وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الفعالية التنظيمية

- دراسة حالة بلدية جيملة-

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبين:

- بوخروفة نوار
- بوكعبور فاتح

إشراف الأستاذ:

د/ سوفي نبيل

أعضاء لجنة المناقشة

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. حفاظ زحل	أستاذ محاضر أ	جيجل	رئيسا
د. سوفي نبيل	أستاذ محاضر أ	جيجل	مشرفا
أ د. عيسى نجيمي	أستاذ	جيجل	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الفعالية التنظيمية

- دراسة حالة بلدية جيملة-

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبين:

- بوخروفة نوار
- بوكعبور فاتح

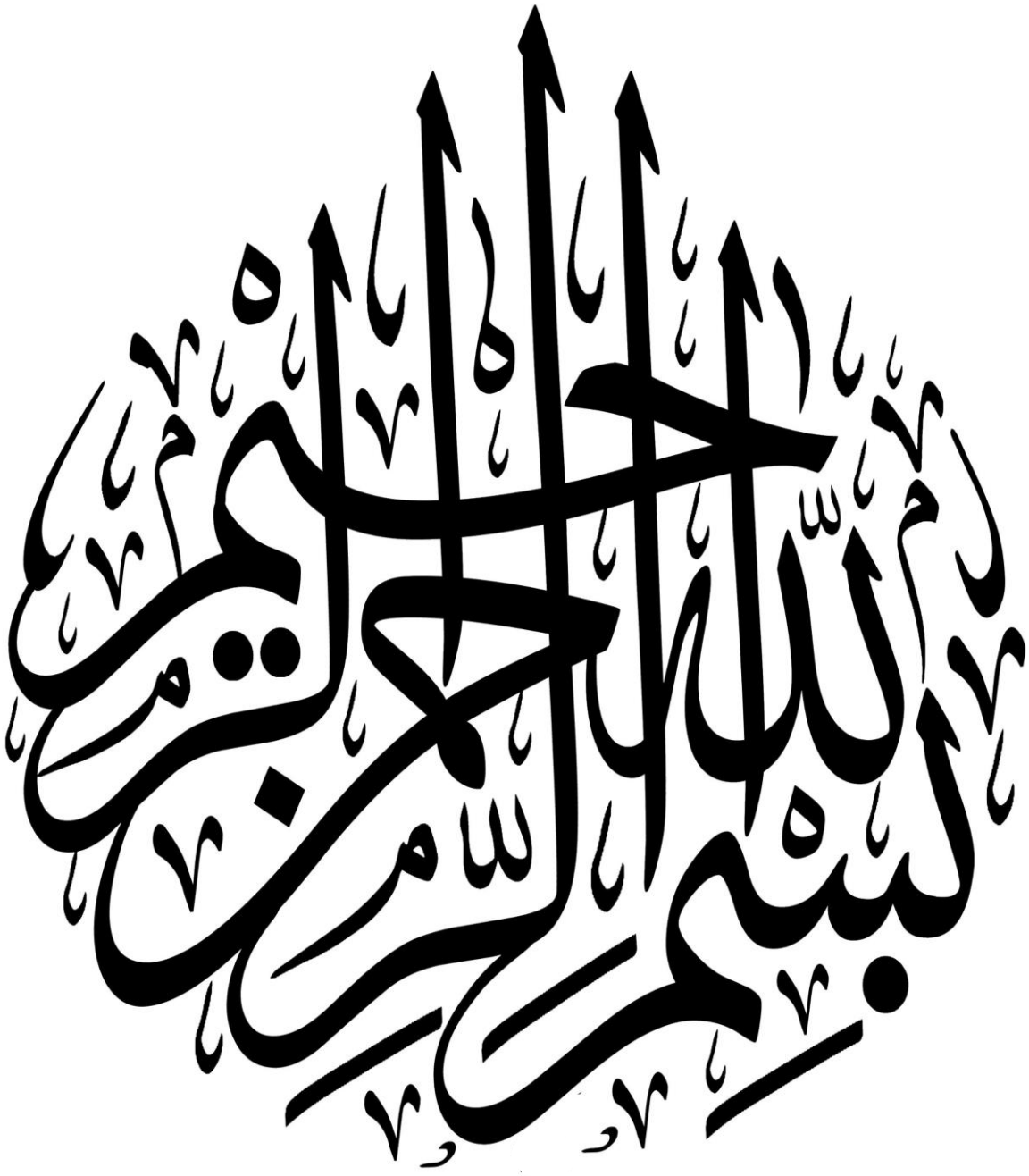
إشراف الأستاذ:

د/ سوفي نبيل

أعضاء لجنة المناقشة

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. حفاظ زحل	أستاذ محاضر أ	جيجل	رئيسا
د. سوفي نبيل	أستاذ محاضر أ	جيجل	مشرفا
أ د. عيسى نجيمي	أستاذ	جيجل	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم



شكر وعرفان

قال تعالى:

بسم الله الرحمن الرحيم

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

تعجز عبارات الشكر والثناء

ان تقف بين يدي العظماء واهل الخير، ولكن عرفانا

بالجميل لأهل العطاء نسجل:

نحن الطالبين بوخروفة نوار وبوكعبور فاتح

ارق كلمات الثناء وصدق الدعاء لمن دعم مسيرة تخرجنا

الأستاذ الفاضل: الدكتور/ نبيل سوفي

لتفانيه وصبره معنا فكان شعلة لنا وخدمة لطالب للعلم

ألف ألف شكر

إهداء

إلى كل من أنار لي دربي وأرشدني أن التعلم سلاح المستقبل.

إلى نبع الحنان الصافي، إلى مصدر الحب الدافئ، إلى فيض الإيمان الوافي، إلى أروع وأنبل ما وهبني الله في الحياة... أمي الحبيبة، حفظها الله.

إلى من رباني على طاعة الله صغيرًا، وذلل لي الصعاب بعد توفيق الله كبيرًا، إلى من غرس فيّ حب العلم، إلى من علّمني أن الحياة كفاح، وأن العلم سلاح، وأن الصبر مفتاح النجاح... أبي الحبيب، حفظه الله وأدامه صحة وعافية.

اللهم اغفر لهما عدد الحصى والتراب، وما تعاقب الليل والنهار، وعدد أوراق الأشجار، وما أنت أعلم به مني، يا عزيزي يا غفار... يا غفار.

إلى كل إخوتي، كبيرهم وصغيرهم.

إلى كل الأهل والأقارب. إلى جميع الأصدقاء.

إلى كل الأساتذة، وبالأخص الأستاذ المشرف:

الدكتور نبيل سوفي.

إليكم جميعًا أهدي ثمرة جهدي وعملي

الطالب: بوخروفة نوار

إهداء

إلى كل من علمني حرفًا في هذه الدنيا الفانية.

وإلى من ربياني على طاعة الله صغيرًا، وأناروا لي دربي، وأرشدوني أن العلم سلاحي في المستقبل.

وإلى من علماني أن الحياة كفاح، وأن العلم سلاح، وأن الصبر مفتاح النجاح.

إلى والدي الكريمين، حفظهما الله ورعاهما، وغفر الله لهما بعدد حبات الحصى والتراب، وما تعاقب الليل والنهار، وعدد أوراق الأشجار، وما أنت أعلم به مني، يا عزيزي يا غفار... يا غفار.

إلى كل إخوتي، كبيرهم وصغيرهم.

إلى كل الأهل والأقارب.

إلى جميع الأصدقاء، وإلى كل من يسكن قلبي وإن نسيه قلمي

إلى كل الأساتذة، وبالأخص الأستاذ المشرف:

الدكتور نبيل سوفي.

إليكم جميعًا أهدي ثمرة جهدي وعملي.



الطالب : بوكعبور فاتح

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر وعرفان	–
إهداء	–
فهرس المحتويات	–
قائمة الجداول	–
قائمة الأشكال	–
قائمة الملاحق	–
الملخص	–
مقدمة	أ–ز
الفصل الأول: أدبيات الدراسة النظرية والتطبيقية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والفعالية التنظيمية	
تمهيد	**08**
المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والفعالية التنظيمية	**09**
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	09
المطلب الثاني: مفاهيم الفعالية التنظيمية	44
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والفعالية التنظيمية	**53**
المطلب الأول: الدراسات السابقة حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	52
المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول الفعالية التنظيمية	58
خلاصة	**66**

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
تمهيد	**68**
المبحث الأول: تقديم بلدية جيملة	**69**
أولا: تعريف الادارة المحلية	69
ثانيا: التعريف ببلدية جيملة	70
ثالثا: الهيكل التنظيمي لبلدية جيملة	71
رابعا: مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى البلدية	72
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية	**73**
أولا: مجتمع الدراسة	73
ثانيا: أداة الدراسة	74
ثالثا: الأساليب الإحصائية	77
رابعا: صدق وثبات الاستبيان	78
المبحث الثالث: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة	**91**
أولا: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الديموغرافية	91
ثانيا: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة	98
المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة	**111**
أولا: اختبار التوزيع الطبيعي	111
ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	113

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	114
رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	115
الخلاصة	**123**
الخاتمة	**125**
قائمة المراجع	**131**
الملاحق	**/**

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين التخطيط الالكتروني والتقليدي	32
02	الانتقال من التنظيم التقليدي إلى الالكتروني	35
03	يوضح الفرق بين الفعالية والفاعلية	47
04	مقياس ليكارت الخماسي	76
05	اختبار معامل ثبات ألفا كرومباخ المحور الثاني تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	79
06	اختبار معامل ثبات ألفا كرومباخ المحور الثالث الفعالية التنظيمية	80
07	اختبار معامل ثبات ألفا كرومباخ للمحاور ككل	81
08	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الثاني	82
09	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني من المحور الثاني	83
10	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث من المحور الثاني	84
11	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني 'الادرة الالكترونية للموارد البشرية"	85
12	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الثالث	86
13	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني من المحور الثالث	87
14	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث من المحور الثالث	88
15	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثالث" الفعالية التنظيمية"	89

16	صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان	89
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	91
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات أعمارهم	92
19	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	94
20	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	95
21	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	96
22	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد" التوظيف الالكتروني "	99
23	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد السجل الالكتروني	101
24	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد إدارة الأداء الالكتروني	103
25	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مطالب الحكومة والإدارة المركزية	105
26	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد السجل الالكتروني	106
27	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مطالب الموظفين	108
28	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد محور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	109
29	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد محور الفعالية التنظيمية لبلدية جيملة.	110
30	يمثل اختبار التوزيع الطبيعي N >40	111
31	يمثل اختبار معاملي الالتواء والتفلطح	112
32	يمثل اختبار T لعينة واحدة (One Sample T-Test) للفرضية الرئيسية الأولى	114

33	يمثل اختبار T لعينة واحدة (One Sample T-Test) للفرضية الرئيسية الثانية	115
34	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	117
35	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	118
36	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	120
37	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	122

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	و
02	أبعاد الإدارة الإلكترونية	14
04	خصائص الإدارة الإلكترونية	17
05	القيود الخمسة في التنظيم التقليدي	34
06	يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية جيملة	71
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	91
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات أعمارهم	93
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	94
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية	95

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	الاستبيان
02	نتائج ثبات المحور الثاني
03	نتائج ثبات المحور الثالث
04	الثبات الكلي لجميع المحاور
05	معامل ارتباط المحور الثاني
06	معامل ارتباط المحور الثالث
07	متوسطات والانحراف المعياري المحور الثاني
08	متوسطات والانحراف المعياري المحور الثالث
09	اختبار T test للفرضية الرئيسية الأولى
10	اختبار T test للفرضية الرئيسية الثانية
11	اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية
12	اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة
13	اختبار التوزيع الطبيعي لعينة N>40

الملخص

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الفعالية التنظيمية ببلدية جيملة، ولاية جيجل، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أسلوب دراسة الحالة، مع توزيع استبيان على جميع موظفي وعمال البلدية، والبالغ عددهم 102 موظفًا (مسح شامل)، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.(SPSS)

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بجميع أبعادها (التوظيف الإلكتروني، نظام تسجيل الحضور والوقت الإلكتروني، إدارة الأداء الإلكتروني) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الفعالية التنظيمية ببلدية جيملة، ولاية جيجل.

في ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز وتوسيع استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في بلدية جيملة، مع توفير التدريب المستمر للموظفين على هذه الأنظمة بما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الفعالية التنظيمية للبلدية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الفعالية التنظيمية، التوظيف الإلكتروني، نظام تسجيل الحضور والوقت الإلكتروني، إدارة الأداء الإلكتروني.

Abstract of the Study

The study aimed to investigate the impact of electronic human resource management (e-HRM) on organizational effectiveness at the Municipality of Djimla, Jijel Province. To achieve the study's objectives, a case study approach was employed, and a questionnaire was distributed to all 102 employees and workers of the municipality (a comprehensive survey). The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used for data analysis.
The study found a statistically significant impact of electronic human resource management across all its dimensions (e-recruitment, electronic attendance and time registration system, electronic performance management) at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$) on the organizational effectiveness at the Municipality of Djimla, Jijel Province.

In light of these results, the study recommends the need to strengthen and expand the use of electronic human resources management systems in the Municipality of Djimla, while providing continuous training for employees on these systems, in a way that contributes to improving job performance and enhancing the organizational effectiveness of the municipality.

Keywords: Electronic Human Resource Management (e-HRM), Organizational Effectiveness, E-Recruitment, Electronic Attendance and Time Registration System, Electronic Performance Management.

مقدمة

مقدمة

عرفت الإدارة اتجاها ربما هو غير مألوف من الإدارة الحديثة لأنه يقوم على أسس ومبادئ مختلفة عما كان متعارف عليه، إذ أصبحت الإدارة التقليدية غير قادرة على الاستجابة لمتغيرات العصر في ظل تزايد الاهتمام بالمورد البشري، والتطور التكنولوجي لأنظمة المعلومات والاتصال وما انبثق عنه استجابة لإدارة التغيير ومواكبة التغيرات بحثا عن المعلومات لتحقيق أهداف المؤسسات المختلفة.

ظهر ما يعرف بالإدارة الالكترونية واستثمار التقنيات الحديثة لنظم المعلومات والاتصال في تطوير الإدارة العمومية واستعمال أساليب جديدة في أعمالها الإدارية وسرعة اتخاذ القرارات في الوقت والزمان المناسبين. والمساهمة بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي اهمها: التزاحم والوقوف لطوابير طويلة إمام الموظفين في المصالح، والدوائر الحكومية، فضلا عن تجنب الروتين والوساطة "التي تؤدي إلى ظهور إشكال البيروقراطية والفساد الإداري" وغيرها من العوامل التي تقف حائلا دون تطور النظم الإدارية الحالية.

لقد عني بالإدارة الالكترونية كنتيجة حتمية لعيوب للإدارة الورقية التي تعاني التلف والإهمال وبطئ الإجراءات والبحث عن المعلومات المخزنة وظهور الأنترنت وشبكات الاتصال المختلفة، باعتبارها محتوى رقمي يمكن استخدام المساحة الواسعة على صفحاته، من أجل تخزين البيانات وتبويبها والاستفادة منها في الوقت المناسب، وبالتالي فإن الإدارة الالكترونية تسهم في تحسين مستوى الخدمة العمومية في المؤسسات كونها توفر الجهد والوقت وتتيح مجال للمتعامل الالكتروني الآمن.

لقد أصبح تطبيق الإدارة الالكترونية ضرورة حتمية فرضتها التغيرات الحاصلة في البيئة العالمية التكنولوجية، نظرا لاستخداماتها المتزايدة في ضل تبني أنظمة وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال من طرف المؤسسات والإدارات العمومية، كما ان تطبيقها يؤدي إلى ضبط المتغيرات المتمثلة في الأساس في الجهد والوقت، ومن تم الارتقاء بمستوى الموظف وتحقيق الكفاءة في العمل الإداري للنهوض بالأداء في المؤسسات حيث تعتبر وسيلة لزيادة فاعلية الأداء وتجريد أدائها وتقليل الأعباء الإدارية، كما أنها تعمل على تحسين جودة أداء العمل فيها عن طريق استخدام وسائل الكترونية، حديثة تتميز بالكفاءة والفعالية والسرعة علاوة على قدرتها على مجابهة مشكلات الإدارة التقليدية والإجهاز عليه للاستفادة من المزايا التي تقدمها التكنولوجيات الحديثة.

تبنت الجزائر كغيرها من الدول تفعيل تكنولوجيات الإعلام والاتصال في معظم الإدارات العمومية من خلال مشروع الجزائر الالكترونية 2008-2013 الذي تضمن مجموعة من الأهداف والمحاور وبرامج تطوير التشريعات لتنظيم المعاملات الحكومية، التي تشكل آلية لتجاوز اختلال الإدارة التقليدية التي تمحورت كلها حول عصرنة الإدارة ورقمتنها وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، بإعادة توزيع الاختصاصات والمسؤوليات وتنظيم العلاقات التسلسلية داخل المؤسسة في شكل أفقي، بدل الشكل العمودي بين مختلف أجزاء المنظمة دون عوائق أو حواجز، كما أنها ترفع درجة التنسيق بين الوحدات الإدارية، من خلال وضع بنك للمعلومات المشتركة تم تبادلها والوصول إليها، دون إتباع تلك الإجراءات التقليدية المعقدة وإتباع نظام مرن وفعال للإدارة الالكترونية.

تتوقف جودة الخدمات الإدارية وفعاليتها على مدى السرعة في أداء الخدمات، والحصول على المعلومات في الوقت والزمان المثالي، وكذا الشروط المرتبطة بها من وسائل تكنولوجية وشبكات الاتصال المختلفة وأنظمة المعلومات التي تتوافر عليها المؤسسات، وهدا كفيل بإنشاء جهاز رقابي فعال يضمن هذه الميزة التنافسية واستمرارها خاصة في ظل التحول الرقمي للإدارة.

وتم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين، الأول نظري والثاني تطبيقي كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والفعالية التنظيمية: يتكون من مبحثين:

ففي المبحث الأول قمنا فيه بدراسة نظرية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والفعالية التنظيمية، أما في المبحث الثاني فيستعرض الدراسات الميدانية السابقة التي طبّقت الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية، ويحلل نتائجها وتأثيرها على الأداء المؤسسي، ثم يستعرض بحوث مشابهة تناولت الفعالية التنظيمية من حيث التأثير والتأثر بالعوامل التكنولوجية.

1- الإشكالية

في ظل التحول الرقمي الذي يشهده القطاع العام، أصبحت المؤسسات ملزمة بتبني أساليب حديثة في تسيير مواردها البشرية، على رأسها الإدارة الإلكترونية، لما لها من دور في تحسين جودة الخدمات ورفع

فعالية الأداء التنظيمي، غير أن مدى تأثير هذه الإدارة الإلكترونية على الفعالية التنظيمية يبقى محل تساؤل، خاصة في بلدية جيملة محل الدراسة، ومن هنا تبرز الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة الالكترونية للموارد البشرية في الفعالية التنظيمية ببلدية جيملة؟

الأسئلة الفرعية؟

للإجابة على الإشكالية موضوع الدراسة يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- ما مستوى ممارسة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ببلدية جيملة؟
- ما مستوى الفعالية التنظيمية لبلدية جيملة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (التوظيف الالكتروني، نظام تسجيل الحضور والوقت الالكتروني، ادارة الأداء الالكتروني) في الفعالية التنظيمية لبلدية جيملة؟

2- فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية وضعنا الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية عالي ببلدية جميلة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- مستوى الفعالية التنظيمية عالي ببلدية جيملة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (التوظيف الالكتروني، نظام تسجيل الحضور والوقت الالكتروني، إدارة الأداء الالكتروني) في الفعالية التنظيمية لبلدية جيملة.

ينبثق عن الفرضية الرئيسية الثالثة مجموعة الفرضيات تتمثل أساسا في:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف الالكتروني في الفعالية التنظيمية لبلدية جيملة؛

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنظم تسجيل الحضور والوقت الالكتروني على الفعالية التنظيمية لبلدية جيملة؛

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأداء الالكتروني في الفعالية التنظيمية لبلدية جيملة.

3- أهمية الدراسة

- يُعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية من المواضيع الحديثة التي نالت اهتمامًا كبيرًا في الفكر الإداري المعاصر، لمواكبة التحول الرقمي وسرعة تدفق المعلومات، مما يبرز أهميته بالنسبة للمؤسسات والإدارات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وتكلفة، خاصة مع ظهور أساليب وسياسات جديدة في التسيير تُعنى بالموارد البشرية وأهدافها على حد سواء؛

- الأهمية البالغة التي توليها الحكومة الجزائرية للإدارة الإلكترونية، من خلال محاولة رقمنة جميع الملفات في الإدارات بمختلف أشكالها، وكذا التحول الرقمي لبعض الإدارات (كالبلديات مثلًا) في معاملاتها اليومية، إضافة إلى سعيها لتقريب الإدارة من المواطن؛

- أما الأهمية العلمية، فتتمثل فيما ستضيفه الدراسة الحالية من نتائج واقتراحات لبلدية جيملة، والتي من شأنها أن تعزز دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في زيادة فعاليتها التنظيمية بشكل خاص، وفعالية الإدارات العمومية بشكل عام.

4- أهداف الدراسة

نسعى من حلال هده الدراسة الوصول إلى مجموعة من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي:

- الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقييم مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية جيملة؛
- التحقق من أثر الإدارة الالكترونية للمورد البشرية في الفعالية التنظيمية لبلدية جيملة؛
- الوقوف على أهم التحديات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية؛

- معرفة اهم متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية بالبلدية في سعيها لتحقيق أهدافها.

5- أسباب اختيار موضوع الدراسة

أ - أسباب ذاتية

يمكن إرجاعها إلى الميولات الشخصية واهتمامنا بالإدارة الالكترونية، ورغبة منا في المساهمة في توجيه اهتمام مسؤولي السلطات المحلية والإقليمية بتفعيل الإدارة الالكترونية وتعميمها على جميع المصالح بالبلدية، لما لها من أثر ايجابي على تقييم أداء الموارد البشرية وتدعيم إصلاح مؤسسات الدولة وتقريبها من المواطن من جهة، ومن جهة أخرى الحصول على المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، لاتخاذ القرار المناسب.

ب- أسباب موضوعية

- حداثة الموضوع نسبيا وعلاقته بمجال التخصص الأكاديمي وعلاقته المباشرة بالوظائف التي نشغلها؛
- رغبة منا في إجراء دراسة متخصصة وتوفير مرجع للطلبة حول الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

6- حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: بحث الدراسة في أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على الفعالية التنظيمية ببلدية جيملة.

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على بلدية جيملة.
- **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة السداسي الثاني للسنة الجامعية :2024/ 2025.
- **الحدود البشرية:** تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل حيث شملت الدراسة على جميع موظفي بلدية جيملة الدائمين البالغ عددهم 102 موظف.

7- منهج الدراسة

من اجل الإحاطة بموضوع الدراسة والإجابة على جميع تساؤلات إشكالية البحث، وبالاستعانة بالكتب والدراسات السابقة استخدمنا المنهج الوصفي، من خلال التركيز على الوصف الدقيق لموضوع الدراسة من خلال سرد أهم المفاهيم والخصائص المتعلقة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والفعالية التنظيمية ومؤشراتها

وكيفية قياسها، وكذلك التعريف بالبلدية وهيكلها التنظيمي ومدى تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وفعاليتها التنظيمية، والمنهج التحليلي من خلال تحليل البيانات الإحصائية وإعطائها تفسيرات بالاستعانة ببعض المؤشرات الإحصائية الملائمة.

8- صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي وجهناها خلال إعداد هده الدراسة نوجزها في النقاط التالية:

- قلة الدراسات التي تم التوصل اليها من طرفنا والتي تناولت متغيري الدراسة معا (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والفعالية التنظيمية)؛
- تحفظ الموظفين إما بسبب ضعف معارفهم بتقنيات وفوائد تطبيق الإدارة الالكترونية أو خوفا من تقديم معلومات تبدو سرية في نظرهم.

- 9 هيكل الدراسة

يتكوّن الفصل الثاني من أربعة مباحث رئيسية:

- المبحث الأول قمنا فيه تقديم شامل يعرّف بالإطار العام للبلدية، والمبحث الثاني يتضمن شرحًا لمعايير تصميم الدراسة: يوضح إعداد مجتمع العينة وطريقة اختيارها، ثم يُعرض أداة البحث (الاستبيان)، بما تشمل الأسئلة ومهامها في قياس مفاهيم الدراسة. بعد ذلك، يتم تحديد الأساليب الإحصائية المُعتمدة لتحليل البيانات، وينتهي بفحص موثوقية الأداة عبر اختبارات الصدق والثبات.
- المبحث الثالث فيه تفسير ومناقشة للنتائج حيث يبدأ بتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (مثل العمر، الجنس، المستوى الوظيفي). ثم ينتقل لعرض نتائج الاستبيان فيما يخص مواقفهم واتجاهاتهم نحو الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية، مدعومًا بالجداول والرسوم البيانية، مع مناقشة التأثير الظاهر لهذه العوامل.
- أما المبحث الرابع فتم فحص افتراضات التحليل مثل التوزيع الطبيعي للبيانات. ثم يُطبق اختبار الفرضيات الرئيسية الثلاث من خلال التحليل الإحصائي (باستخدام t-test أو الانحدار)، مع توضيح نتائج كل اختبار وبيان ما إذا كانت الفرضيات مدعومة أو مرفوضة.

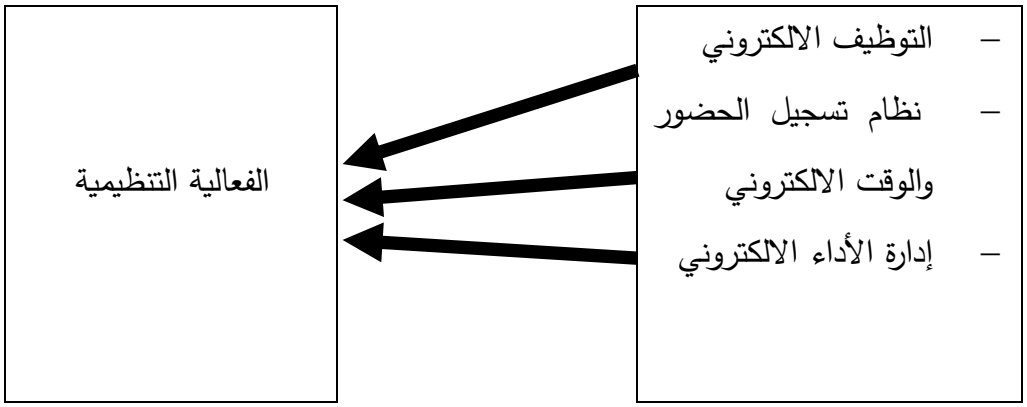
-

09- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة

المتغير المستقل: **المتغير التابع:**

الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ← **الفعالية التنظيمية**



المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل الأول: أدبيات الدراسة النظرية والتطبيقية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والفعالية التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والفعالية التنظيمية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والفعالية التنظيمية

خلاصة

تمهيد

نظرا للتطور الرهيب الذي عرفه العالم في مجال تكنولوجيات الاعلام والاتصال منها وتأثيرها على الحياة اليومية الافراد والإدارات بصفة عامة وعلى الحكومات بصفة خاصة، فأصبحت وسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. كان على الإدارة الجزائرية أن تتفاعل مع هده المتغيرات في ظل الاعتماد المتزايد على الحاسبات والذكاء الاصطناعي وأنظمة المعلومات المتطورة والمعقدة والشبكة العنكبوتية والأقمار الصناعية، ما أدى إلى توسع المجتمع الالكتروني والتحول الرقمي للإدارات التقليدية بسبب تفاقم التكاليف وارتفاع أسعار المواد الأولية في الأسواق العالمية وتغير تعاملات الإدارية بالانتقال إلى الإدارة الالكترونية.

لقد انعكس هدا التطور على أنظمة التسيير في الإدارات العمومية التي تشكل الآلية التي تحرك عجلة التنمية وتقدم خدماتها للأفراد بالشكل الذي يريده ويرضى عنه، خاصة مع إدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسق عملها الذي حول طبيعته من إدارة تقليدية إلى إدارة الكترونية.

وفي سبيل الوصول إلى جودة الخدمات وضمان الدقة، السرعة، الشفافية، الكفاءة والفاعلية، والرضا الوظيفي وللوصول إلى أهدافها تبنت الجزائر الإدارات الالكترونية ومحاولة رقمنه جميع الملفات الإدارية في الكثير من القطاعات الحساسة كالبلديات والجامعات مديريات الضرائب وغيرها وذلك للحصول على المعلومات من مصدرها واتخاد القرارات السليمة في الوقت المناسب.

المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والفعالية التنظيمية

يعد فهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والفعالية التنظيمية من الركائز الأساسية لأي دراسة تهتم بتحسين الأداء المؤسسي وتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات، هذه المفاهيم تشكلان حجر الزاوية لفهم كيف يمكن للتكنولوجيا أن تسهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعرف الإدارة بأنها الفن أو العلم الذي يشمل التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على الأنشطة المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. يمكن أن تعرف الإدارة أيضا على أنها عملية اجتماعية تنطوي على المسؤولية عن التخطيط الفعال وتنظيم الموارد لتحقيق أهداف محددة[1].

الإدارة هي عملية تنظيم وتوجيه الموارد والجهود بهدف تحقيق أهداف معينة. تشمل الإدارة تنسيق الناس والعمليات والموارد المادية بطريقة فعالة وفعّالة لضمان تحقيق النتائج المرجوة، تشمل وظائف الإدارة تخطيط وتنظيم وتوجيه ورصد وتقييم الأنشطة والمهام في المؤسسات والمنظمات المختلفة[2].

مع تزايد التحول الرقمي للمؤسسات والشركات أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية الى ملفات الكترونية حيث أصبحت العلاقة بين أصحاب العمل والمديرين والموظفين تتم عبر الشبكات الداخلية والخارجية والأنترنت ومع تحويل الوظائف الإدارية كالتسويق والتوظيف والمحاسبة ... الى أعمال الكترونية كان لزاما أن تتحول إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الكترونية، ومن هذا المنطق سوف يتم تناول الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

[1] فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، **أساسيات الإدارة**، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 2.

[2] صلاح عبد القادر النعيمي، **الإدارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 20.

أولا: الإدارة الإلكترونية

1. تعريف الإدارة الإلكترونية

نظرا للتطورات الكثيرة الحاصلة في كافة المجالات وخاصة الجانب الإداري وظهور طرق حديثة في التسيير تعتمد أكثر فأكثر على التقنيات الحديثة لنظم المعلومات والاتصال بعد الانتشار الرهيب واتساع الشبكة العنكبوتية واعتمادها من قبل الحكومات والمؤسسات والأفراد على حد سواء وتوفر أنظمة الرقابة عليها وقلة التكاليف والجهد وكذا اختصار المسافات. وهو ما أدى إلى ظهور مصطلح الإدارة الالكترونية.

يمكن تقديم عدة تعاريف للإدارة الالكترونية منها:

هي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات، ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وانجاز الأعمال التقليدية واعتماد الأنترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة الكترونية بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة، وبينها وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفاعليته. وتشمل الإدارة الالكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق أهدافها[1].

الإدارة الالكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للأنترنت وشبكات الاتصال من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للإدارة والاخرين بدون حدود من اجل تحقيق أهداف الإدارة [2].

تعرف البنك الدولي الإدارة الالكترونية على أنها مصطلح حديث يشير الى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من اجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات الى المواطنين ومجتمع الأعمال وتمكينهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة.

---

[1] ابو بكر محمود الهوشي، **الحكومة الإلكترونية، الواقع والافاق**، مجموعة الميل العربية، مصر 2006، ص 409-410.

[2] محمد سمير، **الادارة الإلكترونية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ،2009 ص43.

أما التعريف الذي تبناه الاتحاد الأوربي هو انها حكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقدم للموطنين وقطاع الأعمال الفرصة للتعامل والتواصل مع الحكومة باستخدام الطرق مختلفة للاتصال مثل الهواتف، الفاكس، البطاقات الذكية، البريد الالكتروني الأنترنيت والإكسترانت وهي تتعلق بكيفية تنظيم الحكومة نفسها والإدارة والقوانين والتنظيم، ووضع إطار لتحسين وتنسيق طرق إيصال الخدمات وتحقيق التكامل بين الاجراءات [1].

الإدارة الالكترونية هي استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة والمعلومات في تسيير سبل اداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الالكترونية télésservices ذات القيمة والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية عبر بوابة واحدة[2].

هي " تلك الوسيلة التي تستخدم لرفع مستوى الأداء والكفاءة وهي إدارة بلا ورق لأنها تستخدم الأرشيف الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية وهي إدارة تلبي متطلبات جامدة وتعتمد أساسا على عمال المعرفة" [3].

كما تعرف أنها إطار عام ومنظومة تقنية متكاملة تختلف عن الممارسات التقليدية للإدارة العادية إذ انها تشمل تحولا كبيرا في العمل يمثل الأنشطة الحياتية للدولة من تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها الإدارة التقليدية أصلا.

وهناك من يعرفها على أنها تقوم على مبدأ التكامل الالكتروني للمعلومات المختلفة بين المنظمات والعمليات التي تحكم الفعاليات، كما تشمل إدارة المنظمة والتفاوض التجاري والعقود والإطار التنظيمي والتشريعات وكذلك التسويات المالية والضرائب[4].

---

[1] Word bank a **difinition of governement** (online) www world bank org /publicsector/egov/egovesudies

تم الاطلاع عليه يوم 2025/01/06، على الساعة 21:00.

[2] هيم الفيلكاوي، **الحكومة الإلكترونية**، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19، نوفمبر 2002، ص 50.

[3] محمد الصيرفي، **الادارة الإلكترونية**، دار الفكر الجامعي، دون سنة نشر، ص13.

[4] عادل حرحوش المغرجي واخرون، **الادارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر 2007، ص 11.

الإدارة الالكترونية: هي عبارة عن عملية إعادة هندسة الأعمال والعلاقات الحكومية وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة الكترونية، لتقديم الخدمات الحكومية إلى الأفراد وقطاع الأعمال بكفاءة عالية كما أنها تهدف الى جعل الحصول على الخدمات أكثر شفافية وسرعة ومسؤولية لتوفير احتياجات المجتمع وتحقيق طموحاته وذلك من خلال تقديم خدمات عامة فاعلة ومتقنة وخلق تفاعل رقمي بين الأفراد وقطاع الأعمال والوحدات الحكومية [1].

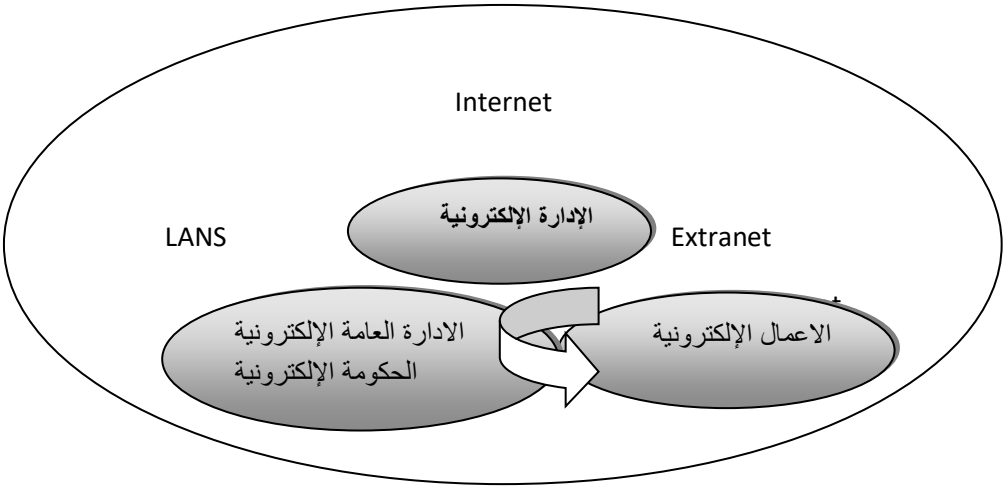
يرى سعد غالب الإدارة الالكترونية باعتبارها منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة بأنها إطار يشمل كل الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية للأعمال والحكومة الالكترونية والإدارة الالكترونية العامة لإعمال الحكومة الموجهة للمواطنين أو الموجهة للأعمال أو الموجهة لمؤسسات والأدوار الحكومية المختلفة [2].

أما معناها الحديث فهي استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية بكل ما تفتضيه الممارسة والتنظيم فهي أيضا تشكل حالة للتكامل التام للعلاقات بين المستويات الإدارية في البيئة التنظيمي من خلال التعامل الفوري والآلي مع الجميع لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان مصالح المنظمة والعملاء، انطلاقا من التغير الحاصل في مفاهيم الإدارة العامة والتحول الرقمي في الأجهزة الحكومية ومؤسساتها والتخلي عن الشكل التقليدي ما يزيد من رضا الأفراد على حكوماتهم والشكل التالي يوضح دلك:

[1] ياسين مصطفي يوسف كافي، **الإدارة الإلكترونية،E-Management** ، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع سوريا ،2011 ص 55.

[2] ياسين سعد غالب، **الادارة الإلكترونية وفاق تطبيقها في الدول العربية**، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية 2005، ص 21

الشكل رقم (02): ابعاد الادارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، **الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها في الدول العربية**، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية 2005 ص 21,

2. مبادئ الإدارة الالكترونية

هناك مجموعة من المبادئ التي يجب توافرها عند تطبيق الإدارة الالكترونية ونوجز منها:

- إعطاء الصيغة القانونية والتشريعية التي تؤمن منظومة الإدارة الالكترونية بوضع القوانين التنظيمية والتشريعية التي توضح كيفيات تطبيق الإدارة الالكترونية والوثائق الالكترونية وحجتها الثبوتية في اتخاذ القرارات وحل النزاعات وضمان الحقوق والواجبات سواء للحكومة او الأفراد او منظمات الإعمال؛
- التخلي عن الأساليب الإجرائية التقليدية للإدارة والانتقال إلى الأساليب الالكترونية الأكثر حداثة التي تتميز بالسهولة والبساطة وقلة التكاليف والانتقال بلمح البصر إلى مختلف مناطق العالم اين أصبح العالم كقرية صغيرة؛
- توفير التسهيلات الممكنة للمواطن والمنظمات بشكل يسمح لهم بالتعامل من مختلف المواقع بسهولة ودون قيود؛
- التشجيع على اعتماد الإدارة الالكترونية مكن خلال توفير البني التحتية والتي تشمل البنى المادية والبشرية وكدا البنية التنظيمية؛

– التركيز على النتائج حيث ينصب اهتمام الإدارة الالكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في ارض الواقع وان تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة؛

– التغيير المستمر وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء.

3. خصائص الإدارة الالكترونية

في ظل الانتشار الواسع للإدارة الالكترونية ومميزاتها العديدة المبنية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، يضفي عليها مجموعة من الخصائص نوجزها في النقاط التالية:

–تجميع كافة الأنشطة الإدارية والخدمات المعلوماتية والربط والتنسيق بينها وبين أداء العاملين والقياديين في المواقع الالكترونية المحددة؛

– استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في أداء الأعمال وتقديم الخدمات وكسر الحواجز الجغرافية وتلك المتعلقة بالموارد البشرية، والكفاءة والمهارة، والقدرة على سداد قيمة الخدمات.

– تأكيد رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق الفاعلية في التعامل؛

– القضاء على البيروقراطية والهرمية في التنظيم، خاصة مع ظهور مفاهيم جديدة في التسيير كالإدارة التشاركية أو المشاركة في التسيير والقدرة على تأمين جميع حاجيات العاملين والتنبؤ بسلوكياتهم؛

– تبسيط إجراءات العمل ووضوحها وتقليل الاستعمال الورقي أو ما يسمى بالتحول الرقمي، وبمعنى آخر إدارة بلا ورق، أي الاعتماد على البريد الالكتروني، والأرشيف الالكتروني، والرسائل الصوتية،

– إدارة بلا مكان، تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الالكترونية، واستخدام التليفون المحمول، والتحاضر عن بعد، والإمضاء الالكتروني ... إلخ؛

– العمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية، والتجارة الالكترونية؛

– إدارة بلا زمان، تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة، ولا تتقيد بحدود زمنية؛[1]

[1] مختار حماد، **تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر يوسف بن خدة، 2007، ص 12.

– تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة حيث المؤسسات الشبكية والذكية، والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة؛

– إدارة الملفات والوثائق بدلاً من الحفظ والكتابة، أي إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني يمكن الوصول إليه والاستفادة منه من طرف الجميع في أي وقت؛

– استخدام البريد الالكتروني والصوتي بدلاً من البريد الصادر والوارد؛

– عولمة الإدارة والقضاء على السرية على الملفات، وتقريبها من المواطن؛

– تتوفر الإدارة الالكترونية على نظام معلوماتي متشعب ووسائل تكنولوجية متطورة وشبكة اتصالات مترابطة؛

– التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات؛[1]

– الإدارة الكترونية دون أوامر وروتين تقليدي، والتي تعتمد الشبكات الحاسوبية وشبكات الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في إدارة وصنع القرار، لا تقوم الإدارة الالكترونية على مثل تلك الهياكل التنظيمية، ولا تعرف التسلسل الوظيفي المعمول به في دوائر الإدارة التقليدية، فهي إدارة لا تقوم على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، ومن ضمن تلك البرامج ما يتيح الكفاءة في تقديم الخدمات العامة، فالكفاءة تأخذ عدة أشكال، منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل، وأيضًا تخفيض التكاليف، والتقليل من البيروقراطية، من خلال إعادة هندسة الإجراءات، مما يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف، وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

– اللامركزية، وهو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد، مع أنه من الصعب على الحكومة الالكترونية التأثير على المنظمات الكبرى، التي اعتمدت على البيروقراطية؛

[1] بوزكري الجيلالي، **الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة الجزائر 3، 2015– 2016، ص 46.

– السيطرة الإدارية، حيث أن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الالكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتوقع الخلل، وتتبع معاملات المواطنين، والتقليل من البيروقراطية، ويمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة؛[1]

– طلب المواطنين وخاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة، والتي أصبحت جزءًا مهمًا من روتين حياتهم؛

– – زيادة مساهمة المواطنين، يطالب المدافعون عن الإدارة الالكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة لتمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرار بنفس الفرص بين جميع المواطنين في مختلف المناطق من خلال استقبال وإرسال المعلومات رغم بعد المسافات؛

– شفافية الإجراءات، تعقيد الإجراءات الإدارية الروتينية مرتبط بالفساد الحكومي، ويجعل من الديمقراطية هدفًا مستحيلاً، مما يزيد من تشاؤم الأفراد وفقدان الثقة في حكوماتهم، كذلك بالنسبة للدول الخارجية التي تقلل من مساعدتها. فالإدارة الالكترونية تقلل من الرشوة؛

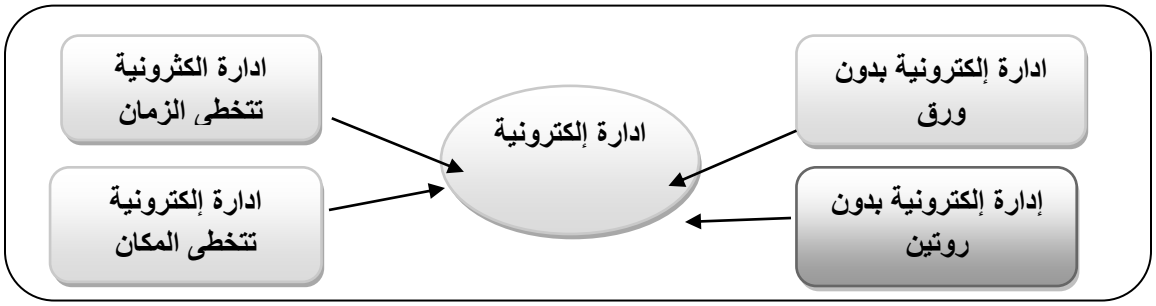
– التنمية الاقتصادية لها علاقة مباشرة بالشفافية، فتطبيق الإدارة الالكترونية يعتبر معيارًا بالنسبة للدول التي تسعى إلى تطوير اقتصادياتها، وخاصة عندما تحاول جلب استثمارات أجنبية وتحسين صورتها أمام المستثمرين الأجانب، فالإدارة الالكترونية تسهم بشكل مباشر من خلال تحسين البنية التحتية بشتى أشكالها في تدعيم اقتصاد المعرفة؛

– مرونة الإدارة الالكترونية، حيث يمكن الإدارة الالكترونية من التأقلم والتجاوب مع المتغيرات العرضية التي تحدث بطرق سريعة لم تكن موجودة في الادارة التقليدية.[2]

[1] مختار حماد، **تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**، مرجع سابق، ص 12.

[2] حسين محمد الحسين، **الإدارة الالكترونية –المفاهيم والخصائص المتطلبات** –، الاردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع د س ن، ص 76.

الشكل رقم (03): خصائص الإدارة الالكترونية



المصدر: حسين محمد الحسين، **الإدارة الالكترونية –المفاهيم والخصائص المتطلبات** –، الاردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع د س ن، ص 76.

4. أثار الإدارة الالكترونية

إن تطبيق الإدارة الالكترونية سيؤدي إلى: [1]

– إدارة بلا ورق: حيث تتكون الأرشيف الالكتروني، والبريد الالكتروني، الأدلة والمفكرات الالكترونية والصوتية ونظم تطبيق المتابعة الإلية؛

– إدارة بلا مكان: تتمثل في الهاتف/ الحاسوب المحمولين والتليفون الدولي الجديد (التليديسك) المؤتمرات الالكترونية والعمل عن بعد: التجارة الالكترونية ....؛

– إدارة بلا زمان تستمر 24 ساعة متواصلة إذ أصبحت فكرة الليل والنهار والأزمنة المختلفة والحدود الجغرافية ليس لها مكان في العالم؛

– إدارة بلا تنظيمات جامدة فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

5. الانتقال من الادارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

تطبيق الحكومة الالكترونية مرتبط ارتباط وثيقا بالإدارة الالكترونية في القطاع العام والقطاع الخاص، وعليه فتحول الإدارة التقليدية إلى إدارة الكترونية ناتج عن التطور التكنولوجي في مجال الحاسبات وشبكة الأنترنت وشبكات الاتصال مرتبط بالرغبة ووجود فكر إداري وقيادة تحاول التغير والمخاطرة واكتشاف طرق

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، **مرجع سابق**، ص40 .

جديدة في التسيير يعتمد على الإبداع والمشاركة في اتحاد القرارات والبحث عن أساليب جديدة لتحقيق مستويات عالية من الجودة، من خلال توفير التقنيات اللازمة والخبرات والكفاءات والقياديين القدرين على تحقيق هد التحول.

لقد أصبحت مظاهر الإدارة الالكترونية تطغى على مختلف الإدارات التقليدية بل أصبحت الحكومات تفرض على الإدارات التخلي عن الأشكال التقليدية وتدعم القطاع الخاص بتوفير الوسائل اللازمة لدلك في سبيل تحقيق أهدافها، ونجد منها استعمال البطاقات الالكترونية في البنوك والبريد والمواصلات توفير أجهزة الدفع وعداد برامج وتطبيقات للدفع عن بعد يمكن تحميلها بالهاتف المحمول. ولهذا تحاول الحكومات زيادة تدفقات الأنترنت وتوسيع الشبكات المختلفة لتوسيع الخدمات الحكومية لإرضاء المواطن بالدرجة الأولى.

ثانيا: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

1. تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

1.1. تعريف إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي جزء من الإدارة تهتم ككل بشؤون الأفراد العاملين من حيث التأهيل والتدريب والتطوير الكفاءات وكذلك وصف عمله الذي من ناحية أخرى يجدب وينمي الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازم للمنظمات للتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة.[1]

وظيفة إدارية تساعد المديرين على جدب واختيار وتدريب وتطوير الأعضاء في المنظمة والتركيز على البعد الإنساني في المنظمات.[2]

هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة من أجل الوصول الى غايات الفرد والمؤسسة والمجتمع.[3]

---

[1] حاروش، نور الدين، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 12.

[2] ماهر، أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 26.

[3] ليندة فرخة، **دور تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات: دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج-جيجل-** أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 61.

ومن خلال ما ذكر سابقا يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية انها: هي مجموعة من الأنشطة والبرامج والممارسات المصممة لتعظيم غايات كل من الفرد والمؤسسة.

2.1. تعريف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

بشكل عام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي التطبيق الداخلي لتقنيات الأعمال الإلكترونية من أجل إضفاء قيمة من خلال تسهيل تدفق أكثر فعالية للمعلومات. حيث يوجد عدة تعريفات لمصطلح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية منها ما يلي:

- تعد إدارة الموارد البشرية تطبيقا متميزا للتقنيات المستندة إلى الويب في الأنظمة المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تساهم إلى جانب بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في توفير الوصول إلى المعلومات؛[1]
- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي وظائف إدارة الموارد البشرية المدمجة مع تكنولوجية الاتصال وأنظمة المعلومات، والاعتماد على أجهزة الكمبيوتر والأنترنت في ممارسة هذه الوظائف، وذلك استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛[2]
- يمكن أيضا تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أنها عبارة عن نظام مستعمل لاكتساب وتخزين ومعالجة وتحليل واسترجاع وتوزيع البيانات على الأفراد في المنظمة؛[3]
- هي طريقة جديدة في توظيف التكنولوجيا في قسم أدارة الأفراد والتي يستعمل فيها إجراءات إدارية وأخرى استراتيجية، وهذا يساعد على انجاز العديد من المهام الروتينية للعمل وتطورها، أو تمكين المؤسسة من أداء بعض المهام التي كانت تصعب عليها القيام بها، مما تجعل كل ما يتعلق بالمورد البشري على شكل ملف إلكترونية يمكن إدارته بشكل سهل.[4]

---

[1] هوبكنز , برايان; جيمس، ماركهام، **الادارة الالكترونية للموارد البشرية**، دار الفاروق، القاهرة، 2006، ص 18.

[2] الغريب، أيمن فاروق، **دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا بالتطبيق على شركات المساهمة في البورصة المصرية**، المجلة العلمية للبحوث الإدارية والمحاسبية والاقتصادية والقانونية، 2022، ص 62.

[3] shelash, s; al-namlan, **impact of electronic human resources management on the organizational learning at the private hospitals in the state of qatar**, global journal of management and business research: a administration & management, 2018, p 3.

[4] سعيدة، جوري، **إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية–الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية–**، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث–المركز الديمقراطي العربي–برلين، د س، ص 190.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية هي أسلوب الإدارة الحديثة تعتمد عليه منظمات الاعمال ينشا على استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال مما يساهم في إدارة الموارد البشرية ونموها وتطويرها داخل المنظمة.

3.1. أهمية إدارة الالكترونية للموارد البشرية

تنحصر أهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في القدرة على مواكبة التطور النوعي والكمي في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات لتسهيل الوصول إلى المعلومات، بالإضافة إلى ربط الأنظمة المختلفة معًا وتخفيض التكاليف وتحقيق الأهداف، مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات، وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة.

فالإدارة الالكترونية للموارد البشرية تمثل نوعًا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- **انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة:** نحن نعيش في عصر انفجار المعلومات والمعرفة، وتتابع موجات توالدها وتراكمها بوحدات زمنية غير ملموسة، تعجز كل القدرات الإنسانية عن ضبطها والإلمام بها، وتعبر عن ثورة المعلومات والمعرفة ظاهرة التحول الرقمي والتطور النوعي المستمر في نظم المعلومات والاتصال، وتقنيات المعلومات وشبكات الاتصالات، وتحويل العالم إلى قرية كونية مضغوطة وصغيرة، ولكنها مفتوحة الآفاق وغير واضحة المعالم؛

لقد استطاعت الثورة المعلوماتية وما رافقها من تكنولوجيا حديثة للاتصالات تلغي عاملي الزمان والمكان، فأصبح الاتصال آنيا عن طريق استغلال التقدم التكنولوجي، والشبكات المختلفة، كالأقمار الصناعية والهواتف الذكية وأجهزة الحاسوب بأنواعها التي تنقل لنا الصوت والصورة من أي مكان وفي أي وقت.

- **ثورة المعلومات وأتمتة الإدارة:** هي السمة الأساسية التي ميزة الإدارة الحديثة الي ساهمت بشكل كبير في بعث روح الإبداع والابتكار في انتاج البرمجيات التي من شانها ان تساعد زيادة سرعة الحاسوب ومعالجته للبيانات وزيادة مساحة التخزين ومحاكاته للواقع من خلال الذكاء الاصطناعي؛[1]

[1] سعد غالب ياسين، **الادارة الإلكترونية وافلق تطبيقاتها في الدول العربية**، مرجع سابق، ص 35.

- **ثورة الأعمال (الإنترنت)** إذا كانت تكنولوجيا المعلومات حسب تقديرات علماء المعلوماتية هي القوة التي سوف تحول الألفية الثالثة إلى أعظم ازدهار في التاريخ، فالإنترنت هي أكبر تقدم تكنولوجي منذ اختراع آلة الطباعة، فتكمُن أهمية شبكة الإنترنت في ظهور أشكال جديدة للإدارة وهي الإدارة الإلكترونية وتخليها عن الإدارة التقليدية الورقية، نذكر مثلًا أن قيمة ما ينفقه قطاع الأعمال هو 470 بليون دولار تُخصص لشراء المنتجات والخدمات من خلال شبكة المعلومات العالمية، مثل نماذج أعمال Amazon.com, E-Trade, Alibaba, Yahoo, Google وغيرها من الشركات؛

- **العولمة :** من اكبر التحديات التي تواجهه دول العالم في هده السنوات هي نسبة اندماج اقتصادياتها مع اقتصاديات دول العالم والاعتماد على التجارة الدولية وكيفيات الانسجام معها .خاصة مع الاعتماد المتزايد لشبكات الأنترنت وتكنولوجيات المعلومات والاتصال التي أصبحت تقنية للحصول على المعلومات بسرعة واقل تكلفة؛

إن هذه الميزة ساعدت في زيادة الاعتماد على الشبكة العنكبوتية ذات التدفقات العالية وزيادة تخلي الإدارة عن المناهج التقليدية الورقية وتحولها الرقمي إلى الإدارة الالكترونية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهو ما ساعد علة نشوء السوق الالكتروني العالمي الذي تتبادل فيه المنتجات والخدمات والمعلومات بسرعة تلقائية.

- **في بيئة الأعمال:** تتميز بيئة الأعمال بالديناميكية المستمرة بسبب المنافسة القوية بين منظمات الأعمال والتسابق والبحث عن ميزة تنافسية لها في السوق بالبحث عن الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية فحسب بل زاد اهتمامها بتكنولوجيا المعلومات التي تمكنها من خلقت تغيّرات مهمة في أنماط العمل، وفي مقدمة هذه التغيرات تحول المنظمات من الهياكل الهرمية المنضبطة التي تُوجَّه من خلال وحدة القيادة والسيطرة إلى منظمات مرنة وبسيطة ومتكيّفة مع التغيرات الداخلية والخارجية؛ [1]

[1] سعد غالب ياسين، **الادارة الإلكترونية وافلق تطبيقاتها في الدول العربية**، مرجع سابق، ص ص 35-36

كذلك يظهر التغير في بيئة الأعمال من خلال التطور الذي أحدثته صناعة أجهزة الحاسوب والرقائق الإلكترونية والبرمجيات وشبكات الاتصالات... وغير ذلك. وهدا يتجلى في الحرب الباردة القائمة بين الولايات المتحدة الأمريكية والصين.

زيادة اهتمام القطاع الخاص بالإدارة الالكترونية لتوجهه البراغماتي الساعي إلى البحث عن السبل الكفيلة في تحقيق ميزة تنافسية في أسلوب الإدارة ويمكن أن نظيف بعض الدوافع الأخرى نوجزها في النقاط التالية:

- تمكن الإدارة الالكترونية القطاع الخاص من التنبؤ بحاجيات السوق ومواصفاتها بالاعتماد على قاعدة البيانات والمعلومات التي توفرها الإدارات لشركائها عن رغبات السوق؛
- تتمتع الإدارات الإلكترونية بفعالية عالية في تخفيض النفقات الطائلة التي تتكبدها الشركات والمؤسسات في البحث عن: الأسواق والموارد البشرية اللازمة ذات الكفاءة العالية؛
- الإدارة الالكترونية تساهم في زيادة القدرة التنافسية لدى الشركات والمؤسسات، من خلال البحث عن رضا الفرد والجماعات معرفة جميع رغبات الزبائن واحتياجاتهم والبحث عن كيفية اشباع رغباتهم أما أهمية الإدارة الالكترونية بالنسبة للقطاع العام فلا تقل أهميتها عن القطاع الخاص بالعكس من دلك فالمشكلات الإدارية التي يعانيها القطاع العام جعلها تبحث دائما عن الحلول لمشكلاتها.

ولعل من أهم النقاط التي تفسر زيادة اهتمام القطاع العام بالإدارة الالكترونية ما يلي:

- تريد مستوى خدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها وجعلها أكثر سلاسة ومرونة وفهما بالنسبة للإفراد والمنظمات؛
- ترشيد نفقات الإدارة الحكومية والتقليل منها والانتقال من الإدارة الورقية إلى الإدارة الالكترونية؛
- مبدأ شفافية الإجراءات والمساواة في الحصول على المعلومات بين الإفراد؛
- تختصر الإدارة الالكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهل الاتصال بين إدارات، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية[1].

[1] حسين محمد الحسن، **مرجع سابق**، ص 64.

وبالتالي فالمنظمة تتحصل على منافع كثيرة من استخدام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، وتكون هذه المنافع بين منافع عظيمة الأثر، ومنافع عادية الأثر:

- **منافع عظيمة الأثر**

- تبسيط الإجراءات وخفض تكلفتها من خلال خفض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول إليها مباشرة وتقليل تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها وتقديم خدمات أكثر جودة؛
- تحقيق الرضا الوظيفي؛
- تقليل مدة التنفيذ لإتمام المعاملات الإدارية؛
- الدقة والموضوعية في العمليات التي يتم تنفيذها؛
- تسهيل التواصل بين أقسام المؤسسة المختلفة ومع المؤسسات الأخرى داخل وخارج دولة المؤسسة؛
- التقليل من استخدام الورق يعالج مشكلة حفظ المعاملات وتوثيقها.[1]

- **منافع عادية الأثر**

- السماح بالمعالجة الفورية للمعلومات مما يؤدي إلى تقليل وقت الدورة؛
- زيادة رضا الموظفين من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول إلى المعلومات؛
- السماح لإدارة الموارد البشرية بأن تصبح شريكا استراتيجيا للمنظمة.[2]

كما تساعد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تطوير الإدارة من الجوانب التالية:

- تعد إدارة الالكترونية للموارد البشرية الطريقة الأكثر فعالية وكفاءة لإدارة العمل التشغيلي والفني والاستراتيجي من حيث التخطيط والتنفيذ ومراقبة أداء عمل الموارد البشرية في المؤسسات؛
- تعمل إدارة الالكترونية للموارد البشرية على تحسين جودة المنتجات من خلال الاستثمار في التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبيرة من الموارد البشرية؛
- قدرة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تحقيق اعلى مستويات السرعة والتنقل والمرونة وتتجسد في تقديم أي شيء في أي وقت في أي مكان وبأي طريقة؛

[1] أحمد، محمد موسى، **ادارة الافراد (الموارد البشرية h.R بين النظرية والتطبيق)**، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص 292.

[2] Emma, Parry;shaun, tayson; Doone, Selbie**; Ray, Leighton,HR and technology: Impact and Advantages**, London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2007.

- تتمتع إدارة الالكترونية للموارد البشرية بثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والمساواة والتنافسية بين الموارد البشرية في المنظمات؛
- تعمل إدارة الالكترونية للموارد البشرية على تقليل التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات الجودة والخدمات المقدمة للموارد البشرية.[1]

2. خصائص الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تعتبر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية أسلوبا جديدا في الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر التغيرات نمو سريع، ويستوعب تقنياته المتجددة يطبق آلياته الفعالة يستثمر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أدائه وظائفها من اهم خصائص الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ما يلي:

- اعتماد مفاهيم الإدارة الاستراتيجية من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة والتفاعل الإيجابي مع مناخ البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؛
- التعامل بشكل سريع وإيجابي مع التحولات في سوق العمل والتطورات في هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، وتعديل أساليب وخطط التوظيف والاختيار بما يتوافق مع هذه التحولات؛
- التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية وأنظمة وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرار وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية لمواكبة التطورات التقنية؛
- التعامل مع سوق العمل العالمي بحثا عن أفضل الموارد البشرية؛
- الاعتماد على تكنولوجية العصر الأساسية وتتمثل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، الإعلام الآلي... الخ[2]

---

[1] الرواحنة، عبد الله عودة، **أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية على كفاءة أداء العاملين**، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، تخصص الأعمال الالكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 16.

[2] علي حسين، **الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة**، دراسة حالة شركة جازي للاتصالات، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014، ص 100.

3. أهداف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تسعى المنظمات والإدارات من خلال تطبيق أساسيات الإدارة الالكترونية إلى تحقيق عدة أهداف للتخلص من أعباء الإدارة التقليدية الورقية حرصا على أهمية رأس المال الفكري والاجتماعي وكذا أهمية المعلومات والخدمات التي تقدمها، ولان الهدف هو الثمرة التي تجنيها المؤسسة في النهاية، وعليه فإن من بين هده الأهداف ما يلي:

- حفظ المعلومات الكترونيا والتقليل من مخاطر ضياعها وسرعة الوصول إليها عند الحاجة؛
- تقديم الخدمات بسرعة وكفاءة والتقليل من التكاليف المالية عن طريق اتمتة عمليات وأنشطة الموارد البشرية وتوسيع المجال لمشاركة المواطنين؛
- إدارة الملفات الكترونيا بدلا من حفضها تسهيل تبادل المعلومات بواسطة البريد الالكتروني بدلا من البريد الصادر والوارد لكسب الوقت والحفاظ على سريتها؛
- مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها واستعراض المحتويات بدلا من القراءة؛
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني؛
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من اجل بناء ودعم وبناء ثقافة مؤسساتية ايجابية لدى العاملين (الموارد البشرية)؛
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية بإلغاء العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة للحد من تأثير العلاقة الشخصية؛
- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها مهارتها وربط الأهداف بالأداء والتطبيق؛
- زيادة التنسيق بين الموارد البشرية داخل المنظمات والأفراد والحكومة؛
- التأكد من مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث –الدرجة العالية من النوعية والقيمة –؛
- إعادة هيكلة الإدارات التقليدية بما يتماشى مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومتطلبات العمل الإداري؛

- المراقبة المستمرة من طرف الإدارة المركزية للمؤسسات والهيئات الحكومية والقضاء على كل أشكال البيروقراطية والتعسف في تطبيق القوانين؛
- تحديد فرص التعاون المستمر والتنسيق بينهم وبين الهيئات الحكومية؛
- تقديم المشورة للوزارات الحكومية؛
- تركيز نقطة اتخاذ القرار لدى السلطة العليا. تجميع البيانات من مصادرها الأصلية؛
- التشجيع على البحث الإبداع والابتكار وتدعيم فرص التغيير؛
- تقديم نظام معلومات كاف وشامل ومستمر عن الأشخاص والوظائف وبتكلفة معقولة؛
- تسهيل مراقبة الطلب على الموارد البشرية واختلال العرض؛[1]
- تقديم الدعم للتخطيط للمستقبل وصياغة السياسات؛
- توفير امن البيانات والخصوصية الشخصية للموارد البشرية؛
- دعم نظم اتخاذ قرارات بالسرعة اللازمة فيما يتعلق بالموارد البشرية؛
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة؛
- دعم إداري أفضل عبر أقسام الشركة؛
- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- تحسين صورة الشركة.[2]

وعليه يمكن تلخيص اهداف الادارة الإلكترونية للموارد البشرية في النقاط التالية:

- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية؛
- تخفيض تكلفة الموارد البشرية والنفقات الإدارية؛
- تسهيل اداء وظائف ادارة الموارد البشرية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين؛
- دعم أفضل للإدارة عبر مصالح وفروع الإدارة؛
- توفير فرص أكبر للمشتركة والتدريب؛
- تجسين صورة المؤسسة.

[1]kaur.p, e-hrm:**aboone or bane**, anveshanam- a national journal of management, 2013.

[2]أمونة, يوسف أبو، **واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E–HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية** –قطاع غزة–، رسالة ماجيستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 77.

4. أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

4-1- التوظيف الإلكتروني

التوظيف الإلكتروني هو ادخال تكنولوجية الاعلام والاتصال على عملية التوظيف داخل المؤسسات لإزالة الحواجز البيروقراطية، وخلق علاقة مباشرة بين المؤسسة او المسؤول عن عملية التوظيف والشخص المتقدم للوظيفة من خلال استخدام شبكة الأنترنت بطريقة سهلة وسريعة.[1]

تعتبر الاستراتيجية الأكثر أهمية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إذ أن بناء وتنفيذ هذه الاستراتيجية وكفاءة من يتم توظيفه من موارد بشرية يترتب علية أداء باقي وظائف المنظمة ومن ثم جودة أداء المنظمة ككل. وتتعلق استراتيجية التوظيف بالحصول على العدد والخليط المناسب من الموارد البشرية وتتضمن الاستقطاب والاختيار والتعيين فهي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه فيما يرى Armstrong & Taylor بأن استراتيجية التوظيف هي المسؤولة عن تسليح المنظمة بالكوادر البشرية القادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والميزة التنافسية بذات الوقت ومن أجل أن ترتقي المنظمات بتأدية أعمالها كما هو مطلوب ومخطط له توافقا مع مواكبة التطورات كان لابد وان تدخل المنظمة الأنظمة الحديثة إلى بيئة عملها، فاتجهت اغلب المنظمات اليوم إلى التحول إلى نظام التوظيف الإلكتروني وذلك لما يقدمه هذا النظام من مميزات متعددة بعكس الطرق التقليدية التي تستهلك الكثير من الوقت والجهد لكافة الأطراف سواء موظفي دائرة الموارد البشرية أو المتقدمين للوظائف مما يكلف المنظمات هدر الوقت وأموال طائلة، ويمكن تلخيص مزايا التوظيف الإلكتروني في النقاط التالية:

- الإسراع في إجراءات عملية التوظيف.
- الغاء دور الوسطاء؛
- توسيع مجال البحث عن المترشحين لعدم وجود قيود تتعلق بحجم الإعلان.[1]

[1] حياة صغيور،" **اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة الجامعة الافتراضية السورية –** رسالة ماجيستير، جامعة دمشق 2009 ص 4

لذلك يتبع المرشحون المحتملون للوظائف طريقتين للبحث عن الوظائف من خلال المصادر الإلكترونية: تتمثل الطريقة الأولى بموقع الشركة الإلكتروني، حيث يجد المرشح عرض العمل في، فيما تشكل بوابات وظائف الشركات، والطريقة الثانية حيث يتم نشر إعلانات الوظائف الشاغرة لدى الشركة.

البعد الثاني: تقييم الأداء الإلكتروني للموارد البشرية: تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق هذه العملية تتمكن المنظمة من الحكم على نقاط القوة والضعف لدى مواردها البشرية، ومدى فعالية وكفاءة الموارد البشرية ومستوى تحقيقهم للأهداف التنظيمية.[2]

4-2 النظام الالكتروني تسجيل الوقت والحضور

هو حل رقمي مخصص لمراقبة الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل. يتضمن هذا الحل العديد من الميزات والتي تهدف جميعها الى الحصول على سجلات دقيقة لأوقات عمل الموظفين، ونتيجة لذلك يتم تقليل ساعات العمل المرهقة سواء في التأخير أو أوقات الراحة التي تتجاوز الوقت المخصص له المزايا التالية:[3]

- الوصول إلى المعلومات بطريقة سهلة؛
- توفير المعلومات بشكل أسرع؛
- القضاء من أخطاء النسخ؛
- إخطارات اوتوماتيكية.

كما يسمح بتحقيق عدة فوائد منها:

- **تسجيل دقيق لساعات العمل:** يعد من أهم الفوائد التي يقدمها نظام تسجيل الوقت والحضور. حيث يساعد هذا الأخير في تسجيل دخول وخروج الموظفين بدقة، ويسهل في عملية حساب الرواتب ويقلل من الأخطاء البشرية ي عملية الدفع؛

---

[1] وسام مهيبل، **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بوزارة المالية**، دراسة حالة بوزارة المالية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر، 2016 ص 116.

[2] وسام مهيبل، **المرجع السابق**، ص116.

[3] حياة صغيور،" **اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، **ص 05.**

- **تحسين الانضباط والانضباط في العمل:** باستخدام نظام الوقت والحضور، تكون هناك سهولة في تتبع غياب وتأخير الموظفين، وهذا يشجع الموظفين بالالتزام بالوقت في العمل وتحين الانضباط في مكان العمل؛
- **تحليل الأداء الفردي والجماعي:** يوفر نظام الوقت والحضور معلومات دقيقة وشاملة حول الأداء الفردي والجماعي للموظفين، يمكن استعمال هذه المعلومات في تحديد القوة والضعف في الفريق وعند الفرد، واتخاد القرارات الاستراتيجية لتحسين الأداء العام للشركة.

يساهم نظام تسجيل الوقت والحضور في فعالية إدارة الافراد حيث يساعد ادخال نظام الإدارة الالكترونية بشكل كبير في عملية تسجيل الوقت والحضور، حيث تتمثل في إمكانية مراقبة عملية ضبط الوقت والحضور في الوقت الحقيقي، مع وصول الموظفين ومغدرتهم العمل، ويتم تحديد بعض قواعد بيانات الحضور باستمرار، بالتالي يمكن لأي شخص يقوم بالدخول إلى أحد الأنظمة الالكترونية للحصول على معلومات فورية تتعلق بالعديد من الأمور مثل:

- الموظفون المتواجدون داخل الشركة في الوقت الحالي.
- يتبع عدد الساعات التي يقضيها العمال في تنفيذ مشاريع محددة.
- تتبع أنماط مختلفة من الغياب.

4. إدارة الأداء الالكتروني

إدارة الأداء الالكتروني عبارة عن مجموعة التقنيات الإلكترونية المتاحة على الإنترنت في عملية تنظيم الأداء وإدارته، حيث يتكون من: [1]

أ- بيان الأداء: هو بيان رسمي لاحتياجات منصب العمل من خلال تحديد الغايات أو الكفاءات المرجوة، بالاعتماد على تكنولوجيا المركزية لشبكات الإنترنيت في إعداد قوائم يتم تحديدها بشكل دائم.

ب- تخطيط التطوير الذاتي: يقوم صاحب العمل بوضع خطة تسمح له بتحقيق متطلبات مسؤولياته الحالية تؤهله لمزيد من التطوير المهني في المستقبل، ومن خلال نظام إدارة الأداء المتاح على الانترنيت

[1] حياة صغيور، **المرجع السابق**، ص 05.

للأفراد التعرف على فرص التدريب المتاحة وذلك من أجل حضور برامج التدريب أو التسجيل في برامج التعلم عن بعد.

ج- **الأداء:** يؤدي شاغل الوظيفة كامل مسؤوليات عمله، حيث يمكن للموظف عند عمله تقيم أدائه مقارنته ب المخطط له عن طريق نظام إدارة الأداء على الانترنيت.

د- **تقييم الأداء:** يقوم شاغل المنصب مقابلة مع أحد المسؤولين، مثل مديره التنفيذي، للاطلاع على مستوى الأداء في فترة السابقة وكذلك التخطيط للمستقبل، حيث تقوم النظم المتاحة على الإنترنت القيام بدور فعال لتدعيم تلك العملية.

لنظام إدارة الأداء الالكتروني عدة مزايا أهمها:

- تخفيض التكلفة واختصار الوقت؛
- تحسين وتطوير الأداء؛
- إنشاء نظام عادل للحوافز والمكافأة؛
- اتمام عمليات النقل والترقية في وقت قصير؛
- معرفة معوقات ومشاكل العمل وإيجاد الحلول بسرعة.

يلعب نظام إدارة الالكترونية للموارد البشرية دورا هاما في عملية إدارة الأداء التي غالبا ما ينظر اليها على أنها اجراء صارم ومعقد، مما يقلل من قيمتها الي حد كبير. لكن تلك الفكرة يمكن أن تتغير، إذا تم تطبيق الإجراءات الإدارية المتعلقة بتلك العملية بطريقة اوتوماتيكية، بالإضافة إلى تسهيل الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالأداء مثل فرص التعلم والترقية.

5. وظائف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

من خلال الشكل الذي يبين تطور انظمة المعلومات يمكن استخلاص ما يلي:[1]

[1] سوسن زهير المهتدي، **تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية**، دار اسامة للنشر، عمان، 2011، ص98.

للإدارة الالكترونية مجموعة من الوظائف لم تكن موجودة في الإدارة التقليدية، حيث تتعدى الإدارة الالكترونية طرق العزلة والانكماش والانغلاق لتصبح أكثر انفتاحا وأكثر مرونة في تعاملاتها، وطرق تسييرها وزيادة الاعتماد على الشبكة العنكبوتية.

إن الحديث عن الإدارة الالكترونية يعني الحديث عن الانجازات وما وصلت إليه الدول والحكومات والمؤسسات التي اعتمدت على التقنيات الحديثة في ظل الانتشار الواسع لها وزيادة طلب الأفراد والمنظمات وكثرة استعمالها بزيادة وظائف الإدارة الالكترونية ولعل من أهم وظائف الإدارة الالكترونية ما يلي:

أ. التخطيط الالكتروني

قد لا يختلف التخطيط الالكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي لان كلاهما يهدف إلى وضع الأهداف وتحديد الوسائل اللازمة لها الا انه يمكن توضيح بعض الاختلافات في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الفرق بين التخطيط الالكتروني والتقليدي:

المعيار	التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
من حيث الاهداف	**- مرنة وعامة وأنية واحتمالية قابلة للتجديد التطوير المستمر**	**- أهداف محددة ومستقبلية**
من حيث المعلومات	**- تخطيط مستمر يودي إلى تدفق المعلومات باستمرار**	**- التخطيط زمني متقطع** **- استخدام التقرير المختلفة (فصلية، أسبوعية يومية)**
من حيث تقسيم العمل	**- مشاركة العاملين في عملية التخطيط مع المديرين**	**- المدير يخطط والعامل ينفد**
من حيث التركيز	**- التركيز على الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن المتوقعة**	**- نظام التشغيل والقدرات الجوهرية داخل المنظمة.**
المدة	**- قصير وانية قابلة للتغيير، مرنة قابة للتجزئة والتطبيق خطة طويلة الامد**	**- خطة واحدة توجه اعمال المنظمة**

المصدر: سوسن زهير المهتدي **تكنولوجيا الحكومة الالكترونية**: عمان، دار أسامة للنشر، 2011 ص 98

من خلال الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

– تنقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة المستويات التنفيذية ما يسهم في تنمية قدراتهم من جهة وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية من جهة أخرى؛

– يهتم التخطيط بالبيئة الخارجية (السوق) وحاجة الزبائن المحتملين وبالتالي على المنظمة ان تكون سريعة التكيف مع الخارجية؛

– الميزة التنافسية أولوية تتحقق بإرضاء الزبائن والاستجابة لطلباتهم من خلال فتح قنوات الحوار والاستقصاء وتدعيم البحث والاستكشاف السرعة في التنفيذ والإتقان وعلية كلما بني التخطيط على أساس التفاعل ومشاركة العاملين مع الأسواق؛

– التخطيط الالكتروني عملية ديناميكية مستمرة متجددة ومتطورة ومرنة تعكس الأهداف الواسعة ومدى تطبيقها؛

– التخطيط الالكتروني ليس إجراء فقط بقدر ما هو عملية مرتبطة بالمعلومات المتدفقة باستمرار؛

– تعتمد الإدارة الالكترونية على مبدأ المشاركة للقوى العاملة في اتخاذ القرارات على عكس الإدارة التقليدية التي تعتمد على العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

ب. التنظيم الالكتروني

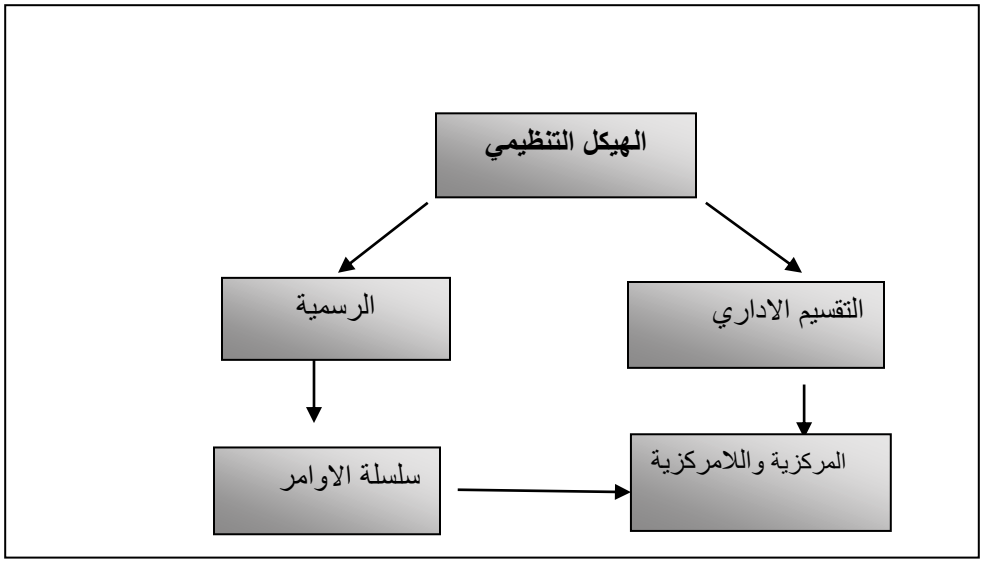
عرف DISSLER التنظيم على انه الأكثر ارتباطا بالمكان فهو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق المنظمة هو إشارة إلى التطبيقات التقليدية التي تركز على ترتيب المنظومة داخل بيئة داخلية أكثر مما هي خارجية وعلى بيئات مادية أكثر مما هي افتراضية وعلى بيئة مستقرة أكثر مما هي ديناميكية متغيرة وبالتالي نحتاج إلى تطبيقات تلائم معطيات بيئات الأعمال التي تعمل وفقا لمنظومة مزدوجة داخلية وخارجية متغيرة وافتراضية.

وعليه فالتنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية وهدا ما يظهر من خلال مكونات الأساسية للتنظيم التي تتمثل في:

– التقسيم الإداري سلسلة الأوامر الرسمية المركزية واللامركزية؛[1]

[1] سوسن زهير المهتدي، **مرجع سابق**، ص 101

الشكل رقم (04): القيود الخمسة في التنظيم التقليدي:



المصدر: محمد سمير، **الادارة الإلكترونية**، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 258.

إن استخدام الشبكات الالكترونية والأنترنت أدى إلى إحداث تغييرات مهمة في قوة العمل مما انعكس بشكل كبير على التنظيم في الإدارات العمومية.

الجدول التالي يوضح كيفية الانتقال من التنظيم التقليدي إلى الإلكتروني:

جدول رقم (02): الانتقال من التنظيم التقليدي إلى الالكتروني:

المكونات	من	الى
الهيكل التنظيمي	– التنظيم العمودي – هيكل قائم على الوحدات الثانية، تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة التنظيم من اعلي – أسفل (لا شركة ذات هيكل تنظيمي محدد	– التنظيم المصفوف او المشروع – تنظيم الوحدات المسعرة تنظيم من اليمين الى اليسار (شركة بدون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الإداري	– التقسيم الإداري على أساس الأقسام والوحدات. – التقسيم الإداري التقليدي	– التنظيم قائم على الفرق. – تنظيم خلوي قائم على تحالفات داخلية وخارجية.
سلسلة الأوامر	– سلسلة الأوامر إدارية أو السلطة الخطية. – سلسلة الأوامر الخطية	– الوحدات الاستشارية أي السلطة استشارية المستقلة والفرق المدارة بدأتها.
الرسمية	– اللوائح والسياسات التفضيلية – القواعد والإجراءات جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا	– السياسات المرنة ؛ – الفريق مدار دانيا أو إدارة الذات ؛ – جداول العمل مرنة و متغيرة
المركزية واللامركزية	– المركزية = السلطة في القمة – اللامركزية = السلطة موزعة	– تعدد مركز السلطة – الوحدات المستقلة و الفرق .

المصدر: محمد سمير أحمد، **مرجع سابق**، ص 258، 259.

الجدول أعلاه يوضح:

– كيفية الانتقال من التنظيم التقليدي إلى الالكتروني: من خلال إبراز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة؛

– انتقال التنظيم العمودي من الأعلى الأسفل (التنظيم الهرمي) إلى تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوف يقوم على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي كما يبين التغير في مكونات التنظيم؛

– التقسيم الإداري قائم على أساس الفرق بدلا من التقسيم القائم على أساس الوحدات والأقسام والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية ومن السلطة دو الرأس الواحد إلى

سلطة متعددة الرؤوس ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا ومن مركزية السلطة الى تعدد مراكز السلطة.[1]

ج. الرقابة الالكترونية

تهدف الإدارة الالكترونية إلى انجازات غير مسبوقة لرقابة الالكترونية حتى أصبحت العين التي لا تنام في دوائرها الإدارية، وهو دليل للإدارات المستعملة لهده التقنيات على مواطن الضعف والقوة، معرفة احتياجاتها تقييم الأفراد بحياد موضوعية من خلال أدوات قياس نمطية.

تأتي الرقابة بعد عمليتي التخطيط والتنفيذ وهي عبارة عن المقارنة بين التخطيط والتنفيذ (الأداء الفعلي) ومن تم تحديد الانحراف وأسبابه واتخاذ إجراءات تصحيحية.

فالشبكات المختلفة في الإدارة الالكترونية تساعد على جمع البيانات وتخزينها ومعالجتها والحصول على معلومات ومعارف جديدة تساعدها في عملية التخطيط والتنفيذ والتنبؤ بالانحرافات والأخطاء التي يمكن أن تحدث، وعلى عكس الرقابة التقليدية التي تعتمد على الماضي فان الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكاتها الداخلية ما يساعد على تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحرافات وتصحيح الأخطاء، وهي عملية مستمرة وتعطي للمديرين والعاملين والموردين المعلومات الدقيقة في الوقت نفسه وبالتالي فالرقابة الالكترونية اقرب الرقابة القائمة على الثقة.

من عيوب الرقابة الالكترونية:

- تفتقر إلى التفاعل الإنساني؛
- إحساس العاملين أن الإدارة تراقبهم عن بعد سهولة الاختراق.

د. التوجيه (القيادة) الالكتروني

تعرف القيادة بأنها فن التأثير على الناس لكي يمارسوا عمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة[2].

---

[1] نجم عبود نجم، **الإدارة الالكترونية – الاستراتيجية والوظائف والمشكلات**، السعودية، دار المريخ للنشر، ص ص 247، 248.

[2] حسين محمد الحسن، **المرجع السابق**، ص 92.

أما القيادة الالكترونية فهي تعتمد على القائد الالكتروني دو الخصائص الملائمة مع بيئة الأعمال الالكترونية المتسمة بالسرعة والتغيير والمهارات والمعارف التقنية، مثل تقنية المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال الالكترونية والبرمجيات الخاصة بها واستغلالها في خدمة الإدارة.

6. متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

لتفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، لا بد من توافرها على المرتكزات التكنولوجية الحديثة والاستراتيجيات التي تساعدها على تحقيق أهدافها، ومواكبة الأوضاع الخارجية، وبناء بنى تحتية صحيحة، وبما أن الإدارة الإلكترونية منظومة تفاعلية وتكاملية ومتسقة مع بعضها البعض، فهي تتكون من:

أولا: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:[1] تتضمن من ستة (06) مكونات أساسية للإدارة الإلكترونية:

1- المكونات المادية للحاسوب (Hardware)

يُعد الحاسوب الوسيلة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، نظرًا لقدراته العالية على إدخال ومعالجة البيانات، بالإضافة إلى قدرته على تخزينها واسترجاعها. ويتكون من:

- وحدة المعالجة المركزية (CPU): تتكون من الوحدة الأم (La Carte Mère) والمعالج (Processeur) الذي يُعتبر عقل الكمبيوتر، حيث يقوم بتنفيذ العمليات الحسابية والمنطقية، بالإضافة إلى وحدة الذاكرة الرئيسية (Mémoire Centrale)؛
- اللواحق (Périphériques): تتضمن وحدات الإدخال، المسؤولة عن إدخال التعليمات المطلوبة لتنفيذها، ووحدات الإخراج، التي تقوم بنقل نتائج المعالجة إلى المستخدم؛
- الذاكرات الثانوية (Les Mémoires Auxiliaires): من أهمها:
- القرص الصلب (Le Disque Dur)؛
- القرص المضغوط (CD-ROM)؛
- القرص المتغير بالبصمة (Digital Versatile Disc - DVD)؛

[1] إيمان فاضل السمرائي، الزعبي، **نظم المعلومات الإدارية**، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2004، ص 120.

2- البرمجيات (Software)

تُعرَّف على أنها "مجموعة من الأوامر والتعليمات المعدّة من قبل الإنسان، والتي توجه المكونات المادية لغرض أداء مهمة ما أو للعمل بطريقة معينة وفق تعليمات دقيقة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين." وتنقسم البرمجيات عمومًا إلى:

- برمجيات التشغيل؛
- برمجيات التطبيقات بما في دلك برامج الحماية والأمن.

3- البياناتDATA

تشير البيانات (DATA) إلى الأشياء، والأنشطة، والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها، ولكنها تبقى غير مرتبة بحيث لا تصلح لتوصيل معنى معين. ويمكن أن تأخذ البيانات عدة أشكال، منها: البيانات العددية والبيانات النصية

4- الاتصالات (Communication)

تُعرف الاتصالات بأنها التركيبة التي تشمل التسهيلات والإجراءات التي تساند عملية الاتصال من خلال استخدام الأجهزة ووسائل الاتصال التي تربط بين هذه الأجهزة لنقل المعلومات. وتشمل: خطوط الهاتف، المايكروويف، الكابلات، الأقمار الصناعية

5- الأفراد

People هم الذين يقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات، من إداريين ومتخصصين ومستخدمين نهائيين. ويكاد يتفق أغلب المتخصصين على أن أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل نظام المعلومات تفوق أهمية المستلزمات المادية. فكلما كانت كفاءة الأفراد كبيرة، زاد الاعتماد على الإدارة الإلكترونية.

6- الشبكات Networks

هي عبارة عن مجموعة من التجهيزات والمعدات أو الأشياء الملموسة بصورة عامة، المرتبطة فيما بينها عن طريق قنوات اتصال، تسمح بمرور عناصر معينة بينها حسب قواعد محددة. وتعبر عن ارتباط

مجموعة من أجهزة الحاسوب فيما بينها بوسائل اتصال سلكية أو لاسلكية. وكلما زادت سرعة تدفق الشبكات وسرعة الوصول إليها كلما زاد اعتماد الإدارة عليها في معاملاتها لانخفاض تكلفتها وسرعة تحقيق الأهداف.

ثانيا: تكنولوجيا الإدارة الالكترونية وشبكات المعلومات والاتصال[1]

1- الإنترنت:(Internet) هي كلمة مركبة من اختزال العبارة الإنجليزيةInterconnexion Networks ، وهي شبكة عملاقة تضم العشرات من الشبكات والحواسيب المرتبطة وفقًا لبروتوكول(TCP/IP) ، وتزوّد المستخدمين بالعديد من الخدمات، من أهمها:

2- خدمة البريد الإلكتروني:(Email @): تُعد من أقدم التطبيقات في شبكة الإنترنت، وتسمح للمستخدمين بأن يكونوا على اتصال وثيق مع المنظمات في مجالات التجارة والأعمال، إضافةً إلى الاتصال المباشر والدائم بالعملاء في جميع أنحاء العالم، بغض النظر عن موقعهم. وهي خدمة تساهم في اختصار الزمان والمكان؛

3- خدمة بروتوكول نقل الملفات:(File Transfer Protocol - FTP) :تتيح الاتصال المؤقت بين حاسوبين، وتمكّن من جلب الملفات وتحويلها من جانب إلى آخر. هذه الملفات قد تكون تقارير، أبحاث، أو برامج، مما يجعل هذه الخدمة وسيلة فعالة للتبادل السريع. وعادةً ما يُستعان بها في تحديث مواقع الإنترنت؛

4- خدمة الشبكة العالمية للمعلومات:(World Wide Web - WWW) :يعود لها الفضل في انتشار الإنترنت، خاصةً من الناحية التجارية، إذ تُعتبر وسيلة قوية للترويج والإعلان على المستويين المحلي والعالمي. تتميز W 3بقدرتها الهائلة على التصفح والإبحار، كما تتمتع بواجهة بيانية متعددة الوسائط، مما يجعلها أكثر شعبية.

5- الإنترانت:(Intranet) : هي شبكة معلوماتية محلية خاصة بالمؤسسة، تعمل ببروتوكولات (TCP/IP) نفسها التي تُستخدم في الإنترنت، لتمكين الأفراد داخل المؤسسة من التواصل فيما بينهم والوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع وأكثر كفاءة وأقل تكلفة؛

الإنترانت = شبكة محلية (LAN) + بروتوكولات.(TCP/IP)

[1] إيمان فاضل السمرائي، الزعبي، **نظم المعلومات الإدارية**، مرجع سابق، ص 121.

6- الإكسترانت:(Extranet) : هي شبكة معلوماتية ذات طابع تجاري في معظم الأحيان، تتيح للمؤسسات الاتصال فيما بينها. تُعتبر تطورًا لشبكة الإنترانت، حيث تجمع بين خصائص الإنترنت والإنترانت، مما يجعلها مفتوحة على المحيط الخارجي والمُؤسسات المتعاونة. يتم تحديد الجهات المسموح لها بالوصول إلى بيانات المؤسسة وفقًا لسياساتها الداخلية؛

ثالثا: التشريعات والأنظمة

التشريعات هي مجموعة القوانين المكتوبة لسلطة تشريعية يحكم الكيانات القانونية لمدينة أو ولاية أو بلد عن طريق الموافقة، عادة تأمر القوانين أو تحظر شيئا ما أو تعلن سياسة، اما القوانين فهي القواعد التي تضعها الهيئات التشريعية، أو المنظمات للحفاظ على نظامها، هي الأساس الذي تقوم عليه الإدارة وهو الصبغة القانونية التي تنظم الإدارة وتوضح آليات عملها وأهدافها وممارساتها ويمنعها من ارتكاب الأخطاء والتجاوزات.

أن اهم متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تتمثل في:

- الالتزام بإدارة التغير مند بداية تنفيذ النظام؛
- وجود ثقافة تكنولوجيا المعلومات لدى العاملين في المنظمة؛
- اشراك جميع أصحاب المصلحة في النظام مند البداية للحصول على الدعم والمساندة اللازمة.
- شرح قيمة الحلول التكنولوجية التي يقدمها النظام لجميع المستخدمين؛
- التكوين المناسب للمستخدمين؛
- توضيح أهمية استخدام النظام لطل موظف؛
- سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين وعلاقته بوظائف الموارد البشرية مع تمتع النظام بالجودة عالية وآمنة، مما يعزز عامل الثقة بين المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام؛[1]

[1] علي، حسين، **الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة**، دراسة حالة شركة جازي للاتصالات مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة موارد بشرية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014، ص 102.

7. نتائج تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

- إدارة الالكترونية للموارد البشرية لا تعني التخلي عن دور إدارة الموارد البشرية، وليست تعني ترك الامر كما هو، وبالتالي فأن تقليص المناصب الإدارية امر واقع يعني تقليص المهام الإدارية وزيادة التركيز على الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي سيكون طاقم العمل من المفكرين والمبدعين؛

- التوجه العام لإدارة الموارد البشرية هو أن تكون شريكا استراتيجيا في التخطيط للمنظمة، وذلك لقدرتها على تزويد المنظمة بالمعلومات الدقيقة والسريعة باستخدام التكنولوجيا، كما أنها أصبحت موجهة أكثر لخدمة العملاء من دي قبل نتيجة للتكنولوجيا.

وبشكل عام يمكن حصر النتائج المتعلقة بتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على النقاط التالية:

- المؤسسات التي تعتمد على التوجه التشغيلي باستخدام إدارة الالكترونية للموارد البشرية سيكون للموظفين ومديري التشغيل دور رئيسي في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات، مما يؤدي إلى انخفاض الطلب على موظفي إدارة الموارد البشرية؛

- المؤسسات التي تتبنى التوجه العقلاني باستخدام تكنولوجيا المعلومات، سيكون لديها طاقم عمل أصغر بما يكفي لإدارة الموارد البشرية، إذا استخدام الموظفون ومديرو التشغيل الادوات التي يوفرها من قبل الموارد البشرية على شبكة الأنترنيت؛

- المؤسسات التي تتبنى النهج التحويلي باستخدام تكنولوجيا المعلومات سيكون من الضروري أن يكون هناك خبراء في إدارة الموارد البشرية.[1]

[1] قريشي، محمد وآخرون، **الإدارة الالكترونية للموارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة**، مجلة العلوم الإنسانية، جوان 2017، ص 157.

8. تحديات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

من اهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند التحول إلى أنظمة إدارة الالكترونية للموارد البشرية ما يلي:[1]

– إزالة الحدود بين اقسام الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات: كأن موظفو قسم تكنولوجيا المعلومات في الشركات معزولين إلى حد ما عن الأقسام الآخرين في الشركة؛

– بدأ التكامل بين أقسام تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الإنتاجية الأخرى في الشركات في السنوات الأخيرة بتحسن، حيث تم إدخال تكنولوجيا الكمبيوتر بشكل كبير في جميع أنشطة العمل اليومية، والعاملين في أقسام الموارد البشرية أصبحوا يدركون أهمية تحسين أنظمة الموارد البشرية في توفير معلومات فعالة ومفيدة؛

– تحسين وضع إدارة الموارد البشرية (الإدارة الإقليمية): على عكس أنظمة إدارة الموارد البشرية السابقة التي كانت مستقلة وكأن استخدامها محدودا بالنسبة لموظفيها، فأن أنظمة إدارة الالكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع ويمكن أن تخلق التكامل بينها وبين مختلف مصالحها او بينها وبين الإدارة المركزية (الولاية ووزارة الداخلية والجماعات المحلية) او بينها وبين إدارات القطاعات الأخرى؛ [2]

– تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى المتعاملين العموميين: يتعامل العديد من المتعاملين العمومين (رجال الاعمال، موردون مقاولون: مؤسسات عمومية او خاصة) مع مهام الموارد البشرية على أنها مهام تشغيلية وتقليدية، أي أنمهم لا يأخذون زمام المبادرة فعليا، بل أنهم يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين؛

– بما أن التنفيذ والتشغيل الصحيح لأنظمة إدارة الالكترونية للموارد البشرية يتطلب تحويل التركيز إلى العملاء، فأنه يجب تحديد العملاء المستهدفين واحتياجاتهم والخدمات التي يمكن تقديمها لهم، ويجب أن تتوفر لدى أقسام الموارد البشرية دور أكثر فعالية، ويساهم بشكل أكبر في الأنشطة اليومية التي تزيد تحقيق

---

[1] بلحمري، سمية، **الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية ولاية الشلف**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2014، ص 95.

[2] القطاعات الأخرى = قطاع الموارد المائية، قطاع الأشغال العمومية، قطاع التربية ...

أهداف الإدارة الإقليمية على اعتبار انها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، وتحسين صورتها لدى المؤسسات العمومية الأخرى؛ [1]

– ضرورة فهم العاملين في الموارد البشرية لطبيعة عمل الشركة: أن التكامل بين الموارد البشرية والعمل يتطلب وجود نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية أن يكون للموظف فهم جيد لطبيعة العمل؛

– سيحتاج المتخصص الناجح في أنظمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية إلى معرفة كيفية عمل القطاعات من جوانب مختلفة مع بعضها البعض ودور الموارد البشرية في تحقيق ذلك، وسيكون هناك حاجة إلى انتقال المهام المختلفة من وإلى الموارد البشرية باستمرار ؛

– يفقد العاملون في الموارد البشرية الاتصال بالأفراد: في أي عملية أتممه، من الممكن تقليل أهمية العامل البشري والتواصل بين الأفراد؛

– أن إدخال أنظمة الكمبيوتر في العمل الذي يتم بين الموظفين وإدارات الموارد البشرية قد يتسبب في خسارة العاملين تتصل هذه الأقسام بالأفراد الدين يهتمون بأعمالهم أولا، وقد يشعر الموظفون أن الشركة استخفت بهم وقللت اهتمامها بالعنصر البشري، وهذه بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تخطيط النظام وتنفيذه؛

– دراسة احتياجات الشركة الفعلية ومعرفة مدى قدرة بنيتها التحتية على تلبيتها واتخاذ القرار من اجل تطبيق النظام المناسب الذي يحقق أقصى فائدة لعمل الشركة؛

– المحافظة على مستوى جودة الخدمة: هناك احتمالية لانخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة تحويل النظام التقليدي إلى الالكتروني؛

- تامين المعلومات: يعتبر دلك ضرورة قانونية خاصة في ظل انتقال المسؤولية إلى افراد العاملين؛

– مكافحة البيروقراطية الإدارية: في النمط التقليدي للإدارة كان ينظر إلى المواطن علاقته مع الإدارة إلى أنها علاقة قوى في غير صالحه والخدمة المؤداة امتياز عوض أن تكون حقا، ومن اجل إرساء قواعد الشفافية والمساواة في المعاملات الإدارية جاءت الإدارة الالكترونية للموارد البشرية لتقليل الاحتكاك بين الموظف مقدم الخدمة والمواطن واختزال مراحل تقديم الخدمات ومن هنا محاربة مظاهر الفساد الإداري والرشوة والمحسوبية.

---

[1] بلحمري سمية، **الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية ولاية الشلف**، مرجع سابق، ص 96.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الفعالية التنظيمية

تعد ادارة الموارد البشرية أحد أهم ركائز أي منظمة ناجحة، فهي تهتم بجميع جوانب الموظفين، بدءا من التوظيف والتعين، مرورا بالتدريب والتطوير، وصولا إلى التقييم والمكافأة. وترتبط فعالية إدارة الموارد البشرية ارتباطا وثيقا بأداء المنظمة ككل، حيث تلعب دورا أساسيا في تحسين الإنتاجية، والحد من دوران الموظفين، وتعزيز الرضا الوظيفي. ومنه سوف نتطرق في هذا المطلب الى فعالية الإدارة العمومية.

1. مفهوم الفعالية التنظيمية

1.1.تعريف الفعالية

اختلف العلماء في تحديد مفهوم موحد للفعالية في المنظمات، حيث يرى البعض أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات.

كما يعرفها أبو قحف بقوله هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة.[1]

وقد عرفها برنارد على أنها: "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها"، كما أشار الفار alvar إلى أن الفعالية تعني: "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها وهذا المفهوم يركز على البيئة، فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة".

كما تعرف الفعالية بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانات المستخدمة في ذلك.[2]

[1]صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة**، قسنطينة، 2006، ص 84.

[2]محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص، 104.

2.1. تعريف الفعالية التنظيمية:

الفعالية هي إمكانية العامل وقدرته على تحقيق الغايات والأهداف في الوقت المحدد، دون الحاجة إلى وقت إضافي في العمل أو المزيد من الجهد لتحقيق الغايات.[1]

الفعالية كما يقول الأب الروحي للإدارة في العصر الحديث "بيتر دراهر" هي فعل الأشياء على نحو صحيح أي أن هي الوصول إلى نتيجة مقربة للمرجوة أو ملتوية.[2]

ونظرا للخلط بين مصطلحين الفعالية والفاعلية قمنا بالتميز بينهما من خلال أهم النقاط كالتالي:

شبه روبرت ودايفيدRobert & David" وصف الباحثين للفعالية بذلك الوصف الشهير الذي قدمه أربعة مكفوفين لفيل معتمدين على حاسة اللمس، حيث اختلف الوصف باختلاف موضع اليد، فالذي أمسك الذيل اعتقد أنه حبل، والذي أمسك الخرطوم اعتبره ثعبان، والذي أمسك أحد أرجل الفيل وصفه بجدع الشجرة، أما الرابع الذي لمس ظهر الفيل وصفه بالجدار .. فوصف الباحثين للفعالية يختلف من باحث لآخر وفق تصوره وزاوية نظره. ولهذا قال أرمسترونغ .Armstrong" : " الفعالية التنظيمية مفهوم معقد، ولأن تعريفها يتم بطرق مختلفة، فإن قياسها وتقييمها يجب أن يكون بما يتناسب مع كل تعريف". بحسب شستربارنارد Chester Barnard " قرار انضمام الأفراد إلى المنظمة يكون بناء على أهدافهم ورغباتهم أو بالمقارنة بين البدائل المتاحة، هذه العوامل تمثل الدوافع التي تنطلق منها المنظمة في إجراء تعديلات على سلوكاتهم نحو تحقيق أهدافها باستثارة رغباتهم ودوافعهم عبر التأثير والرقابة. هذا الاختلاف والتداخل بين الدوافع الشخصية والأهداف التنظيمية قاد بارنارد Barmard" إلى التمييز بين الكفاءة والفعالية، فتحقيق المنظمة لأهدافها يمثل الفعالية، أما الكفاءة فتشير إلى مدى تلبية الفرد لحاجاته وتوقعاته من قبل المنظمة. وبناء عليه عرف الفعالية على أنها: "تحقيق الأهداف الرسمية المحددة للمنظمة".

---

[1] ريفيو، هارفارد بزنس، **الفعالية والفاعلية**، مجرة، 2021، ص 1. https://hbrarabic.com تم زيارته يوم 2025/02/30، على الساعة 13:00

[2] النغيمش، محمد، **الخلط بين الفاعلية والفعالية**، الشرق الأوسط، aawsat.com تم زيارته يوم 2025/02/30، على الساعة 13:00

ولهذا تقوم المنظمات بالتأكد دوريا من مستوى تحقيق الأهداف المحددة وتقييم مدى نجاحها. بينما أشار كاميرون" Cameron " إلى أن الفعالية تعني كفاءة المنظمة في الوصول إلى الموارد الأساسية. أي أن فعالية المنظمة تتوقف على قدرتها على تحقيق أهدافها وذلك عبر الوصول أولا إلى الموارد الأساسية، فالأهداف هي السبب الذي أنشأت لأجله المنظمة وعدم تحقيقها لها يعني فشلها. وإذا كان كامبل" Campbell " قد عرف الفعالية على أنها تقييم لنتائج الأداء، فإنها تعني بالنسبة لبيتر درويكر" Peter Drucker " فعل الشيء الصحيح. وتتحقق حسب مينتزبرغ " Mintzberg.H " عند التفاعل بين سبعة عوامل أساسية: التوجيه الكفاءة المهارة، الابتكار، التركيز ، ثقافة التعاون، أساليب المنافسة .

فيما يرى هنري كلود Henri Claude " أن الفعالية مقترنة بمجموعة من معارف وتقنيات العلوم السلوكية، بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع أهداف المنظمة. وبالنسبة لـ ألفار " Alvar" الفعالية تعني "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها". وإذا كانت الفعالية ترتبط بالأهداف، فإن الكفاءة ترتبط بالوسائل عبر الاستخدام الاقتصادي للموارد.[1]

يعرف الفار alvar" الفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.[2]

أما كلود لوش ClaudLuch فيرى أن الفعالية هي درجة تحقيق الأهداف الاقتصادية كالمردودية، الإنتاجية، رقم الأعمال، وحجم وجودة الخدمات المقدمة. ويعرف محمد قاسم القريوتي الفعالية التنظيمية بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الطويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير،

[1] نبيل سوفي، **أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية** – دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/ 2018، ص 99، 100.

[2] خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،2007، ص 327.

ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، وتنسجم مع مرحلة النمو أو التطوير التي يمر بها التنظيم. وعرف موت Mott الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تعبئة مراكزها من الطاقة لإنتاج العمل والتكيف معه".[1]

ويرى مليز "Miles" على أنها: مدى قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع الطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.

ويعرفها كل من كاتز وخان Katz & khan" بأنها "القدرة على مضاعفة النتائج النهائية للمنظمة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية".

ويعرف بننجز وجودمانPennings, Goodman" على أنها قدرة المنظمة على إرضاء كافة المنتفعين والمستفيدين وإزالة العوائق من أمامهم.[2]

جدول رقم (03): يوضح الفرق بين الفعالية والفاعلية

الفرق	الفعالية	الفاعلية
إنتاجية العاملين في المنظمة	عندما يكون الموظف أداء فعال وأسلوب ذكي سيكون أكثر من غيره من الموظفين.	عندما يكون الموظف في مستوى عال، يكون أسلوب عمله هو الفعالية.
طريقة أداء المهام	تقاس بالوقت الذي يستغرقه في أداء المهام مثل: وقت أداء المديرين والموظفين.	تقاس بمستوى أداء الموظفين والمديرين في أداء العمل والمهام التي يحتاجونها.
استراتيجيات الإدارة المؤسسية	ستؤثر الفعالية على المديرين الاستراتيجيين لاتخاذ القرارات الازمة لتقليل الاعتماد على الموارد لزيادة الأرباح المالية.	ستؤثر الفاعلية على انتاج القسم لتحقيق أهدافه المتوقعة مثل: زيادة الحصة السوقية، إيجاد درجة رضا العاملين ....

المصدر:(hussein, 2024, p. 01)

[1]صلاح الدين عون الله، **مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية**، دورية الادارة العامة العدد 45، 1998. ص 10.

[2]عبد الرزاق محمد زيان وفهد بن محمد العبد المنعم، **دراسة تقويمية للفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية**، دورية الإدارة العامة المجلد الثامن والأربعون، العدد الثالث، 2008، ص 361.

2. مؤشرات الفعالية التنظيمية

يرتبط مفهوم الفعالية التنظيمية بمجموعة من العناصر والمؤشرات المتفاعلة فيما بينها، والتي تشمل جميع المكونات الصلبة والبيئية والأفراد كقطيعة تمثل التداخل بين تلك المكونات المتمثلة في الهيكل التنظيمي والعناصر الثقافية، وفيما يأتي عرض لهذه العناصر والمؤشرات التي يمكن أن نأخذها بعين الاعتبار في تحديد الفعالية التنظيمية.

- **الرضا عن العمل:** الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز التابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنفوذ أو المميزات أو حتى الإجازات فهو يرجع لقبول الإنسان الوظيفة كما هي فالإنسان العامل قد يشعر بالارتياح نتيجة أدائه في العمل أو جودة عمله أو تعلم مهارات جديدة أو العمل كجزء من فريق العمل وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء، كما أن الرضا الوظيفي يتوقف على عوامل متعددة تضمن طبيعة العمل التعويضات وفرص الترقية والإشراف؛
- **الإنتاجية:** غالبا ما يختلط مفهوم الإنتاجية بمفاهيم أخرى مثل الكفاءة والفاعلية، وهي مفاهيم يمكن تفهمها بسهولة في المنشآت ذات النشاط الاقتصادي والتجاري أكثر من المنشآت غير الربحية والتي يصعب فهمها دون الأخذ في الحسبان الآثار الاجتماعية والاقتصادية الناتجة عن نشاط المؤسسات بمعنى تناولها بشكل كلي وليس بشكل جزئي مع الأخذ في الاعتبار أن مفهوم الإنتاجية مركب ومتداخل تتفاعل المحددات فيما بينها وهي ذات طبيعة تفاعلية؛
- **تطوير اليد العاملة:** يقصد به عملية التكوين أو التدريب نظراً لما لهذه العملية من أثر على الأداء في ظل المتغيرات التنظيمية والتطورات التكنولوجية، فالمؤسسة التي تهتم بتكوين العمال ورسكلتهم قصد تكييف مؤهلاتهم، لأن هذا الاهتمام يتولد عنه شعور الفرد بالاستقرار الوظيفي خاصة في حالة الأداء المتميز لهذا مقارنة بأفراد يعملون في مؤسسات لا وجود لتطوير الأيدي العاملة بها بأي طريقة؛
- **الاحتفاظ بالعمال:** إن الاحتفاظ بالعمالة أمر ضروري في حالات ومستغنى عنه في حالات، أما الحالة الأولى فهي حالة المؤسسات الكبرى ذات الحصة السوقية الأكبر والطلب على منتوجها الأجود فلا يليق بأن يكون معدل دوران العمالة مرتفع مهما كانت الأسباب لأن الفرد صاحب الخبرة والعارف بمجريات سير التنظيم يختلف عن الوافد والمستقطب الجديد والذي يخضع إلى فترة تجريبية حتى

يتعود على الروتين ومنه على المؤسسة الحرص الدائم في المحافظة على عمالها، وأما الحالات الأخرى فهي عديدة نذكر منها حالة المؤسسة قيد التصفية أو الانحدار مما يجعل عمالها أكثر عرضة للتسريح وبهذا ينتج حراكا مهني، وللمؤسسة الحق في تخفيف عبء وتكاليف قد تصرفها من أجل استيفاء المورد البشري دون القيام بعمليات إنتاجية تدر عليها بأرباح تساهم في خفض هذه التكاليف؛

- **النمو أو التوسع:** إذا ما زاد حجم نشاط مؤسسة عادة يمكن أن تصنف استراتيجيتها بأنها استراتيجية نمو، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على زيادة استثمار أرباحها وبالتالي فهناك تغيير على مستويات الإشراف نظم العمل، والهيكل التنظيمي، فمثلاً عند زيادة بعض الأقسام فهذه الزيادة تؤثر على مدى فعالية المؤسسة في جميع الحالات مما جعلها تنتهج هذه الاستراتيجية التوسعية؛[1]

3. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

تتأثر فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بمجموعة من العوامل والتي يمكن حصرها فيما يأتي:

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة؛
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج، كثافة رأس المال أو كثافة العمالة؛
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي؛
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي؛
- وحدة السلطة الآمرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية؛[2]
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي، واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني؛

---

[1] مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق، الأردن، 2005، ص 64.

[2] محمود بوطي طالب، **حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية**، دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة الوادي)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2020، ص 196.

- فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية؛
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة؛
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة؛
- كما تتأثر فعالية المؤسسة أيضا بطبيعة النظام السياسي الموجود في البلاد.[1]

4. معايير الفعالية التنظيمية

هي مجموع القواعد وأنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها وذلك حتى يتسنى مراعاتها ومراقبة احترامها من طرف الجميع، فلهذا هناك مجموعة من المعايير المرتبطة بموضوع الفعالية التنظيمية والتي سنبرز أهمها وهذا طبعاً مع الأشخاص أو المفكرين الذين قاموا بتقديم هذه المعايير:

في هذا الإطار قدم بارسونز – (Parsons) أربعة متطلبات وظيفية يتعين على كل مؤسسة مواجهتها إذا أرادت البقاء، ويمكن تلخيص هذه المتطلبات الأربعة في:

- التكيف مع البيئة بجوانبها المادية والاجتماعية، وإقامة علاقات إيجابية وطيبة معها، ويعبر هذا العنصر عن مشكلة تدبير الموارد البشرية أو المادية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، وحسب تعبير " بارسونز" فإنه يشير إلى الأنماط المعيارية المنظمة لعمليات التمويل وضمان الحصول على المهارات الضرورية وما تتطلبه المنظمة من مواد؛
- إنجاز أو تحقيق الأهداف هو يشير هنا إلى حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تلك الموارد التي أمكن تدبيرها بتطليق مبدأ التكيف، ومن الواضح أن نجاح تحقيق الأهداف يتوقف قبل كل شيء على ملائمة الوسائل للغايات، كما أنه من الواضح أن "بارسونز " قد أدخل في نطاق هذا المطلب عملية اتخاذ القرار في المؤسسة والعمليات المختلفة المنظمة لها؛

[1] سعيد محمد المصري، **التنظيم والإدارة، الدار الجامعية**، الإسكندرية، 2002، ص 236.

- التكامل هو توافق العلاقات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنظمة الفرعية؛
- الاستقرار أو الكمون يمثل قدرة المؤسسة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها، وهو يشير أيضاً إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنظمة الفرعية للظروف السائدة في المؤسسة، ويرتبط مطلب الكمون أساساً بمشكلة التكامل الرأسي على العكس من مطلب التكامل الذي يشير إلى التماسك بين الوحدات أو الأنظمة الفرعية المتساوية.

كما يشير مطلب الكمون إلى مطلبين فرعيين أطلق "بارسونز" على الأول مطلب تدعيم النمط ويتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في المؤسسة والأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجة عن نطاق المؤسسة، أما المطلب الفرعي الثاني فهو احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها ويتحقق ذلك من خلال وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية.

- هذا وقد أعطانا " كابلاو" من جهة أخرى نموذجا يمكن على أساسه تقييم فعالية المؤسسات حيث يبدو مختلفا تماما عن تلك النماذج السابقة، ويرتكز هذا النموذج على العناصر الأربعة الآتية:

الاستقرار يمثل قدرة المؤسسة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها؛

- التكامل يعني قدرة المؤسسة على تفادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من اتصالات وعلاقات بغية ربط بعضهم ببعض؛
- رغبة العاملين تعني إرادتهم في الاستمرار في خدمة المنظمة والمشاركة في أعمالها، وتعكس هذه الرغبة من جانب العاملين مدى إشباع المؤسسة لحاجاتهم؛
- التحصيل: هو النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة ومختلف أنشطتها.[1]

[1] عبد العزيز شنيق، **الحوافز والفعالية التنظيمية**، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا جامعة 20 أوت 55 سكيكدة الجزائر، 2007، ص 67.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والفعالية التنظيمية

سنتطرق في هذا المبحث إلى بعض الدراسات العربية والأجنبية والمتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والفعالية التنظيمية.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أولا: الدراسات العربية

تعدد الدراسات باللغة العربية التي تناولت مواضيع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بحسب مجالات ارتباطها، وأهدافها وسوف نستعرض بعض من هده الدراسات للاستفادة منها مع الاشارة الى أبرز ملامحها مرفقة بالتعليق عليها ويتضمن نتائج الدراسة المتوصل إليها، والتوصيات المقترحة.

1. **دراسة وهيبة حارش** بعنوان" **متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية** "أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر – باتنة 01، الجزائر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2021.[1]

هدفت الدراسة إلى البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الجزائرية بصفة عامة وفي البلديات على وجه الخصوص، وتبيان الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية والإدارية الحديثة والتحكم فيها. كما سعت إلى معرفة مدى تطبيق الأساليب والبرامج العلمية الصحيحة في مجال تنمية الموارد البشرية وتأثير ذلك على تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة بدقة وتحليلها كيفياً وكمياً كما هي في الواقع، ما يتيح جمع معلومات دقيقة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحليلها للوصول إلى استنتاجات موثوقة دراسة . واعتمدت أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من موظفي البلديات الجزائرية، حيث تُعتبر الاستبانات من أهم أدوات البحث العلمي لفاعليتها في جمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة عبر مجموعة من الأسئلة المصاغة مسبقاً، وشكل مجتمع الدراسة جميع موظفي البلديات الجزائرية، وتم اختيار عينة عشوائية

[1] وهيبة حارش، **متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه – في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر – باتنة 01، الجزائر، 2021.

بسيطة لضمان تمثيل عادل وعدم التحيز، إذ تمنح هذه الطريقة كل فرد في المجتمع فرصة متساوية للظهور في العينة، ما يعزز مصداقية النتائج ركزت الدراسة على الأبعاد الأساسية للبعد التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية، وهي: التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء. أما البعد المتغير فمتمثل في تطبيق الإدارة الالكترونية حيث هدفت إلى دراسة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية وما يتطلبه ذلك من عمليات تنموية للموارد البشرية، لتمكينها من استيعاب هذا الأسلوب والعمل به بكفاءة وفعالية في جميع المعاملات والوظائف. توصلت الدراسة إلى:

- توجد علاقة إيجابية بين تنمية الموارد البشرية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية.
- تؤثر الكفاءات البشرية المدربة والمؤهلة بشكل كبير على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تواجه البلديات تحديات في تبني الإدارة الإلكترونية، منها نقص التدريب والتأهيل للموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى التأثير الفعّال لمنظومة الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية.

في الاخير أكدت الدراسة على ضرورة التركيز على هذه العمليات التنموية لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات.

2. دراسة **حسين مراد صلال الجبوري** بعنوان: **"الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية"**، جامعة كربلاء 2021

وقد تمثلت الإشكالية في ما هو أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية، حيث تهدف هذه الدراسة إلى بيان تأثير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية.

ضمن مجتمع البحث الذي تمثل بالجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة وتمثلت عينة البحث بأعضاء مجالس الجامعات والكليات المبحوثة والبالغ عددهم (87) عضوا من هم بمستوى اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من خلال الاستبانة وقد اعتمد البحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تمثلت باختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العامل التوكيدي والإحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية، ركزت الدراسة على متغيرين، المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتم قياسه من خلال خمسة أبعاد وهي

التخطيط الإلكتروني، الاختيار والتوظيف الإلكتروني، التعويض الإلكتروني، التعلم والتطوير الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني أما المتغير التابع فهو جودة الخدمة التعليمية، وتم قياسها من خلال خمسة أبعاد: الملموسية، الموثوقية، الضمان، الاستجابة، والتعاطف.

وقد توصل الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها:

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وجودة الخدمة التعليمية، وهذا يشير الى ان المنظمات التعليمية الخدمية المبحوثة لها اهتمام كبير في تطبيق هذا النوع من الإدارة في إدارة مواردها البشرية بسبب ان الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تجدب أفضل الكفاءات والمؤهلات من الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي وينعكس ذلك في جودة الخدمة المقدمة، ولهذا ضرورة التعاون مع الجامعات الأهلية والحكومية ممن له تجربة ناجحة في ممارسة هذا النوع من الإدارة لتقديم خدمة بجودة عالية.

3. دراسة **جغم سعاد خالدي محمد، بن شهرة محجوبة** بعنوان: **"اثر تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية دراسة ميدانية بمصلحة البيومتري لمجموعة من البلديات"2022**[1].

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية بمصلحة البيومتري لبلديات كل من (المسيلة، بوسعادة، حاسي بحبح، والجلفة). وقد اعتمدت الدراسة على منهجية بحث شملت عينة مكونة من 103 موظفين في مصالح البيومتري، حيث تم استرجاع 93 استبانة صالحة للتحليل. ولجمع البيانات، استخدم الباحثون استبيانًا، وتم تحليل المعطيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، تناولت الدراسة المتغيرات التالية المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعاده الأربعة (التوظيف الإلكتروني، التعلم الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني)، والمتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة الإلكترونية بأبعادها المختلفة (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الثقة في التعامل، التعاطف). وقد أسفرت نتائج تحليل البيانات على ان :

[1] جغم سعاد خالدي محمد، بن شهرة محجوبة، **اثر تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية، دراسة ميدانية بمصلحة البيومري لمجموعة من البلديات**، مجلة مجاميع المعرفة المجلد 08 العدد 01/(ج1) لشهر افريل 2022.

- الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بمختلف أبعادها تتحقق كلها بمستويات متوسطة؛
- جودة الخدمة العمومية يأخذ مستوى مرتفع؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية وقد اوصى الباحثون بما يلي:
- ضرورة الاهتمام بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية من اجل الارتقاء بجودة الخدمة العمومية بالبلديات.

كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مصالح البيومتري، بهدف تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين.

4. **دراسة بن داس مريم** بعنوان: **أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في زيادة فعالية إدارة الأفراد، دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر–ميلة–**، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص مناجمنت موارد بشرية، 2024:[1]

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مفهوم متكامل للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من حيث خصائصها، أهميتها، ومتطلباتها، بالإضافة إلى تحديد مفهوم فعالية إدارة الأفراد، وتكتسب أهميتها العلمية من خلال ما ستضيفه من نتائج واقتراحات يمكن أن تعزز تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ولاية ميلة، مما يساهم في تحسين الأداء الإداري.

كما تسعى الدراسة إلى التحقق من تأثير مختلف مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مثل التوظيف الإلكتروني، ونظم تسجيل الوقت والحضور، وإدارة الأداء الإلكتروني، على فعالية إدارة الأفراد.

في هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفًا دقيقًا مع تحليل البيانات كيفيا وكيفميًّا للوصول إلى استنتاجات موثوقة حول أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في زيادة فعالية إدارة الأفراد، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات المباشرة من موظفي فرع مؤسسة اتصالات الجزائر–ميلة، وكان مجتمع الدراسة جميع موظفي فرع ميلة، بينما

[1] داس مريم، **أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في زيادة فعالية إدارة الأفراد**، دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر–ميلة–، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص مناجمنت موارد بشرية،2024

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لضمان تمثيل عادل لكل فرد في المجتمع، حيث تمنح هذه الطريقة لكل عنصر نفس فرصة الاختيار فتقلل من التحيّز ولتحليل البيانات المجمعة، استعانت الباحثة ببرنامج IBM SPSS للتحليل الإحصائي، الذي يتيح إجراء اختبارات التوزيع الطبيعي والإحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط والانحدار البسيط بدقة وكفاءة.

من أجل الإجابة على الإشكالية واختبار فرضيات الدراسة، تم اعتماد نموذج تمثل فيه المتغير المستقل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والتي شملت أبعاد التوظيف الإلكتروني، نظم تسجيل الحضور والوقت الإلكتروني، وإدارة الأداء الإلكتروني، في حين تمثل المتغير التابع في فعالية إدارة الأفراد.

توصلت في النهاية إلى:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وفعالية إدارة الأفراد في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، حيث تبين أن تحسين الإدارة الإلكترونية يساهم في رفع كفاءة إدارة الأفراد؛
- جميع أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف الإلكتروني، ونظم تسجيل الحضور والوقت، وإدارة الأداء الإلكتروني، تؤثر بشكل إيجابي ومتساوٍ على فعالية إدارة الأفراد؛

ولتحقيق التحول الرقمي بنجاح وتعزيز فعالية إدارة الأفراد، توصي الدراسة بضرورة توفير بنية تحتية تقنية تدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1. دراسة **سيرشيث واخرون (sershete and other)** بعنوان [1]

E- management Barrieres and chalanges in iranph,2008

تهدف هذه الدراسة إلى مراجعة وتحليل معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الإيرانية حيث صنّف الباحثون هذه المعوقات إلى ستة عوامل رئيسة، ثم قيّموا مدى تأثير كل عامل على تبني الإدارة الإلكترونية، كما استخدم الباحثون المنهج الوصفي الاستقصائي (Descriptive Survey)، الذي يُعنى بجمع البيانات الميدانية وتحليلها كمّيًّا ونوعيًّا دون التلاعب بالمتغيرات، وجُمعت البيانات عبر استبيان مكوَّن من 25 سؤالًا موزّعًا على ست فئات فرعية تمثل الأبعاد الإدارية

[1] Sershete, Hosseinrahman&fayyazi ,marjane&Asinastaran Samir**. E- management Barrieres and chalanges in iranphDallameh** ,tabatabee ,university 2008

والإنسانية والثقافية-الاجتماعية والتنظيمية-الهيكلية والتقنية-التكنولوجية والبيئية للمعوقات، طُرِح الاستبيان على عينة طبقية اعتباطية تضم 200 خبيرٍ وباحثٍ ومديرٍ من 45 منظمة حكومية عامة في إيران، كما تناولت الدراسة متغيرات عدة، حيث تمثل المتغير التابع في مستوى اعتماد تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الإيرانية، أما المتغيرات المستقلة فقد شملت ستة عوامل رئيسة.

وفي الأخير أظهر اختبار دلالة النسب أن خمس فرضيات من أصل ستة (كلها ما عدا الفرض المتعلق بالعامل التقني–التكنولوجي) كانت مدعومة عند مستوى دلالة 0.05، حيث كان P-value = 0.10 للعامل التقني–التكنولوجي، فلا يُعدّ معيقًا ذا دلالة إحصائية.

كما يوصي الباحثون بتركيز الجهود على تعزيز الوعي الثقافي الرقمي، وتطوير الأطر التنظيمية والتشريعات الداعمة، وتنمية قدرات الموارد البشرية لتجاوز هذه المعوقات وتحسين فرص نجاح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع العام الإيراني.

وقد اعتبر الباحث أن المعوقات الثقافية والتنظيمية أهم العقبات التي تمنع تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على عكس العوامل التقنية التي تعتبر اقل حدة.

2. دراسة بعنوان: **A RAMAN.. E-HRM: Satisfaction Level of Employees in Banking Sector. International journal of Human resource management and research [1](2020);**

وقد تمثلت إشكالية الدراسة في ما هو تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على مستوى رضا الموظفين؟، حيث هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الرضا الوظيفي وذلك للعاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات بدولة الهند والتي تعد الدولة الأولى في العالم في أنتاج وتصدير تكنولوجيا المعلومات والبرمجة وذلك في منطقة العاصمة نيودلهي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأسلوب لجمع البيانات الأولية للدراسة، وتم توزع (320) قائمة استقصاء والمتمثلة في عدد العينة الخاصة بالدراسة، وأوضحت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج أيضا وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والرضا الوظيفي حيث عملت الدكتورة أنيتا رامان على قياس مستوى رضى موظفي القطاع

[1] A RAMAN : **E-HRM: Satisfaction Level of Employees in Banking Sector**. International journal of Human resource management and research ،2020.

المصرفي عن نظام "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) "وعلاقته بالمتغيرات الديموغرافية (العمر، المدة الوظيفية، الخبرة، الجنس)، عبر استبيان إلكتروني عولج إحصائياً باستخدام اختبارات (t-test, ANOVA, Chi-square)، فتبين وجود علاقة إيجابية لعدد من المتغيرات مع مستوى الرضى، فيما لا يؤثر المتغير الجنسي دلالةً إحصائيةً، تتضمن الدراسة عدة متغيرات، حيث تمثل أولًا عوامل استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) في إنشاء قواعد بيانات، تقليل الأعباء الإدارية، تسهيل التفاعل بين الموظف والإدارة، توفير تقنيات قياس الوقت الفعلي، وتحسين مستوى الخدمات والوصول إلى البيانات بسهولة. كما شملت الدراسة المتغيرات الديموغرافية مثل العمر، المدة الوظيفية، الخبرة العملية، والجنس، ودراستها لعلاقتها بمستوى الرضا. أخيرًا، تمثل المتغير الثالث في مستوى الرضا الذي يعكس درجة القبول والرضا عن وظائف E-HRM كما يراها "المستخدمون النهائيون".

وتوصلت الدراسة الى:

- يرى أغلب الموظفين أن E-HRM يحسّن الخدمات المصرفية ويوفر وصولاً سهلاً للبيانات، وهو العامل الرئيسي لقبولهم للنظام؛
- تشير الدراسة إلى ضرورة توجيه الجهود لتعزيز تجربة المستخدمين في أنظمةE-HRM، لا سيما عبر تدريب الموظفين الأقدم والحد من أعباء التغيير، مع التركيز على تقديم خدمات ذات قيمة مضافة لتخفيض نسبة عدم الرضى.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية

أولا: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة **أ.د، بلقاسم سلطانية وآخرون**، بعنوان **الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.**[1]

أُجريت هذه الدراسة في مؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية ببسكرة، وتنبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على الفعالية التنظيمية والإدارية داخل المؤسسة من منظور سوسيولوجي، حيث تسلط الضوء على دور القيم التنظيمية والعلاقات الإنسانية في تحسين الأداء المؤسسي، كما تساهم في تعزيز الفهم العميق للمتغيرات المؤثرة في الفعالية التنظيمية، كما تهدف إلى تقديم دراسة ميدانية حول العلاقة بين القيم التنظيمية وفعالية التنظيم من خلال آراء الإطارات المسؤولة في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة .(ENICAB) وسعت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية التي تشمل أسلوب إدارة الإدارة، وإدارة المهام، وإدارة العلاقات، وإدارة البيئة داخل المنظمة قيد الدراسة، إضافة إلى فهم مدى تأثير هذه الاتجاهات على فعالية التنظيم من خلال تحليل بعض المؤشرات الداخلية والخارجية، وركزت الدراسة حول **أربعة أبعاد** للقيم التنظيمية: إدارة الإدارة (القوة، الصفوة، المكافأة) إدارة المهمة (الاقتصاد، الفعالية، الكفاءة)، إدارة العلاقات (العدل، فرق العمل، القانون والنظام)، وإدارة البيئة (الدفاع، التنافس، استغلال الفرص)، كما تعتمد فعالية التنظيم على مؤشرين داخليين: فعالية المدخلات وكفاءة العمليات، ومؤشرين خارجيين: فعالية المخرجات والتكيف مع البيئة.

في النهاية أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية وفعالية التنظيم، وأكدت الدراسة أن زيادة ممارسة القيم التنظيمية تؤدي إلى تحسين الفعالية، ما يستدعي تعزيز الحوافز، التدريب، والتنشئة التنظيمية، مع التوصية بإجراء دراسات مستقبلية حول العلاقة بين القيم التنظيمية ومتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي والمعتقدات التنظيمية.

[1] أ.د، بلقاسم سلطانية وآخرون، **الفعالية التنظيمية في المؤسسة**، مدخل سوسيولوجي، جامعة محمد خيضر بسكرة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013

تعد هذه الدراسة مرجعا مهما في بناء إطار نظري متين لدراستي، حيث ساعدتني في فهم أبعاد القيم التنظيمية وفعالية التنظيم، بالإضافة إلى توجيهي نحو استخدام منهجية بحثية مناسبة والاستفادة من نتائجها في مقارنة وتحليل البيانات الخاصة بدراستي.

2. دراسة: **سوفي نبيل**، بعنوان **أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية**، دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.[1]

هدفت هذه الدراسة إلى بناء واختبار نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين متغيرات بيئة العمل، وأداء الموظفين، وفعالية الإدارات العمومية، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت على المصالح الخارجية لوزارة المالية ودلك من خلال تقييم واقع بيئة العمل ومستويات أداء موظفيها، وتأثير بيئة العمل على هذا الأداء في المصالح الخارجية لوزارة المالية، بالإضافة إلى قياس فعالية هذه المصالح وانعكاس أداء الموظفين عليها، مع التحقق من الاعتقادات السائدة حول دور الأداء في تحسين فعالية الإدارات العمومية، كما تكمن أهميتها في تحليل تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين وفعالية الإدارات العمومية، من خلال إبراز أهمية بيئة العمل في تعزيز السلوكيات الإيجابية، ودور الأداء كعامل أساسي في نجاح المؤسسات، مع التركيز على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الفعالية الإدارية. حيث ناولت هذه الدراسة مجموعة من المتغيرات التي تؤثر على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، حيث تم تقسيمها إلى متغيرات مستقلة، ووسيطة، وتابعة. شملت المتغير المستقل المتمثل في بيئة العمل بمختلف أبعادها، بما في ذلك المتغيرات الوظيفية، والاجتماعية، والمادية، والتنظيمية أما المتغيرات الوسيطة، فقد تضمنت أداء الموظفين بما فيها أداء المهمة، الأداء السياسي، والأداء التكيفي بينما تمثلت المتغيرات التابعة في فعالية المصالح الخارجية، التي تشمل مطالب الحوكمة الإدارة المركزية وزارة المالية، مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة مطالب الموظفين.

خلصت الدراسة إلى أن بيئة العمل تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين، حيث تساهم الظروف المادية والتنظيمية والاجتماعية الملائمة في تحسين الإنتاجية وتعزيز الفعالية التنظيمية، كما أكدت أهمية

[1] سوفي نبيل، **أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية**، دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018

توفير معايير بيئة عمل مثالية تضمن رفاهية الموظفين وتقلل من العوائق الإدارية التي تعيق الأداء الفعّال. وأبرزت النتائج أن تحسين بيئة العمل في الإدارات العمومية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة المؤسسات.

وبناءً على ذلك، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من بينها تحسين ظروف العمل، وتعزيز قنوات الاتصال، وتشجيع التحفيز الوظيفي، لضمان بيئة أكثر فاعلية وإنتاجية.

3. دراسة **لسلمى رزق الله وزروال نصيرة** بعنوان: **"تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة"**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية – بحوث ودراسات، المجلد 08، العدد 01، 2020.[1]

في هذه الدراسة تحلّلت الباحثتان أثرُ تدريب الموارد البشرية على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات، انطلاقاً من أهمية الاستثمار البشري كعنصر تنافسي نادر، حيث هدفت إلى الكشف عن دور التدريب والتنمية في رفع كفاءة أداء الموظفين وتعزيز فعالية العمليات التنظيمية، واتُبع في الإطار النظري منهج وصفي تحليلي مدعوم باستبيانات ميدانية لتحديد أبعاد التدريب وآثاره، فأسفرت النتائج عن علاقة طردية واضحة بين جودة برامج التدريب ومستويات الفعالية التنظيمية، مع توقّف التنفيذ الفعّال على جملة من المعيقات مثل نقص الميزانيات ودعم القيادة وضعف البنية التقنية.

اعتمد نموذج الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية هي البُعد البشري المتمثل في تنمية مهارات الموظفين وتطوير قدراتهم الوظيفية، والبُعد الاستثماري الذي ينظر إلى التدريب كشكل من أشكال الاستثمار الذي يحقق أفضل العوائد، إلى جانب البُعد التنظيمي الذي يعتبر الفعالية التنظيمية مؤشرًا لنجاح تطبيق سياسات التدريب. من حيث المنهج، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل النظريات والمفاهيم المتعلقة بالتدريب والفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى المسح الاستقصائي الميداني عبر توزيع استبيانات على عينة من موظفي المؤسسة لقياس تصوراتهم لمخرجات التدريب.

أظهرت النتائج الى وجود:

[1] سلمى رزق الله وزروال نصيرة، **تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية – بحوث ودراسات، المجلد 08، العدد 01، 2020.

- أثر إيجابي واضح للتدريب على تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين، مما يرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية؛
- ارتباط طردي بين جودة برامج التدريب وارتفاع الفعالية التنظيمية، حيث يسهم التدريب المخطط والمنظم في تحسين أداء الأقسام وتحقيق أهداف المؤسسة.

4. دراسة **لمحمود بوطي والأزهر ضيف** بعنوان: "**حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية – دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه– وحدة الوادي**"، نشر بمجلة الباحث في العلوم الإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، سنة 2020؛[1]

في هذه الدراسة الميدانية التي أعدّها الباحثان محمود بوطي والأزهر ضيف حول دور حوافز العمل في تعزيز الفعالية التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة الوادي (2020)، تمّ التركيز على نوعين من الحوافز (مادية ومعنوية) وعلاقتها بمؤشرات الأداء التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي مع مسح استقصائي ميداني باستخدام استبيانات موزعة على موظفي الوحدة، وأظهرت النتائج مساهمة قوية وإيجابية لكل من الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى الكفاءة والالتزام التنظيمي، مع استنتاجات وتوصيات لتحسين برامج التحفيز وضمان الاستدامة التنظيمية حيث هدف إلى إبراز واقع الحوافز في المؤسسة الجزائرية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية وتم في هذه الدراسة بالتطرق إلى تمهيد عام حول موضوع الحوافز والفعالية التنظيمية ثم إلى المعالجة النظرية للدراسة من خلال عنصري سوسيولوجيا الحوافز والملامح الأساسية للفعالية التنظيمية، وبعدها الانتقال إلى المعالجة الميدانية للدراسة من خلال الإجراءات المنهجية وتحليل النتائج ومناقشتها.

اعتمدت الدراسة نموذجًا يتضمن عدة أبعاد، حيث تمثل البُعد السوسيولوجي للحوافز في تحليل العوامل الاجتماعية والنفسية التي تنمي الدافع لدى الموظف تجاه العمل من خلال الحوافز المادية والمعنوية، بينما ركز البُعد التنظيمي للفعالية على تحديد ملامح الفعالية التنظيمية باعتبارها مجموعات من السلوكيات

[1] محمود بوطي طالب، **حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة الوادي)**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2020.

والنتائج التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وجودة خدماتها، أما البُعد التطبيقي فقد تناول دراسة حالة مؤسسة المياه – وحدة الوادي كنموذج لتطبيق نتائج البحث واستنتاج التوصيات المناسبة، وقد خرجت بنتائج أهمها:

- أظهرت الدراسة علاقة طردية وإيجابية بين مستوى الحوافز المادية وتنمية المهارات الفنية والإنتاجية لدى الموظفين، مما يرفع من كفاءة العمليات ويساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- بينت النتائج أن الحوافز المعنوية (تقدير الأداء، الثناء، فرص التطوير الوظيفي) لها دور جوهري في تعزيز الروح المعنوية والالتزام المؤسسي، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل واستمرارية التطوير؛

كما أوصت الدراسة بضرورة تخصيص ميزانيات كافية للبرامج التحفيزية، وتدريب القيادات على أساليب التحفيز المعنوي، بالإضافة إلى متابعة دورية لآثار تلك الحوافز على الأداء الفعلي للمؤسسة.

5. دراسة **خيرة نمير** بعنوان: **الفعالية التنظيمية وعلاقتها برضا العامل، دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز–ولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، ميدان التكوين في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020–2021.**[1]

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الرضا الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، مع إبراز العلاقة بين ثقة العاملين ومشاركتهم في تعزيز هذه الفعالية، وتستند أهميتها إلى الدور المحوري الذي تلعبه المنظمات في توفير بيئة عمل محفزة، تسهم في تحسين أداء العاملين وتعزيز إنتاجيتهم. وقد حظي هذا الموضوع باهتمام واسع في الدول المتقدمة، التي سعت إلى تطوير سياسات تكفل تحقيق التوازن بين الجوانب المادية، المعنوية، والتنظيمية لضمان استقرار بيئة العمل ورفع مستوى الكفاءة المؤسسية.

وقد خرجت هذه الدراسة بنتيجة مفادها أن العلاقات المهنية والرضا الوظيفي عاملين أساسيين في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يساهم التفاهم بين الموظفين، والاندماج في العمل، والمشاركة في حل المشكلات في تعزيز الثقة ورفع الروح المعنوية، مما يزيد الإنتاجية، كما تلعب العوامل التنظيمية مثل

[1] دراسة خيرة نمير، **الفعالية التنظيمية وعلاقتها برضا العامل**، دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز–ولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، ميدان التكوين في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019–2021

الاجتماعات الدورية، والتحفيز، والاحترافية في أداء المهام دورًا حاسمًا في استمرارية المؤسسة ونجاحها، مع اختلاف مفهوم الفعالية وفقًا لأهداف المؤسسة وبيئتها التشغيلية.

وتمثّلت الصعوبات التي واجهت الباحث في هذه الدراسة في الحجر الصحي الذي أدى إلى إغلاق المرافق العمومية والمكتبات، وصعوبة جمع المصادر بسبب ضعف تدفق الإنترنت، بالإضافة إلى تعذّر الوصول إلى الميدان نتيجة إغلاق الجامعات، وصعوبة التنقل والتواصل المباشر مع الأستاذة المشرفة بسبب تداعيات جائحة **COVID-19.**

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Connolly, T., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J بعنوان:

Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach" 1980[1]

تناولت الدراسة مقاربة تقييم فعالية المنظمة عبر مواصفات كل فئة معنية من أصحاب المصلحة بدلاً من مقياس وحيد لكل المنظمة، تفترض هذه المقاربة أن موظفي المنظمة وعملاءها ومورِّديها ومستثمريها وغيرها من الجهات لديها معايير وأولويات مختلفة لتقييم الأداء وتنظر إلى الفعالية التنظيمية بطرق متباينة ResearchGate، اعتمدت الباحثان في منهجهما على ثلاث خطوات أساسية: تحديد الجهات المعنية في الإطار التنظيمي، وجمع تصورات كل جهة حول فعالية المنظمة، ثم تحليل نتائج تلك التصورات لمعرفة التباينات والآثار المترتبة عليها وتهدف هذه الدراسة الى تقديم إطار مفاهيمي يقرّ بأن المنظمة قد يُقيّمها كل من الموظفين والعملاء والموردين والمساهمين بمعايير مختلفة للنجاح، بدلاً من السعي إلى مقياس واحد شامل للفعالية. حيث اعتمدت الدراسة منهجية تقوم على مراجعة أدبيات مكثفة لأربعة نماذج سابقة، وهي نموذج الأهداف ونموذج الموارد ونموذج العمليات ونموذج الأنظمة، حيث أظهرت هذه النماذج تناقضات مفهومية بينها. وتم إجراء تحليل مفاهيمي لبناء نموذج "الجهات المعنية المتعددة" الذي يحدد كيفية اشتقاق معايير التقييم من كل فئة من أصحاب المصلحة. وقد تناولت أبعاد الدراسة عدة محاور تمثلت في الجهات المعنية باعتبارها مجموع الفئات الداخلية والخارجية ذات المصلحة في أداء المنظمة مثل الموظفين والعملاء والممولين والمجتمع المحلي والحكومة، بالإضافة إلى معايير التقييم التي تشكل المؤشرات المستخدمة من قبل كل جهة لقياس الأداء مثل الرضا الوظيفي للموظفين وجودة الخدمة للعملاء والعائدات

[1] Connolly, T., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J. ***Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach.*** Academy of Management Review, 5(2) 1980 , 211–217

للمساهمين. كما تناولت الدراسة توزيع مستويات الرضا من خلال قياس مدى رضا أو استياء كل جهة عن سياسات ونتائج المنظمة، مما يكشف عن أبعاد القوة والتأثير لكل جهة على العملية التنظيمية. وشملت الدراسة أيضًا دوائر التأثير المتبادل التي تحدد كيف تؤثر تقييمات الجهات المعنية في قرارات المنظمة، وكيف تؤثر سياسات وديناميكيات المنظمة بالمقابل على رضى تلك الجهات. وأخيرًا، تطرقت الدراسة إلى موقع المنظمة في شبكة أصحاب المصلحة، من خلال تقديم نظرة استشرافية لتحديد الجهات المحتملة المستقبلية وتأثيرها على استدامة الفعالية التنظيمية.

في الأخير أظهرت الدراسة أن تعدد المعايير يعكس أفضل تنوع توقعات الجهات المختلفة، وأن محاولة الوصول إلى بيان فعالية "نهائي" واحدة غالباً ما تُغفل بعض الأبعاد الجوهرية كما اقترح الباحثون آليات تطبيق النموذج عبر استطلاعات رأي ومقابلات مع ممثلي كل فئة من أصحاب المصلحة لجمع تقييماتهم **وإبراز** النقاط المشتركة والفروقات بينها.

2. دراسة**J ,Rohrbaugh & R. E., Quinn ،A** بعنوان:

A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach"1983[1]

قدَّم الباحثان كوين وروهاب نموذجاً ميدانياً يستند إلى مقارنة أزواج من معايير الفعالية التنظيمية عبر حكم خبراء لاستخراج البُنى المفاهيمية المشتركة بينها، فظهرت "القيم المتنافسة" كأساس لتحليل الفعالية.

اختارت الدراسة 17 معياراً بعد تنقية أولية من 30 معياراً، ثم قيَّم خبراء مدى تشابه كل زوج منها، فاستُخدمت تقنية INDSCAL للتخطيط متعدد الأبعاد واستخلاص الأبعاد المفاهيمية الثلاثة للفعالية التنظيمية.

وتناولت أبعاد الدراسة ثلاثة محاور رئيسية، تمثل الأول في بعد الانضباط مقابل المرونة، والذي يوضّح التناقض بين الحاجة إلى التنظيم والرقابة الداخلية وبين التكيف السريع مع التغيرات والظروف البيئية الجديدة، أما البعد الثاني فقد تمثل في التركيز الداخلي مقابل التركيز الخارجي، مبينًا الصراع بين الاهتمام برفاهية وتطوير الأفراد داخل المنظمة وبين تحقيق الأهداف ومواجهة الضغوط الخارجية، بينما تناول البعد الثالث الفرق بين الوسائل والنتائج، موضحًا التمييز بين التركيز على العمليات والإجراءات مثل التخطيط وإدارة المعلومات والتركيز على المخرجات النهائية كالإنتاجية والكفاءة.

[1] Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J ،A ***Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis***. Management Science, 29(3) 1983, 363–377

خلاصة

في ختام هذا الفصل، تم التطرق الى أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والفعالية التنظيمية، مع محاولة ابراز العلاقة النظرية بينهما من خلال استعراض اهم الدراسات السابقة ذات الصلة التي شكلت أساسًا نظريًا مهماً لدراستنا، إذ ساعدتنا في فهم هذه العلاقة.

وبناء عليه سيتم تخصيص الفصل الموالي (التطبيقي) لتأكيد هذه العلاقة بصفة عامة والتحقق من دور الادارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية ببلدية جيملة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: تقديم بلدية جيملة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

خلاصة

تمهيد

يُعد الفصل التطبيقي من أهم أجزاء الدراسة، حيث يُترجم الجانب النظري إلى واقع عملي، أي واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ببلدية جيملة وقياس مستوى الفعالية التنظيمية بهذه البلدية من جهة، وكهدف رئيسي التحقق من أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الفعالية التنظيمية ببلدية جيملة من جهة ثانية من خلال اختبار مدى صحة الفرضيات المطروحة وتحليل البيانات والمعلومات التي جُمعت من عينة الدراسة، لتقديم تفسير علمي للنتائج، مما يسهم في استخلاص استنتاجات تدعم موضوع الدراسة.

المبحث الأول: تقديم بلدية جيملة

اهتمت المنظمات والحكومات بعصرنة الادارات وادخال أنماط جديدة في التسيير، يسهل عليها سرعة اتخاد القرارات المناسبة في الوقت والزمان المناسبين، لمواكبة التطور التكنولوجي الرهيب لوسائل الاعلام وأنظمة الاتصال من جهة، وتحسين الخدمات والقضاء على التعقيدات والمشاكل التي تعترض الخدمات العمومية وإرضاء المواطنين والمساوات بين جميع طالبي الخدمة من جهة ثانية.

لقد اهتمت الدولة الجزائرية كباقي الحكومات بالإدارة العمومية وعصرنتها، بإدخال الإدارة الإلكترونية كنمط للتسيير في مؤسساتها، وقد تجسد هذا في مشروع الجزائر الإلكترونية 2008-2013(البلدية الإلكترونية) الذي تضمن نظام متكامل لمجموعة من المحاور والأهداف والاليات التنفيذية، التي تمحورت كلها في عصرنة الإدارة ورقمتنها بما فيها الإدارة المحلية وعليه سنتطرق في دراستنا الى التعريف بالإدارة المحلية و بلدية جيملة ، مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ببلدية جيملة، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أولا: تعريف الادارة المحلية

تعددت الاتجاهات والتعاريف التي تخص الإدارة المحلية حسب مفهومها وتوجه معرفيها، وحسب النظرة الى درجة استقلالية المجالس المنتخبة والجماعات المحلية عن السلطة المركزية.

الاتجاه الإنجليزي: الإدارة المحلية " مجلس منتخب تتركز فيه السلطات المحلية ويكون مسؤول سياسيا أمام الناخبين المحليين، ويعتبر مكملا اجهزة الدولة "

انها دلك الجزء من الحكومة الدي يختص أساسا بالموضوعات التي تهم سكان منطقة معينة، بالإضافة الى المسائل التي ينظر البرلمان ملائمة ادارتها، بواسطة سلطات منتخبة تكمل الحكومة المركزية " الاتجاه الفرنسي " عبارة عن هيئة محلية نقوم على إدارة نفسها بنفسها، وطلع بتصريف شؤونها المحلية بشرط توفر عناصرها وعدم خضوعها لهيئات رقابة صارمة من جانب السلطات المركزية "[1]

[1] مزياني فريدة، **المجالس المنتخبة المحلية في ظل نظام التعددية السياسية في التشريع الجزائري**، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2005 ص8

حكم السكان المحليين أنفسهم يقيمون من بينهم ممثلين يقومون على مصلحتهم ويدعمون شؤونهم، هي شكل من اشكال التنظيم المحلي يتم بموجبه توزيع المهام الإدارية، بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة تؤدي وظيفتها تحت اشراف الحكومة المركزية و رقابتها.

لقد تبنت الجزائر مشروع الجزائر الإلكترونية من خلال مجموعة من الإجراءات، حيث قامت بتعميم تطبيق الإدارة الإلكترونية على جميع الإدارات العمومية سنة 2013، معلنة بدلك بداية التحول الرقمي والتخلي على النمط التقليدي الورقي

ولمعرفة مدى اثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على فعالية التنظيمية في الإدارة المحلية اخترنا بلدية جيملة كنموذج للدراسة.

ثانيا: التعريف ببلدية جيملة

قبل التعريف ببلدية جيملة وجب تعريف بالبلدية:

هي وحدة او هيئة إدارية لامركزية إقليمية محلية في النظام الإداري، او الجغرافي بل الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدية سياسيا وإداريا واجتماعيا وثقافيا، وهي الجماعة الإقليمية الأساسية التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.[1]

البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والدمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون، وهي القاعدة الإقليمية للامركزية ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون الاجتماعية .[2]

بلدية جيملة من أقدم البلديات التابعة لولاية جيجل يعود تاريخ إنشائها إلى سنة 1954، كانت تابعة لبلدية جيجل المختلطة وبعد الاستقلال سنة 1967 أصبحت تابعة إداريا لدائرة الطاهير، وفي سنة 1984 تاريخ التقسيم الإداري الجديد انفصلت عن دائرة الطاهير وتم ضمها إلى دائرة تاكسنة، وفي سنة 1991 رقيت إلى دائرة لتشمل بلدية بودريعة بن ياجيس وجيملة رغم طول عمرها لم ترقى بلدية جيملة الى مصاف البلدية الكبيرة سواء من حيث التوسع او المنشئات القاعدية.

[1] **قانون البلدية رقم 80-90 المؤرخ في 1990/04/27**

[2] **قانون 10/11مؤرخ في 20رجب 1432 الموافق 22 يونيو 2011** يتعلق بالبلدية الجريدة الرسمية العدد 37 سنة 2011

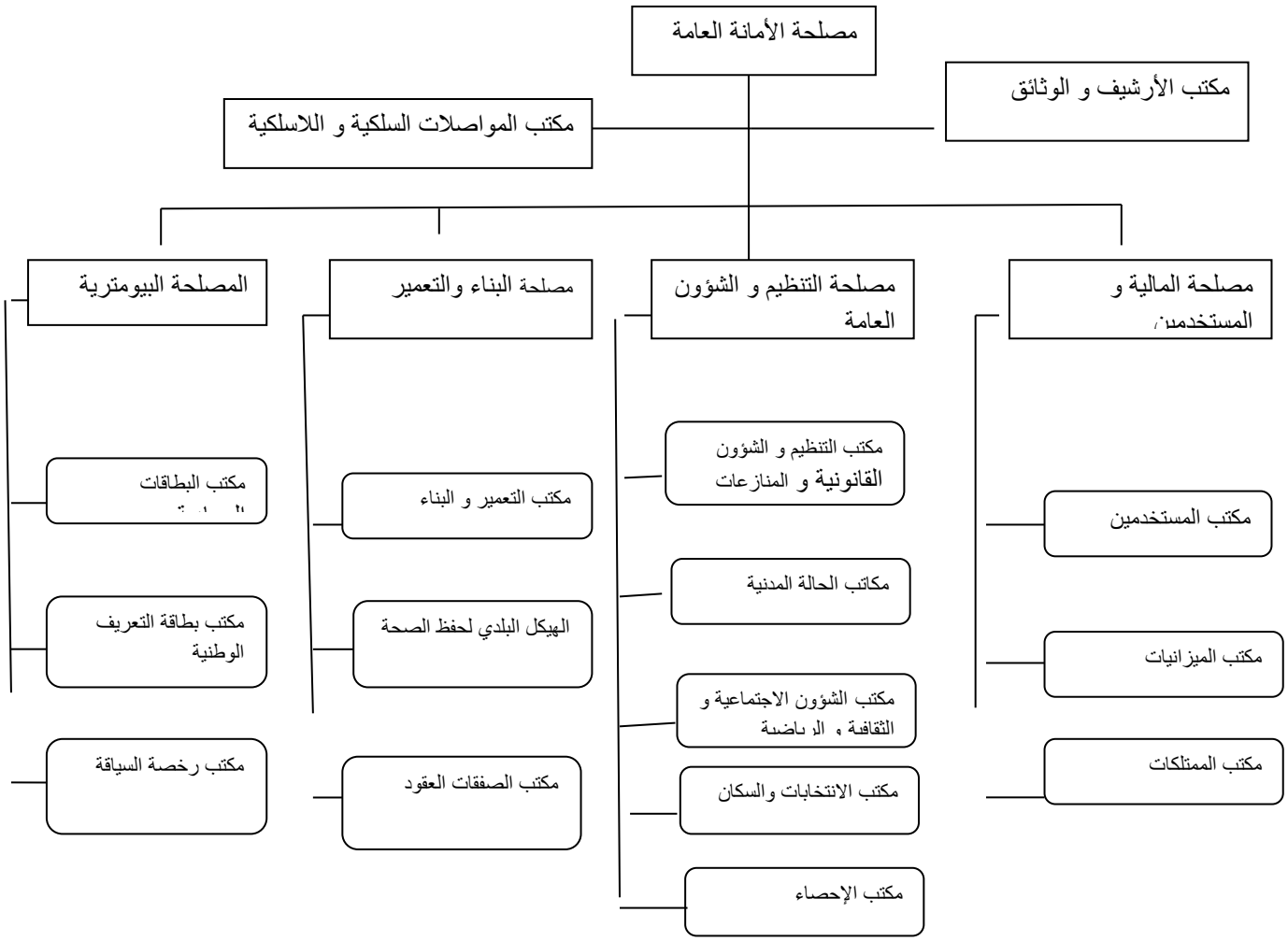
يحد بلدية جيملة من الشمال: بلدية وجانة من الشمال الغربي: بلدية تاكسنة، و من الشمال الشرقي: بلدية الشحنة من الغرب: بلدية بودريعة بن ياجيس، من الجنوب بلدية منار زارزة، و من الشرق جنوب: بلدية تسالة، من الجنوب الغربي : بلدية فرحيوة.

بلغ عدد الموظفين ببلدية جيملة 102 موظف دائم و203 عامل بالتوقيت الكامل موزعين على اربع مصالح هي مصلحة المالية والمستخدمين، المصلحة البيومترية، مصلحة التنظيم والشؤون العامة، مصلحة البناء والتعمير.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لبلدية جيملة

تشتمل بلدية جيملة على أربع مصالح موزعة حسب الشكل ادناه:

شكل رقم (06): يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية جيملة من اعداد الطالبين



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على وثائق المؤسسة وقانون الجماعات المحلية

رابعا: مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى البلدية

استفادت بلدية جيملة سنة 2013 كباقي بلديات الوطن في اطار تجسيد مشروع البلدية الإلكترونية من مبلغ مالي 3.600.000,00 دج من الولاية لاقتناء تجهيزات تقنية لرقمنه سجلات الحالة المدنية حيث تم رقمنه سجلات الحالة المدنية وفي سنة 2023 من رقمنه ملفات عمال و موظفي البلدية لمعرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ببلدية جيملة و استعمالها للمواقع و الشبكات الإلكترونية المتاحة قمنا بجمع المعلومات على مستوى بعض المكاتب وكانت النتائج كما يلي:

تعتمد بلدية جيملة على عدة شبكات ومواقع إلكترونية للحصول على و/ او نشر المعلومات منها:

الأنترانت: شبكة داخلية متصلة بوزرة الداخلية والجماعات المحلية يعتمد عليه مكاتب الحالة المدنية والمصلحة البيومترية للحصول على المعلومات الشخصية للأفراد ومكتب المستخدمين، للحصول على المعلومات الشخصية والمعلومات المتعلقة بالمستخدمين، وكدا تكوينهم، الاضلاع على القوانين.

الأنترنيت: شبكة خارجية متصلة بمكاتب البلدية (مصلحة المالية مكتب رئيس المجلس الشعبي البلدي مصلحة الصفقات والمصلحة البيومترية مكتب المواصلات السلكية واللاسلكية يتم فيها جمع المعلومات المتعلقة حاجات المصلحة المتعاقد والاضطلاع على القوانين الجديدة المنشورة في الجريدة الرسمية من خلال البوابة الإلكترونية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.

منصة فايسبوك: قامت بلدية جيملة بإنشاء الصفحة الرسمية لبلدية جيملة على منصة فيسبوك من اجل نشر الإعلانات وجميع المعلومات والاشهار مختلف المجالات المتعلقة بالمواطنين والحياة اليومية لمختلف هيئات البلدية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الظاهرة محل البحث من خلال اعتماد المنهج التحليلي، حيث تم تحديد مجتمع الدراسة واختيار مجتمع الدراسة ممثلة وفق أسس علمية. كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمته لطبيعة الموضوع. وقد خضعت الأداة لاختبارات الصدق والثبات لضمان موثوقية النتائج، كما تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة والرد على تساؤلاتها.

أولا: مجتمع الدراسة

يعتبر مجتمع البحث في دراستنا هذه واسع غير متجانس يمثل جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها، فكما يعرفه موريس أنجرس: "بأنه مجموعة عناصر لها خاصية أو أكثر ومشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي[1]"، كما تعرف بأنها مجموعة مفردات ممثلة للمجتمع الكلي.[2]

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين ببلدية جيملة (مسح شامل)، باعتبار أن هؤلاء الموظفين يشكلون البيئة الإدارية والتنظيمية التي تتأثر بتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وقد تم اختيار بلدية جيملة كمجتمع للدراسة لما تمثله من نموذج للإدارة المحلية الساعية إلى تبني نظم الإدارة الحديثة لتحسين الأداء الوظيفي، في ظل مواجهة البلدية لبعض التحديات التنظيمية والإدارية، ما يجعل تطبيق الإدارة الإلكترونية فرصة لتحسين الفعالية التنظيمية ورفع كفاءة تسيير الموارد البشرية. كما أن توفر البنية التحتية التقنية الملائمة، إلى جانب سعي البلدية لمواكبة التطورات التكنولوجية في الإدارة العامة، عزز من أهمية إجراء هذه الدراسة في هذا السياق، بهدف استخلاص نتائج قد تساهم في تطوير الأداء الوظيفي ليس فقط على مستوى بلدية جيملة، وإنما أيضًا في البلديات ذات الخصائص المشابهة.

وشمل مجتمع 102 موظف من مختلف الأسلاك والرتب الإدارية في بلدية جيملة، ويستند اختياره على ما يلي:

---

[1] موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية**، مرجع سابق، ص151.

[2] فايزة جمعه، **أساليب البحث المنظور تطبيقي، ط2**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 104.

- حجم المجتمع يُعد مناسبًا من الناحية الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

- تمثيل المجتمع لمختلف المستويات الإدارية يساهم في الحصول على نتائج شاملة تعكس واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- ضمان التنوع في مجتمع الدراسة (حسب الخبرة، المستوى التعليمي، والرتبة) بما يعزز مصداقية النتائج.

ثانيا: أداة الدراسة

تُعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة موجهة إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف معين[1].

تمثلت أداة الدراسة في استمارة استبيان صُممت خصيصًا لجمع البيانات الضرورية للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته. تم إعداد الاستبيان بناءً على الدراسات السابقة ذات الصلة، مع مراعاة طبيعة مجتمع الدراسة وخصوصية بيئة العمل في بلدية جيملة، وقد تم تصميم الاستمارة بطريقة علمية ومنهجية لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة، وكانت مراحل تصميمها كما يلي:

- جمع المؤشرات التي من خلالها يمكن تشخيص الأداء الالكتروني وعلاقته بالفعالية التنظيمية.
- صياغة أسئلة معمقة وأخرى ذات بدائل، بناءً على فرضيات الدراسة.
- عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف من أجل تصحيحها.

تضمن الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية، مقسمة كالتالي:

- **المحور الأول:** يضم البيانات الشخصية المتمثلة في الجنس والفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية، والمستوى الوظيفي، هذه الخصائص تساعد في تفسير بعض النتائج وفهم التباينات المحتملة في إجابات أفراد العينة، مما يسهم في تحليل أكثر دقة وشمولية للنتائج.
- **المحور الثاني:** تناول تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، حيث تم قياس مختلف جوانب الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال مجموعة من العبارات التي تهدف إلى تقييم مدى اعتماد البلدية

[1] رشيد زرواتي، **تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية**، دار هومة، الجزائر، ط3، 2008، ص182.

على الحلول الرقمية في عمليات التوظيف وإدارة الموارد البشرية، يتضمن هذا المحور 23 عبارة مقسمة الى ثلاثة أبعاد رئيسية هي :

- ✓ **البعد الأول:** يركز على التوظيف الإلكتروني، ويهدف إلى تقييم مدى استخدام البلدية للنظم الإلكترونية في استقطاب وتوظيف الموارد البشرية، من الإعلان عن الوظائف إلى عملية التوظيف الفعلي والذي تضمن سبع عبارات.
- ✓ **البعد الثاني:** يعنى بـ السجل الإلكتروني للوقت والحضور، حيث يقيس مدى اعتماد البلدية على الأنظمة الرقمية في تسجيل حضور الموظفين وانصرافهم، بما يسهم في ضبط ساعات العمل وتحسين الانضباط الوظيفي وتضمن عشر عبارات.
- ✓ **البعد الثالث:** يهتم بـ إدارة الأداء الإلكتروني، ويهدف إلى تقييم مدى استخدام الحلول الرقمية في متابعة أداء الموظفين، وتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط للتحسين المستمر وتضمن ستة عبارات.

- **المحور الثالث:** تناول الفعالية التنظيمية، حيث تم التركيز على مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الإداري، وتطوير بيئة العمل، ورفع مستوى الكفاءة التنظيمية. يتضمن هذا المحور 12 سؤال موزع على ثلاثة أبعاد رئيسية، هي:

- ✓ **البعد الأول:** يعنى بـ مطالب الحكومة والإدارة المركزية لوزارة الداخلية، ويهدف إلى تقييم مدى قدرة الإدارة الإلكترونية على تلبية المتطلبات الإدارية والتنظيمية المفروضة من طرف الجهات المركزية.
- ✓ **البعد الثاني:** يعنى بـ مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة، ويقيس مدى استجابة الإدارة الإلكترونية لمتطلبات المواطنين والمتعاملين، ومدى تأثير ذلك على تحسين جودة الخدمات.
- ✓ **البعد الثالث:** يهتم بـ مطالب الموظفين، ويهدف إلى تقييم مدى قدرة الإدارة الإلكترونية على تلبية احتياجات الموظفين وتوفير بيئة عمل رقمية تدعم الأداء الوظيفي وتساهم في تحسين الرضا الوظيفي.

تم تصميم الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = غير موافق بشدة إلى 5 = موافق بشدة)، ما يسمح بقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع كل عبارة بدقة، والمكون من خمس درجات كما يلي :

- درجة (1): غير موافق بشدة

-درجة"(2): غير موافق

- درجة (3): محايد

-درجة (4): موافق

- درجة (5): موافق بشدة

ولتحديد مستوى الأهمية تم تعديل المقياس كالتالي:

طول الفئة = المدى / عدد الفئات

5 / 4 = 0.8

بعد ذلك يتم إضافة طول الفئة إلى أقل قيمة في المقياس (01) تحديد الحد الأعلى لأول فئة، وبالتالي يصبح مجال الفئة الأولى كما يلي: 1+8,0 = 1,8

بنفس الطريقة تتحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (04): مقياس ليكارت الخماسي

الفئة	[1إلى1,80[	[1,80 إلى 2,6]	[2,6 إلى 3,40]	]3,40إلى 4,2]	]4,2إلى 5]
الوزن	1	2	3	4	5
درجة موافقة أو مستوى الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: **مراتي عمار (2019/2018)، واقع جودة الخدمات السياحية في المؤسسة الجزائرية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس، ص 207

ثالثا: الأساليب الإحصائية

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS تهدف هذه الأساليب إلى التحقق من صحة الفرضيات المطروحة، واختبار العلاقات بين المتغيرات، وتفسير النتائج بشكل دقيق وموضوعي. وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة:

1. **معامل الارتباط لبيرسون:**

استُخدم لاختبار صدق البناء (Construct Validity) من خلال قياس درجة العلاقة بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك لقياس درجة العلاقة بين الأبعاد المختلفة لكل محور.

يرمز لهذا المعامل بالرمز (R) ، إذ يدلنا أولا على قوة العلاقة بين متغيرين وعلى اتجاه هذه العلاقة سواء كانت موجبة أو سالبة.

ولقد تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لأنه من أهم المعاملات وأكثرها شيوعا ودقة، وعن طريقه يتم إيجاد القيمة الارتباطية بين متغيرات الدراسة وكذا تحديد قوة الارتباط واتجاهه لتعرف إذا أمكن قبول أو رفض الفرضية.

ومعادلته الإحصائية على النحو التالي:

$$R = \frac{n\sum(X.Y) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2]}\sqrt{[n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

حيث:

- R : معامل الارتباط بيرسون
- n:حجم العينة
- Y & X: المتغيرين

2. معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ:

تم حساب معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا لقياس مدى اتساق الإجابات على عبارات الاستبيان.

3. الإحصاءات الوصفية:

تم استخدام الإحصاءات الوصفية لوصف وتلخيص البيانات المتعلقة بخصائص المجتمع، من خلال:

- المتوسط الحسابي: يعبر عن القيمة المتوسطة لاستجابات العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان.
- الانحراف المعياري: يقيس مدى تباين استجابات العينة حول المتوسط الحسابي.
- النسب المئوية: لتوضيح توزيع الإجابات على مختلف خيارات الاستجابة.

4. الانحدار الخطي البسيط:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير الإدارة الإلكترونية على الفعالية التنظيمية، وتحديد مدى مساهمة كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية في تفسير التغير في مستوى الفعالية التنظيمية.

رابعا: صدق وثبات الاستبيان

1. ثبات الاستبيان

تم اختبار الثبات لمحاور استبيان البحث المستخدمة في جمع البيانات وذلك باستخدام (Cronbaches Alpha) لحساب الثبات الذي يعتبر أحد الاختبارات الأكثر شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات.

ولكي تكون الدراسة تتمتع بثبات لابد أن يكون معامل ألفا كرونباخ يساوي 0,6 أو أكبر منه، وكلما كان معامل الثبات يقترب من الواحد كلما كان الاستبيان يتمتع بثبات أكبر وإذا كان معامل الثبات أقل من 0,6 فإن ذلك يشير إلى عدم وجود ثبات في البيانات.

تم قياس ثبات عبارات كل بعد من أبعاد المحاور على حدة، وذلك للتأكد من أن العبارات التي تقيس كل بعد تعطي نتائج متسقة فيما بينها، وتُعبر عن مفهوم موحد وكانت النتائج موضحة كالتالي:

الجدول رقم(05) : اختبار معامل ثبات ألفا كرومباخ المحور الثاني تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

البعد	عدد العبارات	الثباتAlpha de Cronbach
التوظيف الالكتروني	07	0.934
السجل الالكتروني للوقت والحضور	10	0.822
إدارة الأداء الالكتروني	06	0.802
الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	12	0.906

المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss**.

من خلال نتائج الجدول السابق، نلاحظ أن معامل الثبات لكل أبعاد محور الإدارة الإلكترونية كانت مرتفعة ومقبولة، حيث تجاوزت جميعها (0.80)، وهي نسبة جيدة جدًا تُشير إلى وجود ثبات بين العبارات الخاصة بكل بُعد، ما يُعزز من دقة النتائج.

– بلغ معامل الثبات لبُعد التوظيف الإلكتروني (0.934)، وهو مستوى ممتاز، يُشير إلى قوة الترابط بين العبارات.

– أما بُعد السجل الإلكتروني للوقت والحضور فقد بلغ (0.822)، وهو معامل ثبات جيد جدًا يُعبر عن درجة عالية من الاتساق بين العبارات.

– في حين بلغ معامل الثبات لبُعد إدارة الأداء الإلكتروني (0.802)، وهو مستوى جيد جدًا، يُعبر عن تجانس كبير بين العبارات.

أيضًا من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لمحور تطبيق الإدارة الالكترونية بلغ 0.906، هي نسبة تعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعة لقياس محور الإدارة الإلكترونية، وتبين أن العبارات تقيس فعلًا ما وُضعت لقياسه.

الجدول رقم(06): اختبار معامل ثبات ألفا كرومباخ المحور الثالث الفعالية التنظيمية:

البعد	عدد العبارات	الثباتAlpha de Cronbach
مطالب الحكومة والإدارة المركزية لوزارة الداخلية	04	0.639
مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة	04	0.602
مطالب الموظفين	04	0.604
الفعالية التنظيمية	12	0.751

المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss**.

يوضح الجدول أن معامل الثبات لمحور الفعالية التنظيمية وأبعاده الفرعية يُعبر عن التباث بين العبارات، وذلك على النحو التالي:

- مطالب الحكومة والإدارة المركزية لوزارة الداخلية سجل قيمة (0.639)، وهي نسبة مقبولة تُشير إلى وجود درجة معقولة من التجانس بين العبارات.

- مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة حقق قيمة (0.602)، وهي نسبة تُعبر عن مستوى مقبول من الثبات.

- مطالب الموظفين بلغ معامل الثبات (0.604)، وهو مستوى مقبول يُشير إلى انسجام العبارات في هذا البعد.

- أما معامل الثبات الكلي لمحور الفعالية التنظيمية فبلغ (0.751)، وهي نسبة جيدة تعكس انسجام العبارات في قياس المحور ككل.

بذلك تُعد قيم الثبات عمومًا ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، مما يُعزز من موثوقية أداة الدراسة في قياس الفعالية التنظيمية بدقة.

الجدول رقم(07): اختبار معامل ثبات ألفا كرومباخ للمحاور ككل

المحور	عدد العبارات	الثبات Alpha de Cronbach
الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	23	0.906
الفعالية التنظيمية لبلدية جيملة	12	0.751
معامل الثبات الكلي	35	0.916

المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.916) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة كذلك لأغراض البحث ولهذا نكون قد تأكدنا من ثبات الاستبيان مما جعلنا على ثقة تامة بصحته وصلاحيته لتحليل النتائج.

2. صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

1. صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

بعد صياغة الأسئلة الخاصة بموضوع الدراسة اعتمادا لما تم تناوله في الجزء النظري ومختلف المراجع العلمية التي لها صلة بمتغيرات الدراسة ونصائح الأستاذ المشرف، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين، وبعد الاطلاع على كل الملاحظات وآرائهم تم استبعاد بعض العبارات وتعديل البعض منها ليصبح عددها في الأخير 35 عبارة. (انظر الملحق 01)

2. اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

تم التأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال القيام بحساب مُعامل الارتباط(Pearson)لمعرفة درجة الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات الاستبانة مع البُعد الَّذي تنتمي إليه، كما يلي:

أ. صدق الاتساق الداخلي لمحور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

لقياس صدق الاتساق الداخلي لمحور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية قمنا بقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات كل بعد من ابعاد هذا المحور:

•صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التوظيف الالكتروني لمحور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

الجدول رقم (08): صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التوظيف الالكتروني لمحور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
	التوظيف الالكتروني		
01	تتوفر بلدية جيملة على نظام للتوظيف الإلكتروني	0,887	0.000
02	يوفر نظام التوظيف الإلكتروني ببلدية جيملة واجهة سهلة الاستخدام لتقديم طلبات التوظيف	0,916	0.000
03	يساهم التوظيف الإلكتروني ببلدية جيملة في تسريع عملية البحث عن المرشحين وتعيينهم	0,904	0.000
04	يعزز نظام التوظيف الإلكتروني ببلدية جيملة الشفافية في اختيار المرشحين بناءً على معايير محددة مسبقا	0,817	0.000
05	يتيح النظام الإلكتروني ببلدية جيملة إدارة وتتبع طلبات التوظيف بفعالية	0,824	0.000
06	يتم الإعلان عن التوظيف في الوظائف الشاغرة ببلدية جيملة في المواقع الالكترونية	0,772	0.000
07	يساهم استخدام التوظيف الإلكتروني ببلدية جيملة في تقليل تكاليف الإعلان واستقطاب الموظفين	0,816	0.000

****دال عند مستوى دلالة 0.01**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (التوظيف الإلكتروني) والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث تبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.772 و0.916) كلها موجبة، كما أن مستوى المعنوية ثابت عند (0.000) وهو أقل من 0.01، وهذا يدل على أن عبارات البعد الأول تشير الى ارتباط قوي جدا، ما يعكس اتساق داخلي بين جميع العبارات والدرجة الكلية له.

•صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التسجيل الالكتروني للوقت والحضور لمحور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

الجدول رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التسجيل الالكتروني للوقت والحضور لمحور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
	التسجيل الالكتروني للوقت والحضور		
8	تعتمد بلدية جيملة على نظام التسجيل الالكثروني للوقت والحضور	0,683	0.000
9	يوفر نظام التسجيل الإلكتروني للوقت والحضور تتبعًا دقيقًا لمواعيد العمل اليومية للموظفين	0,758	0.000
10	يساعد النظام الإلكتروني للحضور على ضمان التزام الموظفين بساعات العمل الرسمية	0,712	0.000
11	تكامل نظام تسجيل الوقت والحضور الإلكتروني مع أنظمة إدارة الرواتب والمكافآت بشكل فعال	0,497	0.000
12	يتميز نظام التسجيل الإلكتروني للوقت والحضور بسهولة الاستخدام من قبل الموظفين والإدارة	0,577	0.000
13	يساهم النظام الإلكتروني في تقليل الأخطاء الناتجة عن التسجيل اليدوي للحضور والانصراف	0,743	0.000
14	يساعد النظام الإلكتروني في تحديد أهداف وظيفية واضحة للموظفين ومتابعة تحقيقها	0,766	0.000
15	تيح نظام إدارة الأداء الإلكتروني إعداد تقارير تفصيلية لتحليل مستويات الأداء الفردي والجماعي	0,745	0.000
16	يضمن النظام الإلكتروني الشفافية والعدالة في تقييم أداء الموظفين وفقًا لمعايير محددة مسبقًا	0,555	0.000
17	يوفر النظام تغذية راجعة فورية حول أداء الموظف	0,618	0.000

****دال عند مستوى دلالة 0.01**

المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (التسجيل الإلكتروني للوقت والحضور) والدرجة الكلية له، وكذا مستوى المعنوية، حيث تبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.497و0.766) كلها موجبة، كما أن مستوى المعنوية ثابت عند (0.000)وهو أقل من 0.01، ما يدل على أن عبارات البعد الثاني تشير إلى وجود ارتباط، ما يعكس اتساقًا داخليًا بين جميع العبارات والدرجة الكلية له.

- **صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد إدارة الأداء الالكتروني لمحور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:**

الجدول رقم (10): صدق الاتساق الداخلي لفقرات إدارة الأداء الالكتروني لمحور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
	إدارة الأداء الالكتروني		
18	يتم إدارة الاداء ببلدية جيملة الكترونيا	0,701	0.000
19	ساعد نظام إدارة الأداء الإلكتروني في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على تقييم أدائهم	0,792	0.000
20	يساهم النظام في تحفيز الموظفين من خلال ربط الأداء بالمكافآت والترقيات	0,724	0.000
21	ساعد نظام إدارة الأداء الإلكتروني في دعم القرارات الإدارية المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي للموظفين	0,732	0.000
22	يمكن للمسؤولين والموظفين التفاعل عبر النظام لتقديم ملاحظات وتقييمات مستمرة	0,757	0.000
23	يتيح النظام لموظفي ببلدية جيملة الاطلاع على تقييماتهم وأدائهم الوظيفي في أي وقت عبر المنصة الإلكترونية	0,544	0.000

****دال عند مستوى دلالة 0.01**

المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (الأداء الإلكتروني) والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث تبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.544 و0.792)، وكلها موجبة، كما أن مستوى المعنوية ثابت عند (0.000) وهو أقل من 0.01، ما يدل على أن عبارات البعد الثالث تشير إلى ارتباط قوي، مما يعكس اتساقًا داخليًا بين جميع عباراته والدرجة الكلية له.

•صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني:

الجدول رقم (11): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني" الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية "

البعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
التوظيف الالكتروني	0,831	0.000
التسجيل الالكتروني للوقت والحضور	0,839	0.000
إدارة الأداء الالكتروني	0,750	0.000

****دال عند مستوى دلالة 0.01**

المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

يوضح الجدول السابق صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني، حيث تبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.750 و0.839)، وكلها موجبة، كما أن مستوى المعنوية ثابت عند (0.000) وهو أقل من 0.01، ما يشير إلى أن جميع أبعاد المحور الثاني تتمتع باتساق داخلي مرتفع، مما يعكس انسجامًا قويًا بين الأبعاد المختلفة والمحور الكلي.

ب. **صدق الاتساق الداخلي لمحور الفعالية التنظيمية:**

•صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد مطالب الحكومة والإدارة المركزية لوزارة الداخلية من محور الفعالية التنظيمية

الجدول رقم (12): صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد مطالب الحكومة والإدارة المركزية لوزارة الداخلية من محور الفعالية التنظيمية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
	مطالب الحكومة والإدارة المركزية لوزارة الداخلية		
24	تسهر البلدية التي انتمى اليها على حماية المال العام ومحاربة كل أشكال الفساد	0,789	0.000
25	تلتزم البلدية التي أنتمي اليها بتطبيق القوانين والتشريعات والسهر على تنفيذها	0,802	0.000
26	تطبق البلدية التي أنتمي اليها الاجراءات المتعلقة الادارة الإلكترونية	0,720	0.000
27	تحرص البلدية التي أنتمي اليها على تعيين دوي الخبرة والكفاءة في تسيير المال العام في المناصب العليا	0,531	0.000

**دال عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (مطالب الحكومة والإدارة المركزية لوزارة الداخلية) من المحور الثالث والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث تبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.531 و0.802)، وكلها موجبة، كما أن مستوى المعنوية ثابت عند (0.000) وهو أقل من 0.01، ما يدل على أن عبارات البعد الأول تشير إلى وجود ارتباط، مما يعكس اتساقًا داخليًا بين جميع عباراته والدرجة الكلية له.

•صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة من محور الفعالية التنظيمية

الجدول رقم (13): صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة من محور الفعالية التنظيمية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
	مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة		
28	يتعامل الموظفون بشكل جيد ودون تمييز مع جميع المتعاملين وطالبي الخدمة	0,604	0.000
29	تتعامل البلدية بشفافية مع المتعاملين وطالبي الخدمات ولهم حق الاطلاع على المعلومات وتقديم الشكاوى بالمنصة الرقمية او سجل الشكاوى	0,834	0.000
30	تحرص البلدية على تسهيل الاجراءات الادارية للمتعاملين وطالبي الخدمة	0,839	0.000
31	الأجر الذي أحصل عليه يسمح لي بإشباع حاجياتي المادية	0,437	0.000

**دال عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة) من المحور الثالث والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث تبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.437 و0.839)، وكلها موجبة، كما أن مستوى المعنوية ثابت عند (0.000) وهو أقل من 0.01، ما يدل على أن عبارات البعد الثاني تشير إلى وجود ارتباط، مما يعكس اتساقًا داخليًا بين جميع عباراته والدرجة الكلية له.

•صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد مطالب الموظفين من محور الفعالية التنظيمية:

الجدول رقم (14): صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد مطالب الموظفين من محور الفعالية التنظيمية:

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
	مطالب الموظفين		
32	عملي يتيح لي فرصة بناء علاقات وصداقات داخل وخارج الإدارة	0,792	0.000
33	البلدية تمنح الاعتراف والتقدير للموظفين المميزين في ادائهم	0,723	0.000
34	تمتاز البلدية بالاستقرار حيث يقل فيها معدلات التغيب ودوران العمل	0,627	0.000
35	أنا على استعداد للمساهمة الفعالة في تحقيق اهداف البلدية	0,569	0.000

**دال عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (مطالب الموظفين) من المحور الثالث والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث تبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.569 و0.792)، وكلها موجبة، كما أن مستوى المعنوية ثابت عند (0.000) وهو أقل من 0.01، ما يدل على أن عبارات البعد الثالث تشير إلى وجود ارتباط، مما يعكس اتساقًا داخليًا بين جميع عباراته والدرجة الكلية له.

•صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الفعالية التنظيمية:

الجدول رقم (15): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثالث " الفعالية التنظيمية لبلدية جيملة "

البعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
مطالب الحكومة والإدارة المركزية لوزارة الداخلية	0,772	0.000
مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة	0,721	0.000
مطالب الموظفين	0,804	0.000

****دال عند مستوى دلالة 0.01**

المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

يوضح الجدول السابق صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثالث، حيث تبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.721 و0.804)، وكلها موجبة. كما أن مستوى المعنوية ثابت عند (0.000) وهو أقل من 0.01، ما يشير إلى أن جميع أبعاد المحور الثالث تتمتع باتساق داخلي مرتفع، مما يعكس انسجامًا قويًا بين الأبعاد المختلفة والمحور الكلي.

ج. **صدق الاتساق الداخلي لكل محاور الاستبيان**

الجدول رقم (16): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

الرقم	المحاور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
02	الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	0,973	0.000
03	الفعالية التنظيمية	0,783	0.000

****دال عند مستوى دلالة 0.01**

المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

يوضح الجدول السابق صدق الاتساق الداخلي لكل محاور الاستبيان، حيث تبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.783 و0.973)، وكلها موجبة، كما أن مستوى المعنوية ثابت عند (0.000) وهو أقل من 0.01، ما يدل على أن محاور الاستبيان تتمتع باتساق داخلي قوي جدًا، مما يعكس درجة عالية من الثبات والانسجام بين المحاور المختلفة.

المبحث الثالث: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

أولا: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الديموغرافية

نعرض في هذا العنصر خصائص عينة الدراسة (البيانات الشخصية) حيث تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي من أجل استخراج التكرارات والنسب والمئوية.

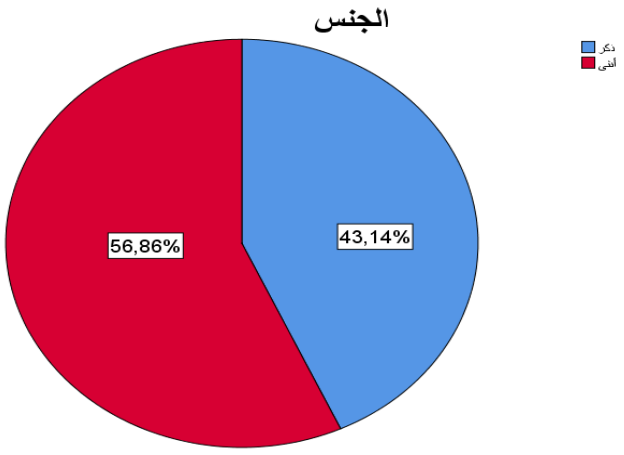
1.الجنس: يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس وفق ما يوضحه الجدول والشكل الموالين:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	44	%43.1
أنثى	58	%56.9
المجموع	102	%100

المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

يوضح الجدول17 والشكل 07 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، حيث يُلاحظ أن نسبة الإناث بلغت 56.9% (أي 58 فردًا)، في حين بلغت نسبة الذكور 43.1% (أي 44 فردًا). هذا يشير إلى أن هناك توازنًا نسبيًا بين الجنسين في العينة، مع ميل طفيف نحو ارتفاع نسبة الإناث مقارنة بالذكور.

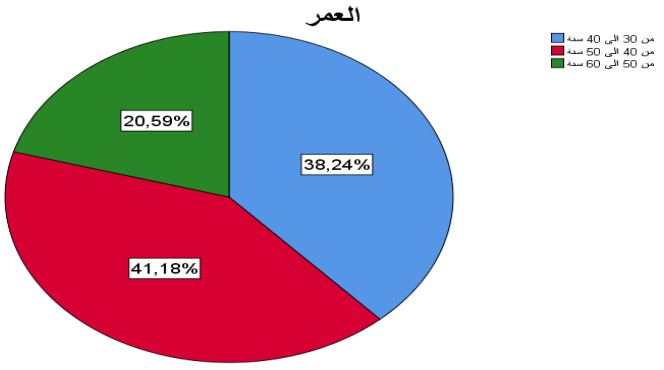
2.الفئة العمرية: يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث السن وفق لما يوضحه الجدول والشكل الموالين:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات أعمارهم

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	0	%0.00
من 30إلى أقل من 40 سنة	39	%38.2
من 40 إلى أقل من 50سنة	42	%41.2
من 50 إلى أقل من 60 سنة	21	%20.6
من 60 سنة فأكثر	0	%0.00
المجموع	102	%100

المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات أعمارهم



المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

يوضح الجدول18 والشكل 08 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلًا في العينة هي من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 41.2% (أي 42 فردًا)، تليها الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 38.2% (أي 39 فردًا). أما الفئة العمرية من 50 إلى أقل من 60 سنة، فتمثل 20.6% (أي 21 فردًا). في حين أن الفئات الأقل من 30 سنة و60 سنة فأكثر لم تكن ممثلة في العينة، حيث بلغت نسبة كل منهما 0.00%، ما يعني أن العينة تتركز بشكل واضح في الفئات العمرية المتوسطة (بين 30 و60 سنة). هذا يشير إلى أن العينة تميل إلى تمثيل الفئات العمرية النشطة في سوق العمل.

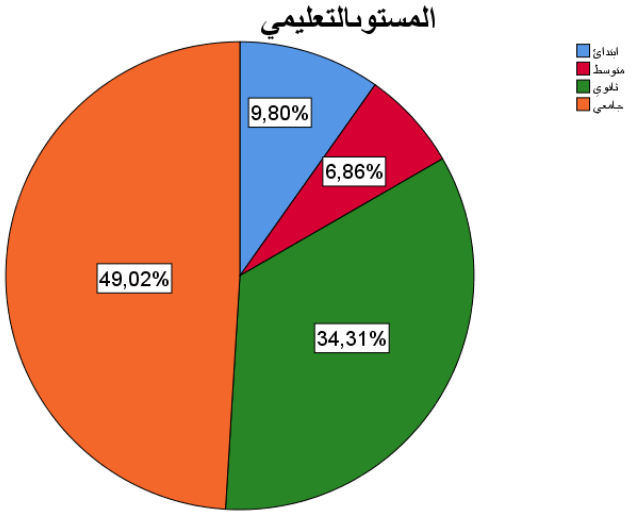
3.المستوى التعليمي: يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي وفق لما يوضحه الجدول والشكل الموالين:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	10	%9.80
متوسط	07	%6.86
ثانوي	35	%34.31
جامعي	50	%49.02
المجموع	102	%100

المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

يوضح الجدول19 والشكل 09 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث يُلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من ذوي المستوى الجامعي، إذ يمثلون نسبة 49.02% (أي 50 فردًا)، ما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي لدى العينة. تليها فئة ذوي المستوى الثانوي بنسبة 34.31% (أي 35 فردًا)، مما يشير إلى

أن جزءًا كبيرًا من العينة يتمتع بمستوى تعليمي متقدم، أما ذوو المستوى الابتدائي، فيمثلون نسبة 9.80% (أي 10 أفراد)، في حين أن ذوي المستوى المتوسط يشكلون النسبة الأقل بـ 6.86% (أي 7 أفراد).

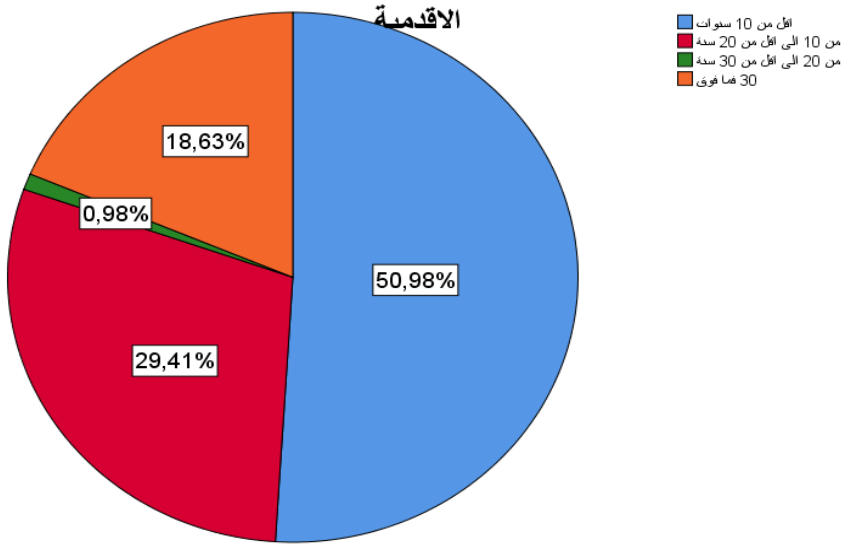
4. الأقدمية: يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الأقدمية المهنية وفق ما يوضحه الجدول والشكل الموالين

الجدول رقم (20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	52	%51.0
من 10 إلى أقل من 20 سنة	30	%29.4
من 20 إلى أقل من 30 سنة	1	%1.0
30سنة فما فوق	19	%18.6
المجموع	102	%100.0

المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية



المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

يُظهر الجدول 20 والشكل 10 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل، حيث نلاحظ أن أكبر نسبة من العينة تقع ضمن فئة أقل من 10 سنوات بنسبة 51.0% (أي 52 فردًا)، ما يشير إلى أن العينة تضم نسبة كبيرة من الموظفين الجدد نسبيًا. تليها فئة من 10 إلى أقل من 20 سنة بنسبة 29.4% (أي 30 فردًا)، ما يعكس وجود نسبة معتبرة من الأفراد ذوي الخبرة المتوسطة. أما فئة 30 سنة فما فوق، فتمثل 18.6% (أي 19 فردًا)، ما يشير إلى وجود نسبة من الموظفين ذوي الخبرة العالية. في المقابل، نجد أن فئة من 20 إلى أقل من 30 سنة تكاد تكون محدودة جدًا بنسبة 1.0% (فرد واحد فقط).

5.المستوى الوظيفي(الرتبة): يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى الوظيفي وفق ما يوضحه الجدول والشكل الموالين

الجدول رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
متصرف إقليمي مستشار	1	%1.0
متصرف إقليمي رئيسي	10	%9.8
متصرف إقليمي	22	%21.6
ملحق رئيسي	6	%5.9
ملحق للإدارة	4	%3.9
عون رئيسي للإدارة الإقليمية	7	%6.9
عون الإدارة الإقليمية	9	%8.8
عون مكتب للإدارة الإقليمية	1	%1.0
كاتب مديرية رئيسي	2	%2.0
مستشار اجتماعي	3	%2.9
وثائقي أمين محفوظات رئيسي	1	%1.0
مهندس في الإعلام الآلي	1	%1.0

تقني سامي في الإعلام الآلي	5	%4.9
تقني في الإعلام الآلي	2	%2.0
رئيس مهندس التسيير التقني والحضري	1	%1.0
مهندس معماري	1	%1.0
مهندس دولة رئيس	2	%2.0
مساعد مهندس دولة رئيس	1	%1.0
مفتش رئيسي النظافة والنقاوة	1	%1.0
مفتش النظافة والنقاوة	6	%5.9
عون رئيسي للنظافة والنقاوة	3	%2.9
عون النظافة والنقاوة	6	%5.9
عامل مهني خارج الصنف	3	%2.9
عامل مهني صنف 1	1	%1.0
عامل مهني صنف 2	1	%1.0
سائق سيارة صنف 1	1	%1.0
حاجب	1	%1.0
المجموع	102	%100.0

المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

يوضح الجدول 21 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، حيث يُلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من فئة متصرف إقليمي بنسبة 21.6% (أي 22 فردًا)، تليها فئة متصرف إقليمي رئيسي بنسبة 9.8% (أي 10 أفراد)، ما يعكس أن العينة تضم نسبة كبيرة من الإطارات الإدارية.

أما فئات عون الإدارة الإقليمية وعون رئيسي للإدارة الإقليمية فتشكلان نسبة 8.8% و6.9% على التوالي، ما يعكس وجود عدد معتبر من موظفي الدعم الإداري في العينة.

بالنسبة للفئات التقنية، نجد أن التقنيين السامين في الإعلام الآلي يمثلون نسبة 4.9% (أي 5 أفراد)، بينما تمثل باقي الفئات مثل المهندسين ومفتشي النظافة والعمال المهنيين نسبًا متقاربة تتراوح بين 1.0% و5.9%.

ثانيا: تحليل اتجاهات أفراد المجتمع نحور محاور الدراسة (الثاني، والثالث)

نتطرق هنا لعرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان ثم تحليل هذه الإجابات بالاعتماد على الانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية.

1. تحليل اتجاهات أفراد المجتمع نحو المحور الثاني (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية)

أ. تحليل اتجاهات أفراد المجتمع نحو البعد الأول (التوظيف الإلكتروني):

يعرض الجدول الموالي الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول من المحور الثاني:

الجدول رقم (22): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد" التوظيف الالكتروني "

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاهمية	الترتيب
01	تتوفر بلدية جيملة على نظام للتوظيف الإلكتروني	3.52	0.962	عالية	2
02	يوفر نظام التوظيف الإلكتروني ببلدية جيملة واجهة سهلة الاستخدام لتقديم طلبات التوظيف	3.41	1.018	عالية	6
03	يساهم التوظيف الإلكتروني ببلدية جيملة في تسريع عملية البحث عن المرشحين وتعيينهم	3.45	1.040	عالية	4
04	يعزز نظام التوظيف الإلكتروني ببلدية جيملة الشفافية في اختيار المرشحين بناءً على معايير محددة مسبقا	3.47	0.982	عالية	3
05	يتيح النظام الإلكتروني ببلدية جيملة إدارة وتتبع طلبات التوظيف بفعالية	3.34	1.010	متوسطة	7
06	يتم الإعلان عن التوظيف في الوظائف الشاغرة ببلدية جيملة في المواقع الالكترونية	4.11	1.098	عالية	1
07	يساهم استخدام التوظيف الإلكتروني ببلدية جيملة في تقليل تكاليف الإعلان واستقطاب الموظفين	3.41	0.968	عالية	5

المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

تُظهر النتائج أن العبارة (06) المتعلقة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر المواقع الإلكترونية حصلت على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، مما يعكس فاعلية واضحة في سياسة الإعلان الإلكتروني ببلدية جيملة، رغم وجود تفاوت طفيف في تجربة المستخدمين كما يُظهره الانحراف المعياري المرتفع. تليها في مستوى القبول العبارة (01) الخاصة بتوفر نظام التوظيف الإلكتروني بمتوسط (3.52)، ما يشير إلى رضا عام عن توفر النظام، مع إمكانية تعزيز تجربة الاستخدام، كما جاءت العبارة (04) المتعلقة بتعزيز الشفافية في اختيار المرشحين بناءً على معايير محددة مسبقًا في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.47)، ما يعكس ثقة جيدة في عدالة النظام، مع الحاجة إلى مزيد من الوضوح حول معايير الاختيار، أما العبارة (03) الخاصة بتسريع عملية البحث عن المرشحين وتعيينهم فقد حصلت على متوسط (3.45)، ما يدل على أن النظام يساهم في تحسين سرعة التوظيف، رغم وجود بعض التفاوت في التجربة. في حين أن العبارتين (02) و(07) المتعلقتين بسهولة استخدام واجهة النظام ومساهمة استخدام التوظيف الإلكتروني ببلدية جيملة في تقليل تكاليف الإعلان واستقطاب الموظفين حصلتا على متوسط (3.41)، ما يُظهر رضا جيدًا عن سهولة الاستخدام، مع الحاجة إلى تحسينات طفيفة في التصميم وتجربة المستخدم لتعزيز القبول وتأتي العبارة رقم (05) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.34).

كنتيجة عامة، النظام الإلكتروني للتوظيف بجيملة يحظى بمستوى جيد من القبول بين الموظفين، خاصة في مجالي الشفافية وسهولة الوصول إلى الإعلانات.

ب . تحليل اتجاهات أفراد المجتمع نحو البعد الثاني (السجل الالكتروني للوقت والحضور):

يعرض الجدول الموالي الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي ودرجة الأهمية والترتيب لعبارات البعد الثاني من المحور الثاني:

الجدول رقم(23): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد السجل الالكتروني

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاهمية	الترتيب
08	تعتمد بلدية جيملة على نظام التسجيل الإلكتروني للوقت والحضور	4.48	0.941	عالية جدا	01
09	يوفر نظام التسجيل الإلكتروني للوقت والحضور تتبعًا دقيقًا لمواعيد العمل اليومية للموظفين	4.33	1.037	عالية جدا	02
10	يساعد النظام الإلكتروني للحضور على ضمان التزام الموظفين بساعات العمل الرسمية	4.33	0.962	عالية جدا	02
11	تكامل نظام تسجيل الوقت والحضور الإلكتروني مع أنظمة إدارة الرواتب والمكافآت بشكل فعال	3.36	1.217	متوسطة	08
12	يتميز نظام التسجيل الإلكتروني للوقت والحضور بسهولة الاستخدام من قبل الموظفين والإدارة	4.25	0.909	عالية جدا	03
13	يساهم النظام الإلكتروني في تقليل الأخطاء الناتجة عن التسجيل اليدوي للحضور والانصراف	4.24	1.118	عالية جدا	04
14	يساعد النظام الإلكتروني في تحديد أهداف وظيفية واضحة للموظفين ومتابعة تحقيقها	3.72	0.979	عالية	06
15	تيح نظام إدارة الأداء الإلكتروني إعداد تقارير تفصيلية لتحليل مستويات الأداء الفردي والجماعي	3.66	0.960	عالية	07
16	يضمن النظام الإلكتروني الشفافية والعدالة في تقييم أداء الموظفين وفقًا لمعايير محددة مسبقًا	3.12	1.205	متوسطة	09
17	يوفر النظام تغذية راجعة فورية حول أداء الموظف	3.72	0.813	عالية	05

المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

تُظهر النتائج أن العبارة (08)المتعلقة باعتماد بلدية جيملة على نظام التسجيل الإلكتروني للوقت والحضور حصلت على أعلى درجة موافقة في البعد الثاني بمتوسط حسابي بلغ (4.48)، ما يعكس رضا مرتفعًا جدًا من المشاركين، حيث وافق عليها بشدة 65.7%ووافق عليها 26.5%، مع انحراف معياري (0.941)، مما يشير إلى درجة عالية من الاتساق في الآراء. تليها العبارة (09)الخاصة بتوفير نظام التسجيل الإلكتروني للوقت والحضور لتتبع دقيق لمواعيد العمل بمتوسط (4.33)، حيث وافق عليها بشدة 60.8%ووافق عليها 24.5%، مع انحراف معياري (1.037)، ما يعكس مستوى رضا مرتفعًا. كذلك، حصلت العبارة (10)المتعلقة بضمان التزام الموظفين بساعات العمل الرسمية على متوسط (4.33)، ما يشير إلى رضا كبير، إذ وافق عليها بشدة 94.9%من المشاركين، مع انحراف معياري (0.962)يعكس درجة عالية من التوافق. في المقابل، حصلت العبارة (16)الخاصة بتحديد أهداف وظيفية واضحة للموظفين ومتابعة تحقيقها على أدنى درجة موافقة في البعد الثاني بمتوسط (3.12)، مما يعكس رضا متوسطًا، حيث وافق عليها 28.4%فقط، ورفضها 26.5%، ما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز وضوح الأهداف ومتابعة تنفيذها بشكل أفضل.

ج . تحليل اتجاهات أفراد المجتمع نحو البعد الثالث (إدارة الأداء الالكتروني):

يعرض الجدول الموالي الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي ودرجة الأهمية والترتيب لعبارات البعد الثالث من المحور الثاني:

الجدول رقم(24): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد إدارة الأداء الالكتروني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاهمية	الترتيب
18	يتم إدارة الاداء ببلدية جيملة الكترونيا	3.55	1.021	عالية	01
19	ساعد نظام إدارة الأداء الإلكتروني في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على تقييم أدائهم	3.12	1.093	متوسطة	03
20	يساهم النظام في تحفيز الموظفين من خلال ربط الأداء بالمكافآت والترقيات	2.63	1.052	متوسطة	05
21	ساعد نظام إدارة الأداء الإلكتروني في دعم القرارات الإدارية المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي للموظفين	3.06	1.070	متوسطة	04
22	يمكن للمسؤولين والموظفين التفاعل عبر النظام لتقديم ملاحظات وتقييمات مستمرة	3.31	1.099	متوسطة	02
23	يتيح النظام لموظفي ببلدية جيملة الاطلاع على تقييماتهم وأدائهم الوظيفي في أي وقت عبر المنصة الإلكترونية	2.40	1.074	منخفظة	06

المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

تُظهر النتائج أن العبارة (18)المتعلقة بإدارة الأداء ببلدية جيملة إلكترونيًا حصلت على أعلى درجة موافقة في البعد الثالث، بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، مما يعكس رضا عام عن كفاءة النظام في إدارة الأداء، حيث وافق 52.8%من المشاركين على فعالية النظام في هذا الجانب، رغم أن الانحراف المعياري (1.021) يشير إلى تفاوت في تجربة المستخدمين. تليها في مستوى القبول العبارة (22)الخاصة بإمكانية التفاعل عبر النظام لتقديم ملاحظات وتقييمات مستمرة بمتوسط (3.31)، ما يعكس رضا جيدًا عن هذه الخاصية، لكن الانحراف المعياري (1.099) المرتفع يشير إلى تباين في تجربة المستخدمين. أما العبارة

(19)المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم الأداء فقد حصلت على متوسط (3.12)، مما يعكس رضا مقبولًا، لكن نسبة عدم الموافقة (20.6%) تشير إلى الحاجة إلى تحسين آليات تحديد الاحتياجات التدريبية. في المقابل، حصلت العبارة (21)المتعلقة بدعم القرارات الإدارية المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي على متوسط (3.06)، ما يشير إلى رضا معتدل، مع حاجة لتحسين وضوح آليات الربط بين الأداء والمسار الوظيفي. في حين حصلت العبارة (20)الخاصة بربط الأداء بالمكافآت والترقيات على متوسط (2.63)، مما يشير إلى ضعف في رضا الموظفين عن هذا الجانب، حيث أعرب 43.1%عن عدم موافقتهم على ذلك. أما العبارة (23)المتعلقة بإمكانية اطلاع الموظفين على تقييماتهم وأدائهم الوظيفي عبر المنصة فقد سجلت أدنى درجة موافقة بمتوسط (2.40)، ما يعكس عدم رضا واضح، حيث رفضها 55.9% من المشاركين، ما يتطلب تحسين الشفافية في عرض التقييمات.

2. تحليل اتجاهات أفراد المجتمع نحو محور الثالث (الفعالية التنظيمية)

أ. تحليل اتجاهات أفراد المجتمع نحو البعد الأول (مطالب الحكومة والإدارة المركزية):

يعرض الجدول الموالي الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الأول من المحور الثالث:

الجدول رقم(25): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مطالب الحكومة والإدارة المركزية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	الترتيب
24	تسهر البلدية التي انتمى اليها على حماية المال العام ومحاربة كل أشكال الفساد	4.26	0.744	عالية جدا	01
25	تلتزم البلدية التي أنتمي اليها بتطبيق القوانين والتشريعات والسهر على تنفيذها	4.21	0.749	عالية جدا	02
26	تطبق البلدية التي أنتمي اليها الاجراءات المتعلقة الادارة الإلكترونية	4.02	0.879	عالية	03
27	تحرص البلدية التي أنتمي اليها على تعيين دوي الخبرة والكفاءة في تسيير المال العام في المناصب العليا	2.65	1.149	متوسطة	04

المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

تُظهر النتائج أن العبارة (24)المتعلقة برضا الموظفين عن بيئة العمل حصلت على أعلى درجة موافقة في البعد الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، ما يعكس رضا مرتفعًا من المشاركين، حيث وافق عليها بشدة 40.2%ووافق عليها 50%، مع انحراف معياري (0.744)، مما يشير إلى درجة عالية من الاتساق في الآراء. تليها العبارة (25)الخاصة بتوافر الموارد اللازمة لأداء العمل بكفاءة، التي حصلت على متوسط (4.21)، حيث وافق عليها بشدة 34.3%ووافق عليها 56.9%، مع انحراف معياري (0.749)، ما يعكس مستوى رضا كبيرًا. أما العبارة (26)المتعلقة بتوفير الدعم اللازم من الإدارة لتحقيق الأهداف، فقد حصلت على متوسط (4.02)، إذ وافق عليها بشدة 33.3%ووافق عليها 41.2%، ما يدل على رضا جيد. في

المقابل، حصلت العبارة (27)الخاصة بتوفر فرص للتطوير المهني على أدنى درجة موافقة في البعد الأول بمتوسط (2.65)، ما يعكس رضا منخفضًا، حيث وافق عليها بشدة 6.9%فقط، ورفضها 47.1%، ما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز فرص التطوير المهني للموظفين.

ب . تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو البعد الثاني (مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة):

يعرض الجدول الموالي الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الثاني من المحور الثالث:

الجدول رقم(26): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	الترتيب
28	يتعامل الموظفون بشكل جيد ودون تمييز مع جميع المتعاملين وطالبي الخدمة	4.31	0.563	عالية جدا	02
29	تتعامل البلدية بشفافية مع المتعاملين وطالبي الخدمات ولهم حق الاطلاع على المعلومات وتقديم الشكاوى بالمنصة الرقمية او سجل الشكاوى	4.20	0.675	عالية جدا	01
30	تحرص البلدية على تسهيل الاجراءات الادارية للمتعاملين وطالبي الخدمة	4.10	0.668	عالية	03
31	الأجر الذي أحصل عليه يسمح لي بإشباع حاجياتي المادية	1.74	0.717	منخفضة	04

المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

تُظهر النتائج أن العبارة (28)المتعلقة بتوفير النظام لتغذية راجعة فورية حول أداء الموظف حصلت على أعلى درجة موافقة في البعد الثاني بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، مما يعكس رضا عاليًا من قبل المشاركين، حيث وافق عليها 58.8%ووافق عليها بشدة 36.3%، مع انحراف معياري منخفض (0.563) يشير إلى اتساق في الآراء. تليها في مستوى القبول العبارة (29)الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على تقييم أدائهم بمتوسط (4.20)، ما يدل على رضا جيد، حيث وافق عليها 61.8%من المشاركين، مع انحراف معياري (0.675) يعكس درجة معقولة من التوافق. أما العبارة (30)المتعلقة بربط الأداء بالمكافآت والترقيات فقد حصلت على متوسط (4.10)، ما يُظهر مستوى رضا جيدًا، حيث وافق عليها 68.6%من المشاركين، مع وجود درجة مقبولة من التفاوت في التجربة كما يُظهره الانحراف المعياري (0.668). في المقابل، جاءت العبارة (31)الخاصة بإمكانية اطلاع الموظفين على تقييماتهم وأدائهم الوظيفي عبر المنصة في أدنى مستوى بمتوسط (1.74)، مما يعكس عدم رضا واضح، حيث رفضها 54.8%من المشاركين بشكل صريح، وأبدى 38.2%عدم موافقتهم بشدة، ما يُظهر حاجة واضحة لتحسين الشفافية في عرض التقييمات للموظفين.

ج . تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو البعد الثالث (مطالب الموظفين):

يعرض الجدول الموالي الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الثالث من المحور الثالث:

الجدول رقم(27): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مطالب الموظفين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	الترتيب
32	عملي يتيح لي فرصة بناء علاقات وصداقات داخل وخارج الإدارة	3.63	1.116	عالية	03
33	البلدية تمنح الاعتراف والتقدير للموظفين المميزين في ادائهم	2.64	1.296	متوسطة	04
34	تمتاز البلدية بالاستقرار حيث يقل فيها معدلات التغيب ودوران العمل	3.75	0.792	عالية	02
35	أنا على استعداد للمساهمة الفعالة في تحقيق اهداف البلدية	4.01	0.826	عالية	01

المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

من خلال الجدول، أظهرت الفقرات تباينًا في درجة الموافقة، الفقرة 32، التي تتعلق بفرص بناء علاقات وصداقات داخل وخارج الإدارة، حصلت على متوسط حسابي مرتفع قدره 3.63، مما يدل على موافقة قوية من غالبية المشاركين. كما أن الفقرة 34 التي تتعلق بالاستقرار الوظيفي والحد من معدلات التغيب، حققت أيضًا متوسطًا مرتفعًا (3.75) مع انحراف معياري منخفض، مما يعكس موافقة قوية على الاستقرار في البلدية. أما الفقرة 33، التي تتعلق بتقدير الموظفين المميزين، فقد حصلت على أقل متوسط حسابي (2.64)، مما يشير إلى عدم موافقة من نسبة كبيرة من المشاركين، حيث أبدى 64.9% منهم عدم موافقة على العبارة. في المقابل، الفقرة 35، المتعلقة بالاستعداد للمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف البلدية، سجلت أعلى متوسط حسابي (4.01)، مما يعكس موافقة قوية وأهمية عالية بين المشاركين، حيث أبدى 70.6% من المشاركين موافقة شديدة أو موافقة.

تعكس نتيجة البعد الثالث موافقة عامة على موضوعات الاستبيان المتعلقة بالبيئة الداخلية للعمل والعلاقات داخل البلدية، المتوسط الحسابي 3.50يشير إلى موافقة قوية، حيث أن غالبية المشاركين أبدوا دعمًا للموضوعات المتعلقة بالتفاعل الاجتماعي في العمل، التحفيز، والاستقرار الوظيفي، كما أن الانحراف المعياري المنخفض (0.683) يعكس أن الآراء متقاربة بين المشاركين، مما يعني أنه لا يوجد تباين كبير في الردود، مما يعزز من قوة النتائج ودلالتها، بالنظر إلى أن درجة الأهمية تم تحديدها على أنها عالية، يمكننا أن نستنتج أن المشاركين يعتبرون هذه القضايا جزءًا أساسيًا من بيئة العمل في البلدية.

د. تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الاستبانة (الثاني والثالث):

- **تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:**

الجدول رقم(28): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد محور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاهمية	الترتيب
التوظيف الالكتروني	3.53	0.848	عالية	02
السجل الالكتروني للوقت والحضور	3.92	0.710	عالية	01
إدارة الأداء الالكتروني	3.01	0.757	متوسطة	03
محور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	3.56	0.622	عالية	/

المصدر: **من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss**

يوضح الجدول أن أفضل أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أداءً كان "السجل الإلكتروني للوقت والحضور" بمتوسط 3.92 وانحراف معياري 0.710، يليه "التوظيف الإلكتروني" ثم "إدارة الأداء الإلكتروني"، مما يشير إلى أن نظم الحضور الإلكتروني حظيت بأعلى تقدير من قبل عينة الدراسة، بينما تحتاج إدارة الأداء الإلكتروني إلى تعزيز لتحسين فعاليتها مقارنةً بالأبعاد الأخرى.

- **تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور الفعالية التنظيمية:**

الجدول رقم(29): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد محور الفعالية التنظيمية لبلدية جيملة.

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاهمية	الترتيب
مطالب الحكومة والإدارة المركزية	3.78	0.602	عالية	01
مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة	3.58	0.444	عالية	02
مطالب الموظفين	3.50	0.683	عالية	03
محور الفعالية التنظيمية لبلدية جيملة	3.62	0.456	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يُظهر الجدول تقييمًا إيجابيًا نسبيًا للأبعاد المختلفة التي تؤثر في الفعالية التنظيمية لبلدية جيملة. فقد حظيت مطالب الحكومة والإدارة المركزية بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.78، تليها مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة بمتوسط 3.58، ثم مطالب الموظفين بمتوسط 3.50، وجميعها ذات درجة أهمية عالية. أما المتوسط الحسابي لمحور الفعالية التنظيمية ككل فقد بلغ 3.62، ما يعكس توافقًا عامًا جيدًا مع هذه المطالب. كما يُلاحظ أن الانحرافات المعيارية منخفضة نسبيًا، ما يدل على تقارب آراء المستجيبين حول هذه الأبعاد

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

بعد استعراض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، أصبح من الضروري الانتقال إلى مرحلة اختبار الفرضيات للتأكد من صحة العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة. تهدف هذه المرحلة إلى التحقق من مدى توافق النتائج الفعلية مع التوقعات النظرية التي تمت صياغتها في بداية الدراسة، وذلك باستخدام أساليب وأدوات إحصائية مناسبة.

سيتم في هذا المحور الاعتماد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة كل فرضية، من أجل تحديد مدى قوة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (التوظيف الإلكتروني، نظام تسجيل الحضور والوقت الإلكتروني، إدارة الأداء الإلكتروني) وبين الفعالية التنظيمية في بلدية جيملة. كما سيمكننا هذا الاختبار من الكشف عن دلالة وتأثير هذه الأبعاد على الفعالية التنظيمية، وفقًا لمستوى الدلالة المعتمد.

إن النتائج المتحصَّل عليها من خلال هذه الاختبارات ستوفر أدلة علمية تدعم أو تفنّد الفرضيات المطروحة، مما يسهم في تكوين صورة واضحة حول مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الفعالية التنظيمية. بناءً على ذلك، سيتم مناقشة وتفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري للدراسة، مع تقديم توصيات عملية مستندة إلى النتائج النهائية.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي لـ N >40

الجدول رقم(30): يمثل اختبار التوزيع الطبيعي N >40

	شابيرو–ويلك			كولموغوروف–سميرنوف		
	القيمة الاحصائية	درجة الحرية	القيمة	القيمة الاحصائية	درجة الحرية	القيمة
الإدارة الالكترونية	,101	102	0,952	0,064	102	0,095
الفعالية التنظيمية	,111	102	0,967	0,05	102	0,108

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

أظهرت نتائج اختباري كولموغوروف–سميرنوف وشابيرو–ويلك أن متغيري الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والفعالية التنظيمية تشير إلى قرب التوزيع الطبيعيSig>0.05

- **اختبار معاملي الالتواء والتفلطح**

الجدول رقم(31): اختبار معاملي الالتواء والتفلطح

المحور	المتغير	معامل الالتواء	معامل التفلطح
	التوظيف الالكتروني	0.075	-3.65
	السجل الالكتروني للوقت والحضور	0.068	-4.38
	إدارة الأداء الالكتروني	0.095	-1.21
محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية		**0.0399**	**-3.97**
	مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة	0.0226	-2.46
	مطالب الموظفين	0.034	-0.08
	مطالب الحكومة والإدارة المركزية	0.030	-0.83
محور الفعالية التنظيمية		**0.018**	**-0.56**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن معامل الالتواء المتغيرات الدراس كلها أقل من 03، بينما معامل التفلطح بالنسبة لمتغيرات الدراسة فهو أقل من 02.

بالنظر إلى قيم الالتواء التي هي صغيرة جدًا وقريبة من الصفر، يمكن القول إن البيانات ليست منحازة وتقترب من التوزيع الطبيعي، أما معامل التفلطح السالب فيعني أن التوزيع مفلطح أكثر من التوزيع الطبيعي، لكنه لا يمنع أن يكون التوزيع طبيعيًا أو قريبًا منه.

إذا فمتغيرات الدراسة تشير إلى قرب التوزيع الطبيعي، وهذا يعني أن الأثر الذي يظهر يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة، ويسمح بإكمال الدراسة واختبار صحة الفرضيات.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

والتي تنص على ما يلي: "**مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عالي ببلدية جيملة**".

- **نجري اختبار T لعينة واحدة (One Sample T-Test)**

حيث يُستخدم هذا الاختبار لمقارنة متوسط العينة مع قيمة معيارية ثابتة لمعرفة ما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بينهما.

لإجراء هدا الاختبار الإحصائي، قمنا بصياغة هذه الفرضية كما يلي:

1. الفرضية الصفرية :(H_0) مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في بلدية جيملة ليس عالياً.
2. الفرضية البديلة (H_1): مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في بلدية جيملة عالٍ.

إذا كانت قيمة $0.05 \geq$ (Sig) وقيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) بمعنى أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عالٍ.

إذا كانت قيمة $0.05 \geq$ (Sig) $\rightarrow$ وقيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدولية نقبل الفرضية الصفرية (H_0) بمعنى أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ليس عاليا.

وكانت نتائج اختبار T لعينة واحدة (One Sample T-Test) للفرضية الرئيسية الأولى كالتالي:

جدول رقم(31): اختبار T لعينة واحدة (One Sample T-Test) للفرضية الرئيسية الأولى

/	T المحسوبة	T الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ddl
الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	9.156	1.66	0.000	101

المصدر : **من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.**

من خلال الجدول لدينا T المحسوبة (9.156) أكبر من T الجدولية(1.66) وبما أن مستوى الدلالة sig(0.000) أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نقبل الفرضية البديلة (H1)ونرفض الفرضية الصفرية(H_0) فهذا يعني أن مستوى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في بلدية جيملة عالٍ وفقًا لآراء أفراد العينة أي أن الفرضية الرئيسية الأولى صحيحة.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

والتي تنص على ما يلي: " **مستوى الفعالية التنظيمية عالي ببلدية جيملة**".

نجري اختبار T لعينة واحدة (One Sample T-Test)

لإجراء هدا الاختبار الإحصائي، قمنا بصياغة هذه الفرضية كما يلي:

1. الفرضية الصفرية :(H_0) مستوى الفعالية التنظيمية في بلدية جيملة ليس عالياً
2. الفرضية البديلة (H_1): مستوى الفعالية التنظيمية عالي في بلدية جيملة

- إذا كانت قيمة $0.05 \geq$ (Sig) وقيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) بمعنى أن مستوى الفعالية التنظيمية عالٍ
- إذا كانت قيمة $\rightarrow 0.05 \geq$ (Sig) وقيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدولية نقبل الفرضية الصفرية (H_0) بمعنى أن مستوى الفعالية التنظيمية ليس عاليا.

وكانت نتائج اختبار T لعينة واحدة (One Sample T-Test) للفرضية الرئيسية الثانية كالتالي:

جدول رقم(32): يمثل اختبار T لعينة واحدة (One Sample T-Test) للفرضية الرئيسية الثانية

/	T المحسوبة	T الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ddl
الفعالية التنظيمية	13.826	1.66	0.000	101

المصدر: **من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.**

من خلال الجدول لدينا T المحسوبة (13.826) أكبر من T الجدولية(1.66) وبما أن مستوى الدلالة sig (0.000) أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نقبل الفرضية البديلة (H1)ونرفض الفرضية الصفرية(H_0) فهذا يعني أن مستوى الفعالية التنظيمية عالٍ في بلدية جيملة وفقًا لآراء أفراد العينة أي أن الفرضية الرئيسية الثانية صحيحة.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

قبل اجراء اختبار هذه الفرضية نقوم أولا باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها كل واحدة على حدى عن طريق تحليل الانحدار الخطي البسطي: [1]

بالنسبة لمستوى الدلالة:

- إذا كانت sig المحسوبة أصغر من (0,05) نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) .
- إذا كانت sig المحسوبة أكبر من (0,05) نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) .
- **بالنسبة لقيمة T:**
- إذا كانت T المحسوبة أكبر من T الجدولية نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) .
- إذا كانت T المحسوبة أصغر من T الجدولية نرفض الفرضية الرئيسية (H0) ونقبل الفرضية الفرعية (H1).

[1] https://www.scribbr.com/statistics/pearson-correlation-coefficient

بالنسبة لقيمة R:

- إذا كانت R =0,3 لا يوجد ارتباط.
- إذا كانت R أصغر من 0,3: يوجد ارتباط ضعيف
- إذا كان R محصور بين 0,3 و0,5 : يوجد ارتباط معتدل
- إذا كان R محصور بين 0,5 و0,7 : يوجد ارتباط متوسط إلى قوي
- إذا كان R أكبر من 0,7 : ارتباط قوي

1. **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** القائلة: "" **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.005≥&) للتوظيف الإلكتروني في الفعالية التنظيمية لبلدية جيملة".**

- **المتغير المستقل:** التوظيف الإلكتروني (متوسط إجابات العبارات المتعلقة بالتوظيف الإلكتروني).
- **المتغير التابع:** الفعالية التنظيمية (متوسط إجابات الأبعاد المتعلقة بالفعالية التنظيمية).

وقد قمنا بصياغة هذه الفرضية كما يلي :

الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الإلكتروني على الفعالية التنظيمية في بلدية جيملة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الإلكتروني على الفعالية التنظيمية في بلدية جيملة.

الجدول رقم(33): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المعامل البعد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار	درجة الحرية DF	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	معامل التحديد R^2	SIG	BETA
الثابت	-	2,562	100	15.830	1,984 (عند α = 0.05)	-	0.000	-
التوظيف الالكتروني	0.56	0,301	100	6.752	1,984 (عند α = 0.05)	0.313	0.000	0.56

المتغير التابع: الفعالية التنظيمية

المصدر: **من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.**

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين التوظيف الإلكتروني والفعالية التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.560 = (R)، مما يعكس ارتباطًا متوسط الى قوي التأثير بين المتغيرين، كما أوضحت قيمة معامل التحديد 0.313 = (R^2) أي أن التوظيف الإلكتروني يفسر حوالي 31.3% من التباين في الفعالية التنظيمية و68.7 % تعود لعوامل أخرى، مما يدل على أن التوظيف الإلكتروني يلعب دورًا مهمًا في تعزيز الفعالية التنظيمية، كما أن قيمة T المحسوبة = 6.752 أكبر من T الجدولية = 1.984 عند مستوى دلالة 0.05، فإن التأثير يعتبر معنويًا إحصائيًا، مما يعني أن التوظيف الإلكتروني له تأثير واضح على الفعالية التنظيمية، كذلك، فإن قيمة Sig = 0.000 (< 0.05) تؤكد أن العلاقة بين التوظيف الإلكتروني والفعالية التنظيمية دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية 5%، وانطلاقا من النتائج نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية ومنه نستنتج صحة الفرضية القائلة **بوجود تأثير معنوي للتوظيف الإلكتروني على الفعالية التنظيمية في بلدية جيملة.**

2. **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** القائلة: "" **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥&) لنظام تسجيل الحضور والوقت الالكتروني على الفعالية التنظيمية لبلدية جيملة".**

- **المتغير المستقل:** نظام السجل الالكتروني للوقت والحضور (متوسط إجابات العبارات المتعلقة بالسجل الإلكتروني).
- **المتغير التابع:** الفعالية التنظيمية (متوسط الأبعاد المتعلقة بالفعالية التنظيمية).

وقد قمنا بصياغة هذه الفرضية كما يلي :

الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام تسجيل الحضور والوقت الالكتروني على الفعالية التنظيمية في بلدية جيملة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام تسجيل الحضور والوقت الالكتروني على الفعالية التنظيمية في بلدية جيملة.

الجدول رقم(34): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المعامل البعد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار	درجة الحرية DF	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	معامل التحديد R^2	SIG	BETA
الثابت	-	2.341	100	10.628	1,984 (عند α = 0.05)	-	0.000	-
لنظام تسجيل الحضور والوقت الالكتروني	0.51	0.328	100	5.927	1,984 (عند α = 0.05)	0.26	0.000	0.510

المتغير التابع: الفعالية التنظيمية

المصدر: **من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.**

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين نظام تسجيل الحضور والوقت الإلكتروني والفعالية التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط0.510 = (R) ، مما يعكس ارتباطًا متوسط الى

قوي التأثير بين المتغيرين، كما أوضحت قيمة معامل التحديد 0.260 = (R^2) أن نظام تسجيل الحضور والوقت الإلكتروني يفسر حوالي 26%من التباين في الفعالية التنظيمية، في حين أن النسبة المتبقية (74%) تعود إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج، مما يدل على أن نظام تسجيل الحضور والوقت الإلكتروني يساهم بشكل ملحوظ في تعزيز الفعالية التنظيمية.

وبما أن قيمة Tالمحسوبة = 5.927 أكبر من Tالجدولية = 1.984 عند مستوى دلالة 0.05، فإن التأثير يعتبر معنويًا إحصائيًا، مما يعني أن نظام تسجيل الحضور والوقت الإلكتروني له تأثير واضح على الفعالية التنظيمية. كذلك، فإن قيمة Sig = 0.000 (< 0.05)تؤكد أن العلاقة بين نظام تسجيل الحضور والوقت الإلكتروني والفعالية التنظيمية دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية .5%

وبناءً على هذه النتائج، نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لنظام تسجيل الحضور والوقت الإلكتروني على الفعالية التنظيمية في بلدية جيملة، ونرفض الفرضية الصفرية التي تنفي هذا التأثير.

ومنه فإن نتائج التحليل تدعم صحة الفرضية القائلة بأن "**يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥&) لنظام تسجيل الحضور والوقت الالكتروني على الفعالية التنظيمية لبلدية جيملة**" مما يشير إلى أن هذا النظام يعد أداة فعالة في تحسين أداء البلدية.

3. **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** القائلة: "**يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥&) لإدارة الأداء الالكتروني على الفعالية التنظيمية لبلدية جيملة**".

- **المتغير المستقل:** الأداء الالكتروني (متوسط إجابات العبارات المتعلقة بإدارة الأداء الالكتروني).
- **المتغير التابع:** الفعالية التنظيمية (متوسط الأبعاد المتعلقة بالفعالية التنظيمية).

وقد قمنا بصياغة هذه الفرضية كما يلي :

الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء الالكتروني على الفعالية التنظيمية في بلدية جيملة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء الالكتروني على الفعالية التنظيمية في بلدية جيملة.

الجدول رقم(35): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المعامل / البعد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار	درجة الحرية DF	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	معامل التحديد R^2	SIG	BETA
الثابت	-	2.787	100	16.784	1,984(عند α = 0.05)		0.000	-
إدارة الأداء الالكتروني	0.462	0.278	100	5.204	1,984(عند α = 0.05)	0.213	0.000	0.462

المتغير التابع: الفعالية التنظيمية

المصدر: **من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.**

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين لإدارة الأداء الالكتروني والفعالية التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.462 = (R) ، مما يعكس ارتباطًا مباشرًا معتدلا فهو أقل قوة مقارنة بالفرضيات السابقة، كما أوضحت قيمة معامل التحديد 0.213 = (R^2) أن التوظيف الإلكتروني يفسر حوالي 21.3%من التباين في الفعالية التنظيمية، بينما تعود النسبة المتبقية (78.7%)إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج، مما يشير إلى أن التوظيف الإلكتروني يسهم بشكل ملحوظ في تعزيز الفعالية التنظيمية، لكنه ليس العامل الوحيد المؤثر.

وبما أن قيمة Tالمحسوبة = 5.204 أكبر من Tالجدولية = 1.984 عند مستوى دلالة 0.05، فإن التأثير يعتبر معنويًا إحصائيًا، مما يعني أن التوظيف الإلكتروني له تأثير واضح على الفعالية التنظيمية، كما أن قيمة Sig = 0.000 (< 0.05) تؤكد أن العلاقة بين التوظيف الإلكتروني والفعالية التنظيمية دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية .5%

وبناءً على هذه النتائج، نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للتوظيف الإلكتروني على الفعالية التنظيمية في بلدية جيملة، ونرفض الفرضية الصفرية التي تنفي هذا التأثير .

إذن تدعم نتائج التحليل صحة الفرضية القائلة بأن "" **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥&) لإدارة الأداء الالكتروني على الفعالية التنظيمية لبلدية جيملة**"، مما يعني أن تحسين عملية التوظيف الإلكتروني يمكن أن يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي للبلدية.

4. **اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:** القائلة: "**يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0,05) لأبعاد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (التوظيف الالكتروني، نظام تسجيل الحضور والوقت الالكتروني، ادارة الأداء الالكتروني) في الفعالية التنظيمية لبلدية جيملة**".

- **المتغير المستقل:** الإدارة الالكترونية (متوسط الأبعاد المتعلقة بالإدارة الالكترونية).
- **المتغير التابع:** الفعالية التنظيمية (متوسط الأبعاد المتعلقة بالفعالية التنظيمية).

لاختبارها نعتمد على الانحدار الخطي البسيط، وقد قمنا بصياغة هذه الفرضية كما يلي :

الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0,05) لأبعاد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على الفعالية التنظيمية في بلدية جيملة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0,05) لأبعاد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على الفعالية التنظيمية في بلدية جيملة".

الجدول رقم(36): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

المعامل	معامل الارتباط	معامل	درجة	قيمة T	قيمة T	معامل	SIG	BET

البعد	R	الانحدار	الحرية DF	المحسوبة	الجدولية	التحديد R^2		A
الثابت	-	1.976	100	9.607	1,984(عند α = 0.05)		0.000	-
الإدارة الالكترونية	0.631	0.463	100	8.138	1,984(عند α = 0.05)	0.398	0.000	0.631

المتغير التابع: الفعالية التنظيمية

المصدر: **من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss**.

تشير نتائج تحليل الانحدار الى ان قيمة T المحسوبة t=8.138 أنها أكبر من القيمة الجدولية t=1.984عند مستوى دلالة 0.05، ما يعني أنه يوجد أثر للإدارة الإلكترونية على الفعالية التنظيمية ذات دلالة إحصائية، بالإضافة إلى ذلك، قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) البالغة 0.000 تؤكد أن العلاقة بين المتغيرين ليست ناتجة عن الصدفة ، كما توجد علاقة متوسطة الى قوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية في بلدية جيملة، حيث بلغ معامل الارتباط R=0.631، ما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين، كما أوضحت قيمة معامل التحديد R^2=0.398أن الإدارة الإلكترونية تفسر حوالي 39.8% من التباين في الفعالية التنظيمية، في حين أن النسبة المتبقية (60.2%) تُعزى إلى عوامل أخرى، من جهة أخرى، وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الفعالية التنظيمية، ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية البديلة.

مما يدعم صحة الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0,05) لأبعاد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على الفعالية التنظيمية في بلدية جيملة**".

خلاصة

تناول الفصل التطبيقي دراسة أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الفعالية التنظيمية، من خلال تحليل البيانات الميدانية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع البيانات بواسطة استبيان موجه إلى عينة من الموظفين، ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSSمن خلال تطبيق اختبارات الانحدار البسيط.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة والفعالية التنظيمية، مما يدعم صحة الفرضيات البديلة التي تفترض وجود أثر إيجابي للإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي.

وهو ما يعكس تأثيرًا إيجابيًا للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء التنظيمي، تؤكد هذه النتائج على أهمية تبني الإدارة الإلكترونية كأداة لتعزيز الفعالية التنظيمية يعني أن الإدارة الإلكترونية تسهم بشكل ملموس في تحسين أداء المنظمة من خلال مجموعة من الآليات والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة على العمليات الإدارية.

خاتمة

خاتمة

ختامًا، تبرز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأداة حيوية لمواكبة التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي في الإدارة العمومية، وخاصة في ظل التحولات التي يشهدها العالم المعاصر. من خلال هذه الدراسة، تم تناول أثر الإدارة الإلكترونية على الفعالية التنظيمية في بلدية جيملة، مع التركيز على جوانب مثل التوظيف الإلكتروني، نظام تسجيل الحضور والوقت الإلكتروني، وإدارة الأداء الإلكتروني. وقد تم التأكيد على أهمية تبني هذه الأنظمة الحديثة لتحسين الأداء الإداري وتحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال توفير الوقت والجهد، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

على الرغم من الصعوبات التي واجهتها الدراسة، مثل قلة الدراسات المماثلة وصعوبة الحصول على معلومات دقيقة من بعض الموظفين، فإن النتائج التي تم التوصل إليها تمثل إضافة علمية قيمة يمكن أن تساهم في تحسين ممارسات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية بشكل عام. كما أن هذا البحث يفتح المجال لمزيد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تسهم في استكشاف أبعاد جديدة تتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع العام.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية جيملة يمثل خطوة مهمة نحو تحسين الأداء الإداري، وبالتالي رفع مستوى فعالية الخدمات العامة المقدمة للمواطنين. ومع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا، من المتوقع أن تستمر أهمية هذه الأنظمة في النمو، مما يفرض على المؤسسات الحكومية الالتزام بتحديث وتطوير عملياتها الإدارية بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

1. نتائج الدراسة

النتائج النظرية

تمثل الدراسة النظرية التي تناولت مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والفعالية التنظيمية إطارًا معرفيًا يوضح كيفية تأثير التقنيات الحديثة على تحسين الأداء المؤسسي. من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول هذه المواضيع، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة تتعلق بالمعرفة النظرية في هذا المجال. ومن أبرز هذه النتائج:

- تظهر الأدبيات أن الإدارة الإلكترونية تعتبر تحولًا جذريًا في العمليات الإدارية التقليدية في المؤسسات العامة والخاصة، حيث تسهم التكنولوجيا في تحسين الكفاءة والفعالية عن طريق تبني أساليب عمل رقمية تسهم في تحسين سير العمل الإداري. وهذا يشمل استخدام الأنظمة الإلكترونية للتوظيف، إدارة الأداء الإلكتروني، و أنظمة تسجيل الحضور والوقت الإلكتروني.
- كما أظهرت الدراسات أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في تقليل التكاليف، تحسين دقة القرارات، وتوفير الوقت عن طريق أتمتة الإجراءات وتحسين عملية جمع وتوزيع المعلومات.
- بالنسبة لمفهوم الفعالية التنظيمية، فقد تناولت الأدبيات أن الفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بأعلى مستوى من الكفاءة. وتعتمد الفعالية التنظيمية على العديد من العوامل مثل الهيكل التنظيمي، إدارة الأداء، الكفاءة في اتخاذ القرارات، و تحسين العمليات.
- دراسات عديدة بينت أن الإدارة الإلكترونية تعزز الفعالية التنظيمية من خلال تحسين الإجراءات، تسريع اتخاذ القرارات، وتحسين مستوى التعاون بين الأفراد داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أسرع وأكثر فعالية.
- توصلت الأدبيات إلى أن الإدارة الإلكترونية تلعب دورًا حيويًا في تحسين الفعالية التنظيمية، حيث تدعم القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتقلل من التأخير والإجراءات البيروقراطية التي تؤثر على الأداء التنظيمي.
- كما أن تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية يسهم في تحسين إدارة الموارد البشرية من خلال تقنيات التوظيف الإلكتروني و إدارة الأداء، مما يعزز كفاءة الموظفين ويزيد من إنتاجيتهم، وهو ما ينعكس إيجابًا على فعالية المؤسسة ككل.
- أظهرت الأدبيات أن المؤسسات الحكومية التي تبنت الإدارة الإلكترونية شهدت تحسينات كبيرة في جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. كما أن التحول الرقمي أسهم في تبسيط الإجراءات وتقليل البيروقراطية، مما جعلها أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات العصر الرقمي.

وبناءً على الدراسات السابقة، يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تمثل أداة أساسية لتحقيق إصلاحات إدارية في القطاع العام، مما يسهم في رفع مستوى المشاركة المدنية و تحسين الشفافية و الحد من الفساد الإداري.

بناءً على ما تم استعراضه من مفاهيم ونظريات، يمكن استنتاج أن الإدارة الإلكترونية لها دور أساسي في تحسين الفعالية التنظيمية في المؤسسات العامة. وتساهم في تحسين الأداء الإداري، زيادة الكفاءة، تقليل التكلفة والوقت، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات. ولكن تطبيق هذه الأنظمة يواجه تحديات تتمثل في مقاومة التغيير وضعف البنية التحتية، مما يتطلب خططًا استراتيجية لضمان نجاح هذه التحولات في المؤسسات الحكومية.

النتائج التطبيقية:

أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أن هناك علاقة إيجابية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و الفعالية التنظيمية في بلدية جيملة، حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الهامة التي تساهم في فهم دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري وتحقيق الكفاءة في العمل المؤسسي. وفيما يلي أبرز نتائج الدراسة:

- مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في بلدية جيملة: أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية جيملة كان عاليًا، حيث تم تبني تقنيات حديثة مثل التوظيف الإلكتروني، نظام تسجيل الحضور والوقت الإلكتروني، و إدارة الأداء الإلكتروني .وأكدت النتائج أن هذه الأنظمة ساهمت بشكل كبير في تسريع الإجراءات وتحسين مستوى الكفاءة في إدارة الموارد البشرية.
- مستوى الفعالية التنظيمية لبلدية جيملة: بينت الدراسة أن مستوى الفعالية التنظيمية في بلدية جيملة كان مرتفعًا، حيث تحققت مستويات جيدة في الأداء المؤسسي نتيجة لتحسين الإدارة الإلكترونية. كانت الفعالية التنظيمية متمثلة في تحسين سير العمل وتقليل التكاليف الإدارية، فضلًا عن تعزيز قدرة البلدية على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.

- أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الفعالية التنظيمية: تم التأكد من وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الفعالية التنظيمية كما يلي :

- **التوظيف الإلكتروني:** أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا للتوظيف الإلكتروني على تحسين جودة وكفاءة عملية التوظيف في بلدية جيملة، مما ساهم في اختيار الموظفين المؤهلين وتوظيفهم بكفاءة عالية.
- **نظام تسجيل الحضور والوقت الإلكتروني:** أن لهذا النظام دور كبير في تحسين الحضور والانصراف، مما أسهم في تقليل المشاكل المتعلقة بالتأخير والغرامات الناتجة عن التلاعب في الحضور.
- **إدارة الأداء الإلكتروني:** بينت النتائج أن إدارة الأداء الإلكتروني ساعدت في تحسين تقييم الأداء الوظيفي للموظفين وزيادة دقة تحديد نقاط القوة والضعف، مما ساهم في اتخاذ قرارات أفضل في عملية الترقية أو التدريب.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في بلدية جيملة تسهم بشكل ملحوظ في تحسين الفعالية التنظيمية، وتعد أداة أساسية لرفع مستوى الأداء الإداري وتطوير العمل المؤسسي.

2. التوصيات والاقتراحات:

- تعزيز التدريب والتأهيل: يُوصى بتكثيف برامج التدريب للموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية لضمان تحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا وتسهيل عمليات التحول الرقمي في المؤسسات.
- تحسين البنية التحتية التكنولوجية: من الضروري تحسين وتحديث البنية التحتية التكنولوجية في المؤسسات لضمان استدامة الأداء الإلكتروني وسرعة استجابة الأنظمة لمتطلبات العمل.
- تشجيع الثقافة الرقمية: يجب نشر ثقافة استخدام الأدوات الرقمية داخل المؤسسات، من خلال حملات توعية لتقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع النظام الإلكتروني الجديد.
- تطوير سياسات الأمن السيبراني: من المهم وضع سياسات أمان فعالة لحماية البيانات والمعلومات الإلكترونية من الهجمات السيبرانية وضمان خصوصية المعلومات.

- مراجعة وتحليل الأداء بشكل دوري: يُوصى بإنشاء نظام مراقبة دوري لتقييم فعالية الأنظمة الإلكترونية في تحسين الأداء التنظيمي واتخاذ التدابير اللازمة لتطويرها.
- دعم الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة العليا: ينبغي دعم التحول الرقمي على مستوى الإدارة العليا لضمان توفير الموارد اللازمة والتوجيه الاستراتيجي المطلوب لتنفيذ الإدارة الإلكترونية بفعالية.
- تحفيز التعاون بين الإدارات: يُقترح تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة في تطبيق الأنظمة الإلكترونية وتبادل المعرفة والخبرات لتحسين الأداء التنظيمي الكلي.
- تحفيز البحث العلمي في مجال الإدارة الإلكترونية: من الضروري تشجيع البحث العلمي ودراسات الحالة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية لتقديم حلول مبتكرة تساهم في تحسين فعالية المؤسسات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

I. الكتب:

1. أ.د، بلقاسم سلطانية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي، جامعة محمد خيضر بسكرة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013
2. ابو بكر محمود الهوشي، الحكومة الإلكترونية، الواقع والافاق، مجموعة الميل العربية، مصر 2006
3. أحمد، محمد موسى، إدارة الأفراد، الموارد البشرية H.R بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.
4. إيمان فاضل السمرائي، هيثم الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004
5. حاروش، نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
6. حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية –المفاهيم والخصائص المتطلبات–، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، د.س.ن.
7. خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
8. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، ط3، 2008
9. سعد غالب ياسين،" الادارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها في الدول العربية، المملكة العربية السعودية معهد الادارة العامة 2005، ص 35.
10. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 236.
11. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة، 2006
12. صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، دورية الادارة العامة العدد 45، 1998
13. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.

14. عادل حرحوش المغرجي واخرون، الادارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية . مصر 2007
15. فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020
16. فايزة جمعه، أساليب البحث المنظور تطبيقي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
17. ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004،
18. محمد الصيرفي، الادارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، دون سنة نشر.
19. محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
20. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
21. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2005.
22. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية – الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، السعودية، دار المريخ للنشر.
23. هوبكنز، برايان؛ جيمس، ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق، القاهرة، 2006.
24. ياسين مصطفى، يوسف كافي، الإدارة الإلكترونيةE-Management، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011.

II. المذكرات والأطروحات:

1. أمونة، يوسف أبو، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية – قطاع غزة–، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
2. بوزكري الجيلالي، **الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة الجزائر 3، 2015– 2016.
3. بلحمري، سمية، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2014.
4. جمبية ذهبية وسارة بير، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية خنشلة، مذكرة ماستر، 2016/2015.

5. حياة صغيور " اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة الجامعة الافتراضية السورية – رسالة ماجيستير جامعة دمشق 2009
6. خيرة نمير، الفعالية التنظيمية وعلاقتها برضا العامل، دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز–ولاية ورقلة، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019–2021.
7. داس مريم، أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في زيادة فعالية إدارة الأفراد، دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر–ميلة–، مذكرة ماجستير، 2024.
8. الرواحنة، عبد الله عودة، أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
9. سوفي نبيل، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.
10. شليحي الطاهر، قرينعي ربيحة، الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلديات، مذكرة ماجستير، جامعة الجلفة، 2019.
11. عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا جامعة 20 أوت 55 سكيكدة الجزائر، 2007
12. علي، حسين، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة، دراسة حالة شركة جازي للاتصالات مذكرة ماجستير ، الجزائر، 2014
13. ليندة، فرخة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج–جيجل–، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
14. مختار حماد، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر يوسف بن خدة، 2007
15. مزياني فريدة، المجالس المنتخبة المحلية في ظل نظام التعددية السياسية في التشريع الجزائري، رسالة دكتوراه .جامعة منتوري قسنطينة 2005
16. وسام مهيبل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية دراسة حالة بوزارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية 2012

17. وهيبة حارش، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة 01، الجزائر، 2021.

III. المجلات العلمية:

1. جغم سعاد خالدي محمد، بن شهرة محجوبة، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد 01، (ج1)، أفريل 2022.
2. سعيدة، جوري، إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية–الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية–، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين.
3. سلمى رزق الله وزروال نصيرة، تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية – بحوث ودراسات، المجلد 08، العدد 01، 2020.
4. عبد الرزاق محمد زيان وفهد بن محمد العبد المنعم، دراسة تقويمية للفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، ، العدد الثالث، 2008
5. الغريب، أيمن فاروق، دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا، المجلة العلمية للبحوث الإدارية والمحاسبية والاقتصادية والقانونية، 2022.
6. قريشي، محمد وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة، مجلة العلوم الإنسانية، جوان 2017.
7. محمود بوطي طالب، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة الوادي)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2020.
8. هيم الفيلكاوي، الحكومة الإلكترونية، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19، نوفمبر 2002

IV. المقالات والمواقع الإلكترونية:

1. ريفيو، هارفارد بزنس، الفعالية والفاعلية، مجرة، 2021، ص 1https://hbrarabic.com .
2. النغيمش، محمد، الخلط بين الفاعلية والفعالية، الشرق الأوسط، .aawsat.com

3. قانون 10/11مؤرخ في 20رجب 1432 الموافق 22 يونيو 2011 يتعلق بالبلدية الجريدة الرسمية العدد 37 سنة 2011

4. قانون البلدية رقم 80-90 المؤرخ في 1990/04/27

V. باللغة الأجنبية

1. Emma, Parry;shaun, Tyson; Doone, Selbie; Ray, Leighton,HR and technology: Impact and Adventages, 2007, www.cipd.co.uk.
2. kaur.p, e-hrm:aboone or bane, anveshanam- a national journal of management, 2013.
3. Kilgore.deborah jean 2020 implementation of an electonic Health record keeping system ;doctoral thesis walden university ; school of management and technology . http ;//schola work waldenuedu.
4. Mathew .jamesLewellen , the impact of perceived value of record on the use of electronic recordkeeping systems ,doctor of philosophy rhesis ,vectoria ,university wellington .http ;//hdl.handle .net 2015
5. Sershete.Hosseinrahman&fayyazi .marjane&Asinastaran Samir. E-management Barrieres and chalanges in iranphDallameh ,tabatabee ,university 2008
6. shelash, s; al-namlan, impact of electronichumanresources management on the organizationallearningat the privatehospitals in the state of qatar, global journal of management and business research: a administration & management, 2018.
7. Word bank a definition of government (online) www world bank org /publicsector/egov/egovesudies 05/06/2015

قائمة الملاحق

الملحق رقم1: الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية



استبانة بحث (للتحكيم)

بعد التحية والسلام؛

في إطار إعداد مذكرة التخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، والموسومة بعنوان" **أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الفعالية التنظيمية: دراسة حالة بلدية جميلة** نضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجين من سيادتكم قراءة عباراتها والإجابة عنها بدقة وموضوعية علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. في الأخير لكم منا جزيل الشكر.

اعداد الطالبين

بوخروفة نوار

بوكعبور فاتح

المشرف:

الأستاذ: د. سوفي نبيل

المحور الأول: البيانات الشخصية (ضع علامة x أمام الإجابة الملائمة)

1- الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2- الفئة العمرية

اقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى اقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى اقل من 50 ☐ سنة

من 50 إلى اقل من 60 سنة ☐ من 60 سنة فأكثر ☐

3- المستوى التعليمي

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4- الأقدمية

- اقل من10 سنوات ☐ من 10 إلى اقل من 20 سنة ☐ - من 20 سنة إلى اقل 30 سنة ☐
- 30 سنة فما فوق ☐

5- المستوى الوظيفي (الرتبة)

.....

المحور الثاني: تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

الرجاء وضع العلامة x في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التوظيف الإلكتروني						
1	تتوفر بلدية جيملة على نظام للتوظيف الالكتروني					
2	يوفر نظام التوظيف الإلكتروني ببلدية جيملة واجهة سهلة الاستخدام لتقديم طلبات التوظيف					
3	يساهم التوظيف الإلكتروني ببلدية جيملة في تسريع عملية البحث عن المرشحين وتعيينهم					
4	يعزز نظام التوظيف الإلكتروني ببلدية جيملة الشفافية في اختيار المرشحين بناءً على معايير محددة مسبقا					
5	يتيح النظام الإلكتروني ببلدية جيملة إدارة وتتبع طلبات التوظيف بفعالية					
6	يتم الإعلان عن التوظيف في الوظائف الشاغرة ببلدية جيملة في المواقع الالكترونية					
7	يساهم استخدام التوظيف الإلكتروني ببلدية جيملة في تقليل تكاليف الإعلان واستقطاب الموظفين					
السجل الإلكتروني للوقت والحضور						
8	تعتمد بلدية جيملة على نظام التسجيل الإلكتروني للوقت و الحضور					

9	يوفر نظام التسجيل الإلكتروني للوقت والحضور تتبعًا دقيقًا لمواعيد العمل اليومية للموظفين					
10	يساعد النظام الإلكتروني للحضور على ضمان التزام الموظفين بساعات العمل الرسمية					
11	تكامل نظام تسجيل الوقت والحضور الإلكتروني مع أنظمة إدارة الرواتب والمكافآت بشكل فعال					
12	يتميز نظام التسجيل الإلكتروني للوقت والحضور بسهولة الاستخدام من قبل الموظفين والإدارة					
13	يساهم النظام الإلكتروني في تقليل الأخطاء الناتجة عن التسجيل اليدوي للحضور والانصراف					
14	يساعد النظام الإلكتروني في تحديد أهداف وظيفية واضحة للموظفين ومتابعة تحقيقها					
15	تيح نظام إدارة الأداء الإلكتروني إعداد تقارير تفصيلية لتحليل مستويات الأداء الفردي والجماعي					
16	يضمن النظام الإلكتروني الشفافية والعدالة في تقييم أداء الموظفين وفقًا لمعايير محددة مسبقًا					
17	يوفر النظام تغذية راجعة فورية حول أداء الموظف					
إدارة الأداء الإلكتروني						
18	يتم إدارة الاداء ببلدية جيملة الكثرونيا					
19	ساعد نظام إدارة الأداء الإلكتروني في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على تقييم أدائهم					

20	يساهم النظام في تحفيز الموظفين من خلال ربط الأداء بالمكافآت والترقيات					
21	ساعد نظام إدارة الأداء الإلكتروني في دعم القرارات الإدارية المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي للموظفين					
22	يمكن للمسؤولين والموظفين التفاعل عبر النظام لتقديم ملاحظات وتقييمات مستمرة					
23	يتيح النظام لموظفي ببلدية جيملة الاطلاع على تقييماتهم وأدائهم الوظيفي في أي وقت عبر المنصة الإلكترونية					

المحور الثالث: الفعالية التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مطالب الحكومة والإدارة المركزية لوزارة الداخلية						
24	تسهر البلدية التي انتمى اليها على حماية المال العام ومحاربة كل أشكال الفساد					
25	تلتزم البلدية التي أنتمي اليها بتطبيق القوانين والتشريعات والسهر على تنفيذها					
26	تطبق البلدية التي أنتمي اليها الاجراءات المتعلقة الادارة الإلكترونية					
27	تحرص البلدية التي أنتمي اليها على تعيين دوي الخبرة والكفاءة في تسيير المال العام في المناصب العليا					
مطالب المتعاملين وطالبي الخدمة						
28	يتعامل الموظفون بشكل جيد ودون تمييز مع جميع المتعاملين وطالبي الخدمة					
29	تتعامل البلدية بشفافية مع المتعاملين وطالبي الخدمات					

	ولهم حق الاطلاع على المعلومات وتقديم الشكاوى بالمنصة الرقمية او سجل الشكاوى					
30	تحرص البلدية على تسهيل الاجراءات الادارية للمتعاملين وطالبي الخدمة					
31	الأجر الذي أحصل عليه يسمح لي بإشباع حاجياتي المادية					
مطالب الموظفين						
32	عملي يتيح لي فرصة بناء علاقات وصداقات داخل وخارج الإدارة					
33	البلدية تمنح الاعتراف والتقدير للموظفين المميزين في ادائهم					
34	تمتاز البلدية بالاستقرار حيث يقل فيها معدلات التغيب ودوران العمل					
35	أنا على استعداد للمساهمة الفعالة في تحقيق اهداف البلدية					

الملحق رقم02: نتائج ثبات المحور الثاني

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=1ع 2ع 3ع 4ع 5ع 6ع 7ع
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	7

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=8ع 9ع 10ع 11ع 12ع 13ع 14ع 15ع 16ع 17ع
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,822	10

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=18ع 19ع 20ع 21ع 22ع 23ع
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,802	6

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=1ع 2ع 3ع 4ع 5ع 6ع 7ع 8ع 9ع 10ع 11ع 12ع 13ع 14ع 15ع 16ع 17ع 18ع
19ع 20ع 21ع 22ع 23ع
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,906	23

الملحق رقم 03: نتائج ثبات المحور الثالث

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=24ع 25ع 26ع 27ع
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,639	4

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=28ع 29ع 30ع 31ع
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,602	4

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=32ع 33ع 34ع 35ع
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,604	4

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=24ع 25ع 26ع 27ع 28ع 29ع 30ع 31ع 32ع 33ع 34ع 35ع
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,751	12

الملحق رقم 04: الثبات الكلي لجميع المحاور

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=ع28 ع29 ع30 ع31 ع32 ع33 ع34 ع35 ع1 ع2 ع3 ع4 ع5 ع6 ع7 ع8 ع9 ع10
ع11 ع12 ع13 ع14 ع15 ع16
    ع17 ع18 ع19 ع20 ع21 ع22 ع23 ع24 ع25 ع26 ع27
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	35

الملحق رقم 05: معامل ارتباط المحور الثاني

Corrélations

		الوظيفالالكتروني	1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	6ع	7ع
الوظيفالالكتروني	Corrélation de Pearson	1	,887**	,916**	,904**	,817**	,824**	,772**	,816**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
1ع	Corrélation de Pearson	,887**	1	,849**	,760**	,678**	,661**	,656**	,670**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
2ع	Corrélation de Pearson	,916**	,849**	1	,823**	,705**	,689**	,713**	,650**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
3ع	Corrélation de Pearson	,904**	,760**	,823**	1	,682**	,737**	,624**	,738**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
4ع	Corrélation de Pearson	,817**	,678**	,705**	,682**	1	,694**	,503**	,606**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
5ع	Corrélation de Pearson	,824**	,661**	,689**	,737**	,694**	1	,484**	,634**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
6ع	Corrélation de Pearson	,772**	,656**	,713**	,624**	,503**	,484**	1	,563**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
7ع	Corrélation de Pearson	,816**	,670**	,650**	,738**	,606**	,634**	,563**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	102	102	102	102	102	102	102	102

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		8ع	9ع	10ع	11ع
8ع	Corrélation de Pearson	1	,686**	,439**	,287**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,003
	N	102	102	102	102
9ع	Corrélation de Pearson	,686**	1	,646**	,358**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	102	102	102	102
10ع	Corrélation de Pearson	,439**	,646**	1	,296**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,003
	N	102	102	102	102
11ع	Corrélation de Pearson	,287**	,358**	,296**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,003	
	N	102	102	102	102
12ع	Corrélation de Pearson	,230*	,238*	,306**	,066
	Sig. (bilatérale)	,020	,016	,002	,511
	N	102	102	102	102
13ع	Corrélation de Pearson	,588**	,572**	,468**	,279**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,005
	N	102	102	102	102
14ع	Corrélation de Pearson	,515**	,582**	,663**	,287**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,003
	N	102	102	102	102
15ع	Corrélation de Pearson	,404**	,544**	,598**	,311**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001
	N	102	102	102	102
16ع	Corrélation de Pearson	,296**	,242*	,137	,288**
	Sig. (bilatérale)	,003	,015	,171	,003
	N	101	101	101	101
17ع	Corrélation de Pearson	,310**	,454**	,403**	,185
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,062
	N	102	102	102	102
السجل_الالكتروني_للوقت_والحضور	Corrélation de Pearson	,683**	,758**	,712**	,497**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	102	102	102	102

Corrélations

		الاداءالالكتروني	18ع	19ع	20ع	21ع	22ع	23ع
الاداءالالكتروني	Corrélation de Pearson	1	,701**	,792**	,724**	,732**	,757**	,544**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102
18ع	Corrélation de Pearson	,701**	1	,625**	,266**	,441**	,578**	,086
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,007	,000	,000	,392
	N	102	102	102	102	102	102	102
19ع	Corrélation de Pearson	,792**	,625**	1	,547**	,451**	,546**	,196*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,049
	N	102	102	102	102	102	102	102
20ع	Corrélation de Pearson	,724**	,266**	,547**	1	,451**	,410**	,405**
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,000		,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102
21ع	Corrélation de Pearson	,732**	,441**	,451**	,451**	1	,414**	,358**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102
22ع	Corrélation de Pearson	,757**	,578**	,546**	,410**	,414**	1	,261**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,008
	N	102	102	102	102	102	102	102
23ع	Corrélation de Pearson	,544**	,086	,196*	,405**	,358**	,261**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,392	,049	,000	,000	,008	
	N	102	102	102	102	102	102	102

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		المحور_الثاني	الوظيفةالالكتروني	السجل_الالكتروني_للوقت_والحضور	الاداءالالكتروني
المحور_الثاني	Corrélation de Pearson	1	,831**	,839**	,750**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	102	102	102	102
الوظيفةالالكتروني	Corrélation de Pearson	,831**	1	,489**	,554**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	102	102	102	102
السجل_الالكتروني_للوقت_والحضور	Corrélation de Pearson	,839**	,489**	1	,418**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	102	102	102	102
الاداءالالكتروني	Corrélation de Pearson	,750**	,554**	,418**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	102	102	102	102

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 06: معامل ارتباط المحور الثالث

Corrélations

		مطالب_الحكومه	24ع	25ع	26ع	27ع
مطالب_الحكومه	Corrélation de Pearson	1	,789**	,802**	,720**	,531**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102
24ع	Corrélation de Pearson	,789**	1	,719**	,553**	,082
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,410
	N	102	102	102	102	102
25ع	Corrélation de Pearson	,802**	,719**	1	,460**	,196*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,049
	N	102	102	102	102	102
26ع	Corrélation de Pearson	,720**	,553**	,460**	1	,055
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,583
	N	102	102	102	102	102
27ع	Corrélation de Pearson	,531**	,082	,196*	,055	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,410	,049	,583	
	N	102	102	102	102	102

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		مطالب_المتعاملين	28ع	29ع	30ع	31ع
مطالب_المتعاملين	Corrélation de Pearson	1	,604**	,834**	,839**	,437**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102
28ع	Corrélation de Pearson	,604**	1	,436**	,392**	-,062
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,535
	N	102	102	102	102	102
29ع	Corrélation de Pearson	,834**	,436**	1	,791**	,047
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,639
	N	102	102	102	102	102
30ع	Corrélation de Pearson	,839**	,392**	,791**	1	,096
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,336
	N	102	102	102	102	102
31ع	Corrélation de Pearson	,437**	-,062	,047	,096	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,535	,639	,336	
	N	102	102	102	102	102

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		مطالب_الموظفين	32ع	33ع	34ع	35ع
مطالب_الموظفين	Corrélation de Pearson	1	,792**	,723**	,627**	,569**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102
32ع	Corrélation de Pearson	,792**	1	,434**	,373**	,306**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,002
	N	102	102	102	102	102
33ع	Corrélation de Pearson	,723**	,434**	1	,250*	,084
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,011	,404
	N	102	102	102	102	102
34ع	Corrélation de Pearson	,627**	,373**	,250*	1	,284**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,011		,004
	N	102	102	102	102	102
35ع	Corrélation de Pearson	,569**	,306**	,084	,284**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,404	,004	
	N	102	102	102	102	102

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الثالث_المحور	الحكومة_مطالب	المتعاملين_مطالب	الموظفين_مطالب
الثالث_المحور	Corrélation de Pearson	1	,772**	,721**	,804**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	102	102	102	102
الحكومة_مطالب	Corrélation de Pearson	,772**	1	,459**	,353**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	102	102	102	102
المتعاملين_مطالب	Corrélation de Pearson	,721**	,459**	1	,364**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	102	102	102	102
الموظفين_مطالب	Corrélation de Pearson	,804**	,353**	,364**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	102	102	102	102

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 07: متوسطات والانحراف المعياري المحور الثاني

Statistiques

		ع1	ع2	ع3	ع4	ع5	ع6	ع7
N	Valide	102	102	102	102	102	102	102
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,52	3,41	3,45	3,47	3,34	4,11	3,41
Ecart type		,962	1,018	1,040	,982	1,010	1,098	,968

Statistiques

		ثاني_بعد_متوسط	ع8	ع9	ع10	ع11	ع12	ع13	ع1
N	Valide	102	102	102	102	102	102	102	
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	
Moyenne		3,9206	4,48	4,33	4,33	3,36	4,25	4,24	
Ecart type		,71051	,941	1,037	,926	1,217	,909	1,118	

Statistiques

		ثالث_بعد_متوسط	ع18	ع19	ع20	ع21	ع22	ع23
N	Valide	102	102	102	102	102	102	102
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,0114	3,55	3,12	2,63	3,06	3,31	2,40
Ecart type		,75717	1,021	1,093	1,052	1,070	1,099	1,074

الملحق رقم 08: متوسطات والانحراف المعياري المحور الثالث

Statistiques

		متوسط_بعد_رابع	ع24	ع25	ع26	ع27
N	Valide	102	102	102	102	102
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,7843	4,26	4,21	4,02	2,65
	Ecart type	,60222	,744	,749	,879	1,149

Statistiques

		متوسط_بعد_خامس	ع28	ع29	ع30	ع31
N	Valide	102	102	102	102	102
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,5858	4,31	4,20	4,10	1,74
	Ecart type	,44429	,563	,675	,668	,717

Statistiques

		متوسط_بعد_سادس	ع32	ع33	ع34	ع35
N	Valide	102	102	102	102	102
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,5049	3,63	2,64	3,75	4,01
	Ecart type	,68396	1,116	1,296	,792	,826

الملحق رقم 09: اختبار T test للفرضية الرئيسية الأولى

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
متوسط_محور_اول	9,156	101	,000	,56479	,4424	,6872

الملحق رقم 10: اختبار T test للفرضية الرئيسية الثانية

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
متوسط_محور_ثاني	13,826	101	,000	,62500	,5353	,7147

الملحق رقم 11: اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,560[a]	,313	,306	,38027	,313	45,586	1	100	,000

a. Prédicteurs : (Constante), متوسط_بعد_اول

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,592	1	6,592	45,586	,000[b]
	de Student	14,460	100	,145		
	Total	21,052	101			

a. Variable dépendante : متوسط_الفعالية_التنظيمية

b. Prédicteurs : (Constante), متوسط_بعد_اول

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,562	,162		15,830	,000
	متوسط_بعد_اول	,301	,045	,560	6,752	,000

a. Variable dépendante : متوسط_الفعالية_التنظيمية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques: Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,510[a]	,260	,253	,39471	,260	35,127	1	100	,000

a. Prédicteurs : (Constante), ثاني_بعد_متوسط

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,473	1	5,473	35,127	,000[b]
	de Student	15,580	100	,156		
	Total	21,052	101			

a. Variable dépendante : التنظيمية_الفعالية_متوسط

b. Prédicteurs : (Constante), ثاني_بعد_متوسط

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés: B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,341	,220		10,628	,000
	ثاني_بعد_متوسط	,328	,055	,510	5,927	,000

a. Variable dépendante : التنظيمية_الفعالية_متوسط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques: Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,462[a]	,213	,205	,40701	,213	27,084	1	100	,000

a. Prédicteurs : (Constante), ثالث_بعد_متوسط

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,487	1	4,487	27,084	,000[b]

	de Student	16,565	100	,166		
	Total	21,052	101			

a. Variable dépendante : التنظيمية_الفعالية_متوسط

b. Prédicteurs : (Constante), ثالث_بعد_متوسط

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,787	,166		16,784	,000
	ثالث_بعد_متوسط	,278	,053	,462	5,204	,000

a. Variable dépendante : التنظيمية_الفعالية_متوسط

الملحق رقم 12: اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,631[a]	,398	,392	,35587	,398	66,234	1	100	,000

a. Prédicteurs : (Constante), الالكترونية_الادارة_متوسط

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,388	1	8,388	66,234	,000[b]
	de Student	12,664	100	,127		
	Total	21,052	101			

a. Variable dépendante : التنظيمية_الفعالية_متوسط

b. Prédicteurs : (Constante), الالكترونية_الادارة_متوسط

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	1,976	,206		9,607	,000
	الالكترونية_الادارة_متوسط	,463	,057	,631	8,138	,000

a. Variable dépendante : التنظيمية_الفعالية_متوسط

الملحق رقم 13: اختبار التوزيع الطبيعي ل N> 40 لأبعاد المحاور

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
اول_بعد_متوسط	,130	102	,060	,940	102	,076
ثاني_بعد_متوسط	,119	102	,071	,931	102	,085
ثالث_بعد_متوسط	,112	102	,300	,980	102	,121
رابع_بعد_متوسط	,132	102	,110	,965	102	,080
خامس_بعد_متوسط	,165	102	,065	,921	102	,071
سادس_بعد_متوسط	,107	102	,066	,968	102	,140

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الالكترونية_الادارة_متوسط	,0950	102	,0640	,9520	102	,101
التنظيمية_الفعالية_متوسط	,1080	102	,050	,9670	102	,111

a. Correction de signification de Lilliefors