

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

BADJI MOKHTAR UNIVERSITY-ANNABA
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR-ANNABA



جامعة باجي مختار - عنابة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مخبر الانتماء: مخبر الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة (LARIEDD)

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي

دراسة ميدانية بالقطاع الضريبي لولاية عنابة

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

للطالبة: مريم بوجمعة

مدير أطروحة التخرج: هند لبصير أستاذ التعليم العالي جامعة باجي مختار - عنابة

أمام أعضاء اللجنة

أ.د صفاء مباركي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة باجي مختار - عنابة
أ.د هند لبصير	أستاذ التعليم العالي	مقررا	جامعة باجي مختار - عنابة
د.صوام راضية	أستاذ محاضر -أ-	عضوا	جامعة باجي مختار - عنابة
د.بلونيس سعاد	أستاذ محاضر -أ-	عضوا	جامعة باجي مختار - عنابة
أ.د بخاخشة موسى	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة 8 ماي 1945-قائمة
أ.د بعلي حمزة	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة 8 ماي 1945-قائمة

السنة الجامعية: 2026/2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

BADJI MOKHTAR UNIVERSITY-ANNABA
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR-ANNABA



جامعة باجي مختار - عنابة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مخبر الانتماء: مخبر الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة (LARIEDD)

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي

دراسة ميدانية بالقطاع الضريبي لولاية عنابة

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

للطالبة: مريم بوجمعة

مدير أطروحة التخرج: هند لبصير أستاذ التعليم العالي جامعة باجي مختار - عنابة

أمام أعضاء اللجنة

أ.د صفاء مباركي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة باجي مختار - عنابة
أ.د هند لبصير	أستاذ التعليم العالي	مقررا	جامعة باجي مختار - عنابة
د.صوام راضية	أستاذ محاضر -أ-	عضوا	جامعة باجي مختار - عنابة
د.بلونيس سعاد	أستاذ محاضر -أ-	عضوا	جامعة باجي مختار - عنابة
أ.د بخاخشة موسى	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة 8 ماي 1945-قائمة
أ.د بعلي حمزة	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة 8 ماي 1945-قائمة

السنة الجامعية: 2026/2025

ﺗﺼﺮﯨﺢ

أنا الممضي أسفله الطالبة الباحثة: بوجمعة مريم ، أصرح بشرفي أن هذا العمل البحثي في أطروحة الدكتوراه الموسومة: " أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي -دراسة ميدانية على مستوى القطاع الضريبي بولاية عنابة" هو عمل أكاديمي خاص بي، كما أنه غير مقدم لا جزء منه ولا كله لأية مؤسسة علمية أخرى بهدف نيل شهادة أكاديمية أو غير ذلك.

وأتحمل المسؤولية كاملة عن كل ما جاء في مضمونه

بوجمعة مريم



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

الملخص:

هدفت الدراسة للبحث في أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (التشغيلية، العلائقية، التحويلية) على السلوك الأخلاقي بأبعاده (القيادة، الفرد، المؤسسة)، مستخدمة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي.

تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 228 موظف بالقطاع الضريبي بولاية عنابة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V23 وبرنامج Smart pls 4 لاختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يؤثر إيجاباً على السلوك الأخلاقي، وأثبتت النتائج أن البعد العلائقي والبعد التحويلي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي أكثر الأبعاد تأثيراً، في حين أن البعد التشغيلي يرتبط بالمهام التقنية لا بالسلوك الأخلاقي. كما أكدت الدراسة وجود فروق تعزى لمتغيرات العمر والمستوى التعليمي في تقديرات السلوك الأخلاقي، إضافة إلى تأثير متغير العمر على تقديرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ليست مجرد أداة تقنية بل هي أداة إستراتيجية تسهم في بناء بيئة عمل أخلاقية قائمة على النزاهة والشفافية لتحقيق التوازن بين الكفاءة التقنية والسلوك الأخلاقي. واقترحت الدراسة مجموعة من الحلول لمراكز القطاع الضريبي بولاية عنابة لتدعيم نقاط القوة تمثلت في ضرورة التركيز على تعزيز الأبعاد العلائقية والتحويلية وتفعيل البعد التشغيلي لضمان تحقيق أهداف القطاع، إضافة إلى ضرورة تعزيز الجانب السلوكي وربط مؤشرات نظام التقييم الإلكتروني.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، السلوك الأخلاقي، الإدارة الإلكترونية التشغيلية

للموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية، القطاع الضريبي بولاية عنابة.

Résumé :

La présente recherche vise à analyser l'effet de la gestion électronique des ressources humaines (GERH) selon ses trois dimensions (opérationnelle, relationnelle et transformationnelle) sur le comportement éthique, décliné en trois dimensions (leadership, individu, organisation), en adoptant une approche descriptive-analytique. L'étude a été menée auprès d'un échantillon de 228 agents de l'administration fiscale de la wilaya d'Annaba. Les données ont été analysées à l'aide des logiciels SPSS V23 et Smart PLS 4 afin de tester les hypothèses.

Les résultats montrent que la mise en œuvre de la GERH exerce une influence positive significative sur le comportement éthique. Les dimensions relationnelle et transformationnelle se révèlent être les plus impactantes, tandis que la dimension opérationnelle reste principalement liée aux tâches techniques et n'influence pas directement le comportement éthique. Par ailleurs, l'étude met en évidence l'existence de différences statistiquement significatives dans l'appréciation du comportement éthique selon l'âge et le niveau d'instruction, ainsi qu'un effet de l'âge sur la perception de la GERH. En conclusion, la gestion électronique des ressources humaines ne constitue pas uniquement un outil technique, mais un levier stratégique contribuant à la construction d'un environnement de travail éthique fondé sur l'intégrité et la transparence, permettant ainsi d'atteindre un équilibre entre efficacité technique et comportement éthique.

L'étude propose un ensemble de recommandations destinées aux centres de l'administration fiscale de la wilaya d'Annaba, notamment le renforcement des dimensions relationnelle et transformationnelle, l'activation optimale de la dimension opérationnelle afin d'atteindre les objectifs du secteur, ainsi que le développement de l'aspect comportemental par l'intégration de ses indicateurs dans le système d'évaluation électronique.

Mots-clés : gestion électronique des ressources humaines, comportement éthique, gestion électronique opérationnelle des RH, gestion électronique relationnelle des RH, gestion électronique transformationnelle des RH, administration fiscale de la wilaya d'Annaba.

Abstract :

This study aimed to investigate the impact of electronic human resource management (e-HRM) – in its three dimensions (operational, relational, and transformational) – on ethical behavior, measured across three dimensions (leadership, individual, and organizational), using a descriptive-analytical approach. The research was conducted on a sample of 228 employees working in the tax administration of Annaba Province (Algeria). Data were analyzed using SPSS V23 and SmartPLS 4 software to test the research hypotheses.

The findings reveal that the implementation of e-HRM has a significant positive effect on ethical behavior. The relational and transformational dimensions of e-HRM were found to exert the strongest influence, whereas the operational dimension is primarily associated with technical tasks and shows no direct relationship with ethical behavior. Additionally, the study confirmed the existence of statistically significant differences in the perception of ethical behavior attributable to age and educational level, as well as an effect of age on the perception of e-HRM practices.

The study concludes that e-HRM is not merely a technical tool but a strategic instrument that contributes to building an ethical work environment based on integrity and transparency, thereby achieving a balance between technical efficiency and ethical conduct. It offers a set of practical recommendations for tax administration centers in Annaba Province, including the need to strengthen the relational and transformational dimensions, effectively activate the operational dimension to meet sectoral objectives, and enhance the behavioral aspect by integrating its indicators into the electronic performance evaluation system.

Keywords: electronic human resource management (e-HRM), ethical behavior, operational e-HRM, relational e-HRM, transformational e-HRM, tax administration of Annaba Province

إهداء

إلى من زرع في الحلم الغائب بيننا الحاضر في قلبي دائما
أبي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته
إلى من كان لها الفضل علي وساندتني في كل المراحل
أمي الحبيبة حفظها الله ورعاها
إلى إخوتي
إلى البراءة المفعمة بالحب
أويس عبد الرحمن وتالين
إلى جميع زملائي وصديقاتي وكل من ذكره قلبي ولم يذكره قلمي.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد والشكر لله الذي وفقني لإتمام هذا البحث

أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان لمشرفتي الأستاذة الدكتورة **هند لبصير** التي لم تبخل علي بنصائحها وإرشاداتها وتوجيهاتها فلولاها لما كان هذا البحث بهذا الشكل

أتمنى لها كل التوفيق

كما لا يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه ومقامه

وأتقدم بالشكر إلى مدير المديرية الولائية للضرائب وجميع موظفي القطاع الضريبي بولاية عنابة وأخص بالذكر السيد **تومي عبد الحق**.

كل الشكر إلى جميع أساتذتي طيلة مساري الدراسي وأسأل الله العظيم أن يجعله في ميزان حسناتهم

قائمة المحتويات (الفهرس)

الصفحة	التعيين
I	التصريح
II	الملخص باللغة العربية
III	الملخص باللغة الفرنسية
IV	الملخص باللغة الإنجليزية
V	الإهداء
VI	الشكر
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
أ-ز	مقدمة
57-1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة
19-03	المبحث الأول: أساسيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
14-03	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
19-14	المطلب الثاني: المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
36-20	المبحث الثاني: أبعاد الإدارة الإلكترونية لموارد البشرية
27-22	المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية
32-27	المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية
36-33	المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية
56-37	المبحث الثالث: السلوك الأخلاقي
43-38	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للسلوك الأخلاقي
46-44	المطلب الثاني: مصادر السلوك الأخلاقي والعوامل المؤثرة فيه
56-46	المطلب الثالث: أبعاد السلوك الأخلاقي
56	خلاصة الفصل
92-59	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
75-60	المبحث الأول: الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

65-60	المطلب الأول: الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية باللغة العربية
75-66	المطلب الثاني: لدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية باللغة الإنجليزية
88-75	المبحث الثاني: الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع السلوك الأخلاقي
81-75	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع السلوك الأخلاقي باللغة العربية
88-81	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع السلوك الأخلاقي باللغة الإنجليزية
91-88	المبحث الثالث: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها
90-88	المطلب الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
90	المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
91-90	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
92	خلاصة الفصل
93	الفصل الثالث: الطريقة والأدوات
103-94	المبحث الأول: مجالات الدراسة
101-94	المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة
102-101	المطلب الثاني: المجال الزمني للدراسة
103	المطلب الثالث: المجال البشري للدراسة
107-103	المبحث الثاني: واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي في القطاع الضريبي
104-103	المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية بالقطاع الضريبي
106-105	المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالقطاع الضريبي
107-106	المطلب الثالث: قواعد بناء السلوك الأخلاقي في القطاع الضريبي
136-107	المبحث الثالث: عينة الدراسة والأدوات المستخدمة
108-107	المطلب الأول: منهجية الدراسة
111-109	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي
120-112	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

121	خلاصة الفصل
122	الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج
167-122	المبحث الأول: تحليل النتائج الديموغرافية لعينة الدراسة ومدى توفر متغيرات الدراسة
125-122	المطلب الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
130-125	المطلب الثاني: مستوى توفر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها في القطاع الضريبي بولاية عنابة
136-131	المطلب الثالث: مستوى توفر السلوك الأخلاقي بأبعاده في القطاع الضريبي بولاية عنابة
143-137	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات
140-137	المطلب الأول: اختبار الصدق التقاربي
143-140	المطلب الثاني: اختبار الصدق التمييزي
161-143	المطلب الثالث: اختبار علاقة الأثر بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي
-162	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
162	المطلب الأول: مناقشة النتائج المرتبطة بخصائص عينة الدراسة
163	المطلب الثاني : مناقشة نتائج مستوى توفر أبعاد الدراسة
166-164	المطلب الثالث : مناقشة نتائج اختبار الفرضيات
167	خلاصة الفصل
174-168	الخاتمة العامة
182-175	قائمة المراجع
183	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

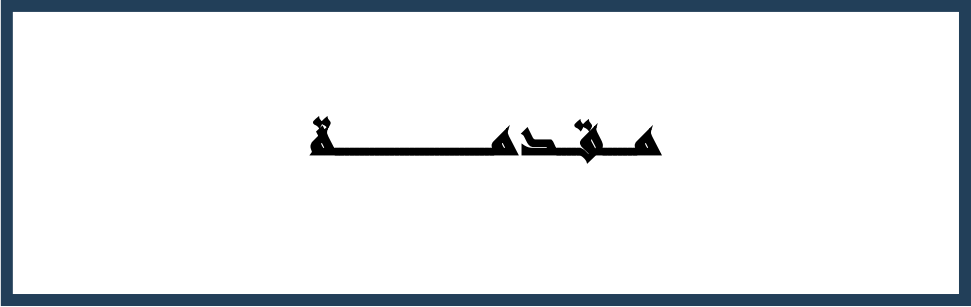
صفحة	العنوان	رقم الشكل
24	نظام معلومات الموارد البشرية	01
47	أبعاد السلوك الأخلاقي	02
48	موقع السلوك الأخلاقي في مجال الاختيار الحر والتشريعات والقوانين	03
108	نموذج الدراسة	04
110	مراحل إعداد الاستبيان	05
137	النموذج الهيكلي للدراسة	06
145	اختبار الفرضيات الفرعية	07
152	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	08

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وفق Soltani and Mirzanejad	19
02	أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حسب Ruel Bandarouk & Loise,2004	21
03	نظام معلومات الموارد البشرية	23
04	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	88
05	المجال البشري لعينة الدراسة	103
06	الفرق بين نظام SAP و نظام Jibaya-tic	104
07	مجتمع الدراسة	109
08	درجات سلم ليكارت الخماسي	111
09	الصدق الداخلي لفقرات بعد الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية	112
10	الصدق الداخلي لفقرات بعد الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية	113
11	الصدق الداخلي لفقرات بعد الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية	114
12	الصدق الداخلي لفقرات بعد السلوك الأخلاقي للقيادة	116
13	الصدق الداخلي لفقرات بعد السلوك الأخلاقي للفرد	117
14	الصدق الداخلي لفقرات بعد السلوك الأخلاقي للمؤسسة	118
15	معامل ألفا كرونباخ	119
13	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	122
14	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	122
15	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي	123
16	الوسيلة المستخدمة كأداة للتواصل	124
17	مركز الانتماء ضمن القطاع الضريبي لولاية عنابة	124
18	تحليل وفقرات بعد الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية	125
19	تحليل فقرات بعد الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية	127
20	تحليل فقرات بعد الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية	129
21	تحليل فقرات بعد السلوك الأخلاقي للقيادة	131
22	تحليل فقرات بعد السلوك الأخلاقي للأفراد	132

23	تحليل فقرات بعد السلوك الأخلاقي للمؤسسة	135
24	معاملات ألفا كونباخ والموثوقية المركبة	137
25	مصفوفة مقياس HTMT لقياس الصدق التمييزي	140
26	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	143
27	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	145
28	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	146
29	اختبار الفرضية الفرعية 04	147
30	اختبار الفرضية الفرعية 05	148
31	اختبار الفرضية الفرعية 06	149
32	اختبار الفرضية الفرعية 07	150
33	اختبار الفرضية الفرعية 08	150
34	اختبار الفرضية الفرعية 09	151
35	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	152
36	معامل التحديد R^2	153
37	تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى للجنس	154
38	تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى للعمر .	155
	تحليل Games-Howell المرتبط بالفروق التي تعزى لمتغير العمر في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	155
39	تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى للمستوى التعليمي	157
40	تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى لمركز الانتماء	157
41	تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات السلوك الأخلاقي تعزى للجنس.	158
42	تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات السلوك الأخلاقي تعزى للعمر	158

159	تحليل Games-Howell المرتبط بالفروق التي تعزى لمتغير العمر في السلوك الأخلاقي	
160	تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات السلوك الأخلاقي تعزى لمركز المستوى التعليمي	43
160	تحليل Games-Howell المرتبط بالفروق التي تعزى للمستوى التعليمي في السلوك الأخلاقي	
161	تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات السلوك الأخلاقي تعزى لمركز الانتماء	44



مقدمة:

عرف العالم في السنوات الأخيرة ثورة رقمية أحدثت تغييرات تقنية أدخلت تعديلات وتحسينات في الأساليب والأدوات، والعمليات التي تستخدم لتنفيذ الأعمال والتي يكون لها تأثير مباشر على كفاءة الأفراد. إضافة إلى تغييرات تقنية تركز على إدخال تقنيات جديدة كلياً، وتؤدي إلى تغييرات أوسع في بيئة العمل وأسلوب الإدارة في المؤسسات. مست هذه التغييرات جميع المجالات بما في ذلك مجال إدارة الأعمال، وهو ما دفع المؤسسات لتبني آليات عمل حديثة، للتكيف مع متطلبات العصر.

ونتيجة للتطورات المستمرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ظهر نموذج إداري يعتمد على استخدام التقنيات والوسائل الإلكترونية، ويهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية الوظائف الإدارية وبذلك انتقلت المؤسسات من النمط الإداري التقليدي إلى النمط الإداري الإلكتروني لتعزيز الأداء، وتحقيق الأمثلية. ولأن الموارد البشرية أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، والاستثمار فيها يخلق قيمة تفوق قيمة الاستثمار في أي مورد آخر، سعت المؤسسات إلى إدارة هذا المورد بالشكل الذي يمكنها من الوصول لتحقيق أهدافها بأكثر فعالية، وبالنظر إلى النجاح الذي حققته المؤسسات من خلال تطبيقها للتحويل الرقمي وتبني الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الأعمال. اتجهت المؤسسات نحو تطبيق هذا النوع من الإدارة في وظيفة إدارة الموارد البشرية.

تقوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية برفع كفاءات المواد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، وبناء علاقات عمل وتواصل بين الأفراد، لتحقيق تفاعلهم وتبادلهم للمعلومات في مستويات مختلفة.

ولحل المشاكل التنظيمية وتحقيق التكيف الداخلي والخارجي، عملت المؤسسات على توجيه الجانب السلوكي وضبطه بما يخلق سلوكيات إيجابية، تحقق التزام الأفراد داخل المؤسسة، وحرصهم على الاتصاف بالشفافية والنزاهة، وتخلق فيهم الشعور بالولاء وهو ما يطلق عليه " السلوك الأخلاقي"، وهي آداب وقواعد وسلوكيات أخلاقية إيجابية وفعالة تصاحب الفرد الفعال في مهنته.

كذلك للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الدور الأسمى في تسهيل تقييم أداء الموارد البشرية من خلال توفير قاعدة بيانات تحفظ كل ما يتعلق بأفراد المؤسسة، معلوماتهم وتحركاتهم داخل المؤسسة.

إشكالية البحث:

أصبح موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية موضوع اهتمام الباحثين، ويعود ذلك للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، ولتحقيق الفاعلية التنظيمية سعت المؤسسات لدراسة السلوكيات الأخلاقية لأفرادها، فالمسألة الأخلاقية تؤثر على سير نشاط المؤسسة ونجاحها.

وبناء على ما ذكر يمكن طرح إشكالية البحث التالية:

ما هو أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي بالقطاع الضريبي بولاية عنابة؟

الأسئلة الفرعية

وتنقسم الإشكالية الرئيسية إلى عدد من الأسئلة الفرعية هي كالاتي:

➤ هل يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للقيادة في القطاع

الضريبي بولاية عنابة؟

➤ هل يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للأفراد في القطاع

الضريبي بولاية عنابة؟

➤ هل يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للمنظمة في

القطاع الضريبي بولاية عنابة؟

➤ هل يوجد أثر للإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للقيادة في القطاع

الضريبي بولاية عنابة؟

➤ هل يوجد أثر للإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للأفراد في القطاع

الضريبي بولاية عنابة؟

➤ هل يوجد أثر للإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للمنظمة في القطاع

الضريبي بولاية عنابة؟

➤ هل يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للقيادة في القطاع

الضريبي بولاية عنابة؟

➤ هل يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للأفراد في القطاع الضريبي بولاية عنابة؟

➤ هل يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للمنظمة في القطاع الضريبي بولاية عنابة؟

➤ هل توجد فروق في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعود إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؟

➤ هل توجد فروق في السلوك الأخلاقي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؟
فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي بالقطاع الضريبي بولاية عنابة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

الفرضيات الفرعية:

➤ لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للقيادة في القطاع الضريبي بولاية عنابة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$

➤ لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للأفراد في القطاع الضريبي بولاية عنابة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$

➤ لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للمنظمة في القطاع الضريبي بولاية عنابة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$

➤ لا يوجد أثر للإدارة العلائقية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للقيادة في القطاع الضريبي بولاية عنابة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$

➤ لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للأفراد في القطاع الضريبي بولاية عنابة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$

➤ لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للمنظمة في القطاع
الضريبي بولاية عنابة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

➤ لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للقيادة في القطاع
الضريبي بولاية عنابة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

➤ لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للأفراد في القطاع
الضريبي بولاية عنابة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

➤ لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للمنظمة في القطاع
الضريبي بولاية عنابة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي تعزى
للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

الفرضيات الفرعية:

➤ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى للمتغيرات
الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

➤ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات السلوك الأخلاقي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية
لعينة الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله وتتمثل في:

✓ تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، وذلك من خلال تحقيق أعلى درجة من السرعة
والمرونة والكفاءة في الأداء.

✓ يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية للبنية التنظيمية والإدارية للمؤسسات، ما ألزم هذه الأخيرة
بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية، والعمل على توفيرها وتطويرها والحفاظ عليها.

✓ ضرورة وجود قيم وسلوكيات صحيحة توجه السلوك الأخلاقي للأفراد داخل العمل لما في ذلك التأثير على فعالية أداء المؤسسات.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- ✓ دراسة استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع الضريبي بولاية عنابة؛
- ✓ تحليل أبعاد السلوك الأخلاقي في القطاع الضريبي بولاية عنابة؛
- ✓ معرفة علاقة الأثر بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي في القطاع الضريبي بولاية عنابة؛
- ✓ إثراء البحث العلمي في مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعت إلى اختيار الموضوع منها:

- ✓ ارتباط الموضوع بمجال التخصص؛
- ✓ حداثة الموضوع باعتباره موضوع العصر؛
- ✓ تسليط الضوء على موضوع لم يتم التطرق أو قلة الدراسات التي تناولته، حيث هناك ندرة في الدراسات ربطت بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي.
- ✓ الرغبة في إعطاء صورة جديدة للموضوع.

منهج الدراسة:

بالنظر إلى موضوع البحث، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، في الجانب النظري وضع المفاهيم الأساسية والتأصيل النظري لموضوع الإدارة الإلكترونية، والسلوك الأخلاقي، وتحليل الدراسات السابقة.

أما الجانب التطبيقي فكان أكثر بروزا المنهج التحليلي فيه، حيث تم من خلاله توضيح مدى اعتماد القطاع الضريبي لولاية عناية على تطبيق استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحقيق السلوك الأخلاقي. من خلال الاعتماد على كل من المقابلة وتوزيع الاستبيان لجمع المعلومات، ثم القيام بتحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي، حيث تم اعتماد برنامج التحليل الإحصائي SPSS وبرنامج Smart PLS في تحليل عبارات الاستبيان، ومن ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها، والخروج بجملة من التوصيات والاقتراحات.

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول:

الفصل الأول الأدبيات النظرية للدراسة، تضمن ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول أساسيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية اشتمل على مفاهيم حول الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية، ومدخل عام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، أما المبحث الثاني فتضمن الأبعاد الثلاثة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (البعد التشغيلي، البعد العلائقي، البعد التحويلي)، وأبرز المبحث الثالث السلوك الأخلاقي بأبعاده (السلوك الأخلاقي للقيادة، السلوك الأخلاقي للفرد، والسلوك الأخلاقي للمؤسسة).

الفصل الثاني عرضت فيه الدراسات السابقة باللغتين العربية والإنجليزية، المبحث الأول دراسات سابقة حول المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والمبحث الثاني تضمن دراسات سابقة حول السلوك الأخلاقي، أما المبحث تضمن مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

الفصل الثالث جاء بعنوان الطريقة والأدوات وتضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول تضمن مجالات الدراسة (المجال المكاني، والمجال الزمني، والمجال البشري)، المبحث الثاني تضمن وقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي في القطاع الضريبي تم فيه عرض الأنظمة الإلكترونية المستخدمة، وإيضاح مظاهر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع، كذلك تحليل المدونة الأخلاقية الخاصة بالقطاع الضريبي.

الفصل الرابع تحليل ومناقشة نتائج الدراسة، المبحث الأول تضمن تحليل النتائج الديموغرافية لعينة الدراسة ومدى توفر متغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني تم فيه اختبار فرضيات الدراسة، وفي المبحث الثالث تم مناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات
الحواسنة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

1. الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

أدى التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى إحداث تحول جذري في أسلوب إدارة المؤسسات، حيث أصبح النمط الإداري الإلكتروني هو السائد في العديد من العمليات الإدارية، وانعكس هذا التحول على أسلوب تنفيذ الأنشطة الإدارية، ما جعلها تتصف بالحدثية والتماشي مع متطلبات العصر الرقمي، ومن هنا برزت مفاهيم إدارية حديثة لم تكن شائعة في العقود الفارطة، ترتبط باستخدام التكنولوجيا في العمليات الإدارية واستعمال التقنيات الرقمية والبرمجيات الحديثة لتيسير الإجراءات، ما يعزز المرونة والكفاءة في الأداء.

ومع هذا التحول التقني أصبح مفهوم الإدارة الإلكترونية مرادفا للتقدم التقني واستخدام تكنولوجيا المعلومات بفعالية من خلال تطبيقات حديثة تتعامل مع كم هائل من البيانات. هذا التوجه يهدف إلى تبسيط وتسريع الإجراءات الإدارية للمؤسسات ما ينعكس إيجابا على مرونة وفاعلية الأداء العام.

ولأن نجاح المؤسسات يعتمد بشكل بالغ على كفاءة المورد البشري، أصبح الاهتمام بتطوير هذا المورد محورا رئيسيا لتوجهات الإدارة الحديثة، فالمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق التميز لا تكتفي باستخدام التكنولوجيا بل تسعى إلى تحويل أسلوب إدارة الموارد البشرية إلى إدارة إلكترونية معاصرة، هذا التحول يهدف للانتقال من الطرق التقليدية إلى تقنيات حديثة تستند إلى أتمتة وظائف إدارة الموارد البشرية باستخدام أنظمة معلومات وبرمجيات متخصصة وبوابة إلكترونية ما يؤدي بطريقة مباشرة إلى تحسين وتعزيز كفاءة العمليات.

إلى جانب التحول الإلكتروني يعد السلوك الأخلاقي العامل المحوري في نجاح تبني أساليب الإدارة الحديثة داخل المؤسسة، وهو يساهم بشكل مباشر في تعزيز قيمتها وتحسين أدائها، لذا أصبحت المؤسسات تهتم بدراسته والبحث في طبيعة العوامل المؤثرة فيه، والعمل على تعزيزه من خلال التركيز على ترسيخ هذا السلوك بوضع معايير أخلاقية واضحة والتأكيد على الالتزام بها من قبل الأفراد والقادة. وهو ما سيظهر في مستوى جودة الأداء والسلوكيات الإيجابية. كما ألزمت التطورات الحديثة ظهور مفاهيم جوهرية ترتبط بالقيم والمعايير الأخلاقية التي تواجه قرارات المؤسسة وسلوكياتها في التعامل مع موظفيها وأصحاب المصالح والمجتمع ككل، وبهذا تجاوز السلوك الأخلاقي المعايير الأخلاقية ليشمل الامتثال للقوانين والعدالة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في كافة جوانب عملها. وبهذا أصبح السلوك الأخلاقي إطار يوجه أعمال المؤسسة نحو تحقيق التوازن بين أهدافها ومصالح المجتمع وكافة الأطراف ذات العلاقة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

I -1- أساسيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (Electronic Human Resource Management)

يعد التفكير العميق للأطر الاقتصادية، والمؤسسات حول ضرورة دمج التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية، وإدراكهم أن التنفيذ الفعال لأفضل الممارسات يعتمد وبشكل حاسم على سبل الإصلاح الإداري والتحول نحو الإدارة الإلكترونية فيما يتعلق بإدارة معلومات الموارد البشرية وتنمية قدراتهم وتطويرهم، والرقابة عليهم، وتقييمهم، وهذا يأخذ بعين الاعتبار الضرورة الأولية لتحسين القدرات التنافسية من خلال الاهتمام بقضايا المورد البشري بتضافر الجهود والسعي لتحقيق منافع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

تعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أداة حيوية لمواكبة التحديات التنافسية وتحقيق الاستمرارية ونمو المؤسسات. وقد أصبح استخدام الأساليب الإلكترونية في الإدارة عنصراً أساسياً لتحسين أداء المؤسسات، حيث يساهم في تطوير الموارد البشرية عبر استخدام تقنيات تهدف إلى تسهيل العمليات الإدارية، وتنظيمها بكفاءة. ويعتبر التحول نحو الإدارة الإلكترونية خطوة إستراتيجية نحو استثمار الكفاءات البشرية اللازمة للتعامل مع هذه الأنظمة الإلكترونية.

يمكن الإشارة إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي أحد نتائج الثورة الرقمية العالمية، والدافع الرئيسي لاستخدامها هو سهولة نقل المعلومات وتداولها بين المستفيدين، وبهذا أجبرت المؤسسات على ضرورة تطبيق عناصر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، باعتبار أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية التي لا غنى عنها، حيث ترتبط قيمة المؤسسة وقدرتها التنافسية بقوة وفعالية موردها البشري. وهو ما دفع المؤسسات للمبالغة في الاهتمام بتطوير أساليب إدارة الموارد البشرية، وجعلها مواكبة للتغيرات التكنولوجية والتقنية العالمية، حيث أصبحت تعتمد في أداء وظائفها على شبكات الأنترنت، ومواقع الويب، أنظمة المعلومات والأنظمة الإلكترونية. وأصبحت جميع الأنشطة تؤدي بشكل إلكتروني. وبهذا تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية اتجاه جديد للإدارة المعاصرة للموارد البشرية.

I -1-1- ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تمثل الإدارة الإلكترونية تطوراً حديثاً لطرق إدارة وتنظيم العمل الإداري، وتعتمد على التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات. تتيح زيادة في الفعالية ودقة في الأداء.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

ولجعل بيئة العمل أكثر تكاملاً وفعالية داخل المؤسسة تم تبني الإدارة الإلكترونية لإدارة شؤون الموارد البشرية، وتنفيذ عمليات التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، لتقليل العبء الإداري والتركيز على الجوانب الاستراتيجية لتطوير الموارد البشرية.

1-1-1- الإدارة الإلكترونية:

في إطار تطوير المؤسسات كمدخل عميق للعلوم الإدارية تجد المؤسسات نفسها ملزمة على إعادة هيكلة أسلوب أداء نشاطها من خلال تطوير نظرتها للخطط الموضوعة لتحسين أدائها (ماهر، 2010، صفحة 18). وفي هذا الإطار سعت المؤسسات لتحسين أساليب العمل وسلوكيات العاملين بما ينعكس إيجاباً على المؤسسة (عبودي، 2008، صفحة 75)، وبهذا أصبح التوجه نحو متطلبات العصر غاية يسعى لبلوغها الدول والمؤسسات، ويعتبر أبرز معالم الرقي والريادة.

وبذلك فإن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطورات التقنية والتكنولوجية في المجال الإداري، للتوجه نحو الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات. (أبوأمانة و يوسف، 2009، صفحة 27).

1- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تعني الإدارة الإلكترونية " أداء المعاملات الإدارية عبر وسائل الاتصال والشبكات، ما يساهم في تسريع الاتصال وتبادل المعلومات بين الإدارات والعملاء، ويخفض التكاليف المرتبطة بالمهام الروتينية" (شاعو، 2018، صفحة 18) .

ركز هذا التعريف على استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية للمؤسسة، من أجل خفض التكاليف.

ونذكر تعريف آخر أن الإدارة الإلكترونية "هي مصادر تعتمد على تقنيات المعلومات وشبكات الأنترنت" (Gajanan & Murshed, 2020, p. 42) .

يشير هذا التعريف إلى الوسائط والوسائل التقنية التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية.

وهناك من يرى أن الإدارة الإلكترونية هي "استخدام الأساليب الإلكترونية في الأعمال الإدارية الداخلية ومختلف معاملات المؤسسات الخارجية (التجارة الإلكترونية، التعامل مع الزبائن) " . (قعيد و بنين، 2018، صفحة 114)

فبحسب هذا التعريف تشدد الإدارة الإلكترونية على استخدام هذه الأساليب التكنولوجية داخليا وخارجيا.

ومن الباحثين من يركز في تعريفه للإدارة الإلكترونية على مبدأ عملها وأهم أهدافها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

فبحسب (Kassab, M. K. I., Abu-Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2019) تعد الإدارة الإلكترونية نظاماً إلكترونياً متكاملاً يهدف إلى تحويل العمل الإداري اليدوي إلى إدارة قائمة على الكمبيوتر من خلال الاعتماد على نظم معلومات متطورة تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية بأكثر سرعة ممكنة وبتكلفة أقل. وقد تحدث بيتر دراكر سنة 1960 عن المؤسسة الذكية والإدارة القائمة على المعرفة التي تعتمد على صناع المعرفة (ابو نصر، 2020، صفحة 180)، فقد تشمل الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة الاتصالات الداخلية والخارجية على حد سواء. والهدف من ذلك هو تحقيق الشفافية والمساءلة الكاملة في أي عمل، مما يؤدي إلى التحسين المستمر. (Ali, 2023, p. 29)

إن إدارة الإدارة الإلكترونية هي استخدام تقنيات المعلومات والشبكات الإلكترونية لأداء المعاملات الإدارية الداخلية والمعاملات الخارجية للمؤسسات، بما في ذلك التنسيق بين الإدارات والعلاء، وتسهيل العمليات مثل التجارة الإلكترونية والتواصل مع الزبائن. يساهم هذا النموذج في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف المرتبطة بالمهام الروتينية، ويعتمد على تقنيات الإنترنت لتحقيق سرعة وفعالية في إدارة العمليات المختلفة.

2- مزايا الإدارة الإلكترونية:

توفر الإدارة الإلكترونية العديد من المزايا التي يمكن تصنيفها إلى نوعين: (Hezam, 2020, p. 05)

فوائد الإدارة الإلكترونية للإدارات العامة:

- تبسيط الإجراءات اللازمة لإنجاز العمليات؛
- توفير برنامج إلكتروني لتسهيل تدفق المعلومات خلال المعاملات؛
- تحسين جودة أداء مختلف الأقسام؛
- تسهيل التواصل وتبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات الأخرى؛
- تحقيق التميز من خلال تقليل التكاليف الكلية المطلوبة لإتمام المعاملات.

فوائد الإدارة الإلكترونية للمجتمع:

- زيادة الشفافية في الإدارات العامة؛
- توفير المعلومات للجميع وجعلها متاحة لكل فئات المجتمع؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

- تعزيز التواصل الفعال والسريع من خلال بوابات إلكترونية موحدة لتقديم الخدمات، مما يتيح للمواطنين الحصول على خدمات أكثر جودة و بتكلفة أقل؛
- تمكين المواطنين من الوصول إلى المعلومات والخدمات دون الحاجة للتوجه إلى الإدارات المعنية؛
- تعزيز ولاء المواطنين من خلال الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم وتبسيط عملية تقديم الخدمات.

3-متطلبات نجاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

هناك جملة من الإجراءات الواجب توفرها لضمان نجاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية نذكر منها: (حارش و خوجة، 2021، صفحة 171)

- تطوير وتطبيق إستراتيجية تتوافق مع الأعمال الإلكترونية؛
 - تنمية الموارد وابتكار ثقافة إلكترونية؛
 - جذب الموارد البشرية المؤهلة؛
 - إجراء تعديلات على الهياكل التنظيمية بحيث تكون قادرة على التعامل مع هذا التحول الإداري الإلكتروني؛
 - الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية بما يلبي الاحتياجات من أفراد مؤهلين يتقنون التعامل مع الأنظمة الإلكترونية والبرمجيات التكنولوجية؛
 - توفير البنية التحتية الداعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وعليه فإن نجاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية يستدعي تبني مجموعة من الإجراءات التي تحقق فاعلية انتهاز هذا التحول. ومن أبرز هذه الإجراءات بناء إستراتيجية تتوافق مع الأعمال الإلكترونية، ما يحقق الإنسجام والتناغم بين أهداف المؤسسة والابتكارات التكنولوجية. كما يجب العمل على تنمية وتطوير الموارد البشرية والسعي لخلق ثقافة إلكترونية تدعم التكيف مع التطورات الحديثة.
- ولضمان تطوير الموارد البشرية الحالية والحفاظ عليها لابد من جذب الكوادر المؤهلة التي تمتلك مهارات التعامل مع أدوات و وسائل الإدارة الإلكترونية.

إضافة إلى ذلك، من الضروري إجراء تعديلات على الهياكل التنظيمية بحيث تصبح أكثر قدرة على استيعاب هذا التحول الإداري والتكيف مع المتغيرات التكنولوجية. في هذا السياق، يجب الاستثمار الأمثل

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

في تطوير مهارات الموارد البشرية لتلبية احتياجات العمل الإلكتروني. وأخيراً، توفر البنية التحتية المناسبة التي تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية وتساهم في تسهيل تنفيذ هذه الأنظمة بشكل فعال.

1-1-2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي العامل المحوري الذي تركز عليه أي مؤسسة، وهي من أهم العوامل التي تساهم في نجاحها واستدامة نشاطها على المدى الطويل .

مرت إدارة الموارد البشرية بتطورات جذرية على مر العقود وكان أبرزها نتيجة لتأثير التطور العلمي والتكنولوجي، والانفتاح العالمي. لتتحول بذلك من مجرد إدارة يقتصر دورها على القيام بخلق مناصب عمل، و أداء عمليات التوظيف والمهام الروتينية إلى إدارة مرتبطة بالتطور والابتكار ولها دور إستراتيجي في المؤسسة. وأصبح لا يعتبر دور إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة إدارية، بل هي عامل أساسي في نجاح واستدامة المؤسسات، والمساهمة الفعالة في خلق بيئات عمل مبتكرة ومرنة تسهم في تحقيق التفوق التنافسي، حيث تساهم في تخطيط الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات السوق، وتنمية القدرات القيادية، وتحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة واحتياجات الموظفين. مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل منذ بداية الاهتمام بالإنسان ودوره في العمل، وصولاً إلى المصطلحات الحديثة التي ظهرت نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية، وفيما يلي يمكن الذكر بإيجاز التطورات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية:

1- إدارة الموارد البشرية في ظل الثورة الصناعية:

كانت الثورة الصناعية في أواخر القرن الـ18 وأوائل القرن الـ19 نقطة تحول هامة في مفهوم إدارة الأفراد، نتيجة للتوسع الكبير في المصانع وزيادة عدد العمال وتعقيد العمليات الإنتاجية، وأصبح من الضروري تنظيم وإدارة الموارد البشرية بشكل أكثر كفاءة. في تلك الفترة بدأت تظهر أولى ملامح العمالة المنظمة، حيث بدأت الشركات في تطبيق بعض السياسات الأساسية المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية، بالإضافة إلى قوانين لتنظيم ساعات العمل وأجور العمال. (قواميد، 2020، صفحة 08)

ومع تطور العمل في المصانع، تزايدت الحاجة إلى تطوير سياسات التوظيف وتنظيم شؤون الموظفين بشكل أفضل. بدأ يظهر في تلك الفترة دور إدارة شؤون الموظفين التي كانت تركز على التوظيف، وتنظيم دفع الأجور، إلى جانب تلبية احتياجات الموظفين في بيئة العمل المتزايدة التعقيد.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

يمكن القول إجمالاً أن في هذه المرحلة ظهرت المصانع ما رفع من نسبة التوظيف، كذلك أدى ظهور المكننة إلى زيادة مستوى التخصص لدى العاملين ما أكسبهم كفاء الأداء .

2- إدارة الموارد البشرية في ظل الحركة العلمية:

في هذه المرحلة ظهرت سياسات ومبادئ حديثة لتطوير تنظيم إدارة الموارد البشرية، بتوفير معايير إنجاز المهام بالنسبة لكل عامل وضرورة تدريبه على النمط المناسب للتنفيذ في أوائل القرن الـ20، شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً، خاصة مع ظهور نظرية الإدارة العلمية التي اقترحها فريدريك تايلور. كانت هذه النظرية تهدف إلى تحسين الإنتاجية من خلال دراسة أساليب العمل وتحديد الطرق الأكثر كفاءة لتنفيذ المهام. ومن خلال ذلك بدأت الشركات تركز على تحسين أداء الموظفين عن طريق التدريب المستمر لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم. مع مرور الوقت، وبحلول الثلاثينيات، بدأت بعض المؤسسات في تبني أفكار الرفاهية الاجتماعية وحقوق الموظفين، مثل تحسين بيئة العمل وزيادة الأجور، إلى جانب تحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية. وبالتوازي مع تطور الحركات العمالية، أصبح من الضروري وجود إدارات متخصصة في الموارد البشرية، والتي بدأت بالتركيز على التعامل مع قضايا الموظفين وحقوقهم وتحقيق رفاهيتهم. (نصر الله، 2013، صفحة 03)

3- إدارة الموارد البشرية في مرحلة العلاقات الإنسانية:

تمثل هذه المرحلة فترة هامة في تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث بدأت المنظمات في التركيز على الجوانب الإنسانية للموظفين بدلاً من النظر إليهم كعناصر إنتاجية فقط. ومن هنا بدأ التحول في الفكر الإداري . أهم ما يميز هذه المرحلة تجارب هاوثورن التي أجراها Elton mayo ، والتي أثبتت ضرورة الاهتمام بالعامل البشري وتطوير العلاقات الإنسانية داخل المصانع، بتوفير المناخ الاجتماعي المناسب والأخذ بعين الاعتبار السلوكيات الاجتماعية للعامل .

اتسع نطاق الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة وانصب التركيز هو القيادة بالمشاركة وإدارة المعلومات السلوكية المرتبطة بالموظفين. (الحري، 2014، صفحة 32)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

4- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:.

أصبحت إدارة الموارد البشرية جزءا أساسيا من استراتيجيات المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز من خلال الاستثمار الأمثل في موظفيها. ومن هنا لم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة إدارية، بل أصبحت ركيزة استراتيجية أساسية في تعزيز نمو واستدامة المؤسسات في عالم الأعمال المعاصر. (Caliskan, 2010, p. 105)

يصف Banberger Meshoulan الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أنها " العملية التي تسعى من خلالها المؤسسات لربط رأس المال البشري والاجتماعي والفكري مع احتياجات المؤسسة ". أما Snell & all فيرون أنها نتيجة لسعي المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الأفراد. (Bartton, p. 46)

وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عملية تكامل بين 5P (الفلسفة، السياسات، البرامج، الممارسات، العمليات) بطريقة تفاعلية مع الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة. (Bartton, p. 46)

5- إدارة الموارد البشرية في عصر التكنولوجيا والتحول الرقمي:

في هذه المرحلة أصبح يتم أداء وظائف إدارة الموارد البشرية بالدمج مع الأنظمة الرقمية و تكنولوجيا المعلومات لتحسين العمليات الإدارية بهدف تحسين التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارة من خلال منصات تواصل رقمية، واستخدام الذكاء الاصطناعي و تحليلات البيانات لتحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء، والاحتفاظ بالموظفين، والموارد اللازمة لتطويرهم.

يرى Bandarouk & Ruel (2009)، أن الإدارة الرقمية للموارد البشرية هي مصطلح شامل يدمج جميع آليات التكامل الممكنة بين إدارة الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. يهدف هذا التكامل إلى خلق قيمة داخل المؤسسات من خلال استخدام التقنيات الحديثة لتحسين الأداء التنظيمي والإداري. (عثماني، 2023، صفحة 690).

1. 1-2-1-1 - تعريف إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي أحد المجالات الحيوية التي تلعب دورا رئيسيا في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التسيير الحسن لرأس المال البشري، وبالرغم من الدور الجلي لهذا المورد إلا أنه يوجد تباين في وضع تعريف من قبل الباحثين والمختصين في هذا المجال، وذلك لصعوبة تحديد رؤية موحدة لهذا المفهوم وينبع هذا

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

التباين من تطور الفكر الإداري البحث، وانتقال النظرة من وظيفة إدارية روتينية إلى وظيفة محورية تحقق الابتكار والميزة التنافسية في السوق.

إدارة الموارد البشرية هي وظيفة المؤسسة التي تهدف إلى تصميم استراتيجيات تعظم أداء الموظفين. تهتم إدارة الموارد البشرية أساساً بالأشخاص داخل المؤسسات، مع التركيز على السياسات والأنظمة. تقوم إدارة الموارد البشرية عادة بالكثير من الأنشطة، مثل توظيف الموظفين. كما تركز على التدريب والتطوير وتقييم أداء الأفراد. تهتم إدارة الموارد البشرية أيضاً بالعلاقات الصناعية التي تعمل على موازنة الممارسات التي تنشأ من التفاوض الجماعي والقوانين الحكومية. (Madan & Isha, 2015, p. 67)

يرى Dessler (2007) أن إدارة الموارد البشرية هي " الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوظيف وتطوير وتحفيز الموظفين، بحيث يتمكنون من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة. وفقاً لـ Dessler ، تشمل إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة مثل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وتطوير الموظفين، وتحفيزهم، وأيضاً تحديد السياسات والممارسات التي تساهم في إدارة الأفراد في المؤسسة بما يتماشى مع استراتيجياتها وأهدافها. (الحري، 2014، صفحة 15)

فعالية إدارة الموارد البشرية هي العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة، يعتبر البعض إدارة الموارد البشرية فعالة إذا كانت تلبى المعايير الأساسية لكل من المنظور الاستراتيجي والتنمية. يجب أن تكون سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية طويلة المدى، ومتكاملة مع بعضها البعض، ومتوافقة مع استراتيجية المنظمة وأهدافها. علاوة على ذلك، يجب أن تعامل جميع الموظفين بعدالة، وتزيد من تحفيزهم، ورضاهم، وولائهم، وتساعد جميع الموظفين على التطور إلى أقصى إمكاناتهم. (AbuZaineh & Ruël, 2008, p. 196).

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية هي مجال حيوي يركز على الإدارة الفعالة لرأس المال البشري، وهي عملية منهجية لسلسلة من الممارسات المتعلقة بعمليات التوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال، وتقييم الأداء. ولا بد أن تضمن توافق الممارسات مع الأهداف العامة للمؤسسة والإستراتيجية الشاملة.

1-1-2- دور التكنولوجيا في تغيير أسلوب إدارة الموارد البشرية:

ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إحداث تغيير جذري في أسلوب إدارة الموارد البشرية من خلال إيجاد أنماط حديثة مبتكرة للعديد من التحديات التي تعاني منها الأساليب التقليدية ما ساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

من خلال تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء، من خلال أتمتة الوظائف والسماح بتخزين وترتيب البيانات بشكل إلكتروني ما يتيح فرصة تحليلها بشكل أعمق، ويساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على التحليل التنبؤي، وما يدعم اتخاذ المؤسسات خطوات استباقية لتخطيط القوى العاملة وتحديد المهارات المطلوبة لتقليل المخاطر. (جيلالي و بن كعكع، 2020)

كما تدعم التكنولوجيا الاتصالات الداخلية بين الموظفين ومختلف المستويات ما يوسع دائرة العلاقات، ويقلص فجوة الهرمية ويساهم في خلق بيئة عمل مرنة وتفاعلية. كما تضمن الرقابة باستخدام الوسائل الإلكترونية التقليل من معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل.

إن الاستفادة القصوى التقنيات التكنولوجية في إدارة الموارد البشرية يفتح أمام المؤسسات فرصا كبيرة لتحقيق نمو مستدام وتنافسية عالية في سوق العمل المتغير.

1-1-3 مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

مع التطور التكنولوجي المستمر والسريع أصبح على إدارة الموارد البشرية تبني الأساليب والحلول الرقمية لتحسين الأداء وتحقيق الكفاءة والتميز المؤسسي بسبب التنافسية العالمية في سوق العمل، وذلك من خلال تطوير استراتيجيات الموارد البشرية واعتماد الأدوات الإلكترونية والتقنيات التكنولوجية الأكثر توافقا مع متطلبات البيئة الاقتصادية الحديثة، لتوفير بيئة عمل أكثر تفاعلا ومرونة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أسرع وأكثر دقة، وتساهم في الحفاظ على بيئة عمل مبتكرة وجذابة للموظفين.

تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أحد التطورات الحديثة التي كان لها الإسهام الكبير في الرفع من جودة وكفاءة أداء العمليات الإدارية، من خلال تسريع الإجراءات وتقليل التكاليف وتعزيز التفاعل بين الموظفين والإدارة.

تعددت وجهات النظر فيما يتعلق بتعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وفيما يلي بعض التعريفات التي وضعها الباحثون:

بحسب (Boukis and Kabadayi, 2020) "تشير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى استخدام الموارد التقنية والتكنولوجية لإدارة العنصر البشري، و اعتمادها في أداء العمليات المتعلقة بالموظفين (الاختيار،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التقدم الوظيفي) (Thi Cuc ، و Thi Thuy ، Nguyen ، Nguyen) ، 2023 ،
(صفحة 215)

ركز على هذا التعريف على الوسائل الرئيسية المعتمدة في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كوسيلة رئيسية في تحسين إدارة العنصر البشري داخل المؤسسات، مما يجعل العمليات المتعلقة بالموظفين أكثر كفاءة وفعالية.

أي أنه قد ركز على الوسيلة والنتيجة. بالتالي، يظهر التعريف أن الهدف من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو إحداث تحول نوعي في إدارة الموظفين من خلال التكنولوجيا لتحسين الأداء على مستوى الأفراد والمؤسسات.

في تعريف آخر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي " مفهوم يتضمن استخدام التقنيات المستندة إلى الشبكات والويب، لتقديم الخدمات والوظائف المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، لضمان التواصل الفعال وتدفق المعلومات (Pary, Maler, 2016) ، وتحقيق الفاعلية التنظيمية" (Bendarouk & al , 2017) Nyathi و
(Kekwaletswe ، 2022)

يشير هذا التعريف إلى كيفية استخدام تقنيات المعلومات والاتصال لتقديم الخدمات والوظائف المرتبطة بإدارة الموارد البشرية. هذه التقنيات تساعد في تحقيق تواصل فعال بين الأفراد داخل المؤسسة، مما يساهم في تدفق المعلومات بطريقة سلسة وسريعة بين جميع أصحاب المصالح.

كما ركز هذا التعريف على هدف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهو تحسين الكفاءة التنظيمية، مما ينعكس على تحقيق الفاعلية التنظيمية. ومن خلال استخدامها للتقنيات الحديثة، يمكن للمؤسسات أن تتفاعل مع موظفيها بطريقة أكثر مرونة وسرعة، كما تتيح هذه الأدوات فرصا لتحسين الإدارة والاستجابة لمتطلبات الموظفين بشكل أفضل.

وأشار (Ruel & al ; 2007) إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي " ذلك الاتصال بين المؤسسة وموظفيها المرتبط بكل ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية والذي يتم باستخدام التكنولوجيا والشبكات". (براك و مسرحد،
2022 ، صفحة 277)

وعرف (Nageswari & Natarajan (2020) الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها : "شبكة إلكترونية متكاملة على مستوى المؤسسة تحتوي على بيانات الموارد البشرية، وخدمات المعلومات، وقواعد البيانات، والأجهزة، والتطبيقات، والتبادلات التي يمكن الوصول إليها في أي وقت من قبل الموظفين، والمديرين، والمتخصصين في الموارد البشرية." في حين يرى (Taylor & Armstrong (2020) أنها " استخدام التقنيات

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

الرقمية في شكل تطبيقات قائمة على الإنترنت تشمل الحواسيب، والبرمجيات، وتقنيات السحابة، وروبوتات الدردشة، ووسائل التواصل الاجتماعي، والهواتف الذكية، وعدد من العمليات التي تساعد في تقديم الخدمات لإدارة الموارد البشرية. (Fadhi & Al Hussein, 2023, p. 450)

وترى تعريفات أخرى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي "إجراء المعاملات المتعلقة بالموارد البشرية باستخدام الأنترنت والأنترنت (Ledick-Hall and Moritz; 2003). ويقول Voermans & Van Veldhoven أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي "الدعم الإداري لوظيفة إدارة الموارد البشرية المبني على استخدام تكنولوجيا الأنترنت" (Bondarouk & Ruel, 2009)

وذكر أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي "منهجية حديثة تعتمد على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين إدارة الموارد البشرية، حيث يتم الانتقال من الأساليب الورقية التقليدية إلى نظم إلكترونية متطورة. يرتبط هذا التحول ارتباطاً وثيقاً بتوظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير طرق العمل وتنظيمها، مما يساهم في تعزيز الكفاءة والابتكار في العمليات الإدارية والتواصل داخل المؤسسة، ويعكس استجابة فعالة لتحديات ومتطلبات البيئة المعاصرة (باسي، 2015، صفحة 162).

كما عرفت على أنها إدارة تتكون من أجهزة الكمبيوتر وبرمجيات وموارد عمل إلكترونية، تعمل بشكل منظم وخاص، وتساعد في تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية، وتحليل العلاقة بين النتائج المرتبطة بالأفراد وفرق العمل، ونقلها داخل حدود المؤسسة وخارجها، وتوزيعها وتسهيل عملية الوصول إليها.

بالإستناد إلى التعريفات المختلفة التي تم استعراضها يمكننا استخلاص أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: هي استخدام الآليات الإلكترونية الحديثة والتقنيات التكنولوجية المتطورة لإدارة شؤون الموظفين في المؤسسات، وأداء الأنشطة المتعلقة بعمليات التوظيف، التدريب، التنمية والتطوير، تقييم الأداء، التواصل وإدارة العلاقات.

يهدف هذا النوع الإداري الإلكتروني إلى تحقيق الأداء المتميز، وتعزيز فعالية العمليات الإدارية، وزيادة مستوى المرونة والرفع من معدلات الابتكار. ما يجعل المؤسسات أكثر استجابة لمتطلبات بيئتها. (Khan & al, 2022, p. 04)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

1-1-4- النتائج المحققة من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ميز Beer & al أربعة نتائج رئيسية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: (Beer & al, 1984, p. 36)

1. الالتزام العالي (High commitment)؛

2. الكفاءة العالية (High competence)؛

3. الفعالية من حيث التكلفة (Cost effectiveness)؛

4. التوافق الأعلى (Higher congruence).

تؤدي هذه النتائج بدورها إلى تغيير حالة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، سواء من خلال الأفراد أو المجموعات داخل المؤسسة، و يمكن أن تؤدي إلى تطوير إدارة الموارد البشرية.

تشير الأدبيات إلى أن الأهداف المختلفة لـ E-HRM وأنواع E-HRM المختلفة من المتوقع أن تؤدي إلى نتائج تشمل عمليات إدارة موارد بشرية أكثر كفاءة، مستوى أعلى من تقديم الخدمة، وإسهام استراتيجي أفضل. يمكن تلخيص هذه النتائج المتوقعة في مفهوم واحد، والذي يمكن أن يعد بمثابة فعالية إدارة الموارد البشرية (HRM effectiveness). وبالفعل، يتوقع أن تساهم E-HRM في فعالية إدارة الموارد البشرية، مما يساعد بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة. (A. Sanayei & A. Mirzaei, 2008, p. 81)

1-2- المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعتمد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على استخدام وسائل تكنولوجية وأنظمة إلكترونية لتبسيط العمليات، وإدارة رأس المال البشري داخل المؤسسة لتحسين فعالية اتخاذ القرارات، وتشكل بذلك الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نظام إداري متكامل يدعم أهداف المؤسسة.

1-2-1- النظم الإلكترونية الحديثة لإدارة الموارد البشرية

- التطبيقات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية:

تعتبر "تطبيقات إدارة الموارد البشرية" الفئة الأولى من أدوات E-HRM التي قدمت أتمتة المهام والمسؤوليات المخصصة لوظيفة إدارة الموارد البشرية عبر البرمجيات. مع مرور الوقت، قام الموردون بتطوير مجموعة واسعة من البرامج الحاسوبية التي توتمت كامل مجموعة الأنشطة التي ينفذها موظفو إدارة الموارد البشرية في مجالات

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

إدارة المواهب، وإدارة الأداء، وإدارة أصحاب المصلحة. وقد نضجت هذه الفئة التكنولوجية إلى درجة أن هناك مصدرا ينشر تعدادا سنويا يحتوي على ملخصات للمنتجات ومعلومات الاتصال لأكثر من 1,300 تطبيق لإدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة فقط. وعلى الرغم من أن هذه التقنيات كانت من بين أولى التقنيات التي استخدمت لتسهيل مهام قسم إدارة الموارد البشرية وجعلها أسرع وأكثر تنظيماً، فإن غياب المعايير الموحدة جعل من الواجهات بين التطبيقات أمراً إشكالياً. (A. Sanayei & A. Mirzaei, 2008, p. 82)

- تطبيقات الأنترنت الداخلية للموارد البشرية Human Resource Information System (HRIA)

وفقاً لـ (Weidenhammer 2013)، يشير الإنترنت الداخلي للموارد البشرية إلى نظام آمن ومركزي لتخزين جميع البيانات والعمليات المتعلقة بالموارد البشرية. يوفر هذا النظام بيئة يسهل التنقل فيها، حيث يمكن للموظفين الوصول إليها من أي مكان وعلى أي جهاز. يسمح الإنترنت الداخلي للموظفين بالوصول السريع والمباشر إلى المعلومات الحديثة دون الحاجة للبحث في كتيبات طويلة أو معلومات غير ذات الصلة. كما يمكنهم إدخال البيانات مباشرة عبر الإنترنت، ويتم دمجها في الأنظمة الداخلية للتحقق من صحتها وتقليل الأخطاء. هذا يساهم في تقليل الحاجة لإعادة إدخال البيانات من قبل موظفي الموارد البشرية، مما يوفر الوقت لأداء مهام أخرى. (Sinha & Mishra, 2014, p. 73)

بحسب Florkowski و (Olivas-Luján 2006)، يعد الإنترنت الداخلي للموارد البشرية شبكة خاصة تتيح للموظفين الوصول المباشر إلى قواعد البيانات الداخلية أو واجهات تكنولوجية مرتبطة بالإنترنت. يتم استخدام هذا النظام لتنظيم وتبادل المعلومات وإتمام المعاملات الرقمية داخل المؤسسة. رغم استخدامه للتقنيات المعروفة عبر الإنترنت، يقتصر الوصول إلى هذا النظام على أفراد المؤسسة فقط. من الفوائد التي يوفرها هذا النظام تقليل التكاليف المتعلقة بإدخال البيانات للرواتب والإدارة التدريبية والفوائد. (Sinha & Mishra, 2014, p. 74)

- تطبيقات الخدمة الذاتية Self-Service

حسب تقرير "استبيان أنظمة الموارد البشرية" من CedarCrestone (2013)، يؤدي استخدام تقنيات الخدمة الذاتية إلى زيادة قدرة تقديم الخدمات للموظفين. حيث يمكن تقديم خدمات إضافية لنحو 10% من الموظفين باستخدام هذه التقنيات، بينما يمكن تقديم خدمات إضافية بنسبة 41% عند دمج الخدمة الذاتية مع الخدمات المشتركة مقارنة بالطرق التقليدية لتقديم خدمات الموارد البشرية. (Sinha & Mishra, 2014)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

- تطبيقات الخدمة الذاتية للمديرين (MSS) Manager Self-Service

تسعى خدمة المدير الذاتية (MSS) إلى الرفع من كفاءة المؤسسة و يتم ذلك من خلال تقليص مختلف تكاليف التفاعل بين المدير والموظفين وتبادل المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشري. (Subhashree & S.Vasantha, 2020, p. 587).

- تطبيقات بوابة الموارد البشرية (HRPA) Human Resource Performance Appraisal

تعتبر تطبيقات بوابة الموارد البشرية هي أدوات e-HRM التي تهدف إلى أن تكون واجهة وسائط شبكية، وهي مفيدة للمستخدمين الذين يشملون الموظف، وصاحب العمل، والقوى العاملة. يوفر هذا النظام زاوية تشغيل خاصة لكل مصدر من مصادر البيانات والمعلومات ذات الصلة. (Subhashree & S.Vasantha, 2020, p. 587).

- البرمجيات المتكاملة لأنظمة إدارة الموارد البشرية (ISA) Integrated Systems Architecture (ISA)

هو نظام رقمي يهدف إلى تحقيق التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال الدمج بين العمليات المرتبطة بإدارة الموظفين (Sinha & Mishra, 2014) مثل: التوظيف، والتدريب، والتقييم بغرض التحسين، وتوفير فرص التحكم الكامل في جميع جوانب إدارة الموارد البشرية، وتوليد تقارير شاملة.

تعتبر تطبيقات مجموعة البرمجيات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية (ISA) من الحلول التكنولوجية المتقدمة التي تهدف إلى دمج وتوحيد كافة الأنظمة والعمليات المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة. يتمثل الهدف الأساسي لهذه التطبيقات في تقديم منصة شاملة تمكن المؤسسات من إدارة جميع وظائف الموارد البشرية بشكل متكامل وفعال، مثل التوظيف، التدريب، الأداء، الرواتب، والفوائد، وغيرها من العمليات الحيوية التي تتعلق بالموظفين.

تجمع تطبيقات الـ ISA بين مختلف النظم والبرمجيات التي قد تستخدمها أقسام الموارد البشرية بشكل منفصل، وتوحيدها ضمن إطار واحد لزيادة الكفاءة وتحسين تدفق المعلومات. هذه الأنظمة توفر حلولاً شاملة بحيث يمكن للموظفين، الإداريين، والمديرين الوصول إلى جميع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، والتفاعل معها في الوقت الفعلي. كما تساهم هذه التطبيقات في تحسين اتخاذ القرارات، وتسريع العمليات، وتقليل الأخطاء البشرية.

من بين الفوائد الرئيسية لاستخدام تطبيقات مجموعة البرمجيات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

1. تحسين كفاءة العمليات: من خلال دمج الوظائف المختلفة في نظام واحد، يتم تبسيط العمليات وتقليل الحاجة إلى إدخال البيانات يدوياً أو نقلها بين الأنظمة المختلفة.

2. تحقيق رؤية شاملة: يمكن للإدارة والموظفين الوصول إلى بيانات متكاملة حول الأداء، التدريب، الرواتب، والمزايا، مما يعزز من اتخاذ القرارات المدروسة.

3. تحسين تجربة المستخدم: من خلال واجهة واحدة وشاملة، يسهل على الموظفين والمديرين التفاعل مع النظام والوصول إلى ما يحتاجونه بسهولة وفعالية.

4. المرونة والقابلية للتوسع: توفر هذه التطبيقات إمكانية التوسع لمواكبة احتياجات المؤسسة المتغيرة، سواء كان ذلك من خلال إضافة وظائف جديدة أو تعديل العمليات القائمة.

بالتالي، تسهم تطبيقات مجموعة البرمجيات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية في تحسين فاعلية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وتساعد في توحيد البيانات وتعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة. (Nyathani, 2023, p. 2108)

1-2-2- ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ونجاح المؤسسة:

النجاح في المنظمات يقاس عادة بتحقيق الأهداف التي تدعم مهمة المؤسسة، وهو يتطلب تنفيذ الاستراتيجيات التي يحددها القادة. ومع ذلك، يمكن أن يتجسد النجاح أيضاً في الاستفادة من الفرص غير المتوقعة. في الوقت الحالي، توسع العديد من المؤسسات من مفهوم النجاح. إذ أطلقت المنظمات الدولية العديد من المشاريع لتحسين الأداء المؤسسي من خلال استثمارات في تقنيات المعلومات والاتصالات (ICT)، بهدف تعزيز الفعالية التنظيمية عبر استراتيجيات الإدارة. ومع تطور تقنيات الويب، أصبحت العديد من خدمات إدارة الموارد البشرية متاحة عبر الإنترنت، ما جعل من الممكن تحويل الكثير من مسؤوليات الموارد البشرية إلى الموظفين والإدارة (Hu et al., 2015). (Noor, Saqib, Adeela, & Altaf, 2024, p. 226)

إضافة إلى ذلك، أظهرت دراسات مثل دراسة (Bjorkman & Levik, 2007) أن رضا الموظفين عن أنظمة الموارد البشرية الحالية له تأثير على سرعة تبني ممارسات جديدة. تسهم ممارسات E-HRM في تحسين رضا الموظفين ورفع مستوى أداء المؤسسة بشكل عام، حيث تمكن المؤسسات من تحسين استخدام الموارد المتاحة وتعزيز مهارات الموظفين، ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

(Shah, Chalu, & Michael, 2020).

كما تبرز أهمية تطبيق أدوات E-HRM في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة، مما يساهم بشكل مباشر في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. (Shamout & al, 2022) (Noor, Saqib , Adeela, & Altaf, 2024, p. 226)

أظهرت دراسات عديدة، مثل دراسة (Anjum & al, 2020)، أن ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، التعويضات، وتقييم الأداء، بالإضافة إلى تقنيات التمكين، تؤثر بشكل إيجابي على نجاح المؤسسات، فالمشاركة الفعالة للموظفين في بيئة العمل تؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي، حيث إن أولئك الذين يعملون مباشرة في عمليات المؤسسة يكونون الأكثر قدرة على تقديم اقتراحات مبدعة لتحسين الأداء. كما أن تطوير بيئة عمل مستدامة يعزز الممارسات المستدامة داخل المؤسسة.

الاحتفاظ بالموظفين وبناء علامة تجارية قوية لصاحب العمل من القضايا التي يهتم بها المديرون في الموارد البشرية، ويعد النظام الإلكتروني للموارد البشرية (E-HRM) عنصراً مهماً لتحسين كفاءة المؤسسة، واستخدام الموارد المحدودة بطرق مبتكرة تدعم النجاح طويل الأجل.

1-2-3- التحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

- عدم وجود مؤهلين متخصصين: إن الوجود الضعيف لمختصين الموارد البشرية ذوي الكفاءة يؤدي إلى تنفيذ غير فعال لأنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. وهو ما أشارت إليه (Strohmeier & Kabst, 2009) في دراستها حيث أوضحت أن من العوامل التي لها التأثير السلبي في قدرة المؤسسة على تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، هو عدم وجود أفراد يمتلكون الكفاءة والخبرة اللازمة لتنفيذ أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. (AL-Harazeneh, 2020, p. 06)
- عدم وجود تكنولوجيا فعالة: ذكر (Deshwal, 2015) أن عدم تبني المؤسسة لتكنولوجيا فعالة في إدارة مواردها البشرية، يؤدي إلى صعوبات في زيادة فعالية نظام إدارة الموارد. (AL-Harazeneh, 2020, p. 06)
- توضيح الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: حيث الفكرة الأساسية المتداولة في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي تطوير المورد البشري وترقيته للوصول إلى رتبة الشريك الاستراتيجي الخالق للقيمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

داخل المؤسسة، بناء على الدمج بين الأداء المحترف لإدارة الموارد البشرية، واتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية على قواعد بيانات مرقمة ومؤتمتة. (Mishra & Pandey, 2022, p. 11)

- نضج شبكة قنوات تقديم خدمات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية : ويعكس ذلك التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال عامة وفي المؤسسات على وجه الخصوص، حيث لم يعد القيام بعمليات إدارة الموارد البشرية محصورا في قسم إدارة الموارد البشرية، أو المديرين المباشرين، أو المتخصصين داخل المؤسسة. وإنما أصبحت هناك مراكز الخدمة المشتركة للموارد البشرية (HRSSCs) HR shared service centers، وبهذا مكنت تكنولوجيا المعلومات من تقديم خدمات الموارد البشرية بسهولة خارج حدود المؤسسة، وبواسطة أطراف خارجية كما يمكن لمراكز الخدمة المشتركة للموارد البشرية تقديم خدمات الموارد البشرية لعدة مؤسسات في آن واحد. (Mishra & Pandey, 2022, p. 12)

كذلك قام Soltani and Mirzanejad, (2007) بتحديد تحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مقارنة بنسبة فاعليتها في إدارة الموارد البشرية و تم صياغتها في الجدول التالي:

جدول رقم 01: تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وفق Soltani and Mirzanejad

• تحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM)	نسبة الفاعلية في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM)
تكلفة شراء أنظمة إدارة الموارد البشرية	11%
مقاومة المديرين لتنفيذ بعض المهام	17%
مقاومة المستخدمين بسبب صعوبة استخدام الواجهة غير التقليدية	25%
غياب التخطيط والتفكير في توافق نظام الإدارة الإلكترونية الجديد مع الأنظمة الحالية في المنظمة	27%
مقاومة المديرين والموظفين بسبب نقص التوثيق والتدريب	20%

المصدر: (Ganeshan & C. Vethirajan, 2023, p. 3202)

مما سبق ذكره يمكن استنتاج أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية خطوة أساسية في مسيرة التطورات الحديثة التي شهدتها إدارة الموارد البشرية في مجال التحول الرقمي، تهتم بتطبيق الأنظمة الإلكترونية في مجال إدارة شؤون

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

الأفراد، وتتيح للمؤسسة فرصة تسريع المهام وتقليل التكاليف من خلال أتمتة الوظائف الإدارية وتنظيم البيانات والمعلومات المرتبطة بشؤون الموظفين وإدارتها إلكترونياً.

1. -2- أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يعتمد تنفيذ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أساس تقني يغطي جميع الجوانب والأهداف في بيئة العمل، مما يعزز تأثير وظيفة إدارة الموارد البشرية في الأداء العام للمؤسسات من خلال تطوير الأساليب التقليدية و استخدام أدوات تكنولوجية حديثة تستجيب لحاجة المؤسسات الملحة للابتكار والتطوير.

وبهذا الصدد كان للأنظمة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات أثر على المستوى العملي والتشغيلي للمؤسسة حيث ساهمت في التخلص من العبء الأكبر من الأعمال الروتينية وتخفيض تكاليف أدائها، كما أحدثت الإدارة الإلكترونية تغيير في أسلوب أداء وظائف إدارة الموارد البشرية حيث انتقلت من شكلها التقليدي المكلف إلى شكل إلكتروني حديث كما ساهمت في تفعيل العلاقات الداخلية والرفع من مستوى كفاءة التفاعل.

ومع هذا التحول الذي شهدته إدارة الموارد البشرية وتوجهها نحو اعتماد مواقع الويب والأنترنت في تصميم أعمالها وتنفيذها. انتقلت من تركيزها على الدور التشغيلي والعلائقي إلى التركيز على الدور الإستراتيجي .

وقد حدد **Snell & Lepak (1998)** ثلاثة أبعاد للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهي ذات الأبعاد التي تبناها **Ruel Bandarouk & Loise, (2004)** ، **Thi Cuc ، Thi Thuy ، Nguyen ، Nguyen** (2023):

6- الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية **Operational E-HRM**؛

7- الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية **Relational E-HRM**؛

8- الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية **Transformational E-HRM**.

وقد بنى الباحثين دراساتهم على أبعاد مختلفة:

دراسة **Ruel Bandarouk & Loise (2004)** : تناولت ثلاثة أبعاد للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: التشغيلية، العلائقية، والتحويلية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

دراسة (2023) Musa Nayathy, Ray Kekwaletswe: تناولت ثلاثة أبعاد للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: التشغيلية، العلائقية، التحويلية.

دراسة رناد محمد خالد القيسي (2024) تناولت ثلاثة أبعاد للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني.

وتشير الدراسات إلى أن أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بإمكانها أن تؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل كفاءة في عمليات إدارة الموارد البشرية وبأعلى مستوى من الفاعلية الذي يساهم بشكل قوي في بناء إستراتيجية أفضل وفي هذه الدراسة سيتم الاعتماد على الأبعاد التي وضعها Ruel Bandarouk & Loise, 2004، ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم 02: أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حسب Ruel Bandarouk & Loise, 2004

الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية Operational E-HRM	الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية Relational E-HRM	الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية Transformational E-HRM
تهتم بالأنشطة الإدارية المتعلقة بالمهام الروتينية مثل: إدارة الرواتب والأجور، البيانات الخاصة بالموظفين	تهتم بدراسة الأدوات المستخدمة لإدارة الموارد البشرية مثل: التدريب الإلكتروني، التوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني	معنية بالأنشطة الإستراتيجية للموارد البشرية

المصدر: (Shah & al, 2020, p. 12)

يمثل الجدول أعلاه تقسيما ثلاثيا لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية، التي تهتم بالمهام الروتينية لإدارة الموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية التي تهتم بالوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب وتقييم الأداء، الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية والتي تهتم بالاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة كإدارة المواهب والكفاءات والتغيير الاستراتيجي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

1-2-1. الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية Operatinal E-HRM :

لقد أثرت الثورة التكنولوجية المعتمدة على الأنترنت تأثيرا حتميا على وظيفة إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت المؤسسات تستخدم نظم المعلومات لإدارة عدد أكبر من البيانات المعلومات المتعلقة بالموظفين.

وتشير الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية إلى أنشطة إدارة الموارد البشرية الأساسية في المؤسسة، وفي هذا السياق يقول (Bandarouk & Furtumuller ; 2017) أنها تختص بالعمليات الإدارية للأعمال التقليدية الخاصة بإدارة الموارد البشرية. (الجبين، 2022، صفحة 85)

ويتكون هذا البعد من الأنشطة الأساسية لقسم إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في معالجة الرواتب، إدارة بيانات الموظفين، صيانة السجلات، وغيرها من الأنشطة التي تشكل العبء الأكبر من إجراءات وتكاليف قسم الموارد البشرية.

وأشار (Ahmad 2015) بأن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ببعدها التشغيلي ترتبط بتخزين معلومات وبيانات الموظفين في قاعدة بيانات خاصة على أن يتم تحديث هذه القاعدة بانتظام. (جدي و حسين، 2023، صفحة 287).

وتتمثل المسألة في الاختيار بين مطالبة الموظفين بتحديث بياناتهم الشخصية من خلال موقع الموارد البشرية أو توفير قوة إدارية للقيام بذلك نيابة عنهم.

وترتكز الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية على أتمتة العمليات الروتينية والإدارية المرتبطة ببيانات الموظفين، وتعتمد بشكل أساسي على نظام معلومات الموارد البشرية، الذي يمثل الأداة المتكاملة التي تضمن تخزين البيانات وتسهيل معالجتها وتحليلها.

ويتيح هذا النظام تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال توفير قاعدة بيانات تقلل الأخطاء اليدوية، وتسهم في تسريع العمليات الإدارية وبهذا يمكن اعتباره العمود الفقري للإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية.

1-1-2- نظام المعلومات الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية

1. تعريف نظام معلومات الموارد البشرية:

تستخدم المؤسسات نظام معلومات الموارد البشرية لضمان الاستغلال الأمثل والفعال لمواردها البشرية خصوصا مع تحديات التكنولوجيا الحديثة في تحسين إدارة الموارد البشرية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

هناك اختلاف جوهري بين نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) و الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) حيث أن نظم معلومات الموارد البشرية موجهة بشكل أساسي ومباشر نحو قسم الموارد البشرية ذاته، بينما الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا تقتصر على استهداف موظفي قسم الموارد البشرية فقط وإنما تتسع الدائرة إلى أشمل من ذلك لتشمل الإدارة العامة وباقي الموظفين كذلك تمتد إلى خارج حدود المؤسسة أي إلى الموظفين المحتملين والأطراف الأخرى من البيئة الخارجية . (SHILPA & GOPAL R, 2011, p. 10)

عرّف (Desanctis ; 1986) نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) على أنه : " نظام معلومات متخصص ضمن المجالات الوظيفية التقليدية للمؤسسة مصمم لدعم التخطيط والإدارة واتخاذ القرارات والأنشطة الرقابية لإدارة الموارد البشرية" (Bondarouk & Ruel, 2009, p. 507).

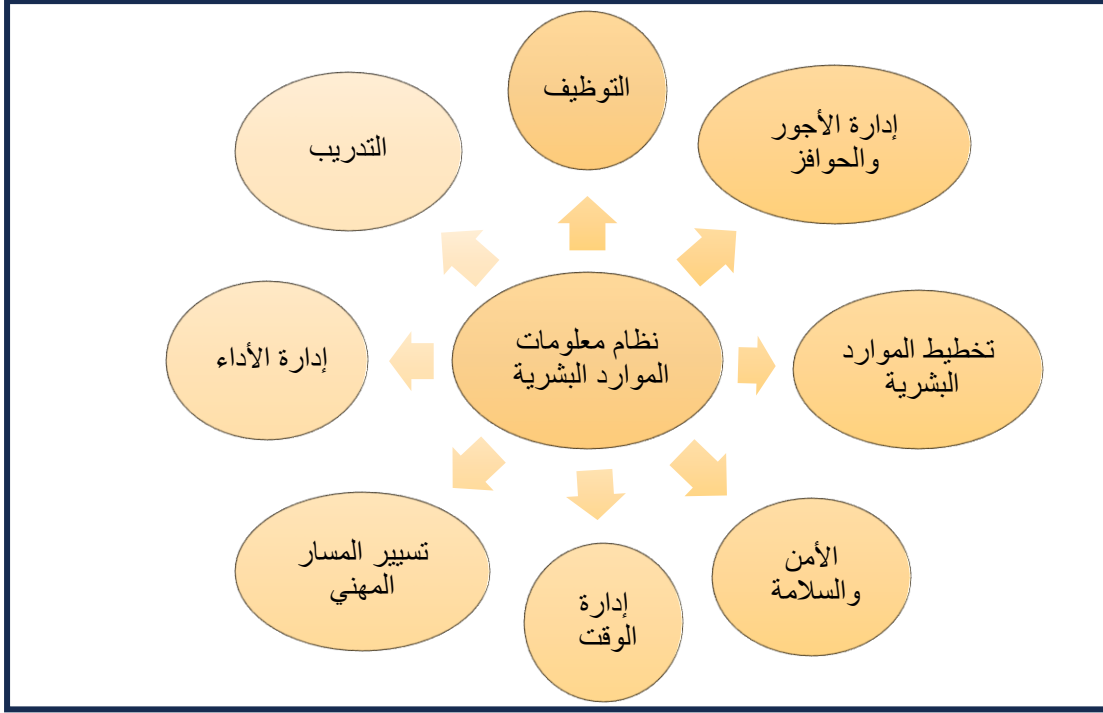
ومن وجهة نظر (Poutanen ;2010) نظام معلومات الموارد البشرية هو " نظام منسق ومتكامل مرتبط بكل ما يتعلق بالموارد البشرية يهتم بجمع المعلومات حول الموارد البشرية ، وتخزينها، ومعالجتها، وتحليلها، واسترجاعها عند الطلب وتوزيعها" (حيواني و الداوي، 2022، صفحة 200)

وقد عرفه (Agrawal & Parmar ;2020) على أنه: " هو نظام محوسب يشتمل على قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة لبيانات الموظفين" (جعفر و بحري، 2023، صفحة 162)

ويمكن توضيح نظام معلومات الموارد البشرية في الشكل التالي: (خالد، تيقاوي، و قريشي، 2019، صفحة 831)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

الشكل رقم 01: نظام معلومات الموارد البشرية



Source : (Just, 2011, p. 15)

يتولى نظام معلومات الموارد البشرية إدارة عدد من الوظائف ممثلة في النقاط التالي: (Sanjay & D. Khairnar, p. 13)

- تخزين البيانات المتعلقة بالموظفين؛
- حفظ السير الذاتية للموظفين الحاليين والمستقبليين وحفظ عقود العمل؛
- تتبع عمليات التوظيف والترقية؛
- تسجيل وتنظيم عمليات التدريب وتقدير تكاليفها؛
- تتبع الإجراءات التأديبية والشكاوي.

2- مكونات نظام معلومات الموارد البشرية:

قاعدة البيانات:

تتضمن العروض الأساسية لـ HRIS قاعدة بيانات لتخزين معلومات الموظفين. يمكن لمختصي الموارد البشرية إدخال جميع بيانات الموظفين في النظام، ويمكن الوصول إليها من أي مكان، وعلى مدار الساعة. تشمل أنواع البيانات التي يجمعها محترفو الموارد البشرية في قاعدة البيانات تاريخ التعويضات، ومعلومات الاتصال الطارئة،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

ومراجعات الأداء. يمكن أيضا اعتبار قاعدة البيانات الأساسية كنسخة احتياطية عبر الإنترنت للملفات الورقية. (Majumder, n.d., p. 02)

- إدارة الوقت والعمل

مما لاشك فيه أن عمليات إدارة الوقت والعمل من الأنشطة المكلفة والمهددة للجهد والزمن. وتسمح حزمة HRIS للموظفين بإدخال ساعات عملهم بأنفسهم، كما تسمح للمديرين بالتحقق الفوري من طلبات الإجازة، ويتم تغذية البيانات مباشرة في قسم الرواتب. كما تحسن إدارة الوقت والعمل قدرة قسم الموارد البشرية على تتبع الانضباط والحضور. (Majumder, n.d., p. 02)

- دالة الرواتب:

دالة الرواتب هي عنصر رئيسي آخر في نموذج HRIS. يمكن للموارد البشرية بسهولة تنزيل أو تحميل ساعات عمل الموظفين، وإصدار شيكات أو إيداعات الرواتب للموظفين. يمكن أيضا دفع رواتب الموظفين الذين يتقاضون رواتب ثابتة مع تقليل كبير في خطر حدوث أخطاء. عادة ما تحسن برامج الرواتب في HRIS الامتثال الضريبي للأماكن التي تحتوي على مستويات ضريبية متعددة. (Majumder, n.d., p. 04)

- واجهة الموظف:

تسمح معظم حزم HRIS للموظف بالحصول على وصول محدود للمستخدم. يمكن للمستخدمين الوصول إلى جزء من قاعدة البيانات حيث يمكنهم تحديث معلوماتهم الشخصية، ومراجعة جداول الرواتب، وتغيير برامج مزايا التقاعد، وتحديث معلومات الإيداع المباشر، أو تنزيل مستندات اختيار المزايا. (Majumder, n.d., p. 04)

- المزايا

يسمح بعض أصحاب العمل في HRIS للمستخدمين بإنشاء وصيانة المزايا الطبية واستثمارات التقاعد من خلال برامجهم. تتيح هذه التطبيقات لأصحاب العمل الحصول على تجربة تسوق شاملة لجميع احتياجات إدارة بيانات الموارد البشرية الخاصة بهم. تسهل حزم HRIS الأخرى خصم المزايا الطبية واستثمارات التقاعد للرواتب ولكنها لا تتعلق بإنشاء تلك المزايا. (Majumder, n.d.)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

3. إستخدامات نظام معلومات الموارد البشرية:

يمكن استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS) بشكل متكامل على مستوى واسع من مجالات إدارة الموارد البشرية، وكما أشار (Imilarly eckers and Sat; 2002) لتحسين ممارساتها، وجعل الموظفين جزء من نظامها ما يمكنها من تصميم وظائف إدارة الموارد البشرية والتركيز على المهام الإستراتيجية. (Ankrah & Evans, 2012, p. 09). ويعتمد استخدام هذا النظام على التطبيقات التالية:

- تخطيط الموارد البشرية: وجد (Laval & Diallo; 2007) أن نظام معلومات الموارد البشرية HRIS له تأثيرات على الوظائف الإستراتيجية والتشغيلية للموارد البشرية، يتمثل الدور الجوهري لنظام معلومات الموارد البشرية مع التكلفة والإنتاج في خطة المستوى المؤسسي. ويمكن HRIS من التخطيط الفعال للموارد البشرية وضمان وجود الشخص المناسب في مكانه المناسب في الوقت المناسب. (Quaosar & Rahman, 2021, p. 475)

- أنظمة الخدمة الذاتية للموظف (ESS): تعد أنظمة الخدمة الذاتية للموظفين (ESS) من الأساليب الشائعة التي تستخدمها المؤسسات، توفر للموظفين إمكانية الوصول لقاعدة بيانات مركزية و آمنة متعلقة ببيانات الموارد البشرية، كما تتيح لهم فرصة تقييم بياناتهم و تصحيح سجلاتهم، وتسجيل بيانات حديثة كذلك تقديم طلبات الإجازات، الاستفسار عن الرواتب، والتسجيل في الدورات التدريبية، وغيرها من المهام التي تهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وتوفير الوقت والجهد. وهناك مزايا لهذه الأنظمة ذكرها (Hawking Stein & Foster 2004) تتمثل في تقليل تكاليف معالجة البيانات من خلال استخدام ESS في الأنشطة والمهام اليومية؛ واتخاذ قرارات صحيحة من خلال المعلومات الوفيرة التي يوفرها النظام والمرتبطة بالمؤسسة والموظفين. (Quaosar & Rahman, 2021)

- تطبيقات التوظيف: تتعلق بعمليات جذب واستقطاب الموظفين والعمل على توفير قاعدة بيانات مناسبة خاصة بهم، والتي تتطلب معلومات دقيقة حول الأفراد المراد اختيارهم للتوظيف أو الذين قد تم تعيينهم مسبقاً. (سراج و بورغدة، 2021، صفحة 387)

- تطبيقات إدارة الأداء: إدارة الأداء هي عملية مستمرة تهتم بتحديد وقياس وتطوير الأداء في المؤسسة من خلال ربط الأداء العام للمؤسسة بأداء المورد البشري سواء على المستوى الفردي أو على مستوى الفريق، وترتبط إدارة الأداء بالعمل على تبني أسلوب منهجي إلكتروني للحصول على أفضل النتائج من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بتحديد المشاكل المتعلقة بالأداء و بيئة العمل والعمل على معالجتها. (سراج و بورغدة، 2021، صفحة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

387). ويتيح تطبيق إدارة الأداء لمدير إدارة الموارد البشرية أو المدير العام للمؤسسة متابعة الموظفين، من خلال المعلومات المخزنة في قاعدة البيانات أو في سلسلة من قواعد البيانات الداخلية المتكاملة داخل المؤسسة. (Matimbwa & Orest , 2019, p. 132)

- تطبيقات التدريب: توفر تطبيقات التدريب وأنظمة إدارة التعلم (LMS) نظاما للمؤسسات لإدارة وتتبع جهود تدريب وتطوير الموظفين. يمكن للمؤسسات شراء هذه الوحدة من سوق البرمجيات . (Dusmanescu & Bradic-Martinovic, 2021, p. 10)، وتستخدم تطبيقات التدريب للتسجيل الشامل والأمن للمعلومات الخاصة بتنمية وتدريب الموظفين :عدهم، مهاراتهم وخصائصهم...، وتتضمن قاعدة البيانات كل البيانات التدريبية. (مسعود و ايصولاح ، 2013، صفحة 200).
- تطبيقات التعويضات: يهتم بمراجعة مدى عدالة أجور الموظفين ورواتبهم، ومدى توافق التعويضات والمكافآت مع كل وظيفة. (مسعود و ايصولاح ، 2013).

1. 2-2- الإدارة الإلكترونية للعلائقية للموارد البشرية Relational E-HRM

مع تزايد توسع استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، والتأثير الرقمي على الأنماط التقليدية لوظائف إدارة الموارد البشرية، اتفق الباحثون والمختصون على أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية قد غيرت من أساليب التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وخلقت نوعا من الاتصالات المرنة الداخلية والخارجية، ما جعل أسلوب عمل المؤسسات أكثر استجابة للتحويل الحاصل في بيئة العمل.

يركز البعد العلائقي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على دعم وتفعيل العلاقات التبادلية بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى سواء كانت داخلية أم خارجية . كما تعتبر أداة للتفاعل بين الموظفين داخل التنظيم . (الجبوري، 2021، صفحة 46).

ويشير (Ketily & Relly ;2003) إلى أن الإدارة الإلكترونية للعلائقية للموارد البشرية هي تغيير العلاقة بين الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، والموظفين، التوظيف الإلكتروني، والتعيين الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني. (بصري، 2021، صفحة 05)

وفيما يأتي تفصيل لأهم عناصر الإدارة الإلكترونية للعلائقية للموارد البشرية:

1. 2-2-1- التوظيف الإلكتروني:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

باعتبار أن التوظيف التقليدي باهض التكاليف من حيث الوقت والجهد، لجأت المؤسسات لتبني أسلوب يساعد على خفض التكاليف، وفي هذا السياق يذكر (Sylva,2009) أنه إذا أرادت المؤسسات تحقيق النجاح والحفاظ على قدرتها التنافسية فعليها تبني إستراتيجيات التوظيف الإلكتروني.

ويعتبر التوظيف الإلكتروني نمط حديث غير الأساليب التقليدية بشكل جذري في بعض المؤسسات، وبشكل جزئي في مؤسسات أخرى. ويعتمد هذا الأسلوب الحديث على التكنولوجيا لاختيار الموارد البشرية التي ترغب المؤسسة في الحصول عليها.

1- تعريف التوظيف الإلكتروني:

التوظيف الإلكتروني حسب (Bhupendra & Swati ;2015) هو عملية البحث عن أفضل المرشحين من داخل وخارج المؤسسة للوظائف الشاغرة وتوظيفهم باستخدام الأنترنت. أي هو دمج عملية التوظيف مع استخدام الأنترنت والتكنولوجيا للرفع من مستوى كفاءة الموارد البشرية المتحصل عليها، وخفض تكاليف عملية التوظيف. (Okolie & Ikechukwu, 2017, p. 117)

أشار هذا التعريف للهدف الأساسي لعملية التوظيف الإلكتروني، وأوضح أنه عملية تشتمل البيئتين الداخلية والخارجية.

ويشير (Wol fswinkel Joost & Furtumeller ;2010) إلى أن التوظيف الإلكتروني هو الرغبة والقدرة على التوظيف عبر الأنترنت، باستخدام مواقع التوظيف الإلكترونية، والإعلانات الرقمية عبر الأنترنت، و أدوات البحث الذكية. (ANAND.J & RADHA, 2020, p. 10)

ركز هذا التعريف على تحديد الأدوات المستخدمة في عملية التوظيف الإلكتروني.

يقول (Galnaki ;2002) أن التوظيف الإلكتروني يشير إلى تسويق وظائف المؤسسات عبر الأنترنت. (ANAND.J & RADHA, 2020, p. 9).

يقول (Berber ;2006) أن "التوظيف الإلكتروني هو في الواقع تسويق للوظائف" أي أن صفحات الويب والأنترنت تلعبان دورا مهما في ذلك الانطباع الذي يأخذه الباحث عن العمل عن المؤسسة المصممة للإعلان، باعتمادها على عروض تجذب الباحثين وتدفعهم للتقدم للوظائف ، ويشير (Parry & Tayson ; 2008) إلى أن نجاح المؤسسات في جذب المواهب والمعارف يعود بدرجة أولى إلى سمعتها وشهرتها. فالباحثون عن الوظائف

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

يستخدمون صورة المؤسسة و إعلاناتها عبر الأنترنت وسيلة للتعرف على المؤسسة وقيمها، وتكوين فكرة عامة عنها. لذا يجب على المؤسسة أن تعتبر جميع هذه العوامل مهمة جدا (تصميم إعلانات التوظيف، موقعها الإلكتروني، صورتها المؤسسية)، باعتبارها مزايا للتوظيف الإلكتروني التي يمكن أن تحسن بشكل كبير في نوعية المترشحين الذين سيتم جذبهم. (Mohammed, 2019, p. 51).

تبين هذه التعاريف أن التوظيف الإلكتروني وظيفة تسويقية تعتمد على الأنترنت كأداة ترويجية، وتحدد الأدوات الإلكترونية المستخدمة في عملية التوظيف، كما تربط سمعة المؤسسة بجودة عملية التوظيف فيها، وتعتبر أن صورة المؤسسة ترتبط بشكل حاسم بمدى قدرتها على جذب المواهب.

إذا التوظيف الإلكتروني هو عملية البحث عن أفضل المرشحين من داخل وخارج المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة، باستخدام الأنترنت والوسائل التكنولوجية، بهدف جذب المواهب ورفع مستوى الكفاءة البشرية للرأس المال البشري الذي تمتلكه المؤسسة.

2- خطوات التوظيف الإلكتروني:

أ- الاستقطاب الإلكتروني: وهو عملية جذب طالبي العمل عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي والمهني. وهناك عدة مواقع عبر الإنترنت تساعد في تسهيل هذه العملية، أهمها موقع لينكد إن (Lkedin)، يستخدم هذا الموقع كشبكة تواصل مهنية، وهو متاح بـ20 لغة رسمية. يسمح هذا الموقع للأشخاص بتحميل سيرهم الذاتية في ملفاتهم الشخصية، واستخدامها بغرض إيجاد وظيفة. ويعد هذا الموقع من أنشط مواقع البحث عن العمل. (العجال و حلام، 2015، صفحة 05).

ب- الاختيار الإلكتروني: وهو عملية فحص وتصفية السير الذاتية للمرشحين باستخدام الأنظمة الإلكترونية التي تساهم في تقييم السير الذاتية بأكثر دقة وشمولية وفي وقت أقل. ويتيح الاختيار الإلكتروني للمتقدمين للوظائف من ذوي المؤهلات والكفاءات المناسبة زيادة في فرص شغل الوظائف الشاغرة. (حياة و شنوف، 2021، صفحة 86)

ت- التعيين الإلكتروني: وهي آخر مرحلة في عملية التوظيف، والإجراء الأخير في خطوات التوظيف الإلكتروني، ويتم باتخاذ قرار تعيين العامل ودمجه إلكترونيا. وقد أثبتت الدراسات أن الموظفين الذين يتم تعيينهم وفق هذا الأسلوب هم الأعلى مستوى من حيث الكفاءة، والأكثر قدرة على الاستجابة والتفاعل مع بيئة عمل المؤسسة. (تاسعديت، 2023، صفحة 94)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

3- فوائد التوظيف الإلكتروني في المؤسسة:

للتوظيف الإلكتروني عدة فوائد تحققها المؤسسة تتمثل في: (Rathee & Renu, 2017, p. 35)

- تنويع المتقدمين للوظيفة: حيث يتيح التوظيف الإلكتروني فرصة البحث عن المترشحين للوظائف الشاغرة على أوسع نطاق، ما يمكن من استقبال طلبات عمل من كل المستويات وبخصائص مختلفة، هذا ما يسهل على المؤسسة العثور على أفضل مترشح للوظيفة المتاحة.
- خفض تكاليف عملية التوظيف وتسريعها: فهو يساعد أصحاب العمل أو المسؤولين عن عملية التوظيف على الاختيار بسهولة وفعالية من خلال وسائل التواصل الإلكترونية (البريد الإلكتروني، الهاتف، ...الخ).
- (مالية، 2015، صفحة 110)
- تقليل العبء الإداري: من خلال فرز الطلبات بشكل إلكتروني، والرفض التلقائي للطلبات التي لا تتوافق مع متطلبات الوظيفة الشاغرة. (Rathee & Renu, 2017, p. 35)
- بوابات الوظائف: يوفر التوظيف الإلكتروني بوابات وظائف متعددة مثل الوظائف عبر الأنترنت، المواقع الإلكترونية للمؤسسات، لوحات الإعلانات التجارية، المواقع المهنية للمؤسسات المختلفة. (Rathee & Renu, 2017, p. 35)

1. 2-2-2- التدريب الإلكتروني:

يعتبر التدريب الإلكتروني من منهجيات التدريب الحديثة التي اتسع انتشارها اليوم، وهو أسلوب بديل لأسلوب التدريب التقليدي، تلجأ إليه المؤسسات للوصول إلى موارد بشرية فعالة في بيئة عمل المؤسسة بأقل تكلفة. ويتفق الباحثين (Belcourt, 2022, Gomez-Mejia 2004) على تعريف مصطلح التدريب بأنه "كل الأنشطة والعمليات التي تهدف من خلالها المؤسسة إلى إحداث تغيير مستمر في سلوك المتعلمين لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة" (Sinniah & Sharan , 2010, p. 46)

1. تعريف التدريب الإلكتروني:

يعرفه (Koumi; 2006) على أنه "أسلوب تعليمي يعتمد على استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة". و وفق وجهة نظر (Ince & Sukrami; 2017) هو " ذلك التدريب الذي تقدمه المؤسسة للموظفين، والذي يعتمد على التكنولوجيا الحديثة، و الوسائط الإلكترونية" (المياء، 2022، صفحة 489)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

2. فوائد التدريب الإلكتروني: (براشن و ياسر، 2021، صفحة 06)

يترتب على التدريب الإلكتروني عدة فوائد نذكر منها:

- تنمية الموارد البشرية باستخدام تقنيات تكنولوجيا؛
- خفض تكاليف التدريب؛
- توسيع قاعدة المشاركين في البرامج التدريبية؛
- خلق بيئة تفاعلية وأسلوب تدريبي مرّن من خلال تبادل الخبرات والمعارف بين المختصين، والمتدربين؛
- تشجيع الموظفين على اكتساب مهارات وكفاءات جديدة بأساليب حديثة؛
- التماسي مع حاجات وظروف كل الموظفين.

3. أساليب التدريب الإلكتروني:

- التعلم عن بعد:
- يعتبر التعلم عن بعد نمط تدريبي فعال يمكن الموظفين من الوصول إلى المحتوى التعليمي في أي وقت و من أي مكان. ويشمل عدة طرق:
- الندوات عبر الأنترنت (Webinars): تعد وسيلة فعالة لنقل المعرفة حيث يمكن للمدربين التفاعل مع المشاركين في الوقت الحقيقي.
- المحتوى المسجل: يمكن للموظفين مشاهدة المحاضرات والتدريبات المسجلة وفقا لجدولهم الزمني الخاص. (الحمدان و الخطيب، 2025، صفحة 216)
- التعلم الذاتي: ويشير إلى اتباع الأفراد دورات تدريبية أو تخصيص برامج تدريب وفقا لاحتياجاتهم و بما يتناسب مع أدوات دعم الأداء التي تم تطويرها لهؤلاء المتعلمين.
- تدريب الواقع الافتراضي:
- تعد تقنيات الواقع الافتراضي من الأدوات الحديثة المستخدمة في التدريب وتوفر هذه التقنية محاكاة تساعد الموظفين على ممارسة مهاراتهم وتطويرها في بيئة تعليمية آمنة. (الحمدان و الخطيب، 2025، صفحة 217)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

1. 2-3- تقييم الأداء الإلكتروني:

يعتبر تقييم أداء العاملين الفعال والشفاف وسيلة لتلبية احتياجات الموظفين من جهة ولتحقيق جودة أدائهم من جهة أخرى. ويقوم تقييم الأداء على تحليل ومقارنة أداء الفرد أو الفريق أو أداء القسم داخل المؤسسة ومقارنته بمعايير الأداء المحددة.

ومما لا جدال فيه أن التقنيات الإلكترونية الحديثة لإدارة الموارد البشرية، أو إدارة الموارد البشرية المبنية على التكنولوجيا قد غيرت من أسلوب تقييم أداء العاملين وبهذا ظهر مصطلح تقييم الأداء الإلكتروني.

1. تعريف تقييم الأداء الإلكتروني:

تقييم الأداء الإلكتروني هو أسلوب تقييمي يتم بموجبه حفظ وتخزين معلومات حول تقييم أداء العاملين في قاعدة بيانات محوسبة إلكترونية، مع ربط أنظمة التقييم بخصائص كل وظيفة.

وبعد انتهاء عملية التقييم يتم مقارنة الاختلاف بين الأداء المحقق والأداء المخطط الموجود في قاعدة البيانات الإلكترونية، ومن ثم تصحيح الانحرافات ومعالجة الأسباب. (بن مرزوق وآخرون، 2018، صفحة 120)

أثر تكنولوجيا المعلومات في عملية تقييم الأداء:

- مشاركة العاملين في الملفات الإلكترونية: الملفات الإلكترونية هي مجموعة من البيانات والمعلومات المسجلة والمحتفظ بها في قاعدة بيانات محوسبة إلكترونية بغرض ضمان سريتها والحفاظ على أمنها وحمايتها. ولتسهيل عملية التقييم أصبح كل موظف ملزم بوضع معلوماته الخاصة أو المعلومات المتحصل عليها في هذه القاعدة لتسهيل الوصول إليها عند الحاجة وتيسير عملية التقييم. (مرزوقي و بصاشي، 2020، صفحة 224)

- تحسين الأداء في بيئة عدم التأكد: ويشير عدم التأكد إلى عدم وفرة المعلومات بالحجم الذي يمكن المؤسسة من الوصول إلى درجة اليقين التام. ما يزيد من تحدي صعوبة التنبؤ بالمستقبل، ومع تطور استخدام الأدوات الإلكترونية أصبحت المؤسسات قادرة على تقييم أداء مواردها بأكثر كفاءة بناء على البيانات المخزنة في قاعدة البيانات الإلكترونية. (مرزوقي و بصاشي، 2020، صفحة 224)

- تحقيق الجودة العالية: من خلال توفير المعلومات اللازمة في وقتها المناسب، وتحليلها بالطريقة المناسبة. وبناء عليها يتم اتخاذ قرارات فعالة (مرزوقي و بصاشي، 2020، صفحة 225)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

1. 2-3- الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية :

أحدث استخدام الوسائل التقنية للإدارة الإلكترونية تحولا كبيرا في أسلوب إدارة المؤسسات لمواردها البشرية، فقد غيرت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من هيكله المؤسسات واحتياجاتها، كذلك وجهت اهتمامها نحو سوق المواهب، واكتسبت بذلك المؤسسات ثقافة الابتكار والتغيير. وكان لإدارة الموارد البشرية حصة الأسد في تحديد إستراتيجية المؤسسة.

تشير الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية إلى تحول ممارسات إدارة الموارد البشرية من مجرد وظائف إدارية إلى وظائف إستراتيجية تدعم العمليات الإستراتيجية في المؤسسة (Ulrich ; 1997) لذا يطلق عليها أيضا الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية للموارد البشرية.

وبحسب (Marler & Parry ; 2016) فإن الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية تتضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بأنظمة دعم القرار والمجتمعات الإلكترونية، إضافة إلى إدارة المواهب والكفاءات الإستراتيجية (Findikli & Bayarçelik ; 2015) والتغيير الإستراتيجي، والتخطيط والتطوير الإستراتيجي. (Aityassine, 2022, p. 1109)

1. 2-3-1- إدارة التغيير الإستراتيجي:

عرف (Goes & Mayes ; 1991) التغيير الإستراتيجي على أنه " عملية تغيير الأشياء بما يتوافق مع رؤية المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية. (جلاب و مزهر، 2007، صفحة 17)

و وصفه (Jones ; 1990) أنه " العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بالانتقال من وضعها الراهن إلى وضع مستقبلي مرغوب يزيد من فاعليتها وينسجم مع بيئتها. (جلاب و مزهر، 2007، صفحة 17)

وقد ربط (Macmillian & Tampoe ; 2000) التغيير الإستراتيجي بالمجالات التالية: (جلاب و مزهر، 2007، صفحة 18)

-تغيير العملية: وهو تعديل أو تحديث النظم والإجراءات التنظيمية. وفي هذا السياق قد أحدثت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تغييرا جذريا في أسلوب أداء العمليات من خلال أتمتتها وتحويل نمط المعالجة من يدوي مكلف إلى إلكتروني دقيق وسريع.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

إضافة إلى ذلك ساهمت الشبكات وتكنولوجيا المعلومات في تفعيل الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية، وتسهيل عملية الوصول للمعلومات مما يعزز الشفافية في التعامل، والمرونة في الاستجابة، وتقديم الخدمات بأكثر كفاءة، ما يدعم ويتوافق مع التوجه الإستراتيجي الجديد للمؤسسة.

-تغيير الثقافة التنظيمية: من خلال نشر قيم تشجع على التغيير. وضمن هذا الإطار كان للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أثر عميق غير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، بداية ركزت على تغيير نظرة المؤسسة للمور البشري من كونه مورد وظيفي إلى مورد إستراتيجي، يحل و يوجه ويقرر. و أتاحت الأنظمة الإلكترونية للموظفين فرصة الوصول لبياناتهم والاطلاع عليها، وتحديثها كذلك البيانات المتعلقة بتقييم أدائهم ورواتبهم. ما يجعل بيئة العمل متماز بجو شفاف يزيد من ثقة الموظفين بالإدارة، ويرفع من مستوى ولائهم للمؤسسة، ويخلق جو التعاون بين الأفراد والتوجه نحو العمل ضمن المجموعة وبين فرق العمل.

كذلك أتاحت أنظمة التعلم والتدريب الإلكترونية للموظفين فرصة التطوير والرغبة في التعلم الذاتي لتنمية الشعور بالإنتاجية والفاعلية داخل المؤسسة.

كما خلقت أساليب التوظيف الإلكتروني ثقافة الانفتاح على البيئة الخارجية والتنويع في الموارد البشرية للمؤسسة، لتحقيق التكامل وتنويع الثقافات هذا يسمح لها بالتكيف مع التغيرات السريعة لبيئة الأعمال.

-تغيير التركيب: أي إحداث تغيير في الهياكل التنظيمية، وفي توزيع السلطات والمهام.

كان للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية دور في إحداث تغيير على مستوى الوظائف والهياكل بالمؤسسات. فمن حيث الوظائف ساهمت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ظهور الوظائف التي تحتاج إلى متخصصين في التكنولوجيا للتعامل مع الأدوات التكنولوجية وتحليل البيانات. في المقابل قامت بتجميع المهام المزدوجة والتي متماز بالتخصص الدقيق والتكرار، وقلصت الأدوار، وبذلك أصبحت المؤسسة أكثر تركيزا على تنمية وتطوير مواهب مواردها، والعمل على التطور والنمو والاهتمام بالأنشطة التي تعزز من قدرتها على الابتكار والمنافسة.

ساهم التوجه نحو الاعتماد على أنظمة المعلومات في أداء المهام الروتينية كتنقارير الحضور والانصراف، معالجة الرواتب والأجور، تتبع الأداء...إلخ، إلى إنجاز العمليات بأقل تكاليف وفي وقتها المناسب، مع تقليل نسبة الخطأ.

وكان لشبكات التواصل الاجتماعي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور في تفعيل الاتصالات بين الإدارة والموظفين داخل التنظيم. كذلك وفرت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أنظمة معلومات لتسجيل وتخزين البيانات المتعلقة بالأعمال المنجزة ومستوى الأداء المحقق، ومعايير التقييم، ونتائج هذا التقييم.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

أما الهياكل التنظيمية فقد تحولت من هياكل هرمية بيروقراطية إلى هياكل أفقية تتصف بالديمقراطية، وتتخذ فيها القرارات بنمط لامركزي عن طريق المشاركة مع الرجوع دائما إلى الإدارة العليا (الحفاظ على جزء من المركزية)

1. 2-3-2 - إدارة المعرفة

المعرفة هي أحد العناصر غير الملموسة التي تتنافس المؤسسات لامتلاكها وتطويرها والحفاظ عليها، وهي عنصر جوهري يتيح للمؤسسة العمل بذكاء والبقاء في حلبة المنافسة. لذا اهتمت المؤسسات في العصر الحديث بإدارة وتسيير المعرفة لضمان الاستفادة القصوى منها وحسن استغلالها.

تعد إدارة المعرفة أحد المجالات الحديثة في مجال إدارة الأعمال، تم ظهورها في منتصف السبعينات، وترتبط بمدى قدرة المؤسسة على الاستخدام الكفء والديناميكي لرأس المال البشري. (Stachera- Włodarczyk, 2019, p. 990).

عرف (Acadam,2000) إدارة المعرفة من منظور الابتكار، حيث يرى أنها " عملية دراسة أنماط المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، والعمل على تكييفها مع تحديات بيئة الأعمال الحالية، وابتكار حلول جديدة تستجيب لهذه التحديات". (Edosio, 2014, p. 4).

إن إدارة المعرفة هي المحرك الأساسي للميزة التنافسية للمؤسسة (SOKOH & Ugo Chuks, 2021, p. 288)، فهي تعزز قدرتها في الحفاظ على موقعها التنافسي من خلال استمرارية المعرفة داخل المؤسسة، بامتلاك رأس مال بشري قادر على الابتكار.

بمجرد أن يتم النقاط المعرفة وتوثيقها لابد من تشاركها، غير ذلك فلا فائدة من وجودها وتخزينها. وبوجود الأنترنت وأجهزة المعلوماتية أصبح يفترض ضمنا أن مستخدمي الويب والأنترنت يمكن وصفهم بالباحثين، وهم قادرين على تحديد مكان المعلومات وتقييمها، واستخدامها بفاعلية. (Dalkir, 2005, p. 112)

ووفق (MC Dermott,2000) تحتاج إدارة المعرفة إلى رؤية المعرفة على أنها، نشاط يمارس في بيئة اجتماعية من خلال التفاعل بين أعضاء المجموعة. (Dalkir, 2005, p. 115)

وتمثل نظم معلومات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية قاعدة بيانات مرجعية يتم من خلالها تخزين المعلومات ذات الصلة بالموظفين وباحتياجات التدريب، وبرامج التكوين والتطوير ما يعزز القدرة على تحليل هذه المعلومات، وترتيبها وفق الأولويات بما يتناسب مع مهام المؤسسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

كما تمثل أدوات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسيلة لترشيد الأداء من خلال المتابعة والتقييم الإلكتروني، وتشجيع الموظفين على اكتساب مهارات ومعارف جديدة، ما يحفز مشاركة المعرفة وتسريع تدفقاتها عبر الحدود الوظيفية والتنظيمية باستخدام الشبكات ووسائل الاتصال داخل فريق العمل الواحد، أو ضمن الشبكة التنظيمية للمؤسسة.

بناء عليه تعد أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الركائز الأساسية التي ساهمت في تحسين الأداء العام للمؤسسات، عبر جميع الحدود التنظيمية وفي جميع المستويات، وكان للأبعاد الثلاث (البعد التشغيلي، البعد العلائقي، البعد التحويلي) بالنظر إلى جميع الجوانب التي تناولها هذا المبحث الدور المحوري في تعزيز التفاعل الداخلي والخارجي، وتمكين وبهذا المؤسسة من التكيف مع المتغيرات البيئية، وزيادة قدرتها على تنمية وتطوير مواردها البشرية، وبالتالي استدامة قدرتها على المنافسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

1 -3- السلوك الأخلاقي:

تتطور بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسة وتزداد فيها درجة الوعي بضرورة الاهتمام بالسلوك الأخلاقي ودراسته، لضمان الالتزام بمبادئ العمل السليمة واتباع نهج أخلاقي يحافظ على سمعة المؤسسة. وتعتبر الأخلاق آلية لضبط وتنظيم نشاط المؤسسة وممارساتها، لذا تراعي المؤسسة في قراراتها وخلال ممارستها لنشاطها القواعد والقوانين الداخلية، كذلك القيم والمبادئ المجتمعية .

ولا يمكن اعتبار السلوك الأخلاقي جملة من القيم والمبادئ فحسب وإنما هو ثقافة مؤسسية تتبناها المؤسسة، تمكنها من خلق مناخ أخلاقي، وبيئة عمل تتصف بالشفافية والنزاهة ، تمكنها من جذب العملاء وتعزيز العلاقة مع أصحاب المصالح، كذلك الرفع من جودة الأداء لأن الفرد بطبعه يميل لبيئة العمل الأخلاقية ويشعر فيها بالانتماء ، وهو ما يدفعه للالتزام ويزيد من ولائه للمؤسسة.

وتركز المؤسسات المعاصرة على السلوك الأخلاقي بمختلف جوانبه لضمان استدامة نشاطها على المدى الطويل.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

1-3-1 - مدخل مفاهيمي للسلوك الأخلاقي :

1-1-3-1 - الأخلاق وأخلاقيات العمل

1-1-3-1 - الأخلاق

1-1-3-1 - تعريف الأخلاق:

يعتبر مصطلح الأخلاق مصطلح فلسفي يعبر عن شخصية الفرد وسلوكه، وهو أحد الأركان الأساسية للنجاح والاستقرار النفسي والمهني، وهو مصطلح أقره الدين والمجتمع وضبطه العرف والقانون، ويستخدم للتعبير عن المزايا الحسنة التي يتصرف وفقها الفرد والتي تتوافق مع المعايير المجتمعية، وتشكل قاعدة أساسية لتوجيه وترشيد سلوكه.

عرف فولكويه الأخلاق على أنها: " مجموعة قواعد السلوك التي من خلال مراعاتها يبلغ الإنسان غايته " (العيدروس، 2014، صفحة 21)

تعريف فولكويه يركز على فكرة أن الأخلاق ليست مجرد قواعد جامدة، بل هي أداة لتحقيق الكمال والسعادة. كما عرفت على أنها: " عبارة عن مجموعة من الضوابط والقيم المحددة للسلوك السوي للفرد والمجتمعات". (العيدروس، 2014، صفحة 21)

يركز هذا التعريف على الجانب التنظيمي للأخلاق ويؤكد على دورها في ضبط سلوك الأفراد والجماعات للوصول إلى معيار القبول في المجتمع.

والأخلاق هي " حصيلة التفاعل بين الصفات الفطرية والمكتسبة، بحيث تصبح عادة متمثلة في السلوك خاضعة للمبادئ والقيم الإسلامية والمعايير الاجتماعية " (الطائي و آخرون، 2020، صفحة 16).

هذا التعريف يأخذ بعين الاعتبار الطابع الفطرية للأفراد، والطابع المكتسبة من التأثيرات البيئية، إضافة إلى تأثير الإطار الديني والمعايير الاجتماعية، ما يعطي الأخلاق مفهوما ثقافيا ودينيا.

وتعرف الأخلاقيات على أنها: " قواعد السلوك المشتركة في مجتمع معين " وتتمحور في أربعة مبادئ: (نوال و شيبوب، صفحة 52)

- عدم إلحاق الضرر بالآخرين؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

- عدم الخداع في التعامل؛

- العمل الهادف؛

- عدم التحيز لأي طرف من أصحاب المصالح في أداء المهام .

يركز هذا التعريف على الأخلاق باعتبارها قواعد مشتركة، ويحدد مبادئ واضحة تنطبق على التفاعلات الاجتماعية والمهنية.

من التعاريف السابقة فإن الأخلاق هي إطار لتنظيم السلوك لدى الأفراد، وتتكون من مجموعة من القواعد والمبادئ التي تجعل السلوك سليم يتوافق مع القيم الدينية والمعايير المجتمعية.

1-2- نظريات الأخلاق:

- النظرية النفعية (أخلاقيات الفضيلة): تركز بشكل أساسي على تنمية الشخصية الأخلاقية للفرد، وأن يكون الشخص مسؤول أخلاقياً، وتقوم على افتراض التمييز بين الصواب والخطأ الأخلاقي، أي أن الشخص الذي يتمتع بشخصية أخلاقية ستكون أفعاله دائماً صحيحة، وبالتالي فإن النظرية النفعية تركز على الشخص الذي يقوم بالفعل بدلاً من التركيز على الأفعال نفسها. (Kühler & al, 2025, p. 49)

- نظرية المبادئ الأخلاقية: تقدم مجموعة من الالتزامات الأخلاقية المستخدمة على نطاق واسع، ويشار إليها بـ (The big four)، تم تطويرها سنة 1970 من قبل Tom Beauchamps & James Childress، وهي تركز على عدم إيذاء الآخرين، احترام الاستقلالية، تحقيق المنفعة، والعدالة. (Amer, 2019, p. 192)

- النظرية العقابية (أخلاقيات النتائج): تعتمد أخلاقيات النتائج على أن الحكم على الأخلاقيات يتم بناءً على العواقب المتوقعة والفعلية للعمل، إذا كانت العواقب مرغوبة فإن العمل يعتبر أخلاقياً وإذا كانت غير مرغوبة يكون غير أخلاقي. وتستخدم هذه الأخلاقيات الغاية كمعيار للحكم على العمل، وهي غاية يمكن أن تكون قريبة ويمكن أن تكون بعيدة. عندما تكون الغاية وسيلة لتحقيق هدف أكبر يطلق عليها "غايات وسيلية"، بينما تسمى الغايات التي تحقق لذاتها "غايات جوهرية".

2- أخلاقيات العمل

لقد أدت الفضائح الأخلاقية الكبرى، التي أطاحت بمؤسسات كبرى كانت في مراتب الريادة، إلى زيادة اهتمام المؤسسات بأخلاقيات الأعمال. (المرايات، 2011، صفحة 16). وقد أصبحت تمثل ركيزة أساسية في فلسفة المؤسسات ومبادئها التنظيمية. حيث يمكن لفلسفة الأخلاقيات أن تؤثر على أمور عدة في المؤسسة (سمعتها،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

إنتاجها، أهدافها النهائية)، كذلك تعتبر الثقافة الأخلاقية التي تتبناها المؤسسة، دافعا معنويا لمعنويات العمال ما يزيد من إنتاجيتهم ودرجة ولائهم. (UBABUIKE, 2019, p. 128).

ويحمل مفهوم الأخلاقيات في عالم الأعمال معاني كثيرة تشير إلى السلوك المقبول لدى الآخرين، أي أنها تمثل المسائل الأخلاقية المتعلقة بما يصح فعله، وما هو خاطئ ومنبوذ في إنجاز وتنفيذ مختلف الأعمال. (المرايات، 2011، صفحة 17).

يركز مصطلح أخلاقيات العمل على المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك العاملين، وهي مجموعة من القيم والمبادئ التي توجه الفرد في عمله.

وتعرف أخلاقيات الأعمال حسب (Nizam & al, 2016) على أنها " القاعدة الثقافية التي تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الكاملة عن العمل الذي يقومون به، بناء على الاعتقاد بأن العمل قيمة جوهرية بالنسبة للأفراد" (Bataineh, 2020, p. 155)

يشير هذا التعريف إلى أن أخلاقيات العمل ليست مجرد سلوك فردي، وإنما هي ثقافة مرسخة تشجع الفرد على تبني قواعد معينة وممارسات سليمة في بيئة العمل، تدفعه للإحساس بالمسؤولية والعمل بجد.

وتشير الدراسات إلى أن الأفراد الذين يمتازون بسلوكيات أخلاقية هم أكثر قدرة على الإنتاج، والأكثر التزاما وتفاعلا في وظائفهم. وعليه فإن أخلاقيات العمل تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين ورضاهم. (Abun & al, 2022, p. 63)

1-3-1- مفهوم السلوك الأخلاقي

1- تعريف السلوك الأخلاقي:

يعرف السلوك على أنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الأفراد أو المؤسسات، سواء كانت ظاهرة ويمكن ملاحظتها وقياسها، أو باطنة غير ملحوظة كالأفكار.

ويمتاز السلوك بالتغيير وعدم الثبات لارتباطه المباشر بعوامل البيئة المحيطة ودرجة التغيير فيها. (هندي و الرفاعي، 2017، صفحة 04)

في السنوات الأخيرة تضاعف اهتمام المؤسسات بالبعد الأخلاقي، وازداد تأكيدها على التزام مواردها البشرية بتطبيق السلوك الأخلاقي بمختلف أبعاده في جميع الجوانب التنظيمية للمؤسسة، ومهما اختلف المستوى الإداري للفرد

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

والسلطة المنسوبة إليه. فهي ترى أن السلوك الأخلاقي لمواردها البشرية هو حجر الأساس الذي تبنى عليه السلوكات الأخلاقية للمؤسسة ككل.

حيث يرى (Capron et Quairel Lamoizelée; 2004) أنه على المؤسسة التوفيق بين المتطلبات الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية للحفاظ على سمعتها (Achraf & al, 2020, p. 292). أي أنه غالباً ما يؤدي اعتماد المؤسسات على الاعتبارات المالية فقط إلى نتائج لها خلفيات غير أخلاقية.

وينظر (Abiodun & Iyereko kojie, 2014) للأشخاص الأخلاقيون على أنهم " أولئك الأشخاص الذين يفرقون بين الصواب والخطأ، ويسعون باستمرار لأن يكون سلوكهم جيد في بيئة العمل.

بمعنى أن تكون هو أن تطبق مبادئ الصدق والعدالة في العلاقات مع الزملاء والعملاء". (UBABUIKE, 2019, p. 128)

يعرف السلوك الأخلاقي على أنه " ضمان الالتزام بالقيم الأخلاقية وقواعد السلوك السوية ، لتحقيق الرشد والتوازن المهنيين ، و تحقيق المنفعة لأصحاب المصالح" (عيساوي، 2024، صفحة 59).

يركز هذا التعريف على جوهر الفهم الصحيح لمفهوم السلوك الأخلاقي، فهو لا يقتصر على تحقيق المصلحة وإنما ضرورة تحقيق التوازن بين المنافع المحققة واحترام القيم والمبادئ السلوكية التي تعزز الرشد المهني، أي أن هذا التعريف يعطي صورة شاملة عن مفهوم السلوك الأخلاقي.

كما عرف السلوك الأخلاقي أنه: " التصرف الذي يقوم به الفرد، ويستحق الثناء". وعرفه (اللوذي، 1998) أنه " التصرف أو السلوك المهني والوظيفي المثالي، الذي يتصف فيه الفرد بالنزاهة والأمانة والإتقان، ويهدف إلى تحقيق المصلحة العامة".

يرى هذا التعريف أن السلوك الأخلاقي يعكس القيم الإنسانية الإيجابية، ويصفه على أنه مثالي، كذلك يوضح الهدف من الاتصاف بالسلوك الأخلاقي.

وعليه يمكن تعريف السلوك الأخلاقي على أنه: التصرف الذي يعكس التزام الفرد بالقيم السلوكية الصحيحة في تعاملاته، واحترامه للمبادئ الأخلاقية التي تعزز الالتزام بالمعايير المهنية العالية، وخدمة المجتمع وتحقيق المنفعة العامة دون المساس بجوهر المبادئ الأخلاقية والإنسانية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

ويشكل السلوك الأخلاقي تصرفات تحكمها منظومة من القيم والمبادئ الموجهة لسلوك الفرد والمتحكمة في تفاعلاته وتواصله مع الغير، لذا يمكن القول أنه التصرف الفعلي الصحيح المترجم في تفاعل الفرد داخل المؤسسة أو مع المجتمع والنتاج عن ما يحمله من قيم ومبادئ مكتسبة وفطرية.

2. أهمية السلوك الأخلاقي في المؤسسة:

يعد السلوك الأخلاقي تصرف لا بد أن يتصف به الأفراد داخل المؤسسة، وأن يتقيدوا بمعايير لارتباطه بشكل مباشر بالسلوك الأخلاقي العام للمؤسسة، الذي يؤثر على سمعتها وعلى الصورة الذهنية التي تتطبع لدى العالم الخارجي، لذا جعلت المؤسسات العناية بالسلوك الأخلاقي وتعزيز أهميته، والعمل على ترسيخه ووضع بنود وقواعد تحكمه لضمان الممارسة الفعلية لهذا السلوك.

ويحقق السلوك الأخلاقي الفوائد التالية:

- الارتباط القوي بالأداء العام للمؤسسة: ترتبط الممارسة الفعلية للسلوك الأخلاقي بشكل قوي بتحقيق الأداء العالي للمؤسسة في الجانب الاقتصادي والمالي، أي تحقيق التميز في الأداء العام للمؤسسة. (سعيد، 2018، صفحة 84)
- تحقيق المصلحة العامة: الالتزام بالسلوك الأخلاقي يلزم الأفراد بتسبيق المصلحة العامة والمبادرة لتحقيق الهدف العام على مصالحهم الشخصية. (سعيد، 2018، صفحة 84)
- السمعة الجيدة: المؤسسة الأخلاقية أكثر قدرة على اكتساب سمعة جيدة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي. (الشريف، 2024، صفحة 171)
- الاستجابة للعملاء: يساعد السلوك الأخلاقي في التقرب من العملاء وكسب ثقتهم والعمل على رضاهم. (الشريف، 2024، صفحة 171)

3. إدارة السلوك الأخلاقي:

دعت الخروقات الأخلاقية التي تشهدها بيئة الأعمال إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الأخلاقي، وخلق بيئة تنافسية أخلاقية، لذا اتجهت المؤسسات لتعظيم دور المبادئ الأخلاقية لضمان استمراريته من خلال وضع أسس لإدارة السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

ينكر (Criffin,1999) أن تعزيز السلوك الأخلاقي يبدأ من الإدارة وكبار المسؤولين في المؤسسة، فهم من يضعون القواعد والمبادئ ويحددون التصرفات المقبولة وغير المقبولة، ويشجعون المبادرات النافعة والممارسات الأخلاقية.

يهتم المدراء بوضع بنود السلوك الأخلاقي والقيم والمعايير الأخلاقية التي تتماشى مع أهداف المؤسسة، وتوعية الموظفين بضرورة الالتزام بها ومن ثم الرقابة على مدى تطبيقها، والعمل على تطويرها، واتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة مخالفتها. (Kadhum, 2011, p. 60).

وتتبع المؤسسة مجموعة من الأساليب للتشجيع على ممارسة السلوك الأخلاقي، تتمثل في: (Libre texts , 2022)

أ. القيادة بالقدوة: عادة ما يتخذ المرؤوسين قادتهم كمثال منشئ لثقافتهم، وموجه لنمط سلوكهم الذي يتصف بالقبول أو الرفض داخل المؤسسة. فبناء قاعدة تنظيمية تمتاز بالأخلاقيات والمبادئ السليمة التي تساهم في إرساء العدالة والشفافية كفيل بضبط سلوكيات الأفراد، وتشجيعهم على إتقان المهام والتفاعل بسلوك أخلاقي فعال.

ب. تقديم برامج تدريب حول السلوك الأخلاقي: بالإضافة إلى وضع أنظمة تضبط السلوك الأخلاقي للأفراد، وسن قوانين عقابية للتجاوزات غير الأخلاقية، توفر المؤسسات برامج تدريبية حول السلوك الأخلاقي في بيئة العمل بهدف تعزيز الامتثال للقوانين، واتخاذ قرارات أخلاقية، مثال:

✓ دورات معهد الأخلاقيات والامتثال (Ethics& Compliance Initiative. ECI)

✓ برنامج التدريب من شركة PWC: وهو برنامج يشتمل التدريب على الأخلاقيات في الأعمال .

ج. إنشاء مدونة أخلاقية: وهي عبارة عن وثيقة تصدرها المؤسسة تتضمن مجموعة المعايير والمبادئ ذات العلاقة بالسلوكيات المقبولة والتي تساهم في بناء قاعدة أخلاقية قوية تساعد في التعامل مع المشكلات الأخلاقية. (عبدالله، 2012، صفحة 252).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

1-3-2- مصادر السلوك الأخلاقي والعوامل المؤثرة فيه:

أ. 1-3-2-1- مصادر السلوك الأخلاقي: (الطائي و آخرون، 2020، صفحة 23)

هناك مجموعة من المصادر تعتبر أساس السلوك الأخلاقي وهي:

- الدين: خاصة في المجتمع الإسلامي، يوفر القرآن الكريم والسنة النبوية مصدرا واضحا لضبط السلوك، إذ يوفر خلق الرقابة الذاتية للفرد وإتقان العمل والالتزام. (الطائي و آخرون، 2020، صفحة 23)
- المجتمع: من المعروف أن ثقافة المجتمع قيمه ومعتقداته، وأعرافه، لها تأثير مباشر على الممارسات السلوكية للفرد، وتعتبر الموجه الأساسي لسلوكه الأخلاقي، فلا يستطيع تجاوزها ولا الخروج عن نطاقها. (الطائي و آخرون، 2020، صفحة 24)
- الاقتصاد: تتحكم الظروف الاقتصادية السائدة في سلوك الأفراد خاصة المهنيين منهم والإداريين. فالشخص ذو الوضع الاقتصادي الجيد يكون له مستوى سلوك أخلاقي مرتفع، حيث يترفع عن الممارسات غير الأخلاقية كالفساد الإداري، الغش، الإختلاس، المحسوبية. على عكس ذلك الشخص الذي يعاني من صعوبة في الوفاء بالتزاماته الاقتصادية. (الطائي و آخرون، 2020، صفحة 24)
- المصدر السياسي: ويقصد به انعكاس النظام السياسي الذي يسير المجتمع على توجهات السلوكات الأخلاقية للفرد .

أ. 1-3-2-2- العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي

يذهب الكثير من المؤسسات إلى تحليل مؤثرات السلوك الأخلاقي بعد النتيجة المحققة من أداء الأفراد داخل المؤسسة، في حين أن السلوك الأخلاقي هو حقيقة ظاهرية تستند إلى قواعد وقوانين لا بد من البحث في جوهرها وإزالة الغموض والإبهام حول حقيقة ضرورة التزام الأفراد بها. ببساطة فإن السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة هو سلوك حتمي والتزام ضروري صارم، لا مجال للشك والتساهل في ضرورة التزام الأفراد به ، لذا فمن الضروري دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي والبحث فيها ومحاولة فهم وتحديد طبيعة علاقة التأثير، وكيف يمكن توجيه هذا التأثير نحو الاتجاه الإيجابي الذي يحقق للمؤسسة أهدافها ويضمن تحسين جودة الأداء العام لها. يتأثر السلوك الأخلاقي بثلاثة عوامل رئيسية هي:

1- الفرد: ليس هناك شك أن الخلفية الشخصية للفرد تؤثر على سلوكه الأخلاقي بشكل مباشر، وقد اقترح

الباحثون تقسيم هذه العوامل إلى ثلاثة عناصر: (Stead, 1990, p. 234)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

قوة الأنا: يرى (Hegarty & Sims ;1978, Perble & Miesing ;1984 , Trevino ;1986) أن قوة الأنا هي قدرة الشخص على الانخراط في نشاط ، والتعامل مع التحديات موجهها ذاتيا ، وإدارة المواقف المتوترة. الميكافيلية Michivallianism: وهو بحسب مقياس للخداع والازدواجية، والتلاعب وحب السيطرة على الآخرين (Robinson,1973).

موضع التحكم: وهو تفسير الشخص للنتائج ، هل تتحدد من خلال أفعاله، أو من خلال عوامل خارجية. كذلك يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بالعوامل المرتبطة بتكوينه، والقيم والمعايير التي نشأ عليها واكتسبها من الدين والعائلة ، والتي أصبحت تمثل الصورة الشخصية له. فلقيم الدينية والثقافة العائلية دور في بناء قاعدة أخلاقية رصينة تعطي للفرد التزاما بالنزاهة والاستقامة. (العامري، 2024)

2- المؤسسة

- تؤثر عوامل البيئة التنظيمية للمؤسسة على السلوك الأخلاقي للعاملين ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى:
- الثقافة التنظيمية: إن تبني المؤسسة لثقافة تنظيمية داعمة للقيم الأخلاقية والمبادئ التي تحكم العلاقات التعاقدية بين الأفراد داخل المؤسسة يؤثر بشكل كبير على السلوك الأخلاقي للأفراد داخل المؤسسة.
 - الهيكل التنظيمي: فعلى المؤسسة الترويج للممارسات الأخلاقية من خلال هيكلها التنظيمي وخطوط السلطة فيها
 - الاتصالات الإدارية: إن طبيعة العمل الإداري تتطلب بناء علاقات إدارية في إطار المستويات والمسؤوليات الإدارية، تستدعي نشر وتبادل المعلومات لإتمام الوظائف وأداء المهام. كل هذا يتطلب الشفافية والتعاون لتحقيق الترابط التنظيمي لفهم وتفعيل التحقيق الفعلي للأهداف. (بن طالب و حجاج، 2020، صفحة 38)
 - التحفيز: وكذا من خلال وضع نظام تحفيزي يشجع على الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية. (العامري، 2024)

3- البيئة الخارجية:

تنشط المؤسسات في بيئة تمتاز بالتعقيد وسرعة التغيير، ما يفرض عليها اليقظة وسرعة الاستجابة، لاسيما في بيئة أعمال بدأت تسيطر عليها المعايير التنافسية الأخلاقية خصوصا بعد بروز المؤسسات والهيئات المراقبة للسلوكات الأخلاقية، فالبيئة التنافسية الأخلاقية هي حرب المبادئ والقيم. (سعيد، 2018، صفحة 85)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

كذلك كان للعولمة دور في بعض التجاوزات للمعايير الأخلاقية للمؤسسات التي تسعى لنقل منتجاتها عبر الحدود على حساب مسؤوليتها الأخلاقية والاجتماعية. (عبدالله، 2012، صفحة 250)

1. 3-3- أبعاد السلوك الأخلاقي

سبق تعريف السلوك الأخلاقي أنه القيم والمبادئ الأساسية التي تمثل الإطار الدستوري الأخلاقي للأفراد داخل المؤسسات، وهو المسؤول عن تصرفاته وتفاعلاته ضمن العلاقات مع الآخرين.

أولى الدراسات التي تحدثت عن السلوك الأخلاقي دراسة (Treviño et al (1998

"Ethical Culture in Organizations: A Review and Agenda for Future Research"

هذه الدراسة قسمت السلوك الأخلاقي إلى السلوك الأخلاقي للفرد، السلوك الأخلاقي للقيادة، و السلوك الأخلاقي للمؤسسة، حيث سلطت الضوء على العلاقة بين السلوك الأخلاقي للأفراد، والقيادة، والمؤسسات، وتدرس كيف تؤثر الثقافة الأخلاقية في سلوك الأفراد داخل المؤسسات من خلال القيم والمبادئ التي تروج لها القيادة وأنظمة المؤسسة. في حين لم تجمع غالبية الدراسات الأخرى بين هذه الأبعاد، وإنما درست السلوك الأخلاقي إما من زاوية الفرد أو من زاوية القيادة.

كذلك تم الاعتماد في وضع أبعاد السلوك الأخلاقي على كتاب

"Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right"

تأليف Linda K. Treviño و Kathleen A. Nelson صدر هذا الكتاب سنة 1999، يهدف لإعطاء صورة شاملة ومفصلة عن كيفية إدارة السلوك الأخلاقي في المؤسسات ويركز على دراسة العلاقة بين الأبعاد الثلاث للسلوك الأخلاقي (السلوك الأخلاقي للقيادة، السلوك الأخلاقي للفرد، والسلوك الأخلاقي للمنظمات).

وبناء على هذا التقسيم فإن للسلوك الأخلاقي ثلاثة أبعاد:

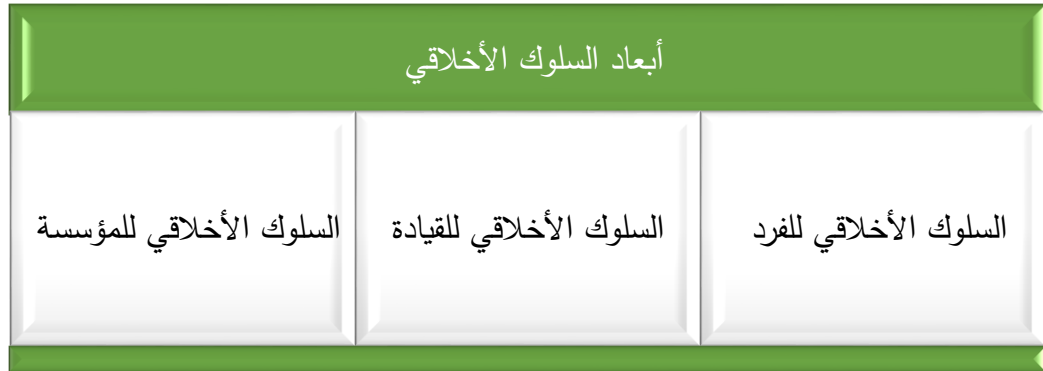
1- السلوك الأخلاقي للفرد؛

2- السلوك الأخلاقي للقيادة؛

3- السلوك الأخلاقي للمؤسسة؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

الشكل رقم 02: أبعاد السلوك الأخلاقي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2017) Managing business ethics: Straight talk about how to do it right (7th ed.). Wiley

1-3-3- السلوك الأخلاقي للفرد:

1- مفهوم السلوك الأخلاقي للفرد:

هو التصرف المبني على القيم والمعايير التي توجه سلوكيات الأفراد، يدفعهم للالتزام بسياسات المؤسسة وقواعدها، سعياً لتحقيق أهدافها ما يضمن آدائهم لمهامهم بأمانة ونزاهة.

كما يلبي الموظفون الأخلاقيون معايير الجودة في عملهم، ما يحسن الأداء العام للمؤسسة ويعزز سمعتها. (Sharma, n.d.)

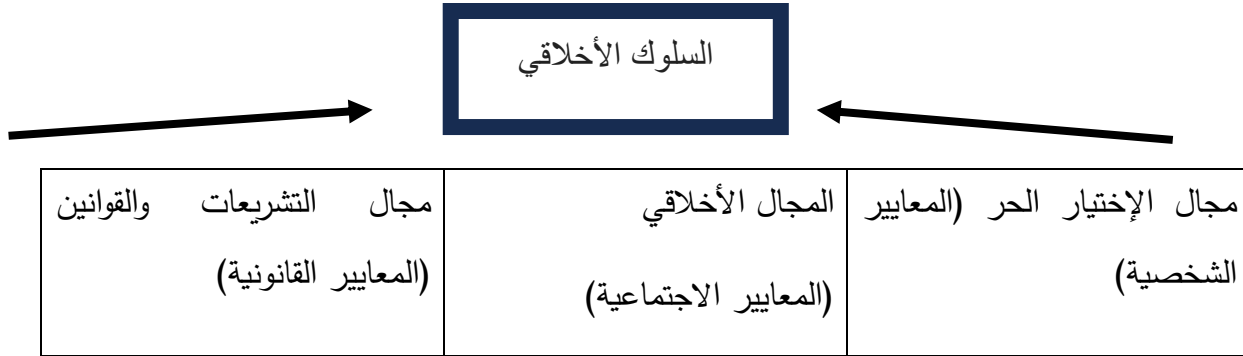
2- موقع الأخلاق في مجمل السلوك العام للأفراد:

يعد السلوك الأخلاقي حجر الزاوية وجوهر تحقيق التوازن التفاعلي السليم داخل المؤسسة، إذ يمثل دستوراً داخلياً ضابطاً وموجهاً لسلوك الفرد والجماعة نحو ما هو صائب، وتجنب كل ما هو منحرف وخاطئ.

ويتوسط السلوك الأخلاقي المجال الرابط بين البعد القانوني الذي تندرج في إطاره القيم والمعايير والتشريعات التي يلتزم بها الفرد والتي تتخذ المحاكم الإجراءات في تنفيذها واختراقها، ومجال الاختيار الحر المبني على قناعات الأفراد والتي لا إلزام للقانون وللآخرين فيها، وبين هذين المجالين المتناقضين يبني السلوك الأخلاقي رقيباً ذاتياً وداخلياً يوجه سلوك الأفراد ويحد من مظاهر الفساد

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

الشكل رقم 04: موقع السلوك الأخلاقي في مجال الاختيار الحر والتشريعات والقوانين



المصدر: Daft, L.Ritchard, 1999, p135

يوضع الشكل أعلاه موقع السلوك الأخلاقي في ثلاثة مجالات:

مجال الاختيار الحر: يشكل السلوكيات الشخصية التي لا تخضع للقوانين أو معايير أخلاقية ملزمة بل تعتمد على ميولات الفرد وتفضيلاته.

المجال الأخلاقي: وهو الذي يخضع لقيود تحكمها المعايير والقيم الأخلاقية والاجتماعية دون أن تكون ملزمة قانونياً.

مجال التشريعات والقوانين: يشمل السلوكيات التي ينظمها القانون ويضبطها بشكل صريح، ويكون الالتزام بها تجنباً للعقوبات.

3- مبادئ السلوك الأخلاقي للفرد:

من أبرز مبادئ السلوك الأخلاقي لدى الأفراد داخل المؤسسات ما يلي: (الحباشنة، 2023، صفحة 924)

المسؤولية والمساءلة: وهي أن يتحمل الفرد مسؤولية المهام الموكلة إليه، وأن يلتزم بالممارسات الأخلاقية في مهنته.

- النزاهة: وهي التعامل بإنصاف، والالتزام بمعايير الثقة والصدق، والالتزام بالسعي لأداء المهام على وجهها الصائب بأعلى مستوى من الإتيان.
- احترام الآخرين: لتعزيز السلوك الأخلاقي في بيئة العمل لابد من وجود احترام متبادل بين جميع الأطراف، فكل فرد يستحق أن تحفظ كرامته وأن يعامل بكل تقدير.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

- الشفافية: يجب على الأفراد التأكد من تبادل المعلومات بشفافية دون أي إخفاء أو تدليس، لضمان أداء الوظائف ونجاح الأعمال.
 - الولاء: يجب على القيادة إظهار السرية والالتزام تجاه موظفيها، ما يضمن الولاء الملهم للموظفين، ويحقق التزامهم بأفضل أداء.
- وبهذا يعد السلوك الأخلاقي للفرد عاملا أساسيا في بيئة العمل، يشتمل على تحمل المسؤولية، والالتزام بالإتقان في العمل، والتقيّد بالمبادئ الأخلاقية، وتعزيز الرقابة الذاتية، إضافة إلى التحلي بالنزاهة والشفافية في التعامل والعمل وهو ما يعد أمرا جوهريا في مشاركة المعلومات وتعزيز فاعليتها.
- ويعد الولاء ركيزة أساسية نابعة من شعور الفرد بالأمان والاستقرار في مهنته، وتظهر من خلال التزام القادة ودعمهم لموظفيهم ما يجعلهم يقدمون الأفضل ويرون أن أهدافهم لا تكتمل دون تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة وهو النجاح والاستمرارية.

1. -3-2- السلوك الأخلاقي للقيادة:

لقد استفادت العلوم الإدارية بشكل كبير من نتائج البحث في مجال العلوم السلوكية، ساهمت هذه الأبحاث في مساعدة القادة على فهم تصرفات موظفيهم وتحليل أنماط سلوكياتهم داخل المؤسسة. وتعنى العلوم السلوكية في الميدان الإداري بدراسة تصرفات الأفراد واهتمامهم، وتفاعلاتهم ضمن علاقاتهم، إلى جانب السعي لتنميتهم، وتطويرهم، وتوجيههم نحو تحسين الأداء وتعزيز بيئة العمل الإيجابية (العلاق، 2008، صفحة 47)

وما تتضمنه العلوم السلوكية بعدا جوهريا هو السلوك الأخلاقي، والذي يعد وسيلة لتعزيز التزام الأفراد بالمبادئ والقيم الأخلاقية داخل المؤسسة، لذا تبرز ضرورة فهم القادة للوسائل والأساليب الفعلية الفعالة لتنفيذ وتعزيز ممارسة السلوكات الأخلاقية في مؤسساتهم، لا سيما في ظل التحديات المعاصرة للعصر الحديث والتي جعلت التنافسية تشتد تحت معيار من الأكثر التزاما أخلاقيا.

مع تزايد حدة هذه التحديات أدرك القادة أهمية تبني نمط قيادي يتماشى مع المعايير الأخلاقية، لما لذلك من تأثير مباشر على سلوك الموظفين ودفعهم لرفع مستوى التفاعل الإيجابي في علاقاتهم و أثناء آدائهم لمهامهم.

عرف (Schermehorn; 2002) القيادة على أنها " العملية التي تؤثر في سلوك التابعين لتحفيزهم على العمل وبوجود رغبة في إنجاز وتحقيق الأهداف المحددة" (الجلبي، 2017، صفحة 48).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

1 - البعد الأخلاقي للقيادة في الفكر الإداري:

✓ نظرية Friderik Taylor:

قام فريدريك تايلور في نظريته بوضع مبدأ التخصص في الإنتاج، ومن منظور أخلاقي يساهم ذلك في ترشيد الموارد من خلال رفع كفاءة العمال . كذلك ركز على مبدأ العدالة في توزيع الأجور . (عيساوي، 2024، صفحة 56)

✓ نظرية Henry Fayol

اهتم هنري فايول بالعدل والتنظيم في تسيير الأفراد، وضبط علاقاتهم داخل المؤسسة، كذلك حفزهم على تفضيل المصلحة العامة على الخاصة.

قام هنري فايول بوضع 14 مبدأ، اعتبر فيها أن الإدارة مسؤولية قيادة أخلاقية وليست أداة للتحكم والسيطرة . (عيساوي، 2024، صفحة 56)

✓ نظرية Peter Druker:

أسس بيتر دراكر نظريته الإدارة بالأهداف ، اعتبر فيها أن القيادة مسؤولية أخلاقية وليست مجرد وظيفة إدارية، ويرى أنه على القائد أن يتصف بالعدالة والنزاهة في ممارسته للسلطة اتجاه مرؤوسيه، كذلك يشجع على إشراك الموظفين وتمكينهم في وضع القرارات وصياغة الأهداف مراعيًا في ذلك أصحاب المصالح. (عيساوي، 2024، صفحة 68)

2 - مفهوم السلوك الأخلاقي للقادة (القيادة الأخلاقية):

يلعب الأسلوب القيادي الذي يتصف بالسلوكات الأخلاقية عاملاً ضرورياً لدمج الأخلاقيات ذات التأثير الفعلي على نجاح المؤسسة في الثقافة المؤسسية. لذا فإن القائد الذي يلتزم بالسلوك الأخلاقي يشكل مثلاً أعلى يحتذى به من قبل موظفيه.

وتعرف القيادة الأخلاقية على أنها: " التأثير في الآخرين بقوة عالية من الكفاءة والفعالية في إطار أخلاقي لتوفير بيئة عمل مناسبة". (عتوم، 2020، صفحة 321). وهي التزاماً معيارياً بالقيم الأخلاقية التي تظهر في سلوكات القادة (Ayugi, 2024, p. 37)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

يحتوي التعريف السابق على وجهتي نظر مختلفتان لمصطلح واحد، يشير تعريف عتوم إلى الركيزتين الأساسيتين للقيادة الأخلاقية وهما: الكفاءة والالتزام بالسلوك الأخلاقي، أي أنه يجب على القائد أن لا يقتصر على التحلي بالمهارات القيادية فقط وإنما لابد من تطبيق هذه المهارات في إطار أخلاقي. ويركز تعريف Ayugi على السلوكيات المترجمة في السمات الشخصية للقائد.

ويرى Broun & Mitchell أن السلوك الأخلاقي للقيادة هو الأسلوب الذي يستخدم فيه القادة قوة تأثيرهم ومكانتهم القيادية، لتعزيز السلوكيات والمعايير الأخلاقية في مكان العمل، والتشجيع على الممارسة الفعلية لذلك. (غنيم، 2020، صفحة 2196).

ما ذكر في التعريف السابق يسلط الضوء على أن القادة لا يكتفون بالالتزام الشخصي بالسلوكيات الأخلاقية وإنما يعملون على نشرها وتعزيزها داخل المؤسسة، فالقيادة الأخلاقية هي سلطة توجيه قائمة بدرجة أولى على القدوة الإيجابية والتشجيع على التحلي بالقيم الأخلاقية، لخلق مناخ أخلاقي.

وبذلك تعد القيادة الأخلاقية استجابة حتمية للواقع المعاصر، إذ أصبحت واحدة من ضروريات التميز المؤسسي والنجاح على المدى البعيد .

فالقيادة الأخلاقية لا تقتصر على توجيه سلوك الأفراد نحو الهدف وإنما تتجاوز ذلك إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة، الشفافية، النزاهة، ما يعزز الثقة المتبادلة

1. 3-3-2-3- المعايير الأخلاقية للقيادة:

تشمل القيادة الأخلاقية تعزيز بيئة عمل شاملة ومتنوعة تضمن التعامل مع الأفراد بالتساوي بغض النظر عن خلفياتهم ومناصبهم، وتكافؤ الفرص الممنوحة لهم للمساهمة في نجاح الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ويساهم ذلك في فهم احتياجات قاعدة شاملة ومتنوعة من العملاء الداخليين، وخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والنمو وتحافظ على التوازن في جميع الجوانب. (Kiran, 2024, p. 02)

فالقيادة الأخلاقية تخلق الفاعلية الجماعية . (عابدين و أخرون، 2012، صفحة 330)

1. 3-3-2-4- العوامل المؤثرة في السلوكيات الأخلاقية للقائد:

حدد (قندي و الطائي، 2018، صفحة 09) العوامل المؤثر في السلوك الأخلاقي للقائد وهي كالاتي:

✓ العوامل الخاصة بالقائد

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

أ- السمات: وهي الصفات الشخصية للقائد التي تؤثر على سلوكه، وطريقة تفاعله، وأسلوب توجيهه لمرؤوسيه وتتمثل في: المصادقية، الأمانة، الثقة.

ب- القيم: وهي العوامل المميزة التي توجه سلوك القائد وقراراته، واختياره لأفعاله، قد تكون شخصية أو تنظيمية، صريحة أو ضمنية.

✓ العوامل الخاصة بالموقف:

القائد المثالي، والفعال هو الذي لا يمارس القيادة بذات النمط، فلكل فرد ولكل موقف أسلوب قيادي مناسب يتماشى معه.

1. 3-3-2-5- أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة:

من خلال الدراسات التي تناولت السلوك الأخلاقي للقيادة يتضح أنها تركز على الأبعاد التالية:

أ- توافر السلوك الأخلاقي:

أي تصرف القائد وفق مجموعة من السلوكيات الأخلاقية داخل بيئة العمل لضمان تحقيق الفاعلية التنظيمية، وتشمل هذه المبادئ : الاحترام، الشفافية، الأمانة، العدل، النزاهة.

ب- ممارسة السلوك الأخلاقي:

باعتبار أن القائد هو المثال الأعلى لمرؤوسيه، يمثلون لأمره ويقتدون بممارساته، فعليه أن يراعي قواعد السلوك التي تتوافق مع المعايير الأخلاقية، وأن يمثل للاعتبارات الإيجابية الصحيحة في علاقاته، ويحفظ حقوق الغير، وأن يكون ملتزماً بالأبعاد الأخلاقية ويتجنب أي تصرف يمكن أن يلحق الضرر بالآخرين.

ج- تعزيز السلوك الأخلاقي:

يقوم القائد بتعزيز السلوك الأخلاقي في بيئة العمل من خلال ضبط سلوكيات الأفراد باتخاذ إجراءات صارمة في حالة خرق القيم الأخلاقية، وتجاوز ما تنص عليه مبادئ المدونة الأخلاقية.

كما على القائد توفير برامج تدريبية لترسيخ السلوك الأخلاقي لدى الأفراد، و وضع أنظمة الجزاء والعقاب.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

1. 3-3-3- السلوك الأخلاقي للمؤسسة:

مما نستدله من واقع المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة، بروز مفاهيم حديثة ترتبط بالبعد الأخلاقي للمؤسسات، مثل: " السلوك الأخلاقي للمؤسسة"، " المنظمة الأخلاقية"، " المسؤولية الاجتماعية". ولم يعد تناول هذه المفاهيم شكلا نظريا وإنما أصبح شرطا أساسيا لضمان استدامتها، لذا لابد من التأكيد على ضرورة فهم وترسيخ هذه المفاهيم في الممارسات الفعلية للمؤسسات، لأن ذلك لم يعد أمرا خياريا وإنما ضرورة لابد من الالتزام والتقيد بها لتحقيق الوعي بالمسؤولية الأخلاقية .

إن التزام المؤسسات بالسلوك الأخلاقي يعبر عن إيمانها بأن العمل الناجح يبدأ من الالتزام بالقيم الأخلاقية، والمبادئ المجتمعية، وأن تحقيق مصالحها لابد أن يحترم دورها الأخلاقي ويتكامل معه لبناء بيئة عمل عادلة ومسؤولة أخلاقيا.

1- مفهوم السلوك الأخلاقي للمؤسسة:

السلوك الأخلاقي للمؤسسة هو الطريق نحو بناء صورة وسمعة جيدة للمؤسسة من خلال أداء عملها بأسلوب تراعي فيه الشروط القانونية والمعايير الأخلاقية. والسلوك الأخلاقي للمؤسسة هو التزامها بمنظومة من المبادئ والقيم التي توجه قراراتها وممارساتها، وبها تحقق المصالح المشتركة لجميع أصحاب المصالح. فالمؤسسة التي تتصرف أخلاقيا تكتسب مزايا إيجابية وتفاعلية، وتحقق نتائج أكبر، فالسلوك الأخلاقي للمؤسسة مع موظفيها يعزز الأداء والرضا الوظيفي والالتزام والثقة، ويدعم النمو المستدام. (Mahan & Danny , 2024).

وبحسب ما أشار إليه Riano &Yakovleva,2022 فقد عرفا المؤسسة الأخلاقية بالتوافق مع التعريف الذي وضعه مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBSCD) والذي يذكر أن المنظمة الأخلاقية هي: "الالتزام المستمر من جانب الشركات بانتهاج تصرفات وسلوكات أخلاقية، والمساهمة في التنمية الاقتصادية مع تحسين نوعية حياة الأفراد العاملين، وكذلك المجتمع المحلي والدولي" (بونقيب، 2024، صفحة 790)

يناقش هذا التعريف ثلاثة نقاط رئيسية تشكل بنود التزام للمؤسسة حتى تكون مؤسسة أخلاقية:

- ✓ السلوك الأخلاقي : أي أن تكون المؤسسة ملتزمة بالقيم والمبادئ الأخلاقية في جميع تعاملاتها و قراراتها؛
- ✓ المنفعة الاقتصادية: أن يكون للمؤسسة دورا إيجابيا فعالا في دعم التنمية الاقتصادية؛
- ✓ المسؤولية الاجتماعية: أن يكون للمؤسسة دورا فاعلا في المجتمع ككل على المستويين المحلي والدولي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

2- مبادئ السلوك الأخلاقي في المؤسسة:

✓ العدالة التنظيمية: حسب (Beugré,2002) فإن العدالة التنظيمية هي إدارة الأفراد لممارسات العدالة من قبل رؤسائهم اتجاههم في المؤسسة، وتتعاكس إيجاباً أو سلباً على نتائج الأفراد وفعاليتهم. ويشعر الأفراد بالعدالة في المؤسسة من خلال العدالة في الترقّيات، العدالة في توزيع المزايا و الأجور، العدالة في التدريب والتكوين، العدالة في توزيع المهام، العدالة في التعامل،...إلخ.

والعدالة التنظيمية هي قاعدة أخلاقية يتم فيها توزيع الموارد وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة في المؤسسة. (معدن و عورة، 2019، صفحة 221) .

✓ مدونة السلوك الأخلاقي: بحسب Toney Ike Nwaryi, Kerry E.Hwell وهي بمثابة دستور أخلاقي تبنى عليه أي مهمة ، وهي مستمدة من الالتزام والمسؤولية، وتؤكد على أن الواجب مرتبط بالمعايير الأخلاقية بغض النظر عن العوائق الوظيفية. (CHAIB, 2021, p. 514)

إن وضع قوانين ومدونات أخلاقية يوجه السلوك، غير أنه يوجد بعض السلوكيات غير المدونة والتي تمثل إرشادات وتوجيهات المدراء و القادة للموظفين حول أسلوب التصرف في العمل، والآليات الملائمة للتفاعل بما يتوافق مع السلوك الأخلاقي. (بلقايد و بن محمد، 2017، صفحة 78).

وتضمن مدونة السلوك الأخلاقي نقل رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة إلى جميع المستويات التنظيمية، كذلك تقلل النزاعات وتعزز العلاقة بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية ، وبالتالي تدفع للرقابة الذاتية للموظفين وتكيف سلوكهم مع المعايير الأخلاقية. (CHAIB, 2021, p. 518)

✓ الثقافة التنظيمية الأخلاقية : والتي عرفها Key,1999 على أنها الاعتبارات الأخلاقية والقيم التي توجه السلوك الأخلاقي للمؤسسة في ممارساتها واتخاذ قراراتها.

وتتعلق بالعدالة التنظيمية، والحقوق والفضيلة، والنفعية، والعدالة الاجتماعية. (Ampofo, 2004, p. 15)

- القوانين والتشريعات الحكومية: القوانين هي الضابط والموجه الرئيسي للمؤسسات نحو السلوكيات التي تعتمد على قواعد أخلاقية، لذا توضع القوانين وفق القيم والسلوكيات الأخلاقية السائدة في المجتمع. (بلقايد و بن محمد، 2017، صفحة 78)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

- المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية: وهو أن تراعي المؤسسة في نشاطها ثقافة المجتمع الذي تنتمي إليه، و أن تحفظ في قراراتها أهداف وقيم هذا المجتمع، وتكون ملتزمة أخلاقيا اتجاهه. (بلقايد و بن محمد، 2017، صفحة 79)

4- المسؤولية الاجتماعية كأحد أوجه السلوك الأخلاقي للمؤسسة:

إن أول من أشار إلى أهمية تبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في أداء مهامها، والقيام بممارساتها المختلفة هو "Sheldon,1923". (صباح، 2021، صفحة 31).

وتعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها: "التزام المؤسسة بتبني السلوكات الأخلاقية بهدف تحقيق رفاهية المجتمع، والاستجابة لتوقعات جميع الأطراف ذوي المصلحة الداخليين والخارجيين" (وهيبة، 2023، صفحة 52)

وأشار Richard Begeorge,1987 إلى أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر جزء من السلوك الأخلاقي للمؤسسة، في حين اعتبر Carroll & Broun,2018 أن البعد الأخلاقي للمؤسسة هو مكون رئيسي للمسؤولية الاجتماعية، وفصل Payene & Joyner في هذا التداخل بتفسير أن علاقة السلوك الأخلاقي بالمسؤولية الاجتماعية هي تبادل للأدوار، حيث يشكل كل منهما إطارا مرجعيا للآخر، فالسلوك الأخلاقي هو الأساس الذي تبنى عليه ممارسات المسؤولية الاجتماعية، في حين أن المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة من الممارسات والسياسات التي تراعي فيها المؤسسة القيم الأخلاقية. (وهيبة، 2023، صفحة 55)

5- طرق تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة

وتتمثل في النقاط التالية: (نعمة، 2023، صفحة 2)

- الاتفاق الجماعي على معايير الإدارة بالقيم ؛
- يجب تبني قيم أخلاقية عالية تتمثل في العدالة والأمانة كأساس للتعاملات الاجتماعية والإدارية،
- نشر التعليم والتوعية بالحقوق والواجبات المجتمعية،
- التشجيع على الشفافية والنزاهة،
- محاسبة المسؤولين عن الفساد دون استثناء

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

وعليه فإنه يتزايد وعي المؤسسات بأهمية السلوك الأخلاقي كميزة استراتيجية تحفظ وتستديم السمعة الجيدة لها. ولم يعد السلوك الأخلاقي في الآونة الأخيرة مجرد مجموعة من المبادئ والقيم بل أصبح ثقافة مؤسسية ترشد وتوجه سلوك الأفراد والقادة داخل المؤسسة.

ومن خلال ما تضمنه هذا المبحث فإن السلوك الأخلاقي هو جوهر العملية التسييرية، وأداة حيوية تتحكم في نجاح واستدامة المؤسسات، وهو مسؤولية تبدأ من القيادة وتتعمق على الموظفين، وأسلوب تعاملهم، والطريقة التي يؤدون بها وظائفهم.

إن تبني المؤسسة للسلوك الأخلاقي كجزء من ثقافتها التنظيمية يسهم في إرساء العدالة ، والنزاهة، والشفافية، كما يعزز درجة الشعور بالانتماء والولاء لدى الموظفين، ما يؤدي إلى خلق بيئة عمل صحية وفعالة، وذات تفاعل إيجابي مثمر.

السلوك الأخلاقي يبدأ من الفرد، وتعززه القيادة ، وتفعله المؤسسة في ممارساتها ، وأي خلل سلوكي في أحد هذه الأبعاد يؤثر سلبا على الأداء العام للمؤسسة وصورتها وثقة أصحاب المصالح فيها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل متغيرات الدراسة، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي، ومن خلال ما تضمنه هذا الفصل فإن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي استجابة حتمية لمتطلبات العصر الرقمي لمواكبة العولمة والتطورات التكنولوجية في بيئة الأعمال.

تعزز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الكفاءة التشغيلية والإدارية للموارد البشرية ما يقلل نسبة الخطأ، ويسرع أداء المهام الروتينية، ما يوجه التركيز نحو الوظائف الإستراتيجية، وهو ما يضمن الاستجابة والدراسة الدقيقة للقرارات ويجعلها أكثر مرونة واستراتيجية.

وبحسب محتوى الفصل قسمت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى ثلاثة أبعاد: الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية والتي تهتم بالأنشطة الإدارية اليومية وبيانات الموظفين، الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية التي تدعم العمليات الإدارية كالتوظيف والتدريب وتقييم الأداء، الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية والتي يبرز من خلالها الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تفعيل القرارات الإستراتيجية وصياغة الخطط، وإنجاح التغيير.

وبزيادة اعتماد المؤسسات على الأساليب الإلكترونية في تسيير شؤون موظفيها لابد أن تحافظ على جوهر نشاطها وهو الالتزام بالسلوك الأخلاقي، فمهما بلغ تطور ونجاح المؤسسة فإن استمراريتها ومصداقيتها تقترن بالامتثال للقوانين، والنقد بالقيم الأخلاقية والمجتمعية.

ناقش هذا الفصل السلوك الأخلاقي من ثلاثة أبعاد: بعد السلوك الأخلاقي للفرد والذي يترجم مدى التزام الموظف بالقوانين الداخلية وانضباطه في عمله واتصافه بالشفافية والنزاهة، وبعد السلوك الأخلاقي للقيادة الذي يفترض أن القائد هو المثال الأعلى الذي يقتدي به مرؤوسيه وله قوة التأثير في سلوكهم من خلال التحلي بالسلوكيات والقيم الأخلاقية والعمل على ترسيخها والتشجيع على الاتصاف بها وتحفيز الموظفين على ذلك. وبعد السلوك الأخلاقي للمؤسسة الذي يترجم من خلال سياسات المؤسسة وممارساتها وتعاملاتها الداخلية والخارجية، والثقافة التي تتبناها و مدونة السلوك الأخلاقي التي ترسخ المعايير والمبادئ الأخلاقية في بيئة العمل.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

II. الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة أهم العناصر التي يبنى عليها البحث العلمي، حيث أن البحث العلمي هو حيلة تراكمية من المعارف والمعلومات، فالباحث يحدد وجهته بناء على ما توصل إليه من سبقوه إلى موضوع بحثه.

تعد هذه المرحلة من المراحل المهمة في البحث العلمي، وهي المرحلة السابقة لصياغة إشكالية البحث وبناء وتحديد وجهتها والأهداف المرجوة من الدراسة. وبالتالي فإن الدراسات السابقة تلعب دوراً أساسياً ومهماً في تقليل نسبة الغموض، وعدم التأكد، وتزود الباحث بالمعلومات والبيانات ذات الصلة بالموضوع قيد البحث.

تمكن الدراسات السابقة الباحث من أن يكون ملماً بموضوعه، ومحيطاً بالثغرات التي وقع فيها غيره، ما يساعده في تحديد الفجوة البحثية، وفهم الأبعاد المختلفة لموضوعه، وصياغة إشكالية البحث. وهو ما يتوصل إليه من خلال الدراسة الدقيقة، والتحليل الشامل لما تم تناوله في الدراسات السابقة. فنهاية كل بحث هي أفق لبحث جديد من وجهة نظر مختلفة، وبقيمة إضافية جديدة. وتساهم الدراسات السابقة في تعزيز مصداقية البحث وإعطاء معلومات موثوقة تبني إطار نظري ومنهجي واسع موجه لجهود الباحث.

يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم الدراسات التي تناولت موضوع البحث بمتغيراته: المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، و المتغير التابع: السلوك الأخلاقي، سواء كانت هذه الدراسات عربية أو أجنبية و أجريت على المستوى العام أو الخاص، الدولي أو المحلي. ويقسم هذا الفصل كما يلي:

II. 1- الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

II. 2- الدراسات المتعلقة بالسلوك الأخلاقي.

II. 3- مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة .

II. 1- : الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية)

سنحاول في هذا المبحث استعراض الدراسات التي تناولت المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

II -1-1- الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية باللغة العربية

دراسة 01:

حسين مراد صلاح الجبوري؛ (2021)، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها في جودة الخدمات التعليمية .

دراسة ميدانية تحليلية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، تكونت من عينة قصدية بلغت 87 مفردة مكونة من أعضاء مجلس الجامعات والكليات (رؤساء الأقسام، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الجامعات ومساعدتهم)، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبيان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية التأثيرية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية.

توصلت الدراسة إلى:

- وجود مستويات مرتفعة لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، أكبرها التخطيط الإلكتروني، التقييم الإلكتروني.

- وجود علاقة ارتباط قوية بين الأبعاد الفرعية لمتغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومتغير جودة الخدمات التعليمية وأعلى النسب الارتباطية تعلقت ببعدي التقييم الإلكتروني والتعليم الإلكتروني.

الإلكتروني.

أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة توظيف الإدارة الإلكترونية في كافة وظائف الجامعة، وممارسة التعويض الإلكتروني

كمحفز للموظفين، وتطوير استخدام التعلم والتطوير الإلكتروني وتعميم استخدامه؛

- ضرورة توعية الموظفين بأهمية استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ونتائجها الإيجابية؛

- إقامة دورات وبرامج تدريبية حول ذلك.

الدراسة 02:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

إلهام باسي؛ (2021)، مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية.

دراسة ميدانية تطبيقية بمصحة الفارابي - عنابة، الجزائر -،

عينة قصدية تتكون من 26 مفردة من مديري وموظفي إدارة الموارد البشرية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

هدفت الدراسة إلى:

- الكشف عن مدى اعتماد مصحة الفارابي على تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وماهي مجالات استخدامها.

- التعرف على أهم التحديات التي تواجه هذا التطبيق.

توصلت الدراسة إلى:

- انعدام التكوين الكافي في المجالات التقنية ما جعل المصحة تعاني من ضعف الكفاءات البشرية؛

- اقتصار التكوين على المجال الطبي فقط، ضعف نسبي في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛

- أكثر الجوانب التي تطبق فيها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي عملية تسيير الملفات، إعداد الرواتب والأجور، الحضور والانصراف.

وأوصت الدراسة بـ:

- ضرورة تكوين الموظفين في مجال الإعلام الآلي؛

- التشجيع على استخدام البرامج والتطبيقات الإلكترونية في تسيير شؤون الموظفين، توسيع شبكة استخدام الوسائل التقنية.

الدراسة 03:

جغام سعاد؛ خالدي محمد؛ (2022)، بن شهرة محجوبة، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد

البشرية على جودة الخدمة العمومية.

دراسة ميدانية تطبيقية على مستوى عينة من البلديات الجزائرية (المسيلة، الجلفة، بوسعادة، حاسي ببحج)،

تكونت عينة الدراسة من 103 مفردة من موظفي المصالح المعنية، المنهج الوصفي التحليلي

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وزعت 103 منها 93 صالحة للتحليل.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

هدفت الدراسة إلى:

- معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مصالح البلديات؛
تقصي أثر تطبيقها على جودة الخدمات المقدمة للموظفين.
و توصلت الدراسة إلى:
 - الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تمارس بمستوى متوسط في عمليات التوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء، و إعداد الأجور؛
 - الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تسهم في تحسين أداء المهام من حيث الجودة والسرعة، كما تعزز الشفافية في المهام والعمليات الإدارية؛
 - مستوى جودة الخدمات في المؤسسات محل الدراسة مرتفعاً.
- أوصت الدراسة بـ:
- ضرورة تحسين البنية التحتية وتطويرها، ضرورة تعميم تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كافة المصالح؛
 - توفير الوسائل اللازمة والتوعية بأهمية، التدريب المستمر للموظفين.

الدراسة 04:

حنان براك، بلال مسرحد (2022)، واقع استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة.

دراسة حالة تطبيقية – جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، عينة الدراسة عينة مقصودة تتكون من 37 مفردة من الإداريين والمهندسين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان الإلكتروني أداة لجمع البيانات،
هدفت الدراسة إلى:

- قياس مستوى استخدام تطبيقات وبرامج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بجامعة 20 أوت 1955؛
 - بينت الدراسة أن هناك مستوى متوسط لاعتماد المؤسسة على إنجاز أعمالها باستخدام تطبيقات وبرامج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- قدمت والتوصيات التالية:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- توفير بنية تحتية متطورة ومتكاملة؛
- التركيز على اعتماد التدريب الإلكتروني؛
- عدم الاقتصاد على استخدام الشبكات الخارجية وإنما ضرورة تفعيل الشبكة الداخلية.

دراسة 05:

نجلاء سيف العتيبي (2023)، أثر تطبيق الأنظمة الإلكترونية بالموارد البشرية على مستوى أداء الإدارة الصحية في مستشفى الملك فيصل التخصصي بجدة من وجهة نظر الأطباء والإداريين. دراسة تطبيقية ميدانية بمستشفى الملك فيصل التخصصي بجدة، عينت الدراسة عينة قصدية مكونة من 48 طبيباً و 48 إدارياً (98 مفردة)، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات، هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على تأثير ثلاث متغيرات من إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية، إدارة العلاقات الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية) على مستوى أداء القوى العاملة بالإدارة الصحية في مستشفى الملك فيصل.
- توصلت الدراسة إلى:

- يحتوي المستشفى على مستوى مرتفع من البنية التحتية لتطبيق الأنظمة الإلكترونية تعتمد المستشفى استراتيجية واضحة لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مع توفير مستويات عالية من الأمن الإلكتروني لحماية البيانات؛
- أهم مخرجات تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحسين فاعلية الأداء، وتحسين الخدمات الصحية.

أوصت الدراسة بـ:

- نشر ثقافة الأنظمة الإلكترونية؛
- تطوير الأنظمة الإلكترونية للموارد البشرية باستمرار؛
- تطوير أساليب العمل ووضع نظام تحفيزي للموارد البشرية لاستخدام التقنيات الإلكترونية.

دراسة 06:

رناد محمد خالد القيسي؛ (2024)، أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

دراسة تطبيقية ميدانية أجريت بمدينة عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية -عمان-الأردن-، عينة الدراسة عينة عشوائية، تم توزيع 220 استبانة استرجع منها 210، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باعتماد الاستبيان الإلكتروني.

هدفت الدراسة إلى:

- تحديد مدى تطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية؛
- قياس أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي؛
- وجود علاقة ارتباط ذات أثر إيجابي لممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) على الأداء التنظيمي؛
- أبرز الأبعاد المؤثرة هي: التدريب وتقييم الأداء.

أوصت الدراسة بـ:

- تحسين البنية التحتية التكنولوجية لدعم وتعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- ضرورة تعزيز الوعي بأهمية التدريب على آليات ووسائل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

فيما سبق تم عرض ستة دراسات سابقة باللغة العربية تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية باللغة العربية. تمت الدراسات السابقة ببيئات دراسية متنوعة، حيث تمت الدراستين (01، 04) بالمؤسسات الجامعية، والدراستين (02، 05) بالقطاع الصحي، في حين كانت الدراسة 03 على مستوى عينة من البلديات المحلية حيث درست الجانب الإداري فيها، وتمت الدراسة رقم 06 في القطاع الصناعي وهو قطاع أوسع وأكثر شمولية.

هذا التنوع يعطي رؤى مختلفة حول كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المتطلبات المطلوبة، وسيرورة التطبيق في عدة قطاعات (الصناعة، الصحة، التعليم، الإدارة المحلية) .

المنهجية المستخدمة في هذه الدراسات:

باعتبار أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية موضوع عصري فإنها تتطلب الوصف والتحليل لعكس المحتوى ووصف طبيعة الظاهرة، لذا نجد أن جميع الدراسات قد اتفقت على استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

حجم العينة ونوعها:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تفاوتت أحجام العينات بين كبيرة وصغيرة ومتوسطة، أكبر عينة نسبيا بلغ عدد مفرداتها 220 في دراسة رناد محمد خالد القيسي، أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي، وجاءت دراسة إلهام باسي، مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية بأصغر عينة مكونة من 26 مفردة.

واستخدمت غالبية الدراسات عينة قصدية باستثناء الدراسة السادسة التي استخدمت عينة عشوائية مايعطيها القدرة على تعميم نتائجها إحصائيا. كما اشتركت الدراسات في الهدف العام وهو تحليل أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كمتغير مستقل على متغيرات تابعة مختلفة.

- اتجاه هذه الدراسات:

الدراسة 01:

حاولت الدراسة قياس مدى تأثير الأبعاد الفرعية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التخطيط الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التعويض الإلكتروني، التعلم والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) على جودة الخدمة التعليمية.

الدراسة 02:

حاولت الدراسة تبيان مدى توفر البنية التحتية ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مصحة الفارابي، وهدفت لمعرفة مدى سعي المصحة لتعزيز وتدعيم هذا النمط الإداري، وكيف يساهم في تحقيق الأهداف.

الدراسة 03:

هدفت الدراسة لتقصي أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التعلم الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) على جودة الخدمة المقدمة على مستوى الإدارة المحلية بالبلديات.

الدراسة 04:

اتجهت الدراسة للتعرف على تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في إطار القيام بمعالجة إشكالية الدراسة، اعتمدت الدراسة على الأبعاد التالية (برامج وتطبيقات وظائف الموارد البشرية HRFA،

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

برامج وتطبيقات الشبكات الداخلية للموارد البشرية HRIA، برامج وتطبيقات الشبكات الخارجية للموارد HREA، برامج وتطبيقات مداخل الموارد البشرية HRPA (

الدراسة 05:

حاولت الدراسة الكشف عن أثر استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء الإدارة الصحية، واعتمدت الدراسة على التصنيف الثلاثي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية)

الدراسة 06:

هدفت لتقصي علاقة الارتباط الأثرية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و الأداء التنظيمي ، استخدمت نموذجاً مكوناً من ثلاثة أبعاد هي: (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني)

II. 1-2- الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية باللغة الإنجليزية.

الدراسة 01:

Yaser M. Al Haraznech Ismail Sila(2021), The impact of E-HRM usage on HRM Effectiveness: Highlighting the roles top management Support, HR professionals and Line Managers.

(تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على فعالية إدارة الموارد البشرية: إبراز دور ودعم الإدارة العليا، ومحترفي الموارد البشرية، ومديري الخط).

دراسة ميدانية تطبيقية على مستوى شركتين من قطاع الاتصالات الأردنية، تكونت عينة الدراسة من 280 موظف من شركتي الاتصالات الأردنية من من يتفاعلون من نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهي عينة قصدية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتفسير وتحليل العلاقة، جمعت البيانات باعتماد الاستبيان ، وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لمعالجة الفرضيات. هدفت الدراسة إلى:

- تحليل تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على فعالية الموارد البشرية؛
- إبراز الدور الوسيط للإدارة العليا.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

وتوصلت إلى:

- استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كان له تأثير مباشر وقوي على فعالية نظام معلومات الموارد البشرية بجميع مستوياته: الفلسفة، السياسات، الممارسات؛
 - كان للإدارة العليا ومديري الخط دورا محوريا وتأثيرا إيجابيا على كل من نية الاستخدام والاستخدام الفعلي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، أما دور محترفي الموارد البشرية فقد كان سلبيا.
- وأوصت الدراسة بـ:

- يجب على المؤسسة تقييم كفاءة مواردها البشرية قبل تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحقيق التميز وتعزيز جودة السياسات والممارسات؛
- على الإدارة العليا تخصيص موارد لتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- ضرورة تمكين مديري الخط بمهام الموارد البشرية نظرا لتأثيرهم المباشر على فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الدراسة 02:

Anh Hong Nguyen, Phuong Lien Nguyen , Thi Thuy Nguyen , Thi Cuc Nguyen(2023) , The impact of Electronic Human Resource Management System on Business performance, 2023

(تأثير نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني (E-HRM) على الأداء التجاري)
دراسة ميدانية تطبيقية أجريت على عينة من المؤسسات الفيتنامية، عينة عشوائية بسيطة، تم توزيع 600 إستبيان استرجع منها 151، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اعتماد الاستبيان الإلكتروني. هدفت الدراسة إلى:

- بناء نموذج عملي لقياس أثر استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الشركات الفيتنامية؛
- تقديم إطار مفاهيمي وتطبيقي للدور الوسيط للابتكار كعنصر حيوي في العلاقة بين نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي.

وتوصلت الدراسة إلى:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تلعب دورا هاما في تحسين الأداء التجاري وزيادة الابتكار في الشركات الفيتنامية؛
- أكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (تعزيز القدرات، توسيع الفرص، التحفيز) والابتكار ما ينعكس بأثر إيجابي على إنتاجية المؤسسة وقدرتها التنافسية؛
- أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساهم في تحسين كفاءة القرارات، إعطاء الممارسات طابعا إستراتيجيا. وأوصت الدراسة ب:
- تشجيع المؤسسات على تبني ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لدعم الابتكار وتعزيز فاعلية الموارد البشرية؛
- تصميم أنظمة رقمية تحفز السلوك الإبداعي وتساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

الدراسة 03:

Musa Nayathy, Ray Kekwaletswe (2023), Electronic Human resource management (e-HRM) Configuration for organizational success: inclusion of Employee outcomes as contextual variables

(تكوين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحقيق النجاح التنظيمي: تضمين نتائج الموظفين كمتغيرات قياسية).

دراسة تطبيقية على مستوى 35 منظمة من جنوب إفريقيا تستخدم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وشملت الدراسة 35 منظمة من 12 قطاعا، تم اختيار 510 مفردة من قطاعات مختلفة هم من الموظفين المستخدمين للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (عينة طبقية مكونة من أخصائي تكنولوجيا المعلومات ومحترفي إدارة الموارد البشرية)، تم استرجاع 325 استجابة هذا ما يتعلق بالدراسة الكمية، أما الدراسة النوعية تكون عينة الدراسة من 12 مفردة من 12 قطاعا تم إجراء مقابلة شبه منظمة معهم، كما استخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية للتحليل، تم استخدام المنهج المختلط في الدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

حيث برز الوصف في الحديث عن علاقة الإدارة الإلكترونية للموارد بالأداء الوظيفي باعتبار الرضا الوظيفي بسيط، ويهيمن المنهج التحليلي على الجانب الكمي للدراسة، والمنهج النوعي لتحليل وتفسير الظاهرة بأكثر عمق وتحليل ويظهر في نمذجة المعادلات الهيكلية. هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على ما إذا كانت نتائج أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي تتوسط وتعزز أثر استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء العام للمؤسسة؛
 - التعرف على كيفية استثمار المؤسسات في نتائج الموظفين لتعظيم القيمة المؤسسية التي يخلقها تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- توصلت الدراسة إلى:

- هناك علاقة إيجابية بين استخدام e-HRM ونتائج الموظفين؛
- يتوسط الأداء الوظيفي ورضا العمل تأثير استخدام e-HRM على الأداء التنظيمي؛
- يعتبر الأداء الوظيفي ورضا العمل متغيرات سياقية تميز تكوينات e-HRM الفعالة.

وأوصت الدراسة بـ:

يجب على المنظمات الاستثمار في نتائج الموظفين لتعظيم إمكانيات e-HRM. التكوينات التي تتميز بتعدد الأبعاد من المرجح أن تضيف قيمة تنظيمية. يجب أن يسبق نشر أنظمة e-HRM مستويات عالية من الأداء الوظيفي ورضا العمل لتحقيق النجاح التنظيمي.

دراسة 04:

Akshay Suranglikar, Adithya Upadhyay(2023) ; HRM vs E-HRM An Analytical Review.

(مقارنة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية: مراجعة تحليلية).

دراسة نظرية، تعتمد على جمع الأدبيات النظرية وصفها وتحليلها ومقارنتها دون الاعتماد على جمع البيانات من بيئة أو مؤسسة معينة، بما أن الدراسة نظرية تحليلية فهي لا تتضمن عينة دراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لم تعتمد الدراسة على أداة جمع بيانات أولية (الاستبيان، المقابلة) بل اعتمدت على الكتب، المقالات، الأطروحات.

هدفت الدراسة إلى:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- إعطاء إطار نظري عام حول ممارسات إدارة الموارد البشرية مقارنة بممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
 - تحديد مدى تأثيرهما على كفاءة المؤسسة؛
 - توضيح فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتحديات التي تحول دون فاعليتها .
- وخلصت الدراسة إلى:
- تفوق e-HRM على HRM التقليدية من حيث الكفاءة، الشفافية، والإنتاجية؛
 - تؤكد الدراسة على ضرورة التغلب على التحديات (مثل التكلفة وأمن البيانات) لضمان نجاح تطبيق e-HRM.
 - أشارت الدراسة إلى أن e-HRM يمكن أن يكون أداة حيوية للمنظمات في اقتصاد المعرفة، مع التركيز على الحاجة إلى أبحاث مستقبلية تركز على سياقات محددة مثل شركات البرمجيات في بنغالور.
- توصي الدراسة المؤسسات بـ:
- الاستفادة من قدرات e-HRM لخلق بيئة عمل شفافة وخالية من التحيز، مما يعزز رضا الموظفين وإنتاجيتهم؛
 - معالجة التحديات المرتبطة بتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
 - إجراء أبحاث مستقبلية تركز على تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في قطاعات محددة، وخاصة شركات البرمجيات في بنغالور، الهند، حيث أشارت إلى وجود فجوة بحثية في هذا المجال؛
 - يمكن أن تشمل هذه الأبحاث دراسات تجريبية (مثل المسوحات أو المقابلات) لفهم تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في هذا القطاع.
- الدراسة 05:

Liana qatmin, Slah Alkoud (2023), Concepte Theory and classification of Electronic HRM: Aconceptual Study.

(نظرية مفهوم وتصنيف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: دراسة مفاهيمية).

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

بما أن الدراسة نظرية فإنها لا تطبق في إطار ميداني ولا تحتوي على عينة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لاستعراض المضمون المفاهيمي للدراسات السابقة وتحليل محتوى أدبياتها النظرية. واعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية المتمثلة في الدراسات والأدبيات. هدفت الدراسة إلى:

- فهم الإطار النظري للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية واستكشاف العلاقة بين التكنولوجيا وممارسات الموارد البشرية داخل المؤسسة؛
- توضيح وتحليل مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية؛
- أبرزت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي آلية حديثة تحسن كفاءة الأداء في المؤسسة؛
- تهتم الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية بأتمتة المهام والممارسات الإدارية ما يحقق كفاءة في الأداء وتخفيض التكاليف؛
- تهدف الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية إلى تفعيل وتعزيز علاقات التواصل بين الإدارة والموظفين، كذلك تحسين جودة أداء الموارد البشرية من خلال عمليات التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء؛
- الدور الأساسي للإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية هو تحويل دور إدارة الموارد البشرية من الطابع الإداري فقط إلى الإستراتيجي لتساهم بذلك في التغيير الإستراتيجي ودعم اتخاذ القرارات ورسم الإستراتيجيات.

وأوصت الدراسة بـ:

- تشجيع الباحثين على المواصلة والتوسع في موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ضوء نظرية الهيكلية التكوينية (AST) التي توضح العلاقة بين البيئة التنظيمية واستخدام التكنولوجيا فيها؛
- ضرورة اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كخيار إستراتيجي، من خلال دمج أبعادها الثلاثة (التشغيلية، العلائقية، التحويلية) في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الدراسة 06:

Nader Sheikholeslami Kandalousi, Reza Nodrati (2025); Examining the impact of Electronic Human Resource Management (E–HRM) tools and employee productivity and satistation: A Systematic Approach to Identifying challenge and apportunities

(دراسة تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على إنتاجية الموظفين ورضاهم: نهج منهجي لتحديد التحديات والفرص).

دراسة نظرية تحليلية اعتمدت على الأدبيات السابقة، صممت الدراسة ضمن سياق نظري أكاديمي بإيران، لم تجرى الدراسة ميدانيا في مؤسسة معينة لذا لا تحتوي على عينة دراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة المصادر الثانوية المتمثلة في الدراسات والبحوث العلمية السابقة أداة رئيسية في الدراسة.

هدفت الدراسة إلى:

- شرح مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وبيان أثرها على الرضا الوظيفي للموظفين وإنتاجيتهم؛
- توضيح الفرص التي يتيحها تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتحديات التي تواجه هذا التطبيق.
- توصلت الدراسة إلى:
- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحسن من إنتاجية الموظفين من خلال خفض التكاليف ورفع دقة الأداء؛
- اعتماد أنظمة الخدمة الذاتية للموظفين يعزز من رضاهم الوظيفي؛
- من أهم التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مقاومة التغيير، وعدم وعي الموظفين بأهمية مواكبة التحولات العصرية، نقص التدريب.
- وأوصت الدراسة ب:
- وضع إستراتيجيات وسياسات فعالة لإنجاح عملية التغيير وإقناع الموظفين بها وتوعيتهم بضرورة تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- تكثيف البرامج التدريبية لرفع كفاءة الموظفين.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تباينت الدراسات الستة السابقة من حيث منهجيتها، ومكانها، وعيناتها، والأهداف المرجوة لتعطي طابعا مختلفا وزوايا نظر أكثر شمولاً حول الموضوع. وتنوعت الدراسات بين الميدانية التطبيقية (الدراسات 01، 02، 03) والنظرية التحليلية (الدراسات 04، 05، 06).

ركزت الدراسات الميدانية على اختبار واستكشاف العلاقات السببية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وعدة عوامل مختلفة حسب توجه أهداف كل دراسة (نظام إدارة الموارد البشرية، الابتكار، الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي)، كما اختلفت الدراسات من حيث بيئاتها فقد تمت الدراسة الأولى على مستوى عينة من المؤسسات بجنوب إفريقيا، والدراسة الثانية على مستوى قطاع الاتصالات الأردنية، والدراسة الثالثة أجريت على عينة من الشركات الفيتنامية).

وتراوح أحجام عينات الدراسة بين 151 - 325، واختلفت من حيث النوع (عينة قصدية، عينة عشوائية بسيطة، عينة طبقية).

وركزت الدراسات النظرية على إعطاء مفاهيم حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحليلها بناء على الأدبيات السابقة للبحوث العلمية.

واتحدت الدراسات الميدانية والنظرية من حيث المنهج حيث نجد أن جميعها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

اتجاه كل دراسة:

الدراسة 01:

دراسة تطبيقية تعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتركز على فحص تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على فعالية نظام الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الأردني. ركزت الدراسة على دور أصحاب المصالح (الإدارة العليا، محترفو إدارة الموارد البشرية)، تهدف إلى تقديم رؤى علمية لتحسين تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الدراسة 02:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

دراسة تطبيقية تعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتركز على قياس أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الشركات الفيتنامية مع التأكيد على الابتكار كعامل وسيط، تهدف إلى تقديم نموذج عملي يدعم القدرة التنافسية والإنتاجية. تتجه الدراسة نحو التركيز على المجال الاقتصادي الناشئ في الفيتنام.

الدراسة 03:

دراسة تطبيقية مختلطة المنهج اعتمد المنهج الوصفي في وصف المفاهيم و تحليل الاستبيان ، واستخدمت المنهج النوعي للتحليل بعمق للمقابلة، ركزت الدراسة على البحث في العلاقة السببية لتأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي من خلال قياس الأداء والرضا الوظيفي، كذلك ركزت على إيجاد أسلوب استثمار في الموارد البشرية لتعزيز القيمة التنظيمية المحققة بتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الدراسة 04:

دراسة نظرية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، تركز هذه الدراسة على مقارنة أداء الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التقليدية من حيث الكفاءة، الإنتاجية، تهدف إلى توضيح مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتحديات التي تواجهها.

الدراسة 05:

دراسة نظرية عالجت اشكالياتها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وركزت على تقديم إطار مفاهيمي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال أبعادها الثلاثة: (التشغيلية، العلائقية، التحويلية)، هدفت إلى فهم العلاقة بين التكنولوجيا وممارسات الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي.

الدراسة 06:

دراسة نظرية بنيت على المنهج الوصفي التحليلي، تركز على شرح مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي، وإنتاجية الموظفين مع تحديد الفرص والتحديات مثل: مقاومة التغيير، ونقص التدريب. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى تحليلية لتحسين تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تناول هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والبالغ عددها 12 دراسة امتزجت بين العربية والإنجليزية، وتعددت القطاعات المشمولة في الدراسة ما يجعل رؤيتها أبعد، واتساعها أشمل كمجال بحثي يتقاطع مع عدة متغيرات: نظام إدارة الموارد البشرية، الابتكار، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي.

اتفقت الدراسات على أن فاعلية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزز من فاعلية الأداء المؤسسي، وجودته تساهم في التحول نحو الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والخروج من دائرة الدور الإداري التشغيلي.

وعليه فإن هذه الدراسات تشكل إطارا علميا ومرجعا أساسيا تستند إليه الدراسة الحالية، ويبنى عليه نموذج البحث وأبعاده

II - 2- الدراسات السابقة المتعلقة بالسلوك الأخلاقي:

سنحاول في هذا المبحث استعراض الدراسات التي تناولت المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

II - 2-1- الدراسات السابقة المتعلقة بالسلوك الأخلاقي باللغة العربية:

الدراسة 01:

سعيدة سعدي؛ (2018)، مقومات بناء السلوك الأخلاقي لدى منظمات الأعمال

دراسة نظرية تحليلية، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة المرتبطة بالسلوك الأخلاقي وأخلاقيات العمل، لم تستخدم الدراسة مصادر أولية لعدم وجود إطار ميداني بل اعتمدت على المصادر الثانوية.

هدفت الدراسة إلى:

- بيان أهمية تعزيز السلوك الأخلاقي في بيئة العمل؛
- ضرورة الامتثال للقوانين والقيم الأخلاقية لتحقيق الاستدامة وبناء ثقة أصحاب المصالح، كذلك تحديد العوامل التي تسهم في بناء وترسيخ السلوك الأخلاقي في المنظمات.
- ومن أهم نتائج الدراسة:
- السلوك الأخلاقي هو مزيج من العوامل الداخلية والخارجية لبيئة العمل؛

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- الثقافة التنظيمية مرشد وموجه رئيسي للسلوك الأخلاقي داخل المؤسسة.

وأوصت الدراسة بـ:

- على المؤسسات وضع آليات وبرامج لتعزيز السلوك الأخلاقي؛

- على القيادة الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية، فالثقافة الأخلاقية تبدأ من القيادة.

الدراسة 02:

هيام إبراهيم الكايد؛ محمد أمين؛ حامد القضاة؛ (2019)، واقع السلوكيات الأخلاقية للموظف الإداري في الجامعة الأردنية من وجهة نظر الطلبة.

الدراسة ذات طابع ميداني لأنها تعتمد على جمع بيانات واقعية في الجامعة الأردنية، أجريت على عينة قصدية مكونة من 492 طالبو 750 طالبة المسجلين في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2016/2015، واستخدمت المنهج الوصفي لتتاسبه مع أغراض الدراسة، كما استخدمت الاستبيان كمصدر أولي لجمع البيانات.

هدفت الدراسة إلى:

- استكشاف وتقييم مستوى السلوكات الأخلاقية للموظفين الإداريين في الجامعة الأردنية؛

- تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم السلوكات الأخلاقية بناء على متغيرات الجنس والكلية التي ينتمي إليها الطالب.

ومن نتائج الدراسة:

- التقييم العام للسلوكات الأخلاقية للموظفين الإداريين كان متوسطاً؛

- مجال الحفاظ على ممتلكات ومعدات الجامعة جاء في المرتبة الأولى، بينما جودة الأداء جاءت في المرتبة الثانية؛

- وجدت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية بناء على متغيراً لجنس لصالح الإناث.

وأوصت هذه الدراسة بـ:

- ضرورة اهتمام الجامعات الأردنية بالسلوكيات الأخلاقية للموظفين الإداريين خاصة الذكور نظراً للفروق التي أظهرتها النتائج لصالح الإناث.

الدراسة 03:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

نعيمة شيوعات؛ محمد قوجيل؛ (2020)، دور السلوك الأخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

دراسة ميدانية للعاملين بالقطب الجامعي رقم 01 قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، أجريت على عينة عشوائية شملت 120 موظف من 3 كليات ومعهدين، وتم تحليل 114 استبيان صالح للاختبار، متبعة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة أولية لجمع البيانات. هدفت الدراسة إلى:

- قياس مدى مساهمة أبعاد السلوك الأخلاقي (النزاهة، الاحترام، عدم التحيز، الشفافية) في تحقيق الالتزام التنظيمي؛
- تحديد العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي.
- أظهرت النتائج مايلي:
- السلوك الأخلاقي عامل أساسي لتعزيز الولاء التنظيمي؛
- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين أبعاد السلوك الأخلاقي ومستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- توصي الدراسة بـ:
- ضرورة ترسيخ وتعزيز السلوك الأخلاقي كضرورة لتحقيق الفاعلية التنظيمية، ووضع آليات وبرامج توعية بضرورة التحلي بالسلوكيات الأخلاقية؛
- تشجيع العاملين على التميز بها من خلال وضع نظام المكافآت.

الدراسة 04:

عامر عبد الكريم الذبحاوي؛ حسين عبد الخالق علي؛ منذر عباس شعلان؛ (2022)، السلوك الأخلاقي ودوره في دعم الحلول الابتكارية في المنظمات.

دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الصناعات الحربية مصنع الرشيد للصناعات الحربية-فرع بابل، شملت الدراسة عينة عشوائية تتكون من العاملين في مختلف المستويات الإدارية، تم توزيع 85 استبيان استرجع 74 فقط صالح للتحليل الإحصائي، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع آراء عينة الدراسة. هدفت الدراسة إلى:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- تحديد كيفية تأثير السلوك الأخلاقي على الحلول الإبداعية داخل المنظمات من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرات؛
- استكشاف طبيعة العلاقة بين السلوك الأخلاقي بأبعاده (القصد الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) والحلول الابتكارية.
- توصلت الدراسة إلى:
- يركز السلوك الأخلاقي على بناء منظومة أخلاقية من قيم ومبادئ تضبط السلوك الأخلاقي الفردي والجماعي؛
- وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي والحلول الابتكارية؛
- بعدي القصد الأخلاقي وممارسة السلوك الأخلاقي أكثر الأبعاد تأثيراً في الحلول الابتكارية.
- أوصت الدراسة بـ:
- ضرورة التشجيع على السلوك الأخلاقي لضمان الإدارة الفاعلة والتميز الدائم، وأهمية التركيز على إرساء المبادئ والقيم الأخلاقية لبناء علاقات عمل صحيحة وسليمة.

الدراسة 05:

غربي وهيبة؛ معمري حسينة؛ (2022)، أثر السلوك الأخلاقي للقيادة في تحسين جودة الخدمة الصحية.

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المستشفى القديم ابن سينا بأم البواقي، عينة الدراسة عينة قصدية مكونة من الأطباء والمختصين والشبه طبي والبالغ عددهم 50، و منهج الدراسة وصفي لأنه أكثر ملائمة لأهداف الدراسة.

هدفت الدراسة إلى:

- تقصي وجود علاقة تأثير لأبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) على جودة الخدمة بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بأم البواقي.

وتوصلت الدراسة إلى:

- لأبعاد السلوك الأخلاقي أثر إيجابي في تحسين جودة الخدمة؛

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- يتصف مديرو المؤسسة الاستشفائية بالسلوكات الأخلاقية ويسعون لتعزيزها وضمان ممارستها وخلق بيئة عمل أخلاقية.
أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة مواكبة التطورات العصرية لضمان التحسين المستمر في جودة الخدمات الصحية؛
التشجيع على ممارسة السلوك الأخلاقي من خلال إقامة ندوات ودورات تدريبية لتعزيز السلوكات الأخلاقية.

الدراسة 06:

فاطمة جعفر حبيب؛ رفل فوزي عباس؛ (2023)، تأثير السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية في تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات التقنية الشمالية وتشكيلاتها.

دراسة ميدانية في الجامعات التقنية الشمالية في محافظة نينوى، أجريت الدراسة على عينة طبقية مكونة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في المؤسسة، والبالغ عددهم 115 مبحوثاً، وانتهجت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان مصدر أولي لجمع البيانات واختبار الفرضيات.
هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى توفر السلوك الأخلاقي لدى قيادة الجامعة؛
- قياس مدى تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية؛
- إبراز تأثير أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (النزاهة، العدالة، توضيح الأدوار، تقاسم السلطة) على الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الحوافز والمكافآت الخضراء).

وتوصلت الدراسة إلى:

- إدراك القادة لأبعاد السلوك الأخلاقي وأهمية الممارسات الخضراء؛
- وجود علاقة تأثير إيجابية بين السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية والممارسات الخضراء.
- أوصت الدراسة بما يلي:
- ضرورة الاهتمام المتزايد بأبعاد القيادة الأخلاقية؛
- ضرورة تعزيز الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تتمحور الدراسات الستة السابقة حول السلوك الأخلاقي، ولكن من زوايا مختلفة. تراوحت الدراسات بين 2018 و 2023، أي أن أحدث الدراسات المتناولة هي الدراسة رقم 06.

تناولت الدراسات 01، 02، السلوك الأخلاقي كمتغير رئيسي، بينما ربطت باقي الدراسات السلوك الأخلاقي بمتغيرات أخرى، وهو ما يعطيها ميزة أقوى.

ركزت الدراسات على أهمية السلوك الأخلاقي لتحقيق الأداء، الجودة، والالتزام، وكذلك ركزت على أبعاد أخلاقية مقاربة مثل: الشفافية، النزاهة، العدالة، الإحترام.

تنوعت الدراسات من حيث البيئات، فمما تضمنه الجدول نجدها قد أجريت في دول عربية مختلفة (الجزائر، الأردن، العراق).

واختلفت من حيث طابع المؤسسات التي أجريت فيها الدراسات الميدانية، نجد الدراسات 02، 03، 06 قد أجريت في الجامعات، الدراسة 04 في قطاع الصناعات الحربية، الدراسة 05 في القطاع الصحي).

استخدمت جميع الدراسات الميدانية المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك الدراسة الأولى التي كانت دراسة نظرية تحليلية.

واختلفت عينات الدراسة، حيث نجد أن الدراسة (01) لا توجد فيها عينة لأنها دراسة نظرية، بينما الدراسة (2-5) عينة قصدية، الدراسة (3-4) عينة عشوائية بسيطة، الدراسة السادسة عينة طبقية، وهو ما ما يؤثر على قابلية تقييم نتائج هذه الدراسات.

وتتراوح أحجام عينات الدراسة بين 50 في دراسة غربي وهيبة، و 1242 في دراسة إبراهيم الكايد.

اتجاه الدراسات:

الدراسة 01: أعطت إطار نظري حول السلوك الأخلاقي، وحللت المفاهيم المتعلقة به؛

الدراسة 02: اتجهت نحو تحليل السلوكيات الأخلاقية للموظفين الإداريين في الجامعات الأردنية؛

الدراسة 03: اتجهت نحو ربط السلوك الأخلاقي بالالتزام التنظيمي؛

الدراسة 04: اتجهت نحو ربط السلوك الأخلاقي بالحلول الابتكارية

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الدراسة 05: اتجهت نحو ربط السلوك الأخلاقي بجودة الخدمة؛

الدراسة 06: اتجهت نحو ربط السلوك الأخلاقي بالممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية

II -2-2- الدراسات السابقة المتعلقة بالسلوك الأخلاقي باللغة الإنجليزية

الدراسة 01:

**Line Mayasary ; Devi Wuldari ; Anita Maharani; Iyus Wiadi;(2013),
Determinants of Ethical behavior: An Empirical Study of Implementing
Marketing Strategies.**

محددات السلوك الأخلاقي، دراسة تجريبية لتطبيق استراتيجيات التسويق.

دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التسويقية من القطاع العام والخاص بجاكرتا-أندونيسيا، عينة الدراسة عينة عنة قصدية مكونة من 58 موظف يعملون في مؤسسات عامة وخاصة تقدم منتجات وخدمات للعملاء، المنهج الأكثر بروزا في الدراسة هو المنهج التحليلي بشكل أساسي، مع بعض العناصر التي يظهر فيها المنهج الوصفي. هدفت الدراسة إلى:

- اختبار محددات السلوك الأخلاقي لدى المسوقين؛
 - قياس تأثير القيم الأخلاقية الفردية على السلوك الأخلاقي؛
 - دراسة أهمية ودور المناخ الأخلاقي في ضبط وترشيد سلوك الأفراد؛
 - ومن خلال التحليلات تبين أن العاملين الوحيدين اللذان من القيم الأخلاقية يؤثران في السلوك الأخلاقي هي الحكم الأخلاقي، مدونة الأخلاق.
- وأوصت الدراسة بـ:
- نشر المدونة الأخلاقية وإلزام الموظفين بالالتزام بها؛
 - تعزيز القيم الأخلاقية كالصدق وضبط النفس؛
 - بضرورة التزام القيادة العليا بالسلوكات الأخلاقية والعمل على توفير مناخ أخلاقي.

الدراسة 02:

**James Downe ; Richard Cowell ;Kren Morgan; 2016, What Determines
Ethical Behavior in public OrganizationsIt Rules or Lederships.**

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

ما الذي يحدد السلوك الأخلاقي في المنظمات العامة: القواعد أم القيادة. نوع الدراسة دراسة حالة المؤسسات الحكومية بإنجلترا، شملت عينة قصدية تتكون من المؤسسات الحكومية المحلية بإنجلترا، أشارت إلى قادة المجالس والموظفين ولكن لا يوجد تحديد دقيق لعدد المجالس أو عدد القادة والموظفين، والمنهج الغالب على الدراسة هو المنهج الوصفي، والأداة المستخدمة هي الملاحظة الميدانية التي كانت أداة رئيسية لجمع البيانات وفهم تأثير أخلاقيات القيادة على السلوك الأخلاقي، مع التحليل الإحصائي لمعطيات رقمية. هدفت الدراسة إلى:

- فهم الأطر الأخلاقية التي تعزز السلوك الأخلاقي في الحكومات المحلية؛
- استكشاف كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك الأخلاقي؛
- تقديم أدوات عملية لتعزيز الأخلاقيات في الخدمة العامة.

خلصت الدراسة إلى:

- يظهر قادة المؤسسات الحكومية المحلية بإنجلترا سلوكاً أخلاقياً مستمراً؛
- لا يوجد استخدام صريح للوائح والمدونات الأخلاقية داخل المؤسسات الحكومية المحلية بإنجلترا، وهو ما يخلق مشاكل ونزاعات.

وأوصت الدراسة بـ:

- ضرورة اختيار القادة الذين يمتازون بسلوكات أخلاقية؛
- تعزيز السلوكات الأخلاقية في المؤسسات الحكومية العامة؛
- التركيز على العلاقات غير الهرمية لأنها تشجع على ترسيخ و ممارسة السلوك الأخلاقي.

الدراسة 03:

Azish Filabi;(2018), Organizational Cultural Drives Ethical Behavior studies, Evidence from pilot.

الثقافة التنظيمية دافع للسلوك الأخلاقي: أدلة من دراسات تجريبية. دراسة ميدانية تجريبية على مستوى شركتين من داخل الولايات المتحدة الأمريكية، عينة الدراسة عينة قصدية تتكون من 1358 موظف، منهج الدراسة منهج وصفي تحليلي حيث اعتمدت بداية على مراجعة الأدبيات الأكاديمية ومن ثم تحليل الاستبيان الإلكتروني والذي يعتبر الأداة الرئيسية للدراسة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

هدفت الدراسة إلى:

- تحديد العوامل المكونة للسلوك الأخلاقي والثقافة الأخلاقية؛
 - تطوير نموذج للثقافة الأخلاقية؛
 - قياس مدى التزام القيادة والموظفين بالسلوك الأخلاقي داخل بيئة العمل.
- طورت الدراسة نموذج للسلوك الأخلاقي مكون من عوامل معززة للسلوك الأخلاقي (الثقة التنظيمية، القيادة الأخلاقية، التوجه الخيري، التعاطف، الفاعلية والقدرة على الإبلاغ)، وعوامل معيقة للسلوك الأخلاقي (الظلم التنظيمي، السلوك التعسفي للقائد، الأنانية، ضعف الوعي الأخلاقي)؛
- أثبتت الدراسة أن المؤسسات التي تتصف بعوامل ثقافية أخلاقية يرتفع فيها السلوك الأخلاقي؛
- أوجدت الدراسة تفاوت في مستوى الوعي وإدراك أهمية السلوك الأخلاقي بين الموظفين والإدارة العليا.
- أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة تعزيز القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية لمكافحة الفساد الإداري؛
- التشجيع على الفاعلية وتحفيز الموظفين على التبليغ عن التجاوزات الأخلاقية دون أي خوف؛
- التقليل من السلوكات غير الأخلاقية ومحاربتها في بيئة العمل كالظلم والأنانية؛
- العمل على خلق ثقافة ثقافة مؤسسية أخلاقية؛
- ضرورة نشر الوعي الأخلاقي في بيئة العمل.

الدراسة 04:

Hussam Al Halbus ; Mohd Nazari Ismail and Safiah Binti Omar; (2021),
Ethical leadership and employee ethical behaviour: exploring dual-
mediation paths of ethical climate and organisational justice: empirical
study on Iraqi organisations.

القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للموظفين: استكشاف مسارات الوساطة المزدوجة للمناخ الأخلاقي.

دراسة ميدانية على مستوى 33 مؤسسة من قطاعات مختلفة موزعة على خمسة محافظات عراقية، عينة
قصدية تتكون من 620 موظف يعملون بدوام كامل ولا تقل خبرتهم عن 06 أشهر، استخدمت الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على نمذجة المعادلات الهيكلية، وقد اتخذت الدراسة الإستبيان وسيلة
أولية لجمع بيانات الدراسة وتحليلها.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

هدفت الدراسة إلى:

- دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومميزاتها كالنزاهة والعدالة على السلوك الأخلاقي للموظفين داخل المنظمات العراقية؛
 - استكشاف الدور الوسيط للعدالة التنظيمية بين علاقة القيادة التنظيمية بالسلوك الأخلاقي؛
 - تقديم مساهمات نظرية وعملية لتحسين الأخلاقيات التنظيمية.
- وخلصت الدراسة إلى:
- وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للموظفين؛
 - يلعب كل من المناخ الأخلاقي والعدالة التنظيمية دورا وسيطا مزدوجا مهما بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي؛
 - تتضمن المنظمات التي شملتها الدراسة بيئة ذات مناخ أخلاقي إيجابي من حيث القادة وبمستويات عالية من السلوك الأخلاقي.
- و أوصت الدراسة بـ:
- ضرورة تعزيز المناخ الأخلاقي في بيئة العمل من خلال وضع قوانين وسياسات أخلاقية أكثر صرامة و وضوح؛
 - الاهتمام بإرساء العدالة التنظيمية بكافة أبعادها؛
 - نشر الثقافة الأخلاقية وتعزيز فاعليتها في البيئة التنظيمية.
- الدراسة 05:

Fengrui Guo ; Zhongyi Xue ; Jiaxu He; and Fakhra Yasmin; (2023),
Ethical leadership and workplace behavior in the education sector: The
implications of employees' ethical work behavior.

السلوك الأخلاقي والقيادة في مكان العمل في قطاع التعليم: الآثار المترتبة على السلوك الأخلاقي للموظفين.

دراسة ميدانية شملت عينة من المؤسسات التعليمية البالغ عددهم أربعة من مؤسسات القطاع الحكومي بالصين، استخدمت الدراسة عينة قصدية مكونة من 500 موظف يعملون في مؤسسات تعليمية حكومية

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

في الصين، تم استرجاع 430 استبيان منها 400 صالحة للتحليل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقامت بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة لجمع البيانات واختبار الفرضيات. هدفت الدراسة إلى:

- استكشاف أثر القيادة الأخلاقية على السلوك الأخلاقي للموظفين في قطاع التعليم الحكومي مع اختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للموظفين.
- خلصت الدراسة إلى:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي؛
- تبين أن الالتزام التنظيمي يؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي؛
- القادة الذين يمتازون بسلوكيات أخلاقية في تعاملاتهم مع الموظفين يعززون الثقة والانضباط الأخلاقي.
- و أوصت الدراسة بـ:

- لابد من تعيين قادة يمتازون بالقيم والمبادئ الأخلاقية وتعزيز السلوكيات الأخلاقية لديهم؛
- وضع قواعد وسياسات أخلاقية واضحة وصريحة ؛
- بناء ثقافة مؤسسية أخلاقية؛
- وضع لوائح أخلاقية وإلزام القادة والموظفين بالالتزام بها.

الدراسة 06:

Alan S. Gutterman ; (2023) Ethical Management

الإدارة الأخلاقية.

دراسة نظرية تحليلية، اعتمدت على المنهج الوصفي تحليلي ، واعتمدت على المصادر الثانوية لجمع المعلومات مثل: الدراسات السابقة والتقارير المتعلقة بالأخلاق، ونظريات الإدارة الأخلاقية. هدفت الدراسة إلى:

- تقديم رؤية شاملة حول الإدارة الأخلاقية ومناقشة عناصرها: مثل القيادة الأخلاقية، المدونة الأخلاقية، التدريب على الأخلاقيات؛
- شرح دور المدير الأخلاقي كموجه للسلوك الأخلاقي داخل المؤسسة .

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

وتوصلت الدراسة إلى:

- الإدارة الأخلاقية ضرورة استراتيجية لمكافحة الفساد الإداري؛
- لا يكفي الامتثال للقانون وإنما لابد من بناء أطر أخلاقية متماسكة؛
- السلوك الأخلاقي في المؤسسة يركز على:
- الثقافة التنظيمية؛
- القيادة الأخلاقية؛
- القيم والمعايير الأخلاقية.

وأوصت الدراسة بـ:

- دمج الأخلاقيات في مختلف المستويات الإدارية؛
 - تطوير المدونات الأخلاقية وجعلها أكثر صرامة؛
 - تنظيم برامج ودورات لتوعية الموظفين حول أهمية السلوكات الأخلاقية
- فيما سبق تم عرض ستة دراسات تتمحور حول موضوع السلوك الأخلاقي، وهو ما يعكس أهمية القيم والمبادئ الأخلاقية في خلق بيئة عمل إيجابية.
- تباينت الدراسات من حيث نوعها، والبيئة التي أجريت فيها، واختلفت من حيث الأهداف في بعض النقاط واتحدت في نقاط أخرى، ما أثرى الموضوع وأعطاه زوايا مختلفة.
- تضمنت الدراسات السابقة خمسة دراسات ميدانية، ودراسة واحدة نظرية هي الدراسة رقم ستة.
- ركزت الدراسات الميدانية على اختبار علاقة السلوك الأخلاقي بعدة عوامل مختلفة: القيادة الأخلاقية، العدالة التنظيمية، المناخ الأخلاقي، الالتزام، الثقافة التنظيمية.
- وتباينت الدراسات من حيث عيناتها حيث تراوحت بين 58 وهي عينة الدراسة الأولى دراسة Line Mayasari و 1358 وهي عينة الدراسة الثالثة دراسة Azish Filibi ، واستخدمت الدراسات الميدانية العينة القصدية في حين لم تحتوي الدراسة السادسة على عينة كونها دراسة نظرية تحليلية استندت إلى مراجعة الأدبيات النظرية.
- وتنوعت القطاعات التي تمت على مستواها الدراسات : قطاع التجارة (التسويق)، القطاع العام الحكومي، قطاع التعليم، ما أتاح تغطية واسعة لمتغير السلوك الأخلاقي في بيئات تنظيمية مختلفة.
- إتجاه الدراسات:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الدراسة 01:

ركزت على محددات السلوك الأخلاقي في المؤسسات التسويقية، واتجهت لاختبار توفر هذه الأبعاد لدى المسوقين، وقياس مدى تأثير القيم الأخلاقية الفردية على السلوك الأخلاقي، ودور المناخ الأخلاقي في ضبط سلوك الأفراد، مستخدمة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي.

الدراسة 02:

ركزت الدراسة على السلوك الأخلاقي للقيادة في المؤسسات الحكومية، واتجهت الدراسة نحو بيئة مؤسسية تتطلب شفافية ومساءلة عالية لفهم الأطر الأخلاقية المعززة للسلوك الأخلاقي، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

الدراسة 03:

دراسة ميدانية ذات منهج وصفي تحليلي، قدمت نموذجاً مزدوجاً للسلوك الأخلاقي يتضمن عوامل معززة للسلوك الأخلاقي، وأخرى معرقة أو غير محفزة له. وهي من أكبر الدراسة حجماً لعينة الدراسة ما يجعلها أكثر قدرة على التعميم.

الدراسة 04:

اعتمدت منهجاً كمياً متقدماً لفهم كيف تؤثر القيادة الأخلاقية على السلوك الأخلاقي من خلال العلاقة الوسيطة للمناخ الأخلاقي والعدالة التنظيمية، متبعة المنهج الوصفي التحليلي مع الإستبيان ونمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار فرضياتها .

الدراسة 05:

دراسة ميدانية ذات منهج وصفي تحليلي، اتجهت نحو استكشاف علاقة الارتباط الأثرية بين السلوك الأخلاقي والقيادة الأخلاقية من خلال اختبار الدور الوسيط للالتزام الأخلاقي.

الدراسة 06:

دراسة تحليلية مفاهيمية تبرز دور الإدارة الأخلاقية كمنظومة متكاملة لا تقتصر على الامتثال القانوني وإنما تتطلب بناء ثقافة تنظيمية قائمة على السلوكات الأخلاقية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تناول هذا المبحث دراسات سابقة تتضمن موضوع السلوك الأخلاقي عكست تباينا لرؤى مختلفة مما ساهم في إعطاء نظرة شاملة ومتكاملة حول السلوك الأخلاقي ودوره داخل المؤسسات، ما جعلها توفر أساسا نظريا وتطبيقيا هاما لدعم الدراسة الحالية، وأكدت الدراسة على أهمية تعزيز السلوك الأخلاقي ووضع مدونات أخلاقية صريحة وبناء ثقافة تنظيمية تدعم السلوك الأخلاقي لتحقيق الأداء المؤسسي والاستدامة.

II - 3- مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها

بعد عرض الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و السلوك الأخلاقي) والتي كانت في بيئات مختلفة وبوجهات نظر ومنهجيات متنوعة، تتفق حيناً وتختلف حيناً آخر يهدف هذا المبحث إلى إيجاد نقاط التشابه التي تتقاطع فيها الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، وكذلك نقاط الاختلاف بينها.

وسيتضمن هذا المبحث تحديدا لأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

II - 3- 1- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

جدول رقم 04: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث موضوع الدراسة	معظم الدراسات تناولت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وعلاقتها بمتغيرات أخرى: الأداء، الرضا الوظيفي، الالتزام، الابتكار، ولم تدرس تأثيرها على السلوك الأخلاقي. أما السلوك الأخلاقي فلم يتم دراسته كمتغير بحد ذاته وإنما كعامل تحدد القيادة أو العوامل التنظيمية وليس التأثير المباشر بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.	العلاقة بين موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي، مما يمثل نهجا جديدا
من حيث الحداثة العلمية	أغلب الدراسات تناولت الموضوعين من زوايا مألوفة ولم تتطرق لهذا الربط	موضوع حديث يتناول طرح فريد ذو ربط مباشر بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي في بيئة جزائرية تمتاز بالديناميكية

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

وحساسية تتطلب تحولا رقميا مع تتبعا أخلاقيا.		
تمت الدراسة في سنة 2025 في الجزائر بولاية عنابة .	دراسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: 2021-2025 دراسات السلوك الأخلاقي 2016-2023 تمت الدراسات في دول مختلفة: جنوب إفريقيا، الجزائر، إيران، الأردن، الفيتنام، اندونيسيا، إنجلترا، الولايات المتحدة الأمريكية، الصين.	من حيث الفترة الزمنية والمكانية
دراسة على مستوى القطاع الضريبي	تمت الدراسات بقطاعات مختلفة: التعليم، البنوك، الصناعة، القطاع العام، القطاع الخاص، الصحة، التجارة	من حيث القطاع
عينة قصدية مع توزيع طبقي نسبي	تباينت عينات الدراسة فمنها: القصدية، العشوائية البسيطة، الطبقية، المختلطة.	من حيث عينة الدراسة
منهج وصفي تحليلي، استخدام الاستبيان + المقابلة	أغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبيان	من حيث منهج الدراسة وأدواتها
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية استخدمت التصنيف الثلاثي وفق نموذج Snel & Ruel : الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية؛ الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية؛ الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية؛	بعض الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية من حيث تقسيم الأبعاد والبعض الآخر تقسيمها للأبعاد كان بشكل عام كوظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. وفيما يتعلق بالسلوك الأخلاقي لم يتم التفصيل فيه في الدراسات السابقة،	من حيث الأبعاد

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

السلوك الأخلاقي استخدم تصنيف Linda K. Treviño & Kathleen A. Nelson السلوك الأخلاقي للفرد؛ السلوك الأخلاقي للقيادة؛ السلوك الأخلاقي للمؤسسة	وتم تناوله بشكل عام أو كجزء من القيادة الأخلاقية أو السلوك الأخلاقي.	
--	---	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

II -3-2- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

على خلاف الدراسات السابقة ركزت هذه الدراسة على ربط الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالسلوك الأخلاقي، وسعت للبحث في علاقة التأثير بينهما، وتحليلها بالاعتماد على ثلاثة أبعاد رئيسية لكل متغير، ما يوفر تحليلا شاملا مقارنة بالدراسات السابقة، ويعطي الدراسة طابعا علميا وعمليا أكثر عمقا. كما انفردت الدراسة بمجالها الميداني حيث ركزت على القطاع الضريبي بولاية عنابة الجزائر، وهي بيئة حيوية حساسة وأكثر واقعية، ما يمنح الدراسة خصوصية تطبيقية. تملأ الدراسة الحالية الفجوة البحثية من خلال حداثتها، وتطرقها لموضوع لم يتم البحث فيه بشكل كاف، حيث لم تقم الدراسات السابقة بتقييم مدى جاهزية القطاع الحكومي المحلي لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من زاوية الالتزام بالقيم الإيجابية المعززة للسلوك الأخلاقي.

II. -3-3- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في صياغة المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي ما يمكنها من بناء إطار نظري قوي؛
- إختيار الأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة؛
- اكتشاف الفجوة البحثية حيث ساعدت نذرة الدراسات التي تناولت علاقة المتغيرات بشكل واضح ومباشر في تحديد الفجوة البحثية؛
- بناء نموذج البحث تم تعديله ليتناسب مع أهداف الدراسة؛
- شكلت نتائج الدراسة خلفية علمية تبنى عليها فرضيات الدراسة؛
- ساهمت الدراسات السابقة في تصميم الاستبيان واختيار المنهج الذي يتناسب مع الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

من خلال ما تضمنته المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، واستخراج أوجه التشابه والاختلاف يتضح أن هذه الدراسة تتميز بطرحها لموضوع حديث يجمع بين متغيرين لم يسبق الجمع بينهما، أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي في سياق بيئة جزائرية وفي قطاع حكومي "القطاع الضريبي"

واستفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في بناء الاطار النظري، وتحديد أبعاد الدراسة وصياغة فرضياتها ما يمكنها من تقديم إضافة علمية للبحث العلمي في مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالمغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المبحث الأول، والدراسات السابقة المرتبطة بالمتمغير التابع السلوك الأخلاقي في المبحث الثاني، وكان المبحث الثالث عبارة عن مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ، و ما هي أوجه الاستفادة من هذه الدراسات.

وأظهرت الدراسات السابقة أن هناك اهتماما متزايدا لمزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مختلف القطاعات، كذلك تبين أن السلوك الأخلاقي عاملا رئيسيا لبناء مؤسسة أخلاقية تتصف بمناخ أخلاقي.

وتعد الدراسات السابقة إطارا مرجعيا ساهم في سد الفجوة البحثية، وصياغة الإشكالية وفرضيات البحث، وعليه فقيمة البحث في دقة تحليل الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات:

بعد التطرق للمفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، السلوك الأخلاقي) والدراسات السابقة في الفصلين السابقين، سنقوم في هذا الفصل بعرض الأطر المنهجية التي اعتمدتها الدراسة من حيث توضيح مجال الدراسة، خصائص مجتمع وعينة الدراسة، المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة. وجميعها عناصر تضمن صحة إجراءات الدراسة التطبيقية للوصول إلى نتائج تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها للوصول إلى نتائج ذات دقة ومصادقية.

ويتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث:

- III. 1- مجالات الدراسة؛
- III. 2- واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي بالقطاع الضريبي بولاية عنابة؛
- III. 3- عينة وأدوات الدراسة.

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

III - 1- مجالات الدراسة:

تمثل مجالات الدراسة القاعدة الرئيسية، والبيئة والواقعية التي تتيح للباحث فرصة تجميع البيانات الأولية لدراسته، من خلال ضبط حدود الدراسة المكانية، والزمانية، والبشرية وسيتناول هذا المبحث ثلاثة عناصر:

1- المجال المكاني للدراسة الميدانية؛

2- المجال الزمني للدراسة،

3- المجال البشري للدراسة.

III - 1- 1- المجال المكاني للدراسة:

تمت الدراسة على مستوى القطاع الضريبي هو أحد فروع القطاع المالي للدولة، تابع لوزارة المالية، ويخضع لقوانينها وسياساتها.

ويضم القطاع الضريبي مجموعة من الهيئات الإدارية المختصة في تسيير الإيرادات الجبائية، والتي تتعامل مع المؤسسات والأفراد تفرض عليهم الضرائب والرسوم، ويطلق عليهم المكلفين بالضريبة وعلى وجه التحديد أجريت الدراسة بالهيئات الإدارية التابعة للقطاع الضريبي بولاية عنابة المديرية الولائية للضرائب، المركز الضريبي، المراكز الضريبية الجوارية وتكونت من مجموعة من المراكز هي: المركز الضريبي الجوّاري عنابة، المركز الضريبي الجوّاري الحجار، المركز الضريبي الجوّاري البوني، المركز الضريبي الجوّاري عين الباردة، المركز الضريبي الجوّاري برحال.

1- المديرية الولائية للضرائب:

هي وحدة إدارية تابعة للمديرية العامة للضرائب، وتمثل السلطة الجبائية في كل ولاية. تقع المديرية الولائية للضرائب بعنابة في دار المالية بالقرب من فندق الماجيستك، وقد أدرج إنشاؤها ضمن الإصلاحات الجبائية لسنة 2018. وهي مكلفة بـ:

- السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي ومراقبة نشاط المصالح، وتحقيق الأهداف المحددة لها؛
- ممارسة السلطة على المراكز الضريبية والمراكز الجوارية للضرائب؛
- تنظيم جميع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية؛
- إصدار الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض، وتعاينها وتصادق عليها وتقوم النتائج، وتعد الحصيلة الدورية؛
- تحليل وتقويم دوريات عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها؛

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

- تنظيم المعلومات الجبائية واستغلالها، ومتابعة الدعاوي ومنازعات التحصيل؛
- ضمان الرقابة القبلية وضمان تصفية حسابات تسيير القابضين؛
- إعداد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة ومتابعة تنفيذها وتقويم نتائجها؛
- تقدير احتياجات المديرين من الوسائل البشرية، والمادية، والتقنية، والمالية، وإعداد تقديرات الميزانية المطابقة لذلك؛
- ضمان تسيير المستخدمين والاعتمادات المخصصة لهذه المصالح؛
- توظيف وتعيين المستخدمين الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛
- تنظيم وتطبيق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب؛
- تكوين رصيدا وثائقيا للمديرية الولائية وتسييره وضمان توزيعه وتعميمه؛
- السهر على مسك ملفات الجرد للأموال العقارية والمنقولة؛
- تنظيم استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة؛
- نشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة.

2- المركز الضريبي:

هو إدارة محلية تابعة للمديرية الولائية للضرائب، يهتم بتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة على مستوى دائرة معينة، ويخضع لإشراف المديرية الولائية في تنفيذ السياسات الجبائية. تم إنشاء المركز الضريبي لولاية عنابة في إطار إستراتيجية الدولة لعصرنة القطاع العمومي، والسياسات الرامية لتحديث الإدارة الجبائية، وتقريب الإدارة من المواطن. تم إدراج إنشاء المركز ضمن مخطط 2018، ودخل النشاط العملي سنة 2022. يقع المركز الضريبي بعنابة في حي الزعفرانية بعنابة بمحاذاة كلية الطب، وهو مكلف باستقبال وتسيير الملفات الخاضعة للنظام الجبائي الحقيقي. وقد عكس المركز الدور الفعلي لعصرنة الإدارة الجبائية من خلال تطور التحصيلات الجبائية وتحقيق الشفافية. ويكلف بـ:

- تسيير الملفات الجبائية للمؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي؛
- مسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي لفرض الضريبة برسم عائدات الأرباح الصناعية، والتجارية؛
- إصدار الجداول وقوائم التحصيلات وشهادات الإلغاء أو التخفيض، ومعاينتها والمصادقة عليها؛
- تنفيذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود؛

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

- البحث عن المعلومات الجبائية وجمعها، واستغلالها ومراقبة التصريحات؛
 - إعداد وإنجاز برامج التدخلات والمراقبة لدى الخاضعين للضريبة وتقييم نتائجها؛
 - تدرس الشكاوي وتعالجها؛
 - تتابع المنازعات الإدارية والقضائية؛
 - تتكفل بالإجراءات المتعلقة بالوعاء، لاسيما المتعلقة بإنشاء المؤسسات، وتعديل نظامها الأساسي؛
 - تنظيم المواعيد وتسييرها؛
 - نشر المعلومات والآراء لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص المركز الضريبي.
- يتكون المركز الضريبي من ثلاث مصالح رئيسية وقبضة، ومصلحتين:**
- أ- المصلحة الرئيسية للتسيير: وتكلف بـ:
- التكفل بالملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب في مجال الوعاء، والمراقبة الجبائية، ومتابعة الامتيازات الجبائية، والدراسات الأولية للاحتياجات؛
 - المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها بصفته وكيلًا مفوضًا للمدير الولائي للضرائب؛
 - اقتراح تسجيل المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات أو المراجعة المحاسبية؛
 - إعداد تقارير دورية، وتجميع الإحصائيات وإعداد مخططات الأعمال، وتنظيم الأشغال مع المصالح الأخرى مع الحرص على انسجامها.
- تعمل على تسيير:
- المصلحة المكلفة بجباية القطاع الصناعي؛
 - المصلحة المكلفة بجباية قطاع البناء والأشغال العمومية؛
 - المصلحة المكلفة بجباية القطاع التجاري؛
 - المصلحة المكلفة بجباية قطاع الخدمات؛
 - المصلحة المكلفة بجباية المهن الحرة.
- ب- المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث: وتكلف بـ:
- إنجاز إجراءات البحث عن المعلومات الجبائية ومعالجتها، وتخزينها، وتوزيعها من أجل استغلالها؛
 - اقتراح عمليات مراقبة وتنفيذها: مراقبة المؤسسات، مراقبة المستندات، مراقبة التصريحات الجبائية للمكلفين بالضرائب التابعين للمركز الضريبي.

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

تعمل على تسيير:

مصلحة البطاقات والمقارنات؛

مصلحة البحث عن المادة الضريبية؛

مصلحة التدخلات؛

مصلحة المراقبة.

ت- المصلحة الرئيسية للمنازعات: وتتكفل بـ:

- دراسة كل طعن نزاعي أو إعفائي يوجه لمركز الضرائب، أو زيادات أو غرامات أو عقوبات قررها المركز، وكذا طلبات استرجاع الاقتطاعات (اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة)؛
- متابعة القضايا النزاعية المقدمة للهيئات القضائية.

تعمل على تسيير:

مصلحة الطعون: التي تدرس الطعون وطلبات الإرجاع؛

مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية؛

مصلحة التبليغ والأمر بالدفع.

ث- القباضة:

تتكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة، والأعمال المحاسبية، وتقديم حسابات التسيير المعدة لمجلس المحاسبة.

ج- مصلحة الاستقبال والإعلام:

وتكون تحت سلطة رئيس المركز، تنظم استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مركز الضرائب، وتوضح حقوقهم وواجباتهم.

ح- مصلحة الإعلام الآلي والوسائل.

3- المراكز الجوارية للضرائب:

ويتكون قطاع الضرائب بولاية عنابة من خمسة مراكز ضريبية جوارية:

المركز الضريبي الجواري عنابة وسط: تم إدراجه في برنامج الإصلاح الجبائي مارس 2018 الذي يهدف إلى إنشاء مراكز ضريبية ومراكز ضريبية جوارية قصد عصرنه الإدارة الجبائية. بدأ نشاطه الفعلي سنة 2022، تم تجهيزه بالتقنيات الرقمية وأنظمة المعلومات الإلكترونية في سنة 2024، ومن المتوقع أن يطلق فيه نظام جبايتك بدء من شهر جويلية 2025.

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

المركز الضريبي الجوّاري الحجار: دخل النشاط الفعلي عام 2019، بدأ تحوله نحو الرقمنة والتعامل الإلكتروني في جانفي 2022، وتمت رقمته بصفة شبه تامة في أوت 2024.

المركز الضريبي الجوّاري البوني: يعتبر نموذج فعلي للرقمنة منذ أن بدأ نشاطه في سنة 2022 حيث انطلق نشاطه بأنظمة إلكترونية وتجهيزات تقنية، بدأ تطبيق نظام Jibaya-tic سنة 2024، يقدم خدمات التصريح والدفع الإلكتروني، ويعد رائدا من حيث كفاءة الأداء.

المركز الجوّاري للضرائب برحال: تم اعلان مخطط انشائه ضمن الخطة الحكومية لسنة 2018، بدأ نشاطه الفعلي سنة 2022، هو في مرحلة التجهيز التام بالتقنيات الرقمية، أطلق فيه نظام Jibaya-tic سنة 2025.

المركز الجوّاري للضرائب عين الباردة: تم اعلان مخطط انشائه ضمن الخطة الحكومية لسنة 2018، بدأ نشاطه الفعلي سنة 2023، كان للأزمة الصحية دور في تأخير انطلاق نشاط هذا المركز.

وهي مكلفة بـ:

- تسيير المؤسسات الفردية الخاضعة للنظام الجزافي؛
- تسيير المستثمرات الفلاحية؛
- تسيير الأشخاص الطبيعيين برسم الضريبة المفروضة على الدخل الإجمالي أو على الزمة المالية وكذا الرسوم المفروضة على ممتلكاتهم العقارية المبنية، وغير المبنية؛
- تسيير المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والجمعيات، وأي تنظيم آخر برسم الضرائب، أو الرسوم المفروضة على الأجور والرواتب المدفوعة، أو أي جزء آخر من نشاطهم الخاضع للرسم؛
- تسيير المؤسسات التابعة لمديريات كبريات المؤسسات أو مراكز الضرائب؛
- تصدر الجداول وقوائم التحصيل، وشهادات الإلغاء أو التخفيض، وتعاينها وتصادق عليها؛
- تتكفل بالجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب، والحقوق والرسوم، والآتوى؛
- تنفذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود؛
- تضبط الكتابات وتمركز تسليم القيم؛
- تبحث عن المعلومات الجبائية، وتجمعها، وتستغلها؛
- تراقب التصريحات، وتنظم التدخلات؛
- تدرس الشكاوي؛
- تتابع الشكاوي وتعالجها؛
- تتابع المنازعات الإدارية والقضائية؛

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

- تدرس طلبات التخفيض الإداري؛
 - تضمن مهمة استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة؛
 - تتكفل بالإجراءات الإدارية المرتبطة بالوعاء لاسيما تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات أو التصريح بكل تعديل؛
 - تنظيم المواعيد وتسييرها؛
 - تنشر المعلومات والأراء لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لمجال اختصاص المراكز الجوية الضريبية.
- تتكون المراكز الجوية للضرائب من 03 مصالح رئيسية، قبضة ومصلحتين:
- أ- المصلحة الرئيسية للتسيير: وتتكفل بـ:
- إحصاء الممتلكات والنشاطات وتسيير الوعاء من خلال فرض الضرائب والمراقبة على التصريحات؛
 - المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات، وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها بصفته وكيلًا مفوضًا للمدير الولائي للضرائب؛
 - إعداد اقتراحات برامج المكلفين بالضريبة في مختلف المراقبات.
- تعمل على تسيير:
- مصلحة جباية النشاطات التجارية والحرفية؛
 - مصلحة الجباية الزراعية؛
 - مصلحة الجباية العقارية؛
 - مصلحة جباية المداخل والعقارات.
- ب- المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث:
- وتتكفل بضمان تشكيل ومسك فهارس المصادر المحلية للمعلومات وبطاقات المكلفين بالضريبة المقيمين في محيط المركز الجوي للضرائب، والممتلكات العقارية المتواجدة فيه؛
 - متابعة تنفيذ برامج المراقبة على أساس مستندات التصريحات، والبحث عن المادة الخاضعة للضريبة، وتقييم نشاطات المصالح المعنية.
- تعمل على تسيير مالي:
- مصلحة البطاقات والمقارنات؛
 - مصلحة البحث والتدخلات؛
 - مصلحة المراقبة.
- ت- المصلحة الرئيسية للمنازعات: وتكلف بـ:

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

- دراسة الطعون النزاعية أو الإعفائية الموجهة للمركز الجواني للضرائب؛
- التكفل بإجراء التبليغ والأمر بالصرف لقرارات الإلغاء أو التخفيض المقررة،
- متابعة القضايا النزاعية المقدمة أمام الهيئات القضائية.

تعمل على تسيير مايلي:

مصلحة الاحتياجات؛

مصلحة لجان الطعون والمنازعات؛

مصلحة التبليغ والأمر بالصرف.

ث- القباضة: تتكفل بـ:

- تسديدات المكلفون بالضريبة، ومتابعة التحصيلات الضريبية من خلال تنفيذ الإجراءات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم ساري المفعول؛
- مسك المحاسبة وفق قواعد المحاسبة العامة، وتقديم الحسابات إلى مجلس المحاسبة.

ج- مصلحة الاستقبال والإعلام:

- تتكفل بتنظيم استقبال المكلفين بالضريبة ونشر المعلومات المرتبطة بحقوقهم وواجباتهم.

ح- مصلحة الإعلام الآلي والوسائل: تتكفل بـ:

- استخدام أنظمة المعلومات والتطبيقات التقنية؛
- التكفل بصيانة التجهيزات وإحصاء حاجيات المصالح للوالم والعقاد.

1-2- المجال الزمني للدراسة :

تم تقسيم المجال الزمني للدراسة إلى مرحلتين أساسيتين:

المرحلة الأولى: مرحلة إعداد الجانب النظري للدراسة:

استغرق إعداد الجانب النظري للدراسة الفترة الممتدة من أكتوبر 2024 إلى جوان 2025. وقد تضمن الجانب النظري فصلين، الفصل الأول تضمن الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة وأبعادها، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي. والفصل الثاني تضمن عددا من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، كما تضمن هذا الفصل أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

المرحلة الثانية: مرحلة إعداد الجانب التطبيقي للدراسة:

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

مرت مرحلة إعداد الجانب التطبيقي للدراسة بعدة مراحل، بدء من ديسمبر 2024 إلى غاية أوت 2025، وكانت المرحلة الأولى: مرحلة إعداد الاستبيان:

بغرض دقة وموضوعية المعلومات، وموثوقية مصدرها تم مراجعة ما ورد في العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي، سواء بالتوافق الكلي للأبعاد أو التوافق الجزئي، من أجل تحديد النقاط التي يمكن الاستفادة منها في تصميم استبيان الدراسة الحالية، ليتناسب مع أهداف الدراسة وفرضياتها، ويغطي جميع أبعاد المتغيرات، واستمرت هذه المرحلة من شهر ديسمبر إلى شهر جانفي.

المرحلة الثانية: مرحلة تحكيم الاستبيان وتعديله

تم عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة: الأساتذة المشرفة، ثلاثة أساتذة من كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية علوم التسيير والعلوم المالية جامعة باجي مختار، أستاذة من كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية علوم التسيير والعلوم المالية جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، أستاذ من من كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية علوم التسيير والعلوم المالية أحمد بوقرة جامعة بومرداس، أستاذ من كلية الاقتصاد والإدارة جامعة إدلب، دامت عملية التحكيم حوالي شهر، بعدها تم تعديل الاستبيان وفق ملاحظات الأساتذة ليكون جاهزا للتوزيع في شكله النهائي.

المرحلة الثالثة: مرحلة توزيع الاستبيان

استغرقت هذه المرحلة من ماي 2025 إلى منتصف جوان 2025 حيث تم توزيع 250 استمارة واسترجاعها بنسبة 100 %

المرحلة الرابعة: تفرغ الاستبيان

بعد استرجاع أجوبة المستجوبين على الاستبيان تم تفرغ الاستبيان في برنامج Spss V23 في الأسبوع الأول من شهر جويلية، وتفرغها في برنامج Smart PLS 4 في أواخر شهر أوت.

المرحلة الخامسة: مرحلة استخراج النتائج وتحليل الفرضيات

بعد تفرغ البيانات في برنامج SPSS وبرنامج Smart PLS 4 تم استخراج النتائج اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، ومن ثم الخروج بنتائج تتماشى مع أهداف الدراسة، ووضع اقتراحات وفق ما أثبتته النتائج.

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

III -1-3- المجال البشري للدراسة:

شمل المجال البشري لهذه الدراسة الموظفون بالمركز الضريبي عنابة، الموظفون بالمركز الضريبي الجوّاري البوني، الموظفون بالمركز الضريبي الجوّاري الحجار، الموظفون بالمركز الضريبي الجوّاري عين الباردة، الموظفون بالمركز الضريبي الجوّاري برحال.

جدول رقم 04: المجال البشري لعينة الدراسة

الهيئة الضريبية بالقطاع الضريبي بعنابة	عدد الموظفين
المركز الضريبي عنابة	168
المركز الضريبي الجوّاري البوني	68
المركز الضريبي الجوّاري الحجار	68
المركز الضريبي الجوّاري الباردة	63
المركز الضريبي الجوّاري برحال	68

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات المديرية الولائية للضرائب.

III -2- واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي في القطاع الضريبي:

شهد القطاع الضريبي في السنوات الأخيرة جملة من الإصلاحات التي تهدف إلى تحديث وعصرنة الإدارة الضريبية، وإعادة هيكلتها بما يتناسب مع متطلبات البيئة العالمية. وقد برزت الإدارة الإلكترونية كأسلوب للتحويل نحو حداثّة تسيير الإدارة الضريبية. ومن أوجه تطبيق هذا الأسلوب الإداري " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" التي أتاحت التسيير الفعّال للموارد البشرية، والاستغلال الأمثل الفعلي للكفاءات البشرية وباعتبار أن القطاع الضريبي من القطاعات الحساسة والتي تستدعي ضوابط وترشيد للسلوك كان للإدارة الضريبية قاعدة سلوك أخلاقي واضحة وبناءة.

III -1-2- الإدارة الإلكترونية بالقطاع الضريبي:

من أجل تحقيق أهداف وزارة المالية في عصرنة الإدارة الضريبية، باشرت المديرية العامة للضرائب في تأسيس بنية إلكترونية مترابطة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن أهم مظاهر هذه البنية أنظمة المعلومات التي أطلقتها المديرية العامة للضرائب. .

1- أنظمة المعلومات الضريبي: هي "مجموع العمليات التي تقوم بها الإدارة الضريبية لتحويل البيانات الضريبية الخام إلى مخرجات في شكل معلومات على أساسها يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة واتخاذ القرارات المناسبة" (عروس، 2022، صفحة 130).

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

I : نظام المعلومات Systems, Applications, and Products in Data Processing (SAP) :

حسب معلومات المقابلة مع السيد مدير المديرية الولائية للضرائب تم اعتماد نظام SAP كنظام معلومات موحد في القطاع الضريبي لتطوير الخدمات الجبائية، وتوحيد أسلوب معالجة المعلومات في البيئة الضريبية، من خلال تبسيط إجراءات معالجة البيانات، وتسهيل تبادل المعلومات الجبائية بين مختلف المصالح. ويهدف هذا النظام لتحسين الرقابة على التصريحات الجبائية، ومتابعتها بدقة، كذلك الحد من مظاهر الغش والتهرب الضريبي.

II : نظام التصريح والدفع الإلكتروني Jibay-atic :

أطلقت المديرية العامة للضرائب في إطار البرنامج الانتقالي نحو الإدارة الإلكترونية. تم إنشاء بوابة إلكترونية لتسهيل التعامل مع المكلفين بالضريبة عن بعد، وضمان التزامهم بالتصريحات الجبائية والدفع عن طريق الأنترنت بأقل التكاليف، كما يتيح هذا النظام للمكلف بالضريبة الحصول على المعلومات التي تخصهم والمعلومات الجبائية في أي وقت وفي وقتها المناسب. وساهم هذا النظام في الرفع من جودة المعلومات المتعلقة بالتصريحات الجبائية، تسهيل عملية الرقابة. المهمة الرئيسية لهذا النظام هو توفير بوابة إلكترونية للمكلفين بالضريبة يمكنهم من تنفيذ الإجراءات الجبائية دون حاجة للتنقل إلى مراكز الضرائب.

جدول رقم 06: الفرق بين نظام SAP و نظام Jibaya-tic:

نظام SAP	نظام Jibaya-tic
نظام متكامل موحد لأداء الإجراءات الجبائية الداخلية	بوابة إلكترونية لتسهيل الالتزامات الجبائية للمكلفين بالضريبة
مخصص للموظفين بالإدارة الجبائية	موجه للمكلفين بالضريبة
نظام أساسي لمعالجة البيانات	يعتمد على نظام SAP في المعالجة والتخزين.
يقوم بمعالجة البيانات، التحليل، متابعة، التدقيق، اتخاذ القرار	يهتم بالتصريح والدفع الجبائي الإلكتروني، توفير المعلومات الجبائية
الربط بين مصالح الإدارة الضريبية والتنسيق بينها	الربط بين الإدارة الضريبية والمكلف بالضريبة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقابلة شخصية مع رئيس المركز الضريبي بعنابة.

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

III -2-2- مظاهر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالقطاع الضريبي

تعتبر عملية التسيير الجيد للموارد البشرية جوهر فاعلية أداء الإدارة الضريبية، فالمورد البشري هو المسؤول عن الممارسات الجبائية من خلال متابعة التصريحات، والرقابة الضريبية، والتدقيق ومتابعة عملية التحصيل الضريبي. وبالتالي فهي تركز على توفير أساليب إلكترونية لإدارة بيانات الموارد البشرية وتقييمهم لتعزيز الرقابة والشفافية.

1- **نظام معلومات الموارد البشرية:** تشتمل الإدارات الضريبية على قاعدة بياناتية يتم تخزينها في نظام معلومات خاص بالموارد البشرية وذلك لتيسير المهام والإجراءات الروتينية كإعداد الأجور ومتابعة حضور وانصراف الموظفين، مع توفير المعلومات المتعلقة بكافة الموظفين.

2- **تخطيط الموارد البشرية:** بالرجوع إلى سياسة المديرية العامة للضرائب في عصرنة الإدارة الجبائية، فإنه يتعين على المديرية الولائية إحصاء عدد كفاءاتها البشرية الذين تتوافق مؤهلاتهم مع متطلبات الإدارة الحديثة بعدها يتم التنسيق مع المديرية العامة للضرائب لتحديد العدد الواجب توفيره من الموظفين.

3- **التوظيف الإلكتروني:** تختلف عملية التوظيف في القطاع الضريبي باختلاف الحاجة، وقد حددت وزارة المالية في الجريدة الرسمية عدد (39) في 22 يونيو 2025 تطبيقاً لأحكام المادة 19 من المرسوم التنفيذي 12-194 المؤرخ في 03 جمادى الثانية 1433 الموافق لـ 12 أفريل 2012 الهيئات المسؤولة عن مسابقات التوظيف بحسب كل منصب. ومن بين هذه الهيئات: المدرسة الوطنية للضرائب، المعهد العالي للتخطيط والتسيير، المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، المدرسة الوطنية العليا للإعلام الآلي، معهد الاقتصاد الجمركي والجبائي.....

4- **التدريب الإلكتروني:** لدعم عمليات التطوير وإعادة الهيكلة الإدارية، تم اعتماد التدريب والتكوين الإلكتروني لتلبي احتياجات التعامل مع الآليات الإلكترونية.

5- **تقييم الأداء الإلكتروني:** تستخدم الإدارة الضريبية نظام إلكتروني (ERP) Enterprise Resource Planning لمتابعة أداء الموارد البشرية وتسجيل مساهماتهم في نجاح المهام الموكلة إليهم، وهو ما يضمن التحليل الدقيق للأداء.

كانت المراكز الضريبية أثناء منهج الإدارة التقليدية على تقييم الأداء الجماعي، في حين أثناء تبني منهج الإدارة الإلكترونية الحديثة أصبح تقييم الأداء الفردي مبني على بيانات دقيقة مؤتمتة، وهذا يحقق العدالة في توزيع الأجور والامتيازات، ورفع كفاءة الأداء من خلال تحفيز الموظفين على التنافس.

وقد ساهمت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع الضريبي في تعزيز التواصل والتفاعل بين الأفراد، والتبادل السريع والفوري للمعلومات، كذلك تعزيز التفاعل بين الإدارة والموظفين ما زاد شعورهم بالمشاركة والانتماء.

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

وقد حاولت الإدارة الضريبية ربط أهداف إدارة الموارد البشرية بأهدافها العامة لتحقيق التكامل، واهتمت بشكل كبير بتطوير كفاءات مواردها البشرية، وتنمية مهاراتهم لتكون متوافقة مع متطلبات العصرنة الجبائية، فقد أصبحت تنتظر للمورد البشري على أنه الركيزة الأساسية لنجاح التحول الإلكتروني في الإدارة الضريبية.

III -2-3- قواعد بناء السلوك الأخلاقي في القطاع الضريبي:

السلوك الأخلاقي في القطاع الضريبي هو مجموع التصرفات التي يبديها موظفي الإدارة الضريبية ويتعاملون وفقها، وهي تلك المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحكم وتضبط سلوك الإدارة الضريبية.

تهدف قواعد بناء السلوك الأخلاقي في القطاع الضريبي إلى تعزيز الشفافية، والنزاهة، والمسؤولية في أداء المهام لزيادة مستوى ثقة المواطنين، وتحسين سمعة القطاع الضريبي، وزيادة مصداقية الإدارة الضريبية في تحقيق الأهداف بشكل عادل والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

ويرتكز السلوك الأخلاقي بالقطاع الضريبي على مجموعة من القواعد الأساسية:

1- قواعد مرتبطة بواجبات المرتبطة بممارسة الوظيفة: (دليل أخلاقيات المهنة لموظفي المديرية العامة للضرائب، 2020)

- يتعين على كل فرد تم تعيينه في القطاع الضريبي الالتحاق بمنصبه في الوقت المحدد، مع ضرورة الالتزام بتنفيذ المهام بكل جدية؛
- الالتزام بالنظام الداخلي للإدارة؛
- الالتزام بالاحترام المتبادل مع زملائه وقادته؛
- الالتزام بخدمة الدولة من خلال المساهمة بكفاءة وفعالية في نجاح تنفيذ الإجراءات والسياسات وتحقيق الأهداف؛
- الاحترافية والكفاءة في تأدية المهام مع التعجيل والسرعة لضمان جودة الأداء
- المواظبة والمداومة في العمل؛
- الحياد والموضوعية أي تجنب التحيز أو تضارب المصالح، وممارسة المهام دون تأثر للمصالح الشخصية أو الميولات الفردية؛
- السرية التامة وعدم كشف المعلومات الخاصة بالعمل أو بالمكلف بالضريبة إلا للمصالح المعنية بالمعلومات؛
- الانضباط، الأمانة، الاستقامة، والنزاهة في الأداء واستخدام الصدق والشفافية؛
- سلامة المعطيات والأنظمة المعلوماتية أي الاتصاف باليقظة السيبرانية لحماية المعلومات والأنظمة الإلكترونية.

2- القواعد المرتبطة بالمسؤولية: (دليل أخلاقيات المهنة لموظفي المديرية العامة للضرائب، 2020)

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

- حماية حقوق المكلفين: توفير الحماية القانونية للمواطنين ضد أي تجاوزات أو ممارسات غير قانونية من قبل الإدارة الضريبية، وضمان احترام حقوقهم في تقديم الطعون والاستئنافات.
 - الموظف غير مسؤول عن الأضرار التي يتسبب بها عند تنفيذ القرارات الصادرة عن قائده؛
 - الولاء للمجتمع والوفاء للإدارة والسلطة القانونية، مع احترام سلطة الدولة والحفاظ على مصالح الأمة؛
 - ضرورة الابتعاد عن التعسف في استعمال السلطة، واستغلال النفوذ من خلال اتخاذ إجراءات تمنع استغلال السلطة أو الوظيفة لتحقيق مكاسب شخصية، مع تشجيع الشفافية والنزاهة في العمل؛
 - كل تصرف أو خطأ يؤثر على سير العمل الضريبي يمكن الرجوع إليه قانونياً لمسئلة المسؤولين؛
 - الامتناع عن الأعمال التي تخل بالانضباط العام؛
 - وجوب تقديم المعلومات المهنية في وقتها المناسب وعدم إخفائها؛
 - الالتزام بالحفاظ على التجهيزات والممتلكات؛
- القواعد الأخلاقية هي الأساس الذي يقوم عليها مفهوم السلوك الأخلاقي في القطاع الضريبي، حيث توجه تصرفات العاملين نحو العمل القانوني والأخلاقي، وتطور آليات المحاسبة والمساءلة، مما يضمن تحقيق مبادئ الالتزام، والشفافية والعدالة، لتكون إطاراً قانونياً وتنظيمياً يحفظ المصلحة العامة والمجتمعية.

III -3- عينة الدراسة والأدوات المستخدمة :

III 3-1- منهجية الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة:

منهج الدراسة هو "الأسلوب العلمي الذي يتبعه الباحث في إعداد بحثه، لغرض وصف الظاهرة وصفا دقيقا، وتحديد أبعادها، والوصول إلى نتائج موضوعية وواقعية يمكن تعميمها" (عثمان، 1998، صفحة 26)

وفي هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لوصف مشكلة الدراسة، والمنهج التحليلي لتحليل النتائج المتحصل عليها ومناقشتها للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية.

ثانياً: نموذج الدراسة:

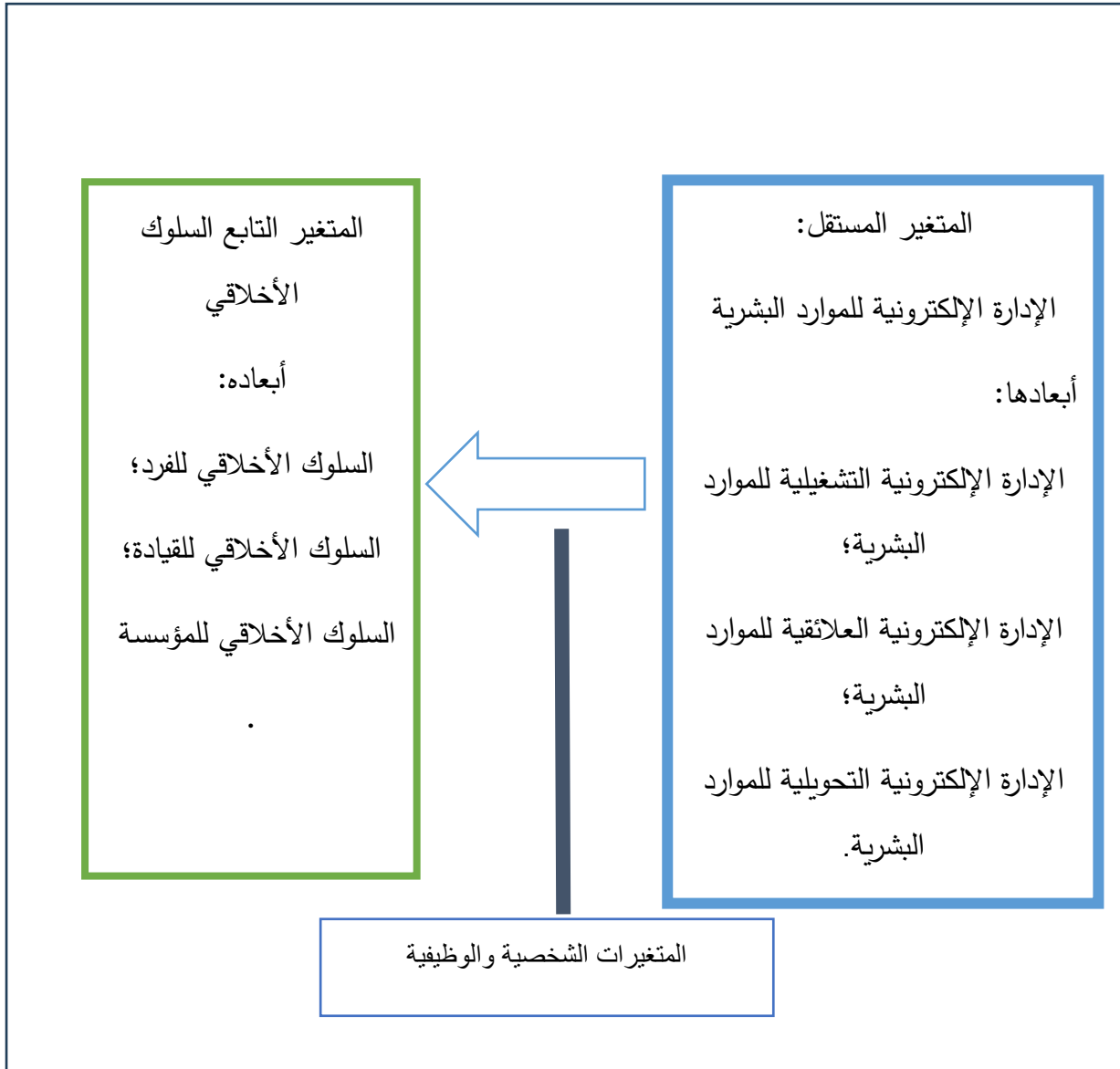
استناداً للدراسات السابقة، والفجوة البحثية، وبغرض الإجابة على إشكالية الدراسة، تم بناء نموذج بحثي مقترح للربط بين متغيرات الدراسة بأبعادهم

1. المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، تم تقسيم هذا المتغير لثلاثة أبعاد (الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية العلانية للموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية).

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

١١. المتغير التابع: السلوك الأخلاقي، تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد (السلوك الأخلاقي للفرد، السلوك الأخلاقي للقيادة، السلوك الأخلاقي للمؤسسة).
ويمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 04: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو " مجموع الأفراد أو المشاهدات أو الأحداث التي يتشكل منها موضوع البحث " ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي القطاع الضريبي بولاية عنابة من مختلف المستويات الإدارية .

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

أما عينة الدراسة فهي جزء من مجتمع الدراسة تحمل نفس خصائص هذا المجتمع، وتمثله تمثيلاً دقيقاً وصادقاً" وتكونت عينة الدراسة من موظفي القطاع الضريبي بولاية عنابة من مختلف المراكز، ومختلف المستويات الإدارية لكل مركز (المركز الضريبي عنابة، المركز الجوي للضرائب عنابة، المركز الجوي للضرائب البوني، المركز الضريبي الجوي الحجار، المركز الضريبي الجوي برحال، المركز الضريبي الجوي عين الباردة).

أما المقابلة فأجريت مع مدير المديرية الولائية للضرائب، ومدير المركز الضريبي بعنابة.

جدول رقم 06: مجتمع الدراسة

المركز	المجتمع	العينة من كل مركز
المركز الضريبي عنابة	168	100
المركز الضريبي الجوي عنابة	68	30
المركز الضريبي الجوي البوني	68	30
المركز الضريبي الجوي الحجار	68	30
المركز الضريبي الجوي برحال	65	30
المركز الضريبي الجوي عين الباردة	60	30
المجموع	497	250

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات المديرية الولائية للضرائب.

وتكونت عينة الدراسة من 228 مفردة، تم توزيع 250 استبيان منها 228 صالحة للاختبار.

III. -3-2- أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي:

III -3-2-1- أداة الدراسة:

أولاً: المصادر الأولية:

المقابلة: تم إجراء مقابلة مع مدير المركز الضريبي، ومدير المديرية الولائية للضرائب، لغرض الحصول على معلومات لا يمكن تجميعها بواسطة الاستبيان، والتي تفيد في تحليل نتائج الدراسة.

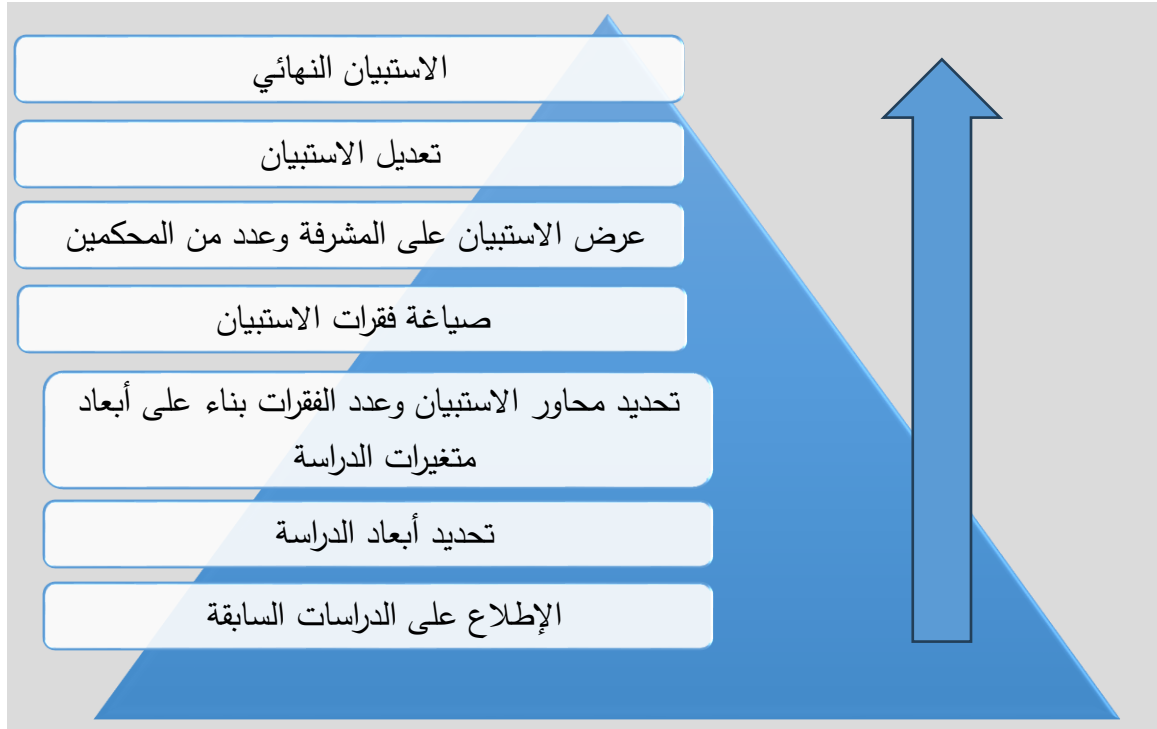
الاستبيان: تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة أولية لجمع البيانات التي تتماشى مع أغراض هذه الدراسة، ويتعلق بآراء أفراد عينة الدراسة حول موضوع البحث، ويكون في صيغة فقرات تحتوي على أبعاد متغيرات الدراسة، وتتوافق مع إشكالية البحث.

ويقصد بالاستبيان "صيغة محددة من الأسئلة والفقرات التي تهدف إلى جمع المعلومات حول فئة معينة ويسمى أيضاً استطلاع، استفتاء، استقصاء" (صابر و خرموش، 2019، صفحة 145)

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

وقد تم اعداد الاستبيان وفق مراحل يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم 05: مراحل إعداد الاستبيان



المصدر: من إعداد الباحثة

تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يحتوي على أسئلة تتعلق بالمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، جهة الانتماء ضمن القطاع.

الجزء الثاني: ارتبط بالمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، واشتمل على ثلاثة محاور:

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية؛

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية؛

المحور الثالث: الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية.

الجزء الثالث: ارتبط بالمتغير التابع السلوك الأخلاقي، وقسم إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: السلوك الأخلاقي للفرد؛

المحور الثاني: السلوك الأخلاقي للقيادة؛

المحور الثالث: السلوك الأخلاقي للمؤسسة.

ثانيا: المصادر الثانوية:

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

وتتمثل في جميع المعلومات التي تم تجميعها من خلال المسح المكتبي التقليدي والرقمي، وتتمثل هذه المصادر في الكتب، المجالات، الرسائل والأطروحات الجامعية،...

III -2-2-3- أدوات التحليل الإحصائي:

اعتمدت الدراسة على أدوات التحليل الكمي للوصول إلى نتائج صحيحة ودقيقة، استخدمت الدراسة برنامج التحليل الإحصائي SPSS V23، والذي يهتم بتحليل البيانات وفق مقاييس إحصائية مضبوطة ومن أدوات التحليل المستخدمة:

1- الاختبارات التحليلية الوصفية:

✓ التكرارات والنسب المئوية؛

✓ مقاييس النزعة المركزية والتشتت (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف).

✓ تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي

جدول 07: درجات سلم ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5-4.21	4.20-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1
مستوى الأهمية	مرتفع		متوسط	منخفض	

2- اختبارات الصدق والثبات:

✓ معامل الصدق والثبات لقياس مدى دقة أداة الدراسة؛

✓ معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة؛

3- اختبارات الفرضيات:

✓ اختبار الصدق التقاربي Convergent Validity؛

✓ الصدق التمييزي Discriminant Validity؛

✓ اختبار الفرضيات باستخدام Smart PLS4

✓ اختبار ANOVA لتحديد الفروق.

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

III-3-3- صدق وثبات أداة الدراسة:

1- اختبار الصدق الظاهري للاستبيان:

قبل توزيع الاستبيان واعتماده كأداة جمع للبيانات الأولية للدراسة تم عرضه على عينة من المحكمين من جامعات مختلفة للتأكد من:

- الصياغة السليمة للعبارات؛
- مدى توافق كل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه؛
- الوضوح والشمولية؛
- التصحيح المنهجي واللغوي.

2- اختبار الصدق البنائي:

تم بناء على مرحلتين:

✓ المرحلة الأولى: إنشاء الدرجة الكلية للأبعاد والمحاور:

✓ المرحلة الثانية حساب معامل الارتباط بيرسون:

جدول رقم 09: الصدق الداخلي لفقرات بعد الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية

Sig	معامل بيرسون	الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية
0.001	,222**	تستخدم مؤسستنا قاعدة بيانات إلكترونية.
0.000	,453**	يتيح النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية الذي تستخدمه مؤسستنا تقليل تكاليف المهام الروتينية
0.000	,586**	يمتاز نظام معلومات الموارد البشرية بتحديث البيانات والمعلومات المتعلقة بالموظفين
0.000	,603**	يقلل النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية نسبة الأخطاء في إدارة بيانات الموظفين

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

0.000	,651**	يسهل النظام لإلكتروني لإدارة الموارد البشرية التفاعل مع الإجراءات والممارسات الروتينية
0.000	,645**	تعتمد مؤسستنا على متابعة التزام الموظفين بالحضور والانصراف إلكترونياً.
0.000	,670**	نظام الحضور الإلكتروني الذي تستخدمه مؤسستي يحسن من تنظيم أوقات العمل
0.000	,612**	تعتمد مؤسستنا على نظام إلكتروني في إعداد الأجور والتعويضات
0.000	,305**	تحسن أنظمة معلومات الموارد البشرية دقة وانضباط تقارير الأداء ومعالجة الأجور والتعويضات
0.000	,595**	تدعم الأنظمة الإلكترونية عدالة توزيع التعويضات في مؤسستنا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

يوضح الجدول أعلاه معامل بيرسون لفقرات بعد الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية، جاءت غالبيتها بقيمة sig=0.000 أي أن فقرات البعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

جدول رقم 10: الصدق الداخلي لفقرات بعد الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية.

Sig	معامل بيرسون	الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية
0.000	,694**	توفر مؤسستنا وسائل إتصال إلكترونية بين الإدارة والموظفين
0.000	,501**	تتيح الأنظمة الإلكترونية للموارد البشرية تواصلًا فعالاً بين الموظفين والإدارة
0.000	,635**	تستخدم مؤسستنا الأنترنت لإعلانات التوظيف
0.000	,583**	تستقبل مؤسستنا طلبات التوظيف عبر الوسائل الإلكترونية

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

0.000	,639**	تقوم الإدارة الإلكترونية بتنظيم عملية التوظيف عبر الأنترنت
0.000	,617**	تساعد أدوات الاختيار والتعيين الإلكتروني في جودة تعيين الموظفين
0.000	,815**	تستخدم مؤسستنا برامج إلكترونية للتدريب.
0.000	,787**	تستخدم مؤسستنا تقنيات التعلم الإلكتروني لتطوير مهارات الموظفين
0.000	,618**	يسهل النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية الوصول للمعلومات المتعلقة بالتدريب والتطوير
0.000	,679**	تستخدم مؤسستنا أنظمة إلكترونية لتقييم أداء الموظفين
0.000	,553**	يتيح نظام المعلومات الإلكتروني الذي تعتمد عليه مؤسستنا دقة في تقييم أداء الموظفين
0.000	,644**	يسهم النظام الإلكتروني في الحصول على تقارير مفصلة حول أداء الموظفين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

يوضح الجدول أعلاه معامل بيرسون لفقرات بعد الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية، جاءت جميعها بقيمة

sig=0.000 أي أن فقرات البعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

جدول رقم 11: الصدق الداخلي لفقرات بعد الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية.

Sig	معامل بيرسون	الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية
0.000	,798**	النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية يدعم الشراكة الإستراتيجية بين قسم إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في مؤسستنا
0.000	,789**	النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية يدعم المبادرات الإستراتيجية لتحسين

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

		ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسستا
0.000	,688**	النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية في مؤسستا يعزز القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة
0.000	588**	يشجع النظام الإلكتروني الذي تستخدمه مؤسستا على الابتكار
0.000	,536**	تستخدم مؤسستي أنظمة إلكترونية لاكتشاف المواهب وتطويرها
0.000	,765**	تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحديد استراتيجيات تطوير الكفاءات الداخلية لمؤسستا
0.000	,710**	تعزز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين داخل مؤسستا
0.000	,730**	تعتمد مؤسستا المنصات الإلكترونية التدريبية لتوفير بيئة تعليمية تفاعلية مرنة
0.000	,703**	تستخدم مؤسستا أدوات إلكترونية مثل (إقامة ندوات إلكترونية) للتوعية بأهمية التغيير
0.000	,631**	تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في دعم التغيير داخل مؤسستا
0.000	,685**	تحقق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تفاعل الموظفين مع التغيير
0.000	,653**	تساعد الإدارة الإلكترونية على التحسين المستمر لهيكل المؤسسة
0.000	,561**	يشجع النظام الإلكتروني على المشاركة الفعالة في بيئة العمل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

يوضح الجدول أعلاه معامل بيرسون لفقرات بعد الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية، جاءت جميعها بقيمة $\text{sig}=0.000$ أي أن فقرات البعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 من خلال الجداول السابقة يتبين أن جميع قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات الأبعاد الثلاثة لمحور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية قد جاءت بقيم موجبة، وذات دلالة إحصائية تراوحت بين 0.000 و 0.001. تراوحت معاملات الارتباط لبعد الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية بين (0.222 و 0.670) بمستوى دلالة تراوح بين (0.000 و 0.001) .

أما بعد الإدارة الإلكترونية العلانية للموارد البشرية فحصرت قيمها بين (0.553 و 0.815) ومستوى الدلالة لجميع العبارات 0.000.

في حين تراوحت قيم الارتباط لبعد الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية بين قيمتي (0.536 و 0.765) بمستوى دلالة 0.000.

تشير القيم الموجبة لمعامل بيرسون إلى وجود ارتباط إيجابي بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه، مما يعني أن العبارات المستخدمة في أداة الدراسة تعكس بدقة الأبعاد التي صممت لأجلها.

ويشير مستوى الدلالة الذي تراوح بين 0.000 و 0.001 إلى أن العبارات ذات دلالة إحصائية قوية جداً ما يعزز موثوقية أداة الدراسة.

وما يمكن استخلاصه هو أن النتائج التي تضمنتها الجداول تؤكد أن أداة الدراسة ذات جودة عالية في قياس المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

جدول رقم 12: الصدق الداخلي لفقرات بعد السلوك الأخلاقي للقيادة

السلوك الأخلاقي للقيادة	معامل بيرسون	Sig
يتميز قائدنا بالعدالة في التعامل مع جميع الموظفين	.807**	0.000
يتحلى قائدنا بالنزاهة في أداء مهامه	.829**	0.000
يحفظ قائدنا حقوق مرؤوسيه في قراراته	.732**	0.000
يتعامل قائدنا بكل شفافية	.811**	0.000
يبدي قائدنا مرونة في التعامل مع الظروف المختلفة للموظفين	.817**	0.000
يعمل قائدنا على رفع مستوى الالتزام لدى مرؤوسيه	.824**	0.000

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

0.000	,786**	يروج قائدنا لمبدأ تحقيق المصلحة العامة
0.000	,832**	يدعم قائدنا القدرات الإبداعية لدى مرؤوسيه
0.000	,776**	يرحب قائدنا بأفكارنا ومبادراتنا
0.000	,640**	يشاركنا قائدنا في اتخاذ القرار
0.000	,853**	يسعى قائدنا لتعزيز السلوكات الإيجابية لدى الموظفين
0.000	,878**	يشجع قائدنا على الحوار الفعال.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

يوضح الجدول أعلاه معامل بيرسون لفقرات بعد السلوك الأخلاقي للقيادة، جاءت غالبيتها بقيمة $\text{sig}=0.000$ أي أن فقرات البعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

جدول رقم 13: الصدق الداخلي لفقرات بعد السلوك الأخلاقي للفرد.

Sig	معامل بيرسون	السلوك الأخلاقي للفرد
0.000	,610**	يلتزم الموظفون في العمل بالنظم واللوائح والقوانين الداخلية للمؤسسة
0.000	,686**	يلتزم الموظفون بالقواعد والمبادئ الأخلاقية للمؤسسة
0.000	,783**	يؤدي الموظفون مهامهم بكل إتقان ومسؤولية
0.000	,715**	يلتزم الموظفون بالحفاظ على سمعة مؤسستنا
0.000	,805**	يحرص الموظفون على حفظ معلومات مؤسستنا و أسرارها المهنية
0.000	,795**	يبتعد الموظفون في مؤسستنا عن الإنحياز لمصالحهم الشخصية عند أداء مهامهم
0.000	,644**	يتم تبادل المعلومات بين الموظفين المتعلقة بأداء عملهم بكل شفافية
0.000	,771**	يحافظ الموظفون على ممتلكات مؤسستنا

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

0.000	,706**	يشعر الموظفون بأنهم جزء من مؤسستنا
0.000	,636**	يتصف الموظفون في مؤسستنا بالنزاهة في أداء واجباتهم
0.000	,487**	يتعامل الموظفون باحترام وأدب فيما بينهم

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

يوضح الجدول أعلاه معامل بيرسون لفقرات بعد السلوك الأخلاقي للفرد، جاءت جميعها بقيمة sig=0.000 أي

أن فقرات البعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

جدول رقم 14: الصدق الداخلي لفقرات بعد السلوك الأخلاقي للمؤسسة.

Sig	معامل بيرسون	السلوك الأخلاقي للمؤسسة
0.000	,487**	تضمن مؤسستنا بيئة عمل عادلة للموظفين
0.000	,796**	تحترم مؤسستنا مبدأ تكافؤ الفرص في المعاملة الوظيفية
0.000	,799**	تلتزم مؤسستنا بالشفافية في جميع تقاريرها الإدارية والمالية
0.000	,864**	لدى مؤسستنا مدونة أخلاقية واضحة وملزمة لجميع الموظفين
0.000	,882**	تتبع مؤسستنا ممارسات أخلاقية واضحة
0.000	,785**	تتبنى مؤسستنا إجراءات صارمة ضد السلوكيات غير الأخلاقية
0.000	,768**	تلتزم المؤسسة بجميع القوانين والتشريعات المحلية والدولية
0.000	,798**	تؤدي المؤسسة مهامها اتجاه المجتمع دون غش أو تقصير
0.000	,805**	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ثقافة المجتمع الذي تنتمي إليه
0.000	,702**	تساهم المؤسسة بشكل إيجابي في المجتمع
0.000	,485**	تتوافق ممارسات المؤسسة مع المبادئ الأخلاقية للمجتمع

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

0.000	484**	تدرك المؤسسة ضرورة جعل قراراتها أخلاقية
0.000	511**	تلتزم المؤسسة بسياسات أخلاقية عادلة في التعامل مع جميع أصحاب المصالح

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

يوضح الجدول أعلاه معامل بيرسون لفقرات بعد السلوك الأخلاقي للمؤسسة ، جاءت جميعها بقيمة $\text{sig}=0.000$

أي أن فقرات البعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

من خلال الجداول السابقة نلاحظ أن معاملات الارتباط لمحور السلوك الأخلاقي قد تمثلت بقيم إيجابية فالسلوك الأخلاقي للقيادة معاملات الارتباط فيه تتراوح بين (0.640 و 0.878) ما يعكس ارتباطاً قوياً إيجابياً يؤكد دقة العبارات الممثلة لهذا البعد، مع دلالة إحصائية 0.000 وهو ما يعكس توافق العبارات مع هذا البعد. السلوك الأخلاقي للأفراد تتراوح معاملات الارتباط بين 0.487 و 0.805 وهو ارتباط موجب بين المتوسط والقوي، ومستوى الدلالة لهذا البعد 0.000 وهو ما يعكس توافق العبارات مع هذا البعد السلوك الأخلاقي للمؤسسة تتراوح معاملات الارتباط فيه بين (0.484 و 0.882) ما يدل على ارتباط إيجابي متوسط إلى قوي جداً بمستوى دلالة 0.000 وهو ما يعكس توافق العبارات مع هذا البعد. و ما يمكن استخلاصه أن جميع أبعاد محور السلوك الأخلاقي أظهرت ارتباطاً إيجابياً ذو دلالة إحصائية قوية جداً 0.000 ما يشير إلى أن العبارات المصممة المستخدمة تعكس هذه الأبعاد بدقة. وما يمكن قوله هو أن مستوى صدق فقرات الاستبيان مناسب و دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، أي أن أداة الدراسة صادقة لقياس المتغيرات والأبعاد التي وضعت لأجلها والتميز بينها.

الجدول رقم 15: معامل ألفا كرونباخ

عدد الأبعاد	ألفا كرونباخ
06	0.799

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

تم تقدير معامل ألفا كرونباخ بـ $0.8 \approx 0.799$ وهي قيمة تفوق 0.7 أي وهو ما يؤكد أن عبارات الاستبيان وأنها ذات اتساق يعطي نتائج دقيقة وموثوقة لاختبار الفرضيات.

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

من خلال هذا المبحث تم عرض الإطار المنهجي للدراسة، أجريت الدراسة على مستوى القطاع الضريبي لولاية عنابة. تم اختبار عينة مكونة من 228 مفردة (تم توزيع 250 استبيان منها 228 صالحة للاختبار). تناول الاستبيان أبعاد متغيرات الدراسة (المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمتغير التابع السلوك الأخلاقي). وأظهرت اختبارات الدراسة أن أبعاد المتغيرات ذات دلالات إحصائية قوية مما يدعم صحة النتائج وموثوقيتها.

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

خلاصة الفصل:

ركز هذا الفصل على إعطاء وصفا دقيقا لمجتمع وعينة الدراسة، كذلك التحديد الدقيق للطرق والوسائل المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتناول الفصل دراسة لواقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مع التركيز على اعتماد الأنظمة الإلكترونية في تطوير عمليات تسيير الموارد البشرية، كما بحث الفصل في واقع السلوك الأخلاقي في القطاع الضريبي من خلال تحليل المدونة الأخلاقية لموظفي القطاع الضريبي.

وتم التأكد من موثوقية أدوات الدراسة باستخدام معامل بيرسون، وألفا كرونباخ الذي قدر بـ 0.799 ما يشير إلى اتساق داخلي جيد وموثوق.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

IV -1- تحليل النتائج الديموغرافية لعينة الدراسة ومدى توفر متغيرات الدراسة

IV -1-1- الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول رقم 16: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	109	47.8
أنثى	119	52.2
المجموع	228	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس. وأظهرت النتائج أن نسبة الإناث بلغت 52.2 % وعددهن 119 موظفة، في حين بلغ عدد الذكور 109 موظفين بنسبة 47.8% من عدد إجمالي قدره 228، وهما نسبتين متقاربتين تعبران عن التوازن النسبي للجنسين في القطاع الضريبي مع الميل الطفيف للنسبة نحو جنس الإناث.

وتشير النتائج إلى أن سياسة التوظيف في القطاع الضريبي بولاية عنابة تطبق بشكل متساوي دون أي تمييز، مع التشجيع على إشراك الجنس النسوي في الوظائف الإدارية ذات الطابع الحكومي.

جدول رقم 17: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	48	21.1
من 30 إلى أقل من 40 سنة	92	40.4
من 40 إلى أقل من 50 سنة	38	16.7
من 50 سنة فما أكبر	50	21.9
المجموع	228	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يوضح الجدول أعلاه توزيع عينة عددها 228 مفردة من موظفي القطاع الضريبي بولاية عنابة حسب متغير العمر.

وما تبينه النتائج أن الفئة العمرية الأكثر توفرا من 30 إلى أقل من 40 سنة، وهي الفئة الغالبة بنسبة 40.4 % بـ 92 موظفا، ما يشير إلى أن أفراد القطاع في منتصف مرحلة حياتهم المهنية.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 21.1 % وبعدد 48 موظفاً، وهم على الأغلب موظفون حديثي التوظيف أي أنهم في بداية مسيرتهم المهنية، وهو ما يعكس حقيقة وجود تجديد القوى العاملة مع إعادة تأهيل القطاع.

الفئة العمرية من 50 سنة فما أكبر في المرتبة ما قبل الأخيرة، شملت 50 موظفاً بنسبة 21.9 % وهم من الموظفين الذين يشغلون المناصب الإشرافية في القطاع، ولهم خبرة سنوات، وهو مؤشراً إيجابياً يشير إلى شعور الأفراد بالأمن والاستقرار الوظيفي.

وفي المرتبة الأخيرة الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بعدد 38 موظفاً بنسبة 16.7 % وهو عائد إلى أن الفترة من سنة 2013 إلى 2018 قد شهدت تحديات في عملية التوظيف وكانت عمليات التوظيف قليلة ومتباعدة.

جدول رقم 18: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	18	7.9
جامعي	192	84.2
تكوين مهني	18	7.9
المجموع	228	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يوضح الجدول السابق عينة من موظفي القطاع الضريبي بولاية عنابة والبالغ عددهم 228 موزعين حسب مستواهم التعليمي.

جاءت الغالبية العظمى من الموظفين الذين يمتازون بمؤهلات علمية جامعية ما يعكس طبيعة العمل في القطاع الضريبي التي تتطلب مهارات متخصصة تتماشى مع الكفاءات التي تتطلبها الإدارة الضريبية وبلغ عددهم 192 موظف ما تمثله نسبة 84.2 %.

تليها بنسبة أقل الموظفين الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي أو تكوين مهني بنسبة متماثلة 7.9 % وبعدد 18 موظف لكلا الفئتين، هذه النسب منخفضة مقارنة بالمستوى الجامعي، وهو يشير إلى أن الأدوار الإدارية البسيطة والتي لا تتطلب كفاءات متخصصة هي الوظائف التي توظف فيها هذه الفئة، ومن جهة أخرى تضم هذه الفئة الأفراد الذين هم في مرحلة نهاية المسار المهني (قريبين من التقاعد).

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 19: الوسيلة المستخدمة كأداة للتواصل

وسيلة التواصل	التكرار	النسبة المئوية
البريد الإلكتروني	23	10.1
الانترنت	51	22.4
الأنترانت	145	63.6
وسائل التواصل الاجتماعي	9	3.9
المجموع	228	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يمثل الجدول السابق تحليلاً للوسائل المستخدمة في التواصل في القطاع الضريبي بولاية عنابة. أكثر الوسائل استخداماً "الأنترانت" بنسبة 63.6% ويظهر ذلك الاعتماد الكبير للقطاع على الأنترانت لضمان التبادل الداخلي السريع للمعلومات وبشكل فوري وآمن يضمن الاستخدام الأخلاقي للبيانات الداخلية لدعم الشفافية في التعاملات الإدارية، وهو ما يساهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية.

تليها "الإنترنت" بنسبة 22.4% ويعني أن القطاع الضريبي بولاية عنابة يعتمد بشكل أقل على وسائل الاتصال الخارجية، ويعتمدها في تبادل المعلومات مع المراكز الأخرى، أو في المهام التي تتطلب بيانات خارجية مثل التعامل والتفاعل مع المكلفين بالضريبة عبر التطبيقات الإلكترونية "نظام جبايتك".

وفي ثالث مرتبة استخدام البريد الإلكتروني بنسبة 10.1% وهو استخدام محدود نسبي ويعود لاستخدام القطاع الكبير للأنترانت للتواصل الداخلي.

وأخيراً استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والذي جاءت نسبته بـ 3.9% وهو استخدام منخفض يعكس بيئة العمل الرسمية للقطاع والتي تعمل على حفظ المعلومات وسريتها وتداول بشكل رسمي مع الأطراف المعنية.

جدول رقم 19: مركز الانتماء ضمن القطاع الضريبي لولاية عنابة

مركز الانتماء	التكرار	النسبة المئوية
المركز الضريبي	87	38.2
المركز الجوّاري للضرائب	141	61.8
المجموع	228	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

بناء على البيانات المقدمة من الجدول أعلاه تمثل المراكز الضريبية الجوارية النسبة الأكبر من عدد الموظفين في القطاع الضريبي بولاية عنابة، حيث بلغ عدد المستجوبين في الدراسة 141 مشاركا من أصل 228 بنسبة 61.8%، ويعود ذلك إلى وجود عدة مراكز ضريبية جوارية (المركز الضريبي الجوّاري عنابة، المركز الضريبي الجوّاري البوني، المركز الضريبي الجوّاري الحجار، المركز الضريبي الجوّاري برحال، المركز الضريبي الجوّاري عين الباردة).

وبلغت نسبة موظفي المركز الضريبي 38.2% بعدد 87 مشاركا، أي أن المركز الضريبي يمثل عددا أقل من مجموع الموظفين في المراكز الضريبية الجوارية وذلك لكونه مركزا واحدا على مستوى الولاية، وهو مركزا رئيسيا يشرف على المراكز الجوارية، والمسؤول عن تنسيق عملها، ووضع السياسات، والمراقبة على القرارات فيها.

IV -1-2- مستوى توفر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها في القطاع الضريبي لولاية عنابة.

جدول رقم 21: تحليل وفقرات بعد الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الرتبة
01	تستخدم مؤسستنا قاعدة بيانات إلكترونية.	3.99	0.53	مرتفع	5
02	يتيح النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية الذي تستخدمه مؤسستنا تقليل تكاليف المهام الروتينية	3.92	0.57	مرتفع	6
03	يمتاز نظام معلومات الموارد البشرية بتحديث البيانات والمعلومات المتعلقة بالموظفين	4.04	0.61	مرتفع	3
04	يقلل النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية نسبة الأخطاء في إدارة بيانات الموظفين	4.05	0.69	مرتفع	2
05	يسهل النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية التفاعل مع الإجراءات والممارسات الروتينية	4.18	0.50	مرتفع	1

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

06	تعتمد مؤسستنا على متابعة التزام الموظفين بالحضور والانصراف إلكترونياً.	3.50	1.09	مرتفع	9
07	نظام الحضور الإلكتروني الذي تستخدمه مؤسستي يحسن من تنظيم أوقات العمل	3.43	1.10	مرتفع	10
08	تعتمد مؤسستنا على نظام إلكتروني في إعداد الأجور والتعويضات	4.04	0.79	مرتفع	4
09	تحسن أنظمة معلومات الموارد البشرية دقة وانضباط تقارير الأداء ومعالجة الأجور والتعويضات	3.84	0.69	مرتفع	8
10	تدعم الأنظمة الإلكترونية عدالة توزيع التعويضات في مؤسستنا	3.91	0.72	مرتفع	7
	الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية	3.89	0.40	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يتضمن الجدول السابق 10 عبارات تتمحور حول بعد الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية، مع توضيح التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

تتراوح قيم المتوسط الحسابي بين 4.18 و 3.43، والمتوسط العام للمحور قيمته 3.89 ما يشير

إلى تقييم إيجابي يقترب من درجة موافق ومما يتضمن الجدول نلاحظ أن غالبية الإجابات بدرجة موافق إلى قريب من درجة موافق بشدة، كما تتراوح قيم الانحراف المعياري بين 0.50 و 1.10، والانحراف المعياري العام 0.40 ما يعكس تبايناً معتدلاً إلى منخفض نسبياً في تباين آراء أفراد عينة الدراسة.

وما يتم استنتاجه أن النظام الإلكتروني يساهم بشكل فعال في تسهيل الإجراءات الروتينية وتقليل نسبة الخطأ.

كما يستخدم القطاع الضريبي بولاية عنابة النظام الإلكتروني على نطاق واسع في إعداد الأجور لتحقيق عدالة توزيع التعويضات، وتستخدمه بشكل متوسط يحتاج إلى إعادة النظر في إدارة الحضور والانصراف، وتنظيم أوقات العمل.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 21: تحليل فقرات بعد الإدارة الإلكترونية العلانية للموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الرتبة
11	توفر مؤسستنا وسائل اتصال إلكترونية بين الإدارة والموظفين	3.87	0.82	مرتفع	5
12	تتيح الأنظمة الإلكترونية للموارد البشرية تواصلًا فعالًا بين الموظفين والإدارة	3.84	0.90	مرتفع	7
13	تستخدم مؤسستنا الإنترنت لإعلانات التوظيف	3.87	0.87	مرتفع	3
14	تستقبل مؤسستنا طلبات التوظيف عبر الوسائل الإلكترونية	3.47	0.92	مرتفع	10
15	تقوم الإدارة الإلكترونية بتنظيم عملية التوظيف عبر الإنترنت	3.21	1.12	متوسط	11
16	تساعد أدوات الاختيار والتعيين الإلكتروني في جودة تعيين الموظفين	3.05	1.07	متوسط	12
17	تستخدم مؤسستنا برامج إلكترونية للتدريب	3.87	0.96	مرتفع	4
18	تستخدم مؤسستنا تقنيات التعلم الإلكتروني لتطوير مهارات الموظفين	3.86	0.961	مرتفع	6
19	يسهل النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية الوصول للمعلومات المتعلقة بالتدريب والتطوير	3.84	0.90	مرتفع	8
20	تستخدم مؤسستنا أنظمة إلكترونية لتقييم أداء الموظفين	3.88	0.84	مرتفع	2
21	يتيح نظام المعلومات الإلكتروني الذي تعتمد مؤسستنا دقة في تقييم أداء الموظفين	3.64	0.85	مرتفع	9

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

22	يسهم النظام الإلكتروني في الحصول على تقارير مفصلة حول أداء الموظفين	4.00	0.88	مرتفع	1
	الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية	3.70	0.60	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يحتوي الجدول أعلاه على 12 عبارة تتعلق ببعد الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية، مع التركيز على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، تعلقت العبارات بجوانب مختلفة: التواصل، التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء. تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين 4.00 و 3.05، أما بالنسبة للانحراف المعياري فتراوحت قيمه بين 1.12 و 0.82.

بلغت قيمة الوسط الحسابي الإجمالي 3.70 وهي قيمة تقع في مجال ذو درجة أهمية مرتفعة، هذا يعكس تقييماً إيجابياً لبعد الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الإجمالي 0.60 وهي قيمة منخفضة نسبياً، ما يعني أن آراء عينة الدراسة بشكل عام متجانسة.

وما تظهره النتائج أن الأنظمة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية تعتبر فعالة بشكل عام خاصة في تقييم الأداء والتدريب الإلكتروني، لكن هناك تحديات واضحة في عمليات التوظيف والاختيار، وذلك يعود إلى كون المراكز التي أجريت فيها الدراسة غير مسؤولة في بعض الأحيان عن عملية التوظيف، وإنما تتولى المديرية الولائية للضرائب ذلك، وبعض المناصب مثل مفتش رئيسي للضرائب أو مفتش رئيسي فإن إجراءات الإعلان والاختيار ومتابعة عملية التعيين والتكوين تتكفل بها المديرية العامة للضرائب.

من خلال قيم الجدول نستخلص أن معظم الموظفين يوافقون على وجود تطبيق للإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية بشكل فعلي فعال في خدمات عديدة، ولكن هناك مجال لتحسين بعض العمليات مثل تنظيم عمليات التوظيف والاختيار.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 23: تحليل فقرات بعد الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الرتبة
23	النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية يدعم الشراكة الإستراتيجية بين قسم إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في مؤسستنا	3.96	0.89	مرتفع	6
24	النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية يدعم المبادرات الإستراتيجية لتحسين ممارسات الموارد البشرية في مؤسستنا	3.93	0.87	مرتفع	7
25	النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية في مؤسستنا يعزز القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة	4.03	0.87	مرتفع	3
26	يشجع النظام الإلكتروني الذي تستخدمه مؤسستنا على الابتكار	3.85	0.93	مرتفع	11
27	تستخدم مؤسستي أنظمة إلكترونية لاكتشاف المواهب وتطويرها	3.30	0.94	متوسط	13
28	تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحديد استراتيجيات تطوير الكفاءات الداخلية لمؤسستنا.	3.60	0.78	مرتفع	12
29	تعزز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين داخل مؤسستنا	4.01	0.77	مرتفع	4
30	تعتمد مؤسستنا المنصات الإلكترونية التدريبية لتوفير بيئة تعليمية تفاعلية مرنة	3.93	0.84	مرتفع	8
31	تستخدم مؤسستنا أدوات إلكترونية مثل (إقامة ندوات إلكترونية) للتوعية بأهمية التغيير	3.98	0.75	مرتفع	5
32	تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في دعم التغيير داخل مؤسستنا	3.85	0.83	مرتفع	10
33	تحقق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تفاعل الموظفين مع التغيير	3.92	0.83	مرتفع	9
34	تساعد الإدارة الإلكترونية على التحسين المستمر لهيكل المؤسسة	4.14	0.74	مرتفع	2

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

35	يشجع النظام الإلكتروني على المشاركة الفعالة في بيئة العمل	4.21	0.79	مرتفع	1
	الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية	3.90	0.56	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يقدم الجدول أعلاه نتائج متعلقة بتقييم بعد الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته 4.21 للعبارة رقم 35، وأدنى متوسط حسابي قيمته 3.30 للعبارة رقم 27، وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين 0.94 و 0.74، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 3.90 وهي قيمة تقع ضمن المجال مرتفع مستوى الأهمية، وحدد الانحراف المعياري العام 0.56 وهو يعكس اتفاقا كبيرا نسبيا بين آراء المستجوبين حول هذا البعد.

تشير النتائج إلى وجود دور فعال للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في دعم الشراكة الإستراتيجية واتخاذ القرارات. وأظهر الجدول أن الأفراد العاملين في القطاع الضريبي بولاية عنابة يرون أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أداة فعالة لتحسين التفاعل والمشاركة في بيئة الأعمال من خلال منصات التواصل الداخلية، وقواعد البيانات المشتركة.

كما تظهر النتائج أن القطاع الضريبي بولاية عنابة يعمل على تحسين الهيكلية التنظيمية لتعزيز قدرة الوسائل الإلكترونية في تحسين المهام وإعادة هيكلتها. ويواجه القطاع الضريبي بولاية عنابة تحديا في استخدام النظام الإلكتروني للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحديد وتطوير المواهب والكفاءات، يعود ذلك لنقص أدوات تحليل الأداء، وبرامج التدريب المتقدمة، كما يظهر الجدول أن الأنظمة الإلكترونية غير مشجعة بشكل كافٍ للابتكار في القطاع.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

IV - 1-3- مستوى توفر السلوك الأخلاقي بأبعاده في القطاع الضريبي بولاية عنابة:

جدول رقم 24: تحليل فقرات بعد السلوك الأخلاقي للقيادة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الرتبة
36	يتميز قائدنا بالعدالة في التعامل مع جميع الموظفين.	4.16	0.90	مرتفع	8
37	يتحلى قائدنا بالنزاهة في أداء مهامه	4.11	0.71	مرتفع	11
38	يحفظ قائدنا حقوق مرؤوسيه في قراراته	3.98	0.89	مرتفع	12
39	يتعامل قائدنا بكل شفافية	4.04	0.83	مرتفع	9
40	يبدى قائدنا مرونة في التعامل مع الظروف المختلفة للموظفين.	4.16	0.92	مرتفع	7
41	يعمل قائدنا على رفع مستوى الالتزام لدى مرؤوسيه	4.19	0.75	مرتفع	05
42	يروج قائدنا لمبدأ تحقيق المصلحة العامة	4.22	0.73	مرتفع	04
43	يدعم قائدنا القدرات الإبداعية لدى مرؤوسيه	4.24	0.81	مرتفع	03
44	يرحب قائدنا بأفكارنا ومبادراتنا	4.17	0.71	مرتفع	06

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

45	يشاركنا قائدنا في اتخاذ القرار	4.03	0.97	مرتفع	10
46	يسعى قائدنا لتعزيز السلوكات الإيجابية لدى الموظفين	4.27	0.76	مرتفع	02
47	يشجع قائدنا على الحوار الفعال.	4.30	0.79	مرتفع	1
	السلوك الأخلاقي للقيادة	4.16	0.65	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

تشير بيانات الجدول السابق إلى تقييم بعد السلوك الأخلاقي للقيادة من خلال 12 عبارة، تم قياسها بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين 4.30 و 3.98، وحصرت قيم الانحراف المعياري بين 0.97 و 0.97، وتعتبر النتائج على أن القادة بالقطاع الضريبي بولاية عنابة يمتازون بسلوكات إيجابية تعكس مستوى السلوك الأخلاقي لديهم.

قيمة المتوسط العام 4.16 وهي قيمة تفسر مستوى الأهمية المرتفع والانحراف المعياري 0.65 ما يشير إلى التجانس في آراء الموظفين حول السلوك الأخلاقي للقيادة.

وأظهرت النتائج أن القادة يشجعون على الحوار ويحفزون على التفاعل والاتصال، ويسمحون بمشاركة نسبية مع الحفاظ على مركزية اتخاذ القرار وهذا راجع لطبيعة العمل في القطاع الضريبي.

جدول رقم 25: تحليل فقرات بعد السلوك الأخلاقي للأفراد

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الرتبة
48	يلتزم الموظفون في العمل بالنظم واللوائح والقوانين الداخلية للمؤسسة	4.39	0.65	مرتفع	1

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

2	مرتفع	0.62	4.32	يلتزم الموظفون بالقواعد والمبادئ الأخلاقية للمؤسسة	49
5	مرتفع	0.87	4.16	يؤدي الموظفون مهامهم بكل إتقان ومسؤولية	50
3	مرتفع	0.60	4.21	يلتزم الموظفون بالحفاظ على سمعة مؤسستنا	51
6	مرتفع	0.73	4.15	يحرص الموظفون على حفظ معلومات مؤسستنا وأسرارها المهنية	52
10	مرتفع	0.72	4.03	يبتعد الموظفون في مؤسستنا عن الإنحياز لمصالحهم الشخصية عند أداء مهامهم	53
04	مرتفع	0.63	4.18	يتم تبادل المعلومات بين الموظفين المتعلقة بأداء عملهم بكل شفافية.	54
09	مرتفع	0.76	4.03	يحافظ الموظفون على ممتلكات مؤسستنا	55

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

56	يشعر الموظفون بأنهم جزء من مؤسستنا	3.83	0.83	مرتفع	11
57	يتصف الموظفون في مؤسستنا بالنزاهة في أداء واجباتهم	4.08	0.63	مرتفع	08
58	يتعامل الموظفون باحترام وأدب فيما بينهم.	4.14	0.52	مرتفع	07
	السلوك الأخلاقي للأفراد	4.14	0.48	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

يحتوي الجدول أعلاه على بيانات إحصائية مرتبطة بتقييم بعد السلوك الأخلاقي للأفراد بالقطاع الضريبي بولاية عنابة، شمل هذا البعد 11 عبارة تغطي جوانب الامتثال والالتزام بالقوانين، النزاهة، الإلتقان، الشفافية، المحافظة على الممتلكات والاحترام المتبادل.

تباينت المتوسطات الحسابية بين قيمتي 4.39 و 3.83، وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين 0.87 و 0.52، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد 4.14 و الانحراف المعياري 0.48 وهو يشير إلى تباين منخفض نسبيا في آراء المستجوبين.

معظم المتوسطات الحسابية فاقت قيمة 04 و غالبية أجوبة المستجوبين حصرت بين درجتَي موافق وموافق في المجال [3.40-4.20] و [4.21-5] وتقع في مجال مستوى أهمية مرتفع بشدة هذا يشير إلى أن موظفي القطاع الضريبي بولاية عنابة يتصرفون وفق سلوكيات أخلاقية وينجزون مهامهم بشكل عام بشكل صحيح يحفظ المصلحة العامة، من خلال الالتزام بالقوانين والنظم والمبادئ الأخلاقية، كما يتبادلون المعلومات بينهم بكل شفافية، ويتفاعلون فيما بينهم بكل احترام.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 25: تحليل فقرات بعد السلوك الأخلاقي للمؤسسة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الرتبة
59	تضمن مؤسستنا بيئة عمل عادلة للموظفين	4.01	0.52	مرتفع	12
60	تحتزم مؤسستنا مبدأ تكافؤ الفرص في المعاملة الوظيفية	4.00	0.73	مرتفع	13
61	تلتزم مؤسستنا بالشفافية في جميع تقاريرها الإدارية والمالية	4.07	0.52	مرتفع	11
62	لدى مؤسستنا مدونة أخلاقية واضحة وملزمة لجميع الموظفين	4.23	0.66	مرتفع	07
63	تتبع مؤسستنا ممارسات أخلاقية واضحة	4.30	0.63	مرتفع	04
64	تتبنى مؤسستنا إجراءات صارمة ضد السلوكيات غير الأخلاقية	4.26	0.60	مرتفع	06
65	تلتزم المؤسسة بجميع القوانين والتشريعات المحلية والدولية	4.26	0.69	مرتفع	05
66	تؤدي المؤسسة مهامها اتجاه المجتمع دون غش أو تقصير	4.31	0.70	مرتفع	03
67	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ثقافة المجتمع الذي تنتمي إليه	4.36	0.51	مرتفع	01
68	تساهم المؤسسة بشكل إيجابي في المجتمع	4.33	0.49	مرتفع	02
69	تتوافق ممارسات المؤسسة مع المبادئ الأخلاقية للمجتمع	4.17	0.40	مرتفع	08
70	ترك المؤسسة ضرورة جعل قراراتها أخلاقية	4.15	0.41	مرتفع	09

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

71	تلتزم المؤسسة بسياسات أخلاقية عادلة في التعامل مع جميع أصحاب المصالح	4.12	0.45	مرتفع	10
	السلوك الأخلاقي للمؤسسة	4.20	0.42	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

الجدول أعلاه يحتوي على بيانات تتعلق بتقييم بعد السلوك الأخلاقي بالمؤسسة بالقطاع الضريبي بولاية عنابة، ويشمل هذا البعد 13 عبارة تتمحور حول عدة سلوكيات: العدالة، تكافؤ الفرص، الشفافية، الالتزام بالقوانين، المسؤولية الاجتماعية. تضمن الجدول المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين 4.36 و 4.00، في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري بين 0.73 و 0.40.

المتوسط الحسابي العام للسلوك الأخلاقي للمؤسسة 4.20، والانحراف المعياري العام 0.42.

غالبية النتائج جاءت بين درجتي موافق وموافق بشدة وهي قيم تنتمي للمجال في المجال [3.40-4.20] و [4.21-5] وتؤكد مستوى أهمية مرتفع، هذا ما يفسر أن مراكز القطاع الضريبي بولاية عنابة تراعي بشكل كبير القيم والثقافة الأخلاقية ما يعزز صورتها في المجتمع، حيث تظهر مسؤولية اجتماعية قوية تساهم بشكل إيجابي في ممارساتها اتجاه المجتمع.

فيما سبق تم عرض نتائج الدراسة الميدانية على عينة مكونة من 228 موظف في القطاع الضريبي بولاية عنابة، ينتمون للمركز الضريبي بعنابة، والمراكز الجوارية للضرائب، بهدف تقييم الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى مستوى توفر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها، والسلوك الأخلاقي بأبعاده. وكشفت نتائج هذا المبحث على توازن الجنسين، وأن غالبية أفراد القطاع من فئة الشباب وذوي مستويات تعليمية جامعية هذا يعكس الكفاءة العالية للتنظيم في القطاع.

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فعالة في القطاع لكنها تواجه نقصا فيما يتعلق بعمليات التوظيف الإلكتروني، والتشجيع على الابتكار.

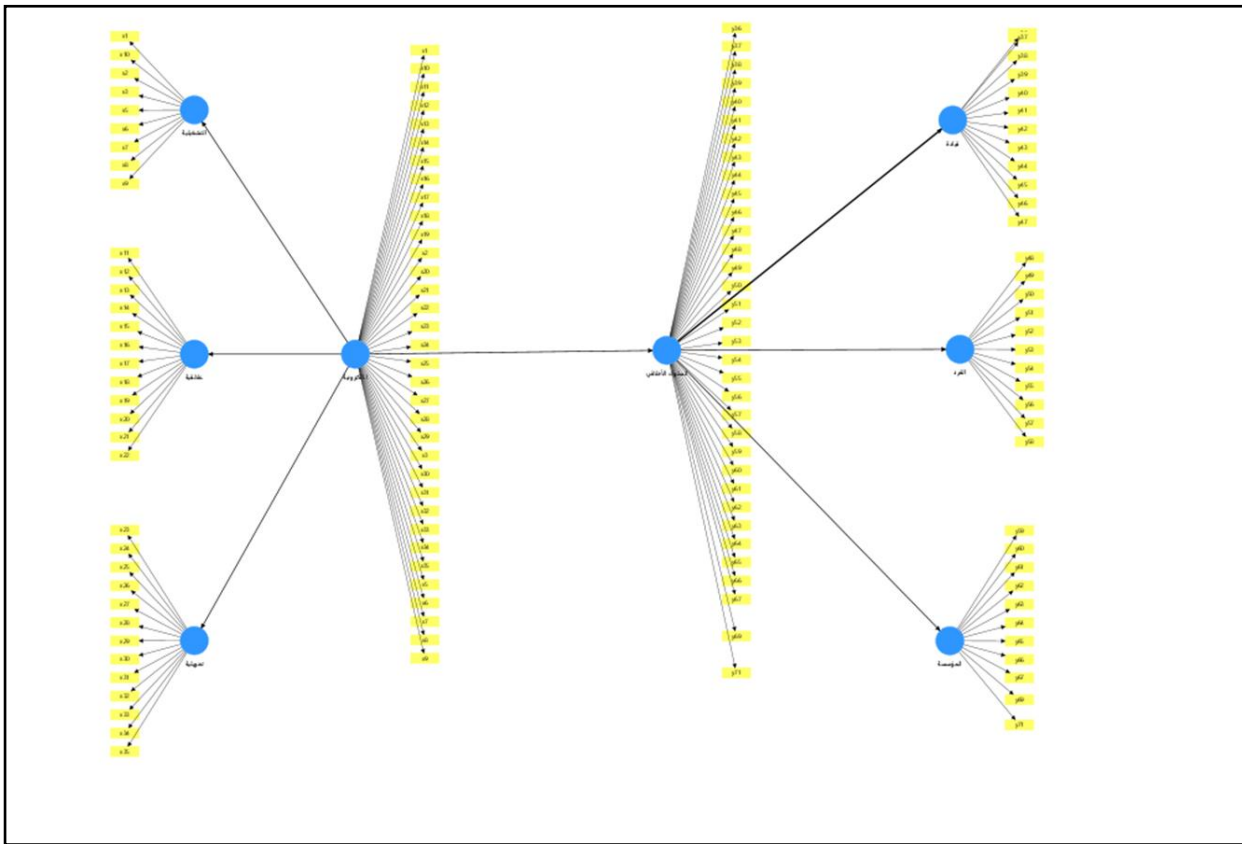
السلوك الأخلاقي في القطاع قوي في جميع المستويات (القيادة، الأفراد، المؤسسة) ولكن هناك حاجة لتعزيز شعور الأفراد بالانتماء والمشاركة في اتخاذ القرار

IV. 2- اختبار الفرضيات:

نظرا لعدم توفر شروط الانحدار الخطي المتعدد في برنامج SPSS

تم اختبار فرضيات الأثر بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وهي من أحدث التقنيات الإحصائية لتحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة.

شكل رقم 06: النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر: مخرجات برنامج Smart pls 4

IV. 2-1 اختبار الصدق التقاربي (Convergent Validity)

في سياق PLS-SEM يتم تقدير الصدق التقاربي من خلال ثلاثة معايير أساسية:

أ- معامل ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة، ومتوسط التباين المستخرج:

جدول رقم 26: معاملات ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

المتغير الكامن	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة (rho_a)	الموثوقية المركبة (rho_c)	متوسط التباين المستخرج (AVE)	مستوى الموثوقية
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	0.928	0.952	0.939	0.358	موثوقة عالية
الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية	0.939	0.947	0.948	0.588	موثوقة عالية
الإدارة العلائقية للموارد البشرية	0.641	0.774	0.677	0.310	أقل من الحد المقبول
الإدارة التحويلية للموارد البشرية	0.896	0.916	0.915	0.481	موثوقة جيدة
السلوك الأخلاقي	0.932	0.956	0.939	0.339	موثوقة عالية
السلوك الأخلاقي للقيادة	0.899	0.918	0.916	0.504	موثوقة جيدة
السلوك الأخلاقي للفرد	0.966	0.970	0.971	0.735	موثوقة ممتازة

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

السلوك الأخلاقي للمؤسسة	0.914	0.947	0.929	0.528	موثوقية عالية
-------------------------------	-------	-------	-------	-------	------------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart PLS 4.

يوضح الجدول أعلاه تحليلاً عميقاً لمستوى الموثوقية عبر المتغيرات الكامنة للدراسة، بالنسبة للمتغير الكامن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كان لبعد الإدارة التشغيلية للموارد البشرية أكبر قيمة لألفا كرونباخ 0.939 وأدنى قيمة لبعد الإدارة العلائقية للموارد البشرية 0.641 وهي قيمة أقل من المعدل العام المقبول 0.7 هذا المستوى المنخفض يشير إلى أن العبارات المستخدمة لقياس هذا البعد تقيس جوانب متعددة لمفهوم واحد، ما يجعل من الصعب تحقيق اتساق وتجانس عالي بين عبارات هذا البعد.

كما يوضع الجدول مستوى ألفا كرونباخ لمتغير السلوك الأخلاقي والذي قدر بـ 0.932، ويحقق بعد السلوك الأخلاقي للفرد أعلى قيمة بمستوى 0.966، وأدنى قيمة لبعد السلوك الأخلاقي للمؤسسة 0.914، وتشير هذه النتائج إلى أن عبارات أبعاد المتغير الكامن السلوك الأخلاقي على مستوى عالي من الموثوقية ما يشير إلى اتساق داخلي ممتاز، وهو يعكس المستوى القوي لمفهوم السلوك الأخلاقي لدى المستجوبين.

ويبرز الجدول ذاته معامل الموثوقية المركبة ρ_a , ρ_c Composite Reability، والتي تعتبر تطويراً متقدماً لمفهوم ألفا كرونباخ، وتأخذ في عين الاعتبار الأحمال الفعلية لكل عنصر على المتغير الكامن دون افتراض أن جميع العناصر لها نفس الأهمية.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم الموثوقية المركبة ρ_a , ρ_c أعلى من قيم ألفا كرونباخ في معظم الأبعاد، ففي بعد الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية معامل الموثوقية ρ_a 0.947 و ρ_c 0.948 وهو يحسن من مستوى الموثوقية في المتغير العام الكامن الذي بلغ معامل الموثوقية فيه المركبة فيه ρ_a 0.952 و ρ_c 0.939. ما يلفت للنظر هو التطابق شبه الكامل بين ρ_a , ρ_c في بعد السلوك الأخلاقي للفرد، حيث بلغت قيمة الموثوقية المركبة ρ_a 0.970 و قيمة ρ_c 0.971. هذا التطابق يعكس التماسك والتجانس القوي لعناصر هذا المتغير، وبلغت قيمة الموثوقية للمتغير الكامن العام السلوك الأخلاقي ρ_a 0.956 و ρ_c 0.939.

يقيس AVE مقدار التباين الذي يفسره المتغير الكامن مقارنة بالتباين الناتج عن الخطأ. القيمة المقبولة عادةً هي ≤ 0.5 ، مما يشير إلى صلاحية تقاربية (convergent validity) جيدة

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

ما يمكن ملاحظته أن المتغيرات التي حققت $AVE \geq 0.5$ (الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية، السلوك الأخلاقي للقيادة، السلوك الأخلاقي للفرد، السلوك الأخلاقي للمؤسسة) تظهر صلاحية تقاربية جيدة. أما المتغيرات ذات القيم المنخفضة (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية، السلوك الأخلاقي).

IV. -2-2- الصدق التمييزي:

جدول رقم 27: مصفوفة مقياس HTMT لقياس الصدق التمييزي

السلوك الأخلاقي للمؤسسة	السلوك الأخلاقي للفرد	السلوك الأخلاقي للقيادة	السلوك الأخلاقي	الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية	الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية	الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	
								الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
							0.946	الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية
						0.594	0.885	الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية
					0.677	0.679	0.949	الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية
				0.697	0.814	0.585	0.763	السلوك الأخلاقي

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

السلوك الأخلاقي للقيادة	0.460	0.341	0.472	0.444	0.845			
السلوك الأخلاقي للفرد	0.649	0.541	0.648	0.565	0.860	0.601		
السلوك الأخلاقي للمؤسسة	0.613	0.430	0.720	0.571	0.730	0.275	0.310	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 4

من خلال المصفوفة نلاحظ أن القيم بين متغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأبعاده مرتفعة وذات صلاحية تمييزية منخفضة:

- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية (0.946) مرتفعة جداً؛
- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والإدارة العلائقية للموارد البشرية (0.885) مرتفعة جداً؛
- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية (0.949) مرتفعة.

وبما أن المتغير العام هو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فمن المتوقع أن تكون هناك درجة عالية من التداخل، لأن الأبعاد الفرعية تعد مكونات أساسية للمتغير العام وتتشرك في نفس الإطار المفاهيمي، وفي هذه الحالة الصلاحية التمييزية ليست الهدف وعدم توفرها أمر طبيعي، ولكن الهدف هو أن يكون النموذج متجانس داخلياً.

ويظهر من خلال المصفوفة أن قيم الصدق التمييزي في علاقة المتغيرات الفرعية ببعضها مقبولة وهي لا تتجاوز 0.85.

وهي قيم مقبولة وتفسر الصدق التمييزي، مما يشير إلى أن الأبعاد الفرعية متميزة عن بعضها البعض، وهذا يشير إلى أن كل بعد يقيس جانباً مختلفاً في الدراسة.

كما توضح المصفوفة قيم الصدق التمييزي في علاقة المتغير التابع السلوك الأخلاقي وأبعاده الفرعية:

- السلوك الأخلاقي والسلوك الأخلاقي للقيادة 0.845؛
- السلوك الأخلاقي والسلوك الأخلاقي للفرد 0.860،

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

- السلوك الأخلاقي والسلوك الأخلاقي للمؤسسة 0.730.

القيم المرتفعة إلى حد ما بين السلوك الأخلاقي وأبعاده هي قيم متوقعة لكون السلوك الأخلاقي هو متغير هرمي يتكون من مجموعة من الأبعاد، فمن الطبيعي أن تكون قيم التداخل مرتفعة، وأكثر القيم قبولاً هي علاقة السلوك الأخلاقي بالسلوك الأخلاقي للمؤسسة ما يشير إلى أن هذا البعد أكثر تميزاً عن المتغير العام.

أما علاقة الداخل بين الأبعاد الفرعية للسلوك الأخلاقي فقد برزت في القيم التالية:

- السلوك الأخلاقي للقيادة والسلوك الأخلاقي للفرد 0.601؛

- السلوك الأخلاقي للقيادة مع السلوك الأخلاقي للمؤسسة 0.275؛

- السلوك الأخلاقي للفرد مع السلوك الأخلاقي للمؤسسة 0.310

الصلاحية التمييزية بين أبعاد السلوك الأخلاقي تقع ضمن نطاق القبول أقل من 0.85، وهذا يؤكد أن الأبعاد الفرعية للسلوك الأخلاقي متميزة عن بعضها مما يدعم أن كل بعد يقيس جانباً مختلفاً من السلوك الأخلاقي.

وفيما يتعلق بعلاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع وأبعاده جاءت كما يلي:

- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مع السلوك الأخلاقي 0.763؛

- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مع السلوك الأخلاقي للقيادة 0.460؛

- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مع السلوك الأخلاقي للفرد 0.649؛

- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مع السلوك الأخلاقي للمؤسسة 0.613.

أما علاقة الأبعاد الفرعية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مع السلوك الأخلاقي وأبعاده توضحها المصفوفة ي القيم التالية:

- الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية مع السلوك الأخلاقي 0.585؛

- الإدارة الإلكترونية التشغيلية مع السلوك الأخلاقي للقيادة 0.341؛

- الإدارة الإلكترونية التشغيلية مع السلوك الأخلاقي للفرد 0.541؛

- الإدارة الإلكترونية التشغيلية مع السلوك الأخلاقي للمؤسسة 0.430.

- الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية مع السلوك الأخلاقي 0.814؛

- الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية مع السلوك الأخلاقي للقيادة 0.472؛

- الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية مع السلوك الأخلاقي للفرد 0.648؛

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

- الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية مع السلوك الأخلاقي للمؤسسة 0.720.
- الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية مع السلوك الأخلاقي 0.697؛
- الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية مع السلوك الأخلاقي للقيادة 0.444؛
- الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية مع السلوك الأخلاقي للفرد 0.565؛
- الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية مع السلوك الأخلاقي للمؤسسة 0.571.

من خلال النتائج نلاحظ أن جميع القيم بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي في النطاق المقبول ما يشير إلى أن المتغير المستقل بأبعاده متميز عن المتغير التابع بأبعاده، وتظهر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تميزاً ممتازاً مع السلوك الأخلاقي للقيادة 0.460 ومع السلوك الأخلاقي للمؤسسة 0.613.

كذلك تظهر الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية مع السلوك الأخلاقي للمؤسسة 0.430 وهو تميز قوي. أما العلاقة بين الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي 0.841 وهي قريبة من الحد الأقصى للقبول، ما يدل على وجود تداخل طفيف وهو تداخل منطقي لكون الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية تتقاطع مع السلوك الأخلاقي كون وظائف الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية كالتوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني تتطلب الالتزام بالشفافية والنزاهة وهي عوامل تنتمي للسلوك الأخلاقي.

IV. -3-2- اختبار علاقة الأثر بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي

IV. -1-3-2- اختبار معامل التضخم (VIF)

جدول رقم 29: نتائج اختبار معامل التضخم (VIF)

السلوك الأخلاقي للمؤسسة	السلوك الأخلاقي للفرد	السلوك الأخلاقي للقيادة	السلوك الأخلاقي	الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية	الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية	الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية	المتغير الكامن
2.015	2.015	2.015	2.015	1.000	1.000	1.000	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

1.884	1.884	1.884	1.884	-	-	-	الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية
2.152	2.152	2.152	2.152	-	-	-	الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية
2.051	2.051	2.051	2.051	-	-	-	الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS

يوضح الجدول قيم معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة في النموذج الهيكلي لدراسة أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعاده الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية، على السلوك الأخلاقي كمتغير تابع بأبعاده السلوك الأخلاقي للقيادة، السلوك الأخلاقي للفرد، السلوك الأخلاقي للمؤسسة.

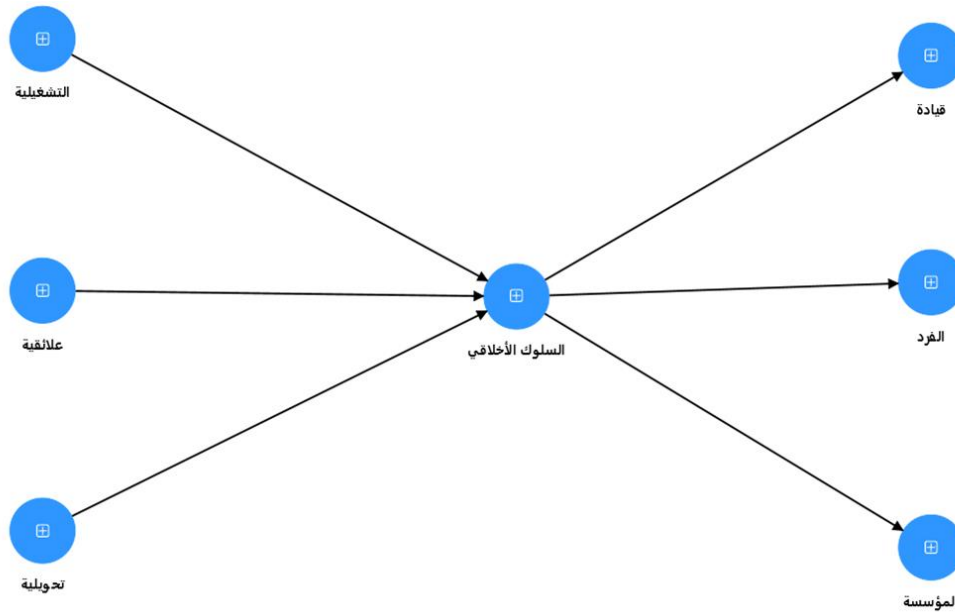
يظهر الجدول قيمة 1.000 تتعلق بعلاقة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهي قيمة مقبولة ومتوقعة تشير إلى عدم وجود تداخل معيق بين المتغير المستقل وأبعاده، وأن هذه الأبعاد تعتمد على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كمصدر رئيسي لها دون وجود تداخل مع متغيرات أخرى مؤثرة، وهو ما يدل على تمايز الأبعاد وموثوقية النموذج الهيكلي.

IV. 2-3-2- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

قبل اختبار الفرضية الرئيسية لابد من اختبار الفرضيات الفرعية لها.

الشكل رقم 06: اختبار الفرضيات الفرعية

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التشغيلية على السلوك الأخلاقي للقيادة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في القطاع الضريبي بولاية عنابة.

جدول رقم 30: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

النتيجة	f^2	Valeurs P	Statistiques T (O/STDEV)	Échantillon original B	
قبول الفرضية الصفريّة	0.009	0.755	0.312	0.026-	لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للقيادة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart PLS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نجد معامل $\beta = -0.026$ وهو يشير إلى تأثير سلبي ضعيف جداً، أي أن زيادة وحدة واحدة في الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية تقلل بقيمة 0.026 من السلوك الأخلاقي للقيادة وهي تأثير ضعيف جداً لا يمكن الشعور به أو ملاحظته.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

وجاءت قيمة $T=0.312$ ، في المقابل قيمة $p=0.755$ وهي قيمة تفوق مستوى الدلالة المقدر بـ 0.05 ،

وهو ما يؤكد عدم وجود أثر دال إحصائياً، وقدر معامل التأثير $f^2=0.009$ وهي قيمة شبه معدومة، يفسر عدم وجود تأثير عملي للإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي.

وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للقيادة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التشغيلية على السلوك الأخلاقي للفرد عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في القطاع الضريبي بولاية عنابة

جدول رقم 31: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

النتيجة	f^2	Valeurs P	Statistiques T (O/STDEV)	Échantillon original B	
قبول الفرضية الصفرية	0.001	0.474	0.716	0.047	لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للفرد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart pls

من خلال الجدول أعلاه قدرت قيمة β بـ 0.047 وتشير إلى وجود تأثير إيجابي ضعيف للإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية بزيادة قدرها 0.047 عن الوحدة الواحدة، وجاءت قيمة $T=0.716$ وهي أقل من الحد الأدنى المقبول 1.96 ما يشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية وهو ما تؤكد قيمة $P=0.474$.

وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة:

لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للفرد عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التشغيلية على السلوك الأخلاقي للمؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في القطاع الضريبي بولاية عنابة

جدول رقم 32: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النتيجة	f^2	Valeurs P	Statistiques T (O/STDEV)	Échantillon original B	
قبول الفرضية الصفريّة	0.000	0.682	0.410	0.057-	لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للمؤسسة

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS.

تعرض القيم الواردة في الجدول أعلاه قيمة $\beta = -0.057$ ويعني أن الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية تؤثر سلبا على السلوك الأخلاقي للمؤسسة بـ 0.057 عند كل زيادة بوحدة واحدة، كذلك لم تبلغ قيمة T المستوى المقبول حيث بلغت 0.410 ويفسر بعدم وجود دلالة إحصائية، وهو ما تدعمه القيمة $p = 0.682$. وعليه يتم قبول الفرضية الصفريّة القائلة: لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

3. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التحويلية على السلوك الأخلاقي للقيادة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في القطاع الضريبي بولاية عنابة

جدول رقم 33: اختبار الفرضية الفرعية 04:

النتيجة	f^2	Valeurs P	Statistiques T (O/STDEV)	Échantillon original B	

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

قبول الفرضية الصفريّة	0.041	0.508	0.663	0.094	لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للقيادة
--------------------------	-------	-------	-------	-------	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart pls.

قدرت β بـ 0.094 وتشير إلى أثر إيجابي ضعيف يعني أن زيادة وحدة في الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية تزيد السلوك الأخلاقي للقيادة بـ 0.094 وحدة، وتظهر النتائج من خلال $T=1.663$ عدم وجود دلالة إحصائية، وتؤكد القيمة $p=0.508$ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية $f^2=0.02$.

وعليه يتم قبول الفرضية الصفريّة القائلة :

لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للقيادة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

4. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية العلائقية على السلوك الأخلاقي للفرد عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في القطاع الضريبي بولاية عنابة

جدول رقم 34: اختبار الفرضية الفرعية 05:

النتيجة	f^2	Valeurs P	Statistiques T (O/STDEV)	Échantillon original B	
رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة	0.18	0.002	3.106	0.336	لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي لفرد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart PLS 4

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

$\beta=0.0336$ وتشير إلى وجود أثر إيجابي متوسط يعني أن زيادة وحدة واحدة في الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية يزيد بـ 0.336 في السلوك الأخلاقي للفرد، وتؤكد قيمة $T=3.106$ وجود دلالة إحصائية تتوافق مع قيمة $P=0.002$ وجاءت قيمة $f^2=0.180$ مما يعني وجود أثر عملي ملحوظ للإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للفرد.

وبناء عليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر للإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للفرد عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

5. اختبار الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية العلائقية على السلوك الأخلاقي للمؤسسة عند مستوى معنوية 0.05 في القطاع الضريبي بولاية عنابة

جدول رقم 35: اختبار الفرضية الفرعية 06:

النتيجة	f^2	Valeurs P	Statistiques T (O/STDEV)	Échantillon original B	
رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	0.264	0.000	5.803	0.530	لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للمؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 4 .

تشير قيمة β في الجدول والمقدرة بـ 0.530 إلى وجود أثر إيجابي قوي، يعني أن الزيادة بمعدل وحدة واحدة في الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية يزيد بمقدار 0.530 وحدة في السلوك الأخلاقي للمؤسسة.

وتشير قيمة $T=5.803$ و قيمة $P=0.000$ إلى وجود دلالة إحصائية وهذا ما تفسره قيمة $f^2=0.264$.

وبناء عليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر للإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للمؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

6. اختبار الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التحويلية على السلوك الأخلاقي للقيادة

عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في القطاع الضريبي بولاية عنابة

جدول رقم 36: اختبار الفرضية الفرعية 07

النتيجة	f^2	Valeurs P	Statistiques T (O/STDEV)	Échantillon original B	
قبول الفرضية الصفريّة	0.017	0.159	1.408	0.142-	لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للقيادة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 4

يستعرض الجدول أعلاه نتائج متعلقة باختبار الفرضية الفرعية السابعة، حيث جاءت قيمة $\beta = 0.142$ والتي تشير إلى وجود تأثير سلبي ضعيف يعني أن زيادة في وحدة واحدة في الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية تقلل من السلوك الأخلاقي للقيادة بمقدار 0.142 وحدة، وقدّرت قيمة T بـ 1.408 وهي أقل من القيمة الجدولية 1.96 وتشير إلى عدم وجود دلالة، وجاءت قيمة $P = 0.159$ وهو ما يؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، تظهر قيمة f^2 البالغة 0.017 وجود أثر ضئيل يسند إلى عوامل أخرى غير مباشرة.

وبناء على ما ذكر يتم قبول الفرضية الصفريّة لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للقيادة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

7. اختبار الفرضية الفرعية الثامنة: لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التحويلية على السلوك الأخلاقي للفرد

عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في القطاع الضريبي بولاية عنابة

جدول رقم 37: اختبار الفرضية الفرعية 08

النتيجة	f^2	Valeurs P	Statistiques T (O/STDEV)	Échantillon original	

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

				B	
قبول الفرضية الصفريّة	0.026	0.261	1.125	0.067-	لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للفرد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart PLS4

يوضح الجدول قيم اختبار الفرضية الفرعية 08 للدراسة، $\beta=0.067$ تفسر وجود أثر سلبي ضعيف لكل زيادة بوحدة واحدة في الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية تؤدي للتقليل بقيمة 0.067 في السلوك الأخلاقي للفرد. ولم تبلغ T القيمة المقبولة حيث قدرت بـ 1.125، وفاقت قيمة P مستوى الدلالة 0.05 حيث $p=0.261$ ، أما f^2 فكانت قيمتها تمثل تأثيراً منخفضاً قدره 0.026 وهو غير دال إحصائياً ويعود لمتغيرات غير مباشرة.

ونتيجة لذلك يتم قبول الفرضية الصفريّة التي تنص على لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للفرد عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

8. اختبار الفرضية الفرعية التاسعة: لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التحويلية على السلوك الأخلاقي للمؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في القطاع الضريبي بولاية عنابة

جدول رقم 38: اختبار الفرضية الفرعية 09

النتيجة	f^2	Valeurs P	Statistiques T (O/STDEV)	Échantillon original B	
رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة.	0.083	0.049	1.889	0.298	لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للمؤسسة

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

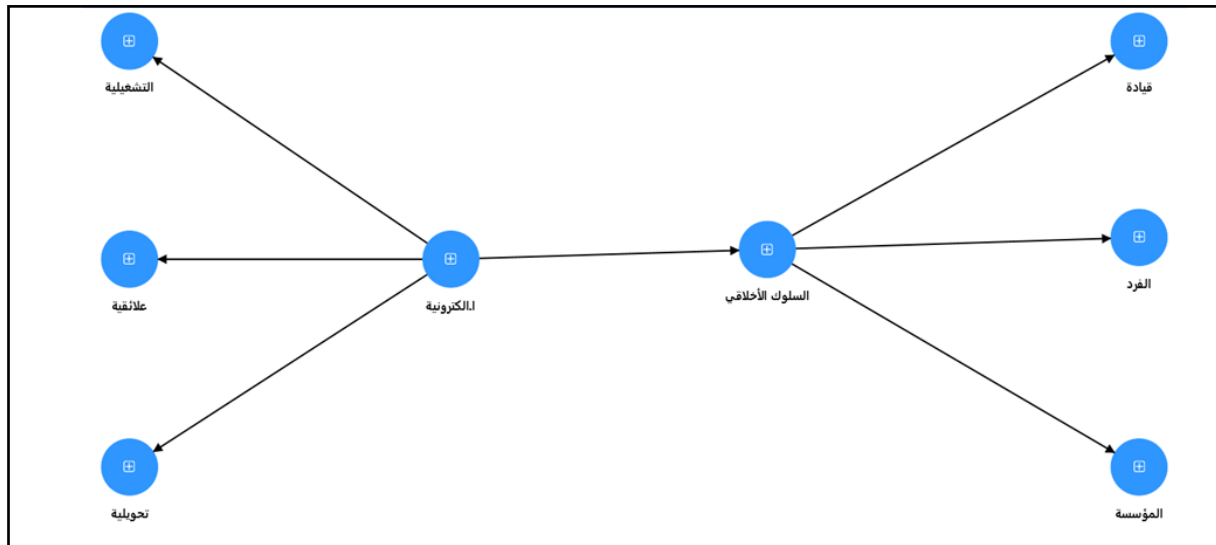
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS 4

ظهرت نتائج التحليل أن الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية لها أثر إيجابي على السلوك الأخلاقي للمؤسسة، حيث بلغ معامل الانحدار $\beta = 0.298$ ، وهو ما يشير إلى أن زيادة وحدة واحدة في الإدارة التحويلية تؤدي إلى ارتفاع السلوك الأخلاقي للمؤسسة بمقدار 0.298 وحدة. كما بلغت قيمة $T = 1.889$ وهي قريبة من القيمة الجدولية 1.96 عند مستوى معنوية 0.05، مما يضع العلاقة على الحد الفاصل للدلالة الإحصائية، في حين جاءت قيمة $P = 0.049$ أقل من 0.05، مؤكدة وجود دلالة إحصائية لهذا الأثر أما بالنسبة إلى حجم الأثر فقد بلغ $f^2 = 0.083$ ، وهو ما يمثل أثر صغير إلى متوسط ، مما يعكس وجود تأثير عملي ملحوظ.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر للإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للمؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- اختبار الفرضية الرئيسية:

الشكل رقم 08: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

جدول رقم 39: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

النتيجة	f^2	Valeurs P	Statistiques T (O/STDEV)	Échantillon original B	

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي	0.693	7.584	0.000	5.123	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.
---	-------	-------	-------	-------	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 4

أظهرت نتائج تحليل المسار أن لمتغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أثر إيجابي قوي على السلوك الأخلاقي، حيث بلغ معامل الانحدار $\beta = 0.693$ بما يدل على أن زيادة وحدة واحدة في الإدارة الإلكترونية تنعكس في زيادة السلوك الأخلاقي بمقدار 0.693 وحدة. كما أن قيمة $T = 7.584$ جاءت أكبر بكثير من القيمة الجدولية 1.96، وهو ما يؤكد الدلالة الإحصائية لهذا الأثر عند مستوى معنوية 0.05. ويدعم ذلك أيضاً انخفاض قيمة $P = 0.000$ عن 0.05. علاوة على ذلك، فإن قيمة حجم الأثر $f^2 = 5.123$ يمثل أثر كبير، مما يدل على أهمية عملية واضحة.

وبناء على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر للإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

IV. -2-3- معامل التحديد R^2

جدول رقم 40: معامل التحديد R^2

المتغير التابع	R^2 معامل التحديد	التفسير
الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية	0.837	قوي جدا
الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية	0.504	متوسط
الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية	0.764	قوي
السلوك الأخلاقي	0.575	متوسط
السلوك الأخلاقي للقيادة	0.622	متوسط إلى قوي
السلوك الأخلاقي للفرد	0.867	قوي جدا
السلوك الأخلاقي للمؤسسة	0.477	ضعيف إلى متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 4.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

تعكس قيم R^2 مدى ملائمة النموذج في تفسير كل متغير تابع، وتتراوح قيمته بين 0 و 1:

$0.25 \leq R^2 \leq 0.5$ تفسير ضعيف، $0.5 \leq R^2 \leq 0.75$ تفسير متوسط، $R^2 \geq 0.75$ تفسير قوي (Hair Joseph & al, 2019, p. 15)، وجاءت قيم متغيرات نموذج الدراسة كآلاتي:

- الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية $R^2 = 0.837$ وهو تفسير قوي جداً، يعني أن النموذج يفسر 83.7% من التغيرات؛

- الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية $R^2 = 0.504$ وهو تفسير متوسط، أي أن النموذج يفسر 50.4% من التغيرات في هذا البعد؛

- الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية $R^2 = 0.764$ هو تفسير قوي يعني أن النموذج يفسر 76.4% من التغيرات؛

- السلوك الأخلاقي $R^2 = 0.575$ متوسط التفسير يشير إلى أن 57.5% من التغيرات يفسرها النموذج؛

- السلوك الأخلاقي للقيادة $R^2 = 0.867$ تفسير قوي جداً يعني أن 86.7% من التغيرات يفسرها النموذج؛

- السلوك الأخلاقي للمؤسسة $R^2 = 0.477$ وهو تفسير ضعيف إلى متوسط.

IV. 2-3-4- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الإدارة

الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي تعزى للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة عند مستوى

معنوية $\alpha \leq 0.05$

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الإدارة الإلكترونية للموارد

البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات السلوك الأخلاقي تعزى

للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الإدارة الإلكترونية للموارد

البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

جدول رقم 41: تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى للجنس.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	F	Sig
بين المجموعات	بين	0.249	1	0.249	1.292	0.257

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

		0.193	226	43.590	خارج المجموعات	الإدارة الإلكترونية
			227	43.839	المجموع	للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v23.

من خلال الجدول Sig=0.257 ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومتغير الجنس.

جدول رقم 42: تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى للعمر.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	F	Sig
الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	3.767	3	1.256	7.020	0.000
للموارد البشرية	خارج المجموعات	40.072	224	0.179		
	المجموع	43.839	227			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول قيمة Sig=0.000 وهو ما يفسر وجود فروق ذات في تقديرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعود إلى متغير العمر.

جدول رقم 43: جدول المقارنات المتعددة Games-Howell المرتبط بالفروق التي تعزى لمتغير العمر في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الفئة العمرية	فئات المقارنة	فرق المتوسطات	الإنحراف المعياري	Sig
I	j	(I-J)		
أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	-0.13	0.06	0.16
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	0.19	0.10	0.23
	من 50 سنة فما أكبر	-0.16	0.07	0.09

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

0.16	0.06	0.13	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة
0.12	0.10	0.32	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
0.95	0.07	-0.03	من 50 سنة فما أكبر	
0.23	0.10	-0.19	أقل من 30 سنة	من 40 إلى 50 سنة
0.01	0.10	-0.32	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
0.007	0.10	-0.36	من 50 سنة فما أكبر	
0.09	0.07	0.16	أقل من 30 سنة	من 50 سنة فما أكبر
0.95	0.07	0.0.363	من 30 سنة إلى أقل من 40	
0.007	0.10		من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

أظهرت نتائج اختبار Games-Howell وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، تعزى لمتغير العمر لصالح الفئات العمرية (من 30 إلى أقل من 40) و (من 50 فما أكبر) مقارنة بالفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية $\text{sig}=0.01$ و $\text{sig}=0.07$ على التوالي.

ويمكن تفسير ذلك بأن الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة غالباً تعمل في وظائف قليلة التعامل بالأنظمة الإلكترونية للموارد البشرية وهذا راجع لطبيعة العمل والمهام المنفذة. في حين أن الفئة العمرية أكثر من 50 سنة لديهم خبرات متراكمة في القطاع هذا ما يساعدهم على التأقلم الفوري مع النظام الإداري الجديد. وما يمكن قوله أن الفئات العمرية المختلفة تحدث تفاوتاً في استخدام واستيعاب التقنيات الإلكترونية ما ينعكس على تقييمهم للإدارة الإلكترونية.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 44: تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى للمستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	F	Sig
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	بين المجموعات	0.495	2	0.247	1.284	0.279
	خارج المجموعات	43.344	225	0.193		
	المجموع	43.839	227			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضع تحليل الفروق في الجدول أعلاه من خلال القيمة $\text{Sig}=0.279$ أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود للمستوى التعليمي.

جدول رقم 45: تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى لمركز الانتماء

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	F	Sig
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	بين المجموعات	0.172	1	0.172	0.889	0.347
	خارج المجموعات	43.667	226	0.193		
	المجموع	43.839	227			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v23.

من خلال الجدول $\text{Sig}= 0.347$ وعليه لا توجد فروق في مؤشرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعود لمركز الانتماء.

استنادا لما تضمنته الجداول السابقة نلاحظ أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا تتأثر بمتغيرات الجنس، والمستوى التعليمي، ومركز الانتماء، غير أنها توجد فروق في مؤشرات تقدير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية راجعة لمتغير العمر.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية القائلة توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات السلوك الأخلاقي تعزى للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

جدول رقم 46: تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات السلوك الأخلاقي تعزى للجنس.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	F	Sig
السلوك الأخلاقي	بين المجموعات	0.002	1	0.002	0.11	0.916
	خارج المجموعات	35.779	226	1.58		
	المجموع	35.780	227			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير قيمة $\text{Sig} = 0.916$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الأخلاقي تعزى إلى الجنس.

جدول رقم 47: تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات السلوك الأخلاقي تعزى للعمر.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	F	Sig
السلوك الأخلاقي	بين المجموعات	2.766	3	0.922	6.255	0.000
	خارج المجموعات	33.014	224	0.147		
	المجموع	35.780	227			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول قيمة $\text{Sig} = 0.000$ وهو ما يفسر وجود فروق في تقديرات السلوك الأخلاقي تعود إلى متغير العمر.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 48: اختبار Games-Howell لوجود فروق تعزى لمتغير العمر في السلوك الأخلاقي

الفئة العمرية	فئات المقارنة	فرق المتوسطات	الإنحراف المعياري	Sig
I	J	(I-J)		
أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	-0.21	0.05	0.000
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	0.04	0.09	0.956
	من 50 سنة فما أكبر	-0.16	0.08	0.197
من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	0.21	0.05	0.000
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	0.26	0.08	0.19
	من 50 سنة فما أكبر	0.04	0.07	0.922
من 40 إلى 50 سنة	أقل من 30 سنة	-0.04	0.09	0.956
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	-0.26	0.08	0.019
	من 50 سنة فما أكبر	-0.21	0.10	0.205
من 50 سنة فما أكبر	أقل من 30 سنة	0.16	0.08	0.197
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	-0.04	0.07	0.922
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	0.26	0.10	0.205

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v23

يظهر الجدول أعلاه نتائج اختبار Games-Howell حول وجود فروق تعزى لمتغير العمر في السلوك الأخلاقي، وكانت النتائج لصالح الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) كأعلى الفئات العمرية تميزا بالسلوك الأخلاقي بفروق دالة إحصائية مقارنة بكل من الفئة (أقل من 30 سنة) عند مستوى دلالة (0.000) والفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) عند مستوى دلالة (0.019). ويعود ذلك إلى أن هذه الفئة، وقد تلقت تعليما أكاديميا ومهنيًا حديثًا ركز على ضرورة الاهتمام بالجانب السلوكي والأخلاقي كالنزاهة والشفافية، ومكافحة الفساد، كما أنها تجمع بين الخبرة المهنية الكافية والطموح الوظيفي العالي، مما يدفعها إلى الالتزام الأمثل بالمعايير الأخلاقية. في المقابل، تعد الفئة الأقل من 30 سنة الأقل في السلوك الأخلاقي نظرا لقلة النضج المهني، بينما تأتي الفئة (40-50 سنة) في مرتبة متأخرة نسبيا نتيجة لتبلور سلوكها في بيئة عمل تقليدية كانت تتسامح مع بعض التجاوزات الأخلاقية قبل تفعيل البرامج الإدارية والرقابية الحديثة.

جدول رقم 49: تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات السلوك الأخلاقي تعزى للمستوى التعليمي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	F	Sig
السلوك الأخلاقي	بين المجموعات	3.641	2	1.821	12.747	0.000
	خارج المجموعات	32.139	225	0.143		
	المجموع	35.780	227			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول Sig=0.000 ما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي والمستوى التعليمي.

جدول رقم 50: اختبار Games-Howell لوجود فروق تعزى لمتغير المستوى التعليمي في السلوك الأخلاقي

المستوى التعليمي I	المستويات التعليمية المقارنة J	فرق المتوسطات (I-J)	الانحراف المعياري	Sig
ثانوي	جامعي	-0.30	0.13	0.093
	تكوين مهني	-0.63	0.13	0.000

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

0.093	0.13	0.30	ثانوي	جامعي
0.000	0.03	-0.33	تكوين مهني	
0.000	0.13	0.63	ثانوي	تكوين مهني
0.000	0.3	0.33	جامعي	

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

أظهرت نتائج اختبار Games-Howell (جدول 48) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك الأخلاقي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث جاء ترتيب المجموعات تصاعدياً كالتالي: حملة المستوى الجامعي هم الأعلى في السلوك الأخلاقي، يليهم حملة شهادات التكوين المهني ثم ذوي المستوى التعليمي الثانوي.

وقد بلغت الفروق دلالة إحصائية عالية ($\text{sig} = 0.000$) بين حملة شهادات التكوين المهني ومستوى الثانوي (فرق متوسطات = 0.63)، وبين حملة الجامعي وحملة التكوين المهني (فرق متوسطات = 0.33)، مما يؤكد أن ارتفاع المستوى التعليمي يرتبط ارتباطاً إيجابياً واضحاً بارتفاع مستوى السلوك الأخلاقي لدى موظفي القطاع الضريبي بولاية عنابة.

ويعزى ذلك إلى أن البرامج الجامعية والدبلوم المهني تتضمن عادة مواد دراسية متخصصة في أخلاقيات المهنة، الحوكمة، النزاهة، والمسؤولية الاجتماعية، وهي مواد غائبة تماماً أو شبه غائبة في التعليم الثانوي العام. كما أن الدارسين في المستويين الجامعي يخضعون لمدة أطول من التنشئة الأكاديمية التي تعزز الفكر الأخلاقي، مما ينعكس إيجابياً على سلوكهم المهني داخل المراكز الضريبية.

جدول رقم 51: تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات السلوك الأخلاقي تعزى لمركز الانتماء.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	F	Sig
السلوك الأخلاقي	بين المجموعات	0.370	1	0.370	2.361	0.126
	خارج المجموعات	35.410	226	0.157		
	المجموع	35.780	227			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

من خلال الجدول Sig=0.126 ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومتغير الجنس.

ونتيجة لما سبق يتم قبول الفرضية القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات السلوك الأخلاقي تعزى للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

ومن خلال ما تؤكد الفرضية الفرعية الأولى، والفرضية الفرعية الثانية، يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي تعزى للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

IV. 3- مناقشة نتائج الدراسة:

IV. 3-1 مناقشة النتائج المرتبطة بخصائص عينة الدراسة.

تسلط الدراسة الضوء على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي في القطاع الضريبي بولاية عنابة. وهو قطاع يتسم بخصوصيات إدارية وتنظيمية تؤثر بشكل مباشر على تطبيق الأنظمة الإلكترونية.

لوحظ في الدراسة توزيع العينة بشكل متوازن بين الجنسين، والميل الطفيف للإناث يشير إلى تشجيعهم على المشاركة في الوظائف الإدارية ما يتماشى مع التوجهات الإدارية الحديثة، هذا التوازن يدعم بيئة عمل متنوعة ما قد يساهم في تعزيز الشفافية والسلوكيات الأخلاقية، من خلال تحسين التفاعل بين الجنسين.

كما تبين الدراسة أن المستوى التعليمي مرتفع بين أفراد عينة الدراسة فمعظمهم من حاملي الشهادات الجامعية، وهو ما يعكس إمكانية تأهيلهم للتعامل مع الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية.

وتؤكد هيمنة الفئة العمرية بين 30 إلى 40 سنة وجود قوى عاملة شابة، ونشطة، بإمكانها تقديم الأفضل لأنها في منتصف مسيرتها المهنية. ويفسر وجود موظفين أقل من 30 سنة وجود موظفين حديثي التوظيف، ويشير هذا إلى تجديد القوى العاملة.

ونجد أن القطاع الضريبي بولاية عنابة يستخدم عدة وسائل إلكترونية للتواصل ولكن يعتمد بشكل أكبر على الأنترنت لما تقدمه من تواصل داخلي سريع وآمن مما يدعم السلوك الأخلاقي، كما أن الأنترنت تعزز الكفاءة التنظيمية.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

ويعكس انتماء غالبية أفراد عينة الدراسة إلى المراكز الضريبية الجوارية وجود أكثر من مركز على مستوى الولاية، بينما يتواجد مركز ضريبي واحد.

IV. 3-2- مناقشة نتائج مستوى توفر أبعاد الدراسة:

أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية تساهم في تسهيل الإجراءات والممارسات الروتينية في القطاع الضريبي، مثل إعداد الأجور، معالجة البيانات، وتقليل الأخطاء. غير أنها أقل فعالية فيما يتعلق بنظام الحضور والانصراف وذلك لوجود صعوبة في تفاعل الموظفين مع نظام متابعة انضباطهم وإدارة الوقت خاصة في المراكز الجوارية للضرائب، وكان لفئة النساء اعتراض على التقيد الدقيق بالوقت القانوني للحضور والانصراف.

أظهرت نتائج الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية متوسطا حسابيا قريب من درجة موافق ما يفسر فعالية الأنظمة الإلكترونية في عمليتي التقييم والتدريب مع وجود تحديات في عملية التوظيف الإلكتروني والاختيار يعود إلى مركزية قرارات التوظيف.

بينت نتائج الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية متوسطا حسابيا عاما قريب من درجة موافق بشدة، يؤكد أن الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية تدعم البعد الإستراتيجي، وإعادة الهيكلة التنظيمية، لكن تواجه تحديات في تطوير المواهب يعود إلى نقص المؤهلات اللازمة في الوقت الحالي، يعني أن الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية واعدة بالتحسين طويل الأمد لكنها تحتاج للمزيد من الاستثمارات.

أما فيما يرتبط بالسلوك الأخلاقي على مستوى القطاع الضريبي بولاية عنابة فقد ظهرت نتائج تحليل السلوك الأخلاقي للقيادة متوسطا حسابيا قريب من درجة موافق بشدة، هذا يفسر أن القادة في القطاع الضريبي بولاية عنابة يظهرون سلوكا أخلاقيا قويا ويشجعون الحوار والتفاعل، لكن مركزية اتخاذ القرار قد تحد من المشاركة الكاملة، هذا يتماشى مع طبيعة القطاع الضريبي التي تتطلب مركزية لضمان الامتثال.

استنادا إلى المتوسط الحسابي المرتبط بالسلوك الأخلاقي للأفراد فإن الموظفين في القطاع الضريبي يظهرون نزاهة وشفافية، ويتفاعلون باحترام، وهذا يعني أن سلوكياتهم أخلاقية تحافظ على المصلحة العامة. جاء المتوسط الحسابي العام للسلوك الأخلاقي للمؤسسة مرتفع، ويفسر أن القطاع الضريبي يراعي العدالة وتكافؤ الفرص مما يعزز صورة القطاع في المجتمع، ويعكس مسؤولية اجتماعية قوية في أداء مهامه، سواء

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

المتعلقة بإدارة الموظفين أو المرتبطة بالتعامل مع المكلفين بالضرائب، وهذا يدل على وجود ثقافة أخلاقية قوية بالقطاع.

IV. 3-3 - مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:

تشير نتائج الدراسة إلى توفر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بشكل جيد في الجوانب الروتينية ، وتساهم بشكل أساسي في مستوى الأداء الإداري بالقطاع الضريبي بولاية عنابة، حيث تدعم كفاءة الوظائف التشغيلية، وهو ما يتوافق مع بنية القطاع الضريبي الذي يعتمد على نظم إلكترونية لتقليل الأخطاء اليدوية وتسريع الإجراءات وحفظ أوقات الموظفين، وجودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة.

لم تظهر الدراسة أثر مباشر للإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي لبعدي القيادة والفرد، ويعود ذلك لارتكازها أساسا على الجوانب التقنية والإدارية التي تنعكس على الأداء العام والإجراءات المهنية، والتي لا ترتبط بالجانب الأخلاقي للموظفين والمؤسسة ويتفق ذلك مع دراسة **باسي إلهام (2021)** التي أظهرت ضعفا في الكفاءات البشرية التقنية في الإدارة التشغيلية، مما حد من تأثيرها على سلوكيات القيادة الأخلاقية (مثل الشفافية أو اتخاذ القرار)، فالسلوك الأخلاقي كما ذكرت نتائج دراسة **سعيدة سعدي (2018)** يرتبط بتوجهات الثقافة التنظيمية، في حين أثبتت دراسة **جغام سعاد (2023)** أن الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية تساهم في تحقيق الشفافية في المؤسسة وهو جانب أخلاقي.

ربطت الدراسة السلوك الأخلاقي للمؤسسة بالإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية وفي ذات السياق في بيئة مختلفة تؤكد دراسة **حسين مراد الجبوري (2021)** التي أوجدت علاقة ارتباط قوية بين استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات.

بينت الدراسة أن البعد العلائقي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية له أثر إيجابي ضعيف على السلوك الأخلاقي في القيادة وهو أثر غير دال إحصائيا، في حين تؤثر على السلوك الأخلاقي للأفراد من خلال تعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين وهو يعكس أن الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية لا تدعم بشكل مباشر قيم الثقافة الأخلاقية لدى القادة، وفي سياق متناهي أثبتت **حنان براك وبلال مسرحد (2022)** أثر متوسط للسلوك الأخلاقي للقيادة.

توافقت الدراسة في قبولها لفرضية وجود أثر للإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي الفرد مع دراسة **Nader Sheikholeslami (2025)** التي أوجدت أثرا إيجابيا للإدارة العلائقية (مثل

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

التدريب وتقييم الأداء) على التزام الفرد بتحسين الأداء. وتأتي نتائج موافقة الفرضية البحثية وجود أثر للإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للمؤسسة (Anh Hong Nguyen (2023) التي أكدت أن العلائقية تدعم الأداء المؤسسي من خلال تحسين التواصل والتدريب، مما يتفق مع تعزيز السلوك الأخلاقي في المؤسسة في الدراسة الحالية.

برزت الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية كعامل محفز للتغيرات الإستراتيجية والابتكار في المؤسسات، ولكن دور هذا البعد في التأثير على السلوك الأخلاقي لم يظهر بشكل مباشر دال إحصائياً في اختبار الفرضيات وتتماشى هذه النتيجة مع دراسة (Liana Qatmin (2023 التي أكدت أن الإدارة الإلكترونية التحويلية لموارد البشرية تركز على الإستراتيجية طويلة الأمد دون تأثير مباشر على السلوك الأخلاقي، مما يدعم عدم الأثر الدال في الدراسة الحالية.

أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي التي تعزى لمتغير الجنس، وهو يشير إلى توازن في تصورات الموظفين اتجاه أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي، وهو مماثل لما وجدته دراسة (Musa Nayathy (2023 وجدت أن الجنس لم يكن عاملاً مؤثراً في تقديرات نتائج الموظفين (مثل الرضا الوظيفي) في سياق الإدارة الإلكترونية، مما يتفق مع عدم وجود فروق جنسية في الدراسة الحالية.

كما أسفرت نتائج الدراسة بالنسبة للفروق المرتبطة بمتغير العمر في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأظهرت الفئات العمرية الشابة (30 إلى أقل من 40 سنة) تقديرات أعلى للإدارة الإلكترونية (خاصة العلائقية والتحويلية) والسلوك الأخلاقي مقارنة بالفئات الأكبر سناً (50 سنة فأكثر)، يعود لتأقلم الفئة الشابة مع الأنظمة الإلكترونية، وكذلك الحال بالنسبة للسلوك الأخلاقي فلا توجد فروق تعزى للعمر، وتتفق هذه النتيجة مع ما وجدته دراسة Anh Hong Nguyen أن الفئات العمرية الشابة (أقل من 40 سنة) أظهرت تقديرات أعلى للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (خاصة العلائقية) مقارنة بالفئات الأكبر سناً، مما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية في تأثير العمر على التقديرات.

بالنسبة للفروق المرتبطة بالمستوى التعليمي متبينة بين الرضا في علاقتها بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وقبولها في العلاقة مع السلوك الأخلاقي، ويفسر ذلك كون أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي إجراء حكومي يسهر على التحكم فيه والرقابة عليه المستويات الإدارية العليا. وأنظمتها هي أنظمة موحدة لجميع المستويات التعليمية للتأكيد على جعل المؤسسات الحكومية مؤسسات إلكترونية في التعامل مع مواردها البشرية.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

هذا ويعمل القطاع الضريبي على استخدام أنظمة بعيدة عن التعقيد وتتسم بالبساطة، كما أن القطاع الضريبي بولاية عنابة يعتمد على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مهام روتينية تمارس باستمرار وتعتمد على قاعدة بيانات واضحة.

بالرغم من وجود مدونة أخلاقية موحدة لكافة القطاع الضريبي مصممة من قبل المديرية العامة للضرائب غير أن السلوك الأخلاقي يرتبط بعمق الوعي الأخلاقي والقيمي، فالأفراد ذوي مستويات تعليمية عالية لديهم وعي تام بمفاهيم العدالة والشفافية والنزاهة والمسؤولية الاجتماعية، هذا يعزز السلوك الأخلاقي لديهم من خلال التفكير العقلاني في التعامل مع المواقف والتصرف مع الغير.

خلاصة الفصل:

قدم هذا الفصل تحليلاً مفصلاً لوضع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي، مبرزاً العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع مستندة في ذلك لنتائج الدراسة الميدانية.

وبناء على ما تضمنه هذا الفصل فإن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تسهم في تحقيق الكفاءة العالية في المهام الروتينية، وتعزيز العلاقات بين الأفراد وسد الفجوة بين الموظفين والإدارة، وتدعم الأنظمة الإلكترونية الجوانب الاستراتيجية وتطوير المواهب، وإعادة الهيكلة التنظيمية.

ومن خلال اختبار الفرضيات تم إثبات وجود أثر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي في القطاع الضريبي بولاية عنابة، خاصة فيما يتعلق بالقيادة والأفراد.

وقد بينت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزز من الثقة والشفافية، والنزاهة، وبناء نظام سلوكي أخلاقي في بيئة العمل، وهو ما يتناسب مع توصيات الدراسات الحديثة في مجال الإدارة الإلكترونية المستندة للسلوك الأخلاقي للمؤسسة والموارد البشرية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي في القطاع الضريبي بولاية عنابة بهدف فهم كيفية مساهمة أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة، من خلال تحليل الأدبيات النظرية، والواقع الميداني، والخروج بنتائج وتوصيات.

يتميز القطاع الضريبي بولاية عنابة بطبيعته التنظيمية الصارمة، وتعامله مع بيانات حساسة وخدمات مؤثرة على الاقتصاد الوطني، وهذا يعزز أهمية وجود بيئة عمل تعتمد على نظم إدارية إلكترونية دقيقة وشفافة تحسن من جودة الأداء وضمان توفر السلوك الأخلاقي.

أكدت الدراسة وجود أثر إيجابي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي، لا سيما في أبعادها العلائقية والتحويلية، حيث ساهمت في تعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة، ودعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تعكس قيم العدالة والنزاهة والمسؤولية الاجتماعية.

كما أبرزت الدراسة أهمية المتغيرات الشخصية في التأثير على تقديرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي، مما يشير إلى ضرورة خلق بيئة عمل داعمة للتحول الإلكتروني.

وعلى الرغم من التحديات التي أعاققت تطبيق الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية، وعلى وجه الخصوص في علاقتها بالسلوك الأخلاقي للقيادة والفرد، فإن النتائج تؤكد الدور الكبير للأنظمة الإلكترونية في تعزيز القيم الأخلاقية داخل المؤسسة.

وفيما يلي أهم النتائج النظرية والتطبيقية المتعلقة بالدراسة:

1- النتائج النظرية:

من خلال عرض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات الدراسة، تم التوصل للنتائج التالية:

- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي نتيجة للتقدم التكنولوجي والتحول الرقمي، وهي أهم المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق الكفاءة والمرونة؛
- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ضرورة إستراتيجية تتمثل في نظام متكامل بين التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية، تساهم في تحقيق الكفاءة البشرية، ورفع جودة القرارات الإدارية، وتوجيه اهتمامات المؤسسة نحو الابتكار والاستدامة؛
- حدد (Beer & al) نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية: الالتزام العالي، الكفاءة العالية، خفض التكاليف، تحسين التوافق التنظيمي؛

الخاتمة العامة

- فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مرتبطة بمدى جاهزية المؤسسة من جانب الموارد البشرية والوسائل التقنية؛
 - حدد (Snell & Lepak 1998) ثلاثة أبعاد للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي: الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية؛
 - يعتمد البعد التشغيلي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في جوهره على نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) كعمود فقري يضمن تخزين البيانات وتنظيمها وتسريع تداولها وتحليلها لدعم اتخاذ القرارات الإدارية بسرعة ودقة. فالإدارة الإلكترونية التشغيلية تهتم برفع الكفاءة التشغيلية، وإدارة الوقت بفعالية، وأتمتة العمليات الروتينية مثل إدارة الأجور والحضور والإجازات، وبناء قاعدة بيانات مركزية ومحدثة لبيانات الموظفين؛
 - تركز الإدارة العلائقية الإلكترونية على تعزيز التفاعل الإيجابي والتواصل المستمر بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين أنفسهم، بينما يسهم التوظيف الإلكتروني في استقطاب كفاءات أعلى جودة وتنوعاً، ويوفر التدريب الإلكتروني تنمية مرنة ومتاحة لمهارات الموظفين في جميع الظروف، ويكمل تقييم الأداء الإلكتروني هذه الدائرة بضمان الشفافية والموضوعية؛
 - تهتم الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية بالممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية، مثل إدارة المواهب، إدارة المعرفة، والتغيير الإستراتيجي؛
 - السلوك الأخلاقي هو نظام قيم مؤسسي يعكس الثقافة الأخلاقية للمؤسسة، ويوجه سلوك الأفراد داخلها، ويحدد منى التزامهم بالمعايير الأخلاقية والمهنية؛
 - السلوك الأخلاقي في المؤسسات أصبح معياراً للتقييم المؤسسي والقيادي، ولم يعد مقتصرًا على الالتزام بالقواعد الأخلاقية وإنما تطور ليشمل العدالة والمسؤولية الاجتماعية؛
2. وضع (Linda K. Treviño & Kathleen A. Nelson 1999) ثلاثة أبعاد للسلوك الأخلاقي:
- السلوك الأخلاقي لقيادة، السلوك الأخلاقي للفرد، السلوك الأخلاقي للمؤسسة

النتائج التطبيقية:

✓ النتائج المرتبطة بخصائص عينة الدراسة:

- توزيع العينة بين الجنسين بنسبة متقاربة (52.2% إناث مقابل 47.8% ذكور) يؤكد على وجود توازن نسبي في القوى العاملة داخل القطاع الضريبي؛

الخاتمة العامة

- التنوع العمري في عينة الدراسة يعزز التوازن بين الخبرة والابتكار، ما يدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي؛
 - وجود نسبة كبيرة من الموظفين يحملون مؤهلات تعليمية جامعية (84.2%) يظهر تطلع القطاع لضمان تأهيل عالي للموارد البشرية؛
 - يستعمل القطاع وسائل متعددة للاتصال وتبادل المعلومات بالتركيز على الاعتماد الكبير على الأنترنت، هذا يعكس تركيز القطاع على التواصل السريع الآمن ما يدعم الشفافية والسلوك الأخلاقي؛
 - المراكز الجوية الضريبية تمثل 61.8% (141 موظف)، بينما المركز الضريبي 38.2% (87 موظف) النسبة العالية للمراكز الجوية تعكس توزيعا واسعا للخدمات الضريبية عبر ولاية عنابة، بينما المركز الرئيسي يركز على الإشراف والتنسيق، هذا التوزيع يدعم تقديم الخدمات للمكلفين بالضريبة لكنه قد يشكل تحديا في توحيد تطبيق الأنظمة الإلكترونية عبر المراكز.
- ✓ النتائج المرتبطة بمستوى توفر المتغيرات:**
- أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع الضريبي بولاية عنابة تحقق مستوى مرتفع بشكل عام، حيث بلغ متوسطها الحسابي الإجمالي حوالي 3.84؛
 - سجلت الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية أعلى قيمة متوسط حسابي 3.90، مما يعكس فعالية كبيرة في دعم القرارات الاستراتيجية وإعادة الهيكلة التنظيمية؛
 - الإدارة التشغيلية بمتوسط 3.89، وهي قوية في إعداد الأجور وتقليل الأخطاء الإدارية، لكنها أقل كفاءة في إدارة الحضور والانصراف وتنظيم أوقات العمل؛
 - الإدارة العلائقية سجلت أدنى متوسط 3.70 بسبب اعتماد عمليات التوظيف والاختيار على المديرية الولائية والمديرية العامة، وضعف الأدوات الإلكترونية في تطوير المواهب والابتكار؛
 - حقق السلوك الأخلاقي للمؤسسة مستوى مرتفعا جدا بمتوسط عام 4.20، مع تقييم إيجابي قوي لأخلاقيات القيادة 4.16 والأفراد 4.14؛
 - يظهر القادة والأفراد التزاما عاليا بالنزاهة، الشفافية، والمسؤولية الاجتماعية، مع تشجيع واضح للحوار والاحترام المتبادل.
 - يتمتع القطاع الضريبي بولاية عنابة بثقافة أخلاقية ممتازة ورأس مال أخلاقي قوي يشكل نقطة قوة كبرى، بينما تعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية جيدة وفعالة في معظم جوانبها، لكنها تحتاج تطويرا مركزا في إدارة الحضور، التوظيف الإلكتروني، وتطوير المواهب للوصول إلى التميز الكامل.

النتائج المرتبطة باختبار الفرضيات:

- تبين الدراسة أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع الضريبي بولاية عنابة ليست مجرد وسيلة تقنية بل استراتيجية تؤثر السلوك الأخلاقي العام للمؤسسة؛
- تدعم الدراسة فكرة أن التحول نحو نظام إداري إلكتروني في تسيير شؤون الموارد البشرية لا يقتصر على تبني نظام جديد وإنما يتطلب إعادة هيكلة تنظيمية وبشرية،
- قبول فرضية وجود أثر دال إحصائيا للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي؛
- قبول فرضية وجود أثر للإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي، ويرجع ذلك إلى تركيزها على العمليات الروتينية والتقنية غير المرتبطة بالسلوك الأخلاقي،
- أثبتت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية هي أكثر الأبعاد تأثيرا على السلوك الأخلاقي، خاصة في بيئة عمل حساسة مثل القطاع الضريبي، وعليه تم قبول فرضية وجود أثر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي،
- قبول فرضية وجود أثر دال إحصائيا للإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للمؤسسة يعكس دورها في دعم الجوانب الإستراتيجية، وعدم تأثيرها على السلوك الأخلاقي للقيادة والأفراد راجع لطبيعتها طويلة الأمد، ففي القطاع الضريبي إعادة تصميم العمليات وتطوير المهارات يعزز الالتزام الأخلاقي على مستوى المؤسسة، لكن تأثيرها على الفرد والقادة قد يتطلب عوامل وسيطية لا تنتمي للدراسة؛
- أظهرت النتائج أن متغير العمر هو المتغير الوحيد الذي يفسر وجود فروق ذات دلالة معنوية في تقديرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بينما لم تسجل فروق مرتبطة بالجنس أو المستوى التعليمي أو مركز الانتماء،
- أظهرت النتائج أن متغيري العمر والمستوى التعليمي لهما تأثير ذو دلالة إحصائية في السلوك الأخلاقي، في حين لم تسجل فروق تعزى للجنس أو مركز الانتماء، ويفسر ذلك إلى أن تباين العمر واختلاف المستوى التعليمي يؤديان إلى تفاوت في الخبرات والقيم الأخلاقية.

3. اقتراحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة توسيع نطاق الأدوات الإلكترونية لتحسين التوظيف الإلكتروني بما يتناسب مع متطلبات الهيكلية التنظيمية؛

الخاتمة العامة

- العمل على معالجة الآثار السلبية الناتجة عن المركزية في التوظيف من خلال دمج حلول إلكترونية متقدمة؛
- تحسين الإدارة التشغيلية ومراجعة كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية التشغيلية لضمان ارتباطها بالسلوك الأخلاقي؛
- ضرورة ربط أنظمة الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية بمدونة السلوك الأخلاقي للقطاع الضريبي بولاية عنابة؛
- تعزيز البعد العلائقي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع الضريبي بولاية عنابة من خلال تطوير بوابة إلكترونية تفاعلية للموظفين؛
- تفعيل البعد التحويلي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال تطوير المهارات الإلكترونية؛
- تعزيز برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين وممارستها على جميع الأقسام لتعزيز السلوكيات الإيجابية؛
- تسليط الضوء على أداء السلوك الأخلاقي للموظفين تقديرهم وتحفيزهم من خلال تطوير برامج المكافآت وربط ذلك بنظام الترقية؛
- ضرورة تطبيق أنظمة تقييم إلكتروني عادلة وشفافة.

4. آفاق الدراسة:

- تفتح هذه الدراسة آفاقا واعدة لفهم العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والسلوك الأخلاقي، وفي ضوء النتائج المتوصل إليها والاقتراحات المقدمة يمكن تحديد عدد من الآفاق المستقبلية للبحث العلمي:
- أثر السلوك الأخلاقي كعامل متحكم في تحقيق الأداء الاجتماعي المتميز؛
 - الدور الاستراتيجي للتقنية الناشئة للسلوك تشين في تحسين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
 - الدور الوسيط للقيم الأخلاقية في استدامة الميزة التنافسية من خلال الكفاءة الإدارية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أغادير سالم العيدروس. (2014). أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي.. نظرة إسلامية. القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة -بميك ، ط1.
2. الحريري، ر. (2014). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية . عمان-الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
3. الحمدان، خ. ا.، & الخطيب، ر. م. (2025). الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. برلين-ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية و الاقتصادية.
4. ديسلر جاري. (2003). إدارة الموارد البشرية . الرياض-السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع
5. ربي رشيد الجليبي. (2017). أثر الخصائص القيادية في الإدارة الفاعلة للوقت . عمان- الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. عبودي، م. ز. (2008). التخطيط والتطوير الإداري. الأردن: الجامعة الأردنية للنشر؛ الطبعة الأولى.
7. عنتره ؛ بن مرزوق وآخرون. (2018). إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى.
8. مازن هادي كراز الطائي، و آخرون. (2020). أخلاقيات المهنة وقواعد السلوك الوظيفي (بتصرف). عمان-الأردن: دارالصفاء للنشر.
9. ماهر، أ. (2010). إعادة هيكلة المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر؛ الطبعة الأولى.
10. محمد، ا. س. (2000). لإتصالات والمعلومات والتطبيقات التكنولوجية. الإسكندرية، مصر: دار الثقافة العلمية، دط.
11. مدحت ابو نصر. (2020). الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الذكية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى.
12. نصر الله، ح. (2013). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان- الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

رسائل الماجستير والدكتوراه:

13. أبوأمانة & يوسف، م. ي. (2009). واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة . رسالة ماجستير . غزة، الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، فلسطين.
14. أحمد بونقيب. (2024). أهمية السلوك الأخلاقي للمنظمات في تعزيز الثقة التنظيمية لدى الموظفين-تجارب ودروس مستفادة-. مجلة الباحث الاقتصادي، 11(1)، 785-802.
15. أسماء عيساوي. (2024). مساهمة المواطنة التنظيمية للمورد البشري في أخلقة الإدارة، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت فرع عين توتة -باتنة، (أطروحة دكتوراه). الجزائر، علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية، الجزائر: جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيوط.
16. إلهام باسي. (2015). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات-دراسة مجموعة من المؤسسات الكبرى- (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عنابة: جامعة باجي مختار.

17. بوبكر قواميد. (2020). أثر تكنولوجيا المعلومات على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - (أطروحة دكتوراه) . الجزائر ، الجزائر : جامعة الجزائر 03.
18. بوشارب وهيبه. (2023). دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيدة- (أطروحة دكتوراه) . ميله، علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية ، الجزائر : المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله .
19. الجبوري، ح. م. (2021). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و تأثيرها في جودة الخدمة التعليمية، دراسة تحليلية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء (رسالة ماجستير). العراق، علوم الإدارة، كربلاء : جامعة كربلاء كلية الإدارة والإقتصاد.
20. حليو صباح. (2021). المسؤولية الإجتماعية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية-دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيدة- (أطروحة دكتوراه). سكيدة، علوم اقتصادية، تخصص إقتصاد التنمية المستدامة، الجزائر : جامعة 20 أوت 2021.
21. حمزة بن عروس، (2022)، الإدارة الإلكترونية في القطاع الضريبي -دراسة حالة بعض الدول مع الإشارة للجزائر - (أطروحة دكتوراه)، تخصص تسيير عمومي، جامعة يحيى فاسي المدينة، الجزائر
22. رغدة عابد عطا الله المرايات. (2011). أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي (رسالة ماجستير). عمان، كلية الإدارة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
23. ساولي تاسعديت. (2023). سياسة التوظيف الإلكتروني للموارد البشرية وأثره على تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة SARL SOUMMAM COMPUTER SYSTEM (أطروحة دكتوراه). الجزائر، تخصص تسيير موارد بشرية، الجزائر : جامعة الجزائر 03.
24. شاعو، أ. (2018). تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك فرع الإستكشاف ولاية بومرداس .رسالة دكتوراه في العلوم السياسية تخصص إدارة موارد بشرية .كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية قسم التنظيم السياسي والإداري، الجزائر
25. قادة دليلة. (2011). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين أداء الجماعات المحلية في الجزائر - دراسة حالة ولاية بومرداس - (رسالة ماجستير). الجزائر، تسيير عمومي: جامعة الجزائر 03.

المقالات العلمية:

26. أبو شحاتة، ث. م & ، أحمد، س. ح. (2024). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنخراط في العمل والدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك (دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات) .مجلة راية الدولية للعلوم التجارية المجلد 03 العدد 11، 1524-1630 .
27. إلهام، ش. (2023). تسيير الموارد البشرية في ظل تحديات تطبيق الذكاء الاصطناعي. مجلة أرصاد للدراسات الإقتصادية و الإدارية، 79-94.
28. براك، ح. & مسرحد، ب. (2022). واقع استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة جامعة 20 أوت 1955 سكيدة. مجلة الباحث الإقتصادي، 10(1)، 275-289.
29. بشير العلاق. (2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. عمان-الأردن: البازوري للنشر.

30. بن منصور عبدالله. (2012). مبادئ وقواعد السلوك الأخلاقي كرابط فاعل في حوكمة المؤسسات ومكافحة الفساد - دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية في قطاع غزة-. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، 20(2)، 245-299. تم الاسترداد من <http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical>
31. بن يمينه خيرة، و وآخرون. (2012). دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تنمية إدارة الموارد البشرية . مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، 67-100.
32. جلاب، إ. د.، & مزهر، أ. ع. (2007). التغيير الاستراتيجي والبنكار التنظيمي: العلاقة والأثر دراسة ميدانية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية. الدراسات الإدارية، المجلد 01، العدد 02، 16-41.
33. جنان حياة، و صادق شنوف. (2021). التوظيف عبر الشبكات الإلكترونية في الجزائر دراسة ميدانية على عينة من شباب ولاية وهران. مجلة التنظيم والعمل ؛ المجلد 10 العدد 1، 82-103.
34. حارش، و. و. & خوجة، س. ي. (2021، ديسمبر). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، 7(2)، 164-183.
35. حمادي بن سماعيل لمياء. (2022). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية -دراسة حالة وكالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC تلمسان. مجلة دفاتر المجلد 18 العدد 2.
36. حناش حبيبة. (2024). دور الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة الموارد البشرية . مجلة التكامل الإقتصادي المجلد 12 العدد 02، 80-97.
37. خالد، ر.، تيقاوي، أ. و. & قريشي، خ. (2019). تحليل العلاقة الإرتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . مجلة البشائر الاقتصادية المجلد 05 العدد 1، 827-846.
38. خان أحلام. (2012). إعادة هندسة العمليات كمدخل لتمييز الموارد البشرية. أبحاث إقتصادية وإدارية العدد 12 ، 153-179.
39. رززار العياشي، و حمزة بن رويده. (2019). الحوسبة السحابية والخصائص (تجارب دول وشركات رائدة) . مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية مجلد 02 العدد 02، 184-204.
40. سحراء أنور حسين قندي، و علي حسون علي الطائي. (جوان، 2018). بناء نموذج لأخلاقيات القيادة الإدارية العليا لإحداث التغيير التنظيمي بحث تحليلي لعينة من الجامعات التقنية في العراق. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية(23)، 1-28.
41. سعاد سعيدي. (2018). مقومات بناء السلوك الأخلاقي لدى منظمات الأعمال. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 1(5)، 81-90.
42. سلمى رزق الله، و أمينة مساك. (2017). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. مجلة أفق للعلوم، العدد 17، 304-315.
43. شريفة معدن، و وفاء عورة. (2019). العدالة التنظيمية و دورها في توجيه السلوك التنظيمي داخل المؤسسة. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والإجتماعية والإنسانية، 2(8)، 219-227.
44. شطاوي هشام علي. (2020). دور مواقع التواصل الإجتماعي في تنمية وتوطين الموارد البشرية شباب الجامعات الأردنية إقليم الشمال (اليرموك والتكنولوجيا). مجلةالباحث الاقتصادية المتقدمة المجلد 05 العدد 02، 58-73.

45. صلاح الدين عبد العزيز غنيم. (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية -دراسة حالة-. المجلة التربوية (كلية التربية)(77)، 2193-2229.
46. صليحة جعفر، و أيوب بحري. (2023). دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة الباحث الاقتصادي، 11(02)، 159-173.
47. ضحى الحباشنة. (2023). أخلاقيات العمل ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات في الأردن. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 04(02).
48. فاطمة بن طالب، و عبد الرؤوف حجاج. (2020). أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 16(1)، 33-48.
49. فراس فرحان جدي، و فارس عباس حسين. (2023). الابتكار ودوره في الممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة أسياسيل للاتصالات . مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية vol 19, N 03، 277-298.
50. قعيد، إ.، & بنين، ب. (2018). الإدارة الإلكترونية مفاهيم أساسية ومتطلبات التطبيق (قراءة في الدراسات السابقة). مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال العدد 02، 114.
51. كسرى مسعود، و زهية ايصولاح . (2013). تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية . مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة المجلد 04 العدد 28، 189-202.
52. كفوس نوال، و ريمة شيبوب. (بلا تاريخ). فعالية السلوك الأخلاقي المحاسبي في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية. مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، 47-59.
53. ماجدة حيواني، و الشيخ الداوي. (2022). أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات من اليد العاملة دراسة حالة مصرف السلام . مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المجلد 15 العدد 02، 198-207.
54. محمد جوايد بلقايد، و جيلالي بن محمد. (2017). آليات و وسائل ترسيخ و إرساء أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الاقتصادية. مجلة اقتصاد المال و الأعمال، 2(1).
55. محمد عبد الرحمن أبو الجبين. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات في جامعة القدس المفتوحة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية المجلد 07 العدد 18، 81-100.
56. محمد عبد القادر عابدين، و آخرون. (تشرين الأول، 2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدراها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات(العدد 28 (2))، 327-363.
57. مرزوقي مرزوقي، و هدى بصاشي. (2020). التقييم الإلكتروني للأداء وأثره على أداء العاملين - من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي-. المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت المجلد 07 العدد 02، 221-236.
58. مصطفى عثمانى. (2023). ادارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في تحسين أداء الحكومة الالكترونية. مجلة إقتصاد المال والأعمال، 8(1)، 685-698.
59. معروف جيلالي، و ليلي بن كعكع. (2020). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و التواصلت على وظائف. مجلة نور للدراسات الاقتصادية، 6(10)، 445-430.
60. مكيري مالية. (2015). استخدامات التوظيف الإلكتروني في الجزائر ودورها في تقليص نسبة البطالة دراسة استطلاعية على عينة من الشباب بالجزائر العاصمة. مجلة اللغات الإتصال والتكنولوجيا الحديثة، 2(8)، 92-119.

قائمة المراجع

61. منى بنت حطيح الشريف. (2024). دور دمج الأخلاقيات واقتصاديات الأعمال للتحويل نحو السلوكيات الإقتصادية الخضراء. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات IJRSP، 5(51)، 166-183.
62. منى، ح. ط. (2022). أثر تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات على تنمية مهارات أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية على شركات السياحة بمحافظة بور سعيد. مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH) المجلد 22 العدد 3. /Récupéré sur <https://jaauth.journals.ekb.eg>
63. نغم حسين نعمة. (2023). أخلاقيات المهنة وقيم العمل المؤسسي. مجلة الريادة للمال والأعمال، 4(1)، 2-1.
64. وائل شحات بصري. (2021). تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء القوى العاملة في المناطق الريفية (منطقة مدينة المنورة). المجلة الأكاديمية العالمية للإقتصاد والعلوم الإدارية، 3(1)، 11-1.
65. وهيبه سراج، و حسين بورغدة. (2021). أثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية-دراسة تطبيقية على مستوى كوندور. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 8(1).
66. يماني أحمد عتوم. (2020). العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز الهوية التنظيمية من وجهة نظرالموظفات الإداريات بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجيل. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (نشر إلكتروني)، 21(2)، 328-320.

المؤتمرات والملتقيات العلمية:

67. براشن، ع. ا. & ياسر، ع. ا. (2021). واقع التدريب الإلكتروني للموارد البشرية بمركز التكوين سونلغاز بعين مليلة في ظل جائحة كوفيد 19. الملتقى الوطني الافتراضي انعكاسات جائحة كوفيد 19 على اعتماد تكنولوجيا المعلومات في الجزائر. قسنطينة: جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري.
68. لعجال، ع. & أحلام، ك. (2015). التوظيف عبر شبكات التواصل الإجتماعي بين الضرورة والحتمية. الملتقى الوطني حول واقع إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات الراهنة -المؤسسات الجزائرية نموذجا- 05/06 ماي 2015. تيارت: كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة ابن خلدون تيارت <http://www.univ-tiaret.dz> . Récupéré sur
69. هندي، أ. أ.، الرفاعي، ب. ص. (2017). تأثير التكنولوجيا الحديثة على سلوك الإنساني في الفعارات الداخلية. مؤتمر الفنون التطبيقية الدولي الخامس - الفنون التطبيقية والتوقعات المستقبلية. (pp. 1-20) -دمياط: كلية الفنون التطبيقية، جامعة دمياط.

التقارير والوثائق الرسمية:

70. دليل أخلاقيات المهنة لموظفي المديرية العامة للضرائب، 2020.
71. الجريدة الرسمية عدد 39، 22 يونيو 2025.

مواقع الويب:

72. محمد العامري. (8 janvier, 2024). mohammedaameri. 2025/02/11 17:25

<https://www.mohammedaameri.com/blog/26>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

1. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Free Press.
2. Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Elsevier
3. Butterworth–Heinemann. Just, B. (2011). *Pas de DRH sans SIRH*. Éditions Liaisons.
4. Kühler, M., et al. (Eds.). (2025). *The Routledge international handbook of engineering ethics education*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003464259>

رسائل الماجستير والدكتوراه:

5. Al-Harazneh, Y. (2020). *The impact of e-HRM system on HRM effectiveness and organizational outcomes: Highlighting the role of top management, HR professionals and line managers* (Doctoral dissertation). Near East University, Nicosia, Cyprus.
6. Kadhum, J. U. (2011). *Ethics of the administrative work for managers in the Iraqi ministries from the point of view of staff* (Doctoral dissertation). University of St Clements World, Baghdad, Iraq

المقالات العلمية:

7. Abun, D., et al. (2022). The effect of work ethics of employees on their work performance. *Divine Word International Journal of Management and Humanities*, 1(1), 58–82.
8. Achraf, N. M., et al. (2020). La pratique de l'éthique et la performance de l'entreprise. *Revue Internationale du Chercheur*, 1(1), 2084-301.
9. AbuZaineh, T., & Ruël, H. (2008). e-HRM user perceptions of e-HRM tools in Kuwaiti SMEs. *Proceedings of the 2nd International Workshop on Human Resource Information Systems*, 124–135. <https://doi.org/10.5220/0001744401240135>
10. Aityassine, F. L. (2022). The effects of operational, relational, and transformational e-HRM practices on HR service effectiveness: The mediating role of user training. *International Journal of Data and Network Science*, 6(4), 1107–1114. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.7.009>
11. Ali, H. B. (2023). The role of e-management in enterprise resource planning. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 14(2), 25–35. <https://doi.org/10.47750/jett.2023.14.02.003>
12. Amer, A. B. (2019). Understanding the ethical theories in medical practice. *Open Journal of Nursing*, 9(2), 188–193. <https://doi.org/10.4236/ojn.2019.92018>
13. Ampofo, A. (2004). The relationship between organizational ethical culture and the ethical behavior of employees. *Journal of Business and Economics Research*, 2(9), 13–24.
14. Anand, J., & Radha, S. (2020). E-recruitment: An advantage over traditional recruitment. *International Journal of Advanced Research in Management, Architecture, Technology and Engineering*, 6(4), 7–15.
15. Ankrah, E., & Sokro, E. (2012). Human resource information system as a strategic tool in human resource management. *Problems of Management in the 21st Century*, 5, 6–15.
16. Ayugi, I. (2024). Ethical leadership and its impact on corporate governance. *Eurasian Experiment Journal of Arts and Management*, 5(3), 35–39.
17. Bataineh, M. T. (2020). The effect of work ethics on job performance in international SMEs in Al-Hassan Industrial Estate. *International Review of Management and Marketing*, 10(5), 154–158.
18. Bondarouk, T. V., & Ruël, H. J. M. (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505–514. <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>

19. Caliskan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), 100–116.
20. Chaib, W. (2021). Facts about the implementation of the professional code of ethics: Case study on the maintenance directorate – Laghouat – Sonatrach. *Journal of Contemporary Economic Research*, 4(2), 511–527.
21. Fadhi, H., & Al-Husseini, A. (2023). The role of electronic human resource practices in sustainable human resource management. *Journal of Management and Business Education*, 6(3), 446–470. <https://doi.org/10.35564/jmbe.2023.0024>
22. Gajanan, P., & Murshed, M. (2020). The role of electronic management in improving administrative performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 22(7), 42–50.
23. Ganeshan, M., & Vethirajan, C. (2023). Navigating the digital frontier: Challenges in e-HRM practices within the IT sector. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 5(12), 3199–3203.
24. Hezam, A. N. (2020). The effect of electronic management practices on improving the level of medical services. *Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal for Education and Science Publications*, (36).
25. Khan, S. K., et al. (2022). Analysing commercial banks' performance through e-HRM functions: Evidence from Pakistan. *Academic Journal of Social Sciences*, 6(4), 1–14. <https://doi.org/10.54692/ajss.2022.641842>
26. Kiran, F. (2024). Ethical leadership in CSR: Fostering a culture of corporate responsibility and accountability. *Journal of International Business Research*, 23(4), 1–4.
27. Madan, P., & Isha, S. (2015). E-HRM: A tool to enhance the effectiveness of the HR functions in present context. *Research Reinforcement*, 3(2), 11–16.
28. Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233–2253. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980>
29. Matimbwa, H., & Masue, O. S. (2019). Usage and challenges of human resources information systems in Tanzanian public organizations. *Journal of Human Resource Management*, 7(4), 131–137. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20190704.17>
30. Mishra, N., & Pandey, M. (2022). The practice of e-HRM and challenges for the organization. *International Journal of Research in Management*, 4(1), 10–14.
31. Mohammed, S. (2019). The introduction and use of electronic recruitment (e-recruitment) on the recruitment process in organizations. *Global Journal of Human Resource Management*, 7(5), 45–59.
32. Nguyen, A. H., Nguyen, P. L., Thi Thuy, N., & Thi Cuc, N. (2023). The impact of electronic human resource management systems. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*, 10(2S), 214–224.
33. Noor, N., Saqib, R., Adeela, S., & Altaf, R. (2024). E-HRM practices and organizational success in IT sector: Mediating role of perceived usefulness. *Review of Economics and Development Studies*, 4(1), 223–236.
34. Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2023). Electronic human resource (e-HRM) configuration for organizational success. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(2), 295–318. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2022-0237>
35. Nyathani, R. (2023). Mastering integration: How to seamlessly integrate HR systems with external applications and vendors. *International Journal of Science and Research*, 12(10), 2107–2110. <https://doi.org/10.21275/SR231030133628>
36. Okolie, U. C., & Ikechukwu, E. I. (2017). E-recruitment: Practices, opportunities and challenges. *European Journal of Business and Management*, 9(11), 116–122.
37. Quaosar, G. M. A. A., & Rahman, M. (2021). Human resource information systems (HRIS) of developing countries in 21st century: Review and prospects. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(3), 470–483. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.93030>

38. Rathee, R., & Renu, B. (2017). Benefits, challenges and impact of e-recruitment. *VSRD International Journal of Business and Management Research*, 7(5), 133–138.
39. Sanayei, A., & Mirzaei, A. (2008). Designing a model for evaluating the effectiveness of e-HRM (Case study: Iranian organizations). *International Journal of Information Science and Technology*, 6(2), 89–98.
40. Shah, N., et al. (2020). The influence of electronic human resource management use and organizational success: A global conceptualization. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(10), 9–28.
41. Shilpa, V., & Gopal, R. (2011). The implications of implementing electronic-human resource management (e-HRM) systems in companies. *Journal of Information Systems and Communication*, 2(1), 10–29.
42. Sinha, B. C., & Mishra, M. (2014). E-HRM tools: An empirical study in select Indian organizations. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(9), 71–83.
43. Sinniah, V., & Kamal, S. (2010). Electronic training methods: Relative effectiveness and frequency of use in the Malaysian context. *International Journal of Technology Diffusion*, 1(2), 62–74. <https://doi.org/10.4018/jtd.2010040105>
44. Stead, W. E., Worrell, D. L., & Stead, J. G. (1990). An integrative model for understanding and managing ethical behavior in business organizations. *Journal of Business Ethics*, 9(3), 233–242. <https://doi.org/10.1007/BF00382649>
45. Subhashree, V., & Vasantha, S. (2020). Influence of IT infrastructure and IT expertise on e-HRM adoption. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(1), 589–595.
46. Sanjay, D., & D. Khairnar. (n.d.). HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEM – BASICS & RECENT TRENDS. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 11-15. From <http://www.iosrjournals.org/>
47. Shah, N., & al. (2020). The Influence of Electronic Human Resource Management Use and Organizational Success: A global conceptualization. *Global Journal of Management and Business Studies*, 10(1), 9-28. From <https://www.ripublication.com/gjmbs.htm>
48. SHILPA, V., & GOPAL R. (2011). The implications of implementing electronic- human resource management (e-hrm) systems in companies. *Journal of Information Systems and Communication*, 2(1), 10-29.

مواقع الأنترنت:

49. Mahan, T., & Nelson, D. (2024, November 20). Defining ethical behavior in the workplace. Work Institute. <https://workinstitute.com/blog/defining-ethical-behavior-in-the-workplace/>
50. Sharma, R. K. (n.d.). Ethical behavior in organizations. e-Adhyayan. <https://ebooks.inflibnet.ac.in/mgmt13/chapter/ethical-behavior-in-organizations/>

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان الدراسة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة باجي مختار عنابة



إستبيان أطروحة دكتوراه موجه لموظفي القطاع الضريبي بولاية عنابة

السادة المحترمين موظفي القطاع الضريبي بولاية عنابة،

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه بعنوان: " أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي دراسة ميدانية على مستوى القطاع الضريبي بولاية عنابة" يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يهدف إلى جمع آرائكم و إفادتي بمعطيات دقيقة و موثوقة حول موضوع الدراسة.

و نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سيدلى بها ستعالج بسرية تامة، ولن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

أنتقدم إليكم بجزيل الشكر

الباحثة: بوجمعة مريم

القسم الأول : المتغيرات الشخصية

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐

☐ من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فما أكبر ☐

المستوى التعليمي:

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تكوين مهني

تستخدم المؤسسة أدوات إلكترونية للتواصل الرسمي بين الأفراد ؟ ماهي هذه الوسائل

☐ البريد الإلكتروني ☐ الانترنت ☐ الانترنت ☐

☐ الاكستراเน็ต ☐ وسائل التواصل الاجتماعي ☐

أخرى

جهة الانتماء ضمن القطاع:

☐ المديرية الولائية للضرائب ☐ المركز الضريبي ☐ المركز الجوي الضريبي ☐

☐ المديرية الجهوية للضرائب

القسم الثاني: المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

البعد الأول: الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية

تتناول الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية (السجلات، البيانات الشخصية للموظفين، الأجور والرواتب).

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تستخدم مؤسستنا قاعدة بيانات إلكترونية .					
02	يتيح النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية الذي تستخدمه مؤسستنا تقليل تكاليف المهام الروتينية					
03	يمتاز نظام معلومات الموارد البشرية بتحديث البيانات والمعلومات المتعلقة بالموظفين					
04	يقلل النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية نسبة الأخطاء في إدارة بيانات الموظفين					
05	يسهل النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية التفاعل مع الإجراءات والممارسات الروتينية					
06	تعتمد مؤسستنا على متابعة التزام الموظفين بالحضور والانصراف إلكترونياً.					
07	نظام الحضور الإلكتروني الذي تستخدمه مؤسستي يحسن من تنظيم أوقات العمل					
08	تعتمد مؤسستنا على نظام إلكتروني في إعداد الأجور والتعويضات					
09	تحسن أنظمة معلومات الموارد البشرية دقة وانضباط تقارير الأداء ومعالجة الأجور والتعويضات					
10	تدعم الأنظمة الإلكترونية عدالة توزيع التعويضات في مؤسستنا					

البعد الثاني: الإدارة الإلكترونية العلائقية للموارد البشرية

ترتبط بتفعيل العلاقات بين الإدارة والموظفين ، وتغطي المزيد من الأنشطة الأساسية المتعلقة بالتوظيف، التدريب، إدارة الأداء.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	توفر مؤسستنا وسائل إتصال إلكترونية بين الإدارة والموظفين					
12	تتيح الأنظمة الإلكترونية للموارد البشرية تواصلًا فعالًا بين الموظفين والإدارة					
13	تستخدم مؤسستنا الأنترنت لإعلانات التوظيف					
14	تستقبل مؤسستنا طلبات التوظيف عبر الوسائل الإلكترونية					
15	تقوم الإدارة الإلكترونية بتنظيم عملية التوظيف عبر الأنترنت					
16	تساعد أدوات الإختيار والتعيين الإلكتروني في جودة تعيين الموظفين					
17	تستخدم مؤسستنا برامج إلكترونية للتدريب					
18	تستخدم مؤسستنا تقنيات التعلم الإلكتروني لتطوير مهارات الموظفين					
19	يسهل النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية الوصول للمعلومات المتعلقة بالتدريب والتطوير					
20	تستخدم مؤسستنا أنظمة إلكترونية لتقييم أداء الموظفين					
21	يتيح نظام المعلومات الإلكتروني الذي تعتمد عليه مؤسستنا دقة في تقييم أداء الموظفين					
22	يسهم النظام الإلكتروني في الحصول على تقارير مفصلة حول أداء الموظفين					

البعد الثالث: الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية

هي الممارسات التي تنفذ لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية مثل: التخطيط الإستراتيجي للإحتياجات من الموارد البشرية، إدارة المواهب والكفاءات، التنمية والتطوير، التغيير الإستراتيجي، إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
23	النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية يدعم الشراكة الإستراتيجية بين قسم إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في مؤسستنا					
24	النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية يدعم المبادرات الإستراتيجية لتحسين ممارسات الموارد البشرية في مؤسستنا					
25	النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية في مؤسستنا يعزز القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة					
26	يشجع النظام الإلكتروني الذي تستخدمه مؤسستنا على الابتكار					
27	تستخدم مؤسستي أنظمة إلكترونية لاكتشاف المواهب وتطويرها					
28	تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحديد استراتيجيات تطوير الكفاءات الداخلية لمؤسستنا.					
29	تعزز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين داخل مؤسستنا					
30	تعتمد مؤسستنا المنصات الإلكترونية التدريبية لتوفير بيئة تعليمية تفاعلية مرنة					
31	تستخدم مؤسستنا أدوات إلكترونية مثل (إقامة ندوات إلكترونية) للتوعية بأهمية التغيير					
32	تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في دعم التغيير داخل مؤسستنا					
33	تحقق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تفاعل الموظفين مع التغيير					

					34	تساعد الإدارة الإلكترونية على التحسين المستمر لهيكل المؤسسة
					35	يشجع النظام الإلكتروني على المشاركة الفعالة في بيئة العمل

القسم الثالث: المتغير التابع السلوك الأخلاقي

البعد الأول : السلوك الأخلاقي للقيادة

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
36	يتميز قائدنا بالعدالة في التعامل مع جميع الموظفين .					
37	يتحلى قائدنا بالنزاهة في أداء مهامه					
38	يحفظ قائدنا حقوق رؤوسيه في قراراته					
39	يتعامل قائدنا بكل شفافية					
40	يبدي قائدنا مرونة في التعامل مع الظروف المختلفة للموظفين.					
41	يعمل قائدنا على رفع مستوى الإلتزام لدى رؤوسيه					
42	يروج قائدنا لمبدأ تحقيق المصلحة العامة					
43	يدعم قائدنا القدرات الإبداعية لدى رؤوسيه					
44	يرحب قائدنا بأفكارنا ومبادراتنا					
45	يشاركنا قائدنا في اتخاذ القرار					
46	يسعى قائدنا لتعزيز السلوكات الإيجابية لدى الموظفين					
47	يشجع قائدنا على الحوار الفعال.					

البعد الثاني : السلوك الأخلاقي للفرد

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
48	يلتزم الموظفون في العمل بالنظم واللوائح والقوانين الداخلية للمؤسسة					
49	يلتزم الموظفون بالقواعد والمبادئ الأخلاقية للمؤسسة					
50	يؤدي الموظفون مهامهم بكل إتقان ومسؤولية					
51	يلتزم الموظفون بالحفاظ على سمعة مؤسسة					
52	يحرص الموظفون على حفظ معلومات مؤسسة وأسرارها المهنية					
53	يبتعد الموظفون في مؤسسة عن الإنحياز لمصالحهم الشخصية عند أداء مهامهم					
54	يتم تبادل المعلومات بين الموظفين المتعلقة بأداء عملهم بكل شفافية .					
55	يحافظ الموظفون على ممتلكات مؤسسة					
56	يشعر الموظفون بأنهم جزء من مؤسسة					
57	يتصرف الموظفون في مؤسسة بالنزاهة في أداء واجباتهم					
58	يتعامل الموظفون باحترام وأدب فيما بينهم.					

البعد الثالث: السلوك الأخلاقي للمؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
59	تضمن مؤسستنا بيئة عمل عادلة للموظفين					
60	تحتزم مؤسستنا مبدأ تكافؤ الفرص في المعاملة الوظيفية					
61	تلتزم مؤسستنا بالشفافية في جميع تقاريرها الإدارية والمالية					
62	لدى مؤسستنا مدونة أخلاقية واضحة وملزمة لجميع الموظفين					
63	تتبع مؤسستنا ممارسات أخلاقية واضحة					
64	تتبنى مؤسستنا إجراءات صارمة ضد السلوكات غير الأخلاقية					
65	تلتزم المؤسسة بجميع القوانين والتشريعات المحلية والدولية					
66	تؤدي المؤسسة مهامها اتجاه المجتمع دون غش أو تقصير					
67	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ثقافة المجتمع الذي تنتهي إليه					
68	تساهم المؤسسة بشكل إيجابي في المجتمع					
69	تتوافق ممارسات المؤسسة مع المبادئ الأخلاقية للمجتمع					
70	تدرك المؤسسة ضرورة جعل قراراتها أخلاقية					
71	تلتزم المؤسسة بسياسات أخلاقية عادلة في التعامل مع جميع أصحاب المصالح					

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الجامعة	الأستاذ المحكم
جامعة باجي مختار عنابة	أ.د هند لبصير
جامعة باجي مختار عنابة	أ.د بوقلقول الهادي
جامعة باجي مختار عنابة	د. باسي إلهام
جامعة باجي مختار عنابة	د.جفال وردة
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	د. عمرون سارة
جامعة محمد بوقرة بومرداس	د. قاصب حسين
كلية الاقتصاد والإدارة جامعة ادلب	د. محمد العطوي

ملحق رقم 03: المقابلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية علوم التسيير والعلوم المالية

جامعة باجي مختار عنابة

قسم علوم التسيير



مقابلة بحث بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على السلوك الأخلاقي

-دراسة ميدانية على مستوى القطاع الضريبي بولاية عنابة-

بتاريخ: 2025/05/26

بتاريخ: 2025/06/18

ط.د. بوجمعة مريم

أ.د. لبصير هند

أ- أسئلة مرتبطة بالتهيئة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

1- هل تم توفير التكوين المناسب للموظفين قبل تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

.....

.....

2- هل تم تعميم الأنظمة الإلكترونية على كافة مراكز القطاع الضريبي؟

.....

.....

3- ما هي أبرز التحديات التي تم مواجهتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؟

.....

.....

4- كيف يتم التعامل مع الموظفين الذين يجدون صعوبة في استخدام الوسائل الإلكترونية؟

.....

.....

ب- أسئلة مرتبطة بالأنظمة المعتمدة في القطاع الضريبي بولاية عنابة:

5- ما هي أبرز التطبيقات والأنظمة الإلكترونية التي تعتمدونها في تسيير الموارد البشرية؟

.....

.....

6- ما هي الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في القطاع؟

.....

.....

7- ما الفرق بين نظام SAP ونظام Jibaya-tic؟

.....

.....

ت- أسئلة متعلقة بأسئلة وفرضيات الدراسة:

8- هل ترى أن الإدارة الإلكترونية قد ساهمت في تحسين الأداء الإداري والتقليل من الخطأ؟

.....

.....

9- كيف تغيرت أساليب تقييم الأداء بعد تبني النمط الإلكتروني؟

.....

.....

10- هل ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الرفع من كفاءة الأداء؟

.....

.....

11- ما مدى اعتماد القطاع الضريبي على الإدارة الإلكترونية مقارنة بالعمليات اليدوية؟

.....

.....

12- هل القواعد الأخلاقية متماثلة وموحدة في جميع مؤسسات القطاع الضريبي؟

.....

.....

13- هل ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في التقليل من السلوكات غير

الأخلاقية؟

.....

.....

14- هل يعتمد القطاع على التوظيف الإلكتروني كآلية حديثة؟

.....

.....

15- من المسؤول عن عملية التوظيف؟

.....

.....

16- هل يتم التخطيط لعمليات التوظيف بشكل دوري منتظم ويشمل كافة المراكز؟

.....

.....

17- حسب وجهة نظرك، ما هي المزايا التي حققها تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع الضريبي؟

.....

.....

الملحق رقم 04: معامل بيرسون لصدق أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية		
1	الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 228
,222** ,001 228	. تستخدم مؤسستنا قاعدة بيانات إلكترونية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 228
,453** ,000 228	يُتيح النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية الذي تستخدمه مؤسستنا تقليل تكاليف المهام الروتينية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 228
,586** ,000 228	يمتاز نظام معلومات الموارد البشرية بتحديث البيانات والمعلومات المتعلقة بالموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 228
,603** ,000 225	يقلل النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية نسبة الأخطاء في إدارة بيانات الموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 225
,651** ,000 228	يسهل النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية التفاعل مع الإجراءات والممارسات الروتينية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 228
,645** ,000 228	تعتمد مؤسستنا على متابعة التزام الموظفين بالحضور والانصراف إلكترونياً	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 228
,670** ,000 228	نظام الحضور الإلكتروني الذي تستخدمه مؤسستي يحسن من تنظيم أوقات العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 228
,612** ,000 228	تعتمد مؤسستنا على نظام إلكتروني في إعداد الأجور والتعويضات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 228
,305** ,000 228	تحسن أنظمة معلومات الموارد البشرية دقة وانضباط تقارير الأداء ومعالجة الأجور والتعويضات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 228
,595** ,000 228	تدعم الأنظمة الإلكترونية عدالة توزيع التعويضات في مؤسستنا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 228

الإدارة الإلكترونية العلانية للموارد البشرية		
الإدارة الإلكترونية العلانية للموارد البشرية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 228
توفر مؤسستا وسائل إتصال إلكترونية بين الإدارة والموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,694** ,000 228
تتيح الأنظمة الإلكترونية للموارد البشرية تواصلًا فعالًا بين الموظفين والإدارة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,501** ,000 228
تستخدم مؤسستا الأنترنت لإعلانات التوظيف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,635** ,000 228
تستقبل مؤسستا طلبات التوظيف عبر الوسائل الإلكترونية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,583** ,000 228
تقوم الإدارة الإلكترونية بتنظيم عملية التوظيف عبر الأنترنت	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,639** ,000 228
تساعد أدوات الاختيار والتعيين الإلكتروني في جودة تعيين الموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,617** ,000 228
تستخدم مؤسستا برامج إلكترونية للتدريب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,815** ,000 228
تستخدم مؤسستا تقنيات التعلم الإلكتروني لتطوير مهارات الموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,787** ,000 228
يسهل النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية الوصول للمعلومات المتعلقة بالتدريب والتطوير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,618** ,000 228
تستخدم مؤسستا أنظمة إلكترونية لتقييم أداء الموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,679** ,000 228
يتيح نظام المعلومات الإلكتروني الذي تعتمده مؤسستا دقة في تقييم أداء الموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,553** ,000 228
يسهم النظام الإلكتروني في الحصول على تقارير مفصلة حول أداء الموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,644** ,000 228

الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية		
الإدارة الإلكترونية التحويلية للموارد البشرية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 228
النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية يدعم الشراكة الإستراتيجية بين قسم إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في مؤسستنا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,798** ,000 228
النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية يدعم المبادرات الإستراتيجية لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,789** ,000 228
النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية في مؤسستنا يعزز القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,688** ,000 228
يشجع النظام الإلكتروني الذي تستخدمه مؤسستنا على الابتكار	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,588** ,000 228
تستخدم مؤسستي أنظمة إلكترونية لاكتشاف المواهب وتطويرها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,536** ,000 228
تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحديد استراتيجيات تطوير الكفاءات الداخلية لمؤسستنا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,765** ,000 228
تعزز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين داخل مؤسستنا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,710** ,000 228
تعتمد مؤسستنا المنصات الإلكترونية التدريبية لتوفير بيئة تعليمية تفاعلية مرنة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,730** ,000 228
تستخدم مؤسستنا أدوات إلكترونية مثل (إقامة ندوات إلكترونية) للتوعية بأهمية التغيير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,703** ,000 228
تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في دعم التغيير داخل مؤسستنا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,631** ,000 228
تحقق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تفاعل الموظفين مع التغيير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,685** ,000 228
تساعد الإدارة الإلكترونية على التحسين المستمر لهيكل المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,653** ,000 228
يشجع النظام الإلكتروني على المشاركة الفعالة في بيئة العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,561** ,000 228

الملحق رقم 05: معامل بيرسون لصدق أبعاد متغير السلوك الأخلاقي

السلوك الأخلاقي للقيادة		
السلوك الأخلاقي للقيادة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 228
يتميز قائدنا بالعدالة في التعامل مع جميع الموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,807** ,000 228
يتحلى قائدنا بالنزاهة في أداء مهامه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,829** ,000 228
يحفظ قائدنا حقوق مروضيه في قراراته	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,732** ,000 228
يتعامل قائدنا بكل شفافية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,811** ,000 228
يبدى قائدنا مرونة في التعامل مع الظروف المختلفة للموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,817** ,000 228
يعمل قائدنا على رفع مستوى الإلتزام لدى مروضيه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,824** ,000 228
يروج قائدنا لمبدأ تحقيق المصلحة العامة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,786** ,000 228
يدعم قائدنا القدرات الإبداعية لدى مروضيه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,832** ,000 228
يرحب قائدنا بأفكارنا ومبادراتنا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,776** ,000 228
يشاركنا قائدنا في اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,640** ,000 228
يسعى قائدنا لتعزيز السلوكات الإيجابية لدى الموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,853** ,000 228
يشجع قائدنا على الحوار الفعال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,878** ,000 228

السلوك الأخلاقي للفرد		
السلوك الأخلاقي للفرد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 228
يلتزم الموظفون في العمل بالنظم واللوائح والقوانين الداخلية للمؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,610** ,000 228
يلتزم الموظفون بالقواعد والمبادئ الأخلاقية للمؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,686** ,000 228
يؤدي الموظفون مهامهم بكل إتقان ومسؤولية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,783** ,000 228
يلتزم الموظفون بالحفاظ على سمعة مؤسستنا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,715** ,000 228
يحرص الموظفون على حفظ معلومات مؤسستنا و أسرارها المهنية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,805** ,000 228
يبتعد الموظفون في مؤسستنا عن الإنحياز لمصالحهم الشخصية عند أداء مهامهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,795** ,000 228
يتم تبادل المعلومات بين الموظفين المتعلقة بأداء عملهم بكل شفافية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,644** ,000 228
يحافظ الموظفون على ممتلكات مؤسستنا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,771** ,000 228
يشعر الموظفون بأنهم جزء من مؤسستنا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,706** ,000 228
يتصف الموظفون في مؤسستنا بالنزاهة في أداء واجباتهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,636** ,000 228
يتعامل الموظفون باحترام وأدب فيما بينهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,487** ,000 228

		السلوك الأخلاقي للمؤسسة
السلوك الأخلاقي للمؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 228
تضمن مؤسستنا بيئة عمل عادلة للموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,487** ,000 228
تحتزم مؤسستنا مبدأ تكافؤ الفرص في المعاملة الوظيفية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,796** ,000 228
تلتزم مؤسستنا بالشفافية في جميع تقاريرها الإدارية والمالية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,799** ,000 228
لدى مؤسستنا مدونة أخلاقية واضحة وملزمة لجميع الموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,864** ,000 228
تتبع مؤسستنا ممارسات أخلاقية واضحة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,882** ,000 228
تتبنى مؤسستنا إجراءات صارمة ضد السلوكيات غير الأخلاقية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,785** ,000 228
تلتزم المؤسسة بجميع القوانين والتشريعات المحلية والدولية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,768** ,000 228
تؤدي المؤسسة مهامها اتجاه المجتمع دون غش أو تقصير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,798** ,000 228
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ثقافة المجتمع الذي تنتمي إليه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,805** ,000 228
تساهم المؤسسة بشكل إيجابي في المجتمع	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,702** ,000 228
تتوافق ممارسات المؤسسة مع المبادئ الأخلاقية للمجتمع	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,485** ,000 228
تدرك المؤسسة ضرورة جعل قراراتها أخلاقية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,484** ,000 228
تلتزم المؤسسة بسياسات أخلاقية عادلة في التعامل مع جميع أصحاب المصالح	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,511** ,000 228

الملحق رقم 06: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,799	6

الملحق 07: المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	109	47,8	47,8	47,8
	أنثى	119	52,2	52,2	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	48	21,1	21,1	21,1
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	92	40,4	40,4	61,4
	من 40 إلى 50 سنة	38	16,7	16,7	78,1
	من 50 سنة فما أكثر	50	21,9	21,9	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	18	7,9	7,9	7,9
	جامعي	192	84,2	84,2	92,1
	تكوين مهني	18	7,9	7,9	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

وسيلة التواصل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	البريد الإلكتروني	23	10,1	10,1	10,1
	الانترنت	51	22,4	22,4	32,5

الانترنت	145	63,6	63,6	96,1
وسائل التواصل الاجتماعي	9	3,9	3,9	100,0
Total	228	100,0	100,0	

مركز الانتماء ضمن القطاع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé المركز الضريبي	87	38,2	38,2	38,2

ملحق 08: مستوى توفر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

	يسهل النظام الإلكتروني تستخدم مؤسستنا قاعدة بيانات إلكترونية	يتمتع النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية الذي تستخدمه مؤسستنا تقليل تكاليف المهام الروتينية	يمتاز نظام معلومات الموارد البشرية بتحديث البيانات والمعلومات المتعلقة بالموظفين	يقلل النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية نسبة الأخطاء في إدارة بيانات الموظفين
N Valide	228	228	228	225
Manquant	0	0	0	3
Moyenne	3,9956	3,9254	4,0482	4,0533
Ecart type	,53509	,57760	,61001	,69230

	يسهل النظام الإلكتروني إدارة الموارد البشرية التفاعل مع الإجراءات والممارسات الروتينية	تعتمد مؤسستنا على متابعة التزام الموظفين بالحضور والانصراف إلكترونيًا	نظام الحضور الإلكتروني الذي تستخدمه مؤسستنا يحسن من تنظيم أوقات العمل	تعتمد مؤسستنا على نظام إلكتروني في إعداد الأجور والتعويضات
N Valide	228	228	228	228
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	4,1886	3,5088	3,4386	4,0439
Ecart type	,50934	1,09259	1,10294	,79525

Statistiques

	تحسن أنظمة معلومات الموارد البشرية دقة وانضباط تقارير الأداء ومعالجة الأجور والتعويضات	تدعم الأنظمة الإلكترونية عدالة توزيع التعويضات في مؤسستنا	الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية
N Valide	228	228	228
Manquant	0	0	0
Moyenne	3,8465	3,9123	3,8962
Ecart type	,69494	,72782	,40601

	تستقبل مؤسستنا طلبات التوظيف عبر الوسائل الإلكترونية	تستخدم مؤسستنا الأنترنت لإعلانات التوظيف	تتيح الأنظمة الإلكترونية للموارد البشرية تواصلًا فعالًا بين الموظفين والإدارة	توفر مؤسستنا وسائل إتصال إلكترونية بين الإدارة والموظفين
N Valide	228	228	228	228
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	3,4781	3,8772	3,8421	3,8728
Ecart type	,92658	,87188	,90597	,82182

	تستخدم مؤسستنا تقنيات التعلم الإلكتروني لتطوير مهارات الموظفين	تستخدم مؤسستنا برامج إلكترونية للتدريب	تساعد أدوات الاختيار والتعيين الإلكتروني في جودة تعيين الموظفين	تقوم الإدارة الإلكترونية بتنظيم عملية التوظيف عبر الأنترنت
N Valide	228	228	228	228
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	3,8684	3,8772	3,0658	3,2193
Ecart type	,96195	,96767	1,07436	1,12840

	يسهم النظام الإلكتروني في الحصول على تقارير مفصلة حول أداء الموظفين	يتيح نظام المعلومات الإلكتروني الذي تعتمد مؤسستنا دقة في تقييم أداء الموظفين	تستخدم مؤسستنا أنظمة إلكترونية لتقييم أداء الموظفين	يسهل النظام الإلكتروني لإدارة الموارد الوصول للمعلومات المتعلقة بالتدريب والتطوير
N Valide	228	228	228	228
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	4,0044	3,6447	3,8860	3,8421
Ecart type	,88302	,85572	,84226	,90109

Statistiques

	الإدارة الإلكترونية العلانية للموارد البشرية
N Valide	228
Manquant	0
Moyenne	3,7065
Ecart type	,60166

	يشجع النظام الإلكتروني الذي تستخدمه مؤسستنا على الابتكار	النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية في مؤسستنا يعزز القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة	النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية يدعم المبادرات الإستراتيجية لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا	النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية يدعم الشراكة الإستراتيجية بين قسم إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في مؤسستنا
N Valide	228	228	228	228
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	3,8509	4,0307	3,9386	3,9649
Ecart type	,93613	,87245	,87335	,89963

	تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحديد استراتيجيات تطوير الكفاءات الداخلية لمؤسستنا	تعزز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين داخل مؤسستنا	تعتمد مؤسستنا المنصات الإلكترونية التدريبية لتوفير بيئة تعليمية تفاعلية مرنة	
N	228	228	228	228
Valide				
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	3,3070	3,6009	4,0132	3,9386
Ecart type	,94917	,78723	,77106	,84775

	تستخدم مؤسستنا أدوات إلكترونية مثل (إقامة ندوات إلكترونية) للتوعية بأهمية التغيير	تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في دعم التغيير داخل مؤسستنا	تحقق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تفاعل الموظفين مع التغيير	تساعد الإدارة الإلكترونية على التحسين المستمر لهيكل المؤسسة	
N	228	228	228	228	228
Valide					
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	3,9868	3,8596	3,9254	4,1491	
Ecart type	,75373	,83299	,83358	,74777	

Statistiques

	يشجع النظام الإلكتروني على المشاركة الفعالة في بيئة العمل	
N	228	Valide
Manquant	0	
Moyenne	4,2149	
Ecart type	,79776	

ملحق 09: مستوى توفر السلوك الأخلاقي

	يتميز قائدنا بالعدالة في التعامل مع جميع الموظفين	يتحلى قائدنا بالنزاهة في أداء مهامه	يحفظ قائدنا حقوق مرؤوسيه في قراراته	يتعامل قائدنا بكل شفافية	
N	228	228	228	228	228
Valide					
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	4,1623	4,1140	3,9868	4,0482	
Ecart type	,90762	,71187	,89777	,83553	

	يبدى قائدنا مرونة في التعامل مع الظروف المختلفة للموظفين	يعمل قائدنا على رفع مستوى الالتزام لدى مرؤوسيه	يروج قائدنا لمبدأ تحقيق المصلحة العامة	يدعم قائدنا القدرات الإبداعية لدى مرؤوسيه	
N	228	228	228	228	228
Valide					
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	4,1667	4,1930	4,2237	4,2456	
Ecart type	,92842	,75533	,73188	,81895	

		يسعى قائدنا لتعزيز السلوكيات الإيجابية لدى الموظفين	يشجع قائدنا على الحوار الفعال	يرحب قائدنا بأفكارنا ومبادراتنا
N	Valide	228	228	228
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	4,0395	4,2719	4,3070
	Ecart type	,97241	,76007	,79787

Statistiques

	السلوك الأخلاقي للقيادة
N	228
Valide	
Manquant	0
Moyenne	4,1612
Ecart type	,65191

	يلتزم الموظفون بالحفاظ على سمعة مؤسستنا	يلتزم الموظفون بالقواعد والمبادئ الأخلاقية للمؤسستنا	يؤدي الموظفون مهامهم بكل إتقان ومسؤولية	يلتزم الموظفون في العمل بالنظم واللوائح والقوانين الداخلية للمؤسستنا
N	228	228	228	228
Valide				
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	4,2105	4,1623	4,3202	4,3991
Ecart type	,60793	,87801	,62131	,65933

	يحافظ الموظفون على ممتلكات مؤسستنا	يأداء عملهم بكل شفافية	يبتعد الموظفون في مؤسستنا عن الإنحياز لمصالحهم الشخصية عند أداء مهامهم	يحرص الموظفون على حفظ معلومات مؤسستنا و أسرارها المهنية
N	228	228	228	228
Valide				
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	4,0395	4,1842	4,0351	4,1535
Ecart type	,76442	,63753	,72622	,73798

Statistiques

	السلوك الأخلاقي للفرد	يتعامل الموظفون باحترام وأدب فيما بينهم	يتصف الموظفون في مؤسستنا بالنزاهة في أداء واجباتهم	يشعر الموظفون بأنهم جزء من مؤسستنا
N	228	228	228	228
Valide				
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	4,1427	4,1404	4,0877	3,8377
Ecart type	,48892	,52894	,63052	,84737

	تلتزم مؤسستنا بالشفافية في جميع تقاريرها الإدارية والمالية	تحتترم مؤسستنا مبدأ تكافؤ الفرص في المعاملة الوظيفية	تضمن مؤسستنا بيئة عمل عادلة للموظفين	السلوك الأخلاقي للمؤسسة
N Valide	228	228	228	228
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	4,0746	4,0000	4,0175	4,2028
Ecart type	,73829	,73909	,52232	,42468

	تلتزم المؤسسة بجميع القوانين والتشريعات المحلية والدولية	تتبنى مؤسستنا إجراءات صارمة ضد السلوكيات غير الأخلاقية	تتبع مؤسستنا ممارسات أخلاقية واضحة	لدى مؤسستنا مدونة أخلاقية واضحة وملزمة لجميع الموظفين
N Valide	228	228	228	228
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	4,2675	4,2632	4,3026	4,2368
Ecart type	,69193	,60180	,63008	,66773

	تتوافق ممارسات المؤسسة مع المبادئ الأخلاقية للمجتمع	تساهم المؤسسة بشكل إيجابي في المجتمع	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ثقافة المجتمع الذي تنتمي إليه	تؤدي المؤسسة مهامها اتجاه المجتمع دون غش أو تقصير
N Valide	228	228	228	228
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	4,1754	4,3377	4,3640	4,3114
Ecart type	,40363	,49221	,51747	,70521

Statistiques

	تلتزم المؤسسة بسياسات أخلاقية عادلة في التعامل مع جميع أصحاب المصالح	تدرك المؤسسة ضرورة جعل قراراتها أخلاقية
N Valide	228	228
Manquant	0	0
Moyenne	4,1272	4,1579
Ecart type	,45653	,41084

ملحق 10: فروق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

Caractéristiques

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ذكر	109	3,8709	,40617	,03890	3,7937	3,9480	2,63	4,34
أنثى	119	3,8047	,46734	,04284	3,7198	3,8895	2,38	4,50
Total	228	3,8363	,43946	,02910	3,7790	3,8937	2,38	4,50

Test d'homogénéité des variances

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
,117	1	226	,733

ANOVA

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,249	1	,249	1,292	,257
Intragroupes	43,590	226	,193		
Total	43,839	227			

Caractéristiques

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أقل من 30 سنة	48	3,7790	,31527	,04551	3,6875	3,8706	3,05	4,33
من 30 إلى أقل من 40 سنة	92	3,9109	,41660	,04343	3,8247	3,9972	2,63	4,50
من 40 إلى 50 سنة	38	3,5811	,57450	,09320	3,3923	3,7700	2,38	4,19
من 50 سنة فما أكثر	50	3,9479	,38847	,05494	3,8375	4,0583	2,86	4,34
Total	228	3,8363	,43946	,02910	3,7790	3,8937	2,38	4,50

Test d'homogénéité des variances

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
4,571	3	224	,004

ANOVA

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	3,767	3	1,256	7,020	,000
Intragroupes	40,072	224	,179		
Total	43,839	227			

Caractéristiques

الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

	N	Moyenn e	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ثانوي	18	3,7568	,51358	,12105	3,5014	4,0122	2,80	4,34
جامعي	192	3,8302	,44433	,03207	3,7670	3,8935	2,38	4,50
تكوين مهني	18	3,9804	,26029	,06135	3,8510	4,1099	3,60	4,27
Total	228	3,8363	,43946	,02910	3,7790	3,8937	2,38	4,50

Test d'homogénéité des variances

الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
2,292	2	225	,103

ANOVA

الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,495	2	,247	1,284	,279
Intragroupes	43,344	225	,193		
Total	43,839	227			

Caractéristiques

الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimu m	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
المركز الضريبي	87	3,8712	,41512	,04451	3,7828	3,9597	2,63	4,50
المركز الضريبي الجواري	141	3,8147	,45393	,03823	3,7392	3,8903	2,38	4,38
Total	228	3,8363	,43946	,02910	3,7790	3,8937	2,38	4,50

Test d'homogénéité des variances

الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
--------------------------	------	------	------

,321	1	226	,572
------	---	-----	------

ANOVA

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,172	1	,172	,889	,347
Intragroupes	43,667	226	,193		
Total	43,839	227			

ملحق 11: فروق السلوك الأخلاقي

Caractéristiques

السلوك الأخلاقي

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ذكر	109	4,1718	,29245	,02801	4,1163	4,2273	3,06	4,62
أنثى	119	4,1662	,47427	,04348	4,0802	4,2523	2,51	4,81
Total	228	4,1689	,39702	,02629	4,1171	4,2207	2,51	4,81

Test d'homogénéité des variances

السلوك الأخلاقي

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
9,970	1	226	,002

ANOVA

السلوك الأخلاقي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,002	1	,002	,011	,916
Intragroupes	35,779	226	,158		
Total	35,780	227			

Caractéristiques

السلوك الأخلاقي

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Minimum	Maximum
--	---	---------	------------	-----------------	--	---------	---------

					Borne inférieure	Borne supérieure		
أقل من 30 سنة	48	4,0516	,30333	,04378	3,9635	4,1397	3,67	4,49
من 30 إلى أقل من 40 سنة	92	4,2698	,26267	,02739	4,2154	4,3242	2,51	4,72
من 40 إلى 50 سنة	38	4,0041	,50719	,08228	3,8374	4,1708	2,66	4,54
من 50 سنة فما أكثر	50	4,2211	,51296	,07254	4,0753	4,3668	2,76	4,81
Total	228	4,1689	,39702	,02629	4,1171	4,2207	2,51	4,81

Test d'homogénéité des variances

السلوك الأخلاقي

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
14,641	3	224	,000

ANOVA

السلوك الأخلاقي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	2,766	3	,922	6,255	,000
Intragroupes	33,014	224	,147		
Total	35,780	227			

Caractéristiques

السلوك الأخلاقي

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ثانوي	18	3,8648	,56368	,13286	3,5845	4,1451	2,76	4,62
جامعي	192	4,1663	,37258	,02689	4,1133	4,2194	2,51	4,81
تكوين مهني	18	4,5002	,11483	,02706	4,4431	4,5573	4,32	4,70
Total	228	4,1689	,39702	,02629	4,1171	4,2207	2,51	4,81

Caractéristiques

السلوك الأخلاقي

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Minimum	Maximum
--	---	---------	------------	--------------------	---	---------	---------

					Borne inférieure	Borne supérieure		
المركز الضريبي	87	4,1176	,37525	,04023	4,0376	4,1976	2,51	4,81
المركز الضريبي الجواري	141	4,2005	,40796	,03436	4,1326	4,2685	2,66	4,70
Total	228	4,1689	,39702	,02629	4,1171	4,2207	2,51	4,81

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

Games-Howell

		Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
(I) VAR0000	(J) VAR0000				Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	-,13193	,06291	,160	-,2958	,0320
	من 40 إلى 50 سنة	,19790	,10371	,237	-,0770	,4728
	من 50 سنة فما أكثر	-,16888	,07134	,091	-,3555	,0177
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	,13193	,06291	,160	-,0320	,2958
من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	,32983*	,10282	,012	,0572	,6024
	من 40 إلى 50 سنة	-,03695	,07003	,952	-,2197	,1458
	من 50 سنة فما أكثر	-,19790	,10371	,237	-,4728	,0770
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	-,32983*	,10282	,012	-,6024	-,0572
من 40 إلى 50 سنة	أقل من 30 سنة	-,36678*	,10818	,007	-,6525	-,0811
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	,16888	,07134	,091	-,0177	,3555
	من 50 سنة فما أكثر	,03695	,07003	,952	-,1458	,2197
	من 40 إلى 50 سنة	,36678*	,10818	,007	,0811	,6525

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: السلوك الأخلاقي

Games-Howell

		Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
(I) VAR0000	(J) VAR0000				Borne inférieure	Borne supérieure

أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى 50 سنة من 50 سنة فما أكثر	-,21820*	,05164	,000	-,3536	-,0828
أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	,21820*	,05164	,000	,0828	,3536
من 40 إلى 50 سنة	من 40 إلى 50 سنة	,26576*	,08671	,019	,0345	,4970
من 50 سنة فما أكثر	من 50 سنة فما أكثر	,04876	,07754	,922	-,1558	,2534
من 40 إلى 50 سنة	أقل من 30 سنة	-,04756	,09320	,956	-,2942	,1990
من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	-,26576*	,08671	,019	-,4970	-,0345
من 50 سنة فما أكثر	من 50 سنة فما أكثر	-,21700	,10969	,205	-,5048	,0708
من 50 سنة فما أكثر	أقل من 30 سنة	,16944	,08473	,197	-,0529	,3918
من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	-,04876	,07754	,922	-,2534	,1558
من 40 إلى 50 سنة	من 40 إلى 50 سنة	,21700	,10969	,205	-,0708	,5048

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: السلوك الأخلاقي

Games-Howell

	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
				Borne inférieure	Borne supérieure
المستوى (J) الجامعي	-,30155	,13555	,093	-,6468	,0437
المستوى (I) ثانوي	-,63539*	,13559	,000	-,9808	-,2900
المستوى (J) ثانوي	,30155	,13555	,093	-,0437	,6468
المستوى (I) جامعي	-,33385*	,03815	,000	-,4255	-,2422
المستوى (J) ثانوي	,63539*	,13559	,000	,2900	,9808
المستوى (I) جامعي	,33385*	,03815	,000	,2422	,4255

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



BADJI MOKHTAR- ANNABA UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS AND MANAGEMENT
Department of Management Sciences

جامعة باجي مختار عنابة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

المرجع: 131.....

إلى السيد: مدير البحوث
لولاية عنابة

في إطار تدعيم علاقة قسم علوم التسيير بالمؤسسات، والفائدة المرجوة من التربصات الخاصة بطلبة القسم، لإنجاز البحوث وتقارير تربص التخرج.

لنا الشرف أن نقترح مؤسستكم ضمن المؤسسات التي تدرج في هذا السياق.

ونرجو من مبادتكم أن تؤكدوا على القبول المبدئي للطلبة المذكورين أدناه:

(عند الضرورة يتم تحديد فترة التربص وإمضاء الاتفاقية لاحقا)

1. لجامعة
2.
3.

سنة: علوم التسيير
موضوع: أثر الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية
لما صحت القطع المبررة
لولاية عنابة

عنابة في:



رئيس القسم

الدكتور: رمزي العباسي
مكلف بتسيير قسم علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير



وختم المؤسسة المستقبلة

باجي مختار عنابة ص. ب. 12. عنابة 23000 - الجزائر

ERSITE BADJI MOKHTAR ANNABA B.P.12

الهاتف/ الفاكس : 16 80 47 38 (0) 213 - 17 80 47 38 (0) 213
www.umiv-annaba.dz

