

République Algérienne Démocratique Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
Et de la Recherche Scientifique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ecole Nationale Supérieure De
Management Kolea

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت

القليعة

الموضوع:

أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
دراسة حالة: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في مناجنت الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

د. لعواس ليليا

من إعداد الطالب:

صحراوي محمد يوسف

الموسم الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من علّمني القيم والمبادئ والأخلاق، إلى مصدر القوة والدعم والعطاء...

أبي، حفظه الله ورعاه، وجزاه عني خير الجزاء.

إلى منبع الحنان، ومرشدتي في دروب الحياة، إلى من مهّدت لي بدعائها طريق النجاح،

إلى من لا يضاهيها أحد في هذا الكون...

أمي، حفظها الله وبارك في عمرها.

إلى من شدّ الله بهم عضدي، إلى أجمل الأقدار في حياتي إلى الذين يفرحون لفرحي ونجاحي...

شقيقاتي حفظكم الله ورعاكم.

إلى من غيبتهم الموت عن أعيننا، ولم تغب ذكراهم عن ارواحنا

إلى جدي وعمي رحمهم الله وأسكنهم فسيح جنانه

إلى رفقاء الدرب وأنس المواقف، إلى من تقاسمنا مع الطموح وتبادلنا الأمل إلى النبلاء

أصدقائي رزقكم الله وأعطاكم فوق ما تتمنون

إلى كل من جمعني بهم معرفة طيبة، وتركوا في حياتي أثرًا جميلًا لا يُنسى...

رعاكم الله أينما كنتم

إلى كل من علّمني حرفًا، وأسدى إليّ نصيحة خالصًا.

إلى كل من أخذ بيدي نحو الصواب

إلى الذين ما زالوا يحملون هم هذه الأمة في قلوبهم، إلى شرف الأمة وأبطالها

الشكر والتقدير:

الحمدُ والشكرُ لله، حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا فيه كما يحبُّ ربُّنا ويرضى، وكما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه. اللهم لك الحمد كله، ولك الملك كله، وإليك يرجع الأمر كله، علانيته وسره، فأنت أهلُّ أن تُحمد، إنك على كل شيء قدير. اللهم اغفر لي ما مضى من ذنوبي، واعصمني فيما بقي من عمري، واكتب لي عملاً صالحاً ترضى به عني.

أود أن أتقدّم بأسمى عبارات الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة الدكتورة **لعواس ليلى**، التي لم تكن مجرد مشرفة على هذه المذكرة، بل كانت قبل ذلك معلّمةً وموجهةً، غرست فينا أسس هذا التخصص، وفتحت لنا آفاقاً واسعة من الفهم والمعرفة.

لقد كان لتوجيهاتها السديدة، وملاحظاتها القيّمة، ونصائحها الصادقة، الأثر البالغ في إنارة طريق البحث، وتصويب مساره، وإثراء مضمونه. كما كان لدعمها المعنوي المستمر، وتشجيعها الدائم، أثر كبير في تجاوز الصعوبات وإتمام هذا العمل.

وإننا لنشهد لها بما بذلته من جهدٍ كبير، وصبرٍ وعطاءٍ متواصل، لم يقتصر على فترة إنجاز المذكرة فحسب، بل سبق ذلك بتأطيرٍ علميٍّ متميّز، ساهم في بناء رصيدنا المعرفي وتطوير مهارتنا في هذا التخصص.

فجزاها الله عنا خير الجزاء، وبارك في علمها وعملها، وجعل ما قدّمته لنا في ميزان حسناتها.

ولا يفوتني أن أخصّ بالشكر السيدة **نحيلي حنان**، مديرة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، المسؤولة الكفؤة، صاحبة الخبرة الواسعة على تأطيرها الممتاز وتعاونها ومساعدتها القيّمة لي. وعلى نصائحها وارشاداتها وصبرها على اسئلي، لكي مني كل الاحترام والتقدير.

كما أتوجّه بجزيل الشكر إلى مدير الصندوق ومدير قسم المحاسبة، وكافة عمال الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء، على ما أبدوه من تعاون وحسن استقبال وتسهيل لمختلف مراحل البحث.

كما أتقدّم بالشكر والامتنان إلى:

- الدكتورة **لاراس شفيقة**، أستاذة بالمدرسة الوطنية العليا للمناجنت.
- والدكتور والأخ **سعدي عبد الحق**، بجامعة تيبازة.
- على ما قدّمه من دعم علمي وتوجيهات ونصائح ساهمت في إثراء هذا العمل.

فلكم جميعاً خالص التقدير والاحترام على كل ما قدّمتموه من دعم ومساندة، راجين من الله أن يجزيكم خير الجزاء

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر إدارة التغيير في إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، وذلك من خلال أبعاد إدارة التغيير، والمتمثلة في الاتصال، والتدريب، والقيادة، والمشاركة، والتخطيط وذلك في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم، والتي فرضت على المؤسسات تبني أساليب حديثة في التسيير تعتمد على التكنولوجيا الحديثة. وتركّز هذه الدراسة على إبراز كيفية مساهمة ممارسات إدارة التغيير في تسهيل نجاح تبني هذه الأنظمة والمنصات وتعزيز تقبلها من قبل العاملين، بما يضمن تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة إدارة الموارد البشرية.

تم الاعتماد على المنهج الكمي في هذه الدراسة، وذلك من خلال الجمع بين الجانب النظري المرتبط بمفاهيم إدارة التغيير والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والجانب التطبيقي القائم على جمع البيانات الميدانية. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وُجّه إلى عينة من العاملين تُقدّر بـ (40) عاملاً، كما تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS** لاستخلاص النتائج وتفسيرها بطريقة علمية دقيقة.

وتسعى الدراسة إلى تقييم تصورات العاملين حول مدى فعالية إدارة التغيير، في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أهمية هذه الاستراتيجيات في التقليل من مقاومة التغيير، وتعزيز تقبل التكنولوجيا، وضمان نجاح التحول الرقمي داخل المنظمات.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، إدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مقاومة التغيير، تحول الرقمي، استراتيجيات إدارة التغيير، تقبل التكنولوجيا.

Abstract:

This study aims to analyze the role of change management in the successful implementation of electronic human resource management (e-HRM) systems within organization, in the context of ongoing digital transformation. It focuses on how change management practices can facilitate the adoption of these systems and enhance their acceptance among employees.

The study adopts a descriptive-analytical approach, combining both theoretical and empirical perspectives. Data were collected through a questionnaire administered to a sample of employees estimated at (40), and analyzed using the **SPSS** statistical software.

The study seeks to assess employees' perceptions regarding the effectiveness of change management strategies in supporting the implementation of e-HRM systems. The findings are expected to highlight the importance of communication, training, and employee involvement in reducing resistance to change and ensuring successful digital transformation within organization.

Keywords: Change Management, e-HRM Systems, Resistance to Change, Digital Transformation, Technology Acceptance.

فهرس المحتويات

أ	الإهداء
ت-ث	الملخص
ج-ذ	فهرس المحتويات
ر-س	قائمة الجداول
ش	قائمة الأشكال
28-1	مقدمة عامة
2	تمهيد
4-3	إشكالية الدراسة
14-4	الدراسات السابقة
15-14	نموذج الدراسة
16-15	فرضيات الدراسة
19-16	التعريفات الإجرائية
20	التموضع الاستيمولوجي
21	منهج الدراسة
22-21	أدوات جمع البيانات
22	الحدود الزمانية والمكانية
23-22	أهمية الدراسة
24-23	أهداف الدراسة
25-24	صعوبات الدراسة
26-25	أسباب ودوافع اختيار الموضوع
28-27	هيكل الدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي ومقاومته	
30	تمهيد

48-31	المبحث الأول: التغيير التنظيمي
32-31	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
34-33	المطلب الثاني: خصائص التغيير التنظيمي
36-35	المطلب الثالث: أهداف التغيير
40-36	المطلب الرابع: دوافع وأسباب التغيير
43-40	المطلب الخامس: تصنيفات التغيير التنظيمي
48-43	المطلب السادس: مراحل التغيير ومجالاته
70-48	المبحث الثاني: إدارة التغيير
52-48	المطلب الأول: مفهوم وخصائص إدارة التغيير
56-53	المطلب الثاني: مسؤولية تطبيق إدارة التغيير
58-56	المطلب الثالث: مراحل إدارة التغيير
69-59	المطلب الرابع: إستراتيجيات وابعاد إدارة التغيير التنظيمي
70-69	المطلب الخامس: عوامل نجاح وفشل التغيير
76-71	المبحث الثالث: نماذج التغيير
72-71	المطلب الأول: نموذج كيرت لوين
73-72	المطلب الثاني: نموذج ADKAR
75-73	المطلب الثالث: نموذج جون كوتر
76-75	المطلب الرابع: نموذج Carnall
87-76	المبحث الرابع: مقاومة التغيير
77-76	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير
81-78	المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير
84-82	المطلب الثالث: أشكال مقاومة التغيير
86-84	المطلب الرابع: أساليب معالجة مقاومة التغيير
87-86	المطلب الخامس: فوائد مقاومة التغيير

88	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية EHRM و علاقتها بإدارة التغيير
111-90	تمهيد
121-91	المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية EHRM
94-91	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية EHRM
96-94	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
97-96	المطلب الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تطوير الإدارة
111-97	المطلب الرابع: ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
121-111	المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
116-112	المطلب الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
117-116	المطلب الثاني: فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
119-117	المطلب الثالث: تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
121-119	المطلب الرابع: نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
128-121	المبحث الثالث: أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومنصات الذكاء الاصطناعي
126-121	المطلب الأول: أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
128-126	المطلب الثاني: منصات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية
137-130	المبحث الرابع: إدارة التغيير في مشاريع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
131-130	المطلب الأول: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإدارة التغيير
132-131	المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كمشروع تغيير تنظيمي
133-132	المطلب الثالث: أهمية إدارة التغيير في نجاح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
134-133	المطلب الرابع: أبعاد التغيير المصاحبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
135-134	المطلب الخامس: مقاومة التغيير وطرق التعامل معها

137-135	المطلب السادس: آليات إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
138	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء مقاطعة بسكرة	
140	تمهيد:
150-141	المبحث الأول: لمحة عامة حول الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء فرع بسكرة
143-141	المطلب الأول: نبذة عن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وتطوره
145-144	المطلب الثاني: أهداف ومهام الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
150-146	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
174-150	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
151-150	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
159-151	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل إجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان
162-159	المطلب الثالث: أداء الدراسة وإجراءاتها
174-163	المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي
217-174	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
188-175	المطلب الأول: تحليل فقرات محور ادره التغيير
193-188	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
216-193	المطلب الثالث: اختبارات الفرضيات وتفسير النتائج
217	خلاصة الفصل
223-219	الخاتمة
232-225	قائمة المراجع

234-245	الملاحق
234-239	ملحق أول: إستبيان
240-245	ملحق ثاني: ملحقات جداول spss

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين التغيير وإدارة التغيير	50
02	أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	95
03	أنواع الباحثين عن عمل	101
04	أنواع التدريب الإلكتروني	105
05	نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	120
06	شرح منصة Visier	127
07	شرح منصة Eightfold AI	128
08	تفاصيل جمع عينة الدراسة	151
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	151
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	153
11	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	154
12	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	156
13	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب	157
14	سلم ليكارت الخماسي	161
15	معامل الصدق والثبات	163
16	الصدق الذاتي لعبارات بعد التخطيط	165
17	الصدق الذاتي لعبارات بعد الاتصال	166
18	الصدق الذاتي لعبارات بعد المشاركة	167
19	الصدق الذاتي لعبارات بعد القيادة	169
20	الصدق الذاتي لعبارات بعد التدريب	170
21	الصدق الذاتي لعبارات محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	171- 172
22	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	173
23	مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي	175

176	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات بعد التخطيط	24
179	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات بعد الاتصال	25
181	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات بعد المشاركة	26
183	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات بعد القيادة	27
185	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات بعد التدريب	28
189- 190	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات محور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	29
193	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	30
195	تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية	31
197	تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر التخطيط للتغيير في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية	32
199	تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر الاتصال في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية	33
200	تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر المشاركة في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية	34
202	تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية	35

204	تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر التدريب في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية	36
-----	---	----

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	النموذج المقترح للدراسة	15
02	مراحل التغيير	46
03	مراحل إدارة التغيير	58
04	إستراتيجيات إدارة التغيير	60
05	ممارسات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	98
05	أثره نشاط الاستقطاب	102
06	مزايا الاستقطاب الإلكتروني	103
07	مزايا التدريب الالكتروني	106
08	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني لغير الأجراء - فرع بسكرة-	146
09	توزيع افراد العينة حسب الجنس	152
10	توزيع افراد العينة حسب السن	154
11	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	155
12	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	157
13	توزيع افراد العينة حسب المنصب	159

المقدمة العامة:

يعيش العالم في السنوات الأخيرة تحولات كبيرة في مختلف المجالات، خاصة على مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي أدى إلى بروز مفاهيم حديثة في مجال التسيير، من أبرزها الإدارة الإلكترونية، التي أصبحت إحدى الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين كفاءتها وفعاليتها، وتعزيز قدرتها على التكيف مع متطلبات البيئة.

وفي هذا السياق، ظهرت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كمحورٍ استراتيجي يساهم في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث مست معظم وظائفها كالتوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وتحفيز العاملين، مما أتاح للمؤسسات قدرة كبيرة على تحسين جودة خدماتها، تسريع إجراءاتها، وتقليل تكاليفها، بالإضافة إلى دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب.

غير أن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لا يتم بشكل تلقائي، بل يحتاج إحداث تغيير تنظيمي شامل يمس مختلف جوانب المنظمة، سواء على مستوى الهياكل أو العمليات أو الموارد البشرية، وهو ما يجعل من إدارة التغيير عنصراً أساسياً لضمان نجاح هذا التحول. إذ تهدف إدارة التغيير إلى مرافقة الأفراد داخل المنظمة، تهيئةهم نفسياً ومهنياً، وتعزيز تقبلهم للأنظمة الجديدة، مع العمل على تقليل مقاومة التغيير التي تُعد من أبرز التحديات التي يمكن أن تواجه تطبيق هذه الإدارة.

إلا أن تجسيد التحول الرقمي على أرض الواقع يقابله عدة تحديات، من بينها ضعف البنية التحتية التكنولوجية، نقص الكفاءات الرقمية، مقاومة العاملين للتغيير، إضافة إلى الإشكالات المرتبطة بأمن المعلومات وضمان فعالية الأنظمة. وهو ما يبرز الحاجة إلى تبني مقاربات حديثة تقوم على التكامل بين التكنولوجيا وإدارة التغيير، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من هذا التحول.

وفي هذا الإطار، يمكن القول إن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل يرتبط بشكل كبير بمدى فعالية إدارة التغيير داخل المنظمة، وقدرتها على خلق بيئة تنظيمية داعمة تشجع على الابتكار والتكيف مع التغيرات.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الكمي، نظرًا لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث تم الجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي من خلال تحليل الأدبيات السابقة وإجراء دراسة ميدانية.

I. الإشكالية:

عرف العالم تحولات وتطورات كبيرة لاسيما في المجال التكنولوجي، حيث أدى التقدم الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى بروز مجتمع المعلومات، الذي يعتمد أساسًا على إنتاج المعرفة وتداولها بشكل واسع، مما ساهم في ظهور الإدارة الإلكترونية والتي أصبحت ضرورة حتمية لتسيير أعمال المؤسسة.

حيث تعتمد الإدارة الإلكترونية على استخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت في تقديم الخدمات الإدارية بطريقة رقمية، الأمر الذي ساهم بشكل كبير في تحسين الأداء داخل المؤسسة، تسريع الإجراءات، وتقليل الأخطاء الناتجة عن الإدارة التقليدية. وفي هذا السياق برزت إدارة الموارد البشرية كأحد أهم المجالات التي تأثرت بهذا التحول، نظرًا لأثرها الحيوي في تسيير العنصر البشري داخل المنظمة.

وساهمت الإدارة الإلكترونية في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال رقمنة مختلف الأنشطة، مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وتسيير المسارات المهنية، مما يسمح بتوفير المعلومات بدقة وسرعة، ويساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، ومواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

ومن خلال ما سبق، وانطلاقًا من سعي المؤسسات إلى تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحقيق الاستفادة القصوى منها، فإن نجاح هذا التحول يبقى مرتبطًا بمدى فعالية إدارة التغيير داخل المنظمة.

وعليه، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء؟

ويقودنا هذا التساؤل الرئيسي إلى طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للتغيير على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق ؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق ؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة العاملين على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق ؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق ؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق ؟

II. الدراسات السابقة:

من الصعب الإلمام بمختلف الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع تقريبا، لذلك عملنا في هذا الإطار على التطرق لبعض المذكرات التي تناولت جزءا من الموضوع والمتمثلة في:

أولاً: الدراسات الخاصة بإدارة التغيير:

➤ دراسة يوسف عطية 2018

دراسة يوسف عطية 2018 بعنوان "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات " قدمت لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تنمية الموارد البشرية بجامعة الجزائر 3، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف أكثر على أثر القيادة التحويلية وأبعادها الأربعة المتمثلة في التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التشجيع الفكري، والدافع الالهامي على نجاح إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات الجزائرية بمختلف أنواعها وأحجامها. حيث ركزت الدراسة على تحديد العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومراحل التغيير التنظيمي التي تشمل التغيير الاستراتيجي، الهيكلي، التكنولوجي، والثقافي، وذلك بهدف توضيح كيفية مساهمة القيادة في تعزيز استجابة الموظفين للتغيير ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتم تطوير استبيان خاص لقياس أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير، مع مراعاة دقة صياغة الأسئلة وسهولة فهمها لضمان مصداقية النتائج. وزع الاستبيان على عينة مكونة من 120 موظفًا من مديري وموظفي المنظمات المختلفة، وتم استرجاع 95 استبانة صالحة للتحليل. وقد استخدمت أدوات التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS، بما في ذلك المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، التوزيعات التكرارية، معاملات الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط والتدرجي، كما تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ.

حيث أظهرت النتائج أن مستوى القيادة التحويلية في المنظمات يتراوح بين المتوسط والمرتفع، وأن هناك تأثيرًا ذا دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على نجاح إدارة التغيير، خاصة فيما يتعلق بالتغيير الاستراتيجي والتكنولوجي، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بحسب الخصائص الديموغرافية للموظفين مثل الجنس، السن، أو سنوات الخبرة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية بين القادة، وتنظيم برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات إدارة التغيير، وتوضيح رؤية ورسالة المؤسسة لجميع الموظفين لتعزيز الالتزام بالأهداف المؤسسية وتحفيز روح المبادرة والإبداع.

➤ دراسة محمد عمر حسن هملان 2020

دراسة محمد عمر حسن هملان 2020 بعنوان "إدارة التغيير وأثرها على الأداء التنظيمي دراسة حالة الخطوط الجوية الملكية الأردنية" قدمت لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، وركزت على دراسة أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي في مؤسسة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، مع دراسة أثر الإبداع كعامل وسيط بين إدارة التغيير وتحقيق النتائج المؤسسية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة المؤسسات على تطبيق استراتيجيات التغيير بنجاح، وفهم العلاقة بين التغيير التنظيمي والابتكار داخل فرق العمل، بما يعزز التنافسية المؤسسية ويحقق أهداف المؤسسة.

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وتم تطوير استبيان شمل أربعة أبعاد لإدارة التغيير: التخطيط الاستراتيجي للتغيير، الاتصال الداخلي، مشاركة الموظفين، ودعم القيادة، بالإضافة إلى قياس الأداء المؤسسي من خلال

الفعالية والكفاءة وجودة الخدمة. تم توزيع الاستبيان على 200 موظف من مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، واسترجعت 160 استبانة صالحة للتحليل، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، مع الاستعانة بأساليب التحليل الإحصائي مثل التوزيعات التكرارية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الثبات ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار البسيط والتدرجي، ومعامل ارتباط بيرسون.

أظهرت النتائج أن إدارة التغيير لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي، وأن الإبداع يعزز هذه العلاقة بشكل ملحوظ، مما يؤكد أهمية توظيف الابتكار كعنصر محفز في عملية التغيير. كما بينت النتائج أن مستوى إدارة التغيير في المؤسسة مرتفع نسبياً، وأن العاملين يدركون أهمية التخطيط والاتصال والمشاركة الفعالة في إنجاح التغيير. ومن أبرز توصيات الدراسة تعزيز ثقافة التغيير المستمر، تطوير برامج تحفيزية للابتكار، تدريب القادة على مهارات إدارة التغيير، وتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والمبادرات الإبداعية لدعم الاستجابة السريعة للتحديات التنظيمية.

➤ دراسة محمد إبراهيم خليل الدراويش 2024

دراسة محمد إبراهيم خليل الدراويش 2024 بعنوان "إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني" قدمت لنيل شهادة ماجستير في إدارة المنظمات بجامعة القدس، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تنفيذ إدارة التغيير وعلاقته بالأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مع التركيز على مؤشرات التغيير مثل التخطيط، الاتصال، المشاركة، ودعم القيادة، وقياس الأداء المؤسسي من حيث الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات المقدمة.

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وتم تصميم استبيان شامل يغطي جميع أبعاد إدارة التغيير ومؤشرات الأداء المؤسسي، مع مراعاة دقة الأسئلة وملاءمتها لخصوصية المؤسسات الحكومية. وزع الاستبيان على 180 موظفًا، تم استرجاع 140 استبانة صالحة للتحليل، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS مع استخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل التوزيعات التكرارية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري،

معاملات الارتباط، تحليل التباين الأحادي ANOVA ، والانحدار البسيط، بالإضافة إلى اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

أظهرت النتائج أن مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية متوسط، وأن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لإدارة التغيير على الأداء المؤسسي، مع عدم وجود فروق كبيرة تبعًا للخصائص الديموغرافية للموظفين. كما بينت الدراسة أن الاتصال الفعال، دعم القيادة، والمشاركة في اتخاذ القرارات يعدون من أهم العوامل التي تسهم في نجاح التغيير وتحسين جودة الأداء المؤسسي. ومن أبرز توصيات الدراسة تعزيز برامج التدريب حول إدارة التغيير، تطوير سياسات تشجع المشاركة والمبادرة الفردية والجماعية، وتحسين قنوات الاتصال الداخلي لضمان وضوح الرؤية وتحقيق الالتزام بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية.

ثانيا: الدراسات الخاصة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

➤ دراسة قريشي محمد، بوجمان عادل، سلطاني محمد رشدي

دراسة قريشي محمد، بوجمان عادل، وسلطاني محمد رشدي بعنوان "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات، وأثرها في تطوير الإدارة"، وهي دراسة علمية هدفت إلى إبراز الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتحديد أهم متطلبات تطبيقها داخل المنظمات، بالإضافة إلى تحليل أثرها في تحسين الأداء الإداري وتطوير وظائف الموارد البشرية. حيث ركزت الدراسة على مجموعة من الأبعاد الأساسية للإدارة الإلكترونية، من بينها: التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، ونظم معلومات الموارد البشرية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، من خلال تحليل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، كما استندت إلى نماذج تحليلية حديثة في مجال التحول الرقمي للموارد البشرية. وبينت الدراسة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب توفر مجموعة من الشروط الأساسية، أهمها: بنية تحتية تكنولوجية متطورة، توفر شبكة معلومات داخلية فعالة، تأهيل الموارد البشرية، إضافة إلى دعم الإدارة العليا.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، حيث أشارت إلى أن اعتماد الإدارة الإلكترونية يمكن أن يساهم في تقليص الزمن الإداري بنسبة قد تصل إلى 50%، وتقليل التكاليف التشغيلية بحوالي 30%،

كما يساهم في تحسين دقة المعلومات واتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر فعالية. كما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على نظم الموارد البشرية الإلكترونية تحقق مستوى أعلى من الكفاءة والشفافية مقارنة بالمؤسسات التقليدية. ومن أبرز توصيات الدراسة ضرورة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتكثيف برامج التكوين للموظفين، وتبني استراتيجيات واضحة للتحويل الرقمي داخل المؤسسات.

➤ دراسة مراد أحمد (أطروحة دكتوراه)

دراسة مراد أحمد بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مصلحة الموارد البشرية بالأغواط" قدمت لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، وهدفت إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة عمومية جزائرية، وذلك من خلال تحليل أثر استخدام الأنظمة الإلكترونية على مختلف وظائف الموارد البشرية.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وتم تصميم استبيان موجه لقياس أبعاد الإدارة الإلكترونية (التوظيف الإلكتروني، التكوين الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني)، وأبعاد أداء الموارد البشرية (الكفاءة، الفعالية، جودة الخدمات). وقد تم توزيع ما يقارب 150 استبانة على موظفي مصلحة الموارد البشرية، تم استرجاع حوالي 120 استبانة، منها 100 استبانة صالحة للتحليل.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، مع الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي تجاوز 0.80، مما يدل على ثبات الأداة، بالإضافة إلى معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية كان متوسطاً بمتوسط حسابي يقارب 3.20 من 5، في حين بلغ مستوى أداء الموارد البشرية 3.60 من 5، كما تبين وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط حوالي 0.65، وهو ما يعكس علاقة قوية بين المتغيرين.

ومن أبرز توصيات الدراسة ضرورة تعزيز استخدام الأنظمة الإلكترونية، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتكثيف برامج التكوين لفائدة الموظفين، مع ضرورة دعم الإدارة العليا لمشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسة.

➤ دراسة إيمان آيت مهدي 2018

دراسة إيمان آيت مهدي 2018 بعنوان "تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية"، وهي دراسة تطبيقية أجريت بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع سطيف، تحديداً على مستوى المديرية العامة وثلاث وكالات بوسط المدينة، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة تأثير الإدارة الإلكترونية على فعالية تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، مع التركيز على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم استخدام مجموعة من أدوات جمع البيانات تمثلت في الملاحظة المباشرة، والمقابلة كأداة تدعيمية، بالإضافة إلى استبيان مصمم على شكل مقياس لقياس أبعاد الإدارة الإلكترونية ووظائف الموارد البشرية. وتمثلت عينة الدراسة في **118 مفردة** من مجتمع إحصائي قدره **171 موظفاً**، وهو ما يعطي تمثيلاً جيداً لمجتمع الدراسة.

ولغرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الكمية والاستدلالية، حيث تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، واختبار (T) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وذلك باستخدام برنامج SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، من أبرزها وجود تأثير فعال وجوهري للإدارة الإلكترونية على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث ساهمت في تحسين كفاءة التسيير، تسريع الإجراءات الإدارية، وتعزيز جودة الأداء. كما أكدت النتائج على أن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب توفر دعم إداري قوي، وهيئة بيئة تنظيمية مناسبة، مع ضرورة التخطيط الاستراتيجي المحكم لمواكبة مختلف مراحل التحول الرقمي.

ومن أبرز توصيات الدراسة ضرورة تكثيف برامج التوعية والتكوين في مجال الإدارة الإلكترونية، والعمل على تطوير البنية التحتية التكنولوجية، مع ضرورة تبني رؤية استراتيجية واضحة تركز على التخطيط الجيد والاستشراف المستقبلي لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية معا:

➤ دراسة عبد القادر زروقي 2021

دراسة عبد القادر زروقي 2021 بعنوان "إدارة التغيير وأثرها في إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" قدمت لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل المنظمات الجزائرية، من خلال التركيز على أبعاد إدارة التغيير المتمثلة في التخطيط، الاتصال، المشاركة، ودعم القيادة، وربطها بوظائف الإدارة الإلكترونية مثل التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان شامل لقياس متغيري الدراسة، وتم توزيعه على عينة مكونة من **200 موظف** في مؤسسات عمومية، تم استرجاع **170 استبانة** منها **150 صالحة للتحليل**. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، مع الاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي بلغ **0.87**، ومعامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة التغيير بلغ **3.30 من 5** (مستوى متوسط)، في حين بلغ مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية **3.65 من 5**، كما تبين وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط **0.71**، مما يدل على أن نجاح الإدارة الإلكترونية يرتبط بشكل مباشر بفعالية إدارة التغيير داخل المؤسسة. ومن أبرز توصيات الدراسة ضرورة تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير، وتعزيز الاتصال الداخلي، وتوفير برامج تدريبية لدعم استخدام الأنظمة الإلكترونية.

➤ دراسة محمد الأمين دربال 2020

دراسة محمد الأمين دربال 2020 بعنوان "أثر إدارة التغيير في تبني نظم معلومات الموارد البشرية الإلكترونية" قدمت لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة الجزائر 3، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة التغيير في تبني واستخدام نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل المؤسسات، مع التركيز على أثر القيادة، الثقافة التنظيمية، والتدريب في دعم هذا التحول.

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، حيث تم تطوير استبيان لقياس أبعاد إدارة التغيير (القيادة، الثقافة التنظيمية، الاتصال، التدريب) وأبعاد تبني الإدارة الإلكترونية (القبول، سهولة الاستخدام، الفعالية)، وتم توزيعه على 220 موظفًا، تم استرجاع 190 استبانة منها 170 صالحة للتحليل. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، مع استخدام أساليب إحصائية مثل المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي تجاوز 0.85، وتحليل الانحدار المتعدد.

وأظهرت النتائج أن إدارة التغيير تؤثر بشكل إيجابي وقوي على تبني نظم الموارد البشرية الإلكترونية، حيث بلغ معامل التأثير (Beta) حوالي 0.73، كما بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.69، وهو ما يعكس وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية. كما بينت الدراسة أن التدريب والاتصال من أهم العوامل التي تساهم في نجاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية. ومن أبرز توصيات الدراسة تعزيز ثقافة التغيير، وتكثيف برامج التكوين، ودعم الإدارة العليا لمشاريع التحول الرقمي.

➤ دراسة نوال بن يحيى 2019

دراسة نوال بن يحيى 2019 بعنوان "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كمدخل لدعم التغيير التنظيمي" وهي مقالة علمية محكمة، هدفت إلى إبراز أثر الإدارة الإلكترونية في دعم وتنفيذ التغيير التنظيمي داخل المؤسسات، من خلال تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتسهيل عمليات الاتصال وتبادل المعلومات.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، حيث تم استخدام استبيان لقياس أبعاد الإدارة الإلكترونية (نظم المعلومات، الخدمات الإلكترونية، الاتصال الرقمي) وأبعاد التغيير التنظيمي (الاستجابة، تقبل التغيير، تقليل المقاومة)، وتم توزيعه على عينة مكونة من 160 موظفًا، تم استرجاع 140 استبانة منها 120 صالحة للتحليل.

وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، مع الاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بلغ 3.50 من 5، كما بلغ مستوى التغيير التنظيمي 3.40 من 5، وتبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط 0.66، مما يدل على أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل فعال في تسهيل وتنفيذ التغيير التنظيمي وتقليل مقاومة الموظفين له.

ومن أبرز توصيات الدراسة ضرورة استغلال الإدارة الإلكترونية كأداة استراتيجية لدعم التغيير، مع التركيز على تدريب الموظفين، وتحسين البنية التحتية التكنولوجية، وتعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوعين رئيسيين وهما إدارة التغيير والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث لوحظ تقارب في الطرح النظري لهذين المتغيرين في العديد من الأبحاث، كما أظهرت توافقًا في عدة جوانب منهجية، من بينها اعتماد المنهج الكمي التحليلي، واستخدام أداة الاستبيان، وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، وبالرغم من اختلاف السياقات التنظيمية والأهداف الخاصة بكل دراسة، إلا أن النتائج المتوصل إليها يمكن تلخيصها فيما يلي:

• تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية إدارة التغيير كعامل ضروري لنجاح التحولات داخل المنظمة؛

• تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الجانب النظري لموضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بأثرها في رفع الكفاءة، تبسيط وتسريع الإجراءات، ودعم اتخاذ القرار؛

- تتشارك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يتطلب توفر بنية تحتية تكنولوجية، موارد بشرية مؤهلة، ودعم من الإدارة العليا؛
- تتفق أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في وجود علاقة مباشرة وذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير ونجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- وجود توافق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية حول أبعاد إدارة التغيير (التخطيط، الاتصال، المشاركة، دعم القيادة) وأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- تتقاطع نتائج الدراسات السابقة في التأكيد على أن إدارة التغيير تساهم في تقليل مقاومة العاملين وتعزيز تقبلهم للتكنولوجيا الحديثة؛
- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث الإطار الزمني والمكاني، خاصة فيما يتعلق بتطبيقها في بيئة جزائرية محددة؛
- كما تختلف من حيث التركيز، إذ أن بعض الدراسات تناولت كل متغير بشكل منفصل، في حين تسعى الدراسة الحالية إلى الربط المباشر بينهما في إطار واحد؛

نقاط القوة في الدراسات السابقة:

- اعتمادها على مناهج علمية دقيقة (المنهج الكمي) وأدوات إحصائية متقدمة؛
- تنوع البيئات التطبيقية (مؤسسات عمومية وخاصة) مما يعطي شمولية في النتائج؛
- تأكيدها على أهمية التحول الرقمي وأثر إدارة التغيير في نجاحه؛
- توفير قاعدة نظرية قوية يمكن الاعتماد عليها في بناء الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية؛

الفجوة البحثية في الدراسات السابقة:

- تركيز بعض الدراسات على متغير واحد دون الربط العميق بين المتغيرين؛
نقص الدراسات التطبيقية في البيئة الجزائرية التي تجمع بين إدارة التغيير والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- عدم التعمق في الآليات التطبيقية لكيفية إدارة التغيير أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
اختلاف أدوات القياس وعدم توحيد الأبعاد في بعض الدراسات، مما يصعب المقارنة بينها بشكل دقيق؛

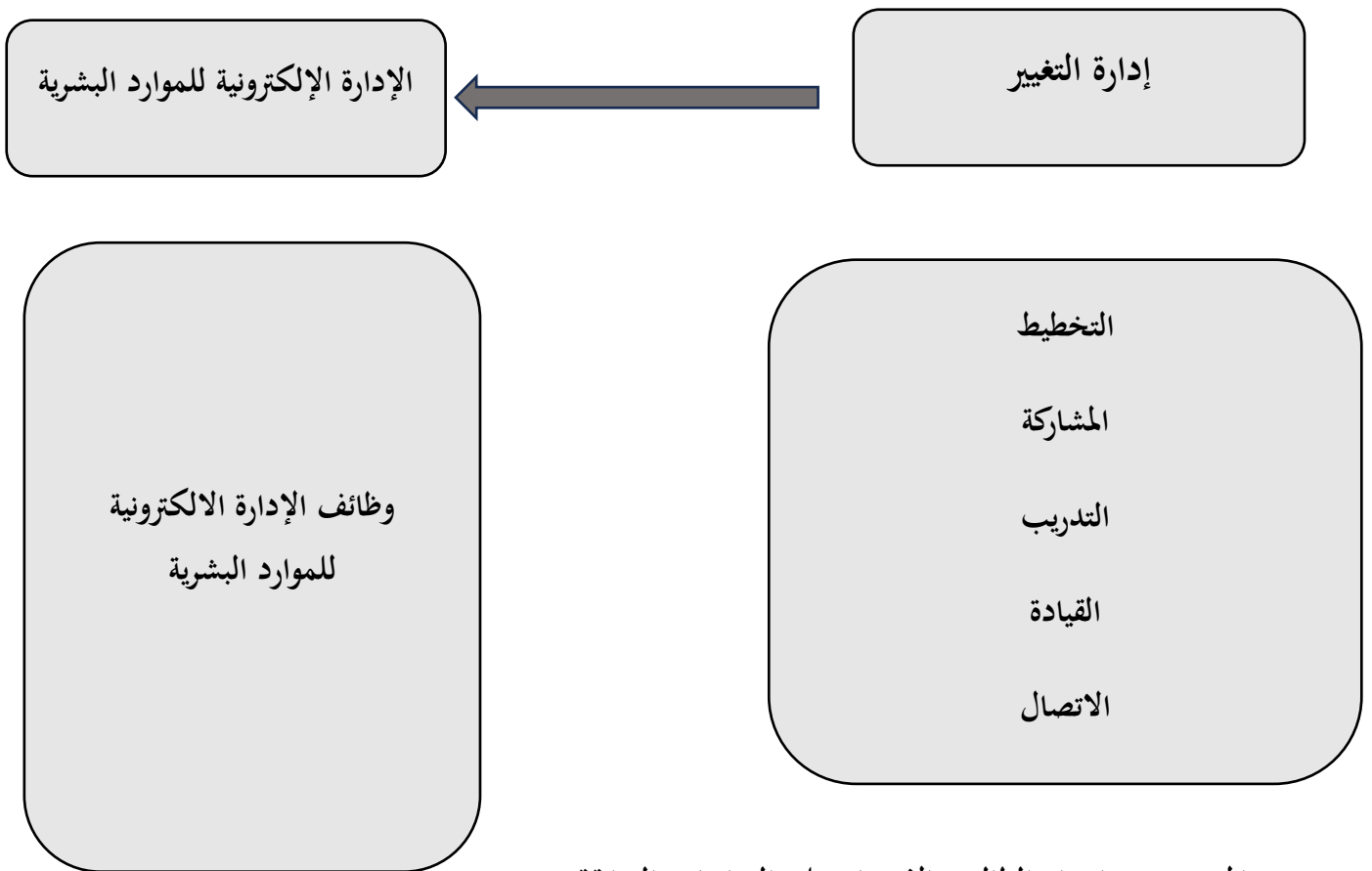
III. نموذج الدراسة:

تم وضع نموذج الدراسة انطلاقاً من الاطلاع على الدراسات السابقة وطبيعة عنوان الدراسة المتمثل في: "أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء"

وقد تكون نموذج الدراسة من المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: المتمثل في إدارة التغيير، والذي تم قياسه اعتماداً على الأبعاد التالية :
 1. التخطيط للتغيير
 2. الاتصال
 3. مشاركة العاملين في التغيير
 4. دعم القيادة للتغيير
 5. التدريب والتحفيز
- المتغير التابع: المتمثل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والذي تم أخذه بالشكل الكامل مع قياس وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- ويمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(01): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

IV. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة دلالة إحصائية للإدارة التغيير في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجواء.

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

V. التعريفات الإجرائية:

سنعرض فيما يلي المصطلحات الأساسية للدراسة الحالية، والتي تعكس وجهات نظر محددة نتبناها ونلتزم بها في إطار هذه الدراسة، وذلك بهدف تجنب أي لبس أو غموض في تفسير معانيها.

التغيير

يعرف التغيير إجرائيًا بأنه:

العملية التي يتم من خلالها إحداث تحول مقصود ومخطط في أحد أو عدة عناصر داخل المؤسسة، سواء

كانت تنظيمية أو تكنولوجية أو بشرية، وذلك بهدف تحسين الأداء ورفع الكفاءة والتكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

وفي إطار هذه الدراسة، يشير التغيير بشكل خاص إلى التحول من الأساليب التقليدية في تسيير الموارد البشرية إلى استخدام الادارة الإلكترونية (E-HRM)، وما يصاحب ذلك من تعديلات في طرق العمل، والأدوار الوظيفية، وسلوكيات العاملين.

كما يعكس هذا المفهوم درجة استجابة المؤسسة والعاملين لهذا التحول، ومدى قدرتهم على التكيف معه وتقبله، باعتباره عنصراً أساسياً لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. (الدررايش، 2024)

إدارة التغيير

تعرف إدارة التغيير إجرائياً بأنها:

مجموعة الأنشطة والعمليات المنظمة التي تعتمد على الادارة الإلكترونية، وذلك من خلال تبني ممارسات إدارية وتسييرية تهدف إلى التهيئة المسبقة للتغيير، وتقليل مقاومته، وضمان تقبل العاملين له، بما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

كما تشير إجرائياً في هذه الدراسة إلى مدى تطبيق المؤسسة لأبعاد إدارة التغيير المتمثلة في: التخطيط للتغيير، الاتصال، مشاركة العاملين، دعم القيادة، والتدريب، والتي تم قياسها من خلال مجموعة من العبارات ضمن الإستبيان. (الدررايش، 2024)

التخطيط للتغيير

يعرف التخطيط للتغيير إجرائياً بأنه:

مدى قيام المؤسسة بوضع تصور مسبق ومنهجي لعملية التغيير المرتبطة بتطبيق الادارة الإلكترونية، من خلال تحديد الأهداف بدقة، وتخصيص الموارد البشرية والمادية اللازمة، ووضع جدول زمني للتنفيذ، بالإضافة إلى دراسة المخاطر المحتملة مثل مقاومة التغيير أو ضعف التقبل، والعمل على وضع حلول استباقية لمواجهتها.

كما يعكس هذا المتغير درجة استعداد المؤسسة المسبق للتغيير، ومدى قدرتها على التحكم في مختلف مراحله بشكل منظم ومدرّس. (ال دراويش، 2024)

الاتصال

يعرف الاتصال إجرائيًا بأنه:

مدى توفر نظام اتصال فعال داخل المؤسسة يسمح بنقل المعلومات المتعلقة بالتغيير بشكل واضح ودقيق، ويشمل ذلك شرح أهداف تطبيق الادارة الإلكترونية، وتوضيح فوائدها، والإجابة عن استفسارات الموظفين، وتوفير قنوات تواصل رسمية وغير رسمية (اجتماعات، بريد إلكتروني، منصات رقمية) تسهم في تسهيل تبادل المعلومات.

كما يعبر هذا المتغير عن درجة شفافية المؤسسة في التعامل مع التغيير، ومدى قدرتها على تقليل الغموض ونزع المخاوف لدى العاملين من خلال الاتصال المستمر. (ال دراويش، 2024)

مشاركة العاملين

تعرف مشاركة العاملين إجرائيًا بأنها:

مدى إشراك الموظفين في مختلف مراحل عملية التغيير، سواء في مرحلة التخطيط أو التنفيذ أو التقييم، من خلال منحهم الفرصة للتعبير عن آرائهم، وتقديم اقتراحاتهم، والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطبيق الادارة الإلكترونية، بما يعزز من إحساسهم بالمسؤولية والانتماء.

كما يعكس هذا المتغير مدى اعتماد المؤسسة على أسلوب إداري تشاركي يهدف إلى الاستفادة من خبرات العاملين وتقليل مقاومتهم للتغيير، من خلال تحويلهم إلى شركاء فعليين في عملية التحول الرقمي (الحافظ، إدارة التغيير والتنمية التنظيمية، 2008). (ال دراويش، 2024)

دعم القيادة

يعرف دعم القيادة إجرائيًا بأنه:

مدى التزام الإدارة العليا والمسؤولين داخل المؤسسة بدعم عملية التغيير، من خلال توفير الموارد اللازمة (مالية، بشرية، تقنية)، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتحفيز الموظفين، والتدخل لمعالجة المشكلات التي قد تظهر أثناء تطبيق الادارة الإلكترونية.

كما يشير هذا المتغير إلى أثر القيادة في توجيه التغيير وتعزيز ثقافته داخل المؤسسة، من خلال تشجيع الابتكار، ودعم المبادرات، وخلق بيئة تنظيمية محفزة على التكيف مع التحول الرقمي. (الحافظ، إدارة التغيير والتنمية التنظيمية، 2008)

التدريب

يعرف التدريب إجرائيًا بأنه:

مدى قيام المؤسسة بتوفير برامج تدريبية منظمة ومستمرة تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف الموظفين، وتمكينهم من استخدام الادارة الإلكترونية للموارد البشرية بكفاءة، وذلك من خلال الدورات التكوينية، وورش العمل، والتدريب العملي، والمرافقة أثناء مختلف مراحل التغيير.

كما يعكس هذا المتغير درجة استثمار المؤسسة في تنمية رأس مالها البشري، ومدى قدرتها على تأهيل العاملين لمواكبة التغيرات التكنولوجية والتكيف معها بفعالية. (الحافظ، إدارة التغيير والتنمية التنظيمية، 2008)

VI. التموضع الاستيمولوجي للبحث:

يعتمد هذا البحث على المنظور ما بعد الوضعي (Post Positivism Epistemology)، الذي يقوم على افتراض أن المعرفة العلمية حول ظاهرة أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي معرفة موضوعية، قابلة للملاحظة والقياس، ومستقلة نسبيًا عن ذاتية الباحث.

ويهدف هذا المنظور إلى دراسة الظواهر التنظيمية من خلال تحليل العلاقات السببية والارتباطات الإحصائية بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في: إدارة التغيير وأبعادها (التخطيط، الاتصال، المشاركة، دعم القيادة، التدريب) ونجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك بالاعتماد على أدوات كمية دقيقة.

وفي هذا السياق، يعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي يتم تحليلها باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS ، بهدف اختبار الفرضيات والتحقق من مدى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة.

وينطلق هذا البحث من فرضية أساسية مفادها أن هناك حقائق تنظيمية قابلة للقياس والتفسير فيما يتعلق بتأثير إدارة التغيير على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية، وأن هذه الحقائق يمكن الكشف عنها بطريقة منهجية تعتمد على التحليل الكمي والقياس الإحصائي.

كما يسمح هذا التوضع الإستيمولوجي بإجراء تحليل علمي دقيق قائم على البيانات العددية، مما يساهم في الوصول إلى نتائج موضوعية قابلة للتعميم على مؤسسات مشابهة، مع تعزيز مصداقية البحث وموثوقيته.

ويتوافق هذا التوجه مع طبيعة المنهج الكمي المعتمد في الدراسة، والذي يركز على استخدام المقاييس الإحصائية لتفسير الظواهر التنظيمية، وتحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل موضوعي، بعيداً عن التحيزات الشخصية، وهو ما يعزز من القيمة العلمية للنتائج المتوصل إليها وإمكانية الاستفادة منها في الواقع التطبيقي للمؤسسات.

VII. منهج البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي (La méthode quantitative) ، نظراً لملاءمته لدراسة الظواهر الإدارية المعقدة مثل أثر إدارة التغيير في تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية. يتيح هذا المنهج الجمع بين الجانب النظري الذي يتناول مفاهيم إدارة التغيير، الإدارة الإلكترونية، مقاومة التغيير، واستراتيجيات التطبيق، وبين الجانب التطبيقي الذي يعتمد على جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً لتقديم استنتاجات دقيقة وموضوعية.

أما من الناحية العملية، فسيتم الاعتماد على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان والمقابلات الموجهة لفحص تصورات وآراء العاملين حول مدى تأثير ممارسات إدارة التغيير على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية في المؤسسة. كما سيتم استخدام البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة، التقارير المؤسسية، والمراجع العلمية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وإدارة التغيير.

لتحليل النتائج، سيتم استخدام البرمجيات الإحصائية مثل SPSS و Excel لتفسير البيانات الكمية واختبار الفرضيات، مما يتيح الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير ومستوى تقبل الموظفين للإدارة الإلكترونية، ومدى نجاح التطبيق في المؤسسة. ويهدف هذا النهج إلى تقديم صورة شاملة وموثوقة حول الأثر الذي تلعبه إدارة التغيير في تسهيل التحول الرقمي للموارد البشرية، مع تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

VIII. أدوات جمع البيانات:

لتحقيق أهداف هذا البحث ودراسة أثر إدارة التغيير في تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية، تم الاعتماد على أدوات جمع البيانات الأولية والثانوية بما يتناسب مع طبيعة الدراسة والمنهج المستخدم.

أما البيانات الأولية، فقد تم جمعها من خلال استبيان موجه للعاملين في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة. وُصُم الاستبيان باستخدام مقياس ليكارت من خمس نقاط (1-5)، حيث تشير الدرجة 1 إلى “لا أوافق بشدة” والدرجة 5 إلى “أوافق بشدة”، لتسهيل التحليل الكمي للعلاقات بين المتغيرات. وقد ركز الاستبيان على قياس استراتيجيات إدارة التغيير، كالخطيط، التدريب والتطوير، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم الإدارة العليا، ومستوى استخدام الادارة الإلكترونية، بما يتيح اختبار الفرضيات بدقة عبر برنامج SPSS.

أما البيانات الثانوية، فشملت مراجعة الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، الدراسات السابقة، المقالات العلمية، والتقارير الرسمية للمؤسسة، بهدف دعم الإطار النظري وتوفير معلومات دقيقة عن سياسات وإجراءات تطبيق الادارة الإلكترونية.

ويتيح الجمع بين البيانات الأولية والثانوية تعزيز موثوقية الدراسة ودقة النتائج، حيث تمثل البيانات الأولية المصدر الرئيس للتحليل الإحصائي، في حين تدعم البيانات الثانوية الإطار النظري والتحليل السياقي للبحث.

IX. الحدود الزمانية والمكانية:

تتمثل الحدود الزمانية والمكانية للدراسة في:

الحدود المكانية: يتضمن البحث تربص ميداني في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء فرع ولاية بسكرة

الحدود الزمانية: الإطار الزمني الذي تمت فيه هذه الدراسة تمثل في الفترة الممتدة من 7 أفريل حتى 7 ماي 2026 حيث تم زيارة المؤسسة وتوزيع الاستبيان على المستجوبين واسترجاعها

X. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تركيزها على تحديد أثر إدارة التغيير على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وهو جانب أساسي لضمان استدامة التحول الرقمي داخل المؤسسات. إذ أن الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية وحده لا يكفي لتحقيق الأداء المطلوب، بل يحتاج التطبيق الناجح إلى استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير، قادرة على تقليل مقاومة الموظفين، تعزيز مشاركتهم، وضمان تكامل العمليات التكنولوجية مع الإجراءات الإدارية التقليدية.

توفر الدراسة قاعدة علمية لقياس فاعلية استراتيجيات الاتصال، التدريب، والمشاركة في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يمكن المؤسسات من تحسين جودة عملياتها وتطوير قدراتها الداخلية. كما تساعد النتائج الإدارة العليا على وضع سياسات واضحة للتحول الرقمي، تحديد الموارد المطلوبة للتنفيذ الناجح، وتقييم الأداء بشكل أثري، بما يضمن دمج التكنولوجيا بسلاسة في جميع مستويات المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، تمثل الدراسة مرجعاً تطبيقياً مهماً للمؤسسات الأخرى الراغبة في تبني الإدارة الإلكترونية، حيث توفر أدلة عملية حول كيفية إدارة التغيير بفعالية لضمان قبول الأنظمة الجديدة وتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية، وبالتالي تعزيز الأداء المؤسسي والتميز التنافسي.

XI. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأثر الفعّال لإدارة التغيير في تعزيز نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل قسم الموارد البشرية بالصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء فرع بسكرة، مع التركيز على فهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وتقليل مقاومة الموظفين للتحويل الرقمي. وفي هذا الإطار، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد استراتيجيات إدارة التغيير الأكثر فاعلية في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بما يشمل برامج التدريب، أساليب الاتصال، المشاركة، والدعم الإداري، وذلك لضمان دمج هذه الأنظمة بسلاسة ضمن العمليات الإدارية اليومية .
2. تحليل تأثير إدارة التغيير على مقاومة الموظفين للتحويل الرقمي، ومعرفة العوامل التي تسهم في تقبل الإدارة الإلكترونية أو معارضتها، بهدف تقديم توصيات عملية لإزالة العقبات وتحقيق التكيف السلس بين الموارد البشرية والتكنولوجيا .
3. قياس أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على فعالية وكفاءة الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة كيفية تحسين الأداء في مجالات التوظيف، التدريب، التقييم، وتنظيم البيانات الإدارية، مع التركيز على مدى مساهمة إدارة التغيير في دعم هذا التحويل الرقمي وتحقيق نتائج عملية ملموسة للمؤسسة .
4. التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء، بما في ذلك البنية التحتية التكنولوجية، الكفاءات الرقمية، واستراتيجيات الدعم الإداري، لضمان تحقيق تحول رقمي ناجح.
5. تحديد المعوقات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل الصندوق، واستكشاف سبل مواجهتها من خلال استراتيجيات فعّالة لإدارة التغيير، بما يضمن تيسير التحويل الرقمي دون تعطيل سير العمل.

6. تقديم توصيات عملية ومبنية على الأدلة الميدانية لدعم الإدارة العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالتحول الرقمي، بما يساهم في تطوير بيئة عمل أكثر تكاملاً، وزيادة رضا الموظفين، وتعزيز نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنافسية .

من خلال هذه الأهداف، تساهم الدراسة في توفير إطار علمي وعملي متكامل يمكن أن تعتمد عليه المؤسسات الأخرى الراغبة في تبني أنظمة الإدارة الإلكترونية، مع التأكيد على أهمية ربط استراتيجيات إدارة التغيير بالتحول الرقمي لتحقيق أقصى قدر من الفاعلية والكفاءة في إدارة الموارد البشرية.

XII. صعوبات الدراسة:

واجهت هذه الدراسة عدة صعوبات وتحديات أثرت على جمع وتحليل البيانات، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

1. محدودية العينة والإمكانات الزمنية:

نظراً لحجم قسم الموارد البشرية وعدد الموظفين المستهدفين، تم اختيار عينة عشوائية بغية جمع بيانات متكاملة وموثوقة، وهو ما قد يقلل من إمكانية تعميم النتائج على جميع المؤسسات الأخرى. كما واجه البحث قيوداً زمنية مرتبطة بتنفيذ الاستبيانات وجمع البيانات الميدانية، ما استدعى تخطيطاً دقيقاً لتنظيم الاجتماعات واسترجاع الاستمارات في الوقت المحدد .

2. التعامل مع البيانات وتحليلها:

استلزم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS** دقة عالية لضمان صحة النتائج الإحصائية، خاصة فيما يتعلق باختبار الفرضيات ودراسة العلاقة بين إدارة التغيير وتطبيق الإدارة الإلكترونية. كما كان من الضروري الجمع بين البيانات الأولية والثانوية لضمان تكامل التحليل وتقديم صورة واضحة عن الواقع التنظيمي للمؤسسة .

3. التحولات التكنولوجية المستمرة :

نظراً للطبيعة المتغيرة للأنظمة الإلكترونية، قد تختلف العمليات أو التحديثات عن المعلومات المتوفرة أثناء جمع البيانات، ما استدعى متابعة التحديثات بدقة لضمان موثوقية النتائج .

4. صعوبات منهجية وتنظيمية أخرى :

- قلة الدراسات السابقة التي تربط بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإدارة التغيير أو المناعة التنظيمية، مما صعب استقاء المراجع والمعلومات العلمية .
- ضيق الوقت المتاح لإنجاز الدراسة الميدانية واستكمال جميع جوانب البحث، خاصة الجانب التطبيقي .
- صعوبة التعامل مع بعض الموظفين ذوي الخبرة المحدودة أو الفئات العمرية المختلفة، ما يتطلب تكرار الشرح والتوضيح للحصول على إجابات دقيقة وموثوقة .

وبالرغم من هذه التحديات، تم بذل جهد إضافي لضمان جمع وتحليل بيانات دقيقة، بما يسمح بتحقيق أهداف الدراسة وتقديم نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق العملي.

XIII. أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار موضوع هذه الدراسة حول أثر إدارة التغيير في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لأسباب متعددة، يمكن تقسيمها إلى دوافع ذاتية وأخرى موضوعية:

1. الدوافع الذاتية

- **الاهتمام الشخصي بالموضوع** : يمتلك الباحث ميولاً شخصية نحو دراسة تطبيقات الإدارة الإلكترونية والتقنيات الحديثة في مجال الموارد البشرية، لما لها من تأثير مباشر على تحسين الأداء التنظيمي وكفاءة العمليات الإدارية .
- **أهمية الموضوع وفائدته العلمية والعملية** : يمثل هذا الموضوع أهمية كبيرة من الناحية الأكاديمية والمهنية، إذ يسمح بفهم كيفية دمج إدارة التغيير مع الإدارة الإلكترونية لضمان نجاح التحول الرقمي في المؤسسات .

2. الدوافع الموضوعية

- أهمية الموضوع للمؤسسة محل الدراسة: أظهرت الممارسات الإدارية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء فرع - بسكرة الحاجة إلى فهم استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على تقبل الموظفين للإدارة الإلكترونية، مما يبرر دراسة هذا الموضوع بشكل عملي وواقعي .
- ارتباط الموضوع بمجال التخصص : يأتي الموضوع في إطار التخصص الأكاديمي للباحث في إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا الإدارية، ما يسهل استيعاب المفاهيم وتطبيقها ضمن الواقع العملي .
- إمكانية جمع بيانات ميدانية موثوقة : يتميز الموضوع بقابلية عالية للدراسة الميدانية من خلال استخدام الاستبيان والمقابلات مع موظفي الموارد البشرية، مما يتيح الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية تدعم التحليل العلمي .
- إسهام البحث في تقديم توصيات عملية : يسمح البحث بتقديم نتائج وتوصيات عملية لإدارة المؤسسة تساعد في تحسين تطبيق الإدارة الإلكترونية، تقليل مقاومة التغيير، وتعزيز فعالية الموارد البشرية.

XIV. هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية المتعلقة بـ " أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل المؤسسات"، تم تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاثة فصول، إذ خصص فصلان للجانب النظري، بينما خصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي.

ففي الفصل الأول تم التطرق إلى الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة التغيير، وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث، تناول المبحث الأول مدخلاً نظرياً حول التغيير التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد خصص بعنوان إدارة التغيير التنظيمي، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى نماذج إدارة التغيير، بينما تناول المبحث الرابع مقاومة التغيير وأساليب التعامل معها، مع إبراز أهم الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسات على تجاوز مقاومة التغيير وضمان نجاح عمليات التغيير.

أما الفصل الثاني فقد تم التركيز فيه على الإطار النظري للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وعلاقتها بإدارة التغيير، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث،

المبحث الأول تناول الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، متضمنًا تعريفها وأهدافها وأهميتها وأثرها في تطوير الإدارة، إضافة إلى ممارسات E-HRM. أما المبحث الثاني فقد خصص لـ تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، متضمنًا متطلبات التطبيق، مجالات الإدارة الإلكترونية، فعالية تطبيق الإدارة، التحديات التي تواجه المؤسسات، والنتائج المتوقعة. أما المبحث الثالث فقد تم فيه التركيز على برامج إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأهميتها في تسهيل تطبيق أنظمة E-HRM، مع توضيح أثر إدارة التغيير في ضمان الاستخدام الفعال لهذه الأنظمة.

وفي الفصل الثالث تطرقنا إلى الجانب التطبيقي للدراسة على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء - (CASONOS) فرع بني مرة ولاية بسكرة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، جاء المبحث الأول كتقديم لمحة عامة حول المؤسسة، أما المبحث الثاني فقد تناول الإطار المنهجي للدراسة بما يشمل تصميم البحث، العينة، أدوات جمع البيانات، والإجراءات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، بينما جاء المبحث الثالث بعنوان عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات، مع إبراز مدى تأثير إدارة التغيير في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل المؤسسة، واستنتاج النتائج العملية والتوصيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي و مقاومته

المقدمة

أهمية التغيير في المؤسسات

تمهيد

شهد العالم منذ مطلع الألفية تحولات سريعة على كامل المستويات الاقتصادية والاجتماعية وخاصة التكنولوجية وذلك راجع لعدة أسباب منها العولمة وشدة المنافسة والتحول التكنولوجية، وبما أن المنظمة تمثل نظام مفتوح على محيطه وتأثر وتتأثر به وتتفاعل معه باستمرار، ما يجعلها مطالبة وبشدة بإعادة النظر بشكل دائم ومستمر في إستراتيجياتها هيكلها وأنظمتها التكنولوجية وذلك للتكيف مع بيئتها وضمان بقائها واستمرارها وضمان حتى امتلاكها لميزة تنافسية.

هنا يظهر التغيير كثابت وحيد في عالم الأعمال تبادر له كل المنظمات لضمان بقائها داخل دائرة المنافسة، من هذا المنطلق برزت إدارة التغيير كأحد أعمدة الإدارة وأحد المفاهيم المحورية في الفكر الإداري الحديث، وواحدة أهم الوظائف الرئيسية للمدير والقائد الناجح والتي تهدف إلى انتقال سلس منظم ومخطط له، يتمشى مع الوضع القائم وما يراد الوصول له إلى وضع أحسن وأكثر كفاءة وفعالية.

وقد شكلت إسهامات العديد من الباحثين منهم Kurt Lewin (1951) الذي قدم نموذج الإذابة والتغيير وإعادة التجميد وأتبعه الباحث John Kotter (1996) بنموذج المراحل الثمانية أكثر تفصيلاً والذي ركز على القيادة والرؤية والاتصال كعوامل حاسمة في إنجاح عملية التغيير التنظيمي، إلا أن التجربة أثبتت أنه ومهما كانت عملية التغيير مخططة إلا أنها فالغالب قد تواجه ردود فعل مقاومة من طرف أفراد أو جماعات داخل المنظمة تمنع تطبيق التغيير أو تعرقله.

وتعد ظاهرة مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية تنبع من عدة اعتبارات نفسية واجتماعية ومصلحية إن صح التعبير كعدم وضوح المستقبل أو الخوف من فقدان مكانة ما أو مصلحة متعلقة بمنصب. أو الإدارة السيئ لعملية التغيير، وفيما يلي يعرض لنا الفصل التالي مدخل مفاهيمي لعملية التغيير وخصائصه والطرق لأساسيات عملية إدارة التغيير وأبعادها والإستراتيجيات المعمول بها ومجموعة من نماذج التغيير وأخيراً تم التعرض لمقاومة التغيير أشكالها وفوائدها وطرق التعامل معها.

المبحث الأول: التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير والتطور ومواكبة الحاضر والاطلاع على المستقبل والاستشراف عليه أهم سمة تتشاركها المؤسسات المعاصرة والتي بفضلها ضمنت مكانة ثابتة في السوق وفي بيئة دائمة التغيير، وعند التطرق لعملية التغيير فإننا نتحدث عن تلك العملية المخططة والقائمة على أسس علمية تتماشى مع مقدرات وإمكانيات المنظمة وتتلائم مع أهدافها وإستراتيجياتها وليس عملة نسخ فقط.

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي

للتغيير عدة تعريفات في الأدبيات الإدارية وذلك لأهمية العملية في الحقل المؤسساتي وللتطرق الكبير لهذه العملية في الأبحاث العديدة، ومن تعريفاته نجد:

أولاً: لغة

التغيير في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل غير والذي يعني تبديل الشيء وجعله مختلفاً عما كان عليه ويشير إلى تحويل الأمر أو الحالة من حال إلى حال أخرى. (الجندي ك.، 2018)

ثانياً: اصطلاحاً

حيث يعرف بأنه عملية تعديل لأهداف وسياسات الإدارة أو أي من مكونات العمل التنظيمي، وذلك بغرض التكيف مع أوضاع التنظيم القائمة أو خلق أوضاع تنظيمية جديدة بالإضافة إلى تطوير أساليب إدارة وطرق نشاط مبتكرة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة (زهور، 2024)

أما **Marc J. Wallace ، Andrew Szilagy** فيرى بأن التغيير هو عملية تهدف لرفع الفاعلية التنظيمية من خلال مواءمة احتياجات الأفراد في النمو وأهداف المنظمة. (العطيري، 2016)

ويعرف بأنه رد فعل أو نتيجة طبيعية للنمو والحركة التي تشهدها منظمات الأعمال، ويعكس القدرة على التكيف والاستجابة. ويعد هذا الوضع أمراً طبيعياً في حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء، حيث تعتبر جهود المنظمات لإحداث التغيير محاولات لتحقيق توازن بيئي مع التغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة المحيطة بها. (مختار، 2014)

يرى كيرت لوين أن التغيير هو عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل. وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة تدفع نحو التغيير، . (عطية، 2018) في حين تضم المجموعة المعاكسة قوى معيقة تحافظ على الوضع القائم. ونتيجة لتفاعل هاتين المجموعتين، تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة .(العطيري، 2016)

ويعرفه الدكتور كامل محمد المغربي: بأنه ذلك التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أفضل في المستقبل (زهور، 2024)

و يعرف كذلك بأنه عملية يتم بموجبها أحداث وتغييرات وتفاعلات ذاتية وتبادلية بين الكيان الإداري وأجزائه وعناصره وملائمه بحيث يلجأ عنه واقع جديد يختلف عما قبله (عليان، 2015)

فمن التعريفات المتداولة في الأدبيات لمفهوم التغيير التنظيمي التعريف الذي **2000 Warren G. Bennis** وهو أن التغيير التنظيمي ليس إلا عملية مستمرة من التجريب والتكيف التي تهدف إلى ملاءمة قدرات التنظيم مع حاجات وإملاءات البيئة الديناميكية غير المؤكدة. (علي د.، 2014)

ويرى دره بأن التغيير تنظيمي عملية إدخال وتحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي لكي تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل. (ناصر، د.عريقات، و د.المعاني، 2013)

تعريف شامل للتغيير

هو عملية ديناميكية منظمة ومقصودة من أجل التحول من وضع حالي إلى وضع مستقبلي يرى أنه أفضل وذلك استجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية أو بهدف تحسين الأداء أو استغلال الفرص المتاحة وذلك من خلال تحويلات وتحديثات وتحسينات جوهرية في الهياكل التنظيمية العمليات التقنية والسلوكيات بما يحقق أهداف لمنظمة ويعطيها ميزة تنافسية

المطلب الثاني: خصائص التغيير التنظيمي

تمتاز عملية التغيير بالعديد من الخصائص منها:

الفرع الأول: التغيير أمر حتمي

يرى علماء الاجتماع ان الشيء الوحيد الثابت هو التغيير نفسه، إذ يعتبر أمراً حتمياً وضرورياً يتوافق مع طبيعة الأشياء، فلا شيء يبقى على حاله ثابتاً، فدوام الحال من المحال والحياة و الزمن كلاهما زائلان

كما قال الرحمن في عروس القرآن

﴿ كُلُّ مَنْ عَلَيْهَا فَانٍ ﴿ وَيَبْقَىٰ وَجْهُ رَبِّكَ ذُو الْجَلَالِ وَالْإِكْرَامِ ﴿ فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ ﴿

[سورة الرحمن: 26-28]

ويبرز هذا المفهوم بشكل أوضح في عالمنا المعاصر، حيث أصبح التغيير قاعدة ثابتة وليس استثناء، فالمنظمات اليوم تعيش في عصر يتميز بالتغيير المستمر والديناميكية في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية، مما دفع كثيرين إلى تسمية هذا العصر بـ "عصر التغيير" هذا التغيير يشبه موجة عارمة تغمر جميع المنظمات بغض النظر عن نوعها أو أهدافها أو نشاطاتها، ويفرض عليها بيئة متغيرة تستلزم التكيف المستمر. وبغض النظر عن مصدر هذه القوة، سواء أكانت داخلية أم خارجية، فإن المنظمات تواجه خياراً لا مفر منه: إما التأقلم مع التغيير أو الانقراض (مختار، 2014)

الفرع الثاني: التغيير حركة تفاؤلية

تعتبر التغيير حركة تصاعدية و ذلك من الحالة العادية إلى حالة أفضل، حيث تمر المنظمات أثناء عملية التغيير بسلسلة من المراحل والخطوات التطويرية. تنتقل من الوضع الحالي أو الراهن الذي توجد فيه في أوقات محددة، نحو الوضع المستهدف أو المرغوب الوصول إليه في المستقبل. يمكن تشبيه هذا الانتقال بخط مستقيم يربط بين الحالتين.

الفرع الثالث: التغيير عملية مستمرة

وفقاً لقاعدة ثابتة، يُعتبر التغيير ظاهرة مستمرة عبر التاريخ، حيث يحدث إما بتخطيط مسبق أو استجابة عشوائية للظروف البيئية المحيطة. وقد يكون هذا التغيير منظماً كسريان الماء، أو موسمياً يتسم بقفزات نوعية أو كمية، وقد يتسم بالبطء أو السرعة، والجذرية أو التدريجية. التغيير هو من الظواهر الدائمة، إذ تعمل المنظمات ضمن بيئات داخلية وخارجية تتسم بالحركة وعدم الثبات، خاصة في العصر الحالي الذي

تسوده سمة "التغيير المستمر". ولهذا، يتعين على المنظمات تبني أسلوب التغيير المستمر لضمان بقائها واستمراريتها في الأسواق. كما يجب على المديرين توقع التغيير بشكل دائم واعتباره رحلة لا نهاية لها، حيث يمثل كل تقدم نقطة انطلاق نحو مرحلة أعلى. ونظرًا لأن التغيير في المنظمات يتم على نطاق واسع، فلا يمكن اعتباره حدثًا مفردًا، بل هو عملية متواصلة، مما يبرز أهمية عامل الزمن في نجاح عملية التغيير. (عطية، 2018)

الفرع الرابع: التغيير عملية شاملة

يُعتبر التغيير عملية شاملة تتوافق مع مفهوم النظم الذي يركز على النظرة الكلية والشمولية للنظام محل الدراسة. وبناءً عليه، يتعامل التغيير مع المنظمة بكاملها كنظام متكامل، حيث يُعد استراتيجية لإدارة المنظمة بأكملها تهدف إلى إحداث تغييرات في جميع جوانبها. وهذا يميز التغيير عن تطوير التنظيم والتنمية الإدارية، اللذين يقتصران على تغييرات جزئية تندرج ضمن مجالات محددة داخل المنظمة.

تتطلب النظرة النظامية للتغيير إدراك أن المنظمة تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة، بحيث إن أي تعديل في أحد هذه الأنظمة أو عناصرها يؤثر بدرجات متفاوتة على باقي الأنظمة الأخرى. فمثلاً، قد يؤدي تغيير نظام الرواتب والأجور، أو نظام الحساب الآلي، أو إجراءات تقييم الأداء، أو ساعات العمل إلى تأثيرات متعددة على الأنظمة والعناصر الأخرى. فعلى سبيل المثال، يؤثر تعديل نظام تقييم العمل المصمم لتحقيق دقة أكبر في السجلات وتحديد النشاطات والترقيات بشكل مباشر على نظام التحفيز، والصراعات الداخلية، وديناميكيات الجماعة، وكذلك جوانب أخرى داخل المنظمة. (العطيري، 2016)

المطلب الثالث: أهداف التغيير

تتمثل أهداف التغيير في:

يرى عامر أن وضوح تحديد أهداف التغيير يعد من أبرز الأسس والعوامل الحيوية لنجاح عملية التغيير. ويمكن إجمال أهداف التغيير كما يلي:

- أ. السعي إلى تحقيق نوع من التناغم والتوافق بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، استجابةً للمتطلبات الجديدة والمتغيرات المستجدة.
- ب. العمل على تحقيق التوافق والتناغم بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، مما يسهم في تعزيز درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها.
- ج. السعي نحو تحقيق التغيير التدريجي في القيم المهنية والاتجاهات، من خلال تبني استراتيجية التشكيك في الوضع القائم والانتقال نحو الوضع المرغوب تحقيقه. (عامر، 1992)

وهناك عدة أهداف يمكن تحقيقها من خلال عملية التغيير، منها ما يلي:

- أ. تعزيز أجواء الثقة بين العاملين على مختلف المستويات التنظيمية.
- ب. إتاحة الفرصة للعاملين في مختلف مجالات العمل للمساهمة بوضوح وصراحة في معالجة الظواهر والمشكلات التي تواجه المنظمة.
- ج. توفير معلومات وبيانات وإحصاءات دقيقة ومستدامة لمتخذي القرار، بالإضافة إلى تنمية العلاقات بين العاملين، وتشجيع روح المنافسة والمبادرة داخل الفريق الواحد، مما يسهم في زيادة فعالية الجماعات (عليان، 2015، صفحة 84).
- د. تعزيز عمليات الاتصال وأساليب القيادة الناجحة، وفهم طبيعة الصراعات وأسبابها عبر زيادة الوعي بدinاميكيات الجماعة والعوامل المؤثرة فيها.
- دعم المشرفين في تبني أساليب إدارية متطورة وديمقراطية في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف بدلاً من الإدارة بالأزمات (سالم، 2012)
- هـ. رفع قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة المحيطة بها والتكيف معها، وتحسين فرص بقائها ونموها.
- و. تعزيز قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- ز. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير اللازم.

ح. تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لديهم.. (بكر، 2003)

المطلب الرابع: دوافع وأسباب التغيير

توجد دوافع وأسباب جوهرية تدفع المؤسسة وترغمها حتى وتوجب عليها القيام بالتغيير وتقدير حجمه والموارد اللازمة له والفترة الزمنية للتخطيط له وتطبيقه من بين هذه الدوافع نجد:

الفرع الأول: دوافع التغيير

وتتمثل الدوافع الأساسية للتغيير في أربع فئات رئيسية هي:

أولاً: الشعور بعدم الرضا عن الوضع الحالي

ينشأ شعور بعدم الرضا عندما يتبين وجود فرق بين الواقع الحالي وما ينبغي أن يكون عليه الوضع، حيث قد تشعر إدارة المنظمة أو العاملون بعدم الرضا تجاه السياسات أو الاستراتيجيات أو العمليات أو الأداء في بعض جوانب التنظيم، وهو ما يشكل دافعاً داخلياً للتحفيز على التغيير. ومع ذلك، لا يُعد هذا الدافع وحده كافياً، بل يجب أن يقترن بإرادة ورغبة حقيقية في التغيير. وفي هذا السياق، تقع على عاتق الإدارة مسؤولية استثمار هذه الرغبة من خلال تعزيز ثقافة التغيير وبيان حتميته وضرورة الالتزام به. كما ينبغي أن يدرك العاملون أن النتائج السلبية المحتملة للتغيير، رغم تأثيرها على البعض، تبقى أفضل بكثير من مقاومة التغيير التي قد تعرض المنظمة لخطر الاندثار، حيث لا ينجو أحد في حال وقوع الكارثة. (هملان، 2020)

ثانياً: الضغوط الخارجية

ينشأ هذا الضغط من عوامل خارجية متعددة أو من الأطراف المختلفة المرتبطة بالمنظمة، وتتفاوت درجة هذه الضغوط باختلاف طبيعة عمل المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها. ومن الجدير بالذكر أن ثورة الاتصالات والمعلوماتية قد فرضت نفسها على جميع المنظمات دون استثناء، مما أسهم في زيادة وتيرة التحديات والضغوط التي تواجهها.

ثالثاً: زخم التغيير

المقصود بزخم التغيير هو القوة الدافعة التي تمتد تأثيراتها لتشمل مجالات وعمليات أخرى داخل المنظمة غير تلك التي انطلق منها برنامج التغيير. فعلى سبيل المثال، عند استخدام المنظمة للإنترنت لأول مرة في قسم التسويق، قد تواجه ضغوطاً من العاملين في الأقسام الأخرى لاعتماده أيضاً. وبالنظر إلى المنظمة كنظام متكامل، يتضح مدى أهمية تعزيز ثقافة التغيير لدى جميع العاملين فيها، وضرورة الاعتراف بأن التغيير هو عملية مستمرة.

كما أن تبني العاملين لبرنامج التغيير يعزز من زخم التغيير ويسهم في دقة التنفيذ، مما يحقق كفاءة الإنفاق على البرنامج الحالي وغيره من البرامج المستقبلية. ولا يقتصر زخم التغيير على العوامل الداخلية فحسب، بل يفرض الواقع المتغير في البيئة الخارجية زخماً إضافياً على المنظمة، التي يتوجب عليها مواكبة هذا الزخم بما يتلاءم مع مستوى التغيير في المنظمات المنافسة وغيرها من الكيانات التنظيمية.

رابعاً: الخمس الإدارة للتغيير

تُعد الإدارة في المنظمة الوكيل الرئيسي لعملية التغيير، حيث يقوم المدير المختص باستشراف جوانب التغيير وتخطيطها، وتحديد برامجها، والإشراف على تنفيذها. كما يضطلع بأثر تشجيع العاملين على تبني التغيير من خلال الاتصال المباشر معهم وجهاً لوجه، مما يسهم في تعزيز نجاح العملية التغييرية وتحقيق أهداف المنظمة. (عليان، 2015)

خامساً: الحفاظ على الحيوية الفاعلة

يسهم التغيير في تعزيز الحيوية داخل المنظمات، حيث يؤدي إلى تحقيق نجاح الأعمال وغرس روح التفاؤل بين العاملين. وينتج عن ذلك تنامي المبادرات الفردية والجماعية، وازدياد تبادل الآراء والاقتراحات، مما يعزز الشعور بأهمية المشاركة الفعالة. وبذلك تتلاشى روح اللامبالاة والسلبية التي تنشأ نتيجة الثبات والاستقرار المستمر لفترات طويلة.

سادساً: تنمية القدرة على الإبداع والابتكار

يستلزم التغيير دوماً بذل جهود مكثفة للتعامل معه، سواء من خلال التكيف الإيجابي أو الرفض السلبي. ويتطلب كلا النوعين من التعامل تطوير وسائل وأدوات جديدة ومبتكرة. ومن هذا المنطلق، يسهم التغيير في

تعزيز القدرة على الابتكار في الأساليب والأشكال والمضمون، كما يعمل على تنمية مهارات الأفراد في الإبداع والابتكار.

سابعاً: إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء

يسهم التغيير في تحفيز المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدوافع والحوافز نحو الارتقاء والتقدم، مما يستلزم تكاملاً متواصلًا في مختلف المجالات. ويشمل ذلك زيادة الإنتاجية وتحسين الوضع المادي والمعنوي للأفراد من خلال تنفيذ الإصلاحات ومعالجة العيوب والأخطاء التي ظهرت، بالإضافة إلى حل المشكلات الناتجة عنها. كما يتضمن التغيير تحديد القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على مواكبة متطلبات الإنتاج والعمل. ويهدف ذلك إلى تحقيق تطوير شامل ومتكامل يركز على تطبيق أساليب إنتاج حديثة تعتمد على تكنولوجيا متقدمة.

ثامناً: توافق التكيف مع العوامل البيئية

يساهم التغيير في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف والانسجام مع التحولات البيئية، في ظل ما تواجهه من ظروف متباينة ومواقف غير مستقرة. كما يعمل على تمكينها من التفاعل بفعالية مع بيئة ديناميكية تتداخل فيها مختلف العوامل المتعلقة بالتطورات التكنولوجية والمنافسة والمستهلكين تدفع المنظمات لتبني عمليات التغيير. (عليان، 2015، الصفحات 74-75)

الفرع الثالث: أسباب التغيير

تختلف الأسباب باختلاف طبيعة التهديدات والتغيرات والتحولات التي تعيشها المنظمة فمنها الخارجية والداخلية لكن عموماً تتمثل الأسباب الرئيسية للتغيير في:

أولاً: أسباب الإدارية

تؤثر فلسفة الإدارة وأنماطها في ممارسة العمل تأثيراً مباشراً على أداء المنظمة، إذ إن أي تعديل يطرأ على هذه الفلسفة أو الأسلوب ينعكس في شكل تغييرات تنظيمية ملموسة. لذلك يسعى المديرون، على اختلاف

مستوياتهم التنظيمية، إلى تحقيق توازن دقيق بين متطلبات الاستقرار وضمان استمرارية النشاط من جهة، وبين الحاجة المتواصلة إلى التكيف والابتكار في المجال الإداري ضمن إطار التغيير من جهة أخرى.

ثانياً: أسباب بيئية

تعد البيئة الخارجية للمنظمات المختلفة من أهم مصادر التغيير، فهي تتضمن العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها، فأى تغيير يحصل في هذه العوامل من شأنه أن ينعكس على متطلبات التغيير في المنظمة والبيئة، وبما أن للمنظمة علاقة تبادلية مع بيئتها بحيث تأثر وتتأثر بالتغيرات التي تحدث فيها. (هملان، 2020)

ثالثاً: الأسباب التقنية أو التكنولوجية

على الرغم من أن التكنولوجيا تُعدّ جزءاً لا يتجزأ من البيئة، فإنها تستوجب اهتماماً خاصاً نظراً لما لها من تأثير بالغ على نشاط المنظمة. إذ تتعامل المنظمات بدرجة كبيرة مع مستويات تكنولوجية متقدمة، سواء من خلال اعتماد الأساليب الحديثة في إدارة الموارد، أو التوسع في المكننة، أو بلوغ مراحل متقدمة من الأتمتة، إضافة إلى متطلبات التجارة الإلكترونية. وتُسهم هذه العوامل مجتمعة في تعزيز فعالية وكفاءة المنظمة، كما تدفعها باستمرار نحو التكيف والتحديث، الأمر الذي يفرض ضرورة إحداث التغيير لمواكبة هذه المستجدات.

رابعاً: الأسباب الاقتصادية

إن على المديرين أن يقوموا بإعداد خطط رئيسية والخطط البديلة استجابة للاضطراب والتغيرات الاقتصادية التي تتسم غالباً بسرعتها الكبيرة أو بطئها الشديد مما يقلل من فرصة التغلب عليها أو إيقافها. (الدراويش، 2024)

خامساً: أسباب هيكلية

يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك الإطار العام الذي يحدد طبيعة البناء الداخلي للمنظمة، من خلال بيان مختلف الوحدات والتقسيمات الرئيسية والفرعية التي تتشكل منها، والتي تتكامل فيما بينها لإنجاز مختلف الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق أهدافها. كما يوضح هذا الهيكل طبيعة قنوات الاتصال وشبكات العلاقات التي تربط بين مكونات المنظمة.

وعليه، فإن أي تعديل يطرأ على هذا الهيكل، سواء تعلق بالأنظمة الفرعية أو بالنظام ككل، يترتب عنه إحداث تغييرات شاملة داخل المنظمة. وفي هذا الإطار، يرى دفت أن إعادة الهيكلة أو إعادة تنظيم العمل تقوم على مراجعة طرق التفكير وتدفق المعلومات المرتبطة بالعمليات المتداخلة داخل المنظمة، بما يسمح بتحقيق تنسيق أفقي أفضل ومرونة أكبر في مواجهة التغيرات البيئية. كما يستلزم ذلك تجاوز الأساليب التقليدية في أداء العمل واعتماد أساليب حديثة وأكثر تطوراً في تنفيذ المهام واتخاذ القرارات. (عليان، 2015، الصفحات 70-73)

سادساً: أسباب نفسية

كون العنصر البشري أحد أهم محدد لنجاح المنظمة فهذا يتطلب إحداث تغييرات لرفع الروح المعنوية وإثارة الدافعية وللحفاظ على الحيوية والفاعلية. (ناصر، د.عريقات، و د.المعاني، 2013، صفحة 40)

سابعاً: الأسباب الاجتماعية والسياسية

إن الاطلاع على القضايا الاجتماعية والسياسية والاستفادة منها يُعدّ عاملاً مساعداً في إحداث التغييرات المختلفة بفعالية، كما يُمكن من التنبؤ بدرجة كبيرة بما قد يترتب عنها من آثار محتملة.

المطلب الخامس: تصنيفات التغيير التنظيمي

تختلف تصنيفات التغيير التنظيمي وذلك راجع للمعيار المستخدم في تحديد أنواعه، حيث يمكن أن يصنف بناء على نطاق التغيير أو وفقاً لسرعة تطبيقه، كما يمكن تصنيفه بحسب موضوعه وغيرها من المعايير التي سوف نوضحها.

الفرع الأول: التغيير حسب معيار الشمولية

ينقسم هذا النوع من التغيير الى الشامل والجزئي كما يلي:

أولاً: التغيير الشامل

يقصد بالتغيير الشامل بالتغيير في كافة أو معظم القطاعات في المنظمة.

ثانيا: التغيير الجزئي

بينما التغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة والذي أحيانا يؤدي عدم التوازن داخل المنظمة بسبب أن بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة والذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل فاعلية عملية التغيير. (خلفان، 2009)

الفرع الثاني: التغيير حسب معيار التخطيط

ينقسم هذا النوع من التغيير إلى تغيير مخطط وتغيير غير مخطط كما يلي:

أولاً: التغيير المخطط

ويقصد به ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المؤسسة أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية محددة وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

ثانيا: التغيير الغير مخطط

ويتم بشكل مستقل خارج عن إرادة ورغبة المؤسسة ويحدث نتيجة التطور والنمو في المؤسسة، ويكون هذا التغيير تلقائيا، أي دون الإعداد له، وذلك نتيجة لتغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة وحتى البيئة الداخلية الخاصة بها. (رابح، 1980)

الفرع الثالث: التغيير حسب معيار السرعة

يعتمد هذا النوع من التغيير على وقت تنفيذه ويكون اما سريعا أو تدريجيا (بطيء)، كما يلي:

أولاً: التغيير السريع

له علاقة بطبيعة الظروف التي تمر بها المنظمة، حيث يتم اللجوء اليه في حالات الأزمات، غير أن نتائجه تظل غير مؤكدة أو مضمونة.

ثانيا: التغيير التدريجي (البطيء):

أما التغيير التدريجي فيعتبر الأكثر فعالية ونجاعة إلى أنه بطيء من ناحية المدة (جودا، 2004)

الفرع الرابع: التغيير حسب معيار المشاركة

ينقسم هذا النوع من التغيير الى قسمين وهما التغيير بالمشاركة والتغيير المفروض كما يلي:

أولاً: التغيير بالمشاركة

هو التغيير الذي يتم بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات والتخطيط لعملية التغيير، حيث تلجأ المنظمة لهذا النوع كإستراتيجية للتقليل من مقاومة التغيير.

ثانيا: التغيير المفروض

ويعتبر هذا النوع هو الذي تقوم به الإدارة العليا فقط دون مشاركة ومناقشة العمال في ذلك، وأثر العمال الوحيد في هذا النوع هو تنفيذ التغيير فقط، وغالبا ما تلجأ الإدارة إلى هذا النوع في حالة التغييرات التنبؤية والإستراتيجية ويتصف بدرجة عالية من المقاومة. (حاتم، 2018)

الفرع الخامس: التغيير حسب معيار موضوع التغيير

اذ يمكن التمييز في هذا النوع بين شكلين للتغيير وهما التغيير المادي والتغيير المعنوي كما يلي:

أولاً: التغيير المادي

يشمل التغيير المادي كلا من التغيير الهيكلي التكنولوجي، أي أنه يرتبط بإعادة تنظيم الوظائف والأعمال داخل المؤسسة من جهة، أو بتحديث وتطوير الوسائل التكنولوجية والتقنية المستعملة في أداء العمل من جهة أخرى. (حرزالله، 2009)

الثاني: التغيير المعنوي

يهدف التغيير المعنوي إلى تعديل أنماط السلوك لدى العاملين داخل المنظمة، وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير وبناء القدرات. فعلى سبيل المثال، قد تمتلك بعض المؤسسات تجهيزات وتقنيات حديثة، إلا أن سلوكيات الموظفين وأساليب عملهم تبقى تقليدية. ويتميز هذا النوع من التغيير عادة بكونه سطحيًا إذا لم يُدعم بتغيير عميق في القيم والثقافة التنظيمية. (الباقى، 2003)

الفرع السادس: التغيير حسب الشيء الذي يتم تغييره

حيث ينقسم هذا النوع من التغيير إلى ما يلي:

كالتغيير في التكنولوجيا المستخدمة، التغيير في الخدمات أو المنتجات المقدمة للعملاء، أو التغيير في ثقافة المنظمة أو رؤيتها.

كما أظهرت مختلف أنواع التغيير أنه يمكن أن يكون تدريجيًا أو جذريًا، ويأخذ طابعًا استباقيًا أو تفاعليًا، ويختلف في مداه حسب خصوصية المؤسسة ومجال نشاطها، وتبين كذلك أن دوافع التغيير متعددة، منها ما يرتبط بالبيئة الخارجية مثل التغيرات الاقتصادية أو التكنولوجية، ومنها ما يرتبط بعوامل داخلية تضعف الأداء أو مقاومة العاملين. (سالم، 2012)

المطلب السادس: مراحل التغيير ومجالاته

تختلف مراحل التغيير وذلك باختلاف نوعه وموضوعه وحتى حالة المؤسسة التي تقوم بمهته العملية وكما يعود لإستراتيجية التغيير المتبعة كذلك أثر في تحديد مراحل التغيير ومجالاته، وتتمثل مراحلها كالآتي:

الفرع الأول: مراحل التغيير

من أشهر من تطرق لعملية التغيير وتحدث عنها هو كورت لوين والذي أكد ان تغيير لابد أن يمر بثلاث مراحل أساسية والمتمثلة في:

أولاً: مرحلة التهيئة للتغيير

تُعد مرحلة التهيئة من أهم المراحل في عملية التغيير التنظيمي، إذ ترتبط بمدى جاهزية المنظمة ونظامها الداخلي لتقبل التحولات المخططة. ويُعتبر نجاح أي تغيير مرهوناً بدرجة الاستعداد النفسي والاجتماعي داخل المؤسسة.

وتهدف هذه المرحلة إلى إعداد العاملين نفسياً ومعنوياً لاستقبال التغيرات المستقبلية، من خلال تعزيز شعورهم بالأمان وتقليل مخاوفهم من أن هذه التغيرات قد تؤثر سلباً على مصالحهم، مع التركيز على إبراز الجوانب الإيجابية والفوائد المتوقعة من التغيير، والتقليل من أهمية الآثار السلبية المحتملة.

كما يتم في هذه المرحلة التأثير على العوامل البيئية المحيطة بالعاملين، مثل أساليب القيادة ونظم التحفيز، بهدف خلق مناخ يدعم تقبل التغيير. ويشمل ذلك أيضاً العمل على تفكيك الأنماط السلوكية والقيم والممارسات التقليدية السائدة داخل المنظمة، وبناء اتجاهات جديدة تدفع نحو سلوك أكثر مرونة وتكيفاً.

وتُعرف هذه العملية أيضاً بمرحلة “إذابة الوضع القائم”، حيث يتم تحرير الأفراد من القيود والعادات التنظيمية التي تعيق التغيير. ومن بين الأساليب المستخدمة في هذه المرحلة: (مختار، 2014، الصفحات 34-40)

- الحد من تعزيز السلوكيات غير المرغوبة وإبراز سلبياتها .
- توجيه النقد للسلوكيات المسببة للمشكلات، مع إمكانية خلق شعور بالمسؤولية أو التقصير لدى الأفراد .
- تعزيز الإحساس بالأمان تجاه التغيرات المستقبلية .
- إعادة توجيه بعض العاملين عبر النقل أو التكوين لمعالجة السلوكيات غير المناسبة .
- تعديل ظروف العمل المرتبطة بالمشكلات السلوكية مثل أوقات العمل أو نظم الحضور والانصراف .

ويساهم تفكيك الوضع القائم في رفع مستوى الوعي بالمشكلات التنظيمية، ويمكن دعم ذلك من خلال المقارنة بين أداء وحدات المنظمة، وتحليل تقارير الأداء والرقابة، وإجراء دراسات ميدانية حول الرضا الوظيفي، وقيم العمل، ومشكلات العاملين. (العطيري، 2016، صفحة 102)

ثانياً: مرحلة إحداث التغيير

تُقصّد بهذه المرحلة عملية التدخل الفعلي من قبل القائمين على التغيير، بهدف تعديل الهياكل التنظيمية وأساليب العمل والإجراءات، إلى جانب تغيير السلوكيات الفردية والجماعية داخل المنظمة.

ويرى بعض الباحثين أن هذه المرحلة لا تقتصر على التدخل فقط، بل تمثل أيضًا مرحلة تعلم، حيث يكتسب الأفراد والجماعات أنماطًا جديدة من السلوك تساعد على مواجهة المشكلات وتحسين الأداء.

لذلك، يتم التركيز خلال هذه المرحلة على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والأساليب الحديثة، بما يتيح لهم بدائل أفضل لأداء مهامهم، من خلال ما توفره الإدارة من دعم وتوجيه. كما يتم إدخال تغييرات على المهام والمسؤوليات والهياكل التنظيمية القائمة، مما يستلزم توفير معلومات وأدوات عمل حديثة تساعد في تطوير كفاءة الأفراد وسلوكهم المهني. (عليان، 2015، الصفحات 67-70)

ومن المهم في هذه المرحلة عدم التسرع في تنفيذ التغيير، لأن ذلك قد يؤدي إلى مقاومة قوية من قبل العاملين، مما يسبب اضطرابًا في الأداء ويقلل من فعالية النتائج. ويتفاوت نطاق التغيير بين تغييرات بسيطة مثل تحسين إجراءات التوظيف أو برامج تدريب محدودة، وبين تغييرات جذرية تشمل إعادة الهيكلة أو توسيع صلاحيات اتخاذ القرار.

كما أن هذه المرحلة قد تمتد لفترة زمنية طويلة نسبيًا قد تصل إلى عدة أشهر أو سنوات، نظرًا لحجم التحولات المطلوبة وصعوبة تطبيقها بشكل كامل. (العطيري، 2016، صفحة 103)

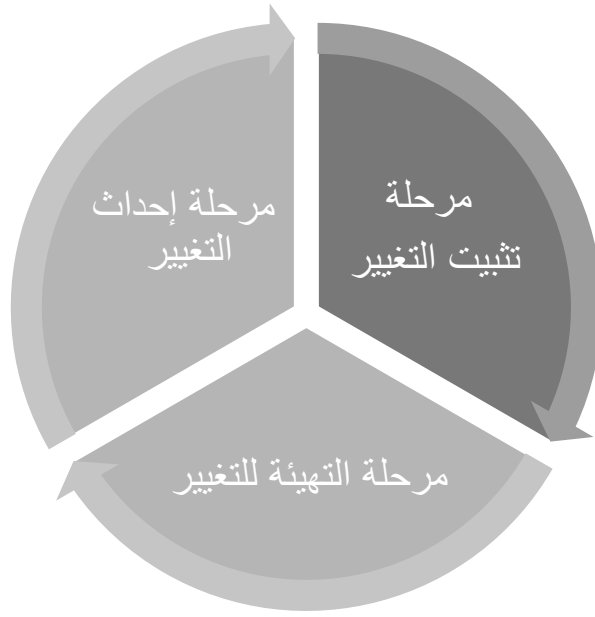
ثالثًا: مرحلة تثبيت التغيير:

تُعتبر مرحلة تثبيت التغيير المرحلة النهائية في عملية التغيير التنظيمي، وتهدف أساسًا إلى ضمان استمرارية النتائج التي تم التوصل إليها بعد مرحلة التنفيذ، ومنع العودة إلى الممارسات القديمة التي كانت سائدة داخل المنظمة. ففي هذه المرحلة لا يقتصر الأمر على تطبيق التغيير فقط، بل يتعداه إلى جعله جزءًا مستقرًا من طريقة عمل المنظمة وثقافتها اليومية.

كما تعمل الإدارة في هذه المرحلة على ترسيخ السلوكيات والإجراءات الجديدة داخل الهيكل التنظيمي، من خلال إدماجها في الأنظمة الرسمية مثل سياسات العمل، ونظم التقييم، وآليات التحفيز. ويُرافق ذلك متابعة مستمرة لمدى التزام الأفراد والجماعات بالتغييرات، مع تقييم النتائج بشكل أثري من أجل التأكد من فعالية التطبيق ومعالجة أي انحرافات قد تعيق استقرار التغيير.

وبالإضافة إلى ذلك، يتم التركيز على دعم الثقافة التنظيمية التي تُسهم في تعزيز التغيير واستمراره، وذلك عبر التحفيز والاتصال والتدريب المستمر. الهدف من ذلك هو جعل التغيير ممارسة طبيعية داخل المنظمة وليس مجرد إجراء مؤقت، مما يضمن استقراره على المدى الطويل وتحقيق الأهداف المرجوة منه بشكل دائم. (العطيري، 2016، صفحة 105)

الشكل رقم(02) : مراحل التغيير



من إعداد: (العطيري، 2016)

الفرع الثالث: مجالات التغيير

تتمثل المجالات الرئيسية التي يمكن إحداث التغيير فيها كالتالي:

أولاً: الأهداف والاستراتيجيات

تلجأ بعض المؤسسات إلى مراجعة وتعديل أهدافها واستراتيجياتها بما يتلاءم مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، وذلك بهدف ضمان استمرار قدرتها على المنافسة والتكيف. فعلى سبيل المثال، فإن توسع التعليم العالي الخاص أو اعتماد أنظمة التعليم عن بعد يدفع الجامعات الحكومية إلى إعادة النظر في أهدافها وخططها الاستراتيجية لمواكبة هذه التحولات.

ثانيًا: السياسات والقواعد الحاكمة للعمل

يؤدي تغير ظروف العمل والبيئة التنظيمية إلى ضرورة تطوير السياسات والقواعد الداخلية للمؤسسة، سواء من خلال استحداث قواعد جديدة أو تعديل القواعد الحالية. ويكون الهدف من ذلك جعل هذه السياسات أكثر مرونة وأقل مركزية بما يسمح بسرعة التكيف مع المتغيرات.

ثالثًا: الأعمال والأنشطة

يشمل هذا الجانب إدخال أنشطة جديدة أو إلغاء بعض الأنشطة القائمة، أو إعادة تصميم طريقة تنفيذ الأعمال الحالية. كما قد يتم تطوير أساليب الأداء داخل المؤسسة بما يتناسب مع المتطلبات الجديدة ورفع مستوى الكفاءة. (حسن، 1999)

رابعًا: الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية

تُعد الهياكل التنظيمية من أكثر الجوانب تأثرًا بالتغيير داخل المؤسسة، حيث غالبًا ما يرافق أي تغيير كبير إعادة هيكلة تنظيمية. ويتم ذلك من خلال تعديل أو تحديث أسس بناء الهيكل، مما قد يؤدي إلى دمج بعض الوحدات أو حذفها أو إنشاء وحدات جديدة، إضافة إلى إعادة توزيع الصلاحيات والعلاقات بين مختلف الأقسام بما يحقق مرونة أكبر وتكيفًا أفضل مع التغيرات.

خامسًا: التكنولوجيا

يفرض التطور التكنولوجي، خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، ضرورة تحديث الأدوات والأساليب المستخدمة داخل المؤسسة. وقد يكون هذا التغيير بسيطًا مثل إدخال الحاسوب في بعض العمليات، أو شاملاً يمس مختلف أنشطة المؤسسة بهدف تحسين الأداء ورفع الكفاءة.

سادسًا: نظم العمل

قد تتطلب التغيرات في بيئة العمل إعادة النظر في أنظمة العمل الداخلية، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات، وتحديث المسؤوليات، وتطوير أنظمة الرقابة وتقييم الأداء والتحفيز. ويهدف ذلك إلى تقليل التكاليف والوقت وتحسين فعالية الأداء التنظيمي بشكل عام.

سابعًا: الموارد البشرية

يمكن أن تؤدي التغييرات البيئية إلى إعادة هيكلة الموارد البشرية داخل المؤسسة، سواء من خلال توظيف أفراد جدد بمهارات حديثة، أو الاستغناء عن بعض العاملين، أو العمل على تطوير مهارات وقدرات الموظفين الحاليين. ويهدف ذلك إلى مواءمة الكفاءات البشرية مع المتطلبات الجديدة للمنظمة. (ياسين، 2014)

المبحث الثاني: إدارة التغيير

تعتبر عملية التغيير من أكثر العمليات حساسية داخل المنظمة، والتي عادة ما تقابل برفض ظاهري وباطني وذلك راجع لتحديات نفسية سلوكية وتنظيمية، مما يفرض ضرورة وجود قيادة تمتلك مهارات التحكم والتوجيه والإقناع، وقادرة على تسيير الأفراد والجماعات بكفاءة. كما يتطلب ضرورة وجود خطط وإستراتيجيات فعالة، ووضع سياسات واضحة، وتبني أساليب فعالة تضمن تنفيذ التغيير بطريقة تدريجية ومنظمة، بما يحقق الأهداف المرجوة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير وخصائصه

يعتبر مصطلح إدارة التغيير من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة، حيث يهدف إلى تسيير عملية التغيير والافراد بسلاسة تامة.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة

من أشهر تعريفات الادارة نذكر:

يرى فريدريك تايلور أن الإدارة تتمثل في تحديد ما يجب إنجازه بدقة، ثم التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذه بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.

يعرف هنري فايول الإدارة بأنها عملية تشمل التنبؤ، التخطيط، التنظيم، ثم التوجيه والرقابة. ويعتبر أن أثر المدير يتمثل في القدرة على التنبؤ بالمستقبل، ووضع الخطط، وتنظيم العمل، وإصدار الأوامر، والتنسيق بين الأنشطة، بالإضافة إلى ممارسة الرقابة.

يتضح من التعريفين أن تايلور ركّز على أثر الإدارة في توجيه أداء العاملين وضمان تنفيذ الأعمال بكفاءة، بينما ركّز فايول على وظائف المدير داخل المنظمة وما يقوم به من مهام إدارية. ورغم اختلاف زاوية النظر بينهما، إلا أن كلا التعريفين لم يُعيرا الجانب الإنساني الاهتمام الكافي. (حرز الله، 2009)

يمكن تعريف الإدارة بأنها مجموعة من الأنشطة الإنسانية والاجتماعية المستمرة التي تهدف إلى استغلال الموارد المتاحة بأفضل شكل ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. ويُفهم من هذا التعريف أن الإدارة تعتمد أساسًا على تنسيق الجهود البشرية وتوجيهها لتحقيق نتائج تنظيمية محددة. (النصر، 2010)

وكتعريف شامل: هي مجموعة من الوظائف الأساسية والمتمثلة في تخطيط، التنظيم، التوجيه، وتنسيق الموارد البشرية والمادية والمالية داخل المؤسسة بطريقة علمية ومنهجية من أجل رفع الكفاءة والفعالية وضمان سير العمل لتحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسة .

الفرع الثاني: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

ستهدف إدارة التغيير التنظيمي إحداث تحولات عميقة وشاملة في مختلف جوانب القصور داخل المنظمة، سواء كانت هذه الجوانب الحالية أو تلك التي قد تظهر مستقبلاً كنقاط ضعف. وعند صياغة الرؤية المستقبلية لأي منظمة، فإن الواقع القائم بما يحتويه من نقاط قوة وضعف يُعد نقطة الانطلاق الأساسية التي يتم بناء التغيير عليها من أجل تحقيق تلك الرؤية.

ويعرف عناية إدارة التغيير التنظيمي على أنها عملية واعية ومقصودة تهدف إلى تحقيق مواءمة بين المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، بما يسمح لها بالانتقال إلى وضع تنظيمي أكثر قدرة على مواجهة المشكلات والتكيف مع المتغيرات. وهي لا تقتصر على الجوانب الهيكلية فقط، بل تمتد لتشمل تعديلاً واضحاً في السلوك التنظيمي للأفراد بما يتماشى مع متطلبات بيئة العمل. (عناية، 2003)

ويوضح معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين أن إدارة التغيير ترتبط بتغيير أسلوب الإدارة وفلسفتها داخل المنظمة، ويتم ذلك من خلال التخلي عن الأنماط السلوكية التقليدية، وتجربة ممارسات جديدة، ثم التكيف معها باعتبار أن التغيير عنصر طبيعي في الحياة التنظيمية وليس حالة استثنائية.

ويرى المصري أيضاً بأنها مجموعة جهود طويلة المدى تهدف إلى رفع فعالية المنظمة وقدرتها على حل المشكلات وتحديد عملياتها، من خلال تطوير شامل لبيئة العمل وتعزيز فعالية فرق العمل، وغالباً ما يتم ذلك بمرافقة خبير أو مستشار في التغيير. (المصري، 2006)

وفي السياق نفسه، يشير العطيري إلا أن إدارة التغيير التنظيمي كذلك إلى إحداث تعديل جوهري في سلوك العاملين داخل المنظمة، بما يضمن توافق هذا السلوك مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق انسجام أكبر بين الفرد والمنظمة وتحسين الأداء العام. (العطيري، 2016، صفحة 113)

كتعريف شامل:

هي عملية مخططة تهدف إلى نقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع أفضل، من خلال إدخال تغييرات في الهياكل والعمليات والأنظمة بما يتماشى مع متطلبات البيئة. وتعتمد على التخطيط والاتصال والتدريب ومشاركة العاملين، بهدف تقليل مقاومة التغيير وتعزيز تقبلهم له، وضمان التطبيق الفعال للأنظمة الحديثة، خاصة في ظل التحول الرقمي، بما يسهم في تحسين الأداء وتعزيز كفاءة المؤسسة .

الجدول رقم(01): الفرق بين التغيير وإدارة التغيير

العنصر	التغيير (Change)	إدارة التغيير (Change Management)
التعريف	هو انتقال المؤسسة من وضع حالي إلى وضع جديد يهدف إلى تحسين الأداء أو التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.	هي مجموعة من الأساليب والإجراءات الإدارية المنظمة التي تهدف إلى التخطيط للتغيير وتنفيذه ومتابعته لضمان نجاحه.
الطبيعة	ظاهرة أو نتيجة قد تكون مفروضة أو مخططة.	عملية إدارية منظمة ومقصودة.
الهدف	تحقيق التكيف أو التحسين أو التطوير داخل المؤسسة.	ضمان نجاح التغيير وتقليل مقاومة العاملين له.

التركيز	يركز على "ماذا سيتغير؟"	يركز على "كيف سيتم التغيير؟"
المدة	قد يكون مفاجئًا أو تدريجيًا.	عملية مستمرة
أثر الإدارة	قد يحدث بدون تدخل مباشر للإدارة أحيانًا.	أثر أساسي ومحوري في التخطيط والتوجيه والرقابة.
المخرجات	تغيير في الهياكل أو الأنظمة أو السلوكيات.	نجاح واستدامة التغيير داخل المؤسسة.

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على (الدراويش، 2024)

الفرع الثالث: خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص الواجب معرفتها والإحاطة بها والتي تتمثل في:

أولاً: الاستهدافية

تتميز إدارة التغيير بأنها عملية مقصودة ومخططة وليست عشوائية أو ارتجالية، إذ تتم ضمن إطار منظم يهدف إلى تحقيق أهداف محددة مسبقاً، مع توجيه الجهود نحو غايات واضحة تحظى بقبول مختلف الأطراف الفاعلة في عملية التغيير.

ثانياً: الواقعية

تقوم إدارة التغيير على ضرورة الارتباط بالواقع الفعلي للمنظمة، بحيث يتم تنفيذها في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة، مع مراعاة الظروف الداخلية والخارجية التي تمر بها المؤسسة. (زروقي، 2021)

ثالثاً: التوافقية

يشترط في إدارة التغيير وجود درجة من الانسجام بين أهداف التغيير وتطلعات واحتياجات مختلف الفاعلين داخل المنظمة، بما يضمن تقليل المقاومة وتعزيز تقبل التغيير.

رابعاً: الفاعلية

تعني الفاعلية قدرة إدارة التغيير على التأثير في مجريات العمل وتوجيه السلوك التنظيمي داخل الوحدات المستهدفة، مع امتلاك مرونة كافية للتحرك والتأثير في مختلف الأطراف المعنية.

خامسًا: المشاركة

تقوم إدارة التغيير الناجحة على إشراك مختلف الأطراف المتأثرة به، حيث تُعد المشاركة الواعية وسيلة أساسية لضمان التفاعل الإيجابي مع التغيير وتعزيز قبوله داخل المنظمة.

سادسًا: الشرعية

يجب أن يتم التغيير في إطار قانوني وأخلاقي واضح، وفي حال وجود تعارض بين القوانين الحالية ومتطلبات التغيير، ينبغي تعديلها مسبقًا لضمان احترام الشرعية التنظيمية. (زروقي، 2021)

سابعًا: الإصلاح

تهدف إدارة التغيير إلى معالجة أوجه القصور والاختلالات الموجودة داخل المنظمة، من خلال إصلاح الوضع القائم وتحسينه بما يضمن رفع كفاءة الأداء التنظيمي.

ثامنًا: الرشادة

تعتمد الرشادة في إدارة التغيير على اتخاذ قرارات عقلانية مبنية على تحليل التكلفة والعائد، بحيث يتم تجنب أي تغييرات قد تؤدي إلى خسائر تفوق الفوائد المتوقعة. (عليان، 2015، الصفحات 187-188)

تاسعًا: القدرة على التطوير والابتكار

تسعى إدارة التغيير إلى تعزيز قدرات المنظمة على التطوير والابتكار بما يفوق الوضع الحالي، وذلك بهدف تحقيق التقدم المستمر وضمان عدم الجمود التنظيمي.

عاشرًا: التكيف السريع مع الأحداث

تتميز إدارة التغيير بقدرتها على التفاعل والتكيف مع المتغيرات المحيطة، حيث لا تكتفي بالاستجابة للأحداث فقط، بل تعمل أيضًا على التكيف معها بشكل سريع وفعال. (العطيري، 2016، الصفحات 66-67).

المطلب الثاني: مسؤولية تطبيق إدارة التغيير

ترتبط مسؤولية تطبيق إدارة التغيير في الجهات والأفراد المكلفين بتنفيذ خطط التغيير وضمان متابعة سيره كما هو منوط ومرجو.

الفرع الأول: الادارة العليا

تُعد الإدارة العليا الطرف الأساسي المهيمن على عمليات التغيير داخل المنظمة، حيث تتركز في يدها معظم السلطات المتعلقة بتخطيط التغيير وتنظيمه واتخاذ القرارات الخاصة به. كما يقوم المديرون في هذا المستوى بمتابعة المشكلات اليومية إما بالاعتماد على خبراتهم الشخصية أو من خلال التقارير والمعلومات الواردة من المستويات الإدارية الأدنى. وغالبًا ما يصاحب ذلك توضيح لظروف التغيير وأهدافه، إضافة إلى بيان ما قد يترتب على التغيير من حوافز أو إجراءات تجاه العاملين سواء في حالة القبول أو عدم الالتزام به.

ومن أبرز القرارات التي تتخذها الإدارة العليا في إطار التغيير ما يلي:

أ. تغيير الأفراد:

ويتم ذلك من خلال سياسات النقل أو الإحلال الوظيفي، حيث يمكن للإدارة استبدال بعض العاملين بآخرين بهدف تحسين الكفاءات والمهارات أو معالجة مشكلات تنظيمية قائمة، على اعتبار أن هذا التغيير يساهم في تحقيق التكيف المطلوب داخل المؤسسة.

ب. تغيير الجماعات:

ويتحقق ذلك عبر تطوير أنظمة الاتصال والعمل الجماعي مثل الاجتماعات واللجان والمقابلات، إضافة إلى إعادة تنظيم الأقسام وجماعات العمل. ويساعد هذا النوع من التغيير الإدارة العليا على تعزيز أو تقليص تأثير بعض الوحدات التنظيمية بما يتماشى مع أهدافها.

ج. تغيير الهياكل التنظيمية:

يشمل هذا النوع من التغيير إعادة النظر في أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل، بالإضافة إلى إعادة ترتيب التنظيم الداخلي للمكاتب والوحدات. وتُعد هذه التعديلات من أكثر أشكال التغيير تأثيرًا على أداء واستقرار المنظمة بشكل عام. (المتخصصين، 2014)

قائد التغيير:

عرّف قائد التغيير بأنه الشخص المسؤول عن قيادة وتوجيه عملية التغيير داخل المنظمة، من خلال وضع رؤية واضحة للتغيير، وتحفيز الأفراد، وتنسيق الجهود لضمان الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل وأكثر فعالية.

كما يُنظر إليه على أنه **العنصر الحوري** الذي يعمل على تقليل مقاومة التغيير، عبر الاتصال الفعال، وبناء الثقة، وإشراك العاملين في مختلف مراحل التغيير. (عليان، 2015)

والذي يجب أن يتمتع بالمهارات التالية:

أشار كل من Paton و Calman (2001) إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية، تتمثل في:

- أ. مهارات الاتصال المناسبة
- ب. المحافظة على ثقة الأفراد والقيادة بفعالية
- ج. القدرة على تنسيق وتيسير أعمال الأفراد والجماعات
- د. امتلاك مهارات التأثير والإقناع والتفاوض
- هـ. استخدام أساليب التخطيط وأساليب الرقابة الملائمة
- و. القدرة على تسيير الإدارة في مختلف الظروف والاتجاهات
- ز. الإلمام بأسس التغيير والقدرة على الإقناع (عليان، 2015)

فريق التغيير

تذهب بعض الدراسات في مجال إدارة التغيير إلى أن إسناد قيادة التغيير إلى فريق عمل متكامل يُعد أكثر فاعلية من الاعتماد على فرد واحد، وذلك لما يتميز به الفريق من تنوع في المهارات والخبرات، مما يتيح معالجة مختلف جوانب عملية التغيير بشكل أفضل.

ويزداد فريق التغيير فعالية عندما يضم أعضاء من داخل المنظمة وخارجها في آن واحد، حيث يساهم هذا الدمج في تحقيق التكامل بين المعرفة الداخلية بالمنظمة والخبرة الخارجية، خاصة في ظل تنوع القدرات والموارد المتاحة لكل طرف.

كما ينبغي أن يستند عمل فريق التغيير إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، أهمها:
الالتزام الكامل تجاه تحقيق أهداف التغيير.
الكفاءة والجدارة كعنصر أساسي لفعالية الفريق.
وجود هدف مشترك قائم على رؤية موحدة بين جميع الأعضاء (عليان، 2015)

الفرع الثاني: المشاركة

حيث تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، على افتراض أن العاملين ذوي كفاءة وأهلية للمشاركة، وتتم مشاركة العاملين في هذه العملية بأحد الشكلين الآتين:

أولاً: الشكل الأول

اتخاذ القرار الجماعي وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص، تعريف ودراسة المشكل وتعريفها ودراستها وتقوم أيضاً بتحديد بدائل الحلول، وإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى لدراسة هذه البدائل واختيار البديل (أي اتخاذ القرار مناسب لها)

ثانياً: الشكل الثاني

حل المشكل الجماعي وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق لأثر العمال لا يتوقف على اختيار البديل المناسب فقط وإنما ينطلق من دراسة المشكل في حد ذاته وجمع المعلومات عنه وتعريف المشكلة بدقة ومن ثم تقديم بدائل التصرف والحلول. (دنيا، 2014)

الفرع الثالث: التفويض

وتقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة لتحديد معالم التغيير المناسب، وهو ما يوجب عليهم الاضطلاع على معظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار البديل المناسب وبذلك يساهمون في اتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم. (زروقي، 2021)

الفرع الرابع: الاستشاريون من خارج المنظمة

تعتمد كثير من محاولات التطوير والتغيير على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين مثل المكاتب الاستشارية الادارية أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين. ومنه يمكن القول انه لا يمكن تفضيل طريقة عن أخرى حيث أن لكل طريقة إيجابيات وسلبيات خاصة بها، وانما يبقى الاختيار بينها مقرون على أساس طبيعة ونوع التغييرات التي يجب اجراؤها واحداثها. (يوسف، 2014)

المطلب الثالث: مراحل إدارة التغيير

يمر التغيير بمجموعة من مرحل تتمثل في:

الفرع الأول: الدراسة التشخيصية

عندما تكون المنظمة تعاني من مشكلة ما أو تحتاج للتغيير حيث أنه وربما في نفس الوقت قد تعمل المنظمة على اخفاء مشكلاتها بلوم البيئة التي حولها من عملاء أو مؤسسات حكومية أو التقنيات الموجودة حيث تكون المنظمة في هذه المرحلة لا تعترف أصلا بوجود المشكلة لذلك على المنظمة في هذه المرحلة أن تعمل على تطوير وتقديم المنظمة حيث تنطلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاثة محاور هي:

الانسان - نظم العمل - معدات وتسهيلات العمل

ومن ثم فان الدراسة التشخيصية التي تهدف الى التطوير التنظيمي لابد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات واحداث التغيير المطلوب، وذلك بالاستناد الى تحليل الظروف المحيطة الداخلية والخارجية من خلال (تحليل SWOT الفرص، المخاطر، نقاط القوة نقاط

الضعف) وذلك للمساعدة في تحليل العوامل التي تجعل التغيير لا مفر منه مقابل الوقاية منه والطاقات التي يمكن أن تعمل على تعزيز أو عرقلة التغيير . (إسماعيل، 2010)

الفرع الثاني: البحث والتحري

في هذه المرحلة تصل المنظمة الى نقطة الاعتراف بالحاجة للتغيير والاعتراف بأن طريقة عمل المنظمة تحتاج الى تغيير حيث تعمل على جمع المزيد من المعلومات وتقصي الحقائق والنظر الى وضعها وتحليل النظام الحالي والعمل على عقد الاجتماعات بطرح العديد من الأسئلة القائمة على التحدي والحكمة . (الهدى، 2016)

الفرع الثالث: التخطيط والاعداد والتنظيم والتنسيق

في هذه المرحلة يتم القيام بعمليات التخطيط والإعداد والتنظيم والتنسيق، إضافة إلى عقد الاجتماعات بهدف التشاور وتبادل الآراء والاستشارة، ثم الانتقال إلى وضع الخطط. ويُشترط في هذه الخطط أن تُبنى على مجموعة من الأسس والمبادئ، من أهمها:

- أن تكون الخطة واضحة ومحددة ومكتوبة ومعلنة، مع إمكانية مراجعتها عند الحاجة.
- أن تكون قابلة للتطبيق ضمن حدود الإمكانيات والتكاليف المتاحة.
- أن تتسم بالترابط والتكامل الداخلي بما يضمن تحقيق الهدف منها.
- أن تكون قابلة للقياس اعتمادًا على وحدات إنتاج وتكلفة وكمية محددة.
- أن تعتمد على معايير واضحة للإنتاج من حيث الكمية والنوعية.
- أن تكون محددة زمنيًا من حيث فترة التنفيذ. (إسماعيل، 2010، صفحة 114)

الفرع الرابع: مرحلة التنفيذ والتطبيق

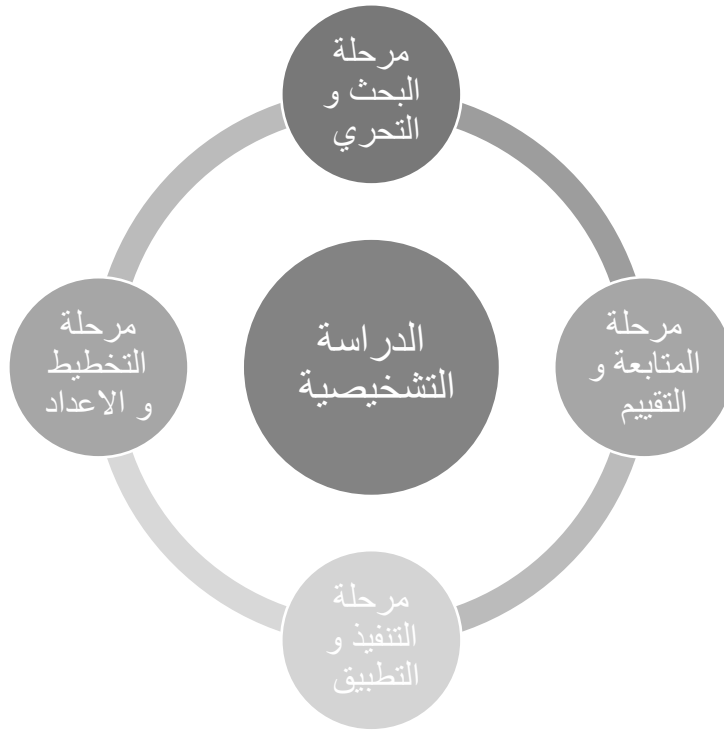
بعد الانتهاء من إعداد خطة التغيير، يتم الانتقال إلى مرحلة التنفيذ، حيث يتم أولاً توضيح الخطة للعاملين المكلفين بتطبيقها. ثم يتم اختبار جزء منها على نطاق محدود قبل تعميمها، وبعد ذلك يُبأشر تنفيذ التغيير بشكل تدريجي وعلى مراحل متتابعة.

وتشمل هذه المرحلة عنصرين أساسيين هما: التوقيت والنطاق، حيث يشير التوقيت إلى تحديد الوقت المناسب لإحداث التغيير، بينما يعبر النطاق عن حجم ومدى التغيير المطلوب تنفيذه. (الهدى، 2016، صفحة 78)

الفرع الخامس: المتابعة والتقييم

في هذه المرحلة يتم متابعة ما تم تنفيذه ومراقبته بشكل مستمر، مع إجراء مقارنة بين الأهداف المحددة والنتائج المحققة. كما تعمل الإدارة العليا، بالتعاون مع وكلاء التغيير، على تقييم مدى فعالية عملية التغيير ودرجة تحقيقها للأهداف المسطرة. (محمد، 2008)

الشكل (03): مراحل إدارة التغيير



من إعداد (إسماعيل، 2010)

المطلب الرابع: إستراتيجيات وابعاد إدارة التغيير التنظيمي

تعتبر عملية التغيير من أكثر العمليات تعقيدا وذلك لحساسية العملية ككل وتعلقها مع عنصر مهم وركيزة من ركائز المؤسسة والمتمثلة في الموارد البشرية لذلك وجب وجود إستراتيجيات تعمل ضمنها هذه العملية وتتمثل هذه الأخيرة في:

الفرع الأول: الاستراتيجيات إدارة التغيير

من أهم هذه الإستراتيجيات نجد:

أولاً: استراتيجية العقلانية الميدانية

تنطلق هذه الاستراتيجية من فكرة أن العائق الأساسي أمام التغيير يتمثل في الجهل وضعف المعرفة، وبالتالي فهي تعتبر أن التعليم والبحث العلمي والدراسات من أهم الوسائل الداعمة لنجاح التغيير. ومن هذا المنطلق، تعتمد المنظمات على برامج تدريبية تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الضرورية، إضافة إلى تشجيع الدراسات والأبحاث التي تدعم عملية التغيير وتوسع من فهمها.

ثانياً: استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة

تفترض هذه الاستراتيجية أن مقاومة التغيير لا ترجع بالضرورة إلى نقص المعلومات، وإنما إلى عدم الاقتناع به أو الخوف من نتائجه المحتملة، خاصة إذا كان يمس مصالح الأفراد أو قيمهم ومعتقداتهم. لذلك، تركز هذه الاستراتيجية على الإقناع والتوعية وبناء قناعة داخلية لدى الأفراد بأهمية التغيير وضرورته، مما يساعد على تقليل المقاومة وتسهيل عملية القبول. (الهدى، 2016)

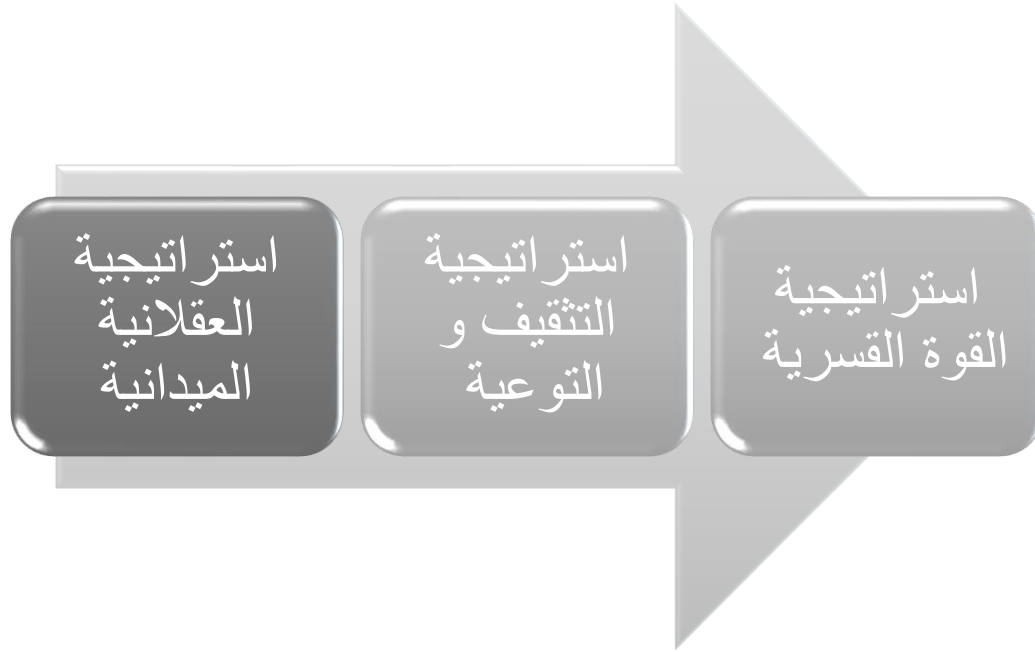
ثالثاً: استراتيجية القوة القسرية

تعتمد هذه الاستراتيجية على فرض التغيير باستخدام مختلف الوسائل والآليات التنظيمية، بما في ذلك العقوبات والجزاءات تجاه كل من يرفض الامتثال للتغيير. وتستخدم هذه المقاربة في بعض الحالات الخاصة أو الظروف الاستثنائية التي تتطلب سرعة في التنفيذ. ورغم فعاليتها في المدى القصير، إلا أنها قد تكون محدودة الأثر على المدى الطويل، لأنها لا تضمن قناعة الأفراد أو دعمهم المستمر للتغيير.

وبصفة عامة، لا توجد استراتيجية واحدة يمكن اعتبارها الأفضل في جميع الحالات، إذ إن اختيار الأسلوب المناسب يعتمد على طبيعة الوضع والظروف المحيطة. وغالباً ما يكون الدمج بين الاستراتيجيات

العقلانية الميدانية واستراتيجية التثقيف والتوعية هو الخيار الأكثر فعالية، مع إمكانية اللجوء إلى القوة القسرية عند الضرورة في مواجهة مقاومة شديدة للتغيير. (الحافظ، إدارة التغيير والتنمية التنظيمية، 2008)

الشكل (04): إستراتيجيات إدارة التغيير



المصدر: من إعداد (الحافظ، إدارة التغيير والتنمية التنظيمية، 2008)

الفرع الثاني: أبعاد إدارة التغيير

أولاً: التخطيط للتغيير

التخطيط للتغيير هو المرحلة الأولى والحاسمة في إدارة أي عملية تغيير ناجحة داخل المنظمات. يُعد التخطيط بمثابة خارطة الطريق التي تحدد الأهداف المراد تحقيقها، والإجراءات المطلوبة اتباعها، والموارد اللازمة توفيرها، والأطر الزمنية لتنفيذ كل نشاط. في التخطيط للتغيير، يقوم القائد أو فريق الإدارة بتقييم الوضع الحالي، وتحديد الفجوة بين الوضع الحالي

والمستقبلي، ومن ثم وضع خطة مفصلة تأخذ في الاعتبار المخاطر المحتملة وطرق مواجهتها. التخطيط الجيد يقلل من الارتباك أثناء التطبيق، ويضع أسسًا واضحة للمسؤوليات والمخرجات.

أنواع التخطيط للتغيير:

يمكن تصنيف التخطيط للتغيير داخل المؤسسات إلى عدة أنواع، أهمها:

- **التخطيط الاستراتيجي للتغيير:** ويرتبط بالرؤية طويلة المدى للمؤسسة، ويحدد الاتجاه العام للتغيير وأهدافه الكبرى .
 - **التخطيط التكتيكي:** يترجم الأهداف الاستراتيجية إلى خطط متوسطة المدى أكثر تفصيلاً .
 - **التخطيط التشغيلي:** يركز على الإجراءات اليومية والعملية لتنفيذ التغيير على أرض الواقع .
- (إسماعيل، 2010)

مراحل التخطيط للتغيير:

يمر التخطيط لعملية التغيير بعدة مراحل متسلسلة، من أهمها:

1. **تحليل الوضع الحالي:** دراسة الوضع التنظيمي القائم وتشخيص نقاط القوة والضعف .
2. **تحديد الحاجة للتغيير:** تحديد الفجوة بين الوضع الحالي والمستقبلي المطلوب .
3. **تحديد الأهداف:** صياغة أهداف واضحة وقابلة للقياس للتغيير .
4. **تصميم خطة التغيير:** وضع خطوات تنفيذية مفصلة تشمل الأنشطة والموارد والجدول الزمني .
5. **تقييم المخاطر:** تحديد العوائق المحتملة مثل مقاومة التغيير واقتراح حلول لها . (إسماعيل، 2010)

من أهم مكونات التخطيط:

يتكون التخطيط للتغيير من عدة عناصر أساسية، أهمها:

- أ. تحليل البيئة الداخلية والخارجية لفهم الظروف المحيطة بالمؤسسة.
- ب. تحديد الأهداف الاستراتيجية للتغيير بما يتماشى مع رؤية المؤسسة.
- ج. إعداد خطة زمنية واضحة تحدد مراحل التنفيذ بدقة.
- د. تحديد الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لضمان نجاح التغيير.
- هـ. توزيع المسؤوليات والأدوار بين مختلف الفاعلين في المؤسسة. (عمر، 2011)

أهمية وفوائد التخطيط للتغيير:

يُعتبر التخطيط للتغيير عنصراً حاسماً في نجاح أي عملية تحول تنظيمي، حيث يحقق عدة فوائد، من أبرزها:

- تقليل مقاومة العاملين للتغيير من خلال وضوح الرؤية .
- تحسين التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة .
- رفع كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر .
- تسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء التنفيذ .
- ضمان الانتقال المنظم والفعال نحو الوضع الجديد .(عمر، 2011)

ثانياً: الاتصال

الاتصال هو العمود الفقري لنجاح إدارة التغيير. فهو يُمثل عملية نقل المعلومات من الإدارة إلى الموظفين والعكس، بهدف توضيح سبب التغيير، وما هي آثاره، وما الأثر المتوقع من كل فرد. الاتصال الصحيح يحد من الشائعات، ويقلل من المقاومة، ويطمئن الموظفين حول مصيرهم ومستقبل العمل.

أهم أهداف الاتصال أثناء التغيير:

- توصيل رؤية التغيير وأهدافه بوضوح

- الاستماع لمخاوف العاملين
- تقديم تحديثات منتظمة حول سير التغيير (عمر، 2011)

أنواع الاتصال:

يمكن تصنيف الاتصال داخل المؤسسة خلال عملية التغيير إلى عدة أنواع، من أهمها:

- **الاتصال الرسمي:** ويتم عبر القنوات الرسمية مثل الاجتماعات، المذكرات الإدارية، البريد الإلكتروني، والتقارير .
 - **الاتصال غير الرسمي:** ويشمل التفاعلات اليومية بين العاملين، والتي تلعب أثرا في تشكيل الانطباعات حول التغيير .
 - **الاتصال العمودي:** بين الإدارة العليا والموظفين (من أعلى إلى أسفل أو العكس) .
 - **الاتصال الأفقي:** بين الموظفين في نفس المستوى التنظيمي لتعزيز التنسيق وتبادل المعلومات .
- (عمر، 2011)

مراحل الاتصال:

يمر الاتصال في عملية إدارة التغيير بعدة مراحل متكاملة، وهي:

1. **مرحلة الإعداد:** يتم فيها توضيح الحاجة إلى التغيير وأسبابه .
2. **مرحلة التنفيذ:** يتم خلالها شرح خطوات التغيير وآليات تطبيقه بشكل مستمر .
3. **مرحلة المتابعة:** يتم فيها تقديم التغذية الراجعة ومعالجة الانشغالات والاستفسارات .
4. **مرحلة التثبيت:** يتم تعزيز الاتصال لترسيخ التغيير وضمان استقراره داخل المؤسسة . (إسماعيل،

(2010)

مكونات الاتصال الفعال:

يتطلب الاتصال الناجح خلال إدارة التغيير توفر مجموعة من العناصر الأساسية، أهمها:

- أ. وضوح الرسالة المتعلقة بالتغيير وأهدافه.
- ب. اختيار القنوات المناسبة لنقل المعلومات داخل المؤسسة.
- ج. الاستمرارية في الاتصال خلال جميع مراحل التغيير.
- د. التغذية الراجعة لضمان فهم الموظفين واستيعابهم للتغيير.
- هـ. الشفافية في نقل المعلومات لتقليل الشائعات والمقاومة. (إسماعيل، 2010)

أهمية وفوائد الاتصال:

يلعب الاتصال أثراً محورياً في نجاح عملية التغيير، حيث يحقق عدة فوائد، من أبرزها:

- تقليل مقاومة التغيير من خلال توضيح أهدافه ومبرراته .
- تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين .
- تحسين فهم العاملين لمراحل التغيير ومتطلباته .
- تسهيل عملية التنسيق بين مختلف المصالح داخل المؤسسة .
- دعم المشاركة الإيجابية للعاملين في عملية التحول. (عمر، 2011)

ثالثاً: مشاركة العاملين

يُعد إشراك الموظفين في عملية التغيير أحد أهم عوامل النجاح. فالموظفون الذين يشاركون في تصميم وتنفيذ التغيير يشعرون بالانتماء، ويقل لديهم مستوى المقاومة، ويزداد التزامهم بالنتائج المرجوة. وتشمل المشاركة إجراء اجتماعات استشارية، تشكيل فرق عمل مشتركة، استبيانات رأي، والاستفادة من خبرات الموظفين في تطوير الإجراءات الجديدة.

أنواع مشاركة

يمكن تصنيف مشاركة العاملين في التغيير إلى عدة أشكال، أهمها:

- المشاركة في اتخاذ القرار :من خلال إشراك الموظفين في صياغة القرارات المتعلقة بالتغيير .
 - المشاركة الاستشارية :عبر استشارة العاملين وأخذ آرائهم دون أن يكون لهم القرار النهائي .
 - المشاركة التنفيذية :حيث يساهم الموظفون في تنفيذ خطط التغيير على أرض الواقع .
 - المشاركة التطوعية :وهي مبادرة العاملين بتقديم أفكار واقتراحات لتحسين عملية التغيير .
- (الحافظ، إدارة التغيير والتنمية التنظيمية، 2008)

مراحل مشاركة:

تمر مشاركة العاملين بعدة مراحل متكاملة، وهي:

1. مرحلة الإعداد :يتم فيها إشراك الموظفين في فهم أسباب التغيير وأهدافه .
2. مرحلة التخطيط :يتم فيها استشارة العاملين وأخذ آرائهم واقتراحاتهم .
3. مرحلة التنفيذ :يشارك الموظفون في تطبيق التغيير على أرض الواقع .
4. مرحلة التقييم :يتم فيها تقييم مدى نجاح التغيير بمساهمة العاملين .(الكريم، 2022)

مكونات مشاركة:

تتكون مشاركة العاملين في عملية التغيير من عدة عناصر أساسية، أبرزها:

- أ . إتاحة الفرصة للتعبير عن الآراء والمقترحات.
- ب . إشراك الموظفين في صنع القرار المرتبط بالتغيير.
- ج . تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين مختلف الفئات.
- د . توفير بيئة تنظيمية داعمة للمشاركة.
- هـ . الاعتراف بمساهمات العاملين وتحفيزهم على الاستمرار.

أهمية وفوائد مشاركة:

تُعتبر مشاركة العاملين عنصراً محورياً في نجاح التغيير، حيث تحقق العديد من الفوائد، من أهمها:

- تقليل مقاومة التغيير داخل المؤسسة .
- تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى الموظفين .
- تحسين جودة القرارات الإدارية المرتبطة بالتغيير .
- رفع مستوى الرضا الوظيفي والتحفيز .
- تسهيل عملية تطبيق الأنظمة الجديدة خاصة الرقمية منها . (الجندي ك.، 2018)

رابعاً: دعم القيادة للتغيير

دعم القيادة يُعد من أهم أبعاد إدارة التغيير. القائد ليس مجرد مدير بل هو محفز ومرشد، يدفع الفريق نحو رؤية جديدة ويضع ثقته في قدرات العاملين. دعم القيادة ينعكس من خلال توفير الموارد، وتقديم القدوة، واتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب، ومراقبة الأداء. القادة الفعالون هم من يوضحون الأسباب والدوافع للتغيير، ويثبتون التزامهم أمام الفريق، وبالتالي يعززون ثقته في العملية برمتها.

أنواع دعم القيادة:

يمكن تصنيف دعم القيادة في سياق إدارة التغيير إلى عدة أشكال، أهمها:

- **الدعم الاستراتيجي:** ويتمثل في وضع رؤية واضحة للتغيير وتحديد اتجاهاته الكبرى .
- **الدعم التنظيمي:** ويشمل إعادة هيكلة العمل وتوفير الإطار التنظيمي المناسب للتغيير .
- **الدعم المادي والتقني:** من خلال توفير الموارد المالية والتجهيزات التكنولوجية اللازمة .
- **الدعم البشري والتحفيزي:** عبر تشجيع الموظفين وتحفيزهم على تبني التغيير .

مراحل دعم القيادة أثناء التغيير:

يمر دعم القيادة بعدة مراحل مترابطة خلال عملية التغيير، وهي:

1. مرحلة التهيئة: حيث تعمل القيادة على تهيئة المؤسسة نفسيًا وتنظيميًا للتغيير .
2. مرحلة التخطيط: يتم فيها تحديد الرؤية والأهداف ووضع استراتيجية التغيير .
3. مرحلة التنفيذ: تقوم القيادة بأثر فعال في متابعة التطبيق ومعالجة المشكلات .
4. مرحلة التثبيت: يتم تعزيز التغيير وضمان استمراريته داخل المؤسسة .

مكونات دعم القيادة:

يتكون دعم القيادة في إدارة التغيير من مجموعة عناصر أساسية، أهمها:

- أ وضوح الرؤية القيادية للتغيير .
- ب اتخاذ قرارات حاسمة في الوقت المناسب .
- ج توفير الموارد البشرية والمادية والتقنية .
- د الاتصال المستمر مع العاملين .
- هـ تحفيز الموظفين ودعمهم معنويًا ومهنيًا .

أهمية وفوائد دعم القيادة:

يُعتبر دعم القيادة عنصرًا حاسمًا في نجاح التغيير، حيث يحقق عدة فوائد، من أبرزها:

- تعزيز الثقة في عملية التغيير داخل المؤسسة .
- تقليل مقاومة العاملين للتغيير .
- تسريع عملية تطبيق الأنظمة الجديدة .
- ضمان التنسيق بين مختلف مستويات المؤسسة .
- رفع فرص نجاح واستدامة التغيير على المدى الطويل .(دربال، 2020)

خامسا: التدريب

التدريب والتحفيز يُمثّلان البعد البشري الأهم في أي عملية تغيير. التدريب يعمل على تزويد العاملين بالمهارات والمعارف التي يحتاجونها للتكيف مع العمليات الجديدة، بينما يعمل التحفيز على تعزيز سلوكيات إيجابية وتشجيع الأداء العالي. التدريب يمكن أن يكون على شكل دورات، برامج تعليمية، ورش عمل، أو تدريب فعلي في مواقع العمل. أما التحفيز فيمكن أن يكون معنوي (تقدير وظيفي) أو مادي (حوافز مالية). (بوبكر، 2017)

أنواع التدريب في إدارة التغيير:

يمكن تصنيف التدريب في سياق التغيير إلى عدة أنواع، أهمها:

- **التدريب التمهيدي:** ويهدف إلى تعريف الموظفين بأهداف التغيير وأهميته.
- **التدريب التقني:** يركز على تعليم استخدام الأنظمة الإلكترونية والتقنيات الحديثة.
- **التدريب المستمر:** يتم بشكل أثري لضمان تطوير المهارات وتحديثها.
- **التدريب أثناء العمل:** ويكون من خلال المرافقة والتطبيق العملي داخل بيئة العمل.

مراحل التدريب خلال التغيير:

يمر التدريب في إطار إدارة التغيير بعدة مراحل متكاملة، وهي:

1. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** من خلال معرفة الفجوات في مهارات العاملين.
2. **تصميم البرامج التدريبية:** بما يتناسب مع متطلبات التغيير.
3. **تنفيذ التدريب:** عبر دورات وورش عمل وتطبيقات عملية.
4. **تقييم فعالية التدريب:** لقياس مدى استفادة الموظفين وتحسين الأداء. (بوبكر، 2017)

مكونات التدريب:

يتكون التدريب من مجموعة عناصر أساسية، أبرزها:

أ تحديد الأهداف التدريبية بدقة.

ب اختيار المحتوى التدريبي المناسب للتغيير.

ج توفير الوسائل والأساليب التدريبية الحديثة.

د تأهيل المدربين ذوي الكفاءة والخبرة.

ه متابعة وتقييم نتائج التدريب بشكل مستمر.

أهمية وفوائد التدريب:

يُعتبر التدريب عنصرًا حيويًا في نجاح التغيير، حيث يحقق عدة فوائد، من أهمها:

- تسهيل عملية التكيف مع الأنظمة الجديدة .
- رفع كفاءة وأداء العاملين داخل المؤسسة .
- تقليل مقاومة التغيير الناتجة عن نقص المعرفة .
- تحسين جودة استخدام الأنظمة الإلكترونية .

دعم الابتكار وتطوير أساليب العمل. (بوبر، 2017)

المطلب الخامس: عوامل نجاح وفشل التغيير

يرتبط التغيير كغيره من العمليات بعوامل عديدة تحدد نجاحه وفشله من بين هذه العوامل نجد:

عوامل نجاح إدارة التغيير:

أ الإلمام بثقافة المؤسسة وتحديد مستويات التغيير الملائمة لها.

ب ضرورة توفر التزام قوي وقيادة كفؤة يتم اختيارها من بين أفضل الكفاءات الإدارية.

ج توافق خصائص ومهارات القائمين على التغيير مع طبيعة المؤسسة واستراتيجياتها.

د اعتماد نظام حوافز يدعم الإبداع ويشجع المبادرات المبتكرة ويؤمن الإنجازات المتميزة، مع اختيار أفراد إيجابيين داعمين للتغيير.

ه تمكين العاملين من خلال منحهم صلاحيات مناسبة وتنمية مهاراتهم واتجاهاتهم نحو الابتكار. (عمر،

2011)

و توفر الدعم المستمر من الإدارة لضمان استمرارية التغيير.

ز تهيئة مناخ تنظيمي داعم لا يعارض التغيير ولا يقاومه.
ح امتلاك خبراء ووكلاء التغيير مهارات فكرية وفنية مرتبطة بعملية التغيير سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها.
ط بناء رؤية مشتركة واضحة بين جميع أفراد المنظمة.
ي تشخيص أسباب التغيير وتحليل المشكلات المرتبطة به بأسلوب علمي لمعالجة مقاومة التغيير.
ك توفير الموارد البشرية والمادية والتقنية اللازمة لدعم تنفيذ التغيير وتوضيح نتائجه الإيجابية.
ل تعزيز مبدأ المشاركة وتقوية قنوات الاتصال بين مختلف الأطراف المعنية بالتغيير. (الحمد، 2013)

الفرع الثاني: عوامل فشل إدارة التغيير

أ غياب الوعي بأهمية وضرورة التغيير لدى العنصر البشري.
ب ضعف القدرة على التخطيط والتوجيه وقيادة جهود التغيير.
ج نقص الموارد، خاصة الموارد البشرية المؤهلة القادرة على استيعاب التغيير.
د عدم انسجام التغيير مع ثقافة المنظمة.
ه جمود القواعد والإجراءات والهياكل التنظيمية.
و ارتفاع مستوى الرسمية داخل المنظمة.
ز محدودية التكنولوجيا المتاحة أو صعوبة الحصول عليها، إضافة إلى ضعف وسائل الاتصال. (بوبكر، 2017)

المبحث الثالث: نماذج التغيير

اهتم الباحثون بوضع نماذج عديدة لتفسير وتحديد خطوات تضبط عملية التغيير وذلك راجع لإدراكهم العميق بأن هذه العملية لا تتم بصورة عشوائية بل تحتاج مسار منهجي وذلك للقيام بها بطريقة صحيحة تضمن تحقيق المؤسسة لأهدافها ومن بين هذه النماذج نجد:

المطلب الأول: نموذج كيرت لوين

يُعد نموذج كيرت لوين من أقدم النماذج النظرية التي تناولت تفسير عملية التغيير داخل المنظمات، حيث يقوم على ثلاث مراحل متتابعة تُستخدم لتطبيق التغيير بشكل منظم ومتكامل.

مرحلة التهيئة (إذابة الجليد)

تشمل هذه المرحلة العمل على تفكيك وإزالة القيم والعادات والاتجاهات والسلوكيات السائدة لدى الأفراد، بهدف خلق شعور لديهم بضرورة التغيير والحاجة إلى تبني أساليب جديدة. إذ لا يمكن اكتساب أفكار وممارسات حديثة دون التخلي عن الأنماط القديمة. ويتم ذلك من خلال إبراز أوجه القصور في الأداء، مثل انخفاض الإنتاجية أو تراجع الأرباح، والاعتراف بوجود مشكلات حقيقية داخل المنظمة، إضافة إلى مقارنة وضعها بمؤسسات أخرى أكثر تطوراً.

وتؤدي هذه المقارنات إلى تكوين صورة سلبية عن الوضع الحالي في أذهان العاملين، مما يدفعهم إلى الاقتناع بضرورة التغيير. ومع تزايد هذا الإدراك، يتحول التغيير إلى مطلب أساسي، ويبدأ العاملون في البحث عن حلول عملية لتحسين الأداء، من خلال تبني أفكار جديدة ووضع خطط مناسبة لمعالجة الاختلالات القائمة.

مرحلة التغيير

بعد الانتهاء من تشخيص الوضع القائم، تنتقل المنظمة إلى مرحلة تنفيذ التغيير، حيث يتم تشكيل فريق عمل متجانس يتبنى نفس الأهداف والتوجهات من أجل تطبيق الإصلاحات المطلوبة. وتشمل هذه التغييرات إدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي، مثل حذف بعض الوحدات أو دمجها، وقد تمتد لتشمل إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين العاملين، أو تبني قيم تنظيمية جديدة، أو إدخال تكنولوجيا حديثة وأساليب عمل متطورة.

ويحذر لوين من التسرع في تنفيذ التغيير بشكل مفاجئ أو سريع، لأن ذلك قد يؤدي إلى مقاومة قوية من قبل الأفراد، خاصة إذا لم يتم التخلص من الوضع السابق بشكل تدريجي. كما قد تصاحب هذه المرحلة حالة من الارتباك وعدم الوضوح، إلى جانب مشاعر مختلطة تجمع بين الأمل في التحسن والخوف من المجهول.

مرحلة التثبيت (إعادة التجميد)

تُعتبر هذه المرحلة بترسيخ ما تم تحقيقه من تغييرات، من خلال دمج المهارات والأفكار والسلوكيات الجديدة في الممارسات اليومية للعاملين. وتهدف إلى تثبيت التغيير وضمان استمراريته، وذلك عبر منح الأفراد الفرصة لتطبيق السلوكيات الجديدة، مع تعزيز الجوانب الإيجابية منها حتى تصبح عادة راسخة. وتُعتبر هذه المرحلة بمثابة مرحلة جني ثمار التغيير، حيث يتم الحفاظ على المكاسب المحققة وتحويلها إلى جزء من ثقافة المنظمة. كما يتطلب الأمر دعمًا مستمرًا من الإدارة من خلال التدريب والتحفيز وتشجيع المبادرات المرتبطة بالتغيير. ومع ذلك، قد تواجه المنظمة بعض الصعوبات أو التحديات غير المتوقعة أثناء التطبيق، مما يستدعي التعامل معها بحكمة وتدرج لضمان استقرار التغيير واستمراريته. (عليان، 2015)

المطلب الثاني: نموذج (Adkar)

يُنسب هذا النموذج إلى شركة Prosci ، وقد طوّره Jeff Hiatt ، حيث يؤكد على ضرورة أن تراعي قيادة التغيير المرور عبر خمس مراحل أساسية لضمان نجاح عملية التغيير وتحقيق أهدافها. ويرتكز هذا النموذج على فكرة أن الوعي والرغبة يمثلان نقطة الانطلاق لأي تغيير تنظيمي .

أ. الوعي: (Awareness)

يتمثل في إدراك كل من القيادات والعاملين لمدى الحاجة إلى التغيير التنظيمي، وفهم الأسباب الدافعة إليه، وما يمكن أن يحققه من نتائج إيجابية، إضافة إلى أثره في معالجة المشكلات والاختلالات القائمة داخل المنظمة.

ب. الرغبة: (Desire)

لا يكفي إدراك أهمية التغيير، بل يجب أن يترافق ذلك مع وجود رغبة حقيقية لدى الأفراد في دعمه والمشاركة فيه، إلى جانب توفر الحافز والاستعداد لتحمل مسؤوليات تنفيذ متطلباته والالتزام بخطته.

ج. المعرفة: (Knowledge)

يبقى كل من الوعي والرغبة غير كافيين ما لم يُدعمَا باكتساب المعرفة اللازمة، حيث ينبغي على الأفراد الذين أدركوا أهمية التغيير وتبنّوه أن يمتلكوا معارف علمية وتخصصية تمكنهم من تطبيقه بشكل صحيح وتحويله إلى ممارسات عملية وفق أسس منهجية واضحة.

د. القدرة: (Ability)

لا تقتصر أهمية المعرفة على فهمها فقط، بل يجب تحويلها إلى مهارات وسلوكيات عملية، بحيث يتمكن الأفراد من تطبيقها فعليًا في بيئة العمل، واستبدال الممارسات التقليدية بأساليب جديدة أكثر فعالية، وهو ما يتطلب توفر الكفاءة والقدرة على التنفيذ.

هـ. التعزيز: (Reinforcement)

بعد انتقال الأفراد إلى مرحلة التطبيق، يصبح من الضروري دعم السلوكيات الجديدة والمحافظة عليها، وذلك من خلال ترسيخها ومتابعة الالتزام بها، حتى لا يكون التغيير مؤقتًا، ويعود الأفراد إلى أنماطهم السابقة.

ومن خلال الالتزام بهذه المراحل الخمس، يساهم نموذج (ADKAR) في تقليل مقاومة التغيير، ويجعل عملية تنفيذه أكثر قابلية للنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة. (الجندي، 2018)

المطلب الثالث: نموذج جون كوتر

يرى جون كوتر أن إحداث التغيير يتم عبر ثلاث مراحل رئيسية تتضمن ثماني خطوات مترابطة يمكن عرضها كما يلي:

أولاً: مرحلة تهيئة مناخ المؤسسة للتغيير

تتمثل هذه المرحلة في خلق مستوى مناسب من الحافزية لدى العاملين، والعمل على إعداد بيئة تنظيمية مهيأة لتقبل التغيير المزمع تطبيقه، حتى يصبح واقعًا ملموسًا يدرك الجميع أهميته. وتشمل هذه المرحلة ثلاث خطوات:

أ. تعزيز الإحساس بالحاجة إلى التغيير:

في هذه الخطوة يعمل قادة التغيير على ترسيخ شعور قوي لدى العاملين بضرورة التغيير، وذلك من خلال رفع مستوى الدافعية لديهم وإبراز أهمية التحول المطلوب. ويتطلب ذلك تقليل مشاعر الخوف والقلق

والتدمير والغضب والشك التي قد تنشأ نتيجة توقعات العاملين لما قد يصاحب التغيير من آثار سلبية أو مخاطر محتملة.

ب. تشكيل فرق قيادة التغيير وإعدادها:

يتم هنا اختيار القيادات التي ستتولى توجيه عملية التغيير، حيث يعتمد نجاح هذه الفرق على مدى اقتناع أعضائها بالتغيير وحماسهم لتنفيذه. ولتحقيق ذلك، ينبغي أن يتصف أعضاء هذه الفرق بما يلي:

1. امتلاك فهم عميق لطبيعة التغيير وأسبابه وطرق تنفيذه.
2. تقديم نموذج يُحتذى به في السلوك الإيجابي الذي يُراد ترسيخه.
3. تحمل المسؤولية عن النتائج المتوقعة والاستعداد للمساءلة عنها.

ج. بلورة رؤية واضحة للتغيير:

تتضمن هذه الخطوة صياغة رؤية مستقبلية واضحة وقابلة للتحقيق، تُعبّر عن السلوكيات والممارسات التي يُراد الوصول إليها داخل المؤسسة، مع تحديد الأساليب والاستراتيجيات التي تساعد على تحويل هذه الرؤية إلى واقع عملي. كما ينبغي أن تكون هذه الرؤية دقيقة بما يكفي لوضع أدوات تقييم مناسبة لقياس مدى التقدم في تنفيذها.

ثانيًا: مرحلة التمكين والإحاطة بكافة جوانب المؤسسة

تهدف هذه المرحلة إلى إشراك جميع العاملين في تحقيق أهداف التغيير، من خلال أثر فرق القيادة، وتشمل ثلاث خطوات أساسية:

أ. الاتصال الفعال لتحقيق الأهداف:

يتعين على قادة التغيير إيصال رسائل واضحة ومباشرة وصادقة إلى جميع العاملين، تتعلق بطبيعة التغيير وأهدافه، وذلك بهدف بناء الثقة وتعزيز الالتزام الجماعي نحو تحقيق الرؤية المستقبلية.

ب. تمكين العاملين من التطبيق الفعلي للتغيير:

تقتضي هذه الخطوة تزويد العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة، وتوفير الإمكانيات التي تساعد على تنفيذ التغيير، مع إزالة العوائق التي قد تعترض طريقهم. ويتم ذلك من خلال تطوير برامج عمل جديدة، وتصميم أساليب أكثر فعالية، ومعالجة العمليات غير الكفؤة وتعديلها بما يخدم أهداف التغيير.

ج. تحقيق إنجازات قصيرة المدى:

يركز قادة التغيير هنا على تحقيق نتائج ملموسة في وقت قصير، وذلك لتعزيز الثقة في مسار التغيير وإظهار التقدم المحقق، مما يدعم استمرار الجهود ويشجع العاملين على مواصلة الانخراط في العملية.

ثالثًا: مرحلة تنفيذ التغيير وتدعيمه

تؤكد هذه المرحلة على ضرورة ترسيخ التغيير وجعله مستمرًا وثابتًا داخل المنظمة، بحيث يصبح جزءًا من ثقافتها التنظيمية، وذلك من خلال دعم الإنجازات المحققة وتعزيزها. وتشمل هذه المرحلة خطوتين:

أ. الاستمرار في العمل دون توقف:

تعد هذه الخطوة حاسمة لضمان استمرار جهود التغيير، حيث يتوجب على فرق القيادة مواصلة العمل بجدية، ومتابعة التقدم بشكل دقيق، مع تجنب إعلان النجاح النهائي قبل استكمال جميع مراحل التغيير وتنفيذ الرؤية بالكامل.

ب. تدعيم التغيير وترسيخه:

في هذه الخطوة النهائية، ينبغي على القادة أن يكونوا قدوة في تبني السلوكيات الجديدة، والعمل على تعزيزها لدى الآخرين، وتشجيع الالتزام بها، واتخاذ القرارات في ضوءها، حتى تصبح جزءًا أصيلاً من ثقافة المؤسسة وأسلوب عملها. (علي، 2015)

المطلب الرابع: نموذج Carnall

يعتبر نموذج Carnall في حقل التغيير الاستراتيجية التنظيمي من النماذج المعتمدة لدراسة المؤثرات الرئيسية على طبيعة التغيير التنظيمي، حيث تتعلق هذه المؤثرات بعمق وحجم وتعقد التغيير كما يوضح شكله فإن أي تغيير يتطلب إعداد استراتيجية لهذا التغيير، كما أن التشخيص التنظيمي للاستراتيجي Strategic Organization Diagnosis المتمثل بالقدرة على التغيير يتطلب القيام بقياس أداء وقدرات المنظمة بالمقارنة مع المنافسين، حيث أن عملية التشخيص تبين قدرة المنظمة على التغيير والتحسين. كما أن التغيير يؤدي إلى إما إلى تغييرات محددة كتقديم نظام معلومات جديد، (Carnall, 2003) أو تقديم سلعة جديدة أو إنشاء مصنع جديد على مستوى الوحدة في التنظيم، أو التغييرات العامة لإعادة الهندسة والجودة الشاملة وبرامج التصنيع المرتكز على الوقت، أو الاستراتيجيات المعتمدة

على الوقت لتطوير المنتجات، أو تفويض وإعادة الهيكلة، أو تطبيق برامج التغيير الثقافي على مستوى المنظمة. أما الائتلافات والمشاريع المشتركة فهي تمثل تغييرات واسعة على مستوى تنظيمات متعددة ويبرز التغيير الثقافي Culture Change في الشكل على نحو منفرد لأهمية الثقافة المؤسسية على استراتيجيات التغيير. (عليان، 2015)

المبحث الرابع: مقاومة التغيير

عند الحديث عن التغيير فإن أكبر تحدي يطرح في أذهاننا هو مقاومة التغيير الناتجة عن مشاعر القلق وعدم اليقين والضبابية لدى العمال والذي قد ينتج عنه مقاطعة للتغيير أو إبطاء ومنع حدوثه وهذا راجع لخوف العمال من اضطراب الأدوار أو فقدان المكانة والمزايا أو حتى التخلي عن أساليب العمل المعتادة لذلك فإن نجاح التغيير مرتبطاً طردياً مع القدرة الحسنة على فهم أسباب المقاومة التعامل الأمثل معها من خلال الاتصال القيادية والمشاركة.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير

يدرك علماء الإدارة ومفكروها بأن مقاومة التغيير ترتبط بالطبيعة البشرية، وبالتالي فإن هذه المقاومة يمكن أن تحدث في أي مكان وزمان، فالإنسان بطبعه لا يحب تغيير الواقع الذي اعتاد عليه كما أنه يكره التغيير وهذا الموقف له ما يبرره عنده، ويعزى ذلك لعدة عوامل منها: الخوف من التغيير نفسه وعدم الرغبة في تعلم أمور جديدة تتطلبها عملية التغيير وكذلك الخوف من فقدان مزايا خاصة كانت متوفرة للموظف أو الإداري. (ناصر، د.عريقات، و د.المعاني، 2013، صفحة 268)

ونذكر من تعريفاته:

مقاومة التغيير وتعني امتناع الأفراد عن تغييره وعدم الامتثال له بدرجة مناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم . (حمزة و صغيري ، 2024)

يُعد **Zandfer** من أوائل الباحثين الذين تناولوا ظاهرة مقاومة العاملين للتغيير، حيث عرّفها بأنها سلوك يهدف إلى حماية الفرد من الآثار الناتجة عن تغيير فعلي أو حتى متوقع.

كما عرّف كل من **Zaltman and Duncan** مقاومة التغيير على أنها أي سلوك يسعى إلى الإبقاء على الوضع القائم والدفاع عنه في مواجهة محاولات التغيير.

ويرى كل من **Folger and Skarlicki** أن مقاومة التغيير تمثل سلوكًا يتجه نحو معارضة وعرقلة الافتراضات السائدة وأنماط التفاعل والعلاقات القائمة داخل المنظمة. (بسة و يوسف، 2021)

أما **حريم** فقد اعتبر مقاومة التغيير استجابة سلوكية وعاطفية تنشأ نتيجة إدراك تهديد حقيقي أو متوقع يطال أساليب العمل المعتمدة. (عليان، 2015، صفحة 303)

من جانب آخر، قامت **Piderit** بتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بمقاومة التغيير، وخلصت إلى أن هذه الظاهرة يمكن تفسيرها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية.

يتمثل البعد الأول في الجانب الإدراكي، حيث ترتبط المقاومة بطريقة تفكير الفرد وما يحمله من معتقدات وأفكار حول التغيير.

أما البعد الثاني فهو العاطفي، إذ تظهر المقاومة في شكل مشاعر مثل القلق والتوتر والإحباط المصاحبة لعملية التغيير.

في حين يتمثل البعد الثالث في السلوك، حيث تتجسد المقاومة في ردود أفعال عملية قد تأخذ شكل معارضة صريحة أو ضمنية للتغيير.

وترى هذه الباحثة أن أي تعريف لمقاومة التغيير لا يأخذ بعين الاعتبار هذه الأبعاد الثلاثة يُعد تعريفًا ناقصًا. (عليان، 2015، الصفحات 296-300)

تعريف شامل:

أنها مجموعة من السلوكيات والمواقف التي يُبديها الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة رفضًا أو تحفظًا تجاه التغييرات المقترحة، نتيجة الخوف من المجهول، أو فقدان المصالح، أو عدم الثقة في نتائج التغيير. وتظهر هذه المقاومة في شكل رفض صريح أو ضمني، مثل انخفاض الأداء أو التردد في التكيف مع الأساليب الجديدة. وتُعد مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية ترافق مختلف عمليات التغيير التنظيمي، غير أن إدارتها بفعالية من خلال الاتصال، والتدريب، والمشاركة، تساهم في تقليل حدتها وتحويلها إلى عنصر إيجابي يدعم نجاح التغيير داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير

لقد تناول العديد من الباحثين أسباب مقاومة الأفراد لعملية التغيير، ولقد ركز بعضهم على جوانب دون ما أخرى، ولهذا يمكن إجمالها وفقاً لأبعاد وأسباب معينة وهي:

الفرع الأول: أسباب نفسية

تتمثل الأسباب النفسية لمقاومة التغيير في الخوف من المجهول وما قد يحمله المستقبل من غموض، حيث يميل الأفراد بطبيعتهم إلى التمسك بالأوضاع المألوفة التي توفر لهم شعوراً بالاستقرار والراحة، ويتجنبون التغيير لما قد يفرضه من ظروف جديدة غير معتادة. فاستمرار الأوضاع على حالها يجعلها أكثر انسجاماً ويسهل على الأفراد التعامل معها دون تعقيد.

ويشير السعيد إلى أن مقاومة التغيير تعود في جانب كبير منها إلى خوف الموظفين من المستقبل وتمسكهم بما هو مألوف، نظراً لصعوبة التنبؤ بنتائج التغيير، مما يدفعهم إلى القلق من احتمال عدم تحقيق نتائج إيجابية أو مفيدة.

الفرع الثاني: أسباب تنظيمية سياسية

ترتبط هذه الأسباب باحتمال حدوث اختلالات في التوازن التنظيمي نتيجة التغيير، خاصة فيما يتعلق بالمراكز الوظيفية ومواقع النفوذ داخل المنظمة. ففي كثير من الأحيان يتم استهداف العناصر المؤثرة التي يمكن أن تدعم التغيير، إما بتحييدها أو دفعها إلى معارضته، مما يؤدي إلى نشوء تكتلات داخل المؤسسة، حيث تمثل كل مجموعة تياراً يدافع عن مصالحه ويقف في مواجهة التيارات الأخرى.

وقد يتحول هذا التنافس إلى صراع تنظيمي، ثم يتطور إلى نزاع داخلي إذا لم تتم إدارته بفعالية، وهو ما يؤدي إلى إضعاف مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة. ومن ثم، فإن مقاومة التغيير قد تنبع من اعتبارات سياسية تهدف إلى الحفاظ على توازنات القوة القائمة، وصيانة التحالفات التنظيمية، والاحتفاظ بسلطة اتخاذ القرار.

الفرع الثالث: أسباب تنظيمية موضوعية

تتعلق هذه الأسباب بتخوف الأفراد من أن التغيير المقترح لا يقابله استعداد تنظيمي كافٍ لتنفيذه، حيث يعتقد البعض أن التغيير قد لا يخدم مصلحة المنظمة أو لا يساهم في تحقيق أهدافها. ويؤدي هذا التصور إلى تبني مواقف رافضة للتغيير والعمل على مقاومته. (دربال، 2020)

الفرع الرابع: أسباب قيمة ثقافية

يرى الأعرجي أن من بين أسباب مقاومة التغيير اعتياد العاملين على طرق وأساليب محددة في أداء أعمالهم، واقتناعهم بفعاليتها، إلى جانب تمسكهم بالقيم والتقاليد التنظيمية السائدة. فعندما تتجذر هذه الأساليب داخل المنظمة، تتحول إلى نمط ثابت يصعب تغييره أو استبداله، مما يحد من القدرة على تقبل المستجدات والتكيف مع التغيرات.

كما أن التباين بين قيم الأفراد وقيم المنظمة، واختلاف التصورات حول أهمية التغيير وأثره في تحسين الأداء، يؤثر بشكل مباشر على مواقف العاملين تجاهه. ويشير Sterbal إلى أن التعارض بين القيم الفردية والتنظيمية يؤدي إلى تقليل مستوى تقبل التغيير وزيادة مقاومته.

إضافة إلى ذلك، فإن سعي بعض العاملين للحفاظ على المسلمات الأساسية التي تبنيتها المنظمة عبر الزمن، والتي أثبتت فعاليتها في نظرهم، يجعلهم أكثر ميلاً لمعارضة أي محاولة لتغييرها، باعتبارها جزءاً من هوية المنظمة وثقافتها الراسخة. (الجندي د.، 2018)

الفرع الخامس: أسباب فكرية معرفية

وهي من بين الأسباب العائقة لعملية التغيير والناجمة عن الجهل والانغلاق الفكري وعدم القدرة على التعامل مع الأفكار والتقنيات الحديثة وقلة الدوافع للإنجاز.

والعاملون يرفضون التغيير انطلاقاً من الاعتقاد بأن قبولهم لهذا التغيير يعني إقرارهم بأن ما كانوا يقومون به كان خاطئاً وغير صحيح حفاظاً على ماء الوجه فإنهم يقاومونه.

ويرى ماريون أن الأفراد يقاومون التغيير غالباً لأنهم يرون أنه لا يؤدي إلى منفعة المنظمة أو منفعة العاملين وأيضاً الاعتزاز بالمهارات والخبرات المكتسبة السابقة فهم يرون أن التغيير سيفقددهم تلك المهارات والخبرات وبالتالي سيفقددهم الاعتزاز والتفاخر بها، ومن جهة أخرى فإن تلك المهارات أصبحت بمثابة عادة وشيء مألوف بالنسبة لهم ومن الصعب عليهم تقبل أي عملية جديدة.

ومن الأسباب الأخرى لمقاومة التغيير ظاهرة سوء الإدراك، ويقصد بذلك هو عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير. كما يرى الشماع وحمود أن الأفراد غالباً ما يعتقدون بأن التغيير ينطوي على مستجدات فكرية أكبر من السابق، وهذا سيحملهم عناء أو جهد جديداً يمكن التخلص منه بالبقاء على الحالة القائمة بدون قبول التغيير المطلوب، وهذا بأثره يعزز إمكانية التحدي الذي ينتهجه الفرد إزاء التغيير. (علي د.، 2014)

الفرع الخامس: أسباب تنسيقية

يرتبط ضعف إدراك أهمية التغيير في كثير من الأحيان بقصور في قنوات الاتصال والتنسيق بين الجهات المسؤولة عن التخطيط للتغيير وتلك المكلفة بتنفيذه. ويرى كل من John Kotter و Leonard Schlesinger أن انخفاض مستوى الثقة بين الإدارة والموظفين يؤدي إلى نتائج سلبية متعددة، من أبرزها سوء الفهم وعدم وضوح أهداف التغيير ومقاصده، وهو ما يفضي إلى ظهور مقاومة قوية تجاهه. كما يشير إلى أن ضعف الاتصال والتنسيق بين المديرين والعاملين يخلق ما يُعرف بالتقييم المتباين، حيث يفسر كل طرف المعلومات المتعلقة بالتغيير بشكل مختلف، مما يؤدي إلى تباين في تقدير فوائده وتكاليفه بين الإدارة والموظفين.

ومن جهة أخرى، يؤكد كل من Zaltman and Duncan أن غياب أو ضعف نظام اتصال فعال داخل المنظمة يُعد من أبرز المعوقات التقنية التي تعرقل تنفيذ التغيير. كما يشددان على أهمية وجود تنسيق مستمر بين مختلف المستويات الإدارية، خاصة بين الإدارة العليا والدنيا، مع ضرورة أن ينطلق التغيير من القمة الإدارية مدعوماً بتأييد مستمر. فضعف الاتصال والتنسيق يسهم في خلق بيئة خصبة لمقاومة التغيير نتيجة انتشار سوء الفهم وضعف الثقة بين المستويات التنظيمية المختلفة.

إضافة إلى ذلك، فإن نقص المعلومات لدى الموظفين حول أسباب التغيير وتوقيته وآليات تطبيقه يُعد من العوامل الرئيسية التي تدفعهم إلى مقاومته، لعدم وضوح الرؤية لديهم بشأن ما ينتظرهم من نتائج أو أدوار مستقبلية.

وقد أوضح العامري والفوزان أن عدم وضوح الإجراءات والتعليمات والأمر الفني لكافة المشاركين في عملية تنفيذ التغيير والمتأثرين به يؤدي إلى شعور الموظفين بأن ما يتم من تغيير هو ذات منحى شكلي

وليس بجري، لذا يقع على عاتق الجهات المشرفة على برنامج التغيير مسؤولية تزويدها بالإجراءات الفنية لتنفيذه من خلال عقد دورات تدريبية يوضح من خلالها فوائد التغيير وأهدافه.

كما أن عدم إشراك الأفراد العاملين في عملية التغيير يؤدي إلى نوع من المقاومة للتغيير الذي تستهدفه المنظمة، وبالعكس فإن مشاركتهم تقلل من احتمال المقاومة.

الفرع السادس: أسباب اقتصادية

يرى Marion أن هذه الأسباب تتعلق بالدرجة الأولى بالراتب والوظيفة وما يترتب عليه من فقدان مركز وظيفي أو سلطة معينة، لذلك يخشى الأفراد لسبب أو لآخر من أن يؤدي التغيير المقترح إلى تقليل ما يتمتعون من مزايا اقتصادية ونفوذ وظيفي إذا ما تم تنفيذه. كما أن كثيرا من الموظفين يرون أن التغيير يهدد مراكزهم الوظيفية. وخاصة التغيرات التكنولوجية، إذ أنها تحل مكان كثير من الموظفين. (الحافظ، إدارة التغيير والتنمية التنظيمية، 2008)

الفرع السابع: أسباب اجتماعية

وتعود إلى خشية البعض أن ظروف العمل الجديدة تكون أقل إرضاء من الظروف الحالية. وكره البعض التخلي عن العلاقة الاجتماعية القائمة وإقامة علاقات جديدة، والبعض الآخر يرون أن التغيير سوف يؤدي إلى قدر كبير من العزلة الاجتماعية، في حين يرى البعض الآخر أن التغيير سوف يتطلب مزيداً من العلاقات الاجتماعية، وهم يفضلون العمل الانفرادي. ذلك أن التغيير بطبيعته قد يولد تخوفاً من المجهول عند بعض الأفراد، لأنه يؤدي إلى فك بعض الأواصر والارتباطات، وتأسيس أواصر وارتباطات جديدة غير معروفة من حيث الأفراد والعناصر والمشارب والأمزجة، وربما يستلزم في بعض الأحيان الارتباط بعناصر لا يحبون التعامل معها، كما قد يفك ارتباطهم بعناصر يفضلون التعامل معها.

وهذا يعني عدم انسجام التغيير مع قيم معايير ومقاييس وأخلاقيات الجماعة أو الاتحادات والنقابات التي ينتمي ويتنسب إليها الأفراد، لأن الجماعة تحاول باستمرار الحفاظ على تميزها والحفاظ على مكتسباتها مما يؤدي لرفضها لأي تغيير تعرض مع مصلحتها أو معتقداتها. (عليان، 2015)

المطلب الثالث: أشكال مقاومة التغيير

تأخذ المقاومة التغيير عدة أشكال فقد يكون فمنها من يكون ظاهرياً كتكوين تجمعات رافضة للتغيير، أو ترك العمل والبعض الآخر يكون ضمني مستتر أو غير ظاهر، مثل استغراق فترات أطول في تنفيذ العمل، أو زيادة عدد الأخطاء المرتكبة، أو تمارض العاملين أو زيادة شدة الغيابات، وسيتم فيما يأتي توضيح هذين الشكلين الأساسيين لأشكال المقاومة.

الفرع الأول: السلوك الدفاعي العلني

يقصد بالسلوك الدفاعي العلني ذلك النوع من مقاومة التغيير الذي يعبر فيه العاملون عن رفضهم بشكل مباشر وصريح، من خلال مواقف وسلوكيات واضحة ومعلنة تجاه التغيير المقترح. وقد يتجسد هذا الرفض في عدة صور، منها تكوين مجموعات أو كتلتات داخل المنظمة تعلن معارضتها للتغيير، أو التنسيق بين العاملين لاتخاذ موقف جماعي ضده. ويُعتبر هذا الشكل من أخطر أنماط المقاومة لأنه يقوم على المواجهة المباشرة، وقد يتطور في بعض الحالات إلى احتجاجات منظمة أو إضرابات عن العمل.

ومن الأمثلة الدالة على ذلك ما وقع في فرنسا سنة 2010، عندما عبّر العمال في القطاعين العام والخاص عن رفضهم للتعديلات التي مست قوانين التقاعد، حيث خرجوا في مسيرات واحتجاجات واسعة ضد هذا التغيير، مما أدى إلى خلق أزمة اجتماعية حادة.

كما يمكن أن يأخذ هذا السلوك شكل ترك العمل أو تقديم الاستقالة، حيث يلجأ بعض الموظفين إلى إنهاء علاقتهم المهنية بالمؤسسة عندما يشعرون بعدم قدرتهم على مواجهة التغيير أو التأثير فيه، فيكون الانسحاب هو رد الفعل النهائي على هذا الرفض. (ناصر، د.عريقات، و د.المعاني، 2013، الصفحات 276-277)

الفرع الثاني: السلوك الدفاعي المستتر

على عكس السلوك العلني، يتميز السلوك الدفاعي المستتر بأن العاملين لا يعلنون رفضهم للتغيير بشكل مباشر، بل يظهر هذا الرفض في تصرفات غير واضحة أو غير معلنة، رغم أنها تعكس عدم القبول الفعلي للتغيير. وغالباً ما يؤدي هذا النمط إلى إضعاف الانتماء التنظيمي وتقليل مستوى الحماس والدافعية للعمل.

ويتجلى هذا السلوك في عدة مظاهر، منها تعمد إطالة مدة إنجاز الأعمال بشكل غير مبرر، مما يؤدي إلى تعطيل سير العمليات داخل المنظمة ويؤثر على قدرتها على الالتزام بمواعيدها، وقد يدفع الإدارة إلى

إعادة النظر في مسار التغيير بسبب هذه النتائج السلبية غير المباشرة. كما قد يلجأ بعض العاملين إلى زيادة الأخطاء بشكل مقصود لإظهار عدم فعالية التغيير، أو إلى التظاهر بالمرض وزيادة نسب الغياب بهدف إعاقة تنفيذ الخطط الجديدة وإبطاء عملية التغيير. (ناصر، د.عريقات، و د.المعاني، 2013، الصفحات 276-277)

الفرع الثالث: أشكال أخرى لمقاومة التغيير

يشير الحربي إلى أن مقاومة التغيير قد تتجلى في مجموعة متنوعة من السلوكيات التي يستخدمها العاملون للتعبير عن رفضهم لبرامج التطوير والتحديث، ومن أهمها:

الدخول في خلافات وصراعات متكررة مع الزملاء أو الرؤساء، وقد تمتد أحياناً إلى التعامل السلبي مع أدوات ومعدات العمل داخل المنظمة. إظهار عدم الاهتمام والتكاسل تجاه التغييرات، مع البحث عن مجموعات عمل تشاركهم نفس المواقف الراضية للتغيير، مما يمنحهم شعوراً بالدعم ويزيد من قدرتهم على التعبير عن معارضتهم. الإكثار من الشكوى والتذمر من الإجراءات والأساليب التنظيمية المعتمدة داخل المؤسسة. مهاجمة الأفكار والمقترحات الجديدة بشكل سلبي، إلى جانب نشر الإشاعات التي تقلل من قيمة التغيير. عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل، مع ارتفاع معدلات الغياب وأثران العمل، وانخفاض مستوى الإنتاجية. (محمد، 2008، الصفحات 328-329)

- التمسك الشديد بالوضع القائم والدفاع عنه ورفض البدائل المقترحة.
- معارضة الجهات الداعية للتغيير والتشكيك في نواياها وأهدافها.
- التقليل من أهمية الإيجابيات المرتبطة بالتغيير والتركيز على سلبياته المحتملة.
- الانسحاب من الاجتماعات واللجان عند عدم التوافق مع الأطراف الأخرى.
- تتبع الأخطاء والسلبيات المرتبطة بالتغيير بهدف إضعافه أو إفشاله.
- تبني سلوكيات دفاعية أو عدائية تهدف إلى صرف انتباه الإدارة عن التغيير نحو قضايا ثانوية.
- إنشاء جماعات غير رسمية تعمل على مقاومة التغيير داخل المنظمة.
- نشر الإشاعات السلبية وتضخيم المخاطر المرتبطة بالتغيير.
- محاولة التأثير على الموردين والعملاء وحثهم على رفض التغيير.

- استخدام وسائل الإعلام للتعبير عن المواقف المعارضة والتأثير على الرأي العام.
 - الاستعانة بمنظمات أو جمعيات خارجية لدعم مواقف المقاومة.
- وقد تتطور هذه المواقف في بعض الحالات إلى أساليب أكثر حدة مثل الاعتصامات أو الإضرابات، أو حتى اللجوء إلى أطراف خارجية للتدخل في شؤون المنظمة الداخلية.
- (الكريم، 2022)

المطلب الرابع: أساليب معالجة مقاومة التغيير

هناك جملة من الأساليب المقترحة يمكن استخدامها للتعامل مع مقاومة التغيير، أهمها:

الفرع الأول: التعليم والاتصال

يمكن الحد من مقاومة التغيير من خلال تعزيز الاتصال مع العاملين، بهدف مساعدتهم على فهم منطق التغيير وأهدافه. ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أن أسباب المقاومة غالبًا ما تعود إلى نقص المعلومات أو ضعف وسائل الاتصال داخل المنظمة. فعندما يحصل العاملون على معلومات كافية وواضحة، ويتم تصحيح أي سوء فهم لديهم، فإن ذلك يساهم في تقليل درجة المقاومة بشكل ملحوظ.

ويمكن تنفيذ الاتصال عبر عدة وسائل مثل المناقشات المباشرة، المذكرات الإدارية، التقارير، أو العروض الجماعية. ويكون هذا الأسلوب فعالاً في حال كان سبب المقاومة مرتبطاً فعلاً بضعف الاتصال، وكانت العلاقة بين الإدارة والعاملين قائمة على الثقة والمصادقية. أما إذا لم تتوفر هذه الشروط، فإن فعالية هذا الأسلوب تكون محدودة.

الفرع الثاني: المشاركة

تُعد مشاركة العاملين في عملية التغيير من الأساليب التي تقلل من احتمال مقاومتهم له، إذ يصعب على الأفراد معارضة قرار كانوا جزءاً من صياغته أو اتخاذه. لذلك، قبل تنفيذ التغيير، يمكن إشراك الأشخاص الذين يُتوقع أن يعارضوه في مراحل التخطيط واتخاذ القرار.

وعندما يكون المشاركون يمتلكون الخبرة الكافية، فإن مشاركتهم تساهم في تخفيف المقاومة، وتعزيز التزامهم بالتغيير، وتحسين جودة القرارات المتخذة. إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من بعض السلبيات، حيث قد يؤدي في بعض الحالات إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة، إضافة إلى أن عملية المشاركة قد تستغرق وقتاً طويلاً في اتخاذ القرار. (محمد، ليلي، و راضية، 2021)

الفرع الثالث: التسهيل والدعم

يعتمد هذا الأسلوب على تقديم الدعم للعاملين من أجل مساعدتهم على التكيف مع التغيير، ويمكن لمستشار التغيير أن يلعب أثراً مهماً في هذا المجال من خلال تقديم الإرشاد والتدريب على مهارات جديدة. كما يمكن أن تشمل وسائل الدعم منح فترات راحة أو إجازات قصيرة، خاصة عندما يكون مستوى القلق والخوف مرتفعاً لدى العاملين.

ومع ذلك، فإن هذا الأسلوب قد يتطلب وقتاً طويلاً وتكاليف إضافية، كما أنه لا يضمن دائماً تحقيق النتائج المرجوة بشكل كامل.

الفرع الرابع: المفاوضات

تُعد المفاوضات من أكثر الأساليب الرسمية المستخدمة لتقليل المقاومة، حيث تقوم على فتح قنوات حوار وتفاوض بين الإدارة والأطراف المعنية، مثل النقابات العمالية، بهدف الوصول إلى تفاهات تدعم تنفيذ التغيير.

وفي الحالات التي تكون فيها مقاومة التغيير ناتجة عن نقص المعلومات أو سوء فهم أو تضخيم للآثار السلبية، فإن من الضروري أن تعتمد الإدارة على برامج اتصال وتوعية تركز على أهداف التغيير وفوائده، بما يساهم في تقليل حدة المقاومة. (الكريم، 2022)

الفرع الخامس: المناورة والكسب

تشير المناورة إلى استخدام أساليب غير مباشرة للتأثير على العاملين، من خلال التحكم في المعلومات وتوجيهها، مثل تعديل الحقائق بشكل يجعلها أكثر قبولاً، أو حجب بعض المعلومات غير المرغوب فيها، أو نشر إشاعات تهدف إلى التأثير على مواقف الأفراد تجاه التغيير.

أما أسلوب الكسب فيتضمن استخدام بعض عناصر المناورة إلى جانب إشراك بعض الأفراد، حيث يتم استمالة قادة الجماعات المعارضة من خلال منحهم أدواراً في عملية اتخاذ القرار، ليس بهدف تحسين القرار بحد ذاته، بل للحصول على دعمهم للتغيير.

وتُعد هذه الأساليب منخفضة التكلفة نسبياً وسريعة في تحقيق التأيد، لكنها قد تؤدي إلى نتائج عكسية إذا اكتشف العاملون أنهم تعرضوا للتضليل، مما يؤدي إلى فقدان الثقة في قادة التغيير وانخفاض مصداقيتهم بشكل كبير.

الفرع السادس: الإجبار

يُعتبر أسلوب الإجبار من آخر الوسائل التي تلجأ إليها الإدارة لتقليل مقاومة التغيير، ويعتمد على استخدام التهديد أو القوة أو فرض القرارات على العاملين لإجبارهم على قبول التغيير كأمر واقع دون مناقشة أو اختيار. (محمد، ليلي، و راضية ، 2021)

المطلب الخامس: فوائد مقاومة التغيير

مقاومة التغيير في الفكر الإداري المعاصر لم تعد تُفهم على أنها ظاهرة سلبية أو ضارة في جميع الحالات كما كانت تراه المنظمات والقيادات التقليدية، التي كانت تفترض ضرورة إخفائها أو محاولة قمعها والتخلص منها إن أمكن.

في المقابل، أصبح يُنظر إلى مقاومة التغيير على أنها قد تحمل جوانب إيجابية داخل التنظيم، إذ يمكن أن تساهم في تحفيز النقاش والحوار وتبادل الآراء حول أسباب التغيير ووسائله والتوقعات المرتبطة به، مما يؤدي إلى تعميق الفهم، وإثراء المعلومات، وكشف الخبرات والاتجاهات المختلفة داخل المؤسسة. كما أنها تمهد لإشراك القوى الفاعلة واحتوائها ضمن عملية التغيير، بحيث تتحول من معارضة إلى مشاركة إيجابية في طرح الأفكار والبدائل، حتى وإن كانت مخالفة لوجهات نظر الآخرين.

كما أن مقاومة التغيير قد تساهم في تنشيط التنافس وإثارة صراع إيجابي بين الأفراد والوحدات التنظيمية، مما يساعد على إبراز الطاقات والقدرات، وتوسيع أساليب التفكير، وطرح بدائل متعددة، وبالتالي تفادي الخسائر أو الصعوبات التي قد تنتج عن تغييرات لا تأخذ بعين الاعتبار وجهات النظر المختلفة أو لا تستثمر كل الإمكانيات المتاحة داخل المنظمة. (ناصر، د.عريقات، و د.المعاني، 2013، صفحة 284)

ويلاحظ وجود اختلاف واضح بين النظرية الكلاسيكية التي تعتبر مقاومة التغيير السبب الرئيسي لفشل عمليات التغيير، وبين الاتجاه السلوكي الذي يرى أن المقاومة ليست بالضرورة عائقاً أو سلوكاً سلبياً غير مرغوب فيه، بل يمكن أن تكون لها أدوار إيجابية في عملية التغيير. وفي هذا السياق، تتمثل إيجابيات مقاومة التغيير فيما يلي:

- أ. تلفت الانتباه إلى نقاط الضعف والقصور في التغيير المقترح.
- ب. تساهم في التصحيح والمراجعة قبل تنفيذ التغيير وتساعد على سد الثغرات المحتملة.
- ج. تعبر عن اهتمام الفئات المعارضة ورغبتها في المشاركة في عملية التغيير.
- د. تشجع الإدارات على البحث عن طرق أكثر فعالية لإحداث التغيير.
- هـ. تحفز مؤيدي التغيير على تعبئة جهودهم لإقناع الآخرين بوجهة نظرهم.
- و. تُجبر الإدارة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل، مما يزيد من وعي العاملين به.
- ز. تكشف عن ضعف نظم الاتصال أو نقص تدفق المعلومات داخل المنظمة، مما يدفعها إلى تحسين الاتصال وتوضيح مبررات التغيير وفوائده.
- ح. تساعد على تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير ومراجعة الخطط، خاصة عندما تكون المقاومة علنية والعاملون غير مقتنعين به.
- ط. تكشف عن نقاط الضعف في عمليات حل المشكلات واتخاذ القرار داخل المنظمة، مما يدفعها إلى معالجتها وتعزيز نقاط القوة وتقليل الآثار السلبية.

وبناءً على ذلك، تُعد مقاومة التغيير موقفًا طبيعيًا في بعض الحالات، بل وقد تكون ضرورية، خاصة عندما يكون التغيير مفروضًا بأسلوب خاطئ من الأعلى، مع تجاهل المستويات التنفيذية والتشغيلية المسؤولة عن تطبيقه وترجمة قراراته على أرض الواقع. (الكريم، 2022، الصفحات 84-85)

خاتمة:

لم يعد التغيير التنظيمي لم يعد خيارًا يمكن للمؤسسات تجاهله أو المرور عليه مرور الكرام، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية لذلك وجب الحساب له وجعله من عملية أساسية تأخذ قيمتها. وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الجوانب النظرية المرتبطة له، بدءًا من تحديد مفهومه وخصائصه وأهدافه، وصولاً إلى أسبابه ودوافعه، وتصنيفاته ومراحلها، مما يبرز شموليته وتعقيده في آنٍ واحد.

كما تم التطرق إلى إدارة التغيير والتي تمثل الإطار المنهجي الذي يضمن الانتقال المنظم من الوضع الحالي إلى الوضع المرجو، من خلال توظيف استراتيجيات واضحة وفعالة، وقيادة متمكنة، وتحديد صحيح للمسؤوليات، إضافة إلى التحكم في مختلف مراحل التغيير. وفي هذا السياق، تلعب القيادة أثراً محورياً في توجيه الأفراد والاتصال معهم واشراكهم في العملية وتحفيزهم وتخفيف حدة التوترات المصاحبة لعمليات التغيير.

ومن خلال تطرقنا لمعظم نماذج التغيير التنظيمي، تبين لنا أن لكل نموذج خصوصيته في تفسير كيفية حدوث التغيير وطريقة إدارته، إلا أنها تتفق جميعاً على أهمية التخطيط، والتدرج، ومراعاة البعد الإنساني داخل المنظمة.

أما فيما يتعلق بمقاومة التغيير، فقد تم إبرازها كظاهرة طبيعية تنشأ نتيجة عوامل نفسية وتنظيمية مختلفة، ونتيجة تصورات بنية إما على تجارب سابقة أو تصورات مغلوطة بنية على أقوال أفراد يعارضون التغيير، أو ضبابية لدى الأفراد راجعة لغياب الاتصال واشراك العمال، لكن وجب علينا عدم النظر لها كعائق و إنما بل وجب اعتبارها كمؤشر يساعد على تحسين جودة قرارات التغيير والتحسين الدائم في السياسات والإستراتيجيات، ومنه فإن التغيير ينجح في حال تبنت المؤسسة مقاربة شاملة تجمع وتوازن فيها بين أهداف الأفراد وجوانبهم الإنسانية وبين أهدافها التنظيمية والعمل على الانتقال التدريجي والسلس داخل المنظمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية EHRM و علاقتها بإدارة التغيير

والتغيير EHRM في إدارة الموارد البشرية

في ظل تحولات تكنولوجيا ورقمية متسارعة ظهر واقع إداري جديد فرض على المنظمات إعادة النظر في أساليبها التقليدية، خاصة في ركيزتها الأساسية والمتمثلة في إدارة الموارد البشرية باعتبارها المحرك الأساسي للأداء التنظيمي. فهي المعنية بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية والعمل على استقطابها

واختيار الأمثل منها وتدريبها والعمل على المحافظة عليها وحتى تأهيل وتطوير ما تملك سابقا من موارد. ومع هذا التطور تحولت هذه الوظيفة من شكلها التقليدي إلى شكل أكثر حداثة ما أفرز ظهور مفهوم جديد متمثل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.(E-HRM)

وتشير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى توظيف واستخدام البرامج والتقنيات الحديثة في تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية من استقطاب إلى توظيف وتدريب وإدارة البيانات البشرية وذلك بهدف رفع كفاءة وإنتاجية المنظمة غير ان هذا التحول لا يعتبر تحديث تقني ورقمي فقط بل يعد تغيرا شاملا يمس هياكل واجراءات واستراتيجيات المؤسسة بل وحتى ثقافة وأساليب العمل لديها.

ومن هنا انطلقت علاقة وثيقة بين إدارة التغيير والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حيث أن تطبيق ونجاح هذه الأخيرة يقوم على قدرة المؤسسة إدارة التغيير والتحول الرقمي لديها وذلك من خلال تهيئة وتدريب عمالها والعمل على تقليل المقاومة وإشراك العمال في هذا التحول، وعليه يسعى هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري لأنظمة E-HRM مع إبراز ارتباطها بإدارة التغيير كشرط أساسي لنجاح تطبيقها داخل المنظمات.

المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM)

كغيرها من الوظائف تأثرت إدارة الموارد البشرية بالتحولات الرقمية الحاصلة في العالم ما نتج عنها ظهور ما يسمى بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي تعتمد بالأساس على توظيف الأنظمة التقنية في عملياتها من أجل تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وخفض الوقت والتكاليف

وعليه يهدف هذا المبحث إلى تقديم الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من خلال توضيح مفهومها وأهميتها وأبرز خصائصها، بما يساعد على فهم أثرها في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات الحديثة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن الحاجة إلى اعتماد أساليب حديثة لإدارة الموارد البشرية وتسيير مختلف أنشطتها أدى لظهور عدة مفاهيم منها الإدارة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي سوف نتعرف عليها من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات. ولقد تناول الكثير من الباحثين مفهوم الإدارة الإلكترونية حيث عرفت كالتالي:

عرف (نجم عبود) الإدارة الإلكترونية بأنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها» (عبود، 2009)

ونجد أن: خلوف (2010) ترى بأن الإدارة الالكترونية تتضمن الاستعمالات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من حواسيب الشبكات أجهزة الفاكس، وأجهزة إدخال المعلومات السلكية واللاسلكية لتخدم الأعمال الإدارية الروتينية اليومية (بلكيدوم، 2013)

وبرأي أبو عاشور والنمري (2013) فإن الإدارة الالكترونية هي الاستثمار الايجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع وظائف العملية الإدارية القائمة من (تخطيط تنظيم، تنفيذ، مراقبة وتقييم وذلك بهدف تحسين أداء المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي (فيصل، 2020)

أما نجم (2004) فعرفها على أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت، وشبكات الاتصال في التخطيط والتوجيه والمراقبة على الموارد إلكترونياً، بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (محمد، بوجمان ، و سلطاني، 2017)

وبصفها السامي (2003) بأنها عملية مكنية جميع مهام المؤسسة الإدارية ونشاطاتها بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية بغية تحقيق أهداف الإدارة الجديدة؛ كتقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات (كافي، 2017)

في حين قناديل (2004) عرف الإدارة الالكترونية على أنها إدارة بلا ورق أو زمان أو متطلبات جامدة، حيث أنها تعتمد على الأرشفة الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والمفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية وهي مؤسسة شبكية ذكية تعتمد على عمال المعرفة (محمد، بوجمان ، و سلطاني، 2017)

تعريف شامل:

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في تنفيذ وتطوير مختلف العمليات الإدارية داخل المؤسسة، بهدف تحسين الكفاءة والفعالية، وتسريع الإجراءات، والانتقال من الإدارة التقليدية القائمة على الأساليب اليدوية إلى إدارة رقمية حديثة تعتمد على الأنظمة الإلكترونية في تقديم الخدمات واتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يستخدم مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على نطاق واسع، كما له عدة مسميات تحمل نفس المعنى فمنهم من يطلق عليه HRIntranet E-MRH e-HR. VirtualHRM. وغيرهم من الباحثين يطلقون عليه مصطلح آخر Computer-Based HRM بالإضافة إلى آخرون يطلقون عليه HRPortals و انطلاقا من هنا نجد أن له عدة تعريفات منها:

أما (Bondarouk & Ruel, 2009) فعرفها على أنها تمثل عملية تكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بغية خلق قيمة للموظفين والإدارة في المؤسسات. (محمد، بوجمان، و سلطاني، 2017)

وبرأي (Bulmash 2011) فإن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي إحدى أشكال تكنولوجيا المعلومات التي يستخدمها مدراء إدارة الموارد البشرية لكي يتمكنوا من دمج استراتيجياتهم مع استراتيجية المؤسسة بغية تحقيق أهدافهم المتمثلة في تقديم أفضل الخدمات للعاملين بأقل التكاليف باستخدام الحاسوب والانترنت

ويرى (Nivlouei 2014) حيث أشار إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ كافة أنشطتها التي تبدأ من تخطيط واستقطاب الموارد البشرية إلى الاحتفاظ بالأفضل منهم. (بحري و رادي، 2021)

ومن وجهة نظر كل من هوبكنز وماركهام (2006) فإن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تمثل التطبيقات ذات العلاقة بالموارد البشرية والتي يتم تنفيذها بالاعتماد على تقنيات شبكة الانترنت وبالشكل الذي يساعد على توفير المعلومات ذات العلاقة بالموارد البشرية بأفضل شكل ممكن. (الفتاح، 2014)

عرف (Dealwis Chamaru) الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها نظام إلكتروني متكامل على مستوى إدارة الموارد البشرية الذي يتضمن مجموعة من الاجزاء ذات الصلة التي تتفاعل وتتناسق فيما بينها والتي تتمثل في البيانات والمعلومات والخدمات والأدوات والتطبيقات التكنولوجية، والمعاملات التي تتوفر في أي وقت للعاملين ومدراء إدارة الموارد البشرية (Alwis, 2010)

أما (Emma parry) وآخرون فقد عرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها وسيلة لتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات الموارد البشرية في المنظمات، من خلال الدعم الكافي والموجه للاستفادة من تكنولوجيا الإنترنت التي تهدف إلى خلق القيمة داخل المنظمات (بحري و رادي، 2021) وأشار إليها الرواحنة بأنها عملية التفاعل الحاصل بين الموارد البشرية والأنظمة الإلكترونية والذي بأثره يؤدي إلى تحديث عمليات اتخاذ القرار وتقليل التكلفة والوقت. (محمود، 2013)

تعريف شامل:

هي عملية توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لتخطيط وتنظيم وتطوير وتنفيذ الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة، مثل التوظيف، الترقية، التدريب، تقييم الأداء، وإدارة البيانات الخاصة بالموظفين، بهدف تحسين الكفاءة والفعالية الإدارية، تسهيل الوصول إلى المعلومات، دعم اتخاذ القرارات، والانتقال من الإدارة التقليدية اليدوية إلى إدارة رقمية حديثة تعتمد على الأنظمة الإلكترونية لتعزيز الأداء المؤسسي وتطوير جودة الحياة العملية للموظفين.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يسهم تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في دعم الأهداف الإدارية للمنظمة وتعزيز قدرتها على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة. ومن خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات في مختلف وظائف الموارد البشرية، تسعى أنظمة **E-HRM** إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تهدف إلى تحسين كفاءة الأداء وتطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسة، ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يلي:

إن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين وزيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة HR مثل تحديد حزمة المنافع والتعويضات والتدريب من خلال الإنترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكفاءة وظائف HR. وبالتالي تحصل المنظمة على منافع عديدة من استخدام e-HRM ، وتنوع هذه المنافع بين منافع عظيمة الأثر، ومنافع عادية الأثر. حيث يوضح جدول (1) تلك المنافع. (دربال، 2020)

وتنقسم المنافع المحتملة التي تحصل عليها المنظمة من تطبيق e-HRM إلى:

الجدول رقم (02): أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المنافع عادية الأثر	المنافع عظيمة الأثر
أ. إتاحة المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية إلى تخفيض الأثر الزمني.	أ. تقليل التكاليف عن طريق أتمتة عمليات وأنشطة الموارد البشرية.
ب. زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول إلى المعلومات.	ب. تقليل تكاليف التصحيح عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.
ج. السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحول إلى شريك استراتيجي للمنظمة.	ج. تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول إليها مباشرة.
د. مؤشر محتمل للتغيرات في ثقافة المنظمة التي تحفز الإبداع الذاتي وتطور معايير الخدمات الداخلية	د. تحسين إنتاجية الموظف عن طريق إتاحة الوصول للمعلومات في أي وقت ومن أي مكان.
	هـ. تقليل تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها عن طريق خدمات الموظفين والمديرين الذاتية.
	و. زيادة كفاءة تكاليف اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور لمعلومات الموارد البشرية.
	ز. تقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام واجهة خدمات الموارد البشرية.

من إعداد: الباحث بالاعتماد على (مهران، 2023)

وكذلك بحسب تقرير الذي أجري على كبريات المؤسسات البريطانية واستغرق ثلاث سنوات، فإن هذه الأهمية قد ظهرت في المجالات التالية:

أ. تحسين جودة توفر المعلومات بنسبة 91%

- ب. تحسين سرعة توفر المعلومات بنسبة 81%
- ج. تحسين الخدمات المقدمة إلى الموظفين بنسبة 56%
- د. تخفيض التكاليف والنفقات بنسبة 35% (دربال، 2020)

ويذكر أن المنظمات البريطانية تستخدم التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في الوظائف التالية

- أ. إدارة الغياب والحضور بنسبة 85 %
- ب. المكافآت والحوافز بنسبة 75%
- ج. التدريب والتطوير بنسبة 75 %
- د. ادارة التنوع بنسبة 57 %
- هـ. الاستقطاب والاختيار بنسبة 51 %
- و. الأجور بنسبة 50 %
- ز. تقييم الأداء بنسبة 47 %
- ح. تخطيط الموارد البشرية بنسبة 51%
- ط. إدارة المعرفة بنسبة 47 %
- ي. إدارة النفقات بنسبة 29 %
- ك. وضع خطة استراتيجية للموارد البشرية بنسبة 25 %
- ل. الاتصال بنسبة 18% (Parry, Shaun, Doone, & Ray Leighton, 2017)

المطلب الثالث: أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تطوير الإدارة

تلعب الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) أثراً أساسياً في تطوير الإدارة داخل المؤسسات، ويتمثل أثرها في مايلي:

إن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية (الالكترونية) تفيد في تطوير الإدارة من النواحي الآتية:

أ. أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل التشغيلي والفني والاستراتيجي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة على أداء عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

ب. إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعمل على تحسين جودة المنتجات من خلال الاستثمار في التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبرة من الموارد البشرية

ج. قدرة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحقيق أعلى درجات السرعة، الحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة.

د. تمتلك الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والتنافسية بين الموارد البشرية في المؤسسات.

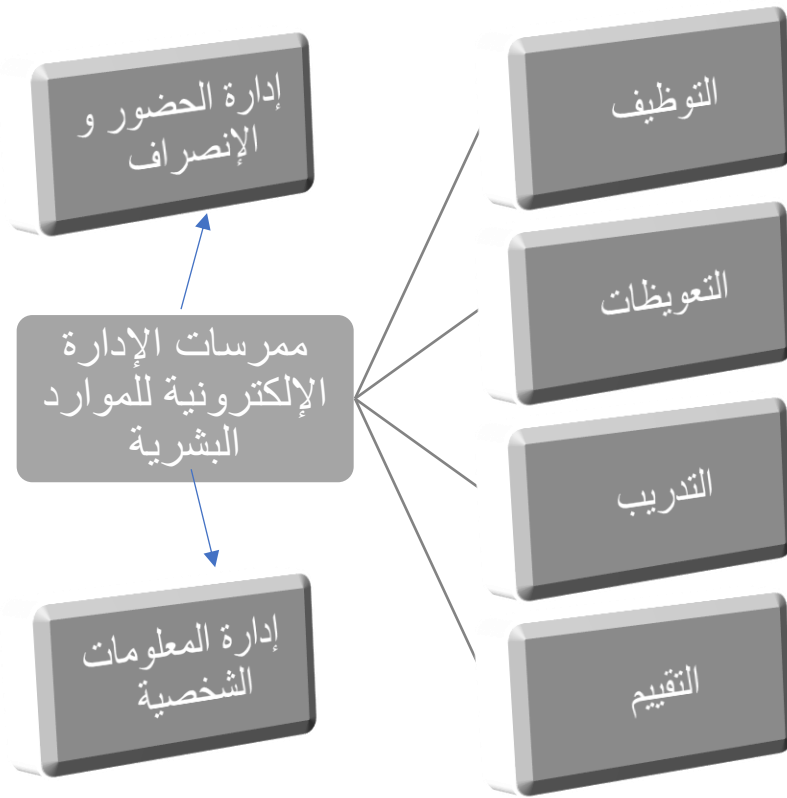
هـ. أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعمل على تخفيض التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة للموارد البشرية.

كما تتميز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال وتميل إلى تجريد وإخفاء الأشياء بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاءة في استخدام مواردها، في حين نجد الإدارة التقليدية بأنها تهدد أي موارد مادية وبشرية ومعلوماتية إلى الحد الذي لا يمكن الحديث عن رأس المال المعلوماتي - الاجتماعي. الفكري إلا في أضيق الحدود. (محمد، بوجمان ، و سلطاني، 2017)

المطلب الرابع: ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM Practices)

تعمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) على توظيف التكنولوجيا في جميع ممارسات الموارد البشرية من الاستقطاب والتوظيف وإدارة الأداء الأجور حتى التقاعد بما يدعم مرونة المؤسسة.

الشكل رقم (05): ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات السابقة

انطلاقاً من الشكل السابق يمكن أن نقول ممارسات إدارة الموارد البشرية تتمثل في: التوظيف/الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الاداء الإلكتروني، والتعويض والمكافآت الإلكتروني بالإضافة إلى ممارسات عديدة أخرى سوف نذكرها:

الفرع الأول: التوظيف (الاستقطاب) والاختيار الإلكتروني-e-Recruitment & e-Selection:

Selection:

يعني مجموعة من العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة بالمنظمة، حيث يقوم المختصين من قسم الموارد البشرية بالمنظمة بالإعلان الإلكتروني وذلك عن طريق استعمال أجهزة الكمبيوتر كأداة للتوظيف عن طريق الإعلان عن الوظائف في خدمة لوحة الإعلانات التي يتصل بها

المتقدمون المحتملون لأصحاب العمل، ثم بدأت بعض المنظمات تأخذ التطبيقات الإلكترونية بعد أن أصبح الإنترنت وسيلة أساسية لكل من أصحاب العمل للبحث عن مرشحين للوظائف وبحث المتقدمين عن وظيفة، واليوم ممكن أن نجد مائة ألف موقع توظيف عبر مواقع الويب المتاحة لأصحاب العمل والمرشحين للوظائف، ذلك لنشر الوظائف ومراجعة السير الذاتية للمتقدمين، لكن النمو الهائل في التوظيف عبر الإنترنت يتطلب توظيف أصحاب المهارات والكفاءات في إدارة الموارد البشرية للتغلب على الصعوبات الكثيرة

يعتبر التوظيف الإلكتروني من أهم المجالات التي يمكن أن يتم فيها استخدام HRM- حيث حصل تحول جذري عالمي في طرق التوظيف اعتمادا على وسائل ICT وبدأ التوظيف الإلكتروني ينتشر في الدول الغربية منذ بداية التسعينيات، وأصبح المصدر الرئيسي للعمالة لدى القطاع العام والخاص.

إن التوظيف الإلكتروني المعتمد على الإنترنت يعمل على زيادة كفاءة عملية التوظيف سواء للمنظمة أو للمتقدمين للوظائف، وأصبح جزء أساسي من عملية التوظيف العصرية، وطبقا لبحث أجرته مجلة (HR Career Journal) Society for فإن 88% من موظفي HR يعتمدون على الإنترنت لوضع إعلانات الوظائف لجذب المرشحين، و96% من الباحثين عن الوظائف يعتمدون على الإنترنت للبحث عن الوظائف (Mondy, 2005)

إن استعمال الإنترنت لتشريع عمليات الاستقطاب هو حقل أساسي في حرب البحث عن المواهب، وسيبقى الإنترنت المحرك الأساسي للتكنولوجيا الموجهة للاستقطاب خلال السنوات القادمة.

فوفقا لإحصائيات أجريت عام 2006 في الولايات المتحدة الأمريكية، توصل الباحثون إلى النتائج التالية فيما يخص استعمال الإنترنت للتوظيف

يستعمل ثلاثة أفراد من بين كل خمسة أفراد يبحثون عن عمل الإنترنت للبحث عن وظائف.

أ. 88% من الأفراد الباحثين عن وظائف يقرؤون إعلانات التوظيف على الإنترنت.

ب. 66% من الأفراد الباحثين عن وظائف يرسلون سيرتهم الذاتية وطلبات التوظيف عبر

الإنترنت.

ج. 40% من الأفراد يستعملون لوحات التوظيف المباشرة على الإنترنت لوضع سيرتهم الذاتية.

يستعمل الإنترنت للإعلان عن الوظائف ولجذب الأفراد المؤهلين، بالإضافة إلى توفير معلومات تتعلق بالوصف الوظيفي والمؤهلات المطلوبة وثقافة المنظمة وهويتها المعروفة، كما يمكن استعماله لإعطاء نظرة واقعية وحقيقية عن المنظمة من خلال استخدام التكنولوجيا لعرض مكان العمل أو التعرف على فرق العمل ومواقع المنظمة (زكية و جمعة ، 2023)

أيضا يمكن استخدام الإنترنت للبحث من خلاله عن الموظفين المؤهلين لمناصب شاغرة (التوظيف الداخلي) وإبلاغ المديرين والأفراد بمن يحتمل ترشيحه للمنصب الشاغر، إن نظم التوظيف الإلكتروني تسهل العديد من الإجراءات المرتبطة بعملية التوظيف، ومن هذه الإجراءات:

أ. تسهيل عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة.

ب. تسهيل التعرف على الوظائف الشاغرة.

ج. التعامل مع المؤسسات الخارجية التي تقوم بترشيح المتقدمين لشغل الوظائف.

د. توفير تتبع طلبات المرشحين لشغل الوظائف.

هـ. توفير إمكانية ربط مصادر المعلومات الأخرى المرتبطة بعملية التوظيف، مثل برامج التدريب ومتطلبات

و. الكفاءة. (Cabell, 2010)

يستهدف نشاط الاستقطاب الإلكتروني فئتين من المرشحين المحتملين داخل سوق العمل وهما الباحثين عن العمل النشطين، والباحثين عن العمل الغير نشطين.

جدول رقم (03): أنواع الباحثين عن العمل

الباحثين عن العمل النشطين:	الباحثين عن العمل الغير نشطين (المخفيين):

أ. وهم الأفراد الذين لا يخططون حالياً لتغيير وظائفهم، ولكن لا ضير لديهم من تصفح الإنترنت كروتين يومي للاطلاع على ما هو جديد في سوق العمل.	وهم الأفراد الذين يقومون بالبحث عن وظائف بصورة متكررة لإيجاد فرص وظيفية أفضل للنمو والترقي أو لأسباب شخصية أو مهنية.
---	--

من إعداد: (زكية و جمعة ، 2023)

يتكون نشاط الاستقطاب داخل معظم المنظمات من أربع مراحل هي:

أ. مرحلة توليد قاعدة واسعة من مجموعة المتقدمين للعمل بخصائص محددة حتى يتسنى للمنظمة الاختيار فيما بينها.

ب. مرحلة استبقاء المرشحين المحتملين في مرحلة اختيار الوظيفة حيث يتوافر لدى المرشحين المحتملين العديد من المنظمات للاختيار فيما بينها، وهنا تسعى المنظمة جاهدة لأن تكون ضمن قائمة اختيارات المرشحين المحتملين.

ج. مرحلة الجذب والتقديم للوظيفة والرغبة في الالتحاق بالمنظمة المستقبلية، وقد عرفت تلك المرحلة بأنها مرحلة التأثير على النية السلوكية للمرشح المحتمل وحثه لاختيار المنظمة والتقدم للوظيفة.

د. مرحلة التأثير على النية السلوكية للمرشح المحتمل وحثه لاختيار المنظمة والتقدم للوظيفة.

(مهران، 2023)

الشكل رقم (05) أثر نشاط الاستقطاب



من اعداد: (مهران، 2023)

عند استخدام التوظيف من خلال الاستقطاب الإلكتروني عوضاً عن الاستقطاب التقليدي المتعارف عليها، فإن كل من الباحثين عن عمل وأيضاً المنظمات سوف يكتسبون العديد من المزايا منها

أ. توسيع مجموعة المتقدمين، حيث يتيح لأعداد هائلة من الأفراد مشاهدة إعلانات الوظائف الحالية عبر الإنترنت وهو ما يزيد من أعداد المتقدمين

ب. خفض الوقت والتكلفة، حيث تقوم المنظمة بخفض تكاليف الاستقطاب من خلال نشر الوظائف الخاصة بها على موقعها الإلكتروني على شبكة الإنترنت بدلاً من الإعلان عنها في الصحف الرسمية أو معارض التوظيف بالجامعات وغيرها من الطرق التقليدية، فإنه ينخفض زمن أثر الاستقطاب بحوالي 25% من إجمالي الوقت اللازم للاستقطاب.

ج. توفير ما يفوق 95% من تكاليف الاستقطاب الإلكتروني مقارنة بالاستقطاب التقليدي، حيث تشير الإحصائيات إلى أن متوسط تكاليف الاستقطاب التقليدي في الولايات المتحدة الأمريكية يتراوح ما بين 1000 إلى 8000 دولار لكل مرشح للوظيفة، بينما تكلفة الاستقطاب الإلكتروني للمرشح الواحد عبر الإنترنت يساوي 900 دولار فقط.

د. تحسين قدرة المنظمة على استهداف مجموعات معينة من المتقدمين، ويتم ذلك من خلال استخدام بعض المتغيرات كالفئات والمعلومات وغيرها.

هـ. الحد من المهام الإدارية الروتينية التي تضمنها نشاط الاستقطاب التقليدي.

و. سهولة تدفق المعلومات بين الأفراد والمنظمات ساهمت في إيجاد التوافق بين متطلبات الفرد ومتطلبات

ز. المنظمة.

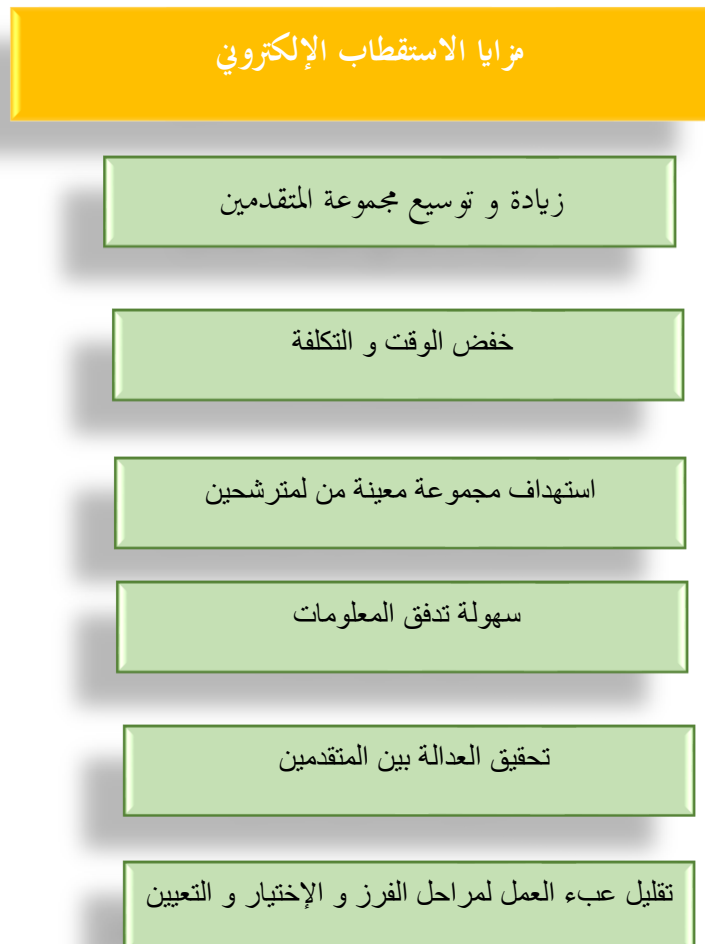
ح. تحقيق العدالة بين المتقدمين للوظيفة ذي الكفاءة في التقدم لذات الوظيفة دون محاباة.

ط. تقليل عبء العمل في المراحل التالية لعملية الاستقطاب مثل الفرز والاختيار والتعيين.

ي. الإعلان عن الوظائف عالميا بسهولة ويسر، إذ يمكن استخدام القنوات الإلكترونية للأفراد في المناطق الجغرافية البعيدة من خلال مشاهدة الإعلانات والتعامل معها. (مهران،

2023)

الشكل رقم (06): مزايا الاستقطاب الإلكتروني



من إعداد: (مهران، 2023)

ثانيا: الاختيار الإلكتروني

يتم ذلك من خلال وضع برنامج إلكتروني لجدولة البيانات التي قام بتعبئتها المرشحين للوظيفة وتقسيمها على مستويات من حيث الكفاءة والتحصيل الدراسي أو أي بيانات تحتاجها المنظمة من حيث الأهمية للوظيفة المعلن عنها، فمثلا تعتمد بعض المنظمات على أسلوب جمع النقاط الأكثر في فرز المرشحين فإذا كان المتقدم يحمل شهادة عليا يحصل على نقاط أكثر، أو إذا كانت الوظيفة تتطلب متقدمين في مستقبل العمر يتم إعطاؤهم نقاط أكثر من أقرانهم الأكثر عمرا، وهكذا فإن كل منظمة تضع برنامج للاختيار بما يتماشى مع. متطلبات الوظيفة المعلن عنها، كذلك تقوم المنظمات باستخدام المقابلة الإلكترونية للمرشح لجمع معلومات أكثر عنه أو إجراء امتحانات إلكترونية لمن يريد التقدم للوظيفة

أنظمة الاختيار لها أهمية كبيرة جدا حيث إنها تمكن المنظمة من زيادة فرص الحصول على الأشخاص المؤهلين لشعر المناصب، وتعتمد هذه الأنظمة على مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة تشمل المقابلات، اختبارات القدرة، الاختبارات الشخصية وغيرها، للحصول على تقدير سليم لقدرات وإمكانيات المتقدم للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة، تسمح هذه الأنظمة للمتقدمين لشعر الوظائف بوضع سيرهم الذاتية أو إكمال تعبئة الطلب من خلال الإنترنت، كما تعطي المتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم، وتسمح للمنظمة بفحص المتقدمين للوظيفة وتصفياتهم (Cabell, 2010)

قد تكون هذه الأنظمة تستخدم لقياس مدى ملائمة المتقدمين بطريقة قليلة التكاليف وذات كفاءة عالية، وبعض المنظمات تستخدم تلك الأنظمة لغرض إجراء اختبارات المحاكاة أو المقابلات المباشرة فعلى سبيل المثال، استخدمت شركة "Depot" الأمريكية العالمية في عام 2005، نظام الأكشاك في متاجرها لتمكين الأفراد من تقديم طلبات التوظيف والاختبارات عبر الإنترنت، مما ساهم في تقليص التكاليف الإدارية لكل متقدم بمقدار \$135 كما انخفض معدل أضرار المتقدمين للعمل الذين أجروا الاختبار من خلال الكشك بنسبة 11% إن الاختبارات التي تتم عن طريق الإنترنت، تشكل عاملا هاما في فرز وتصفية المتقدمين للوظائف، فليس بالضرورة استبعاد المتقدم في حال عدم ملائمته للوظيفة، فبعض الأنظمة المتطورة لديها القدرة على فرز الطلبات وتحويلها

إلى وظائف ملائمة شاغرة، وأخرى تحتفظ ببيانات المتقدمين في مستودع للبيانات للرجوع إليها بشكل آلي في حال توفر فرص عمل جديدة.
(مهران، 2023)

الفرع الثاني: التدريب والتطوير الإلكتروني: e-Training and Development :

التدريب والتطوير الإلكتروني هو عملية اكتساب الأفراد الموظفين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم إلكترونياً للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء في المستقبل. يشير التدريب الإلكتروني إلى مجموعة من برامج التدريب والتعليم الإلكتروني، إذ يتم استعمال الأجهزة الإلكترونية والتطبيقات والعمليات لإنشاء المعرفة وإدارتها ونقلها

للتدريب الإلكتروني نوعين أو نمطين من التدريب، هما التدريب التزامني والتدريب غير التزامني:

الجدول رقم (04): أنواع التدريب الإلكتروني

التدريب التزامني	التدريب غير التزامني
وهو التدريب على الهواء الذي يحتاج إلى وجود المتدربين في نفس الوقت أمام أجهزة الحاسوب لإجراء المناقشة والمحادثة بين المتدربين أنفسهم وبين المدرب عبر غرف المحادثة (Chatting) أو تلقي الدروس من خلال الفصول الافتراضية Virtual Classroom.	وهو التدريب غير المباشر الذي يحتاج إلى وجود المتدربين في نفس الوقت أو في نفس المكان، ويتم من خلال بعض تقنيات التدريب الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني حيث يتم تبادل المعلومات بين المتدربين والمدرّب في أوقات متتالية، ولقد جمعت شبكة الإنترنت بين التدريب التزامني والتدريب غير التزامني، فالتدريب يتم في كل وقت ويمكن تخزينه للرجوع إليه في أي وقت

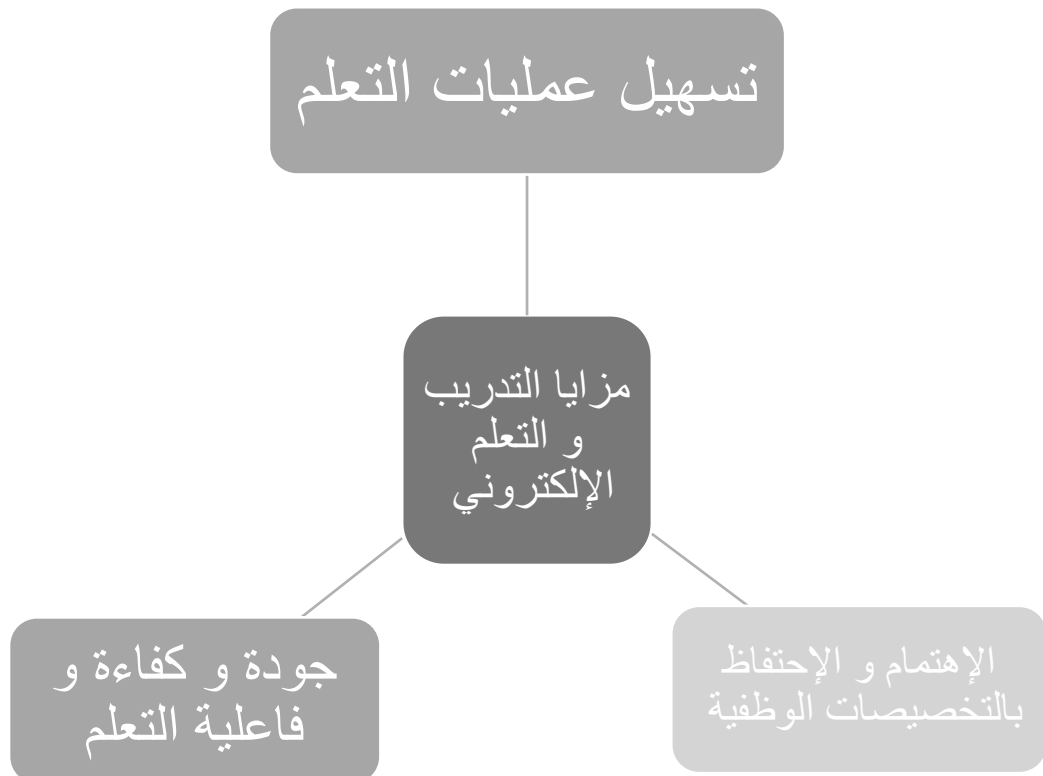
من إعداد: الباحث بالاعتماد على (أحمد، 2022)

وأن المنظمات تحاول الحصول على ثلاث أنواع من المزايا باستعمال التدريب والتعلم الإلكتروني:

- أ. تسهيل عمليات التعلم من خلال توفير تكاليف التعلم، تكاليف الفرص البديلة، تكاليف السفر، التكاليف الإدارية، قابلية التوسع الناتجة عن تكرار الدورات أو الوحدات.
- ب. جودة وكفاءة وفاعلية التعلم من خلال الاستجابة والمرونة إلى معرفة المعلومات، تخصيص الوقت والأساليب ومحتوى الدورات الدراسية لمتطلبات العمل والتعلم من خلال العمل.
- ج. الاهتمام والاحتفاظ بالتخصصات الوظيفية للتأهل والتعلم عند الطلب من خلال (تقديم دورات تدريبية على الإنترنت تناسب أسلوب التعلم الشخصي، التعلم عند الطلب والاختيار الحر للدورات التدريبية إلى تطوير مهارات الموظفين على التوظيف).

التدريب والتطوير الإلكتروني هو عملية اكتساب الأفراد الموظفين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم إلكترونياً للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء في المستقبل. (مهران، 2023)

الشكل رقم (07): مزايا التدريب الإلكتروني



من إعداد: الباحث بالاعتماد على (مهران، 2023)

الفرع الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني: e-Performance Evaluation

يسمح نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بإجراء تقييم الأداء بالكامل عبر الإنترنت وهذا يعني أن المدير والموظف قادران على تقديم بيانات الأداء مباشرة إلى قسم الموارد البشرية إلكترونياً. وهذا البعد على الرغم من انتقاده لعدم وجود أدلة مكتوبة، تقلل من الأعمال الورقية وإذا تم استخدام إيصالات القراءة لكل من الموظف والمشرف، فإنه يمكن أن يقلل من الوقت والتكلفة لقسم الموارد البشرية، ويصبح وضع جميع وثائق وتوجيهات الأداء ذات الصلة على الويب عملية مقبولة، والذي سمح للمقيمين استكمال وإحالة نماذج التقييم إلكترونياً، كما أن أسلوب التقييم (360 درجة) الذي يتم تقديمه عبر شبكة الإنترنت يصبح شائعاً. (مهران، 2023)

وتستفيد المنظمات من كم المعلومات المتاحة لها على شكل الكتروني، والذي يتيح لها تحليل سهل للمسائل مثل احتياجات التدريب والأداء وكفاءة نتائج الأداء، ويكمن أن يؤدي ذلك إلى تغذية لوظائف أخرى (توفير التدريب أو الأجور المرتبط بالأداء)، ولكن يمكن استخدامه أيضاً لأغراض المراقبة.

تشير إدارة الأداء الإلكتروني على الإنترنت ببساطة إلى أنشطة إدارة الأداء في إطار الدعم الواعي والموجه للأدوات التكنولوجية، وهذا يختلف عن الأنظمة المستندة إلى الحاسوب التي تساعد في نفس الغرض، على الرغم من أن هذه الأنظمة تحاول أتمتة إجراءات نموذج الوجة إلا أن إدارة الأداء الإلكترونية تساعد على الزيادة من كفاءة واتساق العملية بأكملها، ويمكن أن تساعد أجهزة التتبع المحددة في مراقبة المهام الروتينية للموظفين وتكون هذه المعلومات متاحة في نظام الشبكة الداخلية، ويمكن الوصول إليها من قبل الموظفين والمديرين، وحتى تقييم الأداء وردود الفعل هي في أشكال محسوبة لتوفير الوقت وتبسيط العملية، ويجد موظفو الموارد البشرية أنفسهم بعيدين عن الإجراءات الورقية البدوية للتركيز على المزيد من القضايا الاستراتيجية والإلكترونية، وأصبح الموظفون الآن قادرين على تتبع أداءهم بسهولة. (بلقيدوم، 2013)

وتسمح إدارة الأداء الإلكتروني للمدراء بالوصول لمعلومات الموظفين وإتمام تقييمات الأداء، إذ يشير تقييم الأداء الإلكتروني إلى استعمال التكنولوجيا اللازمة لإنشاء الأنظمة والعمليات التي قام بها الموظفون وتقديمها وفقا لأدائهم في المهام المطلوبة داخل المنظمة، ومن خلال التقييم يسلط الضوء على نقاط القوة الضعف لدى الموظفين، وتحديد التدريب المناسب لهم ولكي تكون العملية موثوقة، يجب أن تكون المعلومات المستعملة موضوعية وشفافة وسرية، الأداء هو نظام إلكتروني لمراجعة وتقييم أداء المهمات الموظفين في المنظمة، والمقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء المفترض. (Rahman, 2016)

الفرع الرابع: التعويضات والخوافز الإلكترونية e-Compensation and Incentives

إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات القديمة حزم المنافع للعاملين وتقييم فعالية أنظمة التعويضات، وتكون لتلك الأنظمة متمتعة بالكفاءة عند قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة العامة، يستعمل خبراء HR القانونيين هذه الأنظمة للتأكد من تكامل خدماتهم مع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتعويضات والمنافع في المناطق المحلية أو الدولية، وخاصة في ظل التغير المستمر في القوانين والتشريعات، وهو ما يؤدي إلى التطوير المستمر لتلك الأنظمة لكي تتماشى مع تلك التغيرات

إن نظم التعويضات تقوم بالعديد من المهام، مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين، وبعضها يقوم بإصدار إيصالات الدافع ومنها ما يكون إلكترونيا، بالإضافة إلى ذلك تقوم نظم التعويضات بإخطار الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم، كما تمكن المديرون من إجراء العديد من التقديرات، كتقدير النفقات المرتبطة بالأجور. ويمكن لنظم E HRM تدعيم تنظيم الأجور بطرق عديدة، ومنها:

أ. إيجاد تكامل أكثر من نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف، وخاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل.

ب. تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب مثل إرسال إيصال الدفع من خلال البريد الإلكتروني، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية (Rahman, 2016).

ج. سرعة الاستجابة للتغيير أوضاع الموظفين، كمنح الحوافز و المكافآت، وخاصة في ظل التوجهات الحديثة الربط الآخر بالأداء في كافة المنظمات، و ربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة، كالوصول إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة، يتم التأكد منه من خلال اختبارات القيمة مباشرة على الإنترنت ترفع نتائجها إلى المدير وعلى ضوءها يتم مكافأة الموظف وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي، وفي حال فشل الموظف في الاختبار، فقد يكون النظام قادراً على توجيه الموظف إلى نقاط الضعف لديه، وتحديد مجالات التدريب اللازمة لديه للتطوير معارفه.

د. أتمتة نماذج النفقات الروتينية، كالشغل والسفر وغيرها، حيث يصبح بإمكان الموظف تعليم النموذج من خلال الإنترنت أو من خلال بوابة المنظمة، ويقوم بحساب قيمة تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور إلكترونياً.

يسمح اعتماد E HRM لجميع موظفي المنظمة بالحصول على تعويضاتهم إلكترونياً ويساعد بالحد من العنيد على إدارة الموارد البشرية، ويعتقد أن تقديم استحقاقات الموظفين عبر الإنترنت إذا تم تنفيذه بشكل صحيح أن يحقق وفوراً كبيرة لإدارة الموارد البشرية، فضلاً عن أن الإجراءات الإلكترونية تمكن المدير من اتخاذ التغييرات في جدول الرواتب والمكافآت. (Khashman & Haroun Abdallah, 2015)

إن إدارة التعويضات الإلكترونية تساعد على أتمتة الإدارة وبسير العمل عن طريق الخدمة الذاتية للموظفين ويصبح للموظفين خيارات متزايدة نحو إدخال بياناتهم الخاصة من العمل الإضافي والنفقات وما إلى ذلك والحصول على قسائم الدفع الإلكترونية، وتبدو تطورات النظام مخفوفة بالصعوبات المتفاقمة بسبب التفاعل مع الوظيفة المالية، وقد نجحت بعض المنظمات في المملكة المتحدة في طرح مثل هذه التطبيقات بنجاح (مهران، 2023)

الفرع الخامس: نظام إدارة الحضور والانصراف:

نظام التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف هو نظام يعتمد على تقنية المعلومات و الاتصالات حيث يسمح بتسجيل حضور وانصراف العاملين والموظفين طوال الشهر و يصدر النظام تقارير تفصيلية إجمالية بذلك".

. (خالد و شيكر، 2018)

الفرع السادس: إدارة المعلومات الشخصية :

تتم إدارة المعلومات الشخصية عن طريق قاعدة البيانات الخاصة بنظام المعلومات الموارد البشرية الآلي ويمكن تحديد البيانات إلى أربعة أنواع وهي:

أولاً: البيانات المتعلقة بالموظفين

وتشمل البيانات الشخصية والبيانات الخاصة بالخبرات العلمية والعملية للموظف، والبيانات الخاصة بالحياة الوظيفية كاسم الموظف ورقمها وتاريخ التحاق الموظف بها والتدرج الوظيفي وتقييم الأداء والإعارة والإجازات والعقوبات... إلخ.

ثانياً: البيانات المتعلقة بالوظائف

وتحتوي على مسميات الوظائف وأرقامها ومواقعها التنظيمية والتعديلات التي تطرأ عليها.

ثالثاً: بيانات إدارية

وهي بيانات تتعلق بسياسات التوظيف وتتضمن القوانين والتعليمات والقرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

رابعاً: بيانات متعلقة بسوق العمل

مثل البيانات عن المنظمات المنافسة في الحصول على ذوي الخبرات والمؤهلات المهمة بالنسبة للمؤسسة وكذا البيانات الخاصة بسوق العمالة وإعداد الكفاءات وما هو متوفر حالياً.

(خالد و شيكر، 2018)

ويمكن إضافة بعض وظائف استعمال نظام معلومات الموارد البشرية المحوسب في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في:

السجلات والإدارة:

يؤدي استخدام الحاسوب في ميدان الإدارة من حيث زيادة الرقابة وإمكانية تجميع التقارير في أقل وقت ممكن. الذي يساعد بدوره عملية اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت والزمان المناسبين.

برامج إعداد المهارات:

يساعد استخدام الحاسوب على توزيع العاملين في وظائفهم المناسبة لهم، لكل حسب تخصصه ومهارته (خالد و شيكر، 2018)

المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أصبحت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من أهم التحولات التي عرفتتها المؤسسات الحديثة، نتيجة التطور التكنولوجي وضرورة تحسين الأداء الإداري. فهي تعتمد على استخدام النظم الرقمية في تسيير مختلف وظائف الموارد البشرية، مما يساهم في تسهيل الإجراءات، تسريع اتخاذ القرار، ورفع فعالية العمل داخل المنظمة.

وتتطلب هذه الإدارة مجموعة من الشروط التنظيمية والتقنية لضمان نجاحها، كما تشمل عدة مجالات تطبيقية تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة. ومع ذلك، يواجه تطبيقها بعض التحديات التي قد تحد من فعاليتها، مقابل ما توفره من نتائج إيجابية على مستوى الكفاءة والجودة.

وعليه، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجالاتها، فعاليتها، أهم التحديات المرتبطة بها، ثم نتائج تطبيقها داخل المؤسسات.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يتطلب بالدرجة الأولى توفر مجموعة من المتطلبات في الجوانب التقنية المالية البشرية والإدارة والأمنية بما يضمن تطبيقها بشكل سلس وأمثل ويضمن سير العمل بدقة، وفي هذا المطلب سيتم التطرق لهته المتطلبات:

الفرع الأول: المتطلبات البشرية

أي توفر الموارد البشرية اللازمة من الخبراء والمختصين العاملين في حقل المعرفة، والذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، ويمثلون القيادات الرقمية والمحللون للموارد المعرفية ورأس مال فكري في المؤسسة، ومنهم:

المديرون والوكلاء المساعدون وهم الذين يقومون بوظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم توجيه ورقابة، ويجب أن يكونوا مؤهلين تقنيا أو حاصلين على دورات تؤهلهم إلى استخدام التكنولوجيات الحديثة من حاسبات آلية وشبكات ووسائل اتصال. كذلك المبرمجون وهم بمثابة المترجمون الذين ينقلون رغبات الإدارة، من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الآلي أن يتعامل معها. (محمد ا.، 2010)

وأيضا ضباط البيانات والذين يكون لديهم القدرة على الاتصال بكل أجزاء المؤسسة، ووظيفتهم حفظ البيانات وتعريفها، وإنشاء وسيلة تحكم على البيانات، وتصميم ملفات المعلومات وتحديد البيانات الناقصة، وتزويد المشغل والإدارة بها. بالإضافة إلى المشغلون أو المحررون وهو الذين يقومون باستخدام

الحاسب الآلي، ويكونون على اتصال مباشر مع الإدارة والمبرمجون، ووظيفتهم إدخال وإخراج البيانات والمعلومات. (محمد، بوجان ، و سلطاني، 2017)

الفرع الثاني: المتطلبات الإدارية

وأهمها:

أولاً: وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس

ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو لجنة عليا تتولى وضع الاستراتيجية لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط.

ثانياً: تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات تدريجياً

وذلك بإعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات للإدارات والأقسام في المؤسسات التي يتقرر أن تقدم خدماتها إلكترونياً.

ثالثاً: تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين

الدخول في العالم الإلكتروني يتطلب تنمية وتطوير الموارد البشرية لإيجاد إطارات متخصصة، وعلى درجة عالية من المهارات البشرية المختلفة والمرتبطة بالبيئة الأساسية لنظم المعلومات، وقواعد البيانات ونظم العمل على شبكة الانترنت، أي ضرورة إعداد موظفي المعرفة في مجال الإدارة الإلكترونية

رابعاً: وجود التشريعات والنصوص القانونية

التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية، وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها. (غالب، 2005)

الفرع الثالث: متطلبات على المستوى المالي

هي حاجة الادارة الالكترونية الى أموال طائلة لكي نضمن لها الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة من تحسين مستوى البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الالكترونية وتحديثها من وقت لآخر وتدريب العناصر البشرية باستمرار. (مهران، 2023)

الفرع الرابع: المتطلبات التقنية

وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية؛ كتطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي. وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى ما يلي:

أولاً: البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية الممارسة الأعمال الإلكترونية، وتبادل البيانات إلكترونياً.

ثانياً: البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.

ثالثاً: شبكات الاتصال أهم هذه الشبكات الإنترنت، وكذا الشبكة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في الإنترنت وشبكاتها الخارجية الإكسترانت. (محمد، بوجان، و سلطاني، 2017)

الفرع الخامس: المتطلبات الأمنية

ويقصد بها توفير إجراءات ووسائل حماية متعددة لضمان سلامة المعلومات التي تعتبر كنزاً ثميناً للمؤسسة يجب المحافظة عليه، وأهم هذه الإجراءات مايلي:

أولاً: وضع السياسات الأمنية لتكنولوجيات المعلومات بما فيها خدمات الإنترنت. تبني استراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث تضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص في تنفيذها.

ثانياً: وضع القوانين واللوائح والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

ثالثا: تطوير أدوات التشفير في البرمجيات الحديثة، وخاصة تلك المتعلقة بخدمات الإنترنت وهذا لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية تعاملاته عبر الشبكة، وكذلك التوسع في استخدام البطاقات الذكية التي يمكن من خلالها إجراء معاملات الشراء.

تعتبر هذه اللجان لجان دائمة ويحدد عددها حسب عدد السكان كما يلي:

الحث على بث القيم والفضائل الإسلامية في النفوس ومراقبة الذات، فهي خير وسيلة لتحسين المجتمعات العربية والإسلامية، وحماية أفرادها وشعوبها من التأثيرات السلبية للإنترنت على الأمن بمفهومه الشامل. (عبدالله، 2005)

وحتى يكون تطبيق النظام فعالا، لا بد من وجود وتوفير متطلبات أخرى، تتفاوت من منظمة لأخرى، نذكرها في النقاط التالية:

أ. إن نجاح أي نظام كان، يعتمد على مدى تقبل المستخدمين للنظام، ولن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة له، فلذلك على المنظمة العمل منذ البداية على شرح العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل، وجعل المستخدمين جزءا من عملية تصميم وتنفيذ النظام، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام والحصول على تغذية راجعة من المستخدمين حول التغييرات."

ب. تدريب المستخدمين على النظام الجديد، ضمن بيئة آمنة، تتيح لهم فهم أهمية النظام ومزاياه، وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة وللمستخدمين، على كافة المستويات الإدارية ولكافة العاملين ومستخدمي النظام. (بحري و رادي، 2021)

ج. سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين، وعلاقته بوظائف HR مع تمتع النظام، بالجودة العالية والأمان، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام.

د. هناك طلب متزايد على أن تكون الأنظمة بسيطة وغير معقدة، فحسب إحصائية جمعية مستهلكي الإلكترونيات، فإن 87% من المستخدمين صوتوا لسهولة الاستخدام كعامل مميز للأنظمة الجديدة.

هـ. توفر واجهات استخدام للأنظمة وتوفر شبكة إنترنت بشكل أساسي، حيث تقدم المنظمة من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها، تشمل الإجراءات والممارسات والأنظمة الخاصة في HR

و. إن استخدام EHRM- من قبل العاملين بالمنظمة، مرتبط بشكل أساسي على مستوى الفائدة التي يحصل عليها العامل في المنظمة من تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية، ومن مستوى سهولة استخدامها (Parry, Shaun, Doone, & Ray Leighton, 2017)

المطلب الثاني: فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

اثبتت معظم الدراسات أن دمج التقنية في إدارة الموارد البشرية له أثر ملموس على تحسن كفاءتها وفعاليتها أنشطتها وخفض الوقت وزيادة الإنتاجية في هذا القسم ونسعى من خلال هذا المطلب إلى توضيح كيف تساهم هذه الأنظمة في زيادة فعالية قسم الموارد البشرية وتعزيز ادائها

الفرع الأول: حجم النظام الإداري

هو النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق المصمم من قبل الإدارة، من أجل الربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهدافها، وتعتبر التكنولوجيا من القوى المؤثرة في الهيكل التنظيمي حيث تحدد نوع الوظائف ومتطلبات العمل من إجراءات، آلات، أفراد، وكلما زاد الاعتماد على التكنولوجيا كان الهيكل التنظيمي كبير ومعقد وغير بسيط والعكس صحيح.

الفرع الثاني: اللامركزية

يرتبط مفهوم اللامركزية بالسلطة والمسؤولية ودرجة التفويض والصلاحيات المخولة للآخرين، كما تعني تفويض السلطة إلى الرؤوسين وبالتالي تفويض اتخاذ القرارات على مستويات إدارية مختلفة. ونظرا للأثر الكبير الذي تلعبه التكنولوجيا في توفير المعلومات والأفكار للموظفين العاملين في مختلف الأقسام ومدى

توفر الإمكانيات أجهزة، مستلزمات وأدوات اللازمة للتقييم والمراقبة، فإن ذلك يساعد على المساهمة وسرعة اتخاذ القرارات وبالتالي يزيد تطبيق نظام اللامركزية. (Rahman, 2016)

الفرع الثالث: نطاق الاشراف

يمكن للمدراء في المستويات الإدارية العليا والوسطى الآن استخدام نظم المعلومات الإدارية التي تعتبر جزء من تكنولوجيا المعلومات ونظم دعم المديرين المراقبة عمليات التشغيل اليومية، كما أن البريد الإلكتروني والأشكال الأخرى من الاتصال الإلكتروني مثل شبكات الربط ساعد المديرين اليوم على توسيع نطاق الإشراف وعلى إدارة المنظمات والفروع والعاملين بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية.

الفرع الرابع: سلسلة الأوامر

تعرفه السلطة بأنه الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين والسلطة الإدارية من أساسيات عمل المدير، وهو اليوم يستطيع أن يستخدم نظم المعلومات من أجل توزيع المهام على المرؤوسين ومنحهم مزيدا من السلطة والمسؤوليات وبالطبع فالأمر أصبح مختلفا عن قبل، حيث أصبح الموظفون يعملون في بيئة أعمال الكترونية.

الفرع الخامس: حجم المؤسسات

لقد جعلت نظم المعلومات المنظمة أكثر تبسيطا وأقل تعقيدا، وأنت بتغيرات في إجراءات الإدارة، فالمنظمات الواسعة التي تم تطويرها قبل التطور الذي حدث على أجيال الحواسيب هي في الغالب غير كفنة وبطيئة أمام الغير وأقل تنافسية من المنظمات التي وجدت حديثا، فبعض هذه المنظمات قلصت من حجمها وقللت من حجم العاملين وفي عدد المستويات الإدارية في هياكلها الإدارية والتنظيمية، كما مكنت وسائل الاتصال الحديثة كالبريد الإلكتروني أشكال أخرى على إدارة فروع المنظمة البعيدة. (زكية و جمعة ، 2023)

المطلب الثالث: تحديات تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية

تواجه الادارة الإلكترونية للموارد البشرية سلسلة من التحديات سواء التقنية كنقص البنية التحتية وأو البشرية كنقص المهارات ومقاومة الموظفين ويهدف هذا المطلب إلى التطرق بالتفصيل لهته التحديات وتبيان أثرها على تطبيق الأنظمة داخل المؤسسة .

أولاً: إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات

حيث كان طاقم العمل بقسم تكنولوجيا المعلومات في الشركات منعزلاً إلى حد ما عن غيره من الأقسام الأخرى في الشركة.

بدأ التكامل بين أقسام تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الإنتاجية الأخرى بالشركات في الأعوام الأخيرة يتحسن، حيث أدخلت تكنولوجيا الكمبيوتر بشكل كبير في كل أنشطة العمل اليومية، وأصبح العاملون بأقسام الموارد البشرية يدركون أهمية نظم الموارد البشرية المحسنة في توفير معلومات فعالة ومفيدة (آمال، 2015)

ثانياً: تحسين مكانة قسم الموارد البشرية

فعلى عكس نظم الإدارة الخاصة بالموارد البشرية السابقة التي كانت مستقلة بذاتها، وكان استخدامها مقتصرًا على العاملين فيها، تعد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع كما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظم الشركة. (زكية و جمعة ، 2023)

ثالثاً: التحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء

حيث ينظر الكثيرون إلى مهام الموارد البشرية على أنها مهام تفعيلية وتقليدية أي أنهم لا يبادرون بالفعل إنما يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين ويتطلب التنفيذ الصحيح لنظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتشغيلها تحولاً في التركيز إلى العملاء، فيجب أن يتم تحديد العملاء المستهدفين واحتياجاتهم والخدمات التي يمكن تقديمها لهم، ويجب أن يكون الأقسام الموارد البشرية أثر أكثر فعالية، وأن تساهم بشكل أكبر في الأنشطة اليومية التي تزيد من أرباح الشركة (زكية و جمعة ، 2023)

رابعاً: حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الشركة

حيث يتطلب التكامل بين الموارد البشرية والعمل الذي يحتاج إلى نظام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فهم طاقم العمل الجيد لطبيعة العمل سيحتاج المتخصص الناجح في نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمعرفة كيفية عمل القطاعات المختلفة مع بعضها البعض وأثر الموارد البشرية في تحقيق ذلك ، وستكون هناك حاجة إلى انتقال المهام المختلفة من وإلى الموارد البشرية باستمرار. (آمال، 2015)

خامسا: فقد العاملين بالموارد البشرية للاتصال مع الأفراد

فمن المحتمل في أي عملية أتمتة تقليل أهمية العامل البشري والاتصال بين الأفراد . قد يتسبب إدخال نظم الكمبيوتر في الأعمال التي تتم بين الموظفين وأقسام الموارد البشرية في فقد العاملين بهذه الأقسام الاتصال بالأفراد الذين يهتمون بأمورهم في المقام الأول، وربما يشعر الموظفون أن الشركة قد قللت من اهتمامها بالعنصر البشري وتعد هذه بعض الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط النظام وتنفيذه- .

سابعاً: النظر في احتياجات الشركة الفعلية

ومعرفة مدى قدرة البنية التحتية الخاصة بها على تلبيةها واتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم الذي يمكن أن يحقق أقصى فائدة للعمل بالشركة .

ثامناً: الحفاظ على مستوى جودة الخدمة

فهناك احتمال لانخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة لتحويل النظام من تقليدي إلى إلكتروني .

تاسعاً: تأمين المعلومات

حيث يعد ذلك ضرورة قانونية وخاصة في ظل انتقال المسؤولية إلى الأفراد العاملين

عاشراً: ضمان الوصول إلى النظام

من قبل كافة العاملين، ومن قبل ذوي الاحتياجات الخاصة .

بالإضافة إلى:

التوافق مع المعايير المتعارف عليها، وخاصة عند بناء صفحات الويب.

مراعاة اختلاف الجوانب الثقافية، وخاصة عند العمل في بيئة دولية . (إبراهيم، 2021)

المطلب الرابع: نتائج تطبيق EHRM

تهدف بالأساس الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية إلى احداث تحول من اداء مهام وانشطة إدارة الموارد البشرية بالطريقة التقليدية إلى ادائها بطريقة حديثة وتحويل الوظيفة من وظيفة تقليدية إلى وظيفة ذات بعد إستراتيجي وسوف نتطرق الآن إلى نتائج تطبيق ال EHRM

الفرع الأول: النتائج الإيجابية

الجدول رقم (05): نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

نتائج تطبيق EHRM بالنسبة لإدارة الموارد البشرية	نتائج تطبيق e-HRM بالنسبة للمنظمة
أ. المنظمات التي تعتمد التوجه التشغيلي باستخدام-C HRM، سيكون للعاملين ومدراء التشغيل أثرا كبيرا في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات مما يؤدي إلى طلب أقل على موظفي HR. ب. منظمات التي تعتمد التوجه العلاقي باستخدام-e HRM، سيكون طاقم أصغر كافيا لإدارة الموارد البشرية، إذا استخدم الموظفين ومدراء التشغيل الأدوات المزودة من قبل HR على شبكة الإنترنت. ج. لمنظمات التي تعتمد التوجه التحويلي باستخدام HRM سيكون من الضروري توفر خبراء في HR، وذلك لصياغة الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.	الالتزام العالي، بحيث تكون القوى العاملة محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الإدارة للتغيير ضمن بيئة المنظمة، مما يؤدي إلى مستوى ثقة أكبر بين الإدارة والموظفين قدرات تنافسية عالية، تدل على قدرة الموظفين لتعلم مهمات وواجبات جديدة إذا استدعت الظروف ذلك. توفير التكاليف، عن طريق الأجور التنافسية وتقليل معدلات أضرار العمل، وقدرة إدارة HR على أداء أثر إداري مميز في سبيل تحقيق هدف المنظمة لتقليل التكاليف ملائمة عالية، ناتجة عن تشكيل البيئة الداخلية، نظام الأجور وإدارة الأفراد بما يلائم اهتمامات المتفاعلين كافة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية، وزيادة دقة البيانات وسرعة تنفيذ المهام، فضلاً عن تعزيز رضا الموظفين من خلال تقديم خدمات أكثر مرونة وشفافية.

من إعداد: الباحث بالاعتماد على (Khashman & Haroun Abdallah, 2015)

(Rahman, 2016)

الفرع الثاني: نتائج سلبية لتطبيق EHRM

بالإضافة إلى نتائج سلبية أخرى هيا:

البطالة، حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة نتيجة الاستغناء عن خدمات بعض العاملين وتعيين عاملين جدد؛

التأثير على العلاقات الإنسانية حيث يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى قلة الاحتكاك بين العاملين وبينهم وبين أفراد المجتمع، مما أثر سلباً على جانب العلاقات الإنسانية؛ فقدان الأمان حيث يؤدي التعامل الإلكتروني إلى فقدان الأمان والاستقرار الوظيفي والخوف من إحلال الآلة محل الإنسان (الناصر، 2019)

المبحث الثالث: أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) ومنصات الذكاء الاصطناعي

عرفت السنوات الأخيرة تحولاً كبيراً في أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على برامج متقدمة ومنصات رقمية لدعم جميع وظائف الموارد البشرية بكفاءة ومرونة أكبر. من أبرز هذه الأنظمة برامج مثل Workday HCM و BambooHR، التي استطاعت توفير حلول متكاملة لإدارة الموظفين، تشمل كافة وظائف الموارد البشرية من توظيف وتسيير للأجور وبيانات العمال

كما شرعت العديد من المنظمات في الاستفادة من منصات الذكاء الاصطناعي المتخصصة في E-HRM، والتي تمكن من تحليل البيانات الكبيرة، تقديم توصيات استراتيجية، وتحسين عملية اتخاذ القرار في مجال إدارة الموارد البشرية. ويسعى هذا المبحث إلى استعراض أبرز هذه الأنظمة والمنصات، موضحاً أثرها في تطوير الممارسات الإدارية وتحقيق تكامل فعال بين التكنولوجيا الرقمية واحتياجات الموارد البشرية داخل المؤسسات.

المطلب الأول: أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM)

تمثل أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) تحولاً نوعياً في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث تتيح دمج التكنولوجيا في كل وظائف الموارد البشرية، انطلاقاً من التوظيف والتدريب إلى إدارة الأداء ومتابعة البيانات. وتعمل هذه الأنظمة على تحسين كفاءة الوظائف، تسريع تدفق

المعلومات، وتسهيل الوصول إلى البيانات بما يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنظيمية وزيادة التكيف مع بيئة الأعمال.

الفرع الأول: تحليل تفصيلي لنظام Workday HCM

أولاً: التعريف بنظام Workday HCM

يعرف باسم (Workday Human Capital Management) ويُعد نظاماً سحابياً متكاملاً لإدارة رأس المال البشري، يعتمد SaaS لتقديم منصة موحدة لإدارة الموارد البشرية، تشمل الوظائف الاستراتيجية والتشغيلية في أثر حياة الموظف.

يتميز النظام بتركيزه على:

- أ. تحسين تجربة الموظف
- ب. التحليل المتقدم للبيانات
- ج. ربط الأهداف التشغيلية بالقرارات الاستراتيجية
- د. دعم التغيير والتحول الرقمي في HR

وقد صنّفته مؤسسات مثل *Gartner* كأحد الحلول القيادية في **Cloud HCM Suites** عالمياً (Inc, s.d.).

ثانياً: البنية التقنية للنظام

نموذج السحابة: (Cloud / SaaS) إدارة مركزية للبيانات، تحديثات لحظية بدون تدخل المستخدم، دعم الوصول من أي مكان، نسخ احتياطي وإتاحة عالية

ثالثاً: الوظائف الأساسية

إدارة بيانات الموظفين: تخزين البيانات الأساسية والمعقدة، إدارة القانون والامتثال، تسلسل الهيئات الوظيفية

إدارة المواهب: التخطيط التعاقبي، تحديد المواهب عالية الأداء، برامج التطوير المهني

التوظيف: تتبع المتقدمين، نشر الوظائف متعددة القنوات، مقابلات منتظمة

إدارة الأداء: تقييمات مستمرة، أهداف قابلة للقياس (KPIs / OKRs) :

الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة: التنبؤ بالاحتياجات التدريبية، تحليل خطر الاستقالات، اقتراح مسارات مهنية، وحدة Workday Prism Analytics لتحليل القوى العاملة وربطها بالبيانات المؤسسية

رابعاً: المزايا والتحديات:

المزايا: تكامل عالمي للبيانات، تحليلات متقدمة، تجربة مستخدم سلسلة، دعم قوي للتحويل الرقمي

التحديات: تكلفة الترخيص والتنفيذ عالية، يحتاج تدريباً مكثفًا، التخصيص المتقدم قد يكون معقدًا (Inc, s.d.)

الفرع الثاني: نظام بنظام Oracle HCM Cloud

أولاً: التعريف بنظام Oracle HCM Cloud

يُعد *Oracle Fusion Cloud Human Capital Management* نظامًا سحابيًا متكاملًا لإدارة رأس المال البشري (HCM) يُقدّم مجموعة موحدة من التطبيقات التي تدعم جميع وظائف الموارد البشرية عبر أثر حياة الموظف، من التوظيف إلى الرواتب وتخطيط التعاقب الأكاديمي والتحليلات الاستراتيجية. يربط النظام كل عمليات الموارد البشرية - وكل شخص داخل المؤسسة - عبر بنية بيانات واحدة وتجربة مستخدم موحدة تعمل بالذكاء الاصطناعي، مما يساعد في إعادة تحديد الطرق المثلى لإدارة القوة العاملة (Oracle, s.d.).

ثانيا: البنية التقنية للنظام

نموذج السحابة: (SaaS) استضافة سحابية كاملة، تحديثات أثرية تلقائية، واجهات مستخدم موحدة، منصة واحدة للبيانات المؤسسية

ثالثا: الوظائف الأساسية

التوظيف وإدارة المواهب: (Recruiting & Talent) مسارات توظيف ذكية، فترة المرشحين بالذكاء الاصطناعي، تحليلات التوظيف

إدارة الأداء: تحديد أهداف، تقييمات أثرية، ملاحظات في الوقت الحقيقي

التعويضات والرواتب: (Compensation & Payroll) دعم عالمي لمعالجة الرواتب، توافق مع التشريعات المحلية، تكامل مع البيانات التشغيلية

التحليلات والتخطيط الاستراتيجي: (Workforce Analytics) لوحات مؤشرات جاهزة، تحليلات قابلة للتخصيص، دعم قرارات القوى العاملة

رابعا: المزايا والتحديات

رابعا: المزايا والتحديات

المزايا: منصة موحدة تغطي كل وظائف HR ، ذكاء اصطناعي لتحسين التوظيف والتوجيه المهني، تحليلات متقدمة، قابلية التوسع، تكامل بيانات متجانس

التحديات: تعقيد الوظائف المتقدمة، تكاليف التخصيص والتنفيذ، الحاجة إلى تدريب مستمر، الحفاظ على الامتثال المحلي (Oracle, s.d.)

الفرع الثالث: نظام BambooHR

أولاً: التعريف بنظام BambooHR

يُعد **BambooHR** نظامًا سحابيًا لإدارة الموارد البشرية موجّهًا أساسًا للشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) ، ويقدم منصة متكاملة لإدارة بيانات الموظفين، التوظيف، الأداء، والرواتب ضمن بيئة رقمية مبسطة وسهلة الاستخدام.

يتميّز النظام بتركيزه على تجربة المستخدم (User Experience) وسهولة التطبيق مقارنة بالأنظمة المؤسسية الضخمة، ويُعتبر من الحلول الشائعة في سوق HCM للشركات ذات الهياكل المرنة (BambooHR, s.d.) .

البنية التقنية للنظام:

نموذج السحابة: (SaaS) استضافة سحابية كاملة، تحديثات تلقائية، وصول آمن عبر المتصفح، واجهة مستخدم موحدة

الوظائف الأساسية:

التكامل والتحليلات: تقارير ديناميكية قابلة للتخصيص، تحليلات حول معدل الأثران الوظيفي، مؤشرات الأداء HR KPIs ، تكامل مع أدوات المحاسبة وأنظمة الرواتب

إدارة الموارد البشرية الأساسية: (Core HR) إدارة ملفات الموظفين، حفظ الوثائق إلكترونياً، إدارة الإجازات والحضور، تنظيم الهيكل التنظيمي

التوظيف: (ATS) نشر الوظائف، تتبع المرشحين، تقييم الطلبات، أتمتة المراسلات

إدارة الأداء: (Performance Management) تقييمات أثرية، أهداف الموظفين، تغذية راجعة مستمرة، تقارير تطور الأداء

الرواتب والمزايا: (Payroll & Benefits) تكامل الرواتب، إدارة المزايا، تقارير ضريبية

المزايا والتحديات:

المزايا: سهولة الاستخدام، مناسب للشركات الصغيرة والمتوسطة، تنفيذ سريع، دعم قوي لخدمة العملاء، تقارير مرنة

التحديات: محدودية الوظائف المتقدمة مقارنة بالأنظمة المؤسسية الكبرى، تركيز جغرافي أقوى في أمريكا الشمالية، قدرات ذكاء اصطناعي محدودة، قد يتطلب تكاملات إضافية للشركات الكبرى .
(BambooHR, s.d.)

المطلب الثاني: منصات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية (E-HRM)

برزت منصات الذكاء الاصطناعي في الوقت الراهن كجزء أساسي من أنظمة **E-HRM**، حيث توفر أدوات رقمية متقدمة لتحليل البيانات، دعم القرارات الاستراتيجية، وتسهيل إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر كفاءة وفعالية. وتساعد هذه المنصات المؤسسات في تحسين كامل وظائف إدارة الموارد البشرية بما يساهم في زيادة فعالية الإدارة وتعزيز الثقة وزيادة روح العمل الجماعي داخل بيئة العمل.

الفرع الأول: منصة (Visier HR Analytics)

أولاً: تعريف المنصة

Visier هي منصة متخصصة في تحليل القوى العاملة (**Workforce Analytics**) وتوفير رؤى استراتيجية مبنية على البيانات. تُستخدم بشكل واسع في الشركات التي ترغب في فهم بيانات موظفيها بشكل عميق وتحويلها إلى قرارات استراتيجية (**Visier**) .

الجدول رقم (06): شرح برنامج Visier

البند	التفاصيل
الوظائف الأساسية	– People Analytics - تحليل بيانات الموظفين – تنبؤ الأثران الوظيفي (Turnover Prediction) – تقييم الأداء التنبؤي – تخطيط القوى العاملة

-لوحات بيانات تفاعلية -تجميع البيانات من مصادر مختلفة (ERP) ، HCM ، ملفات CSV ، الخ)	
- Machine Learning - Predictive Analytics - Data Visualization -خوارزميات الذكاء الاصطناعي للتوقع والتوصية (Visier)	التقنية الذكية المستخدمة
-جمع بيانات الموظفين من نظم HR الأساسية -استخدام تحليلات تنبؤية لتحديد الموظفين الأكثر عرضة للرحيل -توفير تقارير ذكية للمدراء لاتخاذ قرارات مدروسة (مثل زيادة التدريب أو تحسين الرواتب) -دعم إدارة الأداء استنادًا إلى بيانات فعلية وليس تقييمات سنوية فقط	كيف تعمل Visier في EHRM عمليا
شركة متعددة الجنسيات: قسم الدعم الفني معرض لأثران 27% → إجراءات استباقية (تحفيزات + تدريب) -مؤسسة تعليمية: رصد الرضا الوظيفي بين المدرسين → برامج تطوير وتقييم أثرية	حالات تطبيقية
تحويل بيانات HR إلى تقارير ذات معنى -تقليل التحيز في القرارات -التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها -دعم خطة القوى العاملة على مستوى المؤسسة	فوائد visier لـ ehrm

من إعداد: الباحث بالاعتماد على (Visier) .

الفرع الثاني: منصة Eightfold AI (Talent Intelligence) .

أولاً: تعريف المنصة

Eightfold AI هي منصة ذكاء اصطناعي متقدمة تُستخدم لإدارة المواهب الذكية (Talent Intelligence). تعتمد على تحليل المهارات، الخبرات، والسير الذاتية لتوفير تطابق مثالي بين الوظيفة والمرشح (AI) .

الجدول رقم (07): شرح منصة Eightfold AI

البند	التفاصيل
الوظائف الأساسية	-توظيف ذكي AI Recruiting – -تحليل المهارات داخل المؤسسة -تحديد المواهب الداخلية القابلة للترقية -توصيات مهنية وتطوير مهارات -إدارة المواهب طويلة المدى
التقنيات الذكية المستخدمة	- Deep Learning - Machine Learning -خوارزميات تحليل المهارات (Recommendation Engines –محركات التوصية(AI))
كيف تعمل Eightfold AI في ehrm عمليا	-تقييم مهارات الموظفين والمرشحين وتحليل تطابقها مع متطلبات الوظائف -تحويل المهارات إلى نقاط ذكية قابلة للمقارنة -تقديم توصيات لمعرفة من يجب ترقيته أو نقله داخل المؤسسة -دعم التطوير المهني وتحديد الكفاءات المستقبلية
حالات تطبيقية	-شركة تقنية: تحديد 12 موظفًا مستعدين للترقية → خفض التوظيف الخارجي بنسبة 22% -مؤسسة مالية: تخصيص تدريب لكل موظف حسب مهاراته → ارتفاع الأداء العام بنسبة 18%
فوائد Eightfold ai لل EHRM	-تقليل مدة التوظيف -تحسين التوافق الوظيفي -دعم التخطيط الاستراتيجي للمواهب -تعزيز إعادة التوظيف الداخلي

من إعداد: الباحث بالاعتماد على (AI).

المبحث الرابع: إدارة التغيير في مشاريع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM)

فيظل بيئة تعيش تحولات رقمية وتكنولوجية متسارعة، أصبح تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) ضرورة لكل مؤسسة وذلك لتحسين كفاءة تسيير مواردها البشرية وتعزيز أدائها التنظيمي. غير أن تبني هذه الأنظمة لا يقتصر فقط على الجوانب التقنية، بل يحتاج إحداث تغييرات جوهرية تمس الهياكل التنظيمية، وأساليب العمل، وثقافة الأفراد داخل المنظمة.

ومن هذا المنطلق، برزت إدارة التغيير كعنصر استراتيجي يضمن نجاح تطبيق (E-HRM)، حيث تهدف إلى تهيئة البيئة التنظيمية وتخفيف مقاومة الأفراد، وضمان الانتقال السلس من النظم التقليدية إلى النظم الإلكترونية. كما تلعب أثراً أساسياً في تحقيق التوافق بين التكنولوجيا المعتمدة والموارد البشرية، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وعليه، سنتناول في هذا المبحث العلاقة بين هاذين المتغيرين وكيف تساهم إدارة التغيير في انجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية

المطلب الأول: العلاقة بين E-HRM وإدارة التغيير

يرتبط تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) ارتباطاً وثيقاً بعمليات إدارة التغيير داخل المؤسسات، إذ إن تبني هذه الأنظمة يتطلب إدخال تحولات في أساليب العمل والهياكل التنظيمية وثقافة المؤسسة. لذلك تُعد إدارة التغيير عنصراً أساسياً لضمان نجاح تطبيق E-HRM وتمكين العاملين من التكيف مع التقنيات والممارسات الإدارية الجديدة.

ترتبط E-HRM ارتباطاً عضوياً وثيقاً بإدارة التغيير، لأن تنفيذها يتجاوز الجانب التكنولوجي البحت إلى إحداث تحولات جذرية في الهياكل التنظيمية، العمليات الإدارية، والسلوكيات البشرية. يرى Bondarouk و Ruël (2009) أن E-HRM يتطلب «إعادة هندسة العمليات» (Business Process Reengineering) وتوزيع المهام بين الإدارة والموظفين، مما يحول أثر إدارة الموارد البشرية من وظيفة إدارية روتينية مركزية إلى أثر استراتيجي لامركزي يعتمد على الخدمة الذاتية.

(Bondarouk & Huub Ruël, Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era, 2009)

يؤكد (2014) Nivlouei أن E-HRM يُعد «العنصر الأساسي في تمكين نموذج العولمة»، إذ يتطلب تغييراً مستمراً في الثقافة التنظيمية نحو الابتكار والمرونة. كما يربط (2019) Blom نجاح أنظمة E-HRM بعمليات تغيير تعاونية تُخفف من التأثيرات الاضطرابية للتبني التكنولوجي، مستنداً إلى نموذج (1951) Lewin في ثلاث مراحل: «التذويب - التغيير - إعادة التجميد» (Unfreeze - Change - Refreeze) (دربال، 2020).

إدارة التغيير هنا ليست دعماً مسانداً، بل جوهرياً لضمان انتقال سلس من النمط التقليدي (ورقي، مركزي، يدوي) إلى النمط الإلكتروني (ذاتي الخدمة، لامركزي، قائم على البيانات التحليلية). ويُشير (2023) Amoako في دراسته التجريبية على المنظمات العامة في اقتصاد ناشئ إلى أن العوامل البشرية (مثل الثقة والكفاءة الذاتية) تفوق العوامل التقنية في نجاح هذا التحول. (Rahman, 2016)

المطلب الثاني E-HRM : كمشروع تغيير تنظيمي

يمكن النظر إلى تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) على أنه مشروع تغيير تنظيمي شامل، إذ يتجاوز الجانب التقني ليشمل إعادة تصميم الهياكل والإجراءات وطرق التفاعل داخل المؤسسة. ويهدف هذا التغيير إلى تحسين كفاءة العمليات الإدارية، تعزيز المرونة التنظيمية، وتمكين الموارد البشرية من التكيف مع المتطلبات الرقمية الحديثة بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

يُصنف E-HRM ضمن مشاريع التغيير التنظيمي الكبرى لأنه يؤثر في ثلاثة مستويات أساسية: التشغيلي (operational)، العلائقي (relational)، والتحويلي (transformational) كما حددها (2007) Ruël et al. على المستوى التحويلي، يُعيد تشكيل أثر إدارة الموارد البشرية

كشريك استراتيجي، ويُمكن إنشاء مراكز الخدمات المشتركة (HR Shared Service Centers)، ويُعزز اللامركزية من خلال الوصول الذاتي للموظفين والمديرين عبر البوابات الإلكترونية. (دربال، 2020)

يؤكد **Bondarouk** و **Ruël (2009)** أن تنفيذ E-HRM يتطلب تغييراً في بنية العمل وعلاقاته، بما في ذلك تعاون إدارة الموارد البشرية مع الخطوط الأمامية، ويواجه مقاومة من البنية المحافظة التقليدية للإدارة. وبالتالي، فإن E-HRM ليس مشروعاً تكنولوجياً بحتاً، بل مشروع تغيير شامل يشمل إعادة تصميم العمليات، تطوير المهارات الرقمية، وتغيير الثقافة التنظيمية نحو التمكين والتعلم المستمر. وفي دراسة **(Amoako 2023)**، أظهرت النتائج التجريبية أن التوافق (compatibility) مع الممارسات الحالية يُعد عاملاً حاسماً في قبول E-HRM كمشروع تغيير في المنظمات العامة. (Bondarouk & Huub Ruël, Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era, 2009)

المطلب الثالث: أهمية إدارة التغيير في نجاح E-HRM

تُعد إدارة التغيير عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق أنظمة **E-HRM**، إذ يضمن التخطيط الفعال والتحضير المسبق تقليل مقاومة الموظفين للتقنيات الجديدة وتسهيل اعتماد الأنظمة الإلكترونية. كما تساهم إدارة التغيير في تهيئة البيئة التنظيمية، تطوير مهارات العاملين، وتعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار، مما يرفع من فرص تحقيق الفوائد المرجوة من تطبيق **E-HRM** وتحسين الأداء التنظيمي بشكل مستدام.

تشير الدراسات المتعددة إلى أن نسبة فشل مشاريع تكنولوجيا الموارد البشرية تصل إلى 60-70% بسبب إهمال الجانب البشري والتغيري. **(Nivlouei, 2014)** يُبرز **Al-Harazneh** و **Sila (2021)** أن دعم الإدارة العليا وإشراك المديرين التنفيذيين (line managers) يؤثران إيجاباً

في نية الاستخدام والاستخدام الفعلي لنظام E-HRM ، مما ينعكس على فعالية النظام ككل .(يجي، 2019)

بدون إدارة تغيير فعالة، يبقى E-HRM أداة إدارية روتينية فقط، ولا يحقق التحول الاستراتيجي المأمول (مثل تحسين اتخاذ القرارات القائمة على البيانات أو تعزيز مشاركة الموظفين). كما أن **Chapano (2023)** يُحدد أن «مقاومة التغيير» و«نقص الوعي بالرقمنة» من أبرز العوائق، مما يؤكد أن إدارة التغيير هي المفتاح لتحقيق العائد على الاستثمار (ROI) في E-HRM. (Al- Harazneh & Ismail, 2021)

المطلب الرابع: أبعاد التغيير المصاحبة لتطبيق E-HRM

يرتبط تطبيق أنظمة E-HRM بمجموعة من أبعاد التغيير التي تؤثر على مختلف جوانب المؤسسة، سواء كانت تقنية، تنظيمية، أو بشرية. وتشمل هذه الأبعاد تحديث البنية التحتية الرقمية، إعادة تصميم العمليات والإجراءات الإدارية، وتطوير مهارات الموظفين وقدراتهم على التعامل مع الأنظمة الجديدة. كما تشمل تعزيز ثقافة الابتكار والتكيف مع التغيير، بما يضمن تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والموارد البشرية ورفع فعالية الأداء التنظيمي.

يتضمن تطبيق E-HRM أبعاداً متعددة مترابطة ومتداخلة، يجب إدارتها بشكل متكامل:

أ. **البعد التكنولوجي**: انتقال إلى أنظمة ERP متكاملة، بوابات ذاتية الخدمة (Self-Service Portals)، وتكامل البيانات التحليلية (HR Analytics).

ب. **البعد العملياتي**: إعادة هندسة العمليات HR (من ورقي إلى إلكتروني كامل)، وأتمتة المهام الروتينية مثل الرواتب، الحضور، والتقييم.

ج. **البعد الهيكلي**: لامركزية المهام، تمكين المديرين والموظفين، وظهور نماذج HR Shared Services و HR Business Partners.

د. **البعد البشري**: تطوير المهارات الرقمية (Digital Literacy)، تغيير الأدوار (HR) من إداري إلى استراتيجي وتحليلي، وتعديل السلوكيات نحو الاستقلالية.

هـ. البعد الثقافي : الانتقال من ثقافة «السيطرة والمركزية» إلى ثقافة «التمكين والمشاركة والتعلم المستمر.»

هذه الأبعاد تتطلب نهجاً متكاملًا لإدارة التغيير لتجنب التناقضات والفشل الجزئي . (Bondarouk & Huub Ruël, Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era, 2009)

المطلب الخامس: مقاومة التغيير وطرق التعامل معها

تُعد مقاومة التغيير أحد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة **E-HRM** داخل المؤسسات، حيث قد ينشأ عن الخوف من المجهول أو فقدان بعض أنماط العمل التقليدية، ما يؤدي إلى بطء اعتماد الأنظمة الجديدة. وللتغلب على هذه المقاومة، تعتمد المؤسسات على استراتيجيات فعّالة تشمل الاتصال الواضح مع الموظفين، إشراكهم في عملية التغيير، تقديم الدعم والتدريب المستمر، وتحفيزهم على تبني الأساليب الجديدة، بهدف ضمان نجاح تطبيق **E-HRM** وتحقيق الفوائد المرجوة على المستوى التنظيمي.

تُعد مقاومة التغيير أبرز التحديات في مشاريع **E-HRM** ، وتشمل أشكالاً متعددة: الخوف من فقدان الوظيفة أو السلطة، نقص المهارات الرقمية، الخوف من الواجهات الجديدة، عدم الثقة في أمان البيانات، والتمسك بالروتين التقليدي.

يُشير (Nivlouei 2014) إلى أن 62% من التحديات ترجع إلى المقاومة البشرية (25% بسبب الواجهة، 20% نقص التعليم، 17% مقاومة المديرين). وفي دراسة (Chapano 2023) على الرقمنة في **HRM** ، جاءت «مقاومة التغيير» و«نقص التدريب» ضمن أعلى العوائق (متوسط >4.0).

يمكن التعامل مع المقاومة وفق نموذج (Kotter 1996) الثماني الخطوات:

أ. خلق إحساس بالإلحاح.

ب. بناء تحالف قيادي موجه.

- ج. تطوير رؤية واستراتيجية واضحة.
- د. الاتصال المكثف والمستمر.
- هـ. تمكين العمل بالرؤية (إزالة العوائق).
- و. تحقيق انتصارات قصيرة الأجل.
- ز. تعزيز التغيير والبناء عليه.
- ح. جعل التغيير جزءاً من الثقافة التنظيمية (Kotter, 1996).

كما يوصي **Lewin (1951)** بـ«التدوين» أولاً (إظهار الحاجة والمخاطر الحالية)، ثم «التغيير» (التدريب والدعم)، ثم «إعادة التجميد» (تعزيز السلوكيات الجديدة عبر المكافآت والسياسات). وتُعد المشاركة، التدريب، والاتصال أنجح الاستراتيجيات لتحويل المقاومة إلى التزام ودعم (Amoako, 2023)

المطلب السادس: آليات إنجاح تطبيق E-HRM

لضمان نجاح تطبيق أنظمة **E-HRM**، لا يكفي الاعتماد على الجانب التقني فقط، بل يستلزم تبني مجموعة من الآليات الإدارية والتنظيمية الفعّالة. وتشمل هذه الآليات التخطيط الجيد للمشروع، تهيئة الموظفين وتدريبهم على استخدام الأنظمة، تعزيز الاتصال والمشاركة، وإدارة مقاومة التغيير. كما تعتمد على متابعة الأداء وتقييم النتائج بشكل مستمر لضمان تحقيق الفوائد المرجوة، وتعزيز التكامل بين التكنولوجيا والموارد البشرية في دعم أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

الفرع الأول: الاتصال التنظيمي أثناء التغيير

يُعد الاتصال الشفاف، المستمر، والثنائي الاتجاه (من أعلى إلى أسفل وبالعكس) أساس نجاح أي مشروع تغيير. يجب أن يبدأ قبل التنفيذ بشهور ويستمر بعد الإطلاق، مع توضيح «لماذا التغيير؟» و«ما الفوائد الشخصية والتنظيمية؟» ومعالجة المخاوف فوراً. يؤكد **Bondarouk و Ruël (2009)** أن الاختلاف في تفسير التطبيقات بين المديرين والموظفين يؤدي إلى عدم الاستخدام، حتى لو كانت التطبيقات تعمل فنياً. لذا يُوصى بقنوات متعددة: اجتماعات، بريد إلكتروني، بوابات داخلية، ورش

عمل تفاعلية، وجلسات استماع. (Bondarouk & Huub Ruël, Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era, 2009)

الفرع الثاني: التكوين والتدريب

يُشكل التدريب العمود الفقري للتغلب على نقص المهارات الرقمية. يجب أن يكون التدريب مخصصاً (حسب المستوى الوظيفي)، مرحلياً (قبل وبعد الإطلاق)، ومستمرّاً (not one-off)، يغطي الجانب الفني والسلوكي والاستراتيجي. يرى (Amoako (2023) أن «الظروف الميسرة (facilitating conditions)» فيها التدريب والدعم الفني تؤثر مباشرة في النية السلوكية. كما يُوصى ببرنامج «المدرّبين الداخليين (Train-the-Trainer)» لضمان الاستدامة والتوطين. (Amoako, 2023)

الفرع الثالث: إشراك الموظفين

يُعزز الإشراك الملكية والالتزام النفسي. يشمل مشاركة الموظفين في تصميم النظام، اختباره التجريبي (Pilot Testing)، وتقديم الملاحظات المستمرة عبر لجان أو استطلاعات. يؤكد (Al-Harazneh و Sila (2021) أن إشراك المديرين التنفيذيين يؤثر إيجاباً في نية الاستخدام. ونموذج Kotter يؤكد أن «الانتصارات القصيرة» التي يحققها الموظفون تعزز الدافعية والثقة (Al-Harazneh & Ismail, 2021).

الفرع الرابع: أثر القيادة والإدارة العليا

يُعد دعم الإدارة العليا (Top Management Support) العامل الحاسم رقم واحد. يجب على القيادة:

- أ. صياغة الرؤية الاستراتيجية ونشرها بوضوح.
- ب. تعيين «راعٍ تنفيذي (Executive Sponsor)» من الإدارة العليا.
- ج. تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية.

د. القيادة بالمثال (Role Modeling) باستخدام النظام شخصياً.

هـ. متابعة التقدم وإزالة العوائق.

تثبت الدراسات التجريبية (Nivlouei, 2014 ؛ Al-Amoako, 2023 ؛ Harazneh & Sila, 2021) أن مشاركة الإدارة العليا المستمرة تُقلل العقبات بنسبة كبيرة وتُعزز الثقة التنظيمية.

يُعد تطبيق E-HRM مشروع تغيير تنظيمي شاملاً ومعقداً يتطلب إدارة تغيير منهجية متكاملة تجمع بين النماذج الكلاسيكية (Lewin) ، (Kotter) والعوامل التجريبية الحديثة (TAM) ، (IDM). باتباع الآليات الأربعة الرئيسية (الاتصال، التدريب، الإشراف، القيادة الداعمة)، يمكن تحويل المقاومة إلى التزام، وتحقيق التحول الاستراتيجي المرجو: كفاءة أعلى، مشاركة أكبر، وقرارات قائمة على البيانات. إن نجاح E-HRM ليس في التكنولوجيا وحدها، بل في قدرة المنظمة على إدارة «الجانب البشري» المصاحب لها. (Al-Harazneh & Ismail, 2021)

خلاصة الفصل الأول:

في ختام هذا الفصل، تبين لنا أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تمثل أحد أبرز التحولات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث تعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال لزيادة كفاءة العمل ورفع الأداء، وخفض الاجراءات، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية. وقد تم عرض كل ما هو مرتبط بها، من تعريفها وأهدافها وأهميتها، وتم التطرق إلى متطلبات تطبيقها ومجالات استخدامها إضافة إلى إبراز أثرها في تطوير وظائف الموارد البشرية وممارساتها، مع إبراز التحديات التي قد تعيق نجاح تطبيقها.

كما تم تسليط الضوء على التغيير كأحد الجوانب الإستراتيجية المساهمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وقد تم التطرق لتعريفها وأنواعه وأهدافه وطرق إدارته والمسؤولين عن إدارته داخل المؤسسة وخارجها، ومن جهة أخرى أكد الفصل على العلاقة الوثيقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإدارة التغيير، حيث يُعد تطبيقها مشروع تغيير تنظيمي شامل يتطلب تهيئة البيئة الداخلية، والتعامل مع مقاومة التغيير، وتبني استراتيجيات مناسبة لضمان نجاحه.

وعليه، فإن نجاح تطبيق E-HRM لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا والأموال، بل يتطلب أيضاً إدارة فعالة للتغيير تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد النفسية والشخصية للأفراد العاملين، مما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين أداء المؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر إدارة التغير في تطبيق
الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية في الصندوق الوطني
للضمان الاجتماعي لغير الأجراء - بسكرة -

المعتمدين في جامعة الجزائر - نسكية -

تمهيد:

تم التطرق في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في إدارة التغيير والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وكذا تم إبراز مختلف المفاهيم المرتبطة بهما وأهميتهما في تحسين الأداء التنظيمي، وفي هذا الفصل ستتم محاولة إسقاط ما تم تناوله نظريًا على أرض الواقع، من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

وتهدف هذه الدراسة الميدانية إلى تحليل أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال التعرف على مدى تقبل الموظفين لهذه الأنظمة، ومستوى استخدامها، وكذا تأثير استراتيجيات إدارة التغيير المعتمدة في تسهيل هذا التحول الرقمي والحد من مقاومة التغيير.

كما يسعى هذا الفصل إلى توضيح المنهجية المعتمدة في الدراسة، من حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، إضافة إلى عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، بما يسمح باختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

ولتحقيق دراسة أكثر دقة وتنظيمًا، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، تتمثل فيما يلي:

- **المبحث الأول:** تقديم لمحة عامة حول الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء .
- **المبحث الثاني:** الاطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات المعتمدة) .
- **المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم لمحة عامة حول الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء .

يُعتبر الضمان الاجتماعي من الركائز الأساسية لتحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي للأفراد، وقد ركزت الجزائر على توسيع نطاقه فشمّل العمال سواء الأجراء أو غير الأجراء وذلك نظرًا لأهميتهم في الاقتصاد الوطني. وفي هذا السياق، أنشئ الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لتوفير الحماية الاجتماعية لهذه الفئة من خلال خدمات كالتأمين الصحي والتقاعد وخدمات أخرى.

سنحاول في هذا المبحث تقديم لمحة عامة عن هذا الصندوق من حيث نشأته، تعريفه، ومهامه الأساسية.

المطلب الأول: نبذة عن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وتطوره

الفرع الأول: التطور التاريخي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

نشأة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

تأسس الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء كنظام إجباري من سنة 1958 إلى نهاية سنة 1974 وكان يغطي الأداءات والتقاعد، ثم ابتداء من سنة 1975 أصبحت التغطية لتشمل التأمينات الاجتماعية (AS) وتشمل الأمومة، العجز، المرض، الوفاة، وفي سنة 1983 عند إعادة إصلاح منظومة الضمان الاجتماعي أدمج صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) في النظام الواحد والموحد بحيث أوكلت مهام تسيير التقاعد للصندوق الوطني للتقاعد (CNR) ومهام التأمينات الاجتماعية للصندوق الوطني للتقاعد للتأمينات الاجتماعية (CNAS)

وتعود نشأة الصندوق كغيره من الصناديق الاجتماعية إلى تاريخ استقلاله عن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء (CNAS) الذي بدأ التحضير له بتاريخ 04 جانفي 1992، وذلك في خلال الاجتماع الإداري الذي حضره أعضاء الصندوق البالغ عددهم 21 عضو وهم:

- ستة (06) أعضاء ممثلين عن الأعمال التجارية الأكثر فعالية على مستوى الوطن.
- أربع (04) أعضاء ممثلين عن الأعمال الفلاحية الأكثر فعالية على مستوى الوطن.

- أربع(04): أعضاء ممثلين عن الأعمال الحرفية الأكثر فعالية على مستوى الوطن .
- أربع(04): أعضاء ممثلين عن المهن الحرة التجارية الأكثر فعالية على مستوى الوطن .
- عضو المكتب الصحي.
- عضو مكتب الدراسات التقنية .
- عضو مكتب المحاسبة.
- عضو مكتب المحامين .
- عضوين (02): ممثلين عن الأعضاء الصناعيين.
- عضو (01): ممثل لموظفي الصندوق(Casnos) في لجنة الاشتراك المقررة من طرف قانون العمل والتنظيمات المطبقة.

بدأ الصندوق الوطني لغير الأجراء نشاطه عمليا في 1995 بضمان نشاط التحصيل الذي تم تحويله في نفس السنة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية الذي كان يتكفل بها، فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية تم تحويلها في 1999 من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فيما يخص التأمينات الاجتماعية، ومن الصندوق الوطني للتقاعد فيما يخص التقاعد .

يتمتع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية ويعترف بطابعها التجاري في علاقاتها مع الغير.

يدير الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء مجلس إدارة يتكون من 21 عضو يمثل التجار المزارعين أصحاب المهن الحرة والحرفيين وأصحاب المصانع.

مرت عملية إعادة هيكلة الصندوق على عدة مراحل، حيث كان تنظيم الإدارة للصندوق محددا بموجب قرار رقم 1997/02 إلى غاية إدراج القرار رقم 15 المؤرخ في 30 ماي 2001 الذي يعوض القرار السابق، ثم بعدها تم إدراج المرسوم الوزاري رقم 17 المؤرخ في 15 جانفي 2015 بشأن التنظيم الداخلي الجديد للصندوق يعوض القرارات السابقة الذكر، وهكذا تصبح الوكالة الجهوية التي تدير فرعان ولائيان أو أكثر، وتصبح الفروع في مرتبة وكالات ولائية ليصبح عددها 49 فرعا على مستوى القطر الوطني. يكرس التنظيم الجديد لامركزية النشاطات على مستوى الولايات بالنسبة لجميع عقود التسيير التي كانت تتم سابقا من طرف الوكالات الجهوية، والذي تضم الهياكل التالية:

المديرية العامة

المديريات المركزية

الوكالات الولائية

الشبابيك المتخصصة

و بموجب المادة رقم 17 من القرار تم تصنيف الوكالات الولائية إلى 3 أصناف على أساس المعايير التالية:

✓ عدد المكلفين والمنتسبين للضمان الاجتماعي.

✓ عدد المؤمن لهم اجتماعيا.

✓ اشتراكات الضمان الاجتماعي ونفقات الأداءات.

الفرع الثاني: تعريف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بولاية بسكرة

يُعد الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) بولاية بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتخضع للقوانين والتنظيمات التي تحكم نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر. ويهدف هذا الصندوق إلى ضمان التغطية الاجتماعية لفئة العمال غير الأجراء، أي كل الأشخاص الذين يمارسون نشاطاً مهنيًا لحسابهم الخاص خارج إطار العمل المأجور.

ويشمل نشاط الصندوق مختلف الفئات المهنية غير المأجورة، مثل: التجار، الصناعيين، الحرفيين، الفلاحين، أصحاب المهن الحرة (كالأطباء، المحامين، المحاسبين)، إضافة إلى أصحاب المؤسسات الخاصة بمختلف أشكالها القانونية (مثل: EURL، SARL، SNC)، وكذا بعض الفئات الناشطة في القطاع الخاص بشكل مستقل.

وتتمثل المهمة الأساسية للصندوق في تسيير خدمات الضمان الاجتماعي لفائدة هذه الفئة، من خلال توفير التغطية ضد المخاطر الاجتماعية المختلفة، مثل: المرض، الأمومة، العجز، الوفاة، والتقاعد، وذلك وفقاً للتشريع المعمول به.

المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

الفرع الأول: أهداف مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

يهدف الصندوق إلى لعب الأثر الهام والفعال في المجال الاجتماعي والاقتصادي على مستوى الولاية، حيث يعمل على استقبال دفعات المشتركين وتحويلها فيما بعد إلى تعويضات مختلفة حسب مبدأ الاحقية مباشرة أو غير مباشرة،

كما أن الصندوق ملزم بتقديم الوثائق الضرورية الخاصة بالمكلفين كشهادات الانتساب والانخراط، التي تسمح بتأدية مهام مختلفة تكون تأشيرة المرور كالشطب، المناقصة وغيرها.

ويتطلع الصندوق إلى إيجاد وسيلة كفيلة للقضاء على السوق السوداء وذلك من خلال:

- التمكن من تسجيل جميع الأشخاص الذين يمارسون النشاطات المهنية غير المأجورة كالتجار، المهن الحرة، وغيرهم
- توسيع مجال خدماتها التأمينية.

الفرع الثاني: المهام الولائية للصندوق

تندرج مهام الوكالة ضمن الأهداف العامة للصندوق ويمكن أن نجعل هذه المهام في النقاط التالية:

- استلام وتسوية وصرف المنح ومعاشات المتقاعدين التابعين للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
- تسيير الإعانات الضرورية والمالية للتأمين الاجتماعي لغير الجراء على مستوى الولاية والشبابيك المختصة .
- ضمان التحصيل للاشتراكات من خلال المراقبة والمتابعة القضائية عند اقتضاء الحاجة.
- تقديم الوثائق اللازمة للمنخرطين لإثبات وضعياتهم اتجاه الصندوق وتقديمها للمؤسسات أو الإدارات الأخرى، ولغير المنخرطين لإثبات عدم انتمائهم عن طريق الشهادات عدم الانتساب.
- تسيير وتنظيم المراقبة الطبية لكل التعويضات .
- تقديم الإحصائيات وتقارير عن النشاط الشهري والسنوي للمديرية العامة .
- متابعة ملفات المنخرطين للولاية.

- ترقيم ملفات المعنيين على مستوى الولاية .
 - كذلك يمكن للصندوق إجراء نشاطات على شكل إنجازات ذات طابع صحي و اجتماعي .
- وتكمن المهام الاساسية للصندوق في تحصيل الاشتراكات السنوية للمنخرطين تم اعادة استغلالها لتمويل النهايات التالية:

- التأمين على المرض بكل أشكاله.
- التأمين على الأمومة .
- نفقات الحمامات والمعالجة بالمياه المعدنية.
- التأمين على الوفاة.

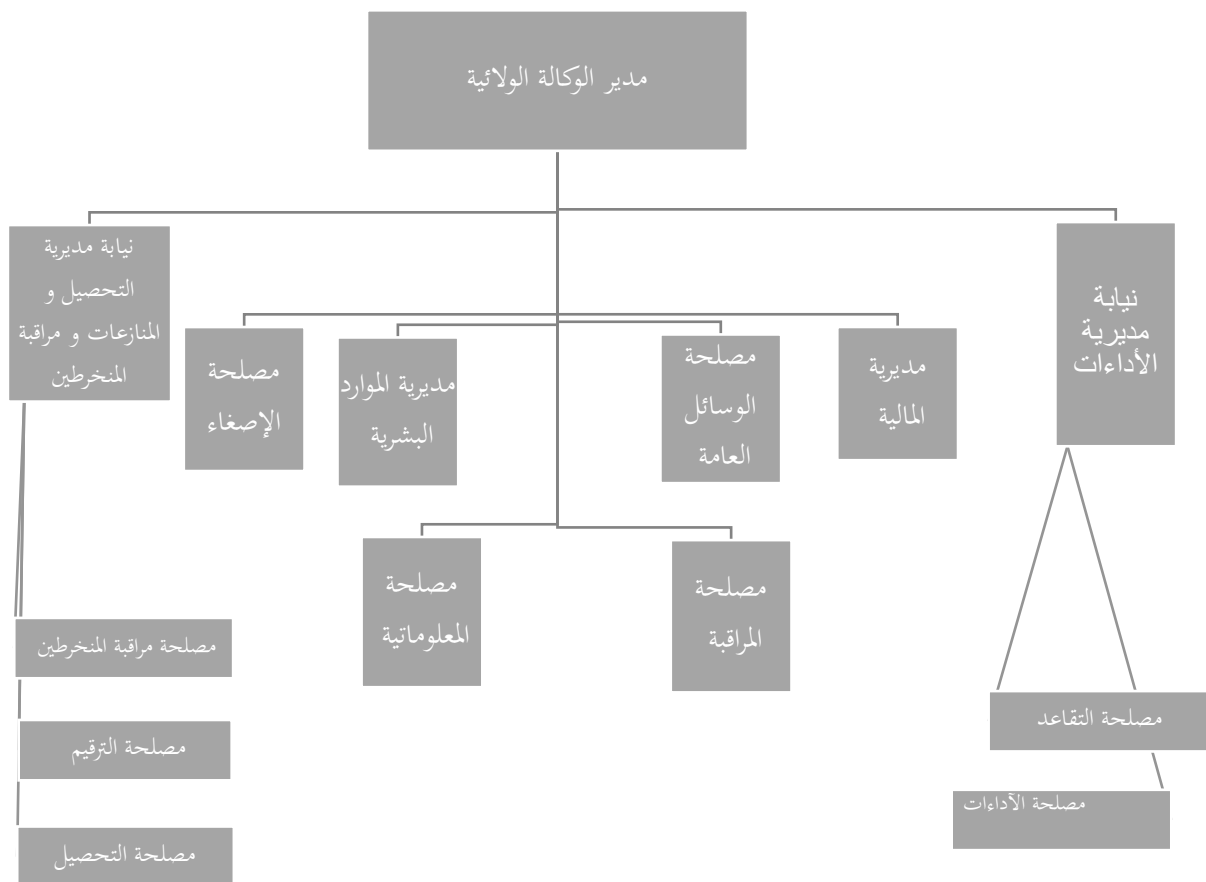
ويحق لكل منخرط في الصندوق مستوف لكافة اشتراكاته الحق في التعويضات التالية، التي ال يجب ان لا تتعدى الاربع سنوات:

- المصاريف الطبية، الجراحية، الصيدلية والاستشفائية.
- الفحوص البيولوجية واستخالفها الصناعي.
- النظارات الطبية.
- الاسنان الاصطناعية وعلاجها.
- المعالجة بالمياه المعدنية والحمامات .
- الأجهزة والاعضاء الاصطناعية .
- النقل الصحي بواسطة سيارات الإسعاف.
- التأمين على الأمومة.
- العجز .
- التقاعد.

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجاء - وكالة
بسكرة -**

بما ان الهيكل التنظيمي هو عبارة عن مجموعة الأنشطة والمهام التي توكل الى افراد المؤسسة عبر مختلف المصالح والأقسام من أجل تنفيذها، وبالتالي تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة، وعليه نوضح في الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجاء - وكالة بسكرة-

**الشكل رقم(08): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجاء - فرع
بسكرة-**



المصدر: وثائق مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة.

يتبن من الشكل أعلاه إن الصندوق يشتمل على مجموعة من المصالح ونيابات المديريات، وهي كلها مرتبطة بشكل مباشر بالمدير العام للصندوق، وتتمثل في:

أولاً: مدير الوكالة الولائية:

وهو الذي يتولى الإشراف على السير الحسن لجميع المصالح وتسهيل كل الظروف اللازمة لتوفير أحسن الخدمات المقدمة من طرف الصندوق، كما يقوم بتوجيه جميع الطاقات العاملة في الصندوق الضمان تقديم خدمات متميزة للمشاركين هذا بالإضافة إلى اعتباره المسئول عن تطبيق توجيهات الإدارة المركزية فيما يخص كل ما هو جديد والسهر على التطبيق الجيد لهذه التوجيهات والقوانين

ثانياً: نيابة مديرية الأداءات:

تتولى نيابة مديرية الأداءات ما يلي:

ضمان تنظيم وتنسيق العمليات المرتبطة بدفع أداءات التأمينات الاجتماعية ومعاشات ومنح التقاعد المنجزة ضمن الشروط المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.
ضمان متابعة وتنفيذ جهاز التكفل بالعلاجات الصحية المنصوص عليه في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

تقييم نشاطات الوكالات الولائية وتنسيقها.

السهر على تطبيق النصوص المسيرة للأداءات الاجتماعية والأحكام المنصوص عليها في الاتفاقيات الدولية للضمان الاجتماعي.

وتتضمن هذه النيابة مصلحتين وهما مصلحة التقاعد ومصلحة الأداءات.

ثالثاً: نيابة مديرية التحصيل والمنازعات ومراقبة المخاطر:

حيث تتولى هذه النيابة ما يلي:

تنظيم وتنسيق ومتابعة عمليات التحصيل لاسيما تلك المتعلقة بانتساب المكلفين للضمان الاجتماعي وتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي وعمليات المراقبة واجراءات التحصيل الجبري.

تحديد ووضع حيز التنفيذ استراتيجية متعددة السنوات للتحصيل وآليات ملائمة لتوسيع قاعدة المنتسبين وكذا خطة العمل السنوية.

تحديد ووضع حيز التنفيذ خطة العمل للمراقبة.

تقييم أداءات أعوان مراقبة الضمان الاجتماعي.

متابعة أعمال لجان الطعن المسبق المؤهلة.

تحليل المعطيات المتعلقة بمختلف قطاعات نشاط المكلفين وتحديد كيفية استغلالها .

تحديد العناصر والمعايير القاعدية التي تسمح بإعداد خطة العمل.

التعرف على وظائف وقواعد التسيير التي يجب وضعها في نظام تسيير التحصيل.

وتتضمن نيابة مديرية التحصيل والمنازعات ومراقبة المنخرطين ثلاثة مصالح وهي:

مصلحة مراقبة المنخرطين ومصلحة الترقيم ومصلحة التحصيل والمنازعات

رابعا: مصلحة المراقبة الطبية:

والتي تتكون من الأطباء وهي مكملة لأعمال مصلحة التعويضات والأداءات، وتمثل مهامها فيما يلي:

إبرام الاتفاقيات مع المرافق الصحية.

التأكد من قائمة الأدوية القابلة للتعويض وغير القابلة للتعويض.

قائمة الأجهزة والأعضاء الاصطناعية القابلة للتعويض.

إدارة الملفات الطبية منح بطاقات اقتناء الدواء بنسبة 80% و 100%

التأثير على الأداءات الواجبة الدفع ورفض الأداءات المخالفة للقانون أو غير المدفوعة (الغش) التي قد

تحدث من المؤمن أو حتى من الطبيب.

إعادة فحص المرضى والتأكد من سلامة الوثائق الطبية الممنوحة لهم والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى

اللجوء إلى طبيب الخبرة .

خامسا: مصلحة المعلوماتية

من المهام التي تتولاها هذه المصلحة ما يلي:

تصور وإنجاز ووضع حيز التنفيذ أنظمة الإعلام لتسيير أنشطة الصندوق والإشراف عليها، بالاتصال مع

الهياكل المعنية.

تصور ووضع الإشراف على منشآت الشبكات وتجهيزات إرسال المعطيات والسهر على أمن الشبكة. دراسة نماذج وآليات الاتصال الداخلي بين نظام إعلام الصندوق وأنظمة إعلام صناديق الضمان الاجتماعي والهيئات الأخرى في إطار التنسيق والاتفاقيات المبرمة.

إدارة ومتابعة البوابات والموقع الإلكتروني، وكذا الشبكة المعلوماتية الداخلية.

العمل على تقييس مناهج وإجراءات العمل وتحسينها

سادسا: مصلحة المالية والمحاسبة

تؤدي هذه المصلحة أثرا هاما وأساسيا في نشاط الوكالة، حيث تكمن أهميتها في مهامها الأساسية التالية:

إعداد مختلف الإحصائيات المتعلقة بالشبكة فيما يخص:

إحصائيات المداخيل (الإشتراكات) .

إحصائيات تحويل رؤوس الأموال .

إحصائيات الشيكات غير القابلة للدفع.

إحصائيات حالة الخزينة.

ضبط حالات الصندوق ورصيده.

جداول كشوف المراقبة .

حالات الأداءات والتعويضات.

كما تعمل على تسجيل كل العمليات المحاسبية والمائية للوكالة، بالإضافة إلى السهر على حسن سير العلاقات المالية مع البنوك وكذا الحسابات البنكية لمختلف المصالح العمومية والخاصة التي تربط معاملات مالية مع الصندوق.

سابعا: مصلحة الموارد البشرية وتسيير الأجور

وتتولى هذه المصلحة ما يلي :

تنظيم وتسيير الموارد البشرية والمادية وكذا أملاك الصندوق

إعداد التسيير التقديري للموارد البشرية في إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية والتعاقدية السارية المفعول.

إعداد خطط التكوين والتوظيف بالتنسيق مع جميع الهياكل المركزية.

متابعة تسيير الموارد البشرية وخطط المسار المهني وتنظيمها.

تسيير ومتابعة المنازعات في مجال علاقات العمل .

ثامنا: خلية الإصغاء

تتولى خلية الإصغاء استقبال وتوجيه المواطن الموضوعة تحت سلطة المدير ومسؤولي الشباييك الجوية: استقبال منتسبي قطاع الضمان الاجتماعي والإصغاء إليهم والاتصال بهم وتوجيههم ومرافقتهم لتسوية طلباتهم في مجال الضمان الاجتماعي.

تلخيص وتحليل المعلومات المستقاة واقتراح التدابير الضرورية لتحسين نوعية الأداءات المقدمة. بالإضافة إلى شباييك جوية تتولى ضمان العمليات المرتبطة بالأداءات الاجتماعية والمراقبة الطبية وتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي. بحيث يسير هذا الشباك الجوي من طرف عون يعينه المدير العام .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة (الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء فرع بسكرة) سنتطرق في هذا المبحث إلى الإطار المنهجي الذي استندت عليه هذه الدراسة المنهجية، فهو يعتبر بمثابة المسار الذي يوضح توجه الدراسة للوصول إلى الأهداف المحددة والجابة على الإشكالية التي تم طرحها، وذلك من خلال تحديد مجتمع وعينة البحث، ثم توضيح مصادر واساليب الإحصائية المستخدمة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تعد عملية تحديد مجتمع الدراسة وعينتها من الخطوات الأساسية في أي بحث علمي، حيث تمثل الأساس الذي تُبنى عليه إجراءات جمع البيانات وتحليلها. فاختيار المجتمع المناسب يضمن شمولية النتائج وواقعيتها، بينما تتيح العينة المختارة تمثيلاً أوسع. وفي هذا المطلب، سيتم تحديد مجتمع الدراسة الذي استهدفه البحث، والعينة المختارة، بما يضمن تعميم النتائج على نطاق دقيق وعلمي.

أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات ظاهرة التي تدرسها الباحثين، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة المستهدف هنا هو الأفراد العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء فرع بسكرة حيث أن مجتمع الدراسة بلغ (40) عاملاً.

ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة قصدية تتكون من (40) عامل من عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء فرع بسكرة وذلك بغرض معرفة أثر إدارة التغيير في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء فرع بسكرة، وقد احتوى معيار اختيار عينة المستجوبين على شروط أساسية حيث تمثلت هذه الشروط في :

- أن يكون المستجوبون من الموظفين الدائمين للمؤسسة محل الدراسة.
- أن تكون المؤسسة المعنية بالدراسة متواجدة بولاية بسكرة.

وبعد عملية توزيع الاستبيان على موظفي المؤسسة محل الدراسة وذلك خلال الفترة الممتدة بين 07 افريل 2026 و 07 ماي 2026، حيث تمكنا من استرجاع عينة حجمها (40)، من أصل (50) استبيان تم توزيعه، والجدول التالي يلخص تفاصيل هذه العملية :

الجدول رقم (08): تفاصيل جمع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المستبعدة	العدد النهائي للعينة
50	40	10	40

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: تفريغ وتحليل إجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان

وفيما يلي سنتطرق إلى تحليل خصائص عينة الدراسة المتمثلة في: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب)

أولاً: متغير الجنس

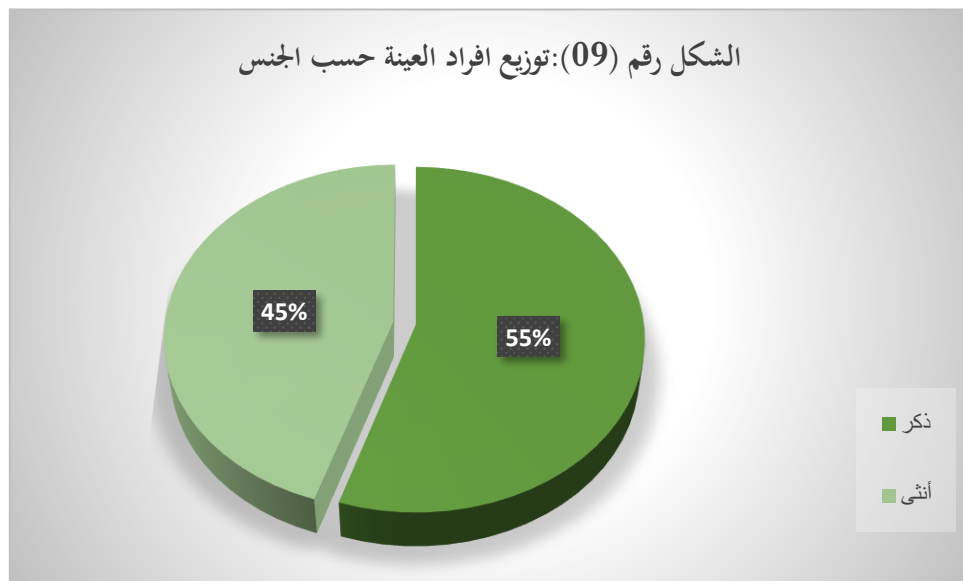
الجدول رقم (09): توزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
	ذكر	22	55%

الجنس	انثى	18	45%
	المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن نسبة الذكور كانت أكبر من نسبة الاناث ضمن أفراد العينة، حيث بلغت نسبة الذكور 55% في حين بلغت نسبة الاناث 45%، لكن بالرغم من أن الذكور أكبر من الإناث فإن النتائج تشير إلى وجود تقارب نسبي بين الجنسين و هذا يعود لمبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين من خلال عدم التمييز بين الرجل و المرأة في عمليات التوظيف و الاعتماد على معايير موضوعية تركز على الكفاءة و القدرات المهنية و هو ما يدل على تبني الشركة لسياسات عادلة تعزز المساوات داخل التنظيم، بالإضافة إلى أن الأفراد من الجنسين استجابا بالإيجاب للاستبيان ما يعزز مصداقية النتائج، و الشكل الموالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس:



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Excel

ثانيا: متغير السن

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
---------	--------------	---------	----------------

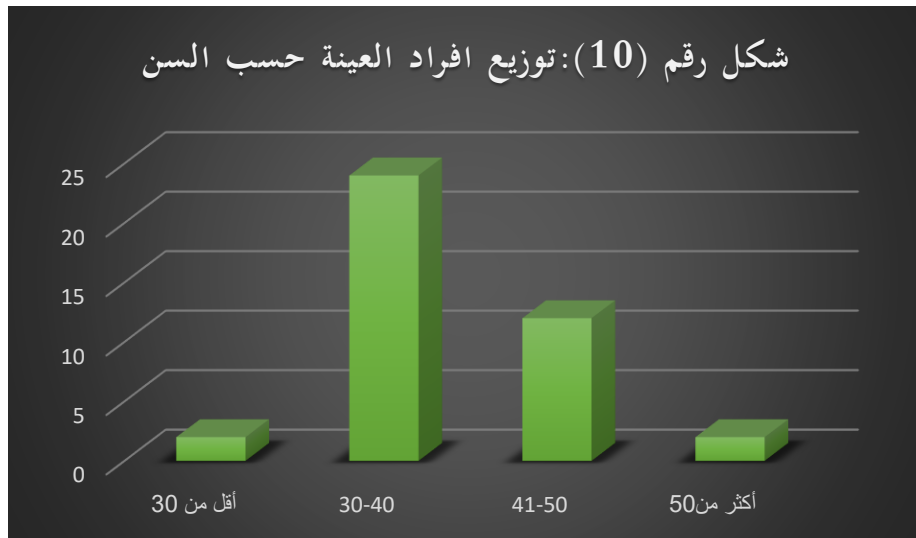
5%	2	أقل من 30	السن
60%	24	30-40	
30%	12	41-50	
5%	2	أكثر من 50	
100%	40	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

يتبين من خلال الجدول رقم (16) أن الفئة العمرية (30 إلى 40 سنة) تستحوذ على النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغت 60%، تليها الفئة (41 إلى 50 سنة) بنسبة 30%، في حين سجلت كل من فئتي (أقل من 30 سنة) و(أكثر من 50 سنة) أدنى نسب، قدرت بـ 5% لكل منهما. ويعكس هذا التوزيع تركّز العينة في فئة عمرية تُعد من الفئة الأكثر إنتاجية وحيوية داخل بيئة العمل، حيث تجمع بين النشاط المهني والخبرة المكتسبة والقدرة على توظيفها.

كما يشير حضور الفئة (41 إلى 50 سنة) بنسبة معتبرة إلى وجود رصيد مهم من الخبرات المتراكمة والمعرفة التنظيمية داخل المؤسسة، وهو ما يضيف قيمة إضافية على نتائج الدراسة، خاصة مع ارتباط موضوعها بجوانب إدارة حساسة كإدارة التغيير. في المقابل، فإن محدودية تمثيل الفئات الأصغر سنًا قد تعكس توجه المؤسسة نحو الاعتماد على الموارد البشرية التي تمتلك حدًا أدنى من التجربة المهنية، بما يضمن لها الاستقرار والكفاءة في الأداء وزيادة الولاء التنظيمي.

وعليه، يمكن القول إن هيكلية العينة من حيث السن تسهم في تقديم نتائج أكثر واقعية، بالنظر إلى أن أغلب المبحوثين ينتمون إلى فئات عمرية قادرة على الفهم الجيد لموضوع الدراسة والتفاعل معه بوعي مهني والرسم البياني الموالي يوضح ذلك.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Excel

ثالثا: متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسب المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	2	5%
	جامعي	31	77.5%
	دراسات عليا	3	7,5%
	شهادات أخرى	4	10%
	المجموع	40	100%

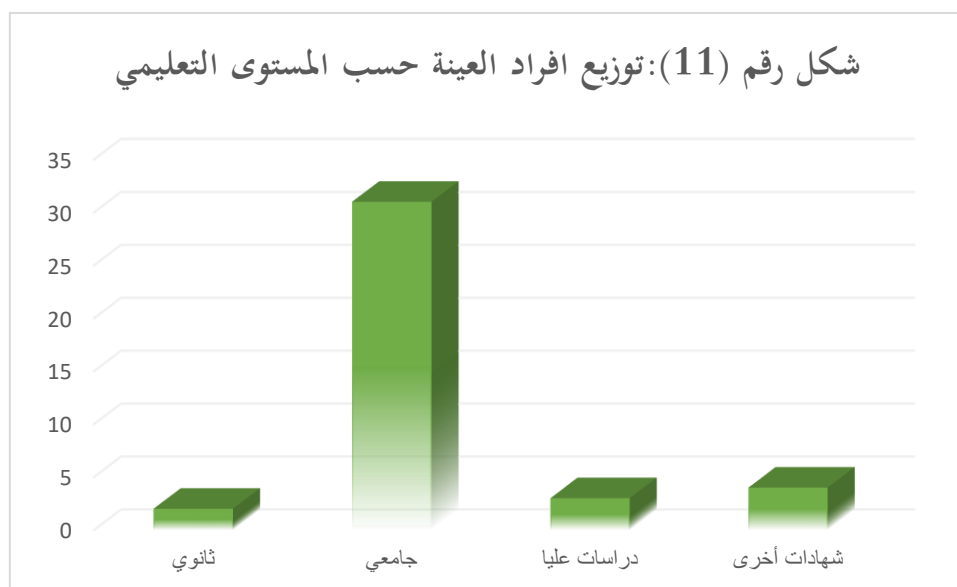
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

يوضح الجدول رقم (17) أن أغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة الجامعية، حيث بلغ عددهم 31 فردًا بنسبة 77.5% من إجمالي العينة، تليها فئة الحاصلين على شهادات أخرى بنسبة 10%، ثم فئة الدراسات العليا بنسبة 7.5%، في حين سجلت الفئة ذات المستوى الثانوي أدنى نسبة قدرت بـ 5% فقط.

ويعكس هذا التوزيع هيمنة كبيرة وواضحة لحاملي الشهادات الجامعية داخل المؤسسة، الأمر الذي يدل على اعتمادها بشكل كبير على الموارد البشرية المؤهلة أكاديميًا وذات المستوى التعليمي العالي، بما يتناسب مع متطلبات العمل الحديثة التي تستدعي مستوى معينًا من التأهيل العلمي والمعرفي. وبما يضمن حصولها على أفضل الأفراد في سوق العمل، كما أن وجود فئات أخرى بمستويات تعليمية مختلفة، وإن بنسب أقل، يشير إلى تنوع في تركيبة الموارد البشرية، حيث تشمل أيضًا كفاءات ذات طابع تطبيقي أو تنفيذي.

ومن جهة أخرى، فإن محدودية نسبة الحاصلين على دراسات عليا قد توحى بأن التوجه نحو البحث العلمي أو التخصص الدقيق لا يزال محدودًا نسبيًا داخل المؤسسة، أو أن طبيعة النشاط لا تتطلب بشكل كبير هذا المستوى من التأهيل. كما أن النسبة المحدودة لأصحاب الشهادات الثانوية أو الأقل قد تدل على أن أغلب مناصب المؤسسة تتطلب حدًا أدنى من التأهيل الجامعي أو التقني، بما يتماشى مع طبيعة المهام والمسؤوليات داخلها. ومع ذلك، فإن هذا التنوع في المستويات التعليمية يمنح الدراسة بعدًا تحليليًا أعمق، إذ يسمح بفهم اختلاف التصورات والآراء تبعًا للمؤهل العلمي، وهو ما يعزز من شمولية النتائج ومصادقيتها.

والرسم البياني الموالي يوضح ذلك.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Excel

رابعاً: متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسب المئوية
سنوات الخبرة	أقل من ثلاث سنوات	1	2,5%
	3-5	0	0%
	5-10	14	35%
	أكثر من 10	25	62,5%
	المجموع	40	100%

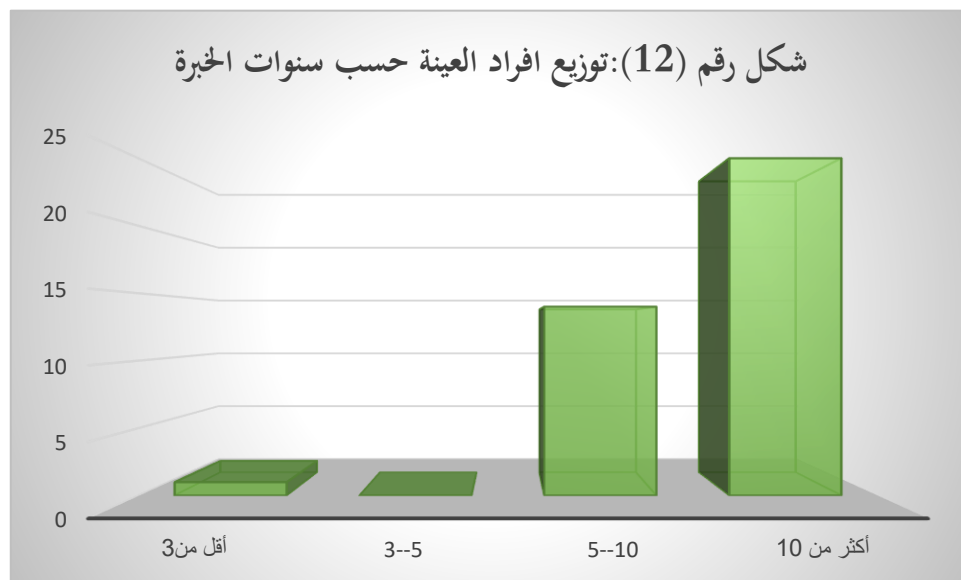
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

يتضح من خلال الجدول رقم (18) المتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة أكثر من 10 سنوات خبرة حيث بلغ عددها 25 فرداً بنسبة 62,5% من إجمالي العينة، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 35%، في حين سجلت فئة أقل من 3 سنوات أدنى نسبة قدرت بـ 2,5% فقط .

ويعكس هذا التوزيع هيمنة واضحة لفئة ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة داخل المؤسسة، وهو ما يدل على أن العينة تتكون أساساً من موارد بشرية تمتلك رصيذاً مهنيًا معتبراً وتجربة عملية ممتدة داخل بيئة العمل. كما أن ارتفاع نسبة الأفراد ذوي الخبرة يشير إلى مستوى عالٍ من الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، إضافة إلى محدودية دوران العمالة أو التوظيف الجديد.

في المقابل، فإن ضعف تمثيل الفئة الأقل خبرة (أقل من 3 سنوات) قد يعكس إما سياسة توظيف تعتمد على الاحتفاظ بالإطارات ذات الكفاءة والخبرة، أو طبيعة نشاط تتطلب خبرة مهنية مسبقة قبل الالتحاق بالوظائف. كما أن وجود فئة معتبرة من ذوي الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات) يعزز من توازن العينة نسبياً، إذ يجمع هؤلاء بين القدرة على التكيف مع التغيرات الحديثة وبين اكتساب خبرة عملية كافية لفهم بيئة العمل.

وعليه، يمكن القول إن هذا التوزيع يمنح الدراسة قيمة تحليلية مهمة، لأنه يعتمد على أفراد يمتلكون خبرة مهنية كافية تسمح بتقديم إجابات أكثر دقة وواقعية، مما يعزز من مصداقية النتائج وعمقها التفسيري .
والرسم البياني الموالي يوضح ذلك.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Excel

خامسا: متغير المنصب

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
المنصب	عون تنفيذ	11	27,5%
	عون تحكم	6	15%
	إطار	23	57.5%
	المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

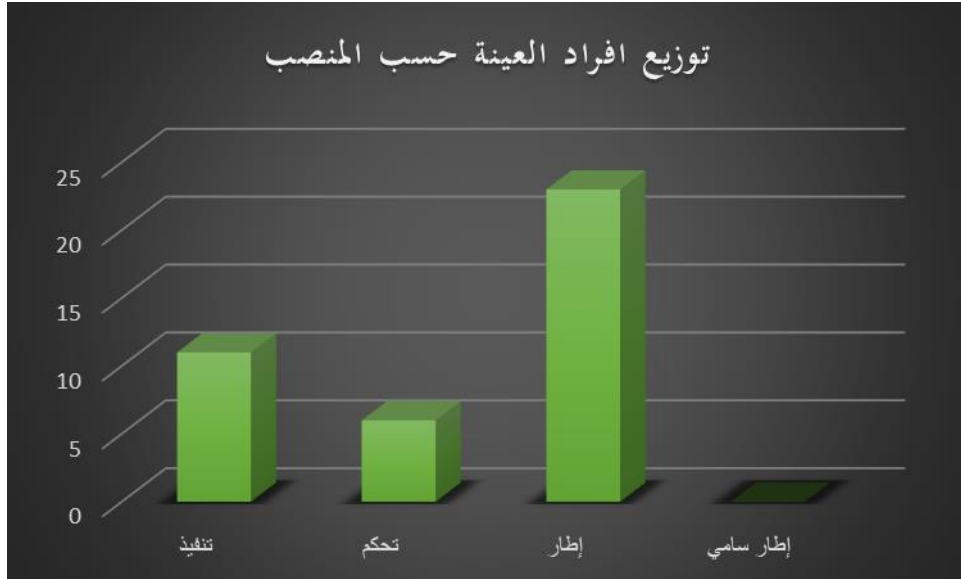
يتضح من خلال الجدول رقم (19) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المتغير الوظيفي، أن الفئة الغالبة هي فئة **الإطارات** بنسبة **57,5%**، تليها فئة **أعوان التنفيذ** بنسبة **27,5%**، ثم فئة **أعوان التحكم** بنسبة **15%**.

ويشير هذا التوزيع إلى أن العينة تضم مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسة، مع هيمنة واضحة لفئة **الإطارات**، وهو ما يعكس طبيعة الهيكل التنظيمي الذي يعتمد بدرجة معتبرة على الكفاءات الإدارية والفنية في عملية اتخاذ القرار ومتابعة سير العمل. كما أن ارتفاع نسبة هذه الفئة يساهم في تعزيز **جودة التحليل وعمق النتائج**، نظرًا لامتلاكها رؤية شمولية حول مختلف الجوانب التنظيمية والتسييرية داخل المؤسسة.

في المقابل، تمثل فئة **أعوان التنفيذ** نسبة مهمة من العينة، مما يعكس الطابع العملي للمؤسسة واعتمادها على قوة عمل تنفيذية تضطلع بالمهام الميدانية والتشغيلية. أما فئة **أعوان التحكم**، ورغم محدودية نسبتها، إلا أنها تبقى فئة محورية بحكم أثرها في **المراقبة والتنسيق بين المستويات المختلفة** داخل التنظيم.

وعليه، فإن هذا التوزيع المتنوع بين المستويات الوظيفية يضيف على الدراسة بعدًا أكثر شمولية، حيث يجمع بين الرؤية الاستراتيجية للإطارات، والخبرة الميدانية لأعوان التنفيذ، والأثر التنظيمي لأعوان التحكم، مما يعزز من **مصادقية النتائج وتكاملها التحليلي**. والرسم الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (13):



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Excel

المطلب الثالث: أداة الدراسة واجراءاتها

تم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بأثر إدارة التغيير في تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، حيث تم تصميمه بما يتوافق مع محاور الدراسة، وتوزيعه على عينة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: بناء أداة الدراسة

1. الاستبيان:

اعتماداً على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء استبيان خصيصاً لقياس اتجاهات مفردات العينة، وفق المحاور الرئيسية للدراسة، تم تقسيم هذا الاستبيان إلى جزئين، يتعلق أحد أجزاءه (القسم الأول) بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل كل من الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة المهنية والمنصب، وقد خصص (القسم الثاني) لمحاور الاستبانة، يتعلق المحور الأول بمتغير إدارة التغيير

حيث يتكون من 16 عبارة مقسمة على 5 أبعاد وذلك لقياس مستوى إدارة التغيير في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وهي:

✓ **البعد الأول:** يقيس هذا البعد التخطيط للتغيير في المؤسسة وتوفير كل مستلزمات التغيير من وسائل وبرامج داخل الصندوق، ويشتمل على أربع عبارات من 1 إلى 4.

✓ **البعد الثاني:** يقيس هذا البعد مشاركة الأفراد في عمليات التغيير والاختار بأرائهم ومقترحاتهم، ويشتمل على ثلاث عبارات من 5 إلى 7

✓ **البعد الثالث:** يقيس هذا البعد وجود الاتصال خلال عملية التغيير داخل الصندوق ويشتمل على ثلاث عبارات من 8 إلى 10.

✓ **البعد الرابع:** وقياس هذا البعد القيادة الفعالة داخل الصندوق خلال عملية التغيير ويشمل على ثلاث عبارات من 11 إلى 13

✓ **البعد الخامس:** وقياس هذا البعد التدريب خلال عملية التغيير داخل الصندوق، ويشمل على ثلاث عبارات من 14 على 16

بينما يتعلق المحور الثاني بتغيير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حيث يتكون من 12 عبارة تقسم أبعاد المتغير التابع وتركز بالتحديد حول التوظيف تدريب العمال التقييم وإدارة الرواتب والحضور والانصراف وحفظ واسترجاع بيانات العمال

2. الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات

بالرغم من تنوع أساليب القياس، فقد اعتمدت هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي في جميع عبارات الاستبيان، وذلك لكونه من أكثر المقاييس استخدامًا في الدراسات الميدانية، ويتيح قياس اتجاهات أفراد العينة بشكل دقيق وفق تدرج معياري يعكس درجة الموافقة أو عدم الموافقة على مختلف العبارات.

حيث يتم من خلال هذا المقياس تقديم إجابات بديلة تتراوح بين خمس درجات، مما يسمح بتحديد مستوى الاتجاهات بشكل كمي يمكن تحليله إحصائيًا، سواء كان إيجابيًا أو سلبيًا. ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على تبسيط عملية القياس وتحويل الآراء إلى بيانات قابلة للتحليل.

وفيما يلي يوضح الجدول رقم (14) درجات مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في هذه الدراسة:

الجدول رقم (14): سلم ليكارت الخماسي

العبارات المستخدمة في الإجابة	موافق تمام	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
القيمة المقابلة لها	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (أحمد، 2022)

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحليل البيانات التي تم جمعها، تم الاعتماد على برنامجي **Excel** و **SPSS** الإصدار (23)، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتماشى مع طبيعة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- **مقاييس الإحصاء الكمي**: تم استخدامها لوصف مجتمع الدراسة وإبراز خصائصه، من خلال الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، إضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف ترتيب متغيرات الدراسة وتحديد أهميتها .
- **الجدول التكرارية والنسب المئوية**: استُخدمت لعرض الخصائص الشخصية لأفراد العينة، وكذلك لتوضيح استجاباتهم تجاه عبارات محاور الاستبيان بشكل منظم وواضح .
- **المتوسط الحسابي**: يُعد من أهم مقاييس النزعة المركزية، وقد تم الاعتماد عليه لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو مختلف العبارات، وكذا حساب المتوسط العام لكل بعد من أبعاد الدراسة .
- **الانحراف المعياري**: تم استخدامه لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، مما يساعد على فهم درجة تجانس أو اختلاف الاستجابات .
- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)**: استخدم للتحقق من ثبات أداة الدراسة، من خلال قياس مدى الاتساق الداخلي بين العبارات، حيث تشير القيم المرتفعة (أكبر من 0.70) إلى مستوى جيد من الثبات .

- **معامل الصدق** : تم حسابه من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دلّ ذلك على صدق الأداة وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه بدقة.
- **المتوسط المرجح** : تم استخدامه لتحديد طول خانات مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الاستبيان .
- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson)** : يُستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، حيث تكون العلاقة قوية كلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح، وضعيفة كلما اقتربت من الصفر. كما تكون العلاقة طردية عندما تكون القيمة موجبة، وعكسية عندما تكون سالبة، ويُستخدم لقياس قوة العلاقة الخطية بين متغيرين كميين .
- **تحليل الانحدار البسيط** : يهدف إلى دراسة تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد، والتحقق من طبيعة هذا التأثير .
- **تحليل التباين للانحدار** : يُستخدم لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- **اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)** : يهدف إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات العينة حسب المتغيرات المدروسة.

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي

من أجل ضمان جودة البيانات ودقة النتائج، تم التحقق من صدق أداة البحث للتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، كما تم اختبار ثباتها لقياس مدى اتساق إجابات أفراد العينة. إضافة إلى ذلك، تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لتحديد طبيعة البيانات واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل.

أولاً: ثبات أداة الدراسة

يهدف اختبار الثبات إلى قياس مدى اتساق إجابات أفراد العينة، بحيث تعتبر الأداة ثابتة إذا تم الحصول على نفس النتائج في حال إعادة تطبيقها في نفس الظروف. ولقياس ثبات أداة الدراسة، يتم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث يشير ارتفاع قيمته إلى مستوى جيد من الثبات، وفيما يلي يوضح الجدول ذلك.

الجدول رقم (15): معامل الصدق والثبات

محاو الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق الثبات
إدارة التغيير	16	0,770	0,877
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	12	0,736	0,858
الصدق والثبات العام للاستبيان	28	0,820	0,905

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

من خلال إحصائيات الجدول السابق، يتضح أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع، حيث بلغ (82%) 0,820، وهو ما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي. كما سجل متغير إدارة التغيير معامل ثبات قدره (77%) 0,770، في حين بلغ معامل الثبات لمتغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (73,6%) 0,736، وهي قيم تفوق الحد الأدنى المقبول في الدراسات العلمية والمقدر بـ (60%) 0,60، مما يؤكد صلاحية الأداة للاستخدام في التحليل الإحصائي.

أما فيما يتعلق بالصدق، فقد بلغ معامل الصدق العام للاستبيان (90,5%) 0,905، وهو مستوى مرتفع يعكس قوة الأداة في قياس ما وضعت لقياسه، ويؤكد أن النتائج المتحصل عليها تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والدقة.

وبصفة عامة، تشير هذه النتائج إلى أن الاستبيان يتمتع بمستوى جيد من الثبات والصدق، مما يسمح بالاعتماد عليه في الدراسة الميدانية، ويعزز من قوة ومصداقية النتائج المتوصل إليها.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة مدى قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت من أجلها بدقة وموضوعية، وللتحقق من صدق أداة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب العلمية، وذلك على النحو التالي:

1. صدق المحتوى (الصدق الظاهري):

للتأكد من مدى صلاحية أداة البحث وملاءمتها لأهداف الدراسة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في هذا المجال من المدرسة الوطنية العليا للمناجمت. وقد طُلب منهم إبداء آرائهم حول مدى كفاية العبارات، وتنوع محتواها، وشموليتها، إضافة إلى تصحيح الأخطاء اللغوية وتقديم الملاحظات اللازمة. وبناءً على ذلك تم اعتماد الأداة بصيغتها النهائية باعتبارها صالحة لقياس متغيرات الدراسة وتفي بالغرض العلمي المطلوب .

2. صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ)، حيث أظهرت النتائج أن معامل الصدق الخاص بمحور إدارة التغيير بلغ 0,877، بينما سجل محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية قيمة قدرها 0,858 أما معامل الصدق الكلي لأداة البحث فقد بلغ 0,905 كما هو موضح في الجدول رقم (21)، وهو معامل مرتفع جداً يعكس قوة الأداة في القياس ودقتها في تمثيل متغيرات الدراسة.

وتؤكد هذه النتائج أن جميع معاملات الصدق الخاصة بمحاور الدراسة جاءت مرتفعة، مما يدل على أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الصدق، وبالتالي فهي تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة.

3. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

فيما يلي الاتساق الداخلي لمختلف أبعاد متغيري الدراسة:

• الاتساق الداخلي لبعء التخطيط:

الجدول رقم(16): الصدق الذاتي لعبارات بعدء التخطيط

البعء	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
التخطيط	يتمء التخطيط المسبق بشكل جيد قليل البدء في تطبيق الأنظمة الإلكترونية داخل المؤسسة	0,820	0,000
	يتمء تحديد أهداف التغيير بشكل دقيق قبل التغيير	0,809	0,000
	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المخاطر المترتبة قبل تطبيق الأنظمة الإلكترونية كمقاومة التغيير، الإضرابات الغياب والاستقلالات	0,730	0,000
	وفرت المؤسسة كل الموارد اللازمة (ميزانية، أجهزة، وقت...) لإنجاح تطبيق النظام الإلكتروني	0,578	0,000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

من خلال الجدول رقم (16) يمكن تبين ما يلي:

يتضح أن بعدء التخطيط يرتبط ارتباطاً طردياً بجميع العبارات التي تقيسه، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين %57,8 و%82,0، وهي جميعها تفوق النسبة المرجعية %50، مما يدل على قوة العلاقة بين العبارات ويعدء التخطيط.

كما أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً، حيث سجلت قيم مستوى الدلالة 0,000 لجميع العبارات، وهو ما يؤكد معنوية العلاقات الإحصائية وثباتها.

ويشير هذا إلى أن جميع العبارات المكونة لبعء التخطيط تُعد أساسية وفعالة في قياس هذا البعد، كما أنها تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يعزز الصدق البنائي لأداة القياس ويؤكد صلاحية العبارات في تمثيل بعدء التخطيط بدقة.

• الاتساق الداخلي لبعء الاتصال:

الجدول رقم (17): الصدق الذاتي لعبارات بعدء الاتصال

البعد	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الاتصال	يتم شرح وتزويد الموظفين بكل حيثيات التغيير وفوائده وما يتعلق به بوضوح تام	0,661	0,000
	تتوفر قنوات اتصال فعالة وسهلة داخل المؤسسة (اجتماعات، بريد، مجموعات) تساهم في الرد على استفسارات الموصفين بسرعة ووضوح	0,792	0,000
	ساعد الاتصال الفعال في نزع الضبابية والشكوك وتقليل المخاوف حول النظام الجديد	0,909	0,000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

من خلال الجدول رقم (17) يمكن تبين ما يلي:

يتضح أن بعدء الاتصال يرتبط ارتباطاً طردياً بجميع العبارات التي تقيسه، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين $90,9\%$ و $66,1\%$ ، وهي قيم مرتفعة تفوق النسبة المرجعية 50% ، مما يدل على قوة العلاقة بين العبارات والبعد الذي تقيسه.

كما أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة $0,000$ لجميع العبارات، وهو ما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية وصدقها.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن جميع العبارات المكونة ل**بعد الاتصال** تُعد عبارات أساسية وفعالة في قياس هذا البعد، كما أنها تتميز بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يعزز **الصدق البنائي** لأداة الدراسة ويؤكد صلاحيتها في تمثيل هذا البعد بدقة وموضوعية.

• الاتساق الداخلي لبعد المشاركة:

الجدول رقم (18): الصدق الذاتي لعبارات بعد المشاركة

البعد	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المشاركة	يتم إشراك الموظفين في تغيير البرامج وإعطائهم فرصة لتقديم أفكارهم واقتراحاتهم	0,937	0,000
	تؤخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار في جميع مراحل التغيير (قبل، أثناء، وبعد) تطبيق الأنظمة	0,837	0,000
	شعرت أنني جزء مهم في عملية التغيير.	0,862	0,000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

من خلال الجدول رقم (18) يمكن تبين ما يلي:

يتضح أن بعد **المشاركة** يرتبط ارتباطاً طردياً بجميع العبارات التي تقيسه، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين **83,7%** و **93,7%**، وهي قيم مرتفعة جداً تفوق بكثير النسبة المرجعية **50%**، مما يعكس قوة الارتباط بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه.

كما أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة إحصائياً، حيث سجلت قيم **0,000** لجميع العبارات، مما يدل على معنوية العلاقات الإحصائية وقوتها.

وعليه، فإن هذه النتائج تؤكد أن عبارات **بعد المشاركة** تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وتعد عبارات أساسية وفعالة في قياس هذا البعد، مما يعزز **الصدق البنائي** لأداة الدراسة ويؤكد صلاحيتها في تمثيل مفهوم المشاركة بشكل دقيق وموضوعي.

• الاتساق الداخلي لبعد القيادة:

الجدول رقم (19): الصدق الذاتي لعبارات بعد القيادة

البعد	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
القيادة	شجعت القيادة الموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية	0,793	0,000
	تتدخل القيادة لمعالجة مشاكل الظاهرة أثناء عملية التغيير	0,812	0,000
	يعتبر دعم القيادة عاملاً أساسياً في نجاح التغيير	0,816	0,000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

من خلال الجدول رقم (19) يمكن تبين ما يلي:

يتضح أن **بعد القيادة** يرتبط ارتباطاً طردياً بجميع العبارات التي تقيسه، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين **81,6% و 79,3%**، وهي قيم مرتفعة تفوق النسبة المرجعية **50%**، مما يدل على قوة العلاقة بين العبارات والبعد الذي تقيسه.

كما أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة إحصائياً، حيث سجلت جميعها قيمة **0,000**، وهو ما يؤكد معنوية هذه العلاقات الإحصائية وصدقها.

وبناءً على ذلك، فإن عبارات **بعد القيادة** تُعد عبارات أساسية وفعالة في قياس هذا البعد، كما تتميز بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، مما يعزز الصدق البنائي لأداة الدراسة ويؤكد صلاحيتها في تمثيل بعد القيادة بشكل دقيق وموضوعي.

الاتساق الداخلي لبعد التدريب:

الجدول رقم (20): الصدق الذاتي لعبارات بعد التدريب

البعد	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
التدريب	وفرت المؤسسة دورات تدريبية كافية على استخدام الأنظمة الإلكترونية	0,837	0,000
	يساهم التدريب في تشجيع و تكيف الموظفين مع الأنظمة الجديدة	0,741	0,000
	يتم تدريب ومرافقة العمال والموظفين بشكل كافٍ في جميع مراحل التغيير	0,691	0,000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

من خلال الجدول رقم (20) يمكن تبين ما يلي:

يتضح أن بعد **التدريب** يرتبط ارتباطاً طردياً بجميع العبارات التي تقيسه، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين **83,769,1%**، وهي قيم معتبرة تفوق الحد الأدنى المقبول **50%**، مما يعكس وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه.

كما أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة **0,000**، وهو ما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية ويعزز موثوقيتها.

وعليه، فإن عبارات **بعد التدريب** تتسم بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، وتعد مؤشرات صادقة في قياس هذا البعد، مما يدعم **الصدق البنائي لأداة الدراسة** ويؤكد قدرتها على تمثيل بعد التدريب بشكل دقيق وموضوعي.

أما بالنسبة لمتغير **إدارة التغيير ككل**، فقد تراوحت معاملات الارتباط لفقراته بين **57,8%** و**93,7%**، وهي قيم متفاوتة لكنها جميعها تفوق الحد الأدنى المقبول **50%**، مما يدل على أن مختلف الفقرات ترتبط ارتباطاً طردياً مع المتغير الذي تقيسه.

كما أن جميع هذه القيم كانت دالة إحصائياً، وهو ما يعزز من معنوية النتائج ومصداقيتها. وعليه، يمكن القول إن فقرات الأبعاد المكونة لمتغير **إدارة التغيير** تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، كما أنها صادقة في قياسها لهذا المتغير.

وبالتالي، فإن هذا المحور يتمتع بقدر جيد من **الانسجام البنائي**، مما يؤكد صلاحية الأداة واعتمادها في التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج.

• الاتساق الداخلي للمتغير التابع:

الجدول رقم (21): الصدق الذاتي لعبارات محور الادارة الالكترونية للموارد البشرية

البعد	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
	تساهم الأنظمة الإلكترونية في تقليل الوقت المستغرق في عملية التوظيف	0.642	0,000
	تساهم الأنظمة الإلكترونية في تحسين دقة اختيار المترشحين المناسبين	0.685	0,000

0,000	0.710	تعمل المؤسسة على استخدام الأنظمة الإلكترونية في تدريب وتطوير المهارات	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
0,000	0.734	تساهم الأنظمة الإلكترونية في متابعة وتقييم تقدم الموظفين في البرامج التدريبية	
0,000	0.756	تعتمد المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في تقييم أداء الموظفين	
0,000	0.718	تساهم الأنظمة الإلكترونية في تحسين دقة تقييم الأداء	
0,000	0.821	تعتمد المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في إدارة الرواتب	
0,000	0.789	تساهم الأنظمة الإلكترونية في تحقيق دقة وشفافية في إدارة الرواتب والحوافز	
0,000	0.745	تعتمد المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في تسجيل الحضور والانصراف	
0,000	0.712	تساهم الأنظمة الإلكترونية في دقة متابعة أوقات العمل	
0,000	0.803	تعتمد المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في حفظ بيانات الموظفين	
0,000	0.796	تساعد الأنظمة الإلكترونية في ضمان سرية وأمن معلومات الموظفين	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

من خلال الجدول رقم (21) يمكن تبين ما يلي:

يتضح أن فقرات متغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ترتبط ارتباطاً طردياً قوياً مع المتغير الذي تقيسه، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين $82,164,2\%$ ، وهي قيم مرتفعة تفوق الحد الأدنى المقبول 50% ، مما يعكس وجود علاقة قوية ومتينة بين مختلف العبارات والمحور ككل.

كما نلاحظ أن هذه القيم تتسم بدرجة من التقارب النسبي وتميل عمومًا نحو الارتفاع، وهو ما يدل على تجانس فقرات المقياس وقدرتها على قياس نفس البعد بشكل منسجم، دون وجود تباين كبير أو ضعف في أي من العبارات، الأمر الذي يعزز من جودة الأداة المستخدمة.

أما من حيث الدلالة الإحصائية، فقد سجلت جميع العبارات مستوى دلالة 0,000، مما يؤكد أن جميع العلاقات ذات دلالة إحصائية قوية، وبالتالي فإن النتائج المتحصل عليها تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية.

كما يمكن الإشارة إلى أن ارتفاع معاملات الارتباط في أغلب العبارات يعكس وضوح مفاهيم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لدى أفراد العينة، وقد رتّم على التفاعل مع فقرات الاستبيان بشكل واضح، وهو ما ينعكس إيجاباً على دقة النتائج.

وعليه، يمكن القول إن جميع عبارات هذا المتغير تُعد عبارات أساسية وفعالة في قياسه، كما تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والتماسك البنائي، مما يعزز الصدق البنائي لأداة الدراسة ويؤكد صلاحيتها في تمثيل هذا المفهوم بدقة وموضوعية.

وبالتالي، فإن هذا المحور يوفر قاعدة إحصائية قوية يمكن الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات بدرجة عالية من الثقة.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم حساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كان معامل الالتواء يقع ضمن مجال $(-3 \leq \text{معامل الالتواء} \leq +3)$ وقيمة معامل التفلطح تقع ضمن المجال 3-7 وتظهر قيم معامل الالتواء و التفلطح في الجدول التالي:

جدول (22): اختبار كولموغروف سميرونوف

المتغير	معامل الالتواء		معامل التفلطح	
	القيم الإحصائية	الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	الخطأ المعياري

التخطيط للتغيير	-1,021	0,374	2,192	0,733
الاتصال	-1,444	0,374	2,530	0,733
المشاركة	-0,228	0,374	-0,138	0,733
القيادة	-0,352	0,374	0,833	0,733
التدريب	0,142	0,374	-0,365	0,733
إدارة التغيير	0,013	0,374	0,991	0,733
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	0,502	0,374	2,192	0,733

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

من خلال الجدول الخاص بمعامل الالتواء ومعامل التفلطح، يتضح أن قيم معامل الالتواء قد تراوحت بين **-1,444 و 0,502**، وهي جميعها تقع ضمن المجال المقبول (3-7)، مما يدل على أن توزيع البيانات لا يعاني من انحراف حاد، ويتسم بدرجة مقبولة من التماثل.

أما فيما يخص معامل التفلطح، فقد تراوحت قيمه بين **-0,365 و 2,530**، وهي بأثرها تقع ضمن المجال المقبول (3-، 3+) مما يشير إلى أن توزيع البيانات لا يتسم بتفلطح مفرط أو تسطح غير طبيعي، بل يقترب من التوزيع الطبيعي.

كما نلاحظ أن بعض القيم تميل إلى السالب في الالتواء، وهو ما يدل على وجود ميل بسيط نحو اليسار، في حين أن القيم الموجبة تشير إلى ميل طفيف نحو اليمين، غير أن هذه الانحرافات تبقى ضمن الحدود المقبولة إحصائياً ولا تؤثر على طبيعة التوزيع العام للبيانات.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن البيانات تتبع تقريباً التوزيع الطبيعي، مما يسمح بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية العلمية في تحليل بيانات الدراسة، ويعزز من دقة وموثوقية النتائج المتوصل إليها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد التطرق إلى بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، يتم الانتقال في هذا المبحث إلى تحليل محاور الدراسة والوقوف على أهم النتائج المتوصل إليها. وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس اتجاهات أفراد العينة، ومن خلال الجدول رقم (20) يمكن تحديد طول فئات هذا المقياس.

حيث يتم أولاً حساب المدى العام وفق العلاقة التالية:

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = 5 - 1 = 4$$

وبعد ذلك يتم تحديد طول الفئة من خلال قسمة المدى على عدد درجات المقياس:

$$\text{طول الفئة} = 4 \div 5 = 0.8$$

وبناءً على ذلك، يتم تحديد حدود الفئات من خلال إضافة قيمة (0.8) تدريجيًا إلى أقل قيمة في المقياس (1)، وذلك إلى غاية الوصول إلى أعلى قيمة وهي (5)، مما يسمح بتوزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي بشكل علمي ومنظم يساعد على تفسير النتائج بشكل أدق.

وبالتالي، تم اعتماد هذا التقسيم كمرجع أساسي لتفسير المتوسطات الحسابية في تحليل نتائج الدراسة. وتم التحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (23): مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	[1,00-1,79]	[1,80-2,59]	[2,60-3,39]	[3,40-4,19]	[4,20-5,00]
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي

المطلب الأول: تحليل فقرات محور إدارة التغيير

يتناول هذا المطلب تحليل فقرات إدارة التغيير بهدف فهم كيفية تطبيقها داخل المؤسسة وتحديد مدى فعاليتها في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

للإجابة على هذا السؤال سنقوم بتحليل فقرات محور المتغير المستقل إدارة التغيير، والخاصة بكل بعد من أبعاد إدارة التغيير.

أولاً: بعد التخطيط

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات بعد التخطيط

الأهمية النسبية	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الاختيار العبارة
مرتفعة	2	0,543	3,82						بعد التخطيط
مرتفعة	2	0,747	3,83	6	23	9	2	0	يتم التخطيط المسبق بشكل جيد قبل البدء في تطبيق الأنظمة الإلكترونية داخل المؤسسة
مرتفعة	4	0,694	3,68	3	23	12	2	0	يتم تحديد أهداف التغيير بشكل دقيق قبل التغيير
مرتفعة	3	0,707	3,75	5	21	13	1	0	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المخاطر المترتبة قبل تطبيق الأنظمة الإلكترونية كمقاومة التغيير، الإضرابات الغياب والاستقالات

مرتفعة	1	0,832	4,03	11	22	4	3	0	وفرت المؤسسة كل الموارد اللازمة (ميزانية، أجهزة، وقت...) لإنجاح تطبيق النظام الإلكتروني
--------	---	-------	------	----	----	---	---	---	---

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

من خلال الجدول رقم (24) يتبين لنا أن فقرات بعد التخطيط جاءت جميعها ضمن مستوى موافقة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3,82) بانحراف معياري قدره (0,543)، ووفقاً لمقياس ليكارت الخماسي فإنه يقع ضمن الفئة [3,40 – 4,19]، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا واضحًا لدى أفراد العينة نحو هذا البعد، ويشير إلى وجود إدراك مؤسسي بأهمية التخطيط كمرحلة أساسية في نجاح عملية تطبيق الأنظمة الإلكترونية داخل المؤسسة.

وفيما يخص ترتيب العبارات، فقد جاءت العبارة رقم (04) «وفرت المؤسسة كل الموارد اللازمة (ميزانية، أجهزة، وقت...) لإنجاح تطبيق النظام الإلكتروني» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,03) وانحراف معياري (0,832)، وهو ما يعكس أهمية كبيرة توليها المؤسسة لتوفير الإمكانيات المادية والتقنية والبشرية اللازمة لنجاح عملية التغيير. ويفهم من ذلك أن نجاح التحول نحو الأنظمة الإلكترونية لا يرتبط فقط بالجانب التنظيمي، بل أيضًا بمدى جاهزية المؤسسة من حيث الموارد والدعم اللوجستي، مما يبرز أثر الإدارة في توفير بيئة مناسبة لتطبيق التغيير.

تليها العبارة رقم (01) «يتم التخطيط المسبق بشكل جيد قبل البدء في تطبيق الأنظمة الإلكترونية داخل المؤسسة» بمتوسط حسابي قدره (3,83) وانحراف معياري (0,747)، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد بدرجة معتبرة على التخطيط المسبق كآلية أساسية لتقليل المخاطر المحتملة المصاحبة لعملية التغيير، سواء كانت تنظيمية أو تقنية أو بشرية. ويعكس ذلك وعيًا إداريًا بأهمية الإعداد القبلي قبل تنفيذ أي مشروع رقمي داخل المؤسسة.

أما العبارة رقم (03) «تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المخاطر المترتبة قبل تطبيق الأنظمة الإلكترونية كمقاومة التغيير، الإضرابات، الغياب والاستقالات» فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,75) وانحراف معياري (0,707)، وهو ما يدل على أن المؤسسة تولي اهتمامًا نسبيًا بعملية تحليل

المخاطر المرتبطة بالتغيير، خاصة تلك التي ترتبط بالعامل البشري مثل مقاومة التغيير أو ضعف التقبل. كما يعكس ذلك محاولة المؤسسة للتقليل من الآثار السلبية المحتملة قبل الشروع في تنفيذ التغيير.

في حين جاءت العبارة رقم (02) «يتم تحديد أهداف التغيير بشكل دقيق قبل التغيير» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,68) وانحراف معياري (0,694)، مما يشير إلى أن جانب تحديد الأهداف الدقيقة للتغيير لا يحظى بنفس مستوى الاهتمام مقارنة ببقية عناصر التخطيط، رغم بقاءه ضمن مستوى إيجابي عام. وهذا قد يدل على وجود حاجة لتعزيز وضوح الرؤية الاستراتيجية قبل تنفيذ عمليات التحول الإلكتروني بشكل أكبر.

وبشكل عام، يمكن القول إن بعد التخطيط يتمتع بمستوى جيد من التحقق داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث تعكس النتائج وجود توجه إداري واضح نحو اعتماد التخطيط المسبق، وتوفير الموارد، وتحليل المخاطر كعناصر أساسية لضمان نجاح عملية التغيير الرقمي. كما أن هذا التوجه يعكس درجة من النضج التنظيمي في التعامل مع التحول نحو الأنظمة الإلكترونية، باعتباره عملية تتطلب إعدادًا دقيقًا ومتكاملًا على مختلف المستويات.

كما أن تقارب الانحرافات المعيارية بين العبارات يدل على وجود درجة مقبولة من التجانس في آراء أفراد العينة، مما يعزز من موثوقية النتائج ويؤكد أن الاستجابات لا تعاني من تشتت كبير، بل تعكس تصورًا شبه موحد حول واقع التخطيط داخل المؤسسة

ثانيا: بعد الاتصال

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة

الدراسة عن عبارات بعد الاتصال

الأهمية نسبية	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
------------------	------------------	----------------------	--------------------	---------------	-------	-------	--------------	----------------------	--

مرتفع	3	0,558	3,80						بعد الاتصال
مرتفع	3	0,628	3,63	1	25	12	2	0	يتم شرح وتزويد الموظفين بكل حيثيات التغيير وفوائده وما يتعلق به بوضوح تام
مرتفع	2	0,751	3,73	2	30	3	5	0	تتوفر قنوات اتصال فعالة وسهلة داخل المؤسسة (اجتماعات، بريد، مجموعات) تساهم في الرد على استفسارات الموصفين بسرعة ووضوح
مرتفع	1	0,698	4,03	8	27	3	2	0	ساعد الاتصال الفعال في نزع الضبابية والشكوك وتقليل المخاوف حول النظام الجديد

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

من خلال الجدول رقم (25) يتبين لنا أن فقرات بعد الاتصال جاءت جميعها ضمن مستوى موافقة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3,80) بانحراف معياري قدره (0,558)، ووفقاً لمقياس ليكارت الخماسي فإنه يقع ضمن الفئة [3,40 – 4,19]، وهو ما يعكس وجود توجه إيجابي لدى أفراد العينة نحو هذا البعد، ويبرز أهمية الاتصال كعنصر محوري في إنجاح عملية التغيير داخل المؤسسة.

وفيما يخص ترتيب العبارات، فقد جاءت العبارة رقم (03) «ساعد الاتصال الفعال في نزع الضبابية والشكوك وتقليل المخاوف حول النظام الجديد» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,03) وانحراف معياري (0,698)، مما يدل على أن الاتصال الفعال يلعب أثراً أساسياً في تقليل الغموض المرتبط

بالتغيير، ويساهم في تعزيز تقبل الموظفين للنظام الجديد من خلال توضيح الرؤية وتقليل المخاوف المرتبطة به.

تليها العبارة رقم (02) «تتوفر قنوات الاتصال فعالة وسهلة داخل المؤسسة (اجتماعات، بريد، مجموعات) تساهم في الرد على استفسارات الموظفين بسرعة ووضوح» بمتوسط حسابي قدره (3,73) وانحراف معياري (0,751)، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة تعتمد على وسائل الاتصال متنوعة تسهل عملية تبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، مما يساعد على تحسين سرعة الاستجابة للاستفسارات وتعزيز الفهم المشترك لعملية التغيير.

أما العبارة رقم (01) «يتم شرح وتزويد الموظفين بكل حيثيات التغيير وفوائده وما يتعلق به بوضوح تام» فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,63) وانحراف معياري (0,628)، وهو ما يعكس وجود حاجة إلى تعزيز مستوى الشرح والتوضيح المباشر للتغيير، من أجل ضمان وصول المعلومات بشكل كامل وواضح إلى جميع الموظفين دون استثناء.

وبشكل عام، يمكن القول إن بعد الاتصال يتمتع بمستوى جيد من التحقق داخل المؤسسة، حيث تعكس النتائج وجود أثر فعال نسبياً لآليات الاتصال في دعم عملية التغيير، خاصة من حيث تقليل الغموض وتحسين تدفق المعلومات. كما أن هذا البعد يمثل عنصراً مهماً في تعزيز تقبل العاملين للتغيير من خلال بناء فهم مشترك وتقليل حالة عدم اليقين.

كما أن تقارب الانحرافات المعيارية بين العبارات يدل على وجود درجة من التجانس في آراء أفراد العينة، مما يعزز من مصداقية النتائج ويؤكد أن مستوى الإدراك حول فعالية الاتصال داخل المؤسسة متقارب إلى حد كبير.

ثالثاً: بعد المشاركة

الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد المشاركة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الأهمية النسبية
					2,77	0,777	5	متوسطة
3	13	15	7	2	2,80	0,992	2	متوسطة
يتم إشراك الموظفين في تغيير البرامج وإعطائهم فرصة لتقديم أفكارهم واقتراحاتهم								
2	11	20	7	0	2,80	0,791	1	متوسطة
تؤخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار في جميع مراحل التغيير (قبل، أثناء، وبعد) تطبيق الأنظمة								
2	14	19	4	1	2,70	0,823	3	متوسطة
شعرت أنني جزء مهم في عملية التغيير.								

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

من خلال الجدول رقم (26) يتبين لنا أن فقرات بعد المشاركة جاءت ضمن مستوى موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (2,77) بانحراف معياري قدره (0,777)، ووفقاً لمقياس ليكارت الخماسي فإنه يقع ضمن الفئة [2,60 – 3,39]، وهو ما يعكس وجود اتجاه محايد يميل إلى الضعف النسبي لدى أفراد العينة نحو هذا البعد، مما يدل على أن مستوى إشراك الموظفين في عملية التغيير لا يزال غير كافٍ بالشكل المطلوب داخل المؤسسة.

وفيما يخص ترتيب العبارات، فقد جاءت العبارة رقم (02) «تؤخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار في جميع مراحل التغيير (قبل، أثناء، بعد) تطبيق الأنظمة» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2,80) وانحراف معياري (0,791)، وهو ما يشير إلى أن هناك درجة محدودة من إشراك الموظفين في اتخاذ القرار

خلال مختلف مراحل التغيير، غير أن هذا الإشراف يبقى متوسطاً ولا يعكس مشاركة فعلية قوية في صنع القرار.

تليها العبارة رقم (01) «يتم إشراك الموظفين في تغيير البرامج وإعطائهم فرصة لتقديم أفكارهم واقتراحاتهم» بمتوسط حسابي قدره (2,80) وانحراف معياري (0,992)، وهو ما يدل على وجود بعض المساحات التي تسمح للموظفين بتقديم اقتراحاتهم، إلا أن ذلك لا يتم بشكل واسع أو منتظم، مما يعكس محدودية آليات المشاركة الفعلية داخل المؤسسة.

أما العبارة رقم (03) «شعرت أنني جزء مهم في عملية التغيير» فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,70) وانحراف معياري (0,823)، مما يعكس ضعف الإحساس بالمشاركة المباشرة لدى الموظفين، وهو ما يشير إلى أن عملية التغيير تُدار بشكل أكبر من أعلى إلى أسفل دون إشراك كافٍ للأفراد المعنيين بها.

وبشكل عام، يمكن القول إن بعد المشاركة يتمتع بمستوى متوسط داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث تعكس النتائج وجود ضعف نسبي في إشراك الموظفين في عملية التغيير سواء على مستوى تقديم الأفكار أو المشاركة في اتخاذ القرار، مما قد يؤثر على درجة تقبلهم للتغيير واندماجهم فيه بشكل فعال.

كما أن تقارب الانحرافات المعيارية يدل على وجود درجة من التجانس النسبي في آراء أفراد العينة، رغم أن الاتجاه العام يميل إلى الحياد، وهو ما يعكس اتفاقاً ضمنيًا على أن مستوى المشاركة داخل المؤسسة يحتاج إلى تعزيز وتطوير أكبر.

رابعاً: بعد القيادة

الجدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد القيادة

الأهمية النسبية	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
مرتفعة	1	0,556	3,98						بعد القيادة
مرتفعة	3	0,622	3,85	3	30	5	2	0	شجعت القيادة الموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية
مرتفعة	2	0,751	4,00	8	26	5	0	1	تدخل القيادة لمعالجة مشاكل الظاهرة أثناء عملية التغيير
مرتفعة	1	0,656	4,08	9	26	4	1	0	يعتبر دعم القيادة عاملاً أساسياً في نجاح التغيير

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

من خلال الجدول رقم (27) يتبين لنا أن فقرات بعد القيادة جاءت جميعها ضمن مستوى موافقة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3,98) بانحراف معياري قدره (0,556)، ووفقاً لمقياس ليكارت الخماسي فإنه يقع ضمن الفئة [3,40 – 4,19]، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا واضحًا لدى أفراد العينة نحو هذا البعد، ويبرز أن القيادة داخل المؤسسة تلعب أثراً مهماً في دعم وتوجيه عملية التغيير نحو الأنظمة الإلكترونية.

ويفهم من هذه النتائج أن أفراد العينة يدركون بوضوح أهمية الأثر القيادي في نجاح التغيير، حيث لا يقتصر هذا الأثر على التوجيه فقط، بل يمتد إلى الدعم والمتابعة والتدخل عند الحاجة، مما يجعل القيادة عنصراً حاسماً في إنجاح مختلف مراحل التحول الرقمي داخل المؤسسة.

وفيما يخص ترتيب العبارات، فقد جاءت العبارة رقم (03) «يعتبر دعم القيادة عاملاً أساسياً في نجاح التغيير» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,08) وانحراف معياري (0,656)، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يولون أهمية كبيرة للأثر الذي تلعبه القيادة في إنجاح التغيير، حيث يُنظر إلى الدعم القيادي كشرط أساسي لضمان قبول الموظفين للتغيير واستمراريته. وهذا يعكس قناعة عامة بأن أي مشروع تغيير داخل المؤسسة لا يمكن أن ينجح دون وجود دعم قوي من الإدارة العليا.

تليها العبارة رقم (02) «تتدخل القيادة لمعالجة مشاكل الظاهرة أثناء عملية التغيير» بمتوسط حسابي قدره (4,00) وانحراف معياري (0,751)، مما يشير إلى أن القيادة تتسم بدرجة من المرونة والقدرة على التدخل الفوري لمعالجة المشكلات التي قد تظهر أثناء تنفيذ الإدارة الإلكترونية، سواء كانت مشكلات تقنية أو تنظيمية أو مرتبطة بالموارد البشرية. وهذا يعكس أثر القيادة كعنصر توازن واستقرار خلال مراحل التغيير المختلفة.

أما العبارة رقم (01) «شجعت القيادة الموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية» فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,85) وانحراف معياري (0,622)، ورغم ذلك فهي تبقى ضمن مستوى موافقة مرتفع، مما يدل على وجود تشجيع فعلي من طرف القيادة لاعتماد الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة، إلا أن هذا الجانب يبدو أقل بروزاً مقارنة بالأثر العام للقيادة في الدعم والتدخل، ما قد يشير إلى أن التشجيع المباشر يحتاج إلى مزيد من التعزيز والتحفيز المستمر.

وبشكل عام، يمكن القول إن بعد القيادة يتمتع بمستوى مرتفع من التحقق داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث تعكس النتائج وجود قيادة فعالة تلعب أثراً محورياً في دعم عملية التغيير، سواء من خلال تقديم الدعم العام، أو التدخل في حل المشكلات، أو تشجيع الموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية. وهذا ما يعزز من فرص نجاح عملية التحول الرقمي ويؤكد أهمية القيادة كعامل استراتيجي في إدارة التغيير.

كما أن تقارب الانحرافات المعيارية بين العبارات يدل على وجود درجة من التجانس في آراء أفراد العينة، مما يعكس اتفاقاً عاماً حول فعالية القيادة داخل المؤسسة، ويؤكد أن هذا البعد يحظى بإجماع إيجابي نسبي دون تشتت كبير في الإجابات.

خامساً: بعد التدريب

الجدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة

الدراسة عن عبارات بعد التدريب

الأهمية النسبية	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موفق	غير موافق بشدة	
مرتفعة	4	0,673	3,46						بعد التدريب
متوسطة	3	1,080	3,25	4	15	10	9	2	وفرت المؤسسة دورات تدريبية كافية على استخدام الأنظمة الإلكترونية
مرتفعة	1	0,712	3,83	5	25	8	2	0	يساهم التدريب في تشجيع و تكيف الموظفين مع الأنظمة الجديدة
متوسطة	2	0,853	3,30	1	18	14	6	1	يتم تدريب ومرافقة العمال والموظفين بشكل كافٍ في جميع مراحل التغيير

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

من خلال الجدول رقم (28) يتبين لنا أن فقرات بعد التدريب جاءت ضمن مستوى موافقة مرتفع بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3,46) بانحراف معياري قدره (0,673)، ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي فإنه يقع ضمن الفئة [3,40 – 4,19]، وهو ما يعكس وجود اتجاه إيجابي نسبي لدى أفراد العينة نحو هذا البعد، مع الإشارة إلى أن قيمه تقترب من الحد الأدنى للفئة المرتفعة، مما يدل على أن مستوى التدريب داخل المؤسسة متوسط إلى جيد وليس مرتفعاً بشكل قوي.

ويفهم من هذه النتائج أن التدريب داخل المؤسسة يلعب أثراً مهماً في دعم عملية التغيير وتسهيل الانتقال نحو الأنظمة الإلكترونية، إلا أن هذا الأثر لا يزال يحتاج إلى تعزيز أكبر من حيث الكثافة والتنظيم والاستمرارية، لضمان تكوين كفاءات قادرة على التعامل بكفاءة مع التحول الرقمي.

وفيما يخص ترتيب العبارات، فقد جاءت العبارة رقم (02) «يساهم التدريب في تشجيع وتكيف الموظفين مع الأنظمة الجديدة» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,83) وانحراف معياري (0,712)، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يدركون أهمية التدريب في تسهيل عملية التكيف مع الأنظمة الإلكترونية الجديدة، حيث يُعتبر التدريب عاملاً محفزاً يساعد الموظفين على تقبل التغيير وتقليل مقاومته، ويعكس ذلك فعالية نسبية للبرامج التدريبية في تحسين جاهزية العاملين.

تليها العبارة رقم (03) «يتم تدريب ومرافقة العمال والموظفين بشكل كافٍ في جميع مراحل التغيير» بمتوسط حسابي قدره (3,30) وانحراف معياري (0,853)، مما يشير إلى أن عملية المرافقة والتكوين أثناء مختلف مراحل التغيير تتم بدرجة متوسطة فقط، وهو ما يعكس وجود نقص نسبي في الاستمرارية والدعم التكويني خلال مراحل التحول، خاصة في المراحل التطبيقية للتغيير.

أما العبارة رقم (01) «وفرت المؤسسة دورات تدريبية كافية على استخدام الأنظمة الإلكترونية» فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,25) وانحراف معياري (1,080)، وهو ما يدل على أن توفير الدورات التدريبية لا يزال غير كافٍ من وجهة نظر أفراد العينة، كما أن ارتفاع الانحراف المعياري يشير إلى تباين واضح في الآراء حول مدى كفاية هذه الدورات، مما يعكس اختلاف التجارب بين الموظفين فيما يتعلق بالتكوين.

وبشكل عام، يمكن القول إن بعد التدريب يتمتع بمستوى متوسط إلى مرتفع داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث تعكس النتائج أن التدريب يساهم في دعم التغيير وتسهيل التكيف مع الأنظمة الإلكترونية، إلا أنه لا يزال يحتاج إلى تطوير أكبر من حيث الكمية والتنظيم والمتابعة المستمرة خلال مختلف مراحل التغيير.

كما أن الانحرافات المعيارية المتوسطة إلى المرتفعة نسبياً تشير إلى وجود درجة من التباين في آراء أفراد العينة، مما يعكس اختلافاً في تقييم فعالية التدريب داخل المؤسسة، وهو ما يستدعي تحسين سياسات التكوين لضمان توحيد مستوى الاستفادة لدى جميع الموظفين.

ترتيب ابعاد المتغير المستقل:

من خلال النتائج المتحصل عليها، يمكن ترتيب أبعاد الدراسة حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من طرف أفراد العينة كما يلي:

يأتي **بعد القيادة** في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3,98)، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يرون أن القيادة تمثل العامل الأكثر تأثيراً في نجاح عملية التغيير داخل المؤسسة، لما لها من أثر في التوجيه والدعم والتدخل في مختلف مراحل التحول نحو الأنظمة الإلكترونية.

في المرتبة الثانية جاء **بعد التخطيط** بمتوسط حسابي قدره (3,82)، مما يعكس أهمية التخطيط المسبق داخل المؤسسة، باعتباره خطوة أساسية لضمان نجاح عملية التغيير، من خلال توفير الموارد وتحليل المخاطر وتحديد مسار العمل قبل التنفيذ.

أما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب **بعد الاتصال** بمتوسط حسابي قدره (3,80)، وهو ما يبرز الأثر المهم للتواصل في توضيح التغيير وتقليل الغموض ونقل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، مما يساهم في تحسين تقبل الموظفين للتغيير.

في حين جاء **بعد التدريب** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,46)، مما يدل على أن التدريب يساهم في دعم التكيف مع الأنظمة الجديدة، إلا أن فعاليته تبقى متوسطة مقارنة بباقي الأبعاد، وهو ما يشير إلى الحاجة لتعزيز البرامج التدريبية داخل المؤسسة.

وأخيراً، جاء **بعد المشاركة** في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,77)، وهو ما يعكس ضعفاً نسبياً في إشراك الموظفين في عملية التغيير، سواء من حيث تقديم الاقتراحات أو المشاركة في اتخاذ القرار، مما يشير إلى أن هذا الجانب لا يزال يحتاج إلى تطوير أكبر داخل المؤسسة.

وبناءً على ما تقدم نستنتج أن مستوى إدارة التغيير لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد متغير إدارة التغيير ككل بمختلف عباراتها (3,57) بانحراف معياري قدره (0,62)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يقع ضمن الفئة [3,40 – 4,19]، وهو ما يشير إلى مستوى موافقة مرتفع.

ويعكس ذلك إدراك أفراد العينة لأهمية ممارسات إدارة التغيير داخل المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بأبعاد التخطيط (3,82) الاتصال (3,80) والقيادة (3,98)، والتي سجلت مستويات مرتفعة، في حين سجل بعد التدريب مستوى متوسطاً (3,46) وبعد المشاركة مستوى منخفضاً نسبياً (2,77)، مما يشير إلى وجود تباين في تطبيق مختلف أبعاد إدارة التغيير داخل المؤسسة.

وبشكل عام، يمكن استنتاج أن إدارة التغيير داخل المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل أكبر على القيادة والتخطيط والاتصال، في حين يظهر ضعف نسبي في بعدي التدريب والمشاركة، مما يشير إلى أن عملية التغيير تتم بطريقة أقرب إلى الأسلوب التوجيهي أكثر من كونها تشاركية، وهو ما قد يؤثر على درجة انخراط الموظفين في دعم التغيير على المدى البعيد.

بانحرافات معيارية تقع ضمن المجال 0,543 – 1,080 وهو ما يدل على وجود تقارب نسبي في إجابات أفراد العينة وعدم وجود تشتت كبير بين آرائهم، مما يعكس درجة من التجانس والاتساق في اتجاهاتهم نحو عبارات الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ما مدى إدراك موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء فرع بسكرة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؟

للإجابة على هذا السؤال سنقوم بتحليل فيما يلي فقرات محور المتغير التابع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الجدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة

الدراسة عن عبارات محور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الأهمية النسبية
محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية						3,97	0,303		مرتفعة
تساهم الأنظمة الإلكترونية في تقليل الوقت المستغرق في عملية التوظيف	1	2	10	23	4	3,68	0,829	12	مرتفع
تساهم الأنظمة الإلكترونية في تحسين دقة اختيار المترشحين المناسبين للوظائف	0	0	12	24	4	3,80	0,608	10	مرتفع
تعمل المؤسسة على استخدام الأنظمة الإلكترونية في تدريب وتطوير مهارات الموظفين.	1	3	5	29	2	3,70	0,791	11	مرتفع
تساهم الأنظمة الإلكترونية في متابعة وتقييم تقدم الموظفين في البرامج التدريبية.	0	0	5	35	0	3,88	0,335	8	مرتفع
تعتمد المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في تقييم أداء الموظفين.	0	2	4	32	2	3,85	0,580	9	مرتفع
تساهم الأنظمة الإلكترونية في تحسين دقة تقييم الأداء.	0	0	6	29	5	3,98	0,530	6	مرتفع

مرتفع	4	0,501	4,18	9	29	2	0	0	تعتمد المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في إدارة الرواتب.
مرتفع	5	0,672	4,10	8	30	1	0	1	تساهم الأنظمة الإلكترونية في تحقيق دقة وشفافية في إدارة الرواتب والحوافز.
مرتفع جدا	1	0,480	4,23	10	29	1	0	0	تعتمد المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في تسجيل الحضور والانصراف.
مرتفع جدا	3	0,530	4,23	11	27	2	0	0	تساهم الأنظمة الإلكترونية في دقة متابعة أوقات العمل.
مرتفع جدا	1	0,480	4,23	10	29	1	0	0	تعتمد المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في حفظ بيانات الموظفين.
مرتفع	7	0,672	3,90	7	22	11	0	0	تساعد الأنظمة الإلكترونية في ضمان سرية وامن معلومات الموظفين

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

من خلال الجدول رقم (29) يتبين لنا أن فقرات محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية جاءت في مجملها ضمن مستوى موافقة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3,97) بانحراف معياري قدره (0,303)، ووفقاً لمقياس ليكارت الخماسي فإنه يقع ضمن الفئة [3,40 – 4,19]، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا واضحًا لدى أفراد العينة نحو هذا المحور، ويشير إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل معتبر على الادارة الإلكترونية في تسيير مختلف وظائف الموارد البشرية، الأمر الذي يعكس مستوى متقدمًا من التحول الرقمي داخلها، خاصة في الجوانب الإدارية اليومية التي أصبحت تعتمد على المعالجة الإلكترونية بدل الأساليب التقليدية.

ويفهم من هذه النتائج أن الإدارة الإلكترونية لم تعد مجرد أداة مساعدة، بل أصبحت جزءاً أساسياً من نظام تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث ساهمت في تحسين سرعة الإجراءات، وتقليل الأخطاء، ورفع مستوى الدقة في التعامل مع بيانات الموظفين، إضافة إلى تعزيز الشفافية في مختلف العمليات الإدارية.

وفيما يخص ترتيب العبارات، فقد جاءت العبارة رقم (09) «تعتمد المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في تسجيل الحضور والانصراف» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,23) وانحراف معياري (0,480)، إلى جانب العبارة رقم (10) «تساهم الأنظمة الإلكترونية في دقة متابعة أوقات العمل» بنفس المتوسط (4,23) وانحراف (0,530)، وكذلك العبارة رقم (11) «تعتمد المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في حفظ بيانات الموظفين» بمتوسط (4,23) وانحراف (0,480)، وهي نتائج تعكس مستوى مرتفعاً جداً من الاعتماد على الرقمنة في الوظائف التشغيلية الأساسية. ويُستنتج من ذلك أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لضبط الوقت والانضباط الإداري وحفظ المعلومات، حيث أصبحت هذه العمليات تعتمد بشكل كامل تقريباً على الأنظمة الإلكترونية، مما يقلل من التدخل البشري ويزيد من دقة المراقبة والمتابعة.

كما يدل هذا المستوى المرتفع جداً على أن المؤسسة قطعت شوطاً مهماً في رقمنة الوظائف الإدارية اليومية، خاصة تلك المتعلقة بالرقابة الداخلية وإدارة الوقت والموارد البشرية، وهو ما يعكس توجهاً إدارياً نحو تحديث أساليب العمل التقليدية وتحويلها إلى أنظمة رقمية أكثر كفاءة وفعالية.

تليها العبارة رقم (07) «تعتمد المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في إدارة الرواتب» بمتوسط حسابي قدره (4,18) وانحراف معياري (0,501)، ثم العبارة رقم (08) «تساهم الأنظمة الإلكترونية في تحقيق دقة وشفافية في إدارة الرواتب والحوافز» بمتوسط (4,10) وانحراف (0,672)، وهو ما يدل على أن الأنظمة الإلكترونية تلعب أثراً محورياً في الجانب المالي للموارد البشرية، حيث ساهمت في تحسين دقة احتساب الرواتب وتقليل الأخطاء البشرية، إضافة إلى تعزيز الشفافية في توزيع الحوافز، مما ينعكس إيجاباً على رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي داخل المؤسسة.

أما العبارة رقم (06) «تساهم الأنظمة الإلكترونية في تحسين دقة تقييم الأداء» فقد جاءت بمتوسط حسابي قدره (3,98) وانحراف معياري (0,530)، وهو ما يعكس أن تقييم الأداء داخل المؤسسة

أصبح يعتمد بدرجة معتبرة على البيانات الرقمية التي توفرها الأنظمة الإلكترونية، مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر موضوعية وعدالة في تقييم الموظفين.

تليها العبارة رقم (12) «تساعد الأنظمة الإلكترونية في ضمان سرية وأمن معلومات الموظفين» بمتوسط (3,90) وانحراف (0,672)، مما يشير إلى أن المؤسسة تولي اهتمامًا نسبيًا بجانب أمن المعلومات، إلا أن هذا الجانب رغم أهميته في ظل التحول الرقمي، لا يزال بحاجة إلى تعزيز أكبر من خلال تطوير أنظمة الحماية وتحديث وسائل تأمين البيانات.

وفيما يخص الجوانب المرتبطة بالتكوين والتقييم، جاءت العبارة رقم (04) «تساهم الأنظمة الإلكترونية في متابعة وتقييم تقدم الموظفين في البرامج التدريبية» بمتوسط (3,88) وانحراف (0,335)، تليها العبارة رقم (05) «تعتمد المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في تقييم أداء الموظفين» بمتوسط (3,85) وانحراف (0,580)، وهو ما يدل على أن المؤسسة توظف الأنظمة الإلكترونية في متابعة التكوين والتقييم، لكن بدرجة متوسطة مقارنة بالجوانب التشغيلية، مما يعكس أن هذا المجال لا يزال في طور التطوير وليس في مستوى التطبيق الكلي.

أما العبارة رقم (02) «تساهم الأنظمة الإلكترونية في تحسين دقة اختيار المترشحين المناسبين للوظائف» فقد سجلت متوسطاً قدره (3,80) وانحرافاً (0,608)، تليها العبارة رقم (03) «تعمل المؤسسة على استخدام الأنظمة الإلكترونية في تدريب وتطوير مهارات الموظفين» بمتوسط (3,70) وانحراف (0,791)، ثم العبارة رقم (01) «تساهم الأنظمة الإلكترونية في تقليل الوقت المستغرق في عملية التوظيف» بمتوسط (3,68) وانحراف (0,829)، وهي نتائج تدل على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مراحل التوظيف والتكوين والتطوير ما يزال أقل مقارنة بالوظائف الأخرى، مما يشير إلى أن المؤسسة تركز أكثر على الرقمنة في الجانب الإداري التشغيلي، مقابل ضعف نسبي في الرقمنة المتعلقة بتنمية وتطوير الموارد البشرية.

وبشكل عام، يمكن القول إن محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يتمتع بمستوى مرتفع داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث تعكس النتائج وجود اعتماد قوي على الأنظمة الإلكترونية في الوظائف الأساسية مثل الحضور والانصراف، إدارة الرواتب، وحفظ البيانات، وهو ما يدل على نضج نسبي في التحول الرقمي داخل المؤسسة. في المقابل، يظهر أن الجوانب المرتبطة بالتوظيف والتكوين والتطوير ما تزال تحتاج

إلى تعزيز أكبر، مما يشير إلى أن المؤسسة في مرحلة انتقالية نحو تعميم الرقمنة على جميع وظائف الموارد البشرية دون استثناء.

كما أن تقارب الانحرافات المعيارية بين أغلب العبارات يدل على وجود درجة مقبولة من التجانس في آراء أفراد العينة، مما يعزز من موثوقية النتائج ويؤكد أن الاستجابات متقاربة إلى حد كبير، ولا توجد تباینات حادة في تقييم الموظفين لواقع الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة، وهو ما يدعم قوة التحليل الإحصائي ويزيد من مصداقية النتائج المتوصل إليها.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بعد قيامنا باختبار التوزيع الطبيعي وتحليلنا لمحاور الاستبيان، سوف نتطرق الآن إلى اختبار الفرضيات وذلك عن طريق حساب الانحدار والتباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

الفرع الأول: اختبار الفرضيات

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.050	1	1,050	15,742	0,001
الخطأ	2,533	38	0,066		
المجموع الكلي	3,583	39			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (30) يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (15,742) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (4,15) بقيمة احتمالية (0,001)، مما يدل على ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية وفروعها المختلفة.

أولاً: الفرضية الرئيسية

مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

الفرضية العدمية H_0 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

الفرضية البديلة H_1 :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

الجدول رقم (31): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق الادارة

الإلكترونية للموارد البشرية

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	قيمة A	T	مستوى الدلالة	معامل الانحدار
	R	R ²				Sig	B

إدارة التغيير –	0,541	0,293	15,742	3,967	2,698	0,001	0,445
الإدارة							
الإلكترونية							
للموارد البشرية							

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

من خلال الجدول رقم (31) يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (15,742) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية، وبقيمة احتمالية (0,001)، مما يدل على معنوية النموذج الإحصائي ككل، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

كما توضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرين وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين إدارة التغيير ونجاح تطبيق الادارة الإلكترونية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0,541$) ، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0,293$) ، أي أن نسبة (29,3%) من التغيرات في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية تعود إلى التغير في إدارة التغيير، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم يتناولها نموذج الدراسة، وهو ما يشير إلى وجود أثر معنوي لإدارة التغيير في تحسين نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية. كما أن معامل الانحدار بلغ ($B=0,445$) ، وهو ما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في إدارة التغيير تؤدي إلى زيادة في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية بمقدار (0,445) وحدة.

ومن خلال اختبار (t) نلاحظ أن القيمة المحسوبة بلغت (3,967) بمستوى دلالة (0,001)، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

ثانياً: الفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للتغيير على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

بناءً على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

الفرضية العدمية H_0

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للتغيير على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

الفرضية البديلة H_1

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للتغيير على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

الجدول رقم (32): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر التخطيط للتغيير في نجاح تطبيق

الادارة الإلكترونية للموارد البشرية

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	قيمة A	T	مستوى الدلالة	معامل الانحدار
	R	R ²				Sig	B
التخطيط	0.485	0.235	11.673	3.416	2.698	0.002	0.380

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

من خلال نتائج الجدول رقم (32) يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (11,673)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,002)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار ككل، ويؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للتغيير على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي فإن النموذج يتمتع بقدرة تفسيرية مقبولة في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

كما تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين التخطيط للتغيير ونجاح تطبيق الادارة الإلكترونية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0,485$)، وهو ما يعكس وجود ارتباط إيجابي متوسط، أي أنه كلما ارتفع مستوى التخطيط للتغيير داخل المؤسسة كلما تحسن مستوى نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية. كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0,235$)، مما يعني أن نسبة (23,5%) من التغيرات الحاصلة في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية تعود إلى التخطيط للتغيير، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج نموذج الدراسة، وهو ما يشير إلى أن التخطيط يمثل عاملاً مؤثراً لكنه ليس العامل الوحيد في تفسير هذا النجاح.

وفيما يخص معامل الانحدار، فقد بلغ ($B=0,380$)، وهو ما يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في مستوى التخطيط للتغيير تؤدي إلى زيادة في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية بمقدار (0,380) وحدة، مما يعكس تأثيراً إيجابياً مباشراً للتخطيط في دعم عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة.

كما نلاحظ من خلال اختبار (t) أن القيمة المحسوبة بلغت (3,416) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,002)، مما يؤكد معنوية معامل الانحدار، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود أثر للتخطيط للتغيير على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للتغيير على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

وهو ما يعزز الأثر المحوري للتخطيط كمرحلة أساسية في إنجاح عمليات التغيير التنظيمي والتحول الرقمي.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

بناءً على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

الفرضية العدمية H_0

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

الفرضية البديلة H_1

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

الجدول رقم (33): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر الاتصال في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	قيمة A	T	مستوى الدلالة	معامل الانحدار
	R	R ²				Sig	B
الاتصال	0.460	0.211	10.164	3.188	2.698	0.003	0.355

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

من خلال نتائج الجدول رقم (33) يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (10,164)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,003)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار ككل، ويؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي فإن نموذج الدراسة يتمتع بقدرة تفسيرية مقبولة في توضيح العلاقة بين المتغيرين.

كما تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين الاتصال ونجاح تطبيق الادارة الإلكترونية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0,460$)، وهو ما يعكس ارتباطاً إيجابياً متوسطاً، أي أنه كلما تحسن مستوى الاتصال داخل المؤسسة كلما ارتفع مستوى نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية. كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0,211$)، مما يعني أن نسبة (21,1%) من التغيرات الحاصلة في نجاح تطبيق الأنظمة الإلكترونية تعود إلى الاتصال، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج نموذج الدراسة، مما يدل على أن الاتصال يعد عاملاً مؤثراً لكنه غير كافٍ وحده لتفسير جميع التغيرات.

وفيما يخص معامل الانحدار، فقد بلغ ($B=0,355$)، وهو ما يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في مستوى الاتصال تؤدي إلى زيادة في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية بمقدار (0,355) وحدة، مما يعكس تأثيراً إيجابياً مباشراً للتواصل في دعم وتسهيل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة.

كما نلاحظ من خلال اختبار (t) أن القيمة المحسوبة بلغت (3,188) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,003)، مما يؤكد معنوية معامل الانحدار، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود أثر للتواصل على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، وهو ما يبرز الأثر الحيوي للاتصال في تقليل الغموض وتسهيل تبني الادارة الإلكترونية داخل المؤسسة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في التغيير على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

بناءً على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

الفرضية العدمية H0

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في التغيير على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

الفرضية البديلة H1

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في التغيير على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

الجدول رقم (34): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر المشاركة في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	قيمة A	T	مستوى الدلالة	معامل الانحدار
	R	R ²				Sig	B
المشاركة	0.445	0.198	9.375	3.061	2.698	0.004	0.330

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

من خلال نتائج الجدول رقم (34) يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (9,375)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,004)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار ككل، ويؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في التغيير على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يعكس أهمية البعد التشاركي في دعم عمليات التحول الرقمي.

كما تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى وجود علاقة طردية ضعيفة إلى متوسطة بين مشاركة العاملين في التغيير ونجاح تطبيق الادارة الإلكترونية، حيث بلغ معامل الارتباط (R=0,445)، وهو ما يدل

على وجود ارتباط إيجابي بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى مشاركة العاملين في التغيير كلما تحسن مستوى نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0,198$) ، مما يعني أن نسبة (19,8%) من التغيرات الحاصلة في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية تعود إلى مشاركة العاملين في التغيير، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج نموذج الدراسة، مما يشير إلى أن هذا المتغير له تأثير موجود لكنه محدود نسبياً مقارنة بباقي العوامل.

وفيما يخص معامل الانحدار، فقد بلغ ($B=0,330$) ، وهو ما يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في مستوى مشاركة العاملين في التغيير تؤدي إلى زيادة في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بمقدار (0,330) وحدة، مما يعكس تأثيراً إيجابياً مباشراً لكنه متوسط القوة في دعم عملية التحول نحو الأنظمة الإلكترونية.

كما نلاحظ من خلال اختبار (t) أن القيمة المحسوبة بلغت (3,061) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,004)، مما يؤكد معنوية معامل الانحدار، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود أثر لمشاركة العاملين في التغيير على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في التغيير على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، وهو ما يؤكد أهمية إشراك العاملين في تعزيز فعالية التغيير وتقليل مقاومته.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم القيادة للتغيير على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

بناءً على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

الفرضية العدمية H0

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم القيادة للتغيير على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

الفرضية البديلة H1

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم القيادة للتغيير على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

الجدول رقم (35): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	قيمة A	T	مستوى الدلالة	معامل الانحدار
	R	R ²				Sig	B
القيادة	0.510	0.260	13.351	3.653	2.698	0.001	0.415

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

من خلال نتائج الجدول رقم (35) يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (13,351)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,001)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار ككل، ويؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدعم القيادة للتغيير على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يعكس الأثر الحاسم للقيادة في إنجاح عملية التحول الرقمي.

كما تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين دعم القيادة للتغيير ونجاح تطبيق الادارة الإلكترونية، حيث بلغ معامل الارتباط (R=0,510) ، وهو ما يدل على ارتباط

إيجابي معتبر بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى دعم القيادة للتغيير داخل المؤسسة كلما ارتفع مستوى نجاح تطبيق الأنظمة الإلكترونية للموارد البشرية. كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0,260$) ، مما يعني أن نسبة (26,0%) من التغيرات الحاصلة في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية تعود إلى دعم القيادة للتغيير، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج نموذج الدراسة، وهو ما يبرز أهمية هذا المتغير دون أن يكون العامل الوحيد المؤثر.

وفيما يخص معامل الانحدار، فقد بلغ ($B=0,415$) ، وهو ما يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في مستوى دعم القيادة للتغيير تؤدي إلى زيادة في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية بمقدار (0,415) وحدة، مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا واضحًا وداعمًا لعملية التغيير داخل المؤسسة.

كما نلاحظ من خلال اختبار (t) أن القيمة المحسوبة بلغت (3,653) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0,001)، مما يؤكد معنوية معامل الانحدار، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود أثر لدعم القيادة للتغيير على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدعم القيادة للتغيير على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

وهو ما يبرز أهمية القيادة كعامل استراتيجي في إنجاح عمليات التغيير التنظيمي.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

بناءً على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

الفرضية العدمية H0

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

الفرضية البديلة H1

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

الجدول رقم (36): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر التدريب التغير في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	قيمة A	T	مستوى الدلالة	معامل الانحدار
	R	R ²				Sig	B
التدريب	0.475	0.225	11.032	3.321	2.698	0.002	0.370

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 23

من خلال نتائج الجدول رقم (36) يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (11,032)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,002)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار ككل، ويؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يعكس أهمية التدريب كعامل أساسي في دعم عمليات التحول الرقمي وتحسين أداء الموارد البشرية.

كما تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين التدريب ونجاح تطبيق الادارة الإلكترونية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0,475$)، وهو ما يدل على ارتباط إيجابي معتبر بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى التدريب داخل المؤسسة كلما ارتفع مستوى نجاح تطبيق الادارة

الإلكترونية للموارد البشرية. كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0,225$) ، مما يعني أن نسبة (22,5%) من التغيرات الحاصلة في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية تعود إلى التدريب، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج نموذج الدراسة، مما يبرز أهمية التدريب كعامل مؤثر لكنه ليس الوحيد.

وفيما يخص معامل الانحدار، فقد بلغ ($B=0,370$) ، وهو ما يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في مستوى التدريب تؤدي إلى زيادة في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية بمقدار (0,370) وحدة، مما يعكس تأثيراً إيجابياً مباشراً للتدريب في تعزيز جاهزية الموظفين للتعامل مع الأنظمة الإلكترونية الجديدة.

كما نلاحظ من خلال اختبار (t) أن القيمة المحسوبة بلغت (3,321) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,002)، مما يؤكد معنوية معامل الانحدار، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود أثر للتدريب على نجاح تطبيق الأنظمة الإلكترونية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني لغير الأجراء، وهو ما يؤكد الأثر الحيوي للتدريب في إنجاح عملية التغيير التنظيمي.

الفرع الثاني: تفسير النتائج

يُعد بناء الفرضيات خطوة أساسية في الوصول إلى نتائج الدراسة، حيث يسمح بتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة واختبارها ميدانياً. وانطلاقاً من فرضية أن إدارة التغيير تؤثر على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، تم في المرحلة الموالية تحليل هذه العلاقة إحصائياً من خلال اختبار الفرضية الرئيسية.

أولاً: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية

لقد أظهرت النتائج المتوصل إليها بعد اختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة طردية بين إدارة التغيير ونجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث تبين أن ما نسبته 29,3% من التغيرات في نجاح تطبيق هذه الادارة تعود إلى التغير في مستوى إدارة التغيير. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0,293$) ، أي أن إدارة التغيير تفسر ما نسبته 29,3% من التغير في نجاح تطبيق الأنظمة الإلكترونية، بينما تعود النسبة المتبقية (70,7%) إلى عوامل أخرى غير مدرجة ضمن النموذج. كما جاءت قيمة $F = 15,742$ بمستوى دلالة ($Sig = 0,001 < 0,05$)، مما يؤكد معنوية النموذج وصلاحيته لاختبار الفرضية.

كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0,541$)، وهي دالة إحصائية، مما يعكس وجود ارتباط إيجابي متوسط بين إدارة التغيير ونجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية.

تشير هذه النتائج إلى أن إدارة التغيير تلعب أثراً مهماً في إنجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث إن تحسين ممارسات إدارة التغيير، مثل التخطيط الجيد، والاتصال الفعال، ومشاركة العاملين، ودعم القيادة، والتدريب، يساهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المؤسسة على تبني الادارة الإلكترونية وتحقيق الأهداف المرجوة منها. كما تعكس هذه العلاقة أن المؤسسة التي تعتمد على إدارة تغيير فعالة تكون أكثر قدرة على تقليل مقاومة التغيير، ورفع مستوى تقبل الموظفين للأنظمة الجديدة، وتحقيق انتقال سلس نحو البيئة الرقمية.

كما تبين النتائج أن إدارة التغيير تساهم بشكل معتبر في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية، لكنها لا تمثل العامل الوحيد، إذ لا تزال هناك عوامل أخرى تؤثر في هذا النجاح، مثل البنية التحتية التكنولوجية، كفاءة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، ومدى توفر الدعم التقني. وهذا يدل على أن نجاح التحول الرقمي يتطلب تكاملاً بين عدة عناصر، ولا يمكن الاعتماد على عامل واحد فقط.

ومن خلال ذلك يمكن استنتاج أن إدارة التغيير تُعد أداة استراتيجية أساسية في دعم التحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، لكنها تحتاج إلى أن تُوظف ضمن إطار متكامل يشمل الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والبشرية، لضمان تحقيق نتائج فعالة ومستدامة.

انطلاقاً من العلاقة النظرية بين المتغيرين، يمكن القول إن إدارة التغيير لا تقتصر فقط على كونها عملية إدارية مرافقة للتغيير، بل تُعد عنصراً حاسماً في إنجاحه، حيث تمكن المؤسسة من التكيف مع التحولات الرقمية، وتعزز قدرتها على الابتكار وتحسين الأداء. كما أن المؤسسات التي تعتمد على ممارسات فعالة في إدارة التغيير تكون أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة، وتحسين جودة الخدمات، وتسريع وتيرة الإنجاز، وتقليل الأخطاء، وهي كلها عناصر أساسية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

وعليه، فإن إدارة التغيير تمثل ركيزة أساسية في تحقيق النجاح الرقمي داخل المؤسسات، حيث تسهم في تحويل التحديات المرتبطة بالتغيير إلى فرص للتحسين والتطوير، مما يعزز من فعالية الإدارة الإلكترونية ويضمن استمرارية استخدامها بكفاءة عالية.

ثانياً: تفسير نتائج الفرضيات الفرعية

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للتغيير على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

حيث أظهرت النتائج المتوصل إليها بعد اختبار هذه الفرضية وجود أثر واضح ومعتبر للتخطيط للتغيير من جهة، ونجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من جهة أخرى، وهو ما يؤكد أن التخطيط يمثل المرحلة الأساسية التي تُبنى عليها باقي مراحل التغيير التنظيمي.

فالمؤسسة التي تعتمد على تخطيط استراتيجي مسبق، قائم على تحديد الأهداف بدقة، وتخصيص الموارد، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، تكون أكثر قدرة على التحكم في مسار التغيير وتقليل درجة عدم اليقين المرتبطة بتطبيق الإدارة الإلكترونية. كما أن التخطيط الفعال يسمح بتوقع التحديات المحتملة، مثل مقاومة التغيير أو ضعف التقبل، ووضع حلول استباقية لمعالجتها.

إضافة إلى ذلك، فإن التخطيط يساهم في تنظيم تدفق المعلومات داخل المؤسسة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، مما يعزز التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية، ويقلل من الارتباك أثناء تنفيذ التغيير. كما يساعد في بناء رؤية مشتركة بين الإدارة والموظفين حول أهداف التحول الرقمي، الأمر الذي يعزز الالتزام الجماعي بإنجاحه.

وعليه، يمكن القول إن التخطيط للتغيير لا يقتصر فقط على كونه إجراءً إداريًا، بل يمثل آلية استراتيجية تمكن المؤسسة من الانتقال المنظم نحو الإدارة الإلكترونية، وتضمن تحقيق نتائج فعالة ومستدامة.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

حيث أظهرت النتائج المتوصل إليها بعد اختبار هذه الفرضية وجود أثر جوهري للتواصل في إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يعكس أهمية الاتصال كأداة محورية في إدارة التغيير التنظيمي.

فالاتصال الفعال يساهم في توضيح أهداف التغيير ومبرراته، ويعمل على نقل المعلومات بشكل شفاف ودقيق إلى جميع الموظفين، مما يقلل من الغموض ويحد من الشائعات التي قد تؤدي إلى مقاومة التغيير. كما أن تبادل المعلومات بشكل مستمر يعزز من فهم الموظفين لطبيعة الإدارة الإلكترونية، ويساعدهم على التكيف معها بشكل أسرع.

كما يلعب الاتصال أثرًا مهمًا في خلق بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والانفتاح، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية التغيير وليسوا مجرد منفذين لها. ويؤدي ذلك إلى تعزيز روح التعاون، وتشجيع تبادل الخبرات والتجارب، مما يساهم في تحسين جودة التطبيق وتقليل الأخطاء التشغيلية.

وعليه، فإن الاتصال لا يمثل فقط وسيلة لنقل المعلومات، بل يعد عنصرًا استراتيجيًا يسهم في إنجاح التغيير من خلال تعزيز التفاعل الإيجابي بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

حيث أظهرت النتائج المتوصل إليها وجود أثر مهم لمشاركة العاملين في دعم نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يدل على أن إشراك المورد البشري يعد من الركائز الأساسية في إدارة التغيير.

فمشاركة العاملين في مختلف مراحل التغيير، سواء في مرحلة التخطيط أو التنفيذ أو التقييم، تساهم في تعزيز إحساسهم بالانتماء والمسؤولية، وتزيد من درجة تقبلهم للتغيير. كما أن إشراكهم يسمح بالاستفادة من خبراتهم العملية ومعارفهم الميدانية، مما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات المتخذة.

إضافة إلى ذلك، فإن المشاركة تساهم في تعزيز تبادل المعرفة بين الموظفين، وتدعم التعلم التنظيمي، حيث يتم تقاسم التجارب والخبرات المرتبطة باستخدام الإدارة الإلكترونية، مما يساعد على تقليل الأخطاء وتحسين الأداء الجماعي. كما أن إشراك العاملين يساهم في تقليل مقاومة التغيير، من خلال تحويلهم من عنصر معارض إلى عنصر داعم ومشارك في نجاح التغيير.

وعليه، فإن اعتماد أسلوب تشاكري في إدارة التغيير يعد من العوامل الحاسمة في إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم القيادة للتغيير على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

حيث أظهرت النتائج وجود أثر محوري لدعم القيادة في إنجاح تطبيق الادارة الإلكترونية، مما يؤكد أن القيادة تمثل العنصر الموجه والمحفز لعملية التغيير داخل المؤسسة.

فالقادة يلعبون أثراً أساسياً في توجيه الموظفين، وتوضيح الرؤية الاستراتيجية للتغيير، وتوفير الدعم اللازم لتنفيذه، سواء من خلال توفير الموارد أو اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. كما أن القيادة الفعالة تساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على التغيير ويحفز الموظفين على تبني الأنظمة الجديدة.

كما أن دعم القيادة يعزز من تدفق المعلومات داخل المؤسسة، ويشجع على تبادل الخبرات، ويعمل على إزالة العوائق التي قد تواجه عملية التطبيق، سواء كانت تنظيمية أو بشرية. إضافة إلى ذلك، فإن تدخل القيادة لمعالجة المشكلات يساهم في تقليل التوتر والقلق لدى الموظفين، ويعزز من ثقتهم في نجاح التغيير.

وعليه، فإن القيادة الفعالة تعد عاملاً استراتيجياً حاسماً في نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية، حيث تضمن تنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين مختلف مكونات المؤسسة.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

حيث أظهرت النتائج وجود أثر أساسي للتدريب في دعم نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية، مما يدل على أن تطوير المهارات والكفاءات البشرية يمثل عنصراً حاسماً في إنجاح التحول الرقمي.

فالتدريب يساهم في تمكين الموظفين من اكتساب المهارات التقنية اللازمة لاستخدام الادارة الإلكترونية بكفاءة، كما يعزز من قدرتهم على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، ويقلل من الأخطاء التشغيلية التي قد تنتج عن ضعف الفهم أو نقص الخبرة.

كما أن التدريب لا يقتصر فقط على الجانب التقني، بل يشمل أيضاً تعزيز تبادل المعرفة بين الموظفين، من خلال تقاسم التجارب والخبرات، مما يساهم في بناء معرفة جماعية داخل المؤسسة. كما يساعد التدريب المستمر على مواكبة التطورات التكنولوجية، ويضمن استدامة استخدام الادارة الإلكترونية بشكل فعال.

وعليه، فإن الاستثمار في التدريب يعد من أهم العوامل التي تمكن المؤسسة من تحقيق نجاح حقيقي في تطبيق الادارة الإلكترونية، حيث يساهم في بناء مورد بشري مؤهل وقادر على التعامل مع متطلبات البيئة الرقمية بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: ربط نتائج اختبارات الفرضيات بنتائج الدراسات السابقة

ربط الفرضية الرئيسية بالدراسات السابقة:

أثبتت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0,541$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة طردية ذات قوة متوسطة بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0,293$) ، أي أن إدارة التغيير تفسر ما نسبته **29,3%** من التغير في نجاح تطبيق الأنظمة الإلكترونية، بينما تعود النسبة المتبقية (**70,7%**) إلى عوامل أخرى غير مدرجة ضمن النموذج. كما جاءت قيمة $F = 15,742$ بمستوى دلالة ($Sig = 0,001 < 0,05$)، مما يؤكد معنوية النموذج وصلاحيته لاختبار الفرضية.

وتتوافق هذه النتائج بشكل واضح مع دراسة عبد القادر زروقي (2021) التي توصلت إلى علاقة أقوى حيث بلغ معامل الارتباط **0,71**، وهو ما يدل على نفس الاتجاه الإيجابي للعلاقة رغم اختلاف القوة التفسيرية. كما تتقاطع مع دراسة محمد الأمين دربال (2020) التي سجلت معامل ارتباط **0,69**

ومعامل تأثير مرتفع ($Beta = 0,73$) ، مما يعزز من مصداقية نتائجنا ويؤكد أن إدارة التغيير تمثل متغيراً مفسراً جوهرياً في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ويمكن تفسير الفارق في قوة العلاقة بين دراستنا وهذه الدراسات باختلاف السياق التنظيمي أو درجة نضج المؤسسة في تبني التغيير، حيث أن القيمة 0,541 تبقى دالة ومعتبرة إحصائياً، لكنها تشير إلى أن التغيير داخل المؤسسة محل الدراسة لا يزال في مرحلة متقدمة نسبياً لكن غير مكتملة النضج مقارنة ببعض الدراسات الأخرى.

ربط فرضية التخطيط للتغيير:

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التخطيط جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3,82) وانحراف معياري (0,543)، وهو ما يعكس وجود إدراك واضح لدى أفراد العينة لأهمية التخطيط كمرحلة تمهيدية أساسية لإنجاح التغيير.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة محمد عمر حسن هملان (2020) التي أكدت أن التخطيط الاستراتيجي للتغيير يعد من أهم المحددات المؤثرة في الأداء التنظيمي، حيث يساهم في تقليل المخاطر وتحسين فعالية التنفيذ. كما تنسجم مع دراسة إيمان آيت مهدي (2018) التي شددت على أن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يرتبط بشكل مباشر بوجود تخطيط مسبق واضح المعالم.

ويمكن القول إن هذا التوافق يعزز الفرضية القائلة بأن التخطيط لا يقتصر فقط على كونه مرحلة تنظيمية، بل يمثل أداة استباقية لإدارة المخاطر والتحكم في مسار التغيير، وهو ما انعكس في تقييم أفراد العينة لهذا البعد بشكل إيجابي.

ربط فرضية الاتصال:

سجل بعد الاتصال مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3,80) وانحراف معياري (0,558)، مع تسجيل بعض العبارات لمستويات مرتفعة جداً مثل (4,03)، وهو ما يدل على فعالية قنوات الاتصال داخل المؤسسة وقدرتها على تقليل الغموض المصاحب لعملية التغيير.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة محمد إبراهيم الدراويش (2024) التي أكدت أن الاتصال الفعال يعد من أهم محددات نجاح التغيير داخل المؤسسات، خاصة من حيث تقليل مقاومة الموظفين وتعزيز تقبلهم للأنظمة الجديدة. كما تتقاطع مع دراسة دربال (2020) التي أبرزت أن الاتصال الداخلي يلعب أثراً محورياً في تسهيل تبني نظم الموارد البشرية الإلكترونية.

وعليه، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الاتصال كآلية تفسير وتوضيح للتغيير، وليس فقط كوسيلة نقل معلومات، وهو ما يفسر ارتفاع هذا البعد مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى.

ربط فرضية المشاركة:

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد المشاركة جاء بمستوى متوسط بمتوسط حسابي (2,77) وانحراف معياري (0,777)، وهو ما يجعله أضعف الأبعاد من حيث التحقق.

وتتوافق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة محمد عمر حسن هملان (2020) التي أشارت إلى وجود تفاوت في تطبيق المشاركة داخل المؤسسات رغم أهميتها النظرية. كما يمكن ربطها بدراسة عبد القادر زروقي (2021) التي سجلت مستوى متوسط لإدارة التغيير (3,30)، مما يعكس أن بعض الأبعاد، خاصة المشاركة، غالباً ما تكون أقل تفعيلاً في الواقع التنظيمي.

ويمكن تفسير هذا الانخفاض في دراستنا بوجود نمط إداري يميل إلى المركزية في اتخاذ القرار، أو ضعف في آليات إشراك الموظفين في مختلف مراحل التغيير، وهو ما يجعل المشاركة تمثل فجوة تنظيمية تستدعي المعالجة رغم إدراك أهميتها.

ربط فرضية القيادة:

جاء بعد القيادة بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (3,98) وانحراف معياري (0,556)، مع تسجيل أعلى عبارة بمتوسط (4,08)، مما يعكس الأثر المحوري للقيادة في إنجاح التغيير.

وتتوافق هذه النتائج بقوة مع دراسة يوسف عطية (2018) التي أكدت أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل دال في نجاح إدارة التغيير، خاصة من خلال التحفيز والدعم والتوجيه. كما تنسجم مع دراسة الدراويش (2024) التي اعتبرت دعم القيادة من أهم عوامل نجاح التغيير المؤسسي.

ويمكن اعتبار هذا البعد في دراستنا بمثابة القوة الدافعة الأساسية لنجاح التغيير، حيث تلعب القيادة أثرا في التوجيه، حل المشكلات، وتحفيز الموظفين، وهو ما يفسر ارتفاعه مقارنة بباقي الأبعاد.

ربط فرضية التدريب:

سجل بعد التدريب مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3,46) وانحراف معياري (0,673)، مع وجود تباين بين العبارات (من 3,25 إلى 3,83)، وهو ما يدل على تفاوت في تقييم فعالية التدريب.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة محمد الأمين دربال (2020) التي أكدت أن التدريب عنصر أساسي في نجاح تبني الأنظمة الإلكترونية، كما تتقاطع مع دراسة مراد أحمد التي أوصت بضرورة تكثيف برامج التكوين لتحسين الأداء.

غير أن التباين المسجل في دراستنا يشير إلى أن التدريب داخل المؤسسة لا يزال في مرحلة مقبولة لكنه غير متكامل، حيث توجد جهود واضحة لكنها غير كافية لتغطية جميع احتياجات الموظفين.

متغير إدارة التغيير:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة التغيير داخل المؤسسة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,80) بانحراف معياري قدره (0,380)، وهو ما يعكس وجود اتجاه إيجابي عام لدى أفراد العينة نحو ممارسات إدارة التغيير، كما يدل على درجة مقبولة من التجانس في آرائهم حول هذا المتغير.

وقد توزعت أبعاد إدارة التغيير بشكل غير متساوٍ، حيث سجل بعد القيادة أعلى مستوى بمتوسط (3,98)، يليه بعد التخطيط (3,82) ثم الاتصال (3,80)، وهي أبعاد جاءت جميعها ضمن مستوى مرتفع، مما يعكس اهتمام المؤسسة بالجوانب الأساسية لقيادة التغيير وتوجيهه بشكل فعال. في المقابل، جاء بعد التدريب بمستوى مقبول بمتوسط (3,46)، بينما سجل بعد المشاركة أدنى قيمة بمتوسط (2,77)، وهو ما يشير إلى وجود تفاوت في تطبيق مختلف ممارسات إدارة التغيير داخل المؤسسة.

وتتوافق هذه النتائج مع عدد من الدراسات السابقة، حيث أكدت دراسة محمد عمر حسن هملان (2020) أن أبعاد إدارة التغيير، خاصة التخطيط الاتصال والقيادة، تلعب أثراً أساسياً في تحسين الأداء التنظيمي. كما تنسجم مع دراسة محمد إبراهيم الدراويش (2024) التي أبرزت أهمية دعم القيادة والاتصال الفعال في إنجاح التغيير داخل المؤسسات. في حين يتقاطع المستوى المتوسط لبعض الأبعاد، خاصة المشاركة، مع دراسة عبد القادر زروقي (2021) التي سجلت مستوى متوسط لإدارة التغيير، مما يدل على أن هذا البعد لا يزال يمثل تحدياً في العديد من المؤسسات.

ويمكن تفسير هذا التفاوت في نتائج الأبعاد بكون المؤسسة تعتمد بشكل أكبر على القيادة والتخطيط الاتصال كمرتكزات أساسية لإدارة التغيير، في حين أن إشراك الموظفين وتطوير مهاراتهم لم يصل بعد إلى نفس المستوى من الاهتمام، وهو ما قد يؤثر جزئياً على فعالية التغيير على المدى الطويل.

وبالتالي، يمكن القول إن المؤسسة محل الدراسة تمتلك قاعدة جيدة لإدارة التغيير، غير أن تعزيز بعض الأبعاد، خاصة المشاركة والتدريب، من شأنه أن يرفع من مستوى فعالية هذا المتغير ويساهم في تحقيق نتائج أفضل في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

متغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3,97) وانحراف معياري منخفض قدره (0,303)، وهو ما يعكس درجة معتبرة من التجانس في

آراء أفراد العينة، ويشير إلى وجود تصور إيجابي ومستقر حول فعالية الأنظمة الإلكترونية داخل المؤسسة. كما سجلت بعض العبارات مستويات مرتفعة جداً بلغت (4,23)، خاصة في مجالات تسجيل الحضور والانصراف، إدارة الرواتب، وحفظ بيانات الموظفين، وهي مجالات تتميز بسهولة رقميتها واعتمادها على إجراءات واضحة ومنظمة.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة قريشي محمد وآخرون التي أكدت أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين الكفاءة والدقة وتقليل الوقت والتكاليف، كما تنسجم مع دراسة مراد أحمد التي أثبتت وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية بلغت (0,65)، مما يدعم ما توصلت إليه دراستنا من نتائج.

كما يمكن تفسير هذا المستوى المرتفع بكون المؤسسة قد قطعت شوطاً مهماً في تبني الأنظمة الإلكترونية وتوظيفها فعلياً في إدارة مختلف وظائف الموارد البشرية، خاصة تلك المرتبطة بالعمليات الروتينية. غير أن هذا لا يمنع من وجود بعض الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى تطوير، خصوصاً ما يتعلق بـ التدريب الإلكتروني وتنمية المهارات والمشاركة الرقمية، والتي ظهرت بمستويات أقل نسبياً مقارنة بباقي المجالات.

وبالتالي، يمكن القول إن المؤسسة محل الدراسة وصلت إلى مرحلة جيدة من تطبيق الإدارة الإلكترونية، إلا أن تحقيق الاستفادة الكاملة منها يتطلب توسيع استخدامها ليشمل الجوانب التنموية والاستراتيجية، وليس فقط الجوانب التشغيلية.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، تبين أن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (مقاطعة بسكرة) يشهد مستوى جيداً، ما يعكس توجه المؤسسة نحو تبني الأساليب الحديثة في التسيير وتحسين جودة الأداء الإداري. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير ونجاح تطبيق هذه الأنظمة، وهو ما يؤكد صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة.

وقد برزت أهمية أبعاد إدارة التغيير، حيث ساهم كل من التخطيط الجيد للتغيير، الاتصال الفعال، ومشاركة العاملين، ودعم القيادة، والتدريب في تسهيل عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية. كما أظهرت النتائج أن دعم الإدارة العليا والاتصال المستمر مع الموظفين يلعبان أثراً حاسماً في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز تقبل الأنظمة الجديدة.

ومن جهة أخرى، كشفت الدراسة أن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يعتمد فقط على توفر البنية التكنولوجية، بل يرتبط أساساً بمدى جاهزية المورد البشري وقدرته على التكيف مع التغيرات. وعليه، فإن تحقيق فعالية أكبر يتطلب تبني إستراتيجية متكاملة لإدارة التغيير، تركز على تأهيل العاملين، تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، وضمان استمرارية المتابعة والتقييم من أجل تحسين الأداء وتثبيت الممارسات الجديدة داخل المؤسسة.

الختامة

انطلاقاً مما سبق، يمكننا القول ان إدارة التغيير أصبح تعد من أهم الركائز الأساسية التي تركز عليها منظمات الأعمال الحديثة لضمان نجاح تطبيق الأنظمة الإلكترونية، خاصة في مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث أصبحت البيئة التنظيمية اليوم تشهد تحولات متسارعة اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا وخاصة تكنولوجيا مما يفرض على المؤسسات ضرورة التكيف المستمر مع التطورات التكنولوجية، والانتقال من الأساليب التقليدية إلى أساليب رقمية حديثة وأكثر كفاءة وفعالية.

كما نجد أن إدارة التغيير لا تقتصر فقط على إدخال تقنيات أو أنظمة جديدة، بل تشمل مجموعة من العمليات المتكاملة التي تهدف إلى تهيئة الأفراد والتنظيم لتقبل هذا التغيير، من خلال التخطيط الجيد، والاتصال الفعال، وتوفير التدريب اللازم، بالإضافة إلى دعم القيادة ومشاركة الموظفين، وذلك بما يضمن تقليل مقاومة التغيير وتعزيز فرص نجاحه داخل المؤسسة.

يمثل تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية توجهًا استراتيجيًا وتحولاً نوعياً تسعى المؤسسات من خلاله إلى تحسين كفاءة وظائف الموارد البشرية، كالتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وإدارة الأجور، حيث يساهم هذا التحول في تسريع الإجراءات، وتحقيق الدقة والشفافية، وتحسين جودة القرارات الإدارية، إلا أن نجاح هذا التطبيق يبقى مرتبطاً بدرجة كبيرة على قدرة المؤسسة على إدارة التغيير بشكل فعال داخل المؤسسة.

ومن خلال دراستنا هذه، عالجنا موضوع أثر إدارة التغيير في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وحاولنا معالجة الإشكالية المطروحة من خلال دراسة ميدانية على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، بهدف التعرف على واقع ممارسات إدارة التغيير وأثرها في نجاح تطبيق الأنظمة الإلكترونية للموارد البشرية.

وللإجابة على تساؤلات الدراسة، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، حيث تضمن الفصلان الأول والثاني الجانب النظري الذي تناولنا فيه مختلف المفاهيم المرتبطة بإدارة التغيير والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بالإضافة إلى أهم النماذج والأبعاد المرتبطة بهما، بينما تم تخصيص الفصل الثالث للدراسة التطبيقية، حيث تم فيه استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الاستبيان بالاعتماد على برنامج **SPSS**، وذلك بهدف تفسير آراء أفراد العينة واستخلاص النتائج تعكس واقع تطبيق إدارة التغيير داخل المؤسسة.

نتائج الدراسة:

أ. النتائج النظرية:

من خلال الجانب النظري توصلنا إلى النتائج التالية:

- تُعتبر إدارة التغيير من الركائز الأساسية التي اعتمدت عليها المؤسسات الحديثة لضمان نجاح التحولات التنظيمية، خاصة في ظل التوجه نحو النموذج الذكي والرقمنة الحديثة؛
- الامام بإدارة التغيير ضرورة استراتيجية لمواكبة التحولات العالمية خاصة التكنولوجية، وخصوصاً في مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- يرتبط نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية بدرجة كبيرة بمدى تهيئة المؤسسة لموردها البشري وجعله قادراً على تقبل التغيير؛
- تعتمد إدارة التغيير بالأساس على مجموعة من الأبعاد الأساسية مثل التخطيط، والاتصال، والمشاركة، والقيادة، والتدريب، والتي تعمل بشكل متكامل لضمان نجاح التغيير؛
- يساهم التخطيط المسبق في توفير الاحتياجات اللازمة وفهم التصورات والحيثيات المتعلقة بعملية التغيير، خاصة تلك المتعلقة بالأفراد؛
- يلعب الاتصال الفعال أثراً محورياً في تقليل الغموض وتعزيز فهم الموظفين لفوائد التغيير واهدافه؛
- تعتبر المشاركة من أبرز ركائز إدارة التغيير وذلك للأثر الكبير الذي تلعبه في خفض مقاومة التغيير لدى الأفراد؛
- تعتبر القيادة الداعمة من أهم العوامل التي تساهم في إنجاح تطبيق التغيير داخل المؤسسة؛
- يساهم التدريب في رفع كفاءة الموظفين وتمكينهم من استخدام الانظمة الإلكترونية بفعالية؛
- تمثل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أداة حديثة لتحسين أداء الوظائف الإدارية من خلال السرعة، الدقة، والشفافية؛
- إن التكامل بين إدارة التغيير والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يعزز من فعالية التحول الرقمي لديها مما يرفع الأداء التنظيمي ويحقق نتائج أفضل للمؤسسة .

ب. النتائج التطبيقية:

في إطار الجانب الميداني من الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة التغيير بالمؤسسة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,57) بانحراف معياري قدره (0,62)، مما يعكس وجود توجه إيجابي نحو تبني التغيير داخل المؤسسة؛
- بينت النتائج وجود تفاوت بين أبعاد إدارة التغيير، حيث سجلت أبعاد القيادة (3,98) والتخطيط (3,82) والاتصال (3,80) مستويات مرتفعة، في حين جاء بعد التدريب (3,46) بمستوى متوسط، وبعد المشاركة (2,77) بمستوى أقل نسبياً، مما يدل على وجود نقاط قوة وأخرى تحتاج إلى تحسين؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3,97) وانحراف معياري (0,303)، وهو ما يعكس اعتماد المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في مختلف وظائف الموارد البشرية؛
- كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إدارة التغيير والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مما يدل على أن تحسن ممارسات إدارة التغيير يساهم بشكل مباشر في تحسين تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0,293$)، أي أن إدارة التغيير تفسر ما نسبته 29,3% من التغيرات في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- كما بينت النتائج أن النموذج الإحصائي المستخدم يتمتع بدرجة مقبولة من التفسير، مما يؤكد وجود تأثير حقيقي لإدارة التغيير في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- أشارت النتائج إلى أن دعم القيادة والاتصال الفعال كانا من أكثر العوامل تأثيراً في نجاح التغيير، في حين شكلت ضعف المشاركة ونقص التدريب من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة؛

- بينت الدراسة أن تقليل مقاومة التغيير داخل المؤسسة يرتبط بشكل مباشر بمدى وضوح المعلومات المقدمة للموظفين ومدى إشراكهم في عملية التغيير؛
- كما أظهرت النتائج أن استخدام الادارة الإلكترونية ساهم في تحسين كفاءة عمليات الموارد البشرية مثل التوظيف، والتقييم، وإدارة الرواتب، مما يعزز الأداء العام للمؤسسة .

توصيات الدراسة:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات على النحو التالي:

- إلزامية تعزيز ممارسات إدارة التغيير داخل المؤسسة من خلال تبني استراتيجيات واضحة ومتكاملة، مع التركيز على تهيئة المورد البشري بشكل كامل للتكيف مع التحول الرقمي، بما يضمن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- العمل على تطوير آليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، وذلك من خلال توفير قنوات اتصال فعالة (اجتماعات أثرية، منصات رقمية داخلية)، تساهم في توضيح أهداف التغيير وتقليل الغموض والمقاومة لدى الموظفين؛
- تعزيز أثر القيادة في دعم التغيير من خلال تبني أساليب قيادية تشاركية وتحفيزية، تعمل على تشجيع الموظفين على تقبل الادارة الإلكترونية والمساهمة في إنجاحها؛
- ضرورة تفعيل مشاركة الموظفين في مختلف مراحل التغيير (قبل، أثناء، وبعد التطبيق)، وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتقديم مقترحاتهم، لما لذلك من أثر إيجابي في تقليل مقاومة التغيير وزيادة الانخراط التنظيمي؛
- تكثيف برامج التدريب والتكوين المتعلقة باستخدام الادارة الإلكترونية للموارد البشرية، مع الحرص على استمرارية هذه البرامج وضمان المرافقة الدائمة للعمال لضمان رفع كفاءة الموظفين وتمكينهم من التعامل مع التكنولوجيات الحديثة بكفاءة؛
- العمل على توفير الموارد اللازمة (المادية، التقنية، والبشرية) لضمان نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية، مع تحديث البنية التحتية الرقمية بشكل أثري لمواكبة التطورات التكنولوجية؛

- تحسين نظام الحوافز داخل المؤسسة لربطه بمدى مساهمة الموظفين في إنجاح التغيير، مما يعزز دافعيتهم ويشجعهم على التفاعل الإيجابي مع التحول الرقمي؛
- إجراء تقييمات أثرية لمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومدى فعالية إدارة التغيير، بهدف الكشف عن نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها؛
- العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير تقوم على الابتكار والتعلم المستمر، مما يساهم في خلق بيئة عمل مرنة قادرة على التكيف مع مختلف التغيرات المستقبلية .

آفاق البحث:

للارتقاء بهذا المجال وفتح آفاق علمية جديدة، يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع البحثية المستقبلية كما يلي:

- دراسة أثر التحول الرقمي الشامل على فعالية إدارة التغيير داخل المؤسسات؛
- تحليل أثر القيادة الرقمية في إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- دراسة أثر مقاومة التغيير على نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات؛
- أثر التدريب الإلكتروني (E-learning) في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على تقبل التغيير التكنولوجي داخل المؤسسات؛
- تحليل أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية؛
- دراسة أثر الأمن المعلوماتي على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- أثر العمل عن بعد والبيئة الرقمية في تعزيز فعالية أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية؛
- تحليل العلاقة بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي في ظل الرقمنة؛
- دراسة تأثير التحفيز الرقمي على تقبل الموظفين للأنظمة الإلكترونية الحديثة.

المراجع

مراجع

الكتب:

ابراهيم مصطفى، أحمد حسن الزيات ، عيد القادر حميد ، و محمد علي النجار . (1989). *المعجم الوسيط* (الإصدار 3). أنقرة ، تركيا : مجمع اللغة العربية.

أوبكر بحري، و نور الدين رادي. (2021, 12 31). تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كآلية لتحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "شعبان حمدون" بمغنية. *مجلة التنمية الاقتصادية*، 02، الصفحات 209-225.

الحريري رافدة عمر. (2011). *إدارة التغيير في المؤسسات التربوية* (الإصدار 1). عمان، الأردن : دار الثقافة للنشر و التوزيع.

الحسن راجح. (1980). التخطيط للتغيير-مدخل للتنمية الإدارية. *مجلة معهد الإدارة العامة* (27)، 141.

الرواحنة، محمد محمود. (2013). *إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة* (الإصدار 01). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

السكرانة بلال خلفان. (2009). *التطوير التنظيمي و الإداري* (الإصدار 1). عمان، الدولة الأردنية الهاشمية : دار المسيرة.

السلمي، محمد عبدالله. (2005). *متطلبات الإدارة الإلكترونية: المفاهيم والتطبيقات* (الإصدار 1). الرياض: دار النشر العربية.

الصيرفي محمد. (2008). *إدارة التغيير* (الإصدار 1). الإسكندرية: دار لفكر الجامعي.

الطيبي مخضر مصباح إسماعيل. (2010). *إدارة التغيير: التحديات و الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دارومكتبة الحامد للنشر و التوزيع.

العززي يوسف صالح الحمد. (2013). أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت -رسالة ماجستير-. 29. عمان، كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

القحطاني، عبدالله محمد. (2010). *الإدارة الإلكترونية: تطبيقات واستراتيجيات في المؤسسات العربية* (الإصدار 1). الرياض: دار الفكر العربي.

المهدي الطاهر عناية. (2003). *مبادئ إدارة الأعمال* (الإصدار 1). ليبيا: دار الكتب الوطنية.

بن تلمساني زهور. (2020-2024). التغيير التنظيمي وتأثيره على أداء الموارد البشرية _ دراسة ميدانية _ المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بالمدينة اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه . الجزائر ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية قسم التنظيم السياسي و الإداري ، الجزائر : جامعة الجزائر 3 .

بوبرطخ عبد الكريم. (2022). أثر إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات دراسة مجموعة من المؤسسات بولاية قسنطينة -رسالة دكتوراه-. 82. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسسر، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

بوطية نور الهدى. (2016). إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية -أطروحة دكتوراه-. (78). باتنة، جامعة باتنة1، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

جبار ياسين. (2014). التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية . مركز البحث و تطوير الموارد البشرية ، (الصفحات 1-13). عمان .

حسن محمد أحمد محمد مختار. (2014). إدارة التغيير التنظيمي المصادر و الإستراتيجيات (الإصدار 3). القاهرة، جمهورية مصر العربية : الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات.

حسين، محمد عبد الفتاح. (2014). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي (الإصدار 01). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

د. أحمد عبد الغني علي. (2015). إدارة التغيير: نظريات، استراتيجيات، وتطبيقات (الإصدار 1). الإسكندرية: دار الفكر العربي.

د. حسن محمد علي. (2014). إدارة التغيير في المنظمات الحديثة (الإصدار 1). مصر: دار الشروق.

د. كمال محمد الجندي. (2018). إدارة التغيير التنظيمي: إطار نظري وتطبيقات عملية (الإصدار 1). الأردن: دار الفكر الجامعي.

د. مجدي عبد الحافظ. (2008). إدارة التغيير والتنمية التنظيمية (الإصدار 1). القاهرة، مصر: دار النهضة العربية.

د. مجدي عبد الحافظ. (2008). إدارة التغيير والتنمية التنظيمية (الإصدار 1). مصر: دار النهضة العربية.

د. جرات ناصر، احمد د. عريقات، و أحمد د. المعاني. (2013). إدارة التغيير و التطوير (الإصدار 1). عمان: غراء للنشر و التوزيع.

دودو إسلام غلاب إبراهيم. (2021). معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) بالأندية الرياضية بمحافظة المنوفية. مجلة علوم الرياضة، 34(11)، الصفحات 119-146.

دودين أحمد يوسف. (2014). إدارة الجودة الشاملة (الإصدار 1). عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر و التوزيع.

ديلمي آمال. (2015). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة. رسالة ماجستير. 69. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، ام البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.

راوية حسن. (1999). السلوك في المنظمات (الإصدار 1). الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

ربحي مصطفى عليان. (2015). *إدارة التغيير* (الإصدار 1). عمان، المملكة الأردنية الهاشمية : دار صفاء للنشر و لتوزيع.

رمضاني حمزة، و حسين صغيري . (27 06, 2024). الولاء التنظيمي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي. *مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية*، 14(01)، الصفحات 254-272.

زيد منير عبوي. (2007). *إدارة التغيير و التطوير*. عمان، الأردن : دار كنوز المعرفة للنشر و لتوزيع.
زينات حامد كحيل. (2016). *الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في المؤسسات المعاصرة* (الإصدار 01). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سامي بسة، و خنيش يوسف. (2021). أثر مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من أشكال مقاومة التغيير من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين--دراسة ميدانية بجامعة غرداية. *Revue Algérienne d'Economie et gestion*، 15(1)، الصفحات 120-139.

سعيد محمد المصري. (2006). *التنظيم و الإدارة* (الإصدار 1). الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.

سعيد يس عامر. (1992). *استراتيجيات التغيير و تطوير المنظمات*. القاهرة، مصر: مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري.

سماتي حاتم. (2018). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية أطروحة دكتوراه. 50. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

شهوتي دنيا. (2014). الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي . الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر : جامعة الجزائر 3.

صباح بلقيدم. (2013). *الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الأداء الإداري*. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، الصفحات 177-192.

صلاح الدين عبد الباقي. (2003). *السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر* (الإصدار 1). الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.

عبد القادر زروقي. (2021). إدارة التغيير وأثرها في إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. كلية علوم التسيير و العلوم التجارية و الاقتصادية، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

عبد الله العطيري. (2016). *إعادة هندسة الأعمال* (الإصدار 1). القاهرة، مصر: دار الكتاب الحديث.

عرفا سعيد سالم. (2012). *اتجاهات حديثة في إدارة التغيير* (الإصدار 1). عمان، المملكة الأردنية الهاشمية : دار الرؤية للنشر.

- عنتر بن مرزوق عبد الناصر. (2019). أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة على مديرية التربية والتعليم بولاية غرداية. *مجلة العلوم الإدارية*، 5(15)، الصفحات 62-80.
- فايز جمعة. (2007). *نظم المعلومات الإدارية* (الإصدار 02). عمان: دار الراية للنشر و التوزيع.
- فقاير فيصل. (2020, 08 13). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية HRM-E في المنظمة - مدخل نظري -. *مجلة الاقتصاد و البيئة*، 03(02)، الصفحات 126-142.
- قاشي خالد، و أيوب شيكر. (2018, 06). نظام معلومات الموارد البشرية الآلي كمجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية دراسة تحليلية نظرية . *مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات* ، الصفحات 64-78.
- قريشي محمد، بن عيسى ليلي، و مغزي لعرافي راضية . (2021). *قاومة التغيير التنظيمي المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة*. *مجلة الاقتصاد الصناعي*، 11(02)، الصفحات 237-263.
- قريشي محمد، عادل بومجان ، و محمد رشدي سلطاني. (2017, 06). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات، وأثرها في تطوير الإدارة. *مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر بسكرة*، الصفحات 147-160.
- كمال محمد الجندي. (2018). *إدارة التغيير التنظيمي: إطار نظري وتطبيقات عملية* (الإصدار 1). عمان، الأردن : دار الفكر الجامعي.
- محفوظ أحمد جودا. (2004). *إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات* (الإصدار 1). عمان، المملكة الأردنية : دار وائل للنشر.
- محمد إبراهيم خليل الدراويش. (2024). إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني مذكرة ماجستير . فلسطين: جامعة القدس.
- محمد أبو النصر. (2010). *الأداء الإداري المتميز* (الإصدار 1). القاهرة، مصر : المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- محمد الأمين دربال. (2020). أثر إدارة التغيير في تبني نظم معلومات الموارد البشرية الإلكترونية اطروحة دكتوراه . كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم لتسيير ، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- محمد عمر حسن هملان. (2020). إدارة التغيير وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. الأردن عمان : جامعة عمان .
- مراد حرزالله. (2009). تسيير الموارد البشرية وأثره في إدارة التغيير: دراسة ميدانية بالوحدة الولائية لبريد الجزائر – المسيلة (رسالة ماجستير). 42. بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

مزداد أحمد. (2022). أثر إدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية دراسة حالة : مصلحة إدارة المورد البشرية لولاية الأغواط - أطروحة دكتوراه-. كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، الجزائر : جامعة الجزائر 3.

مصطفى محمود أبو بكر. (2003). *التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية. مقري زكية، و الطيب جمعة . (2023). أثر الإدارة الإلكترونية على فعالية وأهداف إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية : حالة جامعة باتنة. *مجلة إدارة*، 30(58)، 7-38.

ناصر خلف حسن مهران. (03, 2023). إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية دراسة نظرية. *مجلة البحوث الإدارية و المالية الكمية*، 03(01)، الصفحات 40-72. نبق بوبكر. (2017). الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لإدارة التغيير و تحقيق الميزة التنافسية -رسالة دكتوراه-. 153. الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

نجم عيود. (2009). *الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات*. (الإصدار 01). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

نخبة من الخبراء المتخصصين. (2014). *الإدارة و الجودة الشاملة*. الإسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي.

نوال بن يحيى. (2019). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كمدخل لدعم التغيير التنظيمي.

هبة مصطفى كافي. (2017). *الإدارة الإلكترونية* (الإصدار 01). دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق.

ياسين سعد غالب. (2005). *الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية*. الرياض: معهد الإدارة العامة.

يوسف عطية. (2018). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات. كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، الجزائر : جامعة الجزائر 3.

المراجع الأجنبية:

Advisor., F. (2025). *SuccessFactors review: Features, pros & cons*. Récupéré sur [www.forbes.com: https://www.forbes.com/advisor/business/software/successfactors-review/](https://www.forbes.com/advisor/business/software/successfactors-review/)

AI, E. (s.d.). *Talent Intelligence Platform Overview*. Récupéré sur [www.eightfold.ai: https://www.eightfold.ai/](https://www.eightfold.ai/)

- Al-Harazneh, Y. M., & Ismail, S. (2021). The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) Usage on HRM Effectiveness. *Journal of Global Information Management*, 29(02), pp. 118-147.
- Alwis, C. D. (2010, 2). The Role of e-HRM in Modern Organizations. *Journal of Business and Management*, 5(2), pp. 47-64.
- Amoako, R. (2023). Factors influencing electronic human resource management implementation in public organisations. *South African Journal of Business Management*. *South African Journal of Business Management*.
- Anderson, D. A. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership* (éd. 2). San Francisco, California, USA: Pfeiffer.
- BambooHR. (s.d.). *BambooHR Platform Overview*. Récupéré sur www.bamboohr.com: <https://www.bamboohr.com/>
- Bondarouk, T. (2009, 3). Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), pp. 505–514.
- Bondarouk, T., & Huub Ruël. (2009). Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era. 20(3), 505-514.
- Cabell, K. (2010). Internet Recruitment. *Computers in Human Behavior*, 03(02), 412-434.
- Capterra. (s.d.). *BambooHR Reviews & Features*. Récupéré sur www.capterra.com: <https://www.capterra.com/>
- Carnall, C. A. (2003). *Managing Change in Organizations* (éd. 4). London, USA: Prentice Hall.
- Corporation), I. (. (s.d.). *IBM Watson Talent Overview*. Récupéré sur www.ibm.com: <https://www.ibm.com/watson/talent>
- Harvey, D., & Donald, B. (2001). *An Experiential Approach to Organization Development* (éd. 6). Upper Saddle River, USA: Prentice Hall.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our* (éd. 1). Loveland, Colorado: Prosci Research.

- HireVue, I. (s.d.). *AI Interviewing Solutions*. Récupéré sur www.hirevue.com:
<https://www.hirevue.com>
- Inc, G. (2023). *Magic Quadrant for Cloud HCM Suites*. Gartner Inc. Récupéré sur :
<https://www.gartner.com>
- Inc, G. (2024). *Magic Quadrant for Cloud HCM Suites*. Stamford, Connecticut: Gartner Inc. Récupéré sur <https://www.gartner.com/>
- Inc, W. (s.d.). *What is Workday HCM?* Récupéré sur www.workday.com:
<https://www.workday.com/>
- Jaffe, C. D. (1988). *Survive and Thrive in Times of Change* (éd. 1). Menlo Park, California, USA: Crisp Publications.
- Khashman, A. M., & Haroun Abdallah, A.-R. (2015). The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) Practices on Business Performance in Jordanian Telecommunications Sector: The Employees' Perspective. *Journal of Management Research*, 07(03), 115-129.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change* (éd. 3). Boston: Harvard Business School Press (Harvard Business Press).
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- lewin, K. (1969). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York: Harper & Row.
- Mondy, R. (2005). *Human Resource Management* (éd. 10). Pearson / Prentice Hall.
- Oracle. (s.d.). *Oracle HCM Cloud Middle East Overview*. Récupéré sur [www.oracle.com](https://www.oracle.com/middleeast-ar/human-capital-management/):
<https://www.oracle.com/middleeast-ar/human-capital-management/>
- Parry, E., Shaun, T., Doone, S., & Ray Leighton. (2017). HR and Technology: Impact and Advantages. *Chartered Institute of Personnel and Development*, pp. 16-40.
- Processing), A. (. (s.d.). *ADP Workforce Now Overview*. Roseland, New Jersey, USA. Récupéré sur <https://www.adp.com/>
- Pymetrics. (s.d.). *AI-Based Recruitment Platform*. Récupéré sur www.pymetrics.com:
<https://www.pymetrics.com/>

- Rahman, A. S. (2016). E-HRM implementation and its impact on organizational performance. *International Journal of Business and Management Studies*, 08(02), 131-163.
- SAP. (s.d.). *SAP. (n.d.). What is SAP SuccessFactors?* Récupéré sur [www.sap.com](https://www.sap.com/products/hcm/what-is-sap-successfactors.html): <https://www.sap.com/products/hcm/what-is-sap-successfactors.html>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (éd. 4). San Francisco: Jossey-Bass.
- SelectHub. (2026). *Oracle HCM Cloud Reviews: Features & More*. Récupéré sur [www.selecthub.com](https://www.selecthub.com/p/hr-management-software/oracle-hcm-cloud/): <https://www.selecthub.com/p/hr-management-software/oracle-hcm-cloud/>
- Visier, I. (s.d.). *People Analytics and Workforce Planning*. Récupéré sur www.visier.com: <https://www.visier.com/>

الملاحق

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République /

le Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur Et de
la Recherche Scientifique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ecole Nationale Supérieure De Management
Kolea

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت

القليلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

في إطار إعداد مذكرة ماستر في تخصص مناجنت الموارد البشرية، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا
الاستبيان الموسوم بعنوان:

"أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية"
(دراسة حالة صندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء - فرع بسكرة)

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة أثر إدارة التغيير بأبعادها المختلفة (التخطيط،
الاتصال، المشاركة، دعم القيادة، التدريب والتحفيز) على نجاح تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية،
وذلك من خلال تعزيز تقبل الموظفين لها وتحقيق الاستخدام الفعال لهذه الأنظمة.

وعليه، فإن مشاركتكم في هذا الاستبيان تُعد ذات أهمية كبيرة، حيث ستساهم بشكل مباشر في الوصول
إلى نتائج علمية دقيقة تساعد في إثراء هذا المجال البحثي.

نؤكد لكم أن جميع المعلومات المقدمة ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، لذا نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية وصدق، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتكم لكل عبارة.

وفي الأخير، نتقدم إليكم بجزيل الشكر والتقدير على تعاونكم ومساهمتمكم القيّمة في إنجاح هذه الدراسة، ونسأل الله لكم دوام الصحة والتوفيق. والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

من إعداد الطالب:

تحت إشراف الأستاذة

صحراوي محمد يوسف

د. لعواس ليليا

ثانياً: البيانات الشخصية

• الجنس :

○ ذكر ☐ أنثى ☐

• العمر :

○ أقل من 30 ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 50 ☐

• المستوى التعليمي:

○ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ شهادات أخرى ☐

• سنوات الخبرة :

○ 3-5 ☐ 5-10 ☐ أكثر من 10 ☐

• المنصب :

○ عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐ إطار ☐ إطار سامي ☐

محور إدارة التغيير

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	التخطيط					
1	يتم التخطيط المسبق بشكل جيد قبل البدء في تطبيق الأنظمة الإلكترونية داخل المؤسسة					
2	يتم تحديد أهداف التغيير بشكل دقيق قبل التغيير					
3	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المخاطر المترتبة قبل تطبيق الأنظمة الإلكترونية كمقاومة التغيير، الإضرابات الغياب والاستقلالات					
4	وفرت المؤسسة كل الموارد اللازمة (ميزانية، أجهزة، وقت...) لإنجاح تطبيق النظام الإلكتروني					
	الاتصال					
5	يتم شرح وتزويد الموظفين بكل حيثيات التغيير وفوائده وما يتعلق به بوضوح تام					
6	تتوفر قنوات اتصال فعالة وسهلة داخل المؤسسة (اجتماعات، بريد، مجموعات) تساهم في الرد على إستفسارات الموصفين بسرعة ووضوح					
7	ساعد الاتصال الفعال في نزع الضبابية والشكوك وتقليل المخاوف حول النظام الجديد					
	المشاركة					
8	يتم إشراك الموظفين في تغيير البرامج وإعطائهم فرصة لتقديم أفكارهم واقتراحاتهم					
9	تؤخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار في جميع مراحل التغيير (قبل، أثناء، وبعد) تطبيق الأنظمة					
10	شعرت أنني جزء مهم في عملية التغيير .					

					القيادة	
					شجعت القيادة الموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية	11
					تتدخل القيادة لمعالجة مشاكل الظاهرة أثناء عملية التغيير	12
					يعتبر دعم القيادة عاملاً أساسياً في نجاح التغيير	13
					التدريب	
					وفرت المؤسسة دورات تدريبية كافية على استخدام الأنظمة الإلكترونية	14
					يساهم التدريب في تشجيع وتكيف الموظفين مع الأنظمة الجديدة	15
					يتم تدريب ومرافقة العمال والموظفين بشكل كافٍ في جميع مراحل التغيير	16

محور الإدارة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1 تساهم الأنظمة الإلكترونية في تقليل الوقت المستغرق في عملية التوظيف					
2 تساهم الأنظمة الإلكترونية في تحسين دقة اختيار المترشحين المناسبين					
3 تعمل المؤسسة على استخدام الأنظمة الإلكترونية في تدريب وتطوير المهارات					

					تساهم الأنظمة الإلكترونية في متابعة وتقييم تقدم الموظفين في البرامج التدريبية	4
					تعتمد المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في تقييم أداء الموظفين	5
					تساهم الأنظمة الإلكترونية في تحسين دقة تقييم الأداء	6
					تعتمد المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في إدارة الرواتب	7
					تساهم الأنظمة الإلكترونية في تحقيق دقة وشفافية في إدارة الرواتب والحوافز	8
					تعتمد المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في تسجيل الحضور والانصراف	9
					تساهم الأنظمة الإلكترونية في دقة متابعة أوقات العمل	10
					تعتمد المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في حفظ بيانات الموظفين	11
					تساعد الأنظمة الإلكترونية في ضمان سرية وأمن معلومات الموظفين	12

test de fiabilité:

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,820	28

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,770	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,736	12

Table de frequences

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 3	1	2,5	2,5	2,5
5-10	14	35,0	35,0	37,5
أكثر من 10	25	62,5	62,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	2	5,0	5,0	5,0
جامعي	31	77,5	77,5	82,5
دراسات عليا	3	7,5	7,5	90,0
شهادات أخرى	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	2	5,0	5,0	5,0
	30-40	24	60,0	60,0	65,0
	41-50	12	30,0	30,0	95,0
	أكثر من 50	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المنصب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تنفيذ	11	27,5	27,5	27,5
	تحكم	6	15,0	15,0	42,5
	إطار	23	57,5	57,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	55,0	55,0	55,0
	أنثى	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Correlation de Pearson :

Corrélations

		يتم التخطيط المسبق بشكل جيد قبل البدء في تطبيق الأنظمة الإلكترونية داخل المؤسسة	تحديد أهداف التغيير بشكل دقيق قبل التغيير	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المخاطر المترتبة قبل تطبيق الأنظمة الإلكترونية كمقاومة التغيير، الإضرابات الخياب والاستقالات	وفرت المؤسسة كل الموارد اللازمة (ميزانية، أجهزة، وقت...) لإنجاح تطبيق النظام الإلكتروني	X1
يتم التخطيط المسبق بشكل جيد قبل البدء في تطبيق الأنظمة الإلكترونية داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 40	,877** ,000 40	,449** ,004 40	,131 ,420 40	,820** ,000 40
تحديد أهداف التغيير بشكل دقيق قبل التغيير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,877** ,000 40	1 ,000 40	,405** ,010 40	,148 ,363 40	,809** ,000 40
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المخاطر المترتبة قبل تطبيق الأنظمة الإلكترونية كمقاومة التغيير، الإضرابات الخياب والاستقالات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,449** ,004 40	,405** ,010 40	1 ,047 40	,316* ,047 40	,730** ,000 40
وفرت المؤسسة كل الموارد اللازمة (ميزانية، أجهزة، وقت...) لإنجاح تطبيق النظام الإلكتروني	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,131 ,420 40	,148 ,363 40	,316* ,047 40	1 ,047 40	,578** ,000 40
X1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,820** ,000 40	,809** ,000 40	,730** ,000 40	,578** ,000 40	1 ,000 40

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

		يتم شرح وتزويد الموظفين بكل حيثيات التغيير وفوائده وما يتعلق به بوضوح تام	توفر المؤسسة قنوات اتصال فعالة للإجابة على أي استفسار سريعاً و بوضوح	ساعدني التواصل الفعال في نزع الضبابية والشكوك وتقليل المخاوف حول النظام الجديد	X2
يتم شرح وتزويد الموظفين بكل حيثيات التغيير وفوائده وما يتعلق به بوضوح تام	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 40	,156 ,335 40	,490** ,001 40	,661** ,000 40
توفر المؤسسة قنوات اتصال فعالة للإجابة على أي استفسار سريعاً و بوضوح	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,156 ,335 40	1 ,335 40	,650** ,000 40	,792** ,000 40
ساعدني التواصل الفعال في نزع الضبابية والشكوك وتقليل المخاوف حول النظام الجديد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,490** ,001 40	,650** ,000 40	1 ,000 40	,909** ,000 40
X2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,661** ,000 40	,792** ,000 40	,909** ,000 40	1 ,000 40

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		يتم إشراك الموظفين في تغيير البرامج وإعطائهم فرصة لتقديم أفكارهم واقتراحاتهم	تؤخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار في جميع مراحل التغيير (قبل، أثناء، وبعد) تطبيق الأنظمة	شعرت أنني جزء مهم في عملية التغيير	X3
يتم إشراك الموظفين في تغيير البرامج وإعطائهم فرصة لتقديم أفكارهم واقتراحاتهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 40	,699** ,000 40	,741** ,000 40	,937** ,000 40
تؤخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار في جميع مراحل التغيير (قبل، أثناء، وبعد) تطبيق الأنظمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,699** ,000 40	1 ,000 40	,536** ,000 40	,837** ,000 40
شعرت أنني جزء مهم في عملية التغيير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,741** ,000 40	,536** ,000 40	1 ,000 40	,862** ,000 40
X3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,937** ,000 40	,837** ,000 40	,862** ,000 40	1 ,000 40

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		شجعت القيادة الموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية	تتدخل القيادة لمعالجة مشاكل الظاهرة أثناء عملية التغيير	يعتبر دعم القيادة عاملاً أساسياً في نجاح التغيير	X4
شجعت القيادة الموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 40	,439** ,005 40	,531** ,000 40	,793** ,000 40
تتدخل القيادة لمعالجة مشاكل الظاهرة أثناء عملية التغيير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,439** ,005 40	1 ,005 40	,468** ,002 40	,812** ,000 40
يعتبر دعم القيادة عاملاً أساسياً في نجاح التغيير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,531** ,000 40	,468** ,002 40	1 ,000 40	,816** ,000 40
X4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,793** ,000 40	,812** ,000 40	,816** ,000 40	1 ,000 40

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		وفرت المؤسسة دورات تدريبية كافية على استخدام الأنظمة الإلكترونية	يساهم التدريب في تشجيع و تكيف الموظفين مع الأنظمة الجديدة	يتم تدريب ومراقبة العمال والموظفين بشكل كافٍ في جميع مراحل التغيير	X5
وفرت المؤسسة دورات تدريبية كافية على استخدام الأنظمة الإلكترونية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 40	,492** ,001 40	,306 ,055 40	,837** ,000 40
يساهم التدريب في تشجيع و تكيف الموظفين مع الأنظمة الجديدة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,492** ,001 40	1 ,001 40	,300 ,060 40	,741** ,000 40
يتم تدريب ومراقبة العمال والموظفين بشكل كافٍ في جميع مراحل التغيير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,306 ,055 40	,300 ,060 40	1 ,000 40	,691** ,000 40
X5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,837** ,000 40	,741** ,000 40	,691** ,000 40	1 ,000 40

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Test de normalite :

Statistiques

		X1	X2	X3	X4	X5	Y
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Asymétrie		-1,021	-1,444	-,228	-,352	,142	,502
Erreur standard d'asymétrie		,374	,374	,374	,374	,374	,374
Kurtosis		2,192	2,530	-,138	,833	-,365	2,192
Erreur standard de Kurtosis		,733	,733	,733	,733	,733	,733

Moyenne – Ecart type :

Statistiques

		يتم التخطيط المسبق بشكل جيد قبل البدء في تطبيق الأنظمة الإلكترونية داخل المؤسسة	تحديد أهداف التغيير بشكل دقيق قبل التغيير	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المخاطر المترتبة قبل تطبيق الأنظمة الإلكترونية كمقاومة التغيير، الإضرابات الغياب والاستقالات	وفرت المؤسسة كل الموارد اللازمة (ميزانية، أجهزة، وقت...) لإنجاح تطبيق النظام الإلكتروني
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,83	3,68	3,75	4,03
Ecart type		,747	,694	,707	,832

Statistiques

		يتم شرح وتزويد الموظفين بكل حيثيات التغيير وفوائده وما يتعلق به بوضوح تام	توفر المؤسسة قنوات اتصال فعالة للإجابة على أي إستفسار سريعا و بوضوح	ساعدني التواصل الفعال في نزع الضبابية والشكوك وتقليل المخاوفي حول النظام الجديد
N	Valide	40	40	40
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,63	3,73	4,03
Ecart type		,628	,751	,698

Statistiques

		يتم إشراك الموظفين في تغيير البرامج وإعطائهم فرصة لتقديم أفكارهم واقترحاتهم	تؤخذ آراء الموظفين باعتبار في جميع مراحل التغيير (قبل، أثناء، وبعد) تطبيق الأنظمة	شعرت أنني جزء مهم في عملية التغيير
N	Valide	40	40	40
	Manquant	0	0	0
Moyenne		2,80	2,80	2,70
Ecart type		,992	,791	,823

Statistiques

		شجعت القيادة الموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية	تتدخل القيادة لمعالجة مشاكل الظاهرة أثناء عملية التغيير	يعتبر دعم القيادة عاملاً أساسيًا في نجاح التغيير
N	Valide	40	40	40
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,85	4,00	4,08
Ecart type		,622	,751	,656

Statistiques

		وفرت المؤسسة دورات تدريبية كافية على استخدام الأنظمة الإلكترونية	يساهم التدريب في تشجيع و تكيف الموظفين مع الأنظمة الجديدة	يتم تدريب ومراقبة العمال والموظفين بشكل كافٍ في جميع مراحل التغيير
N	Valide	40	40	40
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,25	3,83	3,30
Ecart type		1,080	,712	,853

Statistiques

		تساهم الأنظمة الإلكترونية في تحسين ثقة اختيار المترشحين للمساكن للووظائف	تساهم الأنظمة الإلكترونية في تحسين ثقة اختيار المترشحين للمساكن للووظائف	تعمل المؤسسة على استخدام الأنظمة الإلكترونية في تدريب وتطوير مهارات الموظفين.	تساهم الأنظمة الإلكترونية في مراقبة وتقييم تقدم الموظفين في البرامج التدريبية.	تتعدّد المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في تقييم أداء الموظفين.	تساهم الأنظمة الإلكترونية في تحسين ثقة تقييم الأداء.	تساهم المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في إدارة الرواتب والحوافز.	تساهم المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في تسجيل الحضور والانصراف.	تساهم المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في إدارة الرواتب والحوافز.	تساهم المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في إدارة الرواتب والحوافز.	تساهم المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في إدارة الرواتب والحوافز.	تساهم المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في إدارة الرواتب والحوافز.	تساهم المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في إدارة الرواتب والحوافز.
N	Valide	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,68	3,80	3,70	3,88	3,85	3,98	4,18	4,10	4,23	4,23	4,23	4,23	3,90
Ecart type		,829	,608	,791	,335	,580	,530	,501	,672	,480	,530	,480	,672	,672

