



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الفرع: علوم التسيير

التخصص: ادارة اعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

إدارة الموارد البشرية الالكترونية واثرها في تعزيز المناعة التنظيمية

دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز_ميلة_

المشرف	اعداد الطلبة	
الأستاذة: قبائلي امال	طالي عبد النور	1
	كربوش مهدي	2

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله	فطيمة لبصير
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله	نور الهناء براهيم
مشرفا ومقرا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله	قبائلي امال

السنة الجامعية : 2024/2023



شكر وعرفان

الحمد لله الذي انار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

عرفانا بالجميل وإقرارا منا بالفضل نتقدم بعبارات الشكر والامتنان إلى كل من سهر على تعليمنا من أستاذنا المشرف الأستاذ {قبايلي امال} مهما عبرنا نعجز عن إعطاءها حقها من الشكر والامتنان الذي سهرت على ارشادنا ونصحنا وتوجيهنا، كل الاحترام والتقدير لك.

نتقدم ايضا بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المحترم الأستاذ {قاسم بن صالح}

والأستاذ {بوناب رايح}

للمساعدة التي قدمها لنا اثناء عملنا.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كافة أساتذة المعهد وبالأخص أساتذة قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وإلى كل من ساعدنا من مديرية سونلغاز ميلة من استقبال ومقابلات ومنحنا للمعلومات الكافية لإنجاز هذا العمل.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

أما بعد، الحمد لله الذي وفقنا وعاوننا على إتمام هذه الخطوة في مسارنا الدراسي

بهذه المذكرة ثمرة الجهد والنجاح بفضل الله مهداة:

إلى الوالدين الكريمين نور حياتي حفظهما الله لي وإطال في عمرهما

وإلى أخوي الحبيبين وأختي الكريمة

وإلى الجدة حفظها الله وإطال في عمرها

وإلى رفقاء الدرب والمشوار الدراسي

كما أخص بالذكر الأستاذة الفاضلة " قبائلي أمال " الذي كانت خير سند وخير معين

لنا بعد الله تعالى

كما أخص بالذكر جميع العاملين بوحدة التوزيع ميلة وأشكرهم لتزويدنا بجميع

المعلومات التي نحتاجها لإتمام بحثنا

كما أخص بالذكر رفيقي في العمل " محمد فاطمي " الذي كان لي خير عون وخير

إخ

محمد النور

إهداء

الى التي رأني قلبها قبل عينيها ، و حضنتني احشاؤها قبل يديها الى شجرتي التي لا

تذبل الى الظل الذي أوي اليه كل حين أمي الحبيبة حفظها الله .

الى قدوتي الأولى ، و نبراسي الذي ينير دربي الى من أعطاني و لا يزال يعطيني

بلا حدود الى من رفعت رأسي عاليا افتخارا به أبي الغالي أدامه الله

ذخرا لي.

الى الشموع التي تنير لي الطريق ...

الى الجواهر المضيئة والدرة المصونة أخواتي ..

الى من وثق بي و بقدراتي الى من كان الداعم الأكبر لي في كل شيء

إلى صديقي الذي سهر الليالي يقاسمني تعب الطريق وتعب الانجاز ...

والى أستاذتي التي لم تبخل بشيء وكانت خير عون

المخلص

ملخص:

حاولنا في هذه الدراسة التحليلية التطبيقية التطرق إلى موضوع إدارة الموارد البشرية الالكترونية ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية، حيث تم الخوض في مفهوم الادارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد الرهانات الاساسية لسير المؤسسات الاقتصادية بغية الوصول الى المناعة التنظيمية ، وذلك عبر مجموعة من المتطلبات و التحديات .

وتهدف هذه الدراسة الى معرفة دور الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز_ميلة_، وقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات الاولية وتوزيعه على عينة الدراسة المكونة من 40 عامل في مؤسسة سونلغاز_ميلة_ وقد تم استخدام الرزمة الاحصائية spss لتحليل البيانات واختيار الفرضيات بالاعتماد على اساليب احصائية متنوعة.

وتوصي الدراسة بضرورة تبني الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة وتعزيز مناعتها التنظيمية من قبل الافراد وخاصة العمال، اذ ان فعالية المناعة التنظيمية تتوقف على قدرة المؤسسة في تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الادارة الالكترونية للموارد البشرية، المناعة التنظيمية، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

Abstract :

This applied analytical study explores the topic of electronic human resource management (e-HRM) and its role in strengthening the organizational immunity of economic institutions. It delves into the concept of e-HRM as a fundamental aspect of economic institutions' functioning, particularly in achieving organizational immunity. The study aims to identify the role of e-HRM in strengthening organizational immunity at Sonelgaz Mila Distribution Company.

A questionnaire was used to gather primary data and distributed to a sample of 40 employees at Sonelgaz Mila. The SPSS statistical package was used to analyze the data and test the hypotheses using various statistical methods.

The study recommends the adoption of e-HRM in the organization and the promotion of organizational immunity among individuals, particularly employees. The effectiveness of organizational immunity depends on the organization's ability to implement e-HRM effectively.

Keywords: electronic human resource management, organizational immunity, Sonelgaz Mila Distribution Company.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	شكر وتقدير
II	ملخص الدراسة
II. III .V	فهرس المحتويات
II	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
III	قائمة الملاحق
أ.ب.ج.د.ه.و.ز.	مقدمة
17-2	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
2	تمهيد
7-3	المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
3	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
5	المطلب الثاني: أهمية واهداف وتحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
6	المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
12-7	المبحث الثاني: كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
7	المطلب الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
8	المطلب الثاني: فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
9	المطلب الثالث: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
11	المطلب الرابع: الآثار المترتبة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
16-12	المبحث الثالث: أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
12	المطلب الأول: التوظيف والاختيار الإلكتروني
14	المطلب الثاني: التدريب والتطوير الإلكتروني
15	المطلب الثالث: التقييم الأداء الإلكتروني
16	المطلب الرابع: التعويضات الإلكترونية
17	خلاصة
37-20	الفصل الثاني: التأصيل النظري للمناعة التنظيمية
20	تمهيد

فهرس المحتويات

25-21	المبحث الأول: عموميات حول المناعة التنظيمية
21	المطلب الأول: مفهوم المناعة التنظيمية
23	المطلب الثاني: أهمية واهداف المناعة التنظيمية
24	المطلب الثالث: فوائد ومكونات المناعة التنظيمية
34-26	المبحث الثاني: اساسيات حول المناعة التنظيمية
26	المطلب الأول: متطلبات تحقيق المناعة التنظيمية
28	المطلب الثاني: أبعاد المناعة التنظيمية
32	المطلب الثالث: خطوات المناعة التنظيمية و محدداتها
34-35	المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والمناعة التنظيمية
35	المطلب الأول : علاقة التوظيف الإلكتروني بالمناعة التنظيمية
35	المطلب الثاني : علاقة التدريب الإلكتروني بالمناعة التنظيمية
36	المطلب الثالث : علاقة التدريب الإلكتروني بالمناعة التنظيمية
36	المطلب الرابع: علاقة نظام التعويضات الالكتروني بالمناعة التنظيمية
37	خلاصة
85-39	الفصل الثالث : دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة
39	تمهيد
40-49	المبحث الأول التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز
40	المطلب الأول : نبذة تاريخية حول الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
43	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
44	المطلب الثالث : مهام قسم الموارد البشرية و علاقتها بالأقسام الاخرى
50-61	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
50	المطلب الأول : المنهج المستخدم وادوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعيناتها
53	المطلب الثاني : حساب صدق وثبات الاستبيان
56	المطلب الثالث : تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات
61	المبحث الثالث : تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها
61	المطلب الأول : عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة
67	المطلب الثاني : عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة
73	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
83	خلاصة

فهرس المحتويات

85	خاتمة
89-91	قائمة المراجع
94-110	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
4	بعض تعاريف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	01
28	أبعاد المناةة التنظيمية	02
32-31	الحمض النووي للمؤسسة	03
42	بطاقة تعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز _ميلة_	04
52	هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)	05
52	يبين المقياس المستخدم في الاستبيان	06
53	مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيانات	07
54	صدق الاتصاق البنائي لأدوات الدراسة	08
56	يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان	09
57	نتائج كشف نوع التوزيع الطبيعي للبيانات	10
61	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
62	توزيع أفراد العينة حسب العمر	12
63	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	13
64	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل	14
65	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	15
68-67	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	16
71	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	17
75	نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية	18
78	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	19

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	01
15	مزايا التدريب الالكتروني	02
17	أبعاد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	03
27	متطلبات تعزيز المناعة التنظيمية	04
30	أنواع الذاكرة التنظيمية	05
34	محددات نظام المناعة التنظيمية	06
43	الهيكل التنظيمي للشركة	07
44	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	08
53	توزيع الاستبيانات على عينات الدراسة	09
62	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	10
63	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	11
64	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	12
65	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل	13
66	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	14
70	توزيع بيانات أفراد العينة نحو إدراكهم لمستوى تطبيق الإدارة الالكترونية	15
72	توزيع بيانات أفراد العينة نحو إدراكهم لمستوى المناعة التنظيمية	16
82	النموذج الميداني للدراسة	17

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
98-94	أداة الدراسة الاستبانة	01
99	قائمة محكمي استبيان الدراسة	02
100-108	مخرجات برنامج SPSS.V28	03
110-109	ارشيف مؤسسة سونلغاز	04

مقدمة

مقدمة:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات سريعة وجذرية فوجدت المنظمات نفسها تواجه تغييرات كبرى، تحتاج منها تقديم الجديد والأفضل والاتصال بالعالم بشكل أسرع، ومن هنا بدأت الإدارات تتسابق إلى الاستفادة من تلك الإمكانيات المتاحة لها والدخول في عالم التكنولوجيا والالكترونيات فظهرت الإدارة الالكترونية التي ما لبثت ان توسعت وتخصصت لتطبق في مختلف المجالات الادرية في المؤسسة منها مجال او إدارة الموارد البشرية لتجعلها تستغل جميع الظروف المحيطة والمتعلقة باتخاذ القرار واستقطاب الموظفين وتدريبهم لتحقيق كفاءة عالية.

تعتبر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية نمط إداري جديد يقوم على التقبل والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، تتبنى عن طريقه المنظمة منهج تكنولوجي متجدد وتطبق أنظمة فعالة بغرض الربط بين التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية، إذ تعتبر مهارات العنصر البشري وسيلة لتحقيق النجاح المستمر وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة غير قابلة للتقليد فهو الذي يقوم بمختلف أنشطة المنظمة سعياً لتحقيق أهدافها؛ فالحقيقة أنه ومن أجل الوصول الى أداء تنظيمي فعال يجب تحقيق التكامل بين البيئة التكنولوجية للمنظمة واداء الموارد البشرية .

تسمح الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بتحسين كفاءة وفاعلية العمل في المؤسسات والمنظمات على مختلف الأصعدة عن طريق تقليص الزمن والتكلفة إضافة إلى تعزيز سبل التواصل والتعاون مما يحسن من جودة اتخاذ القرارات حيث تؤثر الإدارة الالكترونية على المنظمة تأثيراً شاملاً وعميقاً فهي تبرز القدرة التنافسية للمنظمة .

الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز المناعة التنظيمية، وهذا يعني قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للتحديات والتغيرات في البيئة المحيطة بها كما تساهم بشكل كبير في تحسين قدرة المنظمة على التكيف والبقاء قوية ومرنة في وجه التحديات؛ والمناعة التنظيمية نظام مشابه لعمل الجهاز المناعي بجسم الإنسان يعمل على حماية ورفع كفاءة وقدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات والتغيرات الخارجية إذ تتبنى استراتيجيات وأنظمة تضمن لها الاستمرارية والصمود وتساعد في اتخاذ تدابير لإدارة المخاطر والتحكم في الأزمات مما يسمح لها بالاستثمار في مهارات وقدرات موظفيها الشخصية والجماعية.

لمواكبة مختلف التغيرات والتطورات التي يجب على ادارة المنظمة النظر في أساليبها التقليدية والكلاسيكية و تبني طرق إبداعية وعصرية جديدة في العمل الإداري كمارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية وتتعامل مع المنظمة على أنها كائن حي يمتلك مناعة تنظيمية تتفاعل حين تدرك الخطر؛ فتبني الإدارة الالكترونية للموارد البشرية توفر حماية كاملة للأنظمة وتساهم في استقرارها وتوازنها بشكل يضمن لها الاستمرارية والتغلب على مختلف التحديات الداخلية والخارجية ويرفع من مناعتها التنظيمية.

مقدمة

أولاً - إشكالية الدراسة:

تشير الدراسات والأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية الالكترونية إن الاستعمال السليم للتكنولوجيا في مجال الموارد البشرية يساهم في تطوير المنظمة وتحسين استجابتها للمتغيرات الخارجية وحماية نفسها من اثارها والتقليل من خطر التهديدات عليها الامر الذي قد يساعدها في خلق نوع من المناعة الخاصة بها وهي ما يسمى بالمناعة التنظيمية؛ لذلك وعلى ضوء هذا نحن نحاول معرفة وبشكل أوضح الأثر والدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في خلق هذه المناعة التنظيمية للمنظمة، فكان تساؤلنا الرئيسي كمايلي :

هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الالكتروني على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الالكتروني على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الالكتروني على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات الالكترونية على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة؟

ثانياً-فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الالكتروني على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الالكتروني على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

مقدمة

الفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الالكتروني على تعزيز المناة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات الالكترونية على تعزيز المناة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

ثالثا - أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي:

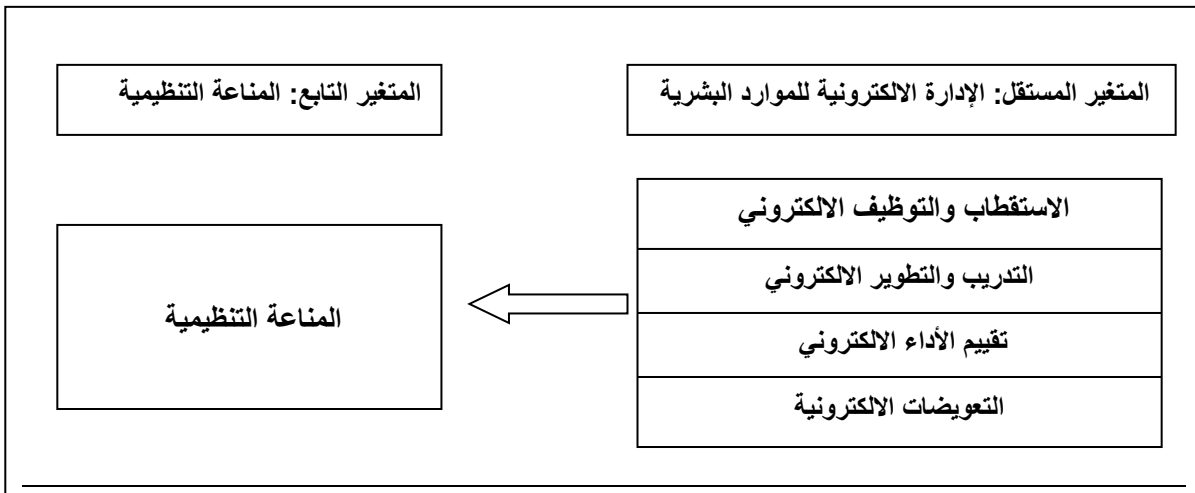
- _ تساهم الدراسة في توضيح أهمية التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموارد البشرية الالكترونية؛
- _ توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية الالكترونية؛
- _ محاولة تسليط الضوء على أهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية داخل المنظمة؛
- _ المساهمة في البحوث الإدارية بإجراء دراسة ميدانية عن تعزيز المناة التنظيمية في المؤسسة؛
- _ المساعدة في تقديم توصيات يمكن أن تساعد متخذي القرارات في التطبيق الفعال للمناة التنظيمية؛
- _ محاولة تقديم اقتراحات لتعزيز المناة التنظيمية في المؤسسة.

رابعا - أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- _ محاولة تسليط الضوء على أهمية التوظيف الالكتروني في تعزيز المناة التنظيمية في المؤسسة؛
- _ تبين أثر التدريب الالكتروني على مناة المؤسسة التنظيمية؛
- _ الدور الذي يساهم به تقييم الأداء الالكتروني في تعزيز مناة المؤسسة التنظيمية.

خامسا - نموذج الدراسة



مقدمة

سادسا - أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

في الحقيقة هناك عدة أسباب جعلتنا نختار هذا الموضوع والمتمثل في محاولة تحديد أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على المناة التنظيمية وهي:

1 الدوافع الذاتية:

- _ الميول الشخصي لموضوع الإدارة الإلكترونية كونه حديث العصر؛
- _ أهمية الموضوع وفائدته بالنسبة لنا.

2 الدوافع الموضوعية:

- _ قلة او عدم وجود دراسات تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأثرها على المناة التنظيمية؛
- _ لفت انتباه إداريين مؤسسة سونلغاز الى أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و أثرها على المناة التنظيمية؛
- _ الموضوع ضمن مجال التخصص؛
- _ الحصول على تفسيرات ومعلومات أكثر واشمل حول الموضوع؛
- _ قابلية الموضوع للدراسة الميدانية والبحث العلمي .

سابعا -منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث ومحاولة اثبات صحة الفرضيات من عدمها اخترنا المنهج الوصفي للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار العام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأثرها على المناة التنظيمية، وفي الجانب التطبيقي قمنا باستخدام دراسة باستخدام الاستبيان لتحليل النتائج.

ثامنا -حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة أساسا في الحدود البشرية والمكانية والزمنية:

1 الحدود المكانية:

تتمثل الحدود المكانية في اجراء الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-ميلة-

2 الحدود الزمنية:

قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء لمدة قاربت الشهر في الفترة من 2024/04/14 الى

2024/05/12

3 الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية في اداريي مؤسسة سونلغاز بميلة

تاسعا-الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية الكترونيا من المواضيع الحديثة التي يتم التطرق إليها من قبل الباحثين، ومع التطورات التكنولوجية الكبيرة اقت إدارة الموارد البشرية اهتمام الكثير من الباحثين. وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي اطلعنا عليها و التي أجريت في هذا مجال مرتبة حسب تسلسلها الزمن: علوي لمين: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، 2008.

الإشكالية المدروسة: " ما هو أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية؟" تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى نتائج جديدة نذكر منها إتاحة تكنولوجيا الإعلام والاتصال للاستخدام الذي يهدف إلى تحقيق التميز في الأداء، ويستوجب التحول نحو الإدارة الإلكترونية من خلال تبني عمليات التحول وآليات تنفيذ الأعمال في المنظمة، وتوفر النماذج التطبيقية و المنطلقات الفكرية التي ترشد القائمين على تخطيط استراتيجيات التحول وتنفيذها واستخراج معايير تقييم التحول، استقنا من هذه الدراسة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على العمل الإداري بالإضافة إلى كيفية تحقيقها للتميز في الأداء . دراسة محمد جمال أكرم عمار، بعنوان مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئيين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين رسالة ماجستير في إدارة الأعمال(غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال 2009، غزة، فلسطين.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إمكانية تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بوكالة غوث لتشغيل اللاجئيين بمكتب غزة الإقليمي ومحاولة معرفة التعرف على وجهات نظر العاملين حول إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية تبعا لاختلاف الخصائص حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك ضعف في نظام الحوافز الإلكترونية الموجودة في الوكالة بالإضافة إلى توفر الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية واستقنا من هذه الدراسة انه يجب الاطلاع على تجارب مؤسسات ناجحة في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كما انه يجب تبني خطط جيدة لتدريب المورد البشري على استعمال الإدارة الإلكترونية.

دراسة (2015) Assad Ahmad and Shen Chao Hong:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية، والتغيرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن استخدام التقنيات والأنظمة الرقمية الحديثة من شأنه تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكفاءات بالإضافة إلى أن توفير المعلومات والبيانات لمتخذي القرار بسرعة وفي الوقت المناسب يرفع مستوى الفعالية

مقدمة

التنظيمية، استفدنا من هذه الدراسة انه بالإمكان تقليل تكاليف التشغيل عن طريق تقليل كميات الملفات وخرائن حفظ البيانات والمعلومات بشكل تقني ورقمي .

:Nawafleh, S. (2018)

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي تتبناه الإدارة الالكترونية لتحسين أداء الموظفين في سياق القطاع العام في الأردن، حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر قوي لتطبيق الأنظمة الإدارية الالكترونية على تطوير أداء الموظفين والعمل الإداري؛ كما أن الموظفون يمتلكون معرفة عالية بأنظمة مؤسستهم؛ بالإضافة إلى فعالية الأنظمة الالكترونية بالمؤسسة استفدنا من هذه الدراسة أن الإدارة الالكترونية قادرة على تطوير أداء الموظفين مما يسمح بتطور العمل الإداري .

التعليق على الدراسة:

الدراستان الأولى والثانية ألقنا الضوء على الأساليب الإدارية الحديثة فيما يخص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومدى استخدامها في المؤسسات التعليمية واعتبارها كنموذج صالح للتطبيق على مستوى المؤسسات العامة والخاصة . أما الدراسة الثانية والثالثة فقد ركزت على أثر عامل التكنولوجيا على أداء المورد البشري لوظائفه اليومية داخل التنظيم، فحسب دراستنا فقد ركزت على مستوى ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومدى توافر البنية التحتية اللازمة لتنفيذ هذه الممارسات وتأثيرها على المناعة التنظيمية، وقد التقت دراستنا مع الدراسات السابقة في نقاط مشتركة تطرقنا إليها وهي أن عامل التكنولوجيا له دور كبير في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات من خلال استخدام وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال المختلفة في كافة وظائفها ومحاولة تعميمها في كافة مؤسسات المجتمع ككل.

عاشرا-صعوبات البحث:

في دراستنا واجهنا عدة صعوبات منها ما يلي:

- _ صعوبة الحصول على المصادر والمراجع لقلة دراسة الموضوع؛
- _ عدم وجود دراسات سابقة تربط بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ومناعة التنظيمية؛
- _ ضيق الوقت في الدراسة الميدانية .

إحدى عشر-هيكل الدراسة:

من اجل الإجابة على التساؤل الرئيسي محل الدراسة والوصول الى الأهداف المرجوة تم تقسيم هذه

الدراسة الى ما يلي:

1 المقدمة:

تعتبر مدخل لدراسة موضوع الادارة الالكترونية للموارد البشرية ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية للمؤسسة والتي سعت الى ابراز الاساليب المتبعة في اعداد هذه الدراسة من إشكالية و تساؤلات فرعية وفرضية رئيسية بالإضافة الى فرضياتها الفرعية، وكذا اهدافها نموذج الدراسة ودوافعها و صعوبات اختيارها ،والدراسات السابقة ذات الصلة بأحد متغيريها .

2 الفصل الأول:

جاء بعنوان الإطار النظري للإدارة الالكترونية للموارد البشرية، ثم تقسيمه الى ثلاث مباحث حيث تم التطرق في المبحث الاول الى عموميات حول الادارة الالكترونية للموارد البشرية، اما المبحث الثاني فكان بعنوان كيفية تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية والمبحث الثالث تم الإشارة فيه إلى أبعاد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

3 الفصل الثاني:

كان بعنوان التأصيل النظري للمناعة التنظيمية، ثم توزيعه على ثلاث مباحث اذ كان المبحث الاول بعنوان عموميات حول المناعة التنظيمية اما المبحث الثاني فكان اساسيات حول المناعة التنظيمية وتم التطرق في المبحث الثالث الى العلاقة بين الادارة الالكترونية للموارد البشرية والمناعة التنظيمية.

4 الفصل الثالث (الدراسة الميدانية):

جاء بعنوان الدراسة الميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة، وقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث، تم التطرق في المبحث الاول الى التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي المبحث الثاني تمت الاشارة الى الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وفي المبحث الاخير تم التطرق الى تحليل وعرض نتائج المستجوبين وتحليل الفرضيات ومناقشتها.

5. خاتمة

وهي حوصلة لمختلف نتائج الدراسة واهم التوصيات والاقتراحات بهدف استعادة جميع الأطراف المهتمة بموضوع دراستنا.

الفصل الأول

مدخل نظري حول الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تمهيد :

إن من أهم مقومات نجاح أي منظمة هو القدرة على اللحاق بركب التطور وملاحقة التغيرات التي يشهدها عصر تكنولوجيا المعلومات الذي نعيشه وما نجم عنه من تطور كبير في شتى المجالات والميادين العلمية، الذي أدى إلى تراكم و زيادة المعلومات والمعرفة، و أجبر المنظمات على ايجاد حلول لتنظيمها و إدارتها لضمان أقص درجات الاستفادة منها والمحافظة عليها من الهدر والضياع، فوجدت نفسها مجبرة بإعادة تصميم طريقة التواصل والعمل وإصلاح مختلف الأنشطة التنظيمية في جميع المجالات وأيضا طريقة إدارة الاعمال الذي يتوافق مع هذا التطور فظهر بذلك مصطلح الادارة الإلكترونية.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية أحد الأنشطة التي تأثرت بالظهور المستمر للتكنولوجيات الجديدة، مثل ظهور نظام معلومات الموارد البشرية، ومع تقدم تقنيات الويب خلال السنوات القليلة الماضية شهدنا نشأة الادارة الإلكترونية للموارد البشرية eHRM، التي يتبين من خلال الخبراء بأنها تعتبر محفزا قويا في تحويل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد دور تسيير شؤون الموظفين إلى دور أكثر استراتيجية.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق الى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بشكل مفصل من خلال

تقسيمه الى المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المبحث الثاني: كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المبحث الثالث: ابعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نمط جديد من الفكر والممارسات الإدارية، وهي تقوم باستيعاب واستخدام تقنيات المعلومات والاتصال في ممارستها، في هذا المبحث سنحاول التعرف على كل ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من حيث مفهومها وأهميتها وأهدافها والتحديات التي ستواجهها وكذا وظائفها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نمط جديد من الفكر والممارسات الإدارية، لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق لنشأة وتعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل على مر العصور وصولاً إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل رئيسية، إذ يمكن إيجازها بشكل مختصر وكما يلي: (حسين مراد صلال الجبوري، 2021، صفحة 34)

- 1 **المرحلة الأولى:** تاريخ هذه المرحلة يمتد من عام 1943 إلى عام 1980 هذه الحقبة الزمنية تمثلت بظهور إدارة شؤون الموظفين في المنظمات وإطلاق العديد من التشريعات الاجتماعية التي تمثلت في تكافؤ فرص العمل وقانون الصحة والسلامة المهنية.
- 2 **المرحلة الثانية:** تاريخ هذه المرحلة يمتد من عام 1990 حتى عام 2000، في هذه الحقبة الزمنية انتقلت من إدارة شؤون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية بسبب ما شهده العالم من تطورات وزيادة وتيرة المنافسة بين المنظمات نتيجة زيادة متطلبات الموظفين انتقلت إلى هذه المرحلة.
- 3 **المرحلة الثالثة:** تاريخ هذه المرحلة يمتد من عام 2000 حتى الوقت الحاضر إذ انتقلت بذلك إدارة الموارد البشرية إلى العصر الرقمي الذي تمثل في أتمتة وظائف إدارة الموارد البشرية باستخدام الأنترنت من تخطيط الكتروني، اختيار وتوظيف الكتروني، تعويض الكتروني، تدريب الكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني وهو ما تشهده اليوم وزارة التعليم العالي العراقية من خلال تبنيها الإدارة الإلكترونية لإدارة مواردها البشرية بعد التعرض للجائحة.

ثانياً: تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يمكن جمع أهم التعاريف المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجدول التالي:

جدول رقم(01): بعض تعاريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الرقم	المصدر	التعريف
2	(razzaq, alaa, al_salmi abdul, 2013, p. 117)	تعرف بانها عملية اتمتة جميع الوظائف الإدارية للموارد البشرية بناءً على جميع تقنيات المعلومات اللازمة لتحقيق ذلك و التي تهدف الى تقليل استخدام الورق ؛ وتبسيط الإجراءات ؛ والقضاء على الروتين ح والسرعة و الدقة في تنفيذ المهام و المعاملات .
3	(E .Parry, S.) ،Tyson ،2007 ،(صفحة 2)	عرفت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها عبارة عن استخدام التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية والاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المؤسسة والعاملين فيها
4	(حسين مراد صلال جبوري، 2021، صفحة 38)	مصطلح شامل يغطي جميع اليات و محتويات التكامل الممكنة بين ادارة الموارد البشرية و تقنيات المعلومات التي تهدف الى خلق قيمة داخل المنظمات و عبرها من خلال استهداف الموظفين .

المصدر: من اعداد الطلبة بالاستعانة بعدة مراجع

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على انها: وسيلة لتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات الموارد البشرية في المنظمات من خلال الدعم الواعي والموجه أو استخدام القنوات القائمة على تكنولوجيا الويب. تعتبر هذه النوعية من الإدارة عملية تكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بهدف خلق قيمة للموظفين والإدارة في المؤسسة، وتساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تطوير العمل الإداري من نواحي عدة، حيث تعد الأكثر فعالية وكفاءة في تسيير العمل التشغيلي والفني والاستراتيجي بما يشمل التخطيط والتنفيذ والرقابة على أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. من خلال هذه التعاريف، تظهر أهمية واهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهذا ما سنتطرق اليه في المطلب التالي.

المطلب الثاني: أهمية واهداف وتحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية دور مهم في المنظمة بشكل عام ولها عدة اهداف تسعى للوصول اليها وتواجهها عدة تحديات يجب عليها التغلب عليها، لذلك سنسعى في هذا المطلب معرفة هذه الأهمية والاهداف ومختلف التحديات التي تواجهها.

أولاً-أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

لإستخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن مختلف عمليات الأفراد، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين، زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة الموارد البشرية، تحديد التعويضات وإجراء التكوين عن طريق الانترنت وغيرها. وعليه، فإن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتعكس إيجاباً على المؤسسة، ولا سيما تمكّنها من تحقيق ما يلي:(بوزورين فيروز، 2022، صفحة 404)

- _ تقليل تكاليف ادخال البيانات والبحث عنها عن طريق الخدمات الذاتية للموظفين؛
- _ تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات؛
- _ تقليل التكاليف عن طريق اتمتة عمليات وأنشطة الموارد البشرية؛
- _ زيادة كفاءة اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور لبيانات ومعلومات الموارد البشرية؛
- _ تقليل تكاليف التصحيح من خلال زيادة دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية؛
- _ تقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

ثانياً-أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن تكامل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مع الأهداف الإدارية العامة فضلاً عن قدرتها على التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية يؤدي إلى ظهور أهداف محددة، يمكن تلخيصها فيما يلي:(محمد قريشي ، عادل بومجان ، محمد رشدي سلطاني ، 2017 ، الصفحات 155-156)

- _ تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية؛
- _ تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية؛
- _ تحقيق مكاسب الموارد البشرية؛
- _ تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- _ رفع معدلات الإنتاجية داخل المؤسسة؛
- _ تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين؛
- _ دعم أفضل للإدارة عبر اقسام المؤسسة؛
- _ توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب؛
- _ تحسين صورة المؤسسة.

ثالثاً-التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

كما هو الحال مع أي مشروع أو سياسة جديدة فإنه سيواجه بعض التحديات التي تعيق تقدمه وفيما يلي سنعرض بعض التحديات التي يواجهها تقدم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

- _ إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات؛
- _ تحسين مكانة وظيفة الموارد البشرية؛

- _ تحويل تركيز وظيفة الموارد البشرية إلى العملاء؛
- _ حاجة العاملين بالموارد البشرية الى فهم طبيعة عمل الشركة؛
- _ تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء، حيث ينظر الكثيرون إلى مهام الموارد البشرية على انها مهام تفصيلية وتقليدية أي انهم لا يبادرون بالفعل انما يستجيبون فقط لرد فعل الاخرين؛
- _ حاجة العاملين بالموارد البشرية الى فهم طبيعة عمل الشركة؛ حيث يتطلب التكامل بين الموارد البشرية والعمل الذي يحتاج الى نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فهم طاقم العمل الجيد لطبيعة العمل؛
- _ الحفاظ على مستوى جودة الخدمة، فهناك احتمال لانخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة لتحويل النظام من تقليدي إلى إلكتروني؛
- _ تأمين المعلومات، حيث يعد ذلك ضرورة قانونية وخاصة في ظل انتقال المسؤولية إلى الافراد العاملين.

المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لكن تغيرت الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا المعلومات، وكذلك تغير دور الأفراد في المؤسسات بحيث أصبحوا مشاركين في وظائف تلك الإدارة بشكل أكثر فعالية مما سبق؛ سنحاول تلخيص اهم الوظائف فيما يلي: (بوزورين فيروز، 2022)

أولاً-التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية: هو عبارة عن تحديد ما يراد عمله انيا ومستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المنظمة وخارجها اعتمادا على الشبكة الإلكترونية.

ثانياً-التوظيف الإلكتروني للموارد البشرية: إن إدخال التكنولوجيا الجديدة على عملية التوظيف داخل المنظمة أدى إلى القضاء على الحواجز البيروقراطية وخلق علاقة مباشرة ما بين المنظمة أو المدير المكلف بعملية التوظيف والشخص المتقدم لشغل المنصب من خلال استخدام شبكة الانترنت حيث يمكن لهذا الأخير الدخول إلى الموقع الإلكتروني للمنظمة والاتصال مباشرة بالمدير المسئول عن عملية التوظيف بطريقة سهلة وسريعة، وبالتالي فإن التوظيف الإلكتروني يمنح للمسؤولين المكلفين بعملية التوظيف أداة تساعدهم في التسيير الكلي لمختلف عمليات التوظيف التقليدية.

ثالثاً-التكوين الإلكتروني للموارد البشرية: يتم التكوين الإلكتروني باستخدام الوسائل التكنولوجية وشبكة الانترنت المعتمدة على بث ونشر المحتويات في أشكال مختلف، إدارة العملية التكوينية ومجموعة المتدربين عبر الشبكة، وجود مختصين في تطوير وتنمية المحتويات. فعلمية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى التكوين والتعلم بطريقة سريعة وبتكلفة منخفضة بالإضافة إلى إشراكهم في العملية التكوينية.

رابعا- تقييم الأداء الإلكتروني للموارد البشرية: تستخدم أنظمة خاصة لمقارنة الأداء لتسهيل عملية قياس الأداء عن طريق قياس متغيرات معينة مثل عدد الوحدات المنتجة أو الوقت المستغرق لتنفيذ المهام أو معدل الأخطاء.

المبحث الثاني: كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

من أهم التطورات التي عرفتتها المجتمعات الحديثة هي الثورة التكنولوجية التي ساهمت في انتقال المؤسسات من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الإلكترونية في الإدارة، وقد كان لهذا الانتقال تأثيرات كبيرة إيجابية في وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي تشكل نمطا جديدا من الفكر والممارسة الإدارية تستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات في أداء الوظائف، وسنحاول في هذا المبحث التطرق الى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

عرفت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بإستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمؤسسات، مع استثمار أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استثمار أمثل للوقت والجهد وتحقيقاً لذلك نحتاج لعدة متطلباتسنحاول التطرق لها في هذا المطلب بنوع من التفصيل.

أولاً-المتطلبات الإدارية: وهي تلك الحاجات الادارية التي تحتاج اليها الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمنظمات الاهداف المرجوة منها الى ادارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه، وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية، ويجدر الإشارة الى ضرورة وجود قيادات ادارية الكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قدرتها على الابتكار واعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، بالإضافة إلى ذلك.

ويتوجب على كل الادارات في المنظمات التخلص من الاجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب الادارية المتبعة في المنظمات.

ثانياً-المتطلبات التقنية: وهي البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات التي تحتاجها الادارة الإلكترونية للموارد البشرية لغرض تحديثها كي يستجيب للتغيير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونية وضرورة ارتباط الادارة الإلكترونية بجميع الانظمة الإلكترونية الحديثة وشبكة الاتصالات والمعلومات لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

ثالثا- المتطلبات البشرية: وهي تمثل الحاجة الى العنصر البشري الذي يعتبر من أهم العناصر في المنظمات، إذ بدون هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وأن امتلكت أضخم المعدات والآلات والاجهزة، لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً وعلى مستوى من الكفاءة.

رابعا- المتطلبات المالية: هي حاجة الادارة الالكترونية الى أموال طائلة لكي تضمن لها الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة من تحسين مستوى البنية التحتية وتوفير الاجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الالكترونية وتحديثها من وقت لآخر وتدريب العناصر البشرية باستمرار.

خامسا- المتطلبات الأمنية: وتعنى وجود أساليب واجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق ويتفق (السالمي) حيث ذكر بان التطورات المتسارعة في العالم والتي تؤثر على الامكانيات والتقنيات المتاحة الرامية إلى اختراق منظومات الحواسيب بغية السرقة وتدمير المعلومات مما أدى إلى التفكير الجدي لتحديد الاساليب والاجراءات الدفاعية الوقائية لحماية منظومة الحواسيب من أي تخريب او قرصنة. (اشرف سليمان الصوفي، 2021، صفحة 5و4)

المطلب الثاني: فعالية تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

أثبتت الدراسة وجود أثر معنوي لا دماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ادارة الموارد البشرية وسنحاول في هذا المطلب التطرق لفعالية هذه الإدارة في خمسة نقاط أساسية.

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

ثانياً- اللامركزية: يرتبط مفهوم اللامركزية بالسلطة والمسؤولية ودرجة التفويض والصلاحيات المخولة للآخرين، كما تعني تفويض السلطة إلى المرؤوسين وبالتالي تفويض اتخاذ القرارات على مستويات إدارية مختلفة.

ونظراً للدور الكبير الذي تلعبه التكنولوجيا في توفير المعلومات والأفكار للموظفين العاملين في مختلف الأقسام ومدى توفر الإمكانيات، أجهزة، مستلزمات وأدوات لازمة للتقييم والمراقبة، فإن ذلك يساعد على المساهمة وسرعة اتخاذ " القرارات وبالتالي يزيد تطبيق نظام اللامركزية.

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

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

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

المطلب الثالث: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومعوقات تطبيقها

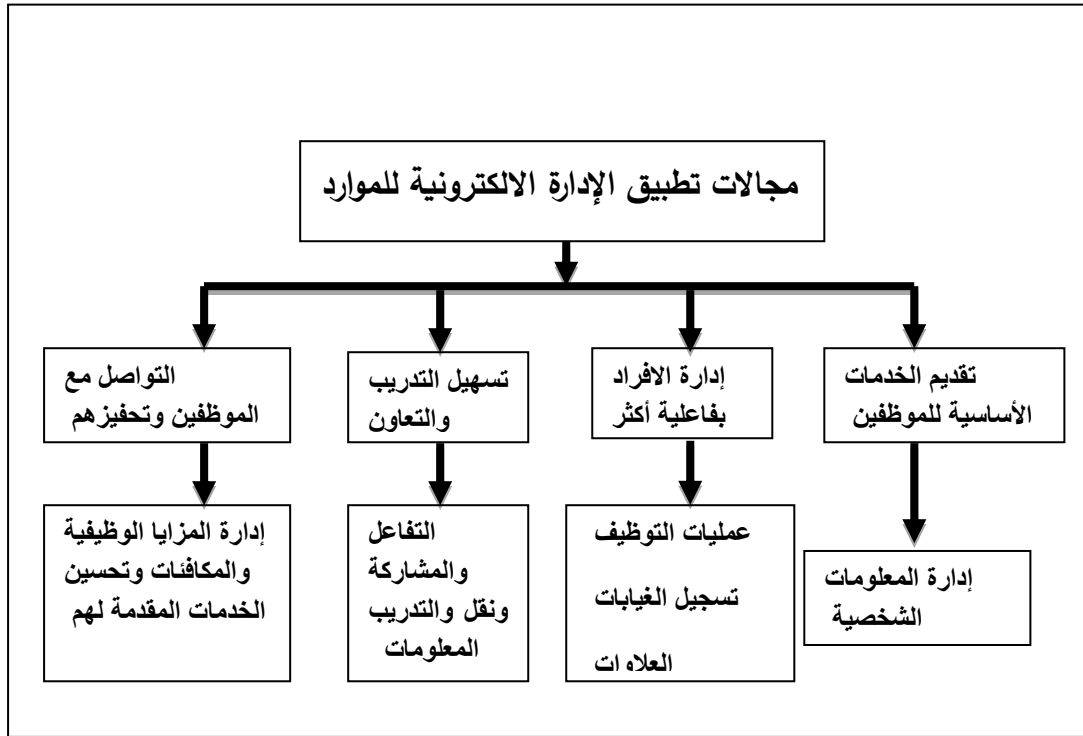
أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها مما أدى إلى تعرضها للعديد من المعوقات وهو ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً-مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن تمكين أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (eHRM) يجلب العديد من التحديات، بما في ذلك محو الحدود بين أقسام الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، وزيادة مكانتها وتطبيق الإدارة الإلكترونية في قسم الموارد البشرية في المنظمة. بذلك يتم نقل المفاهيم الحديثة بشكل رئيسي إلى أربعة جوانب للموظفين وهي: (فقاير فيصل، 2020، صفحة 136)

- __ توفير خدمات شؤون الموظفين الأساسية وإدارة شؤون الموظفين؛
 - __ تسهيل التعاون والتدريب والتواصل وتحفيز الموظفين حيث تثبت هذه المجالات أهمية اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمات؛
 - __ يمكن من خلالها تلبية احتياجات الموظفين والإدارة وأصحاب المصلحة المختلفة؛
- وسنحاول تلخيص هذه المجالات في الشكل الموالي:

شكل رقم : 01 مجالات تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية



المصدر: فقير فيصل، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمة، مجلة الاقتصاد و البيئة ، المجلد 03 ، العدد 02 صفحة: 136

ثانياً- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية:

واجه التطبيق الإداري للإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية مجموعة من المعوقات تحد

من فعاليتها، ويمكننا تسليط الضوء على أهم المعوقات التي تواجهها العملية في النقاط التالية:

- _ وجود نسبة كبيرة من العمالة تعاني من الأمية المعلوماتية أو الأمية الإلكترونية؛
- _ عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته؛
- _ صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل إدارة الموارد البشرية؛
- _ عدم الثقة في حماية سرية وامن التعاملات الشخصية؛
- _ الخوف من التغيير؛
- _ ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية؛
- _ قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة؛
- _ النظرة إلى مشروعات الإدارة الإلكترونية من منطلق التكلفة دون الأخذ بعين الفوائد والنتائج المرجوة منها؛

- _ قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة؛
- _ قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج التطبيقية؛
- _ قلة الوعي الجماهيري بالفوائد أو المزايا الناجمة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات؛
- _ تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساسا لأي عملية تطبيق للإدارة الإلكترونية؛
- _ مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم عمليات الإدارة؛
- _ النماذج الحالية القائمة على الحاسوب في بعض المؤسسات لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل، وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل.

المطلب الرابع: الآثار المترتبة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مجال إدارة الموارد البشرية

يترتب على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية العديد من الآثار بعضها إيجابي والآخر سلبي في هذا المطلب سنتعرف على مختلف هذه الآثار.

أولاً- الآثار الإيجابية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تمكن الإدارة الإلكترونية من تخفيض التكاليف وإنجاز الأنشطة بفعالية كبيرة عبر تقديم الخدمات بشكل مبسط ومباشر وسريع، ثم إرضاء العاملين بإعطائهم الفرصة في صياغة أعمال الموارد البشرية وإبراز رؤيتهم حول مستقبل المؤسسة. وفي هذا الصدد، تتبوأ تكنولوجيا المعلومات مكانة كبيرة في إدارة الموارد البشرية، فهي تساعد من خلال الأنظمة المعلوماتية على توثيق العقود وتسجيل وحفظ الإجازات المرضية. وكذلك مواكبة عمليات التقاعد والتغطية الصحية.

وعلى صعيد آخر، تستعمل تقنيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كل مراحل التوظيف من الاختيار والتشغيل والاندماج، فهي تمكن من تحديد توصيف وظيفي دقيق والبحث عن المواصفات المطلوبة معتمدة في ذلك على تقنيات الإنترنت.

قدرة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في التدبير الاستشرافية لفرص الشغل والكفاءات بالمؤسسة، حيث تساعد أنظمة اليقظة والرصد على إظهار المتغيرات الطارئة في بيئة المؤسسة وتحديد تبعاتها على توجهات القيادة والمقصود هنا التطورات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التنظيمية لأسواق ثم الاستعانة بالبرامج المعلوماتية لتحديد حاجيات المؤسسة من الموارد البشرية حسب السن النوع الأقدمية التخصص والخبرات المهنية مما يتجلى في إنجاز خريطة الكفاءات كأحد التطبيقات المعلوماتية

التي ترسم الخطوط الناظمة لسياسة الموارد البشرية بالمؤسسة وتحليل السيناريوهات المستقبلية وأفاق هذه الإدارة.

و ينطبق ذات الأمر على أنشطة التدريب والتكوين بالمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، حيث تتدخل البرامج المعلوماتية والتطبيقات التواصلية في بنية التدريب عبر القيام بدراسة شاملة لمكان الخل بالمؤسسة، والتخطيط لبرنامج سنوي للتدريب يبين اختيارات المؤسسة تناغمها مع توجهاتها الإستراتيجية الأفراد المعنيين بالتدريب مدته ومكانه والأهداف المرجوة منه، وبعد العمل على تنفيذ هذا البرنامج يتم القيام بعملية تقييم للتدريب عبر استبيان حول مدى رضى الموظفين وحجم استفادتهم من التدريب، وكذلك كيفية استخدام تلك المكتسبات في الارتقاء بعمل المؤسسة.

ثانيا- الأثار السلبية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يمكننا تلخيص هذه الأثار فيما يلي:

- _ البطالة، حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة نتيجة الاستغناء عن خدمات بعض العاملين وتعيين عاملين جدد؛
- _ التأثير على العلاقات الإنسانية حيث يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى قلة الاحتكاك بين العاملين وبينهم وبين أفراد المجتمع، مما أثر سلبا على جانب العلاقات الإنسانية؛
- _ فقدان الأمان حيث يؤدي التعامل الإلكتروني إلى فقدان الأمان والاستقرار الوظيفي والخوف من إحلال الآلة محل الإنسان.(عنتر بن مرزوق 2019: 68/67)

المبحث الثالث: ابعاد ادارة الموارد البشرية الإلكترونية

من اجل ابراز حيوية الادارة الإلكترونية للموارد البشرية والحاجة الفائقة لفهم عناصر الاداء و التعرف على اهم ابعاد الادارة الإلكترونية للموارد البشرية التي من شأنها تحفيز الافراد ، فيمايلي سنتعرف على ابعاد الإلكترونية للموارد البشرية .

المطلب الأول: التوظيف والاختيار الإلكتروني

يعتبر التوظيف الإلكتروني اول ابعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على كيفية التوظيف والاختيار الإلكتروني واهم مزاياه والفئات المستهدفة منه.

أولاً-تعريف التوظيف الإلكتروني:

يعني مجموعة من العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة بالمنظمة، حيث يقوم المختصين من قسم الموارد البشرية بالمنظمة بالإعلان الإلكتروني وذلك عن طريق استعمال أجهزة الكمبيوتر كأداة للتوظيف عن طريق الاعلان عن الوظائف في خدمة لوحة الاعلانات التي يتصل بها المتقدمون المحتملون بأصحاب العمل، ثم بدأت بعض المنظمات تأخذ التطبيقات الإلكترونية بعد أن أصبح الانترنت وسيلة أساسية لكل من أصحاب العمل للبحث عن مرشحين للوظائف وبحث المتقدمين

عن وظيفة، واليوم ممكن أن نجد مائة ألف موقع توظيف عبر مواقع الويب المتاحة لأصحاب العمل والمرشحين للوظائف، ذلك لنشر الوظائف ومراجعة السير الذاتية للمتقدمين، لكن النمو الهائل في التوظيف عبر الانترنت يتطلب توظيف أصحاب المهارات والكفاءات في إدارة الموارد البشرية للتغلب على الصعوبات الكثيرة.

ثانياً-مزايا التوظيف الإلكتروني:

- يعتبر التوظيف الإلكتروني من أهم المجالات التي يمكن أن يتم فيها استخدام ادارة الموارد البشرية الإلكترونية حصل تحول جذري عالمي في طرق التوظيف اعتمادا على وسائل تكنولوجيا الاعلام والاتصال وبدأ التوظيف الإلكتروني ينتشر في الدول الغربية منذ بداية التسعينيات، وأصبح المصدر الرئيسي للعمالة لدى القطاع العام والخاص ومن مزاياه ما يلي:
- إن التوظيف الإلكتروني المعتمد على الانترنت يعمل على زيادة كفاءة عملية التوظيف سواء للمنظمة أو للمتقدمين للوظائف، وأصبح جزء أساسي من عملية التوظيف العصرية.
- نظم التوظيف الإلكتروني تسهل العديد من الإجراءات المرتبطة بعملية التوظيف، ومن هذه الإجراءات.
- تسهيل عملية الاعلان عن الوظائف الشاغرة.
- تسهيل التعرف على الوظائف الشاغرة.
- التعامل مع المؤسسات الخارجية التي تقوم بترشيح المتقدمين لشغل الوظائف - توفير تتبع طلبات المرشحين لشغل الوظائف .
- توفير إمكانية ربط مصادر المعلومات الاخرى المرتبطة بعملية التوظيف، مثل برامج التدريب ومتطلبات الكفاءة.

ثالثاً-الفئات المستهدفة للتوظيف الإلكتروني:

- يستهدف نشاط الاستقطاب الإلكتروني فئتين من المرشحين المحتملين داخل سوق العمل وهما:
1. **الباحثين عن عمل النشطين:** وهم الافراد الذين يقومون بالبحث عن وظائف بصورة متكررة لإيجاد فرص وظيفية أفضل للنمو والترقي أو لأسباب شخصية أو مهنية .
 2. **الباحثين عن عمل غير النشطين (المخفيين):** وهم الأفراد الذين يخططون حالياً، ولكن الهدف لديهم من تصفح الانترنت كروتين يومي للاطلاع على ما هو جديد في سوق العمل .

رابعاً-دورة نشاط الاستقطاب:

- تتكون دورة نشاط الاستقطاب داخل معظم المنظمات من ثلاث مراحل هي:
1. **مرحلة توليد قاعدة واسعة من مجموعة المتقدمين للعمل بخصائص محددة حتى يتسنى للمنظمة الاختيار بما بينها .**

2. **مرحلة استبقاء المرشحين المحتملين** في مرحلة اختيار الوظيفة حيث يتوافر لدى المرشحين المحتملين العديد من المنظمات للاختيار بينها، وهنا تسعى المنظمة جاهدة الى أن تكون ضمن قائمة اختيارات المرشحين المحتملين .

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

المطلب الثاني: التدريب والتطوير الإلكتروني

يعتبر التدريب والتطوير الإلكتروني ثاني ابعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على كيفية التدريب والتطوير الإلكتروني وانواعه ومزاياه.

أولاً-تعريف التدريب والتطوير الإلكتروني:

التدريب والتطوير الإلكتروني هو عملية اكتساب الافراد الموظفين المهارات والمعارف والاتجاهات الايجابية للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الاداء الحالي أو تحسين الاداء في المستقبل المرتبطة بوظائفهم إلكترونياً.

يشير التدريب الإلكتروني إلى مجموعة من برامج التدريب والتعليم الإلكتروني؛ إذ يتم استعمال الاجهزة الإلكترونية والتطبيقات والعمليات لإنشاء المعرفة وإدارتها ونقلها.

ثانياً-أنواع التدريب الإلكتروني

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

1 **التدريب التزامني:** وهو التدريب على الهواء الذي يحتاج إلى وجود المتدربين في نفس الوقت أمام

أجهزة الحاسوب لإجراء المناقشة والمحادثة بين المتدربين أنفسهم وبين المدرب عبر غرف

المحادثة(Chatting) أو تلقي الدروس من خلال الفصول الافتراضية Classroom Virtual.

2 **التدريب غير التزامني:** وهو التدريب غير المباشر الذي يحتاج إلى وجود المتدربين في نفس الوقت أو

في نفس المكان، ويتم من خلال بعض تقنيات التدريب الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني حيث يتم

تبادل المعلومات بين المتدربين والمدرب في أوقات متتالية.

ولقد جمعت شبكة الانترنت بين التدريب التزامني والتدريب غير التزامني، فالتدريب يتم في كل وقت

ويمكن تخزينه للرجوع إليه في أي وقت.

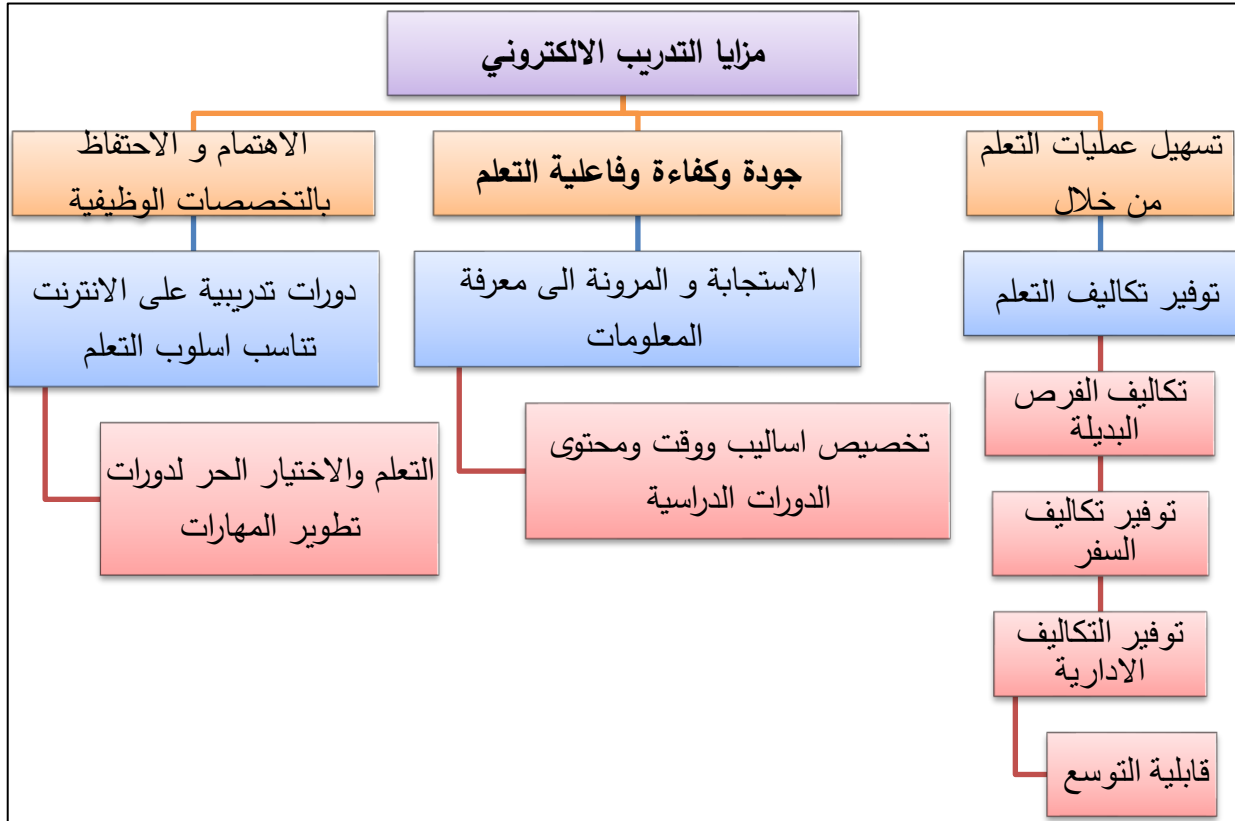
ثالثاً-مزايا التدريب الإلكتروني:

تسعى المنظمات الى الحصول على ثلاث أنواع من المزايا باستعمال التدريب والتعلم الإلكتروني، كما

هي بالشكل في الاسفل. (ناصر خلف حسن مهران، سماء طهر عطية، عبدالله الطبال، 2023،

صفحة 54الى59)

شكل رقم : (02) مزايا التدريب والتعلم الإلكتروني



المصدر: ناصر خلف نهران ، سماء طاهر عطية ، عبد الله الطبال ، ادارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية دراسة نظرية، في مجلة البحوث الادارية والمالية والكمية ،العدد الاول ،كلية التجارة جامعة السويس ،مارس 2023،الصفحة: 60

المطلب الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني

يعتبر تقييم الاداء الإلكتروني ثالث ابعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على كيفية تقييم الاداء الإلكتروني وانواعه.

أولاً-تعريف تقييم الأداء الإلكتروني:

تقييم الأداء هو عبارة عن نظام يساعد في قياس، وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العاملين، وواجباتهم ومسؤولياتهم، الوظيفة التي يشغلونها، من خلال عملية منهجية دورية في تقييم الأداء الوظيفي، وذلك بالرجوع لمعايير موضوعية سلفاً من قبل إدارة المنظمة، بهدف تحليل نقاط القوى والضعف في الأداء السابق، بغية استثمار نقاط القوى واستدامتها، وتجنب التهديدات، لإعداد كادر متخصص يتميز بكفاءة الأداء لتقديم الخدمات ذات جودة عالية ان التقييم الإلكتروني جاءت بمصطلحات عدة في

الدراسات الأجنبية ،مثل التقييم الإلكتروني والتقييم المباشر والتقييم المعتمد على الحاسوب او بمساعدة الحاسوب والتقييم المعتمد على شبكة الانترنت وكل هذه الأنواع تهدف إلى استخدام الشبكة المعلوماتية مع الأجهزة الإلكترونية كالحاسوب والألواح الإلكترونية والهواتف الذكية وغيرها، في تقييم عمليتي التعليم والتعلم .

ثانياً-أنواع التقييم الإلكتروني:

هناك نوعان من التقييم الإلكتروني هما:

- _ الأول تقييم يعتمد على تقنيات الكمبيوتر؛
- _ الثاني تقييم يعتمد على شبكات الاتصال والتقييم الإلكتروني، وهو يقيم الممارسات باستخدام المحافظ الإلكترونية التي تحفظ التقييمات وفق عمليات منظمة ودقيقة، ويمكن استخراج العديد من التقارير باستخدامها، فكل جوانب التقييم كتنظيم وإعداد وتحليل البيانات وإحصاءاتها تحدث إلكترونياً مما يقلل الأخطاء ويزيد من عامل الدقة ويقلل من الوقت المطلوب لإنجاز مهام التقييم. (نيجيرفان سعدون محمود ملهاني ، رهنج محمد نوري داوود ، جلال عبدالله محمد، 2022، صفحة 1097)

المطلب الرابع: التعويضات الإلكترونية

تعتبر التعويضات الإلكترونية آخر عناصر أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على كيفية عمل نظام التعويضات الإلكتروني وأهدافه.

أولاً-تعريف التعويضات الإلكترونية:

هي كل ما يحصل عليه الفرد العامل من أجر رئيسي ومكافأة مالية منذ لحظة دخوله إلى المنظمة الى أن يصل الى انتهاء علاقته بها وحصوله على راتب تقاعد.

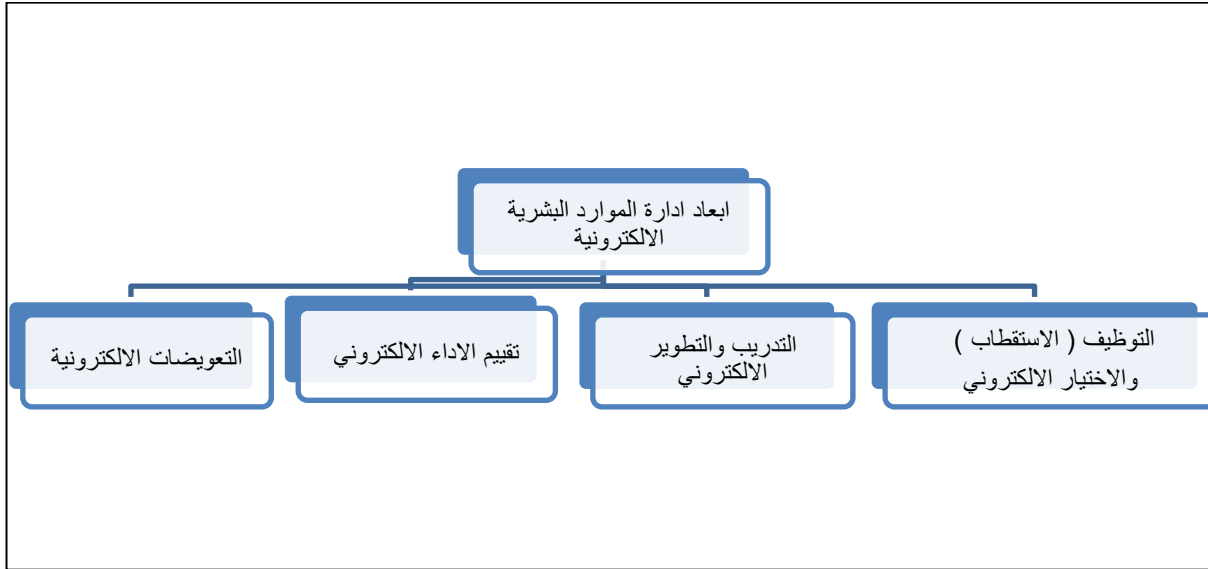
ثانياً-أهداف أنظمة التعويضات الإلكترونية:

يتم استخدام أنظمة التعويضات الإلكترونية لمجموعة متنوعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي: حيث من خلالها يتم تطوير وتنفيذ أنظمة الرواتب والأجور وغيرها من الاستحقاقات المترتبة على المنظمة تجاه موظفيها وذلك من خلال تحديد الخصائص الجوهرية التي تأتي كنتيجة لعملية تحليل الوظيفة، كما تبرر هيكل الأجور الذي تتبناه المنظمة ومقارنته بمعدلات الأجور في سوق العمل وأكد بان التعويضات الإلكترونية تحتوي نظم المعلومات سجلات رواتب الموظفين العاملين في المنظمة سواء الموظفين الداخليين او من كانوا يعقود خارجية كالمستشارين مثلاً والموظفين الموسمييين او من تتعامل معهم المنظمة بنظام الساعات او أي نظام تتبعه وتشمل هذه السجلات اجازات الموظفين وخطط التقاعد والتأمين الصحي وأي فوائد وحوافز تخص الموظفين.

ان إدارة التعويضات الإلكترونية تساعد على ما أتمته الإدارة وسير العمل عن طريق الخدمة الذاتية للموظفين، ويصبح لدى الموظفين خيارات متزايدة نحو إدخال بياناتهم الخاصة عن العمل الإضافي

والنفقات وما إلى ذلك والحصول على قسائم الدفع الإلكتروني. (نجيرفان سعدون محمود مهباني ، رهنج محمد نوري داوود ، جلال عبدالله محمد، 2022، صفحة 1097)

وفي الأخير قمنا بتلخيص ابعاد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في الشكل التالي:
شكل رقم : (03) ابعاد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية



المصدر: ناصر خلف نهران ، سماء طاهر عطية ، عبد الله الطبال ، ادارة الموارد البشرية الالكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية دراسة نظرية، في مجلة البحوث الادارية والمالية والكمية ،العدد الاول ،كلية التجارة جامعة السويس ،مارس 2023،الصفحة: 54

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما تم التطرق اليه في هذا الفصل، نجد أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي الإدارة التي تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ كافة أنشطتها التي تبدأ من تخطيط واستقطاب الموارد البشرية إلى الاحتفاظ بالأفضل منهم. وهذا بغية تحقيق أهداف عدة مثل: تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية، تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية، رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المؤسسة، وتحسين علاقات العمل وأيضاً إلى ارضاء العاملين. وخلصنا الى ان تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة يحتاج توفر مجموعة من المتطلبات تتمثل أساساً في: المتطلبات البشرية، الإدارية، المالية، التقنية، والأمنية، كما انه قد يؤثر على مجموعة من المفاهيم المطبقة داخل المؤسسات منها المناعة التنظيمية و التي سنتطرق إليها في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

التأصيل النظري للمناعة التنظيمية

تمهيد:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات كبيرة بصفة سريعة على مستوى أصعدة المنظمات في مختلف المجالات سواء اقتصاديا او سياسيا أو تكنولوجيا، جراء الصعوبات والتحديات التي بدورها تتغير بشكل مستمر.

مما دفع المنظمات إلى انتهاج نظام المناعة التنظيمية المكتسبة، بسبب التغيرات والتحديات المحيطة بها فهي تؤثر سلبا على تطور المنظمة بسبب الضغوط التي تتعرض لها، فهذا المنهج يساعد المنظمة في التنبؤ بالأخطار قبل وقوعها ومواجهتها اذ تكتسب مناعة قوية اتجاه التحديات الخارجية والداخلية التي تواجهها، فهو يعتبر من أكبر انظمة الانتاج التي تعزز نفسها بنفسها.

وفي ظل سعي المنظمات الى تقديم اضافة جديدة، تم تبني استعمال التغيير التنظيمي بسبب التغيرات الاقتصادية سعيا الى تقديم الاضافة وزيادة حدة المنافسة بغرض الحفاظ على الاستقرار والتكيف مع التغيرات السريعة والضغوطات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمة، وهذا ما استدعى تبني نظام المناعة التنظيمية لتحقيق التكيف والتوازن للحفاظ على مكانة المؤسسة.

المبحث الأول: عموميات حول المناعة التنظيمية

المبحث الثاني: اساسيات حول المناعة التنظيمية

المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية و المناعة التنظيمية

المبحث الأول: عموميات حول المناعة التنظيمية

تشير المناعة التنظيمية إلى النظام الذي يعمل داخل المنظمة للتعامل مع التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية بشكل فعال. تشبه هذه النظم المناعة الحيوية في الكائنات الحية، حيث تهدف إلى حماية الهيكل التنظيمي وضمان استمراريته ونجاحه في بيئة متغيرة، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم المناعة التنظيمية وأهميتها وأهدافها وكذا فوائدها ومكوناتها.

المطلب الأول: مفهوم المناعة التنظيمية

المناعة التنظيمية هي مفهوم واسع وكبير في مجال إدارة الأعمال، وقد تعددت المفاهيم والتأويلات بخصوص هذا الموضوع، وسنحاول التطرق في هذا المطلب إلى تعريف المناعة التنظيمية وخصائصها.

أولاً- تعريف المناعة التنظيمية

ان مبادئ إدارة الازمات التقليدية لم تعد تنفع المؤسسات بعد الان، ومن بين المفاهيم الجديدة التي ظهرت في هذا العصر "المناعة التنظيمية"، في هذا السياق وردت عدة تعاريف تحاول ان تحدد معالم هذا المصطلح، سنحاول فيما يلي تخيص بعض التعاريف:

عرف "الساعدي" المناعة التنظيمية بانها: "نظامين أحدهما فطري يعمل كرد فعل لتعرض المنظمة لاي من التهديدات، والآخر تكيفي يعمل بشكل مرن ومستمر من اجل وضع المنظمة في حالة من الاستعداد الدائم للتعامل مع كافة الاخطار المحتملة". (احمد محمود النقيرة 2021، 236)

وعرف "واتكينز" نظم المناعة التنظيمية بانها: " شبكة من السياسات والثقافات ضمن الهيكل التنظيمي، تعمل بطريقة مشابهة لنظام مناعة جسم الانسان لمنع الأفكار السيئة من الدخول واحداث الاضرار في المنظمة، وان الثقافة العالية في الأداء توفر مستوى معين من الحصانة ضد الأفكار والأشخاص الذين قد يعطلوا عمل المنظمة. (عثمان رياض عبد المجيد 2016، 19)

وعرفها "أبو الحجاج" بانها: " مجموعة من الإجراءات والسياسات التي من شأنها حماية المنظمة من التهديدات الداخلية والخارجية، وزيادة قدرتها على مواجهة المخاطر والازمات التي تواجهها وذلك بتسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية الناتجة عن تعلمها التنظيمي واسترجاع ذاكرتها التنظيمية. (شيرازد طه ميرو 2022، 310)

كما عرفها "النقيرة" بأنها: " مجموعة من الضوابط والإجراءات والسياسات التي يقوم بها مجموعة من الأفراد من أجل انشاء حاجز قوي مانع يعمل على حماية المنظمة من أي تهديد أو خطر، بالإضافة إلى إعادة المنظمة إلى مسارها الطبيعي التي انحرفت عنه نتيجة إلى أسباب داخلية أو خارجية " (اسيا الشيخ، زهيرة بوضرسة 2023، 670).

ومن خلال كل التعريفات السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

- _ المناعة التنظيمية هي نظام مشابه لنظام المناعة التنظيمية يعمل على منع حدوث اضرار داخل المنظمة؛
- _ المناعية التنظيمية هو هيكل تنظيمي يعمل على حماية المنظمة من الاخطار الداخلية والخارجية؛
- _ المناعة التنظيمية هي مجموعة من الضوابط والإجراءات والعمليات تعمل على إعادة المنظمة الى مسارها الطبيعي.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج خصائص المناعة التنظيمية التي سوف نتطرق لها في العنصر الموالي.

ثانيا- خصائص المناعة التنظيمية

نظرا لأن المناعة التنظيمية تعمل على حماية المؤسسة من المخاطر والتهديدات الخارجية يجب ان تكون قادرة ومستعدة لمواجهة مختلف التغيرات حيث تمتاز بعدة خصائص نذكر منها ما يلي: (نجيرفان سعدون محمود ملهه ماني 2021، 17):

- _ قوة مناعة المنظمة، إن مناعة المنظمة تتمتع بمعاملة قوية، ففي الظروف الفوضوية تكون عادة مناعة المنظمة أقوى، وبالعكس فإن مناعة المنظمة تكون أضعف عندما تكون الظروف أكثر استقرارا؛
- _ قوة مناعة المنظمة لها حدود أداء معينة، أي حد الاختلاف بالنسبة للظروف المضطربة أو الحوادث الكبرى للمنظمة، قد تكون حصانة المنظمة أيضا غير قادرة على مقاومة المخاطر ومن الصعب تجنب الإضرار بالمنظمة، كلما زادت حدة تغير الظروف الخارجية، زادت مناعة نظام المنظمة، ولكن مع الضغط المستمر تحدث فوضى الظروف الخارجية؛
- _ بما أن هناك اختلاف في خصائص وتهديدات الصناعات هكذا تختلف مناعة المنظمة باختلاف طبيعة خصائصها ونوع تهديداتها، لذلك يجب تصميم أجهزة المناعة بحيث تدعم طبيعة المنافسة والمتطفلين وتصنيفهم وبالتالي درجة خطورتهم؛
- _ ترتبط قوة مناعة المنظمة ارتباطا وثيقا بدورة حياتها فالمنظمة تشبه الشخص ولديها الولادة والمرض والموت، وبالتالي فإن مناعة المنظمة مماثلة لمناعة الجسم المادي وتتغير مع حالة تغيير حياة الإنسان. عادة، تصبح المنظمة ناضجة وبالتالي يتم تعزيز المناعة تدريجيا، ولكن بعد أن تكون المنظمة في مرحلة البلوغ، تنخفض قدرتها المناعية تدريجياً؛
- _ تعتمد قوة مناعة المنظمة على شكل هيكل المنظمة عادة ما تكون القدرة المناعية للمنظمة الشبكية أقوى من القدرة المناعية للمنظمة الخطية؛

العلاقة بين مناعة المنظمة وثقافتها من الملاحظ أن ثقافة المنظمة الصحية والمتقدمة تحفز التطور الإيجابي للمؤسسة، وبالتالي فإن ثقافة المنظمة المتخلفة أو المريضة هي جذور مرض المنظمة؛ العلاقات بين افراد المنظمة، بالتالي فان إعادة كفاءة العمال أصبحت الآن أكثر وضوحا وكلما زادت كفاءة العمال، زادت مناعة المنظمة، والعكس صحيح، بطبيعة الحال، فإن جهود العمال غالبا ما تكون تمثيلا حقيقيا لصيانة المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المناعة التنظيمية

تساعد نظم المناعة التنظيمية على تسخير الخبرة والمعرفة الداخلية في تصميم اصلاحات المنظمات لمواجهة مختلف التغيرات والعقبات التي قد تواجهها، وتظهر من خلال ذلك أهميتها وأهدافها .

أولا-اهمية المناعة التنظيمية

تتبع اهمية نظام المناعة التنظيمية في كونه نظام يقوم بما يلي:(ماريا محمد حماد الطراونة بلا تاريخ، (11

- _ إدراك المؤثرات السلبية الداخلية والخارجية التي من شأنها أن يحدث ضررا وخلا بالأداء التنظيمي .
- _ القيام بعملية التصدي والدفاع وإزالة المهددين للكيان التنظيمي؛
- _ توثيق عملية الرقابة والاستفادة من التجارب السابقة للمنظمة لتجنب المهددات والعوامل الضارة مستقبلا؛
- _ تمكين العاملين في المنظمة على كافة المستويات من خلال اشراكهم بممارسة ادوارهم في رصد الانشطة الضارة بالمنظمة؛
- _ مراقبة الاداء التشغيلي والاداء الشخصي ومكوناتها لجميع العاملين داخل المنظمة.

ثانيا-اهداف المناعة التنظيمية

- تتجلى أهداف المناعة التنظيمية فيمايلي:(عثمان رياض عبد المجيد 2016، 21)
- _ حماية الكيان الإداري من كافة العوامل والعناصر الخارجية التي قد تؤدي إلى إصابته بأزمة، وهي حماية تتراوح ما بين وجود أنظمة أساسية وبديلة وفرعية، أو وجود حماية متعددة ومزدوجة؛
 - _ حماية الكيان الإداري من كافة العوامل والعناصر الداخلية التي قد تسبب أزمة للمنظمة، وبصفة خاصة من حدوث حالات عدم التنسيق بين أقسام ومستويات مجتمع المنظمة؛
 - _ تعمل كخط الدفاع الأول ضد المخالفات وسوء تصرف المدراء داخل المنظمة.

المطلب الثالث: فوائد ومكونات المناعة التنظيمية

تساعد المناعة التنظيمية المؤسسات على التكيف مع مختلف التحديات والتغيرات، الأمر الذي يمكنها من البقاء في ظل التغيرات المستمرة ، و يعود هذا الأمر عليها بالعديد من الفوائد، لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق لفوائدها و مكوناتها.

أولاً-فوائد المناعة التنظيمية:

على الرغم من الانتقادات التي وجهت لمفهوم نظم المناعة التنظيمية بأنها عائق يحول دون تطور المنظمة وتصيبها بالجمود والرتابة، وذهبت بعض الدراسات الى محاربتها والقضاء عليها، إلا انه يمكن القول إن نظم المناعة التنظيمية تعتبر منهجية مفيدة لفهم تحديات قيادة التغيير وتساعد على تجنب المفاجآت الغير متوقع حدوثها، وقد بين العديد من الباحثين فوائد هذا النظام حيث سنتطرق في هذا العنوان الى بعض هذه الفوائد. (مدياني الضاوية , قنذلي صفية 2022/2021، 9/8)

يرى "فاليكنغ" ان: " العالم يزداد خطورة وتعقيد يوماً بعد يوم مما يجعل المنظمات أكثر عرضة للأزمات، ما يحتم ضرورة وجود مرونة لدى المنظمات تساعدها للوقاية من التهديدات، بالتكيف مع التغيرات قصيرة أو طويلة الأجل في بيئة الأعمال".

يشير "بيري" ان: "نظم المناعة التنظيمية قادرة على حماية المنظمة من مشاكل واضطرابات العمل، لأنها تعزز المرونة في المنظمات لتمكنها من مواجهة التحديات بكفاءة واستعادة التوازن بسرعة أكبر".

حدد "الطائي" فوائد نظم المناعة التنظيمية بعدة نقاط، تتلخص بالآتي:

- _ السيطرة على الأخطار البيئية ومحاولة تجنبها وتحصين دفاعات المنظمة؛
- _ تمكين المنظمة من مواجهة الكوارث التنظيمية والأزمات؛
- _ العمل باستمرار لمتابعة الأداء ومراقبة البيئة الخارجية لأجل بناء سيناريوهات مستقبلية قادرة على مواجهة العقبات المحتملة؛
- _ الوقاية من آثار الاخطاء الداخلية في المنظمة من خلال تعزيز المرونة والتطلع لحلول جديدة؛
- _ إنشاء آليات للتعنبؤ بالبيئة الخارجية ومواجهة تهديداتها. توفير التوازن داخل الشركة ومنع القرارات المتسرة التي قد تتعارض مع المعايير الداخلية للشركة؛
- _ تحفيز السلوك المطلوب من العاملين حتى في غياب المسؤولية القانونية؛
- _ مساعدة المدراء في التعرف المبكر على ممارسات الأعمال المحفوفة بالمخاطر والاحتياط، فضلاً عن تعزيز آليات الابلاغ الذاتي.

يظهر أن نظم المناعة التنظيمية بدأت تأخذ اهتماماً كبيراً في بناء المؤسسات وتقييمها ويعتبر وجودها دلالة على قوة المنظمة وضمان ديمومتها. خاصة بعد الأزمة المالية العالمية عام (2008)،

والتي بينت مدى هشاشة الكثير من المنظمات امام الازمات؛ وهذا ما جعل الشركات العالمية الكبرى تصمد أمام مختلف الأزمات التي مرت بها عبر عقود، مثل شركة تويوتا وشركة فورد. ونستخلص مما سبق أن فوائد نظم المناعة تكون في بناء آليات وقائية لتوفير التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية وتشجيع الرقابة الذاتية لدى المديرين والعاملين، والتي تقود إلى سرعة مواجهة الظروف غير الاعتيادية والخلل في الاضطرابات البيئية.

ثانياً-مكونات المناعة التنظيمية:

يتألف نظام المناعة في المنظمة من مجموعة من الأقسام أو المكونات والتي تعمل بشكل متناوب يكمل بعضها عمل البعض الآخر، إلا أن لكل مكون أو جزء أعماله الخاصة والمحددة ويمكن عرضها من خلال ما يلي: (شيرازد طه ميرو 2022، 311/310)

1 نظام المناعة المركزية

ويسمى أحيانا " مجلس إدارة الرقابة "، يتكون من قادة النظام المناعي مثل أعضاء مثل أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين (الخ)، وأن نظام المناعة المركزي يؤثر في التصميم والاستثمار وتوجيه النظام المناعي، كما أنه يقرر حالة النظام المناعي وشرعيته دائما ما يتولى هذه المهمة لجنة إدارة المخاطر أو لجنة المشرفين لدى مجلس الإدارة أو كبار المسؤولين لدى المنظمة. أما بالنسبة للمنظمات الصغيرة فتتركز هذه المهمة في كبار المسؤولين، ذلك لأنهم يعدون عقل وقلب المنظمة فضلاً عن أنهم الغدة الكظرية والنخاع لها.

2 النظام المناعي المتخصص(الوظيفي)

يهتم في تحديد وإزالة أنواع المخاطر كافة ويسمى أحيانا نظام الالتزام وأنظمة إدارة المخاطر)، إنه نظام ثانوي من النظام المناعي يتألف من مجلس المشرفين وقسم التدقيق المالي وقسم السيطرة النوعية وقسم التحذير الاستراتيجي وقسم المعلومات الفنية وقسم البحث في السوق وقسم العلاقات العامة وقسم تقييم الأداء وقسم النقابات التجارية ... الخ. إن مدى توزيعه وتأثيرات قدرته الدافعة يمكنه من توجيه تأثيره في مناعة المنظمة، ونظام المناعة المتخصص هذا يقصد بما يؤسس من الانسجة التي تتخصص بوظيفة المناعة كما تتجسد مسؤوليتها وحقوقها في تمييز العناصر الغربية في الخارج والداخل وفي تقوية قدرة المنظمة على الدفاع عن المخاطر وتكييف البيئة الخارجية ومعالجة الازمة والخطأ، ويجدر التذكير أن هذه الانسجة تضم قسم المحاسبة وقسم الاتصالات وقسم الرقابة لدى المنظمة وما إلى ذلك.

3 النظام المناعي المحيط

ويدعى أحيانا بتعزيز دور كبير المسؤولين القانونيين أو ونظام مناعة الأطراف الذي يتكون من قطاعات تجارية أخرى وقطاعات ودعم مثل تطور الإنتاج والشراء وخدمات التسويق وأنظمة المعلومات والموارد البشرية الخ

المبحث الثاني: أساسيات حول المناعة التنظيمية

المناعة التنظيمية هي جزء أساسي يشبه جهاز المناعة لدينا، والذي يعمل على تنظيم وتنسيق الاستجابات الدفاعية ضد التحديات والمخاطر الخارجية. هذه الأساسيات تتعلق بكيفية عمل الجهاز المناعي للحفاظ على التوازن والتنظيم في المنظمة، وسنحاول التطرق إلى بعض النقاط الرئيسية حول المناعة التنظيمية.

المطلب الأول: متطلبات تحقيق المناعة التنظيمية

استناداً إلى ما جاء به أغلبية الباحثون وما تم التطرق إليه بخصوص المناعة التنظيمية يمكن تحديد بعض الآليات لتقوية النظام المناعي عبر مجموعة من المتطلبات سنحاول التطرق إليها بالتفصيل في هذا المطلب.

أولاً-متطلبات تحقيق المناعة التنظيمية في نظر "بيري"

استناداً إلى ما جاء به أغلبية الباحثون وما تم التطرق إليه بخصوص المناعة التنظيمية يمكن تحديد بعض الآليات لتقوية النظام المناعي عبر متطلبات عديدة منها: (عثمان رياض عبد المجيد 2016، 23)

- _ بناء المرونة في نماذج العمليات ونظم إدارة التغيير في المؤسسة؛
- _ تكامل نظم المناعة التنظيمية واتساق أدائها؛
- _ توافر القيادة الحكيمة التي تستثمر المرونة بحكمة من خلال قياس ومراقبة مؤشرات الأداء في المؤسسة.

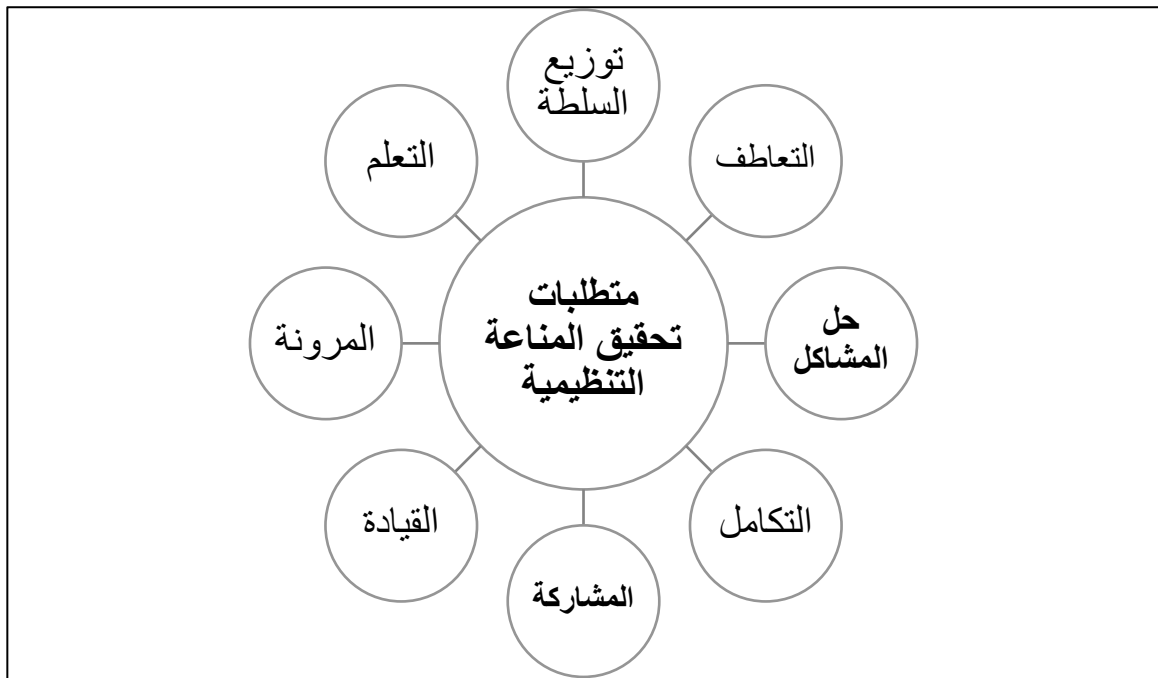
ثانياً-متطلبات تحقيق المناعة التنظيمية في نظر "غرام"

حدد "غرام" خمس طرق لتقوية نظام المناعة في المؤسسة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- _ التعلم بسرعة من الفشل سوف يجعل نظام مناعة المؤسسة أقوى؛
- _ توزيع السلطة في الأماكن التي يمكن استخدامها بكفاءة عالية، لجعل هذه النظم أكثر قوة؛
- _ التعاطف مع رؤية ورسالة وقيم المؤسسة؛
- _ إيجاد ثقافة حل المشكلات من قبل الجميع؛
- _ إنشاء بنية معمارية تفرض المشاركة داخل المؤسسة.

خلاصة القول يتضح أن من متطلبات تحقيق المناعة التنظيمية بالمؤسسة ينبغي أولاً توافر ثقافة تنظيمية لدي جميع العاملين بالمؤسسة لقبول التغيير، ومن ثم وضع التشريعات اللازمة لحماية المؤسسة من أي عوائق تعيق المؤسسة عن مواجهة هذه التهديدات، وتوفير الكوادر البشرية التي تعزز بعملها ومن خلال الاستفادة من الأفكار السابقة يمكن تلخيص متطلبات تحقيق المناعة التنظيمية في الشكل التالي:

شكل رقم(4): متطلبات تعزيز نظم المناعة التنظيمية



المصدر : عثمان رياض عبد المجيد ، مذكرة مقدمة لنيل الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ،الأردن،2016،الصفحة: 24

المطلب الثاني: أبعاد المناعة التنظيمية

ان نظام المناعة التنظيمية يمثل منهج متكامل داخل بيئة الاعمال مما يجعلها تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن والبقاء والاستمرارية، حيث تباين الباحثون والعلماء في تحديد ابعاد المناعة التنظيمية بسبب تباين توجهاتهم الفكرية وغايتهم العملية، سنحاول تلخيص اهم ما جاء به الباحث ونركز على الابعاد الأكثر قربا لدراستنا وكل هذا من خلال هذا المطلب.

أولاً- ابعاد المناعة التنظيمية :

سنحاول التطرق الى اهم ابعاد المناعة التنظيمية في الجدول التالي:

جدول رقم (2) : ابعاد المناعة التنظيمية

المؤلف	البعد تبعا لكل مؤلف
Simmons 2013	الموقع التنافسي الحمض النووي التنظيمي المناعة التنظيمية الطبيعية المناعة التنظيمية المكتسبة المقارنة المرجعية الذاكرة التنظيمية
Hung 2013	التعلم التنظيمي الذاكرة التنظيمية المعرفة التنظيمية
smith&Chris,2013 Alsyah,2020 ؛Park & Bunn,2003 ؛Mahmoud & ALjadar ,2021 ؛Gilley et al.,2009	التعلم التنظيمي الذاكرة التنظيمية الحمض النووي التنظيمي
Alsaidi 2020	نظم المناعة المركزي نظم المناعة المتخصص نظم المناعة للاطراف

المصدر: فاطمة محمد مهدي محسن ،نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد 2019 العدد 12 ،مصر،2022،الصفحة10و11

ثانيا- ابعاد المناعة التنظيمية المعتمد عليها في دراستنا :

ستعتمد الدراسة الحالية الابعاد الاكثر اجماعا من قبل الباحثين، والاقرب الى طبيعة البحث الحالي وهي الابعاد الثلاثة (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي)، وسيتم التطرق لكل بعد من الابعاد الثلاثة بالتفصيل في النقاط التالية: (فاطمة محمد مهدي حسن 2022، الصفحات 13.10)

1 البعد التنظيمي

التعلم التنظيمي هو الوعي المتزايد بالمشاكل التنظيمية ومن ثم التعرف عليها ومعالجتها، ويتكون التعلم التنظيمي من التعلم الفردي والتعلم الجماعي، والتعلم من الاخرين، والتعلم الذاتي، أيضا ينظر إلى التعلم التنظيمي على أنه عملية ديناميكية تعتمد على المعرفة وترجمتها لجميع المستويات الادارية ومشاركتها سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي. هذه القدرات المعرفية الديناميكية بمثابة قدرة المنظمة علي دمج وبناء وعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئة المحيطة المتغيرة. أيضا يمثل التعلم التنظيمي في كافة المعلومات التي تسعى المنظمات على الحصول عليها من أجل معالجة الاخطاء والاستجابة لكافة التغيرات البيئية مع تسجيل المعلومات في الذاكرة التنظيمية.

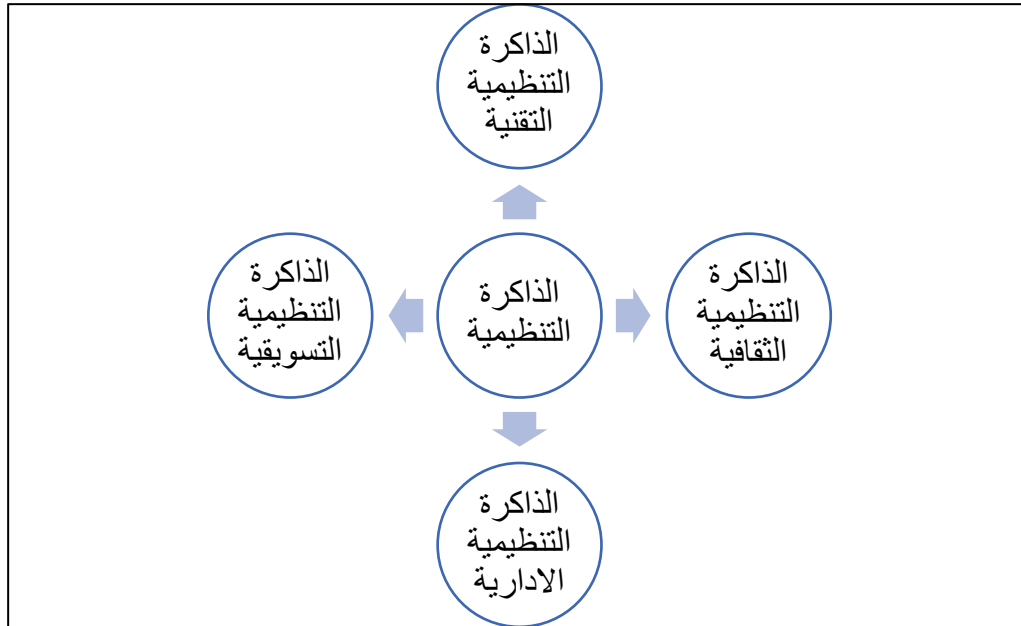
2 الذاكرة التنظيمية

تحاكي الذاكرة التنظيمية خلايا الذاكرة البشرية. فهذه الخلايا قادرة على تذكر الامراض التي أصيب بها الانسان ومن ثم تقوم بإنتاج الاجسام المضادة المناسبة لمهاجمتها. نفس الفكرة تنطبق على الذاكرة التنظيمية التي تقوم باستحضار المعرفة المؤرشفة السابقة للمنظمة من خلال المعلومات المخزنة بذكاء واستخدامها في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية وبناء مزايا تنافسية مستدامة، إذا الذاكرة التنظيمية هي بمثابة الوعاء التخزيني لكافة الاحداث والتجارب التي مرت بها المنظمة من أجل الاستفادة منها في المستقبل من الجدير بالذكر ان الذاكرة التنظيمية قد تكون أحد مدخلات ومخرجات أرس المال الفكري، فمنها تنطلق التنمية المعرفية.

ويمكن تصنيف الذاكرة التنظيمية من حيث المهام والوظائف والعمليات الادارية، سنلخصها في الشكل

التالي:

الشكل رقم: (5) يوضح انواع الذاكرة التنظيمية



المصدر: فاطمة محمد مهدي محسن ،نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد 2019 العدد 12 ،مصر،2022،الصفحة: 12

على صعيد آخر، يمكن تصنيف الذاكرة التنظيمية تبعا للمستويات المختلفة في بيئة العمل مثل المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي؛ تتكون الذاكرة الفردية داخل المنظمات من الذاكرة التعريفية والاجرائية الذاكرة التعريفية هي تخزين "المعرفة"، مثل الحقائق التنظيمية السابقة والمعرفة والاحداث؛ بينما الذاكرة الاجرائية فتشير إلى تخزين "المعرفة"، الممثلة في المهارات الاجراءات الروتينية التي يمكن استرجاعها تلقائيا.

الذاكرة الاجرائية مفيدة للارتجال مع مهام محددة بسبب طبيعتها السريعة، في حين أن الذاكرة التعريفية أكثر فائدة لتسهيل الحلول التي تبطن القرارات وهي:

اما الذاكرة التنظيمية على مستوى المجموعة، فتتمثل في الذاكرة التبادلية أو العابرة وهي تخزين المعرفة الموجودة داخل مجموعة من الافراد. تقلل الذاكرة العابرة من وقت الاستجابة لاسترجاع المعرفة وتحسن اتخاذ القرار، تنسيق المهام، وبناء الثقة وحسن التواصل.

في حين ان الذاكرة التنظيمية على المستوى التنظيمي، بمرور الوقت تكرر الاجراءات الناجحة وتزداد، ويتكون لدى المنظمة حصيلة من التجارب غير العادية يتم الاحتفاظ بهذه المعرفة بطريقة هادفة مما يؤدي إلى تقوية الذاكرة التنظيمية وتقليل الحاجة إلى البحث.

لكن يجب الاخذ في الاعتبار امرا هاما، الذاكرة التنظيمية تتغير أحيانا بسبب بيئة المهام المتغيرة أو متطلبات المعرفة الجديدة أو القدرات التنظيمية المتطورة، مما يتطلب دائما تحديث المعرفة وازافة الجديد منها وابقاء الذاكرة دائما محدثة.

3 الجينات التنظيمية او الحمض النووي التنظيمي

يحاكي الحمض النووي التنظيمي الجينات البشرية، حيث يعكس البصمة الخاصة لكل منظمة والتي يجعلها مختلفة عن الاخرين، وتمكنها من التكيف بقوة مع المنافسة)، ترجع أصول هذا المفهوم إلى عام 2000 بواسطة منظمة للاستشارات الادارية الموجودة في الولايات المتحدة الامريكية، حيث اعدت استبانة دولي يشمل 100 دولة، و23 قطاع، و8 أقسام داخل كل شركة. ان الهدف من الاستبانة هو التعرف على الخصائص الفريدة لكل منظمة التي تحدد سماتها، تم الكشف على إن كل منظمة لديها سمات فريدة تميزها عن غيرها، حتى ولو كانت منظمات في نفس المجال.

يمكن تعريف الحمض النووي التنظيمي على أنه مجموعة القيم والمعتقدات والثقافة والشخصية الاساسية للمنظمة التي تشكل هويتها التنظيمية بالصورة التي يصعب تقليدها أو تكرارها وينعكس ذلك على أدائها وانشطتها بطريقة أكثر إيجابي. يعتمد الحمض النووي التنظيمي على المبدأ القائل بأن لكل منظمة خصائص وراثية حصرية مثل أي كائنات حية ويتم إظهار الخصائص من خلال العناصر التركيبية والرئيسية والطبيعية (DNA) لذلك، من خلال الجمع بين علم الادارة وواقع علم الوراثة وعلم الاحياء، يمكن إيجاد طرق فعالة في تطوير المنظمات لتتماشى مع التغييرات المستمرة، فالحمض النووي التنظيمي هو أسلوب أو وسيلة تستخدم لتحديد الصعوبات التي تواجه منظمة ما وتثبيط أدائها،

تظهر أهمية الحمض النووي التنظيمي في تشخيص الوضع الحالي للمنظمة، الكشف عن نقاط القوة والضعف، بناء مقومات تنظيمية مميزة تعمل على خلق ثقافة تنظيمية مبدعة يتوارثها الاجيال المختلفة. يلعب الحمض النووي التنظيمي دورا فعالاً في تحديد المنظمات ووظائفها القيادية والادارية مثل القرارات والهيكل التنظيمي والعمل الجماعي والاتصالات وتحديد المنظمات، فعندما تواجه الشركات مشاكل في التنفيذ، عليهم فقط النظر إلى الهيكل التنظيمي الخاص بهم، وحقوق اتخاذ القرار، والدوافع، وتدفق المعلومات للحصول على إجابات. هذه العوامل مجتمعة تشكل جوهر هوية الكائن الحي وشخصيته المتميزة، ويمكن القول إن هناك أربعة عناصر قد تسمى الكروموسومات التي تحدد جين المنظمة وهو حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والدوافع، والبنية؛ يمكن توضيحها في الشكل التالي:

جدول رقم: (3) الحمض النووي للمؤسسة

المحفزات	حقوق اتخاذ القرار	المعلومات	الهيكل التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> • لا أحد ينكر الدور الحاسم الذي يلعبه الدافع في تشكيل السلوك وفي التأثير على أداء العمل والمؤسسات. تشمل المحفزات الجوانب المالية وغير المالية مثل الاهداف والتفضيل والانجاز 	<ul style="list-style-type: none"> • تعني الالية الكامنة لكيفية اتخاذ القرارات الصحيحة ، وتحديد متخذي القرار بناء على السلطة الممنوحة ، وتحديد المنفذ والمتأثر 	<ul style="list-style-type: none"> • تتطلب القرارات معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب ، ويمكن تلعب المعلومات دورين حاسمين في المنظمات الحالية تعزيز الاستجابة التنظيمية لضغوط العمال ، وتعزز وظائف العمل الرئيسية من خلال توفير معلومات حول المقاييس المستخدمة لقياس الاداء؟ كيف يتم تنسيق الانشطة، وكيف يتم نقل المعرفة؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • هو مجموع الطرق التي تقسم بها المنظمة عملها إلى مهام متميزة لضمان الاتصال الفعال والتنسيق وتكامل الجهود عبر الادارات

المصدر: فاطمة محمد مهدي محسن، نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد 2019 العدد 12، مصر، 2022، الصفحة: 13

المطلب الثالث: خطوات بناء نظام مناعة تنظيمي و محدداته

من خلال طرق متعددة ومتنوعة يتم تحديد النظام المناعي المنظمي لاكتشاف العوامل الخارجية وازالتها أو تجنبها وتسمى هذه العملية رد الفعل المناعي، وبالتالي فإن الهدف الرئيسي هو تطوير استراتيجية لإدارة التهديدات الخارجية و التي تدعم آليات المناعة عندما تعاني المنظمة من عوامل مهددة تكاد تكون مثل الفيروسات ، لذلك عند اكتشاف وتقييم الفيروس من الضروري تشكيل خيار حول الاستجابة المقبولة له وهذا غالبا ما يتم تنفيذه من خلال مجموعة من الخطوات سنتطرق لها في هذا المطلب.

أولاً- طرق بناء نظام مناعة تنظيمية :

1. الاستمرارية: هناك ضرورة المثابرة والاستمرارية في بعض الحالات لمواجهة التهديد، عندما يكون التهديد كبيراً لدرجة أنه لا يمكن تحويله أو تقبله، لا يمكن لمدير المنظمة مواجهته، بل مواجهته بالمثابرة، لكن احتمالية حدوث مثل هذه الإصابات قليلة للغاية.
2. إعادة التوجيه: غالباً ما تكون هذه طريقة معتادة لإعادة توجيه التهديد إلى طرف آخر. ومن الأمثلة على ذلك غالباً. استخدام العقود التي تنقل التهديد إلى طرف آخر، والفضل الوحيد لإعادة توجيه التهديدات هو اللجوء إلى عقود التأمين غالباً ما يتم اتباع الخطوات اللاحقة لآلية المناعة.

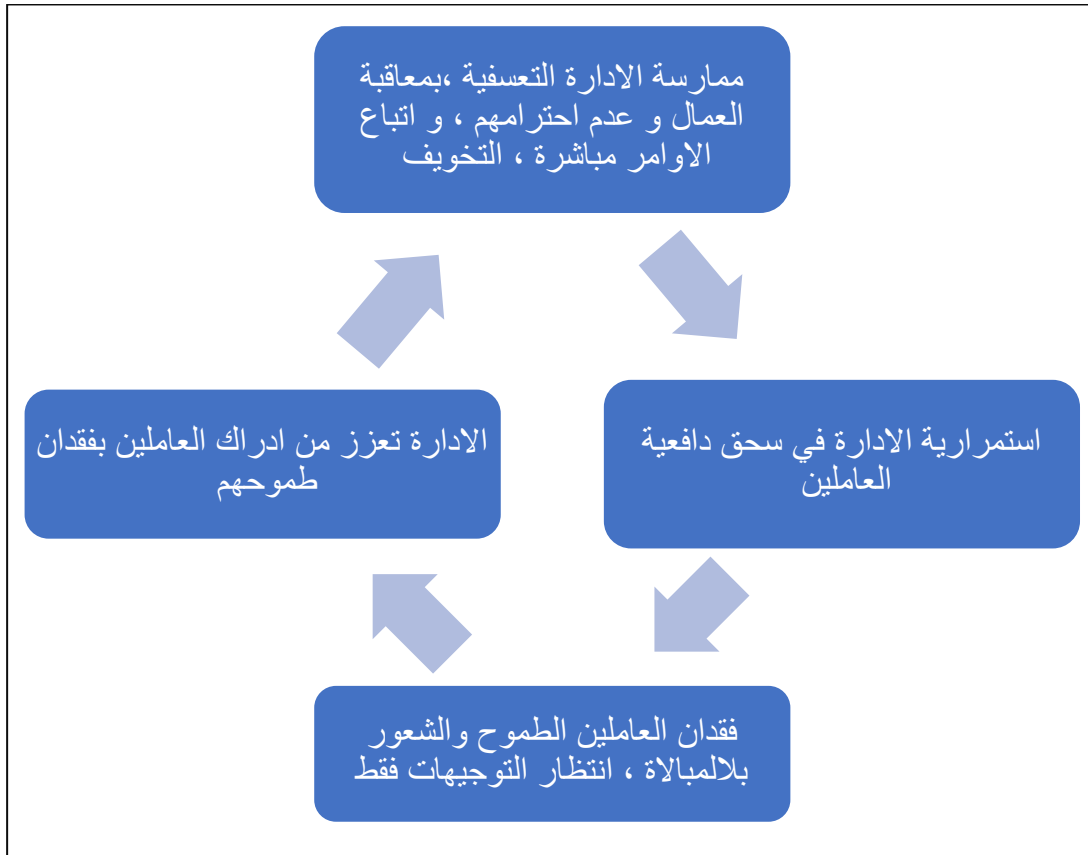
ثانياً- خطوات بناء نظام المناعة التنظيمية:

- يمكن تلخيص خطوات بناء المناعة التنظيمية فيما يلي:
- _ تشخيص الخطر الحرج الذي ينتمي إلى مخطط باريتو والذي له أهمية كبيرة مقارنة بالتهديدات الأخرى؛
 - _ افحص سيناريوهات إدارة التهديدات البديلة (يتم أولاً اختبار سيناريو إدارة التهديد الفردي ثم اختباره كجزء من عملية فاخرة)؛
 - _ تكوين رد فعل مناعي كامل ضد التهديد بما يتفق مع مخطط باريتو، مع الأخذ بعين الاعتبار التفاعلات الأخرى. تتطلب هذه الخطوات المتطلبات الآتية:
 - النزاهة: درجة كافية من الاتساق تجعل المشروع متوافقاً مع البيئة التي سيعمل خلالها، ويعتبر جواراً منه وليس جنراً غريباً بل جزءاً طبيعياً.
 - آليات إدارة المشروع السهلة: مدى كفاية النظام الإدارة المنظمة، مما يعني أن كفاية النظام أو ملاءمته تعني أنه غالباً ما يكون من المعتاد تحقيق أهداف المؤسسة المتوافقة مع المعايير المحددة، وبالتالي فإن كتابة النظام تعني أنها كاملة ودقيقة ومناسبة.

ثالثاً - محددات نظم المناعة التنظيمية

يشير "عبدالمجيد" إلى: مجموعة من محددات أجهزة المناعة التنظيمية التي تقيد أداء تلك الأنظمة وتتسبب في حدوث خلل في وظائفها مما يؤدي إلى مرض وانهايار صحة المنظمة، والتحفيز والضغط والسياسات الإدارية تجبرهم على التراجع في الابتكار والإبداع داخل المنظمة، مما يعيق قدرتها على مواجهة التهديدات الخارجية، ويوضح الشكل رقم (06) مجموعة الأشياء التي تضعف جهاز المناعة التنظيمي.

الشكل رقم: (6) محددات نظم المناعة التنظيمية



المصدر: عثمان رياض عبد المجيد، نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الإستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال جامعة الشرق الاوسط، 2016، ص: 25

المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والمناعة التنظيم

في هذا المبحث نهدف الى معرفة أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على المناعة التنظيمية، وهذا من خلال ربط ابعاد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بالمناعة التنظيمية وسنبين ذلك في هذا المبحث.

المطلب الأول: علاقة التوظيف الإلكتروني بالمناعة التنظيمية

تعكس تأثير استخدام التكنولوجيا في عمليات التوظيف على قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة للتحديات والتغيرات في البيئة العملية. من خلال استخدام منصات التوظيف الإلكتروني، يمكن للمؤسسات تحسين كفاءة عملية التوظيف، وتقليل التكاليف، وتوسيع نطاق البحث عن المرشحين المناسبين. كما أن التوظيف الإلكتروني يمكنه تقديم تجارب توظيف أفضل للمرشحين من خلال تبسيط العمليات وتوفير معلومات شفافة حول الوظائف وعملية التوظيف بالإضافة إلى ذلك، يساهم التوظيف الإلكتروني في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومتجاوبة من خلال تمكين المؤسسة من الاستفادة من تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي لتحسين عمليات اختيار المرشحين وتوجيه الاستراتيجيات التوظيفية. هذا يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات في سوق العمل واحتياجات الشركة، وبالتالي، يعزز المرونة التنظيمية والقدرة على البقاء متماسكين في وجه التحديات باستخدام التكنولوجيا في عمليات التوظيف، تصبح المؤسسة أكثر استعداداً للتكيف مع التحولات السريعة والتحديات الناشئة، مما يساهم في بناء منظومة مناعية تنظيمية تجعلها أكثر قدرة على النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

المطلب الثاني: علاقة التدريب الإلكتروني بالمناعة التنظيمية

تكمّن في توفير وسيلة فعالة لتطوير مهارات ومعرفة الموظفين بشكل مستمر ومرن. من خلال منصات التدريب الإلكتروني، يمكن للموظفين الوصول إلى مواد تعليمية متنوعة ومتاحة في أي وقت ومن أي مكان، مما يعزز فعالية عملية التعلم ويساهم في تحسين أدائهم بفضل التدريب الإلكتروني، يمكن للمؤسسات توفير تجارب تعليمية مخصصة ومتجددة بسرعة، مما يمكنها من تلبية احتياجات التدريب الخاصة بموظفيها وضمان استمرارية تطويرهم المهني. كما يمكن للتدريب الإلكتروني أن يكون أداة فعالة في نقل وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة، مما يعزز التواصل والتعاون بين الأقسام والفروع المختلفة. علاوة على ذلك، يتيح التدريب الإلكتروني للمؤسسات قياس أثر التدريب بشكل أكثر دقة وفعالية من خلال أدوات تقييم ومتابعة متقدمة. هذا يساعدها على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين وتوجيه استراتيجيات التطوير بشكل أكثر دقة وتكاملاً بشكل عام، يمكن القول إن التدريب الإلكتروني يساهم في بناء ثقافة تعلم منظمة ومرنة تنظيمية، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع التحديات والتغيرات في البيئة العملية وبالتالي تعزيز مناعتها التنظيمية.

المطلب الثالث: علاقة تقييم الاداء بالمناعة التنظيمية

تقييم الأداء الإلكتروني يلعب دوراً حيوياً في تعزيز المناعة التنظيمية. من خلال استخدام منصات تقييم الأداء الإلكترونية، يمكن للمؤسسات تنفيذ عمليات التقييم بشكل فعال وشفاف، مما يساهم في تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف الشركة توفر منصات تقييم الأداء الإلكترونية أدوات لتحديد الأهداف ومتابعة تقدم الموظفين بشكل منتظم، وهذا يعزز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للموظفين الوصول إلى تقارير أدائهم وتقييماتهم عبر الإنترنت، مما يعزز فهمهم لمستوى أدائهم ويمكنهم من تحديد المجالات التي يحتاجون إلى تطويرها بفضل التقييم الإلكتروني، يصبح من الممكن توجيه استراتيجيات تطوير الموظفين بشكل أفضل وتكامل أكثر مع احتياجات الشركة وتحدياتها الحالية والمستقبلية. هذا يساعد في تعزيز رضا الموظفين واستمراريتهم في العمل، مما يحد من معدلات التغيير والانتقال داخل المؤسسة. بشكل عام، يعزز تقييم الأداء الإلكتروني المناعة التنظيمية من خلال تحسين فعالية العمليات الإدارية وبناء ثقافة مؤسسية تعتمد على الأداء والتطوير المستمر.

المطلب الرابع: علاقة نظام التعويضات الإلكترونية بالمناعة التنظيمية

نظام التعويضات الإلكتروني يلعب دوراً مهماً في تعزيز المناعة التنظيمية عن طريق تحسين إدارة الموارد المالية والموظفين بشكل فعال وشفاف. من خلال استخدام نظام التعويضات الإلكتروني، يمكن للمؤسسات تنفيذ عمليات الدفع والتعويض بطريقة مرنة ودقيقة، مما يساهم في تعزيز رضا الموظفين وثقتهم في عمليات الدفع علاوة على ذلك، يتيح نظام التعويضات الإلكتروني للموظفين الوصول إلى معلوماتهم المالية بسهولة وفي أي وقت، مما يعزز الشفافية ويقلل من الالتباسات والتوترات المحتملة. كما يمكن للموظفين تتبع مكافآتهم ومزاياهم بشكل فعال، مما يساعدهم على تحديد الأهداف المالية الشخصية وتخطيط مستقبلهم المالي بشكل أفضل بالإضافة إلى ذلك، يمكن لنظام التعويضات الإلكتروني تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية بشكل عام من خلال تقديم بيانات وتقارير دقيقة حول تكاليف العمل وأداء الموظفين. هذا يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة تعزز الاستدامة والنمو المستقبلي للمؤسسة. بشكل عام، يساهم نظام التعويضات الإلكتروني في بناء بيئة عمل مرنة ومتجاوبة، مما يعزز الثقة والاستقرار داخل المؤسسة ويساهم في تحسين المناعة التنظيمية.

خلاصة:

من خلال كل ما تم التطرق اليه في هذا الفصل، نجد أن المناعة التنظيمية تعتمد على قدرتها في التكيف بسرعة مع الاستراتيجيات والتغيرات الجديد لمواجهة التحديات، ما يجعل المؤسسة قادرة على البقاء والنمو في بيئة متغيرة ومتقلبة، ومن جهة اخرى فان أي خلل في أي وظيفة من الوظائف يكون سببا مباشرا في عدم وجود مناعة مكتسبة للمنظمة، كما ان ابعاد المناعة التنظيمية تجعل المنظمة في وضع المبادرة وليس رد فعل بفضل ما تتيحه تلك الابعاد من مجموع الاليات التنظيمية و القوى البشرية القادرة على معالجة نقاط الضعف ومواجهة مختلف التحديات، وقد عمدت العديد من المؤسسات تطبيق هذا المفهوم و الاستفادة منه ، وسنحاول من خلال الفصل الموالي التأكيد من مدى تطبيقه في مؤسسة سونلغاز و مدى تأثره بالادارة الالكترونية للموارد البشرية .

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بـ

شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل النظري الى متغيرات الدراسة المتمثلة في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمناعة التنظيمية وتبيان العلاقة بينهما، سيتم في هذا الفصل تناول الدراسة الميدانية على شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة وهذا لتسليط الضوء اكثر عن الموضوع والاجابة عن إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات.

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من اجل الوصول الى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة ويهدف هذا الفصل الى تبيان منهجية الدراسة وادواتها المستخدمة لتحقيق اهداف الدراسة وإنجاز الإطار العلمي لها.

سيتناول الفصل توضيحا للمنهج المستخدم، ووصف لمجتمع الدراسة وحجمه، واستعراض أدوات الدراسة ومتغيراتها ومدى صدق وثبات هذه الأدوات.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز-ميلة-

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

المبحث الأول التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز

تعد سونلغاز من أهم الشركات الجزائرية التي تقوم بتوزيع الكهرباء ونقل الغاز عن طريق القنوات، كما تتمتع هذه المؤسسة بقدرتها على التدخل في نشاطات أخرى ذات منفعة عامة، سنتعرف في هذا المبحث على نبذة تاريخية حولها والهيكل التنظيمي الخاص بها إضافة إلى مختلف مهامها ومصالحها:

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

الشركة الوطنية من الشركات الجزائرية التي تتوزع فروعها على المستوى الوطني وفيما يلي تعريفها:

أولاً-تعريفها:

هي شركة عمومية جزائرية نشاطها إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

ثانياً-تاريخ نشأة الشركة الوطنية للتوزيع - ميلة :-

بعد إنتاج الكهرباء في الجزائر عام 1929 تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر سنة 1947، كانت شركة احتكارية لفرنسا وتدعى (E.G.A) في سنة 1969 وبعد قرار التأميم الذي شملها بعد الخراب الذي خلفه الاستعمار تم حل مؤسسة الكهرباء والغاز في الجزائر (E.G.A) وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز سنة 1983 ثم إعادة هيكلة الشركة لتضم خمس وحدات فرعية قائمة بذاتها لكنها تابعة لشركة سونلغاز وهي:

- كهرباء KAHRIF: الإنارة وإيصال الكهرباء.
- كهرباء KAHRIB: تركيب المنشآت الكهربائية.
- قناة غاز KANAGAZ: الهندسة المدنية وتضم AMC لصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.
- التركيب ETERKIB: التركيب الصناعي.

كما شهدت الشركة الوطنية تغيرا في الطبيعة القانونية لتصبح مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري سنة 1991 بموجب المرسوم التنفيذي 12/14 /1991 الأمر الذي يسمح للمؤسسة بالتحرك شيئا فشيئا من تدخل الدولة، في سنة 2002 أصبحت شركة سونلغاز مؤسسة ذات أسهم وهذا حسب ما قرره المرسوم الرئاسي 195/02 المؤرخ في 2002/06/01 الذي أعطاه الحق للتدخل في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة الكهربائية والغاز خارج حدود التراب الوطني.

سنة 2004 أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع **holding** لتضم ثلاثة فروع مكلفة بنشاطات رئيسية تتمثل في:

- _ سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE؛
- _ مسير شبكة النقل الكهربائي GRTE؛

– مسير شبكة نقل الغاز GRTG؛

في سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت لأربع فروع هي:

– سونلغاز التوزيع: الجزائر العاصمة SDA؛

– سونلغاز التوزيع: الجهة الوسطى SDC؛

– سونلغاز التوزيع: الجهة الشرقية SDE؛

– سونلغاز التوزيع: الجهة الغربية SDO.

ثالثا-مديرية توزيع الكهرباء والغاز شرق SDE: مديرية توزيع الكهرباء والغاز شرق هي مديرية جهوية

التي تتفرع منها كل المديريات الفرعية التابعة للجهة الشرقية.

(1) نشأتها:

بعد هيكلة وظيفة التوزيع سنة 2006 وتقسيمها إلى أربعة فروع منها شركة توزيع الكهرباء والغاز

شرق SDE تأسست في 01 جانفي 2006 برأس مال 20 مليار سنتيم مهامها الأساسية:

– استغلال وصيانة توزيع شبكة الكهرباء والغاز.

– تطوير شبكات الكهرباء والغاز بتوصيل زبائن جدد بهذه الشبكات.

– تسويق الكهرباء والغاز.

– تحديد سياسة بيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.

– إنعاش السوق المحلية خلال استهلاك واقتناء مختلف وسائل العمل.

تغطي سونلغاز شرق العديد من المناطق الشرقية بمجموع 16 ولاية وهي: قسنطينة – بجاية –

جيجل – سكيكدة – عنابة – قالمة – ميلة – برج بوعرييج – مسيلة – باتنة – أم البواقي – سوف أهراس

– تبسة – خنشلة – سطيف، ومن بين هذه الجهات وقع اختيارنا على مديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة.

(2) مقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز – ميلة :-

يتواجد مقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة ب 46 شارع نهج جيش التحرير الوطني – ميلة –

يتربع على مساحة قدرها 1300 متر مربع يقدر عدد عمالها ب 450 عامل، تتفرع منها خمس وكالات

تجارية: فرجيوة – شلغوم العيد – ميلة – تاجنانت – التلاغمة – كما تمتلك هذه المديرية كمية معتبرة من

المعدات (أجهزة إعلام آلي – سيارات – شاحنات – كوابل ... الخ) وهذا ما يمكنها من إنجاز مهامها.

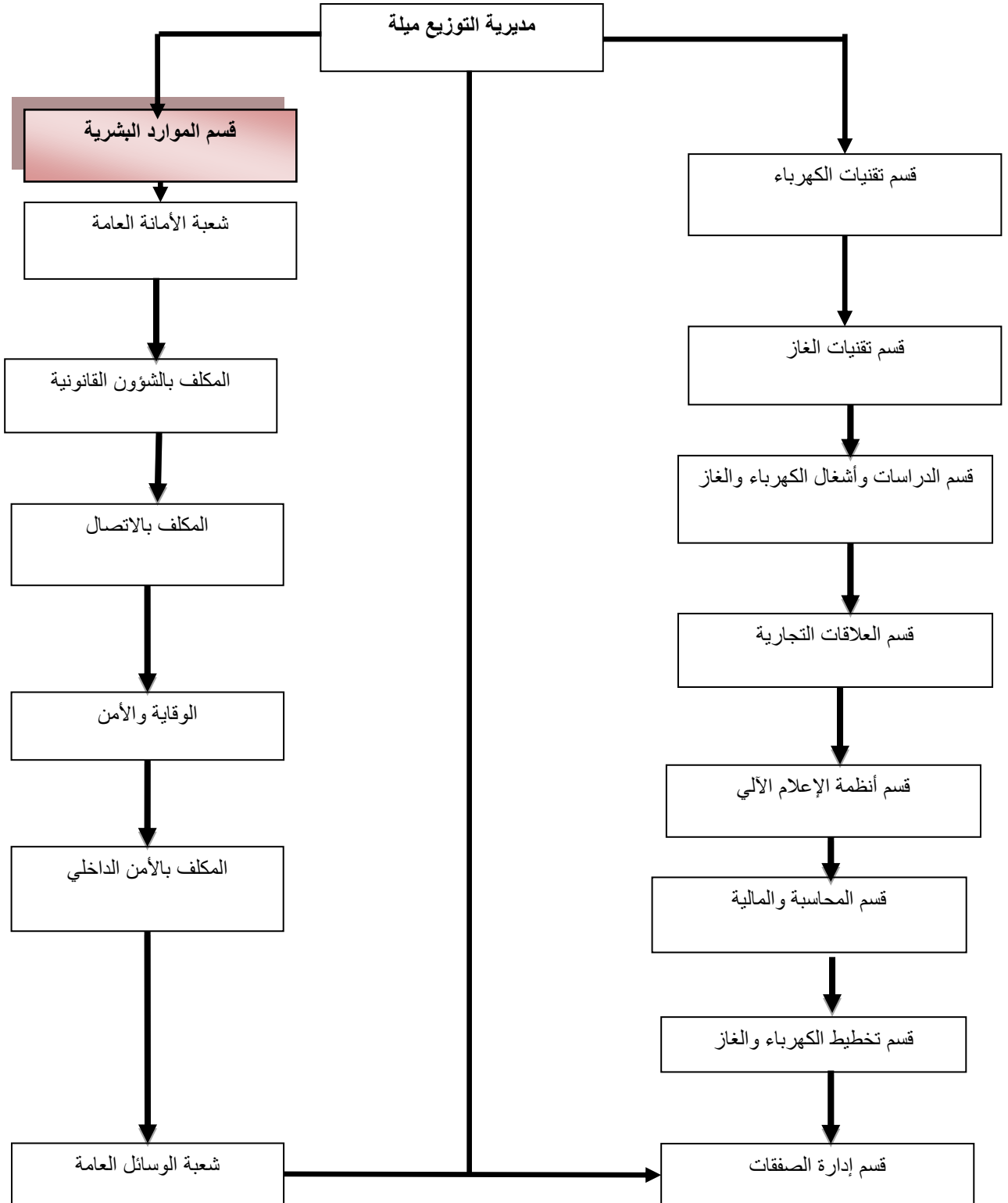
الجدول رقم (04) بطاقة تعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة -

المؤسسة	مديرية توزيع الكهرباء والغاز الشرق
المقر الاجتماعي	46 شارع جيش التحرير الوطني - ميلة
تاريخ الإنشاء	2006 / 01 / 01
رأس المال الاجتماعي	20 مليار دينار
مجال النشاط	توزيع الكهرباء والغاز
الجهة الشمالية	ديوان الترقية والتسيير العقاري
الجهة الجنوبية	مستشفى الإخوة مغلاوي
الجهة الغربية	الدرك الوطني
الجهة الشرقية	ثانوية ديدوش مراد

المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

شكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للشركة



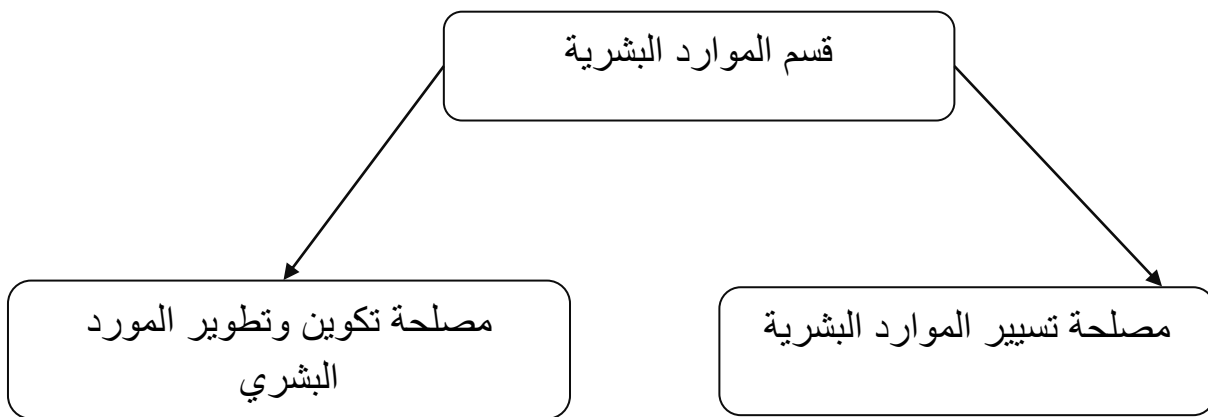
المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: مهام قسم الموارد البشرية و علاقتها بالأقسام الأخرى

أولاً-مهام قسم الموارد البشرية :

يتكون قسم الموارد البشرية بديرية التوزيع ميلة من مصلحتين رئيسيتين هما مصلحة تسيير الموارد البشرية ومصلحة تكوين وتطوير الموارد البشرية لكل منها مهامه تسهر على تأديتها، وفيما يلي سنبين الهيكل التنظيمي للقسم و مهام المصلحتين.

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: وثائق المؤسسة

1- مصلحة تسيير الموارد البشرية:

- إعداد وتجميع العناصر المتعلقة بالوظيفة وفقا للنظام المعمول به؛
- مراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون العاملين؛
- ضمان التطبيق الموحد للأنظمة ومراقبة تنفيذها؛
- إعداد جدول مساهمات الضمان الاجتماعي.

2- مصلحة تكوين وتطوير الموارد البشرية:

- لهذه الأخيرة مجموعة من المهام تتمثل في:
- إعداد مخطط التكوين والتوظيف السنوي والفصلي الخاص بالمديرية حسب التقسيم المهني للعمال بين إطارات وعمال؛
- متابعة المسار المهني لمختلف الشرائح العمالية وذلك بالأخذ بعين الاعتبار التقطع السنوي والفصلي؛
- التكفل بدراسة الملفات التأديبية؛
- وضع لوحة القيادة؛
- السهر على تطبيق قواعد النظام الداخلي للمؤسسة؛

- متابعة حركة العمال فيما يخص التكوين، الحضور، الغياب؛
 - حضور مختلف الاجتماعات الدورية؛
 - متابعة العمال الجدد في مراكز التكوين التابعة للشركة.
- 3- مصلحة قسم الموارد البشرية بالإدارة:

هناك علاقة وطيدة تربط قسم الموارد البشرية بالإدارة فهي من تقوم بتطبيق التعليمات الواردة من الإدارة سواء من مدير المديرية أو من مدير العمال، إرساء وتبليغ كل الملاحظات الخاصة بالعمل وكذلك إصدار اللوائح والتعليمات الجديدة التي تتماشى مع المستجدات، وأيضا متابعة القوانين الخاصة منها المنشورة في الجرائد الرسمية، وتبليغ المدير بكل القوانين والمراسيم واللوائح المتعلقة بالعمل.

ثانيا- علاقة قسم الموارد البشرية بالمصالح الأخرى:

لقسم الموارد البشرية أيضا علاقة تربطه بباقي المصالح، حيث تقوم بمراقبة الغيابات وإعطاء استمارات تملأ من طرف رؤساء المصالح قصد تسجيل الحضور والغياب، الحرص على تطبيق النظام الداخلي بالمؤسسة وكذلك تطبيق الأوامر والتعليمات كلما اقتضت الضرورة.

1) نظم إجراء العمل: تتبع المؤسسة مجموعة من القواعد والقوانين التي تندرج ضمن النظام الداخلي، بالإضافة إلى اعتمادها على مجموعة من الوسائل للاتصال.

(2) النظام الداخلي للمديرية: هو وثيقة تحدد القواعد المرتبطة بالتنظيم التقني للعمل، الوقاية الصحية والأمن والانضباط، ومن أهم القوانين المعمول بها كما يوضح الملحق رقم (01).

(3) مواقيت العمل: حيث نصت المادة 06 على ما يلي: "تعيين مواقيت العمل فترة الشغل الفعلي لمنصب العمل وتنفيذ المهام الموكلة، إضافة إلى وقت الاستراحة".

تحدد مواقيت العمل حسب طبيعة النشاط ومكان العمل، يتم إعلام المستخدمين بذلك بمذكرة مصلحة وحسب تنظيمات العمل وضرورة المصلحة، يمكن أن تختلف هذه المواقيت حسب منطقة العمل أو فرق العمل أو الفئة المهنية بالتفاوض الجماعي، تطبيق على الجميع".

كما نصت المادة 07 على ما يلي: "يتعين لزوم احترام مواقيت العمل من قبل مجموعة المستخدمين المعنيين لاسيما عندما تعدل المواقيت لضرورة المصلحة مؤدية إلى تنفيذ ساعات إضافية أو ساعات تعويضية".

(4) العطل القانونية: وقد جاءت المادة 09 بما يلي: "تحدد العطل القانونية الأسبوعية وأيام الأعياد طبقا للقانون، يمكن تأجيل العطل القانونية والراحة الأسبوعية وأيام الأعياد إلى يوم آخر في حالة ضرورة المصلحة".

كما جاءت المادة 13 بما يلي: "تحدد رزمة العطل مسبقاً قبل الذهاب للعطلة حسب ضرورة المصلحة".¹

5) طبيعة الاتصال بالمديرية:

تقوم عملة الاتصال داخل المؤسسة وخارجها وفق طرق حديثة وأخرى تقليدية موجهة في جميع الاتجاهات تحدها المؤسسة ومن وسائل الاتصال الحديثة شبكات الانترنت، الهاتف، الفاكس، وبرنامج Ox الذي يستعمل للتواصل بين المصالح قصد تبادل الملفات والرسائل، تعد هذه الوسائل فعالة لتسهيل العمل والتقليل من الأخطاء، حيث تنقل المعلومات بطريقة سرية من خلال استعمال التكنولوجيا، أما فيما يخص وسائل الاتصال التقليدي فتتمثل في اللقاءات المباشرة والاجتماعات الدورية والاجتماعات الخاصة. الهيكل التنظيمي هي الشكل الذي يوضح التسلسل الإداري للمنشأة يوضح مواقع الوظائف وارتباطها الإداري والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، وعليه فإن لمديرية التوزيع ميلة (09) أقسام رئيسية وهي:

قسم تقنيات الغاز - قسم الدراسات وأشغال الكهرباء والغاز - قسم العلاقات التجارية - قسم المحاسبة والمالية - قسم أنظمة الإعلام الآلي - قسم تخطيط الكهرباء والغاز - قسم إدارة الصفقات - قسم الموارد البشرية إضافة إلى شعبة الوسائل العامة - وشعبة الأمانة العامة والتي يتفرع منها المكلف بالشؤون القانونية والمكلف بالاتصال للوقاية والأمن، المكلف بالأمن الداخلي بكل هذه الأقسام والشعب العديد من المهام وهي كالاتي:

- أ- مدير المديرية: يقوم المدير بالعديد من المهام وهي:
 - الحضور والإشراف على الاجتماعات؛
 - الإمضاءات؛
 - عقد الاجتماعات؛
 - رئاسة العديد من اللجان؛
 - تمثيل المديرية في الاجتماعات الولائية الخارجية؛
 - تقديم الحصيلة والأهداف المحققة لدى الشركة.
- ب- قسم تقنيات الكهرباء: يتولى هذا القسم المهام التالية:
 - ضمان الجودة واستمرارية الخدمة؛
 - التأكد من تشخيص الشبكات وتطوير برامج الصيانة؛
 - التدخل في شبكات الغاز بأكملها؛
 - تطبيق الدليل التقني في توزيع الكهرباء.

¹القانون الداخلي للمؤسسة

- ت- قسم تقنيات الغاز: من مهامه الأساسية ما يلي:
- ضمان الجودة واستمرارية الخدمة.
 - التأكد من تشخيص الشبكات وتطوير برامج الصيانة.
 - التدخل على شبكات الغاز بأكملها.
 - إعداد خطة اقتناء معدات بأكملها.
 - ضمان تحقيق التنمية ودراسات التكتل.
- ث- قسم الدراسات والغاز: تتمثل مهام هذا الأخير في:
- جمع الملفات الفنية لأعمال المراد تحقيقها ودراستها.
 - دراسة الطلبات المستلمة.
 - مراقبة المواقع والتحكم فيها وفحصها من جهة جودة الخدمات المقدمة.
 - التحقق من المرفقات والموافقة عليها.
 - تحليل التقارير ومواقع البناء.
- ج- قسم العلاقات التجارية: يسهر هذا القسم على الأقسام بما يلي:
- متابعة طلبات الزبائن من وصولها إلى نهاية العملية.
 - إعداد عقود الإشراف.
 - إدارة العملاء من حيث الإغاثة والفواتير والاستعداد؛
 - مراقبة الوكالات التجارية للاستفسار عن التطبيق السليم لقواعد الإدارة.
- ح- قسم المحاسبة والمالية: لهذا القسم العديد من المهام تتمثل في:
- مراقبة الحسابات النقدية وضوابط البنك وحسابات CCP.
 - إتباع تنظيم الأسواق.
 - التحقق من بيانات التدفقات اليومية وتحريرها.
 - التوفيق بين الحسابات المصرفية وحسابات CCP.
- خ- قسم أنظمة الإعلام الآلي: يقوم هذا القسم بالمهام التالية:
- صيانة نظام التشغيل AIX؛ LINUX؛ WINDOWS.
 - إدارة قواعد البيانات SGC؛ GDOMT.
 - إدارة شبكات الاتصال.
 - إدارة وصيانة حديقة الكمبيوتر.
- د- قسم تخطيط الكهرباء والغاز: يقوم بالمهام التالية:
- إنشاء المخطط الرئيسي لإدارة التوزيع.

- دراسة الخطط وإعادة الهيكلة والتخطيط لشبكات المناطق الحضرية.
- إعداد جميع الدراسات المحددة لتوفير الاحتياجات لإدارة التوزيع (خسارة، تعويض).
- التأكد من أن الخطة تتوافق مع تكوين التضاريس.
- ذ- قسم إدارة الصفقات: له مهام عديدة وهي:
 - الاستلام والقيام بأوامر الدفع لجميع فواتير المقاولات والأشغال.
 - إنجاز برامج الاستثمار على المدى القصير والمتوسط حسب التوجيهات على مستوى المركز وهذا بالتنسيق مع مختلف مصالح المديرية.
 - تحضير وإعداد المناقصات الوطنية.
 - إعداد عقود واتفاقيات الانجاز طبقا للقوانين المعمول بها.
 - مساعدة المصالح المالية والمحاسبية في مهام التفتيش.
- ر- قسم الموارد البشرية: له عدة مهام تتمثل في:
 - تطوير المهارات الحالية لتطوير الأنشطة الجديدة.
 - التأكد من كفاءة المورد البشري الموجودة وتطويرها.
 - تطوير المعلومات والاستماع والتشاور بشأن العلاقات الاجتماعية والمهنية.
 - التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل الإدارة؛ لاسيما التوظيف؛ الترقية والنقل.
 - إعداد كشوف المرتبات للموظفين.
 - صيانة ملفات الموظفين.
- ز- شعبة الوسائل العامة: لها العديد من المهام تسهر على القيام بها وهي:
 - إدارة وصيانة الأصول المقاربة لإدارة التوزيع.
 - تطوير وتنفيذ برامج الاستثمار.
 - إدارة عقود الصيانة وخدمة النقل.
 - تنفيذ برامج المعدات الشرائية في السوق الوطنية.
- س-شعبة الأمانة العامة: تقوم بما يلي:
 - تسجيل البريد الصادر والوارد.
 - تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.
 - تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير.
 - طباعة الوسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.
- ش-المكلف بالشؤون القانونية: له مهام عديدة نذكر منها ما يلي:
 - تمثيل شركة التوزيع عن طريق التفويض من المدير أمام المحاكم واتخاذ إجراءات ودية لصالح الشركة.

- متابعة وتنفيذ قرارات المحاكم.
- اتخاذ تدابير لضمان استرداد الديون من جميع الأنواع.
- إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالمناقصات ورسالة الطلبيات.
- معالجة الاعتراضات الحاصلة عن طريق نشاط إنجاز منشآت كهربائية أو غازية.
- ص- **المكلف بالاتصال**: يقوم بالمهام التالية:
 - تصميم وتنظيم المعلومات الموجهة للعمامة والزبائن باستخدام الوسائل كالمنشورات، الملصقات، الصحافة، الإذاعة المحلية، وهذا إسنادا إلى سياسة الشركة.
 - المشاركة مع الإدارة في الأنشطة التجارية.
 - اقتراح مواضيع حول الإعلان والمعلومات الموجهة للعملاء بناء على الملاحظات المحلية.
 - بناء علاقة ثقة مع وسائل الإعلام، التلفزيون، الراديو، الصحافة.
- ض- **الوقاية والأمن**: مهامه هي:
 - متابعة حوادث العمل للمقاولين والجهات الخارجية التابعة للشركة.
 - إقامة حملات توعية للجهات الخارجية حول المخاطر المترتبة عن الإساءة في استخدام الطاقة.
 - المشاركة بالنيابة عن المؤسسة في التبادلات في مجال النظافة والسلامة وحماية البيئة مع المنظمات المحلية المختصة.
- ضمان أمانة الوحدة SO/CHS ومتابعة التوصيات.
- ط- **المكلف بالأمن الداخلي**: تتلخص مهامه في:
 - ضمان تطبيق جميع التعليمات والمبادئ والتوجيهات الصادرة عن التسلسل الهرمي في مسائل الأمن الداخلي للمنشأة.
 - تطوير وتنفيذ برنامج التفتيش المؤسسي.
 - إعداد تقارير التفتيش عن طريق التوصية بكافة التدابير اللازمة لتحسين كفاءة الأمن الداخلي.
 - ضمان توفير التقنية التشغيلية للموارد اللازمة لممارسة الأمن الداخلي على مستوى المؤسسة.

المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية يتعلق بتحديد الخطوات والإجراءات التي يتم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة. يتضمن ذلك وصف المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى التحقق من صحة وموثوقية (الصدق والثبات) أدوات الدراسة (الاستبيان). ويساعد تحديد الإطار المنهجي في تصميم دراسة دقيقة تتماشى مع موضوع البحث ومتطلبات جمع البيانات بشكل إيجابي. كما يشكل هذا الإطار أساساً هاماً للعملية التطبيقية وتحليل النتائج بشكل دقيق وموثوق.

المطلب الأول: المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها

يتناول هذا المطلب جوانب مهمة في تحديد إطار الدراسة الميدانية، حيث يتم وصف المنهج المستخدم في الدراسة، وأدوات جمع البيانات المستخدمة وكيفية تصميمها. كما يتم وصف مجتمع الدراسة والعينة التي تم جمع البيانات منها. وتوضيح الخطوات الأساسية في جمع البيانات التي تعتبر جوانب منهجية وعملية هامة لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية.

أولاً-منهج المستخدم ومتغيرات الدراسة:

كل دراسة تستدعي منهجاً ملائماً لها، والمنهج " يعني الأساليب والإجراءات أو المداخل التي تستخدم في جمع البيانات والوصول من خلالها إلى نتائج أو تفسيرات أو شروح أو تنبؤات تتعلق بموضوع الدراسة. (درويش محمود احمد، 2018، صفحة 235) فإننا نجد أن المنهج الملائم في الدراسة الميدانية هو المنهج الوصفي. والذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (عمار بوحوش، و اخرون، 2000، صفحة 32). ويستخدم هذا المنهج في الدراسات المسحية" الميدانية" أو ما يعرف بالدراسات التطبيقية التي تستخدم أدوات البحث الميداني كأداة الاستبيان إذ يفيد الجانب الوصفي لهذا المنهج في التعريف والتوضيح النظري لمتغير المتغيرات الدراسة، في حين يُفيد الجانب التحليلي لهذا المنهج في تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

ثانياً-مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: " جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها، سواء أكانت هذه المفردات بشراً أو غير ذلك" (مصطفى نمر دعسس، 2008، صفحة 201) وفي العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من ومفردات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل الى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع افراد المجتمع، وباختصار فان العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة (مصطفى طويطي، 2018). وعليه يتمثل المجتمع الإحصائي لأغراض هذه الدراسة في العمال الاداريين بشركة توزيع الكهرباء والغاز - ميله- وهم 108 اداري مقسمين الى 38 اطار سامي و 69 اطار.

حيث تم استقصاء آراء عينة عددها 40 اداري من المجتمع ومستخدمين في ذلك أسلوب العينة العشوائية البسيطة. ففي هذا الأسلوب، يتم اختيار الأفراد الذين يمثلون العينة بشكل عشوائي، حيث يكون لدى كل فرد في المجتمع الإحصائي فرصة متساوية للاختيار في العينة. ولذلك، يتم استخدام الأسلوب العينة العشوائية البسيطة لتحسين دقة وموثوقية النتائج وتأكيد تمثيلية العينة للمجتمع الإحصائي.

ثالثاً- أدوات جمع البيانات:

تعد الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات من أهم عناصر في الدراسة الميدانية، حيث توفر هذه الأدوات والوسائل البيانات الضرورية التي نحتاجها لتحليلها والوصول إلى نتائج الدراسة. ومن بين هذه الأدوات، فإنه تم الاعتماد في دراستنا على أداة الاستبيان لاستطلاع آراء الافراد المستجوبين حول موضوع الدراسة.

فالاستبيان يعرف بأنه: " أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من أفراد عن طريق عمل مجموعة من الأسئلة أو العبارات بغية الوصول إلى معلومات كيفية أو كمية وقد تستخدم بمفردها أو قد تستخدم مع غيرها من أدوات البحث العلمي، وذلك للكشف عن الجوانب التي يحددها الباحث ويصيغها في استفسارات محددة (عياش صباح، 2015، صفحة 332/300). وقد تم اعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

✍ **مرحلة ما قبل التصميم الاستبيان:** وهي المرحلة التي تسبق التصميم الفعلي للاستبيان حيث من خلال الفرضيات والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة أهدافها قمنا بتحديد المتغيرات المراد قياسها والتي يجب فهمها بشكل كامل حيث ساعدنا ذلك على توحيد المفاهيم والمصطلحات التي سيتم استخدامها في الاستبيان وتجنب أي الالتباس قد يحدث في فهم الأسئلة من قبل الافراد المستجوبين في الدراسة.

✍ **مرحلة التصميم وصياغة الاسئلة الاستبيان (الاستبيان الأولي):** في هذه المرحلة تم صياغة أسئلة الاستبيان الأولية بشكل مبدئي وهذا بالاعتماد على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والمتغيرات التي تم تحديدها في مرحلة ما قبل التصميم الاستبيان، حيث كل مجموعة منها تهدف إلى قياس واقع ومدى تطبيق كل متغير من متغيرات الاستبيان في الواقع العملي (ميدان الدراسة) حيث وتم مراعاة عدد من نقاط في اعداد أسئلة الاستبيان النقاط التالية: التأكد من صحة ووضوح الأسئلة وتجنب أي الالتباس أو الخلط بين المفاهيم، ترتيب الأسئلة بشكل منطقي وتنظيمها بحيث يتم قياس كل متغير بطريقة مناسبة وفعالة، التأكد من تغطية جميع المتغيرات المراد قياسها بشكل كامل وشامل، وذلك بالتأكد من وجود أسئلة تغطي كل المتغيرات المراد قياسها. وفي الأخير خصنا إلى إعداد النسخة الأولية من الاستبيان.

✍ **مرحلة اخراج النهائي للاستبيان وتوزعه على المستجوبين:** وفي هذه المرحلة نشرح خطوتين قمنا بهما:

← **خطوة 01:** اخراج النهائي للاستبيان: بعد إعداد النسخة الأولية من الاستبيان. تم عرضه من أجل مراجعته على الأستاذة المشرفة وإجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان (من إعادة صياغة بعض العبارات وحذف بعضها ودمج بعض العبارات) وهذا بناءً على الملاحظات والاقتراحات المقدمة لنا، وفي الأخير خلصنا إلى إخراج الاستبيان بشكله النهائي وتم تنسيقه بشكل جذاب وسهل القراءة وتقييم الأداء الإلكتروني. حيث يحتوي هيكل الاستبيان على جزأين:

1- مقدمة الاستبيان (تتضمن معلومات والغرض من البحث وطمأننة المستجوبين على سرية المعلومات واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي مع توضيح لطريقة إجابة المفحوصين).

2- الجزء الثاني وتضمن في قسمه الأول معلومات الديمغرافية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة، أما في القسم الثاني فتضمن عبارات تتعلق بقياس متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (05): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

اقسام الاستبيان		عدد العبارات
أولاً: البيانات الشخصية		
ثانياً: المتغيرات الدراسية		
ابعاد المتغير المستقل	البعد الأول: التوظيف الإلكتروني	من العبارة رقم 01 الى العبارة رقم 04
	البعد الثاني: التدريب والتطوير الإلكتروني	من العبارة رقم 05 الى العبارة رقم 08
	البعد الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني	من العبارة رقم 09 الى العبارة رقم 12
	البعد الرابع: التعويضات الإلكترونية	من العبارة رقم 13 الى العبارة رقم 16
المحور الأول: المستقل: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية		من العبارة رقم 01 الى العبارة رقم 16
المحور الثاني المتغير التابع: المناعة التنظيمية		من العبارة رقم 01 الى العبارة رقم 10
مجموع عبارات الاستبيان		عبارة (26)

المصدر: من إعداد الطالبين

كما تم الاعتماد على سلم ليكارت Likert الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة، حيث طلب منهم

إعطاء درجة إجابتهم على كل عبارة من عبارات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 06 : يبين المقياس Likert المستخدم في الاستبيان

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق	موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5
طول الفئة*	[1 - 1.80]	[1.81 - 2.60]	[2.60 - 3.40]	[3.41 - 4.20]	[4.21 - 5]
دلالات الفئات	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً

* تم تحديد طول الفئة كالتالي: $0.80 = 5 / (1-5)$

المصدر: من إعداد الطالبين

← **خطوة 02** توزيع الاستبيان وجمع البيانات وتسجيلها: بعد الانتهاء من خطوة إخراج الاستبيان في صورته النهائية، قمنا بتوزيع 50 استبيان على عينة الدراسة والجدول التالي يوضح مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيانات:

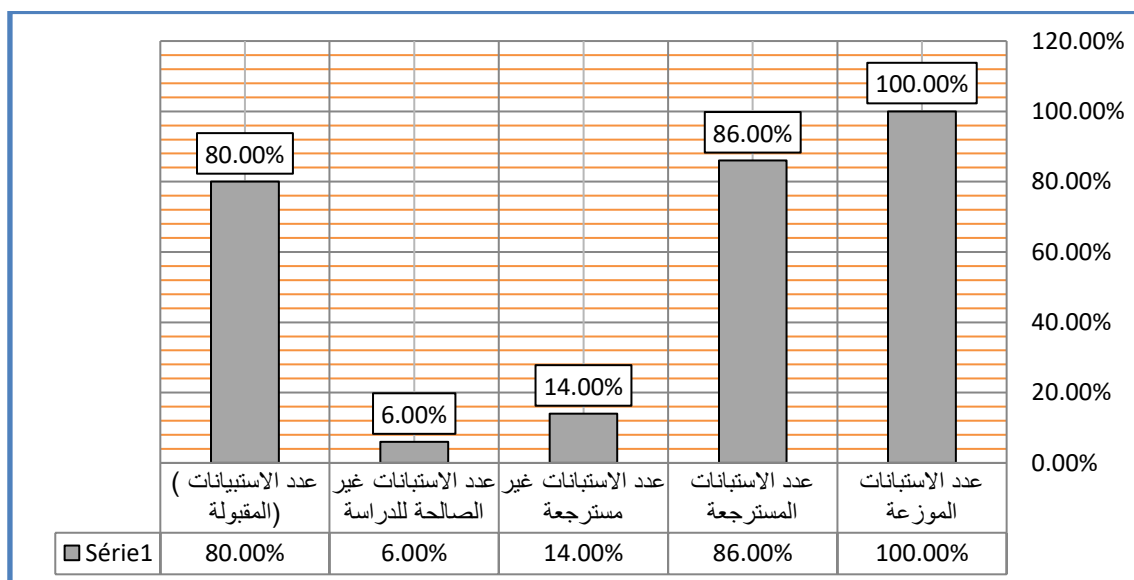
الجدول رقم (7): مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيانات.

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات غير مسترجعة	عدد الاستبيانات غير الصالحة للدراسة	العدد النهائي للاستبيانات التي تم تفرغها والاعتماد عليها في الدراسة (عدد الاستبيانات المقبولة)
50	43	7	3	40
100,00%	86,00%	14,00%	6,00%	80,00%
نسبة الردود % = (عدد الاستبيانات المقبولة / عدد الاستبيانات الموزعة) * 100				

المصدر: من إعداد الطالبين

نسبة الردود = 80,00% وهي نسبة عالية تدل على أن عينة الدراسة مطلعة ولديها اهتمام كبير بموضوع الدراسة، إضافة إلى أن أسئلة الاستبيان كانت واضحة وسهلة الفهم وأن العينة تم اختيارها بشكل جيد وتمثل الشريحة المستهدفة، مما يعزز مصداقية النتائج والتوصيات المستخلصة من هذا الدراسة.

الشكل رقم (09) يبين توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج Excel.2010

المطلب الثاني: حساب صدق وثبات الاستبيان

في إطار اعتماد الاستبيان وعباراته ومتغيراته كأداة جمع البيانات عن الظاهرة قيد الدراسة، فإنه وجب التأكد من تمتعه بخاصية الصدق والثبات. مما يضمن صحة بياناته ودقة نتائجه.

فالصدق والثبات من الشروط المهمة الواجب توفرها في أداة جمع البيانات (الاستبيان)، ويقصد بالصدق: "بأن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه، وأن تكون أسئلته ذات صلة بموضوعها، أي أن يقيس الاستبيان ما وضع أصلاً لقياسه" (اسماء عبد المطلب بني يونس، 2017، صفحة 380). أما الثبات يعني "أن تكون النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة، بمعنى تشير إلى النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على"

العينة نفسها في نفس الظروف بعد مدة زمنية ملائمة. فإذا لم تتغير النتائج بعد إعادة تطبيق الأداة، ولا تختلف استجابة المبحوثين فهذا يعني أن الأداة ثابتة". (بشدة حنان، بو عموشة نعيم، 2020، الصفحات 117-133)

أولاً-حساب صدق الاستبيان:

وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال حساب صدق الاتساق البنائيفهو أحد الطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق خاصية صدق الاستبيان، ويهدف هذا النوع من الصدق إلى قياس مدى توافق عبارات والمحاور والأبعاد في الاستبيان مع بعضها البعض، أي أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه. وإحصائياً نعبر عن الصدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون وفق القاعدة التالية :

- إذا كانت قيمة (sig) المصاحبة لقيمة معامل الارتباط بيرسون (r) أقل من مستوى الدلالة: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد والدرجة الكلية لمحوره ، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق ومتسق لما وضع لقياسه. وإذا لم تكن هناك علاقة ارتباطية بين البعد والدرجة الكلية لمحوره، فإن ذلك يشير إلى أن البعد أو العبارة المستخدمة في الاستبيان لا تعكس الواقع بشكل صحيح، وقد يكون من الضروري إعادة صياغتها أو تعديلها أو حذفها من الاستبيان حتى نصل بعبارات ومحاور وأبعاد تحقق خاصية صدق الاستبيان. والجدول التالي يبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي لعبارات ومحاور والاستبيان كما يلي:

جدول رقم (08): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور		أبعاد ومحاور الاستبيان	
النتيجة	القيمة الاحتمالية يرمز لها ب: (Sig. or P-value)	معامل ارتباط بيرسون (r)	
(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره:			
01	0,000	0,577**	البعد الأول: التوظيف الالكتروني
02	0,000	0,843**	البعد الثاني: التدريب والتطوير الالكتروني
03	0,000	0,849**	البعد الثالث: تقييم الأداء الالكتروني
04	0,000	0,637**	البعد الرابع: التعويضات الالكترونية
(الصدق البنائي لمحاور) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين كل محور مع ودرجة الكلية لعبارات الاستبيان:			
دال	0,000	0,951**	المحور الأول: المستقل: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
دال	0,000	0,687**	المحور الثاني المتغير التابع: المناعة التنظيمية
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي (دال احصائياً).			
دال : أي (دال احصائياً) أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل			
** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الاحصائية			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

من خلال الجدول اعلاه يمكننا استنتاج أن جميع الأبعاد والمحاور في الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، نظراً لأن قيم معاملات الارتباط Pearson Correlation كانت دالة إحصائياً عند مستوى

دلالة 0.05 وقيم SIG كانت أقل من هذا المستوى، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل البعد والدرجة الكلية للإجمالي عبارات محوره وكذا بين المحور والدرجة الكلية للإجمالي عبارات الاستبيان، فمثلا نجد قيمة معامل الارتباط لدى البعد الثاني: التدريب والتطوير الإلكتروني: بلغت $R=0.843^{**}$ وأن القيمة الاحتمالية (sig) بلغت قيمة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد الثاني: التدريب والتطوير الإلكتروني والدرجة الكلية لمحوره(المحول الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) ، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق متسق لما وضع لقياسه. (أي أن البعد بعبارته قادر على قياس المتغير المستقل) وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات هذا البعد من التحليل، ونفس المقارنة مع باقي الأبعاد والمحاور الاستبيان.

وعليه يمكننا القول بأن عبارات المتغير المستقل(الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعاده) والمتغير التابع (المناعة التنظيمية)، صادقة لما وضعت لقياسه أي أن الاستبيان على درجة عالية من الصدق ومن ثم يمكننا الاعتماد على عباراته ومتغيراته في تحليل الإحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: حساب ثبات الاستبيان

ولي توضيح معنى الثبات أكثر: نفترض أنه تم إجراء استطلاع معين على مجموعة من الأفراد على الاستبيان يقيس ظاهرة ما، ثم تم رصد درجات كل فرد في هذا الاستطلاع، وبعد فترة تم إعادة إجراء نفس الاختبار (أي توزيع نفس الاستبيان) على نفس هذه المجموعة من الأفراد ورصدت أيضاً درجات كل فرد فيها، وكانت النتائج تدل على أن الدرجات التي حصل عليها الأفراد في المرة الأولى لتطبيق الاستطلاع، هي نفسها الدرجات التي حصل عليها هؤلاء الأفراد في المرة الثانية. وبناء عليه نستنتج بأن نتائج المأخوذة من أراء العينة حول عبارات ومحاور الاستبيان هي ثابتة تماماً ولا تتغير كثيراً بإعادة تطبيقها بمعنى أكثر دقة أن ما تَصَمَّنُهُ الاستبيان، نتائجه تكون ثابتة. (مصطفى طويطي، 2018، صفحة 141) وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات الاستبيان منها طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والمجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل ألفا كرونباخ هي: " $a > 0.6$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $0.6 > a > 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.65 > a > 0.70$ (مقبولة نوعاً ما) وإذا كانت قيمه بين $0.70 > a > 0.85$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $0.85 > a > 0.90$ (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة." (fanny poujol et mana carricano, 2009, p. 53) والجدول التالي يبين نتائج حساب الثبات:

جدول رقم (09) : يبين قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان

معامل ألفا كرو نباخ	عدد العبارات	النتيجة
0.899	16 عبارة	ثابت
0.741	10 عبارة	ثابت
0.894	26 عبارة	ثابت

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

في الجدول المعروف، يمكن ملاحظة أن معاملات ألفا كرو نباخ للمحور الأول (0.899) وللمحور الثاني (0.741) واجمالي عبارات الاستبيان (0.894) هي أعلى من 0.60 وتم تصنيفها كثابتة، أي تتميز بثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان ولذلك، يمكن القول إن استبيان الدراسة يعتبر ثابتاً بشكل عام،

خلاصة: من نتائج حساب قيم مؤشرات الصدق والثبات للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة عالية بصحة الاستبيان وصلاحيته لقياس الظاهرة قيد الدراسة، وعليه يمكننا تحليل البيانات المجمعة من الاستبيان وتفسيرها بطريقة صحيحة وموثوقة. وهذا من خلال اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للبيانات المتاحة. وهذا ما سوف نتناوله في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات

تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات يتطلب فهماً عميقاً للبيانات والأهداف المراد

تحقيقها سنحاول معرفتها

أولاً: إجراء اختبار كشف نوع التوزيع بيانات المستجوبين

تُعد خطوة الكشف عن التوزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة من أهم الخطوات في تحديد الأساليب الإحصائية (الوصفية والاستدلالية) المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة إذ يوجد نوعين من الأساليب الإحصائية وهي: أساليب إحصائية البارامترية (المعلمية) والتي تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين للتوزيع الطبيعي. وأساليب إحصائية اللابارامترية (اللامعلمية) والتي لا تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي. وعليه ولضمان معالجة صحيحة لبيانات المستجوبين واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، يتعين علينا أولاً تحديد نوع توزيع البيانات.

يمكن استخدام عدة طرق إحصائية لتحديد نوع توزيع البيانات، من بينها طريقة اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) التي تستخدم إذا كان عدد العينات أكبر أو يساوي 50، وطريقة اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) التي تستخدم إذا كان عدد العينات أقل من

50. (محمد خير سليم ابو زيد، 2005، صفحة 156) ولكل اختبار له قيمة احتمالية يرمز لها بالرمز (sig) أو (p-value) والتي من خلالها يتم الحكم على نوع التوزيع وهذا بمقارنتها مع مستوى الدلالة (0.05)

ويمكن اعتبار القاعدة العامة المتبعة لتحديد نوع توزيع البيانات كما يلي: إذا كانت قيمة الاحتمالية (p-value) أقل من 0.05، فإن هناك دليل إحصائي قوي يدعم افتراض أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، في حين أنه إذا كانت (p-value) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) فإن هناك دليل إحصائي قوي يدعم افتراض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فيما يتعلق بالمتغيرات المدروسة (اسامة ربيع امين، 2008، صفحة 121). وفيما يلي نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:

جدول رقم (10) يبين نتائج كشف نوع التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات

نوع التوزيع بيانات كل محور	Shapiro-Wilk اختبار شابيرو ويلك			Kolmogorov-Smirnov ^a اختبار كولومجوروف-سيمرنوف			محاور الاستبيان
	Sig.	Df	القيمة الإحصائية للاختبار	(P-value) القيمة الاحتمالية	Df	القيمة الإحصائية للاختبار	
	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية			درجة الحرية		
يتبع التوزيع الطبيعي	0,059	40	0,947	0,200*	40	0,111	بيانات المتغير المستقل
يتبع التوزيع الطبيعي	0,055	40	0,914	0,087	40	0,167	بيانات المتغير التابع

القاعدة: إذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05 فإن البيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

ومن خلال الجدول أعلاه نجد: وبما أن أفراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Shapiro-Wilk). وتظهر نتائجه أن القيمة الاحتمالية (sig) لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) هي أكبر من (0.05)، حيث:

- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الأول (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.059) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي.

- وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الثاني (المناعة التنظيمية) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.055) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

الاستنتاج: نظراً لأن بيانات المستجوبين تخضع للتوزيع الطبيعي، فإن بحثنا سيستخدم طرقاً إحصائية بارامترية لتحليل إجابات وآراء أفراد العينة واختبار فرضيات البحث. من المهم شرح الأساليب الإحصائية البارامترية التي سنستخدمها في دراستنا.

ثانياً: اساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V28) لتحليل البيانات، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المعلمية لتحليل الإجابات والآراء التي تم جمعها من أفراد العينة، واختبار الفرضيات التي تم تحديدها في الدراسة. وتتمثل الاساليب الإحصائية الوصفية واستدلالية والمستخدمه في دراستنا وفيما يلي:

1 التوزيع التكراري والنسب المئوية: تم استخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية للمستجوبين، وذلك عبر عرضها في رسوم بيانية وقيم عددية.

2 المتوسط الحسابي هو مقياس للنزعة المركزية يستخدم لتحديد قيمة مركزية للبيانات. ويتم حسابه عن طريق جمع جميع القيم ثم قسمتها على عددها. كما يساعد في ترتيب العبارات المختلفة في الاستبيان وفهم اتجاهات الآراء ومدى ارتفاع وانخفاض استجابات المستجوبين في الدراسة. كما يساعد في تحديد مدى تركيز إجابات المستجوبين حول قيمة معينة وتقدير مدى أهمية العبارات بالنسبة للمستجوبين.

3 الانحراف المعياري هو مقياس للتشتت يستخدم لقياس مدى انحراف (تشتت) استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات ومتغيرات الاستبيان، حيث تكون القيم العالية للانحراف المعياري تدل على تشتت واسع في البيانات بينما تكون القيم المنخفضة تدل على تجمع أو تركيز للبيانات حول المتوسط الحسابي. كما يفيد أيضا في ترتيب عبارات الاستبيان إلى جانب المتوسط الحسابي حيث عند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما. (طويطي مصطفى ، وعيل ميلود، 2014، صفحة 110/111)

4 الوزن النسبي (المتوسط الحسابي النسبي) : الوزن النسبي هو مقياس آخر يستخدم لتقدير أهمية المتغيرات في الدراسة، إضافة إلى المتوسط الحسابي وهو يحسب بالعلاقة التالية: (مصطفى طويطي، 2018، صفحة 211) $\frac{\bar{X}}{K} * 100 = (\bar{X})\%$ حيث K عدد بدائل المتغير أو عبارات في الاستبيان (مقياس لكارث الخماسي).

5 اختبار كشف نوع التوزيع البيانات: لتحديد نوع توزيع البيانات تم استخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) الذي يستخدم إذا كان عدد العينات أكبر أو يساوي 50، واختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) الذي يستخدم إذا كان عدد العينات أقل من 50. (محمد خير سليم ابو زيد، 2005، صفحة 156)

6 معامل الثبات ألفا كرو نباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرو نباخ هي: (fanny poujol et mana carricano, 2009, p. 53) - $a > 0.6$ (غير كافية)،

إذا كانت قيمه بين $0.6 < a < 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.65 < a < 0.70$ (مقبولة نوعاً ما) وإذا كانت قيمه بين $0.70 < a < 0.85$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $0.85 < a < 0.90$ (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

7 معامل الارتباط بيرسون (**Correlation de Pearson**): (محمد بلال الزغبى، واخرون، 2012، صفحة 279) ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 الى $+1$ وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط على الشكل التالي:

ضعيفة	أقل أو يساوي من ∓ 0.30
متوسطة	من ∓ 0.31 الى ∓ 0.7
قوية	أكبر من ∓ 0.71

8 تحليل الانحدار (**Regression analysis**): أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل:

- لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟
- لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟
- لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟
- للتنبؤ بقيمة المتغير التابع
- التحكم في المتغيرات المستقلة الأخرى عند حساب مساهمة متغير أو متغيرات محددة.

والهدف من تحليل الانحدار هو التنبؤ بالمتغير التابع بمعلومية المتغير المستقل. وفي حالة وجود متغير مستقل واحد يطلق عليه تحليل الانحدار البسيط، بينما يطلق عليه تحليل الانحدار المتعدد عندما يوجد اثنان أو أكثر من المتغيرات المستقلة. (عايدة نخلة رزق الله، 2002، الصفحات 210-211) ومن معايير قياس كفاءة ومعنوية نموذج الانحدار الخطي (البسيط-المتعدد) هناك معايير (إحصائية-منطقية): (عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، 2008، الصفحات 242-243)

معايير إحصائية: وتشمل (T-test) لاختبار معنوية معاملات المتغيرات المستقلة والمعامل الثابت (constant) و r لاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع ومنها أيضاً (F-test) و (R^2) لاختبار معنوية المعادلة النهائية ومدى معنوية درجة

تفسير التباين ويمكن اجمال أهم هذه المعايير الإحصائية بما يلي:	
ويستخدم لاختبار معنوية المعادلة، بكلمة أخرى معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، يتم الحكم على معنوية العلاقة المدروسة بينهما من خلال قيمة (Sig) المصاحبة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية.	اختبار F (F-test)
ويستخدم هذا المعيار لاختبار معنوية كل من معاملات الانحدار التي يتضمنها النموذج، من خلال مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى المعنوية (0.05) فإذا كانت قيمتها أقل من 0.05 فإن التأثير معنوي. أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) للمتغير المستقل على المتغير التابع. ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة	اختبار T :(T-test)
ويستخدم لاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع، وتكون قيمته محصورة بين -1 إلى +1، وتدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت القيمة كبيرة وكافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي أن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.	معامل الارتباط بيرسون :(Correlation de Pearson)
ويرمز له بالرمز R^2 ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين: $0 \leq R^2 \leq 1$. فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع معنوية النموذج التفسيرية.	قيمة معامل التحديد R^2

معايير منطقية: وهي تخص الإشارة التي يجب ان تظهر معها معامل المتغير، ولكون القرار الذي يعتمد بشأن صحة الإشارة او خطئها أساسه معرفة منطقية اتجاه سلوك المتغير، حيث علاقته بالمتغير التابع لذا سميت بالمعايير المنطقية. (عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، 2008، صفحة 243)

تم اختيار مستوى الدلالة* 0.05 لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع استخدامه في مختلف الدراسات والأبحاث الخاصة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية وكذا العلوم الإدارية والتسويق... الخ، أي معظم العلوم التي تدرس سلوك واتجاهات الافراد . أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). ومن أجل اتخاذ القرار نحو اختبار الفرضيات : فإننا نقارنه مع: القيمة الاحتمالية المحسوبة (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value) الذي يظهر في مخرجات spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة، وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) مع مستوى ($\alpha = 0.05$). حيث اذا كانت قيمة sig أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح.¹

* - مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك ان الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعايير، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج اذا كانت قيمة sig لا تزيد عن 0.05 ، نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يديا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

بعد تقديم الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية، في المبحث السابق، فإنه يتم في هذا المبحث عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات آراء أفراد العينة نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة وكذلك عرض تحليل وصفي للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة، بعد ذلك يتم اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية. لتقييم العلاقات بين المتغيرات الدراسية وتحديد ما إذا كانت تلك العلاقات ذات دلالة إحصائية أو لا، بعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، يتم مناقشة النتائج وتفسيرها بشكل مفصل. في النهاية، يتم تلخيص النتائج وإعطاء الاستنتاجات النهائية بناءً على النتائج المكتشفة ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات العامة المتعلقة بخصائص أفراد الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر،) وفي ضوء هذه المتغيرات نقدم وصف تحليلي لفئات كل متغير ديمغرافي وهذا من خلال حساب التكرارات والنسبة % كما هو مدون في الجدول التالي:

01- وصف خصائص عينة الدراسة متغير الجنس

جدول رقم (11) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

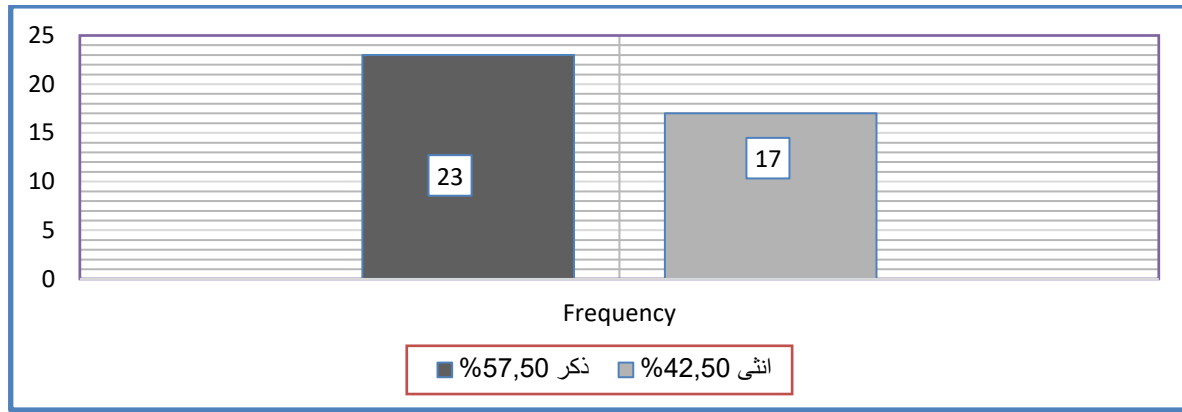
النسبة %	التكرار		
57,5	23	أنثى	الجنس
42,5	17	ذكر	
100,0	40	Total	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن عينة الدراسة تتكون من 40 فرداً. يتوزع أفراد العينة حسب متغير الجنس على النحو التالي: بلغ عدد الإناث 23 فرداً بنسبة 57.5%، بينما بلغ عدد الذكور 17 فرداً بنسبة 42.5%.

يتضح من التحليل أن هناك تفوقاً عددياً للإناث في عينة الدراسة مقارنة بالذكور، حيث تشكل الإناث أكثر من نصف العينة بنسبة 57.5%. والنتائج أعلاه تمثلها بيانياً كما يلي:

الشكل رقم (10): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

02- بالنسبة لمتغير سنوات العمر المستجوبين

جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

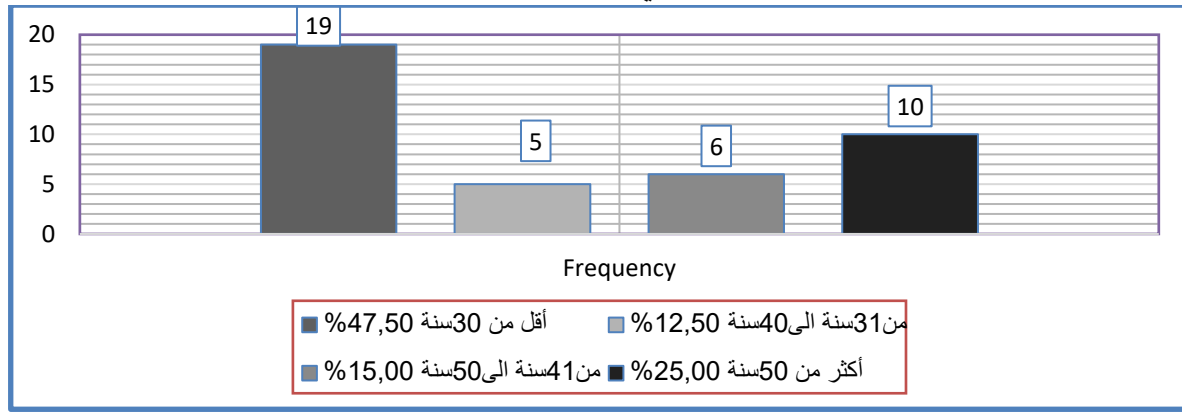
النسبة %	التكرار	العمر
47,5	19	أقل من 30 سنة
12,5	5	من 31 سنة إلى 40 سنة
15,0	6	من 41 سنة إلى 50 سنة
25,0	10	أكثر من 50 سنة
100,0	40	Total

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن عينة الدراسة تتكون من 40 فردًا. يتوزع أفراد العينة حسب متغير العمر على النحو التالي: بلغ عدد الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة 19 فردًا بنسبة 47.5%، بينما بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة 5 أفراد بنسبة 12.5%. أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة فقد بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة 15.0%. وأخيرًا، بلغ عدد الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة 10 أفراد بنسبة 25.0%.

يتضح من التحليل أن غالبية أفراد العينة هم من الفئة العمرية أقل من 30 سنة، حيث يشكلون ما يقرب من نصف العينة بنسبة 47.5%. هذا يشير إلى أن الشركة لديها نسبة كبيرة من الموظفين الشباب، مما يمكن أن يؤثر على تبني وتفاعل الموظفين مع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. من ناحية أخرى، توجد نسبة معقولة من الموظفين الأكبر سنًا (أكثر من 50 سنة) بنسبة 25.0%، مما يعكس توازنًا نسبيًا في توزيع الأعمار داخل الشركة. هذا التوزيع المتنوع يوفر رؤى متعددة حول فعالية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على المناعة التنظيمية من وجهات نظر مختلفة بناءً على الفئة العمرية.

الشكل رقم (11): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

03- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (13): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

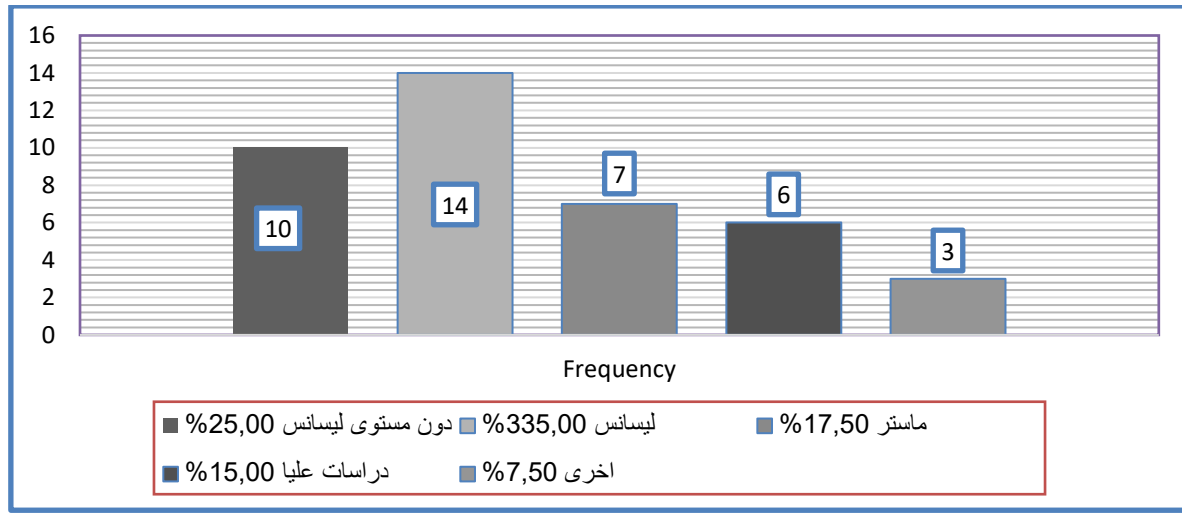
النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
25,0	10	دون مستوى ليسانس
35,0	14	ليسانس
17,5	7	ماستر
15,0	6	دراسات عليا
7,5	3	أخرى
100,0	40	Total

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن عينة الدراسة تتكون من 40 فرداً موزعين حسب المستوى التعليمي على النحو التالي: 10 أفراد (25.0%) دون مستوى ليسانس، 14 فرداً (35.0%) يحملون شهادة ليسانس، 7 أفراد (17.5%) يحملون شهادة ماستر، 6 أفراد (15.0%) من حاملي شهادات الدراسات العليا، و3 أفراد (7.5%) ضمن فئة أخرى.

يتضح من التحليل أن غالبية أفراد العينة يحملون شهادة ليسانس بنسبة 35.0%، مما يعكس اهتمام الشركة بتوظيف الأفراد الحاصلين على تعليم جامعي. كما أن هناك نسبة لا بأس بها من حاملي شهادات الماستر والدراسات العليا (إجمالي 32.5%)، مما يشير إلى وجود مستوى عالٍ من التعليم بين الموظفين. توزيع المستويات التعليمية يعكس تنوعاً في خلفيات الموظفين، مما يؤثر إيجاباً على تبنى وتفاعل الموظفين مع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. هذا التنوع التعليمي يمكن أن يساهم في تحقيق فهم أعمق وأكثر شمولية لفعالية وتأثير الإدارة الإلكترونية على المناعة التنظيمية داخل الشركة.

الشكل رقم (12): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

04- بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل

جدول رقم (14): يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

النسبة %	التكرار	عدد سنوات العمل
12,5	5	أقل من 5 سنوات
12,5	5	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
52,5	21	من 10 سنوات إلى 15 سنة
22,5	9	أكثر من 15 سنة
100,0	40	Total

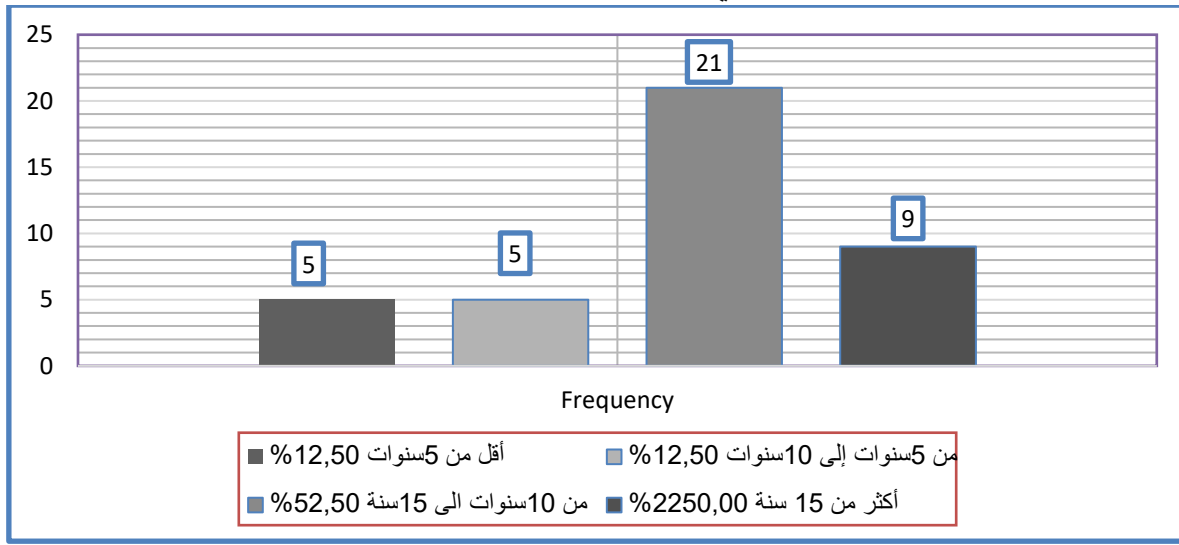
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن عينة الدراسة تتكون من 40 فرداً موزعين حسب الخبرة المهنية على النحو التالي: 5 أفراد (12.5%) لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، 5 أفراد (12.5%) لديهم خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات، 21 فرداً (52.5%) لديهم خبرة من 10 سنوات إلى 15 سنة، و9 أفراد (22.5%) لديهم خبرة أكثر من 15 سنة.

يتضح من التحليل أن الغالبية العظمى من أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 10 سنوات إلى 15 سنة بنسبة 52.5%، مما يشير إلى أن الشركة تعتمد بشكل كبير على الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة. بالإضافة إلى ذلك، هناك نسبة لا بأس بها من الموظفين ذوي الخبرة العالية (أكثر من 15 سنة) بنسبة 22.5%.

هذا التوزيع يعكس توازناً في الخبرة المهنية بين الموظفين، مما يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي والاستفادة من الخبرات المتنوعة. كما أن وجود نسبة كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة يمكن أن يعزز من تبنيهم وتفاعلهم مع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بما يتماشى مع حاجات الشركة لتحقيق التطوير والتحسين المستمر.

الشكل رقم (13): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

03- بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي:

جدول رقم (15): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
37,5	15	اطار
62,5	25	اطار سامي
100,0	40	Total

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن عينة الدراسة تتكون من 40 فرداً موزعين حسب الصنف الوظيفي

على النحو التالي: 15 فرداً (37.5%) يعملون كإطار، و25 فرداً (62.5%) يعملون كإطار سامي.

يتضح من التحليل أن أغلبية أفراد العينة يشغلون مناصب إدارات سامية بنسبة 62.5%، مما يشير إلى أن الدراسة تشمل نسبة كبيرة من الموظفين في المناصب العليا. هذا التوزيع قد يؤثر على نتائج الدراسة، حيث أن الموظفين في المناصب العليا قد يكون لديهم رؤى وتجارب مختلفة فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مقارنةً بالإدارات العادية.

الشكل رقم (14): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

الاستنتاج العام:

من خلال تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية، نجد أن العينة تتكون من مجموعة متنوعة من الأفراد يمثلون مختلف الفئات الديمغرافية والوظيفية. الأغلبية من العينة هم من الإناث، ومن الفئة العمرية الأقل من 30 سنة، والحاصلين على شهادة ليسانس، والذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 10 سنوات إلى 15 سنة.

أهمية المتغيرات الديمغرافية والوظيفية للعينة على موضوع الدراسة

الجنس: تنوع الجنس في العينة يوفر رؤى مختلفة حول كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الموظفين من الجنسين. الإناث يشكلن الأغلبية في هذه العينة، مما يعكس تأثيرات مختلفة على تجاربهن مع السياسات والأنظمة الإلكترونية مقارنة بالذكور.

العمر: التوزيع العمري المتنوع، وخاصة التركيز الكبير على الفئة العمرية الأقل من 30 سنة، يساعد في فهم مدى تقبل الفئات العمرية المختلفة للتكنولوجيا والإدارة الإلكترونية. الفئة العمرية الشابة قد تكون أكثر استعدادًا لتبني التكنولوجيا الجديدة، مما يعكس مستوى التفاعل مع نظم الإدارة الإلكترونية.

المستوى التعليمي: يؤثر بشكل كبير على كيفية تفاعل الموظفين مع نظم الإدارة الإلكترونية. العينة تحتوي على نسبة كبيرة من الحاصلين على شهادة ليسانس وما فوق، مما يشير إلى أن الموظفين يمتلكون معرفة وخلفية تعليمية قوية يمكن أن تسهل عليهم التعامل مع التقنيات الحديثة وتطبيقاتها في العمل.

الخبرة المهنية: توزيع الخبرة المهنية يظهر توازنًا بين الموظفين الجدد وذوي الخبرة. هذا التوزيع أن يساهم في فهم كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على الموظفين بناءً على مستوى خبرتهم. الموظفون ذوو الخبرة المتوسطة والطويلة قد يقدمون نظرة أكثر شمولية حول فعالية النظم الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة المناعة التنظيمية.

الخلاصة: التنوع في الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة يوفر قاعدة قوية لفهم تأثيرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على المناعة التنظيمية. هذه المتغيرات تلعب دورًا حاسمًا في تحليل وفهم كيفية تفاعل الموظفين مع النظم الإلكترونية وتبنيها، مما يساعد على تقديم توصيات دقيقة ومبنية على بيانات واقعية لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز المناعة التنظيمية في الشركة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة

يهدف المطلب إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمستجوبين واتجاههم نحو المتغيرات المدروسة في الدراسة. وعرض البيانات المستجوبين تحديد مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان وتحديد مدى أهمية كل متغير وهذا باستخدام أساليب الإحصائية الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية)، كما سيتم استنتاج بعض النتائج والملاحظات الهامة حول موقف المستجوبين اتجاه مستوى توفر وتطبيق المتغيرات المدروسة في المؤسسة.

أولاً: بالنسبة للمتغير المستقل: المتعلق بقياس مستويات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بشركة توزيع الكهرباء و الغاز - ميلة - محل الدراسة

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الأول من الاستبيان: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمتضمن 20 عبارة من 01 إلى 16. عبارة وهي موزعة على 04 أبعاد (البعد الأول: التوظيف الإلكتروني، البعد الثاني: التدريب والتطوير الإلكتروني، البعد الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني، البعد الرابع: التعويضات الإلكترونية)، وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم (16) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
1.	تعتمد المؤسسة في عملية التوظيف على الاختبارات الإلكترونية	2,65	1,292	53,00	موافقة متوسطة
2.	تعتمد المؤسسة على مقابلات توظيف عن بعد	2,83	1,318	56,50	موافقة متوسطة
3.	تحدد المؤسسة معايير التقدم للوظيفة من خلال الإعلان على الموقع الإلكتروني	3,05	1,319	61,00	موافقة متوسطة
4.	تعتمد المؤسسة أنظمة الكترونية في عملية فرز طلبات المتقدمين و اختيار المطابقة منها للمواصفات و الشروط	2,85	1,189	57,00	موافقة متوسطة
X01	البعد الأول: التوظيف الإلكتروني	2,84375	1,159807	56,88	بدرجة متوسطة
5.	تدرب المؤسسة موظفيها عن بعد من اجل خفض النفقات المختلفة لعملية التدريب	3,53	1,132	70,50	موافقة عالية
6.	تستعمل المؤسسة وسائل و تقنيات حديثة في عملية تدريب الموظفين	3,68	1,095	73,50	موافقة عالية
7.	تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات الكترونية من اجل تقييم الموظفين اثناء و بعد عمليات التدريب	3,38	1,030	67,50	موافقة متوسطة

8.	تتبنى المؤسسة مختلف التكنولوجيات في عملية التعليم الالكتروني لموظفيها	3,45	0,959	69,00	موافقة عالية	
X02	البعد الثاني: التدريب والتطوير الالكتروني	3,50625	0,937959	70,13	بدرجة عالية	
9.	تستخدم المؤسسة شبكة الأنترنت و الأنظمة الالكترونية لجمع المعلومات عن أداء الموظفين	3,53	1,176	70,50	موافقة عالية	
10.	تضع المؤسسة معايير مهنية و إدارية لتقييم الموظفين الكترونيا	3,45	1,085	69,00	موافقة عالية	
11.	تستعمل المؤسسة برامج تقييم الأداء الالكتروني من اجل تقييم أداء الموظفين	3,38	1,079	67,50	موافقة متوسطة	
12.	تقوم المؤسسة بتخزين نتائج تقييم الأداء الموظفين في قاعدة بيانات الكترونية	3,70	1,091	74,00	موافقة عالية	
X03	البعد الثالث: تقييم الأداء الالكتروني	3,51250	0,957343	70,25	بدرجة عالية	
13.	تستعمل المؤسسة نظاما الكترونيا لتحديد مستحقات الموظفين	4,00	0,961	80,00	موافقة عالية	
14.	تستعمل المؤسسة أنظمة الكترونية لصرف رواتب الموظفين بشكل سريع	3,88	1,114	77,50	موافقة عالية	
15.	نظام التعويضات الالكترونية يمتاز بالأمان و السرية	3,78	1,143	75,50	موافقة عالية	
16.	يعمل نظام التعويضات بالتكامل مع تقييم الأداء	3,73	0,987	74,50	موافقة عالية	
X04	البعد الرابع: التعويضات الالكترونية	3,84375	0,901721	76,88	بدرجة عالية	
X	المتغير المستقل:	3,42656	0,712031	68,53	بدرجة عالية	
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5/						
من	4.21	من 3.41 إلى 4.20	من 2.61 إلى 3.40	من 1.81 إلى 2.60	من 01 إلى 1.80	مجال المتوسط
إلى	5					
درجة	عالية	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا	مستوى الموافقة
جدا						
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 28

التعليق على الجدول أعلاه: من نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الاول: المتعلق بقياس مستويات تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من وجهة نظر من موظفي شركة توزيع الكهرباء و الغاز - ميله - حيث وجدنا وبشكل عام المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور بلغ قيمة 3.426 وهو ضمن المجال موافقة عالية (من 4.20 - 3.41 درجة) وبانحراف معياري قدره: 0.712، ومن بيانات المستجوبين نجد أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية مطبقة بدرجة عالية في شركة توزيع الكهرباء و الغاز - ميله - وهذا حسب آراء واتجاهات أفراد العينة. وفيما يلي ترتيب أهمية أبعاد المتغير: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كما يلي:

الترتيب الأول البعد الرابع: التعويضات الإلكترونية: هذا البعد حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.84 بانحراف معياري 0.90 وأهمية نسبية 76.88%، ما يعني موافقة عالية جداً من المستجوبين على تطبيقه في الشركة. يعتبر هذا البعد الأكثر تطبيقاً من بين جميع الأبعاد الأخرى. يستنتج من هذه النتيجة أن الشركة تعتمد بشكل كبير على النظم الإلكترونية في إدارة التعويضات للموظفين، حيث تستخدم أنظمة إلكترونية لتحديد مستحقاتهم وصرف رواتبهم بشكل سريع وآمن، كما تربط هذه الأنظمة بنتائج تقييم الأداء للموظفين، مما يضمن العدالة والشفافية في منح التعويضات بناءً على الأداء الفعلي.

يليه في الرتبة الثانية البعد الثاني: التدريب والتطوير الإلكتروني: بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.51 بانحراف معياري 0.94 وأهمية نسبية 70.13%، ما يشير إلى موافقة عالية من قبل المستجوبين على تطبيق التدريب والتطوير الإلكتروني في الشركة. يحتل هذا البعد المرتبة الثانية من حيث الأهمية بعد التعويضات الإلكترونية. يستنتج من هذه النتائج أن الشركة تولي اهتماماً كبيراً بتدريب موظفيها عن بُعد وباستخدام التقنيات الحديثة والتعلم الإلكتروني، بهدف خفض التكاليف وتحقيق الكفاءة، كما تستخدم قواعد بيانات إلكترونية لتقييم الموظفين أثناء وبعد عمليات التدريب.

يليه في الرتبة الثالثة البعد الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني: حصل هذا البعد على متوسط حسابي 3.51 بانحراف معياري 0.96 وأهمية نسبية 70.25%، ما يعكس موافقة عالية من المستجوبين على تطبيقه في الشركة. يحتل هذا البعد المرتبة الثالثة من حيث الأهمية. يستنتج من ذلك أن الشركة تستخدم بشكل واسع شبكات الإنترنت والأنظمة الإلكترونية لجمع معلومات عن أداء الموظفين، وتضع معايير مهنية وإدارية لتقييمهم إلكترونياً، كما تستعمل برامج تقييم الأداء الإلكترونية وتخزن نتائج التقييم في قواعد بيانات إلكترونية، مما يساعد على تسهيل عملية تقييم الأداء وجعلها أكثر دقة وكفاءة.

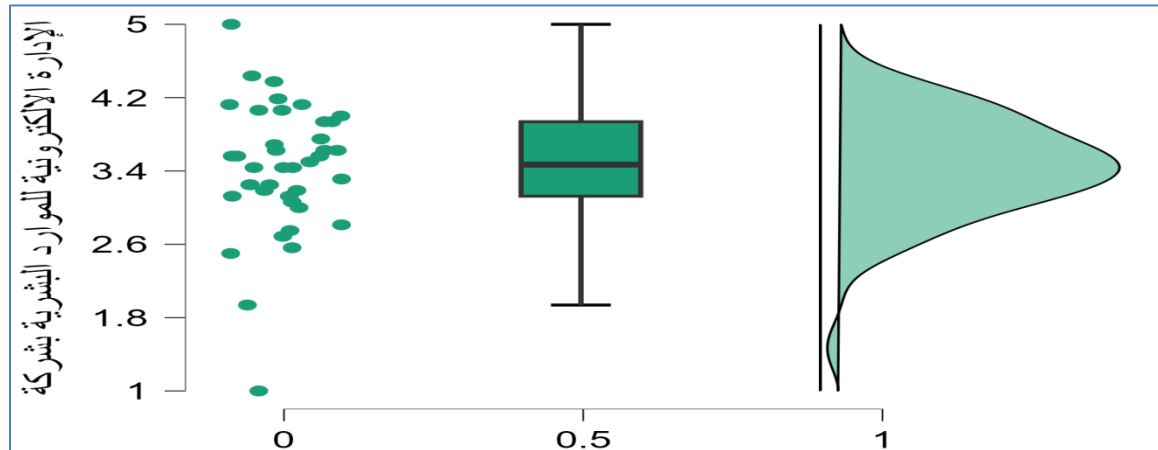
يليه في الرتبة الرابعة البعد الأول: التوظيف الإلكتروني: المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 2.84 بانحراف معياري 1.16 وأهمية نسبية 56.88%، ما يشير إلى أن آراء المستجوبين تميل نحو الموافقة بدرجة متوسطة على تطبيق التوظيف الإلكتروني في الشركة. هذا البعد حصل على أقل متوسط حسابي مقارنة ببقية الأبعاد، مما يعني أنه الأقل تطبيقاً من وجهة نظر المستجوبين. يمكن استنتاج أن الشركة لا تعتمد بشكل كبير على الاختبارات والمقابلات الإلكترونية، وإعلانات التوظيف عبر مواقعها الإلكترونية، وأنظمة فرز الطلبات إلكترونياً، وربما تحتاج إلى تطوير هذا الجانب أكثر في المستقبل.

الخلاصة: تشير نتائج تحليل الأبعاد الأربعة لإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى أن شركة توزيع الكهرباء والغاز - ميله - قد أحرزت تقدماً ملحوظاً في تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية. في حين أن بعض الجوانب مثل التوظيف الإلكتروني ما زالت تحتاج إلى تحسين، إلا أن الأبعاد الأخرى مثل التدريب والتطوير الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية تظهر مستويات عالية من

الكفاءة والفعالية. هذه النتائج تعكس التزام الشركة بتعزيز عملياتها الإدارية من خلال استخدام التكنولوجيا، مما يسهم في تحسين الأداء العام وزيادة رضا الموظفين

ويمكن تدعيم الوصف الاحصائي السابق بشكل يظهر توزيع إجابات افراد العينة اتجاه متغير تطبيق المناعة التنظيمية بالشركة كما يلي:

الشكل رقم (15): يبين توزيع بيانات أفراد العينة نحو ادراكهم لمستوى تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بشركة



المصدر: مخرجات برنامج JASP 18 v

من الشكل أعلاه نلاحظ أن معظم إجابات (بيانات) (مشاهدات) المستجوبين نحو ادراكهم لمستوى المناعة التنظيمية بشركة توزيع الكهراء والغاز بميلة تتركز بشكل مكثف ضمن المجال [من 3.41 إلى 4.20] مما يدعم بيانيا نتائج تحليلات الإحصائية الوصفية للمتغير بالشركة.

ثانياً: بالنسبة للمتغير التابع: المتعلق بقياس مستويات المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهراء و الغاز - ميلة -

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الثاني من الاستبيان: المناعة التنظيمية والمتضمن 10 عبارات وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم 17 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الثاني: المناعة التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
01	تعمل إدارة المؤسسة على تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وفقاً لخطة مبرمجة	3,85	0,834	77,00	موافقة عالية
02	تستفيد إدارة المؤسسة من التجارب التي مرت بها سابقاً	3,95	0,815	79,00	موافقة عالية
03	تشجع إدارة المؤسسة عملية التعليم الجماعي بين العاملين	3,48	1,037	69,50	موافقة عالية
04	تعقد إدارة المؤسسة جلسات العصف الذهني لتحليل مختلف المشكلات و إيجاد الحلول لها	3,25	1,032	65,00	موافقة متوسطة
05	تسترجع المؤسسة خبراتها السابقة لتجنب الانحرافات	3,83	0,874	76,50	موافقة عالية

06	تتبنى إدارة المؤسسة هيكل تنظيمي قادر على التكيف مع تغيرات المحيط	3,53	0,933	70,50	08	موافقة عالية
07	يملك العاملون بالمؤسسة معارف تمكنهم من التغلب على مختلف مشاكل العمل	4,00	0,906	80,00	03	موافقة عالية
08	تضع المؤسسة ضوابط و سياسات تنظم بها تصرفات الموظفين اثناء أداء أعمالهم	4,05	0,677	81,00	01	موافقة عالية
09	تمتلك المؤسسة مدونات للسلوك التنظيمي السليم الذي يجب الالتزام به من طرف الموظفين	4,00	0,751	80,00	02	موافقة عالية
10	ترسخ المؤسسة ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين من اجل زيادة مناعتها التنظيمية	3,68	0,944	73,50	07	موافقة عالية
Y	المتغير التابع:	3,76000	0,486115	75,20		بدرجة عالية
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5						
مجال المتوسط	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5	
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا	
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 28

التعليق على الجدول أعلاه: يتضح من النتائج أن المناعة التنظيمية مطبقة بدرجة عالية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور 3.76 من 5 بانحراف معياري 0.486 وأهمية نسبية 75.2%.

تفصيلاً، تراوحت متوسطات العبارات بين 3.25 و 4.05، حيث حصلت العبارة رقم 8 "تضع المؤسسة ضوابط وسياسات لتنظيم تصرفات الموظفين" على أعلى متوسط 4.05 بموافقة عالية جداً، تليها العبارات 2، 7، 9، بمتوسطات تتراوح بين 3.95-4.00 بموافقة عالية أيضاً. أما أقل العبارات متوسطاً فكانت العبارة 4 "تعقد إدارة المؤسسة جلسات العصف الذهني" بمتوسط 3.25 وموافقة متوسطة.

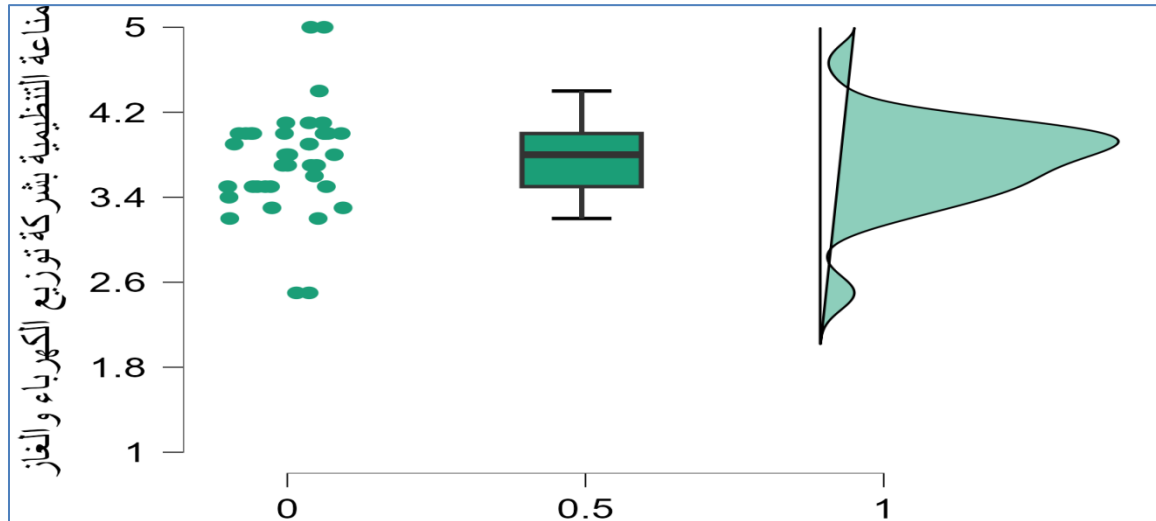
تشير هذه النتائج إلى أن الشركة تطبق العديد من الممارسات التي تعزز مناعتها التنظيمية مثل وضع السياسات والضوابط، والاستفادة من الخبرات السابقة، وتدريب وتطوير العاملين، وترسيخ ثقافة الرقابة الذاتية لديهم. كما تركز على امتلاك العاملين للمعارف والمهارات اللازمة للتغلب على مشاكل العمل. بينما قد تحتاج إلى تعزيز بعض الجوانب الأخرى مثل عقد جلسات العصف الذهني لمواجهة المشكلات بشكل أكبر.

خلاصة القول، تتمتع شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة بمستوى جيد من المناعة التنظيمية حسب آراء المستجوبين، والتي تساعد على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات البيئية، وتعزز قدرتها على البقاء والاستمرارية. هذا يعكس توجهاً قوياً نحو ثقافة مناعة تنظيمية تعزز الاستقرار والكفاءة داخل المؤسسة.

ويمكن تدعيم الوصف الاحصائي السابق بشكل يظهر توزيع إجابات افراد العينة اتجاه متغير تطبيق المناعة التنظيمية بالشركة كما يلي:

الشكل رقم (16): يبين توزيع بيانات أفراد العينة نحو ادراكهم لمستوى المناعة التنظيمية بشركة توزيع الكهرباء

والغاز بميلة-



المصدر: مخرجات برنامج JASP 18 v

من الشكل أعلاه نلاحظ أن معظم إجابات (بيانات) (مشاهدات) المستجوبين نحو ادراكهم لمستوى المناعة التنظيمية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة تتركز بشكل مكثف ضمن المجال [من 3.41 إلى 4.20] مما يدعم بيانيا نتائج تحليلات الإحصائية الوصفية للمتغير بالشركة.

خلاصة عامة: جول تطبيق كل متغير (المتغير المستقل والمتغير التابع) في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة، في فترتين قصيرتين لكل متغير:

المتغير المستقل: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية: تطبق الشركة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بدرجة عالية بشكل عام. تعتمد بشكل كبير على النظم الإلكترونية في إدارة التعويضات والتدريب والتطوير وتقييم الأداء للموظفين. بينما تحتاج إلى تطوير جوانب التوظيف الإلكتروني أكثر في المستقبل.

المتغير التابع: المناعة التنظيمية: تتمتع الشركة بمستوى جيد من المناعة التنظيمية حسب آراء المستجوبين. تطبق العديد من الممارسات التي تعزز مناعتها مثل وضع السياسات والضوابط، والاستفادة من الخبرات السابقة، وتدريب وتطوير العاملين. إلا أنها تحتاج إلى تعزيز بعض الجوانب الأخرى كعقد جلسات العصف الذهني.

بناءً على نتائج تحليل آراء واتجاهات أفراد العينة، سنقوم في المطلب الموالي باختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين، وذلك من أجل اكتشاف ما إذا كان هناك ارتباط أو تأثير للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على المناعة التنظيمية في الشركة محل الدراسة.

فبعد تحليل وصفي لكل متغير على حدى، يأتي دور دراسة العلاقة والتأثير بينهما باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك لتحديد:

- ◀ وجود ارتباط وقوته واتجاهه (موجب أم سالب، قوي أم ضعيف) بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والمناعة التنظيمية في الشركة.
- ◀ تأثير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (المتغير المستقل) على المناعة التنظيمية (المتغير التابع)، وما إذا كان التأثير إيجابياً أم سلبياً، وقيمة هذا التأثير.
- ◀ مقدار التغير في المناعة التنظيمية نتيجة تغير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة.
- ◀ تساعد هذه النتائج على فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين، ومدى مساهمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تعزيز أو إضعاف المناعة التنظيمية في الشركة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة في كشف عن مدى وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل وابعاده والمتغير التابع أي بين متغير مستقل المتمثل في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ويتكون من 05 أبعاد (البعد الأول: التوظيف الالكتروني، البعد الثاني: التدريب والتطوير الالكتروني، البعد الثالث: تقييم الأداء الالكتروني، البعد الرابع: التعويضات الالكترونية) والمتغير التابع المتمثل في المناعة التنظيمية وسيتم دراسة ذلك من خلال استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث يمكننا من استكشاف وتحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وهذا من خلال تحليل الاحصائي لمخرجات الانحدار الخطي البسيط والمتمثلة في المؤشرات الإحصائية التالية (R: معامل الارتباط، R^2 : معامل التفسير، B: معامل الانحدار للمتغير المستقل، (F-test) لفحص معنوية العلاقة بين المتغيرين)

معامل الارتباط، r	يقيس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرين.
R^2 ، أو معامل التحديد	يمثل النسبة المئوية للتغير في المتغير التابع الذي يمكن تفسيره من خلال التغير في المتغير المستقل. وتقع قيمة R^2 بين: $0 \leq R^2 \leq 1$ فكلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على أهمية المتغير المستقل ودوره ومساهمته في التغيرات التي تحدث في تحسين في مستويات المتغير التابع.
B، أو معامل الانحدار	يقيس كمية التغير في المتغير التابع نتيجة لتغيير وحدة واحدة في المتغير المستقل.
اختبار F	يستخدم لاختبار الفرضية الصفرية التي تقول إن المتغيرين غير مرتبطين، أي، أن المعاملات جميعها ذات قيم غير دالة إحصائياً.

تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط يساعدنا كثيراً في تقديم فهم أعمق للعلاقة بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والمناعة التنظيمية وكيف يمكن تحسين هذه العلاقة. ولتحديد مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسية وتحديد الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين، يتعين علينا أولاً إعادة صياغة الفرضيات البحث بشكل إحصائي (أي تحويل فرضية البحث إلى فرضية

إحصائية عن مستوى دلالة معين يختار الباحث). وتتمثل هذه الفرضيات في فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة، إضافة إلى تحديد مستوى الدلالة، وهو عادةً ما يكون 0.05، ولاتخاذ القرار بقبول أو رفض الفرضية، يجب النظر إلى قيمة الاختبار الإحصائي (F-test) وقيمة SIG لاختبار (F) في مخرجات وجداول النموذج الانحدار الخطي البسيط حيث:

إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أكبر من المستوى الدلالة (0.05)،	نقبل الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0)	القرار
	يقابله قرار رفض الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)	
إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig (Significant)، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أقل من المستوى الدلالة (0.05)	نرفض الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0)	القرار
	يقابله قرار قبول الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)	

أولاً-اختبار الفرضية الرئيسية

نص فرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

بمأنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كمايلي:

نص الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة

والجدول التالي هو ملخص للجداول مخرجات تحليل الانحدار بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار (r , R^2) ، تحليل التباين ANOVA ، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b) انظر ملحق مخرجات برنامج spss.

جدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معنوية التأثير لمعاملات الانحدار بين المتغيرين				معنوية العلاقة بين المتغيرين			
				معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
(SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ² R Square	r	(SIG)	قيمة F المحسوبة
0.196	1.317	0.660	B ₀ الثابت	0.472	0.687	0.000	33.920
0.000	5.824	0.770	B ₁ متغير المستقل				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 28

التعليق على الجدول: يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

01. قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين: (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ← المناعة التنظيمية):

← معامل الارتباط بيرسون (r) يتراوح بين -1 و 1. القيم السالبة تدل على علاقة ارتباطية سالبة (أي، عندما يزيد قيمة المتغير المستقل، تقل قيمة المتغير التابع، والعكس صحيح)، بينما القيم الموجبة تدل على علاقة ارتباطية إيجابية (أي، عندما يزيد قيمة المتغير المستقل، تزيد أيضاً قيمة المتغير التابع، والعكس صحيح). ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط إلى ثلاث فئات؛ إذ يعتبر المعامل ضعيف إذا كانت قيمته أقل من ± 0.3 ويكون معتدل إذا كانت قيمته بين ± 0.3 و $+0.7$ ، أما إذا كانت قيمته أعلى من ذلك (± 0.7) فإنه يعتبر قوياً.

← ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه معامل الارتباط بيرسون (r) يساوي **0.687**، هذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية معتدلة بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (المتغير المستقل) والمناعة التنظيمية (المتغير التابع).

إذاً، وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والمناعة التنظيمية يعكس هذا ما تناولناه في الإطار النظري لدراستنا. وتشير البيانات الى أن الزيادة في تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تقود إلى زيادة في المناعة التنظيمية.

02. معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ← المناعة التنظيمية): إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على معنوية العلاقة بينها، بل يجب اعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين. واحصائياً فإننا ننظر في قيمة الاختبار F (F-test): وهي القيمة التي تشير الى معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية (دالة احصائياً). ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو رفض الفرضية الإحصائية. حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=33.92$) وأن قيمة $SIG= 0.000$ المصاحبة

لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دالة احصائياً بين (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ← المناعة التنظيمية): وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة

03. معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج

الانحدار الخطي (R^2 ، B ، T-test ، sig) ، كما يلي:

01.03. تفسير قيمة معامل (R-squared) التحديد ($R^2=0.472$) بين (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ← المناعة التنظيمية):

← معامل التحديد (R-squared) ، المعروف أيضاً بـ R-squared أو R^2 ، هو إحصائية تُستخدم في الانحدار الخطي لتقدير مدى تفسير النموذج لتباين المتغير التابع (النتائج). بعبارة أخرى، إنه يعبر عن النسبة المئوية لتباين المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة في النموذج. أي تحديد النسبة المئوية حين (زمن الدراسة) اجراء الاستطلاع في الواقع العملي للدراسة هذه نسبة تفسر لنا مدى مساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في مستويات المتغير التابع خلال اجراء هذه الدراسة.

← ومعامل التحديد يتراوح بين 0 و1: قيمة R^2 تساوي 0 تشير إلى أن المتغيرات المستقلة لا تشرح أي تباين في المتغير التابع. وقيمة R^2 تساوي 1 تشير إلى أن المتغيرات المستقلة تشرح كل تباين المتغير التابع. بصفة عامة، كلما كانت قيمة R^2 أعلى، كلما كان النموذج أكثر قدرة على توقع المتغير التابع بناءً على المتغيرات المستقلة.

← ومن خلال بيانات العينة تحصلنا على قيمة ($R^2=0.472$) وهذا يعني أن "الإدارة الالكترونية للموارد البشرية" تفسر حوالي 47.72% من التباين في "المناعة التنظيمية". أن أي النسبة المئوية حين اجراء استطلاع في الواقع العملي للدراسة والتي تشرح لنا مدى مساهمة المتغير المستقل (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية) في التغيرات التي تحدث في المناعة التنظيمية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة هي 47.72%. وبالباقي نسبة ترجع الى عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج دراستنا

02.03. تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B):

← معامل الانحدار (B) يقيس التغير المتوقع في المتغير التابع لكل وحدة من التغيير في المتغير المستقل (أي نستطيع من خلال قيمة (b) التنبؤ بالتغير في المتغير التابع حين ما تقوم الإدارة المؤسسة بالإجراء تحسينات في المتغير المستقل.

← وفي سياق دراستنا نج: أن معامل الانحدار (B) هو المقدار الذي يتغير فيه المتغير التابع (في هذه الحالة المناعة التنظيمية) لكل وحدة من التغيير في المتغير المستقل (في هذه الحالة الإدارة الالكترونية

للموارد البشرية). بمعنى معامل الانحدار (B) هو يقيس حجم التأثير المتوقع للمتغير المستقل على المتغير التابع. أي هو يقدر كم يتغير المتغير التابع (المناعة التنظيمية) عند تغيير المتغير المستقل (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية) بوحدة واحدة.

← وبشكل عام، إذا كانت قيمة معامل الانحدار موجبة، فهذا يشير إلى أن هناك تأثير إيجابي (طردى) بين المتغيرين، أي أن زيادة قيمة المتغير المستقل يؤدي إلى زيادة في قيمة المتغير التابع. بينما إذا كانت قيمة معامل الانحدار سالبة، فهذا يشير إلى أن هناك تأثير سلبي (عكسي) بين المتغيرين، أي أن زيادة قيمة المتغير المستقل يؤدي إلى تقليل في قيمة المتغير التابع.

← في سياق نموذج دراستنا الذي يدرس علاقة تأثير بين (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية)←المناعة التنظيمية): ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن، قيمة $B=0.770$:: وبما أن هذه القيمة موجبة، فهذا يشير إلى أن علاقة التأثير بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والمناعة التنظيمية إيجابية. يعني أن لكل زيادة وحدة واحدة في تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، نتوقع زيادة بمقدار 0.721 وحدة في المناعة التنظيمية شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة

← تفسير الدلالة الإحصائية لـ معامل الانحدار 0.770 وهي قيمة ذات دلالة احصائية حيث بفحص قيمة (T-test): من الجدول أعلاه نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T=5.824$) وهي دالة احصائية حيث أن قيمة $sig=0.000$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

← **03.03. النموذج (المعادلة) الانحدار الخطي البسيط والمطابق لبيانات العينة والمتعلق ب دراسة:** علاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر افراد العينة هو:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

المناعة التنظيمية = 0.770 (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية)

ملاحظة $B_0=0.660$ هي قيمة غير دالة احصائية (لأن قيمة $sig= 0.196$ المصاحبة لقيمة 1.317 = T هي اقل من مستوى 0.05) بالتالي لا تُضم في نموذج الانحدار

ثانيا-اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

تتمحور الفرضيات الفرعية في معرفة تأثير المتغيرات المستقلة (البعد الأول: التوظيف الالكتروني، البعد الثاني: التدريب والتطوير الالكتروني، البعد الثالث: تقييم الأداء الالكتروني، البعد الرابع: التعويضات الالكترونية)، كلا على حدا على المتغير التابع (المناعة التنظيمية) وعليه فإننا سندرس العلاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط: والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار (r, R^2)، تحليل التباين

ANOVA ، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b) انظر ملحق مخرجات برنامج .spss

جدول رقم (19) : نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المعنوية الجزئية للنموذج الانحدار (معنوية معامل الانحدار)			نتيجة الفرضية	المعنوية الكلية للنموذج (معنوية العلاقة بين المتغيرين)				متغير التابع المناعة التنظيمية	المتغير التابع	
sig	t	B		R ²	r	(SIG)	قيمة F			
0.000	4.416	0.262	(H ₁)	0.311	0.558	0.00	17.186	البعد الأول	01	
0.000	9.18	0.482	(H ₁)	0.690	0.830	0.000	84.39	البعد الثاني	02	
0.000	7.425	0.438	(H ₁)	0.592	0.769	0.000	55.137	البعد الثالث	03	
0.000	4.676	0.305	(H ₁)	0.365	0.604	0.000	21.869	البعد الرابع	04	

توجد علاقة تأثير بين المتغيرين لأن قيمة SIG= المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)

(البعد الأول: التوظيف الالكتروني، البعد الثاني: التدريب والتطوير الالكتروني، البعد الثالث: تقييم الأداء الالكتروني، البعد الرابع: التعويضات الالكترونية،)

1. المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 28

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نص فرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الالكتروني على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كمايلي:

نص الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) للتوظيف الالكتروني على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة
الفرضية البديلة (H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) للتوظيف الالكتروني على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة
من الجدول أعلاه نجد:

معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (التوظيف الالكتروني ← تطوير المناعة التنظيمية) يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت (F_{cal}=17.18) وأن قيمة SIG= 0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثيردال احصائيا بين المتغيرين وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁):
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) للإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال التوظيف الالكتروني على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة

← قيمة ($R^2=0.311$) أن أي النسبة المئوية حين إجراء استطلاع في الواقع العملي للدراسة والتي تشرح لنا مدى مساهمة المتغير المستقل (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال التوظيف الالكتروني) في التغيرات التي تحدث في المناعة التنظيمية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة هي 31.10%. وبالباقى نسبة ترجع الى عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج دراستنا

← قيمة: $B= 0.262$ يعني أن لكل زيادة وحدة واحدة في تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال التوظيف الالكتروني، نتوقع زيادة بمقدار 0.262 وحدة في المناعة التنظيمية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نص فرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الالكتروني على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كمايلي:

نص الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) للتدريب والتطوير الالكتروني على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) للتدريب والتطوير الالكتروني على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة

من الجدول أعلاه نجد:

معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (التدريب والتطوير الالكتروني ← تطوير المناعة التنظيمية) يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=84.39$) وأن قيمة $SIG= 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثيردال احصائيابين المتغيرين وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) للإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير الالكتروني على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة

← قيمة ($R^2=0.690$) أن أي النسبة المئوية حين إجراء استطلاع في الواقع العملي للدراسة والتي تشرح لنا مدى مساهمة المتغير المستقل (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير الالكتروني) في التغيرات التي تحدث في المناعة التنظيمية ب شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة هي 69.00%. وبالباقى نسبة ترجع الى عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج دراستنا

← قيمة $B = 0.482$ يعني أن لكل زيادة وحدة واحدة في تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير الالكتروني ، نتوقع زيادة بمقدار 0.482 وحدة في المناعة التنظيمية ب شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نص فرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال تقييم الأداء الالكتروني على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.
بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كمايلي:

نص الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) لتقييم الأداء الالكتروني على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة
الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) لتقييم الأداء الالكتروني على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة
من الجدول أعلاه نجد:

معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (تقييم الأداء الالكتروني ← تطوير المناعة التنظيمية) يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=55.137$) وأن قيمة $SIG= 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثيردال احصائيابين المتغيرين وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1):
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) للإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال تقييم الأداء الالكتروني على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة

← قيمة ($R^2=0.592$) أن أي النسبة المئوية حين اجراء استطلاع في الواقع العملي للدراسة والتي تشرح لنا مدى مساهمة المتغير المستقل (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال تقييم الأداء الالكتروني) في التغيرات التي تحدث في المناعة التنظيمية ب شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة هي 59.20%. وبالباقي نسبة ترجع الى عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج دراستنا

← قيمة $B = 0.438$ يعني أن لكل زيادة وحدة واحدة في تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال تقييم الأداء الالكتروني، نتوقع زيادة بمقدار 0.483 وحدة في المناعة التنظيمية ب شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نص فرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات الالكترونية على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كمايلي:

نص الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) للتعويضات الالكترونية على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) للتعويضات الالكترونية على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة

من الجدول أعلاه نجد:

معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (التعويضات الالكترونية ← تطوير المناعة التنظيمية) يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=21.869$) وأن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثيردال احصائيابين المتغيرين وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) للإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال التعويضات الالكترونية على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة

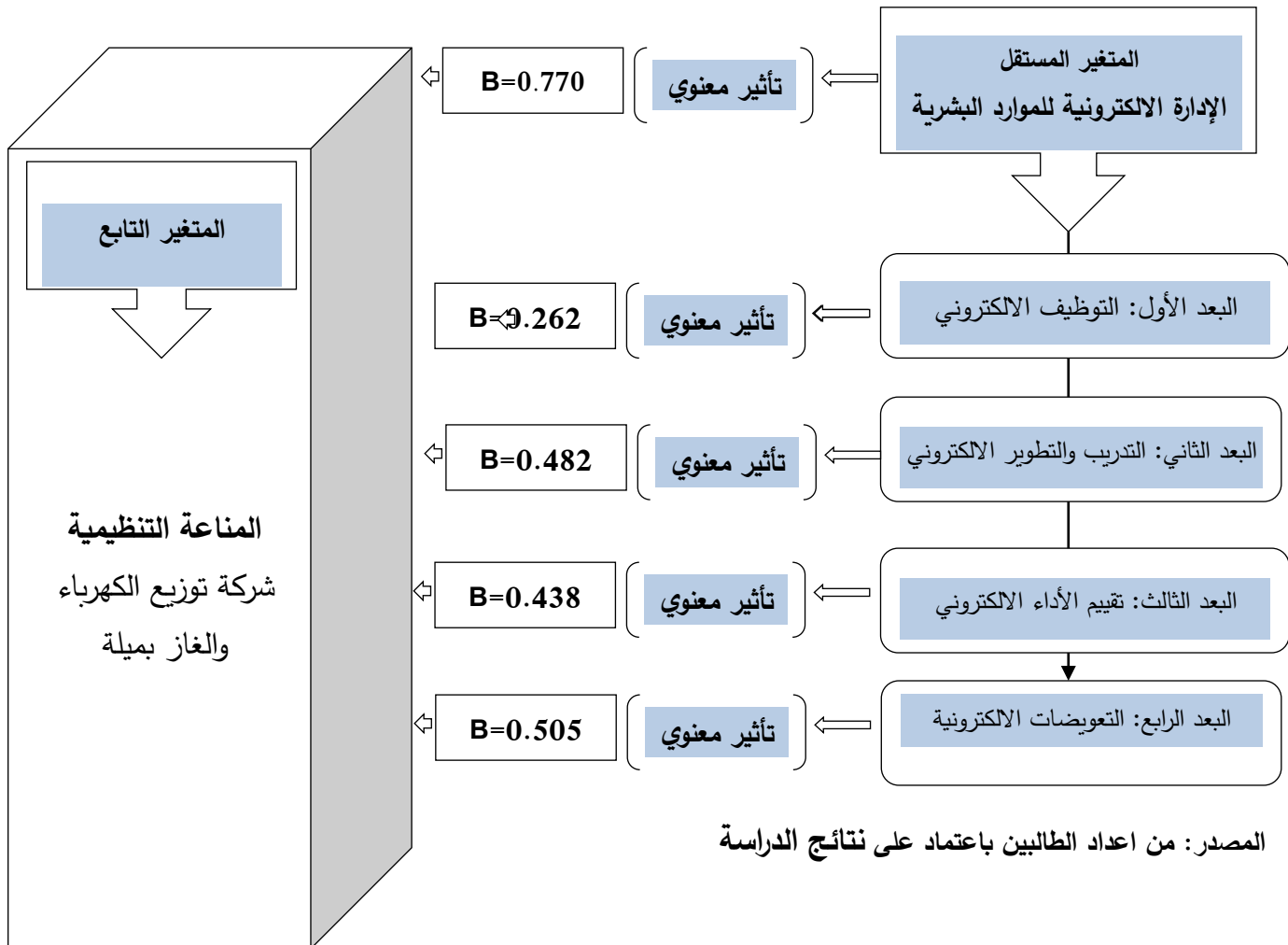
← قيمة ($R^2=0.365$) أن أي النسبة المئوية حين اجراء استطلاع في الواقع العملي للدراسة والتي تشرح لنا مدى مساهمة المتغير المستقل (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال التعويضات الالكترونية) في التغيرات التي تحدث في المناعة التنظيمية ب شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة هي 36.50%. وبالباقي نسبة ترجع الى عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج دراستنا

← قيمة $B=0.305$ يعني أن لكل زيادة وحدة واحدة في تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال التعويضات الالكترونية، نتوقع زيادة بمقدار 0.305 وحدة في المناعة التنظيمية ب شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

ثالثاً-رسم النموذج الميداني للدراسة حسب بيانات المستجوبين

وفيما يلي نموذج الميداني لنتائج اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات بين المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة والمطابق لبيانات العينة ووفق آرائهم كمائلي:

الشكل (17): النموذج الميداني للدراسة



خلاصة:

من خلال هذا الفصل قمنا بإجراء دراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء و الغاز -ميلة- وقد قمنا كخطوة أولية بتعريف بالمؤسسة وعرض هيكلها التنظيمي، كما أشرنا للمنهج المتبع في الدراسة الميدانية وكذا لمجتمع وعينة الدراسة ومراحل تصميم الاستبيان، والذي قمنا بتوزيعه على 40موظفوكذا عرض لمختلف الأساليب الإحصائية التي قمنا باعتمادها لغرض تحليل بيانات المستجوبين واختبار الفرضيات وفي هذا السياق قمنا بتحليل وتقييم العلاقات بين متغيرات الدراسة وتوصلنا إلى جملة من نتائج الملخصة في الجدول التالي:

نص الفرضيات البحث	القبول /أو/ الرفض
الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تطبق الشركة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بدرجة عالية بشكل عام، حيث تعتمد بشكل كبير على النظم الإلكترونية في إدارة التعويضات والتدريب والتطوير وتقييم الأداء للموظفين، إلا أنها تحتاج إلى تطوير جوانب التوظيف الإلكتروني أكثر.	
المناعة التنظيمية تتمتع الشركة بمستوى جيد من المناعة التنظيمية، حيث تطبق العديد من الممارسات كوضع السياسات والضوابط، والاستفادة من الخبرات السابقة، وتدريب وتطوير العاملين.	
الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة	القبول
الفرضية الفرعية 01: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال التوظيف الالكتروني على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة	القبول
الفرضية الفرعية 02: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال التوظيف الالكتروني على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة	القبول
الفرضية الفرعية 03: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال تقييم الأداء الالكتروني على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة	القبول
الفرضية الفرعية 04: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال التعويضات الالكترونية على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز	القبول

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على المناعة التنظيمية وقد تم تحقيق الأهداف المحددة من خلال استخدام منهجية بحثية شاملة وتحليلية. حيث تم التطرق إلى الاطار النظري لمفاهيم متغيرات الدراسة اما الدراسة الميدانية فتم اجرائها بشركة توزيع الكهرباء والغاز في ميله. حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من (موظفي الشركة). تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وأسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج التي تُقدم فهماً أعمق للعلاقة بين المتغيرين. وبناءً على هذه النتائج، سنقدم مجموعة من التوصيات والاقتراحات، وفي ختام هذه الدراسة، سنقدم نظرة مستقبلية تحاول التنبؤ بالتوجهات المستقبلية في مجال دراستنا.

أولاً-النتائج النظرية للدراسة:

يمكن ذكر النتائج النظرية فيما يلي:

- الادارة الالكترونية للموارد البشرية من قبل الافراد في المؤسسة تسمح برفع قدراتهم ومهاراتهم؛
- استعمال الادارة الالكترونية بشكل جيد من قبل العاملين يجعلها تحقق اهدافها وخططها المستقبلية؛

- المناعة التنظيمية نموذج متكامل يجعل من عمل المؤسسة فعال ورشيد؛
- المناعة التنظيمية الجيدة تكون عبر اتقان الافراد للإدارة الالكترونية بشكل سليم.

ثانياً-نتائج الدراسة الميدانية

☞ من خلال التحليل الوصفي لآراء المستجوبين توصلنا الى:

☞ تُظهر نتائج الدراسة الى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تطبق الشركة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بدرجة عالية بشكل عام، حيث تعتمد بشكل كبير على النظم الإلكترونية في إدارة التعويضات والتدريب والتطوير وتقييم الأداء للموظفين، إلا أنها تحتاج إلى تطوير جوانب التوظيف الإلكتروني أكثر.

☞ تُظهر نتائج الدراسة الى أن المناعة التنظيمية تتمتع الشركة بمستوى جيد من المناعة التنظيمية، حيث تطبق العديد من الممارسات كوضع السياسات والضوابط، والاستفادة من الخبرات السابقة، وتدريب وتطوير العاملين.

☞ من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضيات توصلنا الى:

➤ تم اثبات صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص أنه ' يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميله' هذا يشير إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة يلعب دوراً هاماً في تعزيز مستوى المناعة التنظيمية، وهو نتيجة مدروسة ومدعومة إحصائياً.

- تم اثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال التوظيف الالكتروني على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة." هذا يشير إلى أن استخدام التكنولوجيا في عمليات التوظيف يلعب دوراً مهماً في تعزيز المناعة التنظيمية في الشركة.
- تم اثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير الالكتروني على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة." هذا يشير إلى أن استخدام التكنولوجيا في عمليات التدريب والتطوير يلعب أيضاً دوراً مهماً في تعزيز المناعة التنظيمية في الشركة.
- تم اثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال تقييم الأداء الالكتروني على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة." هذا يشير إلى أن استخدام أنظمة التقييم الإلكترونية في تقييم أداء الموظفين يساهم في تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز في ميلة.
- تم اثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال التعويضات الالكترونية على تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة." هذا يشير إلى أن استخدام نظم التعويضات الإلكترونية يلعب دوراً مهماً في تعزيز المناعة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز في ميلة.

ثالثاً- اقتراحات وتوصيات الدراسة:

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات ومن بينها:
- ضرورة الاستمرار في تطوير وتعزيز تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الشركة، خاصة جوانب التوظيف الإلكتروني التي كانت الأقل تطبيقاً.
- العمل على تعزيز وتحسين المناعة التنظيمية للشركة من خلال تفعيل دور جلسات العصف الذهني وتشجيع التعلم الجماعي بين الموظفين، والتي أظهرت نتائج الدراسة تدنياً في تطبيقها.
- الاستفادة من النتائج الإيجابية للدراسة حول تأثير الإدارة الإلكترونية على المناعة التنظيمية، والعمل على توسيع تطبيقها لتشمل جميع إدارات ومراكز الشركة.
- نظراً للتطورات المستمرة في مجال إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا، يجب على الشركة البقاء على اطلاع دائم بأحدث الاتجاهات والممارسات لضمان التميز والنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمناعة التنظيمية في قطاعات وشركات أخرى، للحصول على نتائج أكثر شمولية.

رابعاً-أفاق الدراسة:

يمكن مواصلة البحث في مجال دراستنا هذه من جوانب أخرى متعددة، وإمكانية طرح مواضيع جديدة تصلح كبحوث مستقبلية، نذكر منها:

في ضوء التطورات التكنولوجية المتسارعة والتحول الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية، من المتوقع أن تزداد أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المستقبل. حيث ستساهم هذه التطبيقات في تعزيز كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية، وستلعب دوراً محورياً في تحسين المناعة التنظيمية للشركات والمؤسسات. كما من المتوقع أن تتطور تقنيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتشمل تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، مما سيساعد على تحسين عمليات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات بشكل أكثر دقة وكفاءة.

لذلك، ستكون هناك حاجة متزايدة لإجراء المزيد من البحوث والدراسات حول هذه التطورات وتأثيرها على المناعة التنظيمية للشركات، وعليه نقترح الموضوع التالي:

← "تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمناعة التنظيمية: دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بميلة"

❖ نقترح الدراسة الجديدة استكشاف كيفية تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي، على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمناعة التنظيمية للشركة. يتوقع أن تلعب هذه التطبيقات دوراً محورياً في تعزيز كفاءة وفعالية عمليات إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز المناعة التنظيمية. على سبيل المثال، يمكن لتطبيقات الذكاء الاصطناعي تحسين عمليات اتخاذ القرارات في التوظيف وتحسين التدريب وتقييم الأداء، وبالتالي تعزيز المناعة التنظيمية للشركة وتحسين أدائها بشكل عام.

في الختام، نعبر عن أملنا بأننا قد أسهمنا في تسليط الضوء على هذا الموضوع المهم من خلال تقديم النتائج والتوصيات، وأيضاً من خلال رسم صورة للأفاق المستقبلية للبحث الأكاديمي في هذا المجال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً-المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الاحصائي (SPSS) مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية (البارامترية- اللابارامترية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر، 2008
2. أسماء عبد المطلب بني يونس، دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017
3. درويش، محمود أحمد، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، الطبعة الأولى، 2018، مؤسسة الامة العربية للنشر والتوزيع، مصر
4. طويطي مصطفى . التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان -تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018
5. عايدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002
6. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب التطبيقية لتحليل واعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج spss، 2008، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن
7. عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013،
8. عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر. 2000
9. محمد بلال الزغبى، وآخرون: النظام الاحصائي spss- فهم وتحليل البيانات الإحصائية- ، دار وائل للنشر، عمان ، الطبعة الثالثة، 2012
10. محمد خير سليم أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2005
11. مصطفى نمر دعمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر، عمان، 2008

قائمة المراجع

الاطروحات والرسائل و المذكرات:

12. حسين مراد صلال الجبوري، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية و تأثيرها في جودة الخدمات التعليمية ، رسالة لنيل الماجستير ، قسم إدارة الاعمال ، جامعة كربلاء ، العراق ، 2021.
13. عثمان رياض عبد المجيد،نظم المناعة التنظيمية و اثرها في استراتيجية إدارة الازمات، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال ، قسم إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2016 ،
14. نجيرفان سعدون محمود ملهمباني، المناعة التنظيمية و أهميتها ، بحث نظري مقدم الى مجلس قسم العلوم الإدارية /كلية الإدارة و الاقتصاد/جامعة زاخو؛ كجزء من متطلبات كورس ادترة الموارد البشرية ، العراق ، 2021،

المجلات والمقالات

15. احمد محمود محمد النقيرة ، دور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية و الأداء التنظيمي ، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية ، العدد02، جامعة دمياط، 2021.
16. اسيا الشيخ ، زهير بوضرسة ، التشارك المعرفي و دوره في تعزيز نظم المناعة التنظيمية في ظل التحولات الجديدة للمؤسسات التعليمية ، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية ، العدد 01،ام البواقي ، الجزائر ، 2023.
17. اشرف سليمان الصوفي ، اشرف عبد العزيز سلامة ، متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمدخل لتحقيق الابداع الإداري، مجلة دفاتر الاقتصادية ، العدد 02، باتنة، 2021.
18. بشته حنان، بوعموشة نعيم: الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة جيجل، المجلد :03، العدد 02(جوان 2020)،ص:117-133
19. بوزورين فيروز ، متطلبات و معوقات التحول الى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في الجزائر ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية بحوث و دراسات ، جامعة سطيف1، 2022
20. شريف سعيد متولي ، مها محمد البنوي ، قياس اثر المناعة التنظيمية بين ادراك الشائعات التنظيمية و الأداء التكيفي ، العدد01،الإسكندرية ، مصر ، 2020.
21. طويطي مصطفى ،.وعيل ميلود ، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية -منظور إحصائي" -، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، ص 110-111(بتصرف).

قائمة المراجع

22. عائشة عزوز ، زاهية توام، اهمية تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في ترشيد الادارة الحكومية ، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 04 العدد1، جامعة الجزائر 03 2021،
23. عنتر بن مرزوق، تأثير الإدارة الالكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية ، مجلة الناقة للدراسات السياسية ، المجلد 03 العدد 02 ، المسيلة ، الجزائر ، 2019
24. عياش صياح، الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان، مجلة نقد وتوير، العدد الثالث، 2015، ص: 332-300
25. فاطمة محمد مهدي محسن ،نظم المناعة التنظيمية و قدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد ١٩- و ما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية والادارية ،مصر ، ديسمبر 2022

المطبوعات:

26. ناصر خلف نهران، سماء طاهر عطية، عبد الله الطبال ،ادارة الموارد البشرية الالكترونية كاحد الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية دراسة نظرية ، مجلة البحوث الادارية والمالية والكمية ،العدد الاول ، جامعة السويس ، 2023
27. نيجيرفان سعدون محمود ملهمباني ، رهنج محمد نوري داوود ، جلال عبد الله محمد ، دور المرونة التنظيمية في تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية ، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو ،العراق، 2022

ثانيا-المراجع الأجنبية :

- 1) E.parry , s.tyson , hr and technology chartered institute of personnel and development ,2007.
- 2) Fannypoujoul et mana carricano K analyse de données avec spss , 2009
- 3) Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009,
- 4) Razzaq al-salmi , alaa abdul information management system , arab organisation for administractive development ,2013

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

الملاحق

ملحق رقم: (01) أداة الدراسة الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الاعمال

السنة الثانية ماستر

استبيان حول

الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

واثرها على المناعة التنظيمية

لي عظيم الشرف أن أضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستمارة، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر، راجيين الإجابة عليها بتمعن وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة والخروج بالنتائج والاقتراحات المرجوة، علماً أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

المشرف :

قبايلي امال

الطالبين :

- طالبتي عبدالنور

- كربوش مهدي

الملاحق

الجزء الأول: المعلومات الشخصية العامة

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1.الجنس:

أنثى

ذكر

2.السن:

أقل من 30 سنة

من 31 سنة الى 40 سنة

من 41 سنة الى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3.المستوى التعليمي:

دون مستوى ليسانس

ليسانس

ماجستير

دراسات عليا

اخرى

4.الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 10 سنوات الى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

5.الصنف:

اطار

اطار سامي

الملاحق

الجزء الثاني :

المحور الاول: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة وذلك من حيث درجة موافقتكم على هذه العبارات

الرقم	العبارة	درجات سلم القياس				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
التوظيف الالكتروني						
01	تعتمد المؤسسة في عملية التوظيف على الاختبارات الالكترونية					
02	تعتمد المؤسسة على مقابلات توظيف عن بعد					
03	تحدد المؤسسة معايير التقدم للوظيفة من خلال الإعلان على الموقع الالكتروني					
04	تعتمد المؤسسة أنظمة الكترونية في عملية فرز طلبات المتقدمين و اختيار المطابقة منها للمواصفات و الشروط					
التدريب و التطوير الالكتروني						
05	تدرب المؤسسة موظفيها عن بعد من اجل خفض النفقات المختلفة لعملية التدريب					
06	تستعمل المؤسسة وسائل و تقنيات حديثة في عملية تدريب الموظفين					
07	تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات الكترونية من اجل تقييم الموظفين اثناء و بعد عمليات التدريب					
08	تتبنى المؤسسة مختلف التكنولوجيات في عملية التعليم الالكتروني لموظفيها					
تقييم الأداء الالكتروني						
09	تستخدم المؤسسة شبكة الأنترنت و الأنظمة الالكترونية لجمع المعلومات عن أداء الموظفين					

الملاحق

					تضع المؤسسة معايير مهنية و إدارية لتقييم الموظفين الالكتروني	10
					تستعمل المؤسسة برامج تقييم الأداء الالكتروني من اجل تقييم أداء الموظفين	11
					تقوم المؤسسة بتخزين نتائج تقييم الأداء الموظفين في قاعدة بيانات الكترونية	12
التعويضات الالكترونية						
					تستعمل المؤسسة نظاما الكترونيا لتحديد مستحقات الموظفين	13
					تستعمل المؤسسة أنظمة الكترونية لصرف رواتب الموظفين بشكل سريع	14
					نظام التعويضات الالكترونية يمتاز بالأمان و السرية	15
					يعمل نظام التعويضات بالتكامل مع تقييم الأداء	16

المحور الثالث: المناعة التنظيمية

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة وذلك من حيث درجة موافقتكم على هذه العبارات

الرقم	العبارة	درجات سلم القياس				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
مجال الثاني: المناعة التنظيمية						
01	تعمل إدارة المؤسسة على تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وفقا لخطة مبرمجة					
02	تستفيد إدارة المؤسسة من التجارب التي مرت بها سابقا					
03	تشجع إدارة المؤسسة عملية التعليم الجماعي بين العاملين					
04	تعقد إدارة المؤسسة جلسات العصف الذهني لتحليل مختلف المشكلات و ايجاد الحلول لها					
05	تسترجع المؤسسة خبراتها السابقة لتجنب الانحرافات					

الملاحق

					تتبنى إدارة المؤسسة هيكل تنظيمي قادر على التكيف مع تغيرات المحيط	06
					يملك العاملون بالمؤسسة معارف تمكنهم من التغلب على مختلف مشاكل العمل	07
					تضع المؤسسة ضوابط و سياسات تنظم بها تصرفات الموظفين اثناء أداء أعمالهم	08
					تمتلك المؤسسة مدونات للسلوك التنظيمي السليم الذي يجب الالتزام به من طرف الموظفين	09
					ترسخ المؤسسة ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين من اجل زيادة مناعتها التنظيمية	10

شكرا على حسن تعاونكم

الملاحق

ملحق رقم: (02) قائمة محكمي استبيان الدراسة

الرقم	الأستاذ المحكم
01	عاشوري ابراهيم
02	براهم نور الهناء
03	محبوب فاطمة
04	مشري فريد

الملاحق

ملحق رقم (03) مخرجات برنامج spss.v28

Correlations

		التوظيف: الأول البعد الإلكتروني	التدريب: الثاني البعد الإلكتروني والتطوير	الأداء تقييم: الثالث البعد الإلكتروني	التعويضات: الرابع البعد الإلكتروني	الأول المحور الإدارة: المستقل الإلكترونية البشرية للموارد
الأول المحور:	Pearson Correlation	,577**	,843**	,849**	,637**	1
الإدارة: المستقل	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
الموارد الإلكترونية البشرية	N	40	40	40	40	40

Correlations

		المستقل: الأول المحور الإلكترونية الإدارة البشرية للموارد	المتغير الثاني المحور التنظيمية المناعة: التابع	TOTLLLL
TOTLLLL	Pearson Correlation	,951**	,687**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

RELIABILITY

```
/VARIABLES=XA01 XA02 XA03 XA04 XB05 XB06 XB07 XB08 XC09 XC10 XC11 XC12
XD13 XD14 XD15 XD16 Y17
Y18 Y19 Y20 Y21 Y22 Y23 Y24 Y25 Y26
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,894	26

RELIABILITY

```
/VARIABLES=XA01 XA02 XA03 XA04 XB05 XB06 XB07 XB08 XC09 XC10 XC11 XC12
XD13 XD14 XD15 XD16
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,899	16

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Y17 Y18 Y19 Y20 Y21 Y22 Y23 Y24 Y25 Y26
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

الملاحق

Cronbach's Alpha	N of Items
,741	10

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الإدارة: المستقل: الأول المحور البشرية للموارد الالكترونية	,111	40	,200*	,947	40	,059
المناعة: التابع المتغير الثاني المحور التنظيمية	,167	40	,087	,914	40	,055

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	23	57,5	57,5	57,5
	ذكر	17	42,5	42,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	19	47,5	47,5	47,5
	سنة 40 إلى سنة 31 من	5	12,5	12,5	60,0
	سنة 50 إلى سنة 41 من	6	15,0	15,0	75,0
	سنة 50 من أكثر	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس مستوى دون	10	25,0	25,0	25,0
	ليسانس	14	35,0	35,0	60,0
	ماجستير	7	17,5	17,5	77,5
	عليا دراسات	6	15,0	15,0	92,5
	اخرى	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الملاحق

المهنية الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	5	12,5	12,5	12,5
سنوات 10 إلى سنوات 5 من	5	12,5	12,5	25,0
سنة 15 إلى سنوات 10 من	21	52,5	52,5	77,5
سنة 15 من أكثر	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الصف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اطار	15	37,5	37,5	37,5
سامي اطار	25	62,5	62,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
XA01	40	1	5	2,65	1,292
XA02	40	1	5	2,83	1,318
XA03	40	1	5	3,05	1,319
XA04	40	1	5	2,85	1,189
الالكتروني التوظيف :الأول البعد	40	1,000	5,000	2,84375	1,159807
XB05	40	1	5	3,53	1,132
XB06	40	1	5	3,67	1,095
XB07	40	1	5	3,37	1,030
XB08	40	1	5	3,45	,959
والتطوير التدريب :الثاني البعد الالكتروني	40	1,000	5,000	3,50625	,937959
XC09	40	1	5	3,53	1,176
XC10	40	1	5	3,45	1,085
XC11	40	1	5	3,38	1,079
XC12	40	1	5	3,70	1,091
الالكتروني الأداء تقييم :الثالث البعد	40	1,000	5,000	3,51250	,957343
XD13	40	1	5	4,00	,961
XD14	40	1	5	3,88	1,114

الملاحق

XD15	40	1	5	3,78	1,143
XD16	40	1	5	3,72	,987
الالكترونية التعويضات: الرابع البعد	40	1,000	5,000	3,84375	,901721
الإدارة: المستقل: الأول المحور البشرية للموارد الالكترونية	40	1,000	5,000	3,42656	,712031
Valid N (listwise)	40				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y17	40	2	5	3,85	,834
Y18	40	1	5	3,95	,815
Y19	40	1	5	3,47	1,037
Y20	40	1	5	3,25	1,032
Y21	40	2	5	3,82	,874
Y22	40	1	5	3,53	,933
Y23	40	1	5	4,00	,906
Y24	40	3	5	4,05	,677
Y25	40	3	5	4,00	,751
Y26	40	1	5	3,68	,944
المناعة: التابع المتغير الثاني المحور التنظيمية	40	2,500	5,000	3,76000	,486115
Valid N (listwise)	40				

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	:المستقل: الأول المحور الالكترونية الإدارة البشرية للموارد ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: التنظيمية المناعة: التابع المتغير الثاني المحور
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,687 ^a	,472	,458	,401306

- a. Predictors: (Constant), البشرية للموارد الالكترونية الإدارة: المستقل: الأول المحور

الملاحق

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,463	1	5,463	33,920	,000 ^b
	Residual	6,120	38	,161		
	Total	11,583	39			

a. Dependent Variable: التنظيمية المناعة: التابع المتغير الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), الإدارية: المستقل: الأول المحور, البشرية للموارد الالكترونية الإدارة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,660	,501		1,317	,196
	الإدارة: المستقل: الأول المحور البشرية للموارد الالكترونية	,770	,132	,687	5,824	,000

a. Dependent Variable: التنظيمية المناعة: التابع المتغير الثاني المحور

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التوظيف: الأول البعد الالكتروني ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التنظيمية المناعة: التابع المتغير الثاني المحور

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,558 ^a	,311	,293	,458128

a. Predictors: (Constant), التوظيف: الأول البعد, الاللكتروني

الملاحق

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,809	,194		14,487	,000
الإلكتروني التوظيف: الأول البعد	,262	,063	,558	4,146	,000

a. Dependent Variable: التنظيمية المناعة: التابع المتغير الثاني المحور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,607	1	3,607	17,186	,000 ^b
	Residual	7,975	38	,210		
	Total	11,583	39			

a. Dependent Variable: التنظيمية المناعة: التابع المتغير الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), الإلكتروني التوظيف: الأول البعد

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التدريب: الثاني البعد الإلكتروني والتطوير ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التنظيمية المناعة: التابع المتغير الثاني المحور

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,830 ^a	,690	,681	,307626

a. Predictors: (Constant), الإلكتروني والتطوير التدريب: الثاني البعد

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

الملاحق

1	Regression	7,986	1	7,986	84,393	,000 ^b
	Residual	3,596	38	,095		
	Total	11,583	39			

- a. Dependent Variable: التنظيمية المناعة: التابع المتغير الثاني المحور
 b. Predictors: (Constant), والتطوير التدريب: الثاني البعد, الالكتروني

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,863	,190		9,783	,000
	والتطوير التدريب: الثاني البعد الالكتروني	,482	,053	,830	9,187	,000

- a. Dependent Variable: التنظيمية المناعة: التابع المتغير الثاني المحور

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأداء تقييم: الثالث البعد الالكتروني ^b		. Enter

- a. Dependent Variable: التنظيمية المناعة: التابع المتغير الثاني المحور
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,769 ^a	,592	,581	,352648

- a. Predictors: (Constant), الالكتروني الأداء تقييم: الثالث البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,857	1	6,857	55,137	,000 ^b
	Residual	4,726	38	,124		

الملاحق

Total	11,583	39			
-------	--------	----	--	--	--

- a. Dependent Variable: التنظيمية المناعة: التابع المتغير الثاني المحور
 b. Predictors: (Constant), الالكتروني الأداء تقييم: الثالث البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,016	,215		9,398	,000
	الالكتروني الأداء تقييم: الثالث البعد	,438	,059	,769	7,425	,000

- a. Dependent Variable: التنظيمية المناعة: التابع المتغير الثاني المحور

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التعويضات: الرابع البعد الالكترونية ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: التنظيمية المناعة: التابع المتغير الثاني المحور
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,604 ^a	,365	,349	,439846

- a. Predictors: (Constant), الالكترونية التعويضات: الرابع البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,231	1	4,231	21,869	,000 ^b
	Residual	7,352	38	,193		
	Total	11,583	39			

- a. Dependent Variable: التنظيمية المناعة: التابع المتغير الثاني المحور
 b. Predictors: (Constant), الالكترونية التعويضات: الرابع البعد

الملاحق

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2,151	,308		6,979	,000
	الإلكترونية التعويضات: الرابع البعد	,305	,078	,604	4,676	,000

a. Dependent Variable: التنظيمية المناعة: التابع المتغير الثاني المحور

الملاحق

ملحق رقم: (03) أرشيف مؤسسة سونلغاز ميلة

عدد العمال هو : 510
عدد النساء هو : 39
عدد الذكور هو 471

العدد	الصنف
1	إطار سامي كبير
38	أطار سامي
69	أيطار
188	أعوان التحكم
214	أعوان التنفيذ
510	

2022	2021	2020	2019	2018	السنوات	
222	214	208	208	204	أعوان التنفيذ	
146	142	138	138	134	ق ت الكهرباء	القسم
76	72	70	70	70	ق ت الغاز	

الملاحق

الأناث	ذكور								
1	3	4		YH00			المكلف بالاتصال		شعبة الأمانة العامة
1	68	69		YH04	قسم تقنيات الكهرباء				
0	49	49		YH05					
0	34	34		YH50					
0	25	25		YH51					
0	26	26		YH52					
0									
1	12	13		YH10	قسم تقنيات الغاز				
0	16	16		YH65					
0	23	23		YH66					
0	18	18		YH67					
0	12	12		YH16	قسم الدراسات و الأشغال الكهرباء				
0	9	9		YH17					
8	14	22		YH20	قسم العلاقات التجارية				
5	23	28		YH80					
4	37	41		YH81					
5	34	39		YH82					
1	18	19		YH83					
0	8	8		YH84					
7	8	15		YH25	قسم المحاسبة و المالية				
1	7	8		YH30	قسم الموارد البشرية				
	5	5		YH35	قسم أنظمة الإعلام الآلي				
2	7	9		YH40	شعبة الوسائل العامة				
0	4	4		YH41	قسم تخطيط الكهرباء و الغاز				
0	1	1		YH43					
2	9	11		YH44	قسم إدارة الصفقات				
1	1	2		YH45	المكلف بالشؤون القانونية				
39	471	510							