

ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي

أرام حنا مسعودي و سحر جلال فتاح

قسم إدارة الأعمال، جامعة جيهان- اربيل، كردستان، العراق

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى كشف ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتأثيرها على الاداء المنظمي في مديرية التربية محص، سوريا. و تحديد مستويات الاداء المنظمي في المديرية وإيجاد مؤشرات متفاعلة مع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. أعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني بدراسة الحقائق حول الظواهر والأحداث من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها. تم اعتماد عينة عشوائية في مختلف المستويات والتخصصات الفنية والإدارية للعاملين بصفة دائمة، وذلك بسبب طبيعة البحث التي تتطلب الحصول على إجابات ممن لهم علاقة بالموارد البشرية كونهم أكثر خبرة وإطلاعاً على أعمال المديرية، وقد وزعت إستمارة الاستبانة على (102) موظفاً و موظفةً واعيد منها (100) استمارة صالحة للتحليل. كما تم إستعمال البرنامج الإحصائي SPSS لفحص فرضيات البحث. و اظهرت نتائج البحث أن مديرية تربية محص تتبنى بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية وهذا واضح من خلال نتائج التحليل العلمي، مما يعزز توجه المديرية نحو الاعمال الإلكترونية في أغلب وظائفها. يعد التدريب والتطوير الإلكتروني من أكثر الابعاد إهتماماً في المديرية كونها تستعمل التطبيقات الإلكترونية في تدريب و تعلم الموظفين. أخيراً تهتم مديرية تربية في محص بالأداء المنظمي بمستوى مقبول، وان بعد الكفاءة من أكثر الابعاد إهتماماً كونها تمتلك بنية تحتية الكترونية تساعدها على تبني هذا البعد. يفتح هذا البحث امام الإداريين العاملين المهتمين بالتحديث المستمر و بتطوير العمل الإداري، رؤى مستقبلية للخوض في غمار المجتمع المعلوماتي والإستفادة من التقنيات الحديثة.

مفاتيح الكلمات: إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، الاداء المنظمي، المرونة التنظيمية، الكفاءة، الفعالية، الإبداع.

1. المقدمة

لها من إنتهاج التغيير المستمر كوسيلة ناجحة لتحقيق الإهداف المرجوة بأقل تكاليف. و هو ما إستلزم وجود إدارة فاعلة للتغيير في مؤسسات الدولة. لقد أدى إهتمام منظمات الأعمال خلال العقد الحالي بطريقة غير مسبوقه بتطوير الموارد البشرية بإعتباره أبرز عوامل النمو و الذي يمكن للمنظمات إستخدامه لمواجهة التحديات التي تحيط بها، فقد استجابت مديرية التربية في محص بدرجة عالية من التخصص لهذا الإهتمام العالمي من خلال تنمية و توحيد جهود العاملين فيها، و دعم البحث و التطوير، و السعي لتبني الطرق الإبداعية الحديثة و نبذ الطرق التقليدية القديمة من أجل تلبية حاجات المدرسين و الطلاب و تحقيق أعلى درجات العلم و المعرفة في المجتمع.

إهتم علماء الإدارة عامة و إدارة الموارد البشرية خاصة في العقدين الأخيرين في معالجتهم النفاهية بمضامين المزاجية ما بين إدارة الموارد البشرية و إستخدام التكنولوجيا في تطبيق ممارسات و إستراتيجيات الموارد البشرية المختلفة و مدى تأثير ذلك في توفير المورد البشري الكفاء و المؤهل و المتميز بأداء وظيفي عالي . (Laumer et al., 2011) وقد أدت هذه الجهود إلى ما يعرف بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية

أدت التحديات التي أفرزتها الازمة السورية 2011 الى ظهور الحاجة إلى تغيير اسلوب إدارة المنظمات التقليدي و الذي يستند على تقسيم العمل على الأفراد، حيث أدركت الحكومة أخيراً بأن الطرق و الأساليب التي تم استخدامها قبل الأزمة في أداء الموظفين لم تعد تتماشى مع ضرورة الإستجابة و التكيف مع المتغيرات و التحديات بعدها من خلال التطوير المستمر في مؤسسات الدولة لضمان بقائها، لذلك كان لابد

مجلة جامعة جيهان- اربيل للعلوم الانسانية والاجتماعية

المجلد 5، العدد 2 (2021) .

أستلم البحث في 10 تشرين الثاني 2021؛ قبل في 2 كانون الأول 2021

ورقة بحث منمظمة: نُشرت في 10 كانون الأول 2021

البريد الإلكتروني للمؤلف: arammassoudi@gmail.com

حقوق الطبع والنشر © 2021 أرام حنا مسعودي و سحر جلال فتاح . هذه مقالة الوصول اليها مفتوح

موزعة تحت رخصة المشاع الإبداعي النسبية - 4.0 CC BY-NC-ND

تتركز أهداف البحث بالآتي: تقديم إطار نظري متكامل لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية والاداء المنظمي . وكذلك تحديد مستويات الاداء المنظمي وإيجاد مؤشرات متفاعلة مع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكتروني.

2. الجانب النظري

2.1 إدارة الموارد البشرية الكترونياً و ممارستها

ان مفهوم ادارة الموارد البشرية الالكترونية (e-HRM) له تعريفات ومسميات تحمل نفس المعنى ففهم من يطلق عليها في الدراسات الأديية الاجنبية مصطلح إدارة الموارد البشرية الالكترونية (e-HRM) او إدارة الموارد البشرية الافتراضية (Virtual HRM) وآخرون يطلقون عليه انترنت الموارد البشرية (HR Intranet) او الموارد البشرية على شبكة الانترنت (Web-Based HR) وغيرهم من الباحثين يطلقون عليها مصطلح اخر يسمى ادارة الموارد البشرية المستندة الى الكمبيوتر (Computer-Based HRM) يرمز له باختصار (CHRIS) وآخرون يطلقون عليه بوابات الموارد البشرية (HR Portals) (ابو امونة، 2009)

يقدم مفهوم ادارة الموارد البشرية الالكترونية وصفا لإدارة المنظمة لأنها جزءاً لا يتجزأ من ادارة المعرفة إذ ان العديد من حالات إستعمال تكنولوجيا ادارة الموارد البشرية الالكترونية تعمل على دمج بعض الممارسات المتعددة للموارد البشرية في نهج شامل وكامل ، ويمكن لقسم الموارد البشرية التركيز أكثر على اختيار النوعية في تدريب الموظفين مثل التخطيط والإستشارات عن طريق تبادل المعلومات، وان يكون الشركاء التجاريون المطلعون قادرين على تزويد المنظمة بالمعلومات بشكل أكثر فائدة لإستثمار الوقت ويمكن لقوة هذه العلاقة ان تخلق ميزة تنافسية من خلال المشاركة الاستراتيجيية الفعالة في تحقيق اهداف المنظمة (Biesalski , 2003).

كما يرى الباحثون في شعبة تنمية رأس المال البشري التابعة لوزارة القوى العاملة في سنغافورة، إن نظام ادارة الموارد البشرية الالكترونية هو استخدام الوسائط الالكترونية المتطورة والمشاركة الفعالة للموظفين العاملين لتوفير التكنولوجيا التي تساعد على خفض تكاليف الادارة وتحسين تواصل الموظفين وتوفير وصول اسرع للمعلومات وتقليل وقت المعالجة (فتحي، 2016).

تقدم ادارة الموارد البشرية الكترونياً أحدث التقنيات المتطورة لتبسيط العديد من وظائفها، وتستخدم المنظمات بشكل متزايد تكنولوجيا المعلومات لتصميم وتقييم الموارد البشرية الخاصة بها، وفي هذا المجال تكسب فوائد جوهرية يمكن ان تنشأ من دمج تكنولوجيا المعلومات في وظيفة الموارد البشرية على سبيل المثال : كشفت بعض المنظمات التي تستخدم الخدمة الذاتية ان التقنيات يمكن ان تقلص تكاليف معاملات الموارد البشرية بنسبة تصل الى 65% وعادة ما تعوض التكاليف المرتبطة بالتكنولوجيا في اقل من ثلاث اعوام، ومع تطور تكنولوجيا المعلومات فان الكثير من اهداف ادارة الموارد البشرية يمكن ان تحقق من خلال الحلول التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة او الإستعانة بمصادر خارجية، كما تحرر التكنولوجيا الموارد البشرية من بعض مهامها الروتينية. (ابو امونة، 2009). ومع زيادة عدد مستخدمي الانترنت في الوقت الحاضر، ومحاولة العديد من الناس إنجاز اعمالهم بأحسن صورة من خلاله اصبحت تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا بارزا وهاما في ممارسات ادارة الموارد البشرية

(Electronic Human Resource Management) و قد تم طرح آرائهم المختلفة وفقاً لمنظورات و جوانب متعددة. و هو ما تنبه له العديد من المؤسسات العامة و الخاصة لا سيما التي تعيش في بيئات تنافسية عالية أو تلك المناط بها أدواراً مهمة في حياة الدول و المجتمعات.

و لعل مديرية التربية في حمص تعد واحدة من المديريات الفتنية و التي حصل طلابها على درجات ممتازة في شهادات الثانوية و الاعدادية. و من المديريات القليلة التي تحاول تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال البحث في أهم الطروحات النظرية و الفلسفية للوصول الى اهم الادوات و الأساليب و الإستراتيجيات التي تمكنها من القيام بما هو مطلوب منها. مدركة في الوقت ذاته أهمية الطروحات النظرية في تحقيق أداء عالي و متميز من خلال ما تبعته من كوامن التحفيز و التشجيع لتطبيق هذه النظريات. إن ملامح مشكلة الدراسة الحالية يمكن تلخيصها كالآتي:

على الرغم من إدراك مديرية التربية في حمص لأهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و تحقيق أداء وظيفي عالي، و توفر إدارة فاعلة للمعرفة و أهمية هذا الإدراك، إلا أن الوقائع و الدلالات تشير إلى ضعف التركيز على منهجية واضحة في التعامل مع هذه المتغيرات و بناء العلاقة بينها، فضلاً عن عدم التعمق في دراسة تأثيرها. كذلك أفصح العديد من أفراد العينة الإستطلاعية، كل حسب إختصاصه عن غياب المنطق العلائقي ما بين متغيرات الدراسة ضمن عملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة على أرض الواقع و تم الإستناد على الملامح السابقة من خلال الإستطلاعات الأولية التي قام بها الباحثان من خلال المعاشية الميدانية و التي شملت الحوارات النقاشية و المقابلات و التي تحسس من خلالها ضعف التركيز على أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي . و قد حفز الفضول العلمي لدى الباحثان و الذي عبر عنه الباحثان من خلال بلورة مشكلة الدراسة بالتسائل التالي: هل تؤثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي ؟ و يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات التالية: ما مستوى تطبيق ادارة الموارد البشرية الالكترونية في مديرية تربية حمص ؟ وما الممارسات الأكثر تطبيقاً فيها ؟ ما مستوى اهتمام مديرية تربية حمص في الاداء المنظمي ؟ وما هي الابعاد التي تحظى بإهتمام أكبر لديها ؟

تبرز أهمية هذا البحث كونه يهتم بالجوانب الالكترونية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات من خلال تقليل التكاليف. كما يفتح هذا البحث امام الإداريين العاملين المهتمين بالتحديث المستمر وبتطوير العمل الاداري، رؤى مستقبلية للخوض في غمار المجتمع المعلوماتي والإستفادة من التقنيات الحديثة. كذلك يربط البحث بين متغيرين لها دوراً في تطوير مهارات الموظفين العاملين في ظل الإعتماد المتزايد لتكنولوجيا المعلومات وهما تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية وتأثيرها على الاداء المنظمي. كما يشكل البحث فرصة مناسبة لتراجع المديرية موضوع تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية والإهتمام بمستوى ادائها في ظل جائحة كورونا. أيضاً إعتماد تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية تمكن المدراء من إتخاذ القرارات الإستراتيجيية وكذلك تمكن الموظفين العاملين من معرفة البيانات الخاصة بالأداء. و أخيراً، يعدّ الأداء المنظمي السلاح الأساس للمنظمة في عالمنا المعاصر لان الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمنظمات والمحافظة على إستدامتها هي إحدى الاهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها. و لإسهام في كشف المتطلبات البشرية والتقنية والمالية لتفعيل برامج لإدارة الالكترونية في المديرية.

(2007).

1. تساعد على تسهيل عملية الإعلان عن الوظائف المطلوبة.
2. تسهيل عملية التعرف على الوظائف الشاغرة.
3. العمل على التعامل مع المؤسسات الخارجية التي تقوم بترشيح المتقدمين لشغل الوظائف.
4. توفير وتتبّع ومراقبة طلبات المرشحين لشغل الوظائف.

ويتضمن تخطيط الموارد البشرية على تحديث بيانات الموظفين وتغيير طلبات التوظيف إلكترونياً، وهذا يعني ان الموظفين يمنحون الفرصة لتحديث بياناتهم الشخصية وهذا سيجعل حفظ سجلات الموارد البشرية يحقق درجة اعلى من الدقة وجودة البيانات (Davoudi & Fartash, 2012). ويرى الباحثان بان التوظيف الالكتروني هو التركيز على إستقطاب المرشحين لشغل الوظائف ثم يتم إختيار افضلهم من خلال الانترنت وذلك بإستخدام العديد من الاختبارات وتعيينهم في الاماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.

2.1.2 التدريب والتطوير الالكتروني

إن وسائل التدريب والتطوير بإستخدام تكنولوجيا الشبكات والانترنت عديدة ومتنوعة، ومن اجل ان تحقق هذه الوسائل الميزة التنافسية للمنظمة والافراد فعلى المنظمة ان تتحرى بعناية عن احتياجات المتدربين، بحيث يشعر الموظفون بضرورة مواد التعلم ومدى تأثيرها على عملهم الوظيفي، وان تبني الثقة والفهم لهذه العملية بحيث يدرك العاملون تماما حتمية هذه المنظومة الحديثة ومدى تأثيرها على عملهم وعلى حياتهم الخاصة، ولا بد من تضافر جميع جهود المنظمين والمدربين من اجل مراعاة العوامل النفسية والاجتماعية التي قد تعرقل المسيرة نحو هذا النمط من التدريب. (الغراب، 2003).

واشار كل من (Torres et al. 2009) إن المنظمات تحاول الحصول على ثلاث انواع من المزايا بإستعمال التدريب والتعلم الالكتروني وهي :

تسهيل عمليات التعلم من خلال توفير التكاليف (تكاليف التعليم، تكاليف الفرص البديلة، التكاليف الادارية، تكاليف السفر، قابلية التوسع الناتجة عن تكرار الدورات او الوحدات)، جودة وكفاءة وفعالية التعلم من خلال الإستجابة والمرونة (الوصول في الوقت المناسب الى معرفة المعلومات) و من خلال تخصيص الوقت والاساليب ومحتوى الدورات الدراسية لمتطلبات العمل والتعلم من خلال العمل. و الإهتمام والإحفاظ بالتخصيصات الوظيفية للتأهل والتعلم عند الطلب من خلال تقديم دورات تدريبية على الانترنت تناسب اسلوب التعلم الشخصي، ويؤدي التعلم عند الطلب والاختيار الحر للدورات التدريبية الى تطوير مهارات الموظفين على التوظيف . ويرى الباحثان بان التدريب والتطوير الالكتروني هو عملية أكتساب الافراد العاملين المهارات والمعارف والإتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم الكترونياً للمساهمة في تصحيح الإنحرافات في الاداء الحالي او تحسين الاداء في المستقبل.

2.1.3 تقييم الاداء الالكتروني

تشير ادارة الاداء الالكتروني على الانترنت ببساطة الى أنشطة إدارة الاداء في اطار الدعم الواعي والموجه للأدوات التكنولوجية، وهذا يختلف عن الاضطرورية المستندة الى الحاسوب التي تساعد في نفس الغرض، على الرغم من ان هذه الاضطرورية تحاول أتمتة اجراءات نموذج الورقة الا ان ادارة الاداء الالكتروني تساعد على الزيادة من كفاءة واتساق العملية برمتها، ويمكن ان تساعد برامج التبع المحددة في مراقبة المهام الروتينية

الالكترونية e-HRM التي تعنى بتطبيق تكنولوجيا المعلومات في ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تسهل عملية الإنسجام والتفاعل داخل المنظمة بين الموظفين وارباب العمل ، إذ تقوم بتخزين المعلومات مثل كشوفات مرتبات الموظفين، وبيانات المنظمة الخاصة بالتوظيف والتدريب (Raja & Balasubramanian, 2011) (20). وهناك ضرورة للتمييز بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية e-HRM و نظام معلومات الموارد البشرية HRIS فنظام معلومات الموارد البشرية يميل الى ان يكون محدوداً، ويؤثر فقط على الافراد العاملين في اقسام الموارد البشرية للمنظمة فضلاً عن ان مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية هو مفهوم قديم يعود تاريخه الى ما قبل ظهور شبكات الاتصال والانترنت وتكنولوجيا الاتصالات، في المقابل تمثل e-HRM تقنية معلومات قائمة على الانترنت تصل الى جميع الموظفين وفي جميع المستويات داخل المنظمة وبالتالي يُعدُّ نظام معلومات ادارة الموارد البشرية الالكترونية الى الحد الذي يشمل تكنولوجيا المعلومات المستندة الى الانترنت، ومع ذلك فان e-HRM هي بنية اوسع من حيث انها لا تقتصر على الافراد او العمليات بل على وظيفة ودور الموارد البشرية داخل المنظمة بشكل عام (Punithavathi & Sugavaneswari, 2016).

وهناك توجه نحو تغيير إدارات الموارد البشرية الى (e-HRM) بسبب التطورات وابتكارات السرعة في التقنيات المستندة الى شبكة المعلومات، وهكذا فإن الأنشطة التي كانت تمارس قديماً لجميع وظائف ادارة الموارد البشرية قد حل محلها (e-HRM) لتكون أنشطة تحويلية وهذا يؤدي بدوره الى زيادة الاداء التنظيمي. وان تنفيذ (e-HRM) داخل التصميم الاستراتيجي لأعمال المنظمة يتطلب إستعمال ادوات لإدارة الموارد البشرية مثل إستحقاقات الموظفين، المرتبات، التوظيف، والتدريب ... الخ (AI-Hmouze, 2016). وتوفر ادارة الموارد البشرية الالكترونية المعلومات المطلوبة لإدارة مهام الموارد البشرية التي تكون هي قاعدة الأساس لبيانات الموظفين وأنظمة كشوفات الرواتب والتي يمكن توسيعها لتشمل اظمة اخرى مثل التوظيف، التعلم وإدارة الأداء (ناظم، 2018 : 28). أشار الباحثون (Gani & Anjum , 2017) و (Raja & Balasubramanian 2011) و (هويكنز، وماركهام، 2007) و(فتحي، 2017) الى أهمية إستخدام الوسائل الالكترونية في وظائف ادارة الموارد البشرية والتي تعتبر الوسيط المساعد من اجل تحقيق الجودة، الكفاءة والفاعلية في المنظمة وبناء ميزة تنافسية لها مكنتها في الاسواق العالمية، وسوف نستعرض هذه الممارسات كآآتي :

2.1.1 التوظيف الالكتروني

يعتبر التوظيف الالكتروني من اهم المجالات التي يمكن من خلالها إستخدام e-HRM حيث يتم الحصول على تحول جذري عالمي في طرق التوظيف إعتاداً على وسائل ICT وبدأ التوظيف الالكتروني ينتشر بسرعة في الدول الغربية منذ بداية التسعينيات واصبح المصدر الرئيسي للعالة لدى القطاعين العام والخاص. إن التوظيف الالكتروني المعتمد على الانترنت يعمل على زيادة كفاءة عملية التوظيف سواءً للمنظمة او للمتقدمين للوظائف واصبح جزءاً اساسياً من عملية التوظيف العصرية، وطبقاً لبحث اجرته مجلة (Society for HRM Career Journal) فان 85% من موظفي HR يعتمدون على الانترنت لوضع اعلانات الوظائف بهدف جذب المرشحين، و 93% من الباحثين عن الوظائف يعتمدون على الانترنت للبحث عن الوظائف (Mondy & Noe, 2005). إن نظم التوظيف الالكتروني تسهل العديد من الإجراءات المرتبطة بعملية التوظيف ومن هذه الاجراءات (هويكنز، وماركهام،

والواجبات التي تقع على عاتق الافراد العاملين في سبيل الإنجاز. ويُعدّ مفهوم الاداء المنظمي من الموضوعات الاساسية والمهمة التي نالت الكثير من الاهتمام والبحث في الدراسات الادارية بشكل عام و دراسات ادارة الموارد البشرية بشكل خاص، لأنها تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل، حيث انه يحتل مكانة خاصة لأي منظمة بإعتباره المحصلة النهائية لجميع الانشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة (عودة، 2017 : 66). حيث يرتبط مفهوم الاداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل المنظمة، بإعتباره محصلة لجميع الانشطة والنتائج النهائي على مستوى الدولة والمنظمة والفرد، وإن تفاعل سلوك الفرد داخل المنظمة يتحدد بتفاعل جمده وقدراته وإبداعه تجاه عمله، وايضا يعتبر الاداء أكثر شمولية لفاعلية المنظمة وكفاءتها ويعكس هذا قدرة المنظمة على تحقيق اهداف بعيدة الأمد البقاء، النمو و التكيف مع التغييرات الخارجية المحيطة بها. (ناظم، 2018). وعلى الرغم من ان مفهوم الاداء المنظمي شائع جدا في المصادر العلمية، الا ان تعريفه صعب بسبب معانيه المتنوعة، لهذا السبب تنوعت التعاريف التي ذكرها الباحثين و سنذكر منها أحدث تعريف ل (بركاني، 2020) محصلة مجموعة من العوامل في مقدمتها قدرات الفرد ودوافعه تليها اهداف المنظمة وقدراتها وآلية تسييرها، وهذه المحصلة تتجلى في سلوك الفرد داخل المنظمة اثناء قيامه بمهامه وتتقي فعالية هذا الاداء شيئا نسبيا، والمنظمة تحدد في الغالب مدى مطابقة اداء الفرد لما هو مطلوب منه سواءً على البعدين التقني والنفسي.

و تبرز أهمية إدارة الأداء المنظمي من خلال الدور الذي تقوم به في ربط ممارسات ادارة الموارد البشرية ببعضها والعمل على الإستمرار في تطوير الموارد البشرية وتضمن تقييم الاداء الذي يعد جزءاً من ادارة الاداء المنظمي، فضلا عن دورها في إكتساب الميزة التنافسية من خلال تطوير الخبرات والمهارات وتنمية روح الإبتكار والإبداع والحث على العمل الجماعي وفرق العمل وتعديل السلوك البشري. (ال مراد، 2012) تعد أبعاد نجاح الاداء المنظمي القانون الداخلي المتفق عليها بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي توصلوا بها الى افضل مستوى من اجل تحسين الاداء، وان الهدف من وضع الابعاد هو مراقبة الاداء بصفة شاملة ومستمرة للتعرف على اي تذبذب وتغيير في مستوى الاداء للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني المستوى وتصحيح السلبيات، والعمل على إيجاد الحلول لهذه السلبيات وإعادة توجيه الاداء و ان اغلب الباحثين مثل (أبو علم، 2014 و الكثيري و محرار، 2021 و العمري، 2020) اتفقوا على الأبعاد الآتية والتي إختارها الباحثان لقياسها في الجانب العملي والتي تتضمن كل من (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع) ولإنسجامها مع واقع المجتمع المبحوث.

2.2.1 الكفاءة

يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في إستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث ان المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وان تؤمن إمكانية إستمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر، إن كفاءة المنظمة ينظر إليها غالبا من زاوية تقديم منافع قادرة على إيجاد التوازن في ادائها، وهذا ينطبق على ضرورة الإعتماد على رضا الأفراد العاملين كواحدة من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الاداء وان تحقيق المنافع التي بإمكانها رفع الروح المعنوية لدى الافراد من شأنه ان يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجة

للموظفين وستكون هذه المعلومات متاحة في نظام الشبكة الداخلية، ويمكن الوصول إليها من قبل الموظفين والمدراء، وحتى تقييم الاداء وردود الفعل هي في اشكال محسوبة لتوفير الوقت وتبسيط العملية، ويجد موظفو الموارد البشرية انفسهم بعيدين عن الاجراءات الورقية اليدوية للتركيز على المزيد من القضايا الاستراتيجية والكترونية . واصبح الموظفون الان قادرين على تتبع ادائهم بسهولة (Kalischko & Riedl, 2021).

وتسمح ادارة الاداء الالكتروني للمدراء بالوصول الى معلومات الموظفين وإتمام تقييمات الاداء، اذ يشير تقييم الاداء الالكتروني الى استعمال التكنولوجيا اللازمة لإنشاء الأنظمة والعمليات التي قام بها الموظفون وتقييمها وفقا لأدائهم في المهام المطلوبة داخل المنظمة، ويجب ان يسلط التقييم الضوء على نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتحديد التدريب المناسب لهم ولكي تكون العملية موثوقة ، يجب ان تكون المعلومات المستعملة موضوعية وشفافة وسريّة (Atallah, 2016) .

ويرى الباحثان إن تقييم الاداء هو نظام الالكتروني لمراجعة وتقييم اداء المهات للأفراد العاملين في المنظمة، والمقارنة بين مستوى الاداء الحقيقي والاداء المطلوب والمفترض.

2.1.4 التعويضات الالكترونية

تُستخدم أنظمة التعويضات الالكترونية لغرض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الاجور في المنظمات وتقديم حزم المنافع للعاملين وتقييم كفاءة وفاعلية أنظمة التعويضات وتكون تلك الأنظمة متمتعة بالكفاءة عند قدرتها على تحقيق اهداف المنظمة العامة (Stone et al., 2006).

ان نظم ادارة التعويضات تقدم العديد من المهام مثل محام حساب المدفوعات الخاصة بالرواتب والضريبة والتأمين، وبعضها يقوم بإصدار ايصالات الدفع ومنها ما يكون الالكترونيا . بالإضافة الى ذلك تقوم نظم التعويضات بإخطار الموظفين بالعديد من الامور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم، كما تمكن المدراء من اجراء العديد من التقديرات كتقدير النفقات المرتبطة بالاجور. (هوكنز، وماركهام، 2007). وتعد أنظمة التعويض والمكافأة ضرورية لجذب الموظفين الموهوبين وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم في اي منظمة وبالتالي تمكن موظفي الموارد البشرية من اتخاذ قرارات ملموسة حول التأمين على الحياة والصحة والاعاقبة والفوائد الاخرى (Atallah, 2016) .

ويرى الباحثان بان التعويضات الالكترونية تهتم بالمعلومات المتعلقة بالعاملين ومركزهم الوظيفي ومستويات اداء العاملين بالإضافة الى مستويات الاجور والرواتب والحوافز واصول صرفها والمكافئات والحوافز وتعويضات اخرى جراء العمل المنجز وكل هذا يتم الالكترونيا.

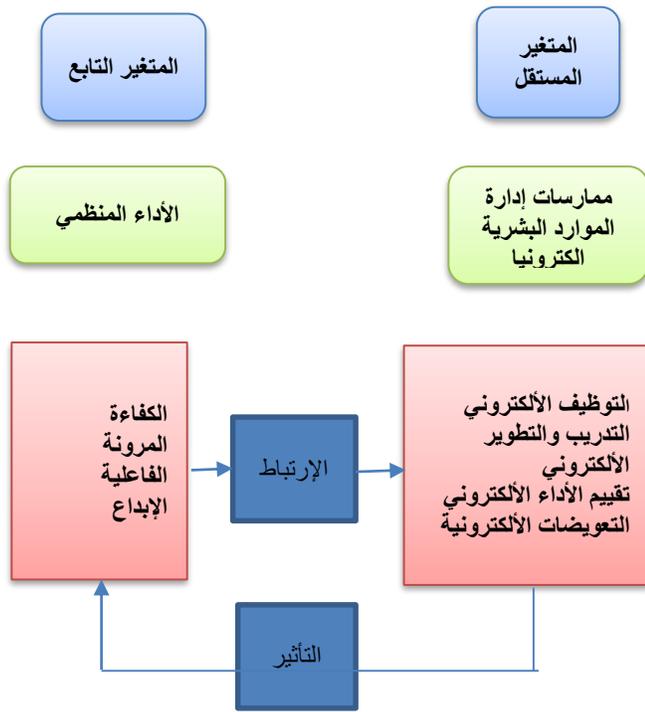
2.2.2 الاداء المنظمي و أبعاده

يُعدّ الاداء المنظمي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف عادة لان أكثر الافراد العاملين في المنظمة لا يجدون الطريقة الصحيحة والمناسبة لأداء عملهم بشكل مناسب مما يخلق تباين في طرائق العمل التي يلجأ إليها اغلب الافراد كلا حسب معرفته مما ادى الى سوء الاداء. (Sampe, 2012) .

وقد فرق (العامري، 2016) عندما تناول مفهوم الاداء بين كل من الإنجاز والأداء والسلوك، فعرف الإنجاز بأنها النتائج والخرجات النهائية بعد توقف الافراد عن العمل، اما بخصوص الاداء فيعني تفاعل كل من الإنجاز والسلوك معا، اما السلوك فإنه المهام

(وخوين، 2017) لأهميته الاستراتيجية ودوره المؤثر على ديمومة نجاح عمل المنظمات باعتباره مصدراً مهماً لتو اغلب المنظمات والبقاء في القمة ليس بالأمر السهل لذلك يتوجب عليها التركيز الجيد على عمليات توليد الافكار الجديدة وربطها مع الفرص، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة للمستفيدين وزيادة الإنتاجية لكي تتمكن من المنافسة مع باقي المنظمات في نفس مجال العمل، فضلاً عن ظاهرة حضارية مهمة تخدم رفاهية الموظف وقيمة جوهرية لأنشطة عمليات المنظمة، وحسن إستغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق اتاحة الفرص لها للبحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل ومنها الإستغلال الامثل للموارد المالية بما يتفق مع التطورات الحديثة . و يرى (جمال، 2018: 11) إن الإبداع فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج او الخدمة او العملية، ويمكن ان يؤدي في المنظمات الى إحداث تحسينات طفيفة على الاداء، وإحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن ان تتضمن هذه التحسينات لإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا، الأنظمة الإدارية، الهياكل التنظيمية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين.

المخطط الفرضي للدراسة



الشكل (1) نموذج الدراسة

و من خلال نموذج الدراسة، قام الباحثان بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية المتمثلة ب (التوظيف الالكتروني، التدريب والتطوير الالكتروني، تقييم الاداء الالكتروني، التعويضات الالكترونية) والاداء المنظمي المتمثلة ب (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع) على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد لدى عينة البحث.

الفرضية الثانية: يوجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية المتمثلة ب (التوظيف الالكتروني، التدريب والتطوير

اعلى من كفاءة الاداء. وقد رأى (العزبي، 2016) ان مفهوم الكفاءة يعني إستخدام الموارد المتاحة بحكمة ومن دون اي هدر او خسارات او ضائعات غير ضرورية، وعادة ما يحدد بقياس مقدار المخرجات كنسبة الى المدخلات. و يرى (الموسوي، 2017) إن المنظمات في بعض المهام تواجه صعوبات في عملية تقييم الاداء بسبب صعوبة اعمال بعض العاملين التي لا تحكمها معايير ومقاييس يمكن القياس عليها، فتزيد صعوبة عملية التقييم كلما انتقلنا من مستوى إداري لمستوى إداري اعلى منه في الهم التنظيمي، وتتصف المستويات الادارية العليا بالطابع القيادي واتخاذ القرار وتستطيع القول بان عملية التقييم تخص كل شخص بالمنظمة على اساس الأعمال التي يقوم بها خلال مدة زمنية محددة وعلى اساس السلوك والتصرفات للأشخاص الذين يتعامل معهم (Massoudi & Hamdi, 2019).

2.2.2 الفاعلية

عرفت الفاعلية على إنها إمكانية وقابلية المنظمة على إختيار الأهداف التي يمكن ان تكون ملائمة للتوجيهات والسياسات والإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة، وقدرتها على توفير الموارد والوسائل اللازمة للوصول الى الدرجة التي تضمن تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة . (المحتبة، 2012). وأشار (عودة، 2017) الى أن فاعلية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق اهدافها انسجاماً مع البيئة التي يعمل بها، من حيث إستغلال الموارد المتاحة، وترتبط أساساً بقدرة وإمكانية المنظمة على تحقيق اهدافها وبدرجات متفاوتة، وأشار ايضا الى إنها قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها.

2.2.3 المرونة التنظيمية

هي قدرة المنظمة على توقع التغيير التدريجي الحاصل والاقطاعات المفاجئة والاستعداد والاستجابة لها من أجل البقاء والازدهار، أو هي قدرة المنظمة على التطور والازدهار على أساس سنوي في عالم ديناميكي متراذب، فأن المنظمة المرنة هي المتكيفة والرشيقة، أي أنها تتغير بسهولة، وتقبل الفرص لإجتياز إختبار الزمن، وهذا يستلزم تطبيق أفضل الممارسات لتحقيق التحسين المستمر للعمل بإدراج الكفاءة والقدرات في جميع جوانب المنظمة (Massoudi, 2019). يُعد مفهوم المرونة التنظيمية واحداً من اهم المفاهيم الأكثر شهرةً وذلك لقدرته على التعامل مع حالات الغموض وعدم التأكد على التغييرات التي تتعرض لها المنظمة، والتي تعرف بمفاهيم إعادة الهيكلة، وهندسة التغيير وهذه العوامل ساعدت المنظمة للوصول الى الإدارة المرنة (الفاضل، 2015 : 904). و أشار (الزبيدي و الخرجي، 2016) أن المرونة التنظيمية تنشأ من مرونة الأنظمة التي تعتمدها المنظمة من خلال مرونة إجراءاتها ومواردها، وهذا يتطلب العمل على التخلي عن المركزية و الاجراءات الشكلية المتمثلة بالرسمية والروتينية والتعقيد، إذ سيكون للإدارة العليا دوراً رئيسياً في تقبل لإفتتاح لتسهيل وتحقيق مبادرات المرونة التنظيمية. كما وضع (كوين و الكعبي، 2017) إنها ليست حالة ثابتة بل هي عملية ديناميكية، وتهدف المنظمة من المرونة الى الموازنة بين الاستقرار والتنوع، وتعتبر ايضا خياراً إستراتيجياً في المواقف التي يكون فيها الترقب مستحيلاً والمفاجأة الاستراتيجية مرجحة، وكلما كان الوضع أكثر غموضاً كلما احتاجت المنظمة الى مرونة مكمل للتخطيط.

2.2.4 الإبداع

حظي مفهوم الإبداع بإهتمام العديد من المفكرين والباحثين ومنهم (أسامة، 2017)

الإدارية من حملة الشهادات. وصف السيات الخاصة لعينة البحث والخاصة بالعنوان الوظيفي حيث وجد ان النسبة الأكبر هي لعنوان مدير أقدم وكانت النسبة المتوية (26%) مما يدل على الخبرة والمهارة والنضج في إداء مهامهم، اما بقية العناوين فنلاحظ ان هناك تقارب كبير في النسب وهي تعتبر نسبة او نتيجة واقعية. وصف السيات الخاصة لعينة البحث والخاصة بعدد سنوات الخدمة في الوظيفة حيث وجد ان الفئة الأكثر من (20 سنة) قد بلغ (30%) هي اعلى نسبة، وتليها (20-15 سنة) قد بلغ (22%)، وتليها (15-10 سنة) قد بلغ (18%)، وتليها (5 من سنة) قد بلغ (16%)، بينما شكلت الفئة من (10-5 سنة) قد بلغ (14%) اقل نسبة وهي نتيجة واقعية.

ان المصادر في الجانب العلمي عديدة وهي: المصادر الرسمية: وتشمل السجلات الرسمية التي تم الحصول عليها والوثائق المتعلقة بالهيكل التنظيمي والاقسام في المنظمة المبحوثة، فضلا عن التقارير السنوية عن المدير او الموظفين العاملين في المنظمة. و الاستبانة: تُعد الاستبانة من أهم الطرق المستعملة في جمع البيانات وأكثرها استخداما وانتشارا، وقد صممت الاستبانة بالإعتماد على مقاييس جاهزة، وجرى تكيفها بما يتلائم مع البيئة السورية، وخضعت لسلسلة من الإجراءات لتكون في صورتها النهائية، كونها من الأدوات الملائمة والمستعملة في ميدان الدراسات الوصفية التحليلية. وقد تم الإعتماد على مقياس (ليكرت الخماسي) في تصميمها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: اعتمدت الدراسة على مجموعة من الاساليب والوسائل الاحصائية لمعالجة البيانات وتبويبها وجدولتها وللإستجابات الواردة في الاستبانة وبما يتناسب مع اعداد افراد العينة او المجمع المبحوث، وكما تم إستعمال البرنامج الإحصائي SPSS ومن هذه الوسائل والأساليب الإحصائية والأدوات المستخدمة في الدراسة الحالية

الأهمية النسبية: (percentage) وهو المؤشر الذي يستخدم لتحديد أهمية العنصر (الفقرة) في مجال البيانات قيد البحث.

الوسط الحسابي الموزون: (Weighted Arithmetic Mean) يستخدم لمعرفة مدى إرتفاع او إنخفاض مستوى إجابات افراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فضلا على انه يفيد في ترتيب العبارات حسب اعلى وسط حسابي موزون.

الإنحراف المعياري (Standard Deviation) هو احد المقاييس المهمة لمعرفة مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي كما انه يفيد في ترتيب المتوسطات عند تساوي بعضها حيث تعطى المرتبة الأفضل للفقرة التي إنحرافها المعياري اقل.

النموذج الخطي اللوغاريتمي الرتيبي: (The Log-Liner Model) هو اللوغاريتم الطبيعي للإحتمال او التكرار المتوقع معبراً عنه بصيغة خطية، ويصف اما الاحتمالات او التكرارات المتوقعة او انماط التلازم بين المتغيرات الصريحة (Categorical Variables) ويستخدم لغرض تحليل جداول التوافق.

معامل الاختلاف (Variation coefficient) لقياس درجة التشتت النسبي. معامل الفا - كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس دقة فقرات الإستبانة وللتأكد من ثبات اداة القياس.

معامل ارتباط كندال (Kendall correlation coefficient) يستخدم هذا المعامل في مجال الإحصاء البارومتري كقياس للإتفاق بين مجموعتين منفصلتين وفقا لمجموع التغيرات في الوضع، فهو يطبق لحساب معامل الإرتباط بين اثنين من المتغيرات

الالكتروني، تقييم الاداء الالكتروني، التعويضات الالكترونية) والاداء المنظمي المتمثلة ب (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الابداع) على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد لدى عينة البحث

3. منهجية البحث

أعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني بدراسة الحقائق حول الظواهر و الأحداث من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها، ومن ثم الوصول الى الإستنتاجات و المقترحات ليقترن الوصف بالتحليل لمتغيرات البحث وهذا يتناسب مع طبيعة المتغيرات المبحوثة (الزويني، 2013)، فالبحث الوصفي ينفذ عندما يرغب الباحثان في التوصل الى فهم افضل لموضوع معين ويستخدم إستطلاعات للرأي وقوائم وعينات محتملة، هذا وبعد البحث الوصفي هو الأكثر شيوعا، كما يضطلع هذا المنهج في وصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف والعلاقات بين المتغيرات والتوصل الى النتائج والمؤشرات الأساسية وذلك ليقترن الوصف بالتحليل الكمي للوصول الى الاهداف والوقوف على ابرز مؤشرات الثبات ونفي او قبول فرضيات البحث والاجابة عن مشكلاته الفكرية بشكل يتوافق وفكرة البحث وفلسفته واهدافه وطرائق جمع وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات فيه، وهذا ما دعا الباحثان لإختيار هذا المنهج.

أختار الباحثان مجال البحث الحالي في مديرية تربية حمص، وهي إحدى المؤسسات التعليمية التابعة الى وزارة التربية والتعليم السورية وشملت الاقسام (الموارد البشرية، القانونية، الهندسية، التعليم العام والمالك، المالية، التخطيط والمتابعة، وشؤون الطلبة) وأن عدد الموظفين العاملين فيها (300) موظفاً وموظفةً، وان هدف المديرية هو تلبية وتوفير كافة إحتياجات المدارس من اجل رفع التحصيل العلمي وتقليل الفجوات التعليمية ومنع العنف وتهيئة مناخ تربوي داعم. إن أسباب إختيار مديرية تربية حمص مجتمعا للبحث هو بما ان الباحثان يعملان في المجال الأكاديمي فالواجب يقتضي اعطاء الاولوية في الإهتمام والبحث من اجل الإرتقاء بمستوى الأداء فيه. وقامت المديرية بتوسيع هيكلتها وتطويرها بما يتلائم مع محمات المرحلة الجديدة، فأصبحت تتكون من مجموعة من الاقسام والشعب مثل: الشؤون الإدارية والشؤون الفنية والشؤون المالية استجابة لمتغيرات المرحلة الحالية، ان هذا التوسع في الهيكلية جاء ملائماً مع حجم الدور الذي تقوم به سواء على المستوى الإستراتيجي لتعزيز الأداء او على مستوى المتابعة لعمل المدارس التابعة لها.

تم إعتاد عينة عشوائية في مختلف المستويات والتخصصات الفنية والإدارية للعاملين بصفة دائمية، وذلك بسبب طبيعة البحث التي تتطلب الحصول على إجابات ممن لهم علاقة بالموارد البشرية كونهم أكثر خبرة وإطلاعاً على اعمال المديرية، وقد وزعت إستمارة الاستبانة على (102) موظفاً و موظفةً، وتم تحليل (100) إستبانة، فيما بلغ عدد الإستبانات غير المسترجعة (2) إستبانة، وعليه كانت النسبة الإحصائية لإختيار العينة هي(33%). وصف السيات الخاصة لعينة البحث والخاصة بالتحصيل الدراسي حيث وجد ان العدد الأكبر من افراد العينة هم من حملة (شهادة البكالوريوس) إذ شهدت النسبة (66 %)، يليها حملة (شهادة الدبلوم) بحصولهم على نسبة (27%)، وتأتي شهادة (الماجستير) بنسبة (5%)، وتأتي بعدها شهادة (الدبلوم العالي والدكتوراة) بنسبة (2%)، مما يدل على إهتمام المديرية على ان يكون شاغلي المناصب

يتم التعبير عنها بمقياس الترتيب حيث يمدنا معامل كندال كيا بمقدار العلاقة بين هذين المتغيرين.

يشير الثبات الى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر فترات زمنية مختلفة والثبات البنائي لاداة القياس (Reliability)

الجدول رقم 1

جدول رقم 1: صدق الثبات الفا-كروناخ لإستارة الإستبانة

المتغير	معامل الفا كرونباخ للمتغير	البعد	معامل الفا كرونباخ للبعد
ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية	0.882	التوظيف الإلكتروني	0.835
		التدريب والتطوير الإلكتروني	0.837
		تقييم الأداء الإلكتروني	0.842
		التعويضات الإلكترونية	0.812
الاداء المنظمي	0.899	الكفاءة	0.859
		الفاعلية	0.865
		المرونة	0.864
		الإبداع	0.871

استارة الإستبان على متغيرين رئيسيين وهما كآآي: المتغير الاول (ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية) ويتضمن اربعة ابعاد (التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) اما المتغير الثاني (الأداء المنظمي) فقد اشتمل على اربعة ابعاد هي (الكفاءة، الفاعلية، المرونة ، الإبداع). و لغرض إيجاد التحليل الاحصائي لطبيعة إجابات عينة المبحوثين والتوصل الى تحليل المتغيرات الرئيسة وأبعادها من وجهة نظر العينة المبحوثة تم الإستعانة بعدد من الاساليب الإحصائية وكما مبين ادناه:

أولاً: المتغير الرئيس الاول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية

ويتضمن اربعة ابعاد وهي: (التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية)، وكانت النتائج كما يلي:

و كما يتضح من خلال الجدول رقم (1) اعلاه إن معامل الفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (0.882-0.899) وهي نسبة عالية إحصائياً ومقبولة بشكل جيد في البحوث الإدارية والسياحية لان جميع قيمها أكبر من (0.70) وهذا يدل على ان اداة المقياس تتصف بالاتساق الداخلي والثبات لجميع المتغيرات و الأبعاد التي تكون قيمها أكبر من 0.70. (Nunnally & Bernstein, 1994).

3.1 التحليل الإحصائي لإستارة الإستبان

تم توزيع إستارات الاستبان عدد (102) استارة على عينة البحث وفق اسلوب العينات الطبقية القصدية، وتم إستلام (100) إستارة ، المقياس المستخدم في الإجابة هو مقياس ليكرت الخماسي ، واشتمل على خمس إختيارات وتم اعطاء اوزان المقابلة لها وكآآي: (1: لأتفق تماماً، 2: لأتفق، 3: محايد، 4: أتفق، 5: أتفق تماماً). إشمثلت

جدول رقم (2) نتائج عينة الدراسة لمتغير الموارد البشرية الالكترونية

مستوى اجابات عينة الدراسة عن فقرات المتغير الرئيس الاول (ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية)										
معامل الاختلاف	النسبة المئوية الموزونة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n	درجة الاستبانة					
					لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أ أتفق	أ أتفق تماماً	
أ : التوظيف الإلكتروني										
35.1	84	1.46598	4.1800	100	70	10	3	2	15	تحدد المديرية معايير التقدم للوظيفة من خلال الاعلان على المواقع الالكترونية.
32.6	81	1.31391	4.0300	100	50	30	3	7	10	يساهم الاستقطاب الالكتروني الى جذب الأفراد المؤهلين الذين يتعذر الوصول اليهم بالطرق التقليدية.

32.2	81	1.30206	4.0400	100	50	31	1	9	9	يتم فرز الطلبات المتقدمة واختيار المطابقة منها للمواصفات والشروط بإستعمال أنظمة تعمل الكترونياً.
41.4	75	1.55294	3.7500	100	50	20	0	15	15	تعتمد عملية التوظيف على الإختبارات الالكترونية.
35.2	80	1.4087	4.0000	الاجمالي						
معامل الاختلاف	النسبة المئوية الموزونة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	
ب: التدريب والتطور الإلكتروني										
58.3	48	1.39986	2.400	100	15	10	5	40	30	تستخدم المديرية وسائل وتقنيات الكترونية خاصة في تدريب الموظفين.
52.2	46	1.18986	2.2800	100	10	8	4	56	22	تشجع المديرية التدريب الإلكتروني كونه يخفض نفقات التدريب.
67.3	41	1.36667	2.0300	100	9	12	4	23	52	تستثمر التكنولوجيا في المديرية بالشكل الأمثل بما يخدم مجال التعليم الإلكتروني.
52.0	50	1.2988	2.500	100	10	18	7	42	23	تسعى المديرية لتوفير مواد تعليمية للموظفين منشورة على موقعها الإلكتروني.
64.9	48	1.56409	2.4100	100	17	15	3	22	43	تحدد الإدارة العليا بتحديد الإحتياجات التدريبية الكترونياً وفق اسس علمية سنوياً.
58.7	46	1.3639	2.3240	الاجمالي						
درجة الاستبانة										
معامل الاختلاف	النسبة المئوية الموزونة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	
ت: تقييم الأداء الإلكتروني										
21.8	39	0.42212	1.9400	100	0	2	0	88	10	تستعمل أنظمة الكترونية خاصة لمتابعة حضور وإنصراف الدوام الرسمي.
8.7	40	0.17379	1.9900	100	0	0	1	97	2	تتوفر قاعدة بيانات الكترونية يتم الرجوع اليها اثناء وبعد تقييم الموظفين.
63.0	45	1.41689	2.2500	100	9	20	1	27	43	تجمع معلومات بإستعمال شبكة الانترنت الداخلية وانظمة الكترونية عن مستوى اداء الموظفين لاتخاذ قرارات حول ترقيتهم
46.0	65	1.49152	3.2400	100	30	22	3	32	13	توضع معايير مهنية وادارية لتقييم اداء الموظفين الكترونياً للحد من التدخل البشري.
37.2	47	0.8761	2.3550	الاجمالي						

معامل الاختلاف	النسبة المئوية الموزونة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n	التفق تماماً	التفق	محايد	لااتفق	لااتفق تماماً	
ث: التعويضات الإلكترونية										
21.3	87	0.9268	4.3600	100	53	40	1	2	4	تستخدم المديرية نظاما الكترونيا في تحديد المستحقات الإضافية للموظفين.
24.7	87	1.0792	4.3700	100	65	22	1	9	3	تستخدم المديرية انظمة الكترونية بتوزيع الرواتب بصورة سريعة ودقيقة. (MasterCard)
25.3	86	1.0832	4.2800	100	56	31	3	5	5	يعمل نظام التعويضات الإلكترونية بالتكامل مع نظام تقييم الاداء الإلكتروني لتحديد نوع المكافأة المناسبة.
16.7	92	0.7667	4.5900	100	69	26	2	1	2	يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت في المديرية الكترونيا وبشكل مستمر
21.9	88	0.9640	4.4000							الاجمالي
35.3	65	1.1532	3.2698							إجمالي المتغير الاول (ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية)

اما فيما يخص الاسئلة فقد حصل السؤال رقم (4) على اعلى متوسط بلغ (2.500) والذي يشير الى (تسعى المديرية لتوفير مواد تعليمية للموظفين منشورة على موقعها الإلكتروني). وبلغ الانحراف المعياري (1.2988) وبلغت الاهمية النسبية للسؤال (50%) وهي نسبة مقبولة.

اما اقل وسط حسابي فقد كان للسؤال رقم (3) بوسط حسابي بلغ (2.0300) وتمثل (تستمر التكنولوجيا في المديرية بالشكل الأمثل بما يخدم مجال التعليم الإلكتروني). و بلغ انحراف معياري بلغ (1.36667) وبلغت الاهمية النسبية مامقداره (41%) وهي نسبة اقل من مقبولة.

بالنسبة للبعد الثالث (تقييم الأداء الإلكتروني) فقد اشتمل على اربعة اسئلة و قد بلغ الوسط الحسابي الموزون (2.3550) وهي اقل من الوسط الفرضي و ياخراف معياري بلغ (0.8761) و لما كان الوسط الافتراضي يبلغ (3) على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى ان العينة المبحوثة غير متفقة فيما يخص هذا البعد (تقييم الأداء الإلكتروني) و هذا يعود الى إن المديرية لاتعتمد على المعايير المهنية و الإدارية لتقييم اداء الموظفين الكترونيا لكن إعتادها يكون بشكل منخفض. و قد بلغت الاهمية النسبية (47%) وهي نسبة اقل من مقبولة.

اما فيما يخص الاسئلة فقد حصل السؤال رقم (4) على اعلى متوسط بلغ (3.2400) والذي يشير الى (توضع معايير مهنية وادارية لتقييم اداء الموظفين الكترونيا للحد من التدخل البشري) و بلغ الإنحراف المعياري (1.4915) وبلغت الاهمية النسبية للسؤال (65%) وهي نسبة متوسطة الاهمية.

اما اقل وسط حسابي فقد كان للسؤال رقم (1) بوسط حسابي بلغ (1.9400) وتمثل (تستعمل انظمة الكترونية خاصة لمتابعة حضور وانصراف الدوام الرسمي) و ياخراف معياري بلغ (0.42212) وبلغت الاهمية النسبية مامقداره (39%) وهي نسبة دون المقبول.

إشتمل هذا المتغير (ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) على اربعة ابعاد وكانت نتائج المقاييس لإحصائية كالآتي :

بالنسبة للبعد الأول (التوظيف الإلكتروني) فقد اشتمل على اربعة اسئلة، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد التوظيف الإلكتروني (4.0000) و ياخراف معياري بلغ (1.4087) ولما كان الوسط الافتراضي للمقياس (3) على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى ان العينة المبحوثة متفقة نحو بعد التوظيف الإلكتروني بالاتجاه الإيجابي و رغبتها بان تستعمل المديرية مواقعها الإلكترونية في الإعلان عن حاجتها للإختصاصات المطلوبة . و قد بلغت الاهمية النسبية (80%) وهي نسبة جيدة جدا.

فما يخص اسئلة هذا البعد فقد حصل السؤال رقم (1) على اعلى متوسط حسابي اذ بلغ (4.1800) والذي يشير الى (تحدد المديرية معايير التقدم للوظيفة من خلال الاعلان على المواقع الإلكترونية) و بلغ الانحراف المعياري (1.46598) و بلغت الاهمية النسبية لها (84%) وهي أهمية جيدة جداً.

اما اقل وسط حسابي فقد كان للسؤال رقم (4) بوسط حسابي بلغ (003.75) ومثل (تعتمد عملية التوظيف على الإختبارات الإلكترونية). و بلغ الإنحراف المعياري مامقداره (1.55294) اما الاهمية النسبية للسؤال فقد بلغت (75%) وهي نسبة جيدة.

بالنسبة للبعد الثاني (التدريب و التطوير الإلكتروني) فقد اشتمل على خمسة اسئلة و قد بلغ الوسط الحسابي الموزون (2.3240) وهو اقل من الوسط الفرضي و ياخراف معياري بلغ (1.3639) و لما كان الوسط الافتراضي (3) على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى ان العينة المبحوثة غير متفقة فيما يخص هذا (التدريب و التطوير الإلكتروني) و هذا يشير الى ان هناك ضعف في إعتاد المديرية على الوسائل المستخدمة في التدريب و التطوير الإلكتروني للموظفين. وقد بلغت الاهمية النسبية (46%) وهي نسبة اقل من المقبولة.

مما قدره (86%) و هي نسبة جيدة جداً. وبشكل عام فان المتغير الرئيس الاول (ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية) بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.2698) بإختلاف معياري بلغ (1.1532) و لما كان الوسط الافتراضي للمقياس (3) على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى ان العينة المحوثة غير متأكدة (محايدة) الى حد ما نحو (ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية) و هذا يعود الى وجود تشتت في اجابات بعض افراد العينة . وقد بلغت الاهمية النسبية (65%) و هي نسبة متوسطة الأهمية. و من خلال المعاشية مع المديرية هناك سعي من قبل الوزارة لإدخال برامج التطوير الالكتروني والعمل على زيادة خبرة وكفاءة الموظفين الكترونياً حتى تكون مواكبة للتغيرات والتطورات الالكترونية على المستوى العالي .

ثانياً: المتغير الرئيس الثاني (الأداء المنظمي)

اما المحور الثاني (الأداء المنظمي) فقد أشتمل على اربعة ابعاد هي (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الابداع). و الوصف الإحصائي كما مبين في الجدول رقم (3) :

بالنسبة للبعد الرابع (التعويضات الإلكترونية) فقد اشتمل على اربعة اسئلة وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.4000) وهو اعلى من الوسط الفرضي و بإختلاف معياري بلغ (0.9640) و لما كان الوسط الافتراضي (3) على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى ان العينة المحوثة متفقة فيما يخص هذا البعد (التعويضات الإلكترونية) و هذا يعود الى ان المديرية تستعمل نظاما الكترونياً في حساب رواتب الموظفين. و قد بلغت الاهمية النسبية (88%) و هي نسبة جيدة جداً.

اما فيما يخص الاسئلة فقد حصل السؤال رقم (4) على اعلى متوسط بلغ (4.5900) و الذي يشير الى (يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت في المديرية الكترونياً و بشكل مستمر) و بلغ الإختلاف المعياري (0.7667) و بلغت الأهمية النسبية للسؤال (92%) و هي نسبة ممتازة.

اما اقل وسط حسابي فقد كان للسؤال رقم (3) بوسط حسابي بلغ (4.2800) ويمثل (يعمل نظام التعويضات الالكترونية بالكامل مع نظام تقييم الاداء الالكتروني لتحديد نوع المكافأة المناسبة) و بإختلاف معياري بلغ (1.0832) و بلغت الأهمية النسبية

جدول رقم (3) نتائج عينة الدراسة لمتغير الاداء المنظمي

مستوى اجابات عينة الدراسة عن فقرات المتغير الرئيس الثاني (الاداء المنظمي)										
معامل الاختلاف	النسبة المئوية الموزونة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n	درجة الاستبانة					
					لا تتفق تماماً	لا تتفق	محايد	تتفق	تتفق تماماً	
أ- الكفاءة										
27.1	85	1.14698	4.2400	100	55	32	2	4	7	تسعى المديرية لزيادة ولاء العاملين فيها لضمان استقرار اعمالها.
31.9	74	1.17804	3.6900	100	22	53	5	12	8	يستخدم العاملين الائمة لضمان سرعة الإنجاز.
24.4	88	1.07309	4.4000	100	66	23	0	7	4	ينجز العاملين الانشطة الوظيفية وفقاً للوقت المحدد.
19.4	92	0.88871	4.5900	100	73	22	0	1	4	تستخدم المديرية الكفاءات من الموارد البشرية في المجالات المناسبة.
25.3	85	1.0717	4.2300	الاجمالي						
معامل الاختلاف	النسبة المئوية الموزونة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n	تتفق تماماً	تتفق	محايد	لا تتفق	لا تتفق تماماً	
ب: الفاعلية										
31.9	81	1.2935	4.0600	100	50	32	2	6	10	تعتمد المديرية على تزويد الانشطة والبيانات للجهات التي تحتاجها بإنسيابية جيدة
42.7	73	1.55388	3.6400	100	44	23	3	13	17	تشكو المديرية من ضعف الموازنة بين الموارد والطاقات في ظل الاهداف المحددة

25.1	84	1.05964	4.2200	100	52	32	5	8	3	تتابع المديرية اعمالها المنجزة لأدراك الفجوة بين المخطط والفعل
6.2	98	0.30151	4.9000	100	90	10	0	0	0	يدرك العاملون في المكتب الاهداف بوضوح ويعملون على تنفيذها
25.0	84	1.0521	4.2050	الاجمالي						
ت-المرونة										
63.4	51	1.61667	2.5500	100	22	11	7	20	40	تمنح ادارة المديرية العاملين الصلاحيات اللازمة لأداء الاعمال الموكلة اليهم.
68.6	41	1.41293	2.0600	100	13	7	3	27	50	تعتمد إدارة المديرية آلية الاتصال بين الأقسام والشعب لبناء القدرة في حل المشكلات الادارية والتنظيمية دون موافقة الرئيس الاعلى
55.2	39	1.07661	1.9500	100	7	3	4	50	36	تعتمد ادارة المديرية على قدراتها الإدارية لتحسين ادائها وزيادة استجابتها للتغيرات البيئية.
61.8	42	1.28456	2.0800	100	8	12	2	36	42	تمتلك ادارة المديرية سرعة إستجابة لمواجهة الاحداث المفاجئة وغير المتوقعة.
62.4	43	1.3477	2.1600	الاجمالي						
ث-الابداع										
43.0	36	0.7693	1.7900	100	2	3	0	62	33	تخصص ادارة المديرية جوائز للأفكار المبدعة وتعمل على تبنيها والعمل بها.
20.5	80	0.81625	3.9800	100	18	73	1	5	3	تكافئ إدارة المديرية الموظف عند حصوله على تقدير عالي في الدورات التدريبية التي شارك بها.
57.1	45	1.28015	2.2400	100	10	12	0	48	30	من الممكن ان توضع اقتراحات الموظفين المبدعة والبناء موضع العمل والتنفيذ.
38.7	36	0.69631	1.8000	100	1	3	1	65	30	تشجع إدارة المديرية على تنمية مهارات العاملين من خلال مشاركتهم في تطوير اساليب العمل واجراءاته.
36.3	49	0.8905	2.4525	الاجمالي						
33.4	65	1.0905	3.2619	اجمالي المتغير الثاني (الاداء الوظيفي)						

لها (51%) وهي نسبة مقبولة من حيث الأهمية.

اما اقل وسط حسابي فقد كان للسؤال (3) بوسط حسابي بلغ (1.9500) و تمثل (تعتمد ادارة المديرية على قدراتها الإدارية لتحسين ادائها وزيادة إستجابتها للتغيرات البيئية). و بلغ الإنحراف المعياري مامقداره (1.07661). اما الأهمية النسبية للسؤال فقد بلغت (39%) وهي نسبة اقل من مقبول من حيث الأهمية.

اما فيما يخص البعد الرابع (الإبداع) فقد اشتمل على اربعة اسئلة و قد بلغ الوسط الحسابي الموزون (2.4525) و بإنحراف معياري بلغ (0.8905) و لما كان الوسط الافتراضي يبلغ (3) فكان الوسط الحسابي اقل من الوسط الفرضي على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى ان العينة المبحوثة لاتتفق فيما يخص هذا البعد وهذا يعود الى ضعف استغلال الموارد البشرية و عدم الإستفادة من قدراتهم سواء عن طريق إتاحة الفرص لها للبحث عن الافكار الجديدة في مجال العمل بما يتفق مع التطورات الحديثة. و قد بلغت الأهمية النسبية (49%) و هي نسبة اقل من المتوسط من حيث الأهمية.

على مستوى اسئلة البعد فقد حصل السؤال رقم (2) على اعلى متوسط بلغ (3.9800) و الذي يشير الى (تكافؤ ادارة المديرية الموظف عند حصوله على تقدير عالي في الدورات التدريبية التي شارك بها) و بلغ الانحراف المعياري (0.81625) و بلغت الأهمية النسبية لها (80%) و هي نسبة جيدة جداً من حيث الأهمية.

اما اقل وسط حسابي فقد كان للسؤال (1) بوسط حسابي بلغ (1.7900) و تمثل (تخصص ادارة المديرية جوائز للأفكار المدعة وتعمل على تبنيها والعمل بها) و بلغ الانحراف المعياري مامقداره (0.7693) اما الأهمية النسبية للسؤال فقد بلغت (36%) و هي نسبة اقل من مقبول من حيث الأهمية.

اما بالنسبة (المتغير الرئيس الثاني) (الأداء المنظمي) بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.2619) بإنحراف معياري بلغ (1.0905) و لما كان الوسط الافتراضي للمقياس (3) فان الوسطة الحسابي اعلى بقليل من الوسط الفرضي على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى ان العينة المبحوثة متفقة الى حد ما نحو (الأداء المنظمي) و هذا يعود الى ان المديرية تمتلك خطة استراتيجية كفوءة تساعدها على كيفية استخدام مواردها وإستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق اهدافها . وقد بلغت الأهمية النسبية (65%) وهي نسبة متوسطة من حيث الأهمية . ولمعرفة اي من المتغيرات الرئيسية و الابعاد الخاصة بها اقل إختلافاً من قبل العينة المبحوثة يتضح من الجدول الآتي ترتيب تلك المتغيرات و الابعاد حسب مؤشر معامل الاختلاف.

معامل الإختلاف الذي يوضح الأبعاد التي حصلت على اقل الإختلافات من حيث إجابات من قبل العينة المبحوثة على مستوى الفروع، حصل المتغير الرئيس الثاني (الاداء المنظمي) على المرتبة الاولى من حيث اقل الإختلافات إذ بلغ معامل الإختلاف (33.4%) ، اما فيما يخص المتغير الرئيس الاول (ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية) فقد بلغ معامل الإختلاف (35.3%) ، اما الابعاد المرتبطة بالمتغير الاول (ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية) فقد احتل بعد (التعويضات الإلكترونية) على المرتبة الاولى من حيث اقل الإختلافات إذ بلغ (21.9%)، و حصل البعد (التدريب والتطوير الإلكتروني) على المرتبة الرابعة من حيث اعلى معامل إختلاف إذ بلغ (58.7%). اما فيما يخص المتغير الرئيس الثاني (الاداء المنظمي) فقد حصل بعد (الفاعلية) المرتبة الأولى و على أقل معامل الإختلاف إذ بلغ (25.0%).

تضمن المتغير الرئيس الثاني (الاداء المنظمي) على اربعة ابعاد (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع). وقد تضمن كل بعد عدة اسئلة و كما يلي :

فيما يخص البعد الأول (الكفاءة) فقد اشتمل على اربعة اسئلة و قد بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.2300) و بإنحراف معياري بلغ (1.0717) و لما كان الوسط الافتراضي (3) فكان الوسط الحسابي اعلى من الوسط الفرضي على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى ان العينة المبحوثة متفقة فيما يخص هذا البعد وهذا يعود الى ان المديرية تمتلك كادراً من الموظفين الكفاء ذوي خبرة عالية يساعدها في تحقيق إستدامة الاداء المنظمي. و قد بلغت الأهمية النسبية (85%) و هي نسبة جيدة جداً.

على مستوى اسئلة البعد فقد حصل السؤال رقم (4) على اعلى متوسط بلغ (4.5900) والذي يشير الى (تستخدم المديرية الكفاءات من الموارد البشرية في المجالات المناسبة) وبلغ الإنحراف المعياري (0.88871) و بلغت الأهمية النسبية لها (92%) و هي نسبة ذات أهمية ممتازة.

اما اقل وسط حسابي فقد كان للسؤال (2) بوسط حسابي بلغ (3.6900) و تمثل (يستخدم العاملین الامتتة لضمان سرعة الإنجاز) و بلغ الإنحراف المعياري ما مقداره (1.17804) اما الأهمية النسبية للسؤال فقد بلغت (74%) و هو نسبة جيدة.

اما فيما يخص البعد الثاني (الفاعلية) فقد اشتمل على اربعة اسئلة و قد بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.2050) و بإنحراف معياري بلغ (1.0521) و لما كان الوسط الافتراضي (3) فكان الوسط الحسابي اعلى من الوسط الفرضي على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى ان العينة المبحوثة متفقة فيما يخص هذا البعد(المشارك) و هذا يعود الى ان المديرية تعتمد على تقنيات وبرامج تواكب الافكار الحديثة في تطوير الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية . وقد بلغت الأهمية النسبية (84%) وهي نسبة جيدة جداً.

على مستوى اسئلة البعد فقد حصل السؤال رقم (4) على اعلى متوسط بلغ (4.9000) و الذي يشير الى (بدرك العاملین في المكتب الاهداف بوضوح و يعملون على تنفيذها) و بلغ الإنحراف المعياري (0.30151) و بلغت الأهمية النسبية له (98%) و هي نسبة ممتازة.

اما اقل وسط حسابي فقد كان للسؤال (2) بوسط حسابي بلغ (3.6400) و تمثل (تشكو المديرية من ضعف الموائمة بين الموارد و الطاقات في ظل الاهداف المحددة) و بلغ الانحراف المعياري مامقداره (1.55388) اما الأهمية النسبية للسؤال فقد بلغت (73%) و هي نسبة جيدة الأهمية.

اما فيما يخص البعد الثالث (المرونة) فقد أشتمل على اربعة اسئلة و قد بلغ الوسط الحسابي الموزون (2.1600) و بإنحراف معياري بلغ (1.3477) و لما كان الوسط الافتراضي (3) فكان الوسط الحسابي اقل من الوسط الفرضي على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى ان العينة المبحوثة لاتتفق فيما يخص هذا البعد (المرونة) و هذا يعود الى ان المديرية تعتمد على الأفكار التقليدية في تعاملها مع موظفيها وصعوبة التنمية والتطوير في الكوادر البشرية التي تساهم في سرعة الأداء والإنجاز. و قد بلغت الأهمية النسبية (43%) وهي نسبة اقل من مقبولة من حيث الأهمية.

على مستوى اسئلة البعد فقد حصل السؤال رقم (1) على اعلى متوسط بلغ (2.5500) و الذي يشير الى (تمنح ادارة المديرية العاملین الصلاحيات اللازمة لأداء الاعمال الموكلة اليهم) و بلغ الانحراف المعياري (1.61667) و بلغت الأهمية النسبية

التوالي وكما يتضح في الجدول رقم (4)، و هو ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.01، 0.05) اذا كان قيمة P-value (مستوى الدلالة) اقل من مستوى المعنوية بذلك يوجد علاقة ارتباط معنوية، و هذا يشير الى تطبيق وتبني ممارسات (e-HRM) من المديرية سينعكس إيجاباً على الاداء المنظمي و هذا يدل على أهمية هذه الممارسة، ومن خلال هذه النتائج المتحصلة نجد ان لدى المديرية توجه نحو استثمار إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تحقيق الاداء المنظمي.

وقد حقق بعد (التوظيف الالكتروني) ارتباطاً معنوياً مع المتغير الرئيس الثاني (الاداء المنظمي) إذ بلغ معامل ارتباط كندال (0.328) و هو ارتباط معنوي موجب عند مستوى معنوية (0.01) إذا كان قيمة P-value (مستوى الدلالة) اقل من مستوى المعنوية، و هذا يشير الى انه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الالكتروني والاداء المنظمي. الجدول رقم (4) يوضح قيم معامل ارتباط كندال بين بعد معنوية للتوظيف الالكتروني في تحسين الاداء المنظمي عبر (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع).

و إحتل بعد (المرونة) على المرتبة الرابعة من حيث اعلى معامل إختلاف إذ بلغ معامل الإختلاف (62.4%).

3.2 اختبار الفرضيات والتحليل

3.1 اختبار فرضيات الإرتباط الخاصة بالبحث

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية و الأداء المنظمي، وتتفرع منها عدة فرضيات فرعية: الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الالكتروني و تحسين الاداء المنظمي عبر (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع) لإثبات علاقات الإرتباط من عدتها تم إستعمال معامل إرتباط كندال لقياس علاقات الإرتباط بين بعد التوظيف الالكتروني و المتغير الرئيس الثاني الاداء المنظمي عبر (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع) إذ سجل معامل إرتباط كندال إرتباطاً معنوياً موجباً بين بعد (التوظيف الالكتروني) مع ابعاد (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع)، إذ بلغ معامل ارتباط كندال مامقداره (0.203، 0.240، 0.256، 0.323) على

جدول رقم (4) علاقة الارتباط بين التوظيف الالكتروني و ابعاد الاداء المنظمي

الاداء المنظمي	الابداع	المرونة	الفاعلية	الكفاءة	
*0.328	**0.203	*0.240	*0.256	*0.323	التوظيف الالكتروني
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	قيمة P-valu
معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	(**) معنوي عند مستوى 0.01 (*) معنوي عند مستوى 0.05

دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الالكتروني و الفاعلية والمرونة في المنظمة المبحوثة.

و لم يحقق بعد (التدريب والتطوير الالكتروني) ارتباطاً معنوياً مع المتغير الرئيس الثاني (الاداء المنظمي) إذ بلغ معامل ارتباط كندال (0.073) وهو ارتباط غير معنوي عند مستوى معنوية (0.01، 0.05) اذا كان قيمة P-value (مستوى الدلالة) اعلى من مستوى المعنوية بذلك لا يوجد علاقة ارتباط معنوية، و هذا يشير الى عدم تحقيق المديرية الفاعلية والمرونة من خلال اعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية في البرامج التي تهدف الى زيادة كفاءة اداء موظفيها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمديرية.

جدول رقم (5) يوضح قيم معامل إرتباط كندال بين بعد التدريب والتطوير الالكتروني في تحسين الاداء المنظمي عبر (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع).

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية للتدريب و التطوير الالكتروني في تحسين الأداء المنظمي عبر (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع) يبين معامل إرتباط كندال طبيعة علاقات الإرتباط بين بعد التدريب و التطوير الالكتروني و المتغير الرئيس الثاني الاداء المنظمي عبر (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع)، إذ سجل معامل إرتباط كندال إرتباطاً معنوياً موجباً جزئياً بين بعد (التدريب والتطوير الالكتروني) مع الابعاد (الكفاءة، الإبداع) إذ بلغ معامل ارتباط كندال مامقداره (0.198، 0.210) على التوالي وكما يتضح في الجدول رقم(5)، و هو ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.01) إذا كان قيمة P-value (مستوى الدلالة) اقل من مستوى المعنوية بذلك يوجد علاقة ارتباط معنوي. اما بالنسبة لبقية الابعاد فلم تسجل ارتباطاً معنوياً بين (التدريب والتطوير الالكتروني) و الابعاد (الفاعلية، المرونة) إذ بلغ معامل إرتباط كندال ما مقداره (0.061، 0.045) على التوالي وهو إرتباط غير معنوي عند مستوى معنوية (0.01، 0.05) إذا كانت قيمة P-value (مستوى الدلالة) اعلى من مستوى المعنوية بذلك لا يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات

جدول رقم (5) علاقة الارتباط بين التدريب و التطوير الالكتروني و ابعاد الاداء المنظمي

الأداء المنظمي	الإبداع	المرونة	الفاعلية	الكفاءة	
0.073	*0.210	0.045	0.061	**0.198	التدريب و التطوير
0.253	0.004	0.125	0.232	0.002	قيمة P-value
غير معنوي	معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي	(**) معنوي عند مستوى 0.01 (*) معنوي عند مستوى 0.05

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتقييم الاداء الالكتروني في تحسين الاداء المنظمي عبر (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع). سجلت نتائج معامل ارتباط كندال طبيعة علاقات الارتباط بين بعد تقييم الاداء الالكتروني و المتغير الرئيس الثاني الاداء المنظمي عبر (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع)، إذ سجل معامل ارتباط كندال ارتباطاً معنوياً موجباً جزئياً بين بعد (التقييم الاداء الالكتروني) مع الأبعاد (المرونة، الإبداع) إذ بلغ معامل ارتباط كندال مامقداره (0.138، 0.112) على التوالي و كما يتضح في الجدول رقم (6)، وهو ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.01، 0.05) إذا كان قيمة P-value (مستوى الدلالة) أقل من مستوى المعنوية بذلك توجد علاقة ارتباط معنوية، اما بالنسبة لبقية الأبعاد فلم تسجل ارتباطاً معنوياً بين (التقييم الاداء الالكتروني) و الأبعاد (الكفاءة و الفاعلية) إذ بلغ معامل ارتباط كندال ما مقداره (0.021، 0.024) على التوالي و هو ارتباط غير

معنوي عند مستوى معنوية (0.01، 0.05) إذا كانت قيمة P-value (مستوى الدلالة) أعلى من مستوى المعنوية. و هذا يشير الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التقييم الالكتروني والكفاءة والفاعلية في المنظمة المبحوثة. ولم يسجل بعد (تقييم الاداء الالكتروني) ارتباطاً معنوياً مع المتغير الرئيس الثاني (الاداء المنظمي)، إذ بلغ معامل ارتباط كندال (0.045) و هو ارتباط غير معنوي عند مستوى معنوية (0.01، 0.05) إذا كان قيمة P-value (مستوى الدلالة) اعلى من مستوى المعنوية، وهذا يشير الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التقييم الالكتروني والاداء المنظمي. الجدول رقم (6) يوضح قيم معامل ارتباط كندال بين بعد تقييم الاداء الالكتروني في تحسين الاداء المنظمي عبر (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع).

جدول رقم (6) علاقة الارتباط بين تقييم الاداء الالكتروني و ابعاد الاداء المنظمي

الاداء المنظمي	الإبداع	المرونة	الفاعلية	الكفاءة	
0.045	**0.112	**0.138	0.024	0.021	تقييم الاداء الالكتروني
غير معنوي	معنوي	معنوي	غير معنوي	غير معنوي	قيمة P-value
0.232	0.004	0.002	0.185	0.159	(**) معنوي عند مستوى 0.01 (*) معنوي عند مستوى 0.05

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتعويضات الالكترونية في تحسين الاداء المنظمي عبر (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع). سجلت علاقات الارتباط بإستعمال معامل ارتباط كندال لقياس علاقات الارتباط بين بعد التعويضات الالكترونية و المتغير الرئيس الثاني الاداء المنظمي عبر (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع) إذ بينت نتائج معامل ارتباط كندال ارتباطاً معنوياً موجباً تاماً بين بعد (التعويضات الالكترونية) مع ابعاد (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع)، إذ بلغ معامل ارتباط كندال مامقداره (0.331، 0.178، 0.299، 0.133) على التوالي و كما يتضح في الجدول رقم (7)، وهو ارتباط معنوي عند مستوى معنوية

(0.01، 0.05) إذا كان قيمة P-value (مستوى الدلالة) اقل من مستوى المعنوية. وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التعويضات الالكترونية و الكفاءة و الفاعلية و المرونة و الإبداع في المنظمة المبحوثة. و قد سجل بعد (التعويضات الالكترونية) ارتباطاً معنوياً موجباً مع المتغير الرئيس الثاني (الاداء المنظمي) إذ بلغ معامل ارتباط كندال (0.211) و هو ارتباط معنوي موجب عند مستوى معنوية (0.01، 0.05) إذا كان قيمة P-value (مستوى الدلالة) اقل من مستوى المعنوية بذلك توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التعويضات الالكترونية والاداء المنظمي. الجدول رقم (7) يوضح قيم معامل ارتباط

كندال بين بعد التعويضات الالكترونية في تحسين الاداء المنظمي عبر (الكفاءة ، الفاعلية، المرونة، الإبداع).

جدول رقم (7) علاقة الارتباط بين التعويضات الالكترونية و ابعاد الاداء المنظمي

الاداء المنظمي	الابداع	المرونة	الفاعلية	الكفاءة	
*0.211	**0.133	*0.299	**0.178	*0.331	التعويضات الالكترونية
0.000	0.008	0.000	0.000	0.000	قيمة P-value
معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	(**) معنوي عند مستوى 0.01 (* معنوي عند مستوى 0.05

جدول رقم (8) علاقة الارتباط بين المؤشر الكلي لممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية و ابعاد الاداء المنظمي

الاداء المنظمي	
**0.176	ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية
0.000	قيمة P-value
معنوي	مستوى الدلالة عند مستوى معنوية 0.01

يحصل التوظيف الالكتروني بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في تحسين (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع) بمقدار (0.235، 0.176، 0.216، 0.245) على التوالي، وهذا يشير الى وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للتوظيف الالكتروني في الاداء المنظمي للمنظمة المبحوثة.

اما قيمة تأثير التوظيف الالكتروني على المتغير الرئيس الثاني الاداء المنظمي سجلت النتائج وجود علاقة تأثير معنوية إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (15.761) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05، 0.01) وتحت درجة حرية (1، 98) وفسر (R^2) مانسبته (11%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الاداء المنظمي، كما ان قيمة (β) بلغت (0.175) وتشير الى ان التغير الذي يحصل بالتوظيف الالكتروني بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق الاداء المنظمي بمقدار (0.175)، وهذا يشير وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للتوظيف الالكتروني في الاداء المنظمي التي تحقق لنا قبول الفرضية. الجدول (9) يبين نتائج تأثير التوظيف الالكتروني في تحسين الاداء المنظمي عبر (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع) باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتي

3.3 إختبار فرضيات التأثير الخاصة بالبحث

الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية معنوياً في الاداء المنظمي وفي أبعاده كافة وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية
الفرضية الفرعية الاولى: يؤثر التوظيف الالكتروني معنوياً في تحسين الاداء المنظمي عبر (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع)
يوضح الجدول رقم (9) نتائج تحليل الإنحدار لتأثير التوظيف الالكتروني في تحسين الاداء المنظمي عبر (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع) ويلاحظ ان التوظيف الالكتروني حقق تأثيراً معنوياً تاماً مع جميع ابعاد الاداء المنظمي اي توجد علاقة تأثير معنوية بين التوظيف الالكتروني في المتغير المعتمد (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع)، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (18.228، 22.846، 15.674، 14.257) على التوالي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05، 0.01) وتحت درجة حرية (1، 98) وفسر (R^2) مانسبته (9%، 10%، 11%، 12%) على التوالي من مقدار المساهمات الحاصلة في (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع). كما ان قيمة (β) بلغت (0.235، 0.176، 0.216، 0.245) على التوالي وتشير الى ان التغير الذي

جدول رقم (9) علاقة التأثير بين التوظيف الالكتروني و ابعاد الاداء المنظمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
التوظيف الالكتروني	الكفاءة	2.087	0.235	9%	18.228	معنوي
	الفاعلية	2.047	0.176	12%	22.846	معنوي
	المرونة	2.242	0.216	10%	15.674	معنوي
	الإبداع	2.015	0.245	11%	14.257	معنوي
	الاداء المنظمي	3.501	0.175	11%	15.761	معنوي

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (98،1) = 4.001

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (98،1) = 7.077

و تشير الى ان التغير الذي يحصل بالتدريب و التطوير الالكتروني بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في تحسين (الفاعلية، المرونة) بمقدار (0.065، 0.091) على التوالي وهذا يشير الى عدم وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الالكتروني في الفاعلية والمرونة للمنظمة المحسوبة .

اما قيمة تأثير التدريب والتطوير الالكتروني على المتغير الرئيس الثاني الاداء المنظمي سجلت النتائج عدم وجود علاقة تأثير معنوية إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (4.718) وهي اقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05،0.01) وتحت درجة حرية (1، 98) وفسر (R^2) مانسبته (2%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الاداء المنظمي، كما ان قيمة (β) بلغت (0.079) و تشير الى ان التغير الذي يحصل بالتدريب والتطوير الالكتروني بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق الاداء المنظمي بمقدار (0.079) ، وهذا يشير الى عدم وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الالكتروني في الاداء المنظمي. الجدول رقم (10) يبين نتائج تأثير التدريب والتطوير الالكتروني في تحسين الاداء المنظمي عبر (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع) باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتي

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر التدريب والتطوير الالكتروني معنويا في تحسين الاداء المنظمي عبر (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع) و يلاحظ ان التدريب والتطوير الالكتروني حقق تأثيرا معنويا جزئيا مع ابعاد الاداء المنظمي، اي توجد علاقة تأثير معنوية بين التدريب والتطوير الالكتروني في المتغير المعتمد(الكفاءة، الإبداع)، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (10.256، 11.558) على التوالي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05،0.01) و تحت درجة حرية (1،98) و فسر (R^2) ما نسبته (8%، 9%) على التوالي من مقدار المساهمات الحاصلة في (الكفاءة، الإبداع). كما ان قيمة (β) بلغت (0.126، 0.125) على التوالي و تشير الى ان التغير الذي يحصل بالتدريب و التطوير الالكتروني بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في تحسين (الكفاءة، الإبداع) بمقدار (0.126، 0.125) على التوالي ، اما فيما يخص الأبعاد البقية الاخرى (الفاعلية، المرونة) فلم يسجل التدريب والتطوير الالكتروني تأثيرا معنويا على الأبعاد الأربعة إذ بلغت قيمة F المحسوبة (3.125، 3.985) على التوالي وهي اقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05،0.01) وتحت درجة حرية (1، 98) وفسر (R^2) مانسبته (2%، 1%) على التوالي من مقدار المساهمات الحاصلة في (الفاعلية، المرونة) كما ان قيمة (β) بلغت (0.065، 0.091) على التوالي

جدول رقم (10) علاقة التأثير بين التدريب والتطوير الالكتروني و ابعاد الاداء المنظمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
التدريب والتطوير الالكتروني	الكفاءة	2.421	0.125	8%	10.256	معنوي
	الفاعلية	3.116	0.065	2%	3.125	غير معنوي
	المرونة	3.851	0.091	1%	3.985	غير معنوي
	الإبداع	2.125	0.126	9%	11.558	معنوي
	الاداء المنظمي	4.122	0.079	2%	4.718	غير معنوي

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (98،1) = 4.001

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (98،1) = 7.077

التوالي وتشير الى ان التغير الذي يحصل بالتقييم الاداء الالكتروني بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في تحسين (الكفاءة ، والأبداع) بمقدار (0.013، 0.051) على التوالي وهذا يشير الى عدم وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للتقييم الاداء الالكتروني في الكفاءة و الإبداع للمنظمة المبحوثة. اما قيمة تأثير تقييم الاداء الالكتروني على المتغير الرئيس الثاني الاداء المنظمي سجلت النتائج عدم وجود علاقة تأثير معنوية اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (1.850) وهي أقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05، 0.01) وتحت درجة حرية (1، 98) وفسر (R^2) مانسبته (1%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الاداء المنظمي، كما ان قيمة (β) بلغت (0.044) وتشير الى ان التغير الذي يحصل بالتقييم الاداء الالكتروني بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق الاداء المنظمي بمقدار (0.044)، وهذا يشير الى عدم وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للتقييم الاداء الالكتروني في تحسين الاداء المنظمي. الجدول (11) يبين نتائج تأثير تقييم الاداء الالكتروني في تحسين الاداء المنظمي عبر (الكفاءة، الفاعلية، المرونة ، الإبداع) باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبتي.

الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر تقييم الاداء الالكتروني معنويا في تحسين الاداء المنظمي عبر (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع).
بينت النتائج ان تقييم الاداء الالكتروني حقق تأثيرا معنويا جزئياً مع ابعاد الاداء المنظمي اي توجد علاقة تأثير معنوية بين تقييم الاداء الالكتروني في المتغير المعتمد (الفاعلية، المرونة)، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (11.454، 10.291) على التوالي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05، 0.01) وتحت درجة حرية (1، 98) وفسر (R^2) مانسبته (7%، 6%) على التوالي من مقدار المساهمات الحاصلة في (الفاعلية، المرونة). كما ان قيمة (β) بلغت (0.283، 0.171) على التوالي وتشير الى ان التغير الذي يحصل بتقييم الاداء الالكتروني بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في تحسين (الفاعلية، المرونة) بمقدار (0.283، 0.171) على التوالي، اما فيما يخص الأبعاد المتبقية الأخرى (الكفاءة ، والإبداع) فلم يسجل تقييم الاداء الالكتروني تأثيرا معنويا على الأبعاد المتبقية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (3.838، 2.191) على التوالي وهي أقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05، 0.01) وتحت درجة حرية (1، 98) وفسر (R^2) مانسبته (2%، 1%) على التوالي من مقدار المساهمات الحاصلة في (الكفاءة ، والأبداع). كما ان قيمة (β) بلغت (0.051، 0.013) على

جدول رقم (11) علاقة التأثير بين تقييم الاداء الالكتروني و ابعاد الاداء المنظمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
تقييم الأداء الالكتروني	الكفاءة	3.381	0.013	2%	3.838	غير معنوي
	الفاعلية	2.842	0.283	7%	11.454	معنوي
	المرونة	2.161	0.171	6%	10.291	معنوي
	الأبداع	3.123	0.051	1%	2.191	غير معنوي
	الاداء المنظمي	3.211	0.044	1%	1.850	غير معنوي

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (98، 1) = 4.001

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (98، 1) = 7.077

الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر التعويضات الالكترونية معنويا في تحسين ادوار الاداء المنظمي عبر (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الأبداع)، يوضح الجدول رقم (10) نتائج تحليل الإنحدار لتأثير التعويضات الالكترونية في تحسين الاداء المنظمي عبر (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الأبداع) و يلاحظ ان التعويضات الالكترونية حقق تأثيرا معنويا تماما مع جميع ابعاد الاداء المنظمي اي توجد علاقة تأثير معنوية بين التعويضات الالكترونية في المتغير المعتمد (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الأبداع)، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (35.675، 25.028، 14.105، 11.325) على التوالي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05، 0.01) وتحت درجة حرية (1، 98) وفسر (R^2) مانسبته (19%، 12%، 11%) على التوالي من مقدار المساهمات الحاصلة في (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الأبداع). كما ان قيمة (β) بلغت (0.254،

0.214، 0.00372، 0.256) على التوالي وتشير الى ان التغير الذي يحصل بالتعويضات الالكترونية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الأبداع) بمقدار (0.254، 0.214، 0.00372، 0.256) على التوالي، وهذا يشير الى وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين التعويضات الالكترونية والاداء المنظمي في المنظمة المبحوثة .
اما قيمة تأثير التعويضات الالكترونية على المتغير الرئيس الثاني الاداء المنظمي سجلت النتائج وجود علاقة تأثير معنوية اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (10.862) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05، 0.01) وتحت درجة حرية (1، 98) وفسر (R^2) مانسبته (10%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الاداء المنظمي، كما ان قيمة (β) بلغت (0.268) وتشير الى ان التغير الذي يحصل بالتعويضات

الالكترونية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق الاداء المنظمي بمقدار (0.268)، و هذا يشير الى وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين التعويضات الالكترونية والاداء المنظمي. الجدول رقم (12) يبين نتائج تأثير

جدول رقم (12) علاقة التأثير بين التعويضات الالكترونية و ابعاد الاداء المنظمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
التعويضات الالكترونية	الكفاءة	2.273	0.254	%19	35.675	معنوي
	الفاعلية	2.615	0.214	%12	25.028	معنوي
	المرونة	2.947	0.372	%8	14.105	معنوي
	الابداع	3.158	0.256	%11	11.325	معنوي
	الاداء المنظمي	3.765	0.268	%10	10.862	معنوي

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (98،1) = 4.001

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (98،1) = 7.077

و لمعرفة تأثير المتغير الرئيس الأول (ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية) في تحسين الاداء المنظمي عبر (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع) فكانت النتائج كما مبين بالجدول رقم (13). الجدول رقم (13) يبين نتائج تأثير ممارسات ادارة الموارد جدول رقم (13) علاقة التأثير بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية و ابعاد الاداء المنظمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية	الكفاءة	2.632	0.368	%11	14.325	معنوي
	الفاعلية	2.451	0.294	%11	13.885	معنوي
	المرونة	2.152	0.272	%9	10.286	معنوي
	الإبداع	3.025	0.304	%8	10.022	معنوي
	الاداء المنظمي	3.055	0.379	%18	33.563	معنوي

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (98،1) = 4.001

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (98،1) = 7.077

إدارة الموارد البشرية الالكترونية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع) بمقدار (0.368، 0.294، 0.272، 0.304) على التوالي، وهذا يشير الى وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية والاداء المنظمي في المنظمة المبحوثة . كما بينت النتائج في الجدول رقم (11) علاقة تأثير معنوية لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية في الاداء المنظمي، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (33.563) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05.0.01) وتحت درجة حرية (1، 98).

و يلاحظ ان ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية حقق تأثيرا معنويا تاما في تحسين الاداء المنظمي عبر (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع)، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (14.325، 13.885، 10.286، 10.022) على التوالي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05.0.01) وتحت درجة حرية (1، 98) وفسر (R^2) ما نسبته (%11، %11، %9، %8) على التوالي من مقدار المساهمات الحاصلة في (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الإبداع). كما ان قيمة (β) بلغت (0.368، 0.294، 0.272، 0.304) على التوالي و تشير الى ان التغيير الذي يحصل لممارسات

الالكترونية عن مستوى اداء الموظفين لإتخاذ قرارات حول ترقيةهم. عدم إعتاد المديرية على قدرتها الادارية لتحسين ادائها وزيادة إستجابتها للتغيرات البيئية. كما أنها لا تخصص جوائز للأفكار المبدعة وتعمل على تبنيها والعمل بها و لا تشجع على تنمية مهارات العاملين من خلال مشاركتهم في تطوير اساليب العمل واجراءاته. هذه الملاحظات محممة جداً على المديرية ان تقوم بتطبيقها بأسرع وقت ممكن.

المراجع العربية

- ابو امونه، يوسف محمد يوسف. (2009). واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية ، وهو جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الاعمال.
- الزويني، إبتسام. (2013). البحث الوصفي. جامعة بابل، العراق.
- ناظم، محمد حسين. (2018). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية في استدامة راس المال المعرفي بحث ميداني في جامعة بابل، بحث مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بغداد ، جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال.
- فتحي، بن دحان. (2016). واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا في المؤسسات الجزائرية، وهو جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في قسم العلوم الاقتصادية
- الموسوي، علي حسين محسن. (2017). المقدرات القيادية ودورها في الاداء - بحث ميداني في مديرية بلدليات واسط، بحث مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد ، جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي (المعادل للماجستير) في ادارة البلديات
- اسامة، محجوبي. (2017). أثر الإبداع التنظيمي على اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بوقرة، رسالة ماجستير غير منشورة، في الادارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح.
- الحنة، رياض عبد الواحد موسى. (2012). إدارة الاداء واثرها في الفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية في مستشفى الحسين (ع) التعليمي، دائرة صحة كربلاء، رسالة ماجستير في علوم الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ال مراد، نوال يونس محمد. (2012). دور عمليات ادارة المعرفة في تعزيز دور ادارة الاداء، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، المجلد الرابع ، العدد الثامن.
- عودة، رفاة روضان. (2017). انعكاسات ممارسات ادارة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي، بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا، دبلوم عالي تخطيط استراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- كوبن، عبد الكاظم محسن و الكعبي، حميد سالم. (2017). الدور التفاعلي للمهارات الادارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية ، الطبعة الاولى، اليازوري للنشر والتوزيع بغداد ، العراق.
- العنزي، سعد علي. (2016). عناصر القوة في القيادة ادارة المنظمة ، الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار ومكتبة عدنان ، العراق
- جمال، لينا. (2018). ادارة التميز والابداع الاداري ، الطبعة الاولى، دار خالد

98) وفسر (R^2) مانسبته (18%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحسين الاداء المنظمي، كما ان قيمة (β) بلغت (0.379) وتشير الى ان التغير الذي يحصل بممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في تحسين الاداء المنظمي بمقدار (0.379)، و هذا يشير الى وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية والاداء المنظمي.

4. الإستنتاجات والمقترحات

نستعرض من خلال هذا البحث مجموعة من الإستنتاجات التي توصل اليها الباحثان في ضوء نتائج التحليل العلمي بعد ان قاما بتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الإستبانة لتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث، ومن اهم هذه الإستنتاجات هي: تتبنى مديرية تربية حمص بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية و هذا واضح من خلال نتائج التحليل العلمي، مما يعزز توجه المديرية نحو اعمال الالكترونية في أغلب وظائفها. يعد التدريب والتطوير الالكتروني من أكثر الابعاد إهتماماً في المديرية كونها تستعمل التطبيقات الالكترونية في تدريب وتعلم الموظفين مما يقلل من استعمال الورق في عملية التدريب. تهتم مديرية تربية حمص بالاداء المنظمي بمستوى مقبول، وان بعد الكفاءة من أكثر الابعاد إهتماماً كونها تمتلك بنية تحتية الكترونية تساعدها على تبني هذا البعد. تبين من خلال الزيارة الميدانية للباحث و فترة توزيع الإستبانات على عينة البحث عدم إطلاعهم على المفاهيم الاكاديمية لمتغيرات البحث. يعد نظام التقييم الالكتروني أقل ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية اهتماماً في مديرية تربية حمص لأن عينة البحث ليس على إطلاع بهذا النظام ويقتصر عملة بتعيين الموظفين . جاء بعد الإبداع بالمرتبة الأخيرة في قياس الاداء المنظمي كون اداء موظفيها بحاجة الى دورات تطويرية مناسبة. تهتم مديرية تربية حمص بالوسائل الالكترونية و تسعى الى تطبيقها في ممارسات ادارة الموارد البشرية و هذا واضح من خلال علاقة التأثير بين متغيرات البحث. تساهم ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية في الاداء المنظمي من خلال علاقة الارتباط بينها في المديرية كونها توفر البنية التحتية ومستلزمات التأقلم مع متغيرات البيئة الحديثة. إن عملية تقييم الاداء الالكتروني لا يتم بصورة كاملة الكترونيا وانما تعتمد فقط على إستعمال الإستمارات الالكترونية، اما بخصوص التغذية العكسية وغيرها من باقي الانشطة الضرورية لتقييم الاداء تم بصورة ورقية.

المقترحات:

ان عملية التعويضات الالكترونية تقتصر على رواتب الموظفين و يعد هذا البعد من الممارسات التي يتم تطبيقها في المديرية بشكل جيد. ولكن يجب ان يشمل هذا المتغير كل المدرسين و الاداريين من خلال بناء نظام الكتروني لكل الامور المالية المتعلقة بالمديرية.

لا تستعمل المديرية أنظمة الكترونية خاصة لمتابعة حضور وازصرف الموظفين للدوام الرسمي. لذلك يجب مراقبة دوام الجمع بشكل الكتروني كالبصمة اليدوية أو العينية.

لا تتوفر قاعدة بيانات الكترونية يتم الرجوع اليها أثناء وبعد تقييم الموظفين. لذلك ننصح ببناء قاعدة الكترونية تحتوي كل بيانات الموظفين و المدرسين لدى المديرية.

لا تعمل المديرية على جمع المعلومات بإستعمال شبكة الانترنت الداخلية و أنظمة

- Knowledge Management (FGWM) section of the Gesellschaft für Informatik Karlsruhe, FGWM 2003. Retrieved from https://www.kde.cs.unikassel.de/ws/LLWA03/fgwm/Resources/FGWM03_08_Ernst_Biesalski.pdf.
- Davoudi, S.M. & Fartash, K. (2012). Electronic Human Resource Management: New Avenues Which Leads to Organizational Success. *Spectrum: A Journal of Multidisciplinary Research*, 1(2), 75-87.
- Gani, R & Anjum, D. (2017). E-Human Resource Management (e-HRM). *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 6(6), 184-188.
- Kalischko, T. & Riedl, R. (2021). Electronic Performance Monitoring in the Digital Workplace: Conceptualization, Review of Effects and Moderators, and Future Research Opportunities. *Frontier in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.633031>
- Massoudi, A. & Hamdi, S. (2019). Reciprocal Leadership Influence on Organizational Change. *Cihan University-Erbil Journal of Humanity and Social Science*, 3(1), 20-26.
- Massoudi, A. (2019). Adopting Lean Supply Chain at Unipharm Syria to Improve its Response to Clients. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(5), 10-19.
- Mondy, R & Noe, R. (2005). *Human Resource Management* 9th Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Nunnally, J. & Bernstein L. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Higher, INC.
- Punithavathi, I. & Sugavaneswari, D. (2016). Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era. *International Journal of Interdisciplinary Studies*, 1(1), 1-7.
- Raja, V.A.J. & Balasubramanian, S. (2011). E-HRM in Software Organizations. *International Journal of Management Research and Development*. 1(1), 20-24.
- Sampe, F. (2012). The influence of organizational learning on performance in Indonesian SMEs. [PhD thesis, Southern Cross University]. Lismore, NSW. Australia.
- Stone, D., Romero, U. & Lukaszewski, K. (2006). Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems, *Human Resource Management Review*, 16(2), 229-244.
- Torres-Coronas, T. & Arias-Oliva, M. (2009). Encyclopedia of Human Resource Information Systems: Challenges in e-HRM. Available: <https://www.amazon.com/Encyclopedia-Human-Resources-Information-Systems/dp/1599048833>
- اللجاني للنشر والتوزيع ، مكة المكرمة ، السعودية. الغراب، إيمان محمد. (2003) ، التعلم الإلكتروني مدخل إلى التدريب الغير تقليدي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر. هويكنز، برايان و جيمس ماركهام. (2007). الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر. العامري، علاء الدين برع. (2016). عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في اداء المنظمات الخدمية بحث وصفي تحليلي لاراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية مديرية المرور العامة، رسالة ماجستير ، غير منشورة، في الادارة العامة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد
- خوين، سندس رضوي . (2017) . تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الإجتماعي في الإبداع التنظيمي دراسة إستطلاعية لاراء عينة من المدراء في الهيئة العراقية للحاسبات والمعلوماتية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، ص: 427 - 456.
- الزبيدي، ناظم جواد والخزرجي، قصي اسماعيل مدب. (2016). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي، بحث ميداني في قطاع البلديات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية لجامعة بغداد، العدد (94) مجلد 22 ص 50 - 83.
- الفاضل، مها وليد علي. (2015) . تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 23 العدد 2 بركاني، منير. (2020). مفهوم ومكونات الاداء والعوامل المؤثرة فيه، ثقافة عامة، تدوينية.
- ابو علم، طالب. (2014). اثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الاوسط. الأردن
- الكثيري، خالد و مملار، محمد. (2021). أبعاد كفاءة الأداء التنظيمي في تحقيق الأهداف المنظمة: دراسة حالة مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. مجلة كلية المعارف الجامعة، 32(3). <https://doi.org/10.51345/v32i3.449.g235>
- العمرى، غسان. (2020). أبعاد منظمة التعلم وأثرها على الأداء التنظيمي في شركات الصناعة الدوائية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم الاقتصادية، 28.
- المراجع الانكليزية
- Al-Hmouze, L.H. (2016). The Impact of Electronic Human Resource Management (E- HRM) Application on Organizational Performance. [Master Degree, Middle East University]. Jordan.
- Atallah, A.A. (2016). The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM). [Master Thesis. The Islamic University Gaza]. Palestine.
- Biesalski, E. (2003). Knowledge management and e-human resource management. Proceedings of the meeting of the