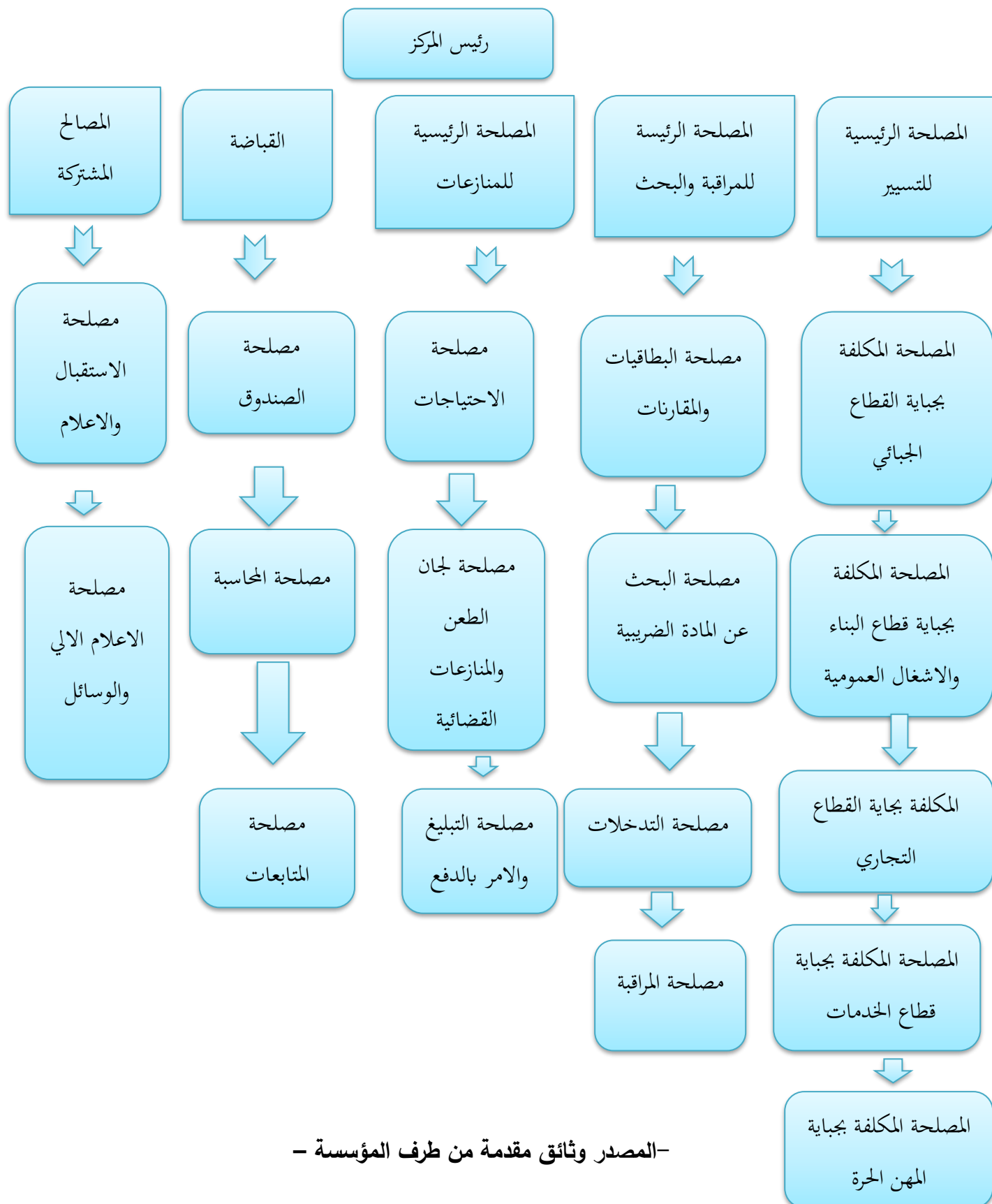
ثانيا: المهام والهيكل التنظيمي لمركز الضرائب¹

- تسيير الملفات الجبائية للمؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي لفرض الضريبة الغير خاضعة لمجال الاختصاص.
- مسك وتسيير الملف اجلبائي للشركات وغيرها من الأشخاص المعنويين برسم المداخل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات.
- مسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة والخاضعين للنظام الحقيقي لفرض الضريبة برسم عائدات الأرباح الصناعية والتجارية.
- اصدار الجداول وقوائم التحصيلات وشهادات الإلغاء او التخفيض ومعاينتها والمصادقة عليها.
- اصدار الجداول والسندات والإيرادات وتحصيل الضرائب والرسوم.
- تنفيذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود.
- دراسة الشكوى ومعالجتها.
- تتابع المنازعات الإدارية والقضائية.
- البحث عن المعلومات الجبائية وجمعها واستغلالها ومراقبة التصريحات.
- اعداد وإنجاز برامج تداخلت والمراقبة لدى الخاضعين للضريبة وتقييم نتائجها.

¹ معلومات مأخوذة من طرف مركز الضرائب CDI غرداية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

الشكل 01: الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب



-المصدر وثائق مقدمة من طرف المؤسسة -

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

المطلب الثاني: واقع التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة

🌟 مظاهر وتقييم عملية التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة:

نجيب عليه بناء على المعلومات المقدمة والملاحظة من خلال المقابلة التي أجريناها في مؤسسة مركز الضرائب لولاية غرداية مع السيد غشي العيد يوم 24 فيفري ويوم 10 أفريل 2025.

أولا: مظاهر التحول الرقمي في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

✓ من مظاهر التحول الرقمي في مؤسسة مركز الضرائب ادراج منصة "جبايتك" في انجاز عملياتها، فهي بوابة جديدة للإدارة الجبائية الجزائرية مخصصة لتقديم خدمات الإجراءات عن بعد، تقوم هذه البوابة بتقديم خدمات التصريح وتسديد الضرائب والرسوم عن بعد، وهي مطورة في بيئة تضمن بساطة وسهولة الاستخدام خدمات البوابة موجهة للمكلفين بالضريبة التابعين مديرية كبريات المؤسسات ومركز للضرائب والمركز الجوي للضرائب، هذه البوابة بصدد تحسن مستمر وإثراء وظيفي وتوسيع للخدمات، ولهذا فإن المشاركة الفعالة للمكلفين بالضريبة الذين خصصت لهم خدمة الإصغاء لهم عند الإنهاء من إجراءات الانخراط في بوابة جبايتك يسمح للمكلف بالضريبة بالولوج إلى فضاء خاص وآمن أين تقدم له العديد من الخدمات مثل :

- الإطلاع على بيانات التعريف الخاصة (تسمية الشركة العنوان، رقم الهاتف وغيرها)؛
 - إكتتاب استمارة التصريح مع الاستفادة من مساعدة آلية في التصريح الضريبي والحساب التلقائي واختيار الخيارات في شكل قوائم إنشاء وتعديل التصريح كما يمكن أيضا تحيين التصريح الذي أدخلت بياناته ولم يتم إرساله بعد إلى المصالح الجبائية؛
 - بالإضافة إلى نظام الإرسال، التصريحات للدفع مع المتابعة المستمرة على مدار سنة النشاط؛
 - كما تقدم البوابة وثائق كاملة عن النظام اجبائي الجزائري، يمكن للجميع الوصول إليها.
- ولتوضيح ما تم عرضه نقدم صور ملقطة من برمجية "جباية تيك" في الآتي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

الشكل 1 تسجيل الدخول للنظام



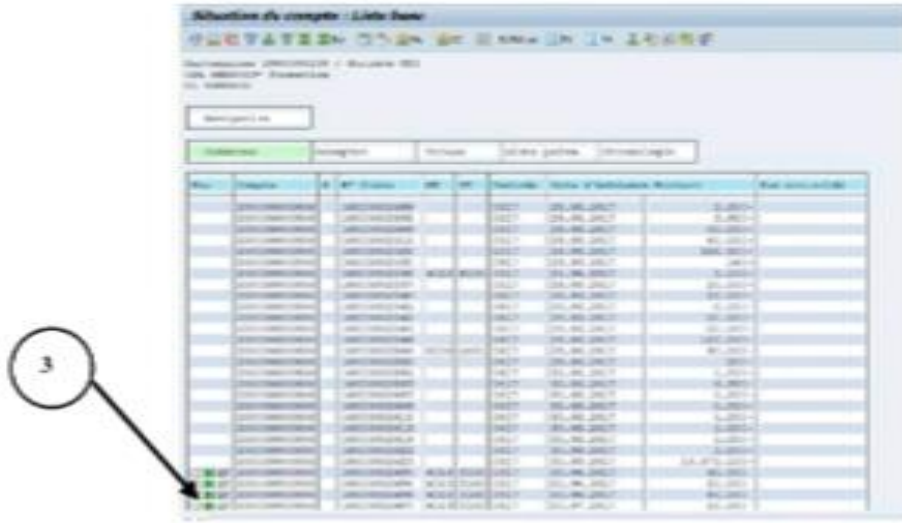
المصدر: صورة من نظام جبايتك من اعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من مفتش الضرائب من خلال مقابلة تمت خلال شهر أفريل 2025
من خلال الشكل (1): المبين أعلاه سيتم دخول عون الضرائب للبرمجية جباية تيك بإدخال اسم المستخدم والرقم السري، للتمكن من مباشرة العملية من أجل الولوج إلى، u suite pour de agent،
men هذا موضح في الشكل (2) الموالي.
الشكل (2): ادخال اسم المكلف للحصول على الوضعية الجبائية له.



المصدر: صورة من نظام جبايتك من اعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من مفتش الضرائب وفقا للصورة أعلاه تتم عملية تسجيل الدخول من قبل عون الاستقبال بالنقر على الخانة رقم 1:
إدارة جبائية- مستخرج الضرائب، تظهر له خانة وضعية الحساب الخانة رقم 2: يدخل فيه اسم ولقب المكلف أو رقمه الجبائي، وينقر على زر الدخول ليتحصل على وضعيته الجبائية ويحول الطلب تلقائيا إلى أعوان القباضة، هذا ما يوضحه الشكل (3) الموالي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

الشكل (3): الوضعية الجبائية للمكلف



The screenshot shows a software window titled 'Sélection de compte - Liste des'. It contains a table with multiple columns, including 'N°', 'Libelle', 'Montant', 'Date d'acquisition', 'Montant', and 'Montant'. A magnifying glass with the number '3' inside points to a cell in the table, indicating a specific data point.

المصدر: صورة من نظام جبايتك من اعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من مفتش الضرائب بعد الحصول على الوضعية الجبائية للمكلف كما هو مبين في الصورة (3) أعلاه يتأكد من تسديداته من خلال الخانة رقم 3: إذا ظهر اللون الأخضر فهذا يعني أن المكلف صافي ليست عليه تسديدات، أما إذا ظهر اللون الأحمر فهي الحالة العكسية.

في مثالنا هذا فإن وضعية المكلف هي وضعية صافية بهذا يتم تحويل طلب استخراج وطباعة الوثيقة المطلوبة من قبل عون القباضة بكبسة زر بعد بضعة دقائق، وهو ما يمثله الشكل (4) الموالي.

الشكل (4): وثيقة مستخرجة من الجداول.



The screenshot shows a document titled 'Aperçu avant impression pour page ZLDC de 00002 00002'. It contains a table with multiple columns, including 'N°', 'Libelle', 'Montant', 'Date d'acquisition', 'Montant', and 'Montant'. The table is divided into sections, and the data is presented in a structured format.

المصدر: صورة من نظام جبايتك من اعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من مفتش الضرائب من خلال ما تم عرضه يتبين لنا أن عملية الحصول على وثيقة مستخرج الضرائب أصبحت سلسلة وسهلة المنال، فنظام جباية تيك يسهل على أعوان الإدارة الجبائية تأدية مهامهم بسرعة ودقة، وبهذا يتحصل المكلف على طلبه في مدة زمنية قصيرة مقارنة بالإجراءات القديمة اليدوية.

✓ كما تم البدء في تحويل الأرشفة الكترونيا.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

ثانياً: تقييم عملية التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة:

لقد شهد مركز الضرائب بولاية غرداية تحولاً رقمياً متدرجاً يتماشى مع الاستراتيجية الوطنية للرقمنة، فأثناء دراستنا في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية وجدنا ان المؤسسة قد باشرت في انجاز عملياتها عبر منصة "جبايتك" التي يتم على مستواها إيداع التصريحات إلكترونياً. فقبل البدء في عملية التصريح الإلكتروني تمر بمرحلتين هما: أولاً يتم تحويل الملفات من المفتشية الى مركز الضرائب الخاضعين للنظام الحقيقي، ثانياً يتم حجز المعلومات كل ملف على مستوى النظام العام الجبائي SGF " على مستوى مصلحة الاعلام والاستقبال، ثم يتم تصنيف الملفات حسب طبيعة النشاط، ثم يتم تحويل المعلومات من ال SGF الى تطبيق جبايتك من أجل التصريح عن بعد والتسديد عن بعد. وانه من الايجابيات بعد عملية التحول الرقمي أصبح التنبيه في حساب المكلف حول آجال التصريح والايداع إلكترونياً، كما تم البدء في عملية تحويل الأرشيف الإلكتروني.

أما بالنسبة للسبلات تطبيق عملية التحول في المؤسسة مازالت عملية التسديد قيد الإنجاز على مستوى البوابة بحيث يلجأ المكلف الى الحضور شخصياً الى قبضة المركز للتسديد وهو ما ينجم عنه عدم تطبيق مبدأ التسديد عن بعد.

أيضاً يوجد خطأ شائع في البوابة متعلق بالحسم المؤجل حيث يدرج على أساس مبلغ واجب دفعه، وأيضا بالنسبة للرقابة الجبائية غير مفعلة تماماً، والامر نفسه بالنسبة للشكايات.

غير أن عملية التحول الرقمي في الفرع واجهت جملة من التحديات التي أعاقت تحقيق التكامل الرقمي الكامل، حيث أبرزت الدراسة نقصاً واضحاً في البنية التحتية التكنولوجية تجلى في عدم توفر أجهزة حاسوب كافية لجميع الموظفين، وضعف جودة خدمة الإنترنت في بعض الأقسام، كما أن الاستخدام المزدوج للأنظمة الورقية والرقمية في بعض الإجراءات شكل عائقاً أمام تحقيق التحول الشامل.

وأظهرت النتائج ضعفاً في التكامل بين الأنظمة الرقمية الحالية، حيث إفتقرت المديرية لمنصة موحدة تدمج جميع الخدمات الضريبية، إضافة إلى التحديات البشرية المتمثلة في مقاومة بعض الموظفين للتغيير ونقص الكفاءات التقنية المتخصصة، حيث احتاجت المديرية لتكثيف برامج التدريب والتأهيل لمواكبة المتطلبات التقنية المستجدة.

ومن الجدير بالذكر أن هذه التحديات تفاقمت بسبب الخصوصيات الجغرافية للمنطقة، حيث عانت بعض الدوائر التابعة للفرع من صعوبات في تغطية الخدمات الرقمية بسبب بعدها النسبي وضعف البنية التحتية للاتصالات.

وعلى الرغم من هذه التحديات، فإن الفرع حقق تقدماً ملموساً في مسيرة التحول الرقمي، حيث أشارت المعطيات إلى أن 72% من المعاملات الضريبية الأساسية أصبحت تُنجز عبر القنوات الرقمية، كما أن نسبة رضا المتعاملين عن الخدمات الإلكترونية بلغت 65% وفقاً لمؤشرات الاستبيان الموزع.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

وفي الآونة الأخيرة عملت المديرية حالياً على تعزيز هذا التوجه من خلال خطة تنموية شملت تحديث البنية التحتية التقنية، وتكثيف برامج التدريب للموظفين، وتوسيع نطاق التطبيقات الرقمية ليشمل جميع الخدمات الضريبية، كما توجد نية لإنشاء مديريات فرعية رقمية في المستقبل القريب لتعزيز اللامركزية في تقديم الخدمات.

وعليه رغم كل التحديات التي شهدتها قطاع مديرية الضرائب فيما يتعلق بواقع التحول الرقمي، إلا أنه شكل نموذجاً للتحول الرقمي التدريجي في المناطق الداخلية، حيث أظهرت المؤشرات اتجاهاً إيجابياً نحو تحقيق الرقمنة الشاملة، شرط توفير الدعم اللوجستي والمالي الكافي، واعتماد استراتيجية متكاملة للتغلب على العقبات التقنية والبشرية التي تعترض مسيرة التحول الرقمي في المؤسسات العمومية بالمناطق الداخلية.

المطلب الثالث: طرق وأدوات الدراسة

سنعرض في هذا المبحث أهم الخطوات والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية من خلال توضيح مجتمع الدراسة، منهجية الدراسة عينة الدراسة ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة.

أولاً: منهج الدراسة:

يجب إتباع منهج واضح للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة، من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، والمتمثلة في أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق مفهوم التحول الرقمي في المؤسسة من خلال إجراء دراسة عن مركز الضرائب فرع غرداية، حيث تم إتباع المنهج الوصفي في الدراسة حيث تم إجراء مسح نظري في الأدبيات المتعلقة بمتطلبات تطبيق إدارة التغيير من أجل نجاح تطبيق مفهوم التحول الرقمي في مركز الضرائب وعرض أهم الدراسات السابقة من أجل تحقيق نوع الربط بين التراكم (النظري) والعملي (التطبيقي)، وفي الدراسة التطبيقية تم اعتماد المنهج دراسة حالة لتشخيص أثر إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة ودورها في نجاح تطبيق مفهوم التحول الرقمي.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة مجموعة العناصر البشرية المراد دراستها، ويتكون مجتمع دراستنا من 40 موظف في مركز الضرائب - فرع غرداية.

عينة الدراسة:

حيث تعرف العينة على أنها جزء من مجتمع الدراسة على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث، وبما أن عدد الإطارات في مركز الضرائب - فرع غرداية قليل، اعتمدنا على المسح الشامل لكل المجتمع وتم توزيع 35 إستمارة للاستبيان موظف، وتم إسترجاع 31 استمارة منهم صالحة للتفريغ كاملة المعلومات كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

الجدول رقم (1-2) توزيع الاستبيان

النسبة المئوية	التكرار	الإستبيان
100 %	35	الإستمارات الموزعة
11,43 %	04	الإستمارات الملغاة
88,57 %	31	الإستمارات الصالحة للتوزيع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *SPSS* نسخة 26.

يعكس الجدول رقم (1-2) توزيع الاستبيانات في إطار الدراسة التي استهدفت موظفي مركز الضرائب - فرع غرداية، حيث يوضح العدد الإجمالي للاستمارات الموزعة والنسب المئوية المرتبطة بحالات الاستجابة بحيث تم توزيع 35 استمارة استبيان، وهو ما يمثل 100% من الإجمالي، مع اختيار عينة فعلية بلغت 35 موظفًا، وهي نسبة مرتفعة نسبيًا مقارنة بحجم المجتمع الأصلي، ومن بين الاستمارات الموزعة، تم استرجاع 31 استمارة صالحة للتحليل، أي ما يعادل 88.57% من إجمالي الاستمارات الموزعة، أما الاستمارات الملغاة، فقد بلغ عددها 4 استمارات، أي 11.43% من الإجمالي.

ثالثًا: متغيرات الدراسة:

(1) المتغير المستقل: يتمثل في أثر إدارة التغيير (التغيير في الأفراد، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، الدعم القيادي، إدارة مقاومة التغيير).

(2) المتغير التابع: ويتمثل في نجاح تطبيق التحول الرقمي.

رابعًا: أدوات الدراسة:

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها ومجموعة من الأدوات لجمع البيانات.

من أجل جمع البيانات اللازمة لاستكمال الدراسة الميدانية تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات تتمثل فيما يلي:

(1) الاستبيان:

يمثل المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والذي صمم في صورته الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ليكون شاملاً من كل الجوانب التي تخدم بحثنا الحالي. وقد استخدمنا نوع الاستبيان المغلق وهو الذي تكون أسئلته محددة الإجابات حيث يتكون هذا الاستبيان على 31 سؤال، وقد تم توزيعه باستخدام طريقة التوزيع المباشر، وقد قسم استبيان دارستنا إلى ثلاث محاور أساسية وهي:

✓ المحور الأول: يتضمن المعلومات الشخصية للأفراد العينة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المؤهل الوظيفي، الأقدمية، مستوى مهاراتهم).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

✓ **المحور الثاني:** يضم هذا المحور 20 فقرة مقسمة إلى 5 أبعاد لقياس أثر إدارة التغيير:

- **البعد الأول:** يضم هذا البعد 4 فقرات (1-4) لقياس التغيير في الأفراد.
- **البعد الثاني:** يضم هذا البعد 4 فقرات (5-8) لقياس التغيير في الهيكل التنظيمي.
- **البعد الثالث:** يضم هذا البعد 4 فقرات (9-12) لقياس التغيير في التكنولوجيا.
- **البعد الرابع:** يضم هذا البعد 4 فقرات (13-16) لقياس الدعم القيادي .
- **البعد الخامس:** يضم هذا البعد 4 فقرات (17-20) لقياس إدارة مقاومة التغيير.

✓ **المحور الثالث:** يضم هذا المحور 11 فقرة لقياس تطبيق مفهوم التحول الرقمي في المؤسسة.

كما مر إعداد الاستبيان بمجموعة من المراحل المتمثلة في إعداد نموذج أولي للاستبيان وعرضه على المشرفين الرئيسيين والمساعد أولاً لاختبار مدى ملائمة لجمع البيانات ثم تعديله حسبما يراه المشرفين، وأخير عرضه على أساتذة محكمين.

ومن أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبيان تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي.

(2) الوثائق:

تم الاعتماد على الوثائق والمعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث حول المؤسسة محل الدراسة وهيكلها العام بمختلف مصالحها.

(3) الملاحظة:

تم الاستعانة بأداة الملاحظة من أجل شرح وتفسير النتائج المتحصل عليها من البرنامج الإحصائي المستعمل. خامساً: الأساليب الإحصائية المعتمدة، وتم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج الحزمة الإحصائية **SPSS Social the for Package Statistical Sciences** نسخة 26 وتم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرار للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة وتحديد استجاباتها اتجاه عبارات الاستبيان.

- **المتوسط الحسابي:** لمعرفة اتجاهات عينة الدراسة نحو كل فقرة أو كل بعد.
- **الانحراف المعياري:** لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة عن المتوسط الحسابي.
- **معامل الارتباط بيرسون Pearson:** المعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه.
- **اختبار ألفا كرونباخ Cramph Alpha:** لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- **اختبار شابيرو ويلك Shapiro-wilk:** للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.
- **اختبار T لعينة واحدة: Test sample-one** لمعرفة الفرق بين المتوسط الحسابي والفرضي
- **اختبار T لعينتين مستقلتين:** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

- اختبار الانحدار الخطي المتعدد: لتحديد تأثير وشكل العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
- اختبار التباين الأحادي neway Anova لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عدة مجموعات.

خامسا: الخصائص السيكومترية للدراسة:

أ. الصدق الظاهري: من أجل التأكد من صلاحية الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة تم اختبارها وعرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (04) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الملحق رقم (02)، وقد استجبن الآراء السادة المحكمين وعدلنا ما يجب تعديله حسب مقترحاتهم.

ب. صدق الإتساق الداخلي للأداة الصدق البنائي: قمنا بحساب الإتساق الداخلي لفقرات على عينة الدراسة بالاستعمال معاملات الارتباط لقياس معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2) يوضح درجة الارتباط بين عبارات بعد التغير في الأفراد والدرجة الكلية للبعد ككل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig. (2-tailed)	القرار
01	تلقيت تدريباً كافياً على الأدوات والبرمجة الرقمية التي تم إدخالها فالمؤسسة	0.594**	0.000	دال عند 0.01
02	أدرك بشكل أكبر أهمية التطوير المستمر في مجال عملي	0.573**	0.000	دال عند 0.01
03	يوجد متابعة ودعم من الإدارة بعد التدريب لمساعدتي على تجاوز التحديات	0.585**	0.000	دال عند 0.01
04	أجد نفسي أكثر استعداداً لتعلم مهارات جديدة بعد عملية التغير في مؤسستي	0.500**	0.000	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

يوضح الجدول رقم (2-2) تحليلاً إحصائياً لدرجة الارتباط بين عبارات تتعلق ببعد التغير في الأفراد والدرجة الكلية لهذا البعد، وتتضمن العبارات الأربع المدرجة جوانب مختلفة لتأثير التغير على الموظفين، مثل التدريب الكافي على الأدوات الرقمية (العبارة 1)، إدراك أهمية التطوير المستمر (العبارة 2)، وجود المتابعة والدعم من الإدارة (العبارة 3)، والاستعداد لتعلم مهارات جديدة (العبارة 4)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.500 و 0.594، وهي قيم إيجابية متوسطة إلى قوية نسبياً، وهذا يوضح وجود علاقة ارتباطية ملحوظة بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد. جميع النتائج دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 (Sig. = 0.0000)، وعليه تعكس النتائج ارتباطاً موثقاً بين جميع العبارات المرتبط بالبعد.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

الجدول رقم (2-3) يوضح درجة الارتباط بين عبارات بعد المرونة التنظيمية والدرجة الكلية للبعد ككل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig. (2-tailed)	القرار
01	أعتقد أن التغيرات في الهيكل التنظيمي كانت مفهومة وواضحة لجميع الموظفين	0.497**	0.000	دال عند 0.01
02	أعتقد أن التغير فالهيكل التنظيمي ساهم في تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة في المؤسسة	0.654**	0.000	دال عند 0.01
03	خطوط الإتصال في المؤسسة واضحة بالنسبة لي	0.572**	0.000	دال عند 0.01
04	هناك وضوح في توزيع السلطات والمسؤوليات في مؤسستي بعد التغيير	0.706**	0.000	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

يوضح الجدول رقم (2-3) تحليلاً إحصائياً لدرجة الارتباط بين عبارات تتعلق ببعد المرونة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد، حيث تشمل العبارات الأربعة جوانب أساسية لتقييم تأثير التغيرات في الهيكل التنظيمي، وهي وضوح التغيرات للموظفين (العبارة 1)، تعزيز التعاون بين الأقسام (العبارة 2)، وضوح خطوط الاتصال (العبارة 3)، ووضوح توزيع السلطات والمسؤوليات (العبارة 4)، حيث تتراوح معاملات الارتباط بين 0.497 و 0.706، وهي قيم إيجابية تراوحت من متوسطة لقوية، ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية واضحة ومتنوعة القوة بين هذه العبارات والدرجة الكلية للبعد، وقد جاءت جميع النتائج دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 (Sig. = 0.0000)، وهذا يدل على موثوقية العلاقة بين العبارات وبين البعد.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

الجدول رقم (2-4) يوضح درجة الارتباط بين عبارات بعد التغيير في التكنولوجيا والدرجة الكلية للبعد ككل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة <i>SIG</i>	القرار
01	تعتمد مؤسستنا على تطبيقات رقمية لتحسين العمليات وتنظيم العمل	0.415*	0.000	دال عند 0.01
02	يتم صيانة الأجهزة والحواسيب بشكل دوري في مؤسستنا	0.805**	0.000	دال عند 0.01
03	أرى ان التطبيقات الرقمية المستخدمة في مكان العمل سهلة الاستخدام	0.572**	0.000	دال عند 0.01
04	تستخدم مؤسستي برامج ومواقع إلكترونية سهلة الوصول إليها وإستخدامها من قبل العملاء	0.746**	0.000	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج *SPSS* نسخة 26

يبين الجدول رقم (2-4) تحليلًا إحصائيًا لدرجة الارتباط بين عبارات بعد التغيير في التكنولوجيا والدرجة الكلية لهذا، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0.415 و 0.805، وهي قيم إيجابية توضح وجود علاقة إرتباطية متفاوتة القوة، حيث سجلت العبارة الثانية (صيانة الأجهزة بشكل دوري) أعلى معامل (0.805**)، بينما سجلت العبارة الأولى (اعتماد تطبيقات رقمية) أدنى قيمة (0.415*)، وهي متوسطة ولكن دالة، في حين أن جميع النتائج دالة عند مستوى 0.0000 (Sig. = 0.0000)، وعليه وضحت النتائج أن الصيانة الدورية والتطبيقات سهلة الوصول (0.746**) اعتبرت أحد العوامل الأكثر تأثيرًا في تقييم التغيير التكنولوجي، بينما دل الاعتماد على التطبيقات الرقمية أقل وضوحًا في تأثيره، بسبب تحديات التنفيذ وطبيعة التكيف، وعليه وضع التباين أهمية الجوانب العملية والدعم الفني في تعزيز فعالية التكنولوجيا بالمؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

الجدول رقم (2-5) يوضح درجة الارتباط بين عبارات بعد الدعم القيادي والدرجة الكلية للبعد ككل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة SIG	القرار
01	تدعم مؤسستي التغيير بكفاءة أنواعه	0.639**	0.000	دال عند 0.01
02	أعتقد ان القيادة في مؤسستنا تأخذ بعين الاعتبار احتياجاتنا الوظيفية أثناء عملية التغيير	0.790**	0.000	دال عند 0.01
03	تلقيت الدعم والتوجيه اللازم من قادة مؤسستي للتكيف مع التغييرات	0.653**	0.000	دال عند 0.01
04	أعتقد أن القيادة في مؤسستنا كانت نشطة في متابعة تنفيذ التغييرات	0.674**	0.000	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

يوضح الجدول رقم (2-5) تحليلًا إحصائيًا لدرجة الارتباط بين عبارات بعد الدعم القيادي والدرجة الكلية لهذا البعد، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.639 و 0.790، وهي قيم إيجابية قوية، حيث سجلت العبارة الثانية (مراعاة احتياجات الموظفين) أعلى معامل (0.790**)، بينما سجلت العبارة الأولى (دعم التغيير بكفاءة) أدنى قيمة (0.639**)، وهي لا تزال قوية ودالة، في حين أن جميع النتائج دالة عند مستوى 0.01 (Sig. = 0.0000)، وهذا يؤكد الثبات الإحصائي للعلاقة الارتباطية بين العبارات والبعد، وعليه وضحت النتائج أن الدعم القيادي يتجلى بقوة في استجابته لاحتياجات الموظفين وتوجيههم (0.653**) ومتابعة التغييرات (0.674**)، ما يعكس دور القيادة الفعّال في تسهيل التكيف.

الجدول رقم (2-6) يوضح درجة الارتباط بين عبارات بعد إدارة مقاومة التغيير والدرجة الكلية للبعد ككل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة SIG	القرار
01	أشعر بالقلق والتوتر عند حدوث تغييرات في أسلوب العمل	0.290**	0.000	دال عند 0.01
02	أرى أن زملائي الموظفين أصبحوا أكثر تفهماً للتغييرات بعد مشاهدة نتائج إيجابية لها	0.785**	0.000	دال عند 0.01
03	الإجراءات التي تقوم بها مؤسستي أثناء عملية التغيير فعالة	0.823**	0.000	دال عند 0.01
04	انا على إستعداد لتبني التغييرات المقترحة أو المقررة من طرف مؤسستي	0.437**	0.000	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

يبرز الجدول رقم (2-6) تحليلًا إحصائيًا لدرجة الارتباط بين عبارات بعد إدارة مقاومة التغيير والدرجة الكلية، حيث تباينت معاملات الارتباط بين 0.290 و0.823، في حين سجلت العبارة الثالثة (فعالية إجراءات المؤسسة) أعلى قيمة (0.823**)، مشيرة لارتباط قوي جدًا، بينما سجلت العبارة الأولى (القلق والتوتر) أدنى قيمة (0.290**)، وهي ضعيفة نسبيًا لكن دالة، في حين جاءت النتائج دالة عند مستوى 0.01 (Sig. = 0.0000)، وهذا يثبت أهميتها الإحصائية، وعليه أبرزت البيانات فعالية الإجراءات والنتائج الإيجابية الملحوظة (0.785**) شكلت دورا أساسيا في تقليل مقاومة التغيير، في حين أن استعداد الموظفين لتبني التغييرات (0.437**) عكس قبولًا معتدلاً لدى المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (2-7) يوضح درجة الارتباط بين عبارات محور التحول الرقمي والدرجة الكلية للمحور.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة SIG	القرار
01	تمتلك مؤسستي أجهزة حاسوب وتطبيقات إلكترونية كافية ولازمة لأداء المهام	0.758**	0.000	دال عند 0.01
02	تعتمد مؤسستي على أنظمة إلكترونية متكاملة لتبادل المعلومات مع الأقسام	0.739**	0.000	دال عند 0.01
03	يملك زملائي الموظفون في مؤسستنا مهارات كافية للتعامل مع التقنيات الحديثة	0.484**	0.000	دال عند 0.01
04	تمت رقمنة العمليات الرئيسية في مؤسستي	0.767**	0.000	دال عند 0.01
05	أعتقد أن التحول الرقمي أدى إلى تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين جودة العمل	0.758**	0.000	دال عند 0.01
06	أعتقد أن التحول الرقمي ساهم في تسريع تنفيذ العمليات داخل المؤسسة	0.723**	0.000	دال عند 0.01
07	في مؤسستي تتم متابعة وتقييم الأداء الإلكتروني	0.541**	0.000	دال عند 0.01
08	إستغنت مؤسستنا عن العمليات الورقية كليا بعد تبني التحول الرقمي	0.481**	0.000	دال عند 0.01
09	في مؤسستي أصبح الوصول إلى البيانات والمعلومات أكثر سهولة ودقة	0.814**	0.000	دال عند 0.01
10	ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء	0.838**	0.000	دال عند 0.01
11	توفر مؤسستي برامج لحفظ وأمن البيانات والمعلومات	0.724**	0.000	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

يوضح الجدول رقم (2-7) تحليلًا إحصائيًا لدرجة الارتباط بين عبارات محور التحول الرقمي والدرجة الكلية لهذا المحور ، وتراوحت معاملات الارتباط بين 0.481 و 0.838، حيث سجلت العبارة العاشرة (تحسين جودة الخدمات للعملاء) أعلى قيمة (0.838**)، مشيرة لارتباط قوي جدًا، بينما سجلت العبارة الثامنة (الاستغناء عن العمليات الورقية) أدنى قيمة (0.481**)، وهي متوسطة لكن دالة، في حين أن جميع النتائج دالة عند مستوى 0.01 (Sig. = 0.0000)، وأبرزت العبارات ذات الارتباط القوي (مثل سهولة الوصول إلى البيانات 0.814** ورقمنة العمليات 0.767**) كعوامل رئيسية في نجاح التحول الرقمي، بينما اشارت القيم المنخفضة نسبيًا (مثل مهارات الموظفين 0.484** والاستغناء عن الورق 0.481**) لوجود تحديات محتملة في التكيف البشري و استمرار الاعتماد الجزئي على الأنظمة التقليدية، وهذا يعكس طبيعة التنوع و تأثير التحول الرقمي الإيجابي على الكفاءة والخدمات.

ت - اختبار الثبات:

لقياس مدى ثبات الاستبيان تم حساب معامل القاب كرونباخ (*Cronbach's Alpha*) باستخدام برنامج SPSS 26، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-8) يبين اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة التغيير	20	0.923
التحول الرقمي	11	0.904
الإستبيان ككل	31	0.944

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

يوضح الجدول رقم (2-8) نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان، حيث بلغ محور "إدارة التغيير"، المكون من 20 فقرة، معاملًا قدره 0.923، بينما بلغ محور "التحول الرقمي"، المكون من 11 فقرة، قيمة 0.904، في حين بلغ الاستبيان ككل (31 فقرة) قيمة 0.944، وتوضح القيم المرتفعة التي تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، لمستوى عالٍ من الاتساق الداخلي والموثوقية للأداة البحثية، وهذا بدوره يعكس الفرق الطفيف بين المحاور والإجمالي تناسقًا قويًا في تصميم الفقرات، ما يؤكد ملاءمة الاستبيان لقياس المتغيرات المستهدفة بدقة، ويدعم جودة التحليل اللاحق في الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

في هذا المبحث يتم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وأجراء تحليل وتفسير لها يهدف اختبار صحة فرضيات الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

المطلب الأول: منهجية تحليل استبيان الدراسة

من أجل تحليل وتفسير الاستبيان اعتمدنا على برنامج *spss* النسخة 26 لتفريغ البيانات ومعالجتها كما يلي: تم ترميز وإدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب، حسب مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

5 موافق بشدة 4 موافق 3 محايد 2 غير موافق 1 غير موافق بشدة، ولتحديد طولاً لخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) ، قمنا بحساب المدى (1-5) -4، ثم تقسيمه على عدد خلايا مقياس ليكارت الخماسي (5) ، للحصول على طول الخلية الصحيح، أي $4/5 = (0.80)$ ، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهو الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وبهذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-9): يبين فئات مقياس ليكرت ودلالاتها

الإجابة	مجال المتوسط الحسابي	الدرجة
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79	منخفضة جداً
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	منخفضة
محايد	من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
موافق	من 3.40 إلى 4.19	مرتفعة
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج *SPSS* نسخة 26

يوضح الجدول رقم (2-9) فئات مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة ودلالاتها، حيث يربط بين المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة، وتراوح المقياس من "غير موافق بشدة" (1 - 1.79، منخفضة جداً) إلى "موافق بشدة" (4.20 - 5، مرتفعة جداً)، مروراً بـ "غير موافق" (1.80 - 2.59، منخفضة)، "محايد" (2.60 - 3.39، متوسطة)، و"موافق" (3.40 - 4.19، مرتفعة) ، وعليه يعكس التقسيم نهجاً منهجياً دقيقاً لتفسير الاستجابات كمياً، وأتاح تصنيف لأراء المشاركين بموضوعية وفق معايير محددة، وضمن وضوح التفسير لمستويات القبول و الرفض للمتغيرات المبحوثة في الدراسة.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل الشروع في اختبار الفرضيات وجب التأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ولهذا الغرض يتم استخدام اختبار *Shapiro-wilk* لأن حجم العينة 30 بحيث:

الفرضية الصفرية: H_0 البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

الجدول رقم (2-10) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي *Shapiro-wilk*

المحاور	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة المعنوية <i>SIG</i>
إدارة التغيير	0.978	31	0.755
التحول الرقمي	0.981	31	0.852

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج *SPSS* نسخة 26

يوضح الجدول رقم (2-10) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار *Shapiro-Wilk* لمحوري "إدارة التغيير" و"التحول الرقمي"، وبلغ محور "إدارة التغيير" قيمة إحصائية 0.978 ومعنوية 0.755، بينما بلغ "التحول الرقمي" قيمة 0.981 ومعنوية 0.852، مع درجة حرية 31 لكليهما، وقد أسفرت القيم الإحصائية القريبة من 1، إلى جانب قيم المعنوية الأعلى من 0.05، لقبول الفرضية الصفرية، ما يدل على أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، وتؤكد ملاءمة استخدام الاختبارات البارامترية في التحليل اللاحق، ما يعزز دقة وموثوقية الاستنتاجات الإحصائية في الدراسة.

ثانياً: تحليل البيانات الشخصية

أ- خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (2-11) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

متغير الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	13	41,94 %
أنثى	18	58,06 %
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج *SPSS* نسخة 26

يوضح الجدول رقم (2-11) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، و شملت العينة 31 فرداً، حيث بلغ عدد الذكور 13 فرداً بنسبة 41.94%، بينما شكلت الإناث 18 فرداً بنسبة 58.06%، وعليه يعكس التوزيع تفاوتاً طفيفاً لصالح الإناث، ويوضح هيكلية التوظيف في مركز الضرائب- فرع غرداية حول طبيعة العينة المختارة، ويوضح التوزيع مؤشراً إيجابياً على تبني المؤسسة لسياسات توظيف دعمت تمكين المرأة في القطاع الإداري، وهذا أنشأ بدوره بيئة عمل متنوعة قادرة على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي، وساهم في إثراء عملية إدارة التغيير من خلال تنوع وجهات النظر والمهارات بين فئتي الموظفين (ذكور - إناث)، خاصة وأن فئتي الموظفين هم أكثر ابتكاراً وقدرة على التكيف مع التغييرات التكنولوجية والتنظيمية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

الجدول رقم (2-12) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

متغير العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 31 إلى 40 سنة	14	45,16 %
من 41 إلى 50	12	38,71 %
51 سنة فما فوق	05	16,13 %
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج *SPSS* نسخة 26

بين الجدول رقم (2-12) توزيع عينة الدراسة المكونة من 31 فردًا حسب متغير العمر، حيث تركزت النسبة الأعلى (45.16%) في الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بـ 14 فردًا، تليها فئة 41 إلى 50 سنة بـ 12 فردًا (38.71%)، بينما شكلت فئة 51 سنة فما فوق أقل نسبة (16.13%) بـ 5 أفراد، وعليه يعكس التوزيع تركيزًا واضحًا في الفئات العمرية الوسطى، ويعبر على أن غالبية موظفي مركز الضرائب- فرع غرداية في مرحلة مهنية نشطة، ويدعم التصنيف تحليل تأثير العمر على استجابات الدراسة. وعليه يمثل التوزيع العمري تحديًا وفرصة في آن واحد لعملية التحول الرقمي في المؤسسة، فمن جهة تميزت هذه الفئات العمرية بالنضج المهني والخبرة الإدارية الكافية لفهم آليات العمل التقليدية، ومن جهة أخرى، واجهت تحديات في التكيف مع التقنيات الرقمية الحديثة مقارنة بالفئات الأصغر سنًا، وهذا يستدعي من المؤسسة استراتيجيات إدارة تغيير مدروسة تراعي خصوصية هذه الفئات العمرية .

■ تشير نتائج الجدولين رقم (2-11) و(2-12) إلى أن قوة العمل في مركز الضرائب تتكون غالبًا من الإناث بنسبة 58.06%، ومن فئة عمرية متوسطة تتراوح بين 31-50 سنة بنسبة إجمالية 83.87%.

- ومن منظور إدارة التغيير، فإن هذه التركيبة لها انعكاسات مباشرة على مدى تقبل المؤسسة للتغيير، وخاصة التحول الرقمي:

- من حيث السن: وجود أغلبية في الفئة العمرية 31-50 سنة يعني أن معظم الموظفين لديهم خبرة مهنية متراكمة، لكنهم في نفس الوقت ليسوا من الجيل الرقمي الأصلي (digital natives). هؤلاء الموظفون قد يظهرون مرونة معتدلة اتجاه التغيير التكنولوجي؛ إذ قد يحتاجون إلى تدريب ودعم إضافي لتبني أنظمة التحول الرقمي، مقارنة بالأجيال الأصغر سنًا.

- من حيث الجنس: مع أن الأغلبية من الإناث، إلا أن الدراسات تشير أحيانًا إلى أن استعداد النساء لتبني التغيير التكنولوجي يتأثر بعوامل تتعلق بثقافة العمل، الثقة بالنفس التقنية، والدعم المؤسسي. لذلك، فإن

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

نجاح التحول الرقمي قد يتطلب استراتيجيات تمكين وتدريب مصممة خصيصًا لدعم الموظفين وتشجيعهم على المشاركة الفاعلة في مشاريع التغيير.

➤ بناءً على ذلك، فإن نجاح التحول الرقمي في المركز يعتمد على قدرة إدارة التغيير على إعادة تأهيل الفئات العمرية المتوسطة والكبيرة، وإدارة الفروق الفردية بين الجنسين، وتوفير بيئة تعلم مستمرة وداعمة للتحول التقني.

الجدول رقم (2-13) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

متغير المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي	03	09,68 %
ليسانس	19	61,29 %
ماستر	08	25,81 %
دكتوراه	01	03,23 %
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

يوضح الجدول رقم (2-13) توزيع عينة الدراسة المكونة من 31 فردًا حسب متغير المؤهل العلمي، وتتصدر فئة "ليسانس" العينة بنسبة 61.29% (19 فردًا)، تليها "ماستر" بنسبة 25.81% (8 أفراد)، ثم "تقني سامي" بنسبة 9.68% (3 أفراد)، وأخيرًا "دكتوراه" بنسبة 3.23% (فرد واحد)، و يعكس التوزيع تركيزًا كبيرًا على حاملي المؤهلات الجامعية المتوسطة (ليسانس)، ويعبر هذا حول طبيعة الوظائف في مركز الضرائب- فرع غرداية التي تعتمد على كفاءات أكاديمية متوسطة إلى متقدمة في المؤسسة.

➤ وعليه فانه من منظور إدارة التغيير، تشير هيمنة المؤهلات الجامعية من ليسانس بنسبة 61.29% وماستر بنسبة 25.81% إلى قدرة الموظفين العالية على التكيف وتعلم الأدوات الرقمية الجديدة، مما يمثل عامل نجاح كبير في مسار التحول الرقمي.

الجدول رقم (2-14) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الوظيفي

متغير المؤهل الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطار سامي	03	12,90 %
إطار	19	61,29 %
منصب آخر	08	25,81 %
المجموع	31	100

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج *SPSS* نسخة 26

يبين الجدول رقم (2-14) توزيع عينة الدراسة المكونة من 31 فردًا حسب متغير المؤهل الوظيفي، وقد تصدرت فئة "إطار" العينة بنسبة 61.29% (19 فردًا)، تلتها فئة "منصب آخر" بنسبة 25.81% (8 أفراد)، ثم "إطار سامي" بنسبة 12.90% (4 أفراد)، وعليه يوضح التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة يشغلون مناصب إدارية وهذا يعكس الهيكل الوظيفي مركز الضرائب - فرع غرداية.

➤ وعليه يعكس الهيكل الوظيفي الهرمي تأثيره بشكل كبير على عملية إدارة التغيير والتحول الرقمي في المؤسسة، حيث يركز القرار في يد فئة محدودة من الإطارات السامية وهذا بدوره قد يبطئ من سيروية عملية التغيير، في حين أن وجود قاعدة من الإطارات المتوسطة شكل قوة دافعة للتغيير وإشراكهم بشكل فعال في عملية التخطيط والتنفيذ، لذا، فإن استراتيجية إدارة التغيير ركزت على تمكين الإطارات المتوسطة من المشاركة الفعالة في عملية التحول الرقمي.

الجدول رقم (2-15) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

متغير الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	10	32,26 %
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	03	09,68 %
من 11 إلى 15 سنة	03	09,68 %
أكثر من 15 سنة	15	48,39 %
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج *SPSS* نسخة 26

يوضح الجدول رقم (2-15) توزيع عينة الدراسة المكونة من 31 فردًا حسب متغير الأقدمية، استنادًا إلى المعطيات فقد تصدر فئة "أكثر من 15 سنة" العينة بنسبة 48.39% (15 فردًا)، تليها "5 سنوات فأقل" بنسبة 32.26% (10 أفراد)، بينما تساوت فئتا "من 6 إلى 10 سنوات" و "من 11 إلى 15 سنة" بنسبة 9.68% (3 أفراد لكل منهما)، وعليه يعبر التوزيع تركيزًا على الموظفين ذوي الخبرة الطويلة، ما يدل على وجود استقرار وظيفي في مركز الضرائب - فرع غرداية.

➤ من منظور إدارة التغيير، يشير هذا التوزيع إلى وجود قوة عاملة ذات خبرة طويلة والتي بلغت 48.39% مما قد يعني مقاومة أكبر للتغيير ولكن أيضا ثروة من المعرفة المؤسسية. فيما تمثل الشريحة الكبيرة من الموظفين الجدد والتي بلغت 32.26% فرصة لتقبل التغيير والابتكار، لكنه يستلزم استراتيجيات فعالة لنقل الخبرة وتخطيط التعاقب الوظيفي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

➤ وعليه شكلت الأقدمية العالية تحدياً حقيقياً لعملية التحول الرقمي، حيث يميل الموظفون ذوو الخبرة الطويلة لمقاومة التغيير والتمسك بأساليب العمل التقليدية التي اعتادوا عليها، ومن جهة أخرى قد تشكّل الخبرة الطويلة رصيذا معرفيا معتبرا يتم الاستفادة منه في تصميم الأنظمة الرقمية بشكل يتناسب مع واقع المؤسسة واحتياجاتها.

الجدول رقم (2-16) يبين توزيع عينة الدراسة حسب مستوى المهارة في التحكم بالأدوات الرقمية

متغير التحكم بالأدوات الرقمية	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	23	74,19 %
جيد	08	25,81 %
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج *SPSS* نسخة 26

يبين الجدول رقم (2-16) توزيع عينة الدراسة المكونة من 31 فرداً حسب مستوى المهارة في التحكم بالأدوات الرقمية، حيث تصدرت فئة "متوسط" العينة بنسبة 74.19% (23 فرداً)، تلتها فئة "جيد" بنسبة 25.81% (8 أفراد)، ويشير التوزيع إلى أن غالبية موظفي مركز الضرائب - فرع غرداية يمتلكون مهارات رقمية متوسطة في مجال التحكم بالأدوات الرقمية في المؤسسة.

➤ وعليه يمكننا الكشف عن وجود فجوة رقمية واضحة داخل المؤسسة. إن محدودية المهارات الرقمية لدى غالبية الموظفين تشكل عائقاً حقيقياً أمام نجاح عملية التحول الرقمي، وتستدعي استثماراً كبيراً في التدريب وبناء القدرات الرقمية.

➤ **المطلب الثالث: تحليل محاور الدراسة**

التحليل الوصفي لبيانات محاور الدراسة:

استجابة أفراد العينة للمحور الأول: إدارة التغيير في مركز الضرائب - فرع غرداية
قمنا بالاستعانة بأساليب النزعة المركزية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة ودرجة موافقتهم عليها من خلال الجدول التالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

الجدول رقم (2-17): يبين إستجابة أفراد العينة لبعء التغيير في الأفراد

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	تلقيت تدريباً كافياً على الأدوات والبرمجة الرقمية التي تم إدخالها فالمؤسسة	3.32	1.045	66,40 %	متوسطة
02	أدرك بشكل أكبر أهمية التطوير المستمر في مجال عملي	4.00	0.683	80,00 %	مرتفعة
03	يوجد متابعة ودعم من الإدارة بعد التدريب لمساعدتي على تجاوز التحديات	3.48	0.995	69,60 %	مرتفعة
04	أجد نفسي أكثر إستعداد لتعلم مهارات جديدة بعد عملية التغيير في مؤسستي	4.16	0.582	83,20 %	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

يوضح الجدول رقم (2-17) استجابة أفراد عينة الدراسة لبعء التغيير في الأفراد ضمن محور إدارة التغيير مركز الضرائب- فرع غرداية، معتمداً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس الأهمية النسبية ودرجة الموافقة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.32 و 4.16، بين "متوسطة" و"مرتفعة"، فالعبارة الأولى (التدريب الكافي) سجلت متوسطاً 3.32 (66.40%) بانحراف معياري 1.045، أما العبارة الرابعة (الاستعداد لتعلم مهارات جديدة) فقد حصلت على أعلى متوسط 4.16 (83.20%) بانحراف 0.582، في حين أن العبارتان الثانية (4.00، 80%) والثالثة (3.48، 69.60%) تؤكدان إدراكاً مرتفعاً للتطوير ودعم الإدارة، مع انحرافات معتدلة (0.683 و 0.995) تشير إلى استقرار نسبي في الآراء ، وعليه يبرز الجدول قبولاً إيجابياً للتغيير الأفراد لدى المؤسسة.

الجدول رقم (2-18): يبين إستجابة أفراد العينة لبعء التغيير في الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	أعتقد أن التغيرات في الهيكل التنظيمي كانت مفهومة وواضحة لجميع الموظفين	3.41	0.885	68,20 %	مرتفعة
02	أعتقد أن التغيير فالهيكل التنظيمي ساهم في تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة في المؤسسة	3.74	0.893	74,80 %	مرتفعة
03	خطوط الإتصال في المؤسسة واضحة بالنسبة لي	3.74	0.893	74,80 %	مرتفعة
04	هناك وضوح في توزيع السلطات والمسؤوليات في مؤسستي بعد التغيير	3.45	1.120	69,00 %	مرتفعة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج *SPSS* نسخة 26

يوضح الجدول رقم (2-18) استجابة أفراد عينة الدراسة لبعد التغيير في الهيكل التنظيمي ضمن إطار مركز الضرائب- فرع غرداية معتمداً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم الأهمية ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.41 و 3.74، وسجلت العبارتان الثانية والثالثة (تعزيز التعاون ووضوح خطوط الاتصال) أعلى متوسط (3.74، 74.80%) بانحراف معياري 0.893، في حين حصلت العبارة الأولى (وضوح التغيرات) على متوسط 3.41 (68.20%) بانحراف 0.885، والعبارة الرابعة (توزيع السلطات) على 3.45 (69.00%) بانحراف أعلى 1.120، وعليه يبرز الجدول تقييماً إيجابياً لتأثير التغيير على الهيكل التنظيمي لدى المؤسسة .

الجدول رقم (2-19): يبين إستجابة أفراد العينة لبعد التغيير في التكنولوجيا

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	تعتمد مؤسستنا على تطبيقات رقمية لتحسين العمليات وتنظيم العمل	4.03	0.604	80,60 %	مرتفعة
02	يتم صيانة الأجهزة والحواسيب بشكل دوري في مؤسستنا	2.90	1.247	58,00 %	متوسطة
03	أرى ان التطبيقات الرقمية المستخدمة في مكان العمل سهلة الاستخدام	3.25	0.964	65,00 %	متوسطة
04	تستخدم مؤسستي برامج ومواقع إلكترونية سهلة الوصول إليها وإستخدامها من قبل العملاء	3.54	0.960	70,80 %	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج *SPSS* نسخة 26

يقدم الجدول رقم (2-19) تحليلاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة لبعد التغيير في التكنولوجيا ضمن مركز الضرائب- فرع غرداية معتمداً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية ودرجة الموافقة، وقد تباينت المتوسطات الحسابية بين 2.90 و 4.03، حيث بلغت العبارة الأولى (الاعتماد على التطبيقات الرقمية) أعلى متوسط (4.03، 80.60%) بانحراف منخفض (0.604)، ما يوضح قبول مرتفع وتجانس في الآراء حول دور التطبيقات في تحسين العمليات، في حين حصلت العبارة الثانية (صيانة الأجهزة) على أدنى متوسط (2.90، 58.00%) بانحراف مرتفع (1.247)، وهذا يعكس تقييماً متوسطاً وتبايناً كبيراً، بسبب نقص في الصيانة المنتظمة، في حين أن العبارة الثالثة (سهولة استخدام التطبيقات) بلغ المتوسط الحسابي 3.25 بأهمية نسبية (65.00%)، مع انحراف 0.964، بينما العبارة الرابعة (سهولة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

الوصول للعملاء) بلغت 3.54 (70.80%)، مرتفعة، وعليه أبرزت النتائج تقديراً إيجابياً للتطبيقات الرقمية مع تحديات في الصيانة وسهولة الاستخدام.

الجدول رقم (2-20): يبين إستجابة أفراد العينة لبعء الدعم القيادي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	تدعم مؤسستي التغيير بكفاءة أنواعه	3.67	0.871	73,40 %	مرتفعة
02	أعتقد ان القيادة في مؤسستنا تأخذ بعين الاعتبار احتياجاتنا الوظيفية أثناء عملية التغيير	3.38	0.989	67,60 %	متوسطة
03	تلقيت الدعم والتوجيه اللازم من قادة مؤسستي للتكيف مع التغييرات	3.48	0.995	69,60 %	مرتفعة
04	أعتقد أن القيادة في مؤسستنا كانت نشطة في متابعة تنفيذ التغييرات	3.67	1.012	73,40 %	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

يوضح الجدول رقم (2-20) استجابة أفراد عينة الدراسة لبعء الدعم القيادي في إطار مركز الضرائب- فرع غرداية معتمداً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم الأهمية النسبية ودرجة الموافقة، وقد تباينت المتوسطات الحسابية بين 3.38 و 3.67، حيث أسفرت العبارتان الأولى (كفاءة دعم التغيير) والرابعة (نشاط القيادة في المتابعة) أعلى متوسط (3.67، 73.40%) بانحراف 0.871 و 1.012 على التوالي، في حين أن العبارة الثالثة (الدعم والتوجيه) حصلت على 3.48 (69.60%) بانحراف 0.995، بينما سجلت العبارة الثانية (مراعاة الاحتياجات) أدنى متوسط (3.38، 67.60%) بانحراف 0.989، وعليه يوضح الجدول تقييماً إيجابياً عاماً للدعم القيادي.

الجدول رقم (2-21): يبين إستجابة أفراد العينة لبعء إدارة مقاومة التغيير

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	أشعر بالقلق والتوتر عند حدوث تغييرات في أسلوب العمل	3.12	0.921	62,40 %	متوسطة
02	أرى أن زملائي الموظفين أصبحوا أكثر تفهماً للتغيرات بعد مشاهدة نتائج إيجابية لها	3.67	0.791	73,40 %	مرتفعة
03	الإجراءات التي تقوم بها مؤسستي أثناء عملية التغيير فعالة	3.64	0.914	72,80 %	مرتفعة
04	انا على إستعداد لتبني التغييرات المقترحة أو المقررة من طرف مؤسستي	4.06	0.629	81,20 %	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

يُظهر الجدول رقم (2-21) تحليلًا لاستجابة أفراد العينة لبعد "إدارة مقاومة التغيير" في مركز الضرائب - فرع غرداية، حيث تكشف النتائج عن اتجاهات متنوعة بين الموظفين تجاه التغيير التنظيمي، حيث أظهرت الفقرة (04) أعلى متوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري منخفض (0.629)، كما أظهرت الفقرتان (02) و(03) متوسطات مرتفعة (3.67 و 3.64 على التوالي)، من جهة أخرى سجلت الفقرة (01) أدنى متوسط (3.12) وأعلى انحراف معياري (0.921)، وعليه تتفاوت النتائج في أهميتها النسبية (من 62.40% إلى 81.20%)، ما يوضح تباين في أولويات الموظفين تجاه أبعاد التغيير، وتُظهر البيانات أن المؤسسة نجحت جزئيًا في إدارة مقاومة التغيير عبر تعزيز الجوانب العملية والإنجازات الملموسة.

■ استجابة أفراد العينة للمحور الثاني: التحول الرقمي

الجدول رقم (2-22): يبين إستجابة أفراد العينة التحول الرقمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	تمتلك مؤسستي أجهزة حاسوب وتطبيقات إلكترونية كافية ولازمة لأداء المهام	2.83	1.157	56,60 %	منخفضة
02	تعتمد مؤسستي على أنظمة إلكترونية متكاملة لتبادل المعلومات مع الأقسام	3.09	1.011	61,80 %	متوسطة
03	يملك زملائي الموظفون في مؤسستنا مهارات كافية للتعامل مع التقنيات الحديثة	3.45	0.925	69,00 %	مرتفعة
04	تمت رقمنة العمليات الرئيسية في مؤسستي	3.87	0.884	77,40 %	مرتفعة
05	أعتقد أن التحول الرقمي أدى إلى تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين جودة العمل	3.64	1.081	72,80 %	مرتفعة
06	أعتقد أن التحول الرقمي ساهم في تسريع تنفيذ العمليات داخل المؤسسة	3.77	0.883	75,40 %	مرتفعة
07	في مؤسستي تتم متابعة وتقييم الأداء الإلكتروني	3.32	0.908	66,40 %	متوسطة
08	إستغنت مؤسستنا عن العمليات الورقية كليا بعد تبني التحول الرقمي	2.48	1.207	49,60 %	منخفضة
09	في مؤسستي أصبح الوصول إلى البيانات والمعلومات أكثر سهولة ودقة	3.51	0.995	70,20 %	مرتفعة
10	ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء	3.41	0.992	68,20 %	مرتفعة
11	توفر مؤسستي برامج لحفظ وأمن البيانات والمعلومات	3.48	0.926	69,60 %	مرتفعة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

متوسطة	67,00 %	0.686	3.35	مجموع العام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تطبيق التحول الرقمي
--------	---------	-------	------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج *SPSS* نسخة 26

يوضح الجدول رقم (2-22) نتائج تحليل استجابة أفراد العينة لمحور "التحول الرقمي" في مركز الضرائب - فرع غرداية، حيث تظهر البيانات تفاوتاً في مستوى التقدم الرقمي بين الجوانب المختلفة، حيث سجلت بعض المؤشرات موافقة مرتفعة، مثل رقمنة العمليات الرئيسية (المتوسط: 3.87، أهمية نسبية: 77.4%) وتسريع العمليات (المتوسط: 3.77، أهمية نسبية: 75.4%)، في حين برزت نقاط الضعف في نقص الأجهزة والتطبيقات الكافية (المتوسط: 2.83، أهمية نسبية: 56.6 %) وعدم الاستغناء الكامل عن العمليات الورقية (المتوسط: 2.48، أهمية نسبية: 49.6%)، في حين أظهرت النتائج ارتفاعاً في مستوى المهارات الرقمية للموظفين (المتوسط: 3.45) وتحسناً في جودة الخدمات (المتوسط: 3.41)، كما أن تحسين سهولة الوصول إلى البيانات (المتوسط: 3.51) وتقليل الأخطاء التشغيلية (المتوسط: 3.64) ومع ذلك، فإن متابعة الأداء الإلكتروني (المتوسط: 3.32) لا تزال عند مستوى متوسط.

➤ وعليه يتبين أن المؤسسة حققت تقدماً ملحوظاً في بعض جوانب التحول الرقمي، خاصة في العمليات الأساسية وجودة الخدمات، لكنها تواجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية والاستغناء التام عن الورق، وهذا يعيق تحقيق التحول الشامل.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات وعرض نتائجها

سنركز في هذا الجزء على اختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع دراستنا وعرض أهم النتائج المتوصل إليها.

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

✓ أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد مستوى لتطبيق إدارة التغيير في مركز الضرائب - فرع غرداية حسب آراء عينة الدراسة
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد مستوى لتطبيق إدارة التغيير في مركز الضرائب - فرع غرداية حسب آراء عينة الدراسة مرتفع

الجدول رقم 2-23: يوضح اختبار T لمعرفة مستوى تطبيق إدارة التغيير في مركز الضرائب

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

SIG	درجة الحرية	المتوسط الفرضي	قيمة T	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
.0000	30	3	35.306	% 71,80	0.566	3.59	إدارة التغيير
.0000	30	3	34.312	% 74,80	0.607	3.74	التغيير في الأفراد
.0000	30	3	26.887	% 71,60	0.743	3.58	التغيير في الهيكل التنظيمي
.0000	30	3	26.298	% 68,60	0.727	3.43	التغيير في التكنولوجيا
.0000	30	3	24.049	% 71,00	0.823	3.55	الدعم القيادي
.0000	30	3	33.585	% 72,40	0.601	3.62	إدارة مقاومة التغيير

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج *SPSS* نسخة 26

يبرز الجدول رقم (2-23) نتائج اختبار (*T-test*) للفرضية الرئيسية الأولى، والتي تهدف لتقييم مستوى تطبيق أبعاد إدارة التغيير مركز الضرائب- فرع غرداية، فقد سجلت جميع أبعاد إدارة التغيير متوسطات حسابية أعلى من المتوسط الفرضي (3)، حيث جاء بُعد "التغيير في الأفراد" في المرتبة الأولى (المتوسط: 3.74، الأهمية النسبية: 74.8%)، يليه "إدارة مقاومة التغيير" (المتوسط: 3.62، الأهمية النسبية: 72.4%)، أما "التغيير في الهيكل التنظيمي" (المتوسط: 3.58) و"الدعم القيادي" (المتوسط: 3.55)، فقد حققا مستويات متقاربة، في حين سجل بُعد "التغيير في التكنولوجيا" أدنى متوسط (3.43)، في حين أن جميع قيم (*Sig*) جاءت أقل من 0.05، ما يدل على وجود دلالة إحصائية للنتائج، بينما ارتفعت قيم (*T*) لجميع الأبعاد (تتراوح بين 24.049 و 35.306)، وهذا يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الفرضية والمحسوبة، وعليه تظهر النتائج أن المؤسسة تطبق أبعاد إدارة التغيير بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، وعليه تم تأكيد رفض الفرضية الصفرية (*H0*) وقبول الفرضية البديلة (*H1*)، التي تؤكد وجود مستوى مرتفع لتطبيق إدارة التغيير في مركز الضرائب- فرع غرداية حسب آراء عينة الدراسة وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة عائشة عبد الله محمد الكايد حيث أشارت إلى وجود مستوى لإدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية البديلة (*H0*): لا يوجد مستوى لنجاح التحول الرقمي في مركز الضرائب حسب آراء عينة الدراسة
- الفرضية البديلة (*H1*): مستوى نجاح التحول الرقمي في مركز الضرائب حسب آراء عينة الدراسة متوسط

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

الجدول رقم 2-24: يوضح إختبار T لمعرفة مستوى نجاح التحول الرقمي في مركز الضرائب

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الفرضي	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية SIG
التحول الرقمي	3.35	0.686	67,00 %	3	27.225	30	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

يوضح الجدول رقم (2-24) نتائج اختبار (T-test) للفرضية الرئيسية الثانية، والتي تهدف إلى تقييم مدى تطبيق مفهوم التحول الرقمي في مركز الضرائب فرع غرداية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحو التحول الرقمي (3.35) مع انحراف معياري (0.686)، وإن كان بمستوى متوسط (الأهمية النسبية 67%)، كما أن قيمة (T) المرتفعة (27.225) مع مستوى دلالة إحصائية - (Sig = 0.000) أي أقل من - (0.05) أكدت أن هذا المتوسط له فروق ذات دلالة إحصائية عن المتوسط الفرضية (3)، وهذا أكد مصداقية النتيجة، ومع ذلك فإن هذه النتيجة تتوافق مع ما أظهره الجدول السابق (2-22) من وجود تفاوت في تطبيق التحول الرقمي، حيث حققت بعض المؤشرات (مثل رقمنة العمليات الرئيسية وسهولة الوصول إلى البيانات) مستويات مرتفعة، بينما ظهرت نقاط ضعف في توفر الأجهزة الكافية والاستغناء التام عن النظم التقليدية.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الدعم القيادي ونجاح التحول الرقمي من وجهة أفراد عينة الدراسة.

- الفرضية الصفرية: (H0) لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الدعم القيادي ونجاح التحول الرقمي من وجهة أفراد عينة الدراسة.

- الفرضية البديلة (H1): هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الدعم القيادي ونجاح التحول الرقمي من وجهة أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم 2-25: يوضح إختبار معامل الارتباط بيرسون بين التغيير في الدعم القيادي والتحول الرقمي

متغيرات الدراسة	التحول الرقمي
التغيير في الدعم القيادي	معامل الارتباط بيرسون
	0.545**
	(Sig. 2-tailed)
	0.000
	N
	31

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

يوضح الجدول رقم (2-25) نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون بين متغير الدعم القيادي والتحول الرقمي في مركز الضرائب - فرع غرداية وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.545**) عند مستوى دلالة إحصائية عالي الدقة (0.000)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

لعينة قوامها (31) مفردة، وأيدت النتائج بوضوح الفرضية البديلة (H1) ورفضت الفرضية الصفرية (H0)، وهذا يوضح على أن الدعم القيادي شكل دوراً محورياً في تسهيل عملية التحول الرقمي، وأكدت قيمة معامل الارتباط (0.545) أن التزام القيادة العليا وتبنيها الاستراتيجي للتحول الرقمي شكل عاملاً مساعداً رئيسياً، وإن لم يكن الوحيد، في ضمان نجاح هذه العملية.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تغيير الأفراد ونجاح التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- الفرضية الصفرية: (H0) لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تغيير الأفراد ونجاح التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- الفرضية البديلة (H1): هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تغيير الأفراد ونجاح التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم 2-26: يوضح اختبار معامل الارتباط بيرسون بين تغيير في الأفراد ونجاح التحول الرقمي

متغيرات الدراسة		التحول الرقمي
التغيير في الأفراد	معامل الارتباط بيرسون	0.576**
	(Sig. 2-tailed)	0.001
	N	31

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

يظهر الجدول رقم (2-26) نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين متغير "التغيير في الأفراد" و"التحول الرقمي" في مركز الضرائب وقد أسفر التحليل عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.576**) عند مستوى دلالة (0.001)، وعليه تؤكد النتيجة (المستخرجة من عينة قوامها 31 مفردة) أن تحسين قدرات ومهارات الأفراد وتكليفهم مع متطلبات التغيير ساهم بشكل فعال في تعزيز عملية التحول الرقمي، كما أن مستوى الدلالة الأقل من (0.01) أكد موثوقية هذه العلاقة ودعم فرضية وجود تأثير إيجابي لتطوير العنصر البشري على نجاح التحول الرقمي، ومن الجدير بالذكر أن قوة الارتباط المتوسطة (0.576) وضحت أن التغيير في الأفراد شكل أحد العوامل المؤثرة في التحول الرقمي، لكنه ليس العامل الوحيد، وتتفق النتائج مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد على أهمية إعداد الكوادر البشرية وتأهيلهم كشرط أساسي لنجاح أي تحول تنظيمي وتقني.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تغيير في التكنولوجيا ونجاح تطبيق مفهوم التحول الرقمي بالمؤسسة.

- الفرضية الصفرية: (H0) لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا ونجاح تطبيق مفهوم التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

- الفرضية البديلة (H1): هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا ونجاح تطبيق مفهوم التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- الجدول رقم 2-27: يوضح اختبار معامل الارتباط بيرسون بين بعد تغيير في التكنولوجيا والتحول الرقمي في مركز الضرائب

متغيرات الدراسة		التحول الرقمي
التغيير في التكنولوجيا	معامل الارتباط بيرسون	0.718 **
	(Sig. 2-tailed)	0.000
	N	31

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

يوضح الجدول رقم (2-27) نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون بين متغيري التغيير في التكنولوجيا والتحول الرقمي في مركز الضرائب- فرع غرداية ، وأسفر التحليل الإحصائي عن نتائج دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.718**) لعينة مكونة من (31) مفردة، وتؤكد النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التغيير التكنولوجي ونجاح التحول الرقمي، حيث تشير قيمة معامل الارتباط المرتفعة إلى أن تحديث البنية التحتية التكنولوجية وتبني الحلول الرقمية الحديثة يسهمان بشكل كبير في تعزيز عملية التحول الرقمي الشامل، كما عكس مستوى الدلالة المنخفض جداً (0.000) موثوقية عالية للنتائج المتحصل عليها، وعليه توضح النتائج أهمية الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة كأحد الركائز الأساسية لنجاح التحول الرقمي، وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات المعاصرة التي أكدت على أن التكنولوجيا تمثل المحرك الأساسي لعملية التحول الرقمي، لكنها تحتاج إلى تكامل مع العوامل التنظيمية والبشرية لتحقيق النجاح المستدام.

✓ اختبار الفرضية الفرعية السادسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مقاومة التغيير ونجاح التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- الفرضية الصفرية: (H0) لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مقاومة التغيير ونجاح التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- الفرضية البديلة (H1): هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مقاومة التغيير ونجاح التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

الجدول رقم 2-28: يوضح إختبار معامل الارتباط بيرسون بين إدارة مقاومة التغيير والتحول الرقمي في مركز الضرائب

متغيرات الدراسة	التحول الرقمي
تغيير إدارة مقاومة التغيير	معامل الارتباط بيرسون
	0.599^{**}
	0.000
	$(SiG. 2-tailed)$
	31
	N

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج *SPSS* نسخة 26

يوضح الجدول رقم (2-28) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين إدارة مقاومة التغيير والتحول الرقمي في مركز الضرائب- فرع غرداية وقد أظهر التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة القوة ودالة إحصائياً بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.599^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) لعينة مكونة من (31) مفردة، وتتفق النتائج مع النظريات الحديثة في إدارة التغيير التنظيمي مع ما تؤكدته النظريات الحديثة في إدارة التغيير التنظيمي، فوفقاً لنموذج كورت ليوين، فإن نجاح مرحلة "إذابة الجليد" يعتمد على فعالية إدارة مقاومة التغيير، وينعكس إيجاباً على نجاح التحول الرقمي، كما ركزت نظرية الدفع ونموذج ADKAR على أهمية إشراك الموظفين في عملية التغيير وتحفيزهم لدعمه، وهذا قلل من مقاومتهم له وزاد من فرص نجاح التحول الرقمي، في حين أظهرت دراسة أجريت على بلديات ولاية سكيكدة في الجزائر وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي ، وهذا يدعم نتائج الدراسة الحالية في مركز الضرائب بغرداية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية ونجاح التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- الفرضية الصفرية: (H_0) لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية ونجاح التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- الفرضية البديلة (H_1): هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية ونجاح التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

الجدول رقم 2-29: يوضح إختبار معامل الارتباط بيرسون بين بعد المرونة التنظيمية والتحول الرقمي في مركز الضرائب

متغيرات الدراسة	التحول الرقمي
التغيير في الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط بيرسون
	0.772^{**}
	0.000
	$(SiG. 2-tailed)$
	31
	N

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج **SPSS** نسخة 26

يُظهر الجدول رقم (2-29) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين التغيير في المرونة التنظيمية والتحول الرقمي في مركز الضرائب، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عالية المستوى بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.772^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) لعينة قوامها (31) مفردة، وأشارت قوة العلاقة (0.772) إلى أن مرونة التنظيمية وتكيفه مع متطلبات العصر الرقمي يمثلان عاملاً حاسماً في تسهيل وتفعيل التحول الرقمي.

كما أن مستوى الدلالة المنخفض جداً (0.000) عزز موثوقية النتائج ويؤكد صحتها الإحصائية، وعليه تؤكد النتائج بوضوح رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أن التغييرات في المرونة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح عملية التحول الرقمي في المؤسسة. وتتفق هذه النتائج مع النظرية الحديثة في إدارة التغيير التنظيمي "نظرية إدارة التغيير الرشيقة"

❖ إدارة التغيير الرشيقة هي نهج يجمع بين مبادئ منهجية وممارسات إدارة التغيير التقليدية، ويركز على المرونة والتكيف السريع والتحسين المستمر في إدارة التغيير التنظيمي.¹

¹ <https://agilemania-com.translate.google/change-management-models? x tr sl=en& x tr tl=ar& x tr hl=ar& x tr pto=sge>

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة التغيير والتحول الرقمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، العمر، الجنس، الخبرة المهنية، المؤهل الوظيفي)

- الفرضية الصفرية (H_0): يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة التغيير والتحول الرقمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، العمر، الجنس، الخبرة المهنية، المؤهل الوظيفي)
 - الفرضية البديلة (H_1): يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة التغيير والتحول الرقمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، العمر، الجنس، الخبرة المهنية، المؤهل الوظيفي)
- أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس:

الجدول رقم (2-30): اختبار $T test$ ، لدراسة الفروق في إجابات الأفراد المبحوثين حول إدارة التغيير ونجاح تطبيق التحول الرقمي في مركز الضرائب

المتغيرات الشخصية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة T	قيمة F	SIG
ذكر	13	3.25	0.897	70.20%	55.905	4.705	0.306
أنثى	18	3.42	0.498	75.40%	31.804		

■ المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج **SPSS** نسخة 26

يوضح تحليل اختبار **T-test** الوارد في الجدول رقم (2-30) أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي تختلف بين الجنسين، حيث سجلت الإناث متوسطاً أعلى (3.42) مقابل (3.25 للذكور) مع انحراف معياري أقل (0.498 مقابل 0.897)، في حين أن قيمة **F** البالغة 4.705 مع مستوى دلالة 0.306 (أعلى من 0.05) أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين، وهذا يدل على أن الاختلاف في المتوسطات لا يعكس تبايناً جوهرياً في التصورات بين الذكور والإناث، في حين وضحت النتائج أنه يوجد عوامل أخرى غير المتغير الجنس له تأثير في تقييم نجاح التحول الرقمي، مع الإشارة إلى أن كلا المجموعتين أظهرتا أهمية إيجابية نسبياً (أهمية نسبية تزيد عن 70%) اتجاه عملية التحول الرقمي وإدارة التغيير في المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

ثانيا: بالنسبة لمتغيرات:(العمر، المؤهل العلمي، المؤهل الوظيفي، الخبرة المهنية)

الجدول رقم (2-31): إختبار ANOVA، لدراسة الفروق في إجابات الأفراد المبحوثين حول إدارة

التغيير ونجاح تطبيق مفهوم التحول الرقمي في مركز الضرائب

إدارة التغيير-التحول الرقمي	مجموع التباينات	درجة الحرية	متوسط التباينات	قيمة F	إحتمالية الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
العمر						
التباين داخل المجموعات	1.144	2	0.572	1.235	0.306	0.05
التباين بين المجموعات	12.977	28	0.463			
المجموع	14.122	30	/			
إدارة التغيير-التحول الرقمي						
المؤهل العلمي						
التباين داخل المجموعات	0.717	3	0.239	0.481	0.698	0.05
التباين بين المجموعات	13.405	27	0.496			
المجموع	14.122	30	/			
إدارة التغيير-التحول الرقمي						
المؤهل الوظيفي						
التباين داخل المجموعات	0.081	3	0.041	0.081	0.992	0.05
التباين بين المجموعات	14.040	27	0.501			
المجموع	14.122	30	/			
إدارة التغيير-التحول الرقمي						
الخبرة المهنية						
التباين داخل المجموعات	0.174	3	0.058	0.112	0.952	0.05
التباين بين المجموعات	13.948	27	0.517			

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

			/	30	14.122	المجموع
--	--	--	---	----	--------	---------

■ المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج **SPSS** نسخة 26

يوضح تحليل التباين (**ANOVA**) في الجدول رقم (2-31) نتائج دراسة الفروق في استجابات المبحوثين حول إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المؤهل الوظيفي، الأقدمية). تشير النتائج لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المجموعات في أي من المتغيرات المدروسة، حيث كانت قيم الاحتمالية (**Sig.**) أعلى من عتبة الدلالة الإحصائية في جميع الحالات (العمر: 0.306، المؤهل العلمي: 0.698، المؤهل الوظيفي: 0.992، الأقدمية: 0.952)

تظهر النتائج أن تصورات الموظفين تجاه إدارة التغيير والتحول الرقمي لا تختلف بشكل جوهري باختلاف خصائصهم الديموغرافية، وعلى وجه التحديد:

- بالنسبة لمتغير العمر: بلغت قيمة **F (1.235)** مع احتمالية (0.306)، وهذا يؤكد تجانس في الآراء بين الفئات العمرية المختلفة.
- بالنسبة للمؤهل العلمي: سجلت قيمة **F (0.481)** مع احتمالية (0.698)، وهذا يؤكد تجانس التصورات بين حملة المؤهلات العلمية المختلفة.
- بالنسبة للمؤهل الوظيفي: سجلت قيمة **F (0.081)** مع احتمالية (0.992)، وهذا يدل على توافق في وجهات النظر بين الموظفين بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية.
- بالنسبة للخبرة المهنية: سجلت قيمة **F (0.112)** مع احتمالية (0.952)، وهذا يوضح على أن سنوات الخبرة لم تؤثر بشكل معنوي على تقييمات الموظفين.

وعليه فالنتائج تتفق مع نتائج الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات التي أكدت أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بالعوامل التنظيمية أكثر من ارتباطه بالخصائص الديموغرافية للموظفين، حيث أشارت دراسة زروالي ربيع وجابر مهدي (2022) إلى وجود "علاقة ارتباط معنوية قوية بين التحول الرقمي والتغيير التنظيمي" وأن هناك "أثر إيجابي قوي للتحول الرقمي على عملية التغيير التنظيمي" وهذا يوضح جليا أن التحول الرقمي هو المحرك الأساسي للتغيير التنظيمي بغض النظر عن الخصائص الديموغرافية للموظفين، وكفاءة البنية التحتية التكنولوجية، في حين أشارت دراسة حسين السيد محمد إسماعيل (2024) إلى أن "التحول الرقمي يؤثر على الثقافة التنظيمية وجاهزية الموظفين"، وحددت الدراسة أربعة مجالات رئيسية تعيق المؤسسات عن تحقيق التغيير الرقمي التحويلي: المرافق والبنية الأساسية المادية، والثقافة التنظيمية، وتعقيد

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

عملية التغيير، وهذه العوامل تتجاوز الخصائص الديموغرافية للموظفين وتركز على العوامل التنظيمية والبنية التحتية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر لأبعاد إدارة التغيير في نجاح تطبيق مفهوم التحول الرقمي في مركز الضرائب - فرع غرداية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة..

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر لأبعاد إدارة التغيير في نجاح تطبيق مفهوم التحول الرقمي في مركز الضرائب - فرع غرداية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ومن أجل إثبات هذه الفرضية نقوم باختبار الفرضيات الفرعية لها الأسلوب الإحصائي المستخدم في اختبار الفرضية هو اختبارات لعينة واحدة.

الجدول رقم (2-32): اختبار الانحدار المتعدد أثر أبعاد إدارة التغيير في نجاح تطبيق مفهوم التحول الرقمي

متغيرات الدراسة	B_0	B_1	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة T	قيمة F	درجة الحرية	SIG
إدارة التغيير	0.101	0.962	0.631	0.794 ^a	7.041	49.570	30	0.006 ^b
تغيير الأفراد	0.918	0.651	0.332	0.576 ^a	3.797	14.421	30	0.012 ^b
مرونة التنظيمية	0.829	0.704	0.581	0.762 ^a	6.343	40.233	30	0.010 ^b
تغيير التكنولوجيا	1.027	0.678	0.516	0.718 ^a	5.562	30.931	30	0.023 ^b
تغيير الدعم القيادي	1.739	0.454	0.297	0.545 ^a	3.504	12.277	30	0.012 ^b
إدارة مقاومة التغيير	0.875	0.683	0.359	0.599 ^a	4.032	16.255	30	0.002 ^b

معادلة الانحدار الخطي المتعدد: $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \epsilon$

■ المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 26

يُظهر الجدول رقم (2-32) تحليل الانحدار المتعدد نتائج دالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) التي أكدت توكّد وجود أثر معنوي لأبعاد إدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسة، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) لإدارة التغيير الشاملة ($\beta = 0.962 = 0.631$)، $T = 7.041$ ، $F = 49.570$ ، ($\text{Sig} = 0.006$)، وهذا

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

يدل على أن محور إدارة التغيير فسر 63.1% من التباين في نجاح التحول الرقمي، أما بالنسبة للفرضيات الفرعية، فقد أظهرت النتائج أن بعد تغيير الأفراد سجل ($\beta=0.651$) $R^2=0.332$ ، $T=3.797$ ، $F=14.421$ ، $Sig=0.012$ ؛

بينما حقق بعد تغيير مرونة التنظيمية ($\beta=0.704$) $R^2=0.581$ ، $T=6.343$ ، $F=40.233$ ، $Sig=0.010$ ؛

وبلغ بعد تغيير التكنولوجيا ($\beta=0.678$) $R^2=0.516$ ، $T=5.562$ ، $F=30.931$ ، $Sig=0.023$. كما سجل بعد الدعم القيادي ($\beta=0.454$) $R^2=0.297$ ، $T=3.504$ ، $F=12.277$ ، $Sig=0.012$ ، وحقق بعد إدارة مقاومة التغيير ($\beta=0.683$) $R^2=0.359$ ، $T=4.032$ ، $F=16.255$ ، $Sig=0.002$ ؛

في حين وضحت معاملات الارتباط (R) التي تراوحت بين 0.545 و 0.794 لوجود علاقات طردية متوسطة إلى قوية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وأكدت قيم (F) المحسوبة (12.277-49.570) دلالة النموذج الكلي عند مستوى 0.05، بينما وضحت قيم (T) (3.504-7.041) لدلالة المعاملات الجزئية، حيث تم التعبير عن العلاقة بين المتغيرات من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$Y = 0.101 + 0.651X_1 + 0.704X_2 + 0.678X_3 + 0.454X_4 + 0.683X_5 + \epsilon$$

حيث تمثل (Y) نجاح التحول الرقمي، و (X1) تغيير الأفراد، و (X2) تغيير مرونة التنظيمية، و (X3) تغيير التكنولوجيا، و (X4) الدعم القيادي، و (X5) إدارة مقاومة التغيير، و (ϵ) حد الخطأ. وعليه تؤكد النتائج أن نجاح التحول الرقمي في المؤسسة تطلب مقارنة شاملة تشمل جميع أبعاد إدارة التغيير، وهذا يدعم الفرضية البديلة (H1) ويرفض الفرضية الصفرية (H0) .

❖ وتتفق هذه النتائج مع دراسة عائشة عبد الله محمد الكايد حيث أشارت الى انه يوجد أثر لأبعاد إدارة التغيير التنظيمي على نجاح عملية التحول الرقمي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق، تبين لنا أثر أبعاد إدارة التغيير في نجاح تطبيق مفهوم التحول الرقمي في مركز الضرائب، حيث أظهرت الدراسة أن المؤسسة تسعى إلى مواكبة متطلبات العصر الرقمي، بما في ذلك تبني التغيير في المؤسسة، لتعزيز نجاح تطبيق التحول الرقمي.

وقد اعتمدت الدراسة على استمارة تم توزيعها على عينة من موظفي المؤسسة، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال اختبارات إحصائية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بهدف الحصول على نتائج دقيقة. وتوصلت النتائج إلى أن بعض أبعاد إدارة التغيير، مثل إدارة الأفراد وإدارة تغيير المرونة التنظيمية والتكنولوجيا والدعم القيادي وغيرها لها ارتباط وطيد بنجاح تطبيق مفهوم التحول الرقمي ترتبط من وجهة نظر أفراد العينة.

خاتمة

خاتمة

مع تسارع وتيرة التحول الرقمي العالمي في الاقتصاد، بات لزاماً على المؤسسات أن تعتمد التحول الرقمي في جميع جوانب عملياتها. لكن هذا الأمر لا يقتصر على مجرد الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة، بل يتطلب إدارة حكيمة وفعالة للتغيير، فهذه الأخيرة تساهم بشكل كبير في إنجاح تطبيق التحول الرقمي وذلك من خلال تهيئة الأفراد والمنظمة ككل، وبالتالي التقليل من شدة مقاومة التغيير مما يساهم في تطبيق التحول الرقمي بكل سلاسة وفعالية. وبالتالي فإن المنظمات التي تعطي أهمية كبيرة لإدارة التغيير تكون أكثر استعداداً لمواجهة التحديات والأكثر تحقيقاً لأهدافها نحو التوجه للتحول الرقمي.

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع " أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق مفهوم التحول الرقمي في المؤسسة" ومعالجة الإشكالية التي تتمحور حول " هل هناك أثر لإدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة؟" حيث تبين أن إدارة التغيير لها تأثير في نجاح التحول الرقمي، لدى يجب على المؤسسات الاهتمام بإدارة التغيير وتوفير متطلبات التحول الرقمي اللازمة لضمان استمرار ونمو المؤسسات.

وعليه استهدفت دراستنا من خلال فصلين، الأول نظري والثاني تطبيقي والذي تم تطبيق في مؤسسة مركز الضرائب بولاية غرداية، فلقد أشارت دراستنا الى مجموعة من التساؤلات الفرعية، وقدمت عدة فرضيات كما حاولنا استنتاج بعض النتائج مع تقديم مجموعة من التوصيات مفادها الوصول الى الهدف الأساسي من الدراسة.

نتائج الجانب النظري:

- ✓ إدارة التغيير الفعالة ضرورية لنجاح أي تحول مؤسسي خاصة تلك المرتبطة بالتقنيات الحديثة معالجة مقاومة الأفراد وموجهة التحولات نحو أهداف محددة.
- ✓ التحول الرقمي ليس مجرد تبني للتكنولوجيا، بل هو إعادة هيكلة شاملة للعمليات ونماذج الأعمال. هذا التحول يُسهم مباشرة في تعزيز الكفاءة التشغيلية، خفض التكاليف، وتحسين تجربة العملاء، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات.
- ✓ إن التكامل بين إدارة التغيير والتحول الرقمي يعزز النجاح المؤسسي، فالتحول الرقمي يوفر الأدوات والفرص، بينما تضمن إدارة التغيير القبول البشري والتنظيمي، مما يحقق تضافراً ضرورياً لأي مبادرة تحول كبرى.

نتائج إختبار فرضيات الدراسة:

- أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تطبيق أبعاد إدارة التغيير في مركز الضرائب فرع غرداية، حيث جاء بُعد "التغيير في الأفراد" في المرتبة الأولى، يليه "إدارة مقاومة التغيير".
- سجل التحول الرقمي متوسطاً حسابياً يدل على تطبيق متوسط، مع وجود تفاوت في مؤشراتته، فعلى الرغم من تحقيق تقدم في رقمنة بعض العمليات، إلا أن هناك نقاط ضعف تمثلت في نقص الأجهزة والاعتماد الجزئي على الأنظمة التقليدية.
- بعد التغيير في الهيكل التنظيمي كان الأكثر تأثيراً في نجاح التحول الرقمي، حيث أظهر علاقة قوية وهذا بدوره أكد أهمية مرونة الهيكل وتكيفه مع المتطلبات الرقمية.
- بعد التغيير التكنولوجي جاء في المرتبة الثانية، ووضح دور تحديث التقنيات في دعم التحول الرقمي.
- أظهرت بعد التغيير في الأفراد وإدارة مقاومة التغيير تأثيراً واضحاً لكن بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن تأهيل الكوادر البشرية وتقليل مقاومتهم عاملان حاسمان ولكن غير كافيين بمعزل عن العوامل الأخرى.
- بعد الدعم القيادي كان له تأثير إيجابي لكنه محدود نسبياً، مما يشير إلى ضرورة تعزيز دور القيادة في قيادة التحول الرقمي.
- لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقييم إدارة التغيير والتحول الرقمي تعزى للجنس، العمر، المؤهل العلمي، المؤهل الوظيفي، والأقدمية، وهذا يوضح نجاح التحول الرقمي وإدارة التغيير في المؤسسة، حيث لا يعتمد على الخصائص الفردية للموظفين، بل على السياسات التنظيمية الشاملة والبيئة الداعمة للتغيير.
- وجود أثر معنوي لأبعاد إدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة بنسبة 60,1 بالمئة.

➤ نجاح التحول الرقمي يتطلب تكامل جميع الأبعاد (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد، الدعم القيادي، إدارة المقاومة) مع التركيز على الهيكل والتكنولوجيا كعوامل حاسمة، وهذا ما أكدته دراسة عائشة عبد الله محمد الكايد (2021) في أهمية إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في نجاح عملية التحول الرقمي ودراسة Umar Abbas Ibrahim، Udem Archibong (2021).

➤ الإقتراحات المستخلصة من النتائج:

- تعزيز البنية التحتية التكنولوجية لسد الفجوة بين الأنظمة التقليدية والرقمية.
 - أهمية إعادة هندسة الهياكل التنظيمية التقليدية وتطويرها لتكون أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات التحول الرقمي، بما في ذلك تبني هياكل تنظيمية مسطحة، وتعزيز اللامركزية، وتبسيط الإجراءات، وبناء قنوات اتصال فعالة بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
 - مواصلة تدريب الموظفين وتوعيتهم بأهمية التحول الرقمي لتقليل مقاومة التغيير.
 - تعزيز دور القيادة في تبني استراتيجيات واضحة ودعم التحول رقمياً ومؤسسياً.
- وعليه أكدت الدراسة على أهمية إدارة التغيير الفعالة في تحقيق التحول الرقمي الناجح، مع التركيز على العوامل البشرية والتنظيمية إلى جانب المتطلبات التقنية.

❖ آفاق الدراسة:

بناء على ما إطلاعنا عليه فيما يخص موضوع الدراسة، نقترح مجموعة من المواضيع للدراسة مستقبلاً وهي كالآتي:

- العوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح التحول الرقمي فالمؤسسة؛
- دور التدريب المهني في تقليل مقاومة التغيير الرقمي لدى الموظفين؛
- أثر القيادة الرقمية في تسهيل إدارة التغيير أثناء التحول الرقمي في المؤسسة.
- دور الثقافة التنظيمية في تسهيل إدارة التغيير أثناء التحول الرقمي
- أثر مقاومة التغيير لدى الموظفين على نجاح مشاريع التحول الرقمي.

قائمة المراجع



المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- (1) القرآن الكريم
- (2) ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، *لسان العرب*، دار صادر، لبنان.
- (3) ايناس عبد الرحمان عباد العيسى، *إدارة الإدارة مدخل إلى إدارة التغيير وإدارة الجودة الشاملة والإدارة الالكترونية*، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.
- (4) بلال خلف السكارنة، *التطوير التنظيمي والإداري*، ط1، دار المسيرة الأردن، 2009.
- (5) جواد كاظم الفتة، *الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي*، ط1، دار الصفاء، عمان، 2011.
- (6) دودين، أحمد يوسف، *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2012.
- (7) زيد منير عبودي، *إدارة التغيير والتطوير*، ط1، دار الكنوز المعرفة، الأردن، 2007.
- (8) سيد سالم عرفة، *اتجاهات حديثة في إدارة التغيير*، دار الراية، عمان - الأردن، 2011.
- (9) عبد الباقي صلاح، *السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر*، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2003.
- (10) عدنان مصطفى البار، *تقنيات التحول الرقمي*، كلية الحاسبات وتقنيات المعلومات، جامعة امللك عبد العزيز، السعودية، 2018.
- (11) كورت ليوين، *نموذج لوين لإدارة التغيير فهم المراحل الثالث للتغيير*، ترجمة هند عبد الله الزيد، الإدارة العامة لتربية وتعليم بالأحساء لجنة الترجمة، 2011.
- (12) محمد الصيرفي، *إدارة التغيير*، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- (13) محمد حسن أبو قطة، *إدارة المؤسسات التربوية: نظريات واتجاهات مؤثرة*، الطبعة الأولى، مكتبة الفرقان، مصر، 2025.

ثانياً: المجلات

- (14) ربيع زروالي ومهدي جابر، *التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية - بعين البيضاء - أم البواقي*، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد: 6 العدد: 1، 2022.

- 15) زهرة بن طيبة، صابرينة خليل، التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 -من وجهة نظر الأساتذة-، *مجلة الأبحاث الاقتصادية*، المجلد 71، العدد: 02، 2022.
- 16) عائشة عبد الله محمد الكايد، أهمية إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في نجاح عملية التحول الرقمي "دراسة ميدانية على الموظفين بالمؤسسات الخدمية بالأردن"، *المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*، العدد 41، 2021.
- 17) عبد القادر بسبع، مقال بعنوان: تقييم تجربة التحول الرقمي في السعودية وفقا لمؤشر الاقتصاد الرقمي العربي 2020 خلال جائحة كورونا، *مجلة أبحاث*، الصادرة عن: جامعة الجلفة، المجلد 07: العدد 2، 2022.
- 18) الفت صالح محمد حسنين رزه، تطوير متطلبات إدارة التغيير في ظل التعليم المدمج بالجامعات السعودية في ضوء معايير QS، *المجلة العلمية لنشر البحوث*، العدد 18، 2024.
- 19) مشعل بن حسن الشمري، إدارة التغيير التنظيمي: التحدي الجديد للإدارة العامة، *مجلة الإدارة*. العدد 59، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- 20) مصطفى محمد علي الشديدي، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، *مجلة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية*، المجلد 22، العدد 04، مصر، 2021.
- 21) نوى حسين وضيف احمد، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات الاقتصادية، بحث قدم الى الملتقى الدولي بعنوان: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، 18_19 ماي 2011.
- 22) يوب أمال، بودبزة إكرام، أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية -سكيكدة، *مجلة الاقتصاد الجديد*، المجلد 10 العدد 3، 2019.

ثالثا: الرسائل والبحوث الجامعية

- 23) أسماء خنوش، حساني شروق، أثر التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للقنوات -ENAC- أوماش بسكرة، مذكرة ماستر تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2024.

- (24) أم كلثوم السر علي محمد، **الأدوار القيادية لمديري الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم، الخرطوم، في ضوء متطلبات إدارة التغيير**، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية التربية، 2018.
- (25) أميرة بنت حجاج الحجاج وآخرون، **تنفيذ فكرة رفقاء التكنولوجيا (Buddies Tech) تحديداً في مدارس المرحلة المتوسطة الخاضعة لبرنامج بوابة المستقبل وفقاً لنموذج أدكار (ADKAR)**، لمقرر نشر وتبني الابتكارات في تقنية التعليم، الفصل الدراسي الأول لعام 1441هـ، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم تقنيات التعليم، 2020.
- (26) بوطبة نور الهدى، **إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية: دراسة حالة تطبيق ل م د في عينة من جامعات الجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، الجزائر، 2016.
- (27) ثامري صالح الدين، **أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة المسيلة**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، 2024.
- (28) حمو خديجة، بورويس أمينة، **نماذج إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية، مذكرة ماستر إدارة الأعمال**، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2023.
- (29) ديمة نضال مخيمر ياغي، **فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2017.
- (30) رشا عبد الله بغدادي، **التحول الرقمي وعلاقته بالتنمية المستدامة في الجامعات الفلسطينية: نموذج مقترح**، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الأمريكية، فلسطين، 2024.
- (31) زمورة جمال، **دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية - دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، جامعة محمد خيضر جامعة بسكرة، 2024.
- (32) سماتي حاتم، **واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خير بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017-2018.

- (33) عبدلي هبة، *واقع إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة جنرال الكتريك (1981-2001)*، مذكرة شهادة الماستر إدارة أعمال، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعرييج، 2021.
- (34) قاسم الحاج داود، *إدارة التغيير كاستراتيجية لتطوير الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية غرداية*، مذكرة ماستر تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة غرداية، 2020.
- (35) قاسم نسرین، زغيش وسيلة، *تأثير التحول الرقمي على وظائف العلاقات العامة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية البويرة*، شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة اكلي محند اولحاج البويرة، 2024.
- (36) محمد الصافي مخرمش، مراد سالمي، *التحول الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي دراسة ميدانية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - ورقلة*، مذكرة ماستر فالموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023.
- (37) محمد عبد المنعم محمد إبراهيم، *دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية*، بجامعة المجمعة - المملكة العربية السعودية، 2017.
- (38) محمدي مواهب، *أثر إدارة التغيير الاستراتيجي على استعمال نظم المعلومات في المؤسسات النفطية الوطنية دراسة حالة عينة من المؤسسات التابعة لمؤسسة سونطراك الجزائر*، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، 2020.
- (39) منى عبد هلال علي المهدي، *دور القيادة العليا في تبني حالة التغيير وتحسين استراتيجية التحول الرقمي*، دراسة حالة الهيئة العامة لشؤون القاصرين بدولة قطر، جامعة قطر، ماجستير، 2003.

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

أولاً: الكتب

1. **Chui, M., Bughin, J., & Dobbs, R.** "The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Technologies." McKinsey Global Institute. (2010).
2. **Reis, J. & et al.** Digital transformation: A literature review and guidelines for future research. Cham: Springer International Publishing, 2018.
3. **Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A.** "The Nine Elements of Digital Transformation." MIT Sloan Management Review, 55(3). (2014).

ثانياً: المقالات والمجلات

4. **Hussein Elsayed Mohamed Ismail.** Examining the Influence of Digital Transformation on Organizational Culture and Employee Adaptability in Higher Education Institutions across the Gulf Cooperation Council (GCC), Journal of the Association of Arab Universities for Higher Education Research, Vol. (45) No (1), 2025.
5. **John P.Kotter.** Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, HBR Publishing: Boston, 1995.
6. **Liviu Tudor.** Change Management – Challenge And Opportunity For Sustainable Development Of Romanian Companies, The 8th International Management Conference, Bucharest, Romania, November 2014.
7. **Misheck Musaigwa.** The Role of Leadership in Managing Change, International Review of Management and Marketing, vol13, i, 06 South Africa, 2023.
8. **Muhammad Mukhlis, Ari Anggarani.** The Role of Change Management in Improving Organizational Performance, Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, Vol. 12 No. 3, University, Bekasi, Indonesia, 2024.
9. **Sagayarajan, S.; George, A.** (2019). The Digital Transformation: Key Attributes and Challenges, The International journal of analytical and experimental modal analysis, Volume 11, Issue 3.
10. **SAMER SHEIKH HAMDO.** CHANGE MANAGEMENT MODELS: A COMPARATIVE REVIEW, Istanbul Okan University Turkey, 2021.
11. **Udeme Archibong, Umar Abbas Ibrahim.** Assessing the impact of change management on employee performance: Evidence from Nile University of Nigeria, International journal of research in business and social science, vol10n, 04, 2021.

ثالثاً: الرسائل والبحوث الجامعية

1. **Müller Henrik Julian.** PATHWAYS TO DIGITAL TRANSFORMATION: THE ADOPTION OF EMERGING

TECHNOLOGIES, a thesis submitted to attain the degree of DOCTOR OF SCIENCES of ETH ZURICH, Zurich Switzerland, 2022.

2. **Robert Weisman.** A Leadership Approach to Successful Digital Transformation Using Enterprise Architecture, PhD thesis, University of Ottawa, Canada, 2019.
3. **Rosa Ifrek.** L'impact de la transformation digitale sur la gestion de la relation client dans les banques cas : Banques Algeriennes, These de master academique en sciences commerciaux, université mouloud mammeri de Tizi-Ouzou, 2020.

رابعاً: المواقع الالكترونية:

1. **Basem M. Alabbasi** ،Digital Transformation and Change Management Practices in Qatari Organizations: Challenges and Recommendations " Qatar،2018

متوفرة على:

<https://basemalabbasi.com/2018/11/digital-transformation-and-change-management-practices-in-qatari-organizations/> تم الاطلاع عليه يوم 2025/03/23 على الساعة ال9 صباحا

2. <https://agilemania-com.translate.goog/change-management-models? x tr sl=en& x tr tl=ar& x tr hl=ar& x tr pto=sge> تم

الاطلاع عليه يوم 29 ماي 2025 على الساعة 9 صباحا

قائمة الملاحق



قائمة الملاحق

الملحق رقم (01):

جامعة غرداية	أ.د لعمور رميلة	الأساتذة المحكمين للإستبيان
جامعة غرداية	د. بوقليمينة عائشة	
جامعة غرداية	أ.د بلعور سليمان	
جامعة غرداية	د. صيتي عبد اللطيف	

الملحق رقم (02):



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ماستر أعمال

الإستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لجمع المعلومات اللازمة لدراسة بعنوان "أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق مفهوم التحول الرقمي في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة -مركز الضرائب". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.

إن نجاح هذه الدراسة في تحقيق الأهداف المطلوبة يعتمد على مشاركتكم، بالإجابة على هذه العبارات بصراحة واقتناع، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم.

تحت إشراف:

د. بوقرة نور الهدى.

من إعداد الطالبة:

رحاب أمينة بوشارب؛

✚ يتضمن الاستبيان جملة من الأسئلة ذات علاقة بموضوع الدراسة والذي يشمل متغيرين:

إدارة التغيير: هي عملية تهدف إلى مساعدة الأفراد والمؤسسات على الانتقال بنجاح من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه. يشمل ذلك تغييرات في العمليات، الأنظمة، التكنولوجيا، الهياكل التنظيمية أو حتى ثقافة المنظمة.

قائمة الملاحق

التحول الرقمي: هو عملية انتقال أو ارتقاء المؤسسة من العمل بالشكل التقليدي إلى الشكل التقني الرقمي، أي تحويل المعاملات الورقية إلى معاملات رقمية في جميع مجالات المؤسسة.

تم الاعتماد على نموذج كوتر في اعداد هذا الاستبيان

المحور الأول: البيانات الشخصية

1 الجنس:

☐

ذكر

☐

أنثى

2 العمر:

☐

30 سنة فأقل

☐

من 31 إلى 40 سنة

☐

51 سنة فما فوق

☐

من 41 إلى 50 سنة

3 المؤهل العلمي:

☐

تقني سامي

☐

ليسانس

☐

ماستر

☐

دكتوراه

4 المؤهل الوظيفي:

☐

إطار سامي

☐

إطار

☐

منصب آخر

5 الأقدمية:

☐

5 سنوات فأقل

☐

من 6 سنوات إلى 10 سنوات

☐

من 11 إلى 15 سنة

☐

أكثر من 15 سنة

6 مستوى مهارتك في التحكم في الأدوات الرقمية: ضعيف

☐

متوسط

☐

جيد

☐

قائمة الملاحق

المحور الثاني: محاور الاستبيان

أولاً: إدارة التغيير

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الاول		التغيير في الأفراد				
01	تلقيت تدريباً كافياً على الأدوات والبرمجة الرقمية التي تم إدخالها بالمؤسسة					
02	أدرك بشكل أكبر أهمية التطوير المستمر في مجال عملي					
03	كان هناك متابعة ودعم من الإدارة بعد التدريب لمساعدتي على تجاوز التحديات.					
04	أجد نفسي أكثر استعداداً لتعلم مهارات جديدة بعد عملية التغيير في مؤسستي					
البعد الثاني		التغيير في الهيكل التنظيمي				
01	أعتقد أن التغييرات في الهيكل التنظيمي كانت مفهومة وواضحة لجميع الموظفين.					
02	أعتقد أن التغيير في الهيكل التنظيمي ساهم في تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.					
03	خطوط الاتصال في المؤسسة واضحة بالنسبة لي.					
04	هناك وضوح في توزيع السلطات والمسؤوليات في مؤسستي بعد التغيير					
البعد الثالث		التغيير في التكنولوجيا				
01	تعتمد مؤسستنا على تطبيقات رقمية لتحسين العمليات وتنظيم العمل.					
02	يتم صيانة الأجهزة والحواسيب بشكل دوري في مؤسستنا					

قائمة الملاحق

					أرى أن التطبيقات الرقمية المستخدمة في مكان العمل سهلة الاستخدام.	03
					تستخدم مؤسستي برامج ومواقع الكترونية سهلة الوصول إليها واستخدامها من قبل العملاء	04
الدعم القيادي					البعد الرابع	
					تدعم مؤسستي التغيير بكافة أنواعه.	01
					اعتقد أن القيادة في مؤسستنا تأخذ بعين الاعتبار احتياجاتنا الوظيفية أثناء عملية التغيير.	02
					تلقيت الدعم والتوجيه اللازم من قادة مؤسستي للتكيف مع التغييرات.	03
					اعتقد أن القيادة في مؤسستنا كانت نشطة في متابعة تنفيذ التغييرات.	04
ادارة مقاومة التغيير					البعد الخامس	
					أشعر بالقلق والتوتر عند حدوث تغييرات في أسلوب العمل.	01
					أرى أن زملائي الموظفين أصبحوا أكثر تفهما للتغييرات بعد مشاهدة نتائج ايجابية لها.	02
					الإجراءات التي تقوم بها مؤسستي أثناء عملية التغيير فعالة.	03
					أنا على استعداد لتبني التغييرات المقترحة او المقررة من طرف مؤسستي	04

قائمة الملاحق

ثانيا: التحول الرقمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تمتلك مؤسستي أجهزة حاسوب وتطبيقات الكثرونية كافية ولازمة لأداء المهام.					
02	تعتمد مؤسستي على أنظمة الكثرونية متكاملة لتبادل المعلومات مع الأقسام.					
03	يملك زملائي الموظفون في مؤسستنا مهارات كافية للتعامل مع التقنيات الحديثة.					
04	تمت رقمنة العمليات الرئيسية في مؤسستي.					
05	اعتقد ان التحول الرقمي ادى الى تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين جودة العمل.					
06	اعتقد ان التحول الرقمي ساهم في تسريع تنفيذ العمليات داخل المؤسسة.					
07	في مؤسستي تتم متابعة وتقييم الأداء الكثرونيا.					
08	استغنت مؤسستنا عن العمليات الورقية كلما بعد تبني التحول الرقمي.					
09	في مؤسستي أصبح الوصول الى البيانات والمعلومات أكثر سهولة ودقة.					
10	ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.					
11	توفر مؤسستي برامج لحفظ وأمن البيانات والمعلومات.					

قائمة الملاحق

❖ هل هناك أي تحديات أو صعوبات واجهتكم أثناء تطبيق التحول الرقمي:

.....

.....

.....

.

❖ هل هناك توصيات أو اقتراحات تود تقديمها:

.....

.....

وشكرا على تعاونكم

قائمة الملاحق

الملحق رقم (03)

أسئلة المقابلة

1 ما هي التقنيات الرقمية التي تستخدمونها حالياً؟

.....

.....

2 ما هي التحديات التي تواجهونها فيما يتعلق بالبنية التحتية التكنولوجية؟

.....

.....

3 كيف أثر التحول الرقمي على عمليات العمل اليومية في المؤسسة؟

.....

.....

4 هل لا تزال هناك عمليات يدوية أو ورقية يمكن تحويلها رقمياً؟

.....

.....

5 ما هي العمليات التي تم تحويلها رقمياً؟

.....

.....

6 ما أبرز العراقيل التنظيمية أو الإدارية التي تعيق تسريع الرقمنة؟

.....

.....

7 ما الأدوات أو البرمجيات التي تعتبرونها الأكثر فعالية في عملكم؟

.....

.....

8 هل تم توفير برامج تدريب أو تأهيل للموظفين في مجال الرقمنة؟

.....

.....

9 ما مدى جاهزية الموظفين للتعامل مع أدوات التحول الرقمي؟

.....

.....

قائمة الملاحق

الملحق رقم (04)

معامل الثبات ألفا كرونباخ للمتغير إدارة التغيير

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.923	21

معامل الثبات ألفا كرونباخ للمتغير التغيير في الأفراد

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.808	5

معامل الثبات ألفا كرونباخ للمتغير الهيكل التنظيمي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.871	5

معامل الثبات ألفا كرونباخ التغيير في التكنولوجيا

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.843	5

معامل الثبات ألفا كرونباخ الدعم القيادي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.923	5

معامل الثبات ألفا كرونباخ إدارة مقاومة التغيير

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.826	5

معامل الثبات ألفا كرونباخ التحول الرقمي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.904	11

معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع محاور الإستبيان ككل

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.944	31

قائمة الملاحق

الخصائص السيكمترية: لمحوري الدراسة: إدارة التغيير – التحول الرقمي

Correlations		
		إدارة التغيير
إدارة التغيير	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	31
التغيير في الأفراد	Pearson Correlation	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
S1	Pearson Correlation	.594**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
S2	Pearson Correlation	.573**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	31
S3	Pearson Correlation	.585**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	31
S4	Pearson Correlation	.500**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	31

Correlations		
		إدارة التغيير
إدارة التغيير	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	31
التغيير في الهيكل التنظيمي	Pearson Correlation	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
S5	Pearson Correlation	.497**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	31
S6	Pearson Correlation	.654**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
S7	Pearson Correlation	.572**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	31
S8	Pearson Correlation	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

قائمة الملاحق

Correlations		
		إدارة التغيير
إدارة التغيير	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	31
التغيير في التكنولوجيا	Pearson Correlation	.868**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
S9	Pearson Correlation	.415*
	Sig. (2-tailed)	.020
	N	31
S10	Pearson Correlation	.805**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
S11	Pearson Correlation	.572**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	31
S12	Pearson Correlation	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

Correlations		
		إدارة التغيير
إدارة التغيير	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	31
الدعم القيادي	Pearson Correlation	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
S13	Pearson Correlation	.639**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
S14	Pearson Correlation	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
S15	Pearson Correlation	.653**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
S16	Pearson Correlation	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

Correlations		
		التغيير إدارة
التغيير إدارة	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	31
التغيير مقاومة إدارة	Pearson Correlation	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
S17	Pearson Correlation	.290
	Sig. (2-tailed)	.014
	N	31
S18	Pearson Correlation	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000

قائمة الملاحق

	N	31
S19	Pearson Correlation	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
S20	Pearson Correlation	.437*
	Sig. (2-tailed)	.014
	N	31
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

Correlations		
		الرقمي التحول
الرقمي التحول	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	31
S21	Pearson Correlation	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
S22	Pearson Correlation	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
S23	Pearson Correlation	.484**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	31
S24	Pearson Correlation	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
S25	Pearson Correlation	.723**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
S26	Pearson Correlation	.541**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	31
S27	Pearson Correlation	.481**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	31
S28	Pearson Correlation	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
S29	Pearson Correlation	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
S30	Pearson Correlation	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

المتغيرات الشخصية:

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	13	41.9	41.9	41.9
	أنثى	18	58.1	58.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 31 إلى 40 سنة	14	45.2	45.2	45.2
	من 41 إلى 50	12	38.7	38.7	83.9
	51 سنة فما فوق	5	16.1	16.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

المؤهل العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني سامي	3	9.7	9.7	9.7
	ليسانس	19	61.3	61.3	71.0
	ماجستير	8	25.8	25.8	96.8
	دكتوراه	1	3.2	3.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

المؤهل الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار سامي	4	12.9	12.9	12.9
	إطار	19	61.3	61.3	74.2
	منصب آخر	8	25.8	25.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

الأقدمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 سنوات فأقل	10	32.3	32.3	32.3
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	3	9.7	9.7	41.9
	من 11 إلى 15 سنة	3	9.7	9.7	51.6
	أكثر من 15 سنة	15	48.4	48.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

مستوى مهاراتك					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	23	74.2	74.2	74.2
	جيد	8	25.8	25.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
إدارة التغيير	31	2.30	4.80	3.5903	.56619
التغيير في الأفراد	31	2.25	5.00	3.7419	.60719
S1	31	1.00	5.00	3.3226	1.04521
S2	31	3.00	5.00	4.0000	.68313
S3	31	1.00	5.00	3.4839	.99569
S4	31	3.00	5.00	4.1613	.58291
التغيير في الهيكل التنظيمي	31	1.75	5.00	3.5887	.74316
S5	31	1.00	5.00	3.4194	.88597
S6	31	2.00	5.00	3.7419	.89322
S7	31	1.00	5.00	3.7419	.89322

قائمة الملاحق

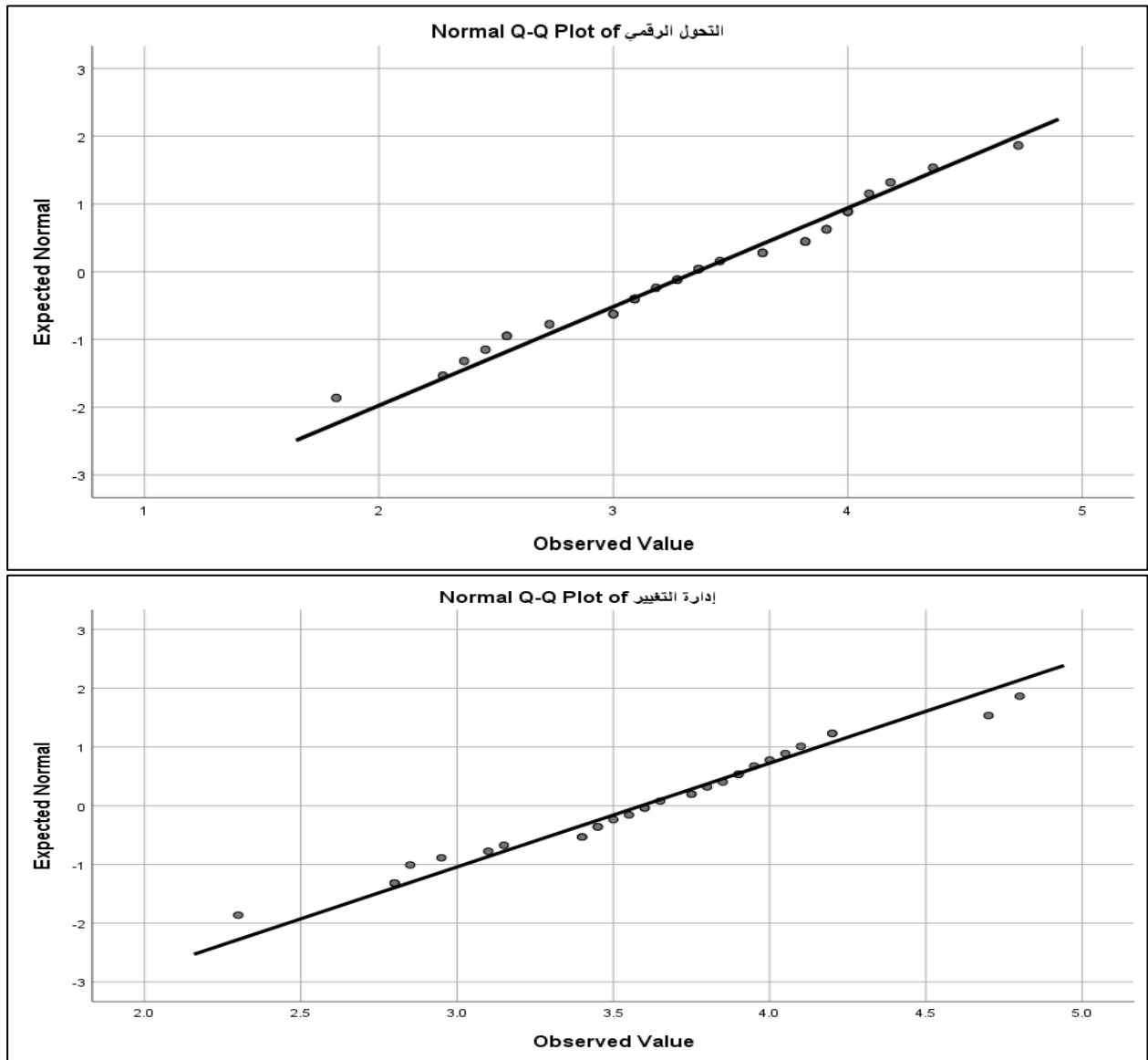
S8	31	1.00	5.00	3.4516	1.12068
التغيير في التكنولوجيا	31	1.75	5.00	3.4355	.72735
S9	31	3.00	5.00	4.0323	.60464
S10	31	1.00	5.00	2.9032	1.24779
S11	31	1.00	5.00	3.2581	.96498
S12	31	1.00	5.00	3.5484	.96051
الدعم القيادي	31	1.75	5.00	3.5565	.82338
S13	31	1.00	5.00	3.6774	.87129
S14	31	2.00	5.00	3.3871	.98919
S15	31	1.00	5.00	3.4839	.99569
S16	31	1.00	5.00	3.6774	1.01282
إدارة مقاومة التغيير	31	2.50	5.00	3.6290	.60163
S17	31	1.00	5.00	3.1290	.92166
S18	31	2.00	5.00	3.6774	.79108
S19	31	1.00	5.00	3.6452	.91464
S20	31	3.00	5.00	4.0645	.62905
Valid N (listwise)	31				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التحول الرقمي	31	1.82	4.73	3.3548	.68609
S21	31	1.00	5.00	2.8387	1.15749
S22	31	1.00	4.00	3.0968	1.01176
S23	31	2.00	5.00	3.4516	.92516
S24	31	1.00	5.00	3.8710	.88476
S25	31	1.00	5.00	3.6452	1.08162
S26	31	1.00	5.00	3.7742	.88354
S27	31	1.00	5.00	3.3226	.90874
S28	31	1.00	5.00	2.4839	1.20750
S29	31	1.00	5.00	3.5161	.99569
S30	31	1.00	5.00	3.4194	.99244
S31	31	1.00	5.00	3.4839	.92632
Valid N (listwise)	31				

إختبار التوزيع الطبيعي لمحاوّر الدراسة

Tests of Normality			
	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
التحول الرقمي	.981	31	.852
إدارة التغيير	.978	31	.755
التغير في الأفراد	.967	31	.432
التغيير في الهيكل التنظيمي	.956	31	.223
التغيير في التكنولوجيا	.977	31	.739
الدعم القيادي	.952	31	.174
إدارة مقاومة التغيير	.966	31	.415
*. This is a lower bound of the true significance.			
a. Lilliefors Significance Correction			

قائمة الملاحق



إختبار الفرضية الرئيسية: علاقة الارتباط

إختبار فرضية الفرعية المستوى

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إدارة التغيير	31	3.5903	.56619	.10169
التغير في الأفراد	31	3.7419	.60719	.10906
التغيير في الهيكل التنظيمي	31	3.5887	.74316	.13348
التغيير في التكنولوجيا	31	3.4355	.72735	.13064
الدعم القيادي	31	3.5565	.82338	.14788
إدارة مقاومة التغيير	31	3.6290	.60163	.10806
التحول الرقمي	31	3.3548	.68609	.12323

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
إدارة التغيير	35.306	30	.000	3.59032	3.3826	3.7980
التغير في الأفراد	34.312	30	.000	3.74194	3.5192	3.9647

قائمة الملاحق

التغيير في الهيكل التنظيمي	26.887	30	.000	3.58871	3.3161	3.8613
التغيير في التكنولوجيا	26.298	30	.000	3.43548	3.1687	3.7023
الدعم القيادي	24.049	30	.000	3.55645	3.2544	3.8585
إدارة مقاومة التغيير	33.585	30	.000	3.62903	3.4084	3.8497
التحول الرقمي	27.225	30	.000	3.35484	3.1032	3.6065

Correlations			
		التحول الرقمي	إدارة التغيير
Pearson Correlation	التحول الرقمي	1.000	.794
	إدارة التغيير	.794	1.000
Sig. (1-tailed)	التحول الرقمي	.	.000
	إدارة التغيير	.000	.
N	التحول الرقمي	31	31
	إدارة التغيير	31	31

Correlations		
		الرقمي التحول
التحول الرقمي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	31
التغيير في الأفراد	Pearson Correlation	.576**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	31
التغيير في الهيكل التنظيمي	Pearson Correlation	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
التغيير في التكنولوجيا	Pearson Correlation	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
الدعم القيادي	Pearson Correlation	.545**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	31
إدارة مقاومة التغيير	Pearson Correlation	.599**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

إختبار فرضية التأثير لحوري الدراسة

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.794 ^a	.631	.618	.42395	.631	49.570	1	29	.000
a. Predictors: (Constant), إدارة التغيير									

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.909	1	8.909	49.570	.000 ^b
	Residual	5.212	29	.180		
	Total	14.122	30			
a. Dependent Variable: التحول الرقمي						
b. Predictors: (Constant), إدارة التغيير						

قائمة الملاحق

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.101	.497		.203	.841
	إدارة التغيير	.962	.137	.794	7.041	.000

a. Dependent Variable: الرقمي التحول

إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.576 ^a	.332	.309	.57029	.332	14.421	1	29	.001

a. Predictors: (Constant), التغيير في الأفراد

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.690	1	4.690	14.421	.001 ^b
	Residual	9.432	29	.325		
	Total	14.122	30			

a. Dependent Variable: التحول الرقمي

b. Predictors: (Constant), التغيير في الأفراد

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.918	.650		1.413	.168
	التغيير في الأفراد	.651	.171	.576	3.797	.001

a. Dependent Variable: الرقمي التحول

إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.762 ^a	.581	.567	.45163	.581	40.233	1	29	.000

a. Predictors: (Constant), التنظيمي الهيكل في التغيير

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.206	1	8.206	40.233	.000 ^b
	Residual	5.915	29	.204		
	Total	14.122	30			

a. Dependent Variable: التحول الرقمي

b. Predictors: (Constant), التغيير في الهيكل التنظيمي

قائمة الملاحق

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.829	.406		2.041	.050
	التغيير في الهيكل التنظيمي	.704	.111	.762	6.343	.000

a. Dependent Variable: التحول الرقمي

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.718 ^a	.516	.499	.48542	.516	30.931	1	29	.000

a. Predictors: (Constant), التغيير في التكنولوجيا

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.288	1	7.288	30.931	.000 ^b
	Residual	6.833	29	.236		
	Total	14.122	30			

a. Dependent Variable: التحول الرقمي

b. Predictors: (Constant), التغيير في التكنولوجيا

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.027	.428		2.401	.023
	التغيير في التكنولوجيا	.678	.122	.718	5.562	.000

a. Dependent Variable: التحول الرقمي

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.545 ^a	.297	.273	.58491	.297	12.277	1	29	.002

a. Predictors: (Constant), الدعم القيادي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.200	1	4.200	12.277	.002 ^b
	Residual	9.921	29	.342		
	Total	14.122	30			

a. Dependent Variable: التحول الرقمي

b. Predictors: (Constant), الدعم القيادي

قائمة الملاحق

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.739	.473		3.675	.001
	الدعم القيادي	.454	.130	.545	3.504	.002

a. Dependent Variable: التحول الرقمي

إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.599 ^a	.359	.337	.55861	.359	16.255	1	29	.000

a. Predictors: (Constant), إدارة مقاومة التغيير

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.072	1	5.072	16.255	.000 ^b
	Residual	9.049	29	.312		
	Total	14.122	30			

a. Dependent Variable: التحول الرقمي

b. Predictors: (Constant), إدارة مقاومة التغيير

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.875	.623		1.403	.171
	إدارة مقاومة التغيير	.683	.170	.599	4.032	.000

a. Dependent Variable: التحول الرقمي

الفرضية الرابعة الرئيسية:

إدارة التغيير والتحول الرقمي يعزى لمتغير الجنس

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إدارة التغيير - التحول الرقمي	ذكر	13	3.2517	.89701	.24878
	أنثى	18	3.4293	.49872	.11755

Independent Samples Test					
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	T	Df
إدارة التغيير - التحول الرقمي	Equal variances assumed	6.882	.014	4.705	29
	Equal variances not assumed			2.645	17.346

قائمة الملاحق

إدارة التغيير والتحول الرقمي يعزى لمتغير العمر

ANOVA					
إدارة التغيير - التحول الرقمي					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.144	2	.572	1.235	.306
Within Groups	12.977	28	.463		
Total	14.122	30			

إدارة التغيير - التحول الرقمي - يعزى لمتغير المؤهل العلمي

ANOVA					
إدارة التغيير - التحول الرقمي					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.717	3	.239	.481	.698
Within Groups	13.405	27	.496		
Total	14.122	30			

إدارة التغيير - التحول الرقمي يعزى لمتغير المؤهل الوظيفي

ANOVA					
إدارة التغيير - التحول الرقمي					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.081	2	.041	.081	.922
Within Groups	14.040	28	.501		
Total	14.122	30			

إدارة التغيير - التحول الرقمي يعزى لمتغير الأقدمية

ANOVA					
إدارة التغيير - التحول الرقمي					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.174	3	.058	.112	.952
Within Groups	13.948	27	.517		
Total	14.122	30			



الفهرس

الصفحة	الموضوع
–	الإهداء
–	شكر وعرفان
IV	ملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ- ز	مقدمة
الفصل الأول :	
08	تمهيد
09	المبحث الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة
09	المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة التغيير
09	أولاً: مفهوم إدارة التغيير
11	ثانياً: الأهمية والاهداف إدارة التغيير
13	ثالثاً: الأسباب والنماذج إدارة التغيير
19	رابعاً: المتطلبات والمعوقات إدارة التغيير
20	خامساً: مجالات إدارة التغيير
21	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول التحويل الرقمي
21	أولاً: مفهوم وتطور التحويل الرقمي
23	ثانياً: الأهمية والاهداف التحويل الرقمي
24	ثالثاً: الأسباب ومظاهر التحويل الرقمي
26	رابعاً: خطوات ومتطلبات التحويل الرقمي
27	خامساً: تحديات ومجالات التحويل الرقمي
28	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
29	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

30	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية
32	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة مركز الضرائب لولاية غرداية
39	تمهيد
40	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة وطرق وأدوات الدراسة
40	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة محل الدراسة
43	المطلب الثاني: واقع التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة
47	المطلب الثالث: طرق وأدوات الدراسة
55	المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة
56	المطلب الأول: منهجية تحليل الاستبيان
56	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
61	المطلب الثالث: تحليل محاور الدراسة
66	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات وعرض النتائج
78	خلاصة الفصل
80	الخاتمة
77	قائمة المراجع
84	قائمة الملاحق
112	الفهرس