



إدارة التغيير التنظيمي في ظل التحول الرقمي: دراسة ميدانية

فاضل كايم عبد الله

[fadlkaymbdallh@gmail.com](mailto:fadlkaymbdallh@gmail.com)

رئاسة الجامعة / مركز جامعة واسط للدراسات الاستراتيجية

( 07827785350 / 07731057337)

#### المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل فعالية إدارة التغيير التنظيمي في سياق التحول الرقمي، واستكشاف العلاقة التفاعلية بينهما من خلال دراسة ميدانية شملت عينة من الموظفين في مؤسسات عراقية تمر بمرحلة تحول رقمي. اعتمدت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا، وتم جمع البيانات عبر استبيان مُعدّ وفق مصادر نظرية موثوقة، وتم التحقق من صدقه وثباته باستعمال طريقة المجموعتين المتطرفتين ومعامل كرونباخ ألفا. أظهرت النتائج أن إدارة التغيير التنظيمي تُعدّ عاملاً تنبؤياً قوياً لنجاح التحول الرقمي. كما لفتت الدراسة إلى وجود فجوة إدراكية بين المستويات القيادية والتنفيذية، ما يشير إلى ضعف في آليات التواصل والمشاركة. وتؤكد النتائج أن التحول الرقمي لا ينجح بمجرد تبني التكنولوجيا، بل يتطلب بيئة تنظيمية داعمة تُركّز على القيادة، والثقافة التنظيمية، وتمكين الموظفين. وعليه، توصي الدراسة بدمج إدارة التغيير في صميم مبادرات التحول الرقمي، واعتماد منهجيات مرنة تُعزّز التشارك والتعلم المستمر.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير التنظيمي، التحول الرقمي، مقاومة التغيير، القيادة الرقمية، الثقافة التنظيمية

## Abstract

This study aimed to analyze the effectiveness of organizational change management in the context of digital transformation and to explore their interactive relationship through a field study involving employees from Iraqi organizations undergoing digital transformation. A descriptive-analytical methodology was employed, and data were collected via a theoretically grounded questionnaire. Validity and reliability were confirmed using the extreme groups method and Cronbach's Alpha coefficient. Results revealed that organizational change management is a strong predictor of successful digital transformation. Notably, a perceptual gap was identified between leadership and operational levels, indicating weaknesses in communication and employee engagement mechanisms. The findings underscore that digital transformation cannot succeed through technology adoption alone; it requires a supportive organizational ecosystem centered on leadership, culture, and employee empowerment. The study recommends integrating change management into the core of digital initiatives and adopting agile, participatory approaches that foster continuous learning and adaptability.

**Keywords:** Organizational change management, digital transformation, resistance to change, digital leadership, organizational culture.

## المبحث الاول

### (التعريف بالبحث)

**المقدمة** شهد العقدان الماضيان تصاعداً غير مسبوق في وتيرة التحول الرقمي، الذي تحوّل من خيار تحسّيني إلى حتمية استراتيجية تُحدّد مسارات البقاء والتنافسية المؤسسية. ورغم أن هذا التحول تبلور في البداية حول بُعدين تقنيين أتمته العمليات ورقمته الخدمات فإنه سرعان ما توسّع ليشمل إعادة هيكلة جذرية للنماذج التنظيمية، والثقافية، والقيادية، مُشكّلاً ما يُعرف بـ«التحول الرقمي الاستراتيجي». وفي هذا السياق، لم تعد التكنولوجيا الرقمية مُجرّد أداة داعمة، بل أصبحت بُنية مألوفة للقيمة التنظيمية، شرط أن تُدمج في سياق بشري-إداري مُهيأ لاستيعابها. ومع ذلك، فإن الفجوة بين القدرات التقنية المكتسبة والجاهزية التنظيمية لاستثمارها تظلّ واسعة، خصوصاً في البيئات التي تفتقر إلى نماذج نظرية وتطبيقية تراعي خصوصيتها السياقية. ففي السياقات العراقية، وعلى وجه الخصوص في العراق، تواجه مؤسسات التحول الرقمي تحديات ذات طبيعة مركّبة: هيكليّة (مثل الهرمية الصارمة)، ثقافية (كالولاء الجماعي وتجنّب الغموض)، وسلوكية (كالمقاومة الضمنية للتغيير). وثمة دلائل متنامية تشير إلى أن فشل العديد من المبادرات الرقمية لا يعود إلى ضعف البنية التحتية، بل إلى إهمال البُعد الإنساني-التنظيمي، الذي يشكل العنصر الحاسم في ترجمة الاستثمارات التكنولوجية إلى أداء ملموس. ومن ثمّ، يبرز سؤال محوري: كيف يمكن تفعيل إدارة التغيير التنظيمي كجسر معرفي وتنفيذي بين الرؤية الرقمية والواقع التشغيلي؟ إن فهم هذه الدينامية يتطلب دراسات ميدانية عميقة، تتجاوز التعميمات النظرية وتستند إلى بيئة فعلية، مثل البيئة العراقية، التي تمثل حالة دراسية فريدة في ظل تحوّلها الرقمي المُتّعزّز نسبياً، والمُحفّز بسياسات وطنية طموحة. ومن هذا المنطلق، يُقدّم البحث الحالي مساهمة معرفية تسعى إلى تحليل العلاقة التفاعلية بين إدارة التغيير والتحول الرقمي، في ضوء معطيات ميدانية تُلخّص تجارب موظفين من مستويات وظيفية وقطاعات متنوعة، بهدف بناء فهم تكاملي يتجاوز الثنائية التقنية/السلوكية، نحو رؤية نظامية تُدرك أن التكنولوجيا لا تُنتج أثرها إلا عبر وسيط تنظيمي فعّال.

## مشكلة البحث

تكمن جوهرية المشكلة البحثية في تفاقم الفجوة بين التنبؤ المتسارع للتكنولوجيا الرقمية في المؤسسات العراقية، وبين غياب أو ضعف الآليات المنهجية لإدارة التغيير البشري والتنظيمي المرافق لها. إذ تشير الملاحظات الميدانية الأولية استناداً إلى مقابلات استطلاعية أجريت مع مدراء في ثماني مؤسسات عراقية خلال عامي 2024-2025 إلى أن 68% من مبادرات التحول الرقمي لم تُحقق أهدافها الأساسية، رغم تخصيص ميزانيات مالية مُعتبرة. وعند تحليل أسباب هذا الفشل، يبرز عامل بشري-تنظيمي مهمين: ضعف التخطيط لإدارة التغيير، أو غياب التام، حيث يُركّز التخطيط عادة على الجوانب التقنية (شراء الأنظمة، تدريب فني محدود)، ويُهمل الجوانب الاستراتيجية (إعادة تعريف الأدوار، تهيئة الثقافة، تمكين القيادة الوسطى). ويتفاقم هذا الوضع في ظل سياق عراقي خاص، يتميز بتداخل عوامل مؤسسية (مثل عدم استقرار الهياكل التنظيمية)، وثقافية (مثل مركزية اتخاذ القرار)، واجتماعية (مثل ارتفاع حساسية الهوية المهنية تجاه التغيير التكنولوجي). ورغم أن الأدبيات الغربية قدّمت نماذج ناضجة لإدارة التغيير مثل نموذج كوتر الثماني أو منهجية ADKAR فإن تطبيقها في سياقات مثل العراق يواجه تحديات منهجية؛ إذ تفتقر تلك النماذج إلى حساسية سياقية كافية تجاه الديناميكيات المحلية. وأن الدراسات العراقية في هذا المجال لا تزال تغلب عليها الطابع الوصفي أو النظري، مع ندرة واضحة في البحوث الميدانية التي تفحص العلاقة التفاعلية بين المتغيرات في بيئات فعلية للتحول الرقمي. وعليه، تتمحور المشكلة في غياب معرفة مُوثقة تُبيّن: (أ) مدى فعالية استراتيجيات إدارة التغيير المُطبّقة في المؤسسات العراقية خلال مراحل التحول الرقمي، (ب) طبيعة العلاقة السببية بين هذه الاستراتيجيات ومستوى نجاح التحول الرقمي، و(ج) العوامل التنظيمية والثقافية التي تُيسّر أو تُعيق هذه العلاقة. وبغياب هذه المعرفة، يظل صنع القرار الإداري في هذا المجال مبنياً على التخمين أو الاستيراد غير النقدي لتجارب خارجية، ما يُهدّد بنكريس فشل هيكلية مُتكرر في مسارات التحول الرقمي.

## أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من تزامنه مع مرحلة حرجة في مسارات التحول الرقمي على المستوى العراقي، حيث تسعى الدولة إلى تفعيل رؤى وطنية تُركّز على الرقمنة كرافعة للإصلاح الإداري والاقتصادي، في ظل بيئة مؤسسية ما تزال تفتقر إلى نماذج معرفية ملائمة لسياقها. من الناحية النظرية، يسهم البحث في سد فجوة بنوية في الأدبيات العراقية المتعلقة بإدارة التغيير، إذ يقدّم تحليلاً تفاعلياً بدل التحليل الأحادي يربط بين إدارة التغيير كمتغير مستقل، والتحول الرقمي كمتغير تابع، مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات وسيطة (مثل الثقافة التنظيمية، والمشاركة) وضابطة (مثل المستوى الوظيفي). ويسعى البحث، عبر اختبار قابلية تعميم نماذج غربية (مثل كوتر، ليفين) في بيئة عراقية، إلى المساهمة في تطوير ما يُمكن تسميته بـ«إدارة التغيير السياقية»، التي تدمج المبادئ العالمية مع حساسية محلية تجاه الخصائص الثقافية والهيكلية العراقية. ومن الناحية المنهجية، يُثري البحث منهجياً عبر اعتماد مقارنة مختلطة (كمية أساسية، مع عناصر نوعية بمقابلات شبه مُنظمة في مرحلة الاستكشاف الأولي لصياغة أدوات البحث، من دون الاعتماد عليها في التحليل أو الاستنتاج)، ما يسمح بالتقاط البُعدين: الكمي (حجم التأثير)، والنوعي (عمق التفسير السياقي).

أما من الناحية التطبيقية، فإن النتائج ستوفر خريطة تشخيصية دقيقة للفجوات في ممارسات إدارة التغيير مثل: (الفجوة الإدراكية بين المستويات القيادية والتنفيذية)، وستستنتج منها توصيات قابلة للتنفيذ، تبدأ من مستوى السياسات (مثل دمج خبراء إدارة التغيير في فرق التحول الرقمي منذ التصميم)، وصولاً إلى مستوى الممارسات (مثل آليات التواصل التشاركي، وبرامج التمكين السلوكي الرقمي). وأخيراً، فإن للبحث أهمية مجتمعية وطنية؛ إذ يُمكن أن يُسهم في رفع كفاءة الاستثمار العام في مشاريع التحول الرقمي، عبر تقليل معدلات الفشل، وزيادة العائد التنظيمي من هذه الاستثمارات، ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات العامة، والقدرة التنافسية للقطاع الخاص، ومن ثم على مسارات التنمية المستدامة في العراق.

### فرضيات البحث

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة التغيير التنظيمي ومستوى نجاح التحول الرقمي في المؤسسات العراقية.
2. تُسهم إدارة التغيير التنظيمي بشكلٍ دالٍ في التنبؤ بالنتائج التنظيمية للتحول الرقمي.
3. تختلف درجة إدراك فعالية إدارة التغيير التنظيمي تبعاً للمستوى الوظيفي، حيث تكون أعلى لدى القيادة العليا مقارنة بالمستويات التنفيذية.

### أهداف البحث

1. تحليل فعالية استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسات خلال مراحل التحول الرقمي.
2. تحديد أبرز التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق هذه الاستراتيجيات في السياق الرقمي.
3. استكشاف دور العوامل التنظيمية (كالقيادة، الثقافة التنظيمية، ومشاركة الموظفين) في نجاح أو فشل التحول الرقمي.
4. تقديم توصيات عملية لتحسين استراتيجيات إدارة التغيير بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي.
5. المساهمة في تطوير فهم نظري متكامل للعلاقة بين التحول الرقمي وإدارة التغيير في السياقات العراقية.

### حدود البحث

- الحدود الزمانية: يقتصر البحث على البيانات المجمعة خلال العامين 2024-2025.
- الحدود المكانية: يقتصر البحث على عينة من المؤسسات في جمهورية العراق.
- الحدود الموضوعية: يركز البحث على استراتيجيات إدارة التغيير في سياق التحول الرقمي، دون التعمق في الجوانب التقنية للتحول الرقمي نفسه.

- الحدود المنهجية: يعتمد البحث على منهج وصفي تحليلي باستعمال استبيانات مقابلات شبه منظمة، وقد لا يشمل جميع أنواع المؤسسات (مثل المؤسسات الصغيرة جداً أو غير الربحية).

### منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج مناسب لدراسة الظواهر في بيئتها الطبيعية دون تدخل تجريبي، ويهدف إلى وصف المتغيرات وتحليل العلاقات بينها (Altaf، 2020). وقد تم اختيار هذا المنهج نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة الميدانية التي تسعى إلى استكشاف فعالية استراتيجيات إدارة التغيير في سياق التحول الرقمي، وتحليل العوامل المؤثرة فيها. ويعتمد هذا المنهج على جمع بيانات كمية من خلال استبيان مُعدّ مسبقاً، ثم تحليلها إحصائياً لاستخلاص استنتاجات قابلة للتعميم ضمن حدود البحث.

### تعريف مصطلحات البحث

1. **التحول الرقمي: (Digital Transformation)**
  - هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المؤسسة، مما يؤدي إلى تغيير جذري في طريقة العمل وتقديم القيمة للعملاء (Vial، 2019).
2. **إدارة التغيير التنظيمي: (Organizational Change Management)**
  - هو مجموعة من العمليات والأنشطة المخططة التي تهدف إلى توجيه الأفراد والفرق والمنظمات خلال مراحل التغيير لضمان تحقيق الأهداف المرجوة (Hayes، 2018).
3. **الاستراتيجيات: (Strategies)**
  - هو الخطط طويلة المدى التي تضعها القيادة لتحقيق أهداف تنظيمية محددة في بيئة معقدة (Mintzberg، 1994).
4. **المقاومة التنظيمية: (Organizational Resistance)**
  - هو ردود الفعل السلبية من الأفراد أو الجماعات تجاه التغيير المقترح، التي قد تظهر بشكل صريح أو ضمني (Oreg، 2006).

## المبحث الثاني

### (الإطار النظري)

#### 3. إدارة التغيير التنظيمي:

هو مصطلح يستعمل في مجالين هما إدارة التغيير في العمل أو إدارة التغيير في المشاريع. في مجال إدارة التغيير في العمل فهو نهج يتبع لتحويل أو انتقال الفرد، فريق عمل، أو منظمة من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية منشودة. إنها عملية تنظيمية تهدف إلى مساعدة أصحاب المصلحة لقبول ومن ثم تبني التغييرات في بيئة الأعمال الخاصة بهم.

أما في بعض مجال إدارة المشاريع، فترمز إدارة التغيير إلى عملية معالجة التغييرات التي قد تحدث خلال عملية المشروع وكيفية موافقة الأطراف المعنية على هذه التغييرات. يعتبر إدارة التغيير جزء مهم من أي مشروع. حيث يجب التحقق من التغييرات وإدارتها للتأكد من أنها تقع ضمن نطاق المشروع وإبلاغها لجميع أصحاب المصلحة إذا تمت الموافقة عليها. يجب أيضاً إبلاغ عملية تقديم التغييرات ومراجعتها والموافقة عليها إلى جميع أصحاب المصلحة من أجل تحديد التوقعات بشكل صحيح. إذا سُمح بتقديم التغييرات أو تم تنفيذها بطريقة غير منظمة، فمن المؤكد أن هذا سيؤدي إلى فشل أي مشروع، لذا يجب أن تتضمن جميع المشاريع خطة إدارة التغيير كجزء من خطة المشروع الشاملة.

وفي ظل التعقيدات التي يفرضها التحول الرقمي، تبرز إدارة التغيير التنظيمي (Organizational Change Management – OCM) كأحد الركائز الأساسية لضمان نجاح هذا التحول. وتشير الأدبيات إلى أن ما بين 60% إلى 70% من مبادرات التغيير التنظيمي تفشل، ويعود السبب الرئيسي لذلك إلى إهمال الجوانب البشرية والسلوكية (Kotter ، 1996; Beer & Nohria ، 2000) ومن هنا، فإن فهم الأسس النظرية لإدارة التغيير يصبح ضرورة لا غنى عنها لأي مؤسسة تسعى إلى التحول الرقمي (البناء ، 2024، ص26).

ويمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي على أنها "مجموعة من العمليات المخططة التي تهدف إلى توجيه الأفراد والفرق والمنظمات خلال مُدد التغيير لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بأقل مقاومة ممكنة (Hayes ، 2018) ، وتشمل هذه العمليات: التواصل الفعال، وبناء الرؤية المشتركة، وتمكين الموظفين، وإرساء الأنظمة الداعمة، وتثبيت التغيير الجديد.

ومن أبرز النظريات التي شكّلت أساس إدارة التغيير، نموذج ليفين (Lewin) ، (1947) الثلاثي المراحل: التفكك (Unfreezing)، التغيير (Changing)، وإعادة التجميد (Refreezing) ورغم بساطته، إلا أن هذا النموذج لا يزال يُستعمل على نطاق واسع لفهم ديناميكيات التغيير، خصوصاً في مراحل التحضير والتنفيذ. ويشير "التفكك" إلى خلق الإحساس بالحاجة إلى التغيير، بينما يشير "التغيير" إلى تنفيذ التحول الفعلي، و"إعادة التجميد" إلى ترسيخ السلوكيات والعمليات الجديدة بوصفه جزءاً من الثقافة التنظيمية (النحاس و دبا ، 2022، ص 1502).

وبعد عقود، طوّر كوتر (Kotter) ، (1996) نموذج الشهير المكوّن من ثماني خطوات لإدارة التغيير، الذي يُعدّ من أكثر النماذج تطبيقاً في المؤسسات الحديثة. وتشمل هذه الخطوات: خلق الإحساس بالإلحاح، تشكيل فريق قيادي قوي، صياغة

رؤية استراتيجية، التواصل الفعال مع الرؤية، تمكين العمل على الرؤية، تحقيق انتصارات سريعة، دفع التغيير إلى الأمام، وترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية. ويتميز نموذج كوتر بتركيزه على الجانب الإنساني والقيادي، وهو ما يجعله مناسباً بشكل خاص لسياقات التحول الرقمي التي تتطلب تغييراً ثقافياً عميقاً (قشطي ، 2021، ص226).

كما برزت في العقد الأخيرين نماذج أكثر مرونة، مثل إدارة التغيير التكيفي (Adaptive Change Management) ، التي تفترض أن التغيير ليس خطياً أو قابلاً للتنبؤ تماماً، بل هو عملية تكرارية تتطلب التعلم المستمر والتكيف مع الظروف المتغيرة. وتشير هذه النماذج إلى أن التحول الرقمي، بحكم طبيعته الديناميكية، يتطلب منهجيات مرنة مثل منهجيات " العمل الرشيق (Agile) " التي تُطبّق في تطوير البرمجيات، لكنها بدأت تتوسع لتشمل إدارة التغيير التنظيمي ككل (مدحت ، 2025، ص216).

ومن الجدير بالذكر أن إدارة التغيير لا تقتصر على تقنيات أو خطوات، بل تستند إلى فهم عميق للسلوك التنظيمي، وعلم النفس الاجتماعي، وديناميكيات القوة والسلطة داخل المؤسسة. ولهذا، فإن النجاح في إدارة التغيير خلال التحول الرقمي يتطلب تكاملاً بين الأدوات العملية) مثل خطط التواصل وبرامج التدريب (والفهم النظري للعوامل النفسية والثقافية التي تؤثر على استجابة الأفراد للتغيير (سليم و عبدالله ، 2024، ص736).

## 2. مفاهيم التحول الرقمي

التحول الرقمي هو العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال. يعمل برنامج التحول الرقمي على إعادة تشكيل العمليات التشغيلية في المؤسسة، مما يعزز الكفاءة ويُمدد الطريق لتبني التقنيات الجديدة بسرعة أكبر مستقبلاً. إن دمج تقنيات رقمية متقدمة مثل تعلم الآلة في مشاريع التحول يساعد المؤسسات على مواكبة توقعات العملاء ومنافسة السوق بفعالية. ويُعدّ التحول الرقمي (Digital Transformation) من أبرز الظواهر التنظيمية التي فرضت نفسها على جدول الأعمال الاستراتيجي للمؤسسات في العقد الأخيرين، خصوصاً في ظل التسارع غير المسبوق في تطور التكنولوجيا الرقمية وانتشارها. ورغم شيوع المصطلح، فإن تعريفه لا يزال يشهد تنوعاً في الأدبيات الأكاديمية، إذ يُنظر إليه أحياناً كعملية تقنية بحتة، وأحياناً أخرى كظاهرة استراتيجية شاملة. ووفقاً لـ (Vial ، 2019)، فإن التحول الرقمي هو " عملية تغيير جذري في نموذج العمل والعمليات التنظيمية والقيم المؤسسية من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المؤسسة. "ويؤكد هذا التعريف أن جوهر التحول الرقمي لا يكمن فقط في اعتماد أدوات رقمية جديدة، بل في إعادة تشكيل طريقة تفكير المنظمة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية (سليم و عبدالله ، 2024، ص737).

ويمكن تتبع تطور مفهوم التحول الرقمي من بداياته الأولى في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، حين كان يُستخدم للإشارة إلى رقمته العمليات (Digitalization) ، أي تحويل العمليات اليدوية إلى عمليات إلكترونية. ومع تطور البنية التحتية التكنولوجية – مثل الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة – تحول المفهوم من مجرد أتمته إلى إعادة تعريف كاملة لنموذج القيمة الذي تقدمه المؤسسة. وقد أشارت دراسة؟ (Westerman et al.)، (2014) إلى أن المؤسسات التي تنجح في التحول الرقمي لا تكتفي بتبني التكنولوجيا، بل تعيد تصور علاقاتها مع العملاء، وسلاسل القيمة، بل وحتى مع موظفيها (مدحت ، 2025، ص218).

ومن الناحية البنوية، يتميّز التحول الرقمي بعدة أبعاد رئيسة، تشمل البُعد التكنولوجي، والبُعد الاستراتيجي، والبُعد التنظيمي، والبُعد الثقافي. فالبُعد التكنولوجي يشير إلى البنية التحتية الرقمية التي تعتمد عليها المؤسسة، مثل أنظمة إدارة الموارد المؤسسية (ERP)، ومنصات الذكاء الاصطناعي، وحلول البيانات. أما البُعد الاستراتيجي فيتعلق بكيفية دمج التحول الرقمي في الرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى للمؤسسة. ويشير البُعد التنظيمي إلى التغييرات في الهياكل، والعمليات، وآليات صنع القرار التي تفرضها البيئة الرقمية. وأخيرًا، يعكس البُعد الثقافي مدى استعداد المؤسسة لتبني عقلية رقمية قائمة على التجريب، والابتكار، والتكيف السريع (المعاينة ، 2024، ص781).

ومن الخصائص التنظيمية البارزة للتحول الرقمي: الطابع الشامل (Holistic) ؛ إذ لا يقتصر على قسم تقني معزول، بل يشمل جميع الوظائف؛ الديناميكية العالية، نظرًا لسرعة تطور التكنولوجيا وتغير توقعات العملاء؛ الاعتماد المتبادل بين التكنولوجيا والسلوك البشري؛ والطابع الاستباقي، حيث يصبح التحول الرقمي وسيلة للابتكار وليس مجرد رد فعل على التهديدات الخارجية. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تُدرك هذه الخصائص وتعمل على تضمينها في استراتيجياتها تكون أكثر قدرة على تحقيق تحول رقمي مستدام وفعال (شديد، 2021، ص194).

### 3. نماذج التحول الرقمي في المؤسسات:

لقد تطوّرت نماذج التحول الرقمي بشكل ملحوظ لتعكس التحوّل من منظور تقني ضيق إلى رؤية استراتيجية واسعة. ففي المراحل المبكرة، ركّزت النماذج على "التبني التكنولوجي (Technology Adoption)" ، مستندة إلى نظريات مثل نموذج قبول التكنولوجيا (Davis) (TAM) ، (1989) ، الذي يركّز على العوامل الفردية المؤثرة في استعمال التكنولوجيا. ومع ذلك، سرعان ما أظهرت التجارب العملية أن التبني الفردي لا يكفي لدفع التغيير التنظيمي الشامل (العجري، 2022، ص779).

مع التطور المتقدم والسريع في الأجهزة والآلات والأنظمة الذكية، بدأ العالم يتوجه نحو التحول الرقمي لتصبح الحياة فيه معتمدة على المنتجات والخدمات الإلكترونية إلى حد كبير قصد تحقيق كفاءة الموارد، حيث تعتمد هذه المنتجات والخدمات بشكل كلي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مبتكر ومتطور، وتزداد أهمية التحول الرقمي وخاصة مع الظروف غير المسبوقة والمتعلقة بوباء كورونا الذي اجتاحت العالم، ولهذا يترتب على الحكومات وضع استراتيجية للتحول الرقمي التي سترسم معالم الطريق من أجل مستقبل أفضل ومن أبرز النماذج التي حاولت تجاوز هذا القصور نموذج النضج الرقمي (Digital Maturity Model)، الذي يصنّف المؤسسات وفق مراحل تطورها الرقمي، بدءًا من "الرقمية الأساسية" (Basic Digitization) وصولًا إلى "التحول الاستراتيجي (Strategic Transformation)". وقد قدّم MIT Center for Digital Business نموذجًا شهيرًا يُصنّف المؤسسات إلى أربع فئات: المؤسسات التقليدية، والمؤسسات الناشئة رقميًا، والمؤسسات المتطورة رقميًا، والمؤسسات المُحوّلة رقميًا (Digitally Transforming). ويركّز هذا النموذج على أهمية تكامل التكنولوجيا مع الاستراتيجية والثقافة (المهندي ، 2023، ص9).

كما طوّر (Westerman et al. ، 2014) نموذج "التحول الرقمي المزوج (The Digital Transformation Matrix)" ، الذي يربط بين مستويي القدرة الرقمية (Digital Capability) والرؤية القيادية (Leadership Vision). ووفق هذا النموذج، فإن المؤسسات التي تمتلك رؤية قيادية واضحة وقدرات رقمية عالية تصبح "قادة رقميين (Digital Leaders)".

(Masters)، قادرين على إعادة تشكيل نماذج أعمالهم بالكامل. ويشير النموذج إلى أن التحول الرقمي الناجح لا ينبع من الاستثمار في التكنولوجيا وحدها، بل من القدرة على ربطها برؤية استراتيجية متكاملة (سيد ، 2023، ص483).

وفي السياق التنظيمي، برزت نماذج تركز على إعادة تشكيل نموذج العمل (Business Model Reconfiguration). فوفقاً و (Pigneur & Osterwalder، 2010)، فإن نموذج العمل يشمل تسعة مكونات رئيسية (كشريحة العملاء، والمقترح القيمي، وقنوات التوزيع، وغيرها)، وكل مكون منها يمكن أن يخضع لإعادة تصميم جذرية في ظل التحول الرقمي. فعلى سبيل المثال، قد تنتقل مؤسسة من نموذج بيع المنتجات إلى نموذج تقديم الخدمات الرقمية القائمة على الاشتراك، أو من نموذج تفاعلي مباشر مع العميل إلى نموذج يعتمد على منصات رقمية تفاعلية.

ويبرز هذا التحول أن التحول الرقمي لم يعد مسألة "كيف نستعمل التكنولوجيا؟"، بل "كيف نعيد تعريف ما نقوم به ولماذا؟". وتشير دراسات حديثة إلى أن المؤسسات التي تنجح في هذا التحول لا تكتفي بتحسين الكفاءة التشغيلية، بل تخلق مصادر جديدة للقيمة، وتفتح أسواقاً جديدة، وتبني علاقات أعمق مع العملاء. ولهذا، فإن النماذج الحديثة للتحول الرقمي تؤكد على الطابع الاستباقي والاستراتيجي والمركب لهذا التحول، متجاوزة بذلك النظرة الأداة للتكنولوجيا (الهلواني وآخرون ، 2024، ص62).

#### 4. نماذج إدارة التغيير الكلاسيكية والمعاصرة :

لطالما شكّلت نماذج إدارة التغيير التنظيمي حجر الأساس في فهم كيفية توجيه المؤسسات خلال فترات التحول. ويمكن تقسيم هذه النماذج إلى فئتين رئيسيتين: النماذج الكلاسيكية، التي طوّرت في النصف الأول والثاني من القرن العشرين، والنماذج المعاصرة، التي نشأت استجابةً للتحديات الجديدة في بيئات العمل الرقمية والديناميكية. ومع تصاعد وتيرة التحول الرقمي، برزت الحاجة إلى تقييم نقدي لقدرة هذه النماذج على تلبية متطلبات بيئة تنظيمية تتسم بالغموض، وعدم الخطية، والسرعة الفائقة في التغيير (المعاصرة ، 2024، ص783).

من أبرز النماذج الكلاسيكية، نموذج كورت ليفين (Lewin)، (1947) الثلاثي المراحل: "التفكك - التغيير - إعادة التجميد". وعلى الرغم من بساطته، فقد قدّم هذا النموذج فهماً أولياً لكيفية تحضير المنظمة للتغيير، وتنفيذه، ثم ترسيخه. ومع ذلك، فإن هذا النموذج يفترض أن التغيير عملية خطية ومنهجية، وهو افتراض لا يتوافق مع طبيعة التحول الرقمي، الذي يُعدّ عملية مستمرة وغير منتهية. ففي عالم تتطور فيه التكنولوجيا كل بضعة أشهر، يصبح مفهوم "إعادة التجميد" غير واقعي، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تستقر على حالة نهائية من التغيير (العجري، 2022، ص785).

وبالمثل، يُعدّ نموذج جون كوتر (Kotter)، (1996) المكوّن من ثماني خطوات من أكثر النماذج تأثيراً في الممارسة الإدارية. ويركّز كوتر على أهمية القيادة، والرؤية، والتواصل، وتحقيق "انتصارات سريعة" لتعزيز الزخم. ورغم أن هذا النموذج أكثر شمولاً من نموذج ليفين، ويأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنسانية، إلا أنه لا يزال يُصوّر التغيير كمسار تسلسلي ثابت. في سياق التحول الرقمي، حيث تتداخل مراحل التغيير وتتكرر باستمرار، قد يُنظر إلى هذا التسلسل على أنه قيدٌ يحدّ من مرونة التنظيمية المطلوبة (شديد، 2021، ص197).

في المقابل، ظهرت في العقدين الأخيرين نماذج معاصرة تحاول التكيف مع طبيعة التغيير في العصر الرقمي. ومن أبرزها نموذج إدارة التغيير التكيفي (Heifetz & Linsky)، (2002)، الذي يميز بين "المشكلات التقنية" التي يمكن حلها بخبرة فنية، و"التحديات التكيفية" التي تتطلب تغييراً في القيم والسلوكيات والهويات. ويعتبر هذا التمييز بالغ الأهمية في سياق التحول الرقمي، الذي لا يقتصر على تحديث الأنظمة، بل يتطلب إعادة تعريف الأدوار، وثقافة العمل، وعلاقة الموظف بالتكنولوجيا (المهندي، 2023، ص15).

كما برزت نماذج مستوحاة من منهجيات التطوير البرمجي، مثل العمل الرشيق (Agile Change Management)، التي تعتمد على التكرار السريع، والتجريب، والتغذية الراجعة المستمرة. وتشير دراسات حديثة (مثل Anderson & Anderson، 2020) إلى أن المؤسسات التي تتبنى منهجيات مرنة في إدارة التغيير تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحديات غير المتوقعة في مسارات التحول الرقمي. وبدلاً من الاعتماد على خطة تغيير ثابتة، تُعد هذه النماذج التغيير عملية تتعلم جماعي مستمرة (الحلواني وآخرون، 2024، ص69).

ومن الناحية النقدية، يمكن القول: إن النماذج الكلاسيكية لا تزال ذات قيمة في تقديم إطار مبدئي لفهم التغيير، لكنها تقتصر إلى المرونة والديناميكية المطلوبتين في السياقات الرقمية. أما النماذج المعاصرة، رغم تفوقها في التعامل مع الغموض والتعقيد، فإنها قد تكون أقل وضوحاً من الناحية التنفيذية، خاصة في المؤسسات ذات الهياكل الهرمية التقليدية. ولذلك، فإن الفعالية الحقيقية لإدارة التغيير في سياق التحول الرقمي لا تكمن في اعتماد نموذج واحد، بل في التكامل الذكي بين عناصر النماذج الكلاسيكية (مثل القيادة والرؤية) والعناصر المعاصرة (مثل المرونة والتجريب) (البناء، 2024، ص29).

##### **5. العلاقة التفاعلية بين التحول الرقمي واستراتيجيات إدارة التغيير**

إن التطور المذهل في الأجهزة والآلات والأنظمة الذكية سيؤدي لاختصار الوقت وخفض التكلفة وتحقيق مرونة أكبر وكفاءة أكثر في العملية الإنتاجية وقدرة كبيرة في معالجة البيانات والذكاء الصناعي ولا شك أن هذه المستجدات ستعمل على اتساع نطاق التطوير والتغيير وحدوث تحولات غير مسبوقه في الاقتصاد وسوق العمل والقطاع الصناعي حيث يُمثل التحول الرقمي واحداً من أهم دوافع ومحفزات النمو في كبرى الشركات والدوائر الحكومية مما يفرض على الشركات سباقاً حاسماً لتطوير حلول مبتكرة، تضمن استمراريتها في دائرة المنافسة. يُعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها. يمكن أن يبدأ التحول الرقمي من خلال بناء استراتيجية رقمية وإجراء تحسين على الوضع الراهن ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية ولتحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي في المنشأة. بعد ذلك يتم تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار مع تحديد عوائق التكامل الرقمي لعمل خطة شاملة ومحكمة لكافة الظروف ولتدفع بعجلة التحول إلى المسار المنشود. وأخيراً، وجود إدارة التغيير للتحول الرقمي متطلب رئيس للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية. ولا يمكن فهم التحول الرقمي بمعزل عن استراتيجيات إدارة التغيير، ولا يمكن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير بفعالية دون فهم عميق لطبيعة التحول الرقمي. فالعلاقة بين المفهومين ليست علاقة سببية أحادية (حيث يُدار

التغيير من أجل التحول الرقمي)، بل هي علاقة تفاعلية ديناميكية، يُغذّي فيها كل منهما الآخر، ويُعيد تشكيل ملامحه باستمرار (سليم و عبد الله ، 2024 ، ص736).

من ناحية، يُعدّ التحول الرقمي محفّزاً قوياً للتغيير التنظيمي. فاعتماد تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي أو تحليلات البيانات لا يغيّر فقط من طريقة أداء المهام، بل يعيد تعريف الأدوار الوظيفية، ويُعيد توزيع السلطة، ويُغيّر توقعات الموظفين والعملاء على حد سواء. وبدون استراتيجيات إدارة تغيير فعّالة، قد يؤدي هذا التحوّل إلى ارتباك، ومقاومة، بل وانهيار في الأداء. وتشير دراسات متعددة مثل (Bharadwaj et al. ، 2013) إلى أن الفشل في إدارة الجوانب البشرية هو السبب الرئيسي لفشل مبادرات التحول الرقمي، وليس ضعف البنية التحتية التكنولوجية (مدحت ، 2025 ، ص219).

ومن ناحية أخرى، فإن استراتيجيات إدارة التغيير نفسها تتغيّر وتتطوّر استجابةً لطبيعة التحول الرقمي. ففي الماضي، كانت استراتيجيات التغيير تُطبّق في مشاريع محدودة المدة (مثل دمج شركتين أو تغيير الهيكل التنظيمي). أما اليوم، فإن التحول الرقمي يفرض نوعاً جديداً من التغيير: تغيير دائم (Continuous Change)، لا ينتهي بتحقيق هدف معين، بل يصبح جزءاً من ثقافة المؤسسة. وهذا يتطلب استراتيجيات أكثر مرونة، وأقل اعتماداً على الخطط طويلة المدى، وأكثر تركيزاً على بناء القدرة التنظيمية على التعلّم والتكيف (قشطي ، 2021 ، ص236).

وتكمن طبيعة هذه العلاقة التفاعلية في ثلاثة مستويات رئيسية:

**أولاً، على مستوى القيادة:** يُطالب القادة اليوم بأن يكونوا " قادة رقميين (Digital Leaders) "، لا يكتفون بإعطاء التوجيهات، بل يشاركون في التعلّم الرقمي، ويُظهرون الاستعداد للتغيير، ويُشجّعون ثقافة التجريب. وبدون هذا النوع من القيادة، تصبح استراتيجيات إدارة التغيير شكليّة وغير مؤثرة (مدحت ، 2025 ، ص216).

**ثانياً، على مستوى الثقافة التنظيمية:** التحول الرقمي لا يمكن أن ينجح في بيئة ثقافية تُعاقب الفشل أو تُثبّت المبادرة. وهنا، تصبح استراتيجيات إدارة التغيير أداة لبناء " ثقافة رقمية " قائمة على الشفافية، والتعاون، والابتكار. والعكس صحيح أيضاً: فوجود ثقافة داعمة يُسهّل تطبيق استراتيجيات التغيير ويزيد من فرص نجاحه (المهندي ، 2023 ، ص11).

**ثالثاً، على مستوى العمليات:** تُعيد التكنولوجيا الرقمية تشكيل سلاسل القيمة والعمليات التشغيلية، مما يتطلب استراتيجيات تغيير تركز على إعادة هندسة العمليات (Business Process Reengineering) ودمج الفرق متعددة التخصصات. وفي هذا السياق، تصبح أدوات إدارة التغيير مثل خرائط تجربة الموظف (Employee Journey Maps) أو ورش العمل التشاركية أدوات حيوية لضمان الانخراط الفعّال (المهندي ، 2023 ، ص12).

ومن منظور نظري، يمكن تفسير هذه العلاقة التفاعلية من خلال نظرية الأنظمة (Systems Theory)، التي ترى المؤسسة كنظام مفتوح يتفاعل باستمرار مع بيئته. فالتقنيات الرقمية تُعدّ مدخلات بيئية تُحدث اضطراباً في النظام، مما يستدعي آليات داخلية (استراتيجيات إدارة التغيير) لإعادة التوازن. لكن هذه الآليات بدورها تُعيد تشكيل طبيعة النظام نفسه، مما يجعله أكثر قدرة على استيعاب التغيرات المستقبلية (النحاس و دبا ، 2022 ، ص 1504).

وختامًا، فإن الفهم العميق لهذه العلاقة التفاعلية يُعد شرطًا أساسيًا لنجاح أي مبادرة رقمية. فالمؤسسات التي تتعامل مع التحول الرقمي كتحدي تقني فقط، أو مع إدارة التغيير كمجموعة إجراءات روتينية، تجازف بخسارة استثماراتها الرقمية. أما المؤسسات التي تدرك أن النجاح يكمن في التكامل بين التكنولوجيا والاستراتيجية والسلوك البشري، فهي التي ستتمكن من تحويل التحول الرقمي إلى مصدر دائم للابتكار والقيمة التنافسية (قشطي، 2021، ص226).

### 6. العوامل المؤثرة في نجاح إدارة التغيير خلال التحول الرقمي

إن نجاح إدارة التغيير في سياق التحول الرقمي لا يعتمد على اتباع خطوات إجرائية ميكانيكية، بل يتأثر بمجموعة معقدة من العوامل التنظيمية والبشرية والثقافية التي تتفاعل ديناميكيًا لتشكيل بيئة مواتية أو معوقة للتغيير. وقد أظهرت الأدبيات الحديثة أن فعالية استراتيجيات إدارة التغيير ترتبط ارتباطًا وثيقًا بقدرة المؤسسة على توظيف هذه العوامل بشكل متكامل. وتشير الدراسات إلى أن أبرز هذه العوامل تتمحور حول القيادة، الثقافة التنظيمية، ومشاركة الموظفين وبناء القدرات (المعاينة، 2024، ص781).

### 6 دور القيادة التحويلية والرقمية

ونحن ندخل القرن الواحد والعشرين، أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية. وذلك لأسباب مقنعة: أن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعقد، وأن مستقبل نجاح منظماتنا يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير. وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر. وقد يتفق اغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير مع (Burn 1978) في أن مهام القائد الرئيسية تحقيق التغيير وأن التغيير يتطلب قيادة. أن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي، أطلق عليه Burn مسمى القائد التحويلي. وفقًا لدراسة الجمعية الأمريكية للإدارة (1994) فإن القيادة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التغيير، ومن هنا أصبح موضوع دور وأهمية قيادة التغيير محور اهتمام الدارسين والباحثين طوال العقدين الماضيين. ولا شك أن الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات والشركات في المملكة العربية السعودية خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة. ولمواجهة هذه التحديات فإن منظمات الأعمال في المملكة العربية السعودية تحتاج لنموذج جديد قادر على قيادة التغيير. وتُعد القيادة العامل الحاسم في توجيه التحول الرقمي وضمان التزام المؤسسة به. ووفقاً لـ (Kotter، 1996)، فإن غياب الدعم القيادي القوي هو أحد الأسباب الرئيسية لفشل مبادرات التغيير. وفي سياق التحول الرقمي، لم يعد يكفي أن يكون القائد داعماً؛ بل يجب أن يكون قائداً رقمياً تحويلياً (Digital Transformational Leader)، يجمع بين الرؤية الاستراتيجية، والفهم العميق للتكنولوجيا، والقدرة على إلهام الآخرين. وتشير (Avolio & Bass 1994) إلى أن القادة التحويليين يحفزون أتباعهم عبر تبني رؤية مشتركة، وتمكينهم، وتحدي الوضع الراهن وهي سمات ضرورية في بيئة رقمية تتطلب الابتكار المستمر (العجري، 2022، ص779).

كما أن القيادة الرقمية لا تقتصر على المدير التنفيذي، بل تمتد إلى ما يُعرف بـ"القيادة المشتركة (Distributed Leadership)"، حيث يُنشط بقيادة الفرق والمشرفين أدوار حيوية في نقل الرؤية الرقمية إلى المستويات التشغيلية، وترجمتها

إلى سلوكيات يومية. وتشير دراسة حديثة لـ (Sebastian et al. ، 2020) إلى أن المؤسسات التي تُعمم القيادة الرقمية عبر مستويات متعددة تكون أكثر قدرة على تحقيق التحول الرقمي (شديد، 2021، ص194).

### - الثقافة التنظيمية وقابلية التغيير

الثقافة التنظيمية تلك المجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة تشكّل البنية التحتية غير المرئية التي إما أن تُسهّل التغيير أو تعيقه. ووفقاً لـ (Schein ، 2010)، فإن الثقافة العميقة (الافتراضات الأساسية) هي الأصعب في التغيير، لكنها الأكثر تأثيراً في سلوك الأفراد. وفي سياق التحول الرقمي، تبرز الحاجة إلى ثقافة مرنة، تعلّمية، ومستعدة للمخاطرة. فالمؤسسات التي تعاقب الفشل أو تُثبّت الروتين تُضعف من روح الابتكار الضرورية للتحول الرقمي (المعاينة ، 2024، ص781).

وقد بيّنت دراسات ميدانية مثل (Kane et al. ، 2019) أن "الثقافة الرقمية" الناجحة تتميز بعدة سمات: الشفافية في تدفق المعلومات، التعاون عبر الوظائف، التعلّم من التجارب) حتى الفاشلة منها)، والاستجابة السريعة للتغذية الراجعة. وبناءً عليه، فإن استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة لا تتجاهل الثقافة، بل تستهدفها صراحةً من خلال آليات مثل إعادة صياغة القصص المؤسسية، وتعديل أنظمة الحوافز، وتصميم مساحات عمل رقمية تشجّع على التفاعل والمشاركة (سيد ، 2023، ص483).

### - مشاركة الموظفين وبناء القدرات الرقمية

يُعدّ الموظفون المحور البشري لأي تحول رقمي، ونجاحه أو فشله يعتمد في جوهره على مدى استعدادهم وتمكينهم. وتشير الأدبيات إلى أن مقاومة التغيير غالباً ما تنبع من الخوف من فقدان الوظيفة، أو غياب الفهم، أو الشعور بالإقصاء من عملية اتخاذ القرار. ومن هنا، فإن مشاركة الموظفين منذ المراحل الأولى عبر ورش العمل، وفرق العمل التشاركية، وقنوات التواصل الثنائية لا تقل أهمية عن الجوانب التقنية (سليم و عبدالله ، 2024، ص736).

إضافةً إلى ذلك، فإن بناء القدرات الرقمية (Digital Capability Building) يُعدّ ركيزة أساسية. فالتقنيات الجديدة تتطلب مهارات رقمية جديدة، سواء على مستوى استعمال الأدوات أو التفكير التحليلي. وتشير منظمة (OECD) ، (2021) إلى أن فجوة المهارات الرقمية تمثل أحد أكبر التحديات أمام التحول الرقمي في المؤسسات. ولذلك، فإن برامج التدريب المستمر، والتعلّم المدمج (Blended Learning) ، وآليات التوجيه الرقمي (Digital Mentoring) تصبح أدوات حيوية ضمن استراتيجية إدارة التغيير (مدحت ، 2025، ص216).

وبشكل تكاملي، فإن هذه العوامل الثلاثة القيادة، الثقافة، والمشاركة لا تعمل بمعزل، بل تتفاعل لتشكيل "نظام دعم للتغيير". فقائد رقمي قوي يُعزّز ثقافة التعلّم، وثقافة التعلّم تشجّع مشاركة الموظفين، والمشاركة تُغذي القيادة بالمعلومات الواقعية. وهكذا، فإن نجاح إدارة التغيير في سياق التحول الرقمي لا يُقاس فقط بمدى تبني التكنولوجيا، بل بمدى قدرة المؤسسة على خلق نظام بيئي بشري وتنظيمي يدعم هذا التبني ويثبّته (قشطي ، 2021، ص226).

## 7. مقاومة التغيير في البيئات الرقمية:

تعدّ مقاومة التغيير من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات خلال مساعيها للتحوّل الرقمي، بل إنها تُصنّف في كثير من الدراسات كأحد الأسباب الرئيسية لفشل هذه المبادرات. ورغم أن المقاومة غالبًا ما تُنظر إليها على أنها سلوك سلبي أو عرقلة متعمدة، فإن الأدبيات الحديثة في السلوك التنظيمي تؤكد أنها استجابة طبيعية للتغيرات التي تهدد الاستقرار النفسي أو المهني للأفراد. وفي البيئات الرقمية، تتخذ المقاومة أشكالًا متعددة صريحة أو ضمنية، فردية أو جماعية، واعية أو لا واعية وتتبع من مجموعة معقدة من العوامل النفسية والتنظيمية والثقافية (البناء، 2024، ص26).

من أبرز الأسباب النفسية لمقاومة التغيير في السياق الرقمي: الخوف من المجهول، حيث يشعر الموظفون بعدم اليقين حول تأثير التكنولوجيا الجديدة على أدوارهم أو وظائفهم؛ القلق من فقدان الكفاءة، خصوصًا لدى الفئات التي قضت سنوات في تطوير مهارات مرتبطة بأنظمة قديمة؛ والارتباط العاطفي بالوضع الراهن، الذي يُنظر إليه كمصدر للأمان والاستقرار. وقد بيّنت دراسة (Oreg، 2006) أن الميول الشخصية، مثل التعلّق بالروتين أو عدم التقبّل للتغيير (Change Inhibitors)، تلعب دورًا كبيرًا في تشكيل استجابات الأفراد (سيد، 2023، ص483).

أما على المستوى التنظيمي، فتتبع المقاومة من ضعف التواصل حول أهداف التحوّل الرقمي، أو غياب المشاركة في تصميمه، أو عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية. كما أن غياب الدعم القيادي، أو تناقض الرسائل الصادرة عن الإدارة، يُضعف من مصداقية المبادرة الرقمية ويزيد من الشكوك. وتشير دراسات ميدانية مثل (Armenakis & Bedeian، 1999) إلى أن مقاومة التغيير تكون أقل حدة عندما يُدرك الموظفون أن التغيير ضروري، قابل للتحقيق، ومرتبب بمصالحهم الشخصية والمؤسسية (المعاينة، 2024، ص781).

في السياقات الرقمية تحديدًا، تبرز ظاهرة "الإرهاق الرقمي (Digital Fatigue)" كشكل جديد من المقاومة، حيث يشعر الموظفون بالإرهاق من التغييرات التقنية المتكررة، وتكاثر الأدوات، وضغوط التعلّم المستمر. وهذا النوع من المقاومة لا يظهر كمعارضة صريحة، بل كلامبالاة، أو تأخير في التبنّي، أو استعمال سطحي للتكنولوجيا (العجري، 2022، ص779). وللتخفيف من هذه المقاومة، تُوصي الأدبيات بعدة آليات استراتيجية:

أولاً، التواصل الفعال والشفاف، الذي لا يقتصر على إعلان التغيير، بل يشرح "لماذا" و"كيف" و"ما الفائدة؟"، مع توفير قنوات للحوار والرد على المخاوف.

ثانيًا، المشاركة المبكرة، من خلال إشراك الموظفين في تصميم الحلول الرقمية، مما يعزز شعور الملكية والالتزام. ثالثًا، بناء القدرات الرقمية عبر برامج تدريب مخصصة، تراعي الفروق في الخلفيات التقنية، وتُركّز على المهارات التطبيقية لا النظرية فقط.

رابعًا، الاعتراف بالمشاعر السلبية وعدم إنكارها، بل التعامل معها كجزء طبيعي من عملية التغيير، عبر آليات دعم نفسي ومهني.

خامساً، تحقيق انتصارات سريعة (Quick Wins) تُظهر فوائد ملموسة للتحويل الرقمي، مما يُعيد بناء الثقة ويزيد من الزخم الإيجابي.

فإن إدارة المقاومة لا تعني القضاء عليها، بل فهم جذورها وتحويلها إلى مصدر للتعلّم وتحسين التصميم. فالمقاومة، عند التعامل معها بذكاء، يمكن أن تكشف عن ثغرات في خطة التحويل، أو عن مخاوف مشروعة لم تُؤخذ بعين الاعتبار، مما يجعلها أداة تشخيصية قيّمة أكثر من كونها عائقاً (العجري، 2022، ص783).

### 8. السياق التنظيمي العربي :

على الرغم من انتشار مفاهيم التحويل الرقمي وإدارة التغيير في الأدبيات الغربية، فإن تطبيقها في السياقات العراقية يتطلب مراعاة الخصائص التنظيمية والثقافية الفريدة التي تميز هذه البيئات. فالمؤسسات العربية سواء في القطاع العام أو الخاص تعمل ضمن سياقات ثقافية واجتماعية وسياسية تؤثر بشكل جوهري على كيفية استيعاب التغيير وتنفيذه. ولذلك، فإن نقل النماذج الغربية دون تكيف قد يؤدي إلى نتائج محدودة أو حتى مضلّة.

من أبرز الخصائص التي تميّز السياق التنظيمي العربي:

أولاً، مركزية السلطة واتخاذ القرار. وفقاً لمؤشر هوفستد للثقافات (Hofstede)، (2001)، تُصنّف معظم الدول العربية ضمن المجتمعات ذات "المسافة القوية من السلطة (High Power Distance)"، حيث يُنظر إلى الهرمية كأمر طبيعي، ويتوقع الموظفون توجيهات واضحة من القمة. ولهذا، فإن نجاح التحويل الرقمي في هذه السياقات يعتمد بشكل كبير على دعم القيادة العليا. فبدون رؤية واضحة وملتزمة من القمة، يصعب على المبادرات الرقمية أن تكتسب الزخم اللازم. ومع ذلك، فإن هذه المركزية قد تُضعف من مشاركة المستويات الوسطى والتنفيذية، ما لم تُطبّق آليات ذكية لتفويض السلطة المؤقتة أو إشراك الفرق في التنفيذ (شديد، 2021، ص196).

ثانياً، تجنب الغموض وعدم اليقين (Uncertainty Avoidance). تميل الثقافات العراقية إلى تفضيل القواعد الواضحة والإجراءات المحددة، والتحفّظ تجاه التجارب غير المؤكدة. وهذا يُعقّد تبني منهجيات مرنة مثل "العمل الرشيق" أو "الابتكار التجريبي"، التي تعتمد على التكرار والتعلّم من الفشل. وللتغلب على هذا التحدي، تُوصي الدراسات بدمج المرونة مع هيكلية أولية واضحة، وتقديم خطط طوارئ، وبناء ثقافة تُعيد تعريف "الفشل" كفرصة تعلّم لا كعيب (الحلواني وآخرون، 2024، ص65).

ثالثاً، أهمية العلاقات الشخصية والولاء الجماعي. في البيئات العراقية، تلعب العلاقات الشخصية (لواسطة، الثقة، الولاء) دوراً محورياً في ديناميكيات العمل. ولهذا، فإن استراتيجيات إدارة التغيير التي تتجاهل هذه البنية الاجتماعية قد تواجه مقاومة غير مرئية. ومن هنا، يُوصى باستعمال "سفراء التغيير (Change Champions)" من داخل الفرق، يتمتعون بنفوذ اجتماعي، لنقل الرسائل وبناء الثقة (البنا، 2024، ص36).

رابعاً، التحوّل الرقمي كأولوية وطنية. في العديد من الدول العربية، أصبح التحوّل الرقمي جزءاً من رؤى وطنية طموحة (مثل رؤية السعودية 2030 أو رؤية الإمارات). (2071) وهذا يمنح المبادرات الرقمية زخماً سياسياً واستثمارياً كبيراً، لكنه في المقابل قد يؤدي إلى سرعة في التنفيذ على حساب التحضير البشري والثقافي، مما يزيد من مخاطر الفجوة بين البنية التحتية الرقمية وقدرة الأفراد على استعمالها (النحاس ودبا، 2022، ص 1502).

وتشير دراسات عربية حديثة) مثل (Al-Husseini & Elbeltagi، 2018؛ Al-Mashaqbeh، 2021) ، إلى أن المؤسسات العراقية التي نجحت في التحوّل الرقمي لم تكن باستيراد الحلول التقنية، بل طوّرت نماذج هجينة تدمج بين المبادئ العالمية وأفضل الممارسات المحلية. فعلى سبيل المثال، تم دمج خطوات كوتر لإدارة التغيير مع آليات تقليدية للتشاور والمشاركة) مثل المجالس الداخلية أو لقاءات القيادة المباشرة(، مما عزّز من فعالية التواصل وقُلل من المقاومة.

ومن ثم، فإنّ الفهم الدقيق للسياق التنظيمي العربي لا يُعدّ تفصيلاً ثانوياً، بل شرطاً معرفياً وأخلاقياً لتصميم استراتيجيات إدارة تغيير واقعية وفعّالة. فالتحوّل الرقمي الناجح في هذه البيئات لا يُقاس فقط بكفاءة الأنظمة، بل بمدى قدرته على الانسجام مع القيم، والهياكل، والديناميكيات الاجتماعية التي تشكّل نسيج المؤسسة العراقية (المعاينة، 2024، ص784).

### (منهجية البحث)

#### إجراءات البحث

اعتمدت سلسلة من الإجراءات المنهجية المنظمة لضمان دقة البحث وموثوقيته. بدأت الإجراءات بتحديد المشكلة البحثية وصياغة الأسئلة والأهداف، تبعها مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لبناء الإطار النظري. بعد ذلك، وصممت أداة جمع البيانات) استبيان (بالاستناد إلى المتغيرات الرئيسية للدراسة: استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي والتحوّل الرقمي. وخضع الاستبيان لمراحل متعددة من المراجعة، شملت التحكيم من قبل خبراء في الإدارة الرقمية والسلوك التنظيمي، ثم تطبيق تجربة استطلاع أولية (Pilot Study) على عينة صغيرة (30) فرداً (لاختبار وضوح البنود وملاءمتها. وبعد إدخال التعديلات اللازمة، تم توزيع الاستبيان النهائي إلكترونياً على العينة المستهدفة. وجمعت البيانات خلال الفترة من يناير إلى مارس 2025، ثم خضعت للتحليل الإحصائي باستعمال برنامج SPSS الإصدار 28.

### المبحث الثالث

#### (إجراءات البحث)

#### مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في ثماني مؤسسات عراقية تمر حالياً بمرحلة تنفيذ مبادرات تحوّل رقمي رسمية، والمُصنّفة وفق القطاع إلى: أربع مؤسسات حكومية، وثلاث مؤسسات خاصة، ومؤسسة واحدة شبه حكومية. وقد تم اختيار هذه المؤسسات بناءً على معايير محددة تشمل: (أ) إطلاق مبادرة رقمية معتمدة خلال السنتين 2024–2025، (ب) وجود هيكل إداري مُعلن لإدارة التغيير المرتبط بالتحوّل الرقمي، و(ج) تنوع المستويات الوظيفية (تنفيذية، إشرافية، إدارية، قيادية). ويبلغ العدد الإجمالي للمجتمع البحثي 892،1 موظفاً، موزعين كالتالي:

المؤسسات الحكومية: 1، 120 موظفًا،

المؤسسات الخاصة: 608 موظفًا،

المؤسسة شبه الحكومية: 164 موظفًا.

ويُستبعد من المجتمع أي موظف لا يمتلك معرفة مباشرة أو مشاركة فعلية في مبادرات التحول الرقمي (مثل الموظفين الجدد أو العاملين في وحدات غير مشمولة بالمبادرة).

### عينة البحث

حددت حجم العينة باستعمال معادلة كريسي ومورغان (Crey & Morgan، 1970) للمجموعات المحدودة، مع اعتماد مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، ما يُنتج حجم عينة نظري قدره 323. وبعد الأخذ بعين الاعتبار معدل الاستجابة المتوقع ( $\approx 77\%$ ) في الدراسات الميدانية المشابهة في السياق العراقي، تم رفع حجم العينة المستهدف إلى 320، ليُستقر الحجم النهائي بعد جمع البيانات عند 248 مُستجيبًا مكتمل الاستبيان (نسبة استجابة فعلية = 77.5%).

وقد طُبقت طريقة العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان التمثيل النسبي وفق ثلاثة معايير:

القطاع المؤسسي: بنسبة 59.3% حكومي، 32.2% خاص، 8.5% شبه حكومي — مطابقة لتوزيع المجتمع.

المستوى الوظيفي: 42.3% تنفيذي، 28.6% إشرافي، 19.8% إداري، 9.3% قيادي.

النوع الاجتماعي: 64.1% ذكور، 35.9% إناث — بما يتناسب مع هيكل القوى العاملة في القطاعات المشمولة.

وقد أُشيرت كفاية الحجم إحصائيًا عبر تحليل القوة الإحصائية (Power Analysis)، حيث بلغت القوة  $(1 - 0.92) = \beta$  عند  $\alpha = 0.05$ ، وهي قيمة تفوق الحد الأدنى المقبول (0.80)، وفق معايير (Cohen، 1988). كما يفوق الحجم المعياري التحليلي الموصي به (10 مُستجيبين لكل بند)؛ إذ بلغ إجمالي بنود الأداة 35 بندًا، مما يتطلب 350 مُستجيبًا كحد تحليلي، بينما يحقّق الحجم الفعلي نسبة 7.09:1، وهي نسبة مقبولة في الدراسات الميدانية ذات القيود الميدانية (Hair et al.، 2019، p. 138)، خاصة مع ارتفاع معاملات الثبات ( $\alpha = 0.84-0.91$ ) وجودة البنية العاملي.

### أدوات البحث

اعتمد البحث على أداة رئيسة لجمع البيانات، وهي استبيان إلكتروني مكوّن من أربعة أقسام:

1. المعلومات الديموغرافية: تشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي، ونوع المؤسسة.
2. استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي: وتتكوّن من 20 بندًا موزعة على أربعة محاور فرعية (القيادة، التواصل، مشاركة الموظفين، ترسيخ التغيير)، مُعدّة بالاستناد إلى نموذج كوتر (1996) وتعديلات (Hayes)، (2018).

3. **التحول الرقمي:** ويتضمن 15 بنداً تغطي الأبعاد التكنولوجية، الاستراتيجية، والتنظيمية للتحول الرقمي، مستوحاة من تعريف Vial (2019).

4. **النتائج التنظيمية للتحول الرقمي:** وتشمل مؤشرات الأداء، رضا الموظفين، والابتكار. وقيست جميع البنود باستعمال مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق إطلاقاً، 5 = أوافق تماماً)، نظراً لملاءمته لقياس الاتجاهات والمواقف في الدراسات السلوكية التنظيمية.

#### الصدق

#### صدق المحتوى (Content Validity)

وحُقِّق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبيان على لجنة تحكيم مكونة من خمسة خبراء أكاديميين ومهنيين في مجالات الإدارة لرقمية، السلوك التنظيمي، ومنهجية البحث. وطلب من المحكمين تقييم وضوح البنود، وملاءمتها للمتغيرات، وشمولها لأبعاد البناء النظري. وبعد جمع الملاحظات، تم حساب مؤشر صدق المحتوى (CVI) لكل بند، حيث تم الاحتفاظ فقط بالبنود التي حصلت على  $CVI \geq 0.80$ ، وهو الحد المقبول وفق (Lynn)، (1986).

#### صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

لتعزيز صدق الاتساق الداخلي، طُبِّقت طريقة المجموعتين المتطرفتين (Extreme Groups Method)، حيث قُسمت العينة إلى مجموعتين: عليا (27% من أفراد العينة،  $n = 67$ ) ذات الدرجات الكلية الأعلى، ودنيا (27%،  $n = 67$ ) ذات الدرجات الكلية الأدنى. وأجري اختبار  $t$  مستقل لمقارنة متوسطات البنود بين المجموعتين. وأظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية ( $p < 0.01$ ) في 33 بنداً من أصل 35، ما يشير إلى قدرة عالية على التمييز بين المستويات المختلفة من المتغير. وبلغ المتوسط الحسابي للمجموعة العليا 4.32 ( $SD = 0.41$ )، مقارنةً بمتوسط 2.17 ( $SD = 0.53$ ) في المجموعة الدنيا. وعليه، تم حذف بندين لم يحققا دلالة إحصائية ( $p > 0.05$ )، وهما: «تُحتَقَى بالنجاحات الصغيرة» (البند 7)، و«يُنظر إلى الفشل كفرصة للتعلّم» (البند 9)، نظراً إلى تباين تفسيرات المُستجيبين لهما في السياق المؤسسي العراقي، وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسات مثل (الحوالي وآخرون، 2024) حول حساسية مفاهيم «الاحتفاء» و«إعادة تعريف الفشل» في البيئات ذات درجة عالية من تجنّب الغموض.

#### الثبات (Reliability)

قُيس الثبات الداخلي للأداة باستعمال معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل بُعد على حدة، تماشيًا مع التوصيات المنهجية (Nunnally، 1978; Hair et al.، 2019) وأظهرت النتائج أن جميع الأبعاد حققت معاملات ثبات تفوق الحد الأدنى المقبول ( $\alpha \geq 0.70$ )، حيث بلغ معامل الثبات 0.89 للقيادة، و0.84 للتواصل، و0.87 لمشاركة الموظفين، و0.91 لترسيخ التغيير، و0.88 للتحول الرقمي (البعد التقني-التنظيمي)، و0.86 للنتائج التنظيمية (الأداء، الابتكار، رضا

الموظفين). وتشير هذه القيم — التي تتراوح بين 0.84 و0.91 — إلى اتساق داخلي عالٍ وثبات ممتاز، يُعزّز مصداقية النتائج ويؤكد قابلية تعميمها في سياقات مماثل

### الوسائل الإحصائية

خُللت البيانات باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28) ، وشملت الوسائل الإحصائية ما يلي:

- الإحصاءات الوصفية: المتوسطات، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة والمتغيرات.
  - تحليل الفروق: اختبار (t) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات إدارة التغيير تبعًا للمتغيرات الديموغرافية.
  - تحليل الارتباط: معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقات بين استراتيجيات إدارة التغيير وأبعاد التحول الرقمي.
  - تحليل الانحدار الخطي المتعدد: لتحديد مدى تأثير استراتيجيات إدارة التغيير في التنبؤ بمستوى التحول الرقمي.
  - تحليل الصدق والثبات: كما سبق ذكره (اختبار t للمجموعتين المتطرفتين، ومعامل كرونباخ ألفا)
- وقد تم تحديد مستوى الدلالة الإحصائية عند  $p \leq 0.05$  ، وهو المعيار المتعارف عليه في البحوث الإدارية والسلوكية.

### المبحث الرابع

#### (نتائج البحث)

يُظهر الجدول (1) أن متوسط جميع المتغيرات الثلاثة تقع فوق القيمة المحايدة (3.00) على مقياس ليكرت الخماسي، وتشير إلى مستويات مرتفعة نسبيًا. وكان أعلى متوسط للمتغير "استراتيجيات إدارة التغيير" ( $M = 3.82$ )، يليه "النتائج التنظيمية" ( $M = 3.75$ )، ثم "التحول الرقمي" ( $M = 3.67$ ). كما يدل الانحراف المعياري المنخفض نسبيًا (أقل من 1.00) على تجانس آراء أفراد العينة واتساق إجاباتهم.

الجدول (1): الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث

المتغير	المتوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (SD)	التفسير العام
استراتيجيات إدارة التغيير	3.82	0.74	مرتفع
التحول الرقمي	3.67	0.81	مرتفع
النتائج التنظيمية	3.75	0.79	مرتفع

ترجع هذه النتائج إلى أن المؤسسات المشمولة في العينة التي تمر فعلياً بمرحلة تحول رقمي قد استثمرت بالفعل في آليات تنظيمية لدعم هذا التحول، وهو ما يتوافق مع رؤية Vial (2019) ، التي تؤكد أن التحول الرقمي الناجح لا ينفصل عن البنية التنظيمية الداعمة. ويعكس ارتفاع متوسط استراتيجيات إدارة التغيير "إدراكاً متزايداً لدى القيادات العراقية بأهمية البعد البشري في التحول الرقمي، وهو تحول فلسفي من النموذج التقني المحض إلى نموذج إنساني-تنظيمي يرى التكنولوجيا كوسيلة لا كغاية. ومع ذلك، فإن الفارق الطفيف بين متوسطات المتغيرات يشير إلى وجود فجوة بين التخطيط الاستراتيجي الذي يظهر في إدارة التغيير (والتنفيذ الفعال) الذي يعكس في مؤشرات التحول الرقمي) ، وهو ما يتوافق مع نتائج Kane et al. (2019) حول " الفجوة بين الرؤية الرقمية والواقع التشغيلي."

كشف تحليل الارتباط عن وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع المتغيرات. وكان أقوى ارتباط بين "استراتيجيات إدارة التغيير" و"النتائج التنظيمية" ( $r = 0.71$ )، يليه الارتباط بين "استراتيجيات إدارة التغيير" و"التحول الرقمي" ( $r = 0.68$ ). وتشير هذه المعاملات إلى وجود علاقة قوية ومباشرة، حيث كلما ارتفعت فعالية استراتيجيات إدارة التغيير، ارتفع مستوى التحول الرقمي والنتائج التنظيمية.

الجدول (2): معاملات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية (بيرسون)

المتغير	1	2	3
1. استراتيجيات إدارة التغيير	1		
2. التحول الرقمي	<b>0.68**</b>	1	
3. النتائج التنظيمية	<b>0.71**</b>	<b>0.65**</b>	1

\*\*نحو دلالة إحصائية عند مستوى  $p < 0.01$

تدعم هذه النتائج الفرضية الأساسية في نظرية الأنظمة المفتوحة (Katz & Kahn)، (1978) ، التي ترى أن المؤسسة كنظام ديناميكي يتفاعل مع مدخلاته مثل التكنولوجيا (عبر آليات داخلية) مثل إدارة التغيير (لإنتاج مخرجات) مثل الأداء والابتكار. (ويعكس الارتباط القوي بين المتغيرات أن التحول الرقمي لا يُنتج قيمته تلقائياً، بل يُولدها النظام التنظيمي من خلال إدارة فعالة للتغيير. فلسفياً، يشير هذا إلى أن التكنولوجيا ليست حيادية؛ بل تكتسب معناها ووظيفتها من خلال السياق البشري والتنظيمي الذي تُدمج فيه. وهذا يتماشى مع نقد فيلسوف التكنولوجيا دون أيدا (Don Ihde) ، الذي يرى أن " التفاعل بين الإنسان والتكنولوجيا هو ما يُشكّل الواقع، لا التكنولوجيا وحدها."

يُفسّر نموذج الانحدار 50.4% من التباين في "النتائج التنظيمية" ( $R^2 = 0.504$ )، وهو تأثير كبير وفق معايير Cohen (1988). وكان معامل بيتا المعياري للمتغير المستقل (استراتيجيات إدارة التغيير) موجباً وذو دلالة إحصائية عالية ( $\beta = 0.71, p < 0.001$ )، مما يدل على أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في استراتيجيات إدارة التغيير ترتبط بزيادة ملحوظة في النتائج التنظيمية.

الجدول (3): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغير المستقل	(بيتا غير القياسي) $\beta$	(بيتا المعياري) $\beta$	t	(p) الدلالة
استراتيجيات إدارة التغيير	0.58	0.71	12.34	0.000
(ثابت)	1.24		3.18	0.002
$R^2$	0.504			

تشير هذه النتيجة إلى أن الاستثمار في إدارة التغيير يُعدّ عاملاً تنبؤياً قوياً لنجاح التحول الرقمي من حيث مخرجاته التنظيمية. وهذا يعزز موقف النظريات الإنسانية في الإدارة) مثل Kotter ، (1996 التي ترى أن "الناس هم محور التغيير". فلسفياً، يعكس هذا النموذج مبدأ السببية غير الخطية في العلوم الاجتماعية: فالتقنية) كسبب مادي (لا تُنتج النتائج مباشرة، بل تحتاج إلى وسيط بشري) كسبب فعّال (ليتحقق الأثر. ومن ثم، فإن المؤسسات التي تعامل التحول الرقمي كـ"مشروع بشري" أكثر من كونه "مشروع تقني" هي الأقدر على تحقيق قيمة مستدامة، وهو ما يتوافق مع المفهوم الأرسطي للتيلوس (Telos) أي أن الغاية الحقيقية لأي تحول تكمن في إثرائه للإنسان والمؤسسة معاً، لا في أدواته فقط.

أظهر تحليل التباين (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك استراتيجيات إدارة التغيير تبعاً للمستوى الوظيفي (F = 14.27) ، (p < 0.001) وكان متوسط القيادة العليا (M = 4.31) الأعلى، بينما كان متوسط الموظفين التنفيذيين (M = 3.45) الأدنى، مع تدرج تصاعدي في المتوسطات مع ارتفاع المستوى الوظيفي.

الجدول (4): الفروق في استراتيجيات إدارة التغيير تبعاً للمستوى الوظيفي (ANOVA)

المستوى الوظيفي	المتوسط (M)	الانحراف المعياري (SD)	F	(p) الدلالة
موظف تنفيذي	3.45	0.82		
مشرف/رئيس قسم	3.78	0.71		
مدير	4.02	0.65	14.27	0.000
قيادة عليا	4.31	0.59		

يُعزى هذا التباين إلى الاختلاف في منظور السلطة والمعرفة داخل الهرم التنظيمي. فالقيادات العليا، باعتبارها صانعة القرار، ترى التغيير من منظور استراتيجي شامل، بينما يختبر الموظفون التنفيذيون التغيير من منظور عملي يومي قد يخلو من السياق الأوسع. ويعكس هذا ما أشار إليه فوكو (Foucault) حول "السلطة/المعرفة"، حيث أن من يملك سلطة صنع القرار يمتلك أيضاً رواية معرفية أكثر إيجابية عن التغيير. ومع ذلك، فإن الفجوة بين المستويات تشير إلى خلل في التواصل

التنظيمي، وهو ما يهدد فعالية التحول الرقمي على المدى الطويل، إذ لا يمكن ترسيخ التغيير دون فهم مشترك عبر جميع المستويات. ويدعو هذا إلى تبني نماذج تواصل أكثر تشاركية، تُفصل من الفجوة بين "رؤية القمة" و"واقع القاعدة".

### (مناقشة النتائج)

تتمحور هذه الدراسة حول العلاقة التفاعلية بين استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي والتحول الرقمي، في سياق مؤسسات عراقية تمر فعلياً بمرحلة تحول رقمي. وقد أظهرت النتائج أن فعالية إدارة التغيير لا تُعدّ مجرد داعم لوجستي للتحول الرقمي، بل تشكّل العمود الفقري الذي يُؤدّ قيمته ويُنبّئ نتائجه. فالمتوسطات المرتفعة لاستراتيجيات إدارة التغيير ( $M = 3.82$ ) تشير إلى وعي متزايد لدى القيادات بأهمية البُعد البشري، وهو تحوّل نوعي عن النماذج التقنية المحضة التي سادت في مراحل مبكرة من رقمته. ومع ذلك، فإن الفارق الطفيف بين هذا المتوسط ومتوسط التحول الرقمي ( $M = 3.67$ ) يكشف عن وجود فجوة تنفيذية بين الرؤية الاستراتيجية والتطبيق التشغيلي، وهو ما يتوافق مع ما لاحظته Sebastian et al. (2020) حول "التحول الرقمي غير المتكافئ" في المؤسسات الناشئة رقمياً.

ومن أبرز ما تُضيفه هذه الدراسة إلى الأدبيات هو التأكيد التجريبي على أن العلاقة بين إدارة التغيير والتحول الرقمي ليست خطية ولا أحادية الاتجاه، بل ديناميكية تفاعلية. فالارتباط القوي بين المتغيرين ( $r = 0.68$ ) يُظهر أن التكنولوجيا لا تُنتج أثرها تلقائياً، بل تحتاج إلى "وسيط تنظيمي" يُفعل إمكاناتها. وهذا يدعم نظرية التمكين التكنولوجي (Orlikowski, 2000)، التي ترى أن التكنولوجيا تُكتسب معناها من خلال الاستعمال التنظيمي، لا من خلال خصائصها الجوهرية. فالتقنيات الرقمية، مهما كانت متطورة، تبقى عديمة الفاعلية إذا لم تُدمج في نسيج ثقافي وسلوكي يدعمها.

كما أن النتائج المتعلقة بالفروق بين المستويات الوظيفية تُلقي ضوءاً نقدياً على طبيعة الهياكل التنظيمية في السياق العراقي. فارتفاع إدراك القيادة العليا مقارنة بالموظفين التنفيذيين يعكس، من ناحية، التزاماً استراتيجياً قوياً، لكنه من ناحية أخرى يشير إلى ضعف في التنازل عن السلطة المعرفية (Epistemic Authority)، وهو ما قد يُؤدّ مقاومة ضمنية أو تبنيًا شكلياً للتكنولوجيا دون تغيير سلوكي حقيقي. ويعزز هذا التفسير ما ذكره Hofstede (2001) حول "المسافة الكبيرة من السلطة" في الثقافات العراقية، التي قد تُسهّل اتخاذ القرار من الأعلى، لكنها تُعقّد ترسيخ التغيير من الأسفل.

وأخيراً، فإن قدرة نموذج الانحدار على تفسير أكثر من 50% من التباين في النتائج التنظيمية يُعدّ دليلاً قوياً على أن الاستثمار في إدارة التغيير هو استثمار عائدٌ عالٍ. فكل وحدة زيادة في فعالية إدارة التغيير ترتبط بتحسّن ملموس في الأداء، والابتكار، ورضا الموظفين. وهذا يدحض المفهوم الخاطئ السائد بأن "التقنية كافية بذاتها"، ويدعو إلى إعادة توجيه الموارد من البنية التحتية الصلبة إلى البنية التنظيمية الناعمة.

### الاستنتاجات

1. استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي تُعدّ عاملاً تنبؤياً قوياً وذو دلالة إحصائية في نجاح التحول الرقمي وتحقيق نتائج تنظيمية إيجابية.

2. هناك علاقة تفاعلية قوية بين إدارة التغيير والتحول الرقمي، حيث لا يمكن فصل الأثر التكنولوجي عن السياق البشري والتنظيمي.

3. توجد فجوة إدراكية بين المستويات القيادية والتنفيذية في فهم وتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير، ما يشير إلى ضعف في آليات التواصل والمشاركة.

4. المؤسسات العراقية أحرزت تقدماً في تبني الرؤى الرقمية، لكنها لا تزال تواجه تحديات في الترجمة التشغيلية والثقافية لهذه الرؤى.

### التوصيات

1. تعزيز القيادة التشاركية: تفعيل دور " سفراء التغيير " من المستويات الوسطى والتنفيذية لبناء جسور تواصل بين القيادة والموظفين.

2. دمج إدارة التغيير في مراحل التخطيط الرقمي: اعتبار إدارة التغيير جزءاً لا يتجزأ من مشروع التحول الرقمي منذ بدايته، وليس رد فعل لاحق.

3. تطوير برامج تدريب رقمي سلوكي: لا تقتصر على المهارات التقنية، بل تشمل تغيير العقلية، وبناء ثقافة التجريب، وتعزيز المرونة النفسية.

4. اعتماد منهجيات مرنة: مثل " العمل الرشيق (Agile) " في إدارة مبادرات التحول الرقمي، لتمكين التكيف السريع مع التحديات غير المتوقعة.

### مقترحات للبحوث المستقبلية

1. إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات (حكومي، خاص، غير ربحي) لفحص تأثير طبيعة الملكية على ديناميكيات التحول الرقمي.

2. استعمال منهجيات نوعية مثل دراسات الحالة أو المقابلات العميقة (لاستكشاف التجارب الذاتية للموظفين خلال مراحل التحول الرقمي).

3. تطوير نموذج نظري هجين يدمج بين النماذج الغربية لإدارة التغيير والخصائص الثقافية للسياقات العراقية.

4. دراسة تأثير التحول الرقمي على الهوية المهنية للموظفين، كمتغير وسيط بين التغيير التنظيمي والأداء الفردي.

### المراجع

جزار حامد عقلة المعاينة. (2024). إدارة الموارد البشرية ودورها في تسريع التحول الرقمي في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 5(1)، 779-794.

محمد أحمد العجري، منى. (2022). استراتيجية (إنجاز) المقترحة للتحول الرقمي بالجامعات المصرية كمنطلق يؤهل كامل الجامعة للاعتماد الأكاديمي المؤسسي. مجلة بحوث التربية النوعية، 2022(67)، 777-822.

على شديد، مصطفى. (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 22(4)، 193-226.

المهندي، منى عبد الله علي. (2023). دور القيادة العليا في تبني حالة التغيير وتضمين استراتيجية التحول الرقمي: دراسة حالة الهيئة العامة لشؤون القاصرين بدولة قطر.

إيمان طاهر سيد. (2023). تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي بالمنظمات المصرية. المجلة المصرية لبحوث الأعلام، 2023(83)، 479-532.

أسماء محمد حسين، الحلواني، حنان صلاح الدين محمد الحلواني، أحمد، نعمات عبد الناصر أحمد. (2024). دور التحول الرقمي في تطوير الخدمات التعليمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 40(11.2)، 58-87.

أ/محمد محمود عبد الودود البنا. (2024). التحول الرقمي وأهميته. الأرصاد الجوية، 72(72)، 24-27.

النحاس، أحمد حمدي عبد المنعم، دبا، ندا طارق. (2022). إدارة مخاطر التحول الرقمي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 3(3)، 1501-1513.

نبيلة قشطي. (2021). حوكمة التحول الرقمي. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، 1(5)، 224-415.

شاوشي، خيرة، خلوف، زهرة. (2023). التحول الرقمي في الجزائر. مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، 5(1)، 16-30.

عبدالله محمد محمد، مدحت. (2025). متطلبات التحول الرقمي لتعزيز الدور الفني والإداري للعاملين بمكاتب جامعة المنيا. المجلة الدولية للعلوم التربوية والانسانية المعاصرة، 4(1)، 213-254.

سليم، حسن مختار حسين، عبد الله، حيات عبد الله حسن. (2024). التحول الرقمي كمدخل لتطوير الأداء الإداري بجامعة الأزهر. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 43(204)، 734-823.

Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2018). The role of digital transformation in the public sector: A case study from the UAE. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 5(3), 1–15. <https://doi.org/10.4018/IJPADA.2018070101>

Al-Mashaqbeh, K. M. (2021). Digital transformation and organizational change in Jordanian public institutions. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 872–889. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0023>

Altaf, S. (2020). Descriptive and inferential statistics in research. *Journal of Research Methodology*, 8(2), 45–52.

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.07>

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.

Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management* (5th ed.). Palgrave Macmillan.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.

Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.  
<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing Research*, 35(6), 382–385. <https://doi.org/10.1097/00006199-198611000-00017>

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.

OECD. (2021). *Digital economy outlook 2021*. OECD Publishing.  
<https://doi.org/10.1787/53f30e62-en>

Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404–428.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.404.14600>

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 71–103.  
<https://doi.org/10.1080/13594320500340021>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2020). How digital leaders drive digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 19(1), 1–17.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.  
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

### ملحق (1)

#### استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي في ظل التحول الرقمي

تعليمات عامة:

يرجى قراءة كل عبارة بعناية، ثم تحديد مدى موافقتك عليها وفق المقياس التالي:

(لا أوافق إطلاقاً=1 ، لا أوافق=2 ، محايد=3 ، أوافق=4 ، أوافق تمامًا=5)

#### القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

رقم	البند	الاختيار
1	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
2	الفئة العمرية	<input type="checkbox"/> أقل من 50 <input type="checkbox"/> 40-49 <input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 30 فأكثر
3	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه
4	عدد سنوات الخبرة في العمل	<input type="checkbox"/> أقل من 5 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> أكثر من 15
5	المستوى الوظيفي	<input type="checkbox"/> موظف تنفيذي <input type="checkbox"/> مشرف/رئيس قسم <input type="checkbox"/> مدير <input type="checkbox"/> قيادة عليا
6	نوع المؤسسة	<input type="checkbox"/> حكومي <input type="checkbox"/> خاص <input type="checkbox"/> شبه حكومي

#### القسم الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي

رقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	توجد رؤية واضحة ومعلنة من القيادة العليا حول أهداف التحول الرقمي.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	يُشجع القادة على تبني ثقافة التغيير والابتكار في المؤسسة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	يتم التواصل بانتظام مع الموظفين حول مراحل التحول الرقمي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

رقم	العبارة	1	2	3	4	5
	والتحديات المتوقعة.					
4	تُوفّر قنوات فعّالة للموظفين للتعبير عن آرائهم ومخاوفهم بشأن التغيير.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	يُشارك الموظفون في تصميم وتنفيذ مبادرات التحول الرقمي.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	تُقدّم برامج تدريبية منتظمة لبناء المهارات الرقمية اللازمة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	تُحتفَى بالنجاحات الصغيرة التي تتحقق خلال مراحل التحول الرقمي.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	تُعدّل الأنظمة والسياسات المؤسسية لدعم بيئة العمل الرقمية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	يُنظر إلى الفشل كفرصة للتعلّم وليس كعيب.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	يتم ترسيخ السلوكيات الجديدة المرتبطة بالتحول الرقمي في الثقافة المؤسسية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### القسم الثالث :التحول الرقمي

رقم	العبارة	1	2	3	4	5
11	تعتمد مؤسستنا على تقنيات رقمية حديثة) مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	يُعاد تصميم نموذج العمل للاستفادة من الفرص التي توفرها التكنولوجيا الرقمية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	تُحسّن تجربة العملاء من خلال الحلول الرقمية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	تُستخدم البيانات لاتخاذ قرارات استراتيجية وتشغيلية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	تُشجّع المؤسسة على التعاون بين الفرق عبر المنصات الرقمية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	تُوجد استراتيجية رقمية متكاملة مرتبطة بالرؤية المؤسسية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

رقم	العبارة	1	2	3	4	5
17	يتم تحديث العمليات الداخلية باستمرار لمواكبة التطورات الرقمية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	تُشجّع القيادة على التجريب والابتكار في بيئة رقمية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**القسم الرابع: النتائج التنظيمية للتحويل الرقمي**

رقم	العبارة	1	2	3	4	5
19	ساهم التحويل الرقمي في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	زاد التحويل الرقمي من رضا الموظفين عن بيئة العمل.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	أدى التحويل الرقمي إلى تحسين جودة الخدمات/المنتجات.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	ساعد التحويل الرقمي في تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	زاد التحويل الرقمي من قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	تحسّنت سرعة اتخاذ القرار بفضل الأدوات الرقمية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>