

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على المواطنة التنظيمية

دراسة حالة: فرع حبوب الهضاب العليا - سطيف -

إشراف الاستاذة :

د سعيد حياة

من اعداد الطالبة:

قصير صليحة لينة

المؤسسة المستقبلة: فرع حبوب الهضاب العليا - سطيف -

فترة التربص: 06 أفريل 2025 الى 25 ماي 2025

السنة الجامعية

2025/2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على المواطنة التنظيمية

دراسة حالة: فرع حبوب الهضاب العليا - سطيف -

إشراف الاستاذة :

د سعيد حياة

من اعداد الطالبة:

قصير صليحة لينة

المؤسسة المستقبلة: فرع حبوب الهضاب العليا-سطيف -

فترة التربص: 06أفريل 2025 الى 25ماي 2025

السنة الجامعية

2025/2024

الاهداء

إلى من كلّ التعب جبينه، وعلمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار...
إلى النور الذي أنار دربي، والسراج الذي لا ينطفئ نوره في قلبي أبداً، من بذل الغالي والنفيس،
واستمدت منه قوتي واعتزاري بذاتي...

والذي العزيز، لك مني كل الوفاء والحب والامتنان.

إلى من رحلت عن الدنيا، لكنّ دعواتها لا تزال تسكن قلبي وترافقني في كل درب، إلى من كانت الجنة
تحت قدميها، إلى أمي الحبيبة، رحمك الله بقدر ما أحببتني، وجزاك عني خير الجزاء
فقد كنتِ الحصن، والدعاء، والملاذ، وها أنا اليوم أحقق أولى ثمرات هذا النجاح، وأهديه لروحك
الطاهرة.

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى من شددت بهم عضدي، فكانوا لي ينباع أرتوي منها، إلى خيرة
أيامي وصفوتها، إلى قرة عيني: أخوتي الغالين أسامة وعبد الرحيم، وأختي الحبيبة مروة
إلى سندي الصغير، فرحة قلبي، وابن أختي الغالي الذي منح أيامي دفناً ومعنى.
إلى كل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق، إلى الأصدقاء الأوفياء، رفقاء السنين، وأصحاب الشدائد
والأزمات، إلى من أفاض عليّ بخبرته ونصائحه المخلصة... أنتم عائلتي الثانية، فلكم مني كل الشكر
والعرفان.

أهديكم هذا الإنجاز، ثمرة نجاحي الذي لطالما حلمت به، وها أنا اليوم أتممت أولى خطواته بفضل الله
وحده، فالحمد لله على ما وهب، وأسأله أن يجعلني مباركة حيث كنت، وأن يعينني على كل قادم.
فمن قال "أنا لها" نالها، وأنا لها، وإن أبت الظروف، أتيت بها رغماً عنها.
فالحمد لله شكراً، وحباً، وامتناناً...

على البداية والخاتمة، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذتي المشرفة سعيدة حياة، التي لم تبخل عليّ بتوجيهاتها السديدة، وملاحظاتها القيمة، وتشجيعها المستمر منذ بداية هذا العمل الأكاديمي وحتى نهايته، فكان لها الفضل الكبير بعد الله في إتمام هذه المذكرة.

كما أتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة المدرسة، الذين كان لهم دور فاعل في تكويني الأكاديمي خلال سنوات الدراسة.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني العميق لإدارة وموظفي فرع حبوب الهضاب العليا – سطيف، على تعاونهم الكريم وتسهيلهم لإجراءات البحث الميداني، وعلى ما أبدوه من تجاوب واهتمام بمحتوى هذه الدراسة.

وأخص بالشكر أفراد عائلتي الأعزاء، على دعمهم اللامحدود، وصبرهم، ومساندتهم لي في مختلف مراحل مشواري الجامعي.

وإلى كل من ساندني بكلمة طيبة أو دعاء صادق، أقول: جزاكم الله عني كل خير، وبارك فيكم

فهرس المحتويات

الاهداء

شكر وتقدير

I	فهرس المحتويات
III.....	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
VII.....	ملخص
أ	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
2	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
2	المطلب الأول: اساسيات حول الإدارة الالكترونية
7	المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
9	المطلب الثالث: غايات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
11.....	المبحث الثاني: المرتكزات الأساسية لتفعيل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
12.....	المطلب الأول: بُنى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
13.....	المطلب الثاني: مقومات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
15.....	المطلب الثالث: مستجدات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
16.....	المبحث الثالث: وظائف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
17.....	المطلب الأول: التوظيف والاستقطاب الالكتروني
19.....	المطلب الثاني: التدريب والتعليم الالكتروني
22.....	المطلب الثالث: تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني
26.....	الفصل الثاني: المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية
27.....	المبحث الأول: المدخل المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية
27.....	المطلب الأول: نشأة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
31.....	المطلب الثاني: الجوانب الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية
33.....	المطلب الثالث: المداخل والنظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية

35.....	المبحث الثاني: أبعاد ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية
35.....	المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
38.....	المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية
39.....	المطلب الثالث: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
40.....	المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وسلوك المواطنة التنظيمية
41.....	المطلب الأول: آثار سلوك المواطنة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية
42.....	المطلب الثاني: دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية
43.....	المطلب الثالث: العلاقة بين وظائف الإدارة الإلكترونية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
	الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على المواطنة التنظيمية دراسة حالة لعمال فرع حبوب الهضاب العليا-سطيف-
49.....	
50.....	المبحث الأول: تقديم وعرض المؤسسة محل الدراسة
50.....	المطلب الأول: تعريف فرع حبوب الهضاب العليا
51.....	المطلب الثاني: أهداف وأهمية المؤسسة
51.....	المطلب الثالث: تنظيم المديرية العامة لفرع حبوب الهضاب العليا- سطيف-
55.....	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة
55.....	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
56.....	المطلب الثاني: هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية
58.....	المطلب الثالث: المقابلة كأداة نوعية وتحليل مضامينها
61.....	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
61.....	المطلب الأول: تحليل خصائص الاستبيان وبيانات العينة
67.....	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات
84.....	المطلب الثالث: التحليل النوعي لنتائج المقابلة
92.....	خاتمة عامة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	تعريف الإدارة الالكترونية لدى بعض الباحثين	02
1-2	الفرق بين الإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية	04
1-3	تعريف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية لدى بعض الباحثين	07
2-1	تعريف المواطنة لدى بعض الباحثين	27
2-2	تعريف سلوك المواطنة التنظيمية لدى بعض الباحثين	29
2-3	ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية	30
2-4	أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية	36
3-1	مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة	40
3-2	مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة	57
3-3	نبذة عن الأشخاص الذين أُجريت معهم المقابلة	57
3-4	خطة المقابلة	59
3-5	الاجتماعات المنعقدة لأجل الدراسة	60
3-6	نتائج اختبار الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة	61
3-7	الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة	62
3-8	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الأول	68
3-9	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الأول	69
3-10	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الأول	71
3-11	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الثاني	72

73	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الثاني	3-12
74	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الثاني	3-13
75	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الثاني	3-14
76	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس للمحور الثاني	3-15
77	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	3-16
78	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	3-17
79	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	3-18
80	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	3-19
83	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية	3-20
87	تأكيد الفرضيات	3-21

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	أهداف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	11
1-2	مجالات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	14
1-3	الفوارق الزمنية بين التوظيف التقليدي والتوظيف الالكتروني	15
2-1	مدخلات سلوك المواطنة التنظيمية	33
3-1	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لفرع حبوب الهضاب العليا	53
3-2	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	64
3-3	اعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	65
3-4	اعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	66
3-5	اعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	66
3-6	اعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب	67

قائمة الملاحق

العدد	العنوان
1	قائمة المحكمين
2	استبيان الدراسة
3	دليل المقابلة

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة فرع حبوب الهضاب العليا بسطيف. تندرج أهمية الموضوع ضمن التحولات التكنولوجية التي تشهدها المؤسسات الحديثة، والتي تتطلب نماذج تسيير جديدة تقوم على الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وخاصة في إدارة المورد البشري. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي مدعوم بدراسة ميدانية، شملت توزيع استبيانات وإجراء مقابلات مع مسؤولي الموارد البشرية بالمؤسسة. توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض ممارسات الإدارة الإلكترونية (كالتوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، نظام الحضور والانصراف الإلكتروني) وسلوك المواطنة التنظيمية، مما يدل على الدور المحوري للتحويل الرقمي في تحفيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية لدى العاملين. وقّمت الدراسة جملة من التوصيات لتعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير السلوك الوظيفي الطوعي في المؤسسات الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الموارد البشرية، المواطنة التنظيمية، التحويل الرقمي، السلوك الوظيفي.

Abstract

This study aims to examine the effect of electronic human resources management (e-HRM) on organizational citizenship behavior (OCB) among employees at the High Plateau Cereals Branch in Sétif. The importance of this topic stems from the ongoing technological transformations affecting modern institutions, which call for new management models based on the optimal use of information and communication technologies, especially in managing human resources. The study adopted a descriptive-analytical approach supported by fieldwork, including the distribution of questionnaires and conducting semi-structured interviews with HR officials. The results revealed a statistically significant relationship between certain e-HRM practices—such as e-recruitment, e-training, and electronic attendance systems—and organizational citizenship behavior. These findings highlight the pivotal role of digital transformation in fostering positive discretionary behaviors within the workplace. The study concludes with a set of recommendations to enhance the application of e-HRM and promote voluntary workplace behavior in Algerian institutions.

Keywords : E-HRM, Human Resources, Organizational Citizenship Behavior, Digital Transformation, Voluntary Behavior

مقدمة

مقدمة عامة

يشهد العالم في العقود الأخيرة ثورة معلوماتية غير مسبوقة أعادت تشكيل الأنظمة الاقتصادية والإدارية والاجتماعية، وفرضت على المؤسسات ضرورة تبني أنماط تنظيمية جديدة قوامها السرعة، الكفاءة، والمرونة في التسيير. ومن أهم تجليات هذا التحول بروز الإدارة الإلكترونية بوصفها مرحلة متقدمة من مراحل تطور الفكر الإداري، تستند إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف العمليات الإدارية، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية.

وفي ظل هذا التحول الجذري، أصبحت المؤسسات مطالبة بإعادة النظر في أساليب تسييرها لمواردها البشرية، باعتبارها المحرك الأساسي لأي عملية تطوير وتنمية. ولم يعد مقبولا اليوم أن تستمر المؤسسات في استخدام أدوات تقليدية في إدارة أهم مورد تملكه، وهو العنصر البشري. فظهرت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الكفاءة، الشفافية، وسرعة الأداء.

ومن جهة أخرى، لم يعد تقييم فعالية المؤسسات الحديثة يقتصر على مدى التزام الموظفين بأداء واجباتهم الرسمية، بل أصبح يشمل أيضًا سلوكياتهم الطوعية التي تُمارس خارج الإطار الرسمي للعمل، والتي تُعرف بـ سلوك المواطنة التنظيمية. وهو سلوك يعكس درجة انتماء العاملين لمؤسساتهم، واستعدادهم لتقديم مساهمات إضافية، دون انتظار مقابل مادي مباشر، مما يجعل منه أحد أهم مؤشرات الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي.

وفي ضوء ما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، خاصة في السياق الجزائري، الذي يشهد تحولات تدريجية نحو الرقمنة، دون أن تواكبها بالضرورة تحولات موازية في الثقافة التنظيمية والسلوك الوظيفي.

إشكالية الدراسة

بناءً على ما تقدم، يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة فرع

حبوب الهضاب العليا بسطيف؟

قبل الإجابة على الإشكالية الجوهرية، تتدرج الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تفعيل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

2. ما مستوى تجسيد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التوظيف والاستقطاب الإلكتروني وسلوك المواطن التنظيمية؟

4. هل يؤثر التدريب والتعليم الإلكتروني على سلوكيات المواطن التنظيمية؟

5. ما طبيعة العلاقة بين نظام تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني وسلوك المواطن التنظيمية؟

6. ما الأبعاد الأكثر تأثراً بممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من بين أبعاد سلوك المواطن التنظيمية؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي مؤسسة فرع حبوب الهضاب العليا بسطيف.

نعرض الفرضيات الفرعية بناء على الفرضية الرئيسة على النحو الآتي:

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التوظيف والاستقطاب الإلكتروني وسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة؛

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتعليم الإلكتروني وسلوك المواطن التنظيمية؛

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني وسلوك المواطن التنظيمية؛

➤ تختلف درجة تجسيد أبعاد سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين باختلاف مستوى تطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في عدة مستويات:

➤ تسليط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأداة استراتيجية حديثة في تحسين السلوك التنظيمي؛

➤ إبراز العلاقة بين التكنولوجيا والسلوكيات غير الرسمية التي لا تدخل ضمن نطاق الواجبات الوظيفية لكنها تؤثر بعمق في الأداء العام؛

➤ تقديم توصيات للمؤسسات حول كيفية استغلال الإدارة الإلكترونية لتحفيز روح المواطن التنظيمية؛

أسباب اختيار الموضوع

جاء اختيار هذا الموضوع استجابةً لجملة من الاعتبارات العلمية والواقعية، أبرزها:

- الحاجة إلى فهم تأثير التكنولوجيات الرقمية الحديثة على السلوك التنظيمي، وخاصة فيما يتعلق بالسلوكيات الطوعية وغير الرسمية مثل سلوك المواطننة التنظيمية؛
- ندرة الدراسات المحلية التي تناولت العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وسلوك المواطننة التنظيمية في البيئة الجزائرية؛
- التحول الرقمي الحاصل في المؤسسات الجزائرية، خاصة في القطاع العمومي، ما يجعل من الدراسة مساهمة علمية لفهم أبعاد وآثار هذا التحول؛
- ارتباط موضوع الدراسة بالتخصص والرغبة الشخصية في الاطلاع واثراء هذا الموضوع.

أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، نلخصها فيما يلي:
- تحديد مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة فرع حبوب الهضاب العليا؛
- قياس مستوى سلوك المواطننة التنظيمية بين العاملين؛
- تحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأبعاد المواطننة التنظيمية؛
- تقديم حلول وتوصيات لتعزيز السلوك الإيجابي في بيئة العمل.

حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: حيث جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على المواطننة التنظيمية"؛
- الحد البشري: تقتصر هذه الدراسة على عينة عشوائية من عمال فرع حبوب الهضاب العليا؛ سطيف، والذين ينتمون إلى مختلف المناصب والوظائف داخل المؤسسة، وتشمل العينة فئات من العاملين في الإدارة، الإنتاج، الصيانة، والأمن، بهدف تمثيل مختلف مستويات الهيكل التنظيمي وتحقيق تنوع في خصائص المستجوبين؛
- الحد الزمني: 06أفريل 2025 الى 25ماي 2025؛
- الحد المكاني: أُجريت هذه الدراسة ميدانياً على مستوى فرع حبوب الهضاب العليا بولاية سطيف، باعتباره مؤسسة اقتصادية عمومية معنية جزئياً بتطبيق نظم الإدارة الإلكترونية في تسيير الموارد البشرية.

الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة نقطة بداية تنطلق منها عند إجراء الدراسة التي تريد البحث فيها فهي تساعدنا في اكتشاف الجوانب التي أشارت إليها والجوانب التي لا تزال في حاجة إلى المزيد من البحث والتحليل، ومن بين الدراسات التي استفدنا منها واعتمدنا على معطياتها نجد:

الدراسات المتعلقة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

(1) فرخة ليندة دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات - دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل - أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر. بسكرة 2016/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات في الشركة الإفريقية للزجاج جيجل، ومن أجل ذلك تم القيام بدراسة ميدانية مست عينة حجمها (189) موظفا بالشركة خلال فترة زمنية ممتدة من أكتوبر 2015 إلى ماي 2016، باستعمال المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي في جمع ومعالجة لبيانات باستعمال أدوات الدراسة هي: المقابلة الملاحظة، وذلك بالاستعانة بأداة الاستبيان، حيث تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS).

وتوصلت الدراسة الجملة من النتائج أهمها: أن الشركة الإفريقية للزجاج تملك إدارة إلكترونية للموارد البشرية، لكنها لا تطبق أبعادها بنفس الأهمية، كما أن للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية دور إيجابي في تنافسية الشركة وهذا يرجع إلى دور كل من التوظيف الإلكتروني إدارة الأداء إلكترونيا، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني في التنافسية، أما التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف فقد تبين أنه ليس له دور في تنافسية الشركة، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتنافسية الشركة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

(2) حسين علي: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية HR- كأحد مداخل إدارة المعرفة - دراسة حالة شركة جازي للاتصالات - مذكرة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 03، 2013/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على إدارة المعرفة وعملياتها بدراسة حالة شركة جازي للاتصالات بالجزائر، وأيضا إنتاج قيمة مضافة من خلال الوصول إلى بحث يساهم في إثراء معارف الباحثين في مجال إدارة المعرفة من جهة، وإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بثورة الإعلام والاتصال من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من جهة أخرى، ومن أجل ذلك تم القيام

بدراسة ميدانية مست عينة حجمها (150) موظف، باستخدام مزيج من المنهج الوصفي التحليلي، التاريخي، وأسلوب دراسة الحالة باستعمال أدوات الدراسة هي: الاستبيان، الملاحظة.

وتوصلت الدراسة الجملة من النتائج أهمها: أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي طريقة جيدة لتنفيذ إستراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال دعم موجه ومباشر معتمدا على تقنيات الويب، وأن الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك من نتائجها أنه هناك اختلاف جوهري بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و نظم معلومات الموارد البشرية، الأولى تقدم خدمات الموارد البشرية عبر الانترنت أو الانترنت للاستخدام من كافة العاملين في المنظمة، أما الثانية موجهة نحو خدمة إدارة الموارد البشرية.

(3) بوخاري ثلجة الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية - حالة الشركة ذات الأسهم كوندور الكترونيكس - مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014/2015

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية عند تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في شركة كوندور الكترونيكس، ومن أجل ذلك تم القيام بدراسة ميدانية مست عينة حجمها (44) موظف، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب دراسة الحالة باستعمال أدوات الدراسة هي: الملاحظة المقابلة الاستبيان، حيث تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) توصلت الدراسة الجملة من النتائج من أهمها: إن القيم التنظيمية الموجودة في شركة كوندور الكترونيكس تساهم في إنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية باعتبارها شركة تحفز وتشجع الإبداع والابتكار، فالشركة كذلك بداية من التوظيف الالكتروني تسعى إلى إدخال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في جميع الوظائف ضمانا لخدمة أفضل مع الإشارة إلى أن هذا التطبيق لن يشمل عمال التنفيذ حاليا وهذا حسب المسؤولين في إدارة الموارد البشرية في الشركة وذلك لعدة أسباب أهمها الأسباب المالية حيث أن تدريب العاملين على النظام يحتاج إلى تكاليف مرتفعة، كما يعتقد العاملون في الشركة أن الانتقال من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارتها الكترونيا سيحسن من صورة الشركة ومكانتها وأن هذا الانتقال ضروري نتيجة للإمكانيات المتنوعة التي تتوفر عليها الشركة، حيث تتضمن أعراف وتقاليد شركة كوندور الكترونيكس تقديم التدريب للعاملين لتحسين وتطوير أدائهم في مجال العمل الالكتروني وتشجعهم على تطوير خبراتهم ومهاراتهم، كما يتطلع الموظفون العاملون في الشركة إلى تحويل وظائف وأعمال مديرية الموارد البشرية من الشكل التقليدي إلى الشكل الالكتروني، كما أنهم يشجعون الشركة على أخذ هذه الخطوة وضمان نجاحها.

(1) دراسة رشيد مناصرية، فريد بن ختو 2015 ورقة تحت عنوان المواطنة التنظيمية وأهميتها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقة مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08.

هدفت هذه الدراسة للوقوف على مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة، وقد قام الباحثان بالبحث من خلال الحصول على وثائق رسمية متعلقة بالدراسة، و تم استعمال المقابلة الشخصية مع بعض مسيري الموارد البشرية، بالإضافة الى استعمال استمارة الاستبيان ومعالجتها إحصائيا، وقد تم توزيع 40 استبياناً، وتم استرجاع 34 ، وبعد مراجعتها تم قبول 30 استبياناً قابلاً للدراسة الإحصائية، وتمثلت اهم النتائج في أن سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين تربطهما علاقة بدرجة عالية، مع وجود تأثير متوسط السلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في هذه المؤسسة ومن التوصيات التي توصلت إليها الدراسة نذكر : ضرورة التكثيف من البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات المناسبة خاصة في الجوانب السلوكية المتعلقة بالتأزر من خلال مساعدة الآخرين في إنجاز أعمالهم وتقبل مصاعب ضغوط العمل وحسن إدارتها، كما يجب ربط الحوافز والمكافآت بمستوى الأداء مباشرة، مع ضرورة اعتبار المورد البشري استثماراً يجب تعظيمه وليس تكلفة يجب تدنيته، والعمل على إدراج الجوانب السلوكية في اختبارات التوظيف من أجل ضمان توظيف موارد بشرية بصفات شخصية ودوافع واتجاهات إيجابية تكون مستقبلاً متميزة في أداءها وسلوكياتها.

(2) دراسة أشرف محمد زيدان مشمش (2016) تحت عنوان واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات غزة، العدد 4.

هدفت هذه الدراسة للوقوف على مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة، وقد قام الباحثان بالبحث من خلال الحصول على وثائق رسمية متعلقة بالدراسة، و تم استعمال المقابلة الشخصية مع بعض مسيري الموارد البشرية بالإضافة الى استعمال استمارة الاستبيان ومعالجتها إحصائيا، وقد تم توزيع 40 استبياناً، وتم استرجاع 34 ، وبعد مراجعتها تم قبول 30 استبياناً قابلاً للدراسة الإحصائية، وتمثلت اهم النتائج في أن سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين تربطهما علاقة بدرجة عالية، مع وجود تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في هذه المؤسسة ومن التوصيات التي توصلت إليها الدراسة نذكر : ضرورة التكثيف من البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات المناسبة

خاصة في الجوانب السلوكية المتعلقة بالتآزر من خلال مساعدة الآخرين في إنجاز أعمالهم وتقبل مصاعب ضغوط العمل وحسن إدارتها، كما يجب ربط الحوافز والمكافآت بمستوى الأداء مباشرة، مع ضرورة اعتبار المورد البشري استثماراً يجب تعظيمه وليس تكلفة يجب تدنيته، والعمل على إدراج الجوانب السلوكية في اختبارات التوظيف من أجل ضمان توظيف موارد بشرية بصفات شخصية ودوافع واتجاهات إيجابية تكون مستقبلاً متميزة في أداءها وسلوكياتها.

المنهج المتبع والأدوات المستعملة

لأجل معالجة الإشكالية الرئيسية للدراسة والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لدراسة الظواهر الإدارية والسلوكية كما هي قائمة في بيئاتها التنظيمية الواقعية، ولقدرته على تفسير العلاقات بين المتغيرات. وقد تم جمع المعلومات من مصدرين رئيسيين:

- المصادر الثانوية: وتمثل الإطار النظري للدراسة، وشملت كتباً متخصصة، مقالات علمية محكمة، رسائل ماجستير ودكتوراه، تقارير تنظيمية، ذات صلة بموضوع الإدارة الإلكترونية وسلوك المواطن التنظيمية؛

- المصادر الأولية: تمثلت في المعطيات الميدانية التي جُمعت باستخدام أداتين أساسيتين:

الاستبيان المغلق: الذي وُجّه إلى عينة من موظفي فرع حبوب الهضاب العليا - سطيف، حيث صُمم بناءً على الأبعاد الرئيسية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسلوك المواطن التنظيمية، وتم تحليله باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة؛

المقابلة نصف الموجهة: التي أُجريت مع عدد من الإطارات المسؤولة عن الموارد البشرية، الأجور، والتكوين، بهدف دعم النتائج الكمية واستكمال الجوانب التفسيرية لسلوك الموظفين، والتعرف على تصورات المسؤولين بشأن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها السلوكية داخل المؤسسة.

خطة الدراسة

لأجل الإحاطة بجوانب الموضوع بشكل شامل وتحقيق أهداف الدراسة، تم تقسيم المذكرة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وآخر تطبيقي، تسبقها مقدمة عامة تمهد للإشكالية، وتليها خاتمة تتضمن أبرز النتائج والتوصيات.

➤ **الفصل الأول:** تناول الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، متضمنًا تعريفها، خصائصها، أهدافها، بنيتها، وظائفها، ومقوماتها، بالإضافة إلى التحديات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات الجزائرية؛

➤ **الفصل الثاني:** خُصص لدراسة سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال استعراض مفاهيمه، أبعاده، محدداته، أنماطه، والنظريات المفسرة له، مع التركيز على العلاقة النظرية بينه وبين الإدارة الإلكترونية؛

➤ **الفصل الثالث:** يمثل الشق التطبيقي للدراسة، حيث تم تقديم المؤسسة محل الدراسة (فرع حبوب الهضاب العليا - سطيف)، وشرح منهجية البحث، وتحليل البيانات المستخرجة من الاستبيانات، واختبار الفرضيات، ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها إلى جانب دعمها بنتائج مقابلات ميدانية أُجريت مع عدد من الإطارات.

الفصل الأول: الإدارة
الالكترونية للموارد
البشري

مقدمة الفصل الأول

مع التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبحت الأنظمة المعلوماتية والشبكات عنصراً أساسياً في الحياة اليومية، نظراً للدور المحوري الذي تؤديه في مختلف المجالات الاقتصادية. وقد دفع هذا الواقع العديد من المؤسسات إلى تبني التحول الرقمي في مختلف وظائفها، سعياً منها لتحسين كفاءة العمل وفعاليتها، إضافة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة على المستوى العالمي.

وفي هذا السياق، برز مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد الحلول الحديثة التي تتيح للمديرين والموظفين ومسؤولي الموارد البشرية إمكانية الوصول إلى المعلومات الضرورية وإدارتها بفعالية من خلال التقنيات المستندة إلى الويب. كما تسهم هذه المنظومة في تعزيز الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، وتحويلها إلى شريك أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة.

بناءً على ما سبق، سيتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية، تتمثل في:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛

المبحث الثاني: المرتكزات الأساسية لتفعيل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛

المبحث الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

شهدت الإدارة تحولاً من النمط التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية بفعل العولمة والتطورات الحديثة، مما استوجب رقمنة وظائف المؤسسات لتحسين الأداء وتسريع المعاملات. ونتيجة لهذا التطور، أصبحت إدارة الموارد البشرية عنصراً محورياً في تحقيق الميزة التنافسية، مما أدى إلى الانتقال من HRM إلى e-HRM. ويهدف هذا المبحث إلى عرض مفهوم الإدارة الإلكترونية عموماً، ثم التطرق للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بشكل خاص.

المطلب الأول: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لتحسين كفاءة الأداء وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات. يهدف هذا المطلب إلى تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للإدارة الإلكترونية، مع التركيز على تعريفها، خصائصها، وأهدافها، عناصرها وكذلك سبب الانتقال لها

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية

يُعد فهم الإدارة الإلكترونية خطوة أساسية لتحديد معالمها، ويشمل ذلك الوقوف على تعريفها في الأدبيات الحديثة، إلى جانب إبراز أبرز خصائصها التي تميزها عن الإدارة التقليدية.

1.1 تعريف الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (1-1): تعريف الإدارة الإلكترونية لدى بعض الباحثين

الباحثين / السنة	التعريف
العوامل (2003)	"عبارة عن استخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة".
غنيم (2004)	"تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلاً من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر".
غالب (2005)	"إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية دلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة".

باكير (2006)	"إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت والإنترنت دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم، مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات".
نجم (2009)	" هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة"
البنك الدولي	"مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنون والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني "

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (البينة، 2017، الصفحة 21)

استناداً إلى التعريفات السابقة، يمكننا أن نعتبر الإدارة الإلكترونية نظاماً متكاملًا يهدف إلى تحويل إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات من الأسلوب التقليدي اليدوي إلى الشكل الإلكتروني. يهدف هذا التحول إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد، مما يعني الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة تعتمد على الحاسوب وتستفيد من مختلف الشبكات مثل الإنترنت، الإنترنت، والإكسترنات، بالإضافة إلى استخدام البرمجيات المتنوعة.

2.1 خصائص الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بعدد من الخصائص التي تجعلها أكثر كفاءة مقارنة بالإدارة التقليدية، وتتمثل

أهم هذه الخصائص فيما يلي: (طيب والقصيمي، 2012، الصفحة 7)

➤ **الاستغناء عن الوثائق الورقية:** حيث تم الاستعاضة عن الوثائق التقليدية بالدعائم الإلكترونية،

مما ساهم في تقليص الحاجة لمساحات التخزين، وخفض تكاليف النقل، وسهولة الوصول إلى

المعلومات بشكل فوري؛

➤ **تعزيز الرقابة والتنظيم:** من خلال استخدام شبكات الإنترنت والإكسترنال التي تمكن المسؤولين

من تنفيذ رقابة مفاجئة، وتقييم الأداء التنظيمي والتشغيلي بدقة وفي أي وقت؛

➤ **تقديم المنتجات والخدمات إلكترونياً:** أتاحت شبكة الإنترنت إمكانية تسليم المنتجات غير المادية

كالكتب والموسيقى والأفلام والتقارير، إضافة إلى تقديم خدمات مثل الاستشارات الطبية والهندسية

إلكترونياً؛

➤ **انعدام العلاقة المباشرة بين المتعاملين:** إذ يمكن تنفيذ التعاملات التجارية عن بعد دون الحاجة

إلى لقاء مباشر بين الأطراف، مما يوفر مرونة جغرافية كبيرة؛

➤ **تسريع إنجاز المعاملات:** تسهم الإدارة الإلكترونية في تسريع مختلف العمليات، مما يوفر الوقت

والجهد والتكاليف المرتبطة بالتنقل والتعاملات الورقية.

وعليه، فإن كل خاصية من هذه الخصائص تعكس جانباً من جوانب القصور في الإدارة التقليدية،

مما يجعل من الإدارة الإلكترونية بديلاً أكثر كفاءة وفاعلية في تسيير العمليات وتنظيمها. يمكن توضيح

أهم الفروقات بينهما في الجدول التالي: (القمش، 2023، صفحة 4)

الجدول رقم (1-2): الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية

الخصائص	الإدارة الإلكترونية	الإدارة التقليدية
التنظيم	بناء هرمي بحت درجات معروفة وثابتة للتقدم في العمل.	وجود شبكة الانترنت وإنشاء المؤسسة على أساس التعاون

الأسلوب	التعامل مع الحدث بعد وقوعه	التعامل مع الحدث قبل وقوعه والبحث عن ابتكار طرق جديدة للعمل.
الموارد	الاعتماد على الأصول المادية.	الاعتماد على الرأس المال الفكري وأساليب العمل المرنة.
الخدمات	تقديم بالطرق التقليدية ومن خلال الورق.	تتسم بالتجديد عبر قنوات متعددة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
نطاق العمل	محلي.	عالمي.
سرعة الاستجابة	شهور لضعف الترابط بين الإدارات وصعوبة في التعديل.	ساعات ومتابعة مستمرة وسهلة جدا.
مستوى البيروقراطية	عال.	منخفض.
الاستراتيجية	الامرة هي الأساس	الزبون هو الأساس.
القيادة	متسلطة.	استشارية.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (القمش، 2023، صفحة 4)

2. أهمية وعناصر الإدارة الإلكترونية

لفهم دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي، من الضروري التطرق إلى أهميتها العملية، ثم التعرف على أبرز عناصرها المادية والبرمجية والتنظيمية.

1.2 أهمية الإدارة الإلكترونية

تتمثل الفوائد الرئيسية للإدارة الإلكترونية في النقاط التالية: (سارة وحركات سعيدة، 2018، الصفحة

(256)

➤ تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين؛

➤ تسهيل التواصل بين الدوائر المختلفة داخل المؤسسة ومع المؤسسات الأخرى؛

➤ تحقيق الدقة والموضوعية في تنفيذ العمليات المتنوعة داخل المؤسسة؛

➤ تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ، مما يؤثر إيجابياً على كفاءة عمل المؤسسة؛

➤ كما أن تقليل استخدام الورق يساعد في معالجة مشكلة الحفظ والتوثيق التي تعاني منها العديد من المؤسسات، مما يقلل الحاجة إلى مساحات التخزين.

2.2 عناصر الإدارة الإلكترونية وتقنياتها

تتألف الإدارة الإلكترونية من العناصر الأساسية التالية: (القمش، 2023، صفحة 6)

➤ **عتاد الحاسوب (Hardware):** يُمثل الجانب المادي لنظم الحوسبة، ويشمل المعالج، اللوحة الأم، القرص الصلب، إضافة إلى الملحقات مثل الطابعات، لوحة المفاتيح، الفأرة، السماعات، عصا الألعاب، ومحركات الأقراص بأنواعها؛

➤ **البرمجيات (Software):** وهي مجموعة التعليمات التي تُوجه عمل الأجهزة، وتنقسم إلى:

- أنظمة التشغيل: تُشرف على العمليات وتنسق معالجة البيانات؛
- لغات البرمجة: تُستخدم في تطوير البرمجيات؛
- الأنظمة التطبيقية: تتيح إنجاز وظائف محددة، كمعالجة النصوص والتصميم؛
- البرامج الخاصة: تُصمم داخليًا لتلبية احتياجات المؤسسة، كبرامج الرواتب والقبول الجامعي وقواعد البيانات.

➤ **البيانات:** تُعد المادة الخام للمعلومات، إذ تمثل مجموعة من الحقائق القابلة للمعالجة لتُصبح معلومات مرئية أو مسموعة أو مكتوبة؛

➤ **شبكات الاتصال (Network Communication):** تتضمن البنية التحتية للاتصالات الإلكترونية، مثل شبكة الإنترنت، وهي شبكة داخلية مؤمنة تعتمد بروتوكولات الإنترنت، لكنها مخصصة للاستخدام المؤسسي فقط؛

➤ **الإكسترنات (Extranet):** تُعتبر امتدادًا لشبكات الإنترنت، لكنها تتيح التشارك في خدمات وتطبيقات محددة بين عدة جهات ضمن خصوصية معينة؛

➤ **الإنترنت:** تمثل الشبكة المفتوحة العالمية التي تتيح الوصول إلى عدد لا محدود من الخدمات والمعلومات عبر بروتوكولات محددة، ومن أبرز استخداماتها: شبكة الويب العالمية (www) والبريد الإلكتروني؛

➤ **صُناع المعرفة:** يشكلون العنصر البشري لنظام الإدارة الإلكترونية، ويتضمنون المختصين والخبراء الرقميين، الذين يُديرون رأس المال الفكري والمعرفي داخل المؤسسة، ويقودون عمليات التنسيق والتكامل الاستراتيجي بين مكونات النظام.

3. أسباب الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية

أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية تملئها التحولات العالمية والتقدم التكنولوجي المتسارع، في ظل تزايد الحاجة إلى التكامل في إدارة المعلومات وتحقيق الكفاءة التشغيلية. ولم يعد عامل الوقت مجرد ميزة تنافسية، بل بات شرطاً أساسياً لا غنى عنه لضمان استمرارية المؤسسات وتطورها. (ديلمي، 2015، الصفحة 49)

- التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال؛
- زيادة المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة؛
- التواصل المستمر بين العاملين على نطاق واسع؛
- تحسين الخدمات المقدمة بشكل مستمر؛
- تعزيز مشاركة الموظفين.

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

في ظل التحول الرقمي المتسارع، أصبحت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أداة استراتيجية لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. يهدف هذا المطلب إلى توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وبيان خصائصها الأساسية التي تميزها عن الأساليب التقليدية.

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ساهمت الثورة التكنولوجية والتحولات الاقتصادية العالمية في توجه إدارة الموارد البشرية نحو استخدام التكنولوجيا، مما أدى إلى ظهور مفهوم "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" في التسعينات، والذي يعبر عن التحول الرقمي في وظائف الموارد البشرية. ورغم شيوعه، إلا أن المفهوم لا يزال يفتقر لتعريف دقيق، ويُستخدم غالباً للإشارة إلى تطبيقات الويب المتعلقة بالموارد البشرية. ويعرض الجدول التالي أبرز هذه التعريفات.

الجدول رقم (1-3): تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لدى بعض الباحثين

الباحثين / السنة	التعريف

"هي طريقة لتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات الموارد البشرية في المنظمات من خلال الدعم الموجه باستخدام الكامل للقنوات على تكنولوجيا الانترنت".	Roll, Bandrock و (2004) Lewis
"الاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من الشبكات بين المنظمة والعاملين فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية".	(2007) Ruel
"هي استخدام التكنولوجيا في وظائف ادارة الموارد البشرية".	(2007) Parry
"هي استراتيجية على مستوى المؤسسة قابلة للتوسع وتتسم بالمرونة ومتكاملة لربط العمليات الداخلية والعاملين في مجال المعرفة بأهداف الخاصة بالمنظمة".	(2007) Mrler
"هي نقطة التقاء بين ادارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، اذ انها تقوم بدمج ادارة الموارد البشرية كنظام او ضوابط وعلى وجه التحديد انشطتها الاساسية وعملياتها الخاصة بالموارد البشرية وذلك مع ميدان تكنولوجيا المعلومات".	(2009) Shane
"التخطيط للتنفيذ واستعمال تكنولوجيا المعلومات لكلا شبكة الانترنت والدعم على الاقل لشخصين او ممثلي الجماعة في انجاز أنشطة الموارد البشرية".	(2010) Engbersen
"انها الدعم الاداري لوظيفة الموارد البشرية في منظمات باستخدام تقنية الانترنت".	(2012) Fan –valdoven
"قيادة تعاملات العمل عبر استخدام الانترنت الى جانب تكنولوجيا اخرى".	(2012) Dhamja
"هو تكوينات اجهزة الكمبيوتر، البرامج، وموارد الشبكات الالكترونية التي تمكن أنشطة ادارة الموارد البشرية على ممارسة خدمات من خلال الافراد والمجموعات داخل وعبر الحدود التنظيمية".	(2013) fisher و Marler

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (Alameri، 2017، صفحة 5)

وبناءً على ما سبق من تعريفات، يمكن استخلاص تعريف إجرائي للإدارة الإلكترونية للموارد

البشرية

تعرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها استخدام الوسائل الرقمية في تسيير شؤون الموظفين، كالتوظيف، التكوين، حفظ البيانات، وتقييم الأداء، بما يعكس مدى تطور المؤسسة في اعتماد التكنولوجيا لخدمة أهدافها التنظيمية.

2. خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

كما ان الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتميز بتبني تقنيات عصر المتغيرات السريعة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء وظائفها. من أبرز خصائصها: (سارة وحركات سعيدة، 2018، الصفحة 256)

- التفاعل الفوري مع التغيرات في سوق العمل وتطوير أساليب الاستقطاب والاختيار؛
- التطوير المستمر للهياكل التنظيمية ونظم العمل وأسس اتخاذ القرارات؛
- تسهيل التعلم واستخدام الخبرات والمعرفة لتعزيز القدرة التنافسية؛
- البحث عن أفضل الموارد البشرية في سوق العمل العالمي؛
- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة مثل البريد الإلكتروني والتعليم عن بعد؛
- استبدال بعض الممارسات الإدارية التقليدية بممارسات أكثر توافقاً مع عصر المعرفة.

المطلب الثالث: غايات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أوضحت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من أبرز الوسائل الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أداء أكثر فعالية وكفاءة. ويهدف هذا المطلب إلى إبراز الأبعاد المرتبطة بغاياتها من خلال الوقوف على أهميتها وأهدافها في بيئة العمل المعاصرة.

1. أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من التحولات الضرورية في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث لم تعد الطرق التقليدية كافية لمواكبة متطلبات البيئة التنظيمية الحديثة. وتتجلى أهميتها في عدة جوانب يمكن عرضها كما يلي: (ديلمي، 2014، الصفحات 61-62).

1.1 فوائد ذات تأثير كبير:

- تقليل التكاليف من خلال أتمتة عمليات وأنشطة الموارد البشرية؛
- تقليل تكاليف الطباعة والنشر من خلال إتاحة الوصول إلى المعلومات في أي وقت ومن أي مكان؛

- تقليل تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها من خلال خدمات الموظفين والمدراء الذاتية؛
- زيادة كفاءة اتخاذ القرارات من خلال التحليل المتقدم لمعلومات الموارد البشرية.

2.1 فوائد ذات تأثير عادي:

- توفير معالجة فورية للمعلومات مما يسهم في تقليل الوقت المستغرق في العمليات؛
- تعزيز رضا الموظفين من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية وتسهيل الوصول إلى المعلومات؛

- تمكين إدارة الموارد البشرية من أن تصبح شريكاً استراتيجياً للمنظمة؛
- قد تكون مؤشراً على التغيرات في ثقافة المنظمة التي تشجع على الإبداع الذاتي وتطوير معايير الخدمات الداخلية؛

كما تسهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الإدارة في الجوانب التالية: (الرواحنة، 2013، صفحة 16)

- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أكثر كفاءة وفعالية في إدارة العمليات التشغيلية والفنية والاستراتيجية؛
- تحسن جودة المنتجات من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة والخبرات الرقمية؛
- تتميز بالسرعة والمرونة وتوفر الخدمات في أي وقت ومكان، مع تعزيز الشفافية والتنافسية؛
- تسهم في تقليل التكاليف ورفع الأداء، مما يحسن جودة الخدمات المقدمة للموارد البشرية.

2. أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يهدف تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى تعزيز إدارة الموارد البشرية بشكل عام، ويتلخص ذلك في ثلاثة أهداف رئيسية: (مارية وبن سكيرفة، 2022، صفحة 22)

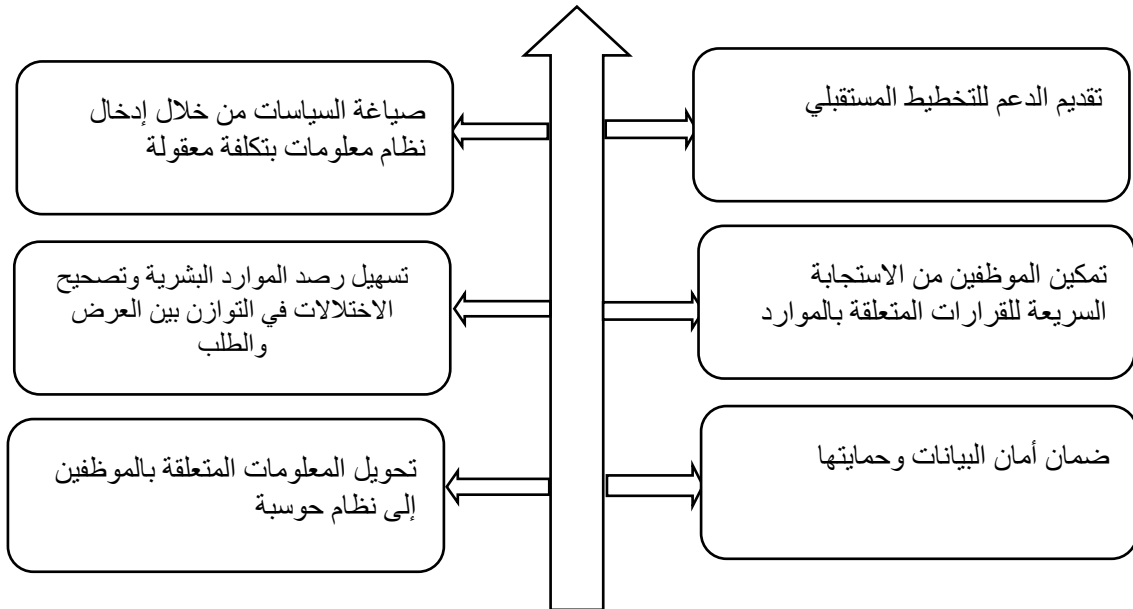
- ### 1.2 الأهداف التشغيلية:
- تشير الأبحاث إلى أن إدارة الموارد البشرية تسعى لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف. يمكن تحقيق ذلك من خلال تمكين العديد من المعاملات من التنفيذ بتكاليف أقل، حيث تسهم الإدارة الإلكترونية في زيادة الكفاءة من خلال تقليل عدد موظفي الموارد البشرية وتسريع تنفيذ العمليات؛

- ### 2.2 الأهداف العلائقية:
- من بين الأهداف العلائقية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، تمكين الموظفين والمديرين من الوصول عن بُعد إلى معلومات الموارد البشرية، مما يعزز قدرتهم على التواصل مع

مختلف أقسام المنظمة وخارجها، ويساعدهم في أداء مهام الموارد البشرية بشكل مستقل. يعتمد ذلك على مدى تقبل المديرين التنفيذيين والموظفين لاستخدام الإنترنت بدلاً من النظام الورقي. كما يمكن أن تسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات المقدمة من خلال زيادة دقة البيانات؛

3.2 الأهداف التحويلية: يساهم الدور التحويلي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تمكين الأفراد من التواصل عبر الحدود الجغرافية وتبادل المعلومات، مما يعزز من فعالية الفرق الافتراضية. وقد أشار البعض إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يمكن أن تحول دور إدارة الموارد البشرية إلى دور استراتيجي، من خلال تعزيز رأس المال البشري داخل المنظمة.

الشكل رقم (1-1): أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية



المصدر: (Raj و Pinki J. Nenwani، 2013، صفحة 423)

المبحث الثاني: المراكز الأساسية لتفعيل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تفعيل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يحتاج إلى أكثر من مجرد استخدام التكنولوجيا، فهو يتطلب توفر أساسيات تضمن انتقال المؤسسة للنظام الإلكتروني بسلاسة. ويشمل ذلك معرفة مكونات الإدارة الإلكترونية وأنواعها، بالإضافة إلى تحديد متطلبات تطبيقها بنجاح في مختلف مجالات المؤسسة. كما يسبب هذا التحول تغييرات كبيرة في الهيكل والتنظيم، وي طرح تحديات يجب التعامل معها بحكمة وتخطيط. بناءً على ذلك، يتناول هذا المبحث الأسس الرئيسية لتفعيل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عبر ثلاثة مطالب رئيسية.

المطلب الأول: بُنى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تستند الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى مجموعة من الأسس التي تشكل هيكلها الوظيفي والتقني. يهدف هذا المطلب إلى استكشاف المكونات الأساسية التي تعتمد عليها، بالإضافة إلى الأنواع المختلفة التي تتطور وفقاً لطبيعة التطبيق ومستوى التقدم الرقمي في المؤسسة.

1. مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى مكونات تتعلق بالبنية التحتية وتأهيل المستخدمين، وأهم هذه المكونات تتمثل فيما يلي: (ديلمي، 2015، الصفحات 57-58)

1.1 عتاد الحاسوب والأجهزة والمعدات (hardware): وتشتمل على أجهزة الحاسوب وشبكة

الاتصالات وملحقاتها من أجهزة وتوزيع؛

المكونات المادية: تلعب المكونات المادية دوراً أساسياً في:

- عمليات الإدخال والإخراج: تشمل الوسائل المستخدمة لتخزين واسترجاع البيانات والمعلومات؛
- عمليات معالجة البيانات: تمثل الوسائل المادية التي تُستخدم لتحويل البيانات الأولية إلى معلومات مفيدة يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات، سواء من خلال الحاسوب أو التسجيل في الدفاتر المحاسبية؛
- عمليات التخزين: تشمل قواعد البيانات التي تُخزن فيها البيانات لتسهيل استرجاعها والوصول السريع إليها.

2.1 البرمجيات (Software): وهي تعني الشق الذهني من نظم شبكات الحاسوب؛

وتُعد برامج التشغيل مكونًا أساسيًا في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث تشمل مجموعة من الفئات مثل برامج إدارة المشاريع، والرقابة، والتطبيقات، وقواعد البيانات التي تُستخدم لتجميع المعلومات وفقًا لهياكل محددة باستخدام أساليب الترتيب والترميز. كما تشمل البرامج العامة كمتصفحات الإنترنت، والبريد الإلكتروني، والجداول الإلكترونية، والتي تدعم العمليات المرتبطة بالموارد البشرية؛

3.1 شبكة الاتصالات: (Communication Network) هي الروابط الإلكترونية التي تمتد عبر هيكل اتصالي لشبكات الإنترنت والإكسترنات.

وتلعب شبكات الاتصال دورًا حيويًا في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، حيث تنقسم إلى شبكتين: الإنترنت (العالمية) والإنترنت (الشبكة المحلية)؛

4.1 الخبراء: كما تتطلب إدارة الموارد البشرية وجود خبراء وصناع معرفة، الذين يمثلون رأس المال البشري في هذا المجال.

2. أنواع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تنقسم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى ثلاثة أنواع كما يلي: (الربيعي ومحمد جاسم محمد العبادي، 2024، الصفحة 12)

1.2 الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التشغيلية:

تركز على الوظائف الإدارية مثل كشف المرتبات والبيانات الشخصية للموظفين. يتيح هذا النوع للموظفين خيار تحديث بياناتهم الشخصية عبر موقع الموارد البشرية أو الاعتماد على إدارة مختصة للقيام بذلك؛

2.2 الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية العلائقية:

تركز على الوظائف الإدارية مثل كشف المرتبات والبيانات الشخصية للموظفين. يتيح هذا النوع للموظفين خيار تحديث بياناتهم الشخصية عبر موقع الموارد البشرية أو الاعتماد على إدارة مختصة للقيام بذلك؛

3.2 الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التحويلية:

ترتبط بالأنشطة الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية، مثل إدارة المعرفة وإعادة التوجيه الاستراتيجي. يتيح هذا النوع إمكانية بناء قوة عاملة قادرة على التكيف مع التغييرات من خلال مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات.

المطلب الثاني: مقومات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

لا يمكن للإدارة الإلكترونية أن تحقق أهدافها دون توافر مجموعة من الشروط والموارد الأساسية اللازمة لتفعيلها. لذا، سيتناول هذا المطلب أبرز المقومات التي تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية بفعالية، من خلال استعراض متطلباتها التقنية والبشرية، بالإضافة إلى أهم المجالات التي تُطبق فيها داخل المؤسسة.

1. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تتجلى أبرز متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في النقاط التالية: (علي، 2014،

الصفحات 102 - 103)

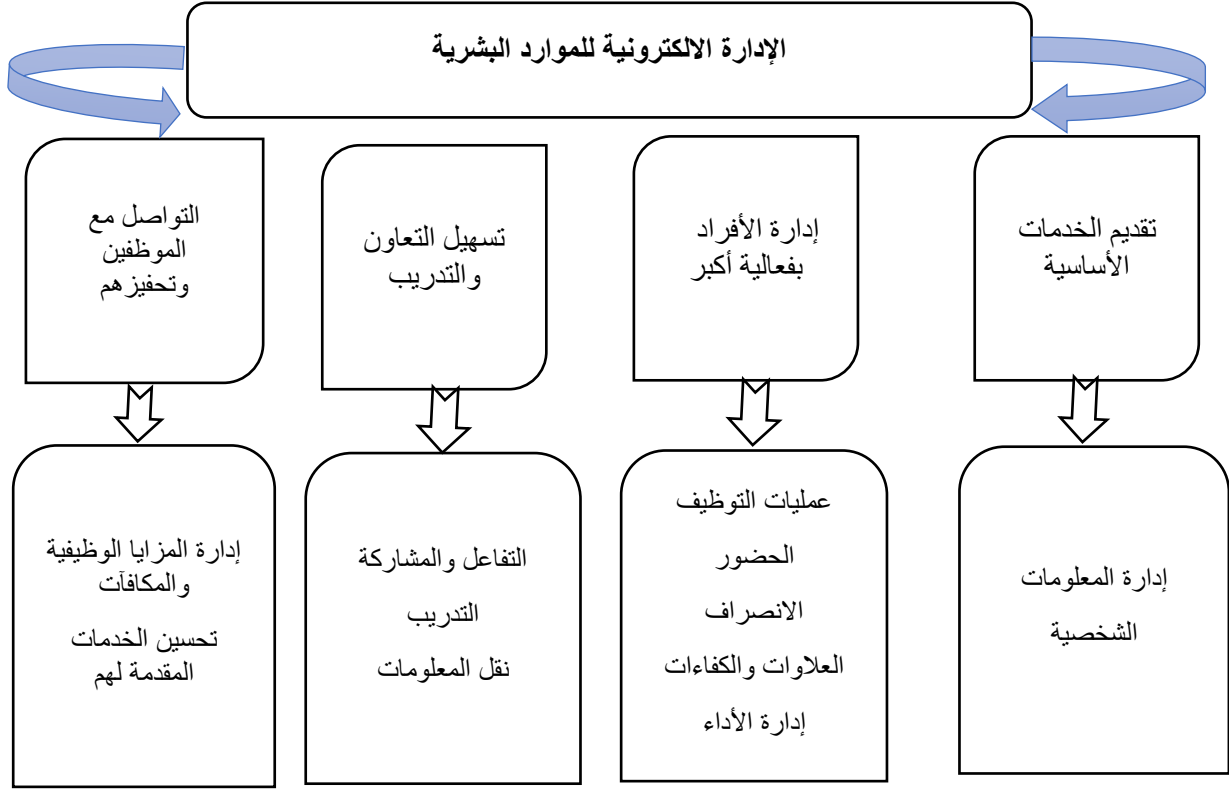
- الالتزام بإدارة التغيير منذ بداية تطبيق النظام؛
 - وجود ثقافة تكنولوجيا المعلومات بين موظفي المنظمة؛
 - إشراك جميع المعنيين في النظام منذ البداية لكسب التأييد والدعم الضروريين؛
 - توضيح قيمة الحلول التكنولوجية التي يقدمها النظام لجميع المستخدمين؛
 - توفير التدريب الكافي للمستخدمين؛
 - توضيح أهمية استخدام النظام لكل موظف.
- يلعب الإنترنت دورًا حيويًا في هذا المجال، حيث يساهم في تفعيل وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال:

- الاتصالات الفورية؛
- الحصول على معلومات آنية حول إدارة الموارد البشرية؛
- توفير معلومات عن أسواق العمل وفرص التوظيف؛
- تبادل المعلومات بين الحكومة والنقابات ومراكز التدريب والتعليم؛
- العمل عن بُعد

2. مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يمكن تصنيف المجالات الأساسية للإدارة الإلكترونية إلى أربعة أقسام رئيسية، تشمل تقديم الخدمات الأساسية للموظفين، إدارة الأفراد، تسهيل التعاون والتدريب، وتعزيز التواصل والتحفيز بين الموظفين. يمكن توضيح هذه المجالات بالشكل التالي: (براين وجيمس، 2006، صفحة 25)

الشكل (1-2): مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية



المصدر: (براين وجيمس ماركهام، 2006، صفحة 25)

1.2 مجال الخدمات الأساسية: تُمكن التكنولوجيا الموظفين غير المتخصصين من تنفيذ مهام الموارد

البشرية عبر خدمات ذاتية، مثل تعديل بياناتهم الشخصية، ورواتبهم، وأرصدة الإجازات، وتقديم

الطلبات الإلكترونية والتسجيل في الدورات؛

2.2 مجال إدارة الأفراد: تحوّلت أنشطة الموارد البشرية إلى إلكترونية بالكامل، كالتوظيف وتقييم الأداء

عبر الإنترنت؛

3.2 مجال التدريب والتعاون: سمحت تكنولوجيا المعلومات بتوسيع فرص التعليم الإلكتروني والتدريب

عبر الشبكات؛

4.2 مجال التواصل وتحفيز الموظفين: يُقدّم خدمات وظيفية تُمكن الموظفين من الاطلاع على مزاياهم

واختيار الخدمات المناسبة لهم عبر الإنترنت.

رغم تداخل هذه المجالات في الواقع العملي، إلا أن حلولها البرمجية قد تختلف، ولا تحتاج كل

مؤسسة إلى استخدام كل التطبيقات المتاحة، إذ قد تقي بعض الأنظمة بالغرض. (سنا، 2015، صفحة

المطلب الثالث: مستجدات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أحدثت الإدارة الإلكترونية تغييرات جذرية في طرق إدارة الموارد البشرية، سواء من حيث طبيعة المهام أو بيئة العمل نفسها. يهدف هذا المطلب إلى تسليط الضوء على أبرز التغيرات التي تفرضها هذه الإدارة، بالإضافة إلى التحديات التي قد تعرقل نجاح تطبيقها في المؤسسات الحديثة.

1. التغيرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تؤدي تطبيقات الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية إلى مجموعة من التغيرات المتنوعة، ويمكن تلخيص أبرزها كما يلي: (البنده، 2017، الصفحات 76-77)

1.1 التغيرات التنظيمية

تتضمن التغيرات التنظيمية الناتجة عن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ما يلي:

- زيادة الحاجة إلى العمالة غير المباشرة داخل الهيكل التنظيمي، مما يستدعي وجود وظائف جديدة مثل اختصاصيين البحوث والتطوير وفنيي الصيانة للتعامل مع المعدات الأكثر تعقيداً؛
- ضرورة إعادة تصميم الوظائف، مما يستلزم إعادة تحليلها ووصفها بشكل دقيق؛
- يؤدي إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ضرورة تعديل الأداء الوظيفي، من خلال إعادة تصميم معايير التكلفة والجودة والجدولة، نتيجة التغيرات التي تطرأ على التكاليف التشغيلية وزمن تنفيذ العمليات؛
- الحاجة إلى تزويد القيادات الإدارية بفهم شامل لمفهوم تمكين العاملين وبناء فرق عمل مسؤولة، وذلك من خلال اختيار دقيق ومتميز للأفراد وتهيئتهم لممارسة هذا التمكين.

2.1 تغيير في هيكل الموارد البشرية

إن التغيرات في التجهيزات وطرق العمل، سواء في مجالات الإنتاج أو التسويق أو الإدارة المالية أو البحث والتطوير، ستؤدي حتماً إلى تغيير في هيكل العمالة. فمع التحول نحو الآلات ذات الأداء التلقائي أو الأوتوماتيكي الكامل، واستخدام الحواسيب، سيقول عدد العمالة اليدوية والكتابية وغير الماهرة بشكل عام، بينما ستزداد الحاجة إلى العمالة الفنية في مجالات التشغيل، بالإضافة إلى العمالة الماهرة في مجالي التشغيل والصيانة؛

3.1 التغيرات التكنولوجية

تؤثر التكنولوجيا بشكل كبير على الأعمال التي يقوم بها الأفراد في مختلف الوظائف، حيث تقلل من أهمية بعض المهام وتزيد من أهمية أخرى. حتى عندما تؤدي الأتمتة إلى تغييرات طفيفة، فإن تأثيراتها

على العاملين قد تكون عميقة، حيث قد يفقد البعض وظائفهم، بينما يواجه آخرون خيار الانتقال إلى وظائف جديدة أو متعددة.

يتطلب التحول نحو الأتمتة استعدادًا إداريًا مسبقًا، من خلال إدماجها في التوسعات أو المشاريع الجديدة لتقليل التهديدات الوظيفية، مع ضرورة تأهيل العاملين عبر برامج إعادة التدريب.

المبحث الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تُعد الوظائف الأساسية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عنصرًا محوريًا في دعم كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها، إذ تمثل نقلة نوعية من الأساليب التقليدية إلى آليات رقمية أكثر تنظيمًا ومرونة. يتصدر التوظيف والاستقطاب الإلكتروني هذه الوظائف، باعتباره المدخل لتوفير الكفاءات عبر أدوات تقنية تسهل البحث والاختيار. كما يشكل التعليم والتدريب الإلكتروني وسيلة فعالة لتطوير مهارات الموظفين باستخدام منصات رقمية حديثة. ويُعتبر تقييم الأداء الإلكتروني أداة استراتيجية لقياس الإنجاز وتوجيه المسار المهني بدقة وموضوعية.

المطلب الأول: التوظيف والاستقطاب الإلكتروني

يُعتبر التوظيف والاستقطاب الإلكتروني من أهم وظائف الإدارة الرقمية للموارد البشرية، حيث أحدث تحولاً كبيراً في أساليب جذب واختيار الكفاءات. يتناول هذا المطلب أساسيات التوظيف والاستقطاب من خلال الوسائط الإلكترونية.

1. التوظيف الإلكتروني

يُعدّ التوظيف الإلكتروني من بين الوظائف الأساسية التي تعكس مدى تطور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، إذ أصبح يشكل بديلاً فعالاً عن الأساليب التقليدية في استقطاب الموارد البشرية، وفيما يلي عرض لمفهومه وأشكاله وأبرز مميزاته.

1.1 مفهوم التوظيف الإلكتروني

أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات منذ التسعينات إلى إحداث نقلة نوعية في مجال التوظيف، حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الوسيلة الأساسية في هذا المجال، معتمدة على الإنترنت لإنجاز جميع مراحل التوظيف بشكل رقمي، من الإعلان عن الوظائف إلى اختيار المرشحين وإعلان النتائج، مما يجعلها تختلف جذرياً عن الأساليب التقليدية في السرعة والفعالية. (حراي و، سعدة شايب

الدور، 2017، صفحة 58)

وبذلك، تختلف هذه الطريقة عن التوظيف التقليدي، كما يتضح في الشكل التالي

الشكل (1-3): الفوارق الزمنية بين التوظيف التقليدي والتوظيف الإلكتروني

5 أيام	تحديد طبيعة الوظيفة ومواصفات الشخص المطلوب بها.	5 أيام	تحديد طبيعة الوظيفة ومواصفات الشخص المطلوب بها.
6 أيام	نشر الاعلان بشبكة الانترنت وإرسال رسائل البريد الإلكتروني الى اقسام معينة	30 يوم	نشر الاعلان بالصحف الاخبارية الخاصة بالمنظمة أو وضعها في اعلانات.
10 أيام	فرز طلبات العمل على الانترنت.	40 يوم	ارسال نماذج طلبات التوظيف
	بدء عملية التقييم.		فرز نماذج طلبات التوظيف الورقية.
	المعدل الزمني للتوظيف الداخلي باستخدام نظام الادارة الإلكترونية للموارد البشرية.	50 يوم	عملية تقييم الطلبات.
			المعدل الزمني للتوظيف الداخلي باستخدام الوسائل التقليدية.

المصدر: (حراتي و، سعدة شايب الدور، 2017، صفحة 58)

2.1 أشكال التوظيف الإلكتروني

تتضمن أشكال التوظيف الإلكتروني ثلاثة أنواع، كما يلي: (مهيل، 2011، صفحة 117)

- **موقع ويب المؤسسة:** يُستخدم بشكل شائع في المؤسسات الكبرى لنشر الوظائف بتكلفة منخفضة، مع إمكانية عرض معلومات تفصيلية دون قيود على الحجم؛
- **المواقع الحكومية:** يُعتبر التوظيف الإلكتروني عبر المواقع الحكومية من أفضل الطرق لتوظيف المرشحين ذوي الخبرة المحدودة؛
- **المواقع الخاصة أو المتخصصة:** توجد العديد من المواقع الخاصة التي تركز على توظيف الأفراد، وعادةً ما تكون تكاليف نشر الإعلانات فيها معقولة.

3.1 مميزات التوظيف الإلكتروني

يتميز التوظيف الإلكتروني بعدة فوائد، منها: (مارية وبن سكيريفة نور الهدى، 2022)

تسريع الإجراءات.

➤ توسيع نطاق البحث عن متعاونين جدد على المستوى الدولي؛

- انخفاض التكاليف؛
- سرعة الإعلان عن الوظائف؛
- قلة القيود المتعلقة بحجم الإعلان؛
- أسلوب أكثر جاذبية للمرشحين من الجيل الجديد.

2. الاستقطاب الإلكتروني

يُعد التوظيف الإلكتروني من أبرز وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، كونه يمثل مدخل المؤسسة لاختيار الكفاءات. ويقتضي فهمه الوقوف على مفهومه، أشكاله، وأهم المزايا التي يقدمها مقارنة بالأساليب التقليدية.

1.2 مفهوم الاستقطاب الإلكتروني

تتكون عملية التوظيف من مجموعة من الأنشطة تشمل الاستقطاب، الاختيار، والتعيين. يُعتبر الاستقطاب الإلكتروني أحد أبرز تطبيقات التوظيف الإلكتروني، حيث يتأثر بشكل كبير بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، رغم أن العنصر البشري يبقى حاسماً في عمليات الاختيار والتعيين. يشير الاستقطاب الإلكتروني إلى عملية جذب القوى العاملة للتقدم لشغل وظائف عبر شبكة الإنترنت. يتم ذلك من خلال ربط الباحثين عن العمل بأصحاب العمل، سواء بشكل مباشر عبر مواقع الشركات أو من خلال منصات متخصصة في هذا المجال. (ديلمي، 2015، الصفحات 78-79)

2.2 أدوات الاستقطاب الإلكتروني

بناءً على هذا التعريف، يمكن أن يتم الاستقطاب الإلكتروني بطرق متعددة. فقد يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة مباشرة على مواقع الشركات والمؤسسات، كما تفعل بعض الشركات. أو يمكن أن يتم عبر مؤسسات وشركات متخصصة تعمل كوسيط بين الباحثين عن العمل والجهات الطالبة، مقابل رسوم معينة. بالمقارنة مع أساليب الاستقطاب التقليدية مثل الإعلانات الداخلية، وإعلانات الصحف اليومية والمجلات، والإعلانات عبر الراديو والتلفاز، أو دعوة المتقدمين للانضمام إلى المنظمة أو للتدريب الصيفي، أو التعاون مع المدارس والجامعات. (حكيم وبوحجة مراد، 2022، صفحة 22)

3.2 مزايا الاستقطاب الإلكتروني

يتميز الاستقطاب الإلكتروني، الذي يُعتبر أسلوباً حديثاً، بعدة مزايا منها: (مهيب، 2011، صفحة

- **السرعة في الربط:** يتميز الاستقطاب الإلكتروني بسرعة كبيرة في ربط الباحثين عن العمل مع أصحاب العمل والجهات الطالبة للوظائف، وهو ما يُعتبر عنصراً حاسماً في بيئة الأعمال المعاصرة التي تُقدّر عامل الوقت بشكل كبير؛
- **تقليل التكاليف:** يُسهم في خفض التكاليف مقارنة بالطرق التقليدية، حيث يُغني عن نشر الإعلانات الورقية المكلفة أو القيام بزيارات ميدانية للمؤسسات؛
- **خفض العمل الورقي:** يقلل من حجم الأعمال المكتبية، إذ يمكن معالجة الطلبات والسير الذاتية إلكترونياً من خلال برمجيات متخصصة، مما يزيد من كفاءة تنظيم البيانات ويُغني عن تراكم الملفات الورقية؛
- **توسيع قاعدة المتقدمين:** يتيح إمكانية استقطاب عدد كبير من المتقدمين، بل والوصول إلى مرشحين من مختلف أنحاء العالم، وهو ما يُعطي المؤسسات فرصة أكبر لاختيار الكفاءات المناسبة.

المطلب الثاني: التدريب والتعليم الإلكتروني

يعتبر التدريب والتعليم الإلكتروني من الأساليب الحديثة التي تستخدم التكنولوجيا الرقمية لنقل المهارات والمعارف، مما يساهم في تحسين أداء الأفراد بشكل فعال وسريع.

1. التدريب الإلكتروني

في ظل التحوّل الرقمي الذي تشهده المؤسسات، أصبح التدريب الإلكتروني أحد الركائز الأساسية لتطوير الكفاءات البشرية، لما يوفره من مرونة في الزمان والمكان وتنوع في أساليب التعلم. وتُولي الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية اهتماماً خاصاً لهذا النمط من التدريب لما له من دور في تحسين الأداء وتنمية سلوكيات العمل الإيجابية.

1.1 مفهوم التدريب الإلكتروني

يشير التدريب الإلكتروني إلى أي نوع من التدريب الذي تقدمه المؤسسات باستخدام وسائل الإعلام الإلكترونية. ويشمل ذلك التعليم الذاتي عبر الشبكة الداخلية، والتعلم من خلال CD-ROM في مكان العمل، والتدريب الذي يقدمه المدربون عبر الإنترنت، بالإضافة إلى الدورات التدريبية المسجلة سابقاً والمتاحة للموظفين.

كما يُعرف التدريب الإلكتروني بأنه "العملية التي تُهيئ بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسوب وشبكاته ووسائطه المتعددة. هذه البيئة تمكّن المتدرب من تحقيق أهداف العملية التدريبية

من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد، مع ضمان أعلى مستوى من الجودة، دون التقيد بمكان أو زمان معين." (حبيبة وبوغازي فريدة، 2018، صفحة 111)

2.1 أنماط التدريب الإلكتروني

تتحدد أنواع التدريب الإلكتروني من خلال ثلاثة أساليب رئيسية كما يلي: (خديجة وبلعور سليمان، 2020، صفحة 148)

- **التدريب المتزامن:** يتم في الوقت الحقيقي تحت إشراف المدرب، حيث يتواصل المدرب والمتدربون مباشرة، رغم تواجدهم في أماكن مختلفة، ويتميز هذا النوع بمرونة عالية؛
- **التدريب غير المتزامن:** لا يشترط وجود المدرب والمتدربين في نفس الوقت، ويعتمد على أدوات مثل البريد الإلكتروني، ومنتديات النقاش، وبرمجيات إدارة المحتوى، مما يسمح للمتدربين بالتعلم وفق جدولهم الخاص؛
- **التدريب المدمج:** يجمع بين التدريب التقليدي والإلكتروني، حيث يُدمج بين التفاعل في القاعات التدريبية الحقيقية والقاعات الافتراضية، لتحقيق استفادة من ميزات الأسلوبين؛

3.1 مراحل العملية التدريبية: حيث توجد 4 مراحل: (مهيب، 2011، الصفحات 121-123)

- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** تشير الاحتياجات التدريبية إلى الفجوة بين الأداء الفعلي للفرد (من حيث الكمية والنوعية) وما يجب أن يكون عليه الأداء وفقاً للمعايير والأهداف والخطط المعتمدة؛
- **تحديد الأهداف من برامج التدريب:** يجب أن تُصاغ أهداف التدريب بدقة ووضوح لتوجيه القرارات المستقبلية، وأن تكون قابلة للقياس كمياً ونوعاً وفق مؤشرات الزمن والتكلفة وجودة الأداء؛
- **مرحلة تنفيذ التدريب:** تشمل هذه المرحلة ثلاثة جوانب مترابطة ومتكاملة:

➤ تصميم البرنامج التدريبي؛

➤ إدارة البرنامج التدريبي؛

➤ تحديد أساليب التدريب المستخدمة.

- **مرحلة تقييم ومتابعة فعالية التدريب:** يُعرف تقييم التدريب بأنه الإجراءات التي تتبناها الإدارة لقياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة. كما يتضمن قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب في أدائهم، بالإضافة إلى تقييم كفاءة المدربين الذين نفذوا البرنامج التدريبي.

4.1 مزايا التدريب الإلكتروني

يتميز التدريب الإلكتروني بعدة مزايا نذكر منها: (ثلجة، 2015، صفحة 129)

- توفير التعليم بشكل مجاني وبدون قيود زمنية أو مكانية؛
- تقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة؛
- واجهة تعليمية متكاملة وغنية؛
- برامج تدريبية مخصصة؛
- إمكانية التدريب من مكان العمل وفي أوقات العمل.

2. التعليم الإلكتروني

يُعد التعليم الإلكتروني من الركائز المهمة التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية، إذ يساهم في رفع كفاءتها من خلال آليات تكنولوجية حديثة، وفيما يلي توضيح لمفهومه وخصائصه وأبرز مميزاته.

1.2 مفهوم التعليم الإلكتروني

التعليم الإلكتروني هو نظام تعليمي تفاعلي يُقدّم للمتعلمين من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. يعتمد هذا النظام على بيئة رقمية متكاملة تعرض المقررات الدراسية عبر الشبكات الإلكترونية، وتوفر وسائل الإرشاد والتوجيه، وتنظم الاختبارات، بالإضافة إلى إدارة الموارد والعمليات. (حكيم وبوحجة مراد، 2022، صفحة 27)، كما يعرف على أنه مصطلح يشمل مجموعة متنوعة من التطبيقات والعمليات، مثل التعليم عبر الإنترنت، التعليم القائم على الحاسوب، الفصول الدراسية الافتراضية، والتعاون الرقمي. كما يتضمن توصيل المحتوى عبر الإنترنت، الشبكات الداخلية (الإنترنت)، الشبكات الخارجية (الإكسترنات)، الصوت والفيديو، البث عبر الأقمار الصناعية، والتلفزيون التفاعلي، وغيرها.

2.2 خصائص التعليم الإلكتروني

ومن الخصائص الرئيسية للتعليم الإلكتروني: (Swaroop، 2012، صفحة 138)

- يتضمن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- تتجاوز نتائج التعليم الإلكتروني النتائج الاستراتيجية؛
- نتائج المهارات في التعليم الإلكتروني تفوق بكثير نتائج التدريب الإلكتروني.

3.2 مميزات التعليم الإلكتروني

يتميز التعليم الإلكتروني بأربع مزايا رئيسية: (Ahmad, N. H، Ramayah، و Hong, T. S، 2012، صفحة 126)

- حرية اختيار وقت الدراسة عبر الإنترنت؛
- عدم التقيد بجدول زمني محدد؛
- حرية التعبير عن الأفكار؛
- إمكانية الوصول إلى الدورات التعليمية عن بُعد عبر الإنترنت.

المطلب الثالث: تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني

يُعتبر نظام تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني من الأدوات الفعالة التي تعتمد عليها المؤسسات في إطار التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى مراقبة أوقات دخول وخروج الموظفين بدقة، بما يساهم في تعزيز الانضباط الوظيفي والعدالة في التقييم. ويعتمد هذا النظام على تقنيات رقمية متنوعة، مما يجعله أكثر كفاءة مقارنة بالطرق التقليدية المعتمدة على التسجيل اليدوي.

1. أهمية النظام

يُعتبر تسجيل الحضور والانصراف أحد أقدم التطبيقات التكنولوجية في مجال إدارة الموارد البشرية. يتم ذلك من خلال أجهزة تسجيل متصلة بأنظمة حاسوبية متخصصة، حيث تُعنى بتوثيق ساعات عمل الموظفين ومتابعة معدلات الغياب لأغراض متعددة، منها: (Hossein و Khalil Nematollahi، 2013، صفحة 18 - 15)

- توثيق ساعات الغياب لأغراض الرواتب؛
- تسجيل ساعات العمل الإضافية؛
- جمع المعلومات اللازمة لإدارة المشاريع؛
- توثيق بيانات التغيب وإعداد تقارير تعتمد على مؤشرات مثل نسبة الغياب الأسبوعية أو الشهرية؛
- تحديد الموظفين المتواجدين في المؤسسة والمغيبين، وذلك لأغراض تتعلق بالصحة والسلامة.

2. مكونات النظام

تتنافس شركات تقنية المعلومات في تطوير برامج متخصصة لتحقيق هذا الهدف، ولكنها تتفق جميعاً على النقاط التالية: (حكيم وبوحجة مراد، 2022، صفحة 26)

➤ قاعدة بيانات النظام

يجب أن يحتوي نظام الحضور والانصراف على قاعدة بيانات تشمل معلومات الموظفين (كالاسم، الإدارة، الجنسية)، إلى جانب جداول العمل، الإجازات، والحركة اليومية لهم؛

➤ الاتصال بالأجهزة القراءة وسحب البيانات

ينبغي أن يتمكن النظام من التواصل مع أجهزة قراءة البصمة أو الصورة، وسحب بيانات الحضور والانصراف تلقائيًا، من خلال التعرف على الموظفين باستخدام معلوماتهم المخزنة مسبقًا؛

➤ **نظم إدارة الحضور والانصراف:** تشمل هذه النظم إدخال وتعديل البيانات الأساسية للموظفين، بالإضافة إلى إدارة الإجازات والعطل الرسمية. كما توفر جداول ومواعيد المهام وفقًا لجهة العمل، وتتيح التحكم في تحركات الموظفين.

3. فوائد استخدام النظام

ومن فوائد هذا النظام نذكر: (حكيم وبوحجة مراد، 2022، صفحة 26)

- تقليل الاعتماد على التوثيق اليدوي وزيادة دقة تسجيل الساعات؛
- إصدار تقارير فورية تعزز عملية اتخاذ القرار؛
- تحسين الرقابة على الحضور، مما يساهم في رفع مستوى الانضباط الوظيفي؛
- دعم التكامل مع أنظمة الرواتب وتقييم الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل الأول

يوضح هذا الفصل أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تمثل تطوراً طبيعياً يتماشى مع متطلبات البيئة التنظيمية الحديثة. فقد ساهمت هذه الإدارة في إعادة تشكيل وظائف إدارة الموارد البشرية لتتوافق مع التقدم التكنولوجي واحتياجات الكفاءة والسرعة والشفافية. يتناول الفصل مختلف الجوانب المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بدءاً من المفاهيم الأساسية، مروراً بأهم المرتكزات والمتطلبات التنظيمية والتقنية، وصولاً إلى الوظائف التي تُمارس ضمن هذا الإطار الحديث.

كما أظهرت الدراسة أن هذا التحول لا يقتصر على رقمنة الإجراءات فحسب، بل يمتد ليشمل بُعداً استراتيجياً يؤثر على طبيعة العلاقة بين المؤسسة ومواردها البشرية. مما يجعل الإدارة الإلكترونية عنصراً أساسياً في بناء منظمات مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات. استناداً إلى هذه الأسس النظرية، سيتناول الفصل التالي سلوك المواطن التنظيمية كأحد المؤشرات المهمة التي تتأثر وتؤثر في فعالية الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات.

الفصل الثاني: المواطنة
التنظيمية وعلاقتها بالإدارة
الالكترونية للموارد البشرية

مقدمة الفصل الثاني

في ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئة العمل الحديثة، لم يعد النجاح التنظيمي مقتصرًا على الأداء الوظيفي المرتبط بالمهام الرسمية فحسب، بل أصبح مرتبطًا أيضًا بمدى التزام الأفراد طوعًا بسلوكيات تعكس انتماءهم وولاءهم للمؤسسة، وهو ما يُعرف بسلوك المواطنة التنظيمية. تكمن أهمية هذا السلوك في دوره الحيوي في تحسين أداء الأفراد، وتعزيز الروح الجماعية، وزيادة كفاءة المنظمة بشكل عام. ومع تزايد الرقمنة وتطبيق نظم الإدارة الإلكترونية، يبرز تساؤل أساسي حول تأثير هذه الإدارة الحديثة على سلوك المواطنة داخل المنظمات. لذا، يتناول هذا الفصل تحليلًا معمقًا لهذا السلوك من خلال استعراض أسسه المفاهيمية، وأبعاده، ومحدداته، وأنماطه، مع التركيز على طبيعة العلاقة التي تربطه بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

ومن هذا المنطلق، يتناول الفصل المحاور التالية:

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية؛

المبحث الثاني: أبعاد ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية؛

المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وسلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، وقد نال اهتمامًا متزايدًا بسبب تأثيره الإيجابي على تحسين المناخ التنظيمي وتعزيز الفعالية المؤسسية. يهدف هذا المبحث إلى تقديم فهم شامل لهذا المفهوم من خلال توضيح نشأته وتطوره التاريخي، وتحديد مفاهيمه المتعددة. كما سيسلط الضوء على خصائصه وأهميته، بالإضافة إلى العوامل التي قد تعيق تطبيقه في الواقع العملي، مع تقديم أبرز المداخل والنظريات التي حاولت تفسيره.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، وقد نال اهتمامًا متزايدًا بسبب دوره الفعال في تعزيز الأداء داخل المؤسسات. يهدف هذا المطلب إلى توضيح الإطار المفاهيمي والتاريخي لنشأة هذا السلوك.

1. مفهوم المواطنة

تستعمل كلمة "المواطنة" بمثابة ترجمة للكلمة الفرنسية "Citoyenneté"، التي تُشتق من كلمة "Cité" (مدينة). وتُقابلها باللغة الإنجليزية "Citizenship"، المشتقة من مفهوم "Citizen" (المواطن)، وهو الفرد الذي تخاطبه القوانين والداستير الحديثة. هذه القوانين تؤكد على مبادئ الحرية والمساواة بين الأفراد أمام القانون، بغض النظر عن الجنس أو الدين أو العرق أو الطبقة الاجتماعية.

الجدول رقم (2-1): تعريف المواطنة لدى بعض الباحثين

المؤلف	التعريف
فتحي هلال وآخرون	"شعور بالانتماء والولاء للوطن والقيادة السياسية التي هي مصدر لإشباع الحاجات الأساسية وحماية الذات من الأخطار المصيرية".
دائرة المعارف البريطانية	"علاقة بين فرد ودولة، كما يحددها قانون تلك الدولة، وبما تتضمنه تلك العلاقة من حقوق وواجبات في تلك الدولة".
ناصر	"تمثل الانتماء إلى تراب الوطن الذي يتحدد بحدود جغرافية، ويصبح كل من ينتمي إلى هذا التراب

مواطننا له من الحقوق ما يترتب على هذه المواطنة وعليه من الواجبات ما تمليه عليه ضرورات الالتزام بمعطيات هذه المواطنة".	
"عبارة عن مجموعة من الحقوق المادية والمعنوية الفردية والجماعية، تتكفل الدولة بصيانتها وتمكين المواطنين منها في مقابل مجموعة من الواجبات يسدي بعضها المواطنين في شكل خدمات تحت إشراف ومراقبة الأجهزة الإدارية للدولة".	تعريف عام

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (عامر، 2011، صفحة 11)

استنادًا إلى التعريفات السابقة، يمكن صياغة تعريف إجرائي للمواطنة على النحو التالي:

تُعرّف المواطنة على أنها السلوك الذي يعكس ارتباط الفرد بمجتمعه، من خلال احترامه للقوانين، وتحمله للمسؤوليات، ومشاركته الفعالة في خدمة بيئته الاجتماعية.

2. نشأة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يُعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في ميدان السلوك التنظيمي، وقد حظي باهتمام متزايد نظرًا لدوره في دعم الأداء المؤسسي وتعزيز المناخ الإيجابي داخل بيئة العمل، وفيما يلي عرض لنشأته ومفهومه.

1.2 نشأة سلوك المواطنة التنظيمية

لقد مرّ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بعدة مراحل تطوّر تاريخية، جاءت استجابة لتحولات الفكر الإداري، والحاجة المتزايدة لتعزيز فعالية المنظمات من خلال سلوكيات تتجاوز المهام الرسمية. وفيما يلي عرض موجز لأهم المحطات التاريخية التي ساهمت في بلورة هذا المفهوم:

- **Barnard 1938** : قدم مفهوم "الرغبة في التعاون" كمكون أساسي لتعزيز الفعالية التنظيمية، واعتبر أن الولاء والسلوك التعاوني يظهران خارج حدود الأدوار الرسمية، في إطار ما يُعرف بـ"التنظيم غير الرسمي"؛
- **كاتز (Katz) 1964**: ميّز بين سلوك الدور الرسمي وسلوك الدور الإضافي، مشيرًا إلى أهمية السلوكيات التطوعية لضمان استمرارية التنظيم وفعاليته؛

- **Organ1980** : بلور مفهوم "سلوك المواطنة التنظيمية" بشكل واضح، حيث قام مع زميله "Batman" بقياس هذه السلوكيات من خلال مجموعة بنود سلوكية تعكس أدوارًا تطوعية تؤديها الأفراد خارج مهامهم الرسمية؛
- **Smith وآخرون 1983** : طوروا مقياسًا مختصرًا لسلوك المواطنة التنظيمية، من خلال تقليص عدد البنود المستخدمة في القياس إلى 16 بندًا، مما ساهم في توسيع نطاق البحث والتطبيق في هذا المجال؛
- **2000s حتى يومنا هذا** : تزايد الاهتمام الأكاديمي والتطبيقي بهذا المفهوم نتيجة متغيرات العولمة، وزيادة التنافسية، والحاجة إلى مرونة تنظيمية وإبداع وظيفي، ما جعله محورًا أساسيًا في دراسات السلوك التنظيمي المعاصر. (Organ, 1990, pp. 43–72) و (الخييلي، 2003، صفحة 51)

2.2 مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

الجدول رقم (2-2): تعريف سلوك المواطنة التنظيمية لدى بعض الباحثين

المؤلف	التعريف
Organ&Konovsky (1989)	"السلوك التقديري الزائد عن الدور الرسمي للفرد وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية". (حسين ومصطفى، 2020، صفحة 210)
George&Brief (1992)	"السلوك الذي يؤديه الفرد اختياريًا علاوة على دوره الرسمي المحدد، ويساعد على تحقيق الفاعلية التنظيمية". (نجاح، 2016-2017، صفحة 35)
Wayne (1993)	"سلوك الأدوار الإضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة". (جبوري، 2018، صفحة 8)
Moorman & Niehoff (1993)	"سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة". (جبوري، 2018، صفحة 8)

"سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة". (جبوري، 2018، صفحة 8)	(1994) Pugh & Konovsky
"السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به".	(1999) Chattopadhyay
"السلوك غير الاعتيادي الذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي ويؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة ". (نجاح، 2016-2017، صفحة 35)	(2001) Robbins
"هي جهود إضافية وتصرف اختياري وعفوي يتجاوز حدود الوصف الوظيفي ويتخطى الدور الرسمي حيث يعمل الفرد طواعية وبدافع ذاتي دون أي حافز خارجي، ويهدف على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ومساعدة العاملين والتعامل معهم". (نجاح، 2016-2017، صفحة 35)	(2004) Rauter & Feather
"سلوك تطوعي اختياري لا يندرج تحت نظام توزيع الأدوار في منظمة ما، ويهدف هذا السلوك إلى تجسيد روح التعاون والتكافل داخل التنظيم، وتعزيز أداءه، والرقى بسمعته وما إلى ذلك من الجوانب الايجابية التي تزيد التنظيم تقدما وازدهارا، كما أن هذه السلوكيات تتصف بعدم الإكراهية وأنها تعتمد على الاختيار الشخصي". (القادر وجنان عبد الحق، 2007، صفحة 62)	عطوي عبد القادر وجنان عبد الحق
"مختلف الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن	(2008) Yen

مساعدة زملاء العمل المحافظة والالتزام على أنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلاً عن تحمل ظروف العمل ودون إبداء أي شكوى أو تذمر من العمل". (نجاح، 2016-2017، صفحة 35)	
--	--

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المراجع المقدمة

استناداً إلى التعريفات السابقة، يمكن صياغة تعريف إجرائي للمواطنة التنظيمية على النحو التالي: يقصد بالمواطنة التنظيمية، مجموعة التصرفات الطوعية التي يقوم بها العامل داخل المؤسسة، مثل التعاون مع الزملاء، المحافظة على النظام، واحترام القوانين الداخلية، والتي تسهم في تحسين جو العمل دون أن تكون مفروضة عليه رسمياً.

المطلب الثاني: الجوانب الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية عنصراً أساسياً لفهم الديناميكيات الداخلية للمؤسسات. يتأثر هذا السلوك بعدة جوانب تبرز أهميته، وتحدد خصائصه، وتكشف عن العوائق التي قد تعيق انتشاره وتفعيله في بيئة العمل.

1. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

يُعد سلوك المواطنة التنظيمية من العوامل الحيوية التي تسهم في تعزيز فعالية المنظمات واستقرارها، لما يحققه من آثار إيجابية على مستوى الأفراد والمؤسسة ككل. ويمكن تلخيص أهميته في النقاط التالية: (إسماعيل وآخرون، 2012، صفحة 112) و(الدهبي، 2014، صفحة 98)

على مستوى الفرد:

- تعزيز الإبداع والابتكار من خلال دعم المبادرات والأفكار الجديدة؛
- رفع دافعية الإنجاز وتحسين جودة الأداء؛
- تمكين الأفراد من اختبار وتطوير مهاراتهم الإدارية عبر المشاركة الفاعلة في صنع القرار؛
- تنمية الشعور بالمسؤولية والولاء للمنظمة.

على مستوى المنظمة:

- تقليص معدلات الغياب ودوران العمل، بما يدعم الاستقرار المؤسسي؛
- الرفع من كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي؛

- تعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي، والحد من النزاعات السلبية؛
- دعم التماسك الداخلي للمؤسسة وتحسين الإنتاجية العامة؛
- تطوير المهارات والقدرات لدى العمال والمديرين.

2. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

يمكن استنتاج خصائص سلوك المواطنة التنظيمية من التعريفات المتنوعة التي قدمها الباحثون، حيث يتميز هذا السلوك بعدد من السمات الأساسية، منها: (قهواجي، وهيبة مقدود، وليلى مطالي، 2021، الصفحة 137)

- الاختيارية: يُعتبر سلوك المواطنة التنظيمية سلوكًا اختياريًا، حيث لا يُطلب من الفرد بشكل رسمي، ولا يترتب على عدم ممارسته أي عقوبات. كما أنه لا يتأثر بشكل مباشر من قبل المنظمة، ولا يُدرج ضمن الوصف الوظيفي الرسمي؛
- الطوعية: يُمارس هذا السلوك بشكل تطوعي، مستندًا إلى المبادرة الذاتية للفرد، حيث يقوم الموظف بأداء مهام إضافية تتجاوز نطاق مسؤولياته المحددة، دون أي إلزام من نظام التوظيف؛
- المجانية: لا يرتبط هذا السلوك بمكافأة مادية مباشرة، ولا يُعتبر جزءًا من نظام الحوافز الرسمية المعمول به في المنظمة. ومع ذلك، قد يُؤخذ في الاعتبار من قبل المديرين عند تقييم الأداء؛
- التجرد من الرسمية: لا يُعتبر سلوك المواطنة التنظيمية جزءًا من الإجراءات أو الأنظمة الرسمية للمنظمة، بل يُمارس خارج الأطر البيروقراطية المعتمدة؛
- فعالية التنظيمية: يُعد هذا السلوك عنصرًا أساسيًا في تعزيز كفاءة المنظمة، حيث يعكس ولاء الفرد وانتماءه لها، بالإضافة إلى استعداده للمساهمة في تطويرها وتحسين أدائها؛
- النفعية للغير: يركز هذا السلوك على تقديم الفائدة للآخرين في بيئة العمل، سواء كانوا زملاء أو أعضاء في الفريق أو المنظمة بشكل عام، مما يسهم في تعزيز مناخ التعاون والدعم المتبادل.

3. معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

توجد عدة عوامل تعيق الموظفين عن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وتتمثل في النقاط التالية:

(مناصرية وفريد، 2015، صفحة 224)

- عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة، مما يضعف توجهاتهم الإيجابية نحوها؛
- الضغوط الشديدة في بيئة العمل التي تؤثر على كفاءة الموظفين وسلوكياتهم الإضافية؛

- تجاهل آراء العمال وعدم منحهم الفرصة للتعبير عن أفكارهم عند اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم وعلى عملهم داخل المنظمة؛
- غياب مبادئ العدالة التنظيمية، التي تُعتبر دافعاً قوياً لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؛
- فقدان الثقة من قبل العمال في الإدارة والمشرفين، مما يؤدي إلى اللامبالاة، وعدم الرضا، وانخفاض الدافعية للعمل.

المطلب الثالث: المداخل والنظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية

يحظى سلوك المواطنة التنظيمية بأهمية متزايدة بالنظر إلى تأثيره المباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الفعالية التنظيمية. وقد تنوعت المداخل والنظريات التي حاولت تفسير هذا السلوك، حيث انطلقت كل منها من زوايا تحليلية مختلفة، سواء من حيث تركيزها على الفرد أو على التنظيم ككل. ويساعد فهم هذه المداخل والنظريات في توضيح الأسس التي يُبنى عليها هذا السلوك داخل المؤسسات الحديثة.

1. مداخل سلوك المواطنة التنظيمية

يمكن تناول مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين رئيسيين: (وديعة، 2017-2018)

(الصفحات 116-117)

1.1 المدخل الأول: يفترض هذا المدخل وجود انفصال بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي

الرسمي المطلوب. وفقاً لهذا المدخل، تُعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات ذات طابع شخصي لا تُكافأ من خلال نظام المكافآت الرسمي، ومع ذلك، فإنها تسهم في تعزيز الأداء الفعال للمنظمة. وقد أشار Vondyne إلى أن الباحثين قد يواجهون صعوبات في التمييز بين الدور الرسمي والدور الإضافي، حيث يختلف هذا التمييز بين الأفراد والوظائف والمنظمات؛

2.1 المدخل الثاني: يستند هذا المدخل إلى التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية في مجالات الفلسفة

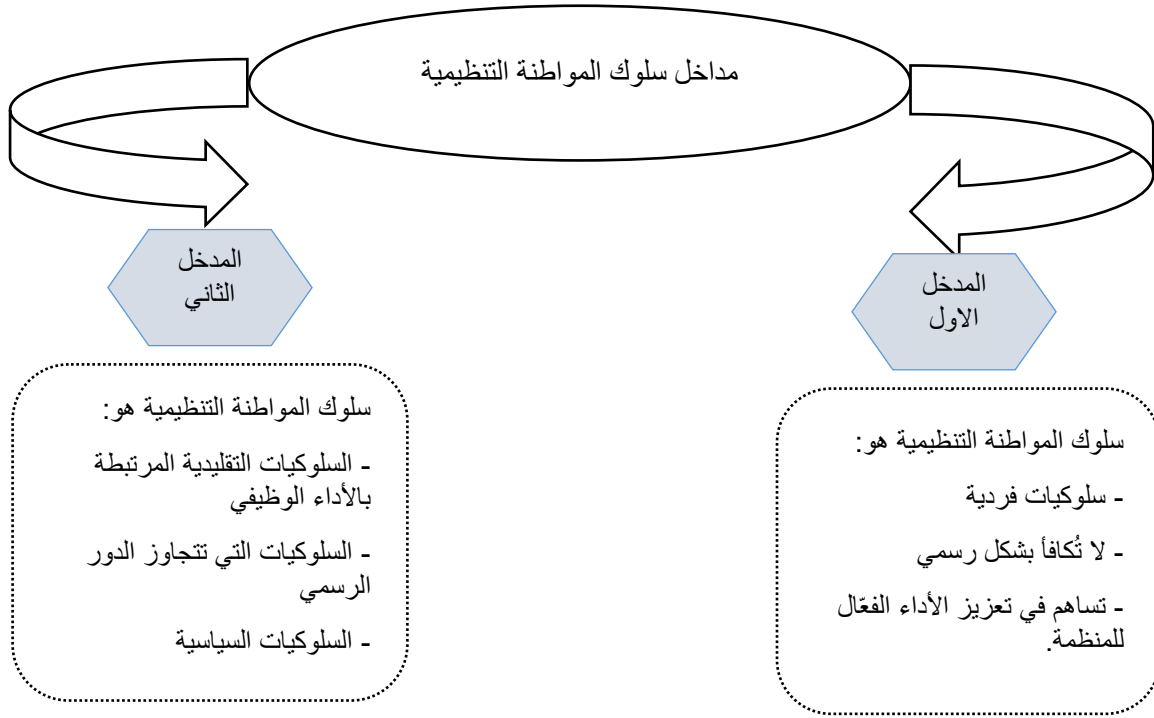
والسياسة والاجتماع. حيث يُنظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشمل جميع السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع.

وفقاً لهذا المدخل، تتضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية ثلاثة أنواع من السلوكيات، وهي كالتالي:

- السلوكيات التقليدية المرتبطة بالأداء الوظيفي للدور؛
- السلوكيات التي تتجاوز المتطلبات الرسمية للدور؛
- السلوكيات السياسية.

نظراً لأن معظم الدراسات في مجال المواطنة التنظيمية قد ركزت على النوع الأول، ولأن هذا النوع يتميز بتحديدته وقابليته للقياس، فإنه لا يتمتع بالشمولية والعمومية التي يتميز بها النوع الثاني

الشكل رقم (2-1): مدخلات سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

2. النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية

في سياق فهم سلوك المواطنة التنظيمية، برزت مجموعة من النظريات التي قدّمت تفسيرات متباينة لهذا السلوك، كلٌ منها انطلق من زاوية تحليلية مختلفة، وذلك بهدف الكشف عن العوامل المحفزة له والآليات التي تساهم في ظهوره داخل بيئة العمل.

1.2 نظرية التبادل الاجتماعي:

تُعد نظرية التبادل الاجتماعي من أبرز الأطر النظرية لفهم سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، حيث تفترض أن العلاقات المهنية تتطور تدريجياً من خلال سلسلة من التفاعلات المتبادلة التي تقوم على الثقة والولاء والالتزام.

ويرتكز هذا النموذج على مبدأ المعاملة بالمثل، إذ يُتوقع من الأفراد الذين يتلقون معاملة حسنة أو دعماً من المنظمة، أن يردوا بالمثل من خلال سلوكيات إيجابية، من أبرزها سلوك المواطنة التنظيمية.

تشير هذه النظرية إلى أن:

- اهتمام المنظمة بعدالة القرارات ودعم القادة للموظفين يعزز من نشوء علاقات تبادلية إيجابية؛
- سلوك المواطنة التنظيمية يُعد رد فعل تلقائي لبيئة عمل عادلة ومحفزة، ويظهر بشكل أكبر عندما يشعر العمال بالأمان والثقة في العلاقة مع المؤسسة؛
- طابع العلاقات في هذا النموذج يتسم بطول الأمد، ما يجعل الأفراد مستعدين لتقديم جهود إضافية دون انتظار مقابل فوري؛
- الأفراد ذوو التصور الواسع لمسؤولياتهم المهنية يكونون أكثر ميلاً لتبني سلوكيات مواطنة مقارنة بمن يقتصرون على المهام الرسمية فقط.

بالتالي، فإن هذه النظرية تفسر سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره نتاجاً لعلاقات تبادل غير محدودة، حيث يتصرف العاملون بما يخدم المنظمة كرد جميل لما يحصلون عليه من دعم وتقدير). الذهبي، 2014، صفحة 113-114)

2.2 نظرية التعاون:

تُعد نظرية التعاون من الأطر النظرية الأساسية في تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ تركز على أهمية العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة، خلافاً لنظرية التبادل الاجتماعي التي تُعنى بالعلاقات الثنائية. (حمزة وبن زاهي منصور، 2014، صفحة 48) و (بلال، 2016، صفحة 40)

ترتكز هذه النظرية على مجموعة من المبادئ الأساسية:

- يُبنى التعاون على إدراك الأفراد بأنهم يسعون معاً لتحقيق أهداف موحدة، حيث يُعزز نجاح الفرد من خلال دعم الآخرين، مما يرسخ التماسك داخل المجموعة؛
- يُنظر إلى العلاقات التعاونية باعتبارها عاملاً أساسياً في تحسين بيئة العمل ورفع فعالية الأداء الجماعي؛
- ساعدت هذه النظرية الباحثين على فهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية، سواء على المستوى العام للمنظمة أو داخل المجموعات الصغيرة.

من منظور "برنارد"، يركز التعاون على العنصر البشري، ويُعد التنظيم غير الرسمي محورًا مهمًا لبناء هذه العلاقات التعاونية، حيث:

➤ دعا برنارد إلى إعطاء أهمية للتنظيم غير الرسمي لما له من روابط عاطفية مستمرة تؤثر في أداء الموظفين؛

➤ يرى أن الأفراد يميلون لقبول الرسائل التنظيمية بشكل أكبر عندما يتم إشراكهم في تطوير أساليب العمل، مما يعزز انتماءهم ويدفعهم للمساهمة في تحسين الخدمة؛

➤ حدد التنظيم الرسمي في أربعة عناصر رئيسية:

- الهدف المشترك: سعي الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة؛
- الاتصال: تسهيل التفاعل بين العاملين والإدارة؛
- السلطة وقبولها: قبول الأفراد للصلاحيات التنظيمية الممنوحة لهم؛
- اتخاذ القرار: إشراك العاملين في عملية صنع القرار.

بذلك، تسهم نظرية التعاون في تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية باعتبارها نتيجة طبيعية لتوفر مناخ تعاوني يشجع على المبادرة والانخراط الإيجابي داخل المنظمة.

المبحث الثاني: أبعاد ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية

لا يمكن فهم سلوك المواطنة التنظيمية دون التطرق إلى أبعاده ومحدداته، نظرًا لتركيبته المعقدة الناتجة عن تفاعل عوامل فردية، تنظيمية، واجتماعية. ويهدف هذا المبحث إلى توضيح الأبعاد الرئيسية التي تشكل هذا السلوك كما ورد في الأدبيات، واستعراض أبرز العوامل التي تؤثر في ظهوره، إلى جانب تصنيف أنماطه السلوكية، بما يتيح فهماً متكاملًا لطبيعته داخل المؤسسات.

المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تُعد دراسة باتمان وأورجان نقطة الانطلاق في قياس سلوك المواطنة التنظيمية، حيث استُخدم فيها ثلاثون بندًا تصف سلوكيات وظيفية متنوعة تعكس مدى مواطنة الأفراد. أظهرت النتائج وجود ترابط بين هذه البنود، مما أدى إلى اعتماد مصطلح "سلوك المواطنة التنظيمية" لوصف هذا النمط من التصرفات لاحقًا، قلص سميث وزملاؤه البنود إلى ستة عشر بندًا، وحددوا بعدين رئيسيين لسلوك المواطنة التنظيمية: بعد الإيثار الذي يعكس التعاون ومساعدة الزملاء، وبعد الطاعة الذي يشير إلى الالتزام بالواجب وتحسين أداء المنظمة. كما اقترح أورجان أبعادًا إضافية تشمل الكرم، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري.

تشير الدراسات إلى تفاوت في عدد الأبعاد المكونة لهذا السلوك، فمنها من ترى بعدًا واحدًا فقط، وأخرى نموذجًا ثنائي الأبعاد يشمل الطاعة والإيثار، بينما تذهب دراسات أخرى إلى ثلاثة أبعاد أو أكثر، مثل النموذج الثلاثي الذي يتضمن المساعدة والروح الرياضية والسلوك الحضاري، والنماذج الرباعية والخماسية والسباعية التي تضيف أبعادًا كالالتزام عام، الولاء، المبادرة والتنمية الذاتية، مما يعكس التنوع والثراء في فهم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. (عبد الله، 2007، صفحة 26) و(بشير، 2022، صفحة 406)

يوضح الجدول التالي أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من منظور مجموعة متنوعة من الباحثين

الجدول رقم (2-3): يمثل ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	
-النموذج الثلاثي -سلوك المساعدة -الروح الرياضية -السلوك الحضاري	-النموذج الثنائي -بعد الإيثار -بعد الطاعة
- النموذج الخماسي -الإيثار -الالتزام العام -الكرم -الروح الرياضية -السلوك الحضاري	- النموذج الرباعي - الإيثار -الإنجاز وفقا ما يمليه الضمير -الروح الرياضية -السلوك الحضاري
- النموذج السباعي -سلوك المساعدة -الروح الرياضية -الولاء للمنظمة -الطاعة للمنظمة -المبادرة الشخصية -السلوك الحضاري -التنمية الذاتية	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

في هذا البحث، سنعتمد على استبيان يقيس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال خمسة أبعاد هي: الإيثار، الكرم، الالتزام العام، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري.

وفيما يلي، سنقدم شرحاً مفصلاً لكل من الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية: (قهواجي،

وهيبة مقدود، ويلي مطالي، 2021، الصفحات 380-381)

• الإيثار:

يعني هذا السلوك الطوعي الموجه نحو مساعدة الزملاء أو العملاء أو المديرين في أداء مهامهم داخل المنظمة، دون انتظار الحصول على مكافأة تحفيزية مقابل ذلك؛

• الكرم (الكياسة):

يعبر عن سلوك الفرد الذي يسعى لتجنب المشكلات والصعوبات في بيئة العمل، خاصة تلك التي تؤثر على الآخرين. يساهم هذا السلوك بشكل كبير في تقديم الاقتراحات، وتبادل المعلومات، وتسهيل الإجراءات داخل المنظمة. كما يتضمن دعم العاملين وتعاونهم سواء بشكل رسمي أو غير رسمي؛

• الالتزام العام (وعي الضمير):

يعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية، حيث لا يركز بشكل أساسي على التفاعلات مع الآخرين. يتضمن هذا السلوك الوظيفي الذي يتجاوز الالتزامات الرسمية المحددة من قبل المنظمة. بمعنى آخر، يعكس هذا البعد مدى حرص الموظف على استغلال وقت العمل بشكل أمثل، واهتمامه بالالتزام بالقواعد والقوانين المعمول بها؛

• الروح الرياضية:

تُعبّر الروح الرياضية عن تقبل الموظف للمهام الموكلة إليه دون تذمر، واستعداده لتحمل الإحباطات والمضايقات التنظيمية العابرة، إضافةً إلى مشاركته في حل النزاعات داخل المنظمة بطريقة بناءة. كما يساهم هذا البعد في الحفاظ على الجهود التنظيمية موجّهة نحو إنجاز المهام، ويخفف من الضغط الواقع على المديرين من خلال تقليل الشكاوى والتظلمات؛

• السلوك الحضاري:

يشمل السلوك الحضاري الأعمال التي تعكس اهتمام الأفراد وولاءهم للمنظمة ومصالحها. يتضمن ذلك الحرص على تفاصيل مهمة مثل صيانة الأجهزة أو أنظمة الأمان والصحة، بالإضافة إلى المبادرات الفعالة التي تدعم المنظمة وتساعد في تحقيق أهدافها بكفاءة.

المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

لقد قام العديد من الباحثين والدارسين الأكاديميين في مجال الفكر الإداري والسلوك التنظيمي بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية بهدف إيجاد تفسير علمي لهذا السلوك، الذي يُعتبر سلوكًا تطوعيًا يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمجموعة من المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية. يمكن تلخيص بعض هذه المحددات كما يلي: (عريفي وبوشارب بولوداني، 2023، صفحة 553)

• الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي من أبرز محددات سلوك المواطنة التنظيمية، إذ يعكس الحالة العاطفية الإيجابية التي يشعر بها الموظف تجاه عمله، من حيث المزايا والقيادة وزملاء العمل. وقد بينت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الرضا وسلوك المواطنة، مما يشير إلى أن زيادة الرضا ترفع من مستوى التصرفات الطوعية داخل المنظمة؛

• العدالة التنظيمية

ترتبط العدالة التنظيمية بشكل وثيق بسلوك المواطنة، وتشمل ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التوزيعية، الإجرائية، وعدالة التعاملات. فعندما يشعر الموظف بوجود عدالة في التعامل والتوزيع والقرارات، فإنه يطور شعورًا بالانتماء والمسؤولية يدفعه للقيام بسلوكيات تتجاوز دوره الرسمي؛

• القيادة الإدارية

تلعب القيادة دورًا محوريًا في تشكيل بيئة تنظيمية محفزة لسلوك المواطنة، حيث ينعكس سلوك القادة على سلوك المرؤوسين. فكلما تحلت القيادة بسلوكيات مواطنة تنظيمية، ازدادت احتمالية اقتداء الموظفين بها، مما يعزز روح التعاون والمبادرة داخل المؤسسة؛

• عمر الموظف

يؤثر عمر الموظف في تبني سلوك المواطنة التنظيمية من خلال اختلاف التوجهات والدوافع، إذ أظهرت الدراسات أن الموظفين الأصغر سنًا يميلون أكثر للسلوكيات التطوعية مقارنة بكبار السن، الذين تكون دوافعهم نحو الإنجاز أو بناء العلاقات أقل حدة؛

• الدوافع الذاتية

تُعد الدوافع الذاتية من المحددات الأساسية لسلوك المواطنة، حيث تدفع الفرد للمشاركة في أنشطة تتجاوز نطاق مهامه الرسمية، دون انتظار مكافآت خارجية. هذه الدوافع تنبع من الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الذات، وتسهم في تعزيز الالتزام والسلوك الإيجابي داخل بيئة العمل.

المطلب الثالث: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يتضمن سلوك المواطنة التنظيمية مجموعة من الأنماط التي يمارسها الموظفون في مؤسساتهم، ويمكن تصنيفها وفقاً للأهداف كما يلي: (حمزة، 2019-2020، الصفحات 63-64)

1. سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تعود بالنفع على المنظمة ككل:

وهي السلوكيات التي تساهم في خدمة المؤسسة بشكل عام. ومن بين هذه الأنماط:

1.1 النمط المتعلق بخدمة العملاء والمتعاملين:

يتمثل هذا النمط في الجهود التطوعية التي يبذلها الموظف لخدمة الزبائن والمراجعين، من خلال إنجاز معاملاتهم، مرافقتهم، حسن استقبالهم، والاستماع إليهم باهتمام، بما يعزز من صورة المؤسسة ورضا المتعاملين؛

2.1 النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:

يتمثل هذا النمط في تقديم الاقتراحات التي تساهم في تعزيز الهيكل التنظيمي أو الاستراتيجيات، فضلاً عن قبول التغيرات التنظيمية بروح إيجابية، مما يساعد في تحسين الأداء داخل المؤسسة؛

3.1 النمط المتعلق بالقيام بأعمال إضافية:

عبر عن رغبة الموظف في بذل جهد يتجاوز حدود المهام الرسمية، كالبقاء بعد أوقات العمل، حضور الاجتماعات غير الإلزامية، والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية، إضافة إلى تجنب إثارة المشكلات مما يحافظ على بيئة العمل الهادئة؛

4.1 النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:

يتمثل هذا النمط في الحفاظ على سمعة المنظمة من خلال التحدث عنها بشكل إيجابي أمام الآخرين، مما يعكس الدفاع عن صورتها ومصالحها، بالإضافة إلى تسليط الضوء على إيجابياتها في تعاملها مع العاملين والمتعاملين.

2. سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد الأفراد

تشير هذه السلوكيات إلى الأفعال التي يقوم بها الفرد لمساعدة الآخرين، حيث تكون موجهة نحو أشخاص محددين وليس إلى المنظمة ككل:

1.2 النمط المتعلق بشؤون العمل:

يشمل هذا السلوك تقديم المساعدة لزملاء العمل بشكل تطوعي، سواء من خلال توجيههم أو تزويدهم بالمعلومات، خصوصاً في حالات غياب أو احتياج، دون أن يُطلب منه ذلك رسمياً؛

2.2 النمط المتعلق بالشؤون الشخصية والاجتماعية:

يرتبط هذا النمط بمساعدة الزملاء على تجاوز مشكلاتهم الشخصية والاجتماعية، مثل التوسط لحل نزاع، تقديم الاعتذار عند الخطأ، أو دعم الزملاء نفسيًا في الأزمات، بما يعزز الروابط الإنسانية داخل بيئة العمل؛

يوضح الجدول التالي أبرز أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (2-4): يعرض أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوكيات المواطنة التنظيمية	
سلوكيات تعود بالنفع على المنظمة ككل	سلوكيات تفيد بعض الأفراد بشكل خاص
تقديم خدمة متميزة للعملاء والمتعاملين.	تقديم الدعم والمساعدة للزملاء.
تقديم اقتراحات تساهم في تعزيز الهيكل التنظيمي.	معالجة الخلافات والمشكلات.
القيام بأعمال تطوعية إضافية.	إرشاد الزملاء الجدد.
الدفاع عن مصالح المنظمة.	تخفيف الأعباء عن الزملاء في مهام العمل.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وسلوك المواطنة التنظيمية

مع تزايد الاتجاه نحو رقمنة الوظائف الإدارية وتبني الإدارة الإلكترونية، أصبح من الضروري دراسة تأثير هذا النمط الإداري على سلوك الأفراد داخل المؤسسات. يهدف هذا المبحث إلى تحليل العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وسلوك المواطنة التنظيمية، من خلال استعراض تأثيرات هذا السلوك في بيئة العمل الرقمية، وتحديد أوجه التفاعل بين الوظائف الإلكترونية وأبعاد المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: آثار سلوك المواطنة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية

أسهم تكامل ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز سلوكيات تنظيمية إيجابية، أبرزها سلوك المواطنة التنظيمية، الذي يُعتبر عنصرًا أساسيًا لتحقيق الأداء الفعال داخل المؤسسة. تظهر آثار هذا السلوك على مستويات متعددة، تشمل الفرد والجماعة والمنظمة ككل. حيث يتفاعل الموظف مع البيئة الرقمية بطريقة تعزز من مبادراته الطوعية، وتدعم التماسك الجماعي، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي.

أ. على المستوى الفردي:

تؤثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الموظف من خلال تعزيز شعوره بالتمكين والعدالة الرقمية، مما يدفعه إلى تبني سلوكيات تتجاوز حدود الدور الوظيفي الرسمي. (Islam و Md. Ali Akkas، 2023، الصفحات 17-19)

- تعزيز الرضا الوظيفي من خلال الخدمات الإدارية الرقمية؛
- تنمية روح المبادرة والمشاركة الطوعية؛
- دعم الالتزام والثقة بالمنظمة عبر الشفافية؛
- تسهيل التعلم الذاتي والتطوير المهني؛
- تقوية الشعور بالمسؤولية دون رقابة مباشرة.

ب. على المستوى الجماعي:

تُعزز الإدارة الإلكترونية من فرص التعاون بين الزملاء، وتسهم في بناء بيئة تنظيمية تشجع على التفاعل الإيجابي، مما يدعم سلوك المواطنة الجماعية. (Muhammad Ahmed، Adnan، Ramshah Arshad، 2022، الصفحات 3-4)

- تقوية علاقات الثقة والتعاون من خلال المنصات الداخلية للتواصل؛
- تقليل الصراعات الشخصية بسبب توحيد الإجراءات والمعلومات الرقمية؛
- تعزيز روح الفريق والانتماء الجماعي نتيجة المشاركة في الأهداف المشتركة؛
- رفع مستوى المسؤولية الجماعية تجاه جودة الأداء؛
- دعم الاحترام المتبادل في بيئة تحكمها قواعد رقمية عادلة.

ج. على مستوى المنظمة

ينعكس سلوك المواطنة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية إيجاباً على المستوى الكلي للمؤسسة، من خلال تحسين الأداء والاستجابة للتغيرات (Koul، 2018، الصفحات 2-8).

- رفع الكفاءة التنظيمية من خلال خفض التكاليف وتحسين جودة الأداء؛
- تحسين صورة المؤسسة وزيادة جاذبيتها للموارد البشرية الكفوة؛
- تعزيز الابتكار المؤسسي بفضل مشاركة الموظفين الطوعية في تحسين بيئة العمل؛
- دعم قدرة المنظمة على التكيف السريع مع المتغيرات التقنية والبيئية؛
- تحسين الشفافية والمساءلة على مستوى العمليات الإدارية.

المطلب الثاني: دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية

تُعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أداة استراتيجية تهدف إلى تحسين جودة إدارة العنصر البشري من خلال استخدام الوسائط الرقمية والتقنيات الحديثة، وهي بذلك تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في تعزيز السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة، وعلى رأسها سلوك المواطنة التنظيمية. هذا السلوك الذي يتجاوز الالتزام الوظيفي الرسمي إلى أشكال من التعاون والمبادرة والانتماء، يجد بيئة خصبة للنمو في ظل أنظمة إلكترونية تتسم بالكفاءة والعدالة والشفافية. (Hak, Mario, Andrlić, و Balakrishnan, Bajesh, 2023،

صفحة 16)

إن تبني الإدارة الإلكترونية يُمكن الموظف من الوصول الفوري إلى خدماته الإدارية، مثل متابعة الراتب، الاطلاع على سجل الحضور والغياب، التسجيل في الدورات التدريبية، أو تقديم الشكاوى والمقترحات. هذه السهولة في التعامل مع النظام الإداري تولّد شعوراً بالرضا الوظيفي والثقة في المنظمة، مما يُعد محفزاً قوياً لتبني سلوكيات طوعية تهدف إلى دعم الزملاء والمصلحة العامة.

وتبرز مساهمة الإدارة الإلكترونية في ترسيخ المواطنة التنظيمية من خلال مجموعة من الآليات، يمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

➤ **تعزيز الشفافية والعدالة:** تُمكن الأنظمة الإلكترونية من ضمان تكافؤ الفرص بين الموظفين، خاصة

فيما يتعلق بالترقيات، التكوينات، والتقييمات، مما يقلل من الإحساس بالمحاباة ويدعم الالتزام التنظيمي الطوعي؛

➤ **تسهيل الاتصال والمشاركة:** تسمح المنصات الرقمية بإيصال المعلومات الإدارية والتوجيهات

بسرعة، وتفتح قنوات تفاعلية بين الموظف والإدارة، الأمر الذي يعزز الشعور بالانتماء والمشاركة في اتخاذ القرار؛

➤ **دعم التطوير المهني:** تتيح الإدارة الإلكترونية للموظف فرصاً متساوية للاستفادة من التكوين

المستمر، وتوفر له موارد معرفية رقمية تسهم في تحسين أدائه وتنمية إحساسه بالمسؤولية المهنية؛

➤ **تعزيز ثقافة المبادرة:** من خلال تحفيز الموظفين على تقديم اقتراحات إلكترونية ومتابعة أثرها داخل

النظام، ما يجعلهم فاعلين في تحسين بيئة العمل لا مجرد منفذين للتعليمات؛

ومن خلال هذه الممارسات، تعمل الإدارة الإلكترونية على ترسيخ بعض أبعاد سلوك المواطنة

التنظيمية، مثل:

➤ الوعي بالمسؤولية التنظيمية، عبر شعور الموظف بتمكينه وتقديره؛

➤ الحرص على مصلحة الجماعة، من خلال تشجيع العمل التعاوني والمشاركة؛

➤ المبادرة الذاتية، نتيجة لبيئة عمل مرنة ومحفزة تدعم الإبداع والاقتراح.

إن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وسلوك المواطنة التنظيمية علاقة تفاعلية، حيث تساهم الأولى في تهيئة بيئة تنظيمية تحفز السلوكيات الإيجابية، بينما يسهم هذا السلوك بدوره في إنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتعظيم فوائدها، مما يخلق حلقة متكاملة من التحفيز المتبادل داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: العلاقة بين وظائف الإدارة الإلكترونية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تُساهم وظائف الإدارة الإلكترونية، مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء عبر الأنظمة الرقمية، في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسات. إذ تؤثر هذه الوظائف بشكل مباشر في تحفيز العاملين على تبني سلوكيات إيجابية تتجاوز متطلبات العمل الرسمية، مثل الإيثار والمبادرة والانضباط. وعليه، يُعنى هذا المطلب بدراسة العلاقة بين وظائف الإدارة الإلكترونية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، باعتبارها علاقة محورية في دعم الأداء التنظيمي الفعّال.

أ. التوظيف والاستقطاب الإلكتروني وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية

تُعتبر عملية التوظيف والاستقطاب الإلكتروني عنصراً أساسياً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية منذ اللحظة التي ينضم فيها الفرد إلى المؤسسة. إذ يساهم استخدام أدوات رقمية متطورة، مثل أنظمة التصفية الآلية وتحليل الشخصية، في جذب مرشحين لا يمتلكون المؤهلات التقنية فحسب، بل يتمتعون أيضاً بسمات سلوكية إيجابية تتماشى مع ثقافة المؤسسة.

يساعد هذا النوع من الانتقاء المدروس في تعزيز بُعد الإيثار، من خلال استقطاب أفراد يميلون بطبيعتهم لمساعدة الآخرين دون انتظار مقابل. كما أن اختيار أفراد يتمتعون بالمرونة النفسية وروح الفريق يجعلهم أكثر استعداداً لتقبل الملاحظات والتعامل برحابة صدر مع الضغوط والاختلافات، مما يعزز بُعد الروح الرياضية.

علاوة على ذلك، تتيح أدوات التقييم السلوكي التعرف على مدى احترام المرشح للقواعد والتقاليد المهنية، مما يدعم ترسيخ السلوك الحضاري داخل المؤسسة من خلال الالتزام بالأنظمة والاحترام المتبادل.

(Islam و Md. Ali Akkas، 2022، صفحة 17)

ب. دور التدريب والتعليم الإلكتروني في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

لا يقتصر التدريب والتعليم الإلكتروني على كونه وسيلة لتطوير المهارات التقنية فحسب، بل يُعتبر أيضًا أداة فعالة لغرس وتعزيز القيم التنظيمية الإيجابية. فعندما تتاح للموظف فرص التعلم المستمر، يشعر بأن المؤسسة تستثمر فيه، مما يعزز انتماءه ويدفعه للالتزام بسلوكيات تتجاوز ما هو مطلوب منه وظيفيًا. من هذا المنطلق، يساهم التدريب الإلكتروني في تعزيز الالتزام العام من خلال زيادة وعي الموظف بدوره ومسؤولياته، مما يدفعه لاحترام القوانين والإجراءات والمشاركة في الحفاظ على صورة المؤسسة. علاوة على ذلك، فإن اكتساب المعرفة والمهارات يجعل الموظف أكثر استعدادًا لمساعدة زملائه ومشاركة ما تعلمه معهم، مما يعكس بُعد الكرم في سلوك المواطنة التنظيمية. كما يُعزز الإيثار، حيث يصبح الموظف المتدرب أكثر رغبة في تقديم الدعم، سواء من خلال توجيه الزملاء أو اقتراح حلول تقيد الفريق، دون أن يكون ذلك مطلوبًا منه رسميًا. (Ahmad، 2011، الصفحات 2-4)

ج. تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية

يُعتبر تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني من التطبيقات العملية التي تعزز ثقافة الانضباط داخل المؤسسات، حيث يمنح الموظف شعورًا بالعدالة التنظيمية من خلال تطبيق القواعد بشكل موحد على الجميع. على الرغم من بساطته، يساهم هذا النظام في تشكيل سلوكيات تنظيمية إيجابية تعكس المواطنة المهنية.

من ناحية، يعزز هذا النظام السلوك الحضاري من خلال تشجيع الموظف على احترام أوقات العمل والالتزام بالنظام الداخلي بدافع القناعة وليس الخوف من العقوبات. ومن ناحية أخرى، فإن التزام الموظف بالحضور والانصراف في الأوقات المحددة يعكس التزامه العام ويظهر استيعابه لدوره في الحفاظ على استقرار سير العمل.

أما من حيث الروح الرياضية، فإن الموظف الذي يتقبل هذا النوع من الرقابة الحديثة دون تذمر ويظهر مرونة في التعامل معها، يعبر عن نضج مهني وقدرة على التكيف، وهو ما يُعتبر من أبرز سمات سلوك المواطنة التنظيمية في بيئات العمل الحديثة. (Achmad، Nicholas Renaldo، Putra، 2024، صفحة 229)

Tavip Junaed، وSuhardjo Suhardjo، 2024، صفحة 229)

خلاصة الفصل الثاني

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أساساً رئيسياً في بناء ثقافة تنظيمية قادرة على مواجهة تحديات بيئة العمل المعاصرة. فهو يعكس مظاهر الالتزام الطوعي والمبادرة الفردية التي تدعم الأداء الجماعي والنجاح المؤسسي. كما يُعتبر هذا السلوك دليلاً على نضج العلاقات داخل المنظمة، مما يعكس درجة الانتماء الحقيقي للعاملين.

مع تزايد الاعتماد على الإدارة الإلكترونية، اكتسبت سلوكيات المواطنة التنظيمية أبعاداً جديدة، حيث وفرت الأدوات الرقمية قنوات أوسع للتواصل والمشاركة الفعالة، مما ساهم في تعزيز هذا السلوك بين الأفراد. ومع ذلك، تبقى الحاجة قائمة لتحقيق توازن دقيق بين التقدم التكنولوجي والحفاظ على الطابع الإنساني للعلاقات المهنية، لضمان استمرار روح التعاون والالتزام والمبادرة الطوعية بقوة داخل المنظمات، مما يعزز مرونتها واستدامتها في عصر الرقمنة.

الفصل الثالث: أثر الإدارة
الالكترونية للموارد البشرية
على المواطنة التنظيمية
دراسة حالة لعمال فرع
حبوب الهضاب العليا-سطف

مقدمة الفصل الثالث

بعد تناول الجوانب النظرية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية في الفصلين السابقين، يأتي هذا الفصل لتطبيق الجانب الميداني من الدراسة على فرع حبوب الهضاب العليا - سطيف، بهدف التعرف على مستوى اعتماد الإدارة الإلكترونية في تسيير الموارد البشرية، وقياس أثرها على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

ويهدف هذا الفصل إلى الإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياته، من خلال تحليل بيانات الاستبيان، وتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم وعرض المؤسسة محل الدراسة؛
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة؛
- المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم وعرض المؤسسة محل الدراسة

تعد دراسة المؤسسة محل البحث خطوة أساسية لفهم السياق العملي الذي تُطبّق فيه مفاهيم الإدارة الإلكترونية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يسمح هذا العرض بإبراز الخصائص البنيوية والتنظيمية للمؤسسة، وطبيعة نشاطها، وهيكلها الإداري، ونظام تسيير الموارد البشرية المعتمد لديها. ويساهم هذا التقديم في ربط الجانب النظري من الدراسة بالواقع الميداني، مما يمنح البحث طابعه التطبيقي. وعليه، يتناول هذا المبحث تقديمًا عامًا للمؤسسة محل الدراسة، مع التركيز على نشأتها، مهامها، تنظيمها الداخلي، وكذا طبيعة عمل فرع حبوب الهضاب العليا، باعتباره وحدة تحليل أساسية في هذا البحث.

المطلب الأول: تعريف فرع حبوب الهضاب العليا

فرع حبوب الهضاب العليا - سطيف هو أحد الفروع التابعة لمجمع "أقروديف" "Agrodiv" وهو امتداد لشركة الرياض سطيف وسامباك (Sampac) سابقا، وقد تم إنشاؤه في إطار إعادة هيكلة القطاع العمومي، تنفيذاً للائحة مجلس مساهمات الدولة رقم 146/04 المؤرخة في 5 نوفمبر 2015. تأسس الفرع رسمياً خلال الجمعية العامة الاستثنائية المنعقدة بتاريخ 7 جوان 2016، ودخل حيز النشاط فعلياً بداية من 1 جانفي 2016، من خلال دمج خمس مركبات صناعية وتجارية هي: مطاحن الهضاب العليا - سطيف (وتضم وحدة عبّيد علي)، مطاحن البيبان - برج بوعريريج، مطاحن الصومام - سيدي عيش (وتضم وحدة خراطة)، مطاحن سيدي عيسى، ومطاحن عين بسام.

يتخصص الفرع في تحويل الحبوب بنوعيتها (القمح الصلب واللين)، وإنتاج وتسويق السميد، الفريضة، العجائن الغذائية، ومخلفات الطحن (النخالة). ويُعتبر من بين أكبر الفروع من حيث القدرات الإنتاجية التي تُقدّر يومياً بـ 14.400 طن من القمح الصلب، و9.800 طن من القمح اللين، إضافة إلى 200 طن من العجائن. كما يتمتع بقدرات تخزين كبيرة تقدر بـ 2.174.000 قنطار.

يُشغّل الفرع ما مجموعه 1122 عاملاً، منهم 540 في مناصب دائمة و582 بعقود مؤقتة، موزعين على فئات: الإطارات (234)، أعوان التحكم (353)، وأعوان التنفيذ (535). ويولي أهمية خاصة لتكوين وتأهيل عماله عبر برامج تكوينية في مجالات متنوعة، منها: التسيير، المحاسبة، الصيانة، الإعلام الآلي، الطحن، التسويق وغيرها، في سبيل الرفع من الأداء وتحسين جودة المنتج.

سجل الفرع خلال سنة 2021 إنتاجاً فاق مليون قنطار من السميد والفريضة، إلى جانب العجائن ومخلفات الطحن، مما انعكس على رقم الأعمال الذي بلغ 8.425 مليار دينار جزائري، بنسبة نمو بلغت 36% مقارنة بسنة 2020، وتحقيق ربح صافٍ قدره 507 مليون دينار بزيادة تفوق 68%. وفي إطار تحسين الأداء وتعزيز التنافسية، سعى الفرع إلى تحديث قدراته الإنتاجية من خلال: إعادة تشغيل الوحدات القديمة، مثل مطحنة عبيد علي، وتأهيل وحدة العجائن بمطاحن الهضاب العليا، واقتناء معدات تعبئة حديثة، فضلاً عن توقيع اتفاقية مع الشركة الإيطالية *Golfetto Sangati* لإنشاء مطحنتين بطاقة 5000 قنطار/يومياً. كما عمل على تحسين شبكة التوزيع، حيث بلغ عدد نقاط البيع إلى نهاية 2017 حوالي 51 نقطة، مع سعي لبلوغ 70 نقطة بنهاية 2018، إلى جانب فتح محلات بيع حديثة تشمل منتجات غذائية متنوعة.

يسير الفرع وفق استراتيجية مجمع "أقروديف" الداعية إلى الجودة والفعالية، حيث تبني نظام تسيير الجودة ISO 9001 (نسخة 2015) على مستوى جميع مركباته، مع تركيز على الرقابة القبلية والبعدية للمنتج من خلال مخابر مجهزة وموارد بشرية مؤهلة.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية المؤسسة

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تختلف باختلاف طبيعتها وطبيعة نشاطها، غير أنها تشترك في سعيها نحو الاستمرارية وتحقيق الكفاءة والفعالية. وتعد معرفة أهداف المؤسسة وفهم أهميتها من الأمور الأساسية لفهم دورها ضمن المنظومة الاقتصادية والاجتماعية ككل.

1. أهداف المؤسسة

تسعى مؤسسة "أقروديف" لتحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تعكس طموحها في الريادة بالسوق الوطنية. ومن أبرز هذه الأهداف:

- تعزيز مكانة المؤسسة في السوق الوطنية عبر تقديم منتجات عالية الجودة وبأسعار تنافسية؛
- تنويع منتجاتها لتشمل مجموعة واسعة من المواد الغذائية لتلبية احتياجات السوق؛
- دعم الأمن الغذائي الوطني من خلال توفير منتجات محلية بأسعار مناسبة وجودة مقبولة؛
- زيادة حجم المبيعات والنمو الاقتصادي عبر توسيع شبكات التوزيع والقاعدة الاستهلاكية؛

➤ تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، خاصة في استقرار الأسعار وتأمين المنتجات الأساسية.

2. أهمية المؤسسة

تُعتبر مؤسسة "أقروديف - فرع حبوب الهضاب العليا - سطيف" واحدة من المؤسسات الاقتصادية الأساسية في الجزائر، وتبرز أهميتها من خلال النقاط التالية:

- تعتبر من أبرز المؤسسات في قطاع الحبوب والصناعات الغذائية في الجزائر؛
- تلعب دورًا حيويًا في ضمان الأمن الغذائي من خلال توفير المواد الأساسية للاستهلاك؛
- تمثل نموذجًا ناجحًا للمؤسسة العمومية التي تعمل وفق أسس تجارية فعالة؛
- تغطي سوقًا واسعة في ولايات الشرق والوسط، مما يسهل التوزيع المنتظم للمنتجات؛
- تسهم في توفير فرص عمل وتنشيط الاقتصاد المحلي، مع دعم المنتجات الوطنية وتقليل الاعتماد على الاستيراد.

المطلب الثالث: تنظيم المديرية العامة لفرع حبوب الهضاب العليا-سطيف-

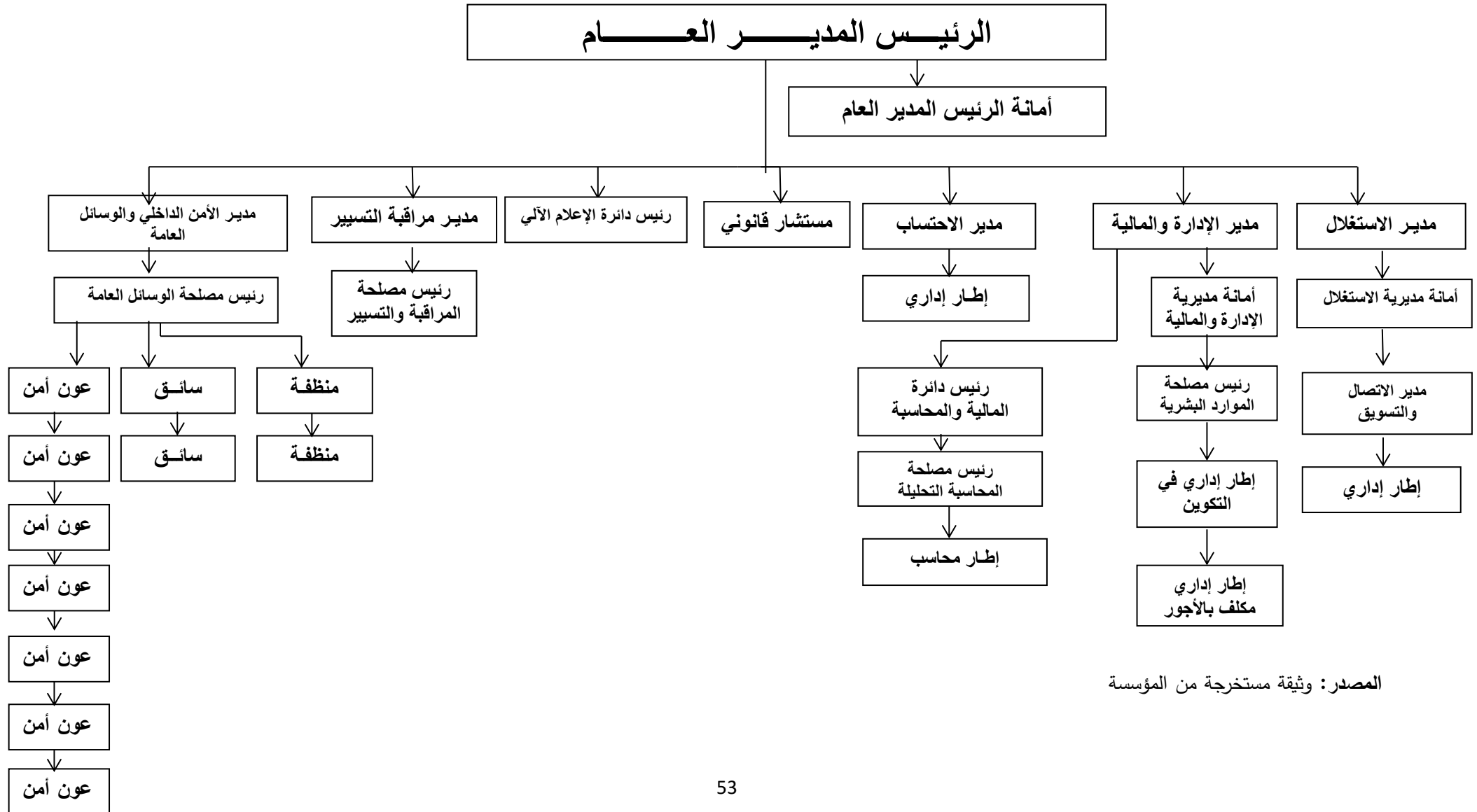
يُعد التنظيم الإداري للمديرية العامة أحد الركائز الأساسية التي تُحدد مدى فعالية التسيير الداخلي للمؤسسة، وتتعكس مباشرة على جودة الخدمات المقدمة وكفاءة إدارة الموارد. وفي هذا الإطار، يُمثل فرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - نموذجًا تنظيميًا يضم عدة مصالح وهيكل وظيفية متكاملة تسعى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الأم. ويهدف هذا المطلب إلى عرض الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للفرع، مع إبراز توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف المصالح، بما يُسهم في فهم آلية العمل الداخلي ومدى انسجامها مع متطلبات التسيير الحديث.

1. الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لفرع حبوب الهضاب العليا-سطيف-

فيما يلي تقديم لهيكل للمديرية العامة لفرع حبوب الهضاب العليا-سطيف-

الفصل الثالث: أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على المواطنة التنظيمية دراسة حالة لعمال فرع حبوب الهضاب العليا-سطيف-

الشكل رقم (1-3): يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لفرع حبوب الهضاب العليا



2. للمديرية العامة لفرع حبوب الهضاب العليا-سطيف- شرح الهيكل التنظيمي لفرع حبوب الهضاب العليا سطيف

يتألف الهيكل التنظيمي لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف من عدة وظائف ومصالح مركزية،
لكل منها مهام محددة تساهم في ضمان السير الحسن للمؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية:

➤ **الرئيس المدير العام:** يشرف على كافة العمليات التسييرية، يمثل المؤسسة رسمياً، ويتابع تنفيذ
قرارات الهيئات العليا وسير العمل بالمصالح والوحدات التابعة؛

➤ **أمانته الخاصة:** تتولى تنظيم البريد، مواعيد الاستقبال، وتحرير المراسلات الخاصة؛

➤ **المستشار القانوني:** يقدم الاستشارات القانونية، ويتابع تنفيذ الأحكام والقرارات المتعلقة بالمؤسسة؛

➤ **مدير الاتصال والتسويق:** يُعد ويُنفذ مخططات الاتصال والتسويق، ويتابع العمليات الترويجية،
ويمثل المؤسسة في الفعاليات الاقتصادية؛

➤ **رئيس دائرة الإعلام الآلي:** يضمن تنفيذ البرامج المعلوماتية السنوية، ويشرف على تجهيزات الإعلام
الآلي؛

➤ **مدير الاستغلال:** ينسق عمليات التموين بالمادة الأولية وتوزيعها على المطاحن، ويتابع تنفيذ
الاتفاقيات والبرامج السنوية للبيع؛

➤ **مدير الإدارة المالية:** يشرف على إعداد الميزانية والتقارير المالية، ويتابع الجوانب الإدارية والتنظيمية
للمؤسسة؛

➤ **مدير الاحتساب:** يتابع مدى مطابقة التسيير مع القوانين، ويرفع تقارير دورية عن العمليات
والصفقات؛

➤ **مدير الأمن الداخلي والوسائل:** يضمن الأمن داخل المؤسسة ويوفر الوسائل الضرورية لسير العمل؛

➤ **مدير مراقبة التسيير:** يُعد تقارير دورية وشاملة، ويتولى مهام إعداد الميزانية وجدول الحسابات
والمنح التحفيزية؛

➤ **رئيس مصلحة مراقبة التسيير:** يُعد الجداول والتقارير الشهرية، وينسق لحل المشكلات التشغيلية
على مستوى المطاحن؛

➤ **رئيس مصلحة الوسائل العامة:** يُتابع المشتريات، فواتير الخدمات، حالة المركبات، وينفذ توجيهات
الإدارة؛

➤ رئيس قسم الموارد البشرية: يهتم بتسيير الأداء، تطوير الكفاءات، توظيف الأفراد الجدد، ودعم الاتصال الداخلي بين الإدارة والموظفين.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

من أجل دراسة أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية، كان من الضروري الاعتماد على منهجية علمية دقيقة توضح الإجراءات المتبعة في جمع البيانات وتحليلها. ويهدف هذا المبحث إلى عرض الجوانب المنهجية المعتمدة في الدراسة، من حيث المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة، ووحدة التحليل، وغيرها من العناصر ذات الصلة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يُعد الإطار المنهجي من الأسس التي يقوم عليها أي عمل علمي، حيث يوجه الباحث في مختلف مراحل الدراسة من خلال تحديد المنهج الملائم، وأدوات جمع البيانات، والمجتمع والعينة المستهدفة. ونظرًا لطبيعة موضوع هذه الدراسة، والمتمثل في قياس أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية، فقد تم اختيار منهج يتماشى مع طبيعة الظاهرة قيد البحث. وفيما يلي عرض لمختلف الإجراءات المنهجية المعتمدة.

1. المنهج العلمي المعتمد للدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية، بهدف وصفها بدقة وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

واستخدمت الدراسة أسلوبًا مزدوجًا في جمع البيانات:

➤ الجانب الكمي: تمثل في توزيع استبيان على عينة من موظفي المؤسسة، لقياس أبعاد الإدارة

الإلكترونية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS؛

➤ الجانب النوعي: تمثل في إجراء مقابلات نصف موجهة مع عدد من الإطارات والمسؤولين، لتفسير

بعض النتائج الكمية وتعميق الفهم في سياقها الواقعي.

أتاح هذا الدمج بين الأسلوبين تقديم رؤية متكاملة للظاهرة المدروسة، تجمع بين الموضوعية

الإحصائية والتحليل الميداني المعمق.

2. عينة الدراسة

تم تقسيم العينة إلى قسمين حسب طبيعة الأدوات المستخدمة:

1.2.1. العينة الكمية

تمثلت في الموظفين الذين وُزِعَ عليهم الاستبيان، حيث تم توزيع (92) استبياناً، استُرجع منها (87) استبياناً، تم استبعاد (7) منها بسبب نقص البيانات الجوهرية، و (5) أخرى لعدم الاسترجاع، ليكون عدد الاستبيانات المعتمدة للتحليل (80) استبياناً. وقد رُوعي في اختيار هذه العينة أن تشمل فئات مختلفة من الموظفين (إطارات، رؤساء مصالح، أعوان)، لضمان تمثيل متوازن لآراء مختلف الفئات التنظيمية.

2.2.1. العينة النوعية

تمثلت في مجموعة من الإطارات الإداريين الذين تم إجراء مقابلات نصف موجهة معهم، بهدف تعميق الفهم وتفسير النتائج الكمية، حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة على ثلاث إطارات من ذوي المسؤولية المباشرة في تسيير الموارد البشرية، الأجور، والتكوين، وذلك لأهميتهم في إعطاء رؤية ميدانية دقيقة حول موضوع الدراسة.

المطلب الثاني: هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية المعتمدة في هذه الدراسة لجمع البيانات من أفراد العينة، حيث تم تصميمها بما يتماشى مع أهداف البحث ومحاورة الأساسية. وقد خضعت هذه الأداة لمعالجة إحصائية تسمح بتحليل البيانات بشكل علمي ودقيق، مما يساهم في الوصول إلى نتائج موثوقة تدعم الفرضيات المطروحة.

1. هيكلية استبانة الدراسة

تم تصميم استبيان هذه الدراسة بشكل يُتيح جمع بيانات كمية دقيقة تتعلق بمتغيري البحث الأساسيين، وهما: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد جاءت هيكلته كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية للمفردات

يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات ديموغرافية وشخصية تساعد في فهم خصائص العينة، وقد تضمن المتغيرات التالية: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة المنصب

القسم الثاني: عبارات الاستبيان المتعلقة بمتغيرات الدراسة

وتم تقسيمه إلى محورين رئيسيين:

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ويتكون من 14 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد فرعية:

- التوظيف والاستقطاب الإلكتروني (6 عبارات)؛
- التعليم والتدريب الإلكتروني (4 عبارات)؛
- تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني (4 عبارات).

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

ويحتوي على 33 عبارة موزعة على خمسة أبعاد رئيسية:

- الإيثار (7 عبارات)؛
- الكياسة (الكرم) (6 عبارات)؛
- الروح الرياضية (6 عبارات)؛
- الالتزام العام (وعي الضمير) (7 عبارات)؛
- السلوك الحضاري (7 عبارات).

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) لتحديد درجة موافقة المفردات على كل عبارة، كما يلي:

الجدول رقم (3-1): مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبة

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدنا عليها في هذا البحث عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة، ولتحديد درجة القياس فقد حددنا خمسة مستويات هي: المنخفض جدا المنخفض، المتوسط، المرتفع المرتفع جدا بناءات على المعادلة التالية:

الجدول رقم (3-2): مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

مستوى الملائمة	1.80 - 1.00	2.60 - 1.81	3.39 - 2.61	4.19 - 3.40	5.00 - 4.20
الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر: من اعداد الطالبة

2. أدوات معالجة بيانات الدراسة

اعتمدت الدراسة على مزيج من الأدوات الكمية والنوعية في معالجة البيانات، حيث تم تحليل استجابات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS (الإصدار 27)، إلى جانب تحليل محتوى المقابلات الميدانية لتدعيم النتائج الإحصائية وتفسيرها بشكل أعمق.

➤ التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة؛

➤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى الاستجابات وتشتتها حول محاور الاستبيان؛

➤ معامل الثبات (ألفا كرونباخ): للتحقق من موثوقية أداة الدراسة، وقد تراوحت القيم بين 0.667 و0.910، مما يدل على ثبات جيد؛

➤ معامل الصدق (Validity): تم تقديره من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات؛

➤ اختبار Kolmogorov-Smirnov: لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات؛

➤ معامل الارتباط بيرسون: لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة؛

➤ تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد): لاختبار أثر متغيرات الإدارة الإلكترونية على سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الثالث: المقابلة كأداة نوعية وتحليل مضامينها

في إطار تحقيق التكامل بين المنهج الكمي والنوعي، تم استخدام المقابلة نصف الموجهة كأداة نوعية مساندة للاستبيان، وذلك من أجل دعم النتائج الإحصائية ببيانات تفسيرية تعكس تصورات وتجارب الفاعلين داخل المؤسسة محل الدراسة.

1. المقابلة كأداة نوعية في البحث الميداني

تُعد المقابلة من الأدوات النوعية المهمة التي يعتمد عليها الباحثون في الدراسات الميدانية، خاصة عندما يتعلق الأمر بفهم السلوكيات والتنظيمات من منظور داخلي، حيث تتيح التعمق في مواقف وتصورات الأفراد داخل بيئة العمل. وفي هذا الإطار، تم توظيف المقابلة في هذه الدراسة كأداة داعمة لفهم أعمق لأثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية.

1.1 دوافع استخدام أداة المقابلة ونوعها

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على المواطنة التنظيمية دراسة حالة لعمال فرع حبوب الهضاب العليا-سطيف-

في إطار المنهج المختلط الذي يجمع بين البعدين الكمي والنوعي، تم اعتماد المقابلة نصف الموجهة كأداة نوعية مكملة للاستبيان، بهدف تعميق التحليل وفهم التصورات والسلوكيات التنظيمية المرتبطة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية. وتم اختيار هذا النوع من المقابلات لما يتيح من مرونة في طرح الأسئلة، مع الحفاظ على توجيه النقاش نحو المحاور الأساسية للدراسة. وقد ساهم هذا الأسلوب في استخلاص بيانات تفسيرية تدعم النتائج الكمية وتضيف لها بعداً نوعياً يعكس واقع المؤسسة محل الدراسة.

2.1 خصائص العينة وتنظيم المقابلات

استهدفت المقابلات ثلاث إطارات يشغلون مناصب ذات صلة مباشرة بالموارد البشرية، التكوين، والأجور، كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (3-3): نبذة عن الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلة

الرقم	الوظيفة	الشهادة العلمية	الخبرة المهنية	المهام الرئيسية
01	رئيس مصلحة الموارد البشرية	ماجستير علوم التسيير	15 سنة	الإشراف على التوظيف تقييم الأداء، إعداد الهياكل الوظيفية تطوير الكفاءات.
02	إطار مكلف بالأجور	ليسانس مالية	12 سنة	إعداد الرواتب، متابعة حضور العمال، تسوية الوضعيات الإدارية إعداد التقارير المالية
03	إطار مكلف بالتكوين	ماستر إدارة اعمال	9 سنة	إعداد ومتابعة برامج التكوين، تقييم أثر التكوين، تنسيق الدورات مع المراكز المتخصصة

المصدر: من اعداد الطالبة

وقد أجريت هذه المقابلات بتاريخ 22 أبريل 2025 داخل مكاتب الإطارات بالمديرية العامة لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف. توضح خطة المقابلات في الجدول التالي:

جدول رقم (3-4): خطة المقابلة

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على المواطنة التنظيمية دراسة حالة لعمال فرع
حبوب الهضاب العليا-سطيف-

رقم المقابلة	الشخص الذي تمت مقابله	التاريخ	مدة المقابلة	مكان المقابلة
01	رئيس مصلحة الموارد البشرية	22/04/2025	ساعة و 45 دقيقة	المديرية العامة - مكتب الموارد البشرية
02	إطار مكلف بالأجور	22/04/2025	ساعة و 15 دقيقة	المديرية العامة - مكتب الأجور
03	إطار مكلف بالتكوين	22/04/2025	ساعة	المديرية العامة - مكتب التكوين

المصدر: من اعداد الطالبة

- أما من الناحية الأخلاقية، فقد تم احترام جميع المعايير العلمية، من بينها:
- الحصول على موافقة صريحة ومسبقة من المبحوثين قبل إجراء المقابلة؛
 - توضيح هدف البحث وأن المعلومات المجمعّة ستُستخدم لأغراض أكاديمية فقط؛
 - ضمان سرية المعلومات وحجب الأسماء وفقًا لرغبة المعنيين؛
 - تم تسجيل الإجابات يدويًا دون استخدام التسجيل الصوتي احترامًا لخصوصية الفضاء المهني؛
 - أُجريت المقابلات في جو من الاحترام والاحترافية، مع مراعاة وقت وارتباطات المستجوبين.

2. التحليل النوعي لمضامين المقابلات

اعتمدت هذه الدراسة إلى جانب الاستبانة على أداة المقابلة كوسيلة داعمة للفهم الأعمق للظاهرة المدروسة، حيث تم تحليل مضامينها وفق منهجية نوعية تُمكن من استنباط المعاني والدلالات ذات الصلة بسلوك المواطنة التنظيمية في ظل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. ويهدف هذا التحليل إلى تعزيز النتائج الكمية وتفسيرها في ضوء الواقع التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

1.2 مواضيع المقابلة ومضامينها

انصبت المقابلات حول محاور الدراسة الأساسية، وقد تم تنظيم الاجتماعات وفق الجدول التالي:

جدول رقم (3-5): الاجتماعات المنعقدة لأجل الدراسة

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على المواطنة التنظيمية دراسة حالة لعمال فرع
حبوب الهضاب العليا-سطيف-

رقم المقابلة	أعضاء الاجتماع	التاريخ	مدة المقابلة	موضوع الاجتماع
01	الطالبة+ رئيس مصلحة الموارد البشرية+السكرتيرة	22/04/2025	ساعة و45 دقيقة	مناقشة واقع E-HRM وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية
02	الطالبة+ إطار مكلف بالأجور	22/04/2025	ساعة و15 دقيقة	أثر نظام الحضور الإلكتروني على الانضباط والسلوكيات
03	الطالبة+ إطار مكلف بالتكوين	22/04/2025	ساعة	دور التكوين الإلكتروني في تعزيز المبادرة والطوعية

المصدر: من اعداد الطالبة

وقد تناولت هذه المقابلات عدة موضوعات أهمها:

- واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة؛
- آليات التوظيف والاستقطاب الرقمي؛
- فعالية التكوين والتعليم الإلكتروني؛
- مدى تأثير الأنظمة الرقمية على الانضباط والمبادرة لدى الموظفين.

2.2 خطوات تحليل البيانات النوعية

تم تحليل محتوى المقابلات باستخدام التحليل الموضوعاتي (Thématique) من خلال:

- قراءة الإجابات المسجلة بعناية؛
 - تصنيف المضمون حسب المحاور: التوظيف الإلكتروني، التكوين، الحضور، المواطنة؛
 - تحديد الكلمات المفتاحية المتكررة والمؤشرات الدلالية المشتركة؛
 - مقارنة النتائج النوعية مع نتائج الاستبيان من حيث دعم أو تفسير أو تعميق الفرضيات.
- وقد ساهم هذا التحليل في الوصول إلى نتائج نوعية مكمل للنتائج الكمية، تعكس الفروق في سلوك الموظفين حسب درجة تفاعلهم مع ممارسات الإدارة الإلكترونية، وتسلط الضوء على التحديات الواقعية التي تعيق تحقيق التحول الرقمي الكامل في المؤسسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد الانتهاء من إعداد أدوات الدراسة وجمع البيانات الميدانية من عينة موظفي فرع حبوب الهضاب العليا بسطيف، يأتي هذا المبحث لعرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها بالاعتماد على الأدوات الإحصائية الملائمة، وذلك بغرض اختبار فرضيات البحث والإجابة عن إشكاليته.

المطلب الأول: تحليل خصائص الاستبيان وبيانات العينة

يهدف هذا المطلب إلى تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان، بدءًا بتقييم خصائص أدواته من حيث الثبات والاتساق الداخلي، ثم تقديم تحليل وصفي لآراء أفراد العينة حول أبعاد الدراسة، يلي ذلك اختبار الفرضيات المطروحة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

1. تقييم خصائص أداة الدراسة

يُعدّ تقييم خصائص أداة الدراسة خطوة أساسية لضمان صدق النتائج ومصادقية التحليل، إذ يجب التأكد من مدى اتساق الأداة مع أهداف البحث، وصدقها وثباتها، فضلًا عن مدى وضوحها وشمولها لأبعاد الظاهرة المدروسة. وفي هذا السياق، تم إخضاع الاستبانة لجملة من الاختبارات الإحصائية للتأكد من صلاحيتها كأداة لقياس أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية

1.1 تحليل الثبات (اختبار ألفا كرونباخ)

سنحاول من خلال هذا الجزء بيان مدي ثبات الاستبيان ومصادقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة.

جدول رقم (3-6): نتائج اختبار الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة

المحور/البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التوظيف والاستقطاب الإلكتروني	6	0,747
التعليم والتدريب الإلكتروني	4	0,835
تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني	4	0,715
المحور الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	14	0,826
الايثار	7	0,820
الكياسة (الكرم)	6	0,866
الروح الرياضية	6	0,667

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على المواطنة التنظيمية دراسة حالة لعمال فرع
حبوب الهضاب العليا-سطيف-

0,717	7	الالتزام العام (وعي الضمير)
0,796	6	السلوك الحضاري
0,910	32	المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تظهر نتائج اختبار الثبات أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، حيث تراوحت معاملات ألفا كرونباخ بين (0.667) كحد أدنى و(0.910) كحد أعلى. ويمكن القول إن جميع المحاور والأبعاد تجاوزت الحد الأدنى المقبول للثبات في الدراسات الاجتماعية والإدارية.

هذه النتائج تؤكد صلاحية أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، مما يعزز الثقة في النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال هذه الأداة البحثية.

2.1 الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجداول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (3-7): الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

أبعاد ومحاور الدراسة		الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان
	Sig	Pearson Correlation
البعد الأول: التوظيف والاستقطاب الإلكتروني	0,000	0,781**
البعد الثاني: التعليم والتدريب الإلكتروني	0,000	0,846**
البعد الثالث: تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني	0,000	0,615**
المحور الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	0,000	0,929**
البعد الأول: الايثار	0,000	0,722**
البعد الثاني: الكياسة (الكرم)	0,000	0,844**
البعد الثالث: الروح الرياضية	0,000	0,715**
البعد الرابع: الالتزام العام (وعي الضمير)	0,000	0,756**
البعد الخامس: السلوك الحضاري	0,000	0,790**

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على المواطنة التنظيمية دراسة حالة لعمال فرع حبوب الهضاب العليا-سطف

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية	0,867**	0,000
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن أبعاد المحور الأول "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" من خلال أبعاده الثلاثة (التوظيف والاستقطاب الإلكتروني، التعليم والتدريب الإلكتروني، تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الأول دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

كما يتبين لنا أيضاً أن أبعاد المحور الثاني "سلوك المواطنة التنظيمية" من خلال أبعاده الخمسة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الالتزام العام، السلوك الحضاري) تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة Sig لجميع هذه الأبعاد (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن جميع هذه الأبعاد صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

كما يتبين لنا أنه يوجد ارتباط قوي بين محاور الدراسة حيث سجل المحور الأول "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" ارتباطاً قوياً جداً مع الدرجة الكلية للاستبيان بلغ (0.929) والمحور الثاني "سلوك المواطنة التنظيمية" سجل ارتباطاً قوياً مع الدرجة الكلية للاستبيان بلغ (0.867)، وقدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05) وبالتالي هناك اتساق داخلي بين محاور الاستبيان.

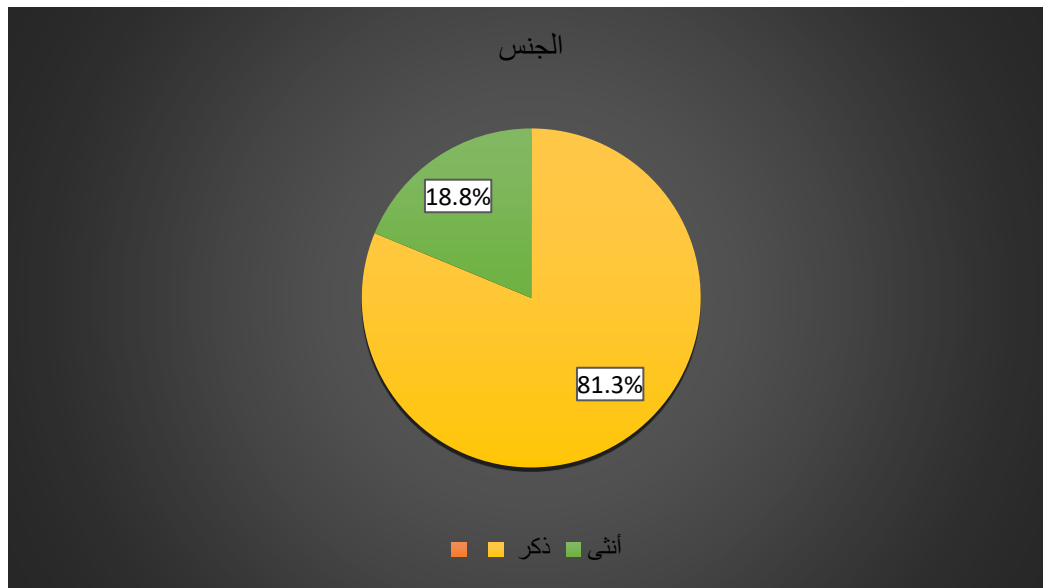
هذه النتائج تؤكد صلاحية أداة الدراسة وصدقها البنائي، حيث تشير الارتباطات القوية والدالة إحصائياً إلى أن الأبعاد والمحاور تقيس فعلاً ما صممت لقياسه، مما يعزز الثقة في نتائج الدراسة ويدعم الاعتماد على هذه الأداة في التحليل اللاحق واختبار الفرضيات.

2. تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

تُساهم البيانات الديموغرافية في رسم ملامح عينة الدراسة، وتوفير إطار مرجعي لفهم طبيعة أفرادها، مما يساعد في تفسير النتائج بشكل أدق. وقد تم جمع هذه البيانات للتعرف على خصائص أفراد العينة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي داخل المؤسسة.

1.2 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الشكل رقم (3-1): دائرة نسببة توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

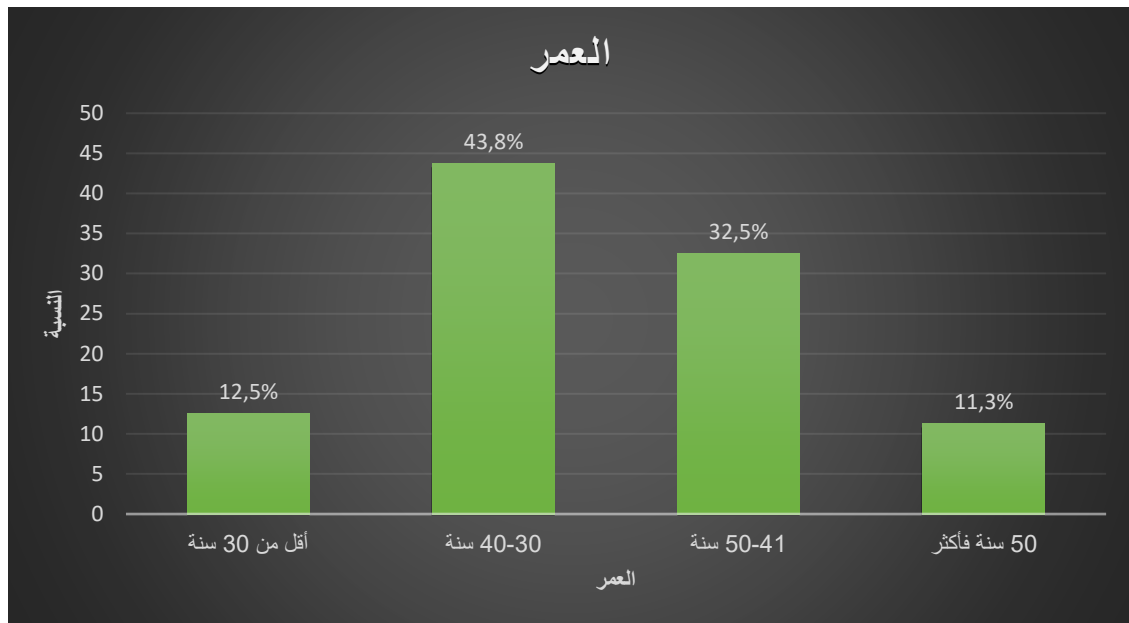


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج أن غالبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغت نسبتهم 81.3% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 65 مشاركًا. في المقابل، تمثل الإناث نسبة 18.8% فقط، أي 15 مشاركة من أصل 80. يشير هذا التوزيع إلى هيمنة واضحة للعنصر الذكوري في العينة المستجوبة.

2.2 توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الشكل رقم (2-3): اعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

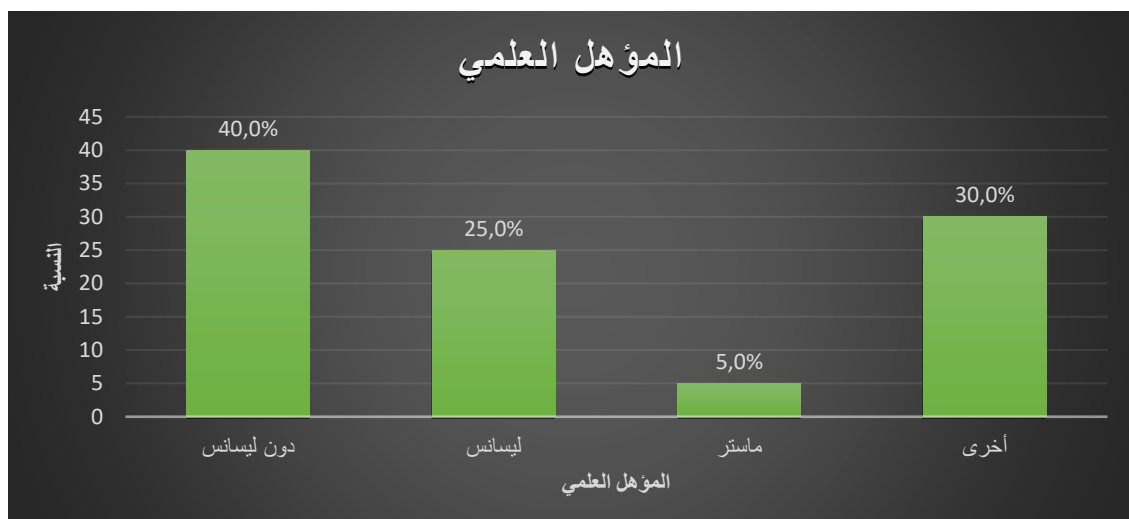


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الشكل أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة 30-40 سنة بنسبة 43.8%، تليها فئة 41-50 سنة بنسبة 32.5%. أما الفئتان "أقل من 30 سنة" و"50 سنة فأكثر" فتمثلان نسباً أقل، بنسبة 12.5% و11.3% على التوالي. يشير هذا التوزيع إلى أن أغلب المشاركين ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة.

3.2 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الشكل رقم (3-3): اعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

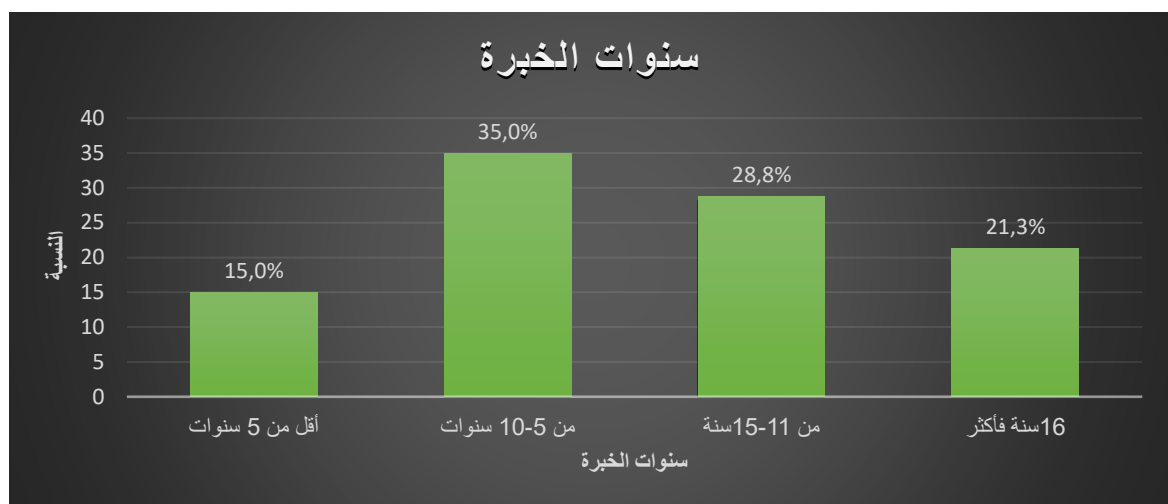


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُظهر الشكل أن المشاركين الحاصلين على مستوى أقل من الليسانس يشكلون النسبة الأكبر من العينة بنسبة 40٪، يليهم المشاركون من فئة "أخرى" بنسبة 30٪، ثم حملة شهادة الليسانس بنسبة 25٪، في حين تمثل فئة الحاصلين على الماستر النسبة الأقل بـ 5٪ فقط. يعكس هذا التوزيع تنوعاً في المستويات التعليمية، مع هيمنة واضحة للفئات ذات المستويات التعليمية الأقل من الليسانس.

4.2 توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الشكل رقم (3-4): اعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

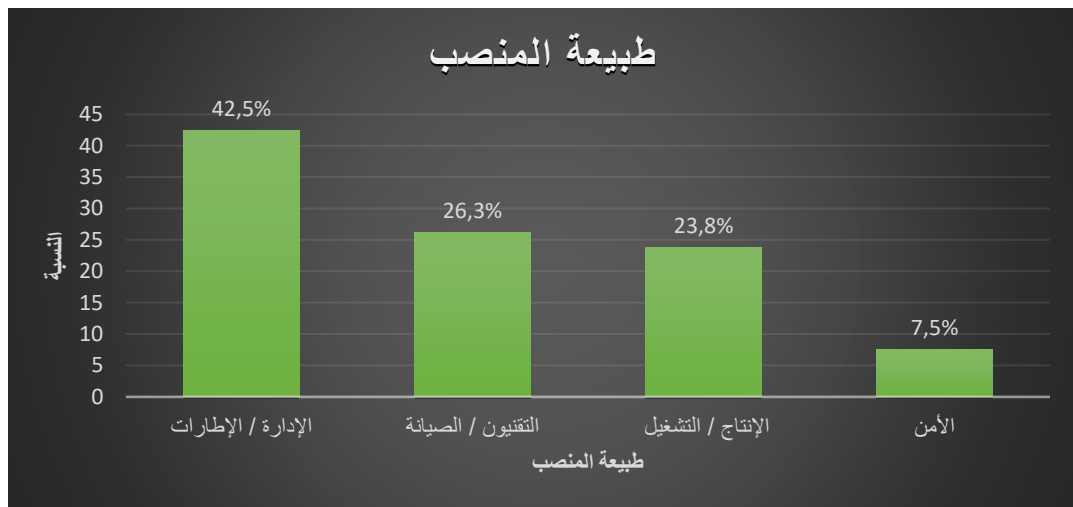


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُبين الشكل أن أكبر نسبة من المشاركين لديهم خبرة في العمل تتراوح بين 5 و 10 سنوات، وذلك بنسبة 35٪. تليها فئة الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنة بنسبة 28.8٪، ثم فئة 16 سنة فأكثر بنسبة 21.3٪، وأخيراً فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 15٪. يُشير هذا التوزيع إلى أن أغلب المشاركين يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة، مما يُعزز من مصداقية إجاباتهم حول واقع الإدارة الإلكترونية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة.

5.2 توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب

الجدول رقم (3-5): اعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُظهر الشكل أن فئة الإدارة والإطارات تمثل النسبة الأكبر من العينة بنسبة 42.5٪، تليها فئة التقنيين والصيانة بنسبة 26.3٪، ثم فئة الإنتاج والتشغيل بنسبة 23.8٪، في حين تسجل فئة الأمن أقل نسبة مشاركة بـ 7.5٪ فقط. يُشير هذا التوزيع إلى تمثيل قوي للإداريين والإطارات داخل العينة المدروسة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

بعد استعراض الخصائص الديموغرافية للعينة والتحقق من ثبات وصدق أداة البحث، ننتقل في هذا المطلب إلى تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال معالجة إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة. ويشمل هذا التحليل عرضاً لمستوى توافر أبعاد كل من المتغير المستقل والتابع، من وجهة نظر المبحوثين، مما يسمح بتكوين صورة كمية واضحة عن الواقع الميداني.

1. التحليل الوصفي للمتغيرات

بعد التأكد من صلاحية أداة الدراسة ومعالجة البيانات الديموغرافية، تم اللجوء إلى التحليل الوصفي بهدف تحديد الاتجاهات العامة لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة. وقد تم اعتماد مقاييس إحصائية مناسبة مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل كل بُعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية.

1.1 التحليل الوصفي لعناصر المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية)

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

1.1.1. التوظيف والاستقطاب الإلكتروني

جدول رقم (3-8): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يعمل الاستقطاب الإلكتروني على تخفيض التكاليف عكس الاستقطاب التقليدي.	4,26	0,568	1	مرتفع جداً
2	يوفر الاستقطاب الإلكتروني العدالة وعدم التحيز باختيار الموظفين.	4,16	0,645	2	مرتفع
3	تستعمل مؤسساتكم الانترنت للإعلان عن الوظائف الشاغرة.	3,58	1,088	3	مرتفع
4	يتم تقديم طلبات التوظيف عبر الإنترنت للمؤسسة.	3,03	1,136	4	متوسط
5	تتم عملية المقابلة الأولية الكترونياً (البريد الإلكتروني، الهاتف).	2,66	1,078	5	متوسط
6	تعتمد المؤسسة على برمجيات متخصصة للاستقطاب الإلكتروني لفرز الملفات واختيار المرشحين المناسبين.	2,54	1,030	6	متوسط
المتوسط العام		3,37	0.632	متوسط	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه، الذي يتضمن عبارات البعد الأول التوظيف والاستقطاب الإلكتروني، أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.37)، وهو يقع ضمن فئة "متوسط" حسب مقياس ليكارت، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم مستوى متوسط من الاتفاق حول تطبيق التوظيف والاستقطاب الإلكتروني في المؤسسة. وقد جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع جداً (4.26) وانحراف معياري (0.568)، مما يشير إلى اتفاق قوي على أن الاستقطاب الإلكتروني يساهم في تخفيض التكاليف مقارنة بالاستقطاب التقليدي.

تلتها العبارة رقم (2) بمتوسط (4.16) وانحراف معياري (0.645)، حيث عبّر المستجوبين عن موافقتهم على أن الاستقطاب الإلكتروني يعزز العدالة ويقلل من التحيز في اختيار الموظفين.

في المرتبة الثالثة، جاءت العبارة رقم (3) بمتوسط (3.58)، وتشير إلى أن المؤسسة تعتمد الإنترنت للإعلان عن الوظائف، وهو ما تم تقييمه بدرجة "مرتفعة" أيضاً.

أما باقي العبارات (4، 5، 6)، فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.03) و(2.54)، وهي تدخل ضمن فئة "متوسطة"، مما يدل على أن استخدام المؤسسة للوظائف الإلكترونية مثل تقديم الطلبات، إجراء المقابلات الأولية، أو استخدام البرمجيات المتخصصة ما يزال في مستوى متوسط من التطبيق حسب آراء أفراد العينة.

2.1.1. التعليم والتدريب الإلكتروني

جدول رقم (3-9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	توفر المؤسسة برامج تدريبية إلكترونية (عن بعد).	3,48	1,091	4	مرتفع
2	التدريب الإلكتروني يتناسب مع تطوير مهاراتي في العمل.	3,95	0,967	2	مرتفع
3	التدريب يكون مزدوجاً بالطرق التقليدية وفي نفس الوقت باستخدام شبكة الإنترنت.	3,95	0,926	1	مرتفع
4	تستخدم خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية في العملية التدريبية.	3,85	1,020	3	مرتفع
	المتوسط العام	3,80	0,820	مرتفع	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالاستناد إلى بيانات الجدول، يتبين أن اتجاهات آراء أفراد العينة نحو عبارات بُعد "التدريب الإلكتروني" جاءت إيجابية بوجه عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.80) بانحراف معياري (0.82)، وهو ما يُصنّف ضمن المستوى "المرتفع" حسب سلم التقييم المعتمد في الدراسة.

وقد حظيت إحدى العبارات بأعلى ترتيب بمتوسط (3.95) وانحراف معياري منخفض (0.967)، مما يعكس توافقاً كبيراً بين أفراد العينة حول مدى فاعلية هذا النوع من التدريب في تنمية المهارات العملية.

كما أظهرت البيانات توافقاً مماثلاً بشأن تنوع أساليب التدريب التي تجمع بين الطرق التقليدية والحديثة، الأمر الذي يعزز من فعالية البرامج التدريبية المعتمدة في المؤسسة. بوجه عام، تعكس هذه النتائج اهتمام المؤسسة بتطبيق أساليب التدريب الحديثة والمتنوعة، وتبنيها لحلول رقمية في تطوير قدرات الأفراد، وهو ما يعزز من كفاءة العملية التدريبية ويدعم التحول نحو بيئة عمل أكثر مرونة وتطوراً.

3.1.1. تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني

جدول رقم (3-10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تعتمد مؤسستكم على التسجيل الآلي للحضور والانصراف.	4,43	0,742	3	مرتفع جداً
2	يسهم نظام الحضور الإلكتروني في الحد من التأخر والتغيب غير المبرر.	4,43	0,671	2	مرتفع جداً
3	يسهم النظام الإلكتروني في تحسين مستوى الانضباط داخل المؤسسة.	4,48	0,636	1	مرتفع جداً
4	النظام عادل ويُطبق على جميع الموظفين دون استثناء.	4,28	0,900	4	مرتفع جداً
	المتوسط العام	4,40	0,546		مرتفع جداً

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول الخاص ببُعد "تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني" أن آراء أفراد العينة جاءت إيجابية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.40) بانحراف معياري (0.546)، وهو ما يُصنف ضمن المستوى "مرتفع جداً" وفقاً لسلم التقييم المعتمد في الدراسة، مما يدل على رضا عام عن فعالية هذا النظام داخل المؤسسة.

وقد أظهرت النتائج تقارباً كبيراً في المتوسطات الحسابية بين العبارات، مما يعكس إجماعاً واضحاً من قبل المشاركين حول كفاءة نظام الحضور والانصراف الإلكتروني. إذ يُلاحظ أن النظام لا يقتصر فقط على تسجيل الدخول والخروج، بل يُسهم أيضاً في تحسين الانضباط، والتقليل من التأخر والغياب غير

المبرر، كما ورد في العبارة رقم (3) "يسهم النظام الإلكتروني في تحسين مستوى الانضباط داخل المؤسسة"، والتي حصلت على أعلى متوسط (4.48)، مما يعكس الأثر الإيجابي لهذا النظام على السلوك التنظيمي. بشكل عام، تعكس هذه النتائج نجاح المؤسسة في توظيف الحلول الرقمية لتحقيق الانضباط الإداري وتحسين الأداء الوظيفي من خلال نظام إلكتروني فعال وعادل.

2.1 التحليل الوصفي لعناصر المتغير التابع (المواطنة التنظيمية)

يُعد المتغير التابع في هذه الدراسة، والمتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية، من المفاهيم السلوكية المركبة التي تتضمن عدة أبعاد فرعية. ومن أجل الوقوف على مستوى تجلي هذا السلوك لدى أفراد العينة، تم إجراء تحليل وصفي لكل عنصر من عناصره، وذلك باستخدام المؤشرات الإحصائية الملائمة كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

1.1.2 الأثير

جدول رقم (3-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	اساعد الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل.	4,38	0,537	2	مرتفع جداً
2	أساعد الآخرين في إتمام الأعمال المتراكمة عليهم بسبب الغياب.	3,99	0,771	7	مرتفع
3	أستقطع الوقت لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة بكل رحابة صدر.	4,15	0,797	5	مرتفع
4	أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة.	4,23	0,811	4	مرتفع جداً
5	أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.	4,06	0,959	6	مرتفع
6	أشجع زملائي في العمل لإنجاز مهامهم بفاعلية.	4,36	0,733	3	مرتفع جداً
7	اتعامل مع زملائي في العمل بإيجابية.	4,45	0,673	1	مرتفع جداً

الفصل الثالث: أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على المواطنة التنظيمية دراسة حالة لعمال فرع
حبوب الهضاب العليا-سظيف-

المتوسط العام	4,23	0,529	مرتفع جداً
---------------	------	-------	------------

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول الخاص بـ "الاثير" أن آراء أفراد العينة جاءت إيجابية بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.23) بانحراف معياري (0.529)، وهو ما يُصنف ضمن المستوى "مرتفع جداً" وفقاً لسلم التقييم المعتمد في الدراسة، مما يدل على مستوى عالٍ من التعاون والمساعدة المتبادلة بين الموظفين في المؤسسة.

وقد حصلت العبارة رقم (7) "اتعامل مع زملائي في العمل بإيجابية" على أعلى متوسط حسابي (4.45) بانحراف معياري (0.673)، وهذا يعكس وجود بيئة عمل تتسم بالإيجابية والعلاقات الطيبة بين الموظفين، مما يساهم في تعزيز روح الفريق وتحسين مناخ العمل.

بشكل عام، تظهر النتائج أن المؤسسة تتمتع بثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والمساعدة المتبادلة، حيث يبدي الموظفون استعداداً عالياً للمساهمة الإيجابية في بيئة العمل سواء من خلال مساعدة الزملاء الجدد، أو تشجيع الآخرين، أو المبادرة بالمساعدة في الأعباء الكبيرة. كما أن الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبياً تشير إلى تقارب آراء المستجيبين حول هذه السلوكيات، مما يعكس ثقافة مؤسسية متماسكة تقدر قيم التعاون والمساعدة.

2.1.2 الكياسة (الكرم)

جدول رقم (3-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أحترم واصون حقوق زملائي في العمل.	4,54	0,615	1	مرتفع جداً
2	أبادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المؤسسة.	4,41	0,758	4	مرتفع جداً
3	أراجع دائماً سلوكياتي حتى لا تترك أثر على زملائي.	4,48	0,636	2	مرتفع جداً
4	أقوم بمشورة زملائي في العمل إذا كانت قراراتي تؤثر فيهم.	4,31	0,805	5	مرتفع جداً

الفصل الثالث: أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على المواطنة التنظيمية دراسة حالة لعمال فرع
حبوب الهضاب العليا-سطيف-

5	أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين العاملين في المؤسسة.	4,30	0,719	6	مرتفع جداً
6	أتجنب جرح مشاعر زملائي في العمل.	4,44	0,613	3	مرتفع جداً
المتوسط العام		4,41	0,537	مرتفع جداً	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتّضح من الجدول أنّ جميع العبارات المتعلقة ببُعد الكياسة (الكرم) جاءت بدرجة مرتفعة جداً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.30) و(4.54)، مما يعكس مستوى عالٍ من التصرفات الودية والمهذبة.

وقد احتلت العبارة "أحترم وأصون حقوق زملائي في العمل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.54) ،، تليها في المرتبة الثانية العبارة 3 بمتوسط (4.48)، مما يعكس درجة عالية من الوعي الذاتي والسلوك المسؤول.

أما العبارة 6 فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.44)، ما يدل على حرص الموظفين على مراعاة الجوانب العاطفية في علاقاتهم المهنية.

وتراوحت بقية العبارات بين متوسطات (4.30) و(4.41)، ما يدل على وجود سلوكيات إيجابية مثل المشورة، حل الخلافات، والمبادرة في منع المشكلات. ويُسجل أن المتوسط العام لبُعد الكياسة بلغ (4.41) بدرجة مرتفعة جداً، وهو ما يؤكد تمتع أفراد العينة بدرجة عالية من اللباقة والتعاون والاحترام في بيئة العمل.

3.1.2 الروح الرياضية

جدول رقم (3-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة.	4,40	0,668	2	مرتفع جداً
2	اتقبل القرارات الصادرة عن الإدارة من دون أي شكوى.	4,23	0,856	5	مرتفع جداً

الفصل الثالث: أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على المواطنة التنظيمية دراسة حالة لعمال فرع
حبوب الهضاب العليا-سطيف-

3	أرحب بالنقد البناء في العمل.	4,28	0,826	3	مرتفع جداً
4	أقبل إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي الشخصية.	4,23	0,779	4	مرتفع جداً
5	أتغاضى عن المضايقات المتعمدة في العمل.	4,01	1,085	6	مرتفع
6	أقدم الاعتذار إذا أخطأت في حق أحد من زملائي في العمل.	4,50	0,636	1	مرتفع جداً
المتوسط العام		4,27	0,503	مرتفع جداً	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتّضح من الجدول أن جميع العبارات المتعلقة ببعُد الروح الرياضية جاءت بدرجة مرتفعة جداً، باستثناء عبارة واحدة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.01) و(4.50)، مما يدل على تمتع الموظفين بدرجة عالية من التسامح وتقبّل النقد والتعامل الإيجابي مع المواقف المختلفة في بيئة العمل.

وقد احتلت العبارة "أقدم الاعتذار إذا أخطأت في حق أحد من زملائي في العمل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.50)، مما يعكس روح المسؤولية العالية لدى العاملين واستعدادهم للاعتراف بالأخطاء.

ويُسجّل أن المتوسط العام لبعُد الروح الرياضية بلغ (4.27) بدرجة مرتفعة جداً، مما يعكس مستوى جيداً من المرونة النفسية والتفاعل الإيجابي مع الزملاء والقرارات التنظيمية داخل المؤسسة.

4.1.2 الالتزام العام (وعي الضمير)

جدول رقم (3-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أتعامل مع ممتلكات المؤسسة العينية (الأثاث) وغير العينية بعناية.	4,56	0,524	1	مرتفع جداً

الفصل الثالث: أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على المواطنة التنظيمية دراسة حالة لعمال فرع
حبوب الهضاب العليا-سطف-

2	أتجنب قدر الإمكان الإجازات غير الضرورية في العمل.	4,28	0,746	5	مرتفع جداً
3	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.	4,54	0,550	3	مرتفع جداً
4	أحرص على إنهاء عمالي بعناية فائقة ودون أخطاء.	4,50	0,551	4	مرتفع جداً
5	استمر في العمل الى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة.	4,25	0,907	7	مرتفع جداً
6	أنتقد بما جاء في القانون الداخلي للمؤسسة.	4,55	0,571	2	مرتفع جداً
7	اتطوع للمسؤوليات الإضافية في حال الحاجة الى ذلك.	4,28	0,795	6	مرتفع جداً
المتوسط العام		4,42	0,412	مرتفع جداً	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

في ضوء نتائج البُعد الرابع: الالتزام العام (وعي الضمير)، يتّضح أن مستوى الالتزام العام لدى الأفراد مرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط العام 4.42 مع انحراف معياري منخفض نسبياً (0.412)، ما يدل على درجة عالية من الاتفاق بين المشاركين.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج درجة عالية من المسؤولية والانضباط الذاتي، مما يُظهر أن العاملين يمتلكون وعياً ضميرياً يجعلهم يلتزمون بمهامهم وبقوانين مؤسساتهم بشكل طوعي وفعال

5.1.2 السلوك الحضاري

جدول رقم (3-15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس للمحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدها المؤسسة.	4,08	0,725	6	مرتفع
2	أحدث دائماً عن المؤسسة إيجابياً أمام الآخرين من داخل او خارج القطاع.	4,20	0,644	4	مرتفع جداً

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على المواطنة التنظيمية دراسة حالة لعمال فرع
حبوب الهضاب العليا-سطيف-

3	أهتم بقراءة البريد ومتابعة ما يجري بالمؤسسة.	4,10	0,756	5	مرتفع
4	أحرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة والباب مغلق عند مغادرة العمل.	4,46	0,572	1	مرتفع جداً
5	أساهم في تقديم مقترحات جديدة لتطوير طرق العمل بالمؤسسة.	4,29	0,732	3	مرتفع جداً
6	أبذل قصارى جهدي لتحسين مهاراتي حتى ولو على حسابي الخاص.	4,45	0,673	2	مرتفع جداً
المتوسط العام		4,26	0,483	مرتفع جداً	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج البعد الخامس: السلوك الحضاري إلى أن العاملين يتمتعون بسلوكيات مهنية إيجابية تعزز من بيئة العمل وتُسهم في رفعة المؤسسة، حيث بلغ المتوسط العام 4.26، وهو يشير إلى مستوى مرتفع جداً من السلوك الحضاري.

أعلى العبارات تصنيفاً كانت: "أحرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة والباب مغلق عند مغادرة العمل" بمتوسط 4.46 وانحراف معياري منخفض (0.572)، تليها عبارة "أبذل قصارى جهدي لتحسين مهاراتي حتى ولو على حسابي الخاص" بمتوسط 4.45، مما يدل على حرص الموظفين على الالتزام بسلوكيات تعكس الانضباط الذاتي والتطور المهني المستمر، حتى دون طلب مباشر من المؤسسة. تعكس هذه النتائج بشكل عام بيئة عمل إيجابية يتبنى فيها الأفراد سلوكيات حضارية تعزز من كفاءة المؤسسة وصورتها أمام الآخرين، وتُظهر وعياً عالياً لدى العاملين بأهمية تطوير الذات والمشاركة الفعالة.

2. اختبار فرضيات الدراسة

بعد الانتهاء من تحليل البيانات وصفيًا، تم الانتقال إلى اختبار فرضيات الدراسة من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بهدف التحقق من صحة العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة، وعلى وجه الخصوص قياس أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية.

1.2 نتائج اختبار الفرضيات الجزئية

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على نتائج الدراسة التطبيقية من خلال اختبار فرضيات الدراسة:

1.1.2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف والاستقطاب الإلكتروني وسلوك المواطنة التنظيمية.
- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين التوظيف والاستقطاب الإلكتروني وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة ($Sig > 0.05$)؛
 - الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين التوظيف والاستقطاب الإلكتروني وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة ($Sig < 0.05$).

جدول رقم (3-16): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة الإحصائية (.Sig)	حجم العينة (n)
التوظيف والاستقطاب الإلكتروني × سلوك المواطنة التنظيمية	0,345**	0,002	80

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوظيف والاستقطاب الإلكتروني وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.345$) وهي تشير إلى علاقة ارتباط متوسطة، في حين بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.002$) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$).

وبناءً على ذلك، نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف والاستقطاب الإلكتروني وسلوك المواطنة التنظيمية، ونرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنفي وجود هذه العلاقة.

2.1.2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم الإلكتروني وسلوك المواطنة التنظيمية.
- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين التدريب والتعليم الإلكتروني وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة ($Sig > 0.05$)؛

- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين التدريب والتعليم الإلكتروني وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.05$).

جدول رقم (3-17): اختبار الفرضية الفرعية الثاني

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة الإحصائية (.Sig)	حجم العينة (n)
التدريب والتعليم الإلكتروني × سلوك المواطنة التنظيمية	0.551**	0.000	80

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم الإلكتروني وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.551$) وهي تشير إلى علاقة ارتباط قوية نسبياً، في حين بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وبناءً على ذلك، نقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم الإلكتروني وسلوك المواطنة التنظيمية، ونرفض الفرضية الصفرية H0 التي تنفي وجود هذه العلاقة.

3.1.2 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني وسلوك المواطنة التنظيمية.

- الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\text{Sig} > 0.05$)؛
- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.05$).

جدول رقم (3-18): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة الإحصائية (.Sig)	حجم العينة (n)

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على المواطنة التنظيمية دراسة حالة لعمال فرع
حبوب الهضاب العليا-سطيف-

تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني × سلوك المواطنة التنظيمية	0.588**	0.000	80
--	---------	-------	----

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.588$) وهي تشير إلى علاقة ارتباط قوية، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وبناءً على ذلك، نقبل الفرضية البديلة **H1** التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني وسلوك المواطنة التنظيمية، ونرفض الفرضية الصفرية **H0** التي تنفي وجود هذه العلاقة.

4.1.2 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تؤثر ممارسات الإدارة الإلكترونية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

- الفرضية الصفرية (**H0**): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة الإلكترونية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين عند مستوى دلالة ($Sig > 0.05$)؛
- الفرضية البديلة (**H1**): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة الإلكترونية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين عند مستوى دلالة ($Sig < 0.05$).

تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة (ممارسات الإدارة الإلكترونية) على المتغيرات التابعة (أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية)، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3-19): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	المتغير التابع	نموذج الانحدار
-----------------------	---------------------	-------------------	-------------------

الفصل الثالث: أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على المواطنة التنظيمية دراسة حالة لعمال فرع
حبوب الهضاب العليا-سطيف-

مستوى الدلالة (Sig)	المعاملات المعيارية (β)	معامل التحديد المعدل R^2	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F	
0.222	0.136	التوظيف والاستقطاب الالكتروني	0.222	0.252	0.000**	الإيثار
*0.014	0.317	التعليم والتدريب الالكتروني				
0.120	0.180	تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني				
0.077	0.191	التوظيف والاستقطاب الالكتروني	0.274	0.301	0.000**	الكياسة (الكرم)
0.066	0.226	التعليم والتدريب الالكتروني				
**0.008	0.303	تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني				
0.275	0.119	التوظيف والاستقطاب الالكتروني	0.252	0.280	0.000**	الروح الرياضية
*0.017	0.301	التعليم والتدريب الالكتروني				

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على المواطنة التنظيمية دراسة حالة لعمال فرع
حبوب الهضاب العليا-سطف-

					تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني	0.250	*0.029
الالتزام العام (وعي الضمير)	6.090	**0.001	0.194	0.162	التوظيف والاستقطاب الإلكتروني	0.139	0.229
					التعليم والتدريب الإلكتروني	0.030	0.817
					تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني	0.378	**0.002
السلوك الحضاري	19.403	**0.000	0.434	0.411	التوظيف والاستقطاب الإلكتروني	0.041	0.671
					التعليم والتدريب الإلكتروني	0.106	0.335
					تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني	0.590	**0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ملاحظة: * دال إحصائياً عند مستوى 0.05، ** دال إحصائياً عند مستوى 0.01

• تفسير النتائج:

بناءً على النتائج المذكورة أعلاه، يمكن رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات الإدارة الإلكترونية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة (Sig < 0.05).

• مبررات قبول الفرضية البديلة:

➤ جميع نماذج الانحدار لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة كانت دالة إحصائياً: أظهرت قيم (F) لكل نموذج انحدار دلالة إحصائية ($Sig = 0.000$ أو 0.001) عند مستوى دلالة أقل من 0.05، مما يؤكد وجود علاقة تأثير معنوية بين ممارسات الإدارة الإلكترونية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؛

➤ القدرة التفسيرية للنماذج: تراوحت قيم معاملات التحديد (R^2) بين 19.4% و 43.4%، مما يشير إلى أن ممارسات الإدارة الإلكترونية مجتمعة تفسر نسبة مهمة من التباين في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. وكان أعلى تأثير على "السلوك الحضاري" بنسبة تفسير 43.4%، وأقل تأثير على "الالتزام العام" بنسبة 19.4%؛

➤ تأثير كل متغير مستقل على المتغيرات التابعة:

أ. تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني: أظهر تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً على أربعة أبعاد:

- السلوك الحضاري ($\beta = 0.590 - Sig = 0.000$) تأثير قوي؛
- الالتزام العام ($\beta = 0.378 - Sig = 0.002$) تأثير متوسط؛
- الكياسة ($\beta = 0.303 - Sig = 0.008$) تأثير متوسط؛
- الروح الرياضية ($\beta = 0.2503 - Sig = 0.029$) تأثير ضعيف إلى متوسط.

ب. التعليم والتدريب الإلكتروني: أظهر تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً على بعدين:

- الإيثار ($\beta = 0.317, Sig = 0.014$) تأثير متوسط؛
- الروح الرياضية ($\beta = 0.301, Sig = 0.017$) تأثير متوسط.

ج. التوظيف والاستقطاب الإلكتروني: لم يظهر تأثيراً دالاً إحصائياً على أي من الأبعاد عند مستوى 0.05، لكنه كان قريباً من مستوى الدلالة في بعد الكياسة ($\beta = 0.191, Sig = 0.077$)؛

- تباين قوة التأثير: تباينت قوة تأثير ممارسات الإدارة الإلكترونية على الأبعاد المختلفة، حيث كان التأثير الأقوى لتسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني على السلوك الحضاري ($\beta =$

(0.590)، مما يدل على أن التكنولوجيا المستخدمة في تنظيم وقت العمل لها دور كبير في تعزيز مشاركة الموظفين في الأنشطة التنظيمية وتحسين صورة المؤسسة.

الخلاصة:

تؤكد نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي معنوي لممارسات الإدارة الإلكترونية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. ويظهر هذا التأثير بدرجات متفاوتة حسب نوع الممارسة الإلكترونية وُبعد سلوك المواطنة المتأثر بها. وكانت ممارسة "تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني" الأكثر تأثيراً، تليها "التعليم والتدريب الإلكتروني"، بينما لم تظهر ممارسة "التوظيف والاستقطاب الإلكتروني" تأثيراً دالاً على أي من الأبعاد.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن تبني وتطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية يؤثر بشكل إيجابي على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة.

2.2 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة فرع حبوب الهضاب العليا بسطيف.

- **الفرضية الصفرية (H0):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\text{Sig} > 0.05$)؛
- **الفرضية البديلة (H1):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.05$).

جدول رقم (3-20): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية

القيمة الاحتمالية (Sig)	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
<.001 ^b	49,001	4,311	1	4,311	الانحدار

الفصل الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على المواطنة التنظيمية دراسة حالة لعمال فرع
حبوب الهضاب العليا-سطيف-

البواقي	6,862	78	0,088	
المجموع	11,173	79		
المتغير	B معامل	الخطأ المعياري	المحسوبة t	(Sig) القيمة الاحتمالية
الثابت	2,571	0,252	10,197	0,000
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	0,462	0,066	7,000	0,000
المتغير الثابت سلوك المواطنة التنظيمية			معامل الارتباط R= 0,621	التحديد معامل R²= 0,386

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود علاقة ارتباط متوسطة إلى قوية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية ($R = 0.621$)، حيث تفسر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية 38.6% من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية ($R^2 = 0.386$). وأظهرت النتائج أن العلاقة ذات دلالة إحصائية ($p < 0.05$)،

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية التي تشير إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة فرع حبوب الهضاب العليا بسطيف.

المطلب الثالث: التحليل النوعي لنتائج المقابلة

يتناول هذا الفرع تحليلاً نوعياً معمقاً للمقابلات التي أجريت مع عدد من إطارات مصلحة الموارد البشرية، بهدف الوقوف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتحديد مدى انعكاس ذلك على سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة.

1. عرض وتفسير نتائج المقابلات

في إطار استكمال المعالجة الميدانية، تم تحليل معطيات المقابلات التي أُجريت مع عدد من الإطارات داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك بهدف تعميق فهم نتائج الاستبيان، واستكشاف آراء وتصورات الفاعلين المباشرين بخصوص أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية. ويعرض هذا الجزء أهم ما تم استخلاصه من تلك المقابلات مع تفسير مضامينها في ضوء أهداف الدراسة.

1.1 ملاحظات نوعية حول واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة

من خلال المقابلات، تبين أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية بدأ تدريجيًا منذ سنة 2019، ويرتكز على وظائف محددة مثل تسجيل الحضور والانصراف، كشف الراتب، أرشفة الملفات، وبعض مراسلات الموارد البشرية. غير أن هذا التحول ما يزال غير مكتمل، ويواجه تحديات أهمها ضعف التكوين الرقمي لدى بعض الموظفين، والنقص في التكامل بين نظم العمل الإلكترونية.

تحليل: إن بداية التحول الرقمي، ولو بشكل جزئي، ساهمت في إحداث تغيير ملموس في العمليات الإدارية. فحتى وإن لم تصل إلى المرحلة المتقدمة، إلا أن هذا التدرج يفتح المجال لتشكيل بيئة تنظيمية جديدة أكثر كفاءة وشفافية، ما ينعكس على سلوك العاملين من خلال رفع حس الانتماء والمبادرة الطوعية. هذه المعطيات تؤكد ملامح الفرضية الرئيسية.

1.1.1. التوظيف والاستقطاب الإلكتروني

كشف رئيس مصلحة الموارد البشرية أن المؤسسة بدأت تعتمد بشكل تدريجي على الوسائط الإلكترونية في عملية التوظيف والاستقطاب، وذلك من خلال نشر الإعلانات عبر الشبكة الداخلية، تبادل المراسلات عبر البريد المهني، واستعمال جداول توزيع رقمية. وقد ساعد هذا التوجه في تقليص التدخلات الشخصية وتحسين درجة الشفافية في التوظيف؛

تحليل: ساهم التوظيف الإلكتروني في إرساء مبدأ العدالة التنظيمية، من خلال تقليل فرص التحيز والمحسوبية، وهو ما يرفع من ثقة الموظفين في مصداقية الإدارة. هذا النوع من الشفافية يُعزز مناخًا داخليًا قائمًا على الاستحقاق والوضوح، ما ينعكس إيجابًا على التزام الموظفين، رغبتهم في البقاء داخل المؤسسة، واستعدادهم للقيام بسلوكيات طوعية تتجاوز المهام الرسمية، وهو جوهر سلوك المواطنة التنظيمية. ترتبط هذه النتائج بالفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على وجود علاقة بين التوظيف الإلكتروني وسلوك المواطنة التنظيمية؛

2.1.1. التكوين والتعليم الإلكتروني

أوضح المسؤول عن التكوين أن المؤسسة اعتمدت بشكل كبير على التعليم الإلكتروني خلال جائحة كوفيد-19 كخيار اضطراري، مستخدمة البريد المهني ومجموعات الواتساب الرسمية كوسائل رئيسية. ومع ذلك، لم تقتصر هذه التجربة على تلك الفترة، حيث يتم الآن استخدام التكوين الإلكتروني بشكل متقطع، خاصة في الدورات التقنية والتحديثات الإدارية، نظرًا لمرونته وتكلفته المنخفضة؛

تحليل: إن اعتماد التكوين الإلكتروني، حتى وإن كان بشكل جزئي أو غير دائم، يعكس توجهًا تدريجيًا نحو دمج التعلم الرقمي في بيئة العمل. هذه الآلية لا تقتصر على تعزيز كفاءة الموظف الفردية فحسب، بل تتيح أيضًا تبادل المعرفة بين الزملاء، مما يعزز روح التعاون والمسؤولية الجماعية. كما تمنح الموظفين الفرصة لتطوير مهاراتهم الشخصية خارج الإطار الرسمي، مما يخلق لديهم شعورًا بالتمكين والاستقلالية المهنية.

تساهم هذه الجوانب في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يظهر الأفراد استعدادًا أكبر لتقديم المساعدة، والمبادرة الطوعية، والمساهمة في تحسين الأداء العام دون انتظار مقابل مباشر. وبالتالي، يُعتبر التكوين الإلكتروني أحد الأسس الفعلية لتعزيز السلوك الإيجابي داخل المؤسسة، خاصة في ظل التطورات الرقمية المستمرة. ويرتبط هذا المحور بالفرضية الفرعية الثانية، التي تفترض وجود علاقة بين التكوين الإلكتروني وسلوك المواطنة التنظيمية؛

3.1.1. نظام الحضور والانصراف الإلكتروني

أفاد المكلف بتسيير الأجور أن النظام الإلكتروني لتسجيل الحضور والانصراف ساعد على تحسين الرقابة الإدارية، من خلال تقليص التجاوزات وضبط أوقات العمل بدقة، وذلك بفضل استعمال بطاقة إلكترونية مخصصة. كما قلّلت هذه الآلية من الخلافات المرتبطة بساعات العمل والانضباط؛

تحليل: يُعد هذا النظام آلية فاعلة لتعزيز الانضباط المؤسسي دون الحاجة إلى رقابة مباشرة، وهو ما يُساهم في ترسيخ مبدأ الالتزام الذاتي. كما يُوفر للموظفين شعورًا بالمساواة في المعاملة من حيث المعايير الزمنية والرقابية، ما يرفع من مستوى الثقة المتبادلة ويُقلل من الشعور بالتمييز. هذه العوامل كلها تُعزز مناحًا إيجابيًا داخل المؤسسة، وتحفز الأفراد على الالتزام بسلوك المواطنة التنظيمية، كالإخلاص في العمل، احترام الوقت، وتقديم الدعم عند الحاجة. ويرتبط هذا المحور بالفرضية الفرعية الثالثة، التي تربط بين أنظمة المراقبة الرقمية (مثل الحضور والانصراف) وسلوك المواطنة التنظيمية.

2.1 تباین سلوك المواطنة باختلاف مستوى التفاعل الرقمي

أجمعت شهادات الإطارات المستجوبة أن الموظفين الذين يتفاعلون بشكل مستمر مع الوسائط الرقمية داخل المؤسسة (مثل طلب الوثائق الإدارية عبر المنصة، متابعة وضعياتهم المالية، المشاركة في التكوين الإلكتروني...) يظهرون سلوكًا أكثر إيجابية مقارنة بزملائهم الأقل استخدامًا لهذه الوسائط. هذا التفاعل انعكس في سلوكيات يومية مثل المبادرة الذاتية، التعاون، والمشاركة في تحسين بيئة العمل.

تحليل: يتضح من هذه المعطيات أن مستوى التفاعل الرقمي له أثر مباشر على تجسيد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

- **الإيثار:** الموظفون المتفاعلون رقميًا أظهروا استعدادًا لمساعدة زملائهم في استخدام التطبيقات أو حل مشكلات تقنية، دون انتظار مقابل؛
 - **الكرم:** البعض منهم يشارك بانتظام في اقتراح حلول إدارية أو تحسينات للمنصة الرقمية، مما يعكس رغبة حقيقية في خدمة المؤسسة؛
 - **الروح الرياضية:** التعامل مع الإجراءات الرقمية وما قد يرافقها من صعوبات، أظهر قدرة هؤلاء الموظفين على التحمل وتقبل الاختلاف دون نزاعات؛
 - **السلوك الحضاري:** استخدام الوسائل الرقمية قلل من الفوضى الإدارية، وساعد على احترام الوقت، المواعيد، وسلوكيات التنظيم؛
 - **الالتزام العام:** الموظف المتفاعل مع النظام الرقمي يلتزم أكثر بمواقيت الدخول والخروج، ويظهر احترامًا أكبر للأنظمة والتعليمات الإدارية.
- هذا التباين يؤكد صحة الفرضية الرابعة التي تفترض أن درجة تجسيد سلوك المواطنة التنظيمية تختلف باختلاف مدى ممارسة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. إذ أن الرقمنة تساهم في ترسيخ سلوكيات مهنية طوعية تتجاوز الواجبات الرسمية نحو ممارسات تنظيمية إيجابية

2. تأكيد الفرضيات في ضوء النتائج النوعية

بناءً على ما تم استخلاصه من تحليل المقابلات الميدانية، تبين وجود دعم صريح ومباشر للفرضيات التي تم التحقق منها باستخدام التحليل الإحصائي. وفيما يلي عرض تفصيلي لتأكيد كل فرضية استنادًا إلى المعطيات النوعية

جدول رقم (3-21): تأكيد الفرضيات

رقم الفرضية	نص الفرضية	تأكيد المقابلة
الفرضية الرئيسية	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية.	أكد جميع الإطارات أن الرقمنة ساهمت في تحسين الشفافية والانضباط، ما عزز من السلوكيات الإيجابية داخل بيئة العمل.
الفرضية الفرعية 1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التوظيف والاستقطاب الإلكتروني وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة.	بين رئيس المصلحة أن استخدام البريد الإلكتروني وجدول التوزيع الرقمية عزز الثقة في الإجراءات، وساعد في تحسين مناخ العدالة داخل المؤسسة.
الفرضية الفرعية 2	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتعليم الإلكتروني وسلوك المواطنة التنظيمية.	أفاد إطار التكوين بأن بعض الموظفين الذين استفادوا من التكوين الإلكتروني أظهروا مبادرات طوعية وتطيرًا لزملائهم بعد انتهاء الدورة.
الفرضية الفرعية 3	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني وسلوك المواطنة التنظيمية.	أكد إطار الأجور أن النظام الإلكتروني ساعد في تقليل النزاعات والانضباط الذاتي، ما يدل على فعاليته في تحفيز السلوك الإيجابي.
الفرضية الفرعية 4	تختلف درجة تجسيد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين باختلاف مستوى تطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.	لوحظ تباين واضح في سلوك الموظفين، حيث تميز الأكثر تفاعلاً مع الرقمنة بروح المبادرة والالتزام، مقارنةً بزملائهم الأقل استخداماً للأنظمة.

المصدر: من اعداد الطالبة

3. أهم التحديات والاقتراحات المستقبلية

كشفت المقابلات الميدانية عن مجموعة من التحديات التي تُعرقل تفعيل الكامل لممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل المؤسسة، من أبرزها:

- ضعف التكوين الرقمي للموظفين: حيث أشار الإطارات إلى أن عددًا مهمًا من العمال يفتقرون إلى المهارات الأساسية للتعامل مع الأنظمة الإلكترونية، مما يقلل من نجاعة الإجراءات الرقمية؛
- غياب التكامل بين الوحدات: التفاوت في مستوى اعتماد الرقمنة بين مختلف المركبات الصناعية التابعة للمؤسسة، ما يؤدي إلى تذبذب في الانسجام الإداري والمعلوماتي؛
- المقاومة الثقافية: وجود نوع من التحفظ أو التخوف من بعض الفئات العمالية تجاه الرقمنة، إما بسبب نقص الثقة أو عدم الوعي بفوائد التحول الرقمي؛
- ضعف ربط الرقمنة بالتحفيز: غياب حوافز واضحة للموظفين الذين يتبنون الأنظمة الرقمية، مما قد يثنيهم عن مواصلة التفاعل بفعالية.

• الاقتراحات المستقبلية:

- إعداد خطة استراتيجية رقمية موحدة تشمل كل الوحدات التابعة للفرع، تحت إشراف المديرية العامة؛
- تنظيم دورات تكوينية إلزامية بشكل دوري، خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع التطبيقات الإدارية والأنظمة الداخلية؛
- إطلاق برامج تحفيزية موجهة للموظفين المتفوقين في التفاعل الرقمي (شهادات، منح، ترقية)؛
- تعزيز التواصل الداخلي لشرح أهداف التحول الرقمي وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للرقمنة؛
- اعتماد أنظمة رقمية موحدة ومتكاملة عبر كل وحدات المؤسسة لتسهيل تدفق البيانات وتقليل الفجوة الرقمية.

خلاصة الفصل الثالث

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم إسقاط الإطار النظري على الواقع الميداني لمؤسسة فرع حبوب الهضاب العليا - سطف، من خلال تحليل آراء عينة من موظفي المؤسسة، بالإضافة إلى الاستفادة من نتائج المقابلات الميدانية مع الإطارات الإدارية، حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومدى انعكاس ذلك على سلوك المواطنة التنظيمية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك مستوى متوسط إلى مرتفع في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة، لا سيما في بُعد تسجيل الحضور والانصراف. كما كشفت النتائج عن مستوى مرتفع من سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. وعززت المقابلات الميدانية هذه النتائج، حيث أكد القائمون على الموارد البشرية أن أنظمة الإدارة الإلكترونية، مثل التدريب الإلكتروني ونظام الحضور الآلي، تلعب دوراً مهماً في تحفيز الموظفين على إظهار سلوكيات مواطنة تنظيمية إيجابية.

أما فيما يخص العلاقة بين المتغيرين، فقد بينت النتائج وجود ارتباط معنوي موجب ودال إحصائياً بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث ساهمت بشكل ملحوظ في تفسير هذا السلوك، خاصة من خلال الأبعاد المرتبطة بالتكوين الإلكتروني وأنظمة الرقابة الحديثة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن تعزيز الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة ينعكس إيجاباً على سلوكيات الموظفين الطوعية، ويسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للأداء العام والاستقرار الوظيفي، وهو ما أكدت عليه كذلك آراء الإطارات الإدارية خلال المقابلات الميدانية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

في إطار التحولات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الجزائرية نحو الرقمنة، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة فرع حبوب الهضاب العليا بولاية سطيف. وانطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها: ما أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة فرع حبوب الهضاب العليا بسطيف؟ وللإجابة عن هذا التساؤل، تم بناء فرضية رئيسية مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الإدارة الإلكترونية وسلوك المواطنة التنظيمية، إلى جانب فرضيات فرعية تربط بين كل وظيفة من وظائف الإدارة الإلكترونية وأبعاد سلوك المواطنة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري بهدف استعراض المفاهيم والمداخل النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين استُخدم المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي لتحليل البيانات المستخرجة من أدوات الدراسة. كما تم توظيف أسلوب دراسة الحالة باعتباره إطاراً لفهم الظاهرة في سياقها الواقعي داخل المؤسسة محل الدراسة، من خلال الاستعانة باستبيان موجه لعينة من الموظفين، ومقابلات مع بعض الإطارات الإدارية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تطبق الإدارة الإلكترونية بشكل جزئي، بدرجات متفاوتة بين مختلف وظائف الموارد البشرية، حيث سُجِّل أعلى مستوى للتطبيق في نظام الحضور والانصراف، يليه التعليم والتدريب الإلكتروني، بينما كان التوظيف والاستقطاب الإلكتروني أقل تطبيقاً. أما فيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية، فقد أظهرت نتائج الاستبيان أن أفراد العينة يتمتعون بمستويات مرتفعة في أبعاده الخمسة، وهي الإيثار، الكرم، الروح الرياضية، الالتزام العام، والسلوك الحضاري، ما يعكس ثقافة تنظيمية إيجابية. كما كشف التحليل الإحصائي عن وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم رفض الفرضيات الصفرية لصالح الفرضيات البديلة، مما يدل على أن الإدارة الإلكترونية تفسّر جزءاً مهماً من التغير في السلوك الطوعي الإيجابي داخل المؤسسة. وقد جاءت تصريحات الإطارات خلال المقابلات لتدعم هذه النتائج، حيث أكد أغلبهم أن اعتماد الأنظمة الرقمية ساهم في تقليص الضغط الإداري وتحسين التواصل المهني، إلا أنهم أشاروا أيضاً إلى تحديات تتعلق بضعف البنية التحتية التقنية ونقص التأهيل الرقمي لبعض العاملين.

بناءً على ما سبق، توصي الدراسة ب:

- تعزيز استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة وتوسيع نطاقها لتشمل كافة وظائف الموارد البشرية.
- التركيز على تطوير نظم التوظيف الإلكتروني والتعليم المستمر؛
- تنظيم دورات تكوينية منتظمة للموظفين حول استعمال الأدوات الرقمية؛
- إشراك الموظفين في تحسين الأنظمة الرقمية لتحقيق فعالية أكبر؛
- ربط الإدارة الإلكترونية بثقافة تنظيمية تشجع التعاون، الإيثار، السلوك الإيجابي، والالتزام بالمعايير المؤسسية.

وتفتح هذه الدراسة آفاقاً علمية مستقبلية يمكن استثمارها من خلال:

- توسيع نطاق الدراسات لتشمل قطاعات ومؤسسات أخرى؛
- دراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية ومتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي؛
- اعتماد أدوات نوعية إضافية مثل الملاحظة وتحليل مضمون الوثائق الإلكترونية لتحليل أعمق.

ورغم الجهد المبذول في هذه الدراسة، إلا أنها لا تخلو من بعض النقائص، لعل أبرزها الاعتماد على استبيان ومقابلة فقط، دون توظيف أدوات أخرى كتحليل الوثائق أو الملاحظة، مما قد يحد من شمولية النتائج. كما أن الدراسة اقتصررت على مؤسسة واحدة في قطاع محدد، وهو ما لا يسمح بتعميم النتائج على باقي المؤسسات، إضافة إلى أن طبيعة سلوك المواطن التنظيمية كونه سلوكاً طوعياً يصعب قياسه بدقة بالأدوات الكمية وحدها.

وفيما يتعلق بالصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء إعداد هذه الدراسة، فقد تمثلت أبرزها في صعوبة الوصول إلى عدد كافٍ من الموظفين المستجيبين للاستبيان في الوقت المحدد، بسبب التزامات العمل وغياب بعض الفئات المستهدفة، إلى جانب التحديات المرتبطة بإجراء المقابلات بسبب تحفظ بعض الإطارات في إعطاء معلومات دقيقة حول أداء المؤسسة. كما واجهت الدراسة محدودية في المراجع الحديثة المحلية التي تتناول موضوع تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على المواطن التنظيمية، مما تطلب الرجوع إلى مراجع أجنبية ودراسات مقارنة. إضافة إلى ذلك، شكل التنسيق بين الجانب النظري والميداني تحدياً في سبيل الحفاظ على التجانس المنهجي والدقة في تحليل النتائج.

ورغم هذه الصعوبات، فقد ساهمت هذه الدراسة في تسليط الضوء على جانب مهم من جوانب التسيير المعاصر، وهو البُعد التكنولوجي في إدارة العنصر البشري، وربط ذلك بسلوكيات الموظفين الطوعية التي تؤثر بشكل كبير في فاعلية المؤسسة واستقرارها. وقد أثبتت النتائج أن الرقمنة ليست مجرد إجراء تقني، بل هي مدخل نحو إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية وتعزيز قيم المواطنة داخل بيئة العمل. وهو ما يدفع إلى التفكير بجدية في ضرورة ربط التحديث الإداري بالسلوك الإنساني وتوفير الشروط اللازمة لنجاح هذا التحول.

وتبرز أهمية نتائج هذه الدراسة من خلال مجموعة من النقاط التي توضح أثرها النظري والتطبيقي، ويمكن إجمالها فيما يلي:

- تسليط الضوء على البُعد التكنولوجي في إدارة الموارد البشرية وربطه بسلوكيات الموظفين الطوعية؛
- التأكيد على أن الرقمنة ليست مجرد إجراء تقني، بل مدخل لإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية ;
- إبراز دور الرقمنة في تعزيز قيم المواطنة داخل بيئة العمل؛
- الدعوة إلى ربط التحديث الإداري بالسلوك الإنساني وتوفير الظروف المواتية لنجاح التحول الرقمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب

1. طارق عبد الرؤوف عامر. المواطنة والتربية الوطنية اتجاهات عالمية وعربية. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع 2011؛
2. هوبكنز برايان جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة 2006.

المذكرات

الاطروحات

1. جبيرات سناء، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015؛
2. حبه وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية -دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH ناحية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة -2017؛
3. فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج -جيجل-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017؛

مذكرات الماستر والماجستير

1. بوخاري ثلجة، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حالة الشركة ذات الأسهم كوندور الكترونيكس -، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015؛

2. بوزيزة حمزة، دور الانتماء المهني في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى اطرارت شركة Pharma Invest، مذكرة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة -2020؛
3. حراتي اميرة، سعدة شايب الدور، واقع تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة -حالة الوحدة العملية لاتصالات -الجزائر-مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد صديق بن يحي، جيجل، 2017؛
4. حسين علي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية HR- كأحد مداخل إدارة المعرفة -دراسة حالة شركة جازي للاتصالات -مذكرة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 03، 2014؛
5. زهراني محمد عبد الله، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بجدة من وجهة مديري ومعلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية 2007؛
6. سمية بلحمري، الموارد البشرية ومدى استفادها من تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجماعات المحلية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان جامعة ابو بكر بلقايد. 2014؛
7. عبد الله عودة الرواحنة، أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين -دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)-، مذكرة مكملة للحصول على درجة ماجستير، تخصص الأعمال الإلكترونية قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2013؛
8. عبد الله عودة الرواحنة، أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين، رسالة ماجستير. كلية الأعمال، الاردن جامعة الشرق الأوسط. 2013؛
9. علوان عيشوش، أثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية في بناء الرأس المال البشري، -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة فرع جنيرال كابل-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2019؛

10. عمرون بلال، واقع ممارسة اساتذة التعليم الثانوي قسم البكالوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لبعض الثانويات مدينة المسيلة، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية المسيلة جامعة محمد بوضياف. 2016؛

11. لعرباوي حكيم، بوحجة مراد، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، - دراسة ميدانية لمحافظة الغابات لولاية المسيلة-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية في المؤسسات، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2022؛

12. الهلة مارية..، وبن سكريفة نور الهدى، أثر نظم المعلومات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، - دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين -SAA، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2022؛

13. وسام مهيل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة ادارة الموارد البشرية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.

المقالات

1. ابازيد رياض. أثر التمكين النفسي على المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، 24(2)، 2010؛

2. أحمد بن سالم العامري. محددات وآثار سلوك المواطنة في المنظمات. مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، 16(1)، 2003؛

3. احمد سعد محمد طيب، محمد مصطفى القصيمي، تشخيص معوقات تطبيق نماذج الادارة الالكترونية في مؤسسات تعليمية دراسة استطلاعية لآراء الموظفين في عدد من المدارس الأهلية في مدينة موصل، المجلد 35، العدد 114، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل، العراق، 2012؛

4. إسماعيل وآخرون. أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (30) 2012؛
5. أمينة قهواجي، وهيبة مقدود، ليلي مطالي، تحليل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الأساتذة في الجامعات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، (17) (26)، 2021؛
6. بالشيخ بلقاسم، دحمانى عزيز، مخلوفي عبد السلام، أثر إدارة الاداء البشري على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة استطلاعية للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ولاية النعامة، مجلة البشائر الاقتصادية، (6) (2)، 2020؛
7. بلحاج حبيبة، بوغازي فريدة، فعالية التدريب الإلكتروني في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بالجزائر، العدد العاشر المجلد السادس، 2018؛
8. بن دحمن خديجة، بلعور سليمان، التدريب الإلكتروني كأحد المسارات الحديثة لتنمية الموارد البشرية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة جامعة غرداية، العدد الأول المجلد الرابع؛
9. جيدة عريفي، خالد بوشارب بولداني، إشكالية مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة المعيار، 27 (3)، 2023؛
10. شهد سلام، عبد الرحمان الربيعي، محمد جاسم، محمد العبادي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية ودرها في تحقيق التنمية المستدامة، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي (1)06 (1) 2024؛
11. طراد خوجة سميرة، الإدارة لالكترونية للموارد البشرية نحو إدارة جديدة في التسيير مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد الشريف مساعية سوق اهراس، المجلد الحادي عشر العدد الثالث نوفمبر 2020؛

12. عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال. أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، 10، 2013؛
13. عطوي عبد القادر، جنان عبد الحق. اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الوظيفة العمومية الجزائرية في العمل - نموذج سببي. أبحاث اقتصادية وإدارية، 2007؛
14. عماري علي، خذري توفيق، مساهمة التدريب الإلكتروني في تنمية الكفاءات مجلة المعيار، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت، العدد الرابع المجلد التاسع، ديسمبر
15. القمش د. ع. د. الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الإدارة التقليدية: دراسة تطبيقية على جامعة صنعاء. مجلة جامعة الملكة أروى العلمية المحكمة، (26) 1، 2023؛
16. معمري حمزة، وبن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية 6(14)، 2014؛
17. منال صبري، محمود بشير، سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس التعليم الساسي، مجلة كلية التربية - جامعة عين الشمس، 46(3)، 2022؛
18. يرقى حسين، بن عودة مصطفى، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، (23) 1، 2020.

مراجع اجنبية

الكتب

1. Fabre Matin, Merce Bénard, Equipe RH actem de La Natégre Lé- RH Monde on révolution Edition d'organisation, France, 2003.

المذكرات

1. Barkheet Alameri, the implications of implementing Electronic : human resource Management in abu-dhabi, department, thesis submitted impartial fulfillment of the requirement of Liverpool john mores university for the degree of doctor of philosophy, October 2017 ;

2. Kusiak, D., Koizumi, R., & Gonzalez. E-HRM and its outcomes : A study of relational e-HRM in multinational companies (Bachelor's thesis). Jönköping International Business School, Jönköping University, Sweden, 2011 ;
3. Lubna hussien al_hmouze, the impact of EHRM application on organizational performance, an applied study in royal jordanian, thesis for the degree of master of E_business, business administrative department, faculty of business, middle east university. Jordanian, 2016.

المقالات

1. Ali Akkas, Mohammad Shariful Islam, Association between Electronic Human Resource Management Usage and Organizational Citizenship, Dhaka university journal of management, 2022 ;
2. D. W. Organ Research in Organizational Behavior. Motivational basis of organizational citizenship behavior, 1990 ;
3. Jane Smith و Robert Johnson The Impact of E-Collaboration Tools on Teamwork and Organizational Citizenship Journal of Management Information Systems Behavior, 36(2) ,2019 ;
4. K. Reddi Swaroop, E-HRM and How it will Reduce the Cost in Organization Journal of Marketing and Management Review, Vol 01, December 2012 ;
5. Kamarul Ahmad The Association between Training and Organizational Citizenship Behavior in the Digital World. Communications of The IbIMA, 2011 ;
6. Motowidlo, S. J & Allen, T. Penner, L. A., W. C Borman Personality predictors of citizenship performance International Journal of Selection and Assessment 2001 ;
7. Neha Koul, Relationship Between E-HRM and Organizational Citizenship Behavior Study in Select Pharmaceutical University of Jammu Companies ,2018 ;
8. Pinki J. Nenwani, Manisha D. Raj, e-HRM Prospective in Present Scenario, International Journal of advance research in computer science and management studies, Vol 01, N 07, December 2013 ;
9. Ramayah, T., Ahmad, N. H., & Hong, T. S. An Assessment of E-training Effectiveness in Multinational Companies in Malaysia. Educational Technology & Society, 15(2), 2012.

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	اللقب	الجامعة
01	سمية	ناصرى	ا بالمركز الجامعي بركة
02	فاتح	غلاب	ا.د بجامعة المسيلة
03	رابح	بوقرة	ا.د بجامعة المسيلة
04	موسى	كاف	د بجامعة بومرداس

الملحق رقم 02: استبيان الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية لشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا للتجارة - القليعة -
تخصص تنظيم وإدارة مؤسسات
استبيان في إطار التحضير لإعداد مذكرة ماستر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة، وبعد:

اضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي اعد لأغراض البحث العلمي، ولجمع البيانات اللازمة لمعالجة موضوع
مذكرة التخرج ماستر والموسومة بـ "أثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية على المواطنة التنظيمية"

"دراسة حالة - فرع حبوب الهضاب العليا- سطيف -"

ونأمل منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم لملأ هذه الاستمارة من خلال الإجابة على العبارات بوضع
علامة (x) في الخانات التي تعبر عن آرائكم، كما احيطكم علما بأن معلومات الاستبيان سوف تستخدم
لأغراض البحث العلمي وستكون موضع السرية التامة.

وفي الاخير لكم جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم.

الأستاذة :

د. سعيد حياة

الطالبة:

قصير صليحة لينة

البريد الالكتروني: etd_slkecir@gmail.com

السنة الجامعية 2024- 2025

المحور الاول: البيانات الشخصية

أولاً: المعلومات الديمغرافية والشخصية

يرجى التفضل بوضع إشارة (x) أمام الخيار الملائم

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر :

☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-40 سنة

☐ 41-50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ دون ليسانس ☐ ليسانس

☐ ماستر ☐ أخرى

4. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات

☐ من 11-15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

5. طبيعة المنصب:

☐ إطار ☐ عامل تقني

أخرى

ثانياً: عبارات الاستبيان

المحور الثاني: الادارة الالكترونية للموارد البشرية

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم الى قياس مدى اعتماد مؤسساتكم على الادارة الالكترونية للموارد البشرية، يرجى وضع علامة (X) في الخانة التي تمثل درجة موافقتك على كل عبارة وفقاً للخيارات المتاحة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التوظيف والاستقطاب الالكتروني						
1	يعمل الاستقطاب الالكتروني على تخفيض التكاليف عكس الاستقطاب التقليدي.					
2	يوفر الاستقطاب الالكتروني العدالة وعدم التحيز باختيار الموظفين.					
3	تستعمل مؤسساتكم الانترنت للإعلان عن الوظائف الشاغرة.					
4	يتم تقديم طلبات التوظيف عبر الإنترنت للمؤسسة.					
5	تتم عملية المقابلة الأولية الكترونياً (البريد الالكتروني، الهاتف).					
6	تعتمد المؤسسة على برمجيات متخصصة للاستقطاب الالكتروني لفرز الملفات واختيار المرشحين المناسبين.					
التعليم والتدريب الالكتروني						
7	توفر المؤسسة برامج تدريبية إلكترونية (عن بعد).					
8	التدريب الإلكتروني يتناسب مع تطوير مهاراتي في العمل.					
9	التدريب يكون مزدوجاً بالطرق التقليدية وفي نفس الوقت باستخدام شبكة الإنترنت.					
10	تستخدم خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية في العملية التدريبية.					
تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني						
11	تعتمد مؤسساتكم على التسجيل الآلي للحضور والانصراف.					
12	يسهم نظام الحضور الإلكتروني في الحد من التأخر والتغيب غير المبرر.					
13	يسهم النظام الإلكتروني في تحسين مستوى الانضباط داخل المؤسسة.					
14	النظام عادل ويُطبق على جميع الموظفين دون استثناء.					

المحور الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم إلى قياس مدى تجسيد موظفي مؤسساتكم لسلوك المواطنة التنظيمية في بيئة العمل، يرجى وضع علامة (X) في الخانة التي تمثل درجة موافقتك على كل عبارة وفقاً للخيارات المتاحة.

قائمة الملاحق

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الايثار						
1	اساعد الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل.					
2	أساعد الآخرين في إتمام الاعمال المتراكمة عليهم بسبب الغياب.					
3	أستقطع الوقت لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة بكل رحابة صدر.					
4	أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة.					
5	أضحي باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.					
6	أشجع زملائي في العمل لإنجاز مهامهم بفاعلية.					
7	أتعامل مع زملائي في العمل بإيجابية.					
الكرامة (الكرام)						
8	أحترم واصون حقوق زملائي في العمل.					
9	أبادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المؤسسة.					
10	أراجع دائما سلوكياتي حتى لا تترك أثر على زملائي.					
11	أقوم بمشورة زملائي في العمل إذا كانت قراراتي تؤثر فيهم.					
12	أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين العاملين في المؤسسة.					
13	أتجنب جرح مشاعر زملائي في العمل.					
الروح الرياضية						
14	أتجاهل المشكلات الثقافية والبسيطة.					
15	أقبل القرارات الصادرة عن الإدارة من دون أي شكوى.					
16	أرحب بالنقد البناء في العمل.					
17	أقبل إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي الشخصية.					
18	أتعاضى عن المضايقات المتعمدة في العمل.					
19	أقدم الاعتذار إذا أخطأت في حق أحد من زملائي في العمل.					
الالتزام العام (وعي الضمير)						
20	أتعامل مع ممتلكات المؤسسة العينية الأجهزة، الأثاث) وغير العينية بعناية.					

قائمة الملاحق

21	أتجنب قدر الإمكان الإجازات غير الضرورية في العمل.				
22	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.				
23	أحرص على إنهاء اعمالي بعناية فائقة ودون أخطاء.				
24	استمر في العمل الى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة.				
25	ألتزم بما جاء في القانون الداخلي للمؤسسة.				
26	أطوع للمسؤوليات الإضافية في حال الحاجة الى ذلك.				
السلوك الحضاري					
27	أواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدها المؤسسة.				
28	أحدث دائما عن المؤسسة إيجابيا أمام الآخرين من داخل او خارج القطاع.				
29	أهتم بقراءة البريد ومتابعة ما يجري بالمؤسسة.				
30	أحرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة والباب مغلق عند مغادرة العمل.				
31	أساهم في تقديم مقترحات جديدة لتطوير طرق العمل بالمؤسسة.				
32	أبذل قصارى جهدي لتحسين مهاراتي حتى ولو على حسابي الخاص.				
33	ألتزم بالعادات الاجتماعية داخل المؤسسة كالمظهر العام، احترام الكبير، العطف على الصغير.				

نشكر سعة صدركم وتعاونكم معنا

الملحق رقم 03: دليل المقابلة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية لشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة - القليعة -

تخصص: تنظيم وإدارة مؤسسات



المقابلة

تاريخ المقابلة: 22/04/2025 المدة: من العاشرة ونصف صباحا إلى الرابعة عشر زوالا

الهدف من المقابلة: التعرف على واقع كل من المواطنة التنظيمية الموجودة في شركة فرع حبوب الهضاب العليا سطيف، وكذلك مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية حسب المسؤولين في الشركة.

المحور الأول: التعرف على الشخص الذي أجريت معه المقابلة.

المحور الثاني: أسئلة خاصة بموضوع الدراسة.

المحور الثالث: الخاتمة والتشكرات.

المقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية

المحور الأول: التعريف

- س1: ما هو المنصب الذي تشغلونه؟
- ج: المدير الفرعي للموارد البشرية بالمديرية العامة لفرع حبوب الهضاب العليا – سطيف.
- س2: منذ متى؟
- ج: منذ حوالي 15 سنة.
- س3: ما المهام التي تشرفون عليها؟
- ج: الإشراف على التوظيف، التكوين، تقييم الأداء، تخطيط الموارد البشرية، الأرشفة، وتحقيق التنسيق بين المصالح.

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- س4: ما مدى اعتماد الفرع على الإدارة الإلكترونية؟
- ج: في بدايات متقدمة، تشمل حضور وانصراف، الأجور، المراسلات، الأرشفة، والتوظيف الداخلي.
- س5: أبرز الأنظمة المعتمدة؟
- ج: نظام داخلي لتسجيل الحضور، نظام عرض الرواتب، وأرشفة إلكترونية للملفات.
- س6: ما أثرها على الأداء؟
- ج: ساهمت في تحسين الشفافية، السرعة، وتقليل الأخطاء.

س7: أبرز التحديات؟

ج: ضعف التكوين الرقمي، مقاومة التغيير، وغياب رؤية موحدة.

المقابلة مع الإطار المكلف بالأجور

المحور الأول: التعريف

س1: منصبكم؟

ج: إطار مسؤول عن تسيير الأجور والغيابات.

س2: منذ متى؟

ج: منذ 12 سنة.

س3: مهامكم؟

ج: حساب الرواتب، مراقبة الغيابات، التسوية المالية، إعداد التصاريح.

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية للأجور

س4: ما هي أبرز التحسينات التي طرأت على تسيير الأجور منذ اعتماد النظام الإلكتروني؟

ج: أصبح التسيير أكثر دقة وسرعة، خاصة في إدخال المعطيات الشهرية، ومعالجة الغيابات، كما قللت الإجراءات اليدوية من نسبة الأخطاء الحسابية.

س5: هل ساهم ربط نظام الحضور الإلكتروني باحتساب الرواتب في تقليص التجاوزات أو النزاعات؟

ج: نعم، بدرجة كبيرة. فكل تأخر أو غياب يُسجل أوتوماتيكياً ويُعالج مالياً دون تدخل بشري، مما قلل النزاعات بين العمال والمصلحة.

س6: كيف أثر الاطلاع الإلكتروني على الوضعية المالية في سلوك الموظف؟

ج: أصبح الموظف أكثر وعياً بوضعه المالي، كما أن الشفافية في الاطلاع على الاقتطاعات والمكافآت خففت من الشكوك والانفعالات.

س7: هل لاحظتم تغيراً في درجة الانضباط منذ رقمنة إجراءات الغياب والحضور؟

ج: بالتأكيد، فقد ارتفعت نسبة الحضور في الوقت الرسمي، وانخفضت الأعذار غير المبررة بسبب المراقبة الآلية.

س8: برأيكم، هل وفّر النظام الإلكتروني نوعاً من العدالة أو الشفافية داخل المؤسسة؟

ج: نعم، أصبح الجميع خاضعين لنفس المعايير دون تمييز، مما عزز الإحساس بالعدالة المهنية.

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية من منظور الأجور

س9: هل تلاحظون أن الموظفين أصبحوا أكثر التزاماً نتيجة الشفافية في الاقتطاعات والحقوق؟

ج: نعم، الشفافية ساعدت في خلق نوع من الرقابة الذاتية، فأصبح العامل يتحمل مسؤولية حضوره وانضباطه.

س10: هل هناك مبادرات من طرف الموظفين في التبليغ عن أخطاء أو المساهمة في تحسين النظام المالي؟

ج: نعم، هناك من يُبادر بتنبيهنا إلى أخطاء في نظام الراتب، أو يقترح تعديلات لتسهيل الوصول إلى المعلومات.

س11: هل برأيكم تؤثر الإدارة الإلكترونية في تعزيز الثقة التنظيمية وسلوك المسؤولية لدى العمال؟

ج: نعم، لأنها تقلل من التدخلات الشخصية، وتعطي إحساساً بالمساواة والموضوعية.

س: 12 ما الفرق بين الموظفين الذين يراقبون وضعياتهم بأنفسهم إلكترونياً والذين لا يفعلون؟
ج: المتابعون إلكترونياً أكثر وعياً واهتماماً بحقوقهم، كما أنهم يتفادون الأخطاء مسبقاً، عكس من ينتظر نهاية الشهر للاحتجاج.

س: 13 ما مدى مساهمة النظام الإلكتروني في خفض الضغط الإداري وتسهيل التعاون مع المديرية الأخرى؟

ج: بشكل واضح، فقد قلّت الاستفسارات اليومية، وأصبحت بعض المعطيات متوفرة مباشرة للمديرية دون الحاجة لمراسلات مطوّلة.

المقابلة مع الإطار المكلف بالتكوين

المحور الأول: التعريف

• **س: 1** ما وظيفتكم؟

ج: إطار مكلف بإعداد ومتابعة وتنفيذ خطة التكوين.

• **س: 2** منذ متى؟

ج: منذ 9 سنوات.

• **س: 3** أهم المهام؟

ج: تحديد الاحتياجات التكوينية، إعداد البرامج، تقييم الأثر.

المحور الأول: التكوين الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية

س: 4 ما مدى حضور التكوين الإلكتروني ضمن سياسة التكوين بالمؤسسة؟

ج: التكوين الإلكتروني أصبح جزءاً من التوجه الجديد للمؤسسة، ونخصص له حيزاً ضمن المخطط السنوي خاصة في الجوانب التقنية.

س: 5 ما هي المواضيع أو المهارات التي تُركّز عليها التكوينات الرقمية؟

ج: نركز على تطوير الكفاءات في برامج الأوفيس، الأنظمة المحاسبية، التسيير الإلكتروني، وأحياناً في الجوانب القانونية والإدارية.

س: 6 كيف يتم تنظيم التكوين الإلكتروني تقنياً؟

ج: يتم عبر إرسال المواد عبر البريد المهني، تنظيم مجموعات مغلقة للنقاش، وتحميل فيديوهات توضيحية، مع تقييم بسيط بعد الانتهاء.

س: 7 ما هو مدى تفاعل الموظفين مع هذه الصيغة من التكوين؟

ج: متباين، بعض الموظفين متحمسون ويطلبون تكوينات إضافية، والبعض الآخر يجد صعوبة بسبب قلة المهارات التقنية أو الحافز.

س: 8 هل تلاحظون فروقات في الأداء أو الروح المهنية؟

ج: نعم، الموظف الذي استفاد من تكوين إلكتروني يكون أكثر قدرة على التعامل مع المستجدات، ويبادر بحل المشاكل.

المحور الثاني: أثر التكوين الإلكتروني على سلوك المواطن التنظيمية

س: 9 هل يعكس الموظف الذي استفاد من تكوين إلكتروني سلوكاً تنظيمياً إيجابياً؟

ج: نعم، يظهر في التفاعل الإيجابي، الانضباط، والرغبة في المساهمة الجماعية.

س: 10 هل ظهرت مبادرات لمساعدة الزملاء أو نقل المعرفة؟

ج: كثيراً، بعض المتكولين أصبحوا مراجع داخل الأقسام في الجانب التقني ويساعدون زملاءهم بشكل طوعي.

- س: 11 برأيكم، هل التكوين الرقمي يعزز حس المسؤولية الذاتية؟
- ج: نعم، لأنه يُحمّل الموظف مسؤولية تطوير نفسه، دون انتظار تعليمات أو أوامر.
- س: 12 هل هناك ارتباط بين استمرارية التكوين الإلكتروني وتقبل التغيير الرقمي؟
- ج: بالتأكيد، كلما تعود الموظف على بيئة رقمية في التعلم، كلما أصبح أكثر استعدادًا لتقبل الرقمنة في العمل.
- س: 13 ما اقتراحاتكم لتعزيز الأثر السلوكي الإيجابي للتكوين الإلكتروني؟
- ج: إدماج التكوين في مسار الترقية، ربطه بالتحفيز المادي، وتوفير محتوى تفاعلي أكثر جذبًا