



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:...../2026

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة 2026

تخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة بـ:

دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين حالة مديرية الضرائب - تبسة-

إشراف الأستاذ (ة):

د. جمعة شرقي

من إعداد الطالبتين:

- شروق رزقي

- غادة نورة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
شوقي جدي	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
جمعة شرقي	أستاذ محاضر - ب-	مشرفا ومقررا
فاطمة الزهراء قوفي	أستاذ محاضر - ب-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، الذي وفقنا وسدد خطانا، وأعاننا على إتمام هذا العمل بعد مسيرة من الجد والاجتهاد، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد ﷺ.

أما بعد، فإن الكلمات تعجز، والعبارات تقف قاصرة، عن الإحاطة بكل معاني الشكر والامتنان لكل من كان له أثر في إنجاز هذه المذكرة، التي لم تكن وليدة جهد فردي، بل ثمرة دعم وتوجيه ومساندة من أطراف عديدة.

أتقدم بخالص التقدير وعظيم الامتنان إلى الأستاذة المشرفة شرقي جمعة، التي كانت نبراساً أنار دربي، ومرشداً صادقاً لم تبخل عليّ بعلمها وتوجيه، فكانت ملاحظاتها الدقيقة وتوجيهاتها السديدة عاملاً حاسماً في صقل هذا العمل وإخراجه في أبهى صورة.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، على تشريفهم لي بقبول مناقشة هذه المذكرة، وعلى ما سيقدمونه من ملاحظات قيمة من شأنها أن ترتقي بهذا العمل وتثريه علمياً.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني العميق لكل أساتذتي الأفاضل، الذين كان لهم الفضل في بناء معارفي، وتشكيل مساري العلمي، وغرس روح المثابرة والبحث في نفسي.

كما أخص بالشكر كل من وقف إلى جانبي، وساهم بكلمة، أو نصيحة، أو دعم، في سبيل إنجاز هذا العمل. وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكتب له القبول والنفعة، وأن يكون بداية لمسيرة علمية مثمرة بإذن الله

والحمد لله رب العالمين.

2

0

2

6



الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعلى الناس على قلبي، إلى والديّ العزيزين اللذين كانا مصدر الدعم والقوة طوال مسيرتي الدراسية، واللذين لم يبخلوا عليّ يوماً بالتشجيع والمساندة والدعاء. فبفضل تضحياتهما وصبرهما وحرصهما الدائم على نجاحي، استطعت الوصول إلى هذه المرحلة المهمة من حياتي العلمية. لهما مني كل الحب والامتنان والتقدير، وأسأل الله أن يحفظهما ويديمهما سنداً لي.

كما أهدي هذا الإنجاز إلى جميع أفراد عائلتي الذين كانوا دائماً بجانبني، يساندونني بالكلمة الطيبة ويمنحونني الأمل والثقة لمواصلة الطريق، وإلى كل من شاركني لحظات التعب والاجتهاد وكان سبباً في تخفيف الصعوبات التي واجهتني خلال إنجاز هذه المذكرة.

وأقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في هذا العمل، سواء بتقديم النصيحة أو التوجيه أو الدعم المعنوي، وإلى أساتذتي الكرام الذين كان لهم الفضل في تعليمي وإرشادي، والذين ساهموا في بناء معارفي العلمية والفكرية.

كما لا أنسى كل زميل أو صديق قدّم لي المساعدة أو شجعتني على الاستمرار، ولكل من وقف إلى جانبي في هذه الرحلة الدراسية الطويلة، فلکم مني كل الاحترام والعرفان.

إلى كل من آمن بقدرتي على النجاح، وإلى كل من كان له أثر جميل في حياتي العلمية، أهدي هذا الجهد المتواضع الذي يمثل ثمرة سنوات من العمل والاجتهاد والصبر، راجية أن يكون بداية لتحقيق المزيد من النجاحات في المستقبل.

شروق رزقي

2
0
2
6



© my_business06

الإهداء

إلى الذين لم يكن وجودهم مجرد صدفة في حياتي، بل كانوا السبب في كل ما وصلت إليه.

إلى من علّموني أن الطريق وإن طال لا يُقطع إلا بالصبر، وأن الحلم مهما ابتعد يمكن أن يُلامس بالإرادة.

إلى من كان دعائهم يسبق خطاي، ورضاهم يختصر عليّ عناء الطريق أهدي ثمرة جهدي هذه .

إلى أبي ذلك الجبل الذي لم يميل، والسند الذي لم يتعب، من علّمني أن الكرامة عمل، وأن النجاح مسؤولية إليك أهدي فخري قبل نجاحي.

إلى أمي نبض قلبي الأول، وسرّ طمأنينتي، ودعائي الذي لا يخيب إلى من كانت ترى فيّ ما لم أراه

نفسي... لك هذا الإنجاز، لأنك كنتِ بدايته الحقيقية التي صبرت، وتعثرت، ثم نهضت إلى تلك النسخة مني التي لم تستسلم رغم كل شيء أقول: لقد فعلتِها.

إلى من شاركوني الحياة بخلوها ومرّها أخواتي، كنتم دائماً القوة حين أضعف، والفرح حين يغيب.

إلى كل من آمن بي، حين كان الشك أقرب من اليقين إلى كل من مدّ لي يد العون، ولو بكلمة.

وأخيراً إلى كل حلم ظننته بعيداً، فصار اليوم واقعاً يُعاش...

غادة نورة





فهرس
المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر و عرفان
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VII	فهرس الملاحق
أ- ز	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
3	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
7	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
11	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
13	المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
13	المطلب الأول: مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
15	المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
18	المطلب الثالث: أنواع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
20	المبحث الثالث: الواقع العملي لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
20	المطلب الأول: أساليب تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
21	المطلب الثاني: التغيرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
24	المطلب الثالث: تحديات التي تواجه تطبيقها ونتائج المترتبة عنها

فهرس المحتويات

27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لرضا العاملين والعلاقة مع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرضا العاملين
30	المطلب الأول: مفهوم رضا العاملين
33	المطلب الثاني: أنواع وأساليب قياس رضا العاملين
35	المطلب الثالث: المحددات و العوامل المؤثرة على رضا العاملين
38	المبحث الثاني: النظريات، الأبعاد والسياسات المعتمدة لتعزيز رضا العاملين
39	المطلب الأول: النظريات المفسرة لرضا عاملين
47	المطلب الثاني: أبعاد رضا العاملين والسياسات المعتمدة لزيادته
49	المطلب الثالث: إجراءات الرفع من درجة رضا العاملين والبرامج الداعمة له
52	المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ورضا العاملين
52	المطلب الأول: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل
56	المطلب الثاني: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تعزيز الإتصال والشفافية
59	المطلب الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تعزيز الإلتزام الوظيفي
64	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين بمديرية الضرائب تبسة	
66	تمهيد
67	المبحث الأول: تقديم عام حول مديرية الضرائب ولاية تبسة
67	المطلب الأول: التعريف بمديرية الضرائب لولاية تبسة

فهرس المحتويات

69	المطلب الثاني: مهام مصالح المديرية الولائية للضرائب
75	المطلب الثالث: أهداف المديرية الولائية للضرائب
77	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
77	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
80	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات
83	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات
86	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
86	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
95	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
108	المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
122	خلاصة الفصل
124	الخاتمة
129	قائمة المراجع
134	الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	نموزج ستيرز وبورتر في المتغيرات المتشابكة في عملية الدوافع	1
78	تداول الاستبيان	2
81	الأساتذة المحكمين	3
81	الإتساق الداخلي بين الفقرات وأبعاد التحول الرقمي	4
83	إختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	5
84	درجات الإجابة	6
84	قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	7
86	إختبار التوزيع الطبيعي	8
88	توزيع مفردات العينة حسب متغير فئة العمرية	9
89	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	10
91	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	11
92	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	12
94	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	13
96	تحليل آراء العينة نحو بعد البنية التحتية التكنولوجية	14
98	تحليل آراء العينة نحو بعد إدارة المعلومات والبيانات	15
100	تحليل آراء العينة نحو بعد التوظيف الإلكتروني	16
102	تحليل آراء العينة نحو بعد التدريب الإلكتروني	17
103	تحليل آراء العينة نحو بعد التسيير الإلكتروني لوظيفة	18

فهرس الجداول

105	تحليل أراء العينة نحو بعد رضا العاملين	19
108	إختبار التوزيع الطبيعي	20
110	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	21
112	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	22
114	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	23
116	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	24
118	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	25
120	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	26

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الأشكال
40	نظرية ذات العاملين	1
42	هيكل الإحتياجات الإنساني	2
43	نظرية التوقع	3
45	نظرية العدالة	4
68	هيكل تنظيمي لمديرية الضرائب لولاية تبسة	5
79	نموذج الدراسة	6
87	التوزيع الطبيعي لإدارة الإللكترونية للموارد البشرية	7
88	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	8
90	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	9
91	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل الدراسي	10
93	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	11
94	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	12
109	التوزيع الطبيعي لإدارة الإللكترونية للموارد البشرية	13
109	التوزيع الطبيعي لرضا العاملين	14

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
134	هيكمل تنظيمي لمديرية الضرائب تبسة	1
135	الإستبيان	2
139	الأساتذة المحكمين	3
139	معامل الصدق و الثبات	4
141	نتائج spss	5
163	اتفاقية التربص	6
165	إذن بالقبول الطبع	7



شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي أدى إلى بروز مفاهيم إدارية حديثة تعتمد على استخدام التقنيات الرقمية في تسيير مختلف الوظائف الإدارية داخل المؤسسات. ومن بين أبرز هذه المفاهيم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، التي أصبحت تمثل أحد الأساليب الحديثة الهادفة إلى تحسين أداء المؤسسات من خلال الاعتماد على النظم الإلكترونية في إدارة المورد البشري، بما يساهم في رفع الكفاءة والفعالية، وتحقيق السرعة والدقة في إنجاز الأعمال .

وتعد الموارد البشرية العنصر الأساسي في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، لذلك أصبح الاهتمام برضا العاملين من أهم أولويات الإدارة الحديثة، باعتباره مؤشراً يعكس مدى استقرار العاملين وارتباطهم بالمؤسسة. كما أن رضا العاملين يساهم في تحسين الأداء والإنتاجية، وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل، وتعزيز روح الانتماء والتعاون داخل بيئة العمل .

وفي ظل التحول الرقمي الذي عرفته المؤسسات العمومية الجزائرية، أصبحت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحديثة، خاصة في المؤسسات الإدارية التي تسعى إلى تحسين خدماتها وتطوير أساليب تسييرها، ومن بينها مديرية الضرائب لولاية تبسة، التي تعمل على تبني الأساليب الإلكترونية في مختلف العمليات الإدارية، بهدف تسهيل الإجراءات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين .

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ: "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين - دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تبسة"، بهدف إبراز أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين، والتعرف على طبيعة العلاقة بين مختلف أبعاد الإدارة الإلكترونية ومستوى رضا العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق ذكره؛ يمكن طرح إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي :

ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين بمديرية الضرائب لولاية تبسة؟

وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل هناك علاقة بين البنية التحتية التكنولوجية ورضا العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؟

المقدمة

- هل هناك علاقة بين إدارة المعلومات والبيانات ورضا العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؟
- هل هناك علاقة بين التوظيف الإلكتروني ورضا العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؟
- هل هناك علاقة بين التدريب الإلكتروني ورضا العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؟
- هل هناك علاقة بين التسيير الإلكتروني ورضا العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

إن مجمل التساؤلات المطروحة في إشكالية الدراسة تقود إلى وضع وصياغة بعض الفرضيات بهدف تحليلها واختبار مدى صحتها وواقعيتها، ويمكن صياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ورضا العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وانطلاقاً من الفرضية الرئيسية يمكن طرح الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البنية التحتية التكنولوجية ورضا العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعلومات والبيانات ورضا العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوظيف الإلكتروني ورضا العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني ورضا العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التسيير الإلكتروني ورضا العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الاعتبارات والأسباب التي أدت لاختيار موضوع البحث والمتمثل في:

"الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين"، ومن أهمها:

- أهمية موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية باعتباره من المواضيع الحديثة في مجال إدارة الأعمال؛

- الرغبة في التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين رضا العاملين داخل المؤسسات العمومية؛
- إبراز دور التكنولوجيا الحديثة في تطوير أداء الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل. توافق الموضوع مع التخصص الأكاديمي والاهتمامات العلمية للباحث؛
- محاولة إثراء المكتبة الجامعية بدراسة تتناول واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذا البحث في تناوله لموضوع حديث يتمثل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تحقيق رضا العاملين، حيث تسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات، كما تساعد على توضيح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية ورضا العاملين، إضافة إلى دورها في تشجيع المؤسسات العمومية على تبني الأساليب الإلكترونية الحديثة في تسيير الموارد البشرية، فضلاً عن تقديم نتائج وتوصيات قد تساهم في تحسين مستوى رضا العاملين داخل مديرية الضرائب لولاية تبسة.

خامساً: أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة في مجملها إلى تسليط الضوء على أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ورضا العاملين؛
 - إبراز أهم أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المطبقة داخل المؤسسة؛
 - دراسة طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ورضا العاملين بمديرية الضرائب لولاية تبسة؛
 - معرفة مدى تأثير البنية التحتية التكنولوجية وإدارة المعلومات والتدريب الإلكتروني على رضا العاملين؛
 - تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي تساعد على تحسين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق رضا العاملين.

سادسا: منهجية الدراسة

للإجابة على مجمل التساؤلات المطروحة، وإثبات صحة الفرضيات من عدمها؛ تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي حسب طبيعة الدراسة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري لضبط مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ورضا العاملين، بينما تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية، إضافة إلى الاعتماد على المنهج الإحصائي في تحليل نتائج الاستبيان وإسقاط الجانب النظري على واقع مديرية الضرائب لولاية تبسة .

سابعا: حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة إلى حدود موضوعية، مكانية وزمانية كما يلي :

الحدود الموضوعية:

تركزت الدراسة بصفة عامة نظرياً وتطبيقياً على توضيح أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كمتغير مستقل في تحقيق رضا العاملين كمتغير تابع.

الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الضرائب لولاية تبسة.

الحدود الزمانية:

تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 2 جانفي 2026 إلى غاية 30 ماي 2026 من خلال توزيع استمارات الاستبيان، وإجراء مقابلات مع بعض العاملين والمسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة.

ثامنا: الدراسات السابقة

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع، تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وعلاقتها برضا العاملين، حيث ساهمت هذه الدراسات في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية والاستفادة من نتائجها ومناهجها العلمية.

الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى: "أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) على كفاءة أداء العاملين (دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية/ أورانج)"

هي دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص الأعمال الإلكترونية، قام بها الباحث الرواحنه عبد الله عوده سنة 2013، وهدفت إلى التعرف على أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين. وقد توصلت الدراسة إلى أن جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية ليس لها تأثير واضح على كفاءة الأداء، في حين أن جودة البنية التحتية التكنولوجية لها تأثير إيجابي واضح على تحسين أداء العاملين.

- الدراسة الثانية: "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (HRM-E) في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة "

هي دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قام بها الباحث أبو أمونة يوسف محمد يوسف سنة 2009، وهدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية. وقد أظهرت النتائج وضوح أهمية الإدارة الإلكترونية ودور دعم الإدارة العليا في إنجاحها، كما بينت توفر البنية التحتية بشكل مقبول، مع وجود ضعف في استغلال بعض أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية رغم توفرها.

- الدراسة الثالثة: "متطلبات تنمية الموارد البشرية من أجل تطبيق الجزائر الإلكترونية: حالة وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تنمية الموارد البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مع التركيز على العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية. وقد خلصت الدراسة إلى أهمية التدريب المستمر وتنمية الكفاءات البشرية، إضافة إلى ضرورة توفير الدعم المالي والتقني، والعمل على توطيد التكنولوجيا لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الدراسات الأجنبية:

- الدراسة الأولى: "The Impact of Electronic Human Resource Management Practices on Business Performance in Jordanian Telecommunication Sector: The Employees Perspective"

هي دراسة قام بها (Khashman & Al-Ryalat) سنة 2015، وهدفت إلى التعرف على تأثير ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لهذه الممارسات على الوقت والتكلفة والجودة والمرونة.

- الدراسة الثانية "The Role of Electronic Human Resource Management in Contemporary Human Resource Management":

هي دراسة قام بها (Li Ma & Maolin Ye) سنة 2015، وهدفت إلى إبراز دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإدارة الحديثة. وقد توصلت إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية، وتساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية، كما تخلق فرصاً جديدة لتعزيز الأداء المؤسسي.

- الدراسة الثالثة "Organizational Adoption of E-HRM in Europe: An Empirical Exploration of Major Adoption Factors":

هي دراسة أجراها (Kabst and Strohmeier) سنة 2009، وهدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في أوروبا. وقد أظهرت النتائج أن هذه الممارسة أصبحت شائعة في المؤسسات الأوروبية، وأن من أهم محددات تبنيها حجم المؤسسة وهيكل إدارة الموارد البشرية.


تاسعا: هيكل الدراسة

من أجل الوصول إلى الأهداف سالفة الذكر والإجابة عن مختلف التساؤلات المطروحة، وانطلاقاً من إشكالية البحث، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

- الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث؛ حيث تناول المبحث الأول ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال التطرق إلى نشأتها، مفهوماً، خصائصها، أهميتها، أهدافها، إضافة إلى متطلبات تطبيقها. أما المبحث الثاني فقد خصص لأبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من خلال عرض مجالاتها، وظائفها وأنواعها المختلفة. في حين تناول المبحث الثالث الواقع العملي لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك عبر التطرق إلى أساليب تطبيقها، التغيرات التي تفرضها داخل المؤسسات، بالإضافة إلى التحديات والنتائج المترتبة عن تطبيقها.

- الفصل الثاني: بعنوان الإطار النظري لرضا العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث؛ حيث تناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي لرضا العاملين، من خلال عرض مفهومه، خصائصه، أهميته، إضافة إلى أنواع وطرق قياس رضا العاملين، وكذا المحددات والعوامل المؤثرة فيه. أما المبحث الثاني فقد خصص للنظريات والأبعاد والسياسات المعتمدة لتعزيز رضا العاملين، في حين تناول المبحث الثالث العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ورضا العاملين، ومدى تحسين مستوى الرضا داخل المؤسسة.

- الفصل الثالث: خصص للجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مديرية الضرائب لولاية تبسة، وذلك من خلال تقديم المؤسسة محل الدراسة، وعرض منهجية الدراسة الميدانية، وتحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، وصولاً إلى أهم النتائج والتوصيات المتعلقة بآثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين.



الفصل الأول: الإطار
النظري للإدارة
الالكترونية للموارد
البشرية

تمهيد:

تُعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، حيث تمثل دمجاً بين التطورات التكنولوجية وفلسفة الإدارة التقليدية بهدف تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات. فهي تقوم على استخدام نظم المعلومات والتقنيات الرقمية لتسهيل العمليات الإدارية المرتبطة بإدارة الموظفين، مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء وإدارة البيانات الوظيفية، بما يحقق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد.

يكتسب هذا المفهوم أهميته من التطور المستمر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما أحدثته من تغييرات جذرية في طريقة إدارة الأعمال والعمليات المؤسسية. فقد مكنت الحواسيب والبرمجيات الحديثة المؤسسات من أتمتة الإجراءات الروتينية وتحويل البيانات والمعلومات إلى أدوات دعم اتخاذ القرار، مما أدى إلى تحسين سرعة الاستجابة، ودقة العمل، وتقليل التكاليف، فضلاً عن رفع مستوى رضا العاملين وتعزيز التفاعل بين الموارد البشرية وأهداف المؤسسة الإستراتيجية.

ويستند هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية:

- المبحث الأول يتناول ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بدءاً بنشأتها، مفهومها، خصائصها، أهمية وأهدافها، أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وصولاً إلى متطلبات تطبيقها في المؤسسات.
- المبحث الثاني يركز على أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ويستعرض مجالاتها المختلفة، وظائفها، بالإضافة إلى الأنواع الأساسية التي تساهم في نجاح المورد البشري في تنفيذ هذا النوع من الإدارة.
- المبحث الثالث يعرض أساليب تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ويتناول المتغيرات التي تقوم عليها المؤسسات عند اعتمادها، ويستعرض التحديات والنتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على المؤسسات.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

مع التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبحت الحاجة ملحة لاعتماد أساليب حديثة في إدارة الموارد البشرية تواكب متطلبات العصر الرقمي. وقد أتاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية استخدام الأنظمة الرقمية في تنظيم وتسيير شؤون العاملين، مما يسهم في تحسين الأداء، وتسهيل الإجراءات، وتطوير جودة الخدمات المقدمة لهم.

قصد توضيح ذلك أكثر تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- المطالب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- المطالب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- المطالب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يُعدّ مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من المفاهيم الحديثة التي برزت نتيجة التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث فرضت البيئة الرقمية على المؤسسات إعادة النظر في أساليب تسيير مواردها البشرية والانتقال من النمط التقليدي إلى نمط أكثر مرونة وفعالية يعتمد على الأنظمة الإلكترونية.

ومن هذا المنطلق، يسعى هذا المطلب إلى تسليط الضوء على مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال التطرق إلى نشأتها، ثم تقديم مختلف التعاريف المرتبطة بها، بالإضافة إلى إبراز أهم خصائصها التي تميزها

أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ظهرت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نتيجة تطور موضوعي امتد على مدار العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وكان بداية هذا التطور مرتبطاً بانتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ أواخر الخمسينات والستينات. فقد أدركت معظم المؤسسات والمنظمات العامة أن استخدام الحاسوب سيساهم في تسريع إنجاز الأعمال وتوفير الجهد والوقت والموارد.¹

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 52.

كما ساهمت الإنجازات الكبيرة في صناعة الحاسوب والبرمجيات المختلفة، إلى جانب ثورة الاتصالات وشبكة الإنترنت، في توسع تطبيقات الإدارة الإلكترونية. وظهر أدوات تطوير نظم المعلومات، مثل نظم إدارة قواعد البيانات، بالإضافة إلى الشركات المتخصصة في تطوير البرمجيات الجاهزة، عزز من قدرة المؤسسات على تبني هذه الإدارة. ورغم أن البعض قد يظن أن الإدارة الإلكترونية بدأت مع الإنترنت في منتصف التسعينات، إلا أن الأتمتة المكتبية (Office Automation) كانت موجودة منذ أكثر من عقدين، باستخدام أجهزة مثل الهاتف والفاكس والميكروفيلم. كما تم تطبيق الرقابة الرقمية بالحاسوب، والتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسب، والتصنيع المتكامل، والمستودعات المؤتمتة، إضافة إلى تطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات، مما أتاح إحلال الأنظمة الآلية والحواسيب محل العاملين في الأنشطة التشغيلية والمديرين في التوجيهات والتعليمات المبنية على برمجة مسبقة.

يمكن القول إن بدايات ظهور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعود إلى مرحلة الأتمتة المكتبية، حيث بدأت المؤسسات في استخدام الحواسيب والتقنيات الحديثة لتسهيل العمليات الإدارية، وقد شهدت هذه المرحلة تطوراً ملحوظاً مع ظهور أنظمة معالجة البيانات، خاصة خلال ستينيات القرن الماضي، عندما قامت شركة IBM بتطوير تقنيات ساهمت في تحسين أداء الأعمال الإدارية وربطها بالحواسيب.¹

ثانياً: تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

شهدت إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة، وهو ما أدى إلى بروز مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بوصفه أسلوباً إدارياً حديثاً يعتمد على توظيف التقنيات الرقمية في تنفيذ مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية. وقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم في الأدبيات العلمية نتيجة لاختلاف زوايا المعالجة وتنوع مجالات التطبيق.²

- تعرّف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها "تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على شبكة الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، حيث تتكامل مع مختلف التغيرات التنظيمية الأخرى داخل

¹ نفس المرجع السابق، ص: 52.

² فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات في تنافسية المؤسسات، لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص: 70.

المؤسسة، وتسهم في إتاحة الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، مما يوفر فرصاً متعددة لإدارة هذه المعلومات بكفاءة".¹

- كما عرف بأنها "اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف تحسين إجراءات الموارد البشرية التي تميز حياة الموظف داخل المؤسسة، مثل: التوظيف، التسيير الاجتماعي، إدارة الأجور، تسيير الكفاءات والمسار المهني، التدريب، تنقل الموظف، التقاعد، وغيرها".²

- وعُرفت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال الشبكات التي تربط بين المؤسسة والعاملين فيها".³

- وبأنها "استخدام التكنولوجيا في أداء وظائف إدارة الموارد البشرية، بما يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية في إدارة العنصر البشري داخل المؤسسة".⁴

- وتعرف أيضا بأنها "عملية الاتصال عبر الوسائل التكنولوجية الموجهة من خلال الشبكات بين المؤسسة والعاملين فيها، وذلك فيما يخص أنشطة إدارة الموارد البشرية".⁵

- كما تعرف على أنها "تطبيق تكنولوجي يتيح للمديرين والعاملين إمكانية الدخول المباشر إلى أنظمة إدارة الموارد البشرية وخدمات المؤسسات الأخرى، بهدف الاتصال، وتقييم الأداء، وإدارة الفرق، وتبادل المعرفة، التعلم، إضافة إلى تحقيق أغراض إدارية متنوعة".⁶

- وأيضا بأنها "التطبيق المتميز لمختلف التقنيات المعتمدة على شبكة الإنترنت في تنظيم إدارة الموارد البشرية، حيث تساهم في إحداث تغييرات تنظيمية، وتمكن من تسهيل الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية على نطاق واسع، إضافة إلى توفير فرص فعالة لإدارة تلك المعلومات".⁷

¹ ب هوبكنز .ج ماركاهم، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، ترجمة خالد العامري ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ،القاهرة ، مصر ،2008 ، ص:18.

² Fabre Met Autre."Equipes RH acteurs de la strategie .L'e -RH .made ou revolution ؟"disponible sur <https://calameo.com>.telecharge le 20/01/2026 p66

³ محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيليب ، إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ، مصر ،الطبعة الأولى ،2010،ص:269.

⁴ محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ،عمان،الأردن، 2009،ص:568.

⁵ لمين علوطي ،الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، مجلة بحوث إقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الإقتصادية ،المجلد 15،العدد2008،42، ص:144.

⁶ فريد النجار ،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،الدار الجامعية للنشر ،الإسكندرية ، مصر ،2007،ص:357.

⁷ يشير عبد الحميد صورية بوظيفة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية حالة المديرية العامة للاتصالات الجزائر بولاية تبسة ، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية ، جامعة الشيخ العربي تبسي - تبسة - الجزائر،المجلد 15 ،العدد 03 ،السنة 2021، ص:04.

- وبأنها "التطبيق العملي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المؤسسة في مجال الموارد البشرية، باستخدام نظم المعلومات الداخلية والخارجية، بما يحقق أداءً أفضل لوظائف إدارة الموارد البشرية".¹

وبالتالي يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها "استخدام تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة بما يشمل جميع الوظائف المرتبطة بالعاملين مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الأجور والمسار المهني بطريقة إلكترونية متكاملة".

ثالثاً: خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تتمثل أهم خصائصها فيما يلي:

- **إعتمادها على تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة:** تستخدم تقنيات الويب والشبكات الرقمية لتنفيذ وظائف الموارد البشرية وتسهيل الوصول إلى المعلومات؛
- **توفير الوصول المتكامل للمعلومات:** تتيح للعاملين والإدارة الاطلاع على قواعد البيانات الخاصة بالموارد البشرية من أي مكان وفي أي وقت، مما يدعم اتخاذ القرارات؛
- **المرونة والتكيف مع التغيرات التنظيمية:** تساعد المؤسسات على التكيف مع التطورات في بيئة العمل وتسهيل دمج التغييرات الإدارية والتكنولوجية؛
- **تحسين الكفاءة والدقة في الأداء:** تقلل الأخطاء البشرية، وتسهل متابعة العمليات الإدارية، وتسرع إنجاز المعاملات؛
- **دعم التخطيط واتخاذ القرار:** توفر معلومات دقيقة وحديثة تساعد الإدارة على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واتخاذ القرارات المبنية على بيانات موثوقة؛
- **تمكين التكامل بين وظائف الموارد البشرية:** تربط بين جميع أنشطة الموارد البشرية مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الأجور، والمكافآت، بطريقة متكاملة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تكتسي الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أهمية متزايدة في ظل التحولات الرقمية التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أصبحت أداة فعّالة لتحسين كفاءة الأداء التنظيمي وتطوير أساليب تسيير الموارد البشرية. فهي لا تساهم فقط في تبسيط الإجراءات وتقليل التكاليف، بل تسعى أيضاً إلى تحقيق

¹فريد النجار، نفس المرجع سبق ذكره ، ص:93.

مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي تدعم تنافسية المنظمة وتعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات.

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المطلب إلى إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والتعرف على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، بالإضافة إلى تحليل أهم الأسباب التي دفعت المنظمات إلى التحول نحو هذا النمط الحديث في إدارة مواردها البشرية.

أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كونها أداة فعّالة تعتمد عليها المؤسسات الحديثة من أجل تعزيز قدرتها التنافسية، تحسين مستويات الأداء، الإنتاجية كماً ونوعاً، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:¹

- اعتماد المؤسسات على البوابات الإلكترونية لرفع كفاءتها التنافسية وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية؛
- الربط بين قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية، مثل أنظمة الأجور وتقييم الأداء، وإتاحتها عبر الإنترنت لكل من العاملين والمسيرين؛
- تمكين العاملين من إعداد تقارير فردية عبر بوابة المؤسسة باستخدام معايير محددة، الأمر الذي يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات موضوعية ودقيقة؛
- اتساع نطاق تطبيق تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بما يتلاءم مع احتياجات المؤسسة، حيث لا يقتصر الأمر على الجداول الإلكترونية فقط، بل يمتد إلى أنظمة إلكترونية متكاملة.

اعتماد المؤسسات على حلول إلكترونية متقدمة تشمل مختلف وظائف الموارد البشرية، مثل الاستقطاب، الاختيار، التقييم، التعويضات، الأجور وغيرها. تختلف درجة أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تبعاً لطبيعة التطبيقات المستخدمة داخل المؤسسة. وقد أظهرت الدراسات أن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يحقق نتائج ملموسة، من أبرزها:

- تحسين جودة المعلومات المقدمة؛
- تسريع عملية تقديم المعلومات؛

¹ سعاد جفام وآخرون، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمات، دراسة ميدانية بمصلحة البيومتری لمجموعة من البلديات، مجلة مجاميع المعرفة، العدد 01، جامعة الجلفة الجزائر، 2022، ص ص 47-48.

- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للموظفين؛
- خفض التكاليف والنفقات.

وبالتالي، فإن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية يُسهم بشكل فعال في خفض التكاليف الإدارية الناتجة عن التعامل مع الأفراد، مثل تقليل فترة الاستقطاب والتعيين، وزيادة تفاعل الموظفين مع أنشطة الموارد البشرية كاختيار حزم المنافع، التعويضات، التدريب عبر الإنترنت، وغيرها من الخدمات المرتبطة بمعظم وظائف إدارة الموارد البشرية .

ومن هنا، تحقق المؤسسة فوائد عديدة من اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتتراوح هذه الفوائد فيما يلي:¹

- تقليل التكاليف من خلال إنجاز عمليات وأنشطة الموارد البشرية بشكل أكثر كفاءة؛
- خفض تكاليف التصحيح عبر تحسين دقة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية؛
- تقليل تكاليف الطباعة والنشر من خلال إتاحة الوصول المباشر للمعلومات؛
- رفع إنتاجية الموظفين عبر تمكينهم من الوصول إلى المعلومات في أي وقت ومكان؛
- خفض تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها بفضل خدمات الموظفين والمدراء الذاتية؛
- تعزيز موضوعية وكفاءة اتخاذ القرارات باستخدام المعلومات الدقيقة؛
- استخدام واجهة خدمات الموارد البشرية لتقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات؛
- إتاحة المعالجة الفورية للمعلومات، مما يقلل من الدورة الزمنية للعمليات؛
- تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول إلى المعلومات، مما يعزز الاندماج والرضا لدى الموظفين؛
- الاعتماد على الإدارة الإلكترونية يمكن إدارة الموارد البشرية من التحول إلى شريك استراتيجي فعال داخل المؤسسة.

¹ مراد احمد، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء دارة الموارد البشرية دراسة حالة الموارد البشرية لولاية الأغواط الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في العلوم التجارية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية قسم التنظيم السياسي والإداري ، جامعة الجزائر 03، 2022/2021، ص ص: 28-29.

وبناءً على ما سبق، تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مساهمتها الفعالة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتطوير الموارد البشرية بشكل مستدام.

ثانياً: أهداف إدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من أحدث الاتجاهات المعتمدة لتحسين الإجراءات التشغيلية لوظائف الموارد البشرية، بما يضمن السرعة في الإنجاز، خفض التكاليف، التحرر من القيود الإدارية، ومواكبة التغيرات في بيئة الأعمال. ومن أبرز أهدافها:¹

- زيادة التركيز على القضايا الإستراتيجية داخل المؤسسة؛
- تعزيز مرونة الإجراءات والممارسات الإدارية؛
- رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية وتحسين أدائها؛
- خفض التكاليف المتعلقة بخدمة الإدارة والموظفين؛
- تحقيق المكاسب عبر تحويل أنظمة الموارد البشرية من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني؛
- تجاوز قيود المكان والزمان، مع الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة؛
- إنجاز الأعمال بسرعة أكبر وبأقل التكاليف الممكنة؛
- الحفاظ على حقوق العاملين من خلال تعزيز روح الإبداع والابتكار؛
- حماية أمن المعلومات وسريتها، والحد من المخاطر المرتبطة بها.

ويؤكد العديد من الباحثين أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف الأخرى، أهمها: إتاحة الفرصة للموارد البشرية لاستكشاف آفاق جديدة تسهم في زيادة الكفاءة التنظيمية من خلال الاستثمار في إدارة المعرفة، رفع القدرة التنافسية عبر تحسين أداء الموارد البشرية، خفض التكاليف، والارتقاء بمستوى المعاملات الإدارية اعتماداً على شبكة المعلومات، ما يقلل الحاجة إلى الملفات الورقية وعمليات الطباعة. كما تعمل على تعزيز كفاءة الموظفين من خلال توفير المعلومات وإتاحتها في أي وقت ومكان وتشمل أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ما يلي:²

¹ بدر الدين مبارك بن صالح الميمني، تأثير تحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف، الجودة الشاملة نموذج هيئة الاستثمار بسلطنة عمان، المجلة الإلكترونية الشاملة المتعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد 42، السنة 2021، ص:17.

² فيروز بوزورين، متطلبات ومعوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر، مجلة التنمية والإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 09، العدد 01، 2020، ص:403-404.

- التركيز على القضايا والأسئلة الإستراتيجية؛
- التكيف مع التغيرات الإستراتيجية؛
- رفع كفاءة وفعالية العمليات .تحسين جودة الخدمات المقدمة؛
- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة؛
- تنمية وتطوير علاقات العمل وتحقيق رضا العاملين؛
- تحسين صورة المؤسسة أمام المتعاملين والجمهور؛
- خفض تكاليف العمالة والنفقات الإدارية؛
- تشجيع الموظفين على اكتساب المهارات الجديدة المطلوبة من قبل الإدارات والمؤسسات؛
- تطوير الموارد البشرية عبر توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب بفاعلية أكبر؛
- تعزيز المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق؛
- مكافحة البيروقراطية والقضاء على التعقيدات اليومية في العمل، ورفع مستوى الرقابة الإدارية.

ثالثاً: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- أسهمت مجموعة من المتغيرات في تزايد الدعوات الرسمية والأكاديمية إلى تبني نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، باعتباره فلسفة إدارية حديثة أفرزتها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي يشهدها العالم المعاصر. ويمكن تلخيص أبرز هذه الأسباب فيما يلي:¹
- تعقد الإجراءات والعمليات الإدارية التقليدية وما يترتب عنها من ارتفاع في تكاليف إنجاز الأعمال؛
 - الحاجة إلى تحسين جودة القرارات الإدارية والحد من العشوائية في اتخاذها؛
 - الاعتماد المتزايد على القرارات والتوصيات الفورية، الأمر الذي قد يؤدي إلى اختلال في عملية التطبيق عند غياب النظم الإلكترونية الداعمة؛
 - ضرورة توحيد قواعد البيانات والمعلومات على مستوى المؤسسة بما يضمن الدقة والانسجام؛
 - صعوبة قياس معدلات الأداء وتقييمها بالأساليب التقليدية المعتمدة؛
 - أهمية إتاحة المعلومات والبيانات المتداولة للعاملين داخل المؤسسة بشكل سريع وشفاف؛

¹ رأفت رضوان ، الإدارة الإلكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مصر، ص:05.

- التوجّه نحو استثمار التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في دعم عملية اتخاذ القرار؛
- إشتداد المنافسة بين المؤسسات، مما يستلزم تبني آليات حديثة تحقق التميز والتفوق التنظيمي؛
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر والفعال بين العاملين، خاصة في ظل اتساع نطاق العمل وتعدد المستويات التنظيمية.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يُعدّ تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من التوجهات الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات بهدف تحسين كفاءة تسيير مواردها البشرية ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة. وقد ساهم هذا النمط الإداري في تحقيق العديد من المزايا التي انعكست إيجاباً على أداء المؤسسات، من خلال تسهيل مختلف العمليات الإدارية، تحسين سرعة ودقة إنجاز الأعمال، تعزيز التواصل وتبادل المعلومات، إضافة إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

إنّ نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا يرتبط فقط بتوفير التقنيات الحديثة، بل يتطلب تهيئة مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تضمن فعالية استخدامها وتحقيق الأهداف المرجوة منها. فتنبي هذا النمط الإداري الحديث يستوجب توفير بيئة تنظيمية وتقنية وبشرية ملائمة، قادرة على استيعاب التحول الإلكتروني والتكيف مع التطورات التكنولوجية المتسارعة. كما تسهم هذه المتطلبات في تعزيز كفاءة الأداء، تحسين جودة الخدمات الإدارية، وتسهيل إنجاز مختلف وظائف الموارد البشرية بصورة أكثر دقة وسرعة وفعالية. ومن أبرز متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ما يلي:¹

- تمكين الاتصالات الفورية بين مختلف الأطراف داخل المنظمة وخارجها؛
- إتاحة الحصول السريع والآني على المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؛
- دعم المشاركة في النقاشات والحوار بين الإدارة، والنقابات، والمديرين؛
- توفير بيانات ومعلومات دقيقة حول أسواق العمل وفرص التوظيف المتاحة؛
- تعزيز تبادل المعلومات بين الجهات الحكومية، النقابات، ومراكز التدريب والتعليم؛
- إجراء الدراسات والبحوث المتخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية؛

¹ يوسف محمد أبو أمونة ، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا في الجامعات الفلسطينية ، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2009، ص 82-83.

- تفعيل أنماط العمل عن بُعد بما يتلاءم مع التطورات التكنولوجية الحديثة؛
- تحديث قواعد البيانات بشكل مستمر وإجراء المقارنات والتحليلات اللازمة؛
- ربط القوى العاملة بفرص العمل على المستويين المحلي والدولي؛
- دعم التعليم وربطه بمتطلبات وأسواق العمل المختلفة؛
- يرتبط نجاح أي نظام إلكتروني بمدى تقبل المستخدمين له، إذ لا يمكن لأي نظام أن يحقق أهدافه في ظل وجود مقاومة أو رفض من قبل العاملين. لذلك، يتعين على المؤسسة منذ المراحل الأولى توضيح العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل، وإشراك المستخدمين في تصميمه وتنفيذه، مع ضرورة التواصل المستمر معهم في مختلف المراحل والحصول على التغذية الراجعة بشأن التعديلات والتغييرات؛
- ضرورة تدريب المستخدمين على النظام الجديد في بيئة آمنة، بما يساعدهم على استيعاب مزاياه وأهميته، وتعزيز إدراكهم لدور التكنولوجيا في خدمة المنظمة والمستخدمين، وذلك على مختلف المستويات الإدارية ولكافة العاملين؛
- التأكيد على سهولة استخدام النظام وارتباطه بوظائف الموارد البشرية، إلى جانب تمتع النظام بدرجة عالية من الجودة والأمان، الأمر الذي يعزز الثقة لدى المستخدمين ويرفع من كفاءة استخدامه؛
- تزايد الطلب على الأنظمة البسيطة وغير المعقدة، حيث تشير إحصائيات جمعية مستهلكي الإلكترونيات إلى أن نحو 87% من المستخدمين يعتبرون سهولة الاستخدام عاملاً أساسياً في تميّز الأنظمة الحديثة؛
- ضرورة توفير واجهات استخدام واضحة وسهلة، إلى جانب ضمان توفر شبكة الإنترنت بشكل أساسي، بما يسمح للمؤسسة بتقديم مختلف المعلومات لموظفيها، مثل الإجراءات والممارسات والأنظمة الخاصة بالموارد البشرية؛
- إن مدى استخدام العاملين للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يتوقف بدرجة كبيرة على حجم الفائدة التي يحققونها من نظم معلومات الموارد البشرية، وكذلك على مستوى سهولة استخدامها وملائمتها لاحتياجاتهم.

المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أدى التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى إحداث تغييرات جوهرية في أساليب إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث أصبح من الضروري الاستفادة من الأنظمة الرقمية لتحسين الأداء الإداري، وتسهيل العمليات، وتطوير جودة الخدمات المقدمة للعاملين. ويساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية على توسيع مجالات تدخل الموارد البشرية، وتنظيم وظائفها بدقة أكبر، مع تبني أنواع وأساليب مختلفة تناسب طبيعة كل مؤسسة واحتياجاتها.

ولتوضيح ذلك تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب رئيسية:

- المطلب الأول: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- المطلب الثالث: أنواع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

المطلب الأول: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يؤدي اعتماد نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) إلى مواجهة جملة من التحديات، من أبرزها تقليص الحواجز التقليدية بين قسم الموارد البشرية ووظيفة تكنولوجيا المعلومات، وتعزيز دور استخدام التطبيقات الإلكترونية داخل المؤسسة. ويساهم ذلك في إعادة صياغة المفهوم الحديث لوظيفة الموارد البشرية، من خلال توجيه اهتمامها نحو تقديم خدمات موجهة بالأساس إلى الموظفين في إطار أكثر مرونة وفعالية.¹

وتتمثل هذه الخدمات في أربعة مجالات رئيسية هي: إدارة الأفراد، تقديم الخدمات الأساسية، التحفيز والتواصل مع الموظفين، وتسيير التعاون والتكوين. ويُعد مجال التواصل مع الموظفين وتحفيزهم من أهم هذه المجالات، نظراً لارتباطه المباشر بالحياة العملية اليومية داخل المؤسسة.²

ورغم أن هذه المجالات قد تتداخل فيما بينها، إلا أن الحلول والبرامج المعتمدة لكل مجال تختلف من حيث التطبيق والأهداف. فاستعمال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنفيذ الوظائف والمعاملات الإدارية لا يعني بالضرورة اعتماد برامج التكوين الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت، والعكس صحيح، إذ إن لكل مجال آلياته ومتطلباته الخاصة.

¹ فيصل فقير، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمة مدخل نظري، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 03، العدد 02، سنة 2020، ص: 135.

² مصطفى كولار و آخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، منشورات ألفا للوثائق، ط01، عمان، الاردن، ص: 150.

وتتمثل المجالات الأربعة الأساسية لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما

يلي:¹

- تقديم الخدمات الأساسية إلكترونياً: ويقصد بذلك توظيف أنظمة وتقنيات تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعاملات التقليدية المتعلقة بالموظفين، وكل ما يرتبط بتسيير معلوماتهم وبياناتهم الشخصية بشكل ذاتي، دون الحاجة إلى التنقل إلى إدارة الموارد البشرية. ويساهم هذا الأسلوب في رفع مستوى رضا الموظفين، وتقليص زمن معالجة المعاملات، إضافة إلى تعزيز الشفافية داخل المؤسسة.

- تسهيل التعاون والتدريب: من خلال منصات التعليم الإلكتروني وأنظمة الاتصال الداخلي، أصبح التدريب متاحاً للموظفين في أي وقت ومن أي مكان، الأمر الذي يمنحهم مرونة أكبر في تطوير مهاراتهم الذاتية. كما تشجع هذه الوسائط الرقمية على تعزيز التعاون وتبادل الخبرات بين الأفراد داخل المؤسسة. وقد أظهرت تجارب بعض المؤسسات الجزائرية، مثل بريد الجزائر، اعتمادها على التدريب الإلكتروني ودوره الفعال في تنمية قدرات الموظفين.

- التواصل مع الموظفين وتحفيزهم: تلعب منصات الإدارة الإلكترونية دوراً محورياً في تحسين آليات الاتصال بين الإدارة والموظفين، حيث تسهم أنظمة البريد الإلكتروني الداخلي ولوحات الإعلانات الرقمية في تعزيز شعور الموظف بالانتماء والمشاركة في العملية التنظيمية. وقد أظهرت بعض الدراسات الجزائرية أن دعم هذا النمط من التواصل الرقمي يؤدي إلى رفع معنويات الموظفين، وزيادة مستويات الاندماج الوظيفي، وتعزيز التحفيز وتحسين الأداء.

- إدارة الأفراد بفعالية أكبر: يشير هذا المجال إلى استخدام الأدوات الرقمية والأنظمة الذكية في إدارة دورة حياة الموظف داخل المؤسسة، ابتداءً من التوظيف، مروراً بالترقية وتقييم الأداء، وصولاً إلى مغادرة العمل. وتسهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز الرقابة على الأداء، وتحسين توزيع المهام، مما يساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وتحليلات موضوعية، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات الإدارية

كما تساهم الأنظمة الإلكترونية المتنوعة في دعم مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية عبر جميع مجالاتها، من خلال توفير قنوات اتصال فعالة، وتسهيل تبادل المعلومات، وتحسين كفاءة الممارسات الإدارية.

قد تتعدد التطبيقات المرتبطة بكل مجال من مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، غير أن هذه التطبيقات لا تكون بالضرورة ملائمة لجميع المؤسسات، إذ تختلف درجة اعتمادها تبعاً لحجم

¹ بوبكر عبد القادر، تدريب الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية و التحديات التي تواجهها (مؤسسة بريد الجزائر)،

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص موارد بشرية كلية العلوم الاقتصادية التجارة وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022-

2023، ص ص: 114-118.

المؤسسة وإمكاناتها واحتياجاتها التنظيمية. فبعض المؤسسات الكبرى قد لا تحتاج إلى استخدام جميع التطبيقات المتاحة، وإنما تلجأ، وفقاً لقدراتها، إلى الاستعانة بموردي التطبيقات الإدارية أو الإستراتيجية.

وتُقصد بالتطبيقات الإدارية تلك التطبيقات التي تدعم إنجاز الأعمال الروتينية اليومية، وتسهم في استكمالها وتطويرها وتحسين كفاءتها. ومن أمثلة ذلك التطبيقات التي تتيح الربط بين أنظمة تسجيل الوقت والحضور، والنظم المالية، وأنظمة البريد الإلكتروني، مما يساعد على تجميع البيانات ومعالجتها بسرعة ودقة، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحسين مستوى الخدمات المقدمة وتسريع الاستجابة لمتطلبات العاملين والعلماء.

أما التطبيقات الإستراتيجية، فهي تلك التي تمكن المؤسسة من تنفيذ مهام وأنشطة كان من الصعب أدائها سابقاً، حيث تسمح - على سبيل المثال - تطبيقات المشاركة الإلكترونية للعاملين في مناطق جغرافية مختلفة بالعمل المشترك والتواصل فيما بينهم عبر الحواسيب، إضافة إلى إعداد البرامج وتنظيم الأعمال بشكل أكثر مرونة.

كما يساهم تطوير الوصول إلى المعلومات وتبسيط عملية تفويض الصلاحيات للمديرين التنفيذيين في تعزيز فعالية اتخاذ القرار، ومع مرور الوقت تتضح الأهمية الإستراتيجية لهذه التطبيقات من خلال ما توفره من فرص تدعم تطوير المنظمات وتحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات الحديثة.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من أبرز المداخل الحديثة في تسيير العنصر البشري داخل المنظمات المعاصرة، حيث تعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء مختلف الوظائف التقليدية للموارد البشرية بأسلوب أكثر كفاءة ومرونة. وتهدف هذه الإدارة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين، وتعزيز سرعة ودقة إنجاز العمليات الإدارية، وتحقيق الرضا الوظيفي. ومن أهم وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ما يلي:¹

أولاً: التوظيف الإلكتروني

يمثل التوظيف الإلكتروني أحد أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث يعتمد على استخدام شبكة الإنترنت وتقنيات الاتصال الحديثة في استقطاب واختيار الموارد البشرية المناسبة. وقد مكّن هذا الأسلوب المؤسسات من الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر مواقعها الإلكترونية أو من

¹ سعاد جغام و آخرون، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمات العمومية دراسة حالة المصلحات بيومترية لمجموعة من البلديات ، مجلة مجاميع المعرفة ، المجلد 08، العدد 01، أبريل 2020، ص:105.

خلال بوابات التوظيف المتخصصة، مع إتاحة الفرصة لطالبي العمل لإرسال سيرهم الذاتية وملفاتهم إلكترونياً.

كما يتيح التوظيف الإلكتروني معالجة طلبات التوظيف وفرزها بشكل آلي وفق معايير محددة مسبقاً، مثل المؤهلات العلمية، الخبرة المهنية، والكفاءات المطلوبة، الأمر الذي يساهم في تقليص الوقت والجهد المبذولين في عملية الانتقاء الأولي. بالإضافة إلى ذلك، تلجأ بعض المؤسسات إلى إجراء مقابلات عمل أولية عن بُعد باستخدام تقنيات الاتصال المرئي، مما يقلل من الأعباء المالية والتنقلات الجسدية، خاصة في المؤسسات ذات الانتشار الجغرافي الواسع.

ومن أبرز مزايا التوظيف الإلكتروني:

- تسريع إجراءات التوظيف: حيث يتم تقليص المدة الزمنية للإعلان عن الوظائف واستقبال الطلبات ودراستها مقارنة بالأساليب التقليدية.
- توسيع قاعدة المرشحين: إذ تتيح شبكة الإنترنت الوصول إلى عدد أكبر من الكفاءات داخل وخارج المؤسسة.
- الحد من التكاليف: من خلال تقليص مصاريف الإعلانات الورقية والوسطاء.
- إلغاء أو تقليص دور الوسطاء: حيث تصبح المؤسسة قادرة على التواصل المباشر مع المرشحين المناسبين، مما يجعل الوظائف هي التي تبحث عن الأفراد الأكفأ لشغلها.

ثانياً: التدريب الإلكتروني

يُعد التدريب الإلكتروني من الوسائل الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتطوير مهارات وقدرات مواردها البشرية، وهو بديل فعال للتدريب التقليدي سواء أثناء العمل أو خارجه. ويقوم هذا النوع من التدريب على استخدام منصات الإنترنت، والوسائط المتعددة، وتقنيات العرض المرئي والصوتي، مثل الفيديوهات التعليمية، الندوات الافتراضية، والمؤتمرات عبر الفيديو.

ويسمح التدريب الإلكتروني بتقديم محتوى تدريبي موحد لعدد كبير من الموظفين في وقت واحد، مع إمكانية تحديثه باستمرار ليتلاءم مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية. كما يساهم في تخفيض تكاليف التدريب المتعلقة بالتنقل، الإقامة، وأجور المدربين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على ميزانية المؤسسة.

ومن مزايا التدريب الإلكتروني:¹

¹ علاء عبد الرزاق السالمي ، نفس المرجع سبق ذكره، ص:67.

- المرونة في الزمان والمكان: حيث يمكن للموظف تلقي التدريب في أي وقت يناسبه.
- خفض تكاليف التدريب: مقارنة بالتدريب الحضوري التقليدي.
- تحسين الأداء والإنتاجية: من خلال الرفع المستمر لمستوى كفاءة العاملين
- تعزيز رأس المال البشري والمعرفي داخل المؤسسة.

ثالثاً: التعلم الإلكتروني

يرتبط التعلم الإلكتروني ارتباطاً وثيقاً بالتدريب الإلكتروني، إلا أنه يتميز بكونه عملية مستمرة تهدف إلى تنمية معارف ومهارات الموظفين على المدى الطويل. ويعتمد التعلم الإلكتروني على استخدام الحواسيب والبرمجيات التعليمية عبر الشبكات المغلقة أو المفتوحة، بما في ذلك شبكة الإنترنت.

وقد أصبح التعلم الإلكتروني من أكثر أساليب التعلم انتشاراً نظراً لما يوفره من مرونة وانفتاح، حيث يتيح للموظفين الجمع بين العمل والتعلم دون الحاجة إلى مغادرة وظائفهم. كما يساعد هذا النمط من التعلم على تقليص تكاليف التدريب ونفقات الوقت، ويمنح الموظفين القدرة على إدارة وقتهم بكفاءة أكبر.

وتبرز أهمية التعلم الإلكتروني في:

- توفير فرص تعليم وتكوين مستمرة للموظفين؛
- دعم التطور المهني وتنمية الكفاءات الفردية؛
- تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي؛
- المساهمة في الاحتفاظ بالموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث أشارت العديد من الدراسات، ومنها تقارير الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير، إلى أن التعلم الإلكتروني يُعد من العوامل الداعمة للاستقرار الوظيفي.

رابعاً: تقييم الأداء الإلكتروني

يُعد تقييم الأداء الإلكتروني من الأدوات الحديثة التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث يتم إنجاز عملية التقييم باستخدام نظم معلومات تعتمد على شبكة الإنترنت وقواعد البيانات الإلكترونية. ويسمح هذا النوع من التقييم بمتابعة أداء الموظفين بشكل دوري ومستمر، وفق معايير موضوعية ومحددة مسبقاً.

كما يساهم تقييم الأداء الإلكتروني في تقليل التحيز الشخصي، وتعزيز الشفافية والعدالة في تقييم العاملين، إضافة إلى إمكانية الاحتفاظ بسجلات إلكترونية وأرشيفات دقيقة لنتائج التقييم، مما يسهل عملية الرجوع إليها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية، الحوافز، أو التكوين.

ومن أهم مزايا تقييم الأداء الإلكتروني:

- الدقة والموضوعية في عملية التقييم؛
- السرعة في معالجة البيانات واستخراج النتائج؛
- إمكانية إنشاء أرشيف إلكتروني لتقييم الأداء عبر سنوات العمل؛
- دعم اتخاذ القرار الإداري فيما يخص تطوير الموارد البشرية وتحسين أدائها.

المطلب الثالث: أنواع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أشارت معظم الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى إمكانية تقسيمها إلى ثلاثة أنواع رئيسية.¹

- الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية: تركز الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية على الأنشطة الأساسية والإدارية اليومية، مثل تسجيل بيانات الموظفين، متابعة الرواتب، والإجازات. ويهدف تطبيق هذا النوع من الإدارة في المؤسسات إلى تقليل العمليات الروتينية، الحد من الأخطاء، تسريع الإجراءات، وتوفير الوقت والجهد.

كما تسمح هذه الإدارة للموظفين بتحديث بياناتهم الشخصية بأنفسهم عبر النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية، بينما تتولى الإدارة تحديث البيانات نيابة عنهم عند الحاجة. ويتيح هذا الأسلوب تنفيذ العمليات الإدارية بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية، مع إزالة القيود والتعقيدات الإدارية التقليدية. ويُعد البعد التشغيلي الأساس الذي تُبنى عليه الأنواع الأخرى للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث يشكل الركيزة التي تعتمد عليها الإدارة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية والتحليلية وفقاً للعديد من الدراسات.²

- الإدارة الإلكترونية العلاقية للموارد البشرية: تتعلق الإدارة الإلكترونية العلاقية للموارد البشرية بـ تعزيز التفاعل والتواصل بين الإدارة والموظفين، وكذلك بين الموظفين أنفسهم، اعتماداً على استخدام الأنظمة الإلكترونية. وترتكز هذه الإدارة على الأنشطة التي تدعم العلاقات المتبادلة بين قسم الموارد البشرية والإدارات الأخرى داخل المؤسسة وخارجها، مما يجعلها وسيلة فعالة للتواصل والتفاعل بين جميع العاملين المرتبطين بالمنظمة.

يساهم هذا النوع من الإدارة في بناء علاقات عمل إيجابية تعزز الرضا الوظيفي وتحسن بيئة العمل الإدارية. كما تهدف الإدارة الإلكترونية العلاقية إلى تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة وتقديم خدمات الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية. ويتركز اهتمامها على الأنشطة المتقدمة للموارد البشرية،

¹ حسن مراد صلاح الجبوري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها في خدمة الجودة التعليمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، في علوم إدارة الأعمال جامعة كربلاء، العراق، 2021، ص: 46.

² جفام سعاد، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

مثل: التوظيف واختيار الموظفين الجدد، التدريب، تقييم الأداء، إدارة المسار المهني، والمكافآت، بالاعتماد على شبكة المعلومات وتقنيات الاتصال الإلكترونية.¹

- الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية: تعد الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية النوع الثالث من الإدارة الإلكترونية إلى جانب النوعين التشغيلي والعلاقاتي، وتركز على تحويل العمليات الإدارية التقليدية إلى أعمال إستراتيجية قائمة على التكنولوجيا. تُعتبر هذه الإدارة الأكثر تعقيداً بين الأنواع الثلاثة، إذ تتعلق بالأنشطة الإستراتيجية للموارد البشرية، مثل: التغيير التنظيمي، إعادة توجيه الاستراتيجي، إدارة الكفاءات، إدارة المواهب، وتطوير السياسات الترويجية بما يخدم أهداف المؤسسة.

تتيح الإدارة الإلكترونية التحويلية للمؤسسات تنفيذ سياسات وممارسات إستراتيجية للموارد البشرية عبر مستويات مختلفة، بما يضمن مواءمة أنشطة الموارد البشرية مع الخيارات الإستراتيجية للمنظمة. وفقاً فإن هذا النوع من الإدارة يهتم بـ: إعادة توجيه الاستراتيجي، إدارة الميزة التنافسية، إدارة المعرفة الإستراتيجية، وإدارة الكفاءة الإستراتيجية. كما يسهم في تهيئة قوى عاملة جاهزة للتغيير من خلال دمج مجموعة متكاملة من الأدوات القائمة على شبكة الإنترنت التي تمكن الموظفين من تطوير مهاراتهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.

تركز الإدارة الإلكترونية التحويلية على جعل أنشطة الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي، مما يحول إدارة الموارد البشرية من دورها التقليدي التبادلي إلى دور تحويلي واستراتيجي يخفف من المهام التشغيلية ويعزز المبادرات الإستراتيجية. كما تتطلب هذه الإدارة قادة وموظفين متعددين المهارات قادرين على مواكبة التطورات والتحديات التقنية والإدارية، بما يسهم في رفع مستوى أداء المؤسسة وتحقيق تميزها الاستراتيجي.²

بناءً على ما سبق، يتضح أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا تقتصر على تحسين الكفاءة التشغيلية فقط، بل تمتد لتشمل تعزيز العلاقات داخل المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

¹ حسن مراد صلاح الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص:46.

² ليندة فرخة، مرجع سبق ذكره، ص:46.

المبحث الثالث: الواقع العملي لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

شهدت المؤسسات الحديثة تحولاً كبيراً في طريقة إدارة شؤون العاملين بفضل تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الذي يتيح استخدام الأنظمة الرقمية لتحسين الكفاءة وتسهيل الإجراءات وتقليل الوقت والتكاليف. غير أن هذا التحول يواجه تحديات تنظيمية وتقنية تتطلب اتباع أساليب دقيقة للتطبيق، مع التركيز على تحقيق النتائج المرجوة والاستفادة من الفوائد المرتبطة بهذا النمط الإداري الحديث.

ولتوضيح ذلك، تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب:

- المطلب الأول: أساليب تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛

- المطلب الثاني: التغييرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛

- المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيقها والنتائج المترتبة عنها.

المطلب الأول: أساليب نجاح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

قدّم الباحثون والممارسون في مجال إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأساليب التي تسهم في إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل المؤسسة، ويمكن تلخيص هذه الأساليب فيما يلي:¹

- عند قيام المؤسسة بتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الجديد، يتعيّن عليها إعادة هندسة بعض عمليات الموارد البشرية، بهدف جعل النظام أكثر فعالية. ويتطلب ذلك موازنة العمليات والأنشطة مع متطلبات النظم الحديثة، حيث يتم اعتماد آلية إعادة الهندسة لتحويل الأنشطة بما يتناسب مع النظام الجديد. كما ينبغي تنفيذ هذه الآلية قبل اختيار النظام البرمجي، للتأكد من تقبل أصحاب المصالح للتغييرات المقترحة، خاصة وأن العمليات القائمة قد لا تتسجم مع النظام الجديد، الأمر الذي قد يستغرق وقتاً طويلاً في التخطيط قبل التنفيذ؛
- يُعدّ التدريب والتعليم من الخطوات الأساسية في إدارة التغيير، إذ يجب على الموظفين فهم كيفية تأثير النظام الجديد على عمليات العمل. ويُعدّ التعليم المحفّز عاملاً مهماً في اكتساب المعرفة

¹ عماد محمد الحسين الكاهلي، الدوافع والمؤثرات في استخدام نظام إدارة الموارد البشرية إلكتروني، مذكرة نيل شهادة ماجستير، جامعة اليرموك، 2012، ص:44.

- لدى المستخدمين، بما يمكنهم من الوصول إلى مستوى من الفهم يمكنهم من استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الجديد بسرعة وكفاءة؛
- يتطلب نجاح إدارة التغيير داخل المؤسسة أن تكون عملية مستمرة بذاتها، نظراً لما تتضمنه من إدارة الأفراد وتوقعاتهم ومقاومتهم للتغيير؛
 - لكي يتم تنفيذ نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بنجاح، يجب أن يحظى بدعم مديري الإدارة العليا والموافقة عليهم، إضافة إلى تقديم الدعم المستمر للأطراف المسؤولة خلال مرحلة التنفيذ، لضمان عدم وجود عوائق تحول دون التقدم؛
 - يُعدّ دعم مديري الإدارة العليا ومشاركتهم في المشروع من أبرز عوامل نجاح نظام الموارد البشرية بين الإدارات؛
 - يُعتبر التواصل بين الإدارات، إضافة إلى التواصل مع العملاء وشركاء العمل، من العناصر الأساسية لنجاح النظام الجديد، كما ينبغي إبلاغ الموظفين مسبقاً بأهداف النظام من أجل تلبية توقعاتهم؛
 - تُعدّ إدارة تنفيذ وتطوير نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية خطوة حاسمة نحو تحقيق نتائج ناجحة، حيث يجب أن يكون نطاق المشروع محدداً بوضوح، بما في ذلك الجوانب الأخرى مثل عدد الأنظمة المنفذة، كما يجب أن تكون أهداف المشروع محددة بدقة.
- المطلب الثاني: التغييرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**

تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إن اعتماد الإدارة الإلكترونية في مجال الموارد البشرية يؤدي إلى مجموعة من التحولات المتعددة والمتنوعة، والتي يمكن إبراز أهمها فيما يلي:¹

أولاً: التحولات التنظيمية

- من أبرز التغييرات التنظيمية الناتجة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ما يلي :
- تزايد الاعتماد على العمالة غير المباشرة داخل الهيكل التنظيمي، مع ارتفاع الطلب على وظائف متخصصة مثل خبراء البحث والتطوير وتقنيي الصيانة القادرين على التعامل مع التقنيات المتقدمة؛
 - تنامي الحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف، يليها إعادة تحليلها وتوصيفها بما يتلاءم مع المتغيرات الجديدة؛

¹ أمين علوطي، المرجع سبق ذكره ، ص:143.

- بروز ضرورة تعديل أساليب الأداء في الوظائف المستحدثة، نتيجة إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث قد يؤدي ذلك إلى ارتفاع التكاليف الاستثمارية أو زيادة مخصصات الاستهلاك، كما قد يرتبط التطور التكنولوجي بزيادة أو خفض تكاليف التشغيل، مما يستدعي إعادة النظر في معايير التكلفة، وقد يتطلب أيضاً تحسين معايير الجودة أو إعادة تصميمها؛
- كما يمكن أن يسهم التطور التكنولوجي في تقليص الزمن اللازم لإنجاز العمليات، الأمر الذي يفرض إعادة تحديد معايير الزمن؛
- الحاجة إلى تمكين القيادات الإدارية من تبني مفهوم تمكين العاملين وتشكيل فرق عمل ذات مسؤولية، وذلك من خلال اختيار عناصر بشرية واعية ومتميزة وتأهيلها لممارسة هذا النهج؛
- ضرورة التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها بما يسهم في تحسين فعالية الاتصالات التنظيمية وزيادة مرونتها وسرعتها. وقد يؤدي ذلك إلى إعادة هندسة العمليات، وتقليص المظاهر البيروقراطية وسلاسل السلطة، إضافة إلى تحقيق تكامل أكبر بين أنشطة الشراء والإنتاج، مما يعزز سرعة الأداء ورشاقة الاتصالات التنظيمية.

ثانياً: التغيير في هيكل الموارد البشرية

إن التحولات التي تمس التجهيزات وأساليب العمل، سواء في مجالات الإنتاج أو التسويق أو الإدارة المالية أو البحث والتطوير، تنعكس بشكل مباشر على هيكل العمالة. إذ يؤدي الاعتماد على الآلات ذات الكفاءة العالية أو الأنظمة المؤتمتة، واستخدام الحواسيب، إلى تقليص الحاجة إلى العمالة اليدوية المكتئبة وغير الماهرة. وفي المقابل، يزداد الطلب على الكفاءات الفنية والمتخصصة، وكذلك العمالة الماهرة في مجالات التشغيل والصيانة.

ثالثاً: التحولات التكنولوجية

تؤثر التكنولوجيا بشكل مباشر على طبيعة الأعمال التي يؤديها الأفراد وعلى وظائفهم في مختلف المستويات التنظيمية، حيث قد يؤدي ذلك إلى انخفاض أهمية بعض الوظائف مقابل ارتفاع أهمية وظائف أخرى، حتى في الحالات التي لا تلاحظ فيها تغييرات واضحة بشكل فوري.

رغم أن هذه التغييرات قد تبدو بسيطة، إلا أن تأثيرها على العاملين لا يكون كذلك بالضرورة، حيث قد يؤدي ذلك إلى فقدان بعضهم لوظائفهم، في حين يُضطر آخرون إلى الانتقال إلى وظائف أخرى.

لذلك ينبغي على المديرين أن يكونوا سباقين في التكيف مع هذه التحولات والاستعداد لها. ويكون هذا التحول أسرع عندما تكون الأتمتة جزءاً من التوسع في القدرة الإنتاجية ضمن مشروع جديد، إذ لا

يشكل ذلك تهديداً للعاملين في الوظائف الحالية. أما في حالات أخرى، فيصبح من الضروري إعداد العاملين للانتقال إلى وظائف مختلفة من خلال إعادة تدريبهم.

رابعاً: الأدوات الحديثة للتدريب وتنمية الموارد البشرية

تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجموعة من الأدوات والوسائل التالية:¹

1- النظم الخبيرة

هي برامج ذكية تعتمد على معارف مستمدة من الخبرة البشرية، وتستخدم قواعد الاستدلال المنطقي للوصول إلى النتائج وطرق معالجتها، كما تُعرف بالنظم المعتمدة على المعرفة. ويتكون النظام الخبير من قاعدة معرفة تشمل حقائق تخص مجالاً معيناً، إضافة إلى قواعد تحدد كيفية استخدام تلك المعارف.

2- أنظمة الذكاء الاصطناعي

تعد من فروع علوم الحاسوب، وتركز على تصميم برامج ومكونات قادرة على محاكاة السلوك الإنساني، حيث تهدف إلى تقليد بعض العمليات مثل الإدراك والاستنتاج المنطقي التي يتميز بها الإنسان، وذلك بالاعتماد على تقنيات حديثة تمكن الحاسوب من تنفيذ العديد من المهام الصعبة والمعقدة التي كانت تقتصر سابقاً على الإنسان.

3- نظم المحاكاة والمقلدات

وهي أنظمة متقدمة ومعقدة تتيح إنشاء نماذج محاكاة تحاكي الواقع، وتستخدم في مجالات التدريب. ومن أمثلتها أجهزة محاكاة الطيران لتدريب الطيارين، ومحاكاة السفن، وأنظمة التدريب على العمليات العسكرية، ومحاكاة الانفجارات النووية، بالإضافة إلى محاكاة أسواق المال، ومحاكاة اتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية.

4- نظم التدريب باستخدام الوسائط المتعددة والواقع الافتراضي

- الوسائط المتعددة: هي تطبيقات وأنظمة متطورة تعتمد على استخدام مختلف وسائل التأثير مثل الصوت والصورة والحركة، بهدف تقديم المعلومات، مع إمكانية استخدام الأساليب التفاعلية.

- الواقع الافتراضي: هو عالم افتراضي يحاكي الواقع الحقيقي، حيث يتم نقل المستخدم إلى بيئة رقمية تتيح له التفاعل باستخدام حواسه المختلفة، وكأنه داخل واقع حقيقي، وذلك من خلال

¹ العامري صالح مهدي ، والغالب ، طاهر محسن ، الإدارة والأعمال الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان، 2011، ص: 211.

أنظمة وتطبيقات يتم تطويرها باستخدام معدات خاصة تحدث تأثيرات مشابهة للتأثيرات الواقعية التي يشعر بها الإنسان أثناء أداء الأنشطة.

- **شبكة الإنترنت:** هي شبكة عالمية تربط بين ملايين الحواسيب في أكثر من 150 دولة، ويستخدمها عدد كبير من الأفراد في مجالات البحث والقطاعات الحكومية والأعمال والتجارة .

وقد أدت إلى ظهور أساليب جديدة في مجال التدريب، من أهمها:

- التعلم والتدريب عن بعد: أصبح من الممكن تقديم المحاضرات لعدد كبير من الطلبة والمتدربين، ومتابعة المؤتمرات من مختلف أنحاء العالم في نفس الوقت دون الحاجة إلى الحضور الفعلي.

- المكتبات الرقمية: هي مكتبات إلكترونية لا تعتمد على جدران، تعمل طوال أيام الأسبوع ومفتوحة على مدار 24 ساعة يوميًا عبر الشبكات المعلوماتية.

- الوسيط الذكي: هو مجموعة من البرامج الذكية التي تتفاعل مع المستخدم، وتقوم بتنفيذ المهام بشكل آلي أو بالنيابة عنه.

المطلب الثالث: تحديات التي تواجه تطبيقها والنتائج المترتبة عنها.

رغم أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، إلا أن تطبيقها يواجه عدة تحديات مثل نقص الإمكانيات التقنية والبشرية ومقاومة التغيير. وفي المقابل، يساهم تطبيقها في تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة، كتحسين الأداء وتسريع الإجراءات وتعزيز جودة اتخاذ القرار. وعليه، يهدف هذا المطلب إلى عرض أبرز التحديات والنتائج المترتبة بتطبيقها. رغم أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، إلا أن تطبيقها يواجه عدة تحديات مثل نقص الإمكانيات التقنية والبشرية ومقاومة التغيير. وفي المقابل، يساهم تطبيقها في تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة، كتحسين الأداء وتسريع الإجراءات وتعزيز جودة اتخاذ القرار. وعليه، يهدف هذا المطلب إلى عرض أبرز التحديات والنتائج المترتبة بتطبيقها.

أولاً: تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية مجموعة من التحديات في ظل التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، خاصة عند اعتماد أسلوب الإدارة الإلكترونية، ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:

1

- استقطاب واختيار الموارد البشرية الكفؤة القادرة على التعامل مع النظم التكنولوجية الحديثة، بما يضمن حسن استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتحقيق أهدافها داخل المؤسسة؛

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور تنموي تكنولوجي علمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص ص: 371-372.

- الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على نظم وقوانين العمل والعمال، بما يتلاءم مع متطلبات استخدام النظم الإلكترونية الحديثة، ويفرض ذلك مراجعة الإجراءات الإدارية وتحديثها باستمرار؛
- التحول من الاعتماد على الأساليب التقليدية والتكتيكية في الإدارة إلى تبني التخطيط الاستراتيجي وتفعيله، بما ينسجم مع متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- إزالة الحواجز التنظيمية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة تكنولوجيا المعلومات، وتعزيز التعاون والتنسيق بينهما لضمان نجاح تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية؛
- إعادة صياغة مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية، بحيث لا تقتصر على كونها وظيفة تنفيذية مساندة، بل تصبح وظيفة إستراتيجية تسهم في تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة؛
- توفير البنية التحتية التكنولوجية الملائمة، من أجهزة وبرمجيات وشبكات اتصال، بما يضمن استمرارية عمل الأنظمة الإلكترونية بكفاءة وفعالية؛
- ضمان أمن وسرية المعلومات والبيانات الخاصة بالموارد البشرية، وحمايتها من الاختراق أو سوء الاستخدام، في ظل الاعتماد المتزايد على النظم الإلكترونية.

ثانياً: نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل المؤسسة في تحقيق مجموعة من النتائج التي يمكن تصنيفها كما يلي:¹

1- نتائج التطبيق بالنسبة للمؤسسة

يتعين التمييز بين الأهداف التي تسعى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى تحقيقها، والنتائج التي تتعكس فعلياً على المؤسسة. إذ تهدف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى دعم التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للعاملين، ورفع درجة رضاهم وولائهم، إضافة إلى ترشيد النفقات وتعزيز الكفاءة التنظيمية. وتتمثل النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- ارتفاع مستوى الالتزام لدى العاملين، حيث تصبح القوى العاملة أكثر قدرة على الفهم والتفاعل مع التغيرات الإدارية داخل المؤسسة، الأمر الذي يساهم في تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين؛

¹ خالصة زواوي، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، الجزائر، السنة الجامعية 2016/2017، ص ص: 73-74.

- تحقيق قدرات تنافسية أعلى من خلال تطوير رأس المال الفكري للمنظمة، وذلك عبر تمكين المورد البشري من اكتساب مهارات جديدة، والعمل على تطوير قدراتهم من خلال البرامج التكوينية؛
- تقليص التكاليف عن طريق تخفيض الأجور التنافسية، والحد من معدلات دوران العمل، وتمكين إدارة الموارد البشرية من أداء دور إداري متميز يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في تقليل التكاليف؛
- تحقيق درجة عالية من الملاءمة في تشكيل البيئة الداخلية، من خلال نظم الأجور وإدارة الأفراد بما يتوافق مع اهتمامات وتطلعات العاملين.

2- نتائج التطبيق بالنسبة لإدارة الموارد البشرية

يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تقليل الأعمال الروتينية وتعزيز الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال تحسين الكفاءة وتوفير المعلومات بسرعة ودقة. ويمكن تلخيص نتائج هذا التوجه كما يلي:

- المؤسسات التي تعتمد على التوجه التشغيلي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، يكون للعاملين ومدراء التشغيل دور بارز في تنفيذ الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات، مما يؤدي إلى تقليص الطلب على موظفي الموارد البشرية، ويقتصر التوجه على الفئة المتميزة القادرة على مواكبة التقنية؛
- المؤسسات التي تعتمد على التوجه العلاقي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، يكون حجم طاقم إدارة الموارد البشرية أقل، مع اعتماد العاملين ومدراء التشغيل على الأدوات المقدمة من قبل الموارد البشرية عبر شبكة الإنترنت؛
- المؤسسات التي تعتمد على التوجه التحليلي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، يصبح من الضروري توفير خبراء في إدارة الموارد البشرية، وذلك لصياغة الخطط الإستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل الأول


تُعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نظامًا إداريًا حديثًا يعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير وتنفيذ وظائف الموارد البشرية داخل المؤسسات، وقد جاءت نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة وثورة المعلومات التي فرضت التحول من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الرقمية .

في المبحث الأول، تم التطرق إلى ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من خلال تحديد واستعراض نشأتها، مفهومها الذي يجمع بين الإدارة والتكنولوجيا، إضافة إلى خصائصها التي تتمثل في السرعة والدقة والشفافية والتكامل بين الأنظمة. كما تم إبراز أهميتها وأهدافها وأسباب تبنيها، والتي تتمحور حول تحسين الأداء الإداري، تقليص التكاليف، وتسهيل الوصول إلى المعلومات. كما تناول هذا المبحث متطلبات تطبيقها، مثل توفر البنية التحتية التكنولوجية، دعم الإدارة العليا، وتأهيل الموارد البشرية.

أما المبحث الثاني، فقد ركز على أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث شملت مجالاتها الأساسية مثل التوظيف الإلكتروني، التدريب والتعليم الإلكتروني، تقييم الأداء، وإدارة التعويضات والمزايا. كما تناول وظائفها التي تتمثل في تنفيذ العمليات اليومية للموارد البشرية، متابعة الأداء، وتحليل البيانات لدعم اتخاذ القرار، إضافة إلى أنواعها التي تختلف حسب درجة تكامل الأنظمة داخل المؤسسة، سواء كانت نظم داخلية مستقلة أو منصات متكاملة مع بيئات خارجية.

في حين تناول المبحث الثالث الواقع العملي لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من خلال عرض أهم الأساليب المعتمدة مثل استخدام قواعد البيانات، أنظمة التوظيف والتدريب الإلكتروني، وأنظمة متابعة وتقييم الأداء، بالإضافة إلى المتغيرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. كما تم التطرق إلى أبرز التحديات التي تواجه تطبيقها، مثل مقاومة التغيير، مشكلات أمن وحماية البيانات، والحاجة إلى استثمارات مالية وتقنية كبيرة. رغم ذلك، فإن تطبيقها يحقق نتائج إيجابية ملموسة، أبرزها تحسين سرعة ودقة العمليات الإدارية، رفع جودة اتخاذ القرار، زيادة كفاءة الموظفين، وتعزيز التنسيق بين مختلف المصالح داخل المؤسسة.

ويمكن القول إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تمثل تحولًا جذريًا في أساليب إدارة الموارد البشرية، إذ تجمع بين التطور التكنولوجي والممارسات الإدارية الحديثة، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق فعالية أعلى على مستوى التسيير واتخاذ القرار.



**الفصل الثاني: الإطار
النظري لرضا العاملين
وعلاقته مع الإدارة
الإلكترونية للموارد
البشرية**

تمهيد:

يُعد رضا العاملين من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في مجال إدارة الموارد البشرية، لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين وسلوكهم داخل المنظمة. فهو يعكس درجة تقبل الفرد لعمله، ومدى توافقه مع مختلف الجوانب المرتبطة به، سواء من حيث الأجر، أو بيئة العمل، أو العلاقات المهنية، وهو ما يجعله عاملاً أساسياً في تحقيق الاستقرار التنظيمي ورفع الكفاءة الإنتاجية.

كما تبرز أهمية رضا العاملين في كونه يساهم في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين، ويقلل من ظواهر سلبية مثل الغياب ودوران العمل، إضافة إلى دوره في تحسين جودة الأداء الفردي والجماعي. لذلك تسعى المنظمات الحديثة إلى تبني مختلف الأساليب والسياسات التي من شأنها رفع مستوى رضا العاملين، باعتباره مؤشراً مهماً على نجاحها وإستمراريتها.

وفي ظل التطور التكنولوجي المتسارع، برزت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد المفاهيم الحديثة التي أحدثت تحولاً في طريقة تسيير الموارد البشرية داخل المنظمات، حيث تعتمد على استخدام نظم المعلومات والتقنيات الرقمية في تنفيذ مختلف الوظائف الإدارية، مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وإدارة البيانات، مما يساهم في تحسين الكفاءة والسرعة في إنجاز الأعمال.

وقد ساهمت هذه الإدارة في تحسين بيئة العمل وتسهيل الإجراءات الإدارية، الأمر الذي انعكس بشكل إيجابي على مستوى رضا العاملين، من خلال تعزيز الشفافية، وتبسيط العمليات، وتوفير الوقت والجهد. كما ساعدت على تطوير العلاقة بين الإدارة والعاملين، وجعلها أكثر تفاعلاً ومرونة، بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

ويستند هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية:

- المبحث الأول بعنوان الإطار المفاهيمي لرضا العاملين
- المبحث الثاني بعنوان النظريات والأبعاد والسياسات المعتمدة لتعزيز الرضا العاملين
- المبحث الثالث بعنوان العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ورضا العاملين

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرضا العاملين

يُعتبر رضا العاملين من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، لما له من دور مهم في التأثير على سلوك العاملين ومستوى أدائهم داخل المنظمة. إذ يعكس هذا المفهوم مدى تقبل الفرد لعمله وشعوره بالارتياح تجاه مختلف الجوانب المرتبطة به، سواء كانت مادية كالأجور والحوافز، أو معنوية كالتقدير والعلاقات المهنية.

كما يتأثر رضا العاملين بعدة عوامل تتعلق بطبيعة العمل وبيئته، مثل محتوى الوظيفة، فرص الترقية، ظروف العمل، ونوعية الإشراف، وهو ما يجعل دراسته ضرورية لفهم سلوك العاملين والعمل على تحسين أدائهم. لذلك تسعى المؤسسات إلى قياس مستوى رضا العاملين من خلال مجموعة من الأساليب التي تساعدها على تحديد نقاط القوة والضعف داخل بيئة العمل.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا المبحث إلى تقديم الإطار المفاهيمي لرضا العاملين، من خلال التطرق إلى مفهومه، ثم عرض أنواعه وطرق قياسه، إضافة إلى تحديد أهم محدداته وعناصره الأساسية.

و تشمل المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم رضا العاملين؛

المطلب الثاني: أنواع وطرق قياس رضا العاملين؛

المطلب الثالث: المحددات و العوامل المؤثرة على رضا العاملين.

المطلب الأول: مفهوم رضا العاملين

يُعد مفهوم رضا العاملين من المفاهيم المحورية في دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات، حيث يعبر عن الحالة النفسية التي يعيشها العامل نتيجة تقييمه لعمله ولمختلف الظروف المحيطة به. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام كبير من قبل الباحثين، نظراً لارتباطه الوثيق بمستوى الأداء والإنتاجية، إضافة إلى تأثيره على استقرار العاملين داخل المنظمة.

كما يختلف تحديد مفهوم رضا العاملين باختلاف وجهات نظر الباحثين، إلا أنهم يتفقون على كونه يعكس درجة إشباع حاجات الفرد وتوقعاته من العمل. ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى تعريف رضا العاملين من خلال عرض مجموعة من المفاهيم التي تناولته من زوايا مختلفة

أولاً: تعريف رضا العاملين

يعرف رضا العاملين على أنه: "رضا العاملين هو مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد تجاه العمل الذي يشغله وظروفه، وقد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية. فكلما زاد التطابق بين ما يدركه الفرد في عمله وبين ما يعتقد أنه ينبغي أن يكون عليه، زاد شعوره بإشباع حاجاته ورغباته من خلال العمل. وكلما تصور أن عمله يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته، كانت مشاعره تجاهه أكثر إيجابية، وبالتالي ارتفع مستوى رضاه."¹

- ويعرف أيضاً بأنه: "مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة إذا أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به."²
- كما يعرف أنه: "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ، وأنه يستنتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم وكما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم ، كما أنه قلة الفجوة بين الإدراكين كلما زاد رضا العاملين نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المنشأة."³
- يعرف رضا العاملين على أنه شعور العامل، سواء كان إيجابياً أو سلبياً، نحو العمل الذي ينتمي إليه، وذلك نتيجة تأثره بمجموعة من العوامل المادية والمعنوية والنفسية المحيطة به داخل بيئة العمل. ويمكن القول إن تعريفات رضا العاملين قد تعددت، حيث ركزت بعض التعريفات على جانب العاملين، في حين اهتمت أخرى بظروف العمل، بينما سعت اتجاهات أخرى إلى الجمع بين الجانبين معاً.⁴

من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن رضا العاملين هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل، وأن رضا العاملين هو أيضاً مجموع المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج.

ثانياً: خصائص رضا العاملين

يمكن تحديد أهم الخصائص التي تميز رضا العاملين فيما يلي:⁵

- تعدد المفاهيم واختلاف أساليب القياس؛

¹ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 238.

² سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص: 175.

³ نفس المرجع السابق، ص: 63.

⁴ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 87.

⁵ إبراهيم عبد الحكيم قويدري، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 15، العدد 02، السنة 2022، ص ص: 236.

- يُعد رضا العاملين موضوعاً فردياً يختلف من شخص إلى آخر؛
- يمثل رضا العاملين شعوراً داخلياً تتأثر به مجموعة من الرغبات المتداخلة للسلوك الإنساني؛
- يُعبّر رضا العاملين عن حالة من القناعة والقبول؛
- يرتبط الرضا عن العمل بسياق تنظيم العمل وبالنظام الاجتماعي السائد؛
- رضا الفرد عن جانب معين لا يعني بالضرورة رضاه عن بقية الجوانب الأخرى.

ويمكن القول إن تعدد طرق قياس رضا العاملين يرجع أساساً إلى اختلاف تعريفاته بين الباحثين في مجال الإدارة حيث إن تحقيق رضا العاملين يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي، ويدعم تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: أهمية رضا العاملين

يُعد موضوع رضا العاملين من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال علم النفس الإداري، حيث تجاوز عدد الدراسات والبحوث التي تناولته إلى غاية سنة 1976م أكثر من ثلاثة آلاف بحث. وتعود هذه الكثافة البحثية إلى أهمية هذا الموضوع، باعتبار أن الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، إضافة إلى الاعتقاد الشائع بأن تحقيق رضا العاملين يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وذلك من خلال:¹

- يُعد العنصر البشري الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للعملية الإنتاجية داخل منظمات الأعمال؛ فمهما بلغت درجة تطور وتعقيد المعدات والتقنيات الحديثة، فإنها تظل عديمة الجدوى إذا لم يتوفر العقل البشري القادر على إدارتها وتشغيلها، ومن هذا المنطلق تبرز ضرورة العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؛

- يمثل المورد البشري الركيزة الأساسية لمختلف أنشطة المنظمة وأدائها، إذ يتولى وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف، ويقوم بعمليات التخطيط والتنفيذ، إضافة إلى المتابعة والتقييم، وأي انحراف في أدائه أو سلوكه عن المعايير المطلوبة سينعكس سلباً على تحقيق أهداف المنظمة، مما يجعله العامل الحاسم في نجاحها واستمرارها؛

- إن فهم دوافع العاملين والتعرف على مستوى رضاهم الوظيفي يُمكن الإدارة من تصميم بيئة عمل ملائمة، ووضع أنظمة حوافز فعالة تساهم في الحفاظ على الموظفين واستبقائهم، إلى جانب تنمية كفاءاتهم وتحسين أدائهم، باعتبارهم أهم مورد تعتمد عليه المؤسسات.

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره. ص ص: 88_89.

المطلب الثاني: أنواع وأساليب قياس رضا العاملين

يُعد رضا العاملين من المفاهيم التي يمكن تناولها من عدة جوانب، حيث تتنوع أنواعه تبعاً لاختلاف العوامل المؤثرة فيه. كما تحرص المنظمات على قياس مستوى رضا العاملين باستخدام أساليب مختلفة، بهدف التعرف على مدى رضاهم عن وظائفهم وتحسين بيئة العمل. ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا المطلب عرض أهم أنواع رضا العاملين وطرق قياسه.

أولاً: أنواع رضا العاملين

يرتبط رضا العاملين بعدة مصادر، حيث قد يشعر الفرد بالارتياح نتيجة ارتفاع أدائه في العمل أو جودة ما ينجزه، أو من خلال اكتساب مهارات جديدة، والعمل ضمن فريق، إضافة إلى مساعدة الزملاء وتنمية قدراته الشخصية. وينقسم رضا العاملين إلى عدة أنواع مختلفة وفقاً لشموليته وزمنه ودرجته كما يلي:¹

- رضا العاملين باعتبار شموليته: وفق هذا الاعتبار يُقسم رضا العاملين إلى:

• **رضا العاملين الداخلي:** يرتبط بالجوانب الذاتية للعامل، ويتمثل في التقدير، الاعتراف، القبول، الشعور بالكفاءة، الإنجاز، والتعبير عن الذات. وعليه فإن هذا النوع من الرضا ينبع من مصدرين أساسيين، هما المتعة التي يحصل عليها الفرد أثناء أداء عمله، وشعوره بأهمية ما يحققه من إنجاز.

• **رضا العاملين الخارجي:** يتعلق بالعوامل البيئية المحيطة بالموظف داخل العمل، مثل المدير، وزملاء العمل، والمزايا المادية (كالراتب، الحوافز، والترقيات، ونمط العمل). وبالتالي فهو يرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بتحقيق أهدافه.

- **رضا العاملين العام (الكلي أو الذاتي المصاحب):** ينشأ هذا النوع من الرضا نتيجة الظروف النفسية وطبيعة الوظيفة التي يمارسها الفرد، حيث يعبر عن مجمل شعوره بالرضا تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية للعمل معاً.

- **رضا العاملين باعتبار زمنه:** وفق هذا الاعتبار ينقسم رضا العاملين إلى:

¹ هاشم عبدالله صالح البكاء، وباسم محمد ياسين عليوي الشكري، "الرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة: دراسة نظرية"، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة عمار ثلجي بالأغواط - الجزائر، المجلد 07، العدد 02، جوان 2025، ص: 168-169.

- **رضا العاملين المتوقع:** يشعر به الموظف أثناء عملية الأداء الوظيفي، عندما يرى أن الجهد المبذول يتناسب مع أهداف المهمة.
- **رضا العاملين الفعلي:** يتحقق بعد مرحلة الرضا المتوقع، حيث يشعر به الموظف عند إنجاز الهدف والوصول إلى النتائج المرجوة.
- **رضا العاملين حسب درجته:** وفق هذا الاعتبار يُقسم رضا العاملين إلى:
 - **الرضا الكلي:** يشمل رضا العامل عن مختلف جوانب العمل ومكوناته، حيث يصل إلى درجة عالية من القبول العام تجاه وظيفته. ومع ذلك، ليس من الضروري توفر جميع عناصر الرضا، إذ يرتبط ذلك بطبيعة الفرد وتقييمه الشخصي، حيث قد يكون انطباعاً عاماً يجعله راضياً أو غير راضٍ عن عمله.
 - **الرضا الجزئي:** يقصد به شعور الفرد بالرضا تجاه بعض جوانب العمل دون غيرها، حيث قد يكون راضياً عن عناصر معينة مثل الأجور، أو الإشراف، أو فرص الترقية، أو ظروف العمل، أو العلاقات مع الزملاء، في حين قد يشعر بعدم الرضا عن جوانب أخرى، ومع ذلك يستمر في أداء مهامه.

ثانياً: أساليب قياس رضا العاملين

يُقصد بقياس رضا العاملين عملية جمع البيانات التي تعكس مستوى رضا جماعة العمل داخل المنظمة تجاه مختلف عناصر الرضا. وتعد هذه العملية الخطوة الأولى والأساس الذي تنطلق منه الدراسات والجهود المتعلقة برضا العاملين، حيث تعتمد إدارات المنظمات على نتائجها في وضع السياسات واتخاذ الإجراءات المناسبة؛ سواء بهدف تحسين مستوى الرضا إذا كان منخفضاً، أو الحفاظ عليه إذا كان في مستوى مقبول. وبصفة عامة، يمكن تلخيص أهداف قياس رضا العاملين في ثلاثة محاور رئيسية: يتمثل الأول في تحديد مستوى رضا أفراد التنظيم ومعرفة درجة الرضا أو عدم الرضا لديهم، أما الثاني فيتعلق بالكشف عن مدى اختلاف مستويات الرضا ومحدداته بين مختلف الجماعات والأقسام داخل المنظمة، في حين يهدف الثالث إلى دراسة العلاقة بين مستوى رضا العاملين وبعض سلوكيات العاملين، مثل الغياب، الاستقالة، ومستوى الأداء الوظيفي.

وتوجد عدة أساليب لقياس رضا العاملين ، من أهمها ما يلي:¹

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 110_112.

- قائمة الأسئلة: تتوفر العديد من القوائم المعيارية لقياس الرضا عن العمل، من بينها قائمة تكساس (Texas Instrument Questionnaire)، والتي تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بعدة عوامل مثل: طبيعة العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، فرص الترقية، اتجاهات الإدارة، التغييرات التنظيمية، والأجور.
- المقابلات: يمكن استخدام المقابلات للتعرف على درجة رضا العاملين، وقد تكون رسمية أو غير رسمية، وتعد من الوسائل الفعالة خاصة في المنظمات صغيرة الحجم.
- الملاحظة: تعتمد هذه الطريقة على ملاحظة سلوك العاملين، ومن ثم استخلاص مؤشرات تعكس مواقفهم ومشاعرهم تجاه العمل.
- البيانات الثانوية: يمكن الاستدلال على مستوى رضا العاملين من خلال تحليل بعض البيانات المتوفرة داخل المنظمة، مثل معدلات الغياب، عدد الشكاوى، معدل دوران العمل، عدد الحوادث أثناء العمل، ونسبة الإنتاجية، حيث تساعد هذه المؤشرات في تكوين تصور عام عن درجة الرضا.

كما يمكن للباحث تصميم إستبانة خاصة تتناسب مع أهداف دراسته ومجالها التطبيقي، أو الاعتماد على مقاييس جاهزة. ومن أبرز هذه المقاييس مقياس مينيسوتا لرضا العاملين

(Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ)، والذي يتضمن عدة عناصر، منها: استغلال القدرات، الإنجاز، مستوى النشاط، التقدم، تفويض السلطة، سياسات المنظمة وممارساتها، التعويضات، العلاقات مع الزملاء، الإبداع، الاستقلالية، القيم الأخلاقية، التقدير، المسؤولية، الأمان الوظيفي، الخدمات الاجتماعية، المكانة الوظيفية، الجوانب الفنية والإنسانية للإشراف، تنوع المهام، وظروف العمل.

كما يُستخدم أيضاً مقياس فهرس وصف الوظيفة (Job Descriptive Index – JDI)، والذي يركز على خمسة عناصر رئيسية، هي: طبيعة العمل، الأجر، فرص الترقية، أسلوب الإشراف، والعلاقات مع الزملاء.

المطلب الثالث: محددات رضا العاملين والعوامل المؤثرة عليه

يتأثر رضا العاملين بمجموعة من المحددات والعوامل التي تلعب دوراً أساسياً في تشكيل اتجاهات العاملين نحو وظائفهم. إذ لا يقتصر هذا الرضا على جانب واحد فقط، بل يشمل عدة جوانب مرتبطة بطبيعة العمل، والأجر، وظروف بيئة العمل، والعلاقات المهنية داخل المنظمة. كما تختلف درجة تأثير هذه العوامل من فرد لآخر حسب حاجاته وتوقعاته. ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا المطلب التعرف على أهم محددات رضا العاملين والعوامل المؤثرة عليه.

أولاً: محددات رضا العاملين

أظهرت الدراسات أن رضا العاملين يتأثر بمجموعة من العوامل المتعددة، منها ما يرتبط بالفرد نفسه، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل أو برؤسائه، إضافة إلى عوامل أخرى. ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين رئيسيتين:¹

• محددات تنظيمية وتندرج تحتها العوامل التالية:

- **نظام العوائد** : يشمل هذا النظام الحوافز والمكافآت والترقيات، حيث يشعر الفرد بالرضا عندما يتم توزيع هذه العوائد وفق نظام واضح يضمن العدالة والتناسب. وتشير الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي إلى أن إحداث التغيير يتطلب وجود دوافع لدى الأفراد، إذ إن أنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء الجيد تشجع على تحسين الأداء، لكنها قد لا تحفز بالضرورة على التغيير، بل قد تدفع إلى التمسك بالوضع القائم. وفي كثير من الحالات، تُعد أنظمة المشاركة في الأرباح أو الخطط المرتبطة بالأسهم من البدائل الفعالة، حيث تكافئ الأفراد على الأداء الكلي للمؤسسة. أما في المؤسسات الكبيرة، فقد يكون من الأنسب ربط المكافآت بأداء الوحدات أو الفرق بدلاً من الأداء العام. وعندما تعتمد المنظمة في تحديد الأجور والمكافآت على الأداء الكلي، فإنها لا توفر فقط دافعاً للتغيير، بل تهيئ أيضاً الظروف اللازمة لتنفيذه على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي. كما يشير أدوار لولر إلى أن نتائج أبحاثه حول تطبيقات التغيير، مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة وإعادة الهندسة، أظهرت أن الأنظمة التي تعتمد على مكافأة الأداء المؤسسي تكون أكثر فاعلية، إذ تحفز الأفراد على تحسين أدائهم باستمرار، وتجعلهم أكثر تقبلاً للتغيير ورضاً عن عملهم.

- **الإشراف**: يشمل الإشراف أسلوب القيادة المتبع، ودرجة تفويض السلطة، ومدى إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، إضافة إلى اهتمام الرئيس بمشكلاتهم وتقديره لمجهوداتهم، ومستوى الثقة المتبادلة.

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 106_109.

ويؤثر إدراك الفرد لجودة الإشراف بشكل مباشر في مستوى رضاه الوظيفي، حيث يعتمد ذلك على نظرتة لعدالة المشرف واهتمامه بشؤون العاملين.

- **سياسات المؤسسة:** تُعد سياسات المؤسسة من العوامل المهمة المؤثرة في الرضا الوظيفي، حيث يتوقف ذلك على طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة. وتعتمد فعالية المنظمة على قدرتها على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وحاجات وتوقعات العاملين. كما أن الاهتمام بالحفاظ على كيان المنظمة يعزز رضا الأفراد ويدعم ولاءهم التنظيمي، مما يجعلهم أكثر استعدادًا لدعم التغييرات التي تضمن استمرارية المنظمة ونموها.

- **بيئة العمل:** ويقصد بها البيئة الداخلية التي تشمل مساحة العمل، ومستوى النظافة، والإضاءة، والتهوية، والتكييف، وصلاحية المعدات، إضافة إلى توفر وسائل الترفيه. كما تشمل البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة، والتي تؤثر بدورها على رضا العاملين، مثل الظروف الاقتصادية السائدة من ركود أو ازدهار، خاصة فيما يتعلق بالأجور والحوافز. وبصفة عامة، فإن توفير ظروف عمل مناسبة يسهم في تحسين بيئة العمل، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الإنتاج، وزيادة رضا العاملين، وتقليل معدلات الغياب والحوادث.

2- محددات شخصية: ومن أهمها ما يلي:

- **احترام الذات:** يرى كل من عبد الوهاب وخطاب أن شعور الفرد باحترام الذات من خلال عمله، سواء نتيجة لمركزه الوظيفي أو طبيعة عمله أو مكانة المنظمة التي ينتمي إليها، له تأثير كبير في تحقيق الرضا الوظيفي. فكلما تم إشباع هذا الجانب، زاد شعور الفرد بالرضا، خاصة عند ارتباطه بعوامل أخرى مثل الإنجاز والأداء ومحتوى الوظيفة.

كما أن الأفراد الذين يتمتعون بتقدير عالٍ لذاتهم يكونون أكثر ميلًا للرضا عن عملهم، في حين أن من يعانون من ضعف تقدير الذات غالبًا ما يكونون أقل رضا.

- **الاستعداد:** كلما كان استعداد الفرد إيجابيًا، ازدادت مهاراته وتحسن أدائه الوظيفي، مما ينعكس على زيادة إنتاجيته، وهو ما يؤدي بدوره إلى ارتفاع مستوى رضاه عن العمل.

- **المكانة الاجتماعية:** ترتبط درجة رضا العامل بالمكانة الاجتماعية والمستوى الوظيفي والأقدمية، حيث يزداد الرضا بارتفاع هذه العوامل، في حين يؤدي انخفاضها إلى زيادة شعور الفرد بعدم الرضا.

ثانياً: العوامل المؤثرة على رضا العاملين

تعد بيئة العمل من أهم العوامل المؤثرة في مستوى رضا العاملين ، إلى جانب مجموعة من العوامل الأخرى التي تلعب دوراً مهماً في تحديد درجة رضا الفرد عن عمله، ومن أبرزها ما يلي:¹

- **الرضا عن الأجر:** تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و رضا العاملين ، حيث يزداد رضا الفرد كلما تحسن مستوى أجره.

- **الرضا عن محتوى العمل:** يُعد محتوى العمل من أهم العوامل المؤثرة في رضا العاملين، وقد يكون العامل الأساسي للسعادة المهنية لدى البعض. ويرتبط ذلك بعدة عناصر، منها:

- تنوع المهام: كلما تنوعت مهام العمل، قل الشعور بالملل وزاد مستوى الرضا.
- الاستقلالية في العمل: منح الموظف حرية اختيار أساليب أداء العمل يساهم في زيادة كفاءته ورضاه.
- استثمار القدرات: استخدام الموظف لمهاراته وخبراته في العمل يعزز شعوره بالرضا.

- **الرضا عن فرص الترقية:** يزداد رضا الموظف عندما يشعر بأن جهوده محل تقدير، وأن هناك فرصاً حقيقية للترقية وتحسين وضعه الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أدائه.

- **الرضا عن الإشراف:** وجود مشرفين يتمتعون بالقدرة على فهم المرؤوسين والتعامل معهم بشكل جيد يساهم في رفع مستوى الرضا لديهم، ويساعدهم على أداء مهامهم بثقة واستقرار.

- **الرضا عن جماعة العمل:** تؤثر العلاقات الإيجابية بين الزملاء في بيئة العمل على شعور الموظف بالراحة، مما يعزز رضاه الوظيفي ويجعل هذا العامل من المؤشرات المهمة في ذلك.

- **الرضا عن ساعات العمل:** كلما كانت ساعات العمل متوافقة مع احتياجات الموظف ووقته الخاص، ارتفع مستوى رضاه، والعكس صحيح.

- **الرضا عن ظروف العمل:** تشمل ظروف العمل الجوانب المادية مثل درجة الحرارة، التهوية، الرطوبة، والنظافة، حيث تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على رضا الموظف، كما أن جودة هذه الظروف تزيد من ارتباطه بعمله.

¹توانا فريدون حسين، "دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة ميدانية لعينة من عمالي بعض مراكز التسوق في مدينة السلمانية"، مجلة الآداب، العدد 146، جامعة السلمانية، العراق 2023، ص ص: 467-468.

المبحث الثاني: النظريات، الأبعاد والسياسات المعتمدة لتعزيز رضا العاملين

يُعد رضا العاملين من الظواهر المعقدة التي لا يمكن تفسيرها من خلال عامل واحد فقط، بل يرتبط بمجموعة من العوامل المتداخلة التي تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم داخل المنظمة. وقد سعى العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية إلى تفسير هذا المفهوم من خلال تقديم نظريات مختلفة، حاولت كل منها توضيح طبيعة لرضا العاملين ومصادره، وكيفية تكوّنه لدى الأفراد، سواء من خلال التركيز على الحاجات، أو الحوافز، أو طبيعة العمل وظروفه.

كما أن اختلاف هذه النظريات يعكس تعدد الزوايا التي يمكن من خلالها دراسة رضا العاملين، حيث يرى البعض أنه ناتج عن إشباع حاجات الفرد، في حين يربطه آخرون بالعوامل المحفزة أو بالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها. وهذا ما يؤكد أن تحقيق رضا العاملين يتطلب فهماً شاملاً لمختلف العوامل المؤثرة فيه، سواء كانت مادية كالأجور والحوافز، أو معنوية كالتقدير والعلاقات المهنية، إضافة إلى ظروف العمل وطبيعته. ومن جهة أخرى، تسعى المنظمات الحديثة إلى تعزيز مستوى رضا العاملين من خلال تبني مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل، ورفع كفاءة العاملين، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الأفراد. كما تعمل على توفير برامج داعمة تساهم في تطوير قدرات العاملين وتحفيزهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وانتمائهم التنظيمي.

و يشمل هذا المبحث ثلاث مطالب كالتالي:

المطلب الأول: النظريات المفسرة لرضا العاملين ؛

المطلب الثاني: أبعاد رضا العاملين والسياسات المعتمدة لزيادته؛

المطلب الثالث: إجراءات الرفع من درجة رضا العاملين والبرامج الداعمة له.

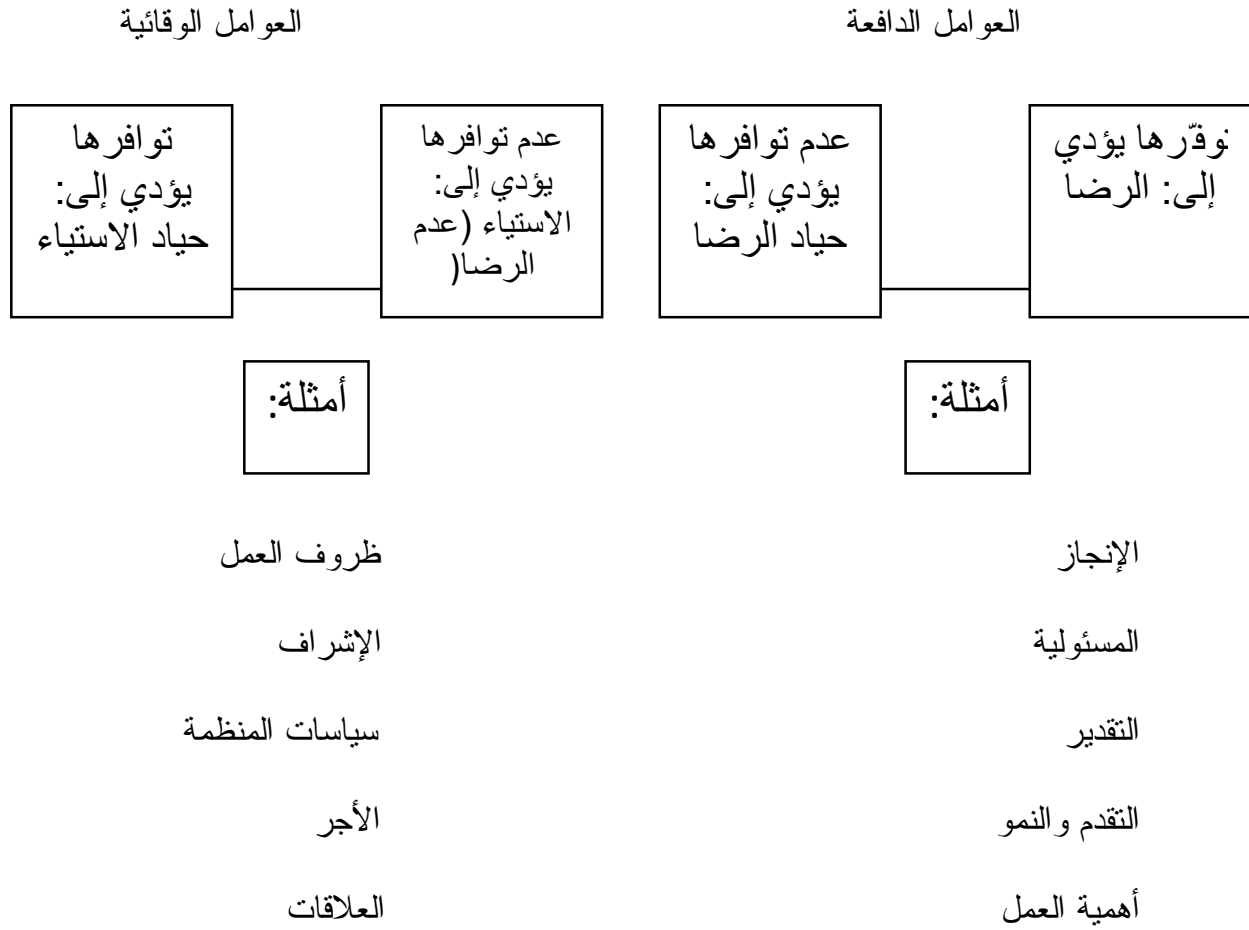
المطلب الأول: النظريات المفسرة لرضا العاملين

تسعى نظريات رضا العاملين إلى وصف هذا المفهوم وتفسيره، من خلال التعرف على أسبابه، وإمكانية التنبؤ به، وكيفية التحكم فيه أو تحسينه. وفيما يلي عرض لأهم النظريات التي تفسر رضا العاملين عن أعمالهم ومنظماتهم.

أولاً: نظرية ذات العاملين (Two Factor Theory)

تقوم هذه النظرية على التمييز بين نوعين من العوامل المرتبطة ب رضا العاملين ، حيث تم التفريق بين مشاعر الرضا ومشاعر الاستياء، مع التأكيد على أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف عن تلك التي تؤدي إلى عدم الرضا.

الشكل رقم (1) نظرية ذات العاملين



المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010ص:

90

1. العوامل الدافعية (Motivators):

تمثل هذه العوامل مصادر التحفيز التي تثير الحماس لدى الفرد وتدفعه إلى تحسين أدائه، وهي تختلف عن العوامل الوقائية التي لا تخلق الدافعية وإنما تمنع الاستياء.

2. العوامل الوقائية:

تتمثل في العوامل المرتبطة ببيئة العمل، ويُعد توفرها ضرورياً لتجنب مشاعر عدم الرضا، لكنها لا تؤدي إلى خلق دافعية قوية. ومن أهمها:

- ظروف العمل المادية

- العلاقات مع الرؤساء
- العلاقات مع الزملاء
- الإشراف
- أهمية العمل بالنسبة للمنظمة

ورغم الانتقادات التي وُجّهت لهذه النظرية، إلا أنها لا تزال تحافظ على مكانتها، وتُعتبر من أهم المحاولات التي تفسر نشأة رضا العاملين والسلوك الدافعي لدى الأفراد.

ثانياً: نظرية الحاجات (Maslow's Needs Theory)

تشير هذه النظرية إلى أن حاجات الإنسان تنتظم وفق تسلسل هرمي من الأولويات، حيث يسعى الفرد إلى إشباع حاجاته الأساسية أولاً، ثم ينتقل تدريجياً إلى إشباع حاجاته الأعلى. ولا يمكن للفرد التركيز على الحاجات العليا قبل تلبية الحاجات الدنيا.

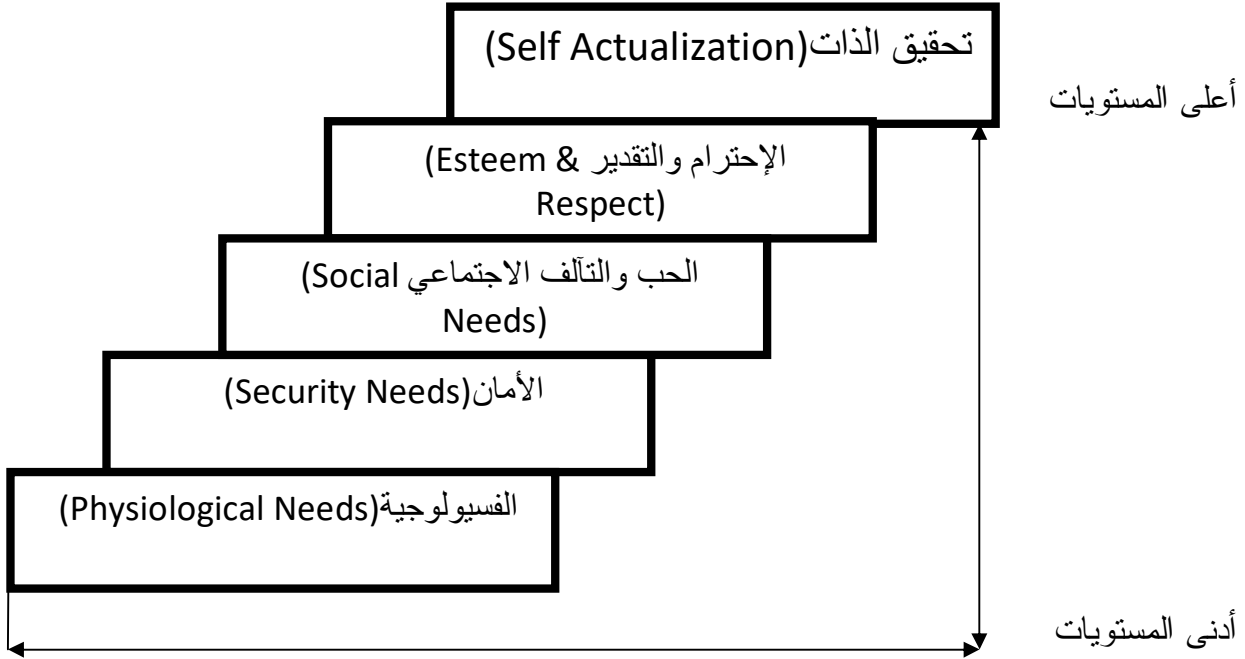
وقد تم تصنيف هذه الحاجات إلى خمسة مستويات رئيسية:¹

- 1- **الحاجات الفسيولوجية الأساسية:** تُعد من أدنى مستويات الحاجات، وتشمل المأكل والمشرب والملبس، ويتم إشباعها غالباً من خلال العمل والحصول على الأجر.
- 2- **حاجات الأمان:** تتعلق برغبة الفرد في الشعور بالأمن والاستقرار، والحماية من المخاطر، سواء كانت مادية أو اجتماعية.
- 3- **الحاجات الاجتماعية:** تعكس حاجة الفرد للانتماء والتفاعل مع الآخرين، من خلال تكوين علاقات اجتماعية والشعور بالقبول داخل الجماعة.
- 4- **حاجات التقدير واحترام الذات:** يرغب الفرد في الحصول على التقدير والاحترام من الآخرين، والشعور بقيمته داخل المجتمع.

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 89-93.

5- حاجات تحقيق الذات: تمثل أعلى مستويات الحاجات، حيث يسعى الفرد إلى تحقيق طموحاته واستغلال قدراته بشكل كامل، والوصول إلى أعلى درجات الإنجاز.

الشكل رقم (2) هيكل الاحتياجات الإنسانية (Hierarchy of Needs)



احتياجات رئيسية

احتياجات فرعية

المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010ص:

93

ثالثاً: نظرية الحاجات لـ "ألدرفر"

أكد "ألدرفر" خلافاً لـ "ماسلو" أن تنشيط دوافع المستوى الأعلى من الحاجات لا يشترط إشباع حاجات المستويات الأدنى أولاً. ونظراً لعدم توفر الدعم الميداني الكافي لتنظيم الحاجات عند "ماسلو"، اقترح "ألدرفر" تقليص مستويات الحاجات من خمسة إلى ثلاثة مستويات أساسية، وهي كما يلي:¹

- حاجات البقاء: ويقصد بها الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة، مثل الطعام، الماء، والأجر، وهي تقابل ما أطلق عليه "ماسلو" الحاجات البيولوجية وحاجات الأمن.

¹إسماعيل مهداوي وآخرون "الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية لعمال شركة ليندغاز ورقلة"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09، العدد 01، 2023، ص : 166.

- الحاجة إلى الانتماء: وهي الحاجات المرتبطة برغبة الفرد في إقامة علاقات ترابطية مع الآخرين، كالمشرفين، والزملاء، والمرؤوسين، والعائلة، والأصدقاء. وترتبط هذه العلاقات بالمكانة والبعد الاجتماعي، كما تتطلب الاتصال والتفاعل مع الآخرين لتحقيقها، وهي تتوافق مع ما اعتبره "ماسلو" الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير.

- حاجات النمو: وهي الحاجات التي يشعر الفرد بأهميتها في تطوير ذاته، كأن يصبح شخصاً مبدعاً ومنتجاً، حيث ترتبط هذه الحاجات بالرغبة في التطور الذاتي وتحقيق الذات، وهي ما أسماه "ماسلو" بحاجة تحقيق الذات.

ومن وجهة نظر "أدرفر"، فإن الحاجات الثلاث الأساسية يمكن تفسيرها من خلال الأهداف التي توجه جهود الفرد نحو تحقيق الرضا.

رابعاً: نظرية التوقع (Expectancy Theory)¹

تعتمد هذه النظرية على أن سلوك الفرد ناتج عن عملية تفكير يقيم من خلالها البدائل المتاحة والعوائد المتوقعة. حيث يميل الفرد إلى اختيار السلوك الذي وترتبط دافعية الفرد بثلاثة عناصر رئيسية: التوقع (Expectancy): اعتقاد الفرد أن جهده سيؤدي إلى أداء معين.

الوسيلة (Instrumentality): إدراكه أن الأداء سيؤدي إلى الحصول على عوائد.

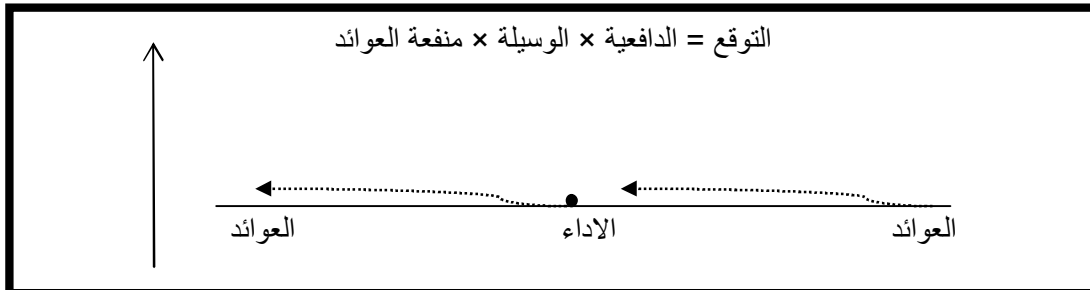
المنفعة (Valence): مدى أهمية هذه العوائد بالنسبة له.

وتختلف هذه العناصر من شخص لآخر، مما يؤدي إلى اختلاف مستويات الدافعية والرضا الوظيفي.

$$\text{التوقع} = \text{الدافعية} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد}$$

وتشكل العناصر السابقة جوهر دافعية الفرد، بل أنه يمكن استخدامها في تحديد الدافعية في شكل معادلة كالاتي:

الشكل رقم (3) نظرية التوقع (Expectancy Theory)



المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص: 99.

¹عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره ، ص: 97-99.

خامساً: نظرية العدالة (Equity Theory)¹

تفترض هذه النظرية أن الفرد يسعى إلى تحقيق الشعور بالعدالة في بيئة العمل، ويتم هذا الشعور من خلال مجموعة من العمليات العقلية التي يقارن فيها بين ما يقدمه وما يحصل عليه. ومن أهم ما تقوم عليه هذه النظرية:

يسعى الفرد إلى تحقيق توازن بين ما يقدمه من مساهمات، وما يحصل عليه من عوائد داخل المنظمة. تتم هذه المقارنة على شكل نسبة، حيث تمثل العوائد (مثل الأجر، الترقيّة، الحوافز، التقدير) البسط، بينما تمثل المساهمات (كالجهد، الخبرة، التعليم، جودة العمل) المقام.

يتحدد شعور الفرد بالعدالة من خلال مقارنة هذه النسبة مع نسب أفراد آخرين داخل المنظمة، فإذا تحقق التوازن شعر بالرضا، وإذا اختل ظهر عدم الرضا. وعلى هذا تكون معادلة العدالة كالتالي:

عوائد الآخرين	عوائد الفرد
تتم مقارنتها بـ:	
مساهمات الآخرين	مساهمات الفرد

عندما يشعر الفرد بعدم العدالة (أو بوجود عدم توازن وتوتر)، فإن ذلك يدفعه إلى محاولة تقليل هذا التوتر وإنهاء حالة عدم العدالة. ويُعد هذا الشعور دافعاً لسلوك معين، في حين أن تحقيق العدالة يؤدي إلى الإحساس بالتوازن والاستقرار، وأن الأمور تسير بشكل طبيعي.

يبقى التساؤل حول ما يحدث عندما يشعر الفرد بعدم العدالة، وقد حاولت الدراسات الإيجابية على ذلك، حيث توصلت إلى وجود احتمالين:

الاحتمال الأول: أن تكون النسبة الخاصة بالفرد أقل من النسبة الخاصة بالآخرين، وفي هذه الحالة تكون العوائد التي يحصل عليها أقل بشكل عام.

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره ، ص: 100-102.

أما الاحتمال الثاني: فتكون العوائد أعلى مقارنة بالآخرين، وقد ركزت العديد من الدراسات على هذه الحالة سواء كانت العوائد في شكل أجر مقابل الإنتاج أو راتب ثابت، ومن خلال ذلك يمكن الوصول إلى أربع حالات كما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل رقم (4) نظرية العدالة (Equity Theory)

بعد	الفرد يشعر بأن العوائد	أقل	
	يزيد من الجودة على حساب كمية الإنتاج	يزيد الفرد من كمية الإنتاج على حساب الجودة	الاجر بالقطعة
			العائد على اساس
	كل من الكمية أو الجودة (أو أحدهما) ترتفع	كل من الكمية أو الجودة (أو أحدهما) تقل	المرتب الثابت

المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010ص:

102

- الحالة الأولى: عندما يكون الأجر بالقطعة ويشعر الفرد بأن عوائده أقل، فإنه يسعى إلى زيادة كمية الإنتاج حتى وإن كان ذلك على حساب الجودة، بهدف تحسين مستوى عوائده.
- الحالة الثانية: عندما يكون الأجر بالقطعة ويشعر الفرد بأن عوائده أقل، فإن محاولته للتغلب على حالة عدم التوازن قد تدفعه إلى تحسين الجودة ولو على حساب الكمية، مما يؤدي إلى انخفاض العوائد المادية، مقابل ارتفاع نسبي في التقدير الذاتي، في محاولة للوصول إلى حالة من العدالة.
- الحالة الثالثة: عندما يكون الأجر ثابتاً ويشعر الفرد بأن عوائده أقل، فإنه يحاول التأثير على مقام المعادلة (مدخلاته)، لعدم قدرته على التأثير في بسطها، وبالتالي قد يقوم بتقليل الجهد المبذول، مما يؤدي إلى انخفاض الكمية أو الجودة أو كليهما.

- الحالة الرابعة: عندما يكون الأجر ثابتاً ويشعر الفرد بأن عوائده أعلى، فإنه يحاول عكس الحالة السابقة من خلال زيادة الجهد المبذول، سواء من حيث الكمية أو جودة العمل، لتحقيق نوع من التوازن.

ويمكن القول إن الفرد الذي يشعر بعدم العدالة يسعى إلى تعديل مكونات معادلة العدالة، وإذا لم يتمكن من ذلك، فقد يلجأ إلى تغيير إدراكه لهذه المعادلة، أو تغيير الأشخاص الذين يقارن نفسه بهم، وإذا استمر الشعور بعدم العدالة، فقد يصل به الأمر إلى ترك المنظمة.

سادساً: نموذج ستيرز وبورتر (Steers and Porter Model)¹

اقترح ستيرز وبورتر (1979م) نموذجاً مفاهيمياً متكاملًا في كتابهما حول الدوافع وسلوك العمل، حيث اعتبرا أن الدافعية ظاهرة معقدة لا يمكن فهمها إلا من خلال إطار متعدد الأبعاد. ويرى الباحثان أن أي نظرية فعالة في مجال الدافعية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات التي تؤثر في بيئة العمل، والتي سيتم توضيحها في الشكل التالي:

جدول رقم 1 نموذج ستيرز وبورتر في المتغيرات المتشابكة في عملية الدوافع

الفرد وصفاته	العمل صفاته ونوعيته (أمثلة)	البيئة الإدارية وصفاتها
(1) الفوائد (2) المواقف والاتجاهات • نحو الذات. • نحو العمل. • نحو بيئة العمل وحالاته. (3) الحاجات إلى: • المأمّن. • العلاقات الاجتماعية. • الإنجاز والنمو النفسي.	• نوعية المكافأة والجوائز الداخلية. • درجة الحرية والاستقلال • كمية الإنجاز المباشر والتغذية الرجعية. • كمية المهام وأنواعها المتعددة.	♦ بيئة العمل الحالية: • الزملاء • المشرفون أو المشرف. ♦ الحركات والفعاليات الإدارية. • ممارسة المكافأة والجوائز. • نظام الحوافز والمكافآت. • المكافأة الفردية (الثواب). • الجو العام للإدارة.

المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،

2010ص: 105

¹عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص: 104-105.

وبعد تطرقنا لأهم النظريات المتعلقة برضا العاملين فإنه يمكننا القول بأن رضا العامل يتأثر بمجموعة من العوامل تتعلق بذاته ومنظّمته وبيئة عمله وكذا المجتمع الذي يعيش فيه ومن هنا يصعب تطبيق أو تعميم نظرية بذاتها على جميع العاملين في مختلف المجتمعات أو قطاعات العمل. لذا لا بد من دراسة واقع العامل القيمي والبيئي والعملي كي يتم اختيار وتطبيق النظريات المناسبة الملائمة والتي من شأنها تحقيق رضاه الوظيفي وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة له وللمنظمة التي يعمل بها على السواء.

المطلب الثاني: أبعاد رضا العاملين والسياسات المعتمدة لزيادته

يُعد رضا العاملين من المفاهيم متعددة الأبعاد، إذ لا يقتصر على جانب واحد فقط، بل يشمل مجموعة من الجوانب المرتبطة ببيئة العمل وطبيعته والعلاقات المهنية داخله. ومن هذا المنطلق، تسعى المنظمات إلى تبني سياسات وأساليب فعالة تهدف إلى تعزيز هذه الأبعاد وتحسين مستوى رضا العاملين، بما ينعكس إيجاباً على أدائهم واستقرارهم داخل المؤسسة.

أولاً: أبعاد رضا العاملين

يُعد رضا العاملين مفهوماً متعدد الأبعاد، حيث لا يقتصر على جانب واحد، بل يشمل مجموعة من الجوانب التي تعكس تقييم العامل لوظيفته. إذ تتنوع هذه الأبعاد لتشمل طبيعة العمل، والأجر، والعلاقات المهنية، وظروف العمل، وغيرها من الجوانب التي تؤثر في مستوى رضا العاملين. ومن هذا المنطلق سيتم في هذا المطلب عرض أهم أبعاد رضا العاملين. ويمكن حصر أهمها فيما يلي:¹

- الرضا بسياسات العمل في المؤسسة: ويتمثل في مدى رضا العامل عن السياسات المعتمدة داخل المؤسسة، مثل سياسات الأجور، والتعويضات، والترقيات، وأنظمة الادخار والتقاعد وغيرها.
- الرضا بعلاقات العمل: ويشير إلى طبيعة العلاقات التي تربط الفرد بالآخرين داخل بيئة العمل، بما في ذلك علاقته بالرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل، وكذلك تعامله مع الجمهور.
- الرضا بالعمل ذاته: يتعلق هذا البعد بأهمية العمل وطبيعته، وما يتضمنه من مهام ومسؤوليات، ومدى توافرها مع مؤهلات الفرد وقدراته البدنية والذهنية، إضافة إلى قدرة الوظيفة على إشباع حاجاته ودوافعه.
- الأجور والمكافآت: يشمل هذا البعد مختلف المزايا المادية والمعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل الجهود التي يبذلها، وكذلك مدى ارتباطها بمستوى أدائه وطبيعة عمله وظروفه.

¹ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 46.

- طبيعة ومضمون العمل: يرتبط هذا البعد بمدى وضوح المهام والمسؤوليات، والشروط التي تتطلبها الوظيفة من قدرات ومؤهلات، إضافة إلى الفرص التي يتيحها العمل لإبراز مهارات الفرد وتنمية قدراته والإبداع.

- الإشراف والعلاقة مع الزملاء: يتعلق بأسلوب الإشراف السائد داخل المنظمة، وطبيعة العلاقة بين الرئيس ومروءسيه، إضافة إلى مستوى التفاعل والتعاون بين العاملين داخل وخارج إطار العمل.

- المحيط المادي للعمل: يرتبط هذا البعد بالبيئة المادية للعمل، وما تتضمنه من إمكانيات وتجهيزات تساعد على أداء المهام، وتوفر الظروف المناسبة لإنجاز الواجبات الوظيفية.

ثانياً: السياسات المتبعة لزيادة رضا العاملين

توجد مجموعة من السياسات والإجراءات التي يمكن اعتمادها من أجل رفع مستوى رضا العاملين لدى الأفراد، ومن أبرزها ما يلي:¹

- العمل على تحسين الأجور والمزايا بحيث تتناسب مع مستويات الأجور السائدة في سوق العمل؛

- إثراء الوظائف وجعلها أكثر جاذبية للموظفين، من خلال اعتماد العمل الجماعي وتوزيع المهام بشكل متوازن؛

- الاهتمام بتدريب الموظفين بهدف تنمية مهاراتهم واكتسابهم قدرات جديدة؛

- تحسين بيئة وظروف العمل بما يحقق الراحة والاستقرار للعاملين؛

- تطبيق مبدأ العدالة في السياسات والمعايير على جميع الموظفين دون تمييز؛

- توفير فرص الترقية والتطور المهني بما يساعد الموظفين على التقدم في مسارهم الوظيفي؛

- تعزيز قنوات الاتصال الفعالة داخل المؤسسة بين الإدارة والموظفين؛

- الاستخدام الأمثل للحوافز المادية لتحفيز العاملين على تحسين أدائهم.

يتضح أن تحقيق رضا العاملين يرتبط بتكامل مجموعة من السياسات التي تجمع بين الجوانب المادية والمعنوية داخل المنظمة. فكلما تم تحسين الأجور، وتوفير بيئة عمل مناسبة، وتعزيز فرص التطور والتواصل، ارتفع مستوى رضا العاملين. وعليه، فإن اعتماد هذه السياسات بشكل متوازن يساهم في تحسين أداء الأفراد وزيادة انتمائهم للمنظمة.

¹سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص:180.

المطلب الثالث: إجراءات الرفع من درجة رضا العاملين والبرامج الداعمة له

تسعى المؤسسات الحديثة إلى رفع مستوى رضا العاملين لدى العاملين من خلال تبني مجموعة من الإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تحسين ظروف العمل وتلبية احتياجاتهم المختلفة. إذ لم يعد الاهتمام مقتصرًا على الجوانب المادية فقط، بل أصبح يشمل الجوانب المعنوية والمهنية التي تساهم في تحقيق الاستقرار والراحة للعاملين. ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا المطلب عرض أهم الإجراءات والبرامج الداعمة التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل الرفع من درجة رضا العاملين.

أولاً: إجراءات الرفع من درجة رضا العاملين

بعد ظهور نتائج سلبية لعدم رضا الموارد البشرية داخل المنظمات، اتجهت هذه الأخيرة إلى تغيير أساليبها والاهتمام برفع مستوى رضا العاملين، وذلك لتفادي الآثار السلبية الناتجة عن عدم الرضا. ولهذا اعتمدت مجموعة من الإجراءات من أهمها:¹

- **عدالة الأجور ولوأحقها:** ويقصد بها تحقيق العدالة في توزيع الأجور بين أفراد المنظمة، حيث يؤدي شعور العاملين بعدالة المكافآت والمزايا، وعدالة الإجراءات المعتمدة في تحديدها، إلى رفع مستوى رضاهم، خاصة مع منحهم قدرًا من الحرية في اختيار بعض المزايا.

- **تحسين نوعية وجودة الإشراف:** تسهم العلاقة الجيدة بين العاملين والمشرفين، المبنية على الاحترام المتبادل ومراعاة المصالح المشتركة، إضافة إلى وجود قنوات اتصال مفتوحة، في تعزيز رضا العاملين عن بيئة العمل.

- **تحقيق التوافق بين اهتمامات العاملين ووظائفهم:** يسعى الفرد إلى إشباع اهتماماته من خلال عمله، لذلك كلما كانت الوظيفة متوافقة مع ميوله زاد مستوى رضاه. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إثراء الوظيفة، أو إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مما يعزز شعورهم بأهميتهم داخل المؤسسة.

- **جعل العمل أكثر متعة:** من خلال تقليل الروتين وإدخال جو من المرونة والراحة، بما يخفف من التوتر والملل الناتج عن الإجراءات المعقدة؛

- **توفير متطلبات تحسين الأداء المهني:** وذلك من خلال الإهتمام بمسار العامل المهني، كالتدريب، التعيين، النقل، إضافة إلى تقييم الأداء، وفق معايير واضحة؛

¹ الأمين بلقاضي، "سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة"، دفاثر البحوث العلمية، المركز الجامعي

مرسلي عبد الله تيبازة، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، 2022، ص ص: 523-524.

- الإهتمام بالجانب المعنوي: حيث تساهم المعنويات المرتفعة في زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي، وذلك عبر تعزيز الإحترام، التشجيع، الترقية وتوفير الأمن الوظيفي.

ثانياً: البرامج الداعمة لرضا العاملين

هي مجموعة من البرامج التي تهدف إلى الحفاظ على المستوى المطلوب من رضا العاملين، وتدفع الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، ومن أهم هذه البرامج ما يلي:¹

- برامج صيانة القوى العاملة: تتمثل هذه البرامج في مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى الحفاظ على مهارات وخبرات العاملين من التراجع، بالإضافة إلى تطوير قدراتهم في مجالات الإبداع والابتكار. ومن أمثلتها برامج التدريب، وتنمية المهارات الإبداعية، إلى جانب مراجعة سياسات الأجور والحوافز.

- برامج تحسين بيئة وظروف العمل: يتضمن هذا البرنامج مجموعة من الإجراءات، من بينها:

- توفير مكان عمل نظيف ومنظم من حيث الإضاءة، التهوية، والأثاث؛
- معالجة حالات التعب والإرهاق من خلال تنظيم ساعات العمل ومراعاة فترات الراحة؛
- تقليل مصادر الضوضاء عبر عزل الآلات والمعدات المزعجة واستخدام مواد عازلة؛
- الحد من رتابة العمل من خلال تطبيق أساليب الإثراء أو التوسيع الوظيفي.

- برامج الرفاهية الاجتماعية: تتمثل في توفير حوافز معنوية ذات طابع اجتماعي، مثل النوادي، الأسواق، دور الحضانة، وسائل النقل، والسكنات. وتهدف هذه البرامج إلى تحسين أداء العاملين، على أن تكون شاملة لعدد كبير منهم ومستمرة.

- برامج الأمن والسلامة المهنية: تُطبق هذه البرامج خاصة في المنظمات التي تتسم أعمالها بالخطورة، ويتم إعدادها وفق الخطوات التالية:

- تجزئة العمل: دراسة وتحليل كل مهمة من بدايتها إلى نهايتها لتحديد كيفية أدائها ومستوى خطورتها؛
- تحديد مصادر الخطر: وقد تكون مرتبطة ببيئة العمل المادية، ظروفها والبيئة النفسية والاجتماعية للفرد نفسه كضعف الخبرة أو التدريب؛

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ص: 274.

- تحديد المخاطر المهنية والحد منها: وتشمل الحوادث والإصابات مثل الجروح والحروق، ويتم الوقاية منها بتوفير الإضاءة والتهوية المناسبة، واستخدام أجهزة الإنذار ووسائل الحماية. كما تشمل الأمراض المهنية التي يمكن الحد منها باستخدام وسائل الوقاية وأخذ فترات راحة؛
- تدريب العاملين: ويشمل تنمية مهارات العمل لتجنب الإصابات و التدريب على وسائل الوقاية والتوعية بكيفية التصرف عند وقوع الحوادث وشرح أسباب المخاطر المهنية؛
- سجلات الحوادث: تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن الحوادث وأسبابها لتقييم إجراءات السلامة؛
- المتابعة والتفتيش: التأكد من تطبيق قواعد الأمن والسلامة بشكل مستمر، مع اكتشاف المخالفات ومعالجتها.

- **برامج الرعاية الصحية:** تلتزم المؤسسات بتقديم خدمات صحية للعاملين تشمل الجوانب الجسدية والنفسية والعقلية، مما يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية.

- **برامج فرق العمل المدارة ذاتياً:** هي فرق عمل تتكون من العاملين، تكون مسؤولة عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وتعمل على تحديد المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها، مع التركيز على الجوانب الفنية.

- **برامج حلقات الجودة:** هي فرق تطوعية تضم أفراداً من مختلف المستويات التنظيمية، وتهدف إلى دراسة العمليات وتحسينها، ومعالجة مشكلات العمل واقتراح الحلول المناسبة لها، دون التقيد بمجال معين.

- **برامج الجودة الشاملة:** جاءت هذه البرامج لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية مثل ضعف فعالية الاجتماعات، بطء تنفيذ الأعمال، ضعف الثقة بالعاملين، وتسرب الكفاءات، والتي تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ومن ثم الرضا الوظيفي. وتهدف الجودة الشاملة إلى إنجاز العمل بشكل صحيح من البداية، مع الاعتماد على تقييم الأداء لتحسينه، وذلك من خلال إحداث تغييرات في عدة مجالات، منها: الثقافة التنظيمية، التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية، النمط القيادي وأساليب تنفيذ العمل.

المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ورضا العاملين

يُعد رضا العاملين من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات لقياس فعالية سياساتها الإدارية، إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الأداء والاستقرار التنظيمي. ومع التحول نحو الإدارة الإلكترونية، أصبح من الضروري دراسة طبيعة العلاقة بين هذا النمط الإداري الحديث ومستوى رضا العاملين داخل المؤسسة .

فالإدارة الإلكترونية لا تقتصر على رقمنة الإجراءات فقط، بل تمثل منظومة متكاملة تؤثر في بيئة العمل وأساليب التسيير والتواصل داخل المؤسسة، مما ينعكس بصورة مباشرة وغير مباشرة على رضا العاملين. كما أن اعتماد الأنظمة الإلكترونية في التوظيف، وتقييم الأداء، والتكوين، وإدارة المسار المهني، يعزز شعور العاملين بالاهتمام والإنصاف، ويزيد من ثقتهم في الإدارة، الأمر الذي يخلق علاقة تفاعلية بين التكنولوجيا الإدارية والبعد النفسي والسلوكي للعاملين داخل المؤسسة.

ويشمل هذا المبحث ثلاث مطالب كالتالي:

المطلب الأول: دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل؛

المطلب الثاني: دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز الاتصال والشفافية ؛

المطلب الثالث: دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز الانتماء الوظيفي.

المطلب الأول: دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل.

في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات المعاصرة؛ أصبحت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أداة أساسية في تطوير أساليب التحسين وتسيير الأداء الإداري؛ ولم يعد دورها يقتصر على ما أتمته الإجراءات فقط بل إمتد ليشمل تحسين بيئة العمل وخلق مناخ تنظيمي أكثر شفافية ومرونة ؛ مما ينعكس إيجاباً على إستقرار العاملين وخلق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

وتعرف بيئة العمل بأنها مجموعة الظروف والعوامل المحيطة بالعامل داخل المؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أداءه وسلوكه ودرجة رضاه الوظيفي؛ وتشمل هذه العوامل الجوانب المادية كالمكان والتجهيزات وظروف السلامة ؛ والجوانب التنظيمية والقوانين والإجراءات ونمط

القيادة؛ إضافة إلى الجوانب الإجتماعية والنفسية المرتبطة بطبيعة العلاقات بين العاملين ومستوى التعاون والتواصل داخل المؤسسة.

بيئة العمل هي مجموع متغيرات وأحداث قد تكون داخل المؤسسة ويمكن للإدارة المسؤولة التحكم بها وبشكل مباشر وأكد ؛ وكل بيئة عمل تختلف عن الأخرى وهي كل مكان يتواجد فيه الأشخاص للعمل مقابل الحصول على المال والرزق ويستطيع المدير العام التحكم في أداء العاملين وخلق بيئة مختلفة من خلال أسلوبه مع الموظفين والأوامر التي يشير بها¹.

أولاً: أتمتة العمليات الروتينية وتسريع معالجة الملفات

تساهم الإدارة الإلكترونية المعتمدة في إدارة الموارد البشرية في تبسيط الإجراءات الإدارية من خلال:

- أتمتة العمليات الروتينية: تعد أتمتة العمليات الروتينية من أهم مظاهر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حيث تقوم على تحويل الإجراءات المتكررة واليومية من الشكل اليدوي التقليدي إلى أنظمة رقمية مؤتمنة تعمل وفق قواعد وبرمجيات محددة مسبقاً مما يضمن السرعة والدقة التنفيذ وتشمل أتمتة العمليات الروتينية عدة مجالات من بينها:²

- إدارة الحضور والغياب: من خلال أنظمة البصمة أو البطاقات الذكية التي تسجل أوقات الدخول والخروج تلقائياً مع احتساب مع إحتساب ساعات العمل الإضافية والخصومات بشكل آلي؛
- إعداد كشوف الرواتب: حيث يتم إحتساب الأجور والمنح والإقتطاعات والضرائب إلكترونياً أي ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثل برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإنتاجها على موقع الأترنت لكل من العاملين والمدربين؛

¹ منى خالد عمر؛ أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي ؛ المجلة الدولية للبحوث والدراسات ؛ المجلد 01 ؛ العدد 11 ؛ 20 سبتمبر 2020 ؛ ص:29.

² فرحة ليندة ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص :73.

- معالجة طلبات العطل والإجازات: عبر منصة إلكترونية تتيح للموظف تقديم طلبه وتتبع حالته دون الحاجة إلى التنقل بين المصالح.
- أرشفة ملفات الموظفين: تخزين البيانات والوثائق في قواعد بيانات رقمية يسهل تحديثها وإسترجاعها عند الحاجة.
- إدارة تقييم الأداء: من خلال نماذج إلكترونية تسمح بجمع النتائج وتحليلها تلقائياً.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن أتمتة العمليات الروتينية وتسريع معالجة الملفات من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساهم بشكل فعّال في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة. إذ تساعد هذه الأنظمة على تقليل الجهد والوقت المبذول في إنجاز المهام الإدارية، والحد من الأخطاء والتعقيدات التنظيمية، مما يوفرّ للعاملين ظروف عمل أكثر راحة ومرونة. كما ينعكس ذلك إيجاباً على مستوى رضا العاملين، من خلال تعزيز شعورهم بالاستقرار والعدالة وسهولة أداء مهامهم اليومية.

- **تسريع معالجة الملفات:** حيث تعتمد الإدارة الإلكترونية على أنظمة معلوماتية متكاملة تمكن من إستقبال البيانات ومعالجتها وتحويلها بين المصالح المختلفة في وقت وجيز مقارنة بالإجراءات التقليدية التي كانت تستغرق وقتاً طويلاً بسبب الطابع الورقي وتعقيد مسار الوثائق ويتحقق بتسريع معالجة الملفات من خلال عدة آليات أهمها:¹

- المعالجة الفورية للبيانات: حيث يتم إدخال المعلومات إلكترونياً للنتم معالجتها مباشرة داخل النظام دون إنتظار التناول اليدوي للملفات؛
- الربط بين المصالح المختلفة: إذ تسمح الشبكات الداخلية بإنتقال الملف إلكترونياً مصلحة إلى أخرى دون الحاجة إلى التنقل الفعلي؛
- التتبع الآني للطلبات: يمكن معرفة مرحلة معالجة الطلب وحالته في أي وقت مما يقلل من التأخير أوضاع الملف؛

¹ عنتره بن مرزوق وآخرون ؛ إدارة الموارد البشرية في مصر الإدارة الإلكترونية ؛ د.ط ؛ مركز الكتاب الأكاديمي ؛ عمان - الأردن ؛ 2018 ؛ ص: 65.

- إشعارات وتنبيهات إلكترونية: ترسل تلقائياً للجهات المعنية عند الحاجة إلى المصادقة أو إتمام إجراء معين؛
- تقليل الإزدواجية في إدخال البيانات: حيث يتم الإعتماد على قاعدة بيانات موحدة تمنع تكرار نفس المعلومات.

ومن خلال ما سبق، فإن تسريع معالجة الملفات عبر الإدارة الإلكترونية ينعكس بشكل مباشر على رضا العاملين داخل المؤسسة، إذ يساهم في تقليل الضغط الناتج عن الإجراءات المعقدة والتأخير الإداري، كما يسهّل إنجاز المهام اليومية بسرعة وفعالية. ويساعد ذلك على تحسين سير العمل وتعزيز شعور الموظفين بالراحة والتنظيم، مما يخلق بيئة عمل أكثر مرونة واستقراراً، ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ثانياً: تحسين إدارة المعلومات ودعم اتخاذ القرار

تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين إدارة المعلومات من خلال تنظيم البيانات ومعالجتها إلكترونياً، مما يساعد على توفير معلومات دقيقة وسريعة تدعم اتخاذ القرار ونقل من الأخطاء الإدارية.

- **تخزين المعلومات:** يعد تحسين إدارة المعلومات من خلال تخزينها في قواعد بيانات مركزية من الركائز الأساسية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث يتم جمع بيانات الموظفين وحفظها في نظام معلوماتي موحد يتيح تنظيمها، تصنيفها، تحديثها بصورة مستمرة ويشمل ذلك البيانات الشخصية، المسار المهني، المؤهلات العلمية... الخ.

- **دعم اتخاذ القرار:** وذلك بتوفير بيانات دقيقة ومحدثة بشكل مستمر حيث تمكن الإدارة الإلكترونية من تحليل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية بطرق أكثر دقة وسرعة على إتخاذ القرار من خلال مؤشرات نوعية وواقعية تدعم التخطيط الإستراتيجي.¹

¹ عنتر بن مرزوق وآخرون؛ مرجع سبق ذكره؛ ص: 66.

- تتبع العمليات الإدارية بدقة وتقليل الأخطاء البشرية: يعد تتبع العمليات الإدارية بدقة من أهم ما توفره الإدارة الإلكترونية حيث تعتمد على بعد تتبع العمليات الإدارية تسمح بمراقبة مختلف الإجراءات خطوة بخطوة منذ إنطلاقها إلى غاية إتمامها؛ ويتحقق التتبع الدقيق عبر عدة آليات من بينها:

- توثيق جميع العمليات إلكترونياً؛
- تحديد صلاحيات المستخدمين؛
- إمكانية مراجعة مسار المعالجة.

المطلب الثاني: دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز الاتصال والشفافية

يعتبر الإتصال الداخلي أحد الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة؛ إذ يضمن التنسيق الجهود وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في ظل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أصبح تحسين الإتصال الداخلي يعتمد بدرجة كبيرة على المنصات الرقمية التي تتيح تفاعلات سريعة ومنظماً بين الإدارة والموظفين وتتمثل مساهمة المنصات الرقمية في تحسين الإتصال الداخلي فيما يلي:

أولاً: استخدام البريد الإلكتروني المهني والمنصات الداخلية

تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز الاتصال داخل المؤسسة من خلال استخدام البريد الإلكتروني المهني والمنصات الداخلية، مما يساعد على تسريع نقل المعلومات وتسهيل التواصل والتفاعل بين الإدارة والعاملين بصورة أكثر فعالية ومرونة.

- تسريع نقل المعلومات: حيث تعتمد المؤسسات الحديثة على المنصات الرقمية لنقل المعلومات والتعليمات بسرعة ودقة أكبر مقارنة بالطرق التقليدية ؛ يتيح ذلك وصول المعلومات إلى المعنيين في الوقت المناسب ؛ مما يساهم في تحسين التنسيق وإتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية ويتحقق تسريع نقل المعلومات عبر عدة آليات منها:¹

- البريد الإلكتروني المهني والمنصات الداخلية: تمكن من إرسال المعلومات والتقارير والإشعارات فوراً لكل الموظفين دون الحاجة إلى التنقل الورقي؛

¹ بوبكر عبد القادر وقديرة فوزية ؛ أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية بلدية بئر مراد رايس) ؛ مجلة البشائر الاقتصادية ؛ المجلد 7 ؛ العدد 01 ؛ 2021 ؛ ص: 373.

- البوابات الرقمية الداخلية: توفر وصولاً دورياً للمستجدات الإدارية مثل القرارات الجديدة ؛ مواعيد العمل أو نتائج التقييم؛
 - الإشعارات والتنبيهات الفورية: ترسل تلقائياً عند حدوث أي تغيير أو عند الحاجة لإتخاذ إجراء؛
 - التخزين والمشاركة السحابية للملفات: يسمح بمشاركة المستندات والتقارير بشكل فوري بين مختلف الأقسام ويضمن تحديث النسخ لجميع الموظفين في الوقت ذاته؛
 - ربط المصالح المختلفة إلكترونياً: يتيح تداول المعلومات بين الإدارة بسهولة وسرعة دون الحاجة إلى الانتقال الفعلي أو إنتظار موافقة ورقية أي أنها ؛ تسهل إنجاز مختلف المعاملات الإدارية مع الدقة والموضوعية داخل المؤسسات وتبسيط إجراءات الإتصال بين دوائر المؤسسة وكذلك المؤسسات الأخرى داخليا وخارجيا.
- توفير قنوات تفاعلية للعاملين: يعد توفير قنوات تفاعلية داخل بيئة العمل شئاً أساسياً لأن هذه القنوات يمكن للموظفين من المشاركة الفعالة في الحياة التنظيمية للمؤسسة والتواصل المباشر مع الإدارة ويتحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها:
- منصات التواصل الداخلي: مثل المنتديات الرقمية وتطبيقات المؤسسة؛
 - إستطلاعات الرأي الإلكترونية والإستبائية: تستخدم لقياس رضا العاملين أو جميع إقتراحاتهم بشأن تحسين بيئة العمل والخدمات الإدارية؛
 - غرف المحادثة والإجتماعات الافتراضية: تسمح بالإجتماع والتواصل بين فرق العمل المختلفة بشكل فوري؛
 - التعددية الراجعة الفورية: حيث يمكن للموظفين تلقي ردود الأفعال للإدراة على إقتراحاتهم وإستفساراتهم بسرعة مما يعزز التفاعل ويحفز المبادرة الفورية للأفراد والجماعات.

ثالثاً: تعزيز الشفافية والمرونة في العمل

تعمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تعزيز الشفافية والمرونة داخل بيئة العمل من خلال الاعتماد على الأنظمة الرقمية التي تتيح وضوح الإجراءات وسهولة الوصول إلى المعلومات، إضافة إلى توفير أساليب عمل أكثر مرونة تتماشى مع متطلبات المؤسسة واحتياجات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والرضا الوظيفي.

- **الشفافية:** تعد من أهم المبادئ التي تدعمها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حيث تعمل الأنظمة الرقمية على جعل جميع الإجراءات والقرارات الإدارية واضحة وموثقة ما يقلل من الغموض ويعزز الثقة بين الإدارة والعاملين؛ فالشفافية ليست مجرد نشر المعلومات بل تتعلق بضمان وصول البيانات الصحيحة والمحدثة لجميع الأطراف المعنية ويتم تعزيز الشفافية عبر آليات منها:

- توثيق جميع الإجراءات إلكترونياً: يتم تسجيل كل عملية إدارية داخل النظام مثل التقييمات؛ الترقية والمكافآت؛
- إتاحة الوصول المتساوي للمعلومات: يحصل جميع الموظفين على نفس المعلومات؛
- إصدار تقارير دورية واضحة: توفر الإدارة بيانات دقيقة حول الأداء، الحضور، وإحصاءات الموارد البشرية؛
- التواصل المفتوح عبر المنصات الرقمية: يمكن للموظفين تقديم إستفساراتهم ومعرفة رد الإدارة، مما يعزز من وضوح النوايا والقرارات.

فهي تعتبر أكبر داعم للإدارة عبر أقسام الشركة والمؤسسات عبر تعزيز قنوات الإتصال الداخلي والخارجي وذلك بخلق قنوات رقمية للتواصل بين الإدارة والعاملين مما ينتج عنه رضا العاملين ويساهم في تقليل النفقات الإدارية.

- **توفير المرونة في العمل:** هي إحدى المزايا الرئيسية التي توفرها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حيث تكمن الأنظمة الرقمية للموظفين والإدارة على حد سواء في تنظيم المهام وجدولتها بشكل أكثر حرية وكفاءة؛ بما يتناسب مع متطلبات العمل وحياة الموظف اليومية فالمرونة لا تقتصر على

مكان أو وقت العمل بل يشمل أساليب الأداء والتفاعل مع المهام ويتحقق توفير المرونة في العمل عبر عدة آليات منها:¹

- العمل عن بعد؛
- إدارة الوقت إلكترونياً؛
- تخصيص واجهات العمل الرقمية؛
- توزيع المهام ومتابعتها إلكترونياً؛
- الوصول المستمر إلى المعلومات.

المطلب الثالث: دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز الانتماء الوظيفي

يعد رضا العاملين أحد أهم مقاييس نجاح المؤسسات حيث يرتبط بشكل مباشر بالإنتاجية وإستقرار الموارد البشرية ؛ ومع إدارة الإلكترونية أصبح بالإمكان تحسين بيئة العمل ورفع مستوى رضا العاملين من خلال إعتتماد الأنظمة الرقمية التي تساهم في تحقيق العدالة التنظيمية عبر توحيد المعايير في التقييم والترقيات مما يعزز شعور الموظفين بالانتماء الوظيفي كما يقلل الضغط الإداري.

أولاً: تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين

تلعب الشفافية الإلكترونية دوراً محورياً في تعزيز الثقة بين الإدارة و العاملين فهي توفر وضوحاً ومصداقية في جميع الإجراءات والقرارات الإدارية؛ مما يقلل من الغموض وسوء الفهم ويزيد شعور العاملين بالأمان والإنصاف؛ فالشفافية الرقمية لا تقتصر على نشر المعلومات فقط؛ بل تشمل ضمان وضوح المعايير في تقييم الأداء، الترقيات، الحوافز وهو ما يساهم في تعزيز العدالة والمصداقية داخل المؤسسة.

- وضوح تقييم الأداء: وذلك من خلال:

- تحديد مؤشرات الأداء بوضوح: يتيح النظام الرقمي لكل موظف معرفة أهدافه والمعايير التي سيتم تقييمه على أساسها، مما يحد من الغموض ويعزز العدالة؛

¹مصطفى كولار وآخرون، نفس المرجع سبق ذكره، ص: 102.

- تحليل الأداء بدقة: تسمح الأنظمة الرقمية بالإحصاء والتحليل المستمر لأداء الموظفين مما يساهم في إتخاذ قرارات دقيقة وعادلة؛
- الأثر على الثقة: يشعر الموظف بالعدالة والإنصاف ويزداد ثقته في الإدارة، مما يعزز إنتماءه ورضاه الوظيفي.
- **وضوح الترقيات والحوافز:** يمثل التحفيز أحد أهم الأدوات الإدارية في دعم الأداء البشري إذ يعمل على رفع معنويات العاملين ويعزز من إنخراطهم في الأهداف التنظيمية؛ ويولد لديهم شعور بالمسؤولية والإلتزام نحو تطوير الذات فيكتسي التحفيز طابعا خاصا؛ حيث يرتبط بجوانب عديدة.
- يعتبر الموظف في ظل الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى حوافز جديدة تتلائم مع طبيعة المهام التي يؤديها عبر الوسائل الرقمية؛ إذ لم يعد الحافز التقليدي كافيا؛ بل أصبح من الضروري إعتتماد حوافز معنوية وتكنولوجية أكثر إرتباطا بالتحول الرقمي¹ ولكي يكون التحفيز ذات شفافية أو لكي تحقق مبدأ الشفافية في الإدارة الإلكترونية وتعزز من الثقة يجب:
- وضع معايير موحدة للترقيات والمكافآت: تحدد الأنظمة الرقمية الشروط بشكل واضح لجميع العاملين؛ بحيث لا يكون هناك تمييز أو غموض؛
- ربط الأداء بالإستحقاقات: يوضح النظام أن المكافأة والترقيات مبنية على الأداء الفعلي والمؤشرات الرقمية مما يعزز الإحساس بالعدالة؛
- الإلتزام وتحسين الأداء؛ كما يقلل من الإحباط الناتج عن الغموض أو الظلم الإداري.

ثانيا: تحقيق العدالة الإلكترونية على الإنتماء الوظيفي

ويقصد بها إستخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين الولوج المستنير لمرفق العدالة وتسهيل التواصل بين مختلف الفاعلين.²

¹عنتره بن مرزوق، مرجع سبق ذكره ، ص:95.

²رشا إلياس، العدالة الرقمية ضرورة حتمية لنظام ثقافي أكثر فعالية وإنتاجية، صادر عن محامون ومستشارون قانونيون، 2021، ص:2.

- حيث تشير إلى قدرة الأنظمة الرقمية على تطبيق معايير عادلة وموحدة في جميع العمليات الإدارية المتعلقة بالموظفين ويتحقق أثر العدالة الرقمية على الإلتناء الوظيفي من خلال عدة آليات:¹
- تحديد الأدوار ووضوح الأهداف: يزداد الولاء التنظيمي عند الأفراد كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها واضحة وكلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة؛
 - تطبيق معايير موحدة للترقيات والمكافآت: يضمن النظام الرقمي أن جميع الموظفين يخضعون لنفس القواعد ؛ مما يعزز شعورهم بالعدالة ويقوي إلتئامهم إتجاه المؤسسة؛
 - توثيق جميع الإجراءات: يتيح النظام الرقمي إمكانية الرجوع إلى جميع القرارات والعمليات مما يحد من الشكوك ويقوي الثقة بين العامل والمؤسسة؛
 - العمل على بناء ثقافة مؤسسية: وذلك بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين الأفراد العاملين والنظم والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة؛
 - تقسيم الأداء بشفافية: حيث تسهل نتائج الأداء إلكترونياً وفق مؤشرات واضحة؛ ويتلقى الموظف تغذية راجعة دقيقة ؛ مما يقلل من التحفيز الشخصي ويزيد من رضاهم الوظيفي.
- ومن خلال ما سبق، فإن تحقيق العدالة الإلكترونية داخل المؤسسة ينعكس بصورة مباشرة على رضا العاملين، إذ يشعر الموظف بالإنصاف والمساواة في مختلف المعاملات الإدارية، سواء تعلق الأمر بالتقييم أو الترقيات أو توزيع المهام. كما أن وضوح الإجراءات وشفافيتها يقللان من الشعور بالتمييز أو الغموض، مما يعزز الثقة بين العامل والإدارة، ويرفع من مستوى الاستقرار النفسي والإلتناء الوظيفي داخل المؤسسة.

ثالثاً: التقييم الإلكتروني للأداء وتحقيق العدالة الوظيفية

إعتماد الأنظمة الرقمية في مختلف الوظائف البشرية يساهم في تسريع الخدمات ودعم العدالة الأمر الذي يعكس على مستوى رضا العاملين. غير أن مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق هذا

¹راتب السعود ، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2009، 03، ص: 205.

الرضا يرتبط بكفاءة تطبيقها ودرجة تقبل العاملين لها ومدى توافقهما مع إحتياجاتهم المهنية كما أن لها عدة انعكاسات على المؤسسة والأفراد العاملين بها.

يقصد بالتقييم الإلكتروني للأداء العملية التي تعتمد على الأنظمة الإلكترونية لمتابعة أداء العاملين والعمليات الإدارية تهدف إلى التأكد من إلتزام الموظفين بالسياسات والإجراءات وقياس الأداء بدقة وموضوعية عبر أدوات رقمية. كما عرفت بأنها: إستخدام التكنولوجيا لمراقبة أداء الموظف والإشراف عليه وتقييمه بشكل مباشر.

هناك عدة آليات للتقييم الرقمي من بينها مايلي:¹

- أنظمة تتبع الأداء؛

- نظام الحضور والإنصراف؛

- متابعة الإلتزام بالسياسات؛

- التقارير الرقمية الدورية.

ويسهم التقييم الإلكتروني للأداء على رضا العاملين من خلال:

- تساهم الرقابة الرقمية في تعزيز رضا العاملين من خلال مجموعة من التأثيرات الملموسة المباشرة على بيئة العمل وسلوك العامل؛

- تعزيز شعور العدالة والإنصاف: عندما يكون تقييم الأداء والمكافآت قائما على معايير رقمية واضحة وشفافة يشعر العامل بالإنصاف مما يزيد من رضاه؛

- زيادة وضوح المسؤوليات: الرقابة الرقمية تحدد المهام والواجبات بدقة؛ مما يقلل الإرتباك داخل المؤسسة؛

- تعزيز الثقة والإرتباط التنظيمي: إعتداد الرقابة الرقمية يعزز الثقة بين العامل والإدارة؛ ويخلق بيئة عمل قائمة على المصداقية.

¹خلاف وردة، دور الرقابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري ، المجلة الجزائرية لدراسات التاريخية والقانونية،المجلد 6،العدد 3، 2021، ص:61.

رابعاً: دعم التدريب والتكوين الإلكتروني

يعرف التدريب والتكوين الإلكتروني على أنه العملية التي تمكن العنصر البشري من إكتساب معارف ومهارات جديدة مما يسمح له التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية. كما أنه يمثل أداة إستراتيجية لتحسين الأداء الإلكتروني للعامل مما قد يساهم في تنمية قدراته النفسية ويمنحه الثقة في التعامل مع الأنظمة الجديدة ويقلل من مقاومة التغيير.

يساهم التدريب والتكوين الإلكتروني في تحقيق رضا العاملين وذلك من خلال:¹

- التوجيه والدعم أثناء التحول الرقمي: مما يقلل القلق الناتج عن استخدام التكنولوجيا؛
- زيادة التحفيز والمشاركة: إشراك الموظفين في إتخاذ القرار عبر الإستبيانات والمنشآت الرقمية يعطيهم إحساس بالقوة والتمكين؛
- دعم التطوير المهني: توفير برامج التدريب الإلكتروني ومتابعة مسار التطوير؛
- تحقيق المرونة في بيئة العمل: السماح بالعمل عن بعد وتنظيم الوقت إلكترونياً يوازن بين الحياة المهنية والشخصية؛
- الزيادة من ثقة الموظف المستمرة في قدراته الرقمية: مما يؤدي إلى تقليل شعور الإحباط عند مواجهة التغييرات التكنولوجية؛
- تعزيز الإلتزام للمؤسسة: لأنه يشعر أن الإدارة تستمر في تطويره؛
- تحسين الكفاءة والأداء الوظيفي: مما يؤدي تقدير الإدارة وتحفيز العاملين؛
- التقليل من مقاومة التغيير: مما ينعكس على رفع رضا العاملين العام في بيئة العمل الرقمية.

¹زهرة بوعزيز، دور التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، مجلد 7، عدد 2، 2021 ، ص:138.

خلاصة الفصل الثاني:


يُعد رضا العاملين من أهم المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية، لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين واستقرارهم المهني، وعلى فعالية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها. ومن هذا المنطلق، تناول هذا الفصل الإطار النظري لرضا العاملين وعلاقته بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من خلال عرض مختلف المفاهيم والأسس النظرية المرتبطة به.

ففي المبحث الأول، تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي لرضا العاملين، حيث تم تعريفه باعتباره حالة نفسية إيجابية تنشأ عن تقييم الفرد لعمله ولمختلف الجوانب المرتبطة به. كما تم عرض أهم أنواع رضا العاملين وطرق قياسه، إلى جانب إبراز أبرز المحددات والعوامل المؤثرة فيه، سواء المرتبطة بطبيعة العمل، أو بالأجور والحوافز، أو بالعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل.

أما المبحث الثاني، فقد تناول النظريات المفسرة لرضا العاملين، والتي ساهمت في تفسير سلوك العاملين ودوافعهم، مثل نظرية ماسلو ونظرية العدالة وغيرها من النظريات الحديثة. كما تم التطرق إلى أبعاد رضا العاملين والسياسات المعتمدة لتعزيزه، إضافة إلى أهم الإجراءات والبرامج التي تعتمدها المؤسسات من أجل الرفع من مستواه وتحقيق الاستقرار والالتزام الوظيفي لدى العاملين .

وفي المبحث الثالث، تم تسليط الضوء على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ورضا العاملين، حيث تبين أن اعتماد الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين بيئة العمل، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتعزيز الاتصال والشفافية داخل المؤسسة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على العاملين ويزيد من شعورهم بالراحة والاستقرار. كما أن استخدام الأنظمة الإلكترونية الحديثة يساعد على تعزيز الانتماء الوظيفي من خلال ترسيخ العدالة، وتسهيل التواصل، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين .

وعليه، يمكن القول إن تحقيق مستويات مرتفعة من رضا العاملين يتطلب من المؤسسات تبني أساليب إدارية حديثة، والاستثمار في التقنيات الإلكترونية، بما يضمن توفير بيئة عمل محفزة، تساهم في رفع كفاءة الموارد البشرية وتعزيز انتمائها وولائها للمؤسسة. ومن هذا المنطلق، تشكل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إحدى الآليات الحديثة الداعمة لتحقيق رضا العاملين وتحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات.



الفصل الثالث: دراسة
تطبيقية حول دور الإدارة
الالكترونية للموارد البشرية
في تحقيق الرضا العاملين
مديرية الضرائب تبسة

تمهيد:

بعد إنجاز الإطار النظري لموضوع الدراسة من خلال المداخل العلمية المتعلقة بدور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين، سيتم التطرق إلى الجانب التطبيقي كمحاولة لربط ما هو نظري بالواقع الميداني، وعليه سيتم في هذا الفصل عرض تقديم عام حول مؤسسة مديرية الضرائب ولاية تبسة، وكذلك تبيان الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات الدراسة وطرق جمع البيانات وأيضاً الأساليب الإحصائية المستخدمة لإستخراج البيانات، بالإضافة إلى تبيان طرق عرض وتحليل البيانات إنطلاقاً من تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وعرض تحليل نتائج محور الدراسة، وصولاً إلى نتائج الدراسة واختبار الفرضيات. وسيتم توضيح ذلك من خلال ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة مديرية الضرائب ولاية تبسة
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة مديرية الضرائب ولاية تبسة

كل هيكل تنظيمي يتحكم في نتائجه ويتطور وفق المتغيرات التي تتلاءم معها، ومديرية الضرائب بتبسة كغيرها من الأشخاص المعنوية لها إدارة مركزية، وبالرغم من أن الإدارة العليا تسعى إلى تحديث الهيكل التنظيمي على مستوى كل ولايات الوطن، إلا أن ولاية تبسة إلى غاية 2017، لازالت تعمل وفق النظام القديم، مفتشيات، قباضات، ومديرية تحتوي مصالح ومكاتب، وقد تم تحيين الهيكل التنظيمي الضريبي سنة 2018 بإنشاء مركز ضرائب (CDI)، ومركز جوارى للضرائب (CPI) في البلديات الكبرى، ولعل نتائج التحصيل الموجه للتنمية المحلية خلال 2018 عرفت نقلة نوعية لأن الهدف هو الرقي بالتحصيل الموجه للتنمية المحلية. ويشمل هذا المبحث ثلاث مطالب كالتالي

المطلب الأول: التعريف بمديرية الضرائب لولاية تبسة

المطلب الثاني: مهام مصالح المديرية الولائية للضرائب

المطلب الثالث: أهداف المديرية الولائية للضرائب

المطلب الأول: التعريف بمديرية الضرائب لولاية تبسة

تعد مديرية الضرائب لولاية تبسة من أهم الهيئات الإدارية المكلفة بتطبيق التشريع الجبائي وتحصيل الإيرادات الضريبية على مستوى الولاية، حيث تلعب دوراً أساسياً في تمويل الخزينة العمومية ودعم التنمية المحلية. ومن هذا المنطلق، سيتم التطرق إلى نشأة هذه المديرية وأهم الهياكل التابعة لها.

أولاً- النشأة:

المديرية الولائية للضرائب هي إدارة عمومية تعتبر أكبر وأهم هيئة جبائية على مستوى الولاية، ومن هذا يتبين لنا مدى كبر دورها ومساهمتها في النظام الجبائي ككل، وقد تأسست المديرية الولائية للضرائب بتبسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 91/60 المؤرخ في 23 فيفري 1991، المتضمن التنظيم واختصاصات المصالح الخارجية للإدارة الجبائية لمعدل والمتمم، وتضم هذه المديرية خمس (05) مديريات فرعية هي:¹

المديرية الفرعية للعمليات؛ المديرية الفرعية للتحصيل؛ المديرية الفرعية للمنازعات؛ المديرية الفرعية للرقابة الجبائية والمديرية الفرعية للوسائل.

كما تضم هذه المديرية أيضاً (12) مفتشية منها: (10) تختص بتأسيس وفرض الضرائب والرسوم الجبائية (خاصة بالوعاء الضريبي)، و (02) الأولى مفتشية الضمان. والأخرى متمثلة التسجيل

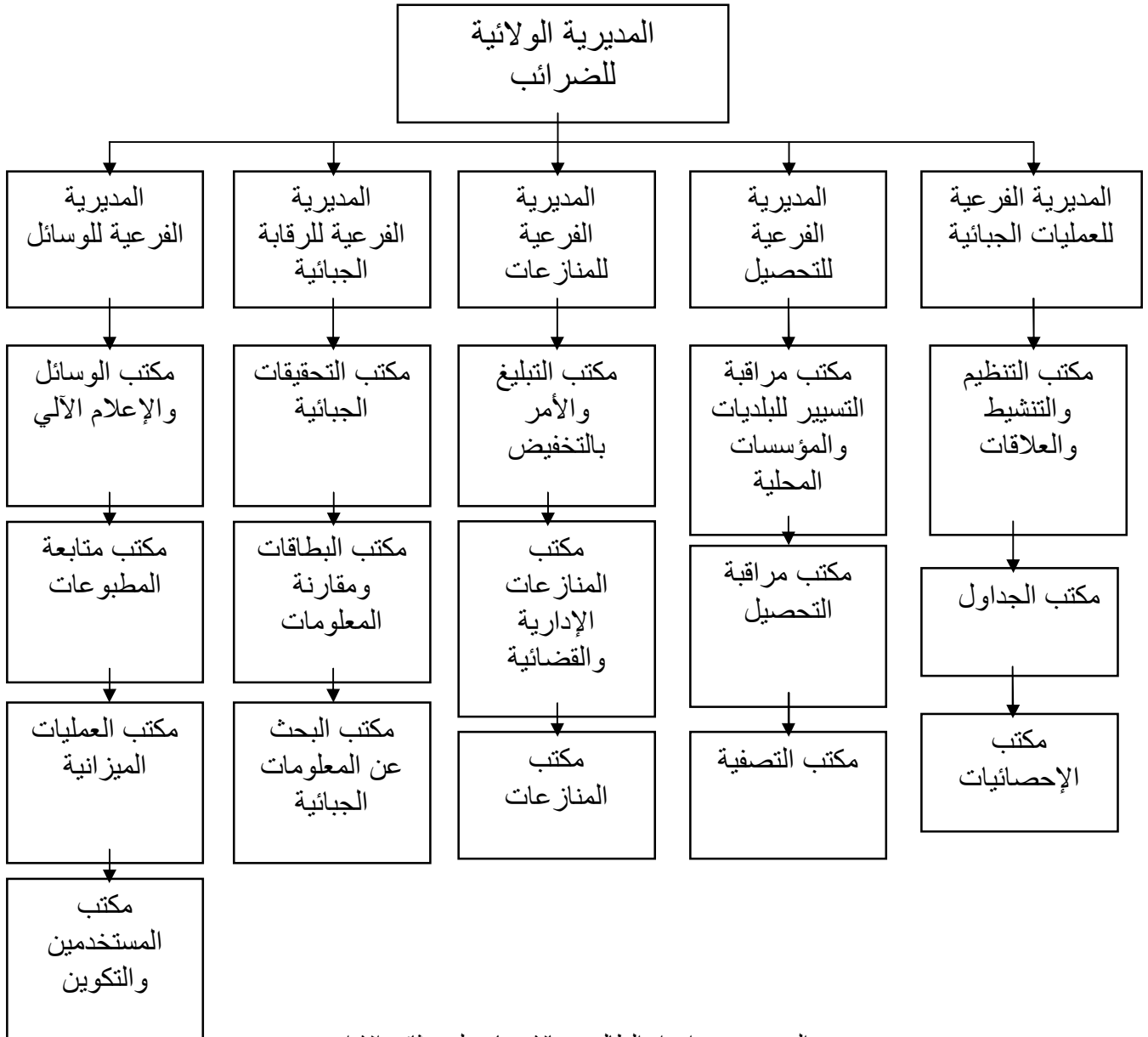
¹ <https://www.mfdgi.gov.dz>

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين
مديرية الضرائب تبسة

والطابع، (10) قباضات تختص بتحصيل مختلف الضرائب، الرسوم الجبائية موزعة على إقليم دوائر تبسة،

ثانيا: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (05):الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية تبسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الإدارة

المطلب الثاني: مهام مصالح المديرية الولائية للضرائب

كما قلنا سابقاً أن المديرية الولائية جزءاً لا يتجزأ من الهيكل العام للضرائب فهي القاعدة الأساسية له، فعلى هذا المستوى يتم جمع المعلومات الخاصة بالمكلفين بالضريبة ويتم متابعتهم والسهر على تطبيق القوانين الجبائية حسب التشريع المرسل إليهم من قبل المديرية الجهوية التابعة لها وهي تضطلع بمجموعة من المهام مقسمة حسب التقييم الفرعي للمديرية ومصالحها وتحتوي وفق التشريع على مديريات فرعية ومكاتب تصب في مجملها على السير الحسن للمرفق العمومية ونذكر بعض المهام لكل مديرية فرعية كمايلي:

أولاً: المديرية الفرعية للعمليات الجبائية

تنقسم إلى 03 مكاتب:

• مكتب الجداول: يقوم بالأعمال التالية

- المصادقة على الجداول التي تمت تصفيتها من الضرائب والرسوم من طرف مركز الإعلام الآلي.
- المصادقة وتحصيل الجداول تسعيرة المطبوعات وسندات التحصيل بالإضافة الفردية أو الجماعية للمؤسسات من طرف المفتشيات ومصالح التحقيقات المحاسبية
- المحافظة وتحسين دفاتر مسح الأراضي.
- استلام وترتيب الجداول العامة.
- إعداد وتسليم نسخ ثانية من الإنذارات

• مكتب الإحصائيات: مكلف ب:

- استلام المعلومات الإحصائية الدورية المتعلقة بالوعاء والتحصيل المقدمة من طرف الهياكل الأخرى للمديرية الجهوية.
- إعداد وإبلاغ الجماعات المحلية والهيئات المعنية بالمعلومات الجبائية الضرورية لتحضير ميزانياتها.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديرية الضرائب تبسة

- متابعة الوضعية الجبائية للمكلفين بالطريقة وفحص وضعية المكلفين بالطريقة المتأخرين في دفع مستحقاتهم الجبائية واتخاذ الإجراءات القسرية ضدهم وكذا اتخاذ التدابير الرامية إلى التصفية السريعة لأقساط الضريبة غير المحصلة.

- السهر على التصفية السريعة للتدابير الجمركية والعمليات الخارجية التي تكلفت بها قباضات الضرائب غير المحصلة على مستوى الولاية.

- اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على مصالح الخزينة العمومية عند إبرام الصفقات لدى مكاتب التوثيق والسهر على التنفيذ السريع للإشعارات أو الغير مرسله لهذا الغرض.

- مراقبة حالة تصفية محاصيل الخزينة والسجل الخاص عبر سيل المبالغ.

• مكتب التنظيم والتنشيط والعلاقات العامة:

- توزيع التعليمات والمناشير والمذكرات الواردة من الإدارة المركزية والمديرية الجهوية والمتعلقة بتطبيق التشريع والتنظيم الجبائي.

- متابعة ومراقبة تنفيذ وإنجاز برامج عمل مفتشيات الوعاء فيما يخص الرقابة المعمقة للملفات الجبائية والإحصاء الدوري والدقيق للمكلفين بالضريبة.

- استقبال وإعلام وتوجيه الجمهور وإعطاء المعلومات الخاصة بالتشريع والتنظيم الجبائي للمكلفين بالضريبة.

- تنسيق أشغال إجراءات تحديد أس الضريبة بالنسبة للمكلفين والخاضعين للضريبة التابعين للنظام الجزافي.

ثانيا: المديرية الفرعية للتحصيل:

تضم المكاتب التالية :

• مكتب المراقبة والتحصيل: مهامه تتمثل في:

- مراقبة وضعية تحصيل الموارد الجبائية وشبه جبائية والغرامات والعقوبات المالية محاصيل البلدية بصفة عامة تتكفل بتحصيله قانونيا قباضة الضرائب؛

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديرية الضرائب تبسة

- تسجيل النقائص والمؤخرات المحتملة وتحديد الإجراءات التي من شأنها تصحيح أو إمتصاص هذه النقائص؛
- متابعة الوضعية الجبائية للمكلفين بالضريبة المهيمن وفحص وضعية المكلفين المتأخرين في دفع مستحقاتهم واتخاذ الإجراءات ضدهم والتصفية السريعة للأقساط الضريبية الغير محصلة؛
- اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على مصالح الخزينة العمومية عند إبرام الصفقات لدى مكاتب التوثيق؛
- التقييم الدوري لوضعية التحصيل الذي قامت به كل قبضة، ومعالجة النقائص المسجلة عند تصفية حالات التكفل والتأخير المسجل، وتحديد أسبابها واقتراح تدابير ترمي إلى إدراك الوضعية؛
- مراقبة حالة تصفية محاصيل الخزينة والسجل الخاص بترحيل المبالغ.
- مكتب مراقبة التسيير للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية: مكلف بالأعمال التالية:
- مراقبة الميزانية الأولية والتراخيص المتعلقة بفتح الاعتمادات المخصصة للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية؛
- مراقبة تنفيذ الإجراءات المقررة في ميزانيات تلك البلديات والمؤسسات العمومية؛
- تصفية حسابات التسيير المالي للبلديات والمؤسسات العمومية المقدمة من طرف محصلي الضرائب.
- مكتب التصفية: مكلف بما يلي:
- مراقبة عملية التكفل بمستخلصات الأحكام القضائية والقرارات فيما يتعلق بالغرامات والعقوبات المالية؛
- استقبال الإحصائيات من القباضات الضرائب وإرسالها إلى الإدارة المركزية؛
- مراقبة التدخلات المالية للقباضات؛
- متابعة السيولة السنوية للتصفية المتعلقة بالغرامات والعقوبات المالية وتطبيق بالإلغاء أو القبول خارج مدة التقادم طبقا للتشريع والتنظيم الجبائي السارى المفعول.

ثالثا: المديرية الفرعية للمنازعات:

تضم المكاتب التالية:

• مكتب الشكاوي: مكلف ب:

- تلقي ودراسة واستقبال الشكاوي المتعلقة بتخفيضات الوعاء والتحصيل؛
- الاستعانة بالمراقبة المحاسبية في مادة التسجيل؛
- استقبال الشكاوي والغرامات والعقوبات؛
- مساعدة المكلف على فهم الواجب الجبائي.

• مكتب المنازعات القضائية ولجان الطعن: مكلف بالمهام التالية:

- تلقي ودراسة الطعون المشكّلة ضد قرارات المدير الولائي في مجال المنازعات وعرضها على لجنة المنازعات المختصة؛
- تلقي ودراسة طلبات الاحتجاج على الزيادة التي مست الأسعار أو التهريب المصرح بها في مجال التسجيل وعرضها على لجنة المصالحة قصد البث والحكم فيها؛
- النظر في الشكاوي المتعلقة بالمقاضاة والتخفيضات؛
- النظر في الإعفاءات والرسوم الغير محصلة؛
- الدفاع في المحكمة النيابية عن الإدارة ضد المكلف؛
- اقتراح كل تدبير أو إجراء من شأنه المساهمة في تحسين الإجراءات المتعلقة بالمنازعات؛
- تأسيس الطعون الخاصة بالاستئناف أمام الهيئات القضائية المختصة ضد القرارات والأحكام التي ليست في صالح الإدارة الجبائية والصادرة من الغرفة والمحاكم الإدارية التي تفصل في المسائل الجبائية.

• مكتب التبليغ والأمر بالتخفيض: مكلف ب:

- إبلاغ المكلف بالقرارات المأخوذة اتجاه المديرية الولائية ولجان الطعن؛

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديريّة الضرائب تبسة

- تبليغ المكلف وكذا المصالح المعنية بالقرارات الصادرة عن المحاكم التي فصلت وبنّت في المجال الجبائي، وفي إطار الإجراءات المدرجة أمام الهيئات القضائية؛
- إعداد وتبليغ جداول الإحصائيات الدورية المتعلقة بمعالجة قضايا المنازعات إلى المكاتب المعنية؛
- مراقبة وتأشير شهادات الإلغاء والتخفيض التي سلمتها مفتشيات الضرائب مثل الرسوم على رقم الأعمال والضرائب غير مباشرة والرسوم المماثلة وحقوق التسجيل والطابع، وكل إيراد جبائي بصفة عامة تم تحصيله من مفتشية أو قباضة الضرائب؛
- اقتراح كل تدبير من شأنه المساهمة في تحسين الإجراءات الخاصة بالمنازعات.

رابعاً: المديرية الفرعية للوسائل:

المديرية الفرعية للوسائل تضم المكاتب التالية:

- مكتب المستخدمين والتكوين: مكلف ب:

- يقوم بمتابعة الموظفين؛

- عقد ندوات وتنظيم إستدعاءات للاجتماع وتولي أمانة اللجان المتساوية الأعضاء الخاصة بالموظفين؛

- توجيه وتنظيم الأشخاص داخل المديرية؛

- المساهمة في إعداد وإنجاز برامج تحسين المستوى وإعادة تأهيل الأعوان والموظفين؛

- المشاركة في تنظيم الشؤون الاجتماعية للموظفين؛

- تطبيق الإجراءات الخاصة بضبط تعداد الموظفين وعقلنة مراكز العمل.

- مكتب عمليات الميزانية: المكتب يقوم بالعمليات التالية:

- القيام في حدود اختصاصاته بعمليات الالتزام والتصفية والأمر بصرف نفقات الخاصة بالتجهيز للمديرية الولائية للضرائب؛

- تقييم احتياجات مصالح المديرية فيما يخص الاعتمادات الميزانية وإعداد تقرير شامل حول استهلاك هذه الإعتمادات.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديرية الضرائب تبسة

• مكتب الوسائل: مكلف ب:

- إقتناء الأثاث والمعدات واللوازم الخاصة بالمكاتب، والمواد المتعلقة بالتنظيف والصيانة الضرورية للسير الحسن لمصالح المديرية؛
- تحديد أعمال الصيانة والإنجاز والإصلاح والتهيئة اللازمة للمحافظة على البنايات والتجهيزات الخاصة بالمديرية؛
- المساهمة في عملية ضبط وتحسين المطبوعات؛
- المحافظة في تنفيذ إجراء خفض الأرشيف؛
- المساهمة في تنفيذ تدابير المتخذة لضمان أمن الموظفين والهياكل والعتاد والتجهيزات؛
- القيام بجرد الأثاث والعتاد والتموينات غير قابلة للتلف والموضوعة تحت تصرف المديرية؛
- مراقبة دفاتر الجرد على مستوى المفتشيات وقباضات الضرائب؛
- الصيانة والمحافظة على هذه التجهيزات وتكوين مستعملي التطبيقات المعلوماتية والتنسيق مع المديرية الجهوية.

خامسا: المديرية الفرعية للرقابة الجبائية

بمقتضى المرسوم رقم 52 المؤرخ في 12 ج ولية 1998 تم إنشاء المديرية الفرعية للرقابة الجبائية في المديرية الولائية للضرائب وتتضمن (04) مكاتب وهي:

- مكتب البحث عن المعلومة الجبائية: ويتكون من رئيس المكتب وأعاون ولجنة البحث ويعمل على شكل فرق للبحث ودوره يتمثل في:
- إعداد بطاقة خاصة بالجمعيات والإدارات والأجهزة والمؤسسات والأشخاص الذين من المفروض أن تتوفر لديهم المعلومات التي تهم تأسيس وعاء الضريبة أو تحصيلها؛
- برمجة وساطات لجمع المعلومات مع مفتشي الضرائب للبحث عن المعلومة الإدارية تقدير نشاطات المكتب وعرض الاقتراحات.
- مكتب البطاقات ومقارنة المعلومات: ويتمثل دوره فيما يلي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديرية الضرائب تبسة

- تسيير البطاقات ومساعدة مفتشيات الوعاء على تأسيس بطاقتها؛
- التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة؛
- تقديم الآراء والمقترحات التي تهدف إلى تحسين المعلومات واستعمالها؛
- حفظ رزم العقود بجميع أنواعها وتسليم مستخلصات منها؛
- تلقي المعلومات المتحصل عليها من المكاتب والمصالح المكلفة بالبحث عن المادة الخاضعة للضريبة وتصنيفها وتوزيعها بين مفتشيات الضرائب المعنية.

• مكتب المراجعات الجبائية (التحقيقات): يتمثل دوره فيما يلي:

- متابعة وتنفيذ برنامج المراقبة والمراجعة؛
- تسجيل المكلف بين بالضريبة في مختلف برنامج المراقبة؛
- إعداد الوضعيات الإحصائية والتقارير الدورية التقييمية.
- مكتب التقييمات العقارية: والذي يعمل في شكل فرق، ويكلف بما يلي:
 - استلام واستغلال عقود الملكية بالمقابل أو مجاناً؛
 - المشاركة في أشغال التحيين للمعايير المرجعية؛
 - متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.

المطلب الثالث: أهداف المديرية الولائية للضرائب

المديرية الولائية للضرائب بتبسة كغيرها من الإدارات المالية الأخرى تسعى وتسهر على تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية والثانوية حيث أن الهدف الأساسي هو تنفيذ السياسة المالية للبلاد وتزويد ميزانية الدولة والميزانية المحلية بالأموال والسيولة، وتتمثل الأهداف الثانوية في مايلي:

أولاً - أهداف مالية واقتصادية:

- تهدف المديرية الولائية للضرائب إلى المحافظة على الأموال العامة من التلاعب والسرقة وحمايتها من كل ضياع وبأي شكل من الأشكال.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديرية الضرائب تبسة

- ضمان دخول إيرادات أكبر للخزينة العمومية من أجل تغطية جيدة للنفقات العامة؛
- السهر على زيادة مستوى الرفاهية الاقتصادية للمجتمع؛
- القيام بمختلف عمليات الرقابة المختلفة (رقابة على مستوى المفتشيات، رقابة على مستوى المديرية الولائية للضرائب).

ثانياً - أهداف قانونية وإدارية:

- تتمثل في التأكد من مدى مطابقة سير مختلف التصرفات المالية للمكلفين والأعوان المحققين وفقاً للقوانين والأنظمة.
- التركيز على مبدأ المسؤولية والمحاسبة لمعاقبة هؤلاء على كل المخالفات والانحرافات التي يمارسونها؛

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لأوجه الخلل والنقص التي تمس الجبائية؛
- اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة المشكلات التي تنجم أثناء القيام بوظائفها؛
- إعداد الإحصائيات الجبائية عن طريق مهام مختلف الفروع التابعة لها.

ثالثاً - أهداف اجتماعية:

- تحقيق العدالة الاجتماعية وتقليل من الفوارق الطبقيّة عن طريق السهر على وقوف جميع المكلفين أمام الضريبة ومساواتهم؛
- التقليل من الآفات الاجتماعية من خلال محاربتها لكل أنواع التهرب والغش الجبائي؛
- تبسيط الإجراءات وميكانزمات فرض الضريبة؛
- تقريب الإدارة من المواطنين بهدف تحسين العلاقة بينهما وبين المكلف باعتبار هذا الأخير زبون للإدارة الجبائية ويجب المحافظة عليه؛
- السهر على تحقيق العدالة الجبائية والحد من الضغط أو العبء الضريبي على المكلفين من خلال حرق الطعن ولجان الطعن أو الجهات المعنية التي تسهر على تنفيذ ذلك.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم بناء الجانب التطبيقي عليه، حيث يتم من خلالها الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

وبناء على ذلك تناول هذا المبحث وصفا لمنهجية الدراسة المتبعة مع تبيان مجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وكذا توضيح جميع الجوانب المتعلقة بالإستبيان وإعداده وصولا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل التحليل.

وسيتم توضيح ذلك من خلال ثلاث مطالب:

- **المطلب الأول: إجراءات الدراسة؛**
- **المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات؛**
- **المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات.**

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية لتحديد المسار الذي يقود الباحث لتحقيق أهداف الدراسة وإيجاد إجابات للأسئلة المطروحة وفك الغموض المتعلق بالموضوع المدروس، كما تساعد هذه الإجراءات في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالموضوع واستخلاص النتائج المرجوة، ويختلف هذا الأسلوب والإجراءات المتبعة من دراسة لأخرى، ولكنها تساعد على إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة ومن بين هذه الإجراءات مايلي:

أولا: مجتمع وعينة الدراسة:

1. تحديد مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية الضرائب تبسة، والبالغ عددهم 30 موظفا.

2. تحديد عينة الدراسة: لتحديد حجم العينة تم اعتماد معادلة ستيفن ثامبسون التالية:

$$n = \left[\frac{N \times p(1-p)}{\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)} \right]$$

معادلة ستيفن ثامبسون

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديريّة الضرائب تبسة

حيث تمثل:

N: حجم المجتمع

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d: نية الخطأ وتساوي 0.05

p: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.5

وعند تطبيق المعادلة تم الحصول على أن العينة n تساوي 30 مفردة.

حيث تميزت عينة الدراسة بأنها كانت عشوائية حيث تم توزيع 30 إستمارة وفق ما هو مسموح به لإجراء الدراسة الميدانية، وتم إسترجاع جميع الإستمارات الموزعة وكانت النتائج كما موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 02: تداول الاستبيان

النسبة	العدد	الإستبانات
100%	30	الموزعة
0	0	التي لم يتم إسترجاعها
0	0	غير صالحة للتحليل
100%	30	المسترجعة الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين.

3. منهج الدراسة:

يمثل منهج الدراسة الطريق الذي يقود إلى الكشف عن الحقيقة، وهو بمثابة المسار الذي يؤخذ قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة الموضوع على إختلافها، وذلك من خلال عدد من القواعد العامة التي يجب توافرها للوصول إلى أفضل النتائج، وقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، على إعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على تجميع البيانات وتبويبها فقط، وإنما يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة، ويتم أيضا من خلال هذا المنهج تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة محل الدراسة، هذا إلى جانب إستخدام المنهج الإحصائي لتفسير الدلالات الإحصائية بين متغيرات الدراسة.

ثانيا: نموذج الدراسة

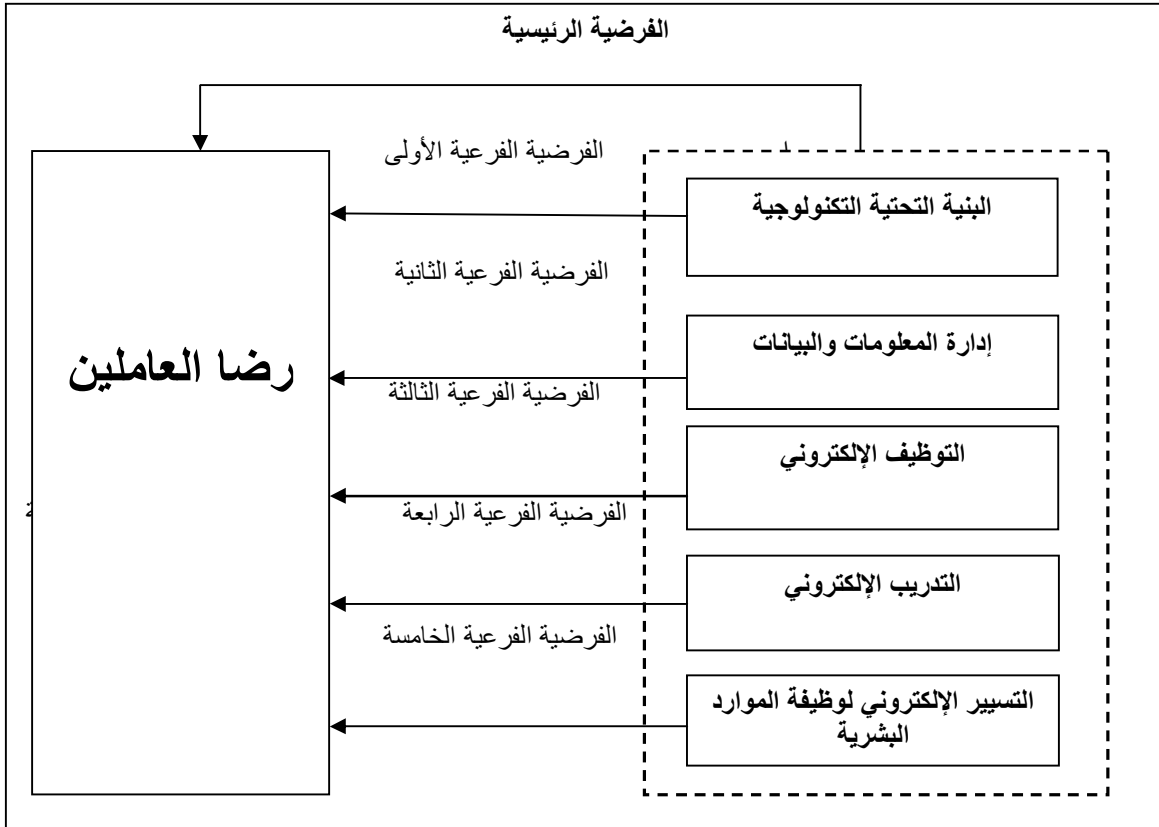
تتناول الدراسة محاولة قياس الأثر الذي يمكن أن تحدثه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها على رضا العاملين بمديرية الضرائب تبسة، وبالتالي فهي تشمل المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** يتمثل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتم تقسيمه إلى متغيرات مستقلة جزئية عبارة على مجموعة من الأبعاد (المعايير) وهي (البنية التحتية التكنولوجية، إدارة المعلومات والبيانات، التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية).

- **المتغير التابع:** ويتمثل في رضا العاملين.

ويمكن عرض تلك المتغيرات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 06: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل المديرية، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها.

أولاً: أدوات الدراسة

وتتمثل فيم يلي:

- الوثائق والسجلات: لغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بالبيانات الخاصة بالمديرية وذلك من خلال التعريف بها والخدمات المقدمة من طرفها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بها.
- إستمارة الإستبيان: هي واحدة من الأدوات الأكثر إستخداماً في جمع البيانات، وتعتبر أداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف فهي تمكن الباحث من الحصول على معلومات لا يمكن ملاحظتها أو الوصول إليها بشكل آخر، بالإضافة إلى ذلك تتيح الإستمارة فرصة الحصول على آراء ومعلومات متنوعة حول موضوع البحث، وذلك بفضل حرية وسرية الإجابات التي توفرها، وقد تم إستخدام الإستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة، فقد تم تصميم الإستمارة ومعالجتها بشكل يتناسب مع أهداف الدراسة، حيث إحتوت الإستمارة على مجموعة من الفقرات (الأسئلة) مقدرة ب 30 فقرة.

ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة

- صدق أداة الدراسة:

ويقصد بذلك التأكد من أن إستمارة الإستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه وأشمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من اصحاب الاختصاص من أجل إختبار مدى ملازمتها لجميع البيانات وتعديلها بشكل أولي.

- الصدق الظاهري

قبل أن تطرح إستمارة الإستبيان في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لإختبار صدقها وثباتها من أجل تنفيذ الدراسة، فمن أجل التحقق من صدق الأداة بمعنى التأكد من أنها صالحة للقياس، إعتدنا على الصدق الظاهري لعدد من المحكمين والأساتذة وأصحاب الخبرة والتخصص⁽¹⁾، وقد تمت دراسة

(1) الملحق رقم (06)

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين
مديرية الضرائب تبسة

ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم بعناية وتم إجراء التعديلات المطلوبة لتصبح الإستبانة أكثر فهما ووضوحا وتحقيقا لأهداف البحث، وعندما إستقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على العينة.

الجدول رقم 03: يوضح الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	جهة التدريس	الجامعة
01	حمعة شرقي	أستاذ محاضر ب	قسم علوم تسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
02	صباح براجي	أستاذ محاضر "أ"	قسم علوم تسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
03	طاووس غريب	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم تسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- الاتساق الداخلي لعبارات المتغير المستقل

ويقصد به مدى اتساق كل فقرة مع بعدها وكذا المتغيرات المستقلة الجزئية مع المتغير المستقل، وهنا نستعين بمعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة مدى اتساق أبعاد المحور الأول فيما بينها، وقد تم حساب الاتساق الداخلي في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): الاتساق الداخلي بين الفقرات وأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الفقرة	البنية التحتية التكنولوجية	الفقرة	إدارة المعلومات والبيانات	الفقرة	التوظيف الإلكتروني	الفقرة	التدريب الإلكتروني	الفقرة	التسيير الإلكتروني	لوظيفة الموارد البشرية
01	R 0.823**	05	R 0.797**	09	R 0.574**	13	R 0.757**	17	R 0.846**	
	Sig 0.000		Sig 0.000		Sig 0.000		Sig 0.000		Sig 0.000	
02	R 0.776**	06	R 0.764**	10	R 0.777**	14	R 0.838**	18	R 0.840**	
	Sig 0.000		Sig 0.000		Sig 0.000		Sig 0.000		Sig 0.000	
03	R 0.783**	07	R 0.777**	11	R 0.769**	15	R 0.816**	19	R 0.817**	
	Sig 0.000		Sig 0.000		Sig 0.000		Sig 0.000		Sig 0.000	
04	R 0.783**	08	R 0.783**	12	R 0.783**	16	R 0.816**	20	R 0.783**	
	Sig 0.000		Sig 0.000		Sig 0.000		Sig 0.000		Sig 0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

حيث يمثل Sig: قيمة الدلالة الإحصائية

R: معامل الارتباط بيرسون.

يبين الجدول رقم 04 نتائج الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان وأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من خلال معاملات الارتباط (R) ومستوى الدلالة الإحصائي (Sig)، حيث جاءت

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديرية الضرائب تبسة

جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يؤكد وجود اتساق داخلي قوي بين الفقرات وأبعادها المختلفة.

في بعد البنية التحتية التكنولوجية، تراوحت معاملات الارتباط بين 0.776 و 0.823، وهي قيم مرتفعة تدل على قوة الارتباط بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه، مما يعكس أن الفقرات تقيس بشكل دقيق نفس المفهوم المرتبط بالبنية التحتية التكنولوجية داخل المديرية.

أما في بعد إدارة المعلومات والبيانات، فقد سجلت معاملات الارتباط قيماً مرتفعة تتراوح بين 0.764 و 0.797، وهو ما يدل على تجانس جيد بين الفقرات وقدرتها على قياس هذا البعد بشكل متنسق، مما يعكس وضوح البناء المفاهيمي لهذا المتغير داخل الدراسة.

وفي بعد التوظيف الإلكتروني، تراوحت معاملات الارتباط بين 0.574 و 0.777، وهي قيم تتراوح بين متوسطة ومرتفعة، مما يشير إلى وجود اتساق مقبول إلى جيد بين الفقرات، مع بروز بعض التباين النسبي في قوة الارتباط، إلا أنها تبقى دالة إحصائياً وتعكس صلاحية الفقرات لقياس هذا البعد.

أما بعد التدريب الإلكتروني، فقد سجلت معاملات ارتباط قوية جداً تراوحت بين 0.757 و 0.838، وهو ما يدل على اتساق داخلي مرتفع بين الفقرات، ويعكس دقة قياس هذا البعد وقدرته على التعبير عن مختلف جوانب التدريب الإلكتروني داخل المديرية.

وفيما يخص بعد التسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية، فقد جاءت معاملات الارتباط مرتفعة جداً تراوحت بين 0.783 و 0.846، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي بين الفقرات، ويؤكد أن هذه الفقرات تقيس بشكل متجانس هذا البعد الحيوي المرتبط بتطبيقات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية. وعليه، فإن النتائج العامة للجدول تؤكد وجود اتساق داخلي قوي بين جميع فقرات الاستبيان وأبعاده، وهو ما يثبت صدق الأداة المستخدمة في الدراسة وقدرتها على قياس متغيرات التحول الرقمي في الموارد البشرية بشكل دقيق وموثوق، مما يعزز موثوقية النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية.

- ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ): بعد استرجاع كل الاستبيانات الموزعة والمقدر عددها بـ 30 استبياناً، قمنا بحساب ثبات الاستبيان وهذا بحساب معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما يبيئه

الجدول رقم 05:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين
مديرية الضرائب تبسة

- الجدول رقم (05): اختيار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ
البنية التحتية التكنولوجية	0.802
إدارة المعلومات والبيانات	0.789
التوظيف الإلكتروني	0.797
التدريب الإلكتروني	0.796
التسيير الإلكتروني للموارد البشرية	0.812
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	0.917
رضا العاملين	0.803
الثبات الكلي للأداة	0.917

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من الجدول رقم (05): يمكن قراءة نتائج قياس الاستبيان حيث نجد أن قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد المتغير المستقل كلها فوق 0.70 وهي قيم جيدة جداً، كذلك قيمة ألفا كرونباخ الخاصة بفقرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساوي (0,917)، ومن جهة أخرى جاءت قيم رضا العاملين مساوية ل(0,803)، بينما جاءت قيمة ألفا كرونباخ لكل العبارات مجمعة مساوية لقيمة (0.917) وهي قيم أكبر من 0.70 يمكن القول أن البيانات صالحة للتحليل وذات جودة وأن أداة القياس تحقق شرط ثبات عبارات الاستبيان وصلاحيته كأداة للدراسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وإجراء اتفاقية التربص بين الجامعة والمؤسسة محل الدراسة (مديرية الضرائب تبسة) تم توزيع 30 استبيان على أفراد العينة، وتحليل بيانات الاستبيان وإنجاز الحسابات اللازمة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS V27)⁽¹⁾ الذي يحتوي على عدة اختبارات إحصائية حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

1- اختيار المقياس: لقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما تم تقييم المتوسطات

(1) SPSS:Statistical Package For Social Sciences

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديرية الضرائب تبسة

الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي 3، والمحسوب بالطريقة التالي:

$$\text{المتوسط المعياري} = \text{مجموع أوزان أبعاد المقياس} / \text{عدد أبعاد المقياس} \text{ بالتالي: } 3 = 5/5+4+3+2+1$$

أما طول الفئة فهو: المدى مقسوما على خلايا أو أبعاد المقياس، حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي:

- الحد الأقصى للسلم منقوص منه الحد الأدنى أي: $5-1 = 4$. بالرجوع إذن إلى طول الفئة نجد:

طول الفئة = $5/4 = 0.8$. يمكننا الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في الجدول التالي:

الجدول الرقم (06): درجات الإجابة

الاستجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين

وحتى يمكن قياس مدى موافقة أفراد العينة حيث تم إعطاء نقاط لهذه الإجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	المستوى
الاتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1,80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الاتجاه الثاني	من 1,80 إلى أقل من 2,60	غير موافق	منخفض
الاتجاه الثالث	من 2,60 إلى أقل من 3,40	محايد	متوسط
الاتجاه الرابع	من 3,40 إلى أقل من 4,20	موافق	مرتفع
الاتجاه الخامس	من 4,20 إلى 05	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

2- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): يستخدم لقياس قوة الارتباط بين متغيرين

ترتيبين⁽¹⁾، تم استخدامه لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

⁽¹⁾ نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص: 34.

$$r = \frac{1}{n} \sum \left(\frac{x - \bar{x}}{s_x} \right) \left(\frac{y - \bar{y}}{s_y} \right)$$

ويحسب بالقانون الموالي:

3- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach alpha): تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة

الدراسة، وعليه يمكن الوثوق في نتائج الدراسة.

ويحسب بالقانون الموالي:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

4- التكرارات والنسب المئوية: وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من

بدائل أسئلة الاستبيان وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

ويحسب بالقانون الموالي:

5- المتوسط الحسابي: يشير المتوسط الحسابي إلى معدل المشاهدات في التوزيع (1) ويعتبر معيارا

لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة أفراد العينة المختارة، وهو القيمة التي تقع وسط البيانات،

بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده. ويحسب بالقانون الموالي:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni \cdot xi}{N}$$

6- الإنحراف المعياري: يعد الإنحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت شيوعا وأهمية واستخداما

في التطبيقات العملية، وهو يقيس الاختلاف بين القيم ووسطها الحسابي، وعندما يكون الإنحراف

المعياري قيمة صغيرة، فهذا يدل على أن التوزيع متقارب وتتجمع بياناته قرب متوسطها (2). وقد

تم استخدامه لمعرفة درجة تشتت واختلاف إجابات الباحثين حول محاور الدراسة.

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (Xi - \bar{x})^2}{N}}$$

ويحسب بالقانون الموالي:

(1) نبيل جمعة صالح النجار، مرجع سابق، ص: 21.

(2) محمد شامل بهاء الدين فتحي، الإحصاء بلا معاناة مع التطبيقات باستخدام spss، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض،

السعودية، 1426، ص: 46.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديريّة الضرائب تبسة

7- تحليل الانحدار الخطي البسيط: يعد الانحدار الخطي البسيط من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الإستدلال من أجل تحسين نتائج البحث، عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين ظواهر موضوع البحث.

7- معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSSV27 واختبار الفرضيات، والتي تشكل قاعدة أساسية لفهم واقع متغيرات الدراسة وتفسير طبيعة العلاقة بينها، وقياس الأثر وبناء عليه سيتم عرض نتائج الدراسة وتفسيرها، للوصول إلى مدى الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية للمورد البشرية في تحقيق رضا العاملين بمديريّة الضرائب تبسة.

وسيتم توضيح ذلك من خلال ثلاث مطالب:

- **المطلب الأول:** تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ؛
- **المطلب الثاني:** عرض وتحليل نتائج اجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة؛
- **المطلب الثالث:** مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSS V27

• الجنس:

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

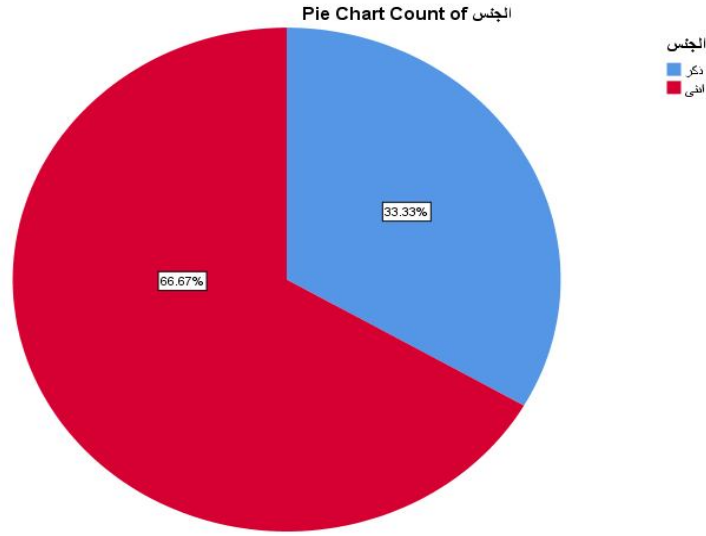
الجدول رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرارات	العبارات
33.33%	10	ذكر
66.67%	20	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من الجدول رقم (08) تم إعداد الشكل رقم 07.

شكل رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يوضح الجدول رقم 08 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 10 أفراد بنسبة 33.33% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الإناث 20 مفردة بنسبة 66.67% من مجموع أفراد العينة المقدر بـ30 مفردة. وتشير هذه النتائج إلى وجود فرق واضح بين نسبة الذكور والإناث، إذ فاقت نسبة الإناث نسبة الذكور بأكثر من الضعف، وهو ما يدل على ارتفاع مساهمة المرأة في مختلف الوظائف الإدارية والتنظيمية داخل المديرية، خاصة تلك المرتبطة بتسيير الموارد البشرية والعمل الإداري الحديث الذي يعتمد على استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية.

وتبرز أهمية هذه النتيجة في إطار موضوع الدراسة، باعتبار أن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يتطلب مستوى من التفاعل والتعامل المستمر مع الأنظمة الرقمية، الأمر الذي قد ينعكس بصورة إيجابية على رضا العاملين من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية، تحسين الاتصال الداخلي، تسريع الحصول على المعلومات، وتقليل الجهد والوقت المبذول في أداء المهام الوظيفية.

كما يمكن اعتبار ارتفاع نسبة الإناث مؤشراً على أن تقييم واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل المديرية يعتمد بدرجة أكبر على آراء العنصر النسوي، مما يمنح الدراسة تصوراً أكثر ارتباطاً بواقع الاستخدام الفعلي للتقنيات الإدارية الحديثة داخل المديرية.

● الفئة العمرية:

يشير الجدول التالي إلى توزيع العينة حسب الفئة العمرية من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين
مديرية الضرائب تبسة

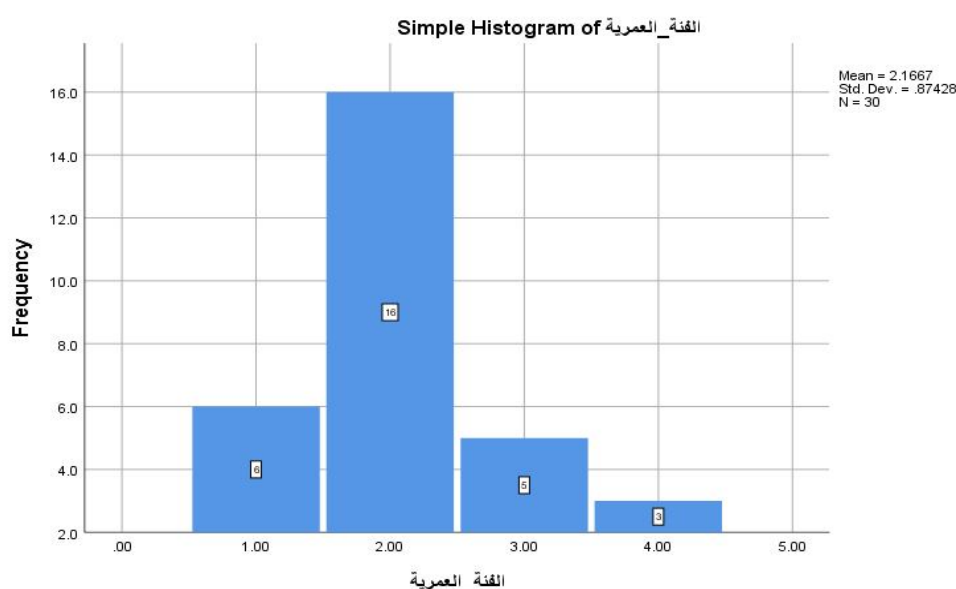
الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة	التكرارات	العبارات
20%	6	من 20 إلى أقل من 30 سنة
53,33%	16	من 30 إلى أقل من 40 سنة
16,67%	5	من 40 إلى أقل من 50 سنة
10%	3	أكبر من 50 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من الجدول رقم 09 تم إعداد الشكل رقم 08

شكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يبين الجدول رقم 09 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية، حيث جاءت الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة في المرتبة الأولى بتكرار بلغ 16 فردا بنسبة 53.33% من إجمالي العينة، تليها الفئة العمرية من 20 إلى أقل من 30 سنة بتكرار 6 أفراد بنسبة 20%، ثم الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بتكرار 5 أفراد بنسبة 16.67%، في حين جاءت الفئة التي تفوق 50 سنة في المرتبة الأخيرة بتكرار 3 أفراد بنسبة 10%. وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية العاملين داخل مديرية الضرائب لولاية تبسة ينتمون إلى فئة عمرية متوسطة تتميز بالنشاط المهني والخبرة العملية والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة، وهو ما يعكس توفر مورد بشري

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديريّة الضرائب تبسة

قادر على استيعاب تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتعامل مع التقنيات الرقمية المستخدمة في تسيير الوظائف الإدارية.

كما توضح النتائج أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة تمثل الشريحة الأكثر حضوراً داخل المديرية ، وهي فئة غالباً ما تتميز بامتلاكها مزيجاً من الخبرة المهنية والكفاءة التقنية، الأمر الذي قد يساهم في تعزيز فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق مستويات أفضل من رضا العاملين نتيجة سهولة استخدام الأنظمة الإلكترونية وسرعة التفاعل معها.

في المقابل، سجلت الفئات العمرية الأكبر سناً نسباً أقل، وهو ما يمكن تفسيره بقلة عدد العاملين القدامى مقارنة بالفئات الشابة والمتوسطة العمر، إضافة إلى أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يتطلب مهارات رقمية وقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، وهي خصائص تكون أكثر انتشاراً لدى الفئات العمرية الأصغر نسبياً. وعليه، فإن هيمنة الفئة العمرية المتوسطة على عينة الدراسة يمنح نتائج البحث درجة من الواقعية، باعتبار أن هذه الفئة تعد الأكثر احتكاكاً بالأنظمة الإلكترونية للموارد البشرية والأكثر قدرة على تقييم أثرها في تحقيق رضا العاملين داخل المديرية.

● الحالة العائلية:

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الفئة العمرية من خلال التكرارات والنسب المئوية. الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

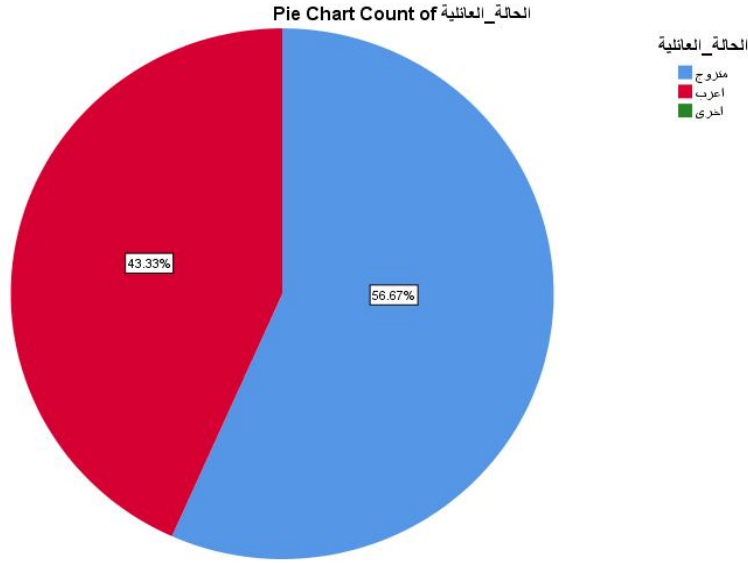
النسبة	التكرارات	العبارات
56.67%	17	متزوج
43.33%	13	أعزب
0%	0	أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من الجدول رقم 10 تم إعداد الشكل رقم 09

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديريّة الضرائب تبسة

شكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يبين الجدول رقم 10 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية، حيث بلغ عدد المتزوجين 17 فرداً بنسبة 56.67% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد العزاب 13 فرداً بنسبة 43.33%، بينما لم تسجل فئة الحالات الأخرى أي نسبة تذكر. وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية العاملين داخل مديرية الضرائب لولاية تبسة من فئة المتزوجين. وتعكس هذه النتيجة طبيعة الاستقرار الاجتماعي والمهني لدى أفراد العينة، إذ غالباً ما يرتبط العامل المتزوج بدرجة أكبر من الالتزام الوظيفي والبحث عن الاستقرار في بيئة العمل، الأمر الذي يجعله أكثر اهتماماً بالخدمات والتسهيلات التي توفرها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، خاصة ما يتعلق بسرعة الإجراءات الإدارية، سهولة الحصول على المعلومات، وتحسين الاتصال الإداري داخل المديرية.

كما توضح النتائج أن نسبة العزاب جاءت قريبة نسبياً من نسبة المتزوجين، وهو ما يدل على وجود تنوع اجتماعي داخل المديرية، الأمر الذي يساهم في تنوع الآراء المتعلقة بمدى فعالية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين. فالعاملون من مختلف الحالات العائلية قد تختلف توقعاتهم واحتياجاتهم تجاه الخدمات الإلكترونية المقدمة من طرف الإدارة.

ومن جهة أخرى، فإن فئة المتزوجين قد يشير إلى أن المديرية تعتمد بدرجة كبيرة على موارد بشرية تتمتع بنوع من الاستقرار الأسري والمهني، وهو ما قد ينعكس إيجابياً على مستوى التفاعل مع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وعلى تقييمهم لمدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين ظروف العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي داخل المديرية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديريّة الضرائب تبسة

- المستوى الدراسي: يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب المستوى الدراسي من خلال التكرارات والنسب المئوية.

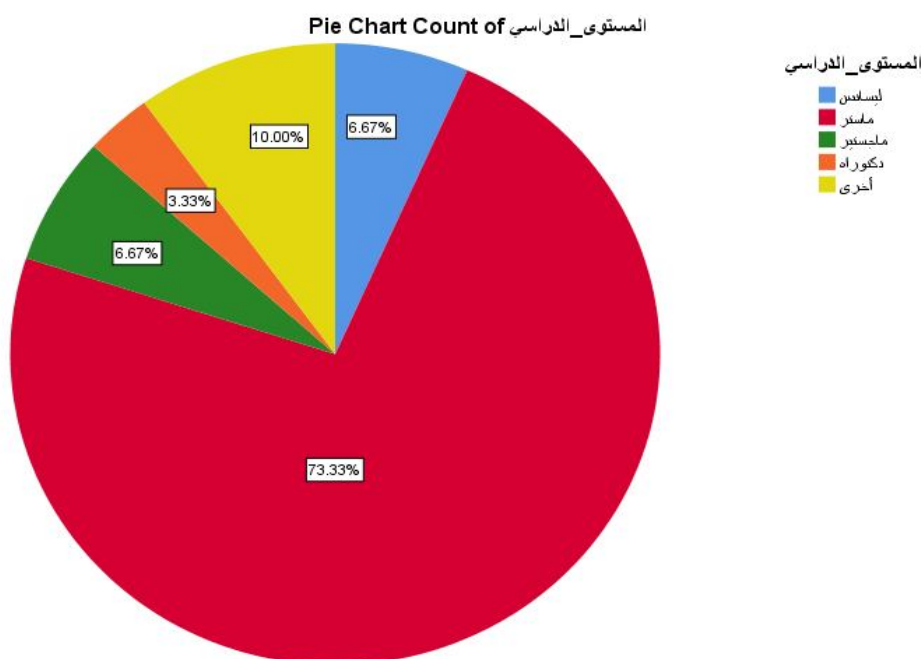
الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة	التكرارات	العبارات
6.67%	2	ليسانس
73.33%	22	ماستر
6.67%	2	ماجستير
3.33%	1	دكتوراه
10%	3	شهادات أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من الجدول رقم 11 تم إعداد الشكل رقم 10

شكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل الدراسي



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يبين الجدول رقم 11 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي، حيث جاءت فئة الحاصلين على شهادة الماستر في المرتبة الأولى بتكرار بلغ 22 فردًا بنسبة 73.33% من إجمالي

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديريّة الضرائب تبسة

العينة، تليها فئتا الليسانس والماجستير بتكرار بلغ 2 لكل منهما بنسبة 6.67%، ثم فئة الشهادات الأخرى بتكرار 3 أفراد بنسبة 10%، في حين سجلت فئة الدكتوراه أقل نسبة بتكرار فرد واحد فقط بنسبة 3.33%.

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية العاملين داخل مديرية الضرائب لولاية تبسة يتمتعون بمستوى علمي مرتفع، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بتوظيف موارد بشرية ذات كفاءة أكاديمية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل الإداري الحديث، خاصة في ظل التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

كما تعكس هيمنة فئة الماستر وجود مستوى جيد من التأهيل العلمي والمعرفي لدى أفراد العينة، الأمر الذي يسهم في سهولة استيعاب الأنظمة الرقمية والتعامل مع التطبيقات الإلكترونية المستخدمة في تسيير الموارد البشرية، مثل أنظمة الاتصال الإلكتروني، حفظ البيانات، تقييم الأداء، وتبادل المعلومات الإدارية. ويعتبر المستوى الدراسي المرتفع من العوامل التي تعزز تقبل التغيير التكنولوجي وتزيد من القدرة على استخدام الوسائل الإلكترونية بكفاءة. ومن جهة أخرى، فإن انخفاض نسب الفئات الأخرى لا يقلل من أهميتها داخل المديرية، بل يعكس تنوعاً في المؤهلات العلمية، مما يسمح بتكامل الخبرات والمعارف بين العاملين. كما أن وجود فئات ذات تكوينات مختلفة قد يساهم في تقديم تقييمات متنوعة حول مدى فعالية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين.

وعليه فإن فئة ذوي المستوى الجامعي العالي داخل العينة يمنح الدراسة مؤشراً إيجابياً حول قدرة العاملين على التفاعل مع الإدارة الإلكترونية، كما يعزز من مصداقية النتائج المتعلقة بقياس أثرها في تحقيق الرضا الوظيفي داخل مديرية الضرائب لولاية تبسة.

- **الخبرة المهنية:** توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

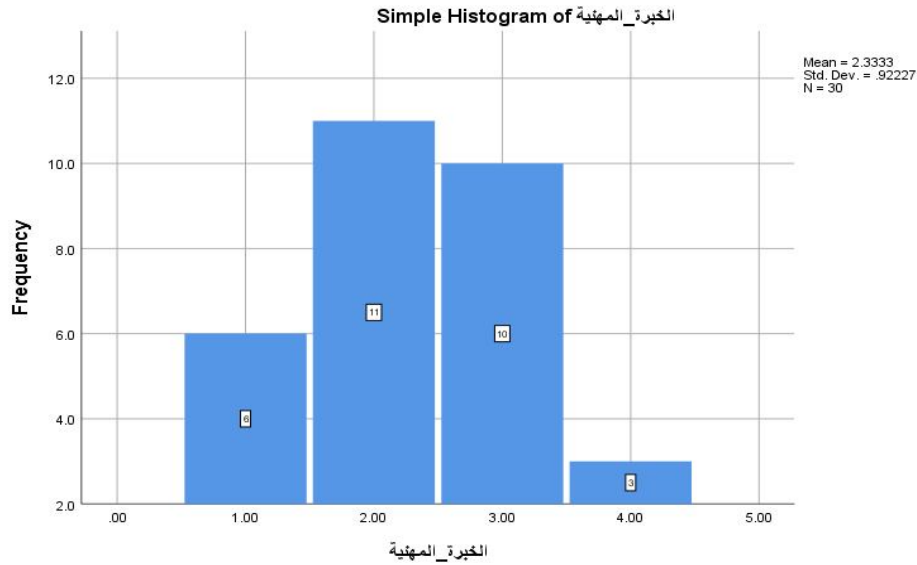
النسبة	التكرارات	العبارات
20%	6	أقل من 05 سنوات
36.67%	11	من 05 إلى 10 سنة
33.33%	10	من 10 إلى 15 سنة
10%	3	أكثر من 15 سنوات
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من الجدول رقم 12 تم إعداد الشكل رقم 11

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديريّة الضرائب تبسة

شكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يبين الجدول رقم 12 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث جاءت فئة من 05 إلى 10 سنوات في المرتبة الأولى بتكرار بلغ 11 فردًا بنسبة 36.67% من إجمالي العينة، تليها فئة من 10 إلى 15 سنة بتكرار 10 أفراد بنسبة 33.33%، ثم فئة أقل من 05 سنوات بتكرار 6 أفراد بنسبة 20%، في حين سجلت فئة أكثر من 15 سنة أقل نسبة بتكرار 3 أفراد فقط بنسبة 10%.

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية العاملين داخل مديرية الضرائب لولاية تبسة يمتلكون مستوى متوسطًا إلى مرتفعًا من الخبرة المهنية، وهو ما يعكس توفر موارد بشرية لديها معرفة جيدة بطبيعة العمل الإداري والإجراءات التنظيمية المعتمدة داخل المديرية. كما تدل هذه المعطيات على أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة كافية تمكنهم من تقييم واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحقيق رضا العاملين بصورة أكثر دقة وموضوعية. كما توضح النتائج أن الفئتين الممتدتين من 05 إلى 15 سنة تستحوذان على النسبة الأكبر من العينة، وهو ما يدل على وجود عاملين يمتلكون تجربة مهنية معتبرة، تسمح لهم بالمقارنة بين أساليب التسيير التقليدية والإدارة الإلكترونية الحديثة، الأمر الذي يساعد على تكوين تصورات واضحة حول مدى مساهمة التطبيقات الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري وتسهيل مختلف العمليات المتعلقة بالموارد البشرية.

ومن جهة أخرى، فإن وجود نسبة من العاملين ذوي الخبرة الأقل من 05 سنوات يعكس انفتاح المديرية على الكفاءات الجديدة، والتي غالبًا ما تكون أكثر قدرة على التكيف مع التقنيات الرقمية الحديثة والتعامل مع الأنظمة الإلكترونية بكفاءة وسرعة. في المقابل، سجلت فئة أصحاب الخبرة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديريية الضرائب تبسة

الطويلة أكثر من 15 سنة نسبة منخفضة، وهو ما قد يفسر بقلّة عدد العاملين القدامى مقارنة بالفئات الأخرى.

وعليه، فإن تنوع مستويات الخبرة المهنية داخل العينة يمنح الدراسة قدرا من الشمولية والموضوعية، حيث يعكس آراء فئات مهنية مختلفة حول دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين داخل مديريةية الضرائب لولاية تبسة.

● **الرتبة الوظيفية:** يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية من خلال التكرارات والنسب المئوية.

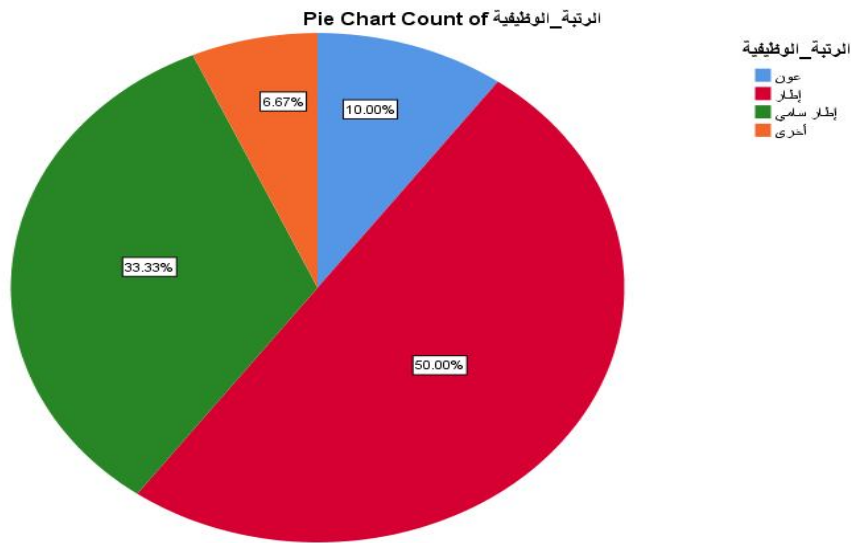
الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

النسبة	التكرارات	العبارات
10%	3	عون
50%	15	إطار
33.33%	10	إطار سامي
6.67%	2	أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من الجدول رقم 13 تم إعداد الشكل رقم 12

شكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديريّة الضرائب تبسة

يبين الجدول رقم 13 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية، حيث جاءت فئة الإطارات في المرتبة الأولى بتكرار بلغ 15 فردا بنسبة 50% من إجمالي العينة، تليها فئة الإطارات السامية بتكرار 10 أفراد بنسبة 33.33%، ثم فئة الأعوان بتكرار 3 أفراد بنسبة 10%، في حين سجلت فئة الرتب الأخرى تكرار فردين بنسبة 6.67%. وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يشغلون مناصب إدارية وتنظيمية ذات مستوى وظيفي متوسط وعال داخل مديرية الضرائب لولاية تبسة، وهو ما يعكس اعتماد المديرية على كفاءات بشرية مؤهلة للمشاركة في مختلف العمليات الإدارية المرتبطة بتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. كما توضح النتائج أن فئة الإطارات تستحوذ على النسبة الأكبر من العينة، الأمر الذي يدل على أن الدراسة اعتمدت بدرجة كبيرة على آراء فئة تمتلك مستوى جيدا من المسؤولية والخبرة الإدارية، مما يمنح نتائج الدراسة دقة وموضوعية أكبر، خاصة فيما يتعلق بتقييم فعالية الأنظمة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تحسين ظروف العمل وتحقيق رضا العاملين.

وتبرز كذلك النسبة المرتفعة للإطارات السامية، وهو ما يعكس وجود فئة تشارك في اتخاذ القرارات والإشراف على تطبيق مختلف الإجراءات الإدارية والتنظيمية داخل المديرية، الأمر الذي يجعلها أكثر احتكاكا بأنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأكثر قدرة على تقييم انعكاساتها على الأداء ورضا العاملين.

كما جاءت نسبة الأعوان والرتب الأخرى منخفضة نسبيا، وهو ما يمكن تفسيره بطبيعة الهيكل التنظيمي للمديرية الذي يعتمد بدرجة أكبر على المناصب الإدارية والإشرافية. كما أن اختلاف الرتب الوظيفية داخل العينة يسمح بتنوع وجهات النظر حول مدى فعالية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تلبية احتياجات العاملين وتحسين بيئة العمل.

وعليه فإن فئتي الإطارات والإطارات السامية داخل العينة يعزز من أهمية النتائج المتوصل إليها، باعتبار أن هذه الفئات تعد الأكثر تعاملًا مع الأنظمة الإلكترونية والأكثر قدرة على تقييم دورها في تحقيق رضا العاملين داخل مديرية الضرائب لولاية تبسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، من أجل التعرف على اتجاهاتهم وآرائهم نحو الأبعاد المدروسة، وتفسير النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية المعتمدة بما يخدم أهداف البحث.

أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول المحور الأول "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديرية الضرائب تبسة

سيتم بتحليل البيانات المتعلقة باجابات أفراد العينة حول فقرات وأبعاد المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية)، وهذا لفهم مستوى استجابات موظفي مديرية لضرائب تبسة حول هذه العوامل، ومعرفة تباين الآراء حول كل بعد من أبعاده، وبناء على اجابات المبحوثين تم إعداد الجداول وقياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرات وأبعاد الاستبيان.

• البنية التحتية التكنولوجية

يمثل الجدول الموالي عرضاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها البنية التحتية التكنولوجية، بهدف توضيح مستوى استجابات أفراد العينة واتجاهاتها نحو هذا البعد وفق النتائج الإحصائية المتحصل عليها.

الجدول رقم (14): تحليل آراء العينة نحو بعد البنية التحتية التكنولوجية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
01	تتوفر المديرية على تجهيزات تكنولوجية كافية تدعم سير العمل بكفاءة.	التكرار	4	3	8	13	2	1.157	1	متوسط
		%	13.3	10	26.7	43.3	6.7			
02	تعتمد المديرية على أنظمة إلكترونية حديثة ومتطورة في أداء مختلف أنشطتها.	التكرار	3	6	10	10	1	1.050	2	متوسط
		%	10	20	33.3	33.3	3.3			
03	تعمل المديرية على تحديث أنظمتها الإلكترونية بشكل دوري	التكرار	4	8	11	6	1	1.048	4	متوسط
		%	13.3	26.7	36.7	20	3.3			
04	يتم الاعتماد على الوسائل الإلكترونية في تنظيم العمل الإداري.	التكرار	6	4	10	10	0	1.126	3	متوسط
		%	20	13.3	33.3	33.3	0			
متوسط	المتوسط العام والانحراف العام للبنية التحتية التكنولوجية في المؤسسة						2.93	0.876	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديريّة الضرائب نسبة

يبين الجدول الخاص بتحليل آراء أفراد العينة حول بعد البنية التحتية التكنولوجية أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ 2.93 بانحراف معياري قدره 0.876، وهو ما يشير إلى أن مستوى البنية التحتية التكنولوجية داخل مديرية الضرائب لولاية تبسة جاء بدرجة متوسطة. وتعكس هذه النتيجة وجود اهتمام نسبي من طرف المديرية بتوفير المقومات التكنولوجية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، إلا أن هذا الاهتمام لا يزال يحتاج إلى مزيد من التطوير والتحسين لمواكبة متطلبات العمل الإداري الحديث وتحقيق مستويات أعلى من رضا العاملين.

العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي بلغ 3.20 وانحراف معياري 1.157، وهو ما يدل على وجود درجة قبول متوسطة لدى العاملين حول توفر الوسائل والتجهيزات التقنية داخل المديرية. كما تعكس هذه النتيجة أن الإدارة تسعى إلى توفير الحد الأدنى من الإمكانيات التكنولوجية التي تساعد العاملين على أداء مهامهم بصورة أفضل، الأمر الذي قد يساهم في تسهيل الإجراءات الإدارية وتحسين بيئة العمل.

أما العبارة رقم 02 فقد سجلت متوسطا حسابيا بلغ 3.00 بانحراف معياري 1.050، مما يشير إلى مستوى متوسط من الاتفاق بين أفراد العينة. ويعكس ذلك أن المديرية تعتمد جزئياً على الأنظمة الإلكترونية في تسيير أعمالها، غير أن مستوى التحديث والتطور التكنولوجي لا يزال محدوداً مقارنة بما تتطلبه الإدارة الإلكترونية الحديثة للموارد البشرية.

العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي بلغ 2.80 وانحراف معياري 1.126، وهو ما يدل على أن استخدام الوسائل الإلكترونية داخل المديرية لا يزال في مستوى متوسط، الأمر الذي يشير إلى استمرار الاعتماد النسبي على الأساليب التقليدية في بعض الجوانب الإدارية، مما قد يؤثر على سرعة الإنجاز وكفاءة الخدمات المقدمة للعاملين.

أما أقل العبارات تقيماً فتمثلت في العبارة رقم 03 حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.73 بانحراف معياري 1.048، وهو ما يعكس ضعفاً نسبياً في عمليات التحديث والتطوير المستمر للأنظمة الإلكترونية داخل المديرية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود بعض العراقيل المرتبطة بالإمكانات التقنية أو المالية أو التنظيمية التي تحد من مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

وعليه فإن النتائج العامة لهذا البعد تشير إلى أن البنية التحتية التكنولوجية داخل مديرية الضرائب لولاية تبسة متوفرة بدرجة متوسطة، وهو ما يسمح بتطبيق بعض ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، إلا أن تحسين فعالية هذه البنية وتطوير الأنظمة والتجهيزات بشكل مستمر يعد من المتطلبات الأساسية لتعزيز رضا العاملين ورفع كفاءة الأداء الإداري داخل المديرية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين
مديرية الضرائب تبسة

● إدارة المعلومات والبيانات

يمثل الجدول الموالي عرضاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها إدارة المعلومات والبيانات، بهدف توضيح مستوى استجابات أفراد العينة واتجاهاتها نحو هذا البعد وفق النتائج الإحصائية المتحصل عليها.

الجدول رقم (15): تحليل آراء العينة نحو بعد إدارة المعلومات والبيانات

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
05	يسهل النظام الالكتروني الوصول لملفات الموظفين	0	3	7	14	6	3.77	0.898	4	مرتفع
		0	10	23.3	46.7	20				
06	تتيح الإدارة الإلكترونية سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة	0	2	9	13	6	3.77	0.858	3	مرتفع
		0	6.7	30	43.3	20				
07	تضمن الأنظمة الالكترونية دقة و سرية معلومات الموظفين	0	2	9	12	7	3.80	0.887	1	مرتفع
		0	6.7	30	40	23.3				
08	يتم تحديث معلومات الموظفين بشكل مستمر	1	2	6	14	7	3.80	0.996	2	مرتفع
		3.3	6.7	20	46.7	23.3				
مرتفع	المتوسط العام والانحراف العام لإدارة المعلومات والبيانات في المؤسسة					3.78	0.724	-	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول الخاص بتحليل آراء أفراد العينة حول بعد إدارة المعلومات والبيانات أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ 3.78 بانحراف معياري قدره 0.724، وهو ما يشير إلى أن مستوى إدارة المعلومات والبيانات داخل مديرية الضرائب لولاية تبسة جاء بدرجة مرتفعة. وتعكس هذه النتيجة فعالية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنظيم ومعالجة البيانات والمعلومات المتعلقة بالعاملين، بما يساهم في تحسين الأداء الإداري ورفع مستوى رضا العاملين داخل المديرية.

العبارة رقم 07 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحراف معياري 0.887، وهو ما يدل على وجود درجة مرتفعة من الثقة لدى العاملين في قدرة الأنظمة الإلكترونية على حماية بياناتهم وضمان سريتها. كما تعكس هذه النتيجة أهمية استخدام التقنيات الحديثة في حفظ المعلومات الإدارية وتقليل الأخطاء المرتبطة بالمعالجة التقليدية للبيانات.

كما سجلت العبارة رقم 08 متوسطا حسابيا بلغ 3.80 بانحراف معياري 0.996، ما يشير إلى اهتمام الإدارة بمواكبة التغيرات المتعلقة ببيانات العاملين وتحسينها بصورة دورية، الأمر الذي يسهم في توفير معلومات دقيقة تساعد على تحسين القرارات الإدارية وتسهيل مختلف العمليات المتعلقة بالموارد البشرية.

أما العبارة رقم 06 فقد حققت متوسطا حسابيا بلغ 3.77 بانحراف معياري 0.858، وهو ما يعكس وجود مستوى مرتفع من الرضا حول سرعة الوصول إلى المعلومات والبيانات داخل المديرية. وتبرز هذه النتيجة الدور الإيجابي للإدارة الإلكترونية في تقليص الوقت والجهد المبذول في البحث عن المعلومات وتحسين كفاءة العمل الإداري.

في حين العبارة رقم 05 سجلت بمتوسط حسابي بلغ 3.77 وانحراف معياري 0.898، وهو ما يدل على فعالية الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في تنظيم الملفات الإدارية وتسهيل الوصول إليها عند الحاجة، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على سرعة الإنجاز وتحسين الخدمات المقدمة للعاملين. وعليه فإن النتائج العامة لهذا البعد تؤكد أن إدارة المعلومات والبيانات داخل مديرية الضرائب لولاية تبسة تتمتع بمستوى مرتفع من الكفاءة الإلكترونية، وهو ما يعزز فعالية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ويساهم في تحقيق رضا العاملين من خلال توفير معلومات دقيقة وآمنة وسهلة الوصول، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات الإدارية داخل المديرية.

• التوظيف الإلكتروني

يمثل الجدول الموالي عرضا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التوظيف الإلكتروني، بهدف توضيح مستوى استجابات أفراد العينة واتجاهاتها نحو هذا البعد وفق النتائج الإحصائية المتحصل عليها.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين
مديرية الضرائب تبسة

الجدول رقم (16): تحليل آراء العينة نحو بعد التوظيف الإلكتروني

الرقم	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
09	تسمح الادارة الالكترونية للمديرية بتسيير موردها البشرية ومعرفة احتياجاتها	التكرار	0	1	7	15	7	3.93	0.785	1	مرتفع
		%	0	3.3	50	23.3	23.3				
10	تعتمد مديرية الضرائب على بوابة الكترونية لنشر اعلانات الوظائف الشاغرة	التكرار	1	2	4	17	6	3.83	0.950	2	مرتفع
		%	3.3	6.7	13.3	56.7	20				
11	تستخدم المديرية نماذج الكترونية لتقييم المترشحين للوظائف	التكرار	3	6	10	10	1	3.00	1.050	3	متوسط
		%	10	20	33.3	33.3	3.3				
12	يتم اجراء بعض مراحل التوظيف عبر الوسائل الالكترونية.	التكرار	4	8	11	6	1	2.73	1.048	4	متوسط
		%	13.3	26.7	36.7	20	3.3				
متوسط	المتوسط العام والانحراف العام للتوظيف الإلكتروني في المؤسسة						3.36	0.724	-	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول الخاص بتحليل آراء أفراد العينة نحو بعد التوظيف الإلكتروني أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ 3.36 بانحراف معياري قدره 0.724، وهو ما يشير إلى أن مستوى تطبيق التوظيف الإلكتروني داخل مديرية الضرائب لولاية تبسة جاء بدرجة متوسطة. وتعكس هذه النتيجة وجود توجه نسبي نحو استخدام الوسائل الإلكترونية في إدارة وتنمية الموارد البشرية، إلا أن هذا التوجه لا يزال يحتاج إلى مزيد من الدعم والتطوير لتحقيق فعالية أكبر في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى رضا العاملين.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديريّة الضرائب تبسة

العبارة رقم 09 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وانحراف معياري 0.785، وهو ما يدل على وجود مستوى مرتفع من الاتفاق بين أفراد العينة حول اهتمام المديرية باستخدام التقنيات الحديثة في تدريب العاملين. كما تعكس هذه النتيجة سعي الإدارة إلى تطوير مهارات الموارد البشرية من خلال الوسائل الرقمية الحديثة التي تساعد على تحسين الكفاءة المهنية وسرعة اكتساب المعارف والخبرات.

كما سجلت العبارة رقم 10 متوسطا حسابيا بلغ 3.83 بانحراف معياري 0.950، وهو ما يشير إلى إدراك العاملين للدور الإيجابي الذي تلعبه الوسائل الإلكترونية في تطوير قدراتهم المهنية وتحسين أدائهم الوظيفي، الأمر الذي يساهم في تعزيز رضا العاملين ورفع مستوى التكيف مع متطلبات العمل الإداري الحديث.

أما العبارة رقم 11 فقد حققت متوسطا حسابيا بلغ 3.00 بانحراف معياري 1.050، وهو ما يعكس مستوى متوسطا من الاتفاق، ويشير إلى أن المديرية تعتمد جزئياً على الأنظمة الإلكترونية في عمليات التدريب، إلا أن هذا الاعتماد لا يزال محدوداً مقارنة بما تنتجه الإدارة الإلكترونية الحديثة من إمكانيات وأساليب تدريب رقمية متطورة.

في حين العبارة رقم 12 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.73 وانحراف معياري 1.048، وهو ما يدل على وجود ضعف نسبي في بعض الجوانب المرتبطة بالتوظيف الإلكتروني داخل المديرية، الأمر الذي قد يعود إلى محدودية الإمكانيات التقنية أو نقص التكوين المتخصص في استخدام التطبيقات الإلكترونية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

وعليه فإن النتائج العامة لهذا البعد تشير إلى أن مديرية الضرائب لولاية تبسة تعتمد بدرجة متوسطة على التوظيف الإلكتروني وتطبيقاته المختلفة، مع وجود اهتمام واضح باستخدام الوسائل الرقمية في التدريب وتنمية المهارات، غير أن تحقيق مستويات أعلى من الفعالية يتطلب توسيع استخدام الأنظمة الإلكترونية وتطوير آليات التكوين والتوظيف بما ينسجم مع متطلبات الإدارة الإلكترونية الحديثة ويساهم في تعزيز رضا العاملين داخل المديرية.

• التدريب الإلكتروني

يمثل الجدول الموالي عرضاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التدريب الإلكتروني، بهدف توضيح مستوى استجابات أفراد العينة واتجاهاتها نحو هذا البعد وفق النتائج الإحصائية المتحصل عليها.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين
مديرية الضرائب تبسة

الجدول رقم (17): تحليل آراء العينة نحو بعد التدريب الإلكتروني

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المستوى	رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
13	يتم حصر العاملين المعنيين بالدورات التدريبية الكترونياً	6	4	10	10	0	متوسط	1	1.126	2.80
		20	13.3	33.3	33.3	0				
14	تتناسب البرامج التدريبية المقدمة مع طبيعة العمل	0	3	7	14	6	مرتفع	3	0.897	3.77
		0	10	23.3	46.7	20				
15	يتم تدريب العاملين باستخدام وسائل الكترونية	0	2	9	13	6	مرتفع	2	0.858	3.77
		0	6.7	30	43.3	20				
16	تلقيت تكويناً ناجحاً عبر وسيلة الكترونية.	11	7	2	10	0	منخفض	4	1.299	2.37
		36.7	23.3	6.7	33.3	0				
المتوسط العام والانحراف العام للتدريب الإلكتروني في المؤسسة							متوسط	-	0.670	3.18

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول الخاص بتحليل آراء أفراد العينة نحو بعد التدريب الإلكتروني أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ 3.18 بانحراف معياري قدره 0.670 وهو ما يشير إلى أن مستوى التدريب الإلكتروني داخل مديرية الضرائب لولاية تبسة جاء بدرجة متوسطة. وتعكس هذه النتيجة وجود اهتمام نسبي من طرف المديرية باستخدام الأساليب الإلكترونية في تدريب العاملين وتنمية قدراتهم المهنية، غير أن هذا الاهتمام لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتفعيل لتحقيق نتائج أكثر فعالية في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى رضا العاملين.

وقد جاءت العبارة رقم 15 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.77 وانحراف معياري 0.858، كما سجلت العبارة رقم 14 نفس المتوسط الحسابي البالغ 3.77 بانحراف معياري 0.897، وهو ما يدل على وجود درجة مرتفعة من الاتفاق بين أفراد العينة حول فعالية بعض الجوانب المتعلقة بالتدريب الإلكتروني داخل المديرية. وتشير هذه النتائج إلى أن الإدارة تعتمد نسبياً على الوسائل

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديريّة الضرائب تبسة

الإلكترونية في تقديم المعلومات والتدريب للعاملين، الأمر الذي يساهم في تسهيل عملية التعلم واكتساب المهارات المهنية بصورة أكثر مرونة وسرعة.

أما العبارة رقم 13 فقد سجلت متوسطا حسابيا بلغ 2.80 بانحراف معياري 1.126، وهو ما يعكس مستوى متوسطاً من الرضا حول بعض ممارسات التدريب الإلكتروني داخل المديرية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود استخدام محدود لبعض التقنيات الحديثة في التدريب، مع استمرار الاعتماد الجزئي على الأساليب التقليدية في تنمية الموارد البشرية.

في حين العبارة رقم 16 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.37 وانحراف معياري 1.299 وبمستوى منخفض، ما يشير إلى وجود ضعف واضح في أحد الجوانب المرتبطة بالتدريب الإلكتروني داخل المديرية. كما يعكس هذا التباين وجود اختلاف في آراء العاملين حول فعالية البرامج أو الوسائل الإلكترونية المعتمدة في التدريب، وهو ما قد يعود إلى نقص الإمكانيات التقنية أو محدودية الدورات التكوينية الإلكترونية المقدمة للعاملين.

وعليه فإن النتائج العامة لهذا البعد تبين أن التدريب الإلكتروني داخل مديرية الضرائب لولاية تبسة لا يزال في مستوى متوسط، حيث توجد بعض الجهود المتعلقة باستخدام الوسائل الرقمية في تطوير مهارات العاملين، إلا أن المديرية تحتاج إلى تعزيز برامج التدريب الإلكتروني وتوفير بيئة رقمية أكثر تطوراً تفاعلاً بما يساهم في تحسين كفاءة العاملين وتحقيق مستويات أعلى من رضا العاملين.

• التسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية

الجدول رقم (18): تحليل آراء العينة نحو بعد التسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					التكرار	المستوى
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
17	توفر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية معلومات حول الإجازات المستهلكة والمتبقية	1	3	11	9	6	التكرار	متوسط
		3.3	10	36.7	30	20	%	
18	توضيح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أسباب الاقتطاعات من الأجر	0	6	8	10	6	التكرار	متوسط
		0	20	26.7	33.3	28	%	

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين
مديرية الضرائب تبسة

مرتفع	2	1.080	3.73	9	9	7	5	0	التكرار	تمكن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من الاطلاع على الأجور والتعويضات	19
مرتفع	1	1.074	3.87	10	11	4	5	0	التكرار	تتابع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مسائل الضمان الإجتماعي كعطة الشفاء	20
مرتفع	-	0.874	3.67	المتوسط العام والانحراف العام للتسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول الخاص بتحليل آراء أفراد العينة نحو بعد التسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ 3.67 بانحراف معياري قدره 0.874، وهو ما يدل على أن مستوى التسيير الإلكتروني للموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لولاية تبسة جاء بدرجة مرتفعة. وتعكس هذه النتيجة وجود توجه فعلي داخل المديرية نحو اعتماد الأنظمة الإلكترونية في تسيير مختلف وظائف الموارد البشرية، بما يساهم في تحسين الأداء الإداري وتطوير جودة الخدمات المقدمة للعاملين.

وقد سجلت العبارة رقم 20 أعلى متوسط حسابي بلغ 3.87 بانحراف معياري 1.074، وجاءت في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، مما يدل على وجود اتفاق قوي بين أفراد العينة حول فعالية بعض ممارسات التسيير الإلكتروني داخل المديرية. كما تشير هذه النتيجة إلى أن الإدارة تعتمد بشكل معتبر على الوسائل الإلكترونية في تنظيم وتسيير بعض العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، وهو ما ينعكس إيجاباً على سرعة الإنجاز ودقة المعالجة.

كما جاءت العبارة رقم 19 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.73 وانحراف معياري 1.080، وبمستوى مرتفع، ما يعكس رضا أفراد العينة عن جزء مهم من تطبيقات التسيير الإلكتروني، ويؤكد أن هناك استخداماً فعلياً للأنظمة الرقمية في دعم وظائف الموارد البشرية المختلفة، بما يساهم في تحسين كفاءة العمل الإداري داخل المديرية.

في حين سجلت العبارة رقم 17 متوسطاً حسابياً بلغ 3.53 بانحراف معياري 1.041، وجاءت بمستوى متوسط، وهو ما يشير إلى وجود تباين في آراء أفراد العينة حول بعض جوانب التسيير الإلكتروني، حيث لا يزال هذا الاستخدام في مرحلة تطوير نسبي، مع استمرار الاعتماد الجزئي على الأساليب التقليدية في بعض العمليات الإدارية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديرية الضرائب تبسة

أما العبارة رقم 18 فقد حققت متوسطا حسابيا بلغ 3.51 وانحراف معياري 1.025، وبمستوى متوسط أيضا، مما يدل على أن بعض وظائف الموارد البشرية لا تزال لم تستقد بشكل كامل من التسيير الإلكتروني، وهو ما يعكس وجود فجوة بين الإمكانيات المتاحة فعليًا والتطبيق الكامل للرقمنة في هذا المجال.

وعليه فإن النتائج العامة لهذا البعد تؤكد أن التسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية داخل مديرية الضرائب لولاية تبسة يتمتع بمستوى مرتفع بشكل عام، مع وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز وتطوير أكثر، من خلال توسيع استخدام الأنظمة الرقمية وتحديث آليات العمل الإداري، بما يساهم في رفع كفاءة التسيير وتحسين رضا العاملين داخل المديرية.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة نحو متغير رضا العاملين

سنقوم بتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير التابع (رضا العاملين)، وهذا لفهم تقييم استجابات وآراء موظفي وإطارات مديرية الضرائب تبسة.

الجدول رقم (19): تحليل آراء العينة نحو رضا العاملين

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					التكرار	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رتبة العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
1	أشعر بالرضا العام عن عملي داخل مديرية الضرائب.	10	9	6	4	1	التكرار	متوسط	1.165	2.23	13
		33.3	30	20	13.3	3.3	%				
2	أشعر بالارتياح أثناء أداء مهامي اليومية.	10	8	7	4	1	التكرار	متوسط	1.172	2.27	12
		33.3	26.7	23.3	13.3	3.3	%				
3	أرى أن طبيعة عملي تتناسب مع قدراتي ومهاراتي.	13	7	6	4	0	التكرار	متوسط	1.098	2.03	14
		43.3	23.3	20	13.3	0	%				
4	أشعر أن حجم العمل الموكّل إليّ مناسب.	11	3	9	6	1	التكرار	متوسط	1.278	2.43	11
		36.7	10	30	20	3.3	%				
5	أعتبر أن الأجر الذي أقتضاه عادل مقارنة بالجهد المبذول.	0	0	7	17	6	التكرار	مرتفع	0.668	3.97	6
		0	0	23.3	56.7	20	%				

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين
مديرية الضراب تبسة

مرتفع	4	0.691	4.06	8	16	6	0	0	التكرار	أشعر بوجود عدالة في معاملة الموظفين داخل المديرية.	6
				26.7	53.3	20	0	0	%		
مرتفع	3	0.868	4.07	9	16	4	0	1	التكرار	تربطني علاقات جيدة مع زملائي في العمل.	7
				30	53.3	13.3	0	3.3	%		
مرتفع	7	0.980	3.93	10	11	6	3	0	التكرار	أشعر أن علاقتي مع المسؤولين تساعدني على أداء عملي بشكل أفضل.	8
				33.3	36.7	20	10	0	%		
مرتفع	8	0.845	3.90	8	12	9	1	0	التكرار	أشعر بالتقدير والاعتراف بجهودي داخل العمل.	9
				26.7	40	30	3.3	0	%		
مرتفع	10	1.053	3.83	7	16	4	1	2	التكرار	يساهم الاستقرار الوظيفي في زيادة رضاي عن العمل.	10
				23.3	53.3	13.3	3.3	6.7	%		
مرتفع	9	1.061	3.90	10	11	6	2	1	التكرار	توفر بيئة العمل داخل المديرية الظروف المناسبة للقيام بالمهام.	11
				33.3	36.7	20	6.7	3.3	%		
مرتفع	5	0.927	4.03	10	13	6	0	1	التكرار	أشعر بوجود اهتمام من طرف الإدارة بتحسين ظروف العمل للعاملين.	12
				33.3	43.3	20	0	3.3	%		
مرتفع	2	0.923	4.10	11	13	5	0	1	التكرار	تساهم الحوافز (المادية أو المعنوية) في رفع مستوى رضاي الوظيفي.	13
				36.7	43.3	16.7	0	3.3	%		
مرتفع	1	0.833	4.17	12	12	5	1	0	التكرار	أرى أن الإجراءات المتبعة داخل المديرية تساعد على تحقيق رضا العاملين.	14
				40	40	16.7	3.3	0	%		
مرتفع	-	0.576	3.50	المتوسط العام والانحراف العام لرضا العاملين في المؤسسة							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

سجلت العبارة رقم 1 متوسطا حسابيا قدره 2.23 بانحراف معياري 1.165 واحتلت المرتبة 13، وتدل على مستوى متوسط، مما يعكس ضعفاً نسبياً في رضا أفراد العينة حول هذا الجانب مع وجود تباين واضح في الاستجابات.

فيما يتعلق بالعبارة رقم 2 فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.27 بانحراف معياري 1.172 واحتلت المرتبة 12، وتدل على مستوى متوسط، وهو ما يشير إلى أن آراء المبحوثين جاءت متباينة حول هذا البعد دون اتجاه واضح نحو الموافقة.

أما العبارة رقم 3 فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره 2.03 بانحراف معياري 1.098 واحتلت المرتبة 14، وتدل على مستوى متوسط، مما يعكس انخفاصاً نسبياً في مستوى الرضا المرتبط بها مقارنة بباقي العبارات.

وفيما يخص العبارة رقم 4 فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.43 بانحراف معياري 1.278 واحتلت المرتبة 11، وتدل على مستوى متوسط، مما يشير إلى وجود عدم استقرار في تقييم أفراد العينة لهذا الجانب.

بالانتقال إلى العبارات ذات المستوى المرتفع، فقد سجلت العبارة رقم 5 متوسطا حسابيا 3.97 بانحراف معياري 0.668 واحتلت المرتبة 6، وتدل على مستوى مرتفع، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا لدى أفراد العينة نحو هذا البعد. كما سجلت العبارة رقم 6 متوسطاً حسابياً 4.06 بانحراف معياري 0.691 واحتلت المرتبة 4، وتدل على مستوى مرتفع، وهو ما يعكس درجة عالية من الرضا والاتفاق حول هذا الجانب داخل المديرية.

وفي السياق ذاته، سجلت العبارة رقم 7 متوسطاً حسابياً 4.07 بانحراف معياري 0.868 واحتلت المرتبة 3، وتدل على مستوى مرتفع، مما يعكس رضاً قوياً لدى أفراد العينة.

كما أظهرت النتائج أن العبارة رقم 8 قد حققت متوسطاً حسابياً 3.93 بانحراف معياري 0.980 واحتلت المرتبة 7، وتدل على مستوى مرتفع، مما يشير إلى تقييم إيجابي لهذا البعد.

أما العبارة رقم 9 فقد سجلت متوسطاً حسابياً 3.90 بانحراف معياري 0.845 واحتلت المرتبة 8، وتدل على مستوى مرتفع، مما يعكس رضاً جيداً لدى المبحوثين. وفيما يخص العبارة رقم 10 فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.83 بانحراف معياري 1.053 واحتلت المرتبة 10، وتدل على مستوى مرتفع، مما يشير إلى تأثير إيجابي نسبي لهذا العامل.

كما سجلت العبارة رقم 11 متوسطا حسابيا 3.90 بانحراف معياري 1.061 واحتلت المرتبة 9، وتدل على مستوى مرتفع، وهو ما يعكس رضاً جيداً حول بيئة العمل داخل المديرية. أما العبارة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديريّة الضرائب تبسة

رقم 12 فقد حققت متوسطا حسابيا 4.03 بانحراف معياري 0.927 واحتلت المرتبة 5، وتدل على مستوى مرتفع، مما يشير إلى إدراك إيجابي من طرف أفراد العينة لجهود الإدارة.

وفي المرتبتين الأولى والثانية جاءت العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.923، والعبارة رقم 14 بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري 0.833، وتدلان على مستوى مرتفع جداً، مما يعكس أهمية الحوافز والإجراءات التنظيمية في تعزيز رضا العاملين داخل المديرية.

وبشكل عام، بلغ المتوسط العام لرضا العاملين 3.50 بانحراف معياري 0.576 وبمستوى مرتفع، مما يدل على أن مستوى رضا العاملين لدى أفراد العينة جيد إجمالاً مع وجود بعض التباين في الاستجابات بين العبارات.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة، سيتم القيام بقياس العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) والمتغير التابع المتمثل في رضا العاملين، وهذه كمرحلة استطلاعية استكشافية، ليتم بعدها بقياس الأثر المتوقع وهذا باستخدام أسلوب من الأساليب الإحصائية المتقدمة المتمثلة في الإنحدار الخطي البسيط.

أولاً: التوزيع الطبيعي: قبل البدء في عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، وقياس الأثر الذي يمكن أن تحدثه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المديرية محل الدراسة، سنقوم بقياس التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة. وهذا بالاعتماد على اختبار شابيرو-ويلك كون العينة أقل من 50 مفردة. من خلال مخرجات برنامج spssv27 تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم 20 والذي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (20): اختبار التوزيع الطبيعي

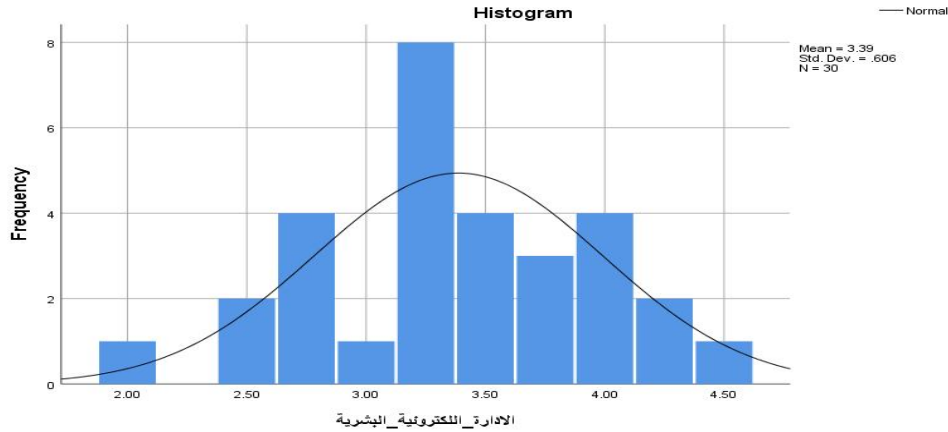
المتغير	مستوى الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الإحصائية
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	0.200*	0.949
رضا العاملين	0.200*	0.782

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

بناء على بيانات الجدول وبرنامج SPSS V27 تم إعداد الشكلين الذان يوضحان التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل والتابع.

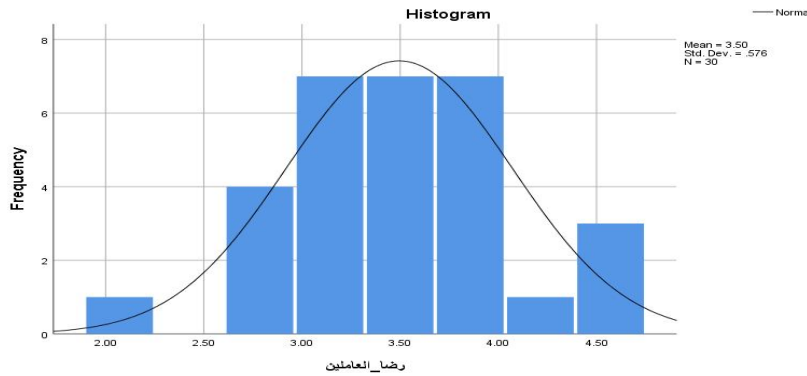
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديرية الضرائب تبسة

شكل رقم 13: التوزيع الطبيعي لإدارة الإلكترونية للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

شكل رقم 14: التوزيع الطبيعي لرضا العاملين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول رقم 07 نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيري الدراسة من خلال اختبار شابيرو ويلك، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية 0.949، في حين بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لرضا العاملين 0.782، وهي قيم تفوق مستوى المعنوية 0.05 وبالاعتماد على اختبار شابيرو ويلك، فإن النتائج تشير إلى أن بيانات متغيري الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك لأن قيم الدلالة الإحصائية لكلا المتغيرين أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني عدم رفض فرضية العدم التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وتعكس هذه النتيجة أن بيانات الدراسة تتميز بخصائص إحصائية تسمح باستخدام الاختبارات المعلمية في تحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرات، مثل تحليل الانحدار ومعاملات الارتباط، وهو ما يعزز من قوة ودقة النتائج الإحصائية المتوصل إليها في الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديريّة الضرائب تبسة

كما أن تحقق شرط التوزيع الطبيعي لكل من متغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومتغير رضا العاملين يدل على تجانس البيانات واستقرارها، مما يضيف موثوقية أكبر على نتائج التحليل الإحصائي ويؤكد صلاحية البيانات لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر الإدارة الإلكترونية على رضا العاملين داخل المديرية محل الدراسة.

ثانياً: تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات:

يعد تحليل الانحدار الخطي البسيط من أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات التطبيقية لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات وتحديد درجة التأثير، كما يسمح باختبار الفرضيات والتأكد من معنوية العلاقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة. ومن خلال هذا التحليل يمكن التعرف على قوة الارتباط، ونسبة التفسير التي يقدمها المتغير المستقل بأبعاده للمتغير التابع، إضافة إلى تحديد دلالة النموذج الإحصائية ومدى صلاحيته في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

1- البنية التحتية التكنولوجية

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية التكنولوجية على رضا العاملين بمديرية الضرائب تبسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية التكنولوجية على رضا العاملين بمديرية الضرائب تبسة.

سيتم عرض ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط، بهدف تقييم قوة العلاقة بين البنية التحتية التكنولوجية ورضا العاملين، بقياس مدى قدرة النموذج على تفسير التباين في المتغير التابع، وذلك بالاعتماد على مؤشرات جودة التفسير الإحصائي مثل معامل الارتباط ومعامل التحديد والدلالة الإحصائية للنموذج، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 21: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1.880	1	1.880	6.498	0.02
الخطأ	10.993	28	0.289		
الإجمالي	12.873	29			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين
مديرية الضرائب تبسة

الثابت	2.637	0.371		7.110	0.000
البنية التحتية التكنولوجية	0.278	0.109	0.382	2.549	0.02
معامل الارتباط R	0.382			معامل التحديد R ² : 0.146	
المتغير التابع: رضا العاملين					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول رقم 21 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر البنية التحتية التكنولوجية باعتبارها أحد أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على رضا العاملين بمديرية الضرائب تبسة، وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SpssV27.

تشير النتائج إلى أن قيمة F المحسوبة بلغت 6.498 عند مستوى دلالة إحصائية قدره 0.02، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على أن نموذج الانحدار المستخدم ذو دلالة إحصائية، أي أن البنية التحتية التكنولوجية تؤثر معنويًا في رضا العاملين، وبالتالي فإن النموذج صالح لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

كما أظهرت النتائج أن معامل الارتباط R بلغ 0.382، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين البنية التحتية التكنولوجية ورضا العاملين، بمعنى أنه كلما تحسن مستوى البنية التحتية التكنولوجية داخل المؤسسة ارتفع مستوى رضا العاملين. أما معامل التحديد R² فقد بلغ 0.146، ما يعني أن البنية التحتية التكنولوجية تفسر ما نسبته 14.6% من التغيرات الحاصلة في رضا العاملين، بينما تعود النسبة المتبقية المقدرة بـ 85.4% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي، وهو ما يدل على أن رضا العاملين لا يتأثر فقط بالبنية التحتية التكنولوجية، وإنما توجد متغيرات تنظيمية وإدارية ونفسية أخرى قد تساهم في تفسيره وتحقيقه.

وبالانتقال إلى معاملات الانحدار، نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار β للبنية التحتية التكنولوجية بلغت 0.278، وهي قيمة موجبة، ما يؤكد وجود أثر طردي للبنية التحتية التكنولوجية على رضا العاملين، أي أن زيادة الاهتمام بالبنية التحتية التكنولوجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة رضا العاملين بمقدار 0.278 وحدة. كما بلغت قيمة t المحسوبة 2.549 عند مستوى دلالة 0.02، وهي أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية هذا الأثر إحصائياً.

في حين بلغت قيمة الثابت 2.637، وهي تمثل قيمة رضا العاملين في حالة انعدام تأثير البنية التحتية التكنولوجية، كما أن قيمة t الخاصة بها بلغت 7.110 عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على معنوية الثابت داخل النموذج.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديرية الضرائب تبسة

وعليه تمثل العلاقة بين ابنية التحتية الالكترونية ورضا العاملين كما يلي

$$Y = 0.278X + 2.637$$

حيث يمثل Y رضا العاملين، ويمثل X البنية التحتية التكنولوجية، بينما يرمز ε إلى حد الخطأ العشوائي.

وعليه يمكن القول إن البنية التحتية التكنولوجية تمثل عاملا مهما في دعم وتحقيق رضا العاملين داخل مديرية الضرائب تبسة، من خلال توفير الوسائل والتقنيات الحديثة التي تسهم في تسهيل أداء المهام وتحسين بيئة العمل الإلكترونية، الأمر الذي ينعكس إيجابا على اتجاهات العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي.

بناء على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير البنية التكنولوجية على رضا العاملين بمديرية الضرائب تبسة.

2- إدارة المعلومات والبيانات

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعلومات والبيانات على رضا العاملين بمديرية الضرائب تبسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعلومات والبيانات على رضا العاملين بمديرية الضرائب تبسة.

سيتم عرض ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط، بهدف تقييم قوة العلاقة بين إدارة المعلومات والبيانات والمتغير التابع رضا العاملين، بقياس مدى قدرة النموذج على تفسير التباين في المتغير التابع، وذلك بالاعتماد على مؤشرات جودة التفسير الإحصائي مثل معامل الارتباط ومعامل التحديد والدلالة الإحصائية للنموذج، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 22: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1.825	1	1.825	6.731	0.01
الخطأ	7.593	28	0.271		
الإجمالي	9.418	29			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين
مديرية الضرائب تبسة

الثابت	2.370	0.514		4.611	0.000
إدارة المعلومات والبيانات	0.346	0.133	0.440	2.594	0.015
معامل الارتباط R	0.440	معامل التحديد R ² : 0.194			
المتغير التابع: رضا العاملين					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27

يبين الجدول رقم 22 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المعلومات والبيانات باعتبارها أحد أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على رضا العاملين، وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SpssV27.

تشير النتائج إلى أن قيمة F المحسوبة بلغت 6.731 عند مستوى دلالة إحصائية قدره 0.01، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على أن نموذج الانحدار المستخدم ذو دلالة إحصائية، أي أن إدارة المعلومات والبيانات تؤثر معنويًا في رضا العاملين، وبالتالي فإن النموذج صالح لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

كما أظهرت النتائج أن معامل الارتباط R بلغ 0.440، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين إدارة المعلومات والبيانات ورضا العاملين، بمعنى أنه كلما تحسن مستوى إدارة المعلومات والبيانات داخل المديرية ارتفع مستوى رضا العاملين. أما معامل التحديد R² فقد بلغ 0.194، ما يعني أن إدارة المعلومات والبيانات تفسر ما نسبته 19.4% من التغيرات الحاصلة في رضا العاملين، بينما تعود النسبة المتبقية المقدرة بـ 80.6% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي، وهو ما يدل على أن رضا العاملين لا يتأثر فقط بإدارة المعلومات والبيانات، وإنما توجد متغيرات تنظيمية وإدارية ونفسية أخرى قد تساهم في تفسيره وتحقيقه.

وبالانتقال إلى معاملات الانحدار، نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار β لإدارة المعلومات والبيانات بلغت 0.346، وهي قيمة موجبة، ما يؤكد وجود أثر طردي لإدارة المعلومات والبيانات على رضا العاملين، أي أن زيادة الاهتمام بإدارة المعلومات والبيانات بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة رضا العاملين بمقدار 0.346 وحدة. كما بلغت قيمة t المحسوبة 2.594 عند مستوى دلالة 0.015، وهي أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية هذا الأثر إحصائياً.

في حين بلغت قيمة الثابت 2.370، وهي تمثل قيمة رضا العاملين في حالة انعدام تأثير إدارة المعلومات والبيانات، كما أن قيمة t الخاصة بها بلغت 4.611 عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على معنوية الثابت داخل النموذج.

وعليه تمثل العلاقة بين إدارة المعلومات والبيانات ورضا العاملين كما يلي:

$$Y = 2.370 + 0.346X + \varepsilon$$

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديريية الضرائب تبسة

حيث يمثل Y رضا العاملين، ويمثل X إدارة المعلومات والبيانات، بينما يرمز ε إلى حد الخطأ العشوائي.

وعليه يمكن القول إن إدارة المعلومات والبيانات تمثل عاملا مهما في دعم وتحقيق رضا العاملين، من خلال تحسين تنظيم المعلومات وسهولة الوصول إليها ودقة تداولها داخل المؤسسة، الأمر الذي يساهم في تسهيل أداء المهام الإدارية ورفع كفاءة العمل، مما ينعكس إيجابا على اتجاهات العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي.

بناء على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعلومات والبيانات على رضا العاملين بمديريية الضرائب تبسة.

3- التوظيف الإلكتروني

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف الإلكتروني على رضا العاملين بمديريية الضرائب تبسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف الإلكتروني على رضا العاملين بمديريية الضرائب تبسة.

سيتم عرض ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط، بهدف تقييم قوة العلاقة بين التوظيف الإلكتروني والمتغير التابع رضا العاملين، بقياس مدى قدرة النموذج على تفسير التباين في المتغير التابع، وذلك بالاعتماد على مؤشرات جودة التفسير الإحصائي مثل معامل الارتباط ومعامل التحديد والدلالة الإحصائية للنموذج، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 23: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2.898	1	2.898	12.447	0.01
الخطأ	6.520	28	0.233		
الإجمالي	9.418	29			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.253	0.414		5.442	0.000
التوظيف	0.376	0.106	0.555	3.528	0.01

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين
مديرية الضراب تبسة

				الإلكتروني
المتغير التابع: رضا العاملين	معامل التحديد R^2 : 0.308	معامل الارتباط R : 0.555		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27

يبين الجدول رقم 23 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التوظيف الإلكتروني باعتباره أحد أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على رضا العاملين، وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss27.

تشير النتائج إلى أن قيمة F المحسوبة بلغت 12.447 عند مستوى دلالة إحصائية قدره 0.01، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على أن نموذج الانحدار المستخدم ذو دلالة إحصائية، أي أن التوظيف الإلكتروني يؤثر معنويًا في رضا العاملين، وبالتالي فإن النموذج صالح لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

كما أظهرت النتائج أن معامل الارتباط R بلغ 0.555، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين التوظيف الإلكتروني ورضا العاملين، بمعنى أنه كلما تحسن مستوى التوظيف الإلكتروني داخل المديرية ارتفع مستوى رضا العاملين. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.308، ما يعني أن التوظيف الإلكتروني يفسر ما نسبته 30.8% من التغيرات الحاصلة في رضا العاملين، بينما تعود النسبة المتبقية المقدرة بـ 69.2% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي، وهو ما يدل على أن رضا العاملين لا يتأثر فقط بالتوظيف الإلكتروني، وإنما توجد متغيرات تنظيمية وإدارية ونفسية أخرى قد تساهم في تفسيره وتحقيقه.

وبالانتقال إلى معاملات الانحدار، نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار β للتوظيف الإلكتروني بلغت 0.376، وهي قيمة موجبة، ما يؤكد وجود أثر طردي للتوظيف الإلكتروني على رضا العاملين، أي أن زيادة الاهتمام بالتوظيف الإلكتروني بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة رضا العاملين بمقدار 0.376 وحدة. كما بلغت قيمة t المحسوبة 3.528 عند مستوى دلالة 0.01، وهي أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية هذا الأثر إحصائياً.

في حين بلغت قيمة الثابت 2.253، وهي تمثل قيمة رضا العاملين في حالة انعدام تأثير التوظيف الإلكتروني، كما أن قيمة t الخاصة بها بلغت 5.442 عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على معنوية الثابت داخل النموذج.

وعليه تمثل العلاقة بين التوظيف الإلكتروني ورضا العاملين كما يلي:

$$Y = 0.376X + 2.253$$

حيث يمثل Y رضا العاملين، ويمثل X التوظيف الإلكتروني.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديريية الضرائب تبسة

وعليه يمكن القول إن التوظيف الإلكتروني يمثل عاملا مهما في دعم وتحقيق رضا العاملين، من خلال تسهيل عمليات الاستقطاب والاختيار والتوظيف بطريقة أكثر سرعة وشفافية ودقة، الأمر الذي يساهم في تحسين كفاءة الموارد البشرية وتطوير الأداء الإداري داخل المديرية، مما ينعكس إيجابا على مستوى رضا العاملين.

بناء على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف الإلكتروني على رضا العاملين بمديرية الضرائب تبسة.

4- التدريب الإلكتروني

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب الإلكتروني على رضا العاملين بمديرية الضرائب تبسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب الإلكتروني على رضا العاملين بمديرية الضرائب تبسة.

سيتم عرض ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط، بهدف تقييم قوة العلاقة بين التدريب الإلكتروني والمتغير التابع رضا العاملين، بقياس مدى قدرة النموذج على تفسير التباين في المتغير التابع، وذلك بالاعتماد على مؤشرات جودة التفسير الإحصائي مثل معامل الارتباط ومعامل التحديد والدلالة الإحصائية للنموذج، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 24: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1.867	1	1.867	6.921	0.14
الخطأ	7.551	28	0.270		
الإجمالي	9.418	29			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.949	0.294		10.039	0.000
التدريب الإلكتروني	0.254	0.097	0.445	2.631	0.14
معامل الارتباط R : 0.445				معامل التحديد R ² : 0.198	
المتغير التابع: رضا العاملين					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديريّة الضرائب تبسة

يبين الجدول رقم 24 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب الإلكتروني باعتباره أحد أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على رضا العاملين، وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss27.

تشير النتائج إلى أن قيمة F المحسوبة بلغت 6.921 عند مستوى دلالة إحصائية قدره 0.14 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على أن نموذج الانحدار المستخدم غير دال إحصائياً، أي أن التدريب الإلكتروني لا يؤثر معنوياً في رضا العاملين وبالتالي فإن النموذج غير كاف لتفسير العلاقة بين المتغيرين بصورة معنوية.

كما أظهرت النتائج أن معامل الارتباط R بلغ 0.445، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين التدريب الإلكتروني ورضا العاملين، بمعنى أنه كلما تحسن مستوى التدريب الإلكتروني داخل المديرية ارتفع مستوى رضا العاملين، إلا أن هذه العلاقة لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية المطلوبة.

وعليه يمكن القول إن التدريب الإلكتروني يساهم بدرجة محدودة في تحسين رضا العاملين، إلا أن هذا الأثر لم يثبت إحصائياً في الدراسة الحالية، مما يشير إلى ضرورة تعزيز برامج التدريب الإلكتروني وتحسين فعاليتها بما يتلاءم مع احتياجات العاملين ومتطلبات العمل داخل المديرية.

بناء على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية البديلة، وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب الإلكتروني على رضا العاملين بمديرية الضرائب تبسة.

وعليه تمثل العلاقة بين التدريب الإلكتروني ورضا العاملين كما يلي:

$$Y = 0.254X + 2.949$$

5- التسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية على رضا العاملين بمديرية الضرائب تبسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية على رضا العاملين بمديرية الضرائب تبسة.

سيتم عرض ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط، بهدف تقييم قوة العلاقة بين التسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية ورضا العاملين، بقياس مدى قدرة النموذج على تفسير التباين في

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين
مديرية الضرائب تبسة

المتغير التابع، وذلك بالاعتماد على مؤشرات جودة التفسير الإحصائي مثل معامل الارتباط ومعامل التحديد والدلالة الإحصائية للنموذج، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 25: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	8.770	1	8.770	378.87	0.00
الخطأ	0.648	28	0.023		
الإجمالي	9.418	29			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0.381	0.172		2.222	0.035
التسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية	0.956	0.049	0.965	19.464	0.00
معامل الارتباط R : 0.965		معامل التحديد R ² : 0.931		المتغير التابع: رضا العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27

يبين الجدول رقم 25 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية على رضا العاملين، وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss27. تشير نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA إلى أن قيمة F المحسوبة بلغت 378.87 عند مستوى دلالة إحصائية قدره 0.00، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على أن نموذج الانحدار المستخدم ذو دلالة إحصائية عالية، أي أن التسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية يؤثر معنوياً في رضا العاملين، وبالتالي فإن النموذج صالح بدرجة كبيرة لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

كما أظهرت النتائج أن معامل الارتباط R بلغ 0.965، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جداً بين التسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية ورضا العاملين، بمعنى أنه كلما تحسن مستوى التسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية داخل المديرية ارتفع مستوى رضا العاملين بدرجة كبيرة. أما معامل التحديد R² فقد بلغ 0.931، ما يعني أن التسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية يفسر ما نسبته 93.1% من التغيرات الحاصلة في رضا العاملين، بينما تعود النسبة المتبقية المقدرة بـ

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديريّة الضرائب تبسة

6.9% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي، وهو ما يدل على القوة التفسيرية العالية للنموذج المستخدم.

وبالانتقال إلى معاملات الانحدار، نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار β للتسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية بلغت 0.956، وهي قيمة موجبة مرتفعة، ما يؤكد وجود أثر طردي قوي للتسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية على رضا العاملين، أي أن زيادة الاهتمام بالتسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة رضا العاملين بمقدار 0.956 وحدة. كما بلغت قيمة t المحسوبة 19.464 عند مستوى دلالة 0.00، وهي أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية هذا الأثر إحصائياً بدرجة عالية.

في حين بلغت قيمة الثابت 0.381، وهي تمثل قيمة رضا العاملين في حالة انعدام تأثير التسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية، كما أن قيمة t الخاصة بها بلغت 2.222 عند مستوى دلالة 0.035، مما يدل على معنوية الثابت داخل النموذج. وعليه تمثل العلاقة بين التسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية ورضا العاملين كما يلي:

$$Y = 0.956X + 0.381$$

حيث يمثل Y رضا العاملين، ويمثل X التسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية. وعليه يمكن القول إن التسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية يمثل عاملاً أساسياً في دعم وتحقيق رضا العاملين، من خلال تحسين مختلف العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية وتسهيل إنجازها بسرعة ودقة وفعالية، الأمر الذي يساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على مستوى رضا العاملين داخل المؤسسة.

بناء على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية على رضا العاملين بمديريّة الضرائب تبسة.

6- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

اختبار الفرضية الرئيسة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على رضا العاملين بمديريّة الضرائب تبسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على رضا العاملين بمديريّة الضرائب تبسة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين
مديرية الضرائب تبسة

سيتم عرض ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط، بهدف تقييم قوة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ورضا العاملين، بقياس مدى قدرة النموذج على تفسير التباين في المتغير التابع، وذلك بالاعتماد على مؤشرات جودة التفسير الإحصائي مثل معامل الارتباط ومعامل التحديد والدلالة الإحصائية للنموذج، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 26: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار الخطأ	3.818	1	3.818	19.089	0.000
الإجمالي	5.600	28	0.200		
المتغير	9.418	29			
الثابت	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.646	0.473		3.483	0.002
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	0.596	0.136	0.637	4.369	0.000
معامل الارتباط R : 0.637		معامل التحديد R ² : 0.405		المتغير التابع: رضا العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27

يبين الجدول رقم 26 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على رضا العاملين، وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss27 .

تشير النتائج إلى أن قيمة F المحسوبة بلغت 19.089 عند مستوى دلالة إحصائية قدره 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على أن نموذج الانحدار المستخدم ذو دلالة إحصائية، أي أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تؤثر معنويًا في رضا العاملين، وبالتالي فإن النموذج صالح لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

كما أظهرت النتائج أن معامل الارتباط R بلغ 0.637، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبيًا بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ورضا العاملين، بمعنى أنه كلما تحسن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل المديرية ارتفع مستوى رضا العاملين. أما معامل التحديد R² فقد بلغ 0.405، ما يعني أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تفسر ما نسبته

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الرضا لعاملين مديريية الضرائب تبسة

40.5% من التغيرات الحاصلة في رضا العاملين، بينما تعود النسبة المتبقية المقدرة بـ 59.5% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي، وهو ما يدل على أن رضا العاملين لا يتأثر فقط بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وإنما توجد عوامل تنظيمية وإدارية ونفسية أخرى قد تساهم في تفسيره وتحقيقه.

وبالانتقال إلى معاملات الانحدار، نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار β للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بلغت 0.596، وهي قيمة موجبة، ما يؤكد وجود أثر طردي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على رضا العاملين، أي أن زيادة الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة رضا العاملين بمقدار 0.596 وحدة. كما بلغت قيمة t المحسوبة 4.369 عند مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية هذا الأثر إحصائياً.

في حين بلغت قيمة الثابت 1.646، وهي تمثل قيمة رضا العاملين في حالة انعدام تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، كما أن قيمة t الخاصة بها بلغت 3.483 عند مستوى دلالة 0.002، مما يدل على معنوية الثابت داخل النموذج.

وبناء على النتائج السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y = 0.596X + 1.646$$

حيث يمثل Y رضا العاملين، ويمثل X الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

أي يمكن كتابة المعادلة بالشكل الآتي:

$$1.646 + \text{الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية} \times 0.596 = \text{رضا العاملين}$$

وعليه يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تمثل عاملاً مهماً في دعم وتحقيق رضا العاملين، من خلال تحسين العمليات الإدارية وتسهيل الاتصال وتطوير آليات التسيير الحديثة داخل المديرية، الأمر الذي يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على مستوى رضا العاملين.

بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على رضا العاملين بمديريية الضرائب تبسة.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذه الدراسة التي تناولت أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على رضا العاملين، تم التوصل إلى أن التحول نحو الأساليب الإلكترونية في تسيير الموارد البشرية أصبح من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء الإداري ورفع مستوى رضا العاملين داخل المديرية. وقد سعت الدراسة إلى إبراز طبيعة العلاقة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمتمثلة في البنية التحتية التكنولوجية، إدارة المعلومات والبيانات، التوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني من جهة، ورضا العاملين من جهة أخرى. حيث اعتمدت في جانبها الجانب الميداني باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها بالاعتماد على برنامج IBM SPSS Statistics، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

وقد أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساهم بدرجات متفاوتة في تحقيق رضا العاملين، حيث تبين وجود أثر معنوي لكل من البنية التحتية التكنولوجية، إدارة المعلومات والبيانات، والتوظيف الإلكتروني على رضا العاملين، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي للتدريب الإلكتروني. كما أكدت النتائج وجود أثر قوي جدا للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كمتغير كلي على رضا العاملين، الأمر الذي يعكس أهمية تبني التقنيات الحديثة في تحسين فعالية تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات. حيث يمكن القول أن نجاح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يتطلب توفير بيئة تكنولوجية ملائمة، وتطوير نظم المعلومات، وتعزيز استخدام التطبيقات الإلكترونية الحديثة، بما يساهم في رفع كفاءة العمل وتحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة للعاملين، وبالتالي تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والاستقرار التنظيمي داخل المديرية.



خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وعلاقتها برضا العاملين، باعتبارها من المفاهيم الحديثة التي فرضتها التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي التي تشهدها المؤسسات المعاصرة.

وقد أصبحت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من أهم الأساليب الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل تحسين الأداء الإداري، تطوير طرق تسيير الموارد البشرية، وتحقيق الكفاءة والفعالية في إنجاز الأعمال. وقد خلصت الدراسة في شقها النظري إلى وجود علاقة وثيقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ورضا العاملين، حيث تساهم الإدارة الإلكترونية في تبسيط الإجراءات الإدارية، تسهيل الاتصال داخل المؤسسة، تحسين سرعة إنجاز المعاملات، وتوفير المعلومات بدقة وشفافية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على العاملين من خلال تعزيز شعورهم بالراحة والاستقرار الوظيفي، ورفع مستوى الرضا لديهم .

أما بالنسبة للدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى مديرية الضرائب لولاية تبسة، فقد توصلت إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساهم بدرجة معتبرة في تحقيق رضا العاملين من خلال أبعادها المختلفة والمتمثلة في البنية التحتية التكنولوجية، إدارة المعلومات والبيانات، التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، والتسيير الإلكتروني، حيث تبين أن اعتماد المديرية على الأنظمة الإلكترونية الحديثة يساعد على تحسين جودة العمل، تسهيل أداء المهام، وتقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين.

أولاً: نتائج الدراسة وإختبار صحة الفرضيات

من خلال الدراسة وإختبار صحة الفرضيات توصلنا إلى مجموعة من النتائج، نوجز أهمها فيما يلي:

1- نتائج الجانب النظري:

_ تُعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من الأساليب الحديثة التي تساهم في تحسين كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات؛

_ تساهم الإدارة الإلكترونية في تسريع إنجاز العمليات الإدارية وتقليل الأخطاء، مما يعزز جودة الأداء التنظيمي؛

_ تعتمد فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على توفر بنية تحتية تكنولوجية ملائمة تدعم مختلف الأنظمة الإلكترونية؛

_ تلعب إدارة المعلومات والبيانات دوراً أساسياً في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات؛ يساهم التوظيف الإلكتروني في استقطاب الكفاءات البشرية المناسبة بشكل أكثر دقة وشفافية؛

_ يُعد التدريب الإلكتروني من الوسائل الحديثة التي تساعد على تطوير مهارات العاملين ورفع كفاءتهم المهنية؛

_ يساهم التسيير الإلكتروني في تحسين التواصل الداخلي وتعزيز التنسيق بين مختلف مستويات الإدارة؛ _ يُعتبر رضا العاملين من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء والإنتاجية، حيث يرتبط بشكل مباشر ببيئة العمل وأساليب التسيير المعتمدة.

2- نتائج الدراسة التطبيقية:

1.2 الفرضية الرئيسية: تم إثبات أن الفرضية البديلة صحيحة والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ورضا العاملين بمديرية الضرائب لولاية تبسة"، حيث أنه ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ذات أثر متوسط على رضا العاملين، وتم التوصل إلى صياغة معادلة الانحدار التالية:

$$\text{رضا العاملين} = 0.896 \text{ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية} + 1.646$$

2.2. الفرضية الفرعية الأولى :

تم إثبات أن الفرضية البديلة صحيحة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البنية التحتية ورضا العاملين بمديرية الضرائب لولاية تبسة" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وبالتالي ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن للبنية التحتية أثر منخفض على رضا العاملين .

3.2. الفرضية الفرعية الثانية :

تم إثبات أن الفرضية البديلة صحيحة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعلومات والبيانات ورضا العاملين بمديرية الضرائب لولاية تبسة" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وبالتالي ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن لإدارة المعلومات والبيانات أثر متوسط على رضا العاملين .

4.2. الفرضية الفرعية الثالثة :

تم إثبات أن الفرضية البديلة صحيحة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوظيف الإلكتروني ورضا العاملين بمديرية الضرائب لولاية تبسة" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وبالتالي ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن للتوظيف الإلكتروني أثر متوسط على رضا العاملين.

5.2. الفرضية الفرعية الرابع :

تم قبول الفرضية الصفرية (العدمية) والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني ورضا العاملين بمديرية الضرائب لولاية تبسة" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وبالتالي ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أنه لا يوجد أثر للتدريب الإلكتروني على رضا العاملين

6.2. الفرضية الفرعية الخامسة :

تم إثبات أن الفرضية البديلة صحيحة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية ورضا العاملين بمديرية الضرائب لولاية تبسة" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وبالتالي ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن للتسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية أثر كبير في رضا العاملين.

ثانياً-مقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج التطبيقية التي توصلت إليها الدراسة، يمكن للدراسة تقديم مجموعة من المقترحات الموجهة إلى مديرية الضرائب تبسة بهدف تعزيز فعالية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين رضا العاملين كما يلي:

- مواصلة تحديث وتطوير البنية التحتية الرقمية داخل المديرية من خلال توفير تجهيزات حديثة وشبكات اتصال مستقرة، مع ضمان الصيانة الدورية للأنظمة المعلوماتية بما يساهم في تحسين سرعة وجودة الخدمات الإلكترونية المقدمة للعاملين؛
- تعزيز نظم إدارة المعلومات عبر اعتماد قواعد بيانات موحدة ومؤمنة، وتحسين آليات تبادل وحفظ المعلومات بين المصالح المختلفة، مع تكوين الموظفين على الاستخدام الأمثل للأنظمة المعلوماتية بما يضمن دقة وسرعة اتخاذ القرار؛
- دعم وتوسيع اعتماد التوظيف الإلكتروني في جميع مراحلها، من الإعلان إلى الانتقاء والتوظيف النهائي، مع ضمان الشفافية والعدالة في الإجراءات، وتطوير منصات رقمية أكثر كفاءة لاستقطاب الكفاءات المناسبة؛
- إعادة تقييم برامج التدريب الإلكتروني والعمل على تحسين جودتها من خلال تصميم محتوى تدريبي تفاعلي يتماشى مع احتياجات العاملين، مع اعتماد أساليب تدريب حديثة تجمع بين الإلكتروني والحضوري لرفع الفعالية؛

- تعزيز الرقمنة الشاملة لعمليات تسيير الموارد البشرية من خلال دمج مختلف الوظائف الإدارية في نظام معلوماتي موحد، بما يضمن السرعة في الإنجاز وتقليل الإجراءات الورقية وتحسين فعالية التسيير الإداري؛
- تبني استراتيجية شاملة للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية تعتمد على التكامل بين مختلف العمليات الإلكترونية، مع وضع خطة تطوير تدريجية تضمن الاستمرارية والتحسين المستمر، بما ينعكس إيجاباً على رضا العاملين واستقرارهم الوظيفي.

ثالثاً: آفاق الدراسة:

- في ختام هذه الدراسة، وبعد مناقشة النتائج التطبيقية واختبار الفرضيات، يمكن فتح المجال أمام مجموعة من الآفاق البحثية التي من شأنها توسيع فهم موضوع الدراسة وتعميق معالجته من زوايا حديثة ومتجددة، بما يتيح تطويره مستقبلاً وفق التحولات الإدارية والتكنولوجية الراهنة.
- التحول نحو الحوكمة الرقمية الشاملة وأثره في إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية؛
 - التكامل بين الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة كمدخل استراتيجي لتعزيز الأداء الوظيفي واستدامة الرضا المهني.



قائمة المراجع والمصادر

أولاً: الكتب

- 1- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 2- ب هوبكنز .ج ماركاهم، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008 .
- 3- فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 4- محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد ثعليب، إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2020،
- 5- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، عمان، الأردن، 2009.
- 6- مصطفى كولار و آخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، منشورات ألفا للوثائق، ط01، عمان، الأردن.
- 7- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 1997.
- 8- رافت رضوان، الإدارة الإلكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مصر .
- 9- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور تنموي تكنولوجي علمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 10- إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 11- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- 12- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 13- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 14- عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في مصر: الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018.
- 15- رافت عبد الباقي رضوان، الإدارة الإلكترونية، الملتقى الإداري الثاني: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الرياض، الجمعية السعودية للإدارة، 2004.

- 16- عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 17- نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- 18- محمد شامل بهاء الدين فتحي، الإحصاء بلا معاناة مع التطبيقات باستخدام spss، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1426.

ثانياً: المجالات و المقالات

- 1- بو بكر عبد القادر، تدريب الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية و التحديات التي تواجهها (مؤسسة بريد الجزائر)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص موارد بشرية كلية العلوم الاقتصادية التجارة و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022-2023.
- 2- يشير عبد الحميد صورية بوطرفة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية حالة المديرية العامة للاتصالات الجزائر بولاية تبسة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة الشيخ العربي تبسي - تبسة - الجزائر، المجلد 15، العدد 03، السنة 2021
- 3- سعاد جفام وآخرون، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمات العمومية، دراسة ميدانية بمصلحة البيومتری لمجموعة من البلديات، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد 01، جامعة الجلفة الجزائر، 2022.
- 4- بدر الدين مبارك بن صالح الميمني، تأثير تحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف، الجودة الشاملة نموذج هيئة الاستثمار بسلطنة عمان، المجلة الإلكترونية الشاملة المتعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد 42، السنة 2021.
- 5- فيروز بوزورين، متطلبات ومعوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر، مجلة التنمية والإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 09، العدد 01، 2020.
- 6- فيصل فقير، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمة مدخل نظري، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 03، العدد 02، سنة 2020.
- 7- علوطي لمين، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 24، ربيع 2008.
- 8- أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 15، العدد 02، 2022.

- 9- هاشم عبدالله صالح البكاء، وباسم محمد ياسين عليوي الشكري، "الرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة: دراسة نظرية"، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، المجلد 07، العدد 02، جوان 2025.
- 10- توانا فريدون حسين، "دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين"، مجلة الآداب، العدد 146، جامعة السليمانية، 2023.
- 11- الأمين بلقاضي، "سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة"، دفاتر البحوث العلمية، المركز الجامعي تيبازة، المجلد 10، العدد 02، 2022.
- 12- بوبكر عبد القادر وقديرة فوزية، "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 7، العدد 01، 2021.
- 13- منى خالد عمر، "أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي"، المجلة الدولية للبحوث والدراسات، المجلد 01، العدد 11، 2020.
- 14- راتب السعود وسوزان سلطان، "درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 3، 2009.
- 15- خلاف وردة، "دور الرقابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري"، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، المجلد 6، العدد 3، 2021.
- 16- زهرة بوعزيز، "دور التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 7، العدد 2، 2021.
- 17- أسماء زدوري، "تطبيق الإدارة الإلكترونية وانعكاساته على الرضا الوظيفي"، مجلة الرماح، العدد 30، 2018.
- 18- رشا إلياس، "العدالة الرقمية ضرورة حتمية لنظام ثقافي أكثر فعالية وإنتاجية"، 2021.
- 19- إسماعيل مهداوي وآخرون، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية لعمال الشركة ليندغاز، ورقة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09، العدد 2010، 01.

ثالثاً: المذكرات والأطروحات العلمية

- 1- فرخة ليندة, دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات في تنافسية المؤسسات لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير, تخصص تسيير الموارد البشرية, جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر, 2016-2017.
- 2- مراد احمد, دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء دارة الموارد البشرية دراسة حالة الموارد البشرية لولاية الأغواط الجزائر, أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في العلوم التجارية والعلاقات الدولية. تخصص إدارة الموارد البشرية. كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية قسم التنظيم السياسي والإداري. جامعة الجزائر 03. 2022/2021.
- 3- حسن مراد صلاح الجبوري, الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها في خدمة الجودة التعليمية, رسالة لنيل شهادة الماجستير, في علوم إدارة الأعمال جامعة كربلاء, العراق, 2021.
- 4- عماد محمد الحسين الكاهلي, الدوافع والمؤثرات في إستخدام نظام إدارة الموارد البشرية إلكتروني, مذكرة نيل شهادة ماجستير, جامعة اليرموك, 2012.
- 5- يوسف محمد أبو أمونة, واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا في الجامعات الفلسطينية, قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال, كلية الدراسات العليا, الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين. سنة 2009.
- 6- خالصة زواوي, تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري, أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة أعمال, كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم تسيير, جامعة فرحات عباس 1, سطيف, الجزائر, السنة الجامعية 2016/2017.
- 7- هشام عبد الدايم, إيمان بن بيه, تنمية الموارد ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية, مذكرة ماجستير, جامعة أحمد دراية أدرار, 2007-2008.

رابعاً: المراجع الأجنبية

e -RH .made ou 'Equipes RH acteurs de la strategie .L "Fabre Met Autre.
[//calameo.com](https://calameo.com).telecharge le 20/01/2026 p66;disponible sur

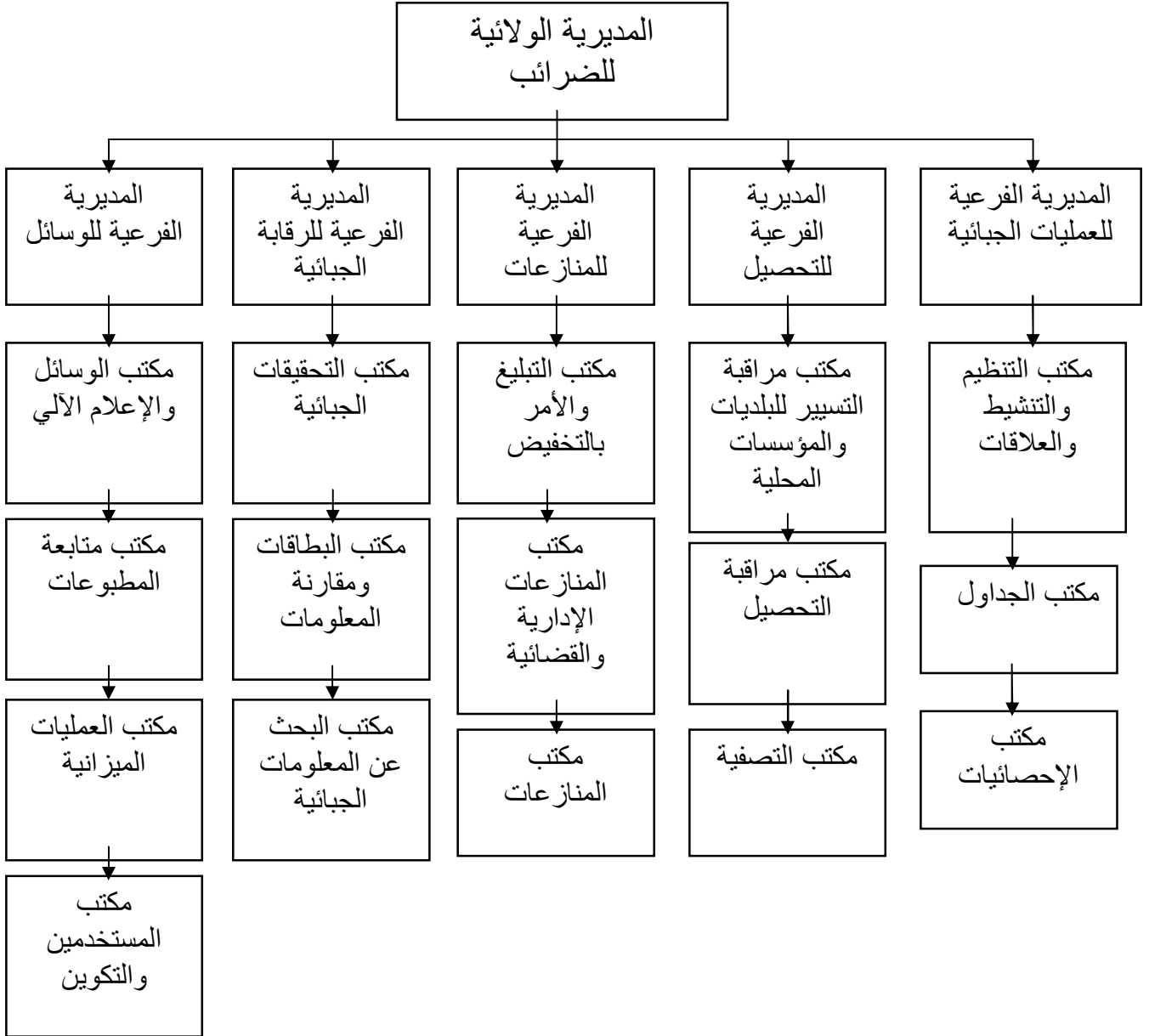
خامساً: موقع الكتروني

<https://www.mfdgi.gov.dz>



الملحق 01: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب

الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب





الملحق 02: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي- تبسة

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: ادارة الاعمال

تحية طيبة، وبعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر ؛ تخصص: "إدارة أعمال"، والموسومة بعنوان:

دور الادارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين

[دراسة حالة مديرية الضرائب - ولاية تبسة]

أخي الموظف أختي الموظفة تم إعداد هذه الاستمارة، راجين منكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة فيها، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة بكل دقة وموضوعية. على اعتبار أن صحة نتائج الاستمارة؛ تعتمد كلياً على دقة إجاباتكم وموضوعية رأيكم. ونعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات التي تقدمونها، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شاكرين لكم حسن تعاونكم؛ متقبلين منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت اشراف الاستاذة:

د- ا شرقي جمعة

من اعداد الطالبتين:

- رزقي شروق

- نورة غادة

السنة الجامعية:

2026 – 2025

الجزء الأول: بيانات المراقبة

الرجاء وضع علامة (x) في المكان المناسب:

1- الجنس

أنثى

ذكر

2- الفئة العمرية

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 20 إلى أقل من 30 سنة

من 50 سنة فأكثر

من 40 إلى أقل من 50 سنة

1 - الحالة العائلية

أخرى

أعزب

متزوج

3- المستوى الدراسي

ماجستير

ماستر

ليسانس

شهادة أخرى

دكتوراء

4 - الخبرة المهنية

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 10 إلى أقل من 15 سنة

5 - الرتبة الوظيفية:

إطار سامي

عون

أخرى

إطار

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البنية التحتية التكنولوجية						
1	تتوفر مديرية الضرائب على تجهيزات تكنولوجية كافية تدعم سير العمل بكفاءة.					
2	تعتمد المديرية على أنظمة إلكترونية حديثة ومتطورة في أداء مختلف أنشطتها.					
3	تعمل المديرية على تحديث أنظمتها الإلكترونية بشكل دوري					
4	يتم الاعتماد على الوسائل الإلكترونية في تنظيم العمل الإداري.					
إدارة المعلومات والبيانات						
5	يسهل النظام الإلكتروني الوصول لملفات الموظفين					
6	تتيح الإدارة الإلكترونية سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة					
7	تضمن الأنظمة الإلكترونية دقة و سرية معلومات الموظفين					
8	يتم تحديث معلومات الموظفين بشكل مستمر					
التوظيف الإلكتروني						
9	تسمح الإدارة الإلكترونية للمديرية بتسيير مواردها البشرية و معرفة احتياجاتها					
10	تعتمد مديرية الضرائب على بوابة إلكترونية لنشر إعلانات الوظائف الشاغرة					
11	تستخدم المديرية نماذج إلكترونية لتقييم المترشحين للوظائف					
1	يتم إجراء بعض مراحل التوظيف عبر الوسائل الإلكترونية					
التدريب الإلكتروني						
14	يتم حصر العاملين المعنيين بالدورات التدريبية إلكترونياً					
15	تتناسب البرامج التدريبية المقدمة مع طبيعة العمل					
16	يتم تدريب العاملين باستخدام وسائل إلكترونية					

قائمة الملاحق

					تلقيت تكويناً ناجحاً عبر وسيلة إلكترونية	17
التسيير الإلكتروني لوظيفة الموارد البشرية						
					توفر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية معلومات حول الإجازات المستهلكة والمتبقية.	
					توضح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أسباب الاقتطاعات من الأجر.	
					تمكن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من الاطلاع على الأجور والتعويضات.	
					تتابع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مسائل الضمان الاجتماعي كعطلة الشفاء.	

المحور الثاني: رضا العاملين

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أشعر أن عملي داخل مديرية الضرائب يمنحني إحساساً بالأهمية والمسؤولية					
2	أشعر بالارتياح أثناء أداء مهامي اليومية.					
3	أرى أن طبيعة عملي تتناسب مع قدراتي ومهاراتي.					
4	أشعر أن حجم العمل الموكّل إلي مناسب.					
5	أعتبر أن الأجر الذي أتقاضاه عادل مقارنةً بالجهد المبذول.					
6	أشعر بوجود عدالة في معاملة الموظفين داخل المديرية.					
7	تربطني علاقات جيدة مع زملائي في العمل.					
8	أشعر أن علاقتي مع المسؤولين تساعدني على أداء عملي بشكل أفضل.					
9	أشعر بالتقدير والاعتراف بجهودتي داخل العمل.					
10	يساهم الاستقرار الوظيفي في زيادة رضائي عن العمل.					
11	توفر بيئة العمل داخل المديرية الظروف المناسبة للقيام بالمهام.					
12	أشعر بوجود اهتمام من طرف الإدارة بتحسين ظروف العمل للعاملين.					
13	تساهم الحوافز (المادية أو المعنوية) في رفع مستوى رضائي الوظيفي.					
14	أرى أن الإجراءات المتبعة داخل المديرية تساعد على تحقيق رضا العاملين.					

الملحق 03: يوضح الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	جهة التدريس	الجامعة
01	حمعة شرقي	أستاذ محاضر ب	قسم علوم تسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
02	صباح يراحي	أستاذ محاضر "أ"	قسم علوم تسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
03	طاووس غريب	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم تسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

الملحق رقم 04: معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ لمتغير الادارة الالكترونية للموارد البشرية:

RELIABILITY

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17 a18 a19 a20

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	20

ألفا كرونباخ للمتغير رضا العاملين

```
RELIABILITY
/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 b12 b13 /SCALE('ALL
VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.803	16

ألفا كرونباخ للاستبيان ككل:

```
RELIABILITY
/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17 a18
a19 a20 b1 b2 b3 b4 b5
b6 b7 b8 b9 b10 b11 b12 b13
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	34

التوزيع الطبيعي:

```
EXAMINE VARIABLES=الادارة_الالكترونية_البشرية رضا_العاملين
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الادارة_الالكترونية_البشرية	30	100.0%	0	0.0%	30	100.0%
رضا_العاملين	30	100.0%	0	0.0%	30	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
الادارة_الالكترونية_البشرية	Mean	3.3867	.11061	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.1604	
		Upper Bound	3.6129	
	5% Trimmed Mean	3.3926		
	Median	3.3250		
	Variance	.367		
	Std. Deviation	.60585		
	Minimum	2.00		
	Maximum	4.60		
	Range	2.60		
	Interquartile Range	.76		
	Skewness	-.145	.427	
	Kurtosis	-.232	.833	
	رضا_العاملين	Mean	3.4952	.10516
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3.2802	
		Upper Bound	3.7103	
5% Trimmed Mean		3.5053		
Median		3.4643		
Variance		.332		
Std. Deviation		.57601		
Minimum		2.07		

قائمة الملاحق

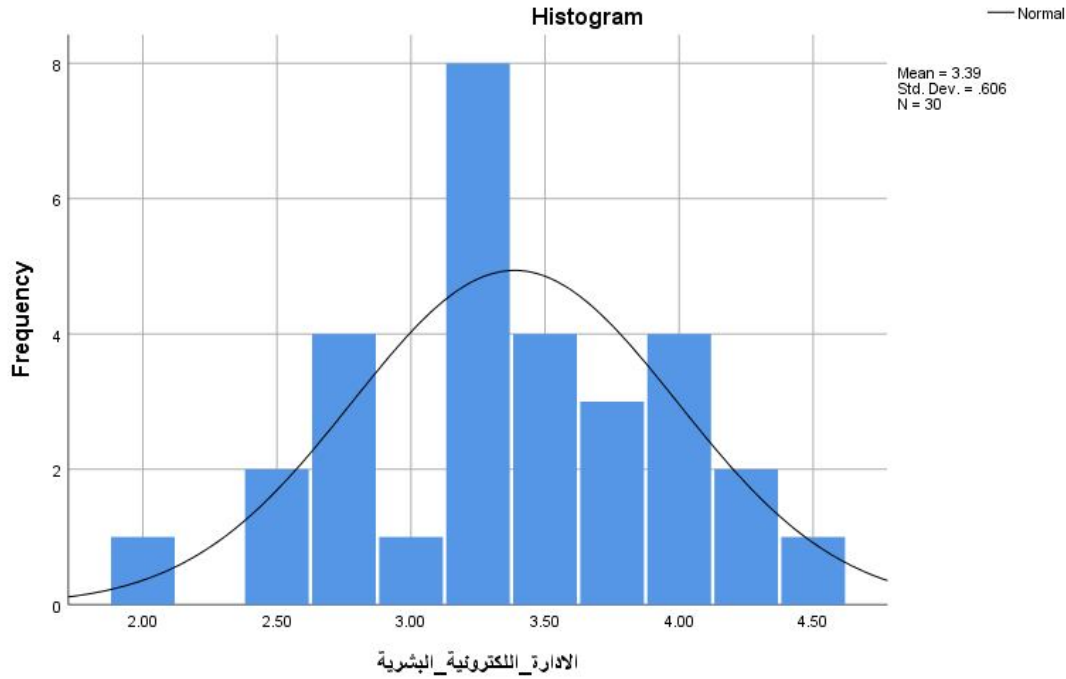
Maximum	4.57	
Range	2.50	
Interquartile Range	.73	
Skewness	-.107	.427
Kurtosis	.073	.833

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الإدارة_اللكترونية_البشرية	.085	30	.200*	.986	30	.949
رضا_العاملين	.087	30	.200*	.978	30	.782

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



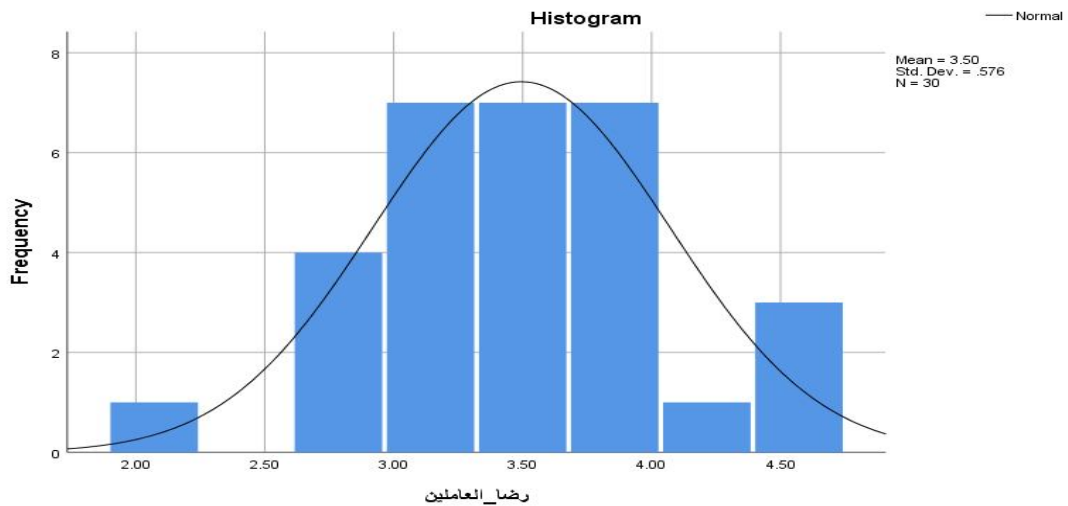
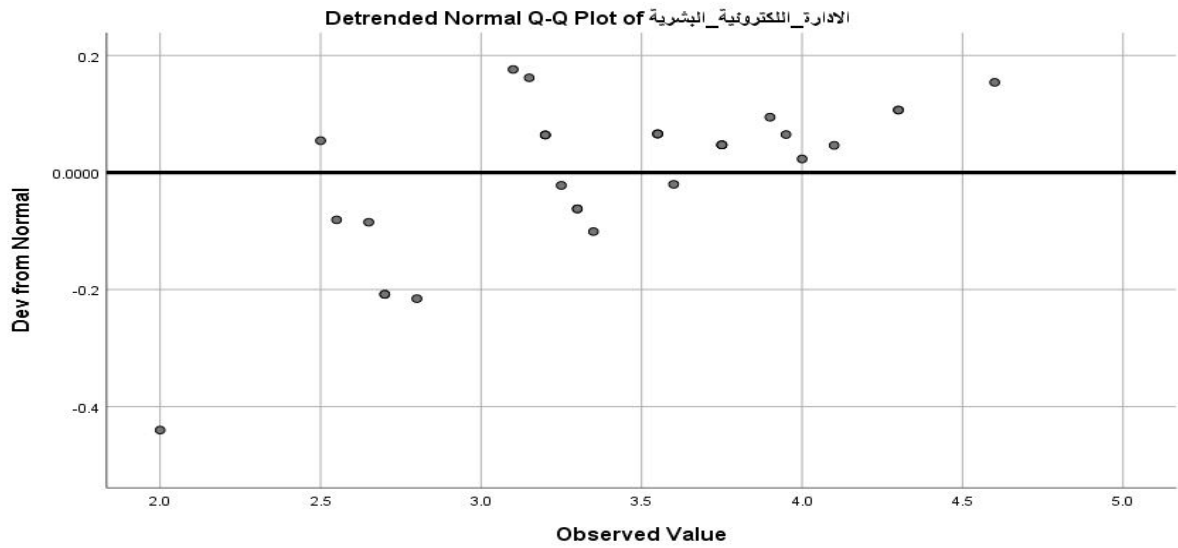
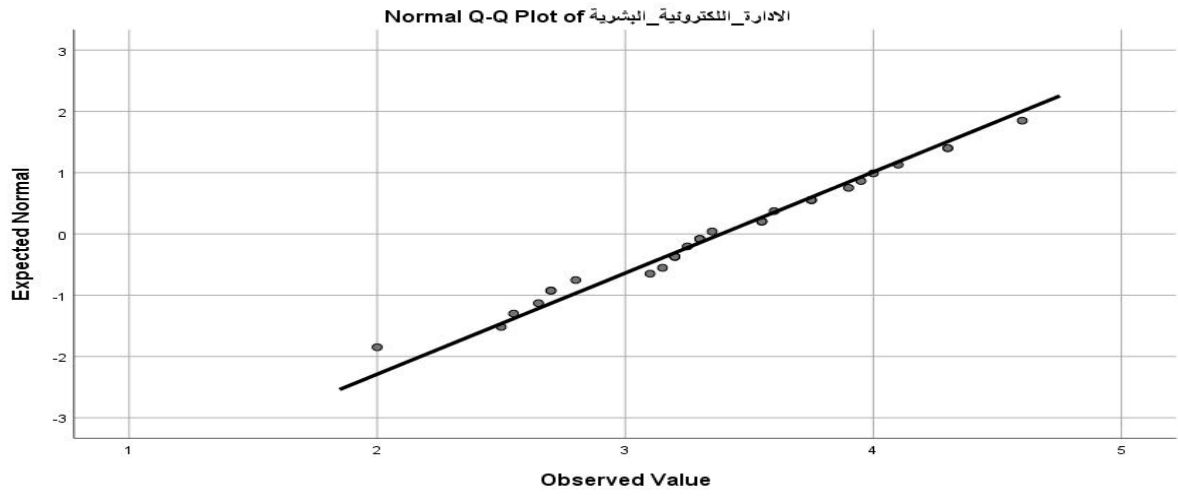
الإدارة_اللكترونية_البشرية Stem-and-Leaf Plot

```

Frequency   Stem & Leaf
      1.00  Extremes   (= < 2.0)
           .00      2 .
           6.00      2.  556778
           9.00      3.  112222333
           9.00      3.  555677799
           4.00      4.  0133
           1.00      4.  6
  
```

```

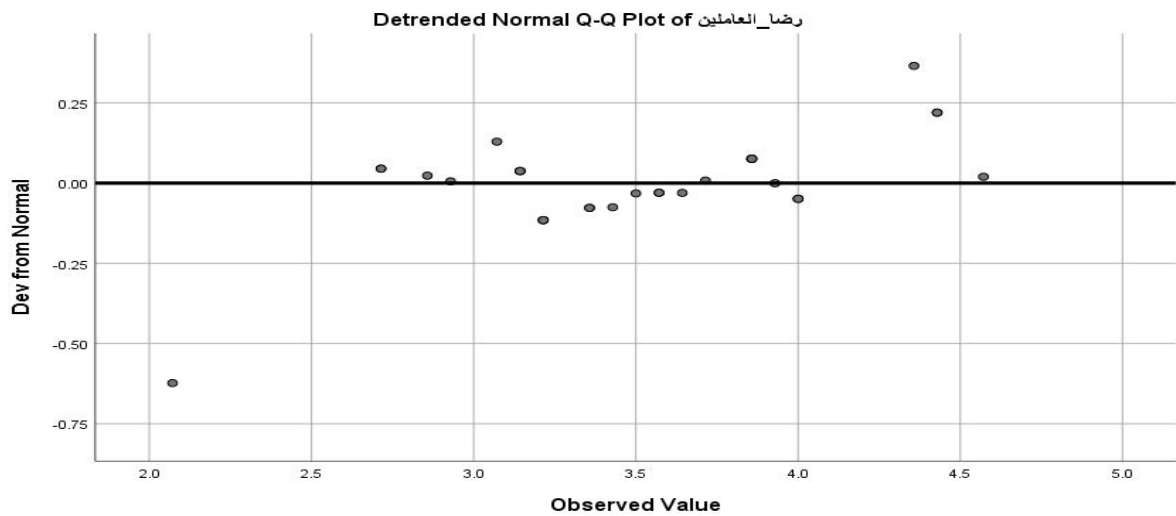
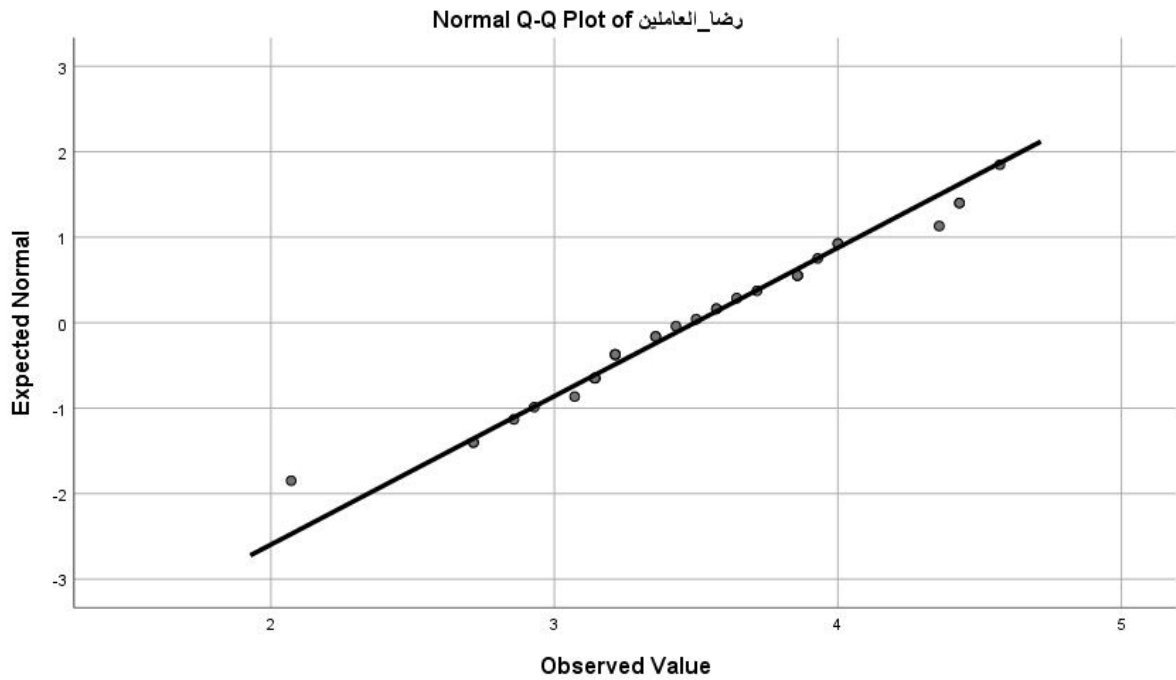
Stem width:      1.00
Each leaf:       1 case(s)
  
```



Stem-and-Leaf Plot رضا_العاملين

Frequency	Stem & Leaf
1.00	2. 0
4.00	2. 7789
10.00	3. 0111222334
9.00	3. 555678889
5.00	4. 00344
1.00	4. 5

Stem width: 1.00
Each leaf: 1 case(s)



البيانات الشخصية والوظيفية

Frequency Table

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	10	33.3	33.3	33.3
	انثى	20	66.7	66.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		الفئة_العمرية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	من 20 الى أقل من 30 سنة	6	20.0	20.0	20.0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	53.3	53.3	73.3
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	5	16.7	16.7	90.0
	أكبر من 50 سنة	3	10.0	10.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		الحالة_العائلية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	متزوج	17	56.7	56.7	56.7
	اعزب	13	43.3	43.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		المستوى_الدراسي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ليسانس	2	6.7	6.7	6.7
	ماستر	22	73.3	73.3	80.0
	ماجستير	2	6.7	6.7	86.7
	دكتوراه	1	3.3	3.3	90.0
	أخرى	3	10.0	10.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		الرتبة_الوظيفية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	عون	3	10.0	10.0	10.0
	إطار	15	50.0	50.0	60.0
	إطار سامي	10	33.3	33.3	93.3
	أخرى	2	6.7	6.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	

الخبرة_المهنية

قائمة الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	6	20.0	20.0	20.0
	من 5 إلى 10 سنة	11	36.7	36.7	56.7
	من 10 إلى 15 سنة	10	33.3	33.3	90.0
	أكثر من 15 سنة	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

محاوير الدراسة

Frequency Table

تتوفرة مديرية الضرائب على تجهيزات تكنولوجية كافية تدعم سير العمل بكفاءة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	13.3	13.3	13.3
	غير موافق	3	10.0	10.0	23.3
	محايد	8	26.7	26.7	50.0
	موافق	13	43.3	43.3	93.3
	موافق بشدة	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تعتمد مديرية الضرائب على أنظمة إلكترونية حديثة ومتطورة في أداء مختلف أنشطتها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
	غير موافق	6	20.0	20.0	30.0
	محايد	10	33.3	33.3	63.3
	موافق	10	33.3	33.3	96.7
	موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تعمل مديرية الضرائب على تحديث أنظمتها الإلكترونية بشكل دوري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	13.3	13.3	13.3
	غير موافق	8	26.7	26.7	40.0
	محايد	11	36.7	36.7	76.7
	موافق	6	20.0	20.0	96.7
	موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0

قائمة الملاحق

Total	30	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

يتم الاعتماد على الوسائل الإلكترونية في تنظيم العمل الإداري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	20.0	20.0	20.0
	غير موافق	4	13.3	13.3	33.3
	محايد	10	33.3	33.3	66.7
	موافق	10	33.3	33.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

يسهل النظام الإلكتروني الوصول لملفات الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
	محايد	7	23.3	23.3	33.3
	موافق	14	46.7	46.7	80.0
	موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

تتيح الإدارة الإلكترونية سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	9	30.0	30.0	36.7
	موافق	13	43.3	43.3	80.0
	موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

تضمن الأنظمة الإلكترونية دقة و سرية معلومات الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	9	30.0	30.0	36.7
	موافق	12	40.0	40.0	76.7
	موافق بشدة	7	23.3	23.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

يتم تحديث معلومات الموظفين بشكل مستمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	2	6.7	6.7	10.0
	محايد	6	20.0	20.0	30.0

قائمة الملاحق

موافق	14	46.7	46.7	76.7
موافق بشدة	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

يتم تدريب العاملين باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	3.3	3.3	3.3
محايد	7	23.3	23.3	26.7
موافق	15	50.0	50.0	76.7
موافق بشدة	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

a10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
غير موافق	2	6.7	6.7	10.0
محايد	4	13.3	13.3	23.3
موافق	17	56.7	56.7	80.0
موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

a11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
غير موافق	6	20.0	20.0	30.0
محايد	10	33.3	33.3	63.3
موافق	10	33.3	33.3	96.7
موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

a12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	13.3	13.3	13.3
غير موافق	8	26.7	26.7	40.0
محايد	11	36.7	36.7	76.7
موافق	6	20.0	20.0	96.7
موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

a13

قائمة الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	20.0	20.0	20.0
	غير موافق	4	13.3	13.3	33.3
	محايد	10	33.3	33.3	66.7
	موافق	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

a14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
	محايد	7	23.3	23.3	33.3
	موافق	14	46.7	46.7	80.0
	موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

a15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	9	30.0	30.0	36.7
	موافق	13	43.3	43.3	80.0
	موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

a16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	36.7	36.7	36.7
	غير موافق	7	23.3	23.3	60.0
	محايد	2	6.7	6.7	66.7
	موافق	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

a17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	3	10.0	10.0	13.3
	محايد	11	36.7	36.7	50.0
	موافق	9	30.0	30.0	80.0
	موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

a18

قائمة الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	20.0	20.0	20.0
	محايد	8	26.7	26.7	46.7
	موافق	10	33.3	33.3	80.0
	موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

a19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	16.7	16.7	16.7
	محايد	7	23.3	23.3	40.0
	موافق	9	30.0	30.0	70.0
	موافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

a20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	16.7	16.7	16.7
	محايد	4	13.3	13.3	30.0
	موافق	11	36.7	36.7	66.7
	موافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

b1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	33.3	33.3	33.3
	غير موافق	9	30.0	30.0	63.3
	محايد	6	20.0	20.0	83.3
	موافق	4	13.3	13.3	96.7
	موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

b2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	33.3	33.3	33.3
	غير موافق	8	26.7	26.7	60.0
	محايد	7	23.3	23.3	83.3
	موافق	4	13.3	13.3	96.7
	موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0

قائمة الملاحق

Total	30	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

b3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	13	43.3	43.3	43.3
	غير موافق	7	23.3	23.3	66.7
	محايد	6	20.0	20.0	86.7
	موافق	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

b4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	36.7	36.7	36.7
	غير موافق	3	10.0	10.0	46.7
	محايد	9	30.0	30.0	76.7
	موافق	6	20.0	20.0	96.7
	موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

b5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	23.3	23.3	23.3
	موافق	17	56.7	56.7	80.0
	موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

b6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	6	20.0	20.0	20.0
	موافق	16	53.3	53.3	73.3
	موافق بشدة	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

b7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	محايد	4	13.3	13.3	16.7
	موافق	16	53.3	53.3	70.0
	موافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

b8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
	محايد	6	20.0	20.0	30.0
	موافق	11	36.7	36.7	66.7
	موافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

b9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.3	3.3	3.3
	محايد	9	30.0	30.0	33.3
	موافق	12	40.0	40.0	73.3
	موافق بشدة	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

b10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	1	3.3	3.3	10.0
	محايد	4	13.3	13.3	23.3
	موافق	16	53.3	53.3	76.7
	موافق بشدة	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

b11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	2	6.7	6.7	10.0
	محايد	6	20.0	20.0	30.0
	موافق	11	36.7	36.7	66.7
	موافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

b12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	محايد	6	20.0	20.0	23.3
	موافق	13	43.3	43.3	66.7
	موافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0

قائمة الملاحق

Total	30	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

b13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
محاييد	5	16.7	16.7	20.0
موافق	13	43.3	43.3	63.3
موافق بشدة	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

b14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	3.3	3.3	3.3
محاييد	5	16.7	16.7	20.0
موافق	12	40.0	40.0	60.0
موافق بشدة	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تتوفر مديرية الضرائب على تجهيزات تكنولوجية كافية تدعم سير العمل بكفاءة.	30	3.2000	1.15669
تعتمد مديرية الضرائب على أنظمة إلكترونية حديثة ومتطورة في أداء مختلف أنشطتها.	30	3.0000	1.05045
تعمل مديرية الضرائب على تحديث أنظمتها الإلكترونية بشكل دوري	30	2.7333	1.04826
يتم الاعتماد على الوسائل الإلكترونية في تنظيم العمل الإداري.	30	2.8000	1.12648
يسهل النظام الإلكتروني الوصول لملفات الموظفين	30	3.7667	.89763
تتيح الإدارة الإلكترونية سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة	30	3.7667	.85836
تضمن الأنظمة الإلكترونية دقة و سرية معلومات الموظفين	30	3.8000	.88668
يتم تحديث معلومات الموظفين بشكل مستمر	30	3.8000	.99655
يتم تدريب العاملين باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة.	30	3.9333	.78492
a10	30	3.8333	.94989

قائمة الملاحق

a11	30	3.0000	1.05045
a12	30	2.7333	1.04826
a13	30	2.8000	1.12648
a14	30	3.7667	.89763
a15	30	3.7667	.85836
a16	30	2.3667	1.29943
a17	30	3.5333	1.04166
a18	30	3.5333	1.04166
a19	30	3.7333	1.08066
a20	30	3.8667	1.07425
b1	30	2.2333	1.16511
b2	30	2.2667	1.17248
b3	30	2.0333	1.09807
b4	30	2.4333	1.27802
b5	30	3.9667	.66868
b6	30	4.0667	.69149
b7	30	4.0667	.86834
b8	30	3.9333	.98027
b9	30	3.9000	.84486
b10	30	3.8333	1.05318
b11	30	3.9000	1.06188
b12	30	4.0333	.92786
b13	30	4.1000	.92289
b14	30	4.1667	.83391
البنية_التحتية_التكنولوجية	30	2.9333	.87576
ادارة_المعلومات_والبيانات	30	3.7833	.72437
التوظيف_الالكتروني	30	3.3750	.72442
التدريب_الالكتروني	30	3.1750	.67002
التسيير_الالكتروني_للموارد	30	3.6667	.87428
الادارة_الإلكترونية_البشرية	30	3.3867	.60585
رضا_العاملين	30	3.4952	.57601
Valid N (listwise)	30		

الانحدار الخطي البسيط

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
	Variables Entered	Variables Removed	Method
Model			

قائمة الملاحق

1	البنية_التحتية_التكنولوجيا جية ^b	. Enter
---	--	---------

- a. Dependent Variable: رضا_العاملين
b. All requested variables entered.

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
				R Square Change	F Change
1	.382 ^a	.146	.57650	.146	6.498

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.880	1	1.880	6.498	.002 ^b
	Residual	10.993	28	.289		
	Total	12.873	29			

- a. Dependent Variable: رضا_العاملين
b. Predictors: (Constant), البنية_التحتية_التكنولوجيا, جية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.637	.371		7.110	.000
	البنية_التحتية_التكنولوجيا جية	.278	.109	.382	2.549	.02

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	البنية_التحتية_التكنولوجيا جية
1	1	1.960	1.000	.02	.02
	2	.040	6.957	.98	.98

- a. Dependent Variable: رضا_العاملين

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

قائمة الملاحق

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	ادارة_المعلومات_والبيانات ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: رضا_العاملين
b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	.440 ^a	.194	.134	.53604	.194	5.486

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.825	1	1.825	6.731	.01 ^b
	Residual	7.593	28	.271		
	Total	9.418	29			

- a. Dependent Variable: رضا_العاملين
b. Predictors: (Constant), ادارة_المعلومات_والبيانات

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.370	.514		4.611	.000
	ادارة_المعلومات_والبيانات	.346	.133	.440	2.594	.015

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	ادارة_المعلومات_والبيانات
1	1	1.983	1.000	.01	.01
	2	.017	10.718	.99	.99

- a. Dependent Variable: رضا_العاملين

/DEPENDENT رضا_العاملين
/METHOD=ENTER .التوظيف_الالكتروني

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التوظيف_الالكتروني ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: رضا_العاملين

b. All requested variables entered.

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics R Square Change	F Change
1	.555 ^a	.308	.54722	.308	12.447

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.898	1	2.898	12.447	.001 ^b
	Residual	6.520	28	.233		
	Total	9.418	29			

a. Dependent Variable: رضا_العاملين

b. Predictors: (Constant), التوظيف_الالكتروني

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.253	.414		5.442	.000
	التوظيف_الالكتروني	.376	.106	.555	3.528	.01

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	التوظيف_الالكتروني
1	1	1.978	1.000	.01	.01
	2	.022	9.581	.99	.99

a. Dependent Variable: رضا_العاملين

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

قائمة الملاحق

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT رضا_العاملين
 /METHOD=ENTER التدريب_الالكتروني .

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التدريب_الالكتروني ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: رضا_العاملين

b. All requested variables entered.

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics R Square Change	F Change
1	.445 ^a	.198	.52704	.198	6.640

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.867	1	1.867	6.921	.014 ^b
	Residual	7.551	28	.270		
	Total	9.418	29			

a. Dependent Variable: رضا_العاملين

b. Predictors: (Constant), التدريب_الالكتروني

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.949	.294		10.039	.000
	التدريب_الالكتروني	.254	.097	.445	2.631	.014

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	التدريب_الالكتروني
1	1	1.979	1.000	.01	.01
	2	.021	9.742	.99	.99

a. Dependent Variable: رضا_العاملين

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE

قائمة الملاحق

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT رضا_العاملين
 /METHOD=ENTER التسير_الالكتروني_للموارد

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	التسير_الالكتروني_للموارد ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: رضا_العاملين
 b. All requested variables entered.

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
				R Square	F
1	.965 ^a	.931	.47754	.931	378.87

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.770	1	8.770	378.87	.00 ^b
	Residual	.648	28	.023		
	Total	9.418	29			

- a. Dependent Variable: رضا_العاملين
 b. Predictors: (Constant), التسير_الالكتروني_للموارد

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.381	.172		2.222	.035
	التسير_الالكتروني_للموارد	.956	.049	.965	19.464	.00

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	التسير_الالكتروني_للموارد
1	1	1.974	1.000	.01	.01
	2	.026	8.647	.99	.99

- a. Dependent Variable: رضا_العاملين

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الادارة_الالكترونية_البشرية ^b		Enter

a. Dependent Variable: رضا_العاملين

b. All requested variables entered.

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
				R Square Change	F Change
1	.637 ^a	.405	.50795	.405	19.089

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.818	1	3.818	19.089	.000 ^b
	Residual	5.600	28	.200		
	Total	9.418	29			

a. Dependent Variable: رضا_العاملين

b. Predictors: (Constant), الادارة_الالكترونية_البشرية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.646	.473		3.483	.002
	الادارة_الالكترونية_البشرية	.596	.136	.637	4.369	.000

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	الادارة_الالكترونية_البشرية
1	1	1.985	1.000	.01	.01
	2	.015	11.458	.99	.99

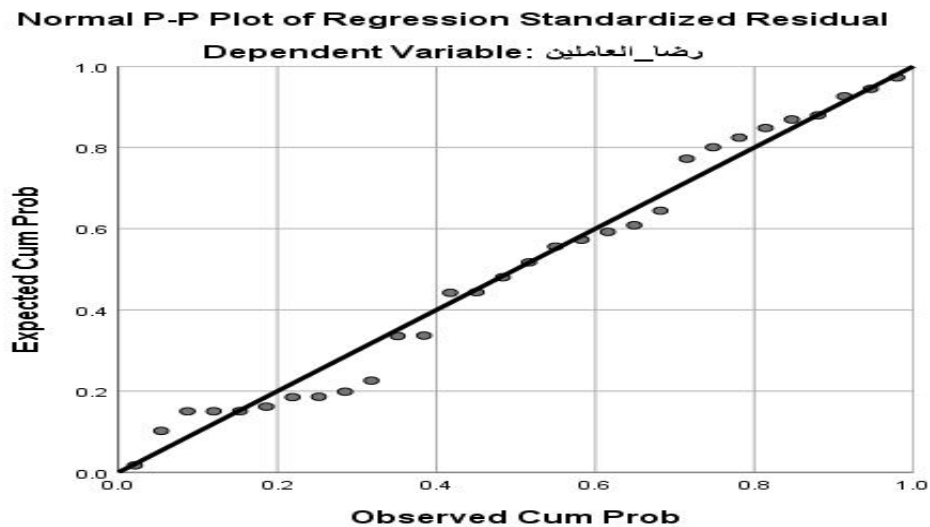
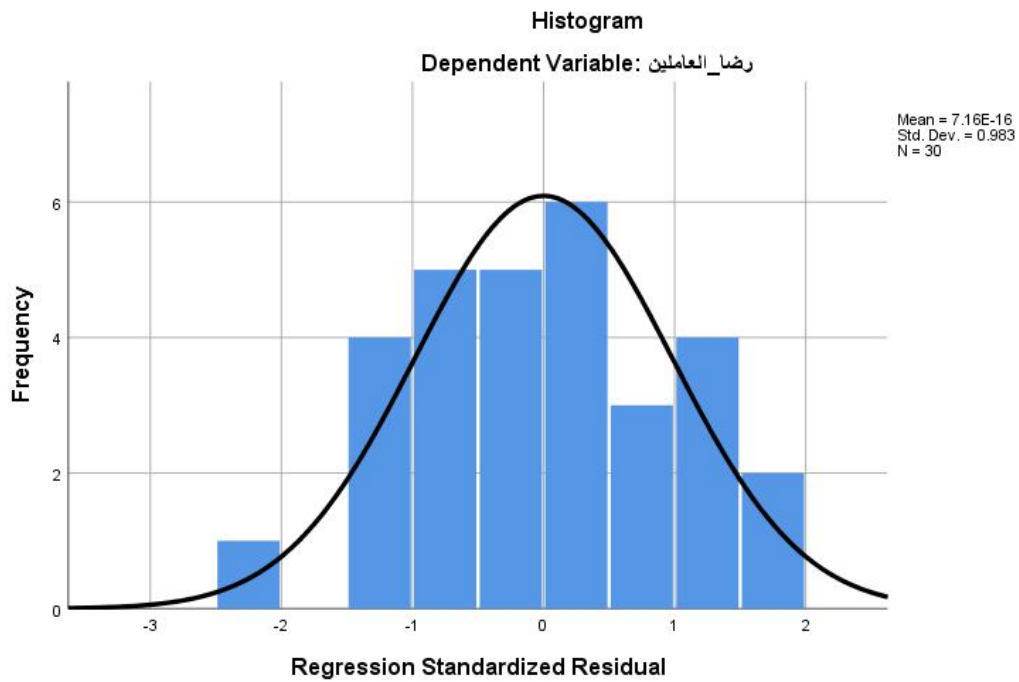
a. Dependent Variable: رضا_العاملين

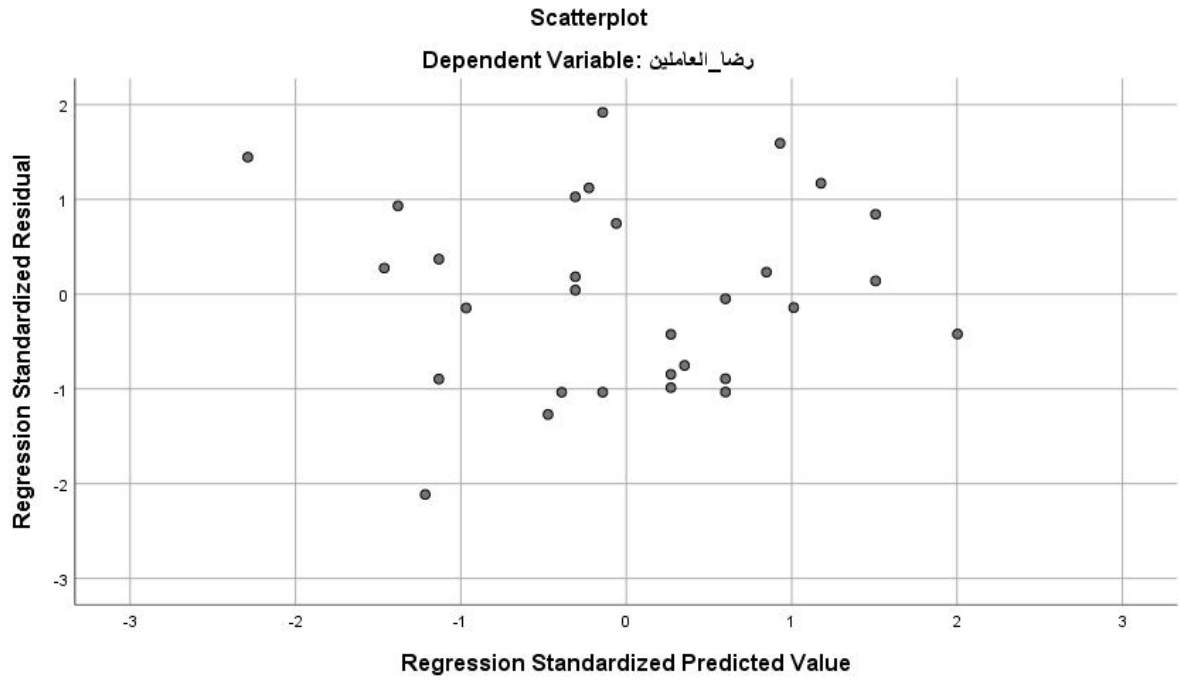
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.8372	4.0711	3.4952	.28752	30
Residual	-1.07421	.97446	.00000	.49912	30
Std. Predicted Value	-2.289	2.003	.000	1.000	30
Std. Residual	-2.115	1.918	.000	.983	30

a. Dependent Variable: رضا_العاملين

Charts







الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التيميمي - تلمسان



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
إدارة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالكلية
مصلحة التعليم والتقييم

اتفاقية التربص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تسبب علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التيميمي - تلمسان - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: هدية الفواشب

بمقرها: تلمسان

ممثلة من طرف: عبد المالك فريد الوظيفية: نائب مدير

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الائمة أسماءهم:

1- خيرة عيادة 2- رزق حسروق

3- مستر التخصص 4- إدارة أعمال

عنوان المذكرة: تدوير الإدارة الإلكترونية للحوارات الجسدية في تحقيق رخاء العاملين

الإستاذ (ة) المشرف (ة):

دكترة حسروق جمعة

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الائمة أسماءهم:

1- 2- 3-

4- 5-

6- ليسانس التخصص:

7- عنوان تقرير التربص:

الاستاذ (أ) المشرف (أ) :

د. نسري جمعة

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989 .

المادة الثانية : يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنويين .

المادة الثالثة : الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة :

الفترة من 24/01/09 الى 30/10/2026

المادة الرابعة : برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مرابح عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية

المادة الخامسة :

على شرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمساعدة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمعتمدين ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية

المادة السادسة : خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترخص مجموع الموظفين في وجهاته المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترخيصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاعطاء الممكنة.

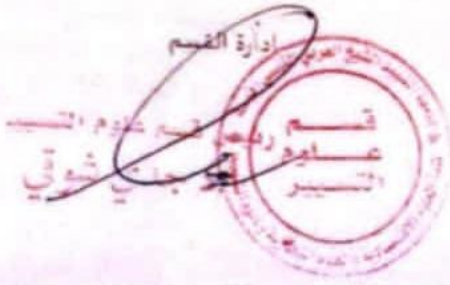
المادة السابعة : في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في ايقاف ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة : تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترخص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة : في حالة حاد ما على المترخصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تتجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم

المادة العاشرة : تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الانتفاحية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، السكن ، المطعم

إدارة المؤسسة المستقبلية



الطبيب الطرعي للمؤسسات
عبد المجيد المصطفى



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي النسي - تيسة.



كلية العلوم الاقتصادية والمعلوم التجارية وعلوم التسيير
نباة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالمالية
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر

أنا المضي أسفله الاستاذ (ة): لمشوق محمد

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر للسنة الجامعية: 2026/2025

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دور الإدارة الإلكترونية للمواضيع البشرية في تحتضن هذا العمل - حالة مديرية الضرائب بـ	إدارة أعمال	1* زكري مشوق 2* نورة عنادة

أو افق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء
17 ماي 2025

الإدارة



الامضاء
لمشوق محمد

اللقب والاسم للإستاذ المشرف
لمشوق محمد

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين بمديرية الضرائب لولاية تبسة، من خلال دراسة أبعاد الإدارة الإلكترونية (البنية التحتية التكنولوجية، إدارة المعلومات والبيانات، التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التسيير الإلكتروني) على رضا العاملين. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من العاملين، ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS ، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة .

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على رضا العاملين عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، حيث فسرت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نسبة 40.5% من التغيرات في رضا العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية: إدارة إلكترونية للموارد البشرية، رضا العاملين، توظيف إلكتروني، تسيير إلكتروني، مديرية الضرائب لولاية تبسة، برنامج SPSS.

Abstract

This study aimed to identify the impact of electronic human resource management on employees' satisfaction at the Directorate of Taxes in Tebessa, by examining the dimensions of electronic human resource management (technological infrastructure, information and data management, electronic recruitment, electronic training, and electronic management) and their effect on employees' satisfaction. The study adopted a descriptive-analytical approach, and a questionnaire was designed and distributed to a sample of employees. The collected data were analyzed using appropriate statistical methods through the SPSS program in order to test the study hypotheses and reach accurate results.

The results of the study revealed a statistically significant effect of electronic human resource management on employees' satisfaction at the significance level ($\alpha \leq 0.05$), as electronic human resource management explained 40.5% of the variance in employees' satisfaction within the studied organization.

Keywords: electronic human resource management, employees' satisfaction, electronic recruitment, electronic management, Directorate of Taxes in Tebessa, SPSS.