

أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المنظمة: دراسة ميدانية بمصرف التجارة والتنمية فرع ذات العماد

شدر رجب محمد أبو صبيح*، رتاج عبد الباسط الفرجاني

قسم إدارة الاعمال، جامعة طرابلس الاهلية، جنزور، ليبيا

shatharabosoba@gmail.com

المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المنظمة بمصرف التجارة والتنمية فرع ذات العماد، وقد اعتمدت الباحثتان، على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من الموظفين بمصرف التجارة والتنمية، والبالغ عددهم (34) مفردة. وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتحليلها البيانات واختبار الفرضية، استخدم الباحثان برنامج التحليل الاحصائي SPSS. توصلت البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك تأثيراً ملحوظاً للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المنظمة بشكل عام، مما يبرز أهمية تحسين هذه الأنظمة لضمان النجاح المؤسسي. وأن معايير تقييم الأداء في المصرف واضحة ومفهومة للجميع، مما يساهم في تعزيز الشفافية وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم. وهناك أثر إيجابياً للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المنظمة؛ حيث أن تحسين هذه الإدارة يؤدي إلى زيادة في كفاءة وفعالية العمل المؤسسي. أوصى البحث بالآتي: بتحديث وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتسهيل عمليات التعيين بشكل أكثر فعالية. على أن تشمل هذه الأنظمة أدوات تحليل متقدمة للبيانات تساعد في اختيار المرشحين الأنسب. وتطوير نظام تقييم أداء إلكتروني شامل يتيح متابعة وتقييم أداء الموظفين بشكل مستمر، تشجيع الموظفين على استخدام أساليب عمل متنوعة ومبتكرة من خلال توفير منصات تدريب إلكترونية وورش عمل رقمية تحفز على تحسين الأداء المستمر. يُنصح بتطوير بيئة عمل تفاعلية تبنى فكرة العمل الجماعي من خلال الأدوات الرقمية التي تساهم في زيادة الإنتاجية والإبداع، وتطبيق أنظمة إلكترونية لمتابعة التزام الموظفين بأوقات العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة. الكلمات الدالة: الإدارة الإلكترونية، الموارد البشرية، أداء المنظمة، مصرف التجارة والتنمية.

Abstract

The study aims to identify the impact of electronic human resource management on organizational performance at the Bank of Commerce and Development, Dhat Al-Imad branch. The researchers adopted a descriptive analytical approach, and a random sample of (34) employees at the Bank of Commerce and Development was selected. A questionnaire was used as a tool for data collection, and the researchers analyzed the data. To test the hypothesis, the researchers used the SPSS statistical analysis program. The study reached a set of results, the most important of which are: There is a noticeable impact of electronic human resource management on the organization's overall performance, highlighting the importance of improving these systems to ensure institutional success. The bank's performance evaluation criteria are clear and understandable to all, which contributes to enhancing transparency and motivating employees to improve their performance. Electronic human resource management has a positive impact on organizational performance, as improving this management leads to increased efficiency and effectiveness of institutional work. The study recommended the following: Updating and developing electronic human resource management systems to facilitate recruitment processes more effectively. These systems should include advanced data analysis tools to assist in selecting the most suitable candidates. Develop a comprehensive electronic performance appraisal system that enables continuous monitoring and evaluation of employee performance. Encourage employees to use diverse and innovative work methods by providing online training platforms and digital workshops that motivate continuous performance improvement. It is recommended to develop an interactive work environment that embraces the concept of teamwork using digital tools that contribute to increased productivity and creativity. It is also recommended to implement electronic systems to monitor employee adherence to work hours and the completion of tasks on time.

Keywords: E-Management, Human Resources, Organizational Performance, Bank of Commerce and Development.

المقدمة

تتمثل المهمة الأساسية للإدارة في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمة، وتحقيقاً لهذه الأهداف فلا بد من توفر مجموعة من الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تستهدفها الإدارة، ويأتي المورد البشري في مقدمة هذه الموارد حيث يعد هذا المورد المحرك الأساسي للموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية والمؤثر عليها إيجاباً وسلباً. ومع هذه الأهمية للعنصر البشري تحول اهتمام الإدارة الأول إلى دراسة الأداء على مستوى الفرد والتعرف على المتغيرات الفردية والتنظيمية المؤثرة عليه أملاً في تحسين مستوى أدائه لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية

والفعالية والكفاءة والتأكد من توافقه من حيث مستويات الجودة والتناسق والتكامل مع باقي الموارد المستخدمة بما يصل بالمنظمة في نهاية المطاف إلى تحسين أدائها. وشهدت السنوات الأخيرة تحولاً سريعاً في إدارة الموارد البشرية حيث تحولت من الإدارة كثيفة العمالة إلى الإدارة كثيفة التكنولوجيا. وتغيرت الطرق التي تدار بها أنشطة الموارد البشرية في غضون السنوات القليلة الماضية بشكل كبير، حيث هناك إمكانية لتوصيل أنشطة الموارد البشرية، ليس فقط عن طريق خبراء الموارد البشرية المتخصصين بل أيضاً من خلال المديرين التنفيذيين وتكنولوجيا المعلومات (نجم وسعيد: 2021: 2). كما أنه يُمكن استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الأنشطة التي تتضمن الأعمال اليومية وحفظ السجلات فضلاً عن أنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية مثل التوظيف والاختيار والتدريب وإدارة الأداء والأنشطة التحويلية التي تضيف قيمة للمنظمة. وبدأ الاهتمام بالموارد البشرية يزداد في المنظمات المعاصرة وأصبحت ضرورة ملحة تفرض نفسها على المنظمات في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لديها باعتبارها الجهة المسؤولة عن شؤون العمل وتنظيم أموره (سعاد ومحمد: 2022: 47).

أولاً: مشكلة الدراسة

تعد إدارة الموارد البشرية أحد الأنشطة التي تأثرت بشكل واضح بالتطور المستمر في التقنيات التكنولوجية الحديثة، حيث بدأت معظم المنظمات في إدخال التكنولوجيا في إدارة مواردها البشرية، ويُعد ما يسمى بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية محفزاً قوياً في تحويل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد دور لإدارة وتسيير شؤون الموظفين إلى دور أكثر استراتيجية، وبرزت أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بسبب حالة عدم الاستقرار التي يشهدها السوق واشتداد المنافسة بين المصارف في مجالات عصر التحول الرقمي، حيث تُسهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في زيادة قدرة المصارف على تسهيل وصول المعلومات إلى جميع موظفيها في أسرع وقت ممكن وبالدفقة المطلوبة، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أدائهم لأعمالهم. وتزايد الاهتمام بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من جانب المصارف لمساهمتها الكبيرة في تحقيق معظم أهدافها الاستراتيجية مثل تخفيض تكلفة العمالة، والنفقات الإدارية، إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. ومن خلال زيارة ميدانية لمصرف التجارة والتنمية تم ملاحظة وجود ضعف في أداء قسم الموارد البشرية، حيث أن أغلب العمليات تدار بشكل تقليدي، مع غياب واضح لاستخدام الأنظمة الإلكترونية في إدارة شؤون الموظفين، مثل إجراءات الرواتب ومتابعة السجلات، هذا القصور في تبني التقنيات الرقمية قد ينعكس سلباً على كفاءة العمل وجودة الخدمات المقدمة. ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي: ما أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المنظمة داخل مصرف التجارة والتنمية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المنظمة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المنظمة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية من الناحية النظرية، ودراسة وتحليل دوافع التحول إليها.
2. الوقوف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
3. التعرف على مدى أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المنظمة.

رابعاً: أهمية الدراسة

يمكن استخلاص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. تسليط الضوء على موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وكيف تؤثر على أداء المنظمة، كونها من أهم المواضيع في ميدان الإدارة المعاصرة.
2. الاهتمام الكبير والمتزايد لدى المؤسسات المعاصرة بالتقنيات والوسائل الإلكترونية واستغلالها من أجل تنمية مواردها البشرية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة والفعالية المطلوبة.
3. التداخل الكبير بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية ذلك لأنه لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية بفعالية إلا في حالة توفر الموارد البشرية المؤهلة.

خامساً: منهجية الدراسة

1. الجانب النظري: سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك من خلال ما سيتم تجميعه من المراجع المتمثلة في الكتب والدوريات العلمية المتعلقة بموضوع البحث، والاعتماد على شبكة المعلومات " الإنترنت".
2. الجانب العملي: يتناول هذا الجانب استمارة الاستبيان التي سيتم توزيعها وتجميعها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك بهدف الوصول إلى نتائج تحقق أهداف البحث.

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بمصرف التجارة والتنمية – فرع ذات العماد، وعددهم (50) موظفاً.
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية عددها (34) مفردة.

سابعاً: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث بمصرف التجارة والتنمية – فرع ذات العماد.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذا البحث خلال 2024 – 2025.
- الحدود الموضوعية: يتمثل موضوع البحث في أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المنظمة.

ثامناً: متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- المتغير التابع: أداء المنظمة.

تاسعاً: التعريفات الإجرائية

- الإدارة الإلكترونية: هي منظومة إلكترونية متكاملة، تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية، تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف. (كافي: 2012: 62).

- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: يمكن تعريفها بأنها "عملية تخطيط وتنفيذ وتطبيق تكنولوجيا المعلومات لكل من الشبكات لدعم شخصين على الأقل أو مجموعة من الأطراف المتفاعلة داخل المنظمة في أدائهم المشترك لأنشطة الموارد البشرية". (الشرابي: 2019 : 49).
- ويعرفها (حمزه :2016: 19): بأنها عبارة عن شبكة تضم الهياكل والقرارات والعلاقات الإلكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف الموارد البشرية في المؤسسات من حيث الاختيار والتعيين الإلكتروني، والتدريب وتطوير مهارات العاملين إلكترونياً، ودفع الأجور والحوافز من خلال البنوك الإلكترونية، والاتصالات والمفاوضات بين العاملين والمدراء في المؤسسات عن طريق شبكات الأعمال الإلكترونية".
- أداء المنظمة: وتعني مدى قدرة المنظمة على استخدام ما هو موجود من موارد بطريقة فاعلة وكفوءة وذلك للوصول إلى أعلى مستويات النجاح والتقدم في المستقبل وأنه أداء يمكن للمنظمة من خلاله الوصول إلى أهدافها وغاياتها عن طريق الاستخدام الأفضل وكذلك استثمار الموجود لديها من موارد سواء أكانت مادية أو معنوية (حصيني: 2012 : 11).

عاشراً: الدراسات السابقة

- 1- دراسة (عبدالله والجهمي، 2024) بعنوان: آلية عمل الإدارة الإلكترونية في شركات الاتصالات اللببية من وجهة نظر الموظفين : دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد بنغازي.

هدفت هذه الدراسة لدراسة آلية عمل الإدارة الإلكترونية من أجل التعرف على المعوقات التي تحد من عملها والمتمثلة في (المعوقات البشرية، المعوقات التنظيمية، المعوقات التقنية، المعوقات المالية) بشركة المدار الجديد بنغازي، ولغرض تحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والكتب والدوريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، تم تصميم أداة البحث وهي عبارة عن استبانة معرفة وجهات نظر الموظفين، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بشركة المدار بنغازي، والبالغ عددهم (100) موظف، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وباستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة أوضحت النتائج من خلال التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة أن آلية عمل الإدارة الإلكترونية داخل الشركة محل الدراسة تحدها عدد من المعوقات، وقد كان أكثر المعوقات التي تحد من عمل الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر موظفي شركة المدار الجديد كانت المعوقات المالية، بينما جاءت المعوقات البشرية في المرتبة الأخيرة، ولقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها: تكثيف الدورات التدريبية لموظفي الشركة على تطبيق الإدارة الإلكترونية وزيادة عدد المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسب الآلي.

- 2-دراسة (علي والحسن، 2022) بعنوان: أثر استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة.

هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي في مديرية التوزيع لسونلغاز بولاية ورقلة، ولتحقيق مبتغى الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة حيث وزع الاستبيان على عينة قدرها 40 مفردة بالاعتماد على طريقة العينة العشوائية البسيطة ولتحليل هذه البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تم إثبات فعالية استخدام الإدارة الإلكترونية للموظفين من خلال الجاهزية والاستعداد والرغبة في متابعة وتنفيذ مختلف الأعمال مهما كان حجمها، وهذا ما مكننا من التعرف على الآثار الإيجابية التي رفعت من مستوى أداء العنصر البشري العامل وأصبح من الضروري إنشاء إدارة رقمية للموارد البشرية تواكب تطورات وأمال كل المتعاملين. وفي الأخير توصلنا إلى النتائج التالية: تعمل الإدارة الإلكترونية في تسريع الأداء وتقصير الزمن وتقديم الخدمة في أي وقت وبأعلى جودة وأقل تكلفة، كذلك زيادة الكفاءة لدى العاملين من خلال السرعة في التواصل واتخاذ القرار، وجود علاقة تأثير مباشرة للإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة.

3-دراسة (النقري، 2021) بعنوان: "أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء التنظيمي في المنظمات الإنسانية الدولية في سورية".

هدفت الدراسة إلى دراسة الأثر على الأداء التنظيمي بأبعاده الأربعة والتي هي (من وجهة نظر المستفيد، من المنظور المالي، من منظور العمليات الداخلية، ومن منظور التعلم والتطور).

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثلت الأداة الرئيسية للبحث في استبانة تم إعدادها خصيصاً للبحث، وبلغ مجتمع البحث (500) موظفاً، وهم الموظفون المصنفين بين الدرجة الوظيفية 6 حتى 20 ويعملون في مكاتب المنظمات الإنسانية في سورية. تم استخدام عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع البحث، حيث بلغ مجموع ما تم جمعه (82) نسخة من الاستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أنه لا وجود لأي تأثير للتوظيف الإلكتروني والاختيار الإلكتروني في أداء المنظمة بأتماطها الأربعة (من وجهة نظر المستفيد، من المنظور المالي، من منظور العمليات الداخلية، ومن منظور التعلم والتطور)، وتبين وجود تأثير للتدريب الإلكتروني في أداء المنظمة من وجهة نظر المستفيد والمنظور المالي والعمليات الداخلية وليس له تأثير من منظور التعلم والتطور، بينما يوجد تأثير لقياس الأداء الإلكتروني في أداء المنظمة من المنظور المالي والعمليات الداخلية والنمو والتطور.

وأوصت الدراسة بالآتي: تطوير وسائل التدريب الإلكتروني ضمن المنظمات في سورية، مع توضيح الأثر الإيجابي لها من توفير في الوقت والجهد وسرعة التعلم، وبالتالي توفير فرص للتعلم من مصادر علمية ذات مصداقية أكبر للحصول على المعلومة. وعلى المنظمة أن تحث موظفيها على تطبيق ما يتم دراسته واختباره من وسائل التدريب الإلكتروني في العمل اليومي مما يؤدي إلى أثر تراكمي واضح بالنسبة للموظفين وبالتالي يصبح الأثر ملموساً بشكل أكبر بالنسبة للموظفين وبالتالي على المستفيدين.

4-دراسة (شيلي، 2020): بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)، وتقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي وإبراز دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي في مؤسسات تسيير الموانئ البحرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة عددها 250 موظفاً، وتم تحليل البيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

قد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية بكل من عنابة، سكيكدة، بجاية، لها ميول ورغبة في تبني الإدارة الإلكترونية والتحول من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي ولكنها تواجه صعوبة في ذلك، وتبين هناك دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، حيث تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بنسبة 28% بالمؤسسات المبحوثة ويوجد ارتباط قوي بينهما. وتبين عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) حول الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية بالمؤسسات المبحوثة. وتوصي الدراسة: بضرورة تعامل هذه المؤسسات مع التكنولوجيا الحديثة والبرامج المتطورة وتطوير العاملين في الإدارة الرقمية والإلكترونية من أجل تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسات المبحوثة.

تعليق على الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإدارة الإلكترونية من الجانب النظري، وتختلف مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني للدراسة.

واتفقت مع دراسة (شيلي والنقري، علي والحسن، عبدالله و الجهمي) على استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان لجمع البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

وأختلفت مع الدراسات السابقة في مجال التطبيق فدراسة عبدالله والجهمي على شركة المدار الجديد بنغازي ودراسة النقري في المنظمات الإنسانية الدولية في سورية، بينما الدراسة الحالية في مصرف التجارة والتنمية - فرع ذات العماد.

الجانِب النظري

أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية من المداخل الحديثة المنبثقة من التطور التكنولوجي الذي فرض التطور في جميع المؤسسات، وتناسب الإدارة الإلكترونية مع التطور التقني السريع، حيث تسعى إلى تطوير العمل الإداري في المؤسسات بشكل عام، (الحسنات: 2011: 3). وقد أشارت (هيله والفايز: 2017: 142) إلى أن الإدارة الإلكترونية تمثل اتجاهًا حديثًا نسبيًا في المؤسسات، ظهرت آثاره بصورة ملموسة في تطوير المفاهيم الإدارية وتطبيقاتها، ثم أخذت بعداً أعمق في نسيج تلك المؤسسات، حيث اعتبرت معياراً من معايير تقويم أدائها، والحكم على جودة تعاملاتها. وتعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات، في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت في إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات، التي من أهمها التزاحم والوقوف في طوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية، فضلاً عن تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلاً دون تطور النظم الإدارية الحالية، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة إنجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد (كافي: 2011: 53).

يعرفها (العاجز: 2011: 39) بأنها: "الاستغناء عن المعاملات الورقية، وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منمفة مسبقاً". وعرفها (غنيم: 2004: 23) بأنها "استخدام كل الوسائل الإلكترونية في إنجاز كل أعمال ومعاملات المنظمة، مثل استخدام البريد الإلكتروني، والتبادل الإلكتروني، والفاكس، والنشرات الإلكترونية، وأي رسائل إلكترونية أخرى". فيما عرفها (عامر: 2007: 28) بأنها "منظومة إلكترونية متكاملة، تعتمد على تقنية الاتصالات والمعلومات. لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنية الرقمية الحديثة" في حين يراها كل من (النمر وخاشقجي: 2006: 417) من منظور أشمل وأعمق من كونها تطبيقات حاسوبية وتقنية معلومات، إلى أنها "المظلة الكبيرة التي تتفرع عنها تطبيقات مختلفة، مثل التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، وكذلك الحكومة الإلكترونية والتعلم الإلكتروني، وبالتالي نرى أن الإدارة الإلكترونية أشمل وأعم". وعرفها (ياسين: 2005: 22) بأنها: "منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً عبر الشبكات".

فيما يخص الإدارة الإلكترونية يرى بعض خبراء المعلوماتية أن الإدارة الإلكترونية هي باختصار الأعمال الإلكترونية، أو أن الإدارة الإلكترونية لا تعني شيئاً آخر غير إدارة وتوجيه وتنفيذ الأعمال الإلكترونية (ياسين: 2017: 8). الإدارة الإلكترونية: هي عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والاتخاذ السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً (السالمي: 2006: 34).

ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة نذكر منها الآتي (حامد: 2015: 228):

1. تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات.
2. زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.

3. استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
4. إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
5. إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.
6. القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
7. إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
8. إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.
9. محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.
10. إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تكنولوجياً لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.
11. تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحديثها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية.

ثالثاً: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية (ياسين: 2017: 12).

- العتاد: يتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.
 - البرامج : فتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما:
 - برامج النظام وبرامج التطبيقات، تضم برامج التطبيقات العامة مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية وقواعد البيانات.
 - أما برامج التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة نذكر منها على سبيل المثال البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الإلكترونية برامج تخطيط موارد المنشأة ، برامج إدارة المشروعات وغيرها. فيما يخص برامج إدارة النظام فهي في الواقع أكثر تعقيداً من الناحية التقنية مقارنة بغيرها من البرامج، من هذه البرامج: نظم التشغيل ، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب CASE.
 - الشبكات: فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت الإكسترنات ، وشبكة الإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة وإدارتها الإلكترونية.
- العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية هو صناع المعرفة من القيادات الرقمية ، والمدبرون والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة. ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة.

فضلاً عن ذلك فإن جوهر عمل الإدارة الإلكترونية يتركز على عناصر عتاد الحاسوب، والبرامج، وشبكات الاتصال، وذلك من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الحوسبة والتلقائية في تدفق أنشطة وعمليات المنظمة في الداخل والخارج وخاصة ضمان توفير الاستجابة السريعة، لحواجز التغيير المتمثلة بالبيئة التنافسية وظهور التحالفات وأنشطة الأعمال الكونية وانبثاق الشركات الكونية ذات البنية الشبكية (ياسين: 2017 :15).



شكل (1) عناصر الإدارة الإلكترونية

رابعاً: وظائف الإدارة الإلكترونية

1. الانتقال من منظومات المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومات المعلومات المحوسبة الشبكية. كان من نتائج ظهور المعالجة الموزعة وقواعد البيانات الموزعة أن اتجهت تكنولوجيا المعلومات إلى مزيد من الانتشار واللامركزية. ونتيجة لانبثاق ثورة الاتصالات تحولت نظم المعلومات المحوسبة التي كانت تعمل في صورة منظومات مستقلة إلى نظم معلومات شبكية تعمل وتستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصالات والتبادل الإلكتروني للبيانات.
 2. الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية. تعتبر نظم المعالجة الفورية تطويراً نوعياً لنظم المعالجة التقليدية التي لم تعد تناسب الطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال والتي تتطلب تحديثاً مستمراً للبيانات، وإنتاجاً مستمراً للمعلومات.
 - فضلاً عن ذلك، تقدّم نظم المعالجة التحليلية الفورية فرصة إضافية للإدارة الإلكترونية لإنتاج تقارير معلوماتية متعددة وتوفير قدرات الدخول المرن والسريع لأحجام كبيرة من بيانات مشتقة من عمليات تخضع مدخلاتها لتغيير مستمر (ياسين: 2017 :21).
 3. العمل من خلال الشبكات الإنترنت والإكسترنات .
- تعمل الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحديثة من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات المهمة مثل شبكات الإنترنت والإكسترنات.

خامساً: خصائص الإدارة الإلكترونية

- 1 . السرعة والوضوح : وذلك من خلال تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية، والابتعاد عن عقباتها ومعوقاتها الإدارية، والتخلص منها بشكل كلي في ظل السيطرة التامة للإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها، إلى جانب ضمان سرعة إنجاز المعاملات بسرعة فائقة، وإرسالها واستقبالها.

2. **عدم التقيد بالزمان والمكان:** حيث تتيح إمكانية المراجعة خلال 24 ساعة، فمواقع الإدارة متوفرة عبر الإنترنت، أو من خلال أجهزتها المنتشرة في الشوارع على سبيل المثال (البنوك) حيث يتكفل الحاسوب بالإجابة عن كافة استفسارات المراجع ويستقبل منه معاملاته بيسر، عبر جملة من الخيارات والأوامر التي يقدمها للمراجع (حامد: 2015: 193).
3. **إدارة المعلومات والاحتفاظ بها:** وذلك عن طريق العمل على توفير برامج للمراجع، تساعد في إنجاز معاملاته، عبر شاشاتها وأزرارها، وتبسيطها له بدرجة شبه تعليمية.
4. **المرونة:** ويرجع ذلك للاستجابة السريعة للأحداث والتفاعل معها، مخترقة بذلك حدود الزمان والمكان وتعثر الاتصال، مما يساعد الإدارة على تقديم كثير من الخدمات، لم تكن متوفرة في السابق بسبب حواجز الإدارة التقليدية.
5. **الرقابة المباشرة والصادقة:** وذلك من خلال مراقبة مواقع عملها المختلفة في كافة المواقع الإدارية وكل منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور (الغامدي: 2021: 20).
6. **السرية والخصوصية:** وذلك من خلال ما تقتنيه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم توفرها إلا لذوي الصلاحية الذي يعرفون كلمة المرور، للنفوذ إلى تلك المعلومات بسهولة.

سادساً: فوائد الإدارة الإلكترونية

- إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأت من الفراغ، بل وجدت فوائد كبيرة حصلت نتيجة لها، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد هي (السالمي: 2009):
1. تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات وينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما يكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.
 2. اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
 3. الدقة والموضوعية في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة.
 4. تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
 5. إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقفل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجاباً على عمل المؤسسة.
- كما إن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن تخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.
- توفر الإدارة الإلكترونية فوائد كثيرة وإيجابيات عديدة للحكومة والقطاع الخاص والمجتمع. وذلك بهدف توصيل أفضل للخدمات وتوفير تعاملات متطورة للأعمال التجارية والصناعية والسماح للمواطنين بالقيام بأعمالهم بأنفسهم من خلال الوصول إلى المعلومات أو من خلال إدارة حكومية أكثر دقة وفاعلية. ومن جهة أخرى يقوم نظام الحكومة الإلكترونية بتسهيل العمليات الداخلية داخل أقسام الحكومة وتطوير الأداء داخلها أثناء مساعدة مختلف قطاعات المجتمع بهدف الانتفاع من الخدمات الحكومية بأقل التكاليف وأقل جهد.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار تعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية (عبد الباقي: 2004: 15)

وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها العملية التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفعال للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها" (بودبوس: 2012: 12).

كما يعرفها المعهد البريطاني على أنها : "مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفراداً" ، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال، وأنها جزء من الإدارة المختصة بالأفراد العاملين وبمعالجتهم داخل المشروع وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة، بل في كافة مجالات التوظيف (صلاح الدين: 2012: 4)

وبأنها : استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة والاختيار والتعيين وتقييم أداء التدريب والتنمية، التعويض ومرتببات العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد) صالح: 2019: 29).

أما (نورالدين: 2011: 14) فعرفها بأنها : "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم"، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.

ثانياً: أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية

هناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن بين هذه الأسباب (عبد العزيز: 2017: 17):

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة إدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.
- التوسع الكبير في التعليم أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة للموارد البشرية.
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية .
- التطور الذي حدث في مجال التعليم والتدريب الإداري.
- التغيير الذي حدث في اتجاهات أصحاب المال وآرائهم اتجاه العاملين.
- التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي عاصرت القرن العشرين.

ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة ، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير أن كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الانتاجية والهندسية والفنية... الخ. وإدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي من تخطيط البضاعة والتسعير والإعلان والترويج والتوزيع والإدارة المالية تمارس الأنشطة المتعلقة بالأموال المالية والاستثمارية في المنظمة ، ولذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي (خضير وياسين: 2006: 32):

1. تخطيط الموارد البشرية ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة.
 2. تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.
 3. نظام الاختيار والتعيين ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.
 4. تصميم نظام الأجور والحوافز ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين ، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقاً للأداء المناط بهم.
 5. إعداد خطة التدريب ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الافراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.
 6. تصميم نظام تقويم الأداء: ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها .
 7. وضع نظام الترقيات والنقل وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.
 8. صيانة ورعاية العاملين وتتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.
 9. تقديم الخدمات للعاملين تهم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإحياء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.
- ويتضح من خلال ذلك بأن إدارة الموارد البشرية تعنى بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداءً من عمليات الاختيار والتعيين وفقاً للاحتياجات التخطيطية للمنظمة مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلة لخلق الولاء والانتماء للمنظمة وانتهاءً بالتقاعد أو إنهاء الخدمة من المنظمة، وكلما امتلكت المنظمة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية كلما أدى ذلك لتحقيق المنظمة المعنية للاستراتيجيات الفاعلة في إنجاز أهدافها بجدارة أكبر.

رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكن تحديد بعض أهداف الموارد البشرية فيما يلي: تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد الأكفاء قصد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (سمير: 2008: 10).

✓ زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل وتنمية ولائهم للمنظمة.

- ✓ تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة.
- ✓ تنمية الموارد البشرية من خلال تكوينهم لمواجهة مختلف التغيرات (تكنولوجية، إدارية، بيئية).
- ✓ توفير ظروف عمل جيدة للأفراد ومكافأهم على أعمالهم وإنجازاتهم.
- ✓ الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان اجتماعي وصحي.
- ✓ الحد من التعرض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية.
- ✓ تقديم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص مصلحة معينة.
- ✓ العمل على استقطاب وجذب العمالة اللازمة للمؤسسة.
- ✓ إكساب العمال مهارات وقيم ومعارف لتحقيق ذاتهم وجعلهم مصدراً للابتكار والإبداع الدائم للمؤسسة.
- ✓ رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتخفيض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدلات دوران العمل والغيابات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ العمل على تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم وإيجاد مناخ ثقة بين الأعوان المختلفة من خلال تدعيم الحوار والتواصل لخلق جو الرضا الوظيفي.
- ✓ وضع نظام أجر عادل ومتوازن يضمن توزيع الأجر بين العاملين.
- ✓ العمل على إرساء الترابط والتعاون والتوافق والتنسيق بين الجهود وكذا تنشيط وإقحام العاملين وإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ حماية العمال والدفاع عن حقوقهم ورفع من المستوى الثقافي وزيادة فرص التعلم، وهذا لكي يصبح العاملون أكثر وعياً وحرصاً على تحقيق رغباتهم وأهداف المؤسسة معاً.

خامساً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة وامتدت آثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ، إن هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة أثرت بما لا يقبل الشك على طبيعة العلائق التي سادت العمل في المنظمات المختلفة، كما فرضت على مديري اليوم والغد أن يكونوا أكثر مرونة وشمولية وقابلية وقدرة لتنفيذ قواعد الجودة في كل ما يمارسونه من أداء معين، سيما وأن هذه التحديات تتطلب من القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذوي قدرات إبداعية وابتكارية ويسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في دنيا الأعمال بشكل خاص. ويمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وآثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إنجاز هذه التحديات بما يلي (العزيز: 2017: 58):

1- إدارة الجودة الشاملة :

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري لإيلائه أهمية كبيرة سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- أ- مساهمة العاملين.
- ب- التمكين.

- ج- تحقيق رضا المستهلكين.
- د- الوقاية بدل من العلاج.
- هـ- الإدارة بالحقائق.
- و- التركيز على العمليات.
- ز- التحسين المستمر

2- تحديات العولمة التنافسية

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثوان أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة، وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية، واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعاً للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصدقاء المحلية فحسب وإنما الدولية (العالمية) أيضاً، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

3- التحديات التكنولوجية

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دوراً بارزاً في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما حدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

4- التحديات البيئية

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة) عبدالعزيز: 2017: 59).

أولاً: مفهوم أداء المنظمة

أن أداء المنظمة أو الأداء المؤسسي يعني " قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة ، وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها " (الكساسبة : 2012 : 67) أي أن أداء المنظمة هو " مدى تحقيق الأهداف، وتحسين العمليات الداخلية، وتحسين الحصول على الموارد ، ويعرفه (ساحرى : 2017 : 87) أيضاً على أنه " مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من عدة جوانب : من ناحية التكلفة والجودة والزمن " ، كما يعرفه (مخيمر وآخرون: 2000 : 26) على أنه " المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية " ويتفق معهم أيضاً (العالي وإداريس: 2009 : 38) في أنه النتائج المتحققة نتيجة تفاعل بين العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية وقدرة المنظمة على استغلالها لتحقيق أهدافها، كما عرفته (دروزة: 2011: 76) أنه مفهوم جوهري بالنسبة للمنظمة بل ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع حقول المنظمة ومجالات المعرفة الإدارية.

وكل هذه التعريفات تتفق على أن أداء المنظمة ما هو إلا قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام مواردها بكفاءة وفاعلية وأنه منظومة متكاملة ومتداخلة فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة سواء من خلال الجودة أو المرونة أو القدرة على مواكبة التغيرات وتحسين عملياتها الداخلية والخارجية وتحسين أداء التسليم وغيرها من أعمال المنظمة (بسيوني: 2009: 39).

يمكن تعريف أداء المنظمة على أنه: منظومة متكاملة ومتداخلة لنتائج أعمال المنظمات التي تتم داخل المنظمة وخارجها لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة في الوصول إليها، وذلك من خلال مجموعة من العوامل منها النظر إلى جودة الأداء، وقدرة المنظمة على مواكبة التغيرات الجديدة من خلال مرونة الأداء داخل المنظمة، ويتم ذلك من خلال الاندماج والتكامل بين جميع الأقسام لتحقيق التحسين المستمر في جميع عملياتها الداخلية والخارجية، وبالتالي تحسين أداء التسليم وتحقيق الأهداف (عزالدين: 2008: 22).

يعرف شستر برنارد Chester Barnard المنظمة بأنها " نسق من الأنشطة المنسقة المتعاونة، أو أنها قوة منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق المهادف والمدرّوس، كما عرفها (عبد الرزاق: 2010: 36) بأنها: " ذلك النوع الواعي والمهادف من التعاون بين الأفراد. يعرف الأداء بأنه أداء الموظف للعمل، أي قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. ويعرف نيكولاس Nicolas الأداء الوظيفي بأنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو نشاط، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك (محمد: 2001: 42)

عُرف الأداء على أنه: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة" (عبد الباري: 2003: 15).

يعرف الأداء أيضاً أنه: "الجهد المبذول من فرد أو جماعة، بمساعدة آلة أو بدون، لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية معينة وذلك لتقديم خدمة أو منتج أو جزء منهما، ويمكن قياس هذا الأداء أو الحكم عليه بالقبول أو الرفض". من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الأداء هو منجز من قبل مجموعة من الأفراد وهذا ما يشترك فيه مع التعريف السابق إلا أنه قابل للقياس والتقييم (الشيخ: 2010: 217).

ثانياً: عناصر الأداء

هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء وهي: (حراصة: 2011: 98)

1. الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص تطوير الترتيبات والأجور.
3. الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية.

ثالثاً: أبعاد ومكونات الأداء

أ- أبعاد الأداء

من منطلق أن الأداء هو مفهوم شامل فإن أبعاده تتمثل في:

1- البعد التنظيمي للأداء:

يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعاليات الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء والتي تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى (شرف الدين: 2012: 51).

2- البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعد مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف أن جودة المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات...) (داوي: 2009).

ب- مكونات الأداء

تتألف مكونات الأداء إلى ثلاثة أقسام (المحاسبة : 2013: 36)

1- الفعالية

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة انطلاقاً من أنها تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وهي تعني أداء المهام أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والمحقة ويمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية.

2- الكفاءة

ترتبط الكفاءة بتحقيق ما هو مطلوب بأقل الإمكانيات، فهي تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءات بمعادلة تحتوي أحد طرفيها بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من النتائج بأقل تكلفة وتقاس عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات.

3- أنماط الإنجاز

ويقصد بنمط الإنجاز في العمل الأسلوب والطريقة التي تؤدي بها الأنشطة في العمل، فعلى أساسه يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أنشطة معينة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، وبذلك يمكن القول أنه توجد ثلاث محددات رئيسية لأداء الموظفين في المؤسسة هذه المحددات تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء.

رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء

توجد بعض العوامل التي تؤثر في الأداء وهي كالتالي (زعلول وآخرون: 2013: 87) :

1- الإدراك:

يعد عملية معرفية منظمة تمكن الأفراد من فهم العالم الخارجي المحيط به، والتكيف معه من خلال اختيار أنماط سلوكية مناسبة. فالإدراك يعبر عن نظرة الفرد للحقائق من حوله وترجمته الخاصة أو الذاتية لها، وهو لا يمثل الواقع بالضبط ولكنه تفسير لهذا الواقع حسبما يراه الشخص متأثر بتجاهاته وقيمه وتعليمه وخبراته السابقة. لذلك يختلف الناس في تفسيرهم للعمل الجاد والالتزام والتعاون أكثر من اختلافهم في الأشياء المادية الظاهرة، ولا بد للإدارة أن تتعرف على بعض النقاط حول الإدراك وهي أن للإنسان نطاقاً محدوداً للإدراك، أي هناك حداً أقصى لما يستطيع الفرد أن يستوعبه من المنبهات أو الأحداث من حوله.

2- الإطار القيمي :

القيمة هي درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين، وهي كذلك الشيء الذي يحرص الفرد على اكتسابه والحفاظ عليه، فيصبح جزءاً من تفكيره ومرشداً أو موجهاً لسلوكه ومن ثم محركاً لطاقاته وقدراته، وقد يحدث أن تتناقض القيم وتتصارع مع بعضها وذلك عندما تتناقض التوقعات التي يملئها

المدير- كإدارة للمنظمة - مع القيم الأساسية لدى الأفراد أو الجماعات فيحدث صراع داخلي للفرد فهو يريد أن يطيع رئيسه ويمتثل لأوامره ولكنه من ناحية أخرى لا يريد أن يسلك سلوكاً يتعارض مع قيمه.

3- الاتجاهات

هي حالة فكرية، أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء المحيطة به، العمل، الزملاء، المجتمع، وهي تؤثر سلباً أو حيداً على سلوك الشخص تجاه هذه الأشياء، فإذا أحب الموظف وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية فإنه يقبل عليها بشغف ويتوافق مع متطلباته ويتغلب على صعوباتها، وإذا كانت فكرته عن الانتظام إيجابية فإنه يحرص على الحضور في مواعيد العمل والالتزام بها، والعكس إذا كانت اتجاهاته سلبية، فاتجاه الرضا عن العمل والقناعة به يعني اتجاه الفرد العام نحو عمله، وهذا أحد أنواع أحدث الاتجاهات.

4- دوافع العاملين:

يعبر الدافع عن حاجة ناقصة، يريد الفرد أن يشبعها وطالما كانت هذه الحاجة ناقصة فإنه يسعى لإشباعها، ويترتب على وجود هذه الحاجة لدى الفرد نوع من القلق أو التوتر أو عدم التوازن، ويزال إذا أشبعت هذه الحاجة بالكامل. وتحقق العوامل الدافعة للفرد مستوى عالياً من الرضا وتدفعه للأداء الجيد، كما أن العوامل الوقائية تكون مرغوبة لكنها لا تسبب رضا الأفراد وفي نفس الوقت إذا غابت تسبب عدم رضاهم، فالدافعية تشير إلى رغبة الفرد في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة على المدى القصير وهي تتعلق بالسلوك الهادف إلى تحقيق نتيجة معينة (عواد: 2013: 54).

5- التفكير الإبداعي:

يعد التفكير الابتكاري أو الإبداعي جزءاً هاماً من واجبات الأفراد قادة وموظفين، فعوامل كثيرة تجعل للابتكار والتفكير أهمية خاصة، مثل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، كبر حجم منظمات الأعمال، ارتفاع توقعات الأعمال (حسين: 2014: 18).

خامساً: قياس الأداء

مفهوم قياس الأداء: يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها ولا سيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً (إدريس وآخرون: 2009: 63)، وتتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

ويمكن تقسيم مقاييس الأداء إلى خمسة أقسام:

- **مقاييس المدخلات** : تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية، التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.
- **مقاييس العمليات**: تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة، ففي مجال التدريب مثلاً يمكن أن يكون مقياس العملية هو عدد الدورات التدريبية المنجزة حسب الجدول الموضوع لها.
- **مقاييس المخرجات**: تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المنظمة ويتم إيصالها إلى العملاء .
- **مقاييس المحصلات**: تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية.
- **مقاييس التأثير**: تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المنظمة. من خلال هذه المقاييس يمكن للمؤسسة أن تقيس أداء موظفيها، ودراسة كافة الجوانب الخاصة بظروف العمل، واكتشاف نقاط القوة والضعف.

الإجراءات المنهجية

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، ويتناول هذا الفصل منهجية الدراسة وتطبيقاتها الذي استخدمه الباحثان خلال إجراء دراستهما، ومن ذلك تعريف لمنهجية البحث إضافة إلى مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومفردات المستقصي منهم، وكيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمت في التحقق من صدقها وثباتها، والإجراءات الميدانية وأخيراً يوضح الأسلوب الإحصائي التي استخدم في معالجة البيانات والمعلومات التي جمعت من أفراد عينة الدراسة.

منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة

إنطلاقاً من أهداف الدراسة التي اعتمدت على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها إحصائياً بواسطة برمجية الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والذي يعتمد على جمع المعلومات من "مجتمع الدراسة، ودراسة الظاهرة مدار البحث كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ولقد تم في هذه الدراسة وضع فرضية رئيسية، ليقرر الجانب العملي من الدراسة قبولها أو رفضها، حيث تم قياسها والتحقق منها باستعمال أساليب التحليل المناسبة، من أجل الوصول إلى استنتاجات وتوصيات تسهم في تحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع البحث:

ويشمل مجتمع البحث العاملين بمصرف التجارة والتنمية - فرع ذات العماد بطرابلس وعددهم (50) موظفاً.

عينة البحث:

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة وكان عدد العينة (34) مفردة وبنسبة (68%) من حجم المجتمع الأصلي.

الجدول رقم (1) توزيع العينة وحركة الاستبانة

34	الاستمارات الموزعة
0	الاستمارات المفقودة
0	الاستمارات الغير صالحة للتحليل
34	الاستمارات الخاضعة للتحليل
100%	العينة من الاستمارات الموزعة
68%	نسبة العينة الخاضعة للتحليل من المجتمع الأصلي

بناء أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة، وتحقيق أهداف الدراسة المسحية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع الدراسة الميدانية. قد تم تصميم الاستبانة وبنائها انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وفرضياتها، وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها، وذلك بعد القراءة المتأنية لما أتيج من الأدبيات العلمية والمتمثلة في البحوث

والدراسات العلمية والجامعية السابقة التي تناولت موضوع أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المنظمة والمراجع والمصادر ذات الصلة بالدراسة الحالية.

وقد تكونت الاستبانة من جزئين:

- الجزء الأول... والذي يتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة ممثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني وينقسم إلى محورين وفق الآتي:
 - المحور الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ويضم (10) عبارات.
 - المحور الثاني: أداء المنظمة ويضم (10) عبارات.

وقد صيغت جميع عبارات الاستبيان بصورة محايدة، وأعطى لكل عبارة من عباراتها وزن مدرج على نمط سلم ليكرت الخماسي **Likert scale** لتقدير درجة تحقق العبارة للإجابة على فقرات المحاور في الاستبيان وتنحصر الإجابات وفق هذا المقياس في: [موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (غير موافق)، (غير موافق بشدة)] وتم تحديد أوزان الاستجابات للفقرات وفق الجدول رقم (2):

جدول (2): يوضح أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكرت **Likert** الخماسي

الوزن	مستوى التطبيق
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

وتم تحديد اتجاهات أفراد العينة حسب مقياس ليكرت **Likert** الخماسي وفق الجدول (2) حيث إن طول الفترة المستخدمة هي (5/4) أي حوالي (0.80) وقد حسب طول الفترة على أساس أن أوزان الاستجابات الخمسة (1-2-3-4-5) وقد حصرت فيما بينها أربع مسافات كما تم تحديد درجة التطبيق من خلال النسبة المئوية لمستوى التطبيق المستخرجة من خلال المتوسط المرجح لمقياس ليكرت والجدول رقم (3) يبين ذلك.

جدول (3) يوضح الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب المتوسط المرجح.

ت	المتوسط المرجح	الدرجة	مستوى التطبيق %
1	من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
2	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	ضعيف
3	من 2.60 إلى 3.39	محايد	متوسط
4	من 3.40 إلى 4.19	موافق	جيد
5	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	ممتاز

● **صدق المقياس (الاتساق الداخلي)**

يقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان هو قوة الترابط بين درجات كل محور من محاور الاستبيان ودرجات أسئلة الاستبيان الكلية، وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان المعدل الكلي للمحاور على عينة البحث.

● **ثبات الاستمارة:**

يقصد بثبات أداة البحث أن تعطي أداة جمع البيانات (الاستبيان) نفس النتائج إذا ما تم استخدامها مرة أخرى وتحت ظروف مماثلة وقد تم استخدام معادلة (ألفا كرونباخ) **Cronbach's alpha** وذلك من أجل قياس تناسق وثبات الاستبيان لكل محور من محاوره، ويعد اختبار الثبات (ألفا **alpha**) ضعيفاً إذا كان أقل من (60%) ومقبولاً إذا كان من (70%-80%) وما زاد عن (80%) يعد ممتازاً.

● **معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha :**

تم تحليل وحساب معامل ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ ويوضح الجدول رقم (4) نتائج ثبات الاستبيان.

جدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات والدرجة الكلية

ت	المحور	عدد الفقرات	معامل الصدق	معامل الثبات
1	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	10	0.447	0.897
2	أداء المنظمة	10	0.558	0.891

من الجدول رقم (4) نلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ الإجمالي لكل مجموعة من عبارات الاستبيان وبجميع العبارات أكبر من (60%) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين إجابات مفردات عينة البحث على كل مجموعة من عبارات الاستبيان، أما فيما يتعلق بمقياس الصدق والذي يتعلق بمقياس درجة ارتباط المفردة بالمقياس العام فإن نتائجه تعد قوية ومقبولة إحصائياً مما يزيد من الثقة في النتائج التي سوف نحصل عليها.

● **عرض البيانات/ تحليل الاستبانة**

أ-تحليل بيانات الدراسة وصفيًا، يتناول هذا الجزء تحليل البيانات الديموغرافية للمشاركين، وذلك على النحو التالي كما في الجدول رقم (5)

1. الجنس:

جدول رقم (5) يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة (%)
ذكر	13	38%
أنثى	21	62%
المجموع	34	100%

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ ان عدد الإناث أعلى من عدد الذكور وأن الفئتين متمثلة في الإجابات وهذا يعني أن المصرف لا يعتمد على فئة معينة من العنصر البشري.

2. العمر

جدول رقم (6) : يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات العمر

العمر	العدد	النسبة (%)
من 20 إلى أقل من 30	15	44%
من 30 إلى أقل من 40	10	29%
من 40 إلى أقل من 50	6	18%
من 50 فما فوق	3	9%
الإجمالي	34	100%

من خلال الجدول (6) يتضح أن الفئة العمرية من سن 20 أقل من 30 مثلت أكبر نسبة حيث سجلت نسبة 44%، ثم الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سجلت نسبة 29% ثم الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سجلت نسبة 18% وهذا يدل على أن العينة هي من جميع الفئات العمرية.

3. المؤهل العلمي

جدول رقم يوضح (7) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة (%)
دبلوم متوسط	1	3%
دبلوم عالي	4	12%
شهادة جامعية	22	65%
ماجستير	7	20%
دكتوراه	0	0%
الإجمالي	34	100%

من خلال الجدول رقم (7) يتضح أن أكبر نسبة كانت تتمثل من حملة شهادة جامعية حيث مثلت نسبة ما يقارب من 65%، كذلك لوحظ وجود حملة ماجستير داخل المصرف قيد الدراسة حيث مثلت نسبتهم 20%، وهذا مؤشر جيد ولصالح المصرف باعتبار أن معظم العاملين به من حملة المؤهلات العلمية.

4. الوظيفة

جدول رقم (8) يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة (%)
مدير عام	0	0%
موظف	24	71%
رئيس قسم	8	23%
مدير إدارة	2	6%
المجموع	34	100%

من خلال الجدول رقم (8) يتضح أن أعلى نسبة هي من فئة موظف حيث بلغت 71% ثم تليها وظيفة رئيس قسم بنسبة 23%، وسجلت وظيفة مدير إدارة بنسبة 6%.

5. سنوات الخبرة

جدول رقم (9) يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	17	50%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	6	17%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	5	15%
من 15 إلى أقل من 20 سنة	2	6%
أكثر من 20 سنة	4	12%
المجموع	34	100%

من خلال الجدول رقم (9) يتضح أن سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات مثلت أكبر نسبة حيث سجلت نسبة 50%، ثم تلتها سنوات الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 17%، وهذا يعكس أن العينة المختارة تمتلك الخبرة الكافية للإجابة على أسئلة الدراسة.

التحليل الإحصائي لفقرات الدراسة

بعد جمع بيانات الدراسة، تمت مراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية كما ذكر في بداية التحليل وبعد ذلك تم اختبار فقرات كل محور من محاور الاستبيان، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء المشاركين في الدراسة على محتوى كل فقرة، والجدول التالي يبين الوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور والخطأ المعياري له وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقين على محتواها إذا كانت قيمة

الوسط الحسابي للفقرة أكبر من 3، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أصغر من 3، وتكون آراء أفراد عينة الدراسة محايدة إذا كانت قيمة الوسط الحسابي للفقرة تساوي 3، وهذا ينطبق على جميع الفقرات في استبيان الدراسة.

المحور الأول / الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي تتمثل في:

جدول رقم (10) يبين الإحصاءات الوصفية لخصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
1	يستخدم المصرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.	3.823	0.757	7	جيد
2	يتم إجراء التعيينات في المصرف باستخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	3.411	1.104	10	جيد
3	تسهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في استقطاب المرشحين في تحسين جودة التوظيف.	3.705	0.798	9	جيد
4	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تسهم في اتخاذ قرارات أكثر استراتيجية ومدروسة في المصرف.	3.705	0.905	8	جيد
5	تسهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين كفاءة العمليات الداخلية في المصرف.	3.882	0.844	4	جيد
6	استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية يجعل الموظف أكثر جاهزية لأداء عمله وتحمله لمسؤولياته.	3.852	0.857	5	جيد
7	يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية.	3.882	0.945	3	جيد
8	يستعين المصرف بالجهات الاستشارية المتخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.852	0.857	6	جيد
9	تتوفر في المصرف خطط وآليات لحماية أمن المعلومات وسريتها.	4.088	0.792	2	جيد
10	تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي الى تحسين كفاءة الخدمات المقدمة.	4.088	0.865	1	جيد
	الاتجاه العام	3.829	0.873		جيد

المصدر: من إعداد الباحثان الاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Spss

من الجدول نلاحظ أن الفقرة العاشرة " تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي الى تحسين كفاءة الخدمات المقدمة.. " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.088) وانحراف معياري (0.865) وحيث أن قيمة المتوسط الحسابي أعلى من متوسط درجة الإجابة الحياضية (3) فإن ذلك يدل على موافقة أفراد عينة البحث على محتوى هذه الفقرة. والفقرة الثانية " يتم إجراء التعيينات في المصرف باستخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. "، قد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.411) وانحراف معياري (1.104). وبصفة عامة نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور الأول أكبر من (3) مما يدل على أن المشاركين موافقون على محتوى هذا المحور.

المحور الثاني : أداء المنظمة

تم دراسة عناصر المحور الثاني حيث تبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (11) عدد ونسبة كل إجابات مفردات العينة كلاً على حدة كما يلي:

جدول رقم (11) يبين الإحصاءات الوصفية لخصائص لأداء المنظمة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الخطء المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
1	تسهل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تسهيل تقييم الأداء للموظفين بشكل أكثر دقة.	3.706	0.871	10	جيد
2	جودة الأداء العام تحسنت بعد إدخال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	3.941	0.649	3	جيد
3	تقييم الأداء إلكترونياً يجعل عمليات المصرف أكثر كفاءة.	3.941	0.776	2	جيد
4	تشجع الإدارة العليا على استخدام التقنيات الحديثة للاتصال (الحواسيب، البرمجيات، الشبكات) في أداء المهام.	4.118	0.729	1	جيد
5	لدى العاملين في المصرف الكفاءات المطلوبة لاستخدام التقنيات الحديثة في أداء مهامهم.	3.853	0.821	6	جيد
6	توفر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أدوات تقييم فعالية التدريب بعد إتمام الدورات التدريبية.	3.912	0.83	4	جيد
7	معايير تقييم الأداء في المصرف واضحة ومفهومة للجميع.	3.824	0.834	7	جيد
8	يحافظ الموظفون دائماً على أوقات العمل وإنجاز مهامهم في الوقت المحدد.	3.794	0.946	8	جيد
9	لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام.	3.912	0.793	5	جيد
10	يشجع المصرف العاملين على استخدام أساليب متعددة من أجل تحسين أداء العمل بشكل دائم.	3.794	0.77	9	جيد
	الاتجاه العام	3.879	0.802		جيد

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي لمؤشر أداء المنظمة بلغ 3.879 في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,802 ومن أبرز ما عزز هذه النسبة الفقرة الأولى (للقيادة دور مهم في التأكد من تكامل الأهداف الإستراتيجية) حيث جاءت في المرتبة الرابعة بأكبر متوسط حسابي قدره 4.118 وبانحراف معياري قدره 0,729 والفقرة الأولى " تسهل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تسهيل تقييم الأداء للموظفين بشكل أكثر دقة.."، قد جاءت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.706) وانحراف معياري (0.871). ولقد كان المتوسط الحسابي لاتجاه إجابات أفراد العينة بالمجمل ضمن المجال الجيد مما يعني أن أغلب الأفراد بالمصرف أجابوا بموافقين على عبارات محور أداء المنظمة.

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المنظمة. ولاختبار هذه الفرضية يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المنظمة.

الفرضية البديلة: H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المنظمة.

ولمعرفة ما إذا هنالك تأثير دال إحصائياً تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (11) يبين ذلك.

جدول (12) تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار أثر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المنظمة.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	معامل	معامل	معامل	المتغير المستقل
			الانحدار	التحديد	الارتباط	
			B	R ²	R	
قبول	0	3.07	0.45	0.23	0.48	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يوضح الجدول رقم (12) دراسة أثر (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) كمتغير مستقل على (أداء المنظمة) كمتغير تابع، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة الارتباط موجبة وتساوي (0.477) وعليه يوجد أثر إيجابي الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كمتغير مستقل على (أداء المنظمة) كمتغير تابع، أي أنه كلما كانت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية جيدة زاد أداء المنظمة، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج تساوي (0.004) وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) بذلك نرفض فرض العدم (H0) وتقبل الفرض البديل (H1) على أساس وجود تأثير معنوي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المنظمة وتبين قيمة معامل التحديد (R²) أن التغير في المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) يفسر 23% من التغير في التابع (أداء المنظمة) كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.451) وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (أداء المنظمة) مقدار (0.451). وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المنظمة.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

بناءً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، فإنه يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1. أظهرت الدراسة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعزز بشكل ملحوظ كفاءة الخدمات المقدمة داخل المنظمة، مما يساهم في رفع مستوى الأداء العام.
2. توصلت الدراسة إلى أن المصرف يعتمد خططاً وآليات فعالة لحماية أمن المعلومات وسريتها، مما يضمن الحفاظ على البيانات الحساسة ويعزز الثقة بين العملاء والمصرف.
3. تشير نتائج الدراسة إلى أن المصرف يقدم دورات تدريبية متخصصة للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية، مما يساهم في تعزيز مهاراتهم وكفاءتهم في التعامل مع الأنظمة الرقمية.
4. أكدت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساهم بشكل فعال في تحسين كفاءة العمليات الداخلية للمصرف، مما يؤدي إلى تحسين تنظيم العمل وتسريع الإجراءات.
5. أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة العليا في المصرف تشجع بشكل مستمر على استخدام التقنيات الحديثة للاتصال مثل الحواسيب، البرمجيات، والشبكات، مما يعزز من كفاءة أداء المهام.
6. أكدت الدراسة أن تطبيق نظم تقييم الأداء الإلكترونية يساهم بشكل كبير في جعل العمليات المصرفية أكثر كفاءة وفعالية، مما يُحسن نتائج الأداء المؤسسي.

7. أظهرت نتائج الدراسة أن معايير تقييم الأداء في المصرف واضحة ومفهومة للجميع، مما يسهم في تعزيز الشفافية وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم.
8. بيّنت الدراسة أن هناك أثرًا إيجابيًا للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المنظمة؛ حيث أن تحسين هذه الإدارة يؤدي إلى زيادة في كفاءة وفعالية العمل المؤسسي.
9. أكدت الدراسة أن هناك تأثيرًا ملحوظًا للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المنظمة بشكل عام، مما يبرز أهمية تحسين هذه الأنظمة لضمان النجاح المؤسسي.

ثانياً: التوصيات

استنتجت الباحثتان من الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. نوصي المصرف بتحديث وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الخاصة به لتسهيل عمليات التعيين بشكل أكثر فعالية. على أن تشمل هذه الأنظمة أدوات تحليل متقدمة للبيانات تساعد في اختيار المرشحين الأنسب، مما يعزز عملية التوظيف ويُسهم في اختيار الكفاءات العالية.
2. على المصرف تفعيل دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في استقطاب المرشحين من خلال تسهيل الوصول إلى منصات توظيف متعددة، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحديد المرشحين الأكثر تطابقًا مع متطلبات الوظائف. كما يُنصح بتوسيع شبكة التعاون مع الجامعات والمؤسسات التعليمية لجذب الخريجين المتميزين.
3. ينبغي على المصرف الاعتماد بشكل أكبر على البيانات التي توفرها أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية في اتخاذ قرارات استراتيجية هامة. يمكن استخدام هذه الأنظمة لتحليل الاتجاهات المستقبلية في السوق وتحديد احتياجات التوظيف والتطوير على المدى الطويل. كما نوصي بتكامل الأنظمة الإلكترونية مع استراتيجيات العمل المستقبلية للمصرف.
4. نوصي المصرف بتطوير نظام تقييم أداء إلكتروني شامل يتيح متابعة وتقييم أداء الموظفين بشكل مستمر، مع التركيز على دقة القياس وتوفير تقارير تفصيلية تساعد في اتخاذ القرارات بشأن الترقّيات والتدريب. واستخدام هذه الأدوات لتحليل بيانات الأداء وتقديم تغذية راجعة للموظفين بطريقة بناءة.
5. على المصرف تشجيع الموظفين على استخدام أساليب عمل متنوعة ومبتكرة من خلال توفير منصات تدريب إلكترونية وورش عمل رقمية تحفز على تحسين الأداء المستمر. يُنصح بتطوير بيئة عمل تفاعلية تبني فكرة العمل الجماعي من خلال الأدوات الرقمية التي تسهم في زيادة الإنتاجية والإبداع.
6. نوصي المصرف بتطبيق أنظمة إلكترونية لمتابعة التزام الموظفين بأوقات العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة. ويمكن أن تشمل هذه الأنظمة أدوات لمراقبة الوقت وتحليل كفاءة الأداء، مما يساعد في تحديد المعوقات المحتملة والعمل على معالجتها لتحسين الأداء العام.

المراجع:

1. الحسنات ، ساري (2011)، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الدول العربية، القاهرة.
2. السالم، مؤيد سعيد، (2009)، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
3. السالمي، عبدالرزاق علاء، (2009)، الإدارة الإلكترونية، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
4. الشيخ، الداري (2010)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
5. العاجز، إيهاب (2011)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية علي وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

6. الفايز، هيله (2017)، سيناريوهات مستقبلية بديلة للتحويل للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية، المجلة الدولية للتربية المتخصصة، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، الجمعية الأردنية لعلم النفس، العدد الثاني، المجلد السادس.
7. الحاسنة، إبراهيم محمد (2013)، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي والتطبيق، الطبعة الأولى دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. النمر، سعود، خاشقجي، هاني ومحمود محمد (2006)، الإدارة العامة، الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، الطبعة السادسة، الرياض، مكتبة الشقري.
9. بسويوي، محمد البرادعي (2009)، تنمية مهارات المديرين لزيادة الانتاجية وتحسين أداء العاملين، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
10. حامد، نداء (2015)، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، الطبعة الأولى دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع.
11. خضير، كاظم محمود، وياسين، كاسب الخرشنة (2013)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
12. شرف الدين، مؤمن (2012)، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس - سطيف.
13. عامر، طارق (2007)، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، القاهرة، دار سحاب للنشر والتوزيع.
14. عبد الباري، إبراهيم درة (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات- الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
15. غنيم، أحمد (2004)، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المنصورة، المكتبة المصرية.
16. كافي، مصطفى رسلان، (2012)، الإدارة الإلكترونية. دار دمشق.
17. مصطفى، يوسف الكافي (2011)، الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا ورق إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، دمشق.
18. ياسين، سعد (2005)، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض.
19. الكساسبة، أحمد فتحي (2012)، تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية على فاعلية البنوك، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد الثاني، العدد الرابع، جامعة نايف للعلوم الأمنية في المملكة العربية السعودية.
20. النكري، نعم (2021)، أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء التنظيمي في المنظمات الإنسانية الدولية في سورية، رسالة ماجستير.
- 21- الحصيني، حسين صديق، (2012)، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول.
- 22- الشرايري، هاشم حسن محمد، (2019)، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل بيت، الأردن.
- 23- إدريس، وائل محمد، والغالي، طاهر محسن (2009)، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
24. داوي، الشيخ (2009)، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، مجلة ورقلة، الجزائر.
25. حسين، محمد الحسن (2014)، الإدارة الإلكترونية- المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، الطبعة الأولى، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. دروزة، سوزان صالح (2011)، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها و أثرها على تميز الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
27. حمزة، الجبالي (2016)، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، الأردن، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
28. زغلول، عبد الرحيم عماد (2013)، تقييم الأداء المؤسسي، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 29- سعاد، جفان، ومحمد على (2022)، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية: دراسة ميدانية بمصلحة البيومترى لمجموعة من البلديات، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي، الجزائر، المجلد الثامن، العدد الأول.
- 30- سمير، حسن (2008)، إدارة الموارد البشرية تنمية المديرين- تقييم الأداء المتغيرات البيئية تعويضات الأفراد، دار التعليم الجامعي، مصر.
- 31- عبدالله، أسماعيل و الجهمي (2024)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي- بالتطبيق على مجموعة جيا الصناعية، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، جامعة جنينة السودان.
- 32- عبد الباقي، محم صلاح الدين (2004)، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر.

- 33- ساحري، اليزيد. (2017). التحليل الاستراتيجي للتكلفة في البيئة الحديثة ودوره في تحسين أداء المنظمة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلد (10). جامعة زيان عاشور بالجلفة
- 34- شبلي، إلهام(2020)، واقع تطبيق مدخل تطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بجاية"، مجلة البشائر الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة طاهري محمد ، العدد (1) ، المجلد(5).
- 35-عبد العزيز، بشري (2017)، الإدارة العامة والأداء الإداري، جامعة الإسلامية ، غزة.
- 36-عواد، فتحي أحمد (2013)، السلوك الانساني في منظمات الأعمال الحديثة، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 37-عزالدين، هروم (2008)، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المحارف والرافعات(CPG)، قسنطينة، رسة ماجستير، كلية لعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري.
- 38-عبد الرزاق، نادر حامد(2010)، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- 39-على أسيرير و الحسن يجاوي (2022)، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- 40-مخيمر، عبدالعزيز وجوده، عبد المحسن وفوزي، نلجي وعبد القادر، محمد ومحمد، سعد (2000) قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 41- نجم، عبدالحكيم أحمد وسعيد، أحمد سليمان(2021)، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي " بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الصحة بمحافظة الدقهلية"، جامعة المنصورة، مصر.
- 42 - محمد ، أبو حطب موسى(2001)، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين - حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.