

أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي:  
الدور الوسيط للتشاركية المعرفية: دراسة ميدانية في البنوك  
الإسلامية الأردنية

**The Impact of Electronic Management of Human Resources  
on Job Performance: The Mediating Role of Knowledge  
Sharing: An Empirical Study in Jordanian Islamic Banks**

أعداد

نسيم فلاح الأسمر الرقبان

إشراف

الأستاذ الدكتور علي محمد العضايبة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2023

## تفويض

أنا نسيم فلاح الأسمر الرقبان، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: نسيم فلاح الأسمر الرقبان.

التاريخ: 2023/6/5

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة ب: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الأداء

الوظيفي: الدور الوسيط للتشاركية المعرفية: دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية الأردنية.

للباحثة: نسيم فلاح الأسمر الرقبان.

وأجيزت بتاريخ: 2023/06/05.

### أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	أ.د. علي محمد العضايلة
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	أ.د. أحمد علي صالح
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة	أ.د. عبدالعزیز أحمد الشرباتي
	جامعة عمان الأهلية	عضواً من خارج الجامعة	أ.د. جمال أحمد الدوري

## الإهداء

إلى زوجي وأبنائي زينة الحياة الدنيا وأجمل العطايا في حياتي  
(برجس، زيد، تيم، جود)

...

إلى أمي التي أمدتني بالدعاء والعطف والحنان حفظها الله

...

إلى والدي معلمي الأول وعزي وفخري ومصدر قوتي حفظه الله

...

إلى إخواني وأخواتي سندي وعزي وفرحي

...

إلى الأيدي المعطاء، إلى من لم يدخروا جهدًا في وصولي إلى ما وصلت إليه  
إلى أساتذتي في جامعة الشرق الأوسط

...

إلى كل من ساندوني ودعموني ودعوا لي بالتوفيق والنجاح من الأصدقاء والأقارب

...

أهدي لهم جميعاً هذه الجهد والعمل المتواضع

الباحثة

نسيم فلاح الرقبان

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد إتمام رسالتي يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى

**الأستاذ الدكتور الفاضل علي محمد العضاية،**

الذي أشرف على رسالتي من خلال إرشادي بملاحظاته وتوجيهاته القيمة، كما أتقدم

بالشكر والثناء إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة:

**الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح، والأستاذ الدكتور جمال أحمد الدوري، والأستاذ**

**الدكتور عبد العزيز أحمد الشرباتي،**

الذين تفضلوا بقبول مناقشة رسالتي وتحملوا عناء قراءتها، فجزاهم الله خير الجزاء.

كما يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية

في جامعة الشرق الأوسط، أدامهم الله ذخراً وسنداً للعلم والعلماء، وجزاهم الله خير الجزاء.

**الباحثة**

**نسيم فلاح الرقبان**

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
الإهداء.....	د.....
الشكر والتقدير.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الأشكال.....	ط.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الانجليزية.....	ل.....

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة.....	1.....
2.1 مشكلة الدراسة.....	4.....
3.1 أهداف الدراسة.....	5.....
4.1 أهمية الدراسة.....	6.....
5.1 أسئلة الدراسة.....	7.....
6.1 فرضيات الدراسة.....	8.....
7.1 أنموذج الدراسة.....	8.....
8.1 حدود الدراسة ومحدداتها.....	10.....
9.1 التعريفات الإجرائية.....	11.....

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري.....	12.....
2.2 الدراسات السابقة.....	48.....
3.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....	61.....
الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).....	62.....

62	1.3 منهج الدراسة
63	2.3 مجتمع الدراسة
63	3.3 عينة الدراسة
64	4.3 مصادر الحصول على البيانات
64	5.3 أداة الدراسة
66	6.3 صدق أداة الدراسة
68	7.3 ثبات أداة الدراسة
69	8.3 أوزان أداة الدراسة
70	9.3 خصائص أفراد عينة الدراسة

#### الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

73	1.4 النتائج المتعلقة بتحليل الأسئلة الوصفية
84	2.4 التحقق من ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة
86	3.4 اختبار فرضيات الدراسة

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

93	1.5 نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بأسئلة الدراسة
97	2.5 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
102	3.5 التوصيات

#### قائمة المراجع والمصادر

103	أولاً: المراجع العربية
108	ثانياً: المراجع الأجنبية

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الجدول
63	توزيع أفراد مجتمع الدراسة على البنوك الإسلامية الأردنية	1-3
67	قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرات وأبعادها، ودرجة الفقرات والدرجة الكلية للأداة	2-3
68	قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومتغيراتها	3-3
69	معييار تصحيح أداة الدراسة	4-3
70	خصائص أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة)	5-3
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر الموظفين	1-4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستقطاب الإلكتروني	2-4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاختيار الإلكتروني	3-4
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التدريب الإلكتروني	4-4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم الأداء الإلكتروني	5-4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر الموظفين	6-4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تبسيط العمل	7-4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد سرعة الإنجاز	8-4
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد جودة الأداء	9-4
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد كفاءة الأداء	10-4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتشاركية المعرفية في البنوك الإسلامية الأردنية	11-4
84	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتقلطح) لبيانات متغيرات الدراسة	12-4
86	اختبار الارتباط الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة	13-4
87	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الأداء الوظيفي	14-4
89	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في التشاركية المعرفية	15-4
91	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التشاركية المعرفية في الأداء الوظيفي	16-4
92	نتائج تحليل المسار لأثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (EHRM) في الأداء الوظيفي (JP) بوجود التشاركية المعرفية (KS)	17-4



## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الفصل - رقم الشكل
9	أنموذج الدراسة	1-1

## قائمة الملحقات

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
115	قائمة بأسماء المحكمين	1
116	أداة الدراسة بصورتها النهائية	2
122	كتاب تسهيل مهمة	3

## أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للتشاركية المعرفية: دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية الأردنية

إعداد : نسيم فلاح الأسمر الرقبان

إشراف : الأستاذ الدكتور علي محمد العضاليلة

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للتشاركية المعرفية في البنوك الإسلامية الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك الإسلامية الأردنية بكافة مسمياتهم الوظيفية، البالغ عددهم (4047) موظفًا وموظفة، حسب إحصاءات سوق عمان المالي 2022، اختير منهم عينة عشوائية طبقية، إذ تم توزيع (380) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (362) استبانة. وقد وجد منها (354) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة مئوية بلغت (93.2%) من عدد الاستبانات الموزعة. ولتحقيق أغراض الدراسة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية التي تتناسب وطبيعة الدراسة. وأظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى كل من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والأداء الوظيفي، والتشاركية المعرفية جاء (مرتفعًا). وبينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائيًا للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كل من الأداء الوظيفي والتشاركية المعرفية، إضافة إلى وجود أثر للتشاركية المعرفية في الأداء الوظيفي. كما أشارت نتائج تحليل المسار-أموس ( Amos- Path Analysis ) إلى وجود أثر دال إحصائيًا للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي بوجود التشاركية المعرفية كمتغير وسيط. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتعزيز الأداء الوظيفي، والتشاركية المعرفية في البنوك الإسلامية الأردنية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الأداء الوظيفي، التشاركية المعرفية، البنوك الإسلامية الأردنية.

**The Impact of Electronic Management of Human Resources on Job Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing: An Empirical Study in Jordanian Islamic Banks**

**Prepared by :Nasim Falah Al-Asmer Al-Roqban**

**Supervised by: Prof. Ali Mohammad Al-Adhaileh**

**Abstract**

The study aims to investigate the impact of electronic management of human resources in achieving job performance through the mediating role of knowledge sharing in Jordanian Islamic banks. The study population consisted of (4047) employees in Jordanian Islamic banks with all their job titles, from whom a stratified random sample was selected, so (380) questionnaires were distributed to the study sample, the number of questionnaires retrieved amounted to (362) questionnaires. It was found that (354) questionnaires are valid for statistical analysis, with (93.2%) of the distributed questionnaires. To achieve the study objectives, the analytical descriptive approach and a number of suitable statistical methods were used. The results of the descriptive analysis showed that the level of electronic management of human resources, job performance, and knowledge sharing was (high). The results of the multiple regression analysis showed a significant effect of the electronic management of human resources on both job performance and knowledge participatory, in addition to the presence of an effect of knowledge participatory on job performance. The results of Amos- Path Analysis indicated a significant effect of the electronic management of human resources in achieving job performance, in the presence of knowledge sharing as a mediating variable. According to these findings, the study recommended enhancing electronic management of human resources practices, and enhancing job performance, and knowledge sharing in Jordanian Islamic banks.

**Keywords: Electronic Management of Human Resources, Job Performance, Knowledge Sharing, Jordanian Islamic Banks.**

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال بسبب بروز ظاهرة العولمة، والاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين المنظمات، وتلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة، وتحول الاقتصاد المحلي والعالمي إلى باقتصاد المعرفة الذي يعتمد بصورة كبيرة على البيانات ومستوى تراكم المعرفة في المنظمات، التي تؤثر على تطوير وتنمية الأداء الوظيفي، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية التي تعد أهم موارد المنظمة من خلال الاعتماد على القدرات والكفاءات البشرية التي تتوفر لديها المعرفة والمهارات اللازمة، وأهم مما تمتلك المنظمة من أصول مالية ومادية.

ويعد الأداء الوظيفي أمرًا بالغ الأهمية لضمان استمرارية المنظمة ونجاحها، فالموظفون هم أصحاب المصلحة الرئيسيون في تكوين وتطوير رأس المال البشري والاجتماعي للمنظمة، وهم مصدر رئيس للمعرفة والدعم لتطوير وتنفيذ إدارة الموارد البشرية المستدامة ( Vichitrananda, 2021). كما أنهم يقومون من خلال تنفيذ المهام الموكلة إليهم، بدعم تنفيذ أهداف المنظمة على المستويات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، التي تُترجم إلى أداء المجالات الفردية للمنظمة (Bieńkowska, Koszela, Sałamacha & Tworek, 2020). وعليه، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى الاحتفاظ بالموظفين، ومشاركتهم وتطويرهم، وتوفير الرعاية البيئية لهم، بما يحقق مبادئ التعاون والعدالة والمساواة فيما بينهم، دون التأثير على الربحية ( Davidescu, Apostu, 2020). (Paul & Casuneanu, 2020).

وبات إصلاح منظمات الأعمال من القضايا الملحة التي تشغل بال الاقتصاديين ورجال الأعمال في شتى المجتمعات، إيماناً منهم بأن تكوين الرأسمال البشري يعد الدعامة الأساسية لكل نهضة اقتصادية واجتماعية وتنمية مجتمعية مستدامة. فالموارد البشرية تعد اليوم مصدرًا أساسيًا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، لا سيما في مجالات انتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة. فقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة توجهًا يدعو للتفكير بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين بقصد امتلاك رأس المال المعرفي (Dumay, 2016).

لقد برزت تحولات مهمة في توجهات ممارسات إدارة الموارد البشرية أوجبت اتخاذ تلك الممارسات حتى تتطابق مع المتغيرات المعاصرة، سواء كانت في الأبعاد المادية لبيئة العمل، أو الأبعاد الثقافية والإجرائية والتنظيمية التي ظهرت على ساحة علم التنظيم الإداري والموارد البشرية (Natalia, Fernando & Gonzalo, 2018).

ولعل من أبرز تلك التوجهات رأس المال الفكري والبشري، والمعرفة التنظيمية والاستراتيجية، وإدارة المواهب والأصول الفكرية وإنتاجية تلك الأصول، والابتكار، والإبداع، والعدالة التنظيمية بكافة أشكالها، كلها أمور أصبحت تستوجب حدوث نقلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية لكي تتناسب معها (Wei, 2018). إضافة إلى استثمار التكنولوجيا الحديثة في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ونتيجة للتوجهات الإدارية الحديثة، وتزايد الاهتمام باستقطاب اليد العاملة ذات الكفاءة العالية لكسب ما تملكه من أفكار وخبرات والحفاظ عليها، تم اعتماد إدارة الموارد البشرية كطريقة استراتيجية تتمحور إجراءاتها حول الأشخاص، وتهدف لبناء قوى عاملة ذات كفاءة قادرة على

تحقيق أهداف المنظمة، لا سيما في ظل الثورة المعرفية والتكنولوجية، والتنافسية الشديدة من أجل الاستمرارية والبقاء .

ومع دخول الثورة الصناعية الرابعة، وعصر المجتمع الخامس، يتعين على المنظمات تطوير نفسها على أساس إدارة المعرفة المكثفة. فهي تحتاج إلى الحصول على المعرفة وتمثلها ومشاركتها وإعادة استخدامها لعمليات وتطبيقات مختلفة، مما يخلق فعلياً بيئة مناسبة تحفز على نقل المعرفة واستخدامها. وتشير مشاركة المعرفة إلى عملية نقل المهارات والقدرات بين الموظفين، وهي تلعب دوراً بارزاً في نجاح وربحية المنظمة، لا سيما في الملكية، وزيادة رأس المال الفكري، وأداء العاملين (Suryantini, Darmayanti & Arsawan, 2020).

وهناك العديد من الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي (بن غيدة وحركات، 2019؛ الحيريات، 2021؛ مصطفى، 2020؛ Umar, Karunarathna & Nanayakkara, 2020؛ Althonybat & Thneibat, 2019؛ Yammama & Shaibu, 2020)، وكذلك العلاقة بين التشاركية المعرفية والأداء الوظيفي (Masaud, 2018)، إضافة إلى وجود دراسات جمعت بين المتغيرات الثلاث وبشكل غير مباشر (الشليبي وآخرون، 2017؛ Lugar & Novićević, 2021).

وتأسيساً على ما سبق ذكره، تهدف الدراسة للتعرف على أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للتشاركية المعرفية في البنوك الإسلامية الأردنية.

## 2.1 مشكلة الدراسة

يعتمد نجاح المنظمات واستمراريتها وتطورها وقدرتها التنافسية بشكل عام على الأداء الوظيفي للعاملين، ولا شك أن أداء المنظمة وإدارتها ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها. وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورًا بارزًا وحيويًا في مختلف منظمات الأعمال، لا سيما في قطاع البنوك، فهي المسؤولة عن جذب الكفاءات وتوظيفها والمحافظة عليها.

وقد اهتم علماء الإدارة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة في العقود الأخيرة، في معالجة المفاهيمية بمضامين المزوجة ما بين إدارة الموارد البشرية واستخدام تكنولوجيا المعلومات في تطبيق ممارسات واستراتيجيات الموارد البشرية المختلفة ومدى تأثير ذلك في توفير المورد البشري الكفاء والمؤهل والتميز بأداء وظيفي عالٍ، وقد أدت هذه الجهود إلى ما يعرف بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. وقد تم طرح آرائهم المختلفة وفقا لمنظورات وجوانب متعددة. وهو ما تنبه له العديد من المؤسسات العامة والخاصة لا سيما التي تعيش في بيئات تنافسية عالية أو تلك المناطق بها أدواراً مهمة في حياة الدول والمجتمعات.

وقد لاحظت الباحثة من خلال مراجعة الأدب النظري والبحثي، ومن خلال زيارتها لإدارات البنوك الأردنية، قلة الدراسات التي جمعت بين الإدارة الإلكترونية، والأداء الوظيفي، والتشاركية المعرفية.

ومن جانب آخر أوصت العديد من الدراسات ( Althonybat & Thneibat, 2019; Camelo et al., 2011; Karunarathna & Nanayakkara, 2020; Umar, 2020) بإجراء المزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي والتشاركية المعرفية في منظمات الأعمال المختلفة.



وفي ضوء ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) في تحقيق الأداء الوظيفي بأبعاده (تبسيط العمل، وسرعة الإنجاز، وجوده الأداء، وكفاءة الأداء) من خلال الدور الوسيط للتشاركية المعرفية في البنوك الإسلامية الأردنية؟

### 3.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى الآتي:

1. تقديم إطار نظري لأبعاد الدراسة الإدارية الإلكترونية للموارد البشرية، والأداء الوظيفي، والتشاركية المعرفية.
2. التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر الموظفين.
3. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر الموظفين.
4. التعرف على مستوى التشاركية المعرفية في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر الموظفين.
5. بيان أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) في الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية الأردنية.
6. بيان أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) في التشاركية المعرفية في البنوك الإسلامية الأردنية.
7. بيان أثر التشاركية المعرفية في الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية الأردنية.

8. بيان أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) في الأداء الوظيفي بأبعاده (تبسيط العمل، وسرعة الإنجاز، وجودة الأداء، وكفاءة الأداء) من خلال التشاركية المعرفية كمتغير وسيط في البنوك الإسلامية الأردنية.

#### 4.1 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناولته، إذ تعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية جوهر عمل منظمات الأعمال في عصر الثورة الرقمية، لا سيما قطاع البنوك. وتتمثل أهمية الدراسة في الجانبين الآتيين:

##### أولاً: الأهمية العلمية

تعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة التي تبحث في أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي في الأردن بشكل عام، والدور الوسيط للتشاركية المعرفية بشكل خاص. فيؤمل منها رفق المكتبة الإدارية العربية في هذا المجال، إضافة إلى فتح المجال أمام الباحثين والدارسين في إجراء دراسات مستقبلية أخرى من خلال الإفادة من نتائجها وأدواتها.

##### ثانياً: الأهمية العملية

توفر هذه الدراسة معلومات لصانعي القرار وإدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية الأردنية حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والأداء الوظيفي، ومشاركة المعرفة، فيؤمل منها مساعدة القطاع المصرفي الأردني بعامة، والبنوك الإسلامية بخاصة، بالإفادة من نتائجها في تعزيز ممارسات الإدارة الإلكترونية، وتحسين الأداء الوظيفي ومشاركة المعرفة لتحقيق المزايا التنافسية التي تسعى إليها.

## 5.1 أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة فيما يأتي:

1. ما مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر الموظفين؟

2. ما مستوى الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر الموظفين؟

3. ما مستوى التشاركية المعرفية في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر الموظفين؟

4. هل يوجد أثر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) في الأداء الوظيفي بأبعاده (تبسيط العمل، وسرعة الإنجاز، وجودة الأداء، وكفاءة الأداء) في البنوك الإسلامية الأردنية؟

5. هل يوجد أثر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) في التشاركية المعرفية في البنوك الإسلامية الأردنية؟

6. هل يوجد أثر للتشاركية المعرفية في الأداء الوظيفي بأبعاده (تبسيط العمل، وسرعة الإنجاز، وجودة الأداء، وكفاءة الأداء) في البنوك الإسلامية الأردنية؟

7. هل يوجد أثر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) في الأداء الوظيفي بأبعاده (تبسيط العمل، وسرعة الإنجاز، وجودة الأداء، وكفاءة الأداء) بوجود التشاركية المعرفية في البنوك الإسلامية الأردنية؟

## 6.1 فرضيات الدراسة

**H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية للموارد

البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني،

وتقييم الأداء الإلكتروني) مجتمعة في تحقيق الأداء الوظيفي بأبعاده (تبسيط العمل، وسرعة

الإنجاز، وجودة الأداء، وكفاءة الأداء) مجتمعة في البنوك الإسلامية الأردنية.

**H02:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية للموارد

البشرية في التشاركية المعرفية في البنوك الإسلامية الأردنية.

**H03:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتشاركية المعرفية في تحقيق

الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة في البنوك الإسلامية الأردنية.

**H04:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية للموارد

البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي بوجود التشاركية المعرفية كمتغير وسيط في البنوك

الإسلامية الأردنية.

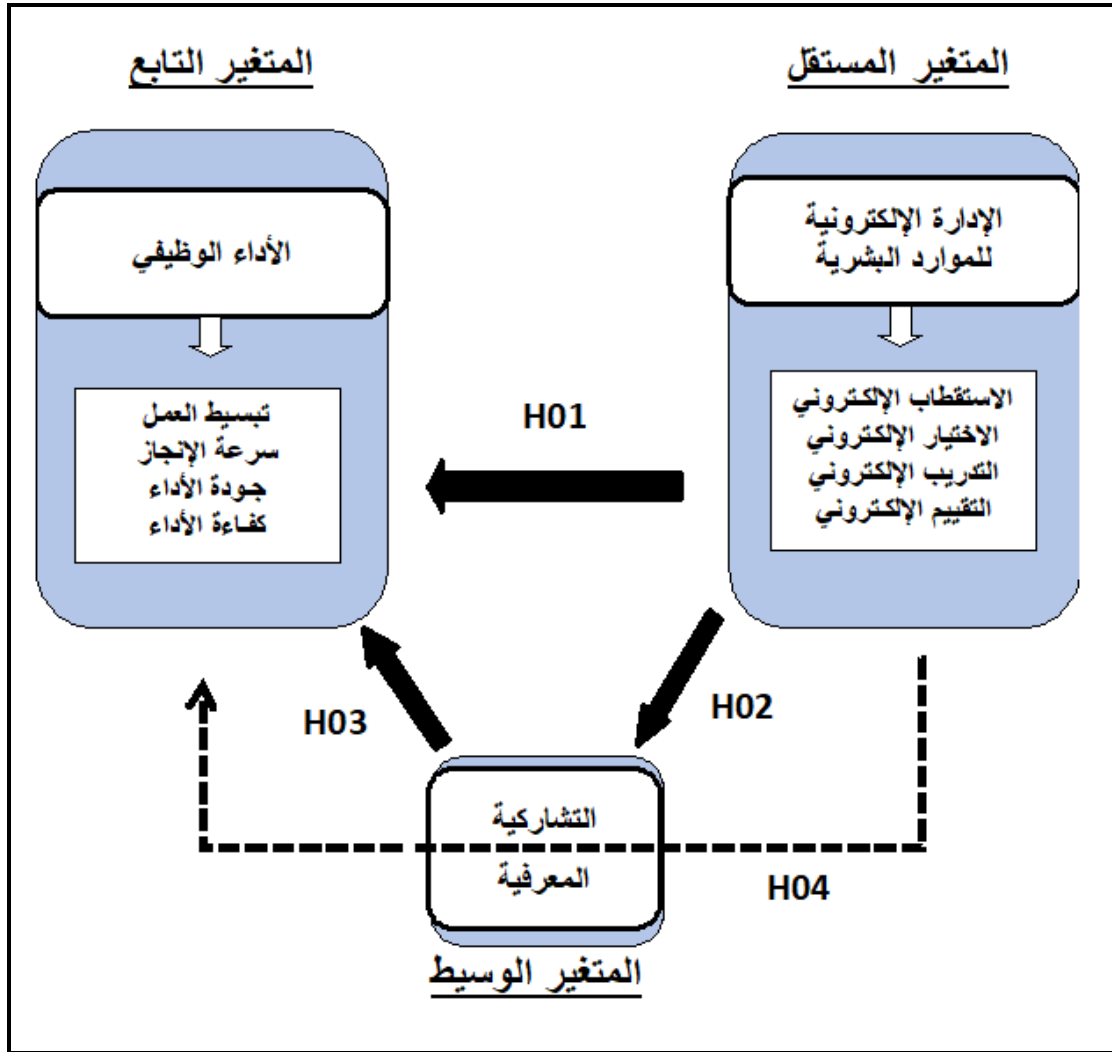
## 7.1 أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (1-1) أنموذج الدراسة، والذي يشمل ثلاثة متغيرات، هي: المتغير المستقل

للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني،

والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني)، والمتغير التابع الأداء الوظيفي بأبعاده (تبسيط

العمل، وسرعة الإنجاز، وجودة الأداء، وكفاءة الأداء)، والمتغير الوسيط التشاركية المعرفية.



شكل (1-1): أنموذج الدراسة

المصدر من إعداد الباحثة اعتمادًا على المصادر الآتية:

المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) (الحريرات، 2021؛ ديلمي، 2015؛

الشرابي، 2019؛ نجم والسعيد، 2017).

المتغير التابع (الأداء الوظيفي) (عبيدات، 2020؛ الشلبي وآخرون، 2017؛ Kariznoe،

.(Afshani & Moghadam, 2012

المتغير الوسيط (التشاركية المعرفية) (Masaud, 2018).

## 8.1 حدود الدراسة ومحدداتها

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة على أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للتشاركية المعرفية في البنوك الإسلامية الأردنية. واقتصرت الدراسة على بعض ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني)، وبعض أبعاد الأداء الوظيفي (تبسيط العمل، وسرعة الإنجاز، وجودة الأداء، وكفاءة الأداء).

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن، وهي: (البنك الإسلامي الأردني، والبنك العربي الإسلامي الدولي، وبنك صفوة الإسلامي).

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في البنوك الإسلامية الأردنية موضع الدراسة.

- **الحدود الزمانية:** تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2023/2022.

وتمثلت محددات الدراسة فيما يأتي:

1. اقتصر الدراسة على استطلاع عينة من العاملين في البنوك الإسلامية الأردنية.
2. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات، وهي أداة بحثية من أدوات البحث التي لا تخلو من عنصر التحيز.
3. قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتشاركية المعرفية من جهة، والعلاقة بين التشاركية المعرفية والأداء الوظيفي من جهة أخرى.

## 9.1 التعريفات الإجرائية

- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: تعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها منهجية إدارية تقوم على الاستيعاب الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية الأردنية، والتي تشمل (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني). ويقاس مستوى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب بالاستجابة عن فقرات المقياس (1-20)، الذي تم إعداده لهذا الغرض.
- الأداء الوظيفي: يعرف إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه: جميع ممارسات العاملين في البنوك الإسلامية الأردنية بهدف تحقيق أهداف البنك وتعزيز الأهداف التنظيمية. ويتحدد الأداء الوظيفي في الدراسة الحالية بالأبعاد (تبسيط العمل، وسرعة الإنجاز، جودة الأداء، وكفاءة الأداء). ويقاس مستوى الأداء الوظيفي بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب بالاستجابة عن فقرات المقياس (21-40)، الذي تم إعداده لهذا الغرض.
- التشاركية المعرفية: تعرف إجرائياً بفي هذه الدراسة بأنها: عملية البحث عن المعرفة ومشاركتها، وتحقيق الاتصال المعرفي بين الإدارة والعاملين في البنوك الإسلامية الأردنية. وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب بالاستجابة عن فقرات المقياس (41-50)، الذي تم إعداده لهذا الغرض.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور رئيسية، يتناول المحور الأول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ويتضمن المحور الثاني الأداء الوظيفي، بينما يتضمن المحور الأخير التشاركية المعرفية. كذلك يتناول هذا الفصل عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، متبوعاً بالتعليق على تلك الدراسات.

#### 1.2 الإطار النظري

##### 1.1.2 الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية للمنظمة أحد أكبر استثماراتها، لا سيما في الوقت الحاضر؛ إذ إن الأزمات الاقتصادية المتوالية، والعولمة، والتطور المعرفي والتقني الهائل، والمنافسة الشرسة تجبر المنظمات على النظر مرة أخرى، وإعادة فحص أهميتها لإدارة الموارد البشرية لمساعدتها على تجاوز هذه الأوقات الصعبة، وتتماشى مع الثورة التكنولوجية المعاصرة، لظالما تبنت الشركات أهمية إدارة الموارد البشرية كميزة تنافسية (Dumay, 2016).

وتشير الموارد البشرية إلى مجموع المعرفة والقدرات والمهارات والمواهب والقدرات للقوى العاملة في المنظمة، كما أن قيم وأخلاقيات ومعتقدات الأفراد العاملين في المنظمة تشكل جزءاً من الموارد البشرية، وفي البيئة المعقدة الحالية، لا يمكن لأي عمل، أو منظمة أن تنشأ وتنمو من غير موارد بشرية مناسبة؛ لذا أصبحت الموارد البشرية محور اهتمام كل منظمة تقدمية (Mishra, 2020).



وثُعد إدارة الموارد البشرية مجالاً إدارياً قادراً على تقديم مساهمات استراتيجية للمنظمات (Friedman, 2007). فمن المبادئ الأساسية أن الموارد البشرية هي أهم أصول للمنظمة، ولا يمكن لأي منظمة أن تكون ناجحة دون إدارة هذه الموارد بشكل فعال؛ ذلك لأن الغرض الأساسي من إدارة الموارد البشرية يتمثل في زيادة إنتاجية المنظمة إلى الحد الأقصى من خلال تحسين فعالية موظفيها؛ وبالتالي، تهدف إلى الاستخدام المناسب للقوى العاملة الماهرة المتاحة، والاستفادة الفعالة من الموارد البشرية الموجودة فيها.

هناك العديد من التحولات المهمة في توجهات ممارسات إدارة الموارد البشرية، التي تطلبت أن تتخذ تلك الممارسات ما يجعلها تتطابق مع المتغيرات المعاصرة، سواء كانت في الأبعاد المادية لبيئة العمل، أم الأبعاد الثقافية والإجرائية والتنظيمية التي ظهرت على ساحة علم التنظيم الإداري والموارد البشرية (Wei, 2018). ففي ظل التحولات والتغيرات والضغوط والمطالب المتزايدة التي تواجه المنظمات والتحول المتسارع نحو مجتمع واقتصاد المعرفة والتحول الرقمي، أصبحت الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة التي تمكنها من التعامل بنجاح مع تلك الأوضاع، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية وتنمية مستدامة. وعليه، باتت إدارة الموارد البشرية ذات أهمية حيوية ومفتاح ضمان بقاء المنظمة واستمرارية نجاحها وتوسعها.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية بعامة من بين إفرزات اقتصاد المعرفة والتي جاءت كضرورة لمسايرة التطورات التي عرفتتها المؤسسة بمختلف أنواعها، حيث أن تطبيقها يؤثر في أداء المنظمة، وأصبح بقاء واستمرار المنظمة في عصر تسوده ثورة في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مرتبط بمدى تطبيقها لعناصر الإدارة الإلكترونية، لا سيما في إدارة المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية للمنظمة.

### 1.1.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

لعل من بين المكونات الخمسة للإدارة ( 5Ms: Men, Money, Machines, Materials, & Methods )، (الأفراد، والمال، والآلات، والمواد، والأساليب)، تتعامل إدارة الموارد البشرية مع العنصر الأول منها، ألا وهو الأفراد. ومن المعتقد أنه ليس من السهل إدارة الأفراد، فكل إنسان يختلف عن الآخر، وفي ذات الوقت، يختلفون تمامًا عن المكونات الأخرى، أي أن الأفراد يمتلكون القدرة على التحكم بالمكونات الأخرى، في حين أن المكونات الأخرى إما خاملة أو مجردة، وبالتالي ليس لديها القدرة على التفكير، وتحديد ما هو جيد بالنسبة لها.

لقد اختلف المؤلفون والمفكرون في صياغة تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية، فقد عرفها المعهد الوطني لإدارة شؤون الموظفين ( National Institute of Personal Management- ) (NIPM, 2010) بأنها: ذلك الجزء من الإدارة الذي يهتم بشؤون العاملين وعلاقتهم داخل المنظمة، من حيث اختيارهم وتطويرهم والاهتمام برفاهيتهم لتمكينهم من تقديم أفضل مساهماتهم في نجاحها. كما أنها تشير إلى طرائق تنظيم الأفراد ومعاملتهم في العمل بحيث يحصلون على أكبر قدر ممكن من الإدراك لقدراتهم الجوهرية من أجل تحقيق أقصى قدر من الكفاءة لأنفسهم ومجموعتهم، وبالتالي إعطاء المنظمة الميزة التنافسية المحددة لها ونتائجها المثلى.

وعرفها عامر (2011) بأنها: مجموعة الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها، وتحفيزها، والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية. وفي ذات السياق، عرفها ديسلر (Dessler, 2020) بأنها: عملية اكتساب الموظفين وتدريبهم وتقييمهم وتعويضهم والاهتمام بعلاقات العمل والصحة والسلامة والعدل.

وعرفها أرمسترونج وتايلر (Armstrong & Taylor, 2014) بأنها: نهج استراتيجي ومتكامل ومتماسك لتوظيف وتنمية ورفاهية الأشخاص العاملين في المنظمات، بحيث تشمل جميع جوانب توظيف الأفراد وإدارتهم في المنظمات. بينما عرفها أسواثابا (Aswathappa, 2017) بأنها: وظيفة إدارية تساعد المديرين على التخطيط والتوظيف واختيار وتدريب وتطوير أعضاء المنظمة ومكافأتهم والمحافظة عليهم.

أما بولاندر وسنيل (Bohlander & Snell, 2017)، فقد عرفها بأنها: عملية إدارة المواهب البشرية لتحقيق أهداف المنظمة. وفي ذات السياق عرفها بأنها: تصميم أنظمة الإدارة لضمان استخدام المواهب البشرية بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وعرفتها الحريري (2018) بأنها: جميع الأنشطة الإدارية المتعلقة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة؛ بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من الإدارة الذي يعنى بالموظفين من حيث استقطابهم، واختيارهم وتوظيفهم، وتطويرهم، وتقييم أدائهم، والاحتفاظ بهم، وتوفير سبل الرعاية والأمن والرفاهية لهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة. فهي في الأساس تطبيق أنشطة أو وظائف معينة لإدارة الموظفين في المنظمة لتحقيق أهدافها.

### 2.1.1.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تمثلت إدارة الموارد البشرية، حتى الثمانينيات من القرن الماضي، في شكل إدارة شؤون الموظفين، بالمعنى الدقيق للكلمة، عمليات تشكيل سياسة معينة في بيئة العمل، بما في ذلك التوظيف، وتقييم الأداء، والترقية، والتعيين، إلى جانب انضباط العمل، وإدارة القضايا الصحية،

وتحديد المبادئ الأساسية؛ وصنع القرار والتنفيذ. ومنذ عام 2000، تعد إدارة الموارد البشرية، في صورة "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، شريكاً استراتيجياً مهماً لتشكيل القيم المستهدفة. أما في الوقت الحاضر، ومع الاستخدام الفعال للتكنولوجيا، تقوم المنظمات بتحويل وإعادة ترتيب عمليات سير العمل من عصر صناعي إلى عصر معلوماتي (Ensher, Nielson & Grant- Vallone, 2002)؛ لذلك خضعت إدارة الموارد البشرية لعملية تحويل إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية). وتماشياً مع التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبحت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ظاهرة شائعة، وموضوعاً حيويًا وبارزًا في الأدبيات الأكاديمية، وهناك العديد من المصطلحات التي استخدمت لوصف هذه الظاهرة، والتي تعتبر رديفًا لها، مثل: إدارة الموارد البشرية الافتراضية، والموارد البشرية المستندة إلى الويب، والأعمال التجارية بين الموظفين، وأنظمة إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الحاسوب.

تعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المظلة التي تغطي جميع تقنيات التكامل والمستويات بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بهدف إيجاد القيمة داخل المنظمات (Boundarouk & Ruel, 2009). وتقدم أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية آليات تسهل جمع واستعادة وتحديث البيانات الموجودة المتعلقة بمعرفة الموظفين ومهاراتهم وكفاءاتهم، والوصول إلى البيانات عند الحاجة (Hopkins & Markham, 2003). وهذا النوع من الإدارة يمثل عملية تكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بغية خلق قيمة للموظفين والإدارة في المنظمة.

عرف رويل وبانداروك ولويس (Ruel, Bondarouk, & Looise, 2004) الإدارة

الإلكترونية للموارد البشرية بأنها: وسيلة لتنفيذ استراتيجيات وممارسات وسياسات إدارة الموارد

البشرية في المنشآت من خلال تعزيزات واعية ومباشرة مع استخدام قنوات الاتصال التكنولوجية. وعرفها (Strohmeier & Kabst, 2014) بأنها عمليات تخطيط وتنفيذ وتطبيق المعلومات ودعم العناصر الفاعلة الفردية أو الجماعية في أداء أنشطة الموارد البشرية المشتركة بينهما.

وعرفها كل من أوليفاس-لوجان راميريز وزباتا-كانتو (Olivas-Lujan, Ramirez & Zapata-Cantu, 2007) بأنها: تقنية تمكن المديرين والممثلين من الوصول المباشر إلى الموارد البشرية، وخدمات مكان العمل الأخرى للاتصال، وتقييم الأداء، وإعداد التقارير، وإدارة الفريق، وإدارة المعرفة.

ويعرفها باونداروك ورويل (Boundarouk & Ruel, 2009) بأنها: تتكون من جميع تقنيات التكامل بين إدارة الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات بهدف خلق قيمة داخل المنظمات. وفي ذات السياق، يعرفها زافار (Zafar, 2013) بأنها الطريقة المستخدمة في تطبيق استراتيجيات وممارسات الموارد البشرية من خلال الدعم المدرك والموجه، ومن خلال الاستخدام التام للقنوات المستندة إلى تكنولوجيا الإنترنت.

ويرى مارلر وفيشر (Marler & Fisher, 2013) بأنها: تكوينات أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات وموارد الشبكات الإلكترونية التي تمكن أنشطة إدارة الموارد البشرية المقصودة أو الفعلية (مثل: السياسات، والممارسات، والخدمات) من خلال التفاعلات الفردية والجماعية داخل وعبر الحدود التنظيمية.

أما الرواحنة (2013)، فيعرفها بأنها: عملية التفاعل الحاصل بين الموارد البشرية والأنظمة الإلكترونية الذي من شأنه أن يؤدي إلى تحديث عمليات اتخاذ القرار وتقليل الكلف والوقت. ويعرفها الطائي والعبادي (2015) بأنها: التحول من الإجراءات اليدوية لأداء أنشطة الموارد

البشرية إلى الإجراءات الآلية أو التقنية من خلال تقنيات مصممة لحل مثل هذه المشكلات. بينما يعرفها كل من ويج وجيجي وديالي (Wege, Ngige & Dieli, 2019) بأنها: جميع الخدمات التقنية الإدارية المقدمة لوحدة الموارد البشرية من أجل تسهيل المعاملات التجارية، وتنفيذ خطط الموارد البشرية وسياساتها وممارساتها في الأعمال التجارية.

وترى الباحثة بأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي منهجية إدارية تقوم على الاستيعاب الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات وتوظيفها في ممارسة جميع الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

### 3.1.1.2 أنواع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

بالرغم من وجود العديد من تصنيفات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، إلا أنها تتطوي بشكل أساسي على ثلاثة أنواع، هي: التشغيلية والعلائقية والتحويلية. إذ تتمثل الأهداف التشغيلية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية عن طريق الأتمتة وإمكانيات الدعم، وتتمثل الأهداف العلائقية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة، وتقديم الخدمات لإدارة الموارد البشرية، كما تهتم بالأعمال الداعمة من خلال التدريب والتوظيف وإدارة الأداء. وأخيرًا، تشير الأهداف التحويلية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى التطورات في دعم الأعمال والتوجه الاستراتيجي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مثل: إدارة المعرفة، وإعادة التوجيه الاستراتيجي (Strohmeier & Kabst, 2014).

### 4.1.1.2 أبعاد وممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

لا تختلف أبعاد الإدارة الإلكترونية عن أبعاد وممارسات إدارة الموارد البشرية، سوى من حيث توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأدواتها في إدارة هذه الوظائف وتنفيذها. ووفقًا للعديد من

الدراسات والبحوث، تم تصنيف ممارسات إدارة الموارد البشرية في خمسة مجالات رئيسية مختلفة، هي: تحليل وتوصيف الوظائف، والتوظيف (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين)، والتدريب والتطوير الوظيفي، ونظام التعويضات والمكافآت والتحفيز، وتقييم الأداء (Paşaoğlu, 2015).

وتأسيساً عليه، تتمثل أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وممارساتها في كل من: تخطيط الموارد البشرية، واكتساب الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين)، وتطوير الموارد البشرية (التدريب والتطوير، وإدارة الوظائف)، ومكافأة الموارد البشرية (تقييم الأداء، والتعويضات والمزايا)، والحماية الموارد البشرية (الصحة والسلامة، علاقات الموظفين/ المسائل القانونية)، وذلك من خلال تحويلها ودمجها في أشكال رقمية باستخدام تطبيقات وتقنيات الذكاء الاصطناعي.

ووفقاً لـ زافار (Zafar, 2013)، فإن أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الرئيسية تتمثل

فيما يأتي:

### 1. الاستقطاب الإلكتروني (E-Requirement)

تساعد أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على استقطاب وتوفير مجموعة أكبر من المرشحين، كما أنها توفر عملية توظيف أكثر فاعلية بسبب تقصير العملية، وتقليل تكاليف التوظيف (Marchington & Wilkinson, 2005). ويشير الاستقطاب الإلكتروني إلى عملية جذب وإغراء القوى العاملة للتقدم لشغل وظائف طريق شبكة الانترنت، حيث يتم مقابلة الباحثين عن العمل مع أصحاب العمل (أي الجهات المستقطبة)، سواء من خلال هذه الجهات بذاتها أو من خلال مواقعها على الشبكة، أو من خلال شركات ومؤسسات متخصصة في هذا المجال (العبود، 2014).

وللاستقطاب الإلكتروني ثلاثة وسائل، وهي:

1. موقع ويب المنظمة: انتشر استعمال موقع المنظمة لإعلان الوظائف الشاغرة، حيث تلجأ لهذا الأسلوب المؤسسات الكبيرة خاصة، والذي يتميز بقلة تكلفته عكس الإعلانات المنشورة في الصحف المكتوبة، كما أن سعر الإعلان لا يتأثر لحجمه ولا توجد قيود فيما يخص حجم المعلومات التي يحتويها.
2. المواقع الحكومية: وتشير المواقع الرسمية للمؤسسة الحكومية المسؤولة عن التوظيف، كما هو الحال في ديوان الخدمة المدنية الأردني. ويعد التوظيف الإلكتروني عن طريق المواقع الحكومية من أفضل الطرق للتوظيف في حالة توظيف مترشحين أقل خبرة، لا سيما حديثي التخرج.
3. المواقع الخاصة أو المتخصصة: هناك العديد من المواقع الخاصة المتخصصة في توظيف المستخدمين، والأسعار المطلوبة لنشر إعلان عادة ما تكون منخفضة، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يساعد في الرد على الطلبات المقدمة في وقت أسرع من استخدام الوسائل التقليدية للتوظيف (ياسين، 2017).

ويتمتع الاستقطاب الإلكتروني بالعديد من المزايا، ولعل من أبرزها:

- السرعة الفائقة في مقابلة الباحثين عن العمل بأصحاب الأعمال والجهات الطالبة، مما يوفر الكثير من الوقت.
- تخفيض تكاليف الاستقطاب مقارنة بالطرق التقليدية، فليس هناك حاجة إلى نشر إعلانات في الصحف والمجلات أو القيام بزيارات ميدانية للمؤسسات.



- تخفيض حجم العمل الورقي والمكتبي، إذ يمكن معالجة طلبات المتقدمين وسيرهم الذاتية إلكترونياً من خلال برمجيات خاصة تمنح إمكانية تسيير طلبات المتقدمين، وتسمح بالتخزين والمعالجة الجيدة لهذه الطلبات، دون الحاجة إلى الكثير من الأوراق.
- يتفوق الاستقطاب الإلكتروني على الطرق التقليدية في عدد الأفراد الذين يتم استقطابهم، حيث يمكن اجتذاب آلاف المتقدمين لسهولة الوصول إليهم من ناحية، وكذلك مخاطبتهم في الكثير من الدول على مستوى العالم ككل من ناحية أخرى.
- التغلب على معوقات المكان والزمان، إذ يمكن استقطاب الأفراد من أي مكان في العالم بسهولة بغض النظر عن الحواجز المتعلقة بالبعد الجغرافي والتوقيت بين الدول، وذلك عن طريق إجراء المقابلات والاختبارات، وتلقي السير الذاتية، وطلبات التوظيف من خلال ما يسمى بالاتصال الجماعي عن بعد، كما يمكن بتحديد موعد مع الأفراد من خلال خدمة الدردشة، حيث يتم اختبارهم، والتحقق من توافق المرشحين مع احتياجاته واتخاذ قرار مقابلته شخصياً (درة والصباع، 2008).

## 2. الاختيار الإلكتروني (E-Selection)

يعد التوظيف عبر الإنترنت إحدى وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والذي يشير إلى موقع ويب يديره موفر توظيف عبر الإنترنت يمكّن الشركات من الإعلان عن فرص العمل على مواقع الشركات الخاصة بهم، وقبول عمليات إرسال السيرة الذاتية الإلكترونية من المرشحين عبر البريد الإلكتروني، كذلك يتضمن موقع السير الذاتية، وعمليات البحث الحالية عبر الإنترنت (Milon, Alam & Pias, 2022).

تستخدم إدارة الموارد البشرية عمليات التوظيف الإلكتروني والاختيار الإلكتروني للحصول على مرشحين جدد يتمتعون بالخبرة بالمعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة للتعامل مع متطلبات المنظمة، كما أن التوظيف الإلكتروني والاختيار الإلكتروني يساعدان في الحصول على متقدمين مناسبين يتناسبون مع خصائص الوظيفة ويتكيفون بسهولة مع الثقافة التنظيمية ( Nasreem, Hassan, ) (& Khan, 2016).

وتتضمن عملية التوظيف الإلكتروني بشكل عام عدة خطوات، مثل: التتبع، والاختيار، والعرض أو الرفض (Armstrong, 2008). وعزف وزنيك (Wozniak, 2015) التوظيف الإلكتروني بأنه طريقة لتنفيذ سياسات وممارسات واستراتيجيات التوظيف في المنظمة باستخدام قناة على شبكة الإنترنت بالكامل.

ويرى العبود (2014) أن التوظيف الإلكتروني يشير إلى استخدام الإنترنت والتقنيات الحديثة لإنهاء جميع الإجراءات المتعلقة بالتوظيف، بدءًا من الإعلان عن الوظائف، مرورًا بتعبئة نماذج طلب التوظيف، ومتابعة الطلب إلكترونيًا من قبل المتقدم والاستعلام عنه، وإجراء المفاضلة إلكترونيًا بين المتقدمين، وانتهاء بإعلان النتائج الرسمية. وهو يهدف إلى توفير المال والجهد والوقت على جميع الأطراف ذات العلاقة بالتوظيف، سواء المنظمة أو الباحثين عن العمل، وتحقيق الشفافية والوضوح في عملية الاختيار. إضافة إلى إلغاء المساحات والحدود الجغرافية على المتقدمين، بحيث يكون بإمكان الباحثين عن العمل في كافة المناطق من التقديم على الوظائف من أماكن تواجدهم أينما كانوا، فضلًا عن توسيع دائرة التوظيف لتشمل أكبر عدد ممكن من المتقدمين. ويعد الاختيار الإلكتروني الأكثر شيوعًا عبر الإنترنت والبريد الإلكتروني، وذلك من خلال إجراء المقابلات الأولية، والمقابلة النهائية عبر المؤتمرات الصوتية ومؤتمرات الفيديو. وعلاوة على

ذلك، يحصل أصحاب العمل على خطابات مرجعية، أو آراء من المرجح عبر البريد الإلكتروني (Ganeshan & Vethirajan, 2020).

وتشير عملية الاختيار إلى تحديد المؤهلات التي تتناسب وأهداف المنظمة من الأفراد المؤهلين الذين تم اختيار طلباتهم للتوظيف في المنظمة، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا بعد توصيف الوظائف. ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من اختيار أكفأ الأفراد ينبغي أن تتعامل وتتسق مع بقية الإدارات الأخرى في المنظمة، فالحاجة إلى أفراد تنشأ من حاجة الإدارات المختلفة لهم للعمل في وظائفها الشاغرة، فمشاركة الإدارات في توفير المعلومات والجوانب الفنية في عملية الاختيار يساعد على تنفيذها بكفاءة وفاعلية. وتتضمن عملية الاختيار والتعيين عدة مراحل، هي (عباس، 2011):

1. استقبال طالبي الوظائف وتزويدهم بمعلومات تساعدهم على اتخاذ القرار المناسب بشأن العمل في المنظمة.
2. مقابلة المتقدمين مبدئيًا لغرض استبعاد الأفراد الذين ليس لديهم فرصة للحصول على الوظيفة، نظرًا لعدم توفر الشروط الأساسية فيهم.
3. ملء طلب التعيين، وهو عبارة عن نموذج يصمم من قبل إدارة الموارد البشرية.
4. بعد اجتياز المراحل الثلاث يتم إخضاع المرشحين إلى مجموعة من الاختبارات، مثل: اختبارات الذكاء، والقدرات، والأداء، والميول، والشخصية.

### 3. التدريب الإلكتروني (E-Training)

يعد تدريب وتطوير الموظفين من أهم العوامل التي تزيد من الكفاءة؛ لذلك يتم تنظيم أنظمة التدريب الإلكتروني والتعلم الإلكتروني للموارد البشرية بطريقة مستقلة عن الزمان والمكان. والهدف الرئيسي من استخدام التكنولوجيا في إدارة الأداء هو تطوير الأداء الفردي، وبالتالي أداء المنظمة

من خلال تزويد الموظفين بالمعرفة والتقنيات والأساليب اللازمة، بالإضافة إلى أنظمة الدعم المناسبة (Benson, Johnson & Kuchinke, 2002).

ويشار إلى أي برنامج تعلم، أو تدريب تعليمي يستخدم الأدوات والبرامج والإجراءات الإلكترونية لتطوير المعرفة وإدارتها ونقلها بالتعلم الإلكتروني. ويشير مصطلح التعليم الإلكتروني إلى العديد من الأدوات والإجراءات، بما في ذلك التعلم القائم على الكمبيوتر والفصول الافتراضية، والتعاون الرقمي (Ganeshan & Vethirajan, 2020). يوفر المواد المتاحة على الإنترنت، الإنترنت/الإكسترنال (LAN/WAN)، والأقراص المدمجة، وتسجيل الصوت والفيديو، والبث عبر الأقمار الصناعية، والمزيد من ذلك. إضافة إلى إجراءات التقييم عبر الإنترنت المستخدمة في عملية الاختيار الإلكتروني للحصول على بيانات حول درجة المعرفة، والسلوكيات، والاتجاهات (Zafar, 2013).

لقد أصبح التعلم الإلكتروني من خلال تقليل التكاليف المباشرة (المدرسون، والمواد المطبوعة، ومرافق التدريب)، والتكاليف غير المباشرة (وقت التنقل والسفر، وتكاليف السكن والوجبات، وأوقات تعطل العمال)، بديلاً أكثر شيوعاً للمنظمات لنشر التدريب داخلياً (وجهاً لوجه)، كما أن التعلم الإلكتروني يوفر حلاً للتدريب في المناطق المعزولة، أو المحرومة، وذلك من خلال التعليم الفردي المصمم خصيصاً لاحتياجات كل متعلم ومنترب (Mumford, 2003).

وتتركز عملية التدريب في تزويد الأفراد بالمعلومات المستجدة عن طبيعة أعمالهم الإدارية والأساليب المتطورة لأداء تلك الأعمال، وتمكينهم من ممارسة تلك الأساليب المتطورة ولإعادة تطبيقها على أساس تجريبي أولاً قبل الانتقال بها إلى مرحلة التطبيق الفعلي. وعادة تتم عملية

التنمية في ثلاثة مجالات، هي: المعرفة وتطوير المعلومات، والقدرات والمهارات، والاتجاهات، والآراء (الحموري، 2013).

#### 4. تقييم الأداء الإلكتروني (E-Performance Appraisal)

يقصد بتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتها وإمكانيات نقلهم للمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى (هاشم، 2010). وتهدف عملية تقييم الأداء إلى التعرف على نقاط القوة لدى العاملين لتعزيزها، ونقاط الضعف للعمل على تقويتها، وتحديد مواطن القصور في سياسات الاختيار والتعيين والتدريب (عقيلي، 2005).

ويعد نظام تقييم الأداء الإلكتروني نظام تقييم قائم على الويب يستخدم الويب (الإنترنت) لتقييم قدرات الموظفين، ومعرفتهم، وأدائهم مع إنفاق أموال أقل (Zafar, 2013). ويشير تقييم الأداء الإلكتروني إلى استخدام التكنولوجيا مثل استخدام البريد الإلكتروني، والإلكترونيات مثل المواقع الإلكترونية، والتي تعد ضرورية لإنشاء الأنظمة والعمليات المستخدمة لتقييم الموظفين (Atallah, 2016).

ويتفق معظم المؤلفين والمفكرين على وجود نوعين لتقييم الأداء، هما: التقييم الرسمي، والتقييم غير الرسمي. ويقصد بتقييم الأداء الرسمي التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد، وغالبًا ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري. أما التقييم غير الرسمي، فإنه ذلك وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي. ويعتمد التقييم الرسمي أساسًا لعملية تقييم الأداء، في حين يستخدم التقييم غير الرسمي لأغراض التغذية الراجعة (العزاوي وجواد، 2010).

وينطوي تقييم الأداء على جملة من الفوائد بالنسبة لكل من المدير، والموظف، والمنظمة. فهو يساعد المدير على معرفة العوامل المؤثرة في الأداء والتحفيز، وما هو التحفيز المناسب، وتحديد احتياجات التدريب والتطوير، وتحديد الإمكانيات البشرية وأي مستوى يغطي النقص في المهارات والعدد، وتنمية علاقات عمل إيجابية مع دعم التزام وولاء الموظفين للمنظمة، إضافة إلى إمكانية إجراء تنقلات لمعالجة القصور في الأداء. ويساعد التقييم الموظف على معرفة ما هو مطلوب منه، وكيف ينظر الآخرون إلى أدائه وخاصة الرئيس المباشر، واكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف وتجنب الثانية، ومناقشة مشكلاته واحباطاته وتطلعاته مع الرئيس، إضافة إلى منحه الفرصة لشرح معوقات الأداء.

أما بالنسبة للمنظمة، فإن التقييم يعمل على زيادة فعالية الموظف عن طريق تقييم الموارد البشرية من حيث إمكانياتها ومدى حسن استخدامها، كما أن التقرير وثيقة تكمل سجل الموظف وتعكس مدى تقدمه في العمل، إضافة إلى التخطيط للموارد البشرية والمستقبل الوظيفي، وتحديد أهداف مشتركة للأداء القادم، فضلاً عن اتخاذ إجراءات إدارية وتنظيمية تساهم في رفع الإنتاجية (المعشوق، 2011).

وقد أخذت الدراسة بالأبعاد الأربعة الرئيسة السالف ذكرها (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. وتجدر الإشارة إلى أن ثمة أبعاد أخرى للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والتي يمكن إيجازها فيما يأتي:

## 1. التعويضات الإلكترونية (E-Compensations) (الرواتب، والمكافآت، والحوافز)

يعتبر تخطيط التعويضات مطلبًا لجميع الشركات، حيث تُعرف العملية الكبيرة والصغيرة لضمان قيام المديرين بتوزيع الزيادات في الرواتب بشكل عادل في المنظمة، مع الحفاظ على قيود الميزانية المعروفة باسم تخطيط التعويضات. وقد أصبح استخدام الإنترنت أمرًا ضروريًا، إذ بدأت الأعمال التجارية بالتطور في إدارة التعويضات الإلكترونية لتخطيط التعويضات مع توفير المال، وذلك من خلال إنشاء القوى العاملة مقدمًا، وفحص سجلات البيانات السابقة لغياب الموظف، إضافة إلى الإجازات الإلكترونية التي تقلل التكاليف (Zafar, 2013).

تعد التعويضات منظومة تهدف لمنح الموظفين استحقاقات مادية مباشرة وغير مباشرة مقابل أداء أعمالهم وإنجازهم لمهامهم، مثل: الرواتب، والمكافآت، والحوافز، والتأمين الصحي، والتأمين على الحياة، والتقاعد، والمساعدة في تعليم الأبناء، والتي تهدف إلى استقطاب وتعيين الموظفين الأكفاء والمحافظة عليهم، وزيادة معدل أو استبقاء رضا الموظف ورفع الروح المعنوية، ومكافأة وتشجيع ذوي الأداء المتميز، وتحقيق العدالة الداخلية والخارجية، وتقليل معدل الدوران الوظيفي، وتشجيع الولاء الوظيفي، وينبغي أن تتصف التعويضات بخصائص معينة، ومن أبرزها

1. الموائمة مع الرؤية والرسالة والاستراتيجية.
2. التناسب مع الثقافة المؤسسية.
3. التناسب مع احتياجات الموظفين في المنظمة.
4. تحقيق العدالة الداخلية (الذين يؤدون نفس العمل، يحصلون على ذات التعويضات).
5. تحقيق العدالة الخارجية مع سوق العمل (الشريف وعبد العليم وبيومي، 2013).

ويشير مفهوم المكافآت إلى التعويضات المادية مقابل الأعمال غير العادية التي يقوم بها الموظف. بينما ترتبط الحوافز بما تقدمه المنظمة لأفرادها من إسكان، وتأمين صحي، وضمان اجتماعي، وغيرها (حسونة، 2011). بينما يشير التحفيز إلى مجموعة الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتشجيع موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم ورفع معنوياتهم والاحتفاظ بهم وتعزيز الولاء الوظيفي لديهم، وقد يكون معنويًا، أو ماديًا، ومن أنواع التحفيز العلاوات، والمشاركة في الأرباح (عباس، 2011). ويعد التعويض الإلكتروني منهجًا قائم على الويب يمكن من خلاله للمنظمة جمع معلومات أو بيانات تتعلق بالتعويضات وتخزينها، وتحليلها، وتوزيعها والاستفادة منها (Suchitra, 2014).

## 2. الملف الإلكتروني للموظفين (E-Profile for Employees)

يعد ملف تعريف الموظف الإلكتروني نظامًا شاملاً لقاعدة بيانات الموظف، ويقوم تطبيق ويب بإنشاء نقطة وصول واحدة إلى معلومات الموظف (المؤهلات العلمية، والحالة الاجتماعية، وتاريخ التعيين، الجوائز والمنح، والانتساب، والتدريب، والخبرة السابقة، ونتائج تقييم الموظف، والكفاءة المهنية، ودوام الموظف، وأيام عمل استثناء الموظفين، واستحقاقات الموظف، ومهارات الموظف، ومعلومات الوظيفة التي يشغلها، ومعلومات الخدمة، وموقع الموظف، وغيرها)، كلها تكون مدرجة في الملف الشخصي الإلكتروني للموظف (Hirschman & Gaizauskas, 2001).

## 3. السلامة والصحة المهنية (E-Occupational Safety and Health)

حيث يتم إطلاع المديرين بشكل مستمر على فاعلية الأنشطة التي تهدف إلى الحد من مخاطر الحوادث، وتشجيع إعادة تخطيط الأعمال والعمليات التي تأخذ في الاعتبار مخاطر الحوادث. بالإضافة إلى ذلك، قد يتم إبلاغ الموظفين إلكترونيًا بالمخاطر المحددة التي قد



يواجهونها في شكل معلومات شخصية؛ وبالتالي، قد يكون من الممكن تغيير مواقف الموظفين دون وساطة من خبير (Andersen, 2008).

#### 4. تحليل وتوصيف الوظائف

يقصد بتحليل وتوصيف الوظائف تحديد معالم كل وظيفة في المنظمة، من حيث واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها، والظروف المحيطة بها، والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها، وأية أمور أخرى لها صلة بمواصفات الوظيفة. ويعد تحليل وتوصيف الوظائف أول خطوة لوضع برنامج لإدارة الأفراد، إذ يبنى عليه عدد من وظائف هذه الإدارة، ومن بين أهداف توصيف الوظائف ما يلي (الحيت، 2015):

- يستخدم كأساس لوضع نظام سليم لاختيار الأفراد وتعيينهم.
- يساهم التوصيف في التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للأفراد.
- يساعد التوصيف في وضع معدلات عادلة للأجور.
- يمكن أن يكون التوصيف أساساً فعالاً لوضع نظام سليم للترقية.

#### 5.1.1.2 أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تهدف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بشكل عام إلى تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية. وتتمثل أهداف الموارد البشرية التقليدية في كل من: فعالية التكلفة، وتحسين الخدمات للعملاء الداخليين، ومعالجة الأهداف الاستراتيجية للأعمال (Martin, Reddington & Alexander, 2008). ويرى كل راؤول وبونداروك ولويزي (Ruel, Bondarouk, & Looise, 2004) أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تهدف إلى تحسين التوجه العالمي لإدارة الموارد البشرية.

وقسم بايووي (Paauwe, 2009) أهداف الإدارة الإلكترونية الموارد البشرية إلى أهداف المعاملات، التي تركز على تحسين الإنتاج، وتقليل التكلفة. والأهداف التحويلية التي تلبى الاحتياجات الاستراتيجية للأعمال، والتي يمكن اعتبارها أهدافاً فرعية للهدف العام لوظيفة الموارد البشرية التي تركز على تخصيص الوقت لمتخصصي الموارد البشرية الذين يعالجون المزيد من القضايا الاستراتيجية.

### 6.1.1.2 أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تقدم أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية آليات تسهل جمع واستعادة وتحديث البيانات الموجودة المتعلقة بمعرفة ومهارات وكفاءات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تسهيل عملية الوصول إلى البيانات عند الحاجة (Hopkins & Markham, 2003). وتساعد هذه الأنظمة على توفير واستقطاب مجموعة أكبر من المرشحين لعملية التوظيف، وتجعل عملية توظيف أكثر فاعلية بسبب تقصير العملية، وتقليل تكاليف التوظيف (Marchington & Wilkinson, 2005). كما أنها تعمل على تدريب وتطوير الموظفين من خلال التدريب والتعليم الإلكتروني بطريقة مستقلة عن الزمان والمكان. إضافة إلى تزويد الموظفين بالمعرفة والتقنيات وأنظمة الدعم والأساليب اللازمة لتطوير الأداء (Benson et al., 2002). فضلاً عن توفير التسهيلات للموظفين لمقارنة المعرفة والمهارات التي يمتلكونها بالمهارات والكفاءات المطلوبة في المناصب الحالية والمستقبلية (Rothwell, Jackson, Knight & Lindholm, 2005).

وعلاوة على ذلك، تسهل أدوات التعويضات الإلكترونية إجراء المهام البيروقراطية من خلال تدفق البيانات والمعرفة في الوقت الفعلي. إلى جانب ذلك، يمكن الاستفادة من الرسوم الإلكترونية في الحفاظ على المساواة في الأجور (Dulebohn & Marler, 2005). ومن خلال نظام

السلامة والصحة المهنية الإلكتروني، يتم إبلاغ المديرين باستمرار حول فعالية الأنشطة التي تهدف إلى الحد من مخاطر الحوادث، وتشجع على إعادة تخطيط الأعمال والعمليات التي تأخذ في الاعتبار مخاطر الحوادث. بالإضافة إلى ذلك، قد يتم إبلاغ الموظفين إلكترونياً بالمخاطر المحددة التي قد يواجهونها على شكل معلومات شخصية؛ وبالتالي، قد يكون من الممكن تغيير مواقف الموظفين دون وساطة من خبير (Andersen, 2008).

وبشكل عام، ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري ذاته، وتتمثل أهميتها بأنها تؤدي إلى النتائج الآتية (Paşaoğlu, 2015):

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وإثارة الطاقات العاملين.
- تغيير القيم الوظيفية للعاملين، إذ يتطلعون إلى الاحترام والتقدير، والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بأعمالهم.
- تعزز إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري.

## 2.1.2 الأداء الوظيفي

يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات مهارات وخبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات، والتي تشمل المؤهلات العلمية، والميول، والاهتمامات، وغيرها من العوامل التي تتدرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف، واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها. فالأداء الراقي يركز على خلفية عملية وتأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته، بحيث يتم استثمار قدرات ومهارات وخبرات العاملين في دعم الابتكار والإبداع.

والأداء الوظيفي يعكس الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة، سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات، هما: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، وإمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات (الكلادة، 2013).

### 1.2.1.2 مفهوم الأداء الوظيفي

ثمة العديد من التعريفات المتعلقة بمفهوم الأداء الوظيفي، فقد عرفه موتووايدلو ( Motowidlo, 2003) بأنه إجمالي القيمة المتوقع تحقيقها دي المنظمة من عدة سلوكيات مستقلة يسلكها العاملون في المنظمة خلال فترة زمنية محددة. وعرفه العزاوي وجواد (2010) بأنه دالة للقدرة على تنفيذ المهام التي يكلف بها الموظف والرغبة في تأدية هذه المهام للنهوض والارتقاء بمستوي أداء المنظمة.

وعرفه كوبمانز وآخرون (Koopmans et al., 2014) بأنه عبارة عن السلوكيات الموجهة مباشرة نحو تحقيق أهداف المنظمة وتقع تحت سيطرة العاملين أنفسهم، والتي من شأنها تعزيز الأهداف التنظيمية. أما عطية (2012)، فيعرفه بأنه الدرجة التي يؤدي عندها الفرد وظيفته ملتزماً بالمعايير التي تضعها المنظمة. بينما عرفه محمد وعبد الكريم (2015) بأنه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداء متميزاً.

وترى الباحثة بأن الأداء الوظيفي هو جميع ممارسات العاملين بهدف تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز الأهداف التنظيمية.

## 2.2.1.2 أبعاد الأداء الوظيفي

أشارت العديد من الدراسات (السكر، 2013؛ عبيدات، 2020) إلى أربعة أبعاد رئيسة للأداء

الوظيفي، وهي:

1. **تبسيط العمل:** ويمثل درجة سهولة إنجاز العمل وبساطته بدقة وموضوعية، والبُعد عن التعقيد والغلو في الإجراءات غير الضرورية، ومعالجة مشكلات ازدواجية العمل وتكراره، وتشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحسين تصميم العمل والمهام والواجبات.
2. **سرعة الإنجاز:** ويشير إلى قدرة الإدارة على تقليل وقت إنجاز العمل وتسهيل إجراءاته وتبسيطها بالشكل الذي يحفظ الحقوق، وصنع القرارات واتخاذها بالشكل والوقت المناسبين.
3. **جودة الأداء:** تُمثّل الدرجة التي يؤدي فيها العمل بالدقة والجودة المطلوبتين، والخلو من الأخطاء مما يؤثر إيجاباً في كفاءة العمل، والعمل على زيادة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة بالوضوح والشفافية المطلوبتين، وبالتالي تطوير المنظمة لتحقيق أهدافها.
4. **كفاءة الأداء:** والدرجة التي تتمكن من خلالها الإدارة من خفض تكاليف العمل، وزيادة الكفاءة، وتحقيق السياسات العامة والأهداف الوظيفية بوضوح تام، ووفق الأصول والتعليمات المرعية موظفًا في ذلك الخبرة والكفاءة الفنية.
5. **حجم الأداء:** يشير إلى قدرة الإدارة على حل المشكلات، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب وتحسين تقديم الخدمات والمنتجات اللازمة، والتحقق من قدرة الموظفين على استيعاب العمل بالشكل المناسب.

بينما يرى كل من كاريزنو وأفشاني وموغادام ( Kariznoee, Afshani & Moghadam, )

(2012) أن الأداء الوظيفي ينطوي على ثلاثة أبعاد، هي: أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء

التكفي والتي يمكن إنجازها على النحو الآتي:

### 1. أداء المهمة

ويشير إلى السلوكيات التي تساهم في أنشطة التحول والحفاظ على المنظمة، مثل: إنتاج

المنتجات، وإدارة المخزون، والمرؤوسين، وتقديم الخدمات (Befort & Hatrup, 2003). ويرى

بأن وأداء المهمة يعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة

من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته، ويشمل الأبعاد العلائقية للقدرة والتمثلة في كمية الأداء،

والإتقان، والكفاءة، والوقت المحدد للإنجاز، أما في المنظمات الخدمية فإنها لا تشمل أداء الفرد

بشكل كامل (Aykan & Sonmez, 2014).

### 2. الأداء السياقي

ويشير إلى السلوكيات الفردية التي تدعم البيئة النفسية والاجتماعية والتنظيمية في المنظمة،

والتي من خلالها يمكن إتمام الوظيفة الأساسية للمنظمة. وهو يدعى أيضًا بالأداء خارج الدور،

ذلك لعدم اتصاله مباشرة بالأداء، وإنما يقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة، ويشير هذا

البعد إلى الدرجة التي يساهم فيها العاملون في سياق العمل وبشكل غير مباشر في تعظيم وزيادة

الفعالية التنظيمية. ويقسم إلى مجموعتين، تتضمن الأولى عددا من الأبعاد التي تعزز أداء مهام

محددة (العمال الشاق، والتطوع، والمثابرة- والامتثال للقواعد والإجراءات)، في حين تتضمن

المجموعة الثانية عدداً من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون، ومساعدة الآخرين)

(Koopmans et al., 2014).

### 3. الأداء التكيفي

ويشير إلى السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه من أجل مقابلة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر ( Schmidt, Shaffer & Oh, 2008). وهو يتضمن مجموعة من الأبعاد، مثل: حل المشكلات بشكل إبداعي أو خلاق، وتعلم العديد من المهام والتقنيات والإجراءات، والتعامل مع حالات عدم التأكد والتصدي للمواقف غير المتنبأ بها فضلاً عن القدرة على التكيف مع ثقافات ومعتقدات الآخرين ( Koopmans et al., 2014).

وفي ضوء ما سبق ذكره، اعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد للأداء الوظيفي، وهي: تبسيط العمل، وسرعة الإنجاز، وجودة الأداء، وكفاءة الأداء؛ وذلك استناداً للعديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

#### 3.2.1.2 مكونات الأداء الوظيفي

يتكون الأداء بعامة، والأداء الوظيفي بخاصة من مجموعة عناصر رئيسية، ولعل من أبرزها ما يأتي (السالم، 2009):

1. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما سيدركه الفرد في عمله الذي سيقوم به، وما الذي يمتلكه من رغبة ومهارات فنية، وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
2. **كمية العمل المنجزة:** ويشير إلى العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.
3. **المثابرة:** وتشمل الجدية والقدرة على العمل، وتحمل مسؤولية انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

4. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة، والمجالات المرتبط بها.

### 4.2.1.2 معايير الأداء الوظيفي

أشار العديد من المفكرين إلى وجود جملة من المعايير لتقييم الأداء الوظيفي، ومن أبرزها الآتي (المحاسنة، 2013):

1. الكفاءة: وتشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والأفراد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين. وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وتكون المنظمة كفؤة، إذا حصلت على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه.
2. الفاعلية: وهي قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة. ويتضمن مفهوم الفاعلية عدة أبعاد، كذلك يشمل عدة معايير، أهمها:
  - تحقيق الأهداف: حيث تقاس فاعلية المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة.
  - تأسيس موارد المدخلات: إذ تقاس فاعلية المنظمة بالمقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة، ومدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية.
  - العمليات الداخلية: تكون المنظمة فعالة إذا تدفقت المعلومات بسهولة ويسر، وسادت روح الانتماء والالتزام، وبالرضا الوظيفي بين العاملين مع أدنى قدر من النزاع الضار والصراع السياسي.
  - رضا الجماعات والأطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها.



3. **البعد الإنساني:** بالإضافة إلى الكفاءة والفاعلية، ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار مدى اهتمام مدير المنظمة بالأفراد العاملين فيها، الأمر الذي يعزز التزام العاملين وانتمائهم وتعاونهم بما يساعد على نجاح المنظمة.

### 5.2.1.2 قياس الأداء الوظيفي

يمثل الأداء الأساس للحكم على فاعلية الأفراد والإدارة والمنظمات ككل، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات، ولعل من أبرزها: الإنتاجية، والروح المعنوية للأفراد العاملين، ومعدلات الغياب عن العمل، ومدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة، والقدرة على الإبداع والابتكار، ودرجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين، ومستوى التعاون مع فريق العمل، والمرونة، والقدرة على إنجاز القرارات (الشوابكة، 2008).

ويقاس الأداء الوظيفي عادة بأساليب كمية تعكس الاجتهاد والمثابرة، ومدى المهارة التي يمتلكونها، وجديتهم في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها. كما أنه يعكس الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة، سواء بصورة فردية، أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات، هما: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، وإمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات (الدوري وآخرون، 2010).

### 3.1.2 التشاركية المعرفية

تعد المعرفة من أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى تقدم الأمم والمجتمعات، ومقدرتها على المساهمة الفاعلة في تحقيق النجاح والتميز في عالم أصبح يعتمد على المعرفة في كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتربوية. ومن هنا، أدرك الباحثون والأكاديميون أهمية إدارة

المعرفة، ودورها في زيادة فاعلية المنظمات وأداء أفرادها من خلال مساعدتها على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وأفضل النواتج.

ولعل أهم الاستراتيجيات التي أملتها تداعيات الثورة الرقمية، والتي أثبتت جدواها في حال تبنيها من قبل منظمات الأعمال هي تلك الاستراتيجيات المستندة إلى نظم إدارة المعرفة ( Carpenter & Rudge, 2003). وتقوم نظم إدارة المعرفة على وجوب قيام منظمات الأعمال باكتشاف وإنشاء وتخزين المعارف المتعلقة ببيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ومن ثم مشاركة هذه المعارف لتعظيم الاستفادة منها وصولاً إلى توظيفها في الوجوه التي تحقق أهداف وغايات هذه المنظمات (Lehaney et al., 2004).

ويمكن القول بأن أهم عناصر النجاح في تبني نظم إدارة المعرفة وتحقيقه لأهداف منظمات الأعمال هو نجاح الجزء المتعلق بمشاركة المعرفة، ومن هنا تحتاج منظمات الأعمال في تحقيق مفهوم مشاركة المعرفة إلى مناخ تنظيمي داعم.

### 1.3.1.2 مفهوم التشاركية المعرفية

تعد المعرفة أساساً لتطوير ميزة تنافسية مستدامة طويلة الأجل لكل منظمة، وفي القرن الحادي والعشرين، أصبحت كل منظمة قائمة على المعرفة من أجل التنمية المستدامة. وتعد مشاركة المعرفة أداة مهمة تحول المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية جماعية، فهي واحدة من عمليات المعرفة الرئيسة في عصرنا الديناميكي والتنافسي الحالي لتطوير المنظمات، وتلعب ممارسة مشاركة المعرفة دوراً رائعاً في التطوير والابتكار في العديد من مجالات المنظمات.

تُعرّف الأدبيات مشاركة المعرفة بأنها وضع المعرفة التي يمتلكها الفرد تحت تصرف الآخرين داخل المنظمة، بحيث يمكن استيعابها واستخدامها من قبلهم. ويشير استخدام مصطلح "مشاركة" إلى بعض الإجراءات الواعية من جانب الفرد الذي يمتلك المعرفة، وأن المرسل لا يتخلى عن ملكية المعرفة، ولكن تلك الملكية المشتركة تنتج بين المرسل والمتلقي (Ipe, 2003).

ويعرف فان دين هوف ورايدر (Van den Hooff & de Ridder, 2004) مشاركة المعرفة بأنها عملية تمكن من نقل المعرفة التي يمتلكها الأفراد والجماعات إلى المستوى التنظيمي، حيث يمكن تطبيقها على تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة.

ويعرفها كواكس (Coakes, 2003) بأنها: عملية تبادل المعلومات، والمهارات، والخبرات بين العاملين في المنظمة باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. في حين يعرفها وليم وبولينز (Willem Buelens, 2006) بأنها: قدرة الأفراد على نقل معارفهم الضمنية والصريحة إلى الآخرين وقدرة الآخرين على استقبالها وفهمها، وتشير هذه العملية إلى قيام المنظمات بالاستحواذ على المعرفة من مصادرها المختلفة ونشرها، كذلك عمليات اكتشاف المعرفة من خلال البحث المستمر عن البيانات والمعلومات، وتتم عملية مشاركة المعرفة من خلال نشر أفضل الممارسات، وتنمية رغبة حقيقية لدى الأفراد في التعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة، ومن خلال تجميع الموارد الفكرية وجعلها متاحة عبر الوحدات التنظيمية.

ويرى الهمشري (2013) بأنها: العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين، والتي تتم بين شخصين أحدهما مرسل للمعرفة والآخر مستقبل لها. ويعرفها كل من بو خلوة والطاهر وخالد (2020) بأنها: عملية تحويل ونقل المهارات والخبرات والمفاهيم من فرد إلى آخر، وهي عملية تفاعلية بين الأفراد يتم من خلالها تبادل ونقل المعرفة

داخل المنظمة أو خارجها. بينما يعرفها محمد (2020) بأنها: عملية اتصالية يتم فيها مناقشة المعارف وتبادلها من خلالها التفاعل المباشر بين الأفراد أو عن طريق الإنترنت بغرض رفع قيمة المعرفة الموجودة داخل المنظمة.

ويرى فان دين هوف وفان وينن (Van den Hooff & Van Weenen, 2004) أن المشاركة تعني تقديم المعرفة وتلقيها؛ لذلك، فهو يغطي كلاً من النقل والاستيعاب، مما يسمح للفرد ببناء معرفة جديدة على أساس تلك التي يمتلكها الآخرون. وبالتالي، فإن تبادل المعرفة يسمح بدمج الأفكار والآراء والحقائق والمعلومات التي لم تكن مترابطة سابقاً، والتي تشكل الأساس لخلق معرفة جديدة والابتكار.

وفي ضوء التعريفات السابقة، يمكن تعريف مشاركة المعرفة بأنها عملية نشر ونقل وتبادل الأفكار والمعارف والمعلومات والخبرات المتعلقة بالعمل داخل المنظمة وخارجها.

يمكن تمثيل التشاركية المعرفية كعملية ثنائية الأبعاد مع مشاركة الموظفين وتبادل معارفهم الضمنية والصريحة. وتؤدي المشاركة المنتظمة للمعرفة إلى بناء معرفة جديدة من خلال عملية التبرع بالمعرفة وجمعها (Brachos et al., 2007).

يمثل التبرع بالمعرفة رغبة الأفراد في المنظمات وحرصهم على إعطاء معارفهم ومشاركتها مع الآخرين من خلال الاستماع والتحدث مع الآخرين لتطوير معرفتهم بأنفسهم وحل المشكلات بشكل أسرع. بينما يشير جمع المعرفة إلى متلقي المعرفة الذي يجب أن يستشير زملائه من خلال الملاحظة أو الاستماع أو الممارسة من مصادر داخلية وخارجية، وكذلك لتشجيعهم على مشاركة رأس مالهم الفكري (Lin, 2007).

### 2.3.1.2 أنواع التشاركية المعرفية ومستوياتها

حدد كريستنسن (Christensen, 2007) أربعة أشكال من المعرفة التي تشكل جزءًا من عملية مشاركة المعرفة، هي: المعرفة المهنية، وتنسيق المعرفة، والمعرفة القائمة على الكائن، ومعرفة من. حيث يتم إنشاء المعرفة المهنية ومشاركتها داخل مجتمعات الممارسات إما داخل أو عبر الحواجز التنظيمية، وهي تنشأ من التعليم الرسمي للفرد إلى جانب خبرته في أداء وظيفته. وتنسيق المعرفة تجعل كل موظف على دراية بكيفية تطبيق المعرفة في المنظم، ومتى يفترض تطبيقها، وكما هو مضمن في القواعد والمعايير والإجراءات الروتينية لكيفية أداء الوظائف. أما المعرفة المستتدة إلى الكائن، فهي تدور حول كائن معين (مشكلة، جهاز، عميل) يمر عبر خط إنتاج المنظمة، حيث يتم تطبيق مزيج من المعرفة المهنية وتنسيق المعرفة على هذا الكائن. وفيما يتعلق بمعرفة من، فهي المعرفة حول من يعرف وماذا يعرف، أو من يفترض أن يقوم بالأنشطة التي تؤثر على الأنشطة التنظيمية للآخرين. فالأمر يتعلق بتحديد من قد يكون قادرًا على المساعدة في حل مشكلات معينة. وتؤكد هذه الأشكال الأربعة على أن المعرفة يتم مشاركتها كوسيلة لتحويل المدخلات بكفاءة إلى مخرجات تنظيمية.

ومن جانب آخر، حدد أكيرمان وآخرون (Ackerman et al., 2013) ثلاث أنواع من مشاركة المعرفة، وهي: استرجاع المعرفة إذ يتم مشاركة المعرفة من المنظمة إلى الأفراد، إذ يتعلم الأفراد أثناءها من المنظمة. وتبادل المعرفة، أي مشاركة المعرفة من شخص إلى آخر بقصد تبادل المعرفة الفردية الموجودة، إذ يتعلم الأفراد أثناء عملية التبادل. وخلق المعرفة، أي مشاركة المعرفة بين الأفراد بقصد توليد معرفة جديدة، وهي عملية التعلم الداخلي التي تنتج عنها تشكيلة جديدة من المعرفة التنظيمية.

ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات لمشاركة المعرفة، هي: المستوى الفردي، والتي تعد مهمة جدا للمنظمة، ويتطلب من المنظمة هنا فهم فهمًا مناسبًا لاحتياجات أفرادها ورغباتهم لتتمكن من دعم مهامهم في مجال تطوير معارفهم ومشاركتها مع زملائهم. والمستوى الجماعي الذي يدرس ويهتم بمشاركة المعرفة على مستوى الجماعات داخل المنظمة. إضافة إلى مستوى المنظمة، والتي تتطلع من خلاله المنظمة إلى مشاركة المعرفة في مجالات تحقق المنافع الاستراتيجية الحالية والمستقبلية التي تضمن لها الترابط بين الأفراد والجماعات والمنظمة (محمد، 2020).

### 3.3.1.2 أهمية التشاركية المعرفية

تعد مشاركة المعرفة من أهم عامل في نجاح "إدارة المعرفة"، فهي تضمن أن تكون المعرفة متاحة للموظفين داخل المنظمة متى احتاجوا إليها. كما أنها تلعب دورًا بارزًا في تغيير المعرفة الفردية والجماعية إلى معرفة تنظيمية، والفائزون في السوق عادة ما يكون لديهم ثقافة تبادل المعرفة، والتي تقدر الأصول الفكرية للمنظمة؛ إذ إن المنظمات التي تتبنى ثقافة مشاركة المعرفة، يقوم الأفراد فيها بإنشاء وتبادل واستخدام المعلومات والمعرفة في بيئة تعاونية من أجل تحقيق أهداف العمل والأهداف المشتركة، وذلك بشكل أسرع وأكثر منهجية. وتعد مشاركة المعرفة مركزًا للنشاط والمعرفة الأساسية، حيث يمكن للموظفين تبادل المعرفة والمساهمة في تطبيق المعرفة، وتشمل فوائدها الاحتفاظ بالأصول الفكرية وتحسين الإنتاجية، وفي النهاية إيجاد ميزة تنافسية تنظيمية (Wang & Noe, 2010).

ويرى جورتين (Gurteen, 1999) أن عملية تشارك المعرفة الجديدة وتطبيقها يعد أمرًا ضروريًا لبقاء جميع الشركات تقريبًا، وهناك العديد من الأسباب لذلك، ولعل من أبرزها: خلق وتوليد معرفة جديدة يؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية، كما أن دوران المعرفة بين جميع الأفراد يضمن

استمراريتها وبقائها في المنظمة، وبالتالي عدم فقدانها في حالة خروج بعض الكفاءات، فضلاً  
ضمان الاحتفاظ في المعرفة في المنظمة في حال دوران الموظفين.

وترى الباحثة أن أهمية التشارك المعرفي تبرز على المستويين الفردي والتنظيمي كالآتي: فعلى  
الصعيد الفردي، تساعد الأفراد على أداء وظائفهم بفعالية أكبر، وعلى البقاء في وظائفهم، إضافة  
إلى تعزيز التنمية الشخصية والتقدم الوظيفي وجلب المكافآت ومزيداً من التقدير الشخصي، فضلاً  
عن دعم تحقيق الأهداف الفردية والجماعية ودعم أواصر التعاون والتآزر بين الموظفين. أما على  
الصعيد التنظيمي، فهو يمكن المنظمة من تحسين الكفاءة، وتخفيض تكاليف التدريب والحد من  
المخاطر الناتجة من عدم التأكد، كما أنها تحقق النجاح التنظيمي بشكل عام.

#### 4.3.1.2 أهداف التشاركية المعرفية

أشار بورش (Burch, 2007) إلى أن أبرز أهداف عملية مشاركة المعرفة ما يأتي:

- تطوير موضوعي للمفاهيم، وإنشاء فضاء للتفكير، وتصميم مجالات للقاءات، وإنتاج  
المعارف المساعدة على التغيير.
- تطوير المسار المهني للفرد من خلال كسب سمعة مهنية واعترا داخل المنظمة، نتيجة  
تشاركه بمعارفه مع الآخرين.
- الاستفادة من معارف الآخرين في تحسين الأداء.
- تفعيل التشارك في مجالات الخبرة بين العميل وفريق العمل، وتحديد احتياجات الأنظمة  
البرمجية في المنظمة.
- تحويل المعرفة إلى الآخرين تجميع أكثر ثقة بالفرد وأكثر استعداداً ومصداقية في مشاركة  
المعرفة معه.

- جذب معارف جديدة من قبل أعضاء الفريق.
- جمع المعرفة الموجودة لدى أفراد موزعين لتشكيل مستودع للمعرفة التنظيمية.
- الحفاظ على المعرفة التي يمكن فقدانها بخروج الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة.
- تحسين نشر المعرفة التنظيمية.

### 5.3.1.2 أبعاد التشاركية المعرفية

تعددت الأبعاد التي استخدمها الباحثون في قياس التشاركية المعرفية، فقد طور كل من كاكانهالي وتان وواي (Kankanhalli, Tan, & Wei, 2005) نموذجًا للتشاركية المعرفية يتكون من خمسة أبعاد، وهي على النحو الآتي:

1. **المكافئة التنظيمية:** وذلك عندما يكون التشجيع على مشاركة المعرفة أكبر من تكلفتها، إذ تعتبر مشاركتها أمرًا مكافئًا يزيد المكافئات التنظيمية، مثل: الراتب، والمكافئات، وحماية حقوق العمل والترقيات من خلال هذه مشاركة المعرفة.
2. **الاحترام:** إذ تسمح المعرفة للموظفين بمكانة قيمة وتمنحهم صورة أفضل، فمشاركة المعرفة مهمة لبناء الكرامة في المنظمة.
3. **التبادل:** فعندما يشارك الموظفون معرفتهم فإنهم يتوقعون ردًا، فالمصالح المتبادلة مهمة في تبادل المعرفة، إذ يعتقد الأشخاص الذين شاركوا المعرفة أنها تحتاج في المقابل إلى تعويض كونها متبادلة، فهي تمتلك علاقة إيجابية مع مشاركة المعرفة.
4. **التأثير الذاتي:** تعتبر مشاركة المعرفة المفيدة للمنظمة فرصة للموظفين لتطوير تأثيرهم الذاتي، فعندما يشارك الأفراد تجاربهم المفيدة مع المنظمات، فهذا يزيد من ثقتهم بأنفسهم كما يزيد من تأثيرهم الذاتي.



5. **حب مساعدة الآخرين:** تنطلق هذه الفائدة من مفهوم الإيثار، إذ يقوم الأفراد بتقديم تضحيات بمحض إرادتهم ودون مقابل، فيمكن للأفراد أن يحفزوا بمساعدة بعضهم البعض، كما يمكنهم الشعور بالرضى لمساعدتهم للآخرين.

وفي ذات السياق، اعتمدت بعض دراسات الأبعاد الآتية (كمونة والحسناوي وصبر، 2019):

1. **القيادة:** إذ تحاول المنظمة بطريقة ابتكارية أن تتنافس على قدرة القادة على تجميع أفكار جديدة وقيمة لتصبح مهارات أساسية متجددة، فتشارك المعرفة لا يحدث آليا في فريق العمل، بل يكون للقائد دور كبير في صنعه.

2. **الثقة:** تعد الثقة بطبيعتها مفهوماً متعدد الأبعاد، إذ تم التفريق بين الثقة على أساس الإدراك، والثقة على أساس التأثير. ويقصد بالثقة على أساس الإدراك النظرة العقلانية للثقة، والتي ترتبط بالكفاءات، والقدرة، والمسؤولية، والسلامة، والمصداقية، والموثوقية. بينما تكون الثقة على أساس التأثير أكثر ارتباطاً بالعاطفة، بحيث تتضمن عدة عوامل، كالعناية، والاهتمام، والإحسان، والإيثار، والالتزام، والاحترام المتبادل. كذلك تم التفريق بين الثقة المحسوبة، والثقة غير المحسوبة، إذ ترتبط الأولى بفكرة العائد والتكلفة، بينما ترتبط الثانية بمواقف الأفراد وقيمتهم.

3. **الثقافة المعرفية التنظيمية:** إذ تكون الثقافة المعرفية متضمنة في القيم المحورية للمنظمة، بما في ذلك سياساتها، رسالتها، والسلوكيات الأساسية وطريقة تعاملها مع الموظفين. وهي تتضمن عدة أبعاد، هي: التعارف، والالتزام، والكفاءة، والمساعدة، والإبداع، والتحفيز، والمشاركة، وفرق العمل، والصدق، والابتكار.

4. **التركيبية الإنسانية:** تتضمن التركيبية الإنسانية للمنظمة عدة مسؤوليات، فهي تقدم خلفية للفهم لدعم الإنتاجية والربحية، وهي التي تحدد فيما إذا وجد ضغط في محيط العمل، كالاستخدام المفرط للقوة، ومعدل تكرار عال للمهام والمواقف الصعبة، والتي تعد عائقا لتحقيق تعليمات التركيبية الإنسانية، فاستخدام التركيبية الإنسانية يزيد من الجودة، والإنتاجية، ومشاركة المعرفة؛ إذ إن الموظف أو العميل يطبق ما يسمى بدور التركيبية الإنسانية، والذي يترجم في تطبيق تعليمات لتدفق المعرفة التي تسهم في تفعيل محيط العمل وتحويل المعرفة.

5. **توقعات الفرد:** حيث يقوم الأفراد قبل القيام بسلوك معين باتخاذ قرارات واعية وحسابات دقيقة، فيبذلون الجهود من أجل إنجاز الاعمال التي تؤدي إلى العوائد التي يرغبونها (كمونة والحسناوي وصبر، 2019).

### 6.3.1.2 معيقات التشاركية المعرفية

أشارت كوكو (Kukko, 2013) إلى ثلاثة مستويات من المعيقات التي تحد من التشاركية المعرفية، وهي:

- معيقات على المستوى الفردي: وتشمل ضيق الوقت، والمشكلات اللغوية، ونقص الثقة، وانخفاض الوعي بأهمية معالجة المعرفة، وقصور الشبكات الاجتماعية، وعدم وجود علاقات قوية.

- معيقات على المستوى المنظمة: وتتضمن تكامل أهداف مشاركة المعرفة مع الاستراتيجيات المؤسسية، وإهمال الاتصال الإداري لفوائد مشاركة المعرفة، وقصور البنية التحتية

اللازمة لمشاركة المعرفة، وضعف شبكات الاتصال، والتعقيدات المتزايدة، وتباعد المسافات.

- معيقات على المستوى التقني: تتمثل في الافتقار إلى التدريب، وضعف الاستفادة من التقنيات التي يتم اختيارها، وضيق الوقت.

وتتمثل محددات التشاركية المعرفية فيما يأتي (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004):

- **الثقة:** تعد الثقة في الآخرين أو بين الزملاء العمل هي سمة أساسية خارجية في الثقافة التنظيمية، ولها تأثير قوي على تبادل المعرفة، فلا بد من وجود الثقة بين أعضاء الفريق من أجل الاستجابة بحرية ومشاركة معارفهم.

- **التواصل بين الموظفين:** وهو يتعلق بالتفاعل البشري من خلال المحادثات الشفوية واستخدام لغة الجسد أثناء التواصل، والذي يتم تعزيزه بوجود الشبكات الاجتماعية في مكان العمل.

- **نظام المعلومات:** ويشير إلى ترتيبات الأشخاص، والبيانات والعمليات التي تتفاعل لدعم العمليات اليومية، وحل المشكلات واتخاذ القرار في المنظمات. وعادة ما تستخدم المنظمات أنظمة معلومات مختلفة لتسهيل تبادل المعرفة من خلال إنشاء أو اكتساب سجلات المعرفة، بحيث يتبادل الموظفون الخبرات إلكترونياً ويصبح الوصول إلى الخبرات المشتركة ممكناً للعمال الآخرين.

- **نظام المكافآت:** يحتاج الموظفون إلى حافز قوي من أجل تبادل المعرفة، فمن غير المعقول أن جميع الموظفين يرغبون في الحصول على المعرفة بسهولة دون النظر إلى ما يمكن اكتسابه أو فقده نتيجة لهذا الإجراء، فينبغي للمدراء مراعاة أهمية التعاون ومشاركة أفضل الممارسات عند اعداد أنظمة المكافآت.

- **هيكل المنظمة:** تعمل ثغرات الهياكل البيروقراطية المتعلقة بإجراءات الإبلاغ عن المعلومات على إبطاء العمليات ورفع القيود على تدفق المعلومات، وغالبًا ما تستنزف مثل هذه الإجراءات قدرًا كبيرًا من الوقت بغية تصفية المعرفة. فتبادل المعرفة يزدهر مع البيانات التي تعزز سيولة تدفق المعلومات مع عدد أقل من الحواجز بين الفروع.

وأشار أقطي (2014) إلى وجود أربعة عوامل رئيسة للتغلب على المعوقات التي تحد من التشاركية المعرفية اعتمادًا على مجموعات الممارسة، والتي تتمثل في الآتي:

- الوعي: جعل من طالبي المعرفة ومصدرها يدركون المعرفة الخاصة بهم

- الوصول: إعطاء مجال ووقت كافيين لكل من طالبي المعرفة ومصدرها من أجل تبادل معارفهم.

- التنفيذ: توفير مناخ مشجع لسلوكيات مشاركة المعرفة بين طالبيها ومصدرها.

- الإدراك: التأكد من أن طالبي المعرفة ومصدرها لديهم الفهم الكافي والسياق المتعارف لتبادل وجهات نظرهم.

## 2.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والتي توافرت لدى الباحثة وفي حدود اطلاعها. حيث تم تقسيمها إلى محورين، هما: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، وعرضها وفقًا لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

## 1.2.2 الدراسات باللغة العربية

دراسة الرواحنة (2013) بعنوان: "أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين (دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية/أورانج)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين في شركة أورانج في الأردن. وأظهرت النتائج أن جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ليس لها تأثير واضح على كفاءة الأداء، في حين أن جودة البنية التحتية لأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها تأثير إيجابي وواضح على كفاءة أداء العاملين في الشركة.

دراسة بو رعدة ودريس (2015) بعنوان: "أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور بالجزائر. وبينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في الوحدة محل البحث، حيث يوجد أثر إيجابي لتشارك المعرفة على إنتاجية الموارد البشرية في العمل، نوعية عمل الموارد البشرية وعلى الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية، وذلك عن طريق كل من العمليات الفرعية لتشارك المعرفة والمتمثلة في تبادل، ونقل وتحويل المعرفة، إلا أن تشارك المعرفة بين العاملين في الوحدة محل البحث يفنقر إلى التخطيط والتوجيه من قبل الإدارة العليا، ما جعل دوره محدودًا.

دراسة الشخانة (2015) بعنوان: "جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على جودة الأداء الوظيفي: دراسة حالة على شركة أورانج للاتصالات/ الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها في جودة الأداء الوظيفي لدى شركة الاتصالات الأردنية ومدى تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في

شركة الاتصالات الأردنية. وأظهرت النتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للكوادر البشرية في جودة الأداء الوظيفي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للكوادر البشرية وبرمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التحسين المستمر في شركة أورانج.

**دراسة ديلمي وبوكبوس (2015) بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة".**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة مؤسسة سونلغاز في الجزائر. ولتحقيق ذلك استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وبينت النتائج أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لها دور كبير في تعزيز إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) بالمؤسسة المدروسة.

**دراسة القرشي والزهراني (2016) بعنوان: "العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة"**

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى إدراك موظفي وموظفات أمانة محافظة جدة بالسعودية لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، والتعرف إلى العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء الوظيفي. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) وتميز الأداء الوظيفي.

**دراسة زايد وحسين (2016) بعنوان: "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل المعرفة: دراسة حالة شركة جازي للاتصالات".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة في الجزائر. وبينت النتائج أن شركة جازي للاتصالات يتوفر فيها نظام

متكامل للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، إضافة إلى جميع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة. وأشارت النتائج إلى وجود أثر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة، فهي تعمل على تنشيط وتحفيز الأفراد على تشارك المعرفة وتبادلها وتقاسمها فيما بينهم، ومن ثم إطلاق المعرفة الكامنة، ودعم عملية ابتكار ونشر وتدفق المعرفة في أرجاء المنظمة.

**دراسة الشلبي وآخرون (2017) بعنوان: "العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة (دراسة حالة- المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي"**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، وبيان الدور المعدل لتكامل المعرفة في تلك العلاقة. وبينت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التشغيلية، والعلائقية، والتحويلية) في الأداء الوظيفي بأبعاده (نوعية الأداء، وتبسيط العمل، وحجم الأداء)، بينما لم تؤثر في أبعاد (سرعة الإنجاز، وكفاءة الأداء). وأشارت النتائج إلى أن تكامل المعرفة لا يعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وكل من (نوعية الأداء، وتبسيط العمل، وحجم الأداء)، في حين عدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وكل من (سرعة الإنجاز، وكفاءة الأداء).

**دراسة نجم والسعيد (2017) بعنوان: "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي: بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الصحة بمحافظة الدقهلية".**

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الأداء الوظيفي. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بمديرية الصحة في مصر. وبينت النتائج التحليل وجود

علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين، ووجود أثر معنوي لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على كل من أداء المهمة والأداء السياقي، ووجود أثر معنوي لبعدي الإدارة الإلكترونية (التحويلية، والتشغيلية) على الأداء التكيفي.

دراسة بن غيدة وحركات (2019) بعنوان: "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATTCIM - وحدة أم البواقي".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الجزائر. وبينت النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم تقنيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بدرجة عالية، وانعكس ذلك بالإيجاب على الأداء الوظيفي لكافة عمالها.

دراسة مصطفى (2020) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وأشارت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي. كما أن جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، والتقييم الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية) لها تأثير إحصائي على الأداء الوظيفي، في حين أن معظم أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تؤثر على الثقافة التنظيمية باستثناء التدريب والتطوير الإلكتروني.



دراسة الحريرات (2021) بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في الخطوط الجوية الملكية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية) في أداء العاملين بأبعاده (الدقة في العمل، وسرعة الإنجاز، والإبداع، والعمل الجماعي) في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وبينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية) في أداء العاملين (ككل)، وأبعاده (الدقة في العمل، والإبداع، والعمل الجماعي).

دراسة مقراني (2021) بعنوان: "أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في وكالة أليانس للتأمينات أم البواقي"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي لدى العاملين في وكالة أليانس للتأمينات في الجزائر. وبينت النتائج وجود علاقة طردية دالة إحصائية بين إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) والأداء الوظيفي للعاملين.

## 2.2.2 الدراسات باللغة الإنجليزية

دراسة (Camelo et al., 2011) بعنوان:

" The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment ،"

"أثر إدارة الموارد البشرية في مشاركة المعرفة والابتكار في إسبانيا: الدور الوسيط للالتزام العاطفي".

هدفت الدراسة للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في مشاركة المعرفة والابتكار من خلال الالتزام العاطفي للموظفين في إسبانيا. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تؤثر على مشاركة المعرفة بطريقة مباشرة، ولكن لها تأثير إيجابي عندما يتوسط الالتزام العاطفي في العلاقة. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مشاركة المعرفة وأداء الابتكار. أي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم في خلق المعرفة والابتكار من خلال توليد الالتزام العاطفي الضروري للموظفين ليكونوا على استعداد لمشاركة معارفهم.

دراسة (Pervaiz et al., 2016) بعنوان:

**"Human resource practices and knowledge sharing: The moderating role of trust"**

"ممارسات الموارد البشرية وتبادل المعرفة: الدور الوسيط للثقة"

هدفت الدراسة إلى فهم العوامل التي تساهم في مشاركة المعرفة في المنظمة، وبيان أثر التدريب الفعال والتعويض العادل وتقييم الأداء في تبادل المعرفة في باكستان. وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين ممارسات الموارد البشرية وتبادل المعرفة في وجود الثقة. وعليه ينبغي على المنظمة التي ترغب في تعزيز الإبداع والابتكار وتطوير مشاركة المعرفة في المنظمة أن تنتبه إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها وعلى البيئة الجديرة بالثقة.

دراسة (Masaud, 2018) بعنوان:

**"Impact of Knowledge Sharing on Employees' Performance at Non - Governmental Organizations Working at Za'tari Camp in Jordan"**

"أثر مشاركة المعرفة على أداء الموظفين في المنظمات غير الحكومية العاملة في مخيم الزعتري في الأردن".

هدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر مشاركة المعرفة على أداء الموظفين في المنظمات غير الحكومية العاملة في مخيم الزعتري في الأردن. وبينت النتائج أن مستوى كل من أداء الموظفين، وتطبيق نشر المعرفة بين المنظمات العاملة في مخيم الزعتري كان (جيدًا). إضافة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لتبادل المعرفة ونقل المعرفة في أداء الموظف.

دراسة (Althonybat & Thneibat, 2019) بعنوان:

**" The Impact of the E-Management of Human Resources on the Job Performance of the Arab Potash Company ، "**

" أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الأداء الوظيفي لشركة البوتاس العربية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الأداء الوظيفي لشركة البوتاس العربية في الأردن. وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الأداء الوظيفي مفسرًا ما نسبته (56.9%) من التباين في الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في شركة البوتاس العربية من خلال فهم الإدارة العليا لطبيعة ومستوى أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من أجل تحسين أدائها الوظيفي.

دراسة (Muñoz–Pascual, Galende & Curado, 2019) بعنوان:

**" Human Resource Management Contributions to Knowledge Sharing for a Sustainability-Oriented Performance: A Mixed Methods Approach ، "**

"اسهامات إدارة الموارد البشرية في تشارك المعرفة من أجل أداء موجه نحو الاستدامة: النهج المختلط".

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية الداخلية والخارجية في تشارك المعرفة من أجل الوصول إلى الأداء الموجه نحو الاستدامة في مجموعة من الشركات البرتغالية. وأظهرت النتائج أن نظام إدارة الموارد البشرية القائم على التعاون له دائماً تأثير إيجابي على تشارك المعرفة للأداء الموجه نحو الاستدامة.

دراسة (Mohajan, 2019) بعنوان:

### "Knowledge Sharing among Employees in Organizations"

"التشاركية المعرفية لدى العاملين في المنظمات".

هدفت الدراسة إلى وصف أنشطة المعرفة التشاركية في المنظمات. يجب أن تكون سلطات المنظمات صادقة لتقاسم المعرفة بشكل متقن لتطوير المنظمات في بنغلادش. وبينت النتائج أنه أثناء تبادل المعرفة قد تحدث بعض الحواجز لتقييد الأنشطة الفعالة في المنظمات، ويجب التغلب على هذه الحواجز باستخدام العقلية الإيجابية التي تقول إن مشاركة المعرفة تزيد من فعالية وجودة العمل لتحسين أدائهم العام لصالح مؤسساتهم. وأوصت الدراسة بضرورة أن تسهل الإدارات العليا للمؤسسات نظام مشاركة المعرفة، وتشجع موظفيها على مشاركة المعرفة بين المنظمات.

دراسة (Karunarathna & Nanayakkara, 2020) بعنوان:

### "Impact of Electronic Human Resource Management on Employee Job Performance in Multinational Entities in Colombo District"

"أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي للموظفين في الكيانات متعددة الجنسيات في مقاطعة كولومبو".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي للموظفين في مرجع خاص مع الكيانات متعددة الجنسيات في مقاطعة كولومبو بسريلانكا. وبينت

النتائج أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تلعب دورًا حيويًا في التأثير على الأداء الوظيفي للموظفين في الكيانات متعددة الجنسيات. ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء الوظيفي للموظفين.

دراسة (Umar, Yammama & Shaibu, 2020) بعنوان:

**"The Implications of Adopting and Implementing Electronic Human Resource Management Practices on Job Performance"**

"الآثار المترتبة على اعتماد وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء الوظيفي (المهمة، والسياق، والأداء التكيفي، والسلوك غير المنتج) في نيجيريا. وأشارت النتائج إلى أن بعض مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي. حيث كان كل من الاتصال الإلكتروني والتعويض الإلكتروني مرتبطين بشكل كبير وإيجابي بجميع أبعاد الأداء الوظيفي، كما أن التدريب الإلكتروني مرتبط بشكل إيجابي للمهام والأداء التكيفي فقط. كذلك أظهرت النتائج أن ممارسة تقييم الأداء الإلكتروني كانت مرتبطة فقط بالسياق والأداء وسلوك العمل بنتائج عكسية. بينما لم تظهر ممارسة التدريب الإلكتروني أي تأثير كبير على الأداء السياقي وسلوك العمل غير المنتج. وبالمثل، لم يظهر أي تأثير مباشر دال إحصائيًا بين تقييم الأداء الإلكتروني وأداء المهام والأداء التكيفي.

دراسة (Nanayakkara, 2020) بعنوان:

**"Impact of Electronic Human Resource Management on Employee Job Performance: A Conceptual Review"**

"أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في أداء الوظيفي: مراجعة مفاهيمية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي في سيريلانكا. اتبعت الورقة مراجعة شاملة للأدبيات لتشكيل مناقشة حول المحتويات النظرية والتجريبية المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي. وقد ناقشت مفاهيم التوظيف والتدريب والأداء والتواصل من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتوصلت إلى وجود علاقة جوهرية بين استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي.

دراسة (Nurlina et al., 2020) بعنوان:

**" Influence of e-HRM and Human Resources Service Quality on Employee Performance."**

"تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وجودة خدمة الموارد البشرية في أداء الموظف"

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وجودة خدمة الموارد البشرية في أداء الموظف في إندونيسيا. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وجودة خدمة الموارد البشرية في أداء الموظف، حيث كانت علاقة متغيرات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي هي الأكبر والأكثر انتشارًا.

دراسة (Lugar & Novićević, 2021) بعنوان:

**" Knowledge based human resource management and employee creativity: the dual mediation of knowledge sharing and knowledge hiding."**

"إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وإبداع الموظف: الوساطة المزدوجة لمشاركة المعرفة وإخفاء المعرفة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في إبداع الموظف من خلال الدور الوسيط لمشاركة المعرفة وإخفاء المعرفة في أوكرانيا. وبينت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تعمل على زيادة إبداع الموظف من خلال زيادة مشاركة المعرفة، وتقليل إخفاء المعرفة.

دراسة (Deng, Duan & Wibowo, 2022) بعنوان:

**"Digital technology driven knowledge sharing for job performance ،"**

**"مشاركة المعرفة التي تحركها التكنولوجيا الرقمية للأداء الوظيفي"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام التقنيات الرقمية لتسهيل مشاركة المعرفة واتخاذ القرار من خلال التنسيق المعزز والتواصل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المنظمات في أستراليا، وذلك من خلال مراجعة شاملة للأدبيات ذات الصلة. وأظهرت النتائج أن التنسيق والاتصال المعززين للتكنولوجيا الرقمية لهما أثر جوهري في مشاركة المعرفة. كما أن التنسيق المدفوع بالتكنولوجيا الرقمية يؤثر بشكل كبير في عملية صنع القرار، وأن مشاركة المعرفة المدفوعة بالتكنولوجيا الرقمية تؤثر بشكل كبير على عملية صنع القرار. إضافة إلى أن تعزيز اتخاذ القرار ومشاركة المعرفة تؤدي إلى أداء وظيفي أفضل في المنظمات.

دراسة (Nyathi & Kekwaletswe, 2022) بعنوان:

**"Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries،"**

**"تحقيق أداء الموظفين والأداء التنظيمي من خلال استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البلدان النامية".**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في أداء الموظفين والأداء التنظيمي في الدول النامية في زمبابوي. وبينت النتائج إن استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يؤثر إيجابياً في أداء الموظفين الأداء التنظيمي. كما أن أداء الموظف يلعب دور الوسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي.

دراسة (Almashyakh, 2022) بعنوان:

**"An Evidence-Based Review of e-HRM and Its Impact on Strategic Human Resource Management"**

"المراجعة المبنية على الأدلة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"

هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان تعزيز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يعتمد على الأدلة الإلكترونية القائمة على إدارة الموارد البشرية وفقاً لاعتماد نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني في المملكة العربية السعودية. وبينت النتائج أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تلعب دوراً مهماً في تحسين عملية صنع القرار، وتعزيز رأس المال البشري، والتدريب وتقييم أداء الموظفين، مما يؤدي إلى الميزة الاستراتيجية. كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي جوهري لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

دراسة (Kaewkhamnuan & Rotchanakitumnuai, 2022) بعنوان:

**"Impact of e-HRM System on Employee Performance"**

"أثر نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني في أداء الموظف"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني في أداء الموظف في تايلاند. وتم جمع البيانات باستخدام استبانة مكونة من محورين، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية



والأداء الوظيفي. وبينت النتائج أن لاستخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية أثر إيجابي جوهري في أداء الموظف الكلي، وجميع أبعاده.

### 3.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة حسب علم الباحثة التي طبقت على البنوك الإسلامية الأردنية بمتغيرات لم يسبق لأي باحث أن تطرق لها، وهي: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي بوجود التشاركية المعرفية كمتغير وسيط.

ومما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في عدة أمور، من أبرزها: تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها، واختيار المنهجية، وإعداد أداة الدراسة، إضافة إلى توظيف الدراسات السابقة في مناقشة النتائج وتفسيرها.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

#### مقدمة

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للتشاركية المعرفية في البنوك الإسلامية الأردنية. ويتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، ومصادر الحصول على البيانات، والأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات ودلالات صدقها وثباتها، إضافة إلى تحديد أوزان أداة الدراسة، ووحدة التحليل، وخصائص أفراد عينة الدراسة.

#### 1.3 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي للتعرف على أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي، والدور الوسيط للتشاركية المعرفية لدى العاملين في البنوك الإسلامية الأردنية؛ وذلك لمناسبة هذا المنهج لطبيعة الدراسة وأهدافها. حيث تم بوصف متغيرات الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة لبيان الجذور النظرية لكيفية بناء نموذج الدراسة، وصياغة أسئلتها، وبناء فرضياتها. أما الجزء التحليلي، فقد تمثل في البحث الميداني الذي تضمن تطوير استبانة خاصة لقياس متغيرات الدراسة، من خلال اختيار عينة من العاملين في البنوك الإسلامية الأردنية؛ وذلك تمهيداً لتحليل البيانات للتعرف إلى آراء هذه العينة وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة.

### 2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك الإسلامية الأردنية (البنك الإسلامي الأردني، والبنك العربي الإسلامي الدولي، وبنك صفوة الإسلامي) بكافة مسمياتهم الوظيفية، البالغ عددهم (4047) موظفًا وموظفة خلال عام 2022. وذلك حسب الإحصاءات الصادرة عن إدارة الموارد البشرية في هذه البنوك عبر الموقع الإلكتروني لسوق عمان المالي ([www.ase.com.jo](http://www.ase.com.jo)). ويبين الجدول (1-3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة على البنوك الثلاثة.

الجدول رقم (1-3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة على البنوك الإسلامية الأردنية

البنك	عدد العاملين	النسبة المئوية
البنك الإسلامي الأردني	2439	60.3%
البنك العربي الإسلامي الدولي	980	24.2%
بنك صفوة الإسلامي	628	15.5%
المجموع	4047	100

### 3.3 عينة الدراسة

تم سحب عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من (380) موظفًا وموظفة بواقع (228) موظفًا وموظفة من البنك الإسلامي الأردني، وبنسبة (60%) من أفراد مجتمع الدراسة، و(91) موظفًا وموظفة من البنك العربي الإسلامي الدولي، وبنسبة (24%) من أفراد مجتمع الدراسة، و(61) موظفًا وموظفة من بنك صفوة الإسلامي، وبنسبة (16%) من أفراد مجتمع الدراسة.

وتأسيسًا عليه، تم بتوزيع (380) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (362) استبانة، وبنسبة مئوية بلغت (95.3%) من عدد الاستبانات الموزعة. وبعد فحص الاستبانات المسترجعة، تبين أن هناك (8) استبانات غير صالحة، أو غير مكتملة البيانات.

وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (354) استبانة، بنسبة مئوية بلغت (93.2%) من عدد الاستبانات الموزعة.

### 4.3 مصادر الحصول على البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: المصادر الثانوية

تم الحصول على البيانات من مصادر منشورة، ومصادر غير منشورة، كالكتب، والمقالات، والتقارير، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، إضافة إلى الاستعانة ببعض المواقع المتخصصة عبر (الإنترنت)؛ وذلك لبناء الإطار النظري.

#### ثانياً: المصادر الأولية

بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة، التي اشتملت على عدد من العبارات للإجابة عليها من قبل العاملين في البنوك الإسلامية الأردنية. حيث اعتبرت الاستبانة هي المصدر الرئيس للحصول على البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة (المستقلة، والتابعة، والوسيط). وقد تكونت من أربعة محاور، هي: الخصائص الديموغرافية، والمتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، والمتغير الوسيط (التشاركية المعرفية).

### 5.3 أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات في مجال إدارة الأعمال، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة (الحريرات، 2021؛ ديلمي، 2015؛ الشرايري، 2019؛ نجم والسعيد، 2017؛ عبيدات،

2020؛ الشلبي وآخرون، 2017؛ Kariznoee, Afshani & Moghadam, 2012؛  
 2018 (Masaud)، جرى تطوير استبانة خاصة للحصول على البيانات الأولية من العاملين في  
 البنوك الإسلامية الأردنية. وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (50) فقرة، وتكونت من أربعة  
 أجزاء، هي:

**الجزء الأول:** ويتكون من مجموعة من الفقرات حول الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد  
 عينة الدراسة، وقد شملت كل من: (البنك، والنوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي،  
 والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

**الجزء الثاني:** وتضمن هذا الجزء (20) فقرة صممت لقياس أبعاد المتغير المستقل الإدارة  
 الإلكترونية للموارد البشرية (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب  
 الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني)، وهي الفقرات ذات الأرقام (1-20)، بواقع خمس  
 فقرات لكل بُعد منها على التوالي.

**الجزء الثالث:** وشمل هذا الجزء (20) فقرة صممت لقياس أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي  
 (تبسيط العمل، وسرعة الإنجاز، وجودة الأداء، وكفاءة الأداء)، وهي الفقرات ذات الأرقام  
 (21-40)، بواقع خمس فقرات لكل بُعد منها على التوالي.

**الجزء الرابع:** وتضمن هذا الجزء (10) فقرات صممت لقياس المتغير الوسيط (التشاركية  
 المعرفية) وهي الفقرات ذات الأرقام (41-50).

### 6.3 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من دلالات صدق أداة الدراسة بطريقتين، وذلك على النحو الآتي:

#### 1- الصدق الظاهري

تم عرض الصورة الأولية لأداة الدراسة على مجموعة محكمين من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، البالغ عددهم (7) محكمين (ملحق أ)؛ وذلك لتحديد مدى تمثيل الفقرات للسمة المراد قياسها، والتأكد من الصياغة اللغوية وسلامة العبارات، وتعديل، أو حذف، أو إضافة أية فقرات يرونها مناسبة.

وفي ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم، تم إعادة صياغة بعض الفقرات؛ وبالتالي بقيت الاستبانة تتكون من (50) فقرة موزعة على ذات المحاور، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (المتغير المستقل) وتضمن (20) فقرة، والأداء الوظيفي (المتغير التابع)، وتضمن (20) فقرة، والتشاركية المعرفية (المتغير الوسيط)، وتضمن (10) فقرات.

#### 2- صدق البناء

للتحقق من مؤشرات صدق البناء، تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفًا وموظفة في البنوك الأردنية الإسلامية موضع الدراسة، ومن خارج عينة الدراسة الأصلية، وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Person Correlation)؛ لإيجاد العلاقة بين درجة الفقرة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة الفقرة والدرجة الكلية للأداة، وذلك كما في الجدول (2-3).

الجدول رقم (2-3) قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرات وأبعادها، ودرجة الفقرات والدرجة الكلية للأداة

الارتباط مع		الرقم	الارتباط مع		الرقم	الارتباط مع		الرقم
الأداة	البُعد		الأداة	البُعد		الأداة	البُعد	
**0.66	**0.70	35	**0.48	**0.57	18	**0.42	**0.50	1
**0.41	**0.54	36	**0.36	**0.42	19	**0.54	**0.61	2
**0.45	**0.66	37	**0.55	**0.72	20	*0.30	**0.46	3
**0.65	**0.74	38	**0.35	*0.48	21	**0.48	**0.55	4
**0.37	**0.46	39	**0.41	**0.61	22	**0.42	**0.47	5
**0.44	**0.52	40	*0.28	**0.43	23	**0.66	**0.71	6
**0.67	**0.71	41	**0.60	**0.67	24	**0.50	**0.62	7
**0.55	**0.59	42	**0.52	**0.70	25	**0.61	**0.73	8
**0.60	**0.68	43	**0.38	**0.56	26	**0.58	**0.69	9
*0.30	*0.32	44	**0.49	**0.71	27	**0.46	**0.50	10
**0.52	**0.65	45	**0.41	**0.55	28	**0.67	**0.68	11
**0.50	**0.62	46	**0.50	**0.62	29	**0.50	**0.62	12
**0.64	**0.70	47	**0.64	**0.72	30	**0.41	**0.53	13
**0.66	**0.72	48	**0.48	**0.59	31	**0.59	**0.67	14
**0.41	**0.49	49	**0.49	**0.61	32	**0.43	**0.55	15
**0.52	**0.66	50	**0.40	**0.58	33	**0.57	**0.69	16
			**0.48	**0.64	34	**0.62	**0.70	17

\*\* دال إحصائياً عند ( $p \leq 0.01$ )  
\* دال إحصائياً عند ( $p \leq 0.05$ )

يبين من الجدول (2-3) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والبُعد الذي تنتمي إليه

قد تراوحت بين (0.28-0.67)، وأن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية

للأداة تراوحت بين (0.32-0.74)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p \leq 0.05$ ). وتعد

هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة وفقاً لما أشار إليه عودة (2010).

### 7.3 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي للأداة ككل، ولكل من المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) وأبعاده، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وأبعاده، والمتغير الوسيط (التشاركية المعرفية)، وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha) على نتائج العينة الاستطلاعية السالفة الذكر، وذلك كما هو مبين في الجدول (3-3).

الجدول رقم (3-3): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومتغيراتها

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية)	الاستقطاب الإلكتروني	5	0.681
	الاختيار الإلكتروني	5	0.678
	التدريب الإلكتروني	5	0.699
	تقييم الأداء الإلكتروني	5	0.704
	<b>المتغير المستقل (ككل)</b>	<b>20</b>	<b>0.786</b>
المتغير التابع (الأداء الوظيفي)	تبسيط العمل	5	0.662
	سرعة الإنجاز	5	0.640
	جودة الأداء	5	0.715
	كفاءة الأداء	5	0.681
	<b>المتغير التابع (ككل)</b>	<b>20</b>	<b>0.754</b>
<b>المتغير الوسيط (التشاركية المعرفية)</b>	<b>10</b>	<b>0.711</b>	<b>0.711</b>
<b>الأداة (ككل)</b>	<b>50</b>	<b>0.829</b>	<b>0.829</b>

يوضح الجدول (3-3) أن معامل ثبات الاتساق الداخلي للأداة ككل بلغ (0.829)، وبلغت معاملات الثبات للمتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) (ككل) (0.786)، وتراوحت قيم معاملات أبعاده بين (0.678-0.704)، كذلك بلغت قيمة معامل الثبات للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) (ككل) (0.754)، وتراوحت قيم معاملات أبعاده بين (0.640-0.715)، بينما بلغت



قيمة معامل الثبات للمتغير الوسيط (التشاركية المعرفية) (ككل) (0.711). وتشير هذه القيم إلى أن الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات وفقاً لما أشار إليه عودة (2010).

وبعد التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، أصبحت بصورتها النهائية تتكون من (50) فقرة موزعة على المتغيرات الثلاثة على النحو الآتي: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (المتغير المستقل)، وتضمن (20) فقرة موزعة بالتساوي على أربعة أبعاد، هي: الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والأداء الوظيفي (المتغير التابع)، الذي تضمن (20) فقرة موزعة بالتساوي على أربعة أبعاد، هي: تبسيط العمل، وسرعة الإنجاز، وجودة الأداء، وكفاءة الأداء، والتشاركية المعرفية (المتغير الوسيط)، وتضمن (10) فقرات (ملحق ب).

### 8.3 أوزان أداة الدراسة

تتم الاستجابة على فقرات الأداة وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وهي: (أوافق بشدة، أوافق، أوافق بدرجة متوسطة، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، والتي تعطى الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي. وللوصول إلى حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، تم حساب المدى بطرح الحد الأدنى من الحد الأعلى (5 - 1 = 4)، ثم تقسيمه على (3) (4 ÷ 3 = 1.33) (عودة، 2010)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة؛ وبذلك أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول (3-4).

الجدول رقم (3-4) معيار تصحيح أداة الدراسة

مستوى التشاركية المعرفية	مستوى الأداء الوظيفي	مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	فئة الأوساط الحسابية
منخفض	منخفض	منخفض	2.33 - 1.00

مستوى التشاركية المعرفية	مستوى الأداء الوظيفي	مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	فئة الأوساط الحسابية
متوسط	متوسط	متوسط	3.66 – 2.34
مرتفع	مرتفع	مرتفع	5.00 – 367

تمثلت وحدة التحليل بجميع العاملين في البنوك الإسلامية الأردنية، وبكافة مسمياتهم الوظيفية.

### 9.3 خصائص أفراد عينة الدراسة

يوضح الجدول (3-5) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (النوع

الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة).

الجدول رقم (3-5) خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة)

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	218	61.6
	أنثى	136	38.4
	الكلي	354	100
العمر	أقل من 30 سنة	75	21.2
	30 – أقل من 39 سنة	107	30.2
	39 – أقل من 49 سنة	92	26.0
	49 سنة فأكثر	80	22.6
	المجموع	354	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	242	68.4
	دبلوم عالي	45	12.7
	دراسات عليا	67	18.9
	المجموع	354	100
المسمى الوظيفي	مدير	49	13.8
	مساعد مدير	67	18.9
	رئيس قسم	76	21.5
	موظف	162	45.8
	المجموع	354	100

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من 6 سنوات	59	16.7
	6 - أقل من 11 سنة	96	27.1
	11 - أقل من 17 سنة	147	41.5
	17 سنة فأكثر	52	14.7
	المجموع	354	100

يلاحظ من الجدول (3-5) ما يأتي:

- **النوع الاجتماعي:** أن نسبة الموظفين الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (61.6%) من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغت نسبة الإناث (38.4%)، ويشير ذلك إلى أن العنصر الذكوري يطغى على العنصر الأنثوي في البنوك الإسلامية الأردنية. وهذه دلالة على أن تلك البنوك تقوم بتوظيف الذكور أكثر من الإناث.
- **العمر:** أن نسبة العاملين ممن تقل أعمارهم عن (30) سنة بلغت (21.55%)، وأن (30.2%) من العاملين هم تتراوح أعمارهم بين (30 - أقل من 39 سنة)، كما أن ما نسبته (26%) من العاملين من الفئة العمرية (39 - أقل من 49 سنة)، وأن نسبة (22.6%) من العاملين تزيد أعمارهم عن 49 سنة.
- **المؤهل العلمي:** أن عدد الموظفين من حملة البكالوريوس بلغ (242) شخصاً، وبنسبة (68.4%)، وهي النسبة الأكثر تمثيلاً لأفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يحملون شهادات عليا (18.9%)، وقد جاءت النسبة الأقل للأشخاص الذين يحملون مؤهل الدبلوم العالي، والتي بلغت (12.7%).
- **المسمى الوظيفي:** أن النسبة العظمى للمسمى الوظيفي للعاملين كانت لصالح (موظف) والتي بلغت (45.8%)، تلاها مسمى رئيس قسم، بواقع (21.5%)، ثم مسمى مساعد مدير، والتي بلغت (18.9%)، وأخيراً مسمى مدير، وبنسبة (13.8%)، ويعد هذا التوزيع

معقولًا ومبررًا منطقيًا، حيث يتوافق مع الهرم الوظيفي، والهيكل التنظيمي لمنظمات الأعمال.

- **الخبرة:** أن (16.7%) من العاملين لديهم خبرة أقل من 6 سنوات، وأن نسبة (27.1%) من الأفراد تراوحت خبراتهم بين (6 - أقل من 11 سنة)، ونسبة (41.5%) من الأفراد تراوحت خبراتهم بين (11 - أقل من 17 سنة)، وأخيرا تبين أن نسبة (14.7%) من الأفراد كانت خبرتهم أكثر من 17 سنة. وتدل هذه النسبة على أن البنوك تحافظ على أصحاب الكفاءات والخبرات لديها.

## الفصل الرابع

### نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### مقدمة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها في تحقيق الأداء الوظيفي بأبعاده من خلال الدور الوسيط للتشاركية المعرفية في البنوك الإسلامية الأردنية. ويتضمن هذا الفصل نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، حيث يستعرض هذا الجانب كل من النتائج المتعلقة بتحليل الأسئلة الوصفية، واختبار الفرضيات الرئيسية، وصولاً إلى تحقيق أهداف الدراسة.

#### 1.4 النتائج المتعلقة بتحليل الأسئلة الوصفية

**1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر الموظفين؟".**

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في البنوك الإسلامية الأردنية. ويبين ذلك الجدول (1-4).

الجدول رقم (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر الموظفين

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الاستقطاب الإلكتروني	4.04	0.56	1	مرتفع
2	الاختيار الإلكتروني	3.65	0.71	3	متوسط
3	التدريب الإلكتروني	3.83	0.68	2	مرتفع
4	تقييم الأداء الإلكتروني	3.57	0.70	4	متوسط
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (ككل)		3.77			مرتفع

يتضح من الجدول (4-1) أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في البنوك الإسلامية الأردنية (ككل) من وجهة نظر الموظفين جاء (مرتفعاً)، بمتوسط حسابي بلغ (3.77). حيث جاء بُعد الاستقطاب الإلكتروني في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.04)، وبانحراف معياري (0.65)، وبمستوى (مرتفع)، تلاه بُعد التدريب الإلكتروني بمتوسط حسابي (3.65)، وبانحراف معياري (0.71)، وبمستوى (مرتفع)، ثم بُعد الاختيار الإلكتروني بمتوسط حسابي (3.83)، وبانحراف معياري (0.66)، وبمستوى (متوسط). في حين جاء بُعد تقييم الأداء الإلكتروني في الرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.57)، وبانحراف معياري (0.70)، وبمستوى (متوسط).

وبالإضافة إلى ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) كل على حده، فكانت النتائج على النحو الآتي:

### 1) الاستقطاب الإلكتروني

الجدول رقم (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستقطاب الإلكتروني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يقوم البنك بنشر إعلانات الوظائف الشاغرة عبر موقعه الإلكتروني ووسائل التواصل المختلفة	4.32	0.69	1	مرتفع
2	يوفر البنك نماذج إلكترونية للتوظيف على موقعه الإلكتروني	4.18	0.51	2	مرتفع
3	تسهم إعلانات البنك الإلكترونية في استقطاب أكبر عدد من طالبي الوظائف	3.97	0.58	3	مرتفع
4	يقوم البنك بتحديث الوظائف الشاغرة بشكل مستمر	3.90	0.71	4	مرتفع
5	تُحفظ بيانات المتقدمين للوظائف في قاعدة بيانات خاصة بالبنك للرجوع إليها عند الحاجة	3.83	0.68	5	مرتفع
	الاستقطاب الإلكتروني (ككل)	4.04			مرتفع

يبين الجدول (4-2) أن مستوى الاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر الموظفين جاء (مرتفعاً)، بمتوسط حسابي بلغ (4.04). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بالاستقطاب الإلكتروني بين (3.83-4.32)، وجميعها صنفت ضمن المستوى (المرتفع). حيث جاءت الفقرة (1) ونصها: "يقوم البنك بنشر إعلانات الوظائف الشاغرة عبر موقعه الإلكتروني ووسائل التواصل المختلفة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وبانحراف معياري (0.69)، في حين جاءت الفقرة (19) والتي تنص على: "تُحفظ بيانات المتقدمين للوظائف في قاعدة بيانات خاصة بالبنك للرجوع إليها عند الحاجة" في الرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.22)، وبانحراف معياري (0.68).

## (2) الاختيار الإلكتروني

الجدول رقم (4-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاختيار الإلكتروني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	تُوفر قاعدة البيانات في البنك معايير واضحة ومحددة تسهل عملية الاختيار	3.91	0.60	2	مرتفع
7	تجري المفاضلة بين المتقدمين للوظائف إلكترونياً	3.42	0.71	4	متوسط
8	تسهم سياسات التوظيف الإلكترونية باختيار أفضل الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة	3.73	0.64	3	مرتفع
9	يجري البنك المقابلات عبر الفيديو لإشغال الوظائف الشاغرة	3.05	0.78	5	متوسط
10	يبلغ البنك المقبولين في الوظائف بقرار تعيينهم عبر البريد الإلكتروني	4.14	0.56	1	مرتفع
الاختيار الإلكتروني (ككل)		3.65			متوسط

يبين الجدول (4-3) أن مستوى الاختيار الإلكتروني للموارد البشرية في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر الموظفين جاء (متوسطاً)، بمتوسط حسابي بلغ (3.65). وقد تراوحت

المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بالاختيار الإلكتروني بين (3.05-4.14). حيث جاءت الفقرة (10) ونصها: "يبلغ البنك المقبولين في الوظائف بقرار تعيينهم عبر البريد الإلكتروني" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.14)، وبانحراف معياري (0.56)، وبمستوى (مرتفع). بينما جاءت الفقرة (9) التي تنص على: "يجري البنك المقابلات عبر الفيديو لإشغال الوظائف الشاغرة" في الرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.05)، وبانحرافات معيارية (0.78)، وبمستوى (متوسط).

### 3) التدريب الإلكتروني

الجدول رقم (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التدريب الإلكتروني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	يقوم البنك بتدريب العاملين باستخدام وسائل الاتصال الحديثة	4.31	0.64	1	مرتفع
12	يحدد البنك الاحتياجات التدريبية للعاملين إلكترونياً	3.44	0.73	5	متوسط
13	يوفر البنك المواد التدريبية على الشبكة الداخلية ليتمكن العاملين من الرجوع إليها في الوقت الذي يناسبهم	4.23	0.62	2	مرتفع
14	يتعاقد البنك مع مراكز تدريب موثوقة لإخضاع العاملين لبرامج تدريب عن بُعد	3.56	0.60	4	متوسط
15	يتم تقييم برامج التدريب في البنك من قبل المتدربين إلكترونياً	3.61	0.69	3	متوسط
	<b>التدريب الإلكتروني (ككل)</b>	<b>3.83</b>			<b>مرتفع</b>

يبين الجدول (4-4) أن مستوى التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر الموظفين جاء (مرتفعاً)، بمتوسط حسابي بلغ (3.83). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بالتدريب الإلكتروني بين (3.44-4.31). حيث جاءت الفقرة (11) والتي تنص على: "يقوم البنك بتدريب العاملين باستخدام وسائل الاتصال الحديثة" في



الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.31)، وبانحراف معياري (0.64)، وبمستوى (مرتفع). في حين جاءت الفقرة (12) ونصها: "يحدد البنك الاحتياجات التدريبية للعاملين إلكترونياً" في الرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، وبانحراف معياري (0.73)، وبمستوى (متوسط).

#### 4 تقييم الأداء الإلكتروني

الجدول رقم (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم الأداء الإلكتروني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
16	يستخدم البنك النظام الإلكتروني في تقييم الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين	3.69	0.77	2	مرتفع
17	يقوم البنك بتطوير نماذج تقييم إلكترونية باستمرار وبما يتناسب مع مهام العمل	3.38	0.74	3	متوسط
18	يراعي البنك التقييم الإلكتروني حسب الوصف الوظيفي المعين	3.17	0.65	5	متوسط
19	يطور البنك البرامج التدريبية استناداً إلى التقييم الإلكتروني لتغطية فجوات الأداء لدى العاملين	3.25	0.83	4	متوسط
20	يقوم البنك بتخزين نتائج التقييم في قواعد بيانات رقمية يمكن الرجوع إليها بسهولة	4.36	0.68	1	مرتفع
تقييم الأداء الإلكتروني (ككل)		3.57			متوسط

يبين الجدول (4-5) أن مستوى تقييم الأداء الإلكتروني للموارد البشرية في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر الموظفين جاء (متوسطاً)، بمتوسط حسابي بلغ (3.57). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بتقييم الأداء الإلكتروني بين (3.17-4.36). حيث جاءت الفقرة (20) والتي تنص على: "يقوم البنك بتخزين نتائج التقييم في قواعد بيانات رقمية يمكن الرجوع إليها بسهولة" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.36)، وبانحراف معياري (0.68)، وبمستوى (مرتفع). في حين جاءت الفقرة (18) ونصها: "يراعي البنك التقييم الإلكتروني حسب

الوصف الوظيفي المعلن" في الرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.17)، وبانحراف معياري (0.65)، وبمستوى (متوسط).

#### 2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر الموظفين؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر الموظفين. ويبين ذلك الجدول (4-6).

الجدول رقم (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر الموظفين

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تبسيط العمل	3.97	0.64	3	مرتفع
2	سرعة الإنجاز	4.15	0.61	2	مرتفع
3	جودة الأداء	4.20	0.68	1	مرتفع
4	كفاءة الأداء	3.92	0.70	4	مرتفع
الأداء الوظيفي (ككل)		4.06			مرتفع

يتضح من الجدول (4-6) أن مستوى الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية الأردنية (ككل) من وجهة نظر الموظفين جاء (مرتفعاً)، بمتوسط حسابي بلغ (4.06). وقد جاءت جميع أبعاد الأداء الوظيفي ضمن المستوى (المرتفع). حيث جاء بُعد جودة الأداء في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.20)، وبانحراف معياري (0.68)، تلاه بُعد سرعة الإنجاز بمتوسط حسابي (3.15)، وبانحراف معياري (0.61)، ثم بُعد تبسيط العمل بمتوسط حسابي (3.97)، وبانحراف معياري (0.64). بينما جاء بُعد كفاءة الأداء في الرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.88)، وبانحراف معياري (0.70).

وبالإضافة إلى ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بأبعاد الأداء الوظيفي (تبسيط العمل، وسرعة الإنجاز، وجودة الأداء، وكفاءة الأداء)، كل على حده، وكانت النتائج على النحو الآتي:

### 1) تبسيط العمل

الجدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تبسيط العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
21	يشجع البنك تبادل المعلومات والبيانات بين الفروع المختلفة لخدمة أهدافه	4.06	0.63	3	مرتفع
22	يهتم البنك بتبسيط إجراءات العمل من أجل تحقيق أهدافه	4.15	0.60	2	مرتفع
23	يسعى البنك لمساعدة العاملين في معالجة مشكلات ازدواجية العمل	3.63	0.72	5	متوسط
24	يؤكد البنك على مشاركة العاملين وتعاونهم	4.18	0.61	1	مرتفع
25	يهتم البنك في تحسين تصميم العمل وتسهيله	3.81	0.70	4	مرتفع
	<b>تبسيط العمل (ككل)</b>	<b>4.97</b>			<b>مرتفع</b>

يبين الجدول (4-7) أن مستوى تبسيط العمل في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر الموظفين جاء (مرتفعاً)، بمتوسط حسابي بلغ (4.97). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بتبسيط العمل بين (3.63-4.18). حيث جاءت الفقرة (24) ونصها: "يؤكد البنك على مشاركة العاملين وتعاونهم"، في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وبانحراف معياري (0.63)، وبمستوى (مرتفع). بينما جاءت الفقرة (23) ونصها: "يسعى البنك لمساعدة العاملين في معالجة مشكلات ازدواجية العمل" في الرتبة الخامسة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وبانحراف معياري (0.72)، وبمستوى (متوسط).

## (2) سرعة الإنجاز

الجدول رقم (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد سرعة الإنجاز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
26	أحرص على الجدية واستثمار الوقت المخصص للعمل	4.35	0.68	1	مرتفع
27	أحرص على عدم تبادل الزيارات الشخصية أثناء أوقات الدوام الرسمي	3.84	0.76	5	مرتفع
28	ألتزم بإنجاز المهمات في الوقت المحدد	4.28	0.70	2	مرتفع
29	أتجنب التسويف والتأجيل في تأدية مهامى الوظيفية	4.11	0.61	4	مرتفع
30	أقوم بأداء الأعمال بسرعة	4.17	0.73	3	مرتفع
	سرعة الإنجاز (ككل)	4.15			مرتفع

يبين الجدول (4-8) أن مستوى سرعة الإنجاز في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر الموظفين جاء (مرتفعاً)، بمتوسط حسابي بلغ (4.15). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بسرعة الإنجاز بين (3.84-4.35)، وجميعها صنفت ضمن المستوى (المرتفع). حيث جاءت الفقرة (26) ونصها: "أحرص على الجدية واستثمار الوقت المخصص للعمل" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، وانحراف معياري (0.68). بينما جاءت الفقرة (27) التي تنص على: "أحرص على عدم تبادل الزيارات الشخصية أثناء أوقات الدوام الرسمي" في الرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.84)، وانحرافات معيارية (0.76).

## 3) جودة الأداء

الجدول رقم (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد جودة الأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
31	أحرص على مراجعة ما أقوم بإنجازه لتلافي الوقوع في الأخطاء	4.31	0.46	1	مرتفع
32	يؤكد البنك على رفع مستوى جودة الخدمات التي يقدمها للعملاء	4.27	0.58	2	مرتفع
33	يؤكد البنك على دقة الأعمال والنشاطات	4.15	0.55	4	مرتفع
34	يضع البنك معايير واضحة ومحددة لجودة الأداء	4.18	0.68	3	مرتفع
35	يقوم البنك بتوضيح المهمات والواجبات	4.09	0.51	5	مرتفع
	جودة الأداء (ككل)	4.20			مرتفع

يبين الجدول (4-9) أن مستوى جودة الأداء في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر الموظفين جاء (مرتفعاً)، بمتوسط حسابي بلغ (4.20). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بجودة الأداء بين (3.09-4.31)، وجميعها صنفت ضمن المستوى (المرتفع). حيث جاءت الفقرة (31) والتي تنص على: "أحرص على مراجعة ما أقوم بإنجازه لتلافي الوقوع في الأخطاء" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، وبانحراف معياري (0.46). بينما جاءت الفقرة (35) ونصها: "يقوم البنك بتوضيح المهمات والواجبات" في الرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وبانحراف معياري (0.51).

## 3) كفاءة الأداء

الجدول رقم (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد كفاءة الأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
36	يؤكد البنك على رفع كفاءة الأداء ويعززها	3.91	0.64	3	مرتفع
37	يعمل البنك على خفض تكلفة العمل من خلال تحسين العلاقات بين العاملين	3.83	0.73	4	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
38	يسعى البنك إلى تحقيق أقصى عائد في الاستثمار	4.23	0.62	1	مرتفع
39	يتعاون البنك مع العاملين في زيادة الخبرة والكفاءة الفنية	4.02	0.60	2	مرتفع
40	يحفز البنك العاملين المتميزين بكفاءة الأداء	3.61	0.67	5	متوسط
	<b>كفاءة الاداء (ككل)</b>	<b>3.92</b>			<b>مرتفع</b>

يبين الجدول (4-10) أن مستوى كفاءة الأداء في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر الموظفين جاء (مرتفعاً)، بمتوسط حسابي بلغ (3.92). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بكفاءة الأداء بين (3.61-4.23). حيث جاءت الفقرة (38) والتي تنص على: "يسعى البنك إلى تحقيق أقصى عائد في الاستثمار" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.23)، وبانحراف معياري (0.62)، وبمستوى (مرتفع). في حين جاءت الفقرة (40) ونصها: "يحفز البنك العاملين المتميزين بكفاءة الأداء" في الرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وبانحراف معياري (0.67)، وبمستوى (متوسط).

#### 3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما مستوى ممارسات التشاركية المعرفية في البنوك

الأردنية من وجهة نظر العاملين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالتشاركية المعرفية في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر العاملين. ويوضح ذلك الجدول (4-11).

الجدول رقم (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتشاركية المعرفية في البنوك الإسلامية الأردنية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
41	يجري البنك عملية تشارك المعرفة من خلال استخدام التقنيات الرقمية	4.23	0.68	2	مرتفع
42	تجري عملية البحث عن المعرفة في البنك بشكل آلي باستخدام التقنيات الرقمية	3.99	0.59	5	مرتفع
43	يقوم البنك بعملية تبادل الأفكار والخبرات بشكل مفتوح باستخدام التقنيات الرقمية	4.12	0.74	4	مرتفع
44	يعقد البنك دورات تدريبية للعاملين بشأن البحث عن المعرفة ونشرها وتوظيفها	3.61	0.75	8	متوسط
45	يعمل البنك على تحديث القاعدة المعرفية للبنك بشكل مستمر	4.26	0.62	1	مرتفع
46	يحرص البنك على المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية لتعزيز المعارف	3.44	0.61	9	متوسط
47	يحرص البنك على إلزام العاملين بمشاركة ما لديهم من معارف	2.32	0.64	10	منخفض
48	يهتم البنك بتسريع عملية تبادل المعارف من خلال بناء الثقة بين العاملين	3.80	0.58	7	مرتفع
49	يشجع البنك العاملين على طرح الأفكار الجديدة	3.95	0.66	6	مرتفع
50	يحرص البنك على توفير بيئة محفزة تشجع على التشاركية المعرفية	4.18	0.55	3	مرتفع
	التشاركية المعرفية (ككل)	3.79			مرتفع

يتضح من الجدول (4-11) أن مستوى التشاركية المعرفية في البنوك الأردنية من وجهة نظر

العاملين جاء (مرتفعاً)، بمتوسط حسابي بلغ (3.79). حيث جاءت الفقرات (45، 41، 50) التي

نصها: "يعمل البنك على تحديث القاعدة المعرفية للبنك بشكل مستمر"، و"يجري البنك عملية

تشارك المعرفة من خلال استخدام التقنيات الرقمية"، و"يحرص البنك على توفير بيئة محفزة تشجع

على التشاركية المعرفية" في المراتب الثلاث الأولى بمتوسطات حسابية بلغت (4.26، 4.23، 4.18)، وبانحرافات معيارية (0.62، 0.68، 0.55)، على التوالي، وبمستوى (مرتفع). في حين جاءت الفقرة (47) التي تنص على: "يحرص البنك على إلزام العاملين بمشاركة ما لديهم من معارف" في الرتبة العاشرة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.32)، وبانحراف معياري (0.64)، وبمستوى (منخفض).

#### 2.4 التحقق من ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء باختبار فرضيات الدراسة من خلال تطبيق تحليل الانحدار، تم بإجراء بعض الاختبارات من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار معاملات الالتواء (Skewness)، والتفلطح (Kurtosis) (جدول 4-12)، إضافة إلى اختبار الارتباط الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة محل الدراسة، والمتمثلة في معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor- VIF)، والتباين المسموح به (Tolerance)، من أجل التحقق من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (جدول 4-12).

الجدول رقم (4-12) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفلطح) لبيانات متغيرات الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	Skewness	Kurtosis
المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية)	الاستقطاب الإلكتروني	-1.742	2.986
	الاختيار الإلكتروني	-1.456	3.129
	التدريب الإلكتروني	-1.811	0.344
	تقييم الأداء الإلكتروني	-1.640	1.157
	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (ككل)	-1.664	2.245
المتغير التابع (الأداء الوظيفي)	تبسيط العمل	-0.179	1.301
	سرعة الإنجاز	-1.337	2.412



المتغيرات	الأبعاد	Skewness	Kurtosis
	جودة الأداء	-1.594	2.190
	كفاءة الأداء	-1.558	1.847
	الأداء الوظيفي (ككل)	-1.425	1.900
المتغير الوسيط (التشاركية المعرفية)		-1.300	1.213

يوضح الجدول (4-12) أن قيم الالتواء لاستجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (ككل) بلغت (-1.664)، وتراوحت قيمه لأبعادها بين (-1.811، -1.456). وأن قيم الالتواء لاستجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالأداء الوظيفي (ككل) بلغت (-1.663)، وتراوحت قيمه لأبعادها بين (-1.594، -0.179). كما أن قيم الالتواء لاستجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالتشاركية المعرفية (ككل) بلغت (-1.300)، وبالتالي تعد هذه القيم مناسبة، وتشير إلى أن توزيع البيانات المتعلقة بالمتغيرين يقترب من التوزيع الطبيعي، مع وجود ميل بسيط في الاستجابات للاتجاه السالب.

أما التقلطح، فقد بلغت قيمته للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (ككل) (2.245)، وتراوحت قيمه لأبعادها بين (0.344، 3.129). وأن قيمة التقلطح للأداء الوظيفي (ككل) بلغت (1.900)، وتراوحت قيمه لأبعادها بين (1.301، 2.412). كما أن قيمة التقلطح للتشاركية المعرفية (ككل) بلغت (1.212)، وجميع هذه القيم محصورة بين (-7، +7). ويشير ذلك إلى عدم وجود تقلطح، وبالتالي تعد هذه القيمة مناسبة لانتشار الدرجات حول المتوسط الحسابي.

وبناء عليه، فإن توزيع متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة يأخذ الشكل الطبيعي، فلا يوجد التواء أو تقلطح؛ لذلك تم استخدام الاختبارات البارامترية في الإحصاء الاستدلالي للإجابة عن الأسئلة واختبار الفرضيات الخاصة بالاستبانة.

الجدول رقم (4-13) اختبار التداخل الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة

VIF	Tolerance	المتغيرات المستقلة
1.824	.5480	الاستقطاب الإلكتروني
2.070	.4830	الاختيار الإلكتروني
2.333	.4290	التدريب الإلكتروني
2.862	.3490	تقييم الأداء الإلكتروني

يبين الجدول (4-13) أن جميع قيم اختبار (VIF) أقل من (5)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وبالتالي عدم وجود مشكلة في الارتباط الخطي. كذلك يتضح أن كافة قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في البنوك الإسلامية الأردنية المبحوثة أكبر من (0.05)، وتعد هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة وفق ما أشار إليه عودة (2010).

يتضح مما سبق ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار؛ إذ إنها تتبع التوزيع الطبيعي، فلا يوجد التواء أو تفلطح، إضافة إلى عدم وجود مشكلة في الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة، وتأسيساً عليه، يمكن احتساب قيم هذه الاختبارات لكل نموذج انحدار يمكن استخدامه (أي في حالة استخدام نموذج التنبؤ بقيمة المتغير التابع من متغير واحد، أو متغيرين، أو ثلاثة).

### 3.4 اختبار فرضيات الدراسة

**1.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) مجتمعة في تحقيق الأداء الوظيفي بأبعادها (تبسيط العمل، وسرعة الإنجاز، وجودة الأداء، وكفاءة الأداء) مجتمعة في البنوك الإسلامية الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) للكشف عن أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) مجتمعة في الأداء الوظيفي بأبعاده (تبسيط العمل، وسرعة الإنجاز، وجودة الأداء، وكفاءة الأداء) مجتمعة في البنوك الإسلامية الأردنية، وذلك كما في الجدول (4-14)

الجدول رقم (4-14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الأداء الوظيفي

مؤشرات النموذج					معاملات الانحدار			المتغيرات المستقلة
Sig. F	F	Adj. R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	بيتا (β)	Sig. (t)	t	
.000	*11.652	.358	.377	.614	.128	.010	*2.213	الاستقطاب الإلكتروني
					.241	.001	*3.340	الاختيار الإلكتروني
					.336	.000	*4.124	التدريب الإلكتروني
					.264	.000	*3.986	تقييم الأداء الإلكتروني
* دال عند (α ≤ 0.05)								المتغير التابع: الأداء الوظيفي

يبين الجدول (4-14) أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) مجتمعة في الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية الأردنية. حيث تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي بلغت (0.584)، مما يؤكد أن زيادة أو نقصان في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يؤدي إلى زيادة أو نقصان مستوى الأداء الوظيفي. بينما بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.377)، والذي يشير إلى أن (37.7%) من قيمة التباين في الأداء الوظيفي يعزى إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب

الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني)، بينما يعزى بقية التباين فيها إلى عوامل أخرى.

كذلك يبين الجدول (4-14) أن قيمة (F) المحسوبة للتأثير الكلي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغت (11.652)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وتشير قيم بيتا (B) إلى أن مقدار تأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بلغت (0.336) للتدريب الإلكتروني، و(0.264) لتقييم الأداء الإلكتروني، و(0.241) للاختيار الإلكتروني، و(0.241) للاستقطاب الإلكتروني، وجميعها دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما بالنسبة لقيم (t)، فقد بلغت قيمتها للتدريب الإلكتروني (4.124)، ولتقييم الأداء الإلكتروني (3.986)، وللاختيار الإلكتروني (3.340)، وللاستقطاب الإلكتروني (2.213)، وجميعها دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وتأسيساً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) مجتمعة في تحقيق الأداء الوظيفي بأبعاده (تبسيط العمل، وسرعة الإنجاز، وجودة الأداء، وكفاءة الأداء) مجتمعة في البنوك الإسلامية الأردنية".

**2.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في التشاركية المعرفية في البنوك الإسلامية الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) للكشف عن أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار

الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) مجتمعة في التشاركية المعرفية في البنوك الإسلامية الأردنية، وذلك كما في الجدول (4-15).

الجدول رقم (4-15) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في التشاركية المعرفية

مؤشرات النموذج					معاملات الانحدار			المتغيرات المستقلة
Sig. F	F	Adj. R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	بيتا (β)	Sig. (t)	t	
.000	*16.855	.503	.618	.786	.236	.000	*3.205	الاستقطاب الإلكتروني
					.125	.022	*2.161	الاختيار الإلكتروني
					.417	.000	*5.046	التدريب الإلكتروني
					.314	.000	*4.112	تقييم الأداء الإلكتروني
* دال عند (α ≤ 0.05)								المتغير التابع: التشاركية المعرفية

يبين الجدول (4-15) أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) مجتمعة في التشاركية المعرفية في البنوك الإسلامية الأردنية. حيث تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتشاركية المعرفية بلغت (0.786)، مما يؤكد أن زيادة أو نقصان في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها يؤدي إلى زيادة أو نقصان مستوى التشاركية المعرفية. بينما بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.618)، والذي يشير إلى أن (61.8%) من قيمة التباين في التشاركية المعرفية يعزى إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني)، بينما يعزى بقية التباين فيها إلى عوامل أخرى.

كذلك يبين الجدول (4-15) أن قيمة (F) المحسوبة للتأثير الكلي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغت (16.855)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وتشير قيم بيتا (B) إلى أن مقدار تأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بلغت (0.417) للتدريب الإلكتروني، و(0.314) لتقييم الأداء الإلكتروني، و(0.236) للاستقطاب الإلكتروني، و(0.125) للاختيار الإلكتروني، وجميعها دالة إحصائيًا عند ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما بالنسبة لقيم (t)، فقد بلغت قيمتها للتدريب الإلكتروني (5.046)، ولتقييم الأداء الإلكتروني (4.112)، وللاستقطاب الإلكتروني (3.205)، وللاختيار الإلكتروني (2.161)، وجميعها دالة إحصائيًا عند ( $\alpha \leq 0.05$ ). وتأسيسًا عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في التشاركية المعرفية في البنوك الإسلامية الأردنية".

**3.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتشاركية المعرفية في تحقيق الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة في البنوك الإسلامية الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) للكشف عن أثر التشاركية المعرفية في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة في البنوك الإسلامية الأردنية، وكما هو موضح في الجدول (4-16).

الجدول رقم (4-16) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التشاركية المعرفية في الأداء الوظيفي

Sig.	قيمة F	R <sup>2</sup>	R	Df.		Sig.	قيمة T	المتغير المستقل
.000	*14.225	.557	.746	1	بين المجاميع	.000	*7.046	التشاركية المعرفية
				352	البواقي			
				353	المجموع			
المتغير التابع: الأداء الوظيفي * دال عند (p ≤ 0.05)								

يبين الجدول (4-16) أثر التشاركية المعرفية في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة في البنوك الإسلامية الأردنية. إذ تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغير التشاركية المعرفية والأداء الوظيفي بلغت (0.746)، في حين بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.557)، والذي يشير إلى أن قيمة والذي يشير إلى أن (55.7%) من قيمة التباين في الأداء الوظيفي يعزى إلى التشاركية المعرفية، بينما يعزى بقية التباين فيها إلى عوامل أخرى.

كما يبين الجدول أن قيمة (F) المحسوبة (14.225) هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويمكن تأكيد ذلك من خلال قيمة (T) المحسوبة (7.046)، وهي أيضًا أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية المعتمد. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتشاركية المعرفية في تحقيق الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة في البنوك الإسلامية الأردنية".

**4.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي بوجود التشاركية المعرفية كمتغير وسيط في البنوك الإسلامية الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام (Amos) للكشف عن أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (EHRM) في تحقيق الأداء الوظيفي (JP) بوجود التشاركية المعرفية (KS) كمتغير وسيط في البنوك الإسلامية الأردنية، وكما هو موضح في الجدول (4-17).

الجدول رقم (4-17) نتائج تحليل المسار لأثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (EHRM) في الأداء الوظيفي (JP) بوجود التشاركية المعرفية (KS)

مسارات التأثير	نوع الأثر	التأثيرات المباشرة		التأثيرات غير المباشرة		التأثير الكلي	مؤشر نسبة التأثير (ACF)	
		قيمة التأثير	Sig.	قيمة التأثير	Sig.		نسبة التأثير	طبيعة التأثير
EHRM ← JP	مباشر	*.232	.004			0.264	87.68	كلي
EHRM ← KS	مباشر	*.441	.000					
KS ← JP	مباشر	*.534	.000					
EHRM ← KS ← JP	غير مباشر			*0.238	.000			

\* دال عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

يبين الجدول (4-17) أن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (التشاركية المعرفية) في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع في الفرضية الرئيسية الرابعة قد بلغت (0.236) وهي دالة إحصائية، ما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر إحصائياً. كما يلاحظ أن قيمة التأثير الكلي للمتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) في المتغير التابع (الإداء الوظيفي) بلغت (0.264). ويبين الجدول (4-17) أيضاً أن قيمة نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلي بلغت (87.68%)، وهي القيمة تعبر عن طبيعة تأثير (كلي) للمتغير الوسيط؛ وذلك لأنها كانت أكبر من (80%)، وفقاً لما أشار إليه هير وآخرون (Hair, et al., 2012). وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الرئيسية الرابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي بوجود التشاركية المعرفية كمتغير وسيط في البنوك الإسلامية الأردنية".



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### مقدمة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) في تحقيق الأداء الوظيفي بأبعاده (تبسيط العمل، وسرعة الإنجاز، وجودة الأداء، وكفاءة الأداء) من خلال الدور الوسيط للتشاركية المعرفية في البنوك الإسلامية الأردنية. ويتضمن هذا الفصل عرضًا للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن تمت عملية جمع البيانات بالأدوات المناسبة وتحليلها، وتم عرضها اعتمادًا على الإحصاء الوصفي، ووفقًا لأسئلة الدراسة وفرضياتها. إضافة إلى تفسير هذه النتائج ومناقشتها، وتقديم جملة من التوصيات والمقترحات.

#### 1.5 نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بأسئلة الدراسة

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة، وهي على النحو الآتي:

##### 1.1.5 الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في البنوك الإسلامية الأردنية

أ. أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في البنوك الإسلامية الأردنية (ككل) من وجهة نظر الموظفين جاء (مرتفعًا)، ونستنتج من ذلك إدراك ووعي الإدارة والعاملين بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها وتقنياتها، في تسهيل وتيسير ممارسات إدارة الموارد البشرية، لما تمتاز به من القدرة على محاكاة الذكاء الإنساني، لا سيما في وظائف إدارة الموارد البشرية؛ إذ إنها تؤدي دورًا كبيرًا في العديد من وظائف قسم الموارد

البشرية، حيث يمكن لشركات الروبوتات التعامل مع الاستقطاب، والتوظيف، وتحليل البيانات وتجميع البيانات، وتقليل عبء العمل، وإثراء كفاءة العمل والعاملين (Yawalkar, 2019). ولعل هذه النتيجة تؤكد ما أشارت إليه دراسة (Hossin et al., 2021) بأن التطبيقات الذكية لديها إمكانات كبيرة لتعزيز أداء الموظفين، وتنمية المواهب، والتعلم والتطوير، والاحتفاظ بالموظفين، إضافة إلى تقليل معدل دوران الموظفين. كذلك تؤكد ما أشارت إليه دراسة (Kshetri, 2021) بأن توظيف التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية يعزز الكفاءة في التوظيف، والاختيار، والوصول إلى مجموعة توظيف أكبر.

ب. أشارت النتائج إلى أن بُعد الاستقطاب الإلكتروني جاء في الرتبة الأولى وبمستوى (مرتفع). نستنتج من هذه النتيجة أن البنوك تبذل جهودًا مضاعفة من أجل استقطاب العاملين المتميزين الذين يمتلكون مهارات كافية لتحقيق أهدافه، والاستعانة بالآراء جميع المستويات من أجل اتخاذ القرارات المناسبة بهذا الشأن، ويمكن تفسير ذلك في ضوء إيمان إدارة الموارد البشرية وإدراكهم لأهمية للأجهزة الذكية وتطبيقاتها، وتقديرهم للدور الكبير الذي تلعبه في مجال الموارد البشرية لما لها من قدرة فائقة على التخزين البيانات الضخمة، وسرعة استرجاعها، معالجتها بكل دقة واتقان؛ إضافة إلى نشر إعلانات الوظائف الشاغرة، وتوفير نماذج إلكترونية للتوظيف؛ لذلك تحرص الإدارة على توفير البنية التحتية والأجهزة والأدوات اللازمة لتشغيل النظم الخبيرة، وتحديثها بشكل مستمر، وتدريب العاملين على استخدامها كل في مجال عمله واختصاصه.

ج. أشارت النتائج إلى أن بُعد التدريب الإلكتروني جاء في المرتبة الثانية وبمستوى (مرتفع). نستنتج من هذه النتيجة أن البنوك الإسلامية الأردنية تقوم من خلال برامج التدريب بتطوير

قدرات العاملين لتتوافق مع متطلبات المسار الوظيفي، إضافة إلى تمكينهم من اكتساب مهارات جديدة، في ضوء المستجدات في مجال العمل والتدريب.

هـ. أشارت النتائج إلى أن بُعد الاختيار الإلكتروني جاء في الرتبة الثالثة، وبمستوى (متوسط).

ونستنتج هذه النتيجة مدى اهتمام البنوك الإسلامية الأردنية بعملية اختيار العاملين إلكترونياً من خلال الخدمات الإلكترونية التي توفرها الأنظمة الرقمية من وضع توصيف دقيق للوظائف، ومعايير واضحة ودقيقة يتم من خلالها اختيار المرشح الأفضل والأكفأ، إضافة إلى سهولة وسرعة التواصل بين المرشحين للوظائف وإدارة الموارد البشرية.

و. أشارت النتائج إلى أن بُعد تقييم الأداء الإلكتروني جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة وبمستوى (مرتفع). ونستنتج من هذه النتيجة اهتمام إدارات البنوك بعملية تقييم الأداء من خلال وضع معايير للأداء من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي، مما يعطيها صورة واضحة لمسار عمل الموظفين. وبالإضافة إلى أن إنتاجية العاملين من أهم مؤشرات تقييم الأداء لدى الإدارة، فإنه أيضاً يعتمد على نتائج أداء العاملين قبل عملية الترقية كدليل على الأداء المتميز. ولا شك أن الأنظمة الذكية وتطبيقاته المتنوعة وما تقدمه من تسهيلات من شأنها توفير الوقت والجهد والتكاليف.

### 2.1.5 الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية الأردنية

أ. أن مستوى الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية الأردنية (ككل) من وجهة نظر الموظفين جاء (مرتفعاً). ونستنتج من هذه النتيجة وعي الإدارة بأهمية العنصر البشري في العمل المصرفي، ودوره الكبير في تحقيق التنافس والتميز والإبداع للمنظمة، حيث أشار باسا أوغلو (Paşaoğlu, 2015) بأن قدرة المنظمة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري. وعليه، تبذل الإدارة قصارى جهدها في استقطاب اليد العاملة ذات

الكفاءة العالية لكسب ما تملكه من أفكار وخبرات، والحفاظ عليها من خلال توفير بيئة عمل مستقرة وأمنة اقتصاديًا واجتماعيًا ونفسيًا، والاهتمام بتطورهم ونموهم أكاديميًا ومهنيًا، والعمل على تقييم أدائهم من أجل تحديد احتياجاتهم التدريبية من جهة، وتحقيق تطورهم الوظيفي وترقيتهم إلى مستويات وظيفية أعلى من جهة أخرى.

ب. أشارت النتائج إلى أن بُعد جودة الأداء جاء في الرتبة الأولى، وبمستوى (مرتفع). ونستنتج من هذه النتيجة مدى اهتمام العاملين في البنوك الإسلامية الأردنية بجودة الأداء من خلال الحرص على مراجعة إنجازاتهم لتلافي الأخطاء، ووضع الإدارة معايير واضحة ومحددة لجودة الأداء، والتأكيد الدائم على رفع مستوى جودة الخدمات التي يقدمها للعملاء، من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

ج. أشارت النتائج إلى أن بُعد سرعة الإنجاز جاء في المرتبة الثانية وبمستوى (مرتفع). ونستنتج من هذه النتيجة اهتمام العاملين بسرعة الإنجاز مع مراعاة الدقة والجودة في ذات الوقت، وذلك من خلال الحرص على الجدية واستثمار الوقت المخصص للعمل، والالتزام بإنجاز المهمات في وقتها، وتجنب التسويف والتأجيل في تأدية المهام الوظيفية.

د. أشارت النتائج إلى أن بُعد تبسيط العمل جاء في المرتبة الثالثة وبمستوى (مرتفع). ونستنتج من هذه النتيجة اهتمام إدارة البنوك الإسلامية الأردنية بتبسيط العمل تقوم من التأكيد على مشاركة العاملين وتعاونهم، وتشجيع البنك تبادل المعلومات والبيانات بين الفروع المختلفة، ومساعدة العاملين في معالجة مشكلات الازدواجية في العمل، مما ينعكس على تحقيق جودة الأداء وكفاءته.

هـ. أشارت النتائج إلى أن بُعد كفاءة الأداء جاء في الرتبة الرابعة والأخيرة وبمستوى (مرتفع). ونستنتج من هذه النتيجة اهتمام إدارات البنوك بكفاءة أداء العاملين من خلال السعي

لتحقيق أقصى عائد في الاستثمار، والتعاون مع العاملين في زيادة الخبرة والكفاءة الفنية، والتأكيد الدائم على رفع كفاءة الأداء وتعزيزه.

### 3.1.5 التشاركية المعرفية في البنوك الأردنية

أشارت النتائج المتعلقة بهذا السؤال إلى أن مستوى التشاركية المعرفية في البنوك الأردنية من وجهة نظر العاملين جاء (مرتفعًا). ونستنتج من هذه النتيجة وعي العاملين بأهمية تبادل المعلومات والمهارات والخبرات فيما بينهم، وإيمانهم القوي بنظم مشاركة المعرفة لا سيما في ظل الأجهزة الرقمية وتطبيقاتها، وما تمتلك من قدرات فائقة في إدارة المعرفة ونقلها وتبادلها ومشاركتها على نطاق واسع بين الإدارة والعاملين، والعاملين فيما بينهم بكل سهولة ويسر وبأقل وقت وجهد ممكن، مع الحفاظ التام على أمنها وسريتها، وحفظها من أي تلاعب أو اختراق. ولعل كل ذلك يوفر بيئة ثرية للبحث عن المعرفة تبادلها، ونقلها وتحويلها بكس سهولة ويسر، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على التشاركية المعرفية.

### 2.5 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

**1.2.5 نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) مجتمعة في تحقيق الأداء الوظيفي بأبعاده (تبسيط العمل، وسرعة الإنجاز، وجود الأداء، وكفاءة الأداء) مجتمعة في البنوك الإسلامية الأردنية".

أشارت نتائج اختبار هذه الفرضية إلى وجود أثر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني)

مجتمعة في الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية الأردنية. إذ فسرت المتغيرات المستقلة مجتمعة ما مقداره (37.7%) من قيمة التباين في الأداء الوظيفي. ولعل هذه النتيجة تؤكد ما أشارت إليه دراسة (Nanayakkara, 2020) التي هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي من خلال مراجعة شاملة للأدبيات وتوصلت إلى وجود علاقة جوهرية بين استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما تقدمه الأنظمة الرقمية من مميزات وفوائد وإمكانيات من شأنها تيسير وتسهيل ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحدث فيها التحول الإيجابي، ومن تلك الفوائد اختصار الوقت، وتخفيض التكلفة، وسرعة الإنجاز، ورفع الكفاءة، وتقليل الأخطاء، وتحديد التحيز والتمييز البشري، وإثراء التعلم والتطوير التنظيمي (Meister, 2019). إضافة إلى أنها يستخدم بشكل أساسي في التوظيف، وإدارة المواهب، وعمليات الخدمة المشتركة للموارد البشرية، والتعلم، والتطوير، وإعداد التقارير، والتحليلات، ومساعدة الخدمة الذاتية (Sithambaram & Tajudeen, 2022)، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات (بن غيدة وحركات، 2019؛ الحيريات، 2021؛ الشلبي وآخرون، 2017؛ مصطفى، 2020؛ نجم والسعيد، 2017؛ Kaewkhamnuan & Nyathi & Karunarathna & Nanayakkara, 2020؛ Rotchanakitumnuai, 2022؛ Kekwaletswe, 2022؛ Umar, Yammama & Shaibu, 2020) التي أشارت إلى وجود أثر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين.

**2.2.5 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في التشاركية المعرفية في البنوك الإسلامية الأردنية".

أشارت نتائج اختبار هذه الفرضية إلى وجود أثر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) مجتمعة في التشاركية المعرفية في البنوك الإسلامية الأردنية. إذ فسرت المتغيرات المستقلة مجتمعة ما مقداره (61.8%) من قيمة التباين في التشاركية المعرفية. نستنتج من هذه النتيجة القدرات الفائقة التي تقدمها الأنظمة الرقمية، والتي لم تعد تقتصر على ممارسات الاستقطاب والاختيار على أتمتة العمليات وحسب، وإنما تجاوز ذلك إلى فحص الأعداد الضخمة من نماذج السيرة الذاتية، والمراجعة الدقيقة لمهارات وكفاءات المتقدمين للوظائف، وإرسال الرسائل الآلية، وإجراء المقابلات الشخصية عبر محادثات الفيديو، والمحادثات الكتابية مع المتقدمين للوظائف، إضافة إلى سهولة التواصل بين العاملين من أجل البحث عن المعرفة، وتناقلها، وتبادلها، وتحويلها، الأمر الذي من شأنه تعزيز التشاركية المعرفية بكل سهولة ويسر، بما تتميز به تلك الأنظمة من توفير للوقت والجهد والتكاليف.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Camelo et al., 2011) التي أشارت إلى وجود أثر

لإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تشارك المعرفة.

وانتقلت هذه النتيجة بشكل جزئي مع نتائج دراسة زايد وحسين (2016) التي أشارت إلى وجود

أثر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة، فهي تعمل على تنشيط وتحفيز الأفراد على تشارك المعرفة وتبادلها وتقاسمها فيما بينهم، ومن ثم إطلاق المعرفة الكامنة، ودعم

عملية ابتكار ونشر وتدفق المعرفة في أرجاء المنظمة. كذلك اتفقت جزئياً مع نتائج دراسة (Muñoz-Pascual, Galende & Curado, 2019) التي أشارت إلى أن نظام إدارة الموارد البشرية القائم على التعاون له دائماً تأثير إيجابي على تشارك المعرفة للأداء الموجه نحو الاستدامة.

**3.2.5 نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتشاركية المعرفية في تحقيق الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة في البنوك الإسلامية الأردنية".

أشارت نتائج اختبار هذه الفرضية إلى وجود أثر التشاركية المعرفية في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة في البنوك الإسلامية الأردنية. إذ فسرت المتغير المستقل ما مقداره (55.7%) من قيمة التباين في الأداء الوظيفي. ويمكن تفسير هذه النتيجة في أن التشاركية المعرفية عملية ليست موجهة ومخططة من قبل الإدارة، وأن كل من التشجيع على العمل الجماعي والتعاون وإتاحة الاتصالات المباشرة في العمل، إنما هو بدرجة أولى ثقافة تنظيمية توفر للعاملين مناخاً يشجع على العمل وخلق روح الفريق بين العاملين في المنظمة، وبالتالي زيادة دافعيتهم والتزامهم بتحقيق العمل والحفاظ على مستويات إنتاجية عالية، وليس لتحقيق تشارك المعرفة على مستوى عالي بينهم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة ديلمي وبوكبوس (2015) التي أشارت إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لها دور كبير في تعزيز إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة).

واتفقت بشكل جزئي مع نتائج دراسة القرشي والزهراني (2016) التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، وتوليد



المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) وتميز الأداء الوظيفي، كذلك نتائج دراسة (Deng, Duan & Wibowo, 2022) التي أشارت إلى أن مشاركة المعرفة المدفوعة بالتكنولوجيا الرقمية تؤثر بشكل كبير على عملية صنع القرار، إضافة إلى أن تعزيز اتخاذ القرار ومشاركة المعرفة تؤدي إلى أداء وظيفي أفضل في المنظمات.

**4.2.5 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي بوجود التشاركية المعرفية كمتغير وسيط في البنوك الإسلامية الأردنية".

أشارت نتائج اختبار هذه الفرضية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي بوجود التشاركية المعرفية كمتغير وسيط في البنوك الإسلامية الأردنية. إذ بلغت نسبة التأثير غير المباشر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (87.68%) من التأثير الكلي الأداء الوظيفي بوجود التشاركية المعرفية كمتغير وسيط. نستنتج من هذه النتيجة قدرة الأنظمة الذكية وتطبيقاتها الخاصة بتدريب والتأهيل، ولعل من أبرزها: المحاكاة، والتدريب عن بعد، والمعامل الافتراضية، وتقنية التقارب، وعملية أتمتة الروبوتات، والبيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء. إضافة إلى القدرة على تدريب أعداد كبيرة من الموظفين، وتوفير عناصر المتعة والإثارة والتشويق، وحرية اختيار الوقت المناسب للتدريب من خلال تخزين الدورات التدريبية في الحوسبة السحابية. وتوفير خدمة التعلم والتدريب الذاتي في سياق عملية التنمية الذاتية المستدامة. إضافة إلى أن التشاركية المعرفية التي تكمن في تبادل ونقل وتحويل المعرفة والخبرات والمهارات بين العاملين بكل سهولة ويسر في ظل التقنية الحديثة تعمل على تعزيز أداء العاملين، من خلال المساهمة في توفير الوقت من أجل سرعة الإنجاز، وتبسيط إجراءات العمل، مع المحافظة على جودة الأداء وكفاءته.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة بو رغبة ودريس (2015) التي أشارت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة في أداء الموارد البشرية. كما اتفقت بشكل جزئي مع نتائج دراسة (Lugar & Novićević, 2021) التي أشارت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تعمل على زيادة إبداع الموظف من خلال زيادة مشاركة المعرفة، وتقليل إخفاء المعرفة.

### 3.5 التوصيات

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الدراسة فيما يأتي:

- تعزيز ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع المصرفي، للإفادة منها في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية، لا سيما عمليتي تقييم الأداء الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني.
- تعزيز المستوى المرتفع من الأداء الوظيفي مع التأكيد على كفاءة أداء العاملين.
- تعزيز المستوى المرتفع من التشاركية المعرفية، مع التأكيد على يحرص إدارات البنوك على المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية، وإلزام العاملين بمشاركة ما لديهم من معارف، واعتمادها كأساس للترقية والترفيح في السلم الوظيفي.
- ضرورة توظيف المقابلات عبر الفيديو خلال عملية الاختيار لإشغال الوظائف الشاغرة في البنوك الإسلامية الأردنية.
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول الدور الوسيط للتشاركية المعرفية في متغيرات أخرى في قطاع البنوك، مثل: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وجودة المنتجات والخدمات، والرضا الوظيفي، ورضا العملاء.

## قائمة المراجع والمصادر

### أولاً: المراجع العربية

أقطي، جوهرة. (2014). أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة

مجموعة فنادق جزائرية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة،

الجزائر.

بن غيدة، سارة وحركات، سعيدة. (2019). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء

الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATTCIM - وحدة أم

البواقي. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 5(1)، 251-280.

بو خلو، باديس والطاهر، بن عمارة وخالد، رجم. (2020). أثر تكنولوجيا المعلومات في مشاركة

المعرفة. مجلة الباحث الاقتصادي، 2(1)، 21-46.

بو رغدة، حسين دريس، ناريمان. (2015). أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية: دراسة

حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر.

المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(4)، 841-868.

الحريرات، آية. (2021). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في الخطوط

الجوية الملكية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

الحريري، رافدة. (2018). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. إربد: دار اليازوري العلمية

للنشر.

حسونة، فيصل. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الحموري، صالح. (2013). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار كنوز للمعرفة.

- الحيت، أحمد. (2015). **مبادئ الإدارة الإلكترونية**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري والصباح، زهير. (2008). **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار وائل للنشر.
- الدوري، زكريا وآخرون. (2010). **مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين**. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- ديلمي، أمال. (2015). **دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، وكالة أم البواقي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- الرواحنة، عبد الله. (2013). **أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين (دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية/أورانج)**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- زايد، مراد وعلي حسين. (2016). **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل المعرفة: دراسة حالة شركة جازي للاتصالات**. مجلة رؤى اقتصادية، (10)، 237-260.
- السالم، مؤيد. (2009). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي**. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- السكر، عبد الكريم. (2013). **أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء المديرين في الوزارات الأردنية**. دراسات، العلوم الإدارية، 40(1)، 35-57.
- الشخانية، مؤيد. (2015). **جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على جودة الأداء الوظيفي: دراسة حالة على شركة أورانج للاتصالات/ الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الشرايري، هاشم. (2019). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية للبنوك الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الشريف، عمر وعبد العليم، أسامة وبيومي هشام. (2013). الإدارة الإلكترونية: مدخل الى الإدارة التعليمية الحديثة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الشلبي، فواز والمومني، محمد والسعودي، موسى والعجلوني، محمد. (2017). العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة (دراسة حالة- المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 10(2)، 275-319.

الشوابكة، خالد. (2008). العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

الطائي، يوسف والعبادي، هاشم. (2015). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

عامر، سامح. (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الفكر.

عباس، سهيلة. (2011). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. ط4. عمان: دار وائل للنشر.

العبود، فهد. (2014). معوقات التوظيف الإلكتروني. الرياض: مكتبة العبيكان.

عبيدات، عبير. (2020). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الأداء الوظيفي لدى العاملين في

المستشفيات الحكومية في محافظة إربد - الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

اليرموك، إربد، الأردن.

العزاوي، نجم وجواد، عباس. (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عطية، العربي. (2012). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر). مجلة الباحث، (10)، 332-321.

عقيلي، عمر. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر. عودة، أحمد. (2010). القياس والتقييم في العملية التدريسية. إربد: دار الأمل.

القرشي، سوزان والزهراني، إبتسام. (2016). العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة. المجلة العربية للإدارة، 26(2)، 50-27.

الكلادة، طاهر. (2013). الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

كمونة، علي والحسناوي، نغم وصبر، رنا. (2019). التشارك المعرفي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصحية: بحث استطلاعي في مستشفى النسائية والتوليد/كربلاء المقدسة. مجلة جامعة بابل، 27(3)، 103-129.

المحاسنة، إبراهيم. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي. عمان: دار جرير النشر والتوزيع.

محمد، صفاء وعبد الكريم، إلهام. (2015). أثر ضغوط العمل في فاعلية الأداء الوظيفي: دراسة حالة في مديرية تربية محافظة النجف الاشرف. مجلة كلية الدراسات الانسانية، 4(1)، 289-258.

- محمد، مالكي. (2020). أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات: دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد دراية- أدرار، الجزائر.
- مصطفى، ياسمين. (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- المعشوق، منصور. (2011). المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية: المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام. الرياض: مكتبة الملك فهد.
- مقراني، أشرف. (2021). أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في وكالة أليانس للتأمينات أم البواقي. جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- نجم، عبد الحكيم والسعيد، أحمد. (2017). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي: بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الصحة بمحافظة الدقهلية. مجلة التربية، جامعة المنصورة، 12، 1-31.
- هاشم، عادل. (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الهمشري، أحمد. (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- ياسين، سعد. (2017). الإدارة الإلكترونية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ackerman, M., Dachtera, J., Pipek, V., & Wulf, V. (2013). Sharing Knowledge and Expertise: The CSCW View of Knowledge Management. *Computer Supported Cooperative Work*, 22, 531–573.
- Almashyakhi, A. (2022). An Evidence-Based Review of e-HRM and Its Impact on Strategic Human Resource Management. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10, 542-556.
- Althonybat, H. & Thneibat, H. (2019). The Impact of the E-Management of Human Resources on the Job Performance of the Arab Potash Company. *Journal of Islamic Banking and Finance*, 7(2): 59-68.
- Andersen, B. (2008). *Performance Measurement Explained: Designing and Implementing Your State of the Art System*. NY: The American Society for Quality.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Capital Resources Management*. (3<sup>rd</sup> ed.) NY: Kogan page limited.
- Aswathappa, K. (2017). *Human Resource Management*. (8<sup>th</sup> ed.) Chennai: McGraw Hill Education (India) Private Limited.
- Atallah, A. A. (2016). The impact of Electronic Human Resource Management (E-hrm) on organizational development of UNRWA in Gaza strip. “*The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) on Organizational Development of UNRWA in Gaza Strip*. 158(25), 205-217.
- Aykan, E. & Sönmez, E. (2014). Mediating Role of Perceived Organizational Justice between Internal Marketing Practices & Employee Task & Contextual Performance: A Shopping Center Implication. *International Journal of Managerial Studies & Research (IJMSR)*, 2(7), 1-15.
- Befort, N. & Keith, H. (2003). Valuing task & contextual performance: Experience, job roles, & ratings of the importance of job behaviors. *Applied HRM Research* 8(1), 17-32.
- Benson, A., Johnson, S., & Kuchinke, K. (2002). The Use of Technology in the Digital Workplace: A Framework for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 4(4), 392-404.
- Bieńkowska, A., Koszela, A., Sałamacha, A., & Tworek, K. (2020). COVID-19 oriented HRM strategies influence on job and organizational performance through job-related attitudes. *PLoS ONE*, 17(4), 1-29.



- Bohlander, G. & Snell, S. (2017). *Principles of Human Resource Management*. Mason: Cengage Learning.
- Bondarouk, T. & Ruël, H. (2012). The strategic value of e-HRM: Results from an exploratory study in a governmental organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2),1-24.
- Bondarouk, T. & Rue, H. (2009). Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505–514.
- Brachos, D., Kostopulos, K., Sodersquist, K., & Prastacos, G. (2007). Knowledge Effectiveness, Social Context and Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), 31–44.
- Burch, S. (2007). Knowledge sharing for rural development: Challenges, experiences and methods. Casilla: Agency Latino American Information.
- Camelo, C., Cruz, J., Ginel, E., & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1442-1463.
- Carpenter, S. & Rudge, S. (2003). A self-help approach to knowledge management benchmarking. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 82-95.
- Christensen, P. (2007). Knowledge Sharing: Moving Away from the Obsession with Best Practices. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), 36–47.
- Coakes, E. (2003). *Knowledge Management Challenges and Issues*. Hershey: Idea Press.
- Davidescu, A. Apostu, S., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*,12(1), 1-53.
- Deng, H., Duan, S., & Wibowo, S. (2022). Digital technology driven knowledge sharing for job performance. *Journal of Knowledge Management*, 32(1), 1-23.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. (15<sup>th</sup> ed.) Boston: Pearson.
- Dulebohn, J. H. & Marler, J. H. (2005). E-Compensation: The Potential to Transform Practice? In Hal G. Gueutal & Dianna L. Stone (Ed.), *The Brave New World of EHR: Human Resources Management in the Digital Age*, (pp:166-189). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Dumay, J. (2016). A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure. *Journal of Intellectual capital*, 17(1), 168-184.

- Ensher, E., Nielson, T. & Grant-Vallone, E. (2002). Tales from the hiring line: Effects of the internet and technology on HR processes. *Organizational Dynamics*, 31 (3): 224-244.
- Friedman, B. (2007). Globalization implications for human resource management roles. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(3), 157-157.
- Ganeshan, M. & Vethirajan, C. (2020). Electronic human resource management practices and employee's perception towards information technology industry. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(3), 86-90.
- Gurteen. D. (1999). Creating a Knowledge Staring Culture. *Knowledge Management Magazine*, 2(5), 1-12.
- Hair, J. Jr., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2012). *Multivariate data analysis: A global perspective*. (7<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education International, Prentice Hall.
- Hirschman, L. & Gaizauskas, R. (2001). Natural Language Question Answering: The View from Here. *Natural Language Engineering*, 7, 275-300.
- Hopkins, B. & Markham, J. (2003). *E-HR: Using Intranets to Improve the Effectiveness of Your People*. Hampshire, England: Gower Publishing Limited.
- Hossin, M., Ulfy, M., Ali, I., & Karim, M. (2021). Challenges in Adopting Artificial Intelligence (AI) in HRM Practices: A study on Bangladesh Perspective. *International Fellowship Journal of Interdisciplinary Research*, 1(1), 66-73.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Kaewkhamnuan, T. & Rotchanakitumnuai, S. (2022). *Impact of e-HRM System on Employee Performance*. The 22<sup>nd</sup> International Conference on Electronic Business, Bangkok, Thailand, October 13-17, 2022.
- Kankanhalli, A., Tan, B., & Wei, K. (2005). Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 29, 113-143.
- Kariznoee, A., Afshani, M., & Moghadam, M. (2012). *The Examine of effect of e-HRM on employee's job performance*. *Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS)*, 6(2), 111-123.
- Karunarathna, T. & Nanayakkara, N. (2020). *Impact of Electronic Human Resource Management on Employee Job Performance in Multinational Entities in Colombo District, Sri Lanka*. The Conference Proceedings of 11<sup>th</sup> International Conference on Business & Information ICBI, University of Kelaniya, Sri Lanka. ISSN 2465-6399, pp. 403-418.

- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrt, V., Schaufeli, W., & Beek, v. (2014). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance – A Systematic Review. In L. Koopmans, Measuring Individual Work Performance. *Amsterdam, TheNetherl&s: Research Center on Physical Activity, Work & Health*, 2(5), 25-60.
- Kshetri, N. (2021). Evolving Uses of Artificial Intelligence in Human Resource Management in Emerging Economies in the Global South: Some Preliminary Evidence. *Management Research Review*, 32(1), 18-26.
- Kukko, M. (2013). Knowledge Sharing Barriers in Organic Growth: A Case Study from a Software Company. *Journal of High Technology Management Research*, (24),18-29.
- Lehaney, B., Jack, G., Clarke, S., & Coakes, E. (2004). Beyond Knowledge Management. Hershey: Idea Press.
- Lin, H. (2007). Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332.
- Lugar, C. & Novićević, R. (2021). Knowledge based human resource management and employee creativity: the dual mediation of knowledge sharing and knowledge hiding. *The International Journal of Human Resource Management* 22(7),1442-1463.
- Marchington, M. & Wilkinson, A. (2005). *Human Resource Management at Work: People Management and Development*. (3<sup>rd</sup> ed.). London: Chartered Institute of Personnel & Development (CIPD) Publishing.
- Marler, J. & Fisher, S. (2013). Human Resource Management Review: An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23 (1), 18-36.
- Martin, G., Reddington, M., & Alexander, H. (2008). Technology, outsourcing and transforming HR. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Masaud, A. (2018). *Impact of Knowledge Sharing on Employees' Performance at Non - Governmental Organizations Working at Za'tari Camp in Jordan*. Unpublished Master Thesis, Al Al-Bait University, Al-Mafraq, Jordan.
- Meister, J. (2019). Ten HR Trends in The Age of Artificial Intelligence. *Forbes*. *Forbes Magazine*, 9(1), 1-12.
- Milon, M., Alam, M., & Pias, M. (2022). Exploring the Key Practices of E-HRM in Place of Traditional HRM: A Study on Private Industry of Bangladesh. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10, 403-417.
- Mishra, B. (2020). *Human resource management*. Bhubaneswar: Utkal University, India.

- Mohajan, S. (2019). Knowledge Sharing among Employees in Organizations. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 8(1), 52-61.
- Motowidlo, S. (2003). Job performance., In R. J. Borman, W. C, Ilgen, D. R. & H. Klimoski, *Book of psychology: Industrial & organizational psychology* (pp 39-53). New Jersey: John Wiley.
- Mumford, J. (2003). Students Leading the Way in Partnerships with Education and Health. *A Life in the Day*, 7, 7-9.
- Muñoz-Pascual, L., Galende, J. & Curado, C. (2019). Human Resource Management Contributions to Knowledge Sharing for a Sustainability-Oriented Performance: A Mixed Methods Approach. *Sustainability*, 12, 1-24.
- Nanayakkara, N. (2020). Impact of Electronic Human Resource Management on Employee Job Performance: A Conceptual Review. *global scientific journal*, 8(9), 84-98.
- Nasreem, S., Hassan, M., & Khan, T. (2016). Effectiveness of e-recruitment in small and medium enterprises of its industry of Lahore (Pakistan). *Pakistan Economic and Social Review*, 54, 143-164.
- Natalia, G., Fernando, M., & Gonzalo, S. (2018). Determinants of building consistent human resources management systems: A focus on internal communication. *International Journal of Manpower*, 39(3), 354-377.
- Nurlina, N., Situmorang, J., Akob, M., Quilim, C., & Arfah, A. (2020). Influence of e-HRM and Human Resources Service Quality on Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 391–399.
- Nyathi, M. & Kekwaletswe, R. (2022). Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries. *African Journal of Economic and Management Studies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-11-2021-0489>.
- Olivas-Lujan, M., Ramirez, J. & Zapata-Cantu, L. (2007). E-HRM in Mexico: Adapting Innovations for Global Competitiveness. *International Journal of Manpower*, 28, 418-434.
- Paauwe J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *J Management Stud.* 46(1),129–42.
- Parry, E. (2011). *The benefits of using Technology in Human Resource Management*. Cranfield School of Management, United Kingdom.
- Paşaoğlu, D. (2015). Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24(1),1-10.

- Pervaiz, U., Imran, M., Arshad, Q., Haq, R., Mobeen, M., & Kamran Khan, M. (2016). Human resource practices and knowledge sharing: The moderating role of trust. *International Journal of Organizational Leadership* 5(1), 15-23.
- Rothwell, W., Jackson, R., Knight, S., & Lindholm, J. (2005). *Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent-for Today and Tomorrow*. NY: Greenwood Publishing Group, Inc.
- Ruël, H. Bondarouk, T. & Looise, J. (2004). *e-HRM: innovation or irritation. An exploration of web-based Human Resource Management in large companies*. Utrecht: Lemma Publishers.
- Schmidt, F., Shaffer, J., & Oh, I. (2008). Increased accuracy of range restriction corrections: Implications for the role of personality & general mental ability in job & training performance." *Personnel Psychology*, 6(1), 827-868.
- Sithambaram, R. & Tajudeen, T. (2022). Impact of artificial intelligence in human resource management: a qualitative study in the Malaysian context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 67(2), 112-123.
- Strohmeier, S., & Kabst, R. (2014). Configurations of E-HRM: An Empirical Exploration. *Employee Relations*, 36(4), 333–353.
- Suchitra, P. (2014). e-HRM: Conceptual implications. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 4(2), 31-38.
- Suryantini, N., Darmayanti, N., & Arsawan, I. (2020). Knowledge Sharing Behavior: A Critical Thinking, Implications and Future Agenda. *Economics. Ecology. Socium*, 4, 15-23.
- Syed-Ikhsan, S. & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8 (2), 95-111.
- The National Institute of Personnel Management- NIPM. (2010). *Human Resource Management*. Delhi: Varkiachan Pettah.
- Umar, T., Yammama, B., & Shaibu, R. (2020). The Implications of Adopting and Implementing Electronic Human Resource Management Practices on Job Performance. *Journal of Human Resource Management*, 8(2), 96-108.
- Van den Hooff, B. & de Ridder, J. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8 (6), 117-130.
- Van den Hooff, B. & Van Weenen, F. (2004). Committed to Share: Commitment and CMC Use as Antecedents of Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, 11(1), 13–24.

- Vichitrananda, C. (2021). Impact of Body Image on Middle-Aged Thai Men's Self-Esteem and Job Performance. Unpublished Doctoral Dissertation, Walden University, Minneapolis, Minnesota.
- Wang, S. & Noe, R. (2010). Knowledge Sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(1), 115-131.
- Wege, L., Ngige, C., & Dieli, O. (2019). Electronic Human Resource Management (E-HRM) and Organizational Performance in Nigeria. *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 1, 53-69.
- Wei, L. (2018). High-involvement human resource practices, employee learning and employability. *Career Development International*, 23(3), 312-326.
- Willem, A. & Buelens, M. (2006). *Effects of Organizational Design Dimensions on Interunit Knowledge Sharing*. Working paper at Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration, Department Management and Entrepreneurship.
- Woźniak, J. (2015). The Use of Gamification at Different Levels of E-Recruitment. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 3(2), 257-278.
- Yawalkar, V. (2019). A Study of Artificial Intelligence and its role in Human Resource Management. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 6(1), 20-24.
- Zafar, J. (2013). *E-Human Resource Management: A Case Study of the State Bank in Pakistan*. Unpublished Master Thesis, University Utara Malaysia, Malaysia.

## الملاحق

### الملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	الاسم	الرقم
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ	أ.د. أحمد علي صالح	1
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ	أ.د. عزام أبو مغلي	2
جامعة مؤتة	أستاذ	أ.د. فاطمة الربابعة	3
جامعة الزرقاء الأهلية	أستاذ	أ.د. محمد الطائي	4
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	د. سمير الجبالي	5
جامعة الزرقاء الأهلية	أستاذ مساعد	د. عامر سالم الصرايرة	6

الملحق رقم (2) أداة الدراسة بصورتها النهائية

أخي الموظف/ أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الاستبانة إلى قياس: "أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للتشاركية المعرفية: دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية الأردنية". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط. لذا نأمل منكم المشاركة بخبراتكم في هذا الموضوع، من خلال الإجابة عن فقرات الاستبانة بكل دقة وموضوعية، علماً بأن كافة البيانات سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي والتطوير.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الطالبة

نسيم فلاح الرقبان

المشرف

أ.د. علي محمد العضايلة

أولاً: المتغيرات الديموغرافية

يُرجى التفضل بتعبئة المعلومات العامة المذكورة أدناه، والتي تنطبق عليك بوضع (√) في المكان المناسب.

اسم البنك	<input type="checkbox"/> البنك الإسلامي الأردني <input type="checkbox"/> البنك العربي <input type="checkbox"/> بنك صفوة
النوع الاجتماعي	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 30 <input type="checkbox"/> 30-أقل من 39 <input type="checkbox"/> 39-أقل من 49 <input type="checkbox"/> 49 فأكثر
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دبلوم عالي <input type="checkbox"/> دراسات عليا
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير <input type="checkbox"/> مساعد مدير <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> موظف
الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من 6 سنوات <input type="checkbox"/> 6-أقل من 11 سنة <input type="checkbox"/> 11-أقل من 17 سنة <input type="checkbox"/> 17 سنة فأكثر



## ثانيًا: فقرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولاً: الاستقطاب الإلكتروني						
1	يقوم البنك بنشر إعلانات الوظائف الشاغرة عبر موقعه الإلكتروني ووسائل التواصل المختلفة.					
2	يوفر البنك نماذج إلكترونية للتوظيف على موقعه الإلكتروني.					
3	تسهم إعلانات البنك الإلكترونية في استقطاب أكبر عدد من طالبي الوظائف.					
4	يقوم البنك بتحديث الوظائف الشاغرة بشكل مستمر.					
5	تُحفظ بيانات المتقدمين للوظائف في قاعدة بيانات خاصة بالبنك للرجوع إليها عند الحاجة.					
ثانيًا: الاختيار الإلكتروني						
6	توفر قاعدة البيانات في البنك معايير واضحة ومحددة تسهل عملية الاختيار.					
7	تجري المفاضلة بين المتقدمين للوظائف إلكترونياً.					
8	تسهم سياسات التوظيف الإلكترونية باختيار أفضل الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة.					
9	يجري البنك المقابلات عبر الفيديو لإشغال الوظائف الشاغرة.					
10	يبلغ البنك المقبولين في الوظائف بقرار تعيينهم عبر البريد الإلكتروني.					
ثالثًا: التدريب الإلكتروني						
11	يقوم البنك بتدريب العاملين باستخدام وسائل الاتصال الحديثة.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
12	يحدد البنك الاحتياجات التدريبية للعاملين إلكترونياً.					
13	يوفر البنك المواد التدريبية على الشبكة الداخلية ليمكن العاملين من الرجوع إليها في الوقت الذي يناسبهم.					
14	يتعاقد البنك مع مراكز تدريب موثوقة لإخضاع العاملين لبرامج تدريب عن بُعد.					
15	يتم تقييم برامج التدريب في البنك من قبل المتدربين إلكترونياً.					
<b>رابعاً: التقييم الإلكتروني</b>						
16	يستخدم البنك النظام الإلكتروني في تقييم الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين.					
17	يقوم البنك بتطوير نماذج تقييم إلكترونية باستمرار وبما يتناسب مع مهام العمل.					
18	يراعي البنك التقييم الإلكتروني حسب الوصف الوظيفي المعين.					
19	يطور البنك البرامج التدريبية استناداً إلى التقييم الإلكتروني لتغطية فجوات الأداء لدى العاملين					
20	يقوم البنك بتخزين نتائج التقييم في قواعد بيانات رقمية يمكن الرجوع إليها بسهولة.					

## ثالثاً: فقرات الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولاً: تبسيط العمل						
21	يشجع البنك تبادل المعلومات والبيانات بين الفروع المختلفة لخدمة أهدافه.					
22	يهتم البنك بتبسيط إجراءات العمل من أجل تحقيق أهدافه.					
23	يسعى البنك لمساعدة العاملين في معالجة مشكلات ازدواجية العمل.					
24	يؤكد البنك على مشاركة العاملين وتعاونهم.					
25	يهتم البنك في تحسين تصميم العمل وتسهيله.					
ثانياً: سرعة الإنجاز						
26	أحرص على الجدية واستثمار الوقت المخصص للعمل.					
27	أحرص على عدم تبادل الزيارات الشخصية أثناء أوقات الدوام الرسمي.					
28	ألتزم بإنجاز المهام في الوقت المحدد.					
29	أتجنب التسويف والتأجيل في تأدية مهامي الوظيفية.					
30	أقوم بأداء الأعمال بسرعة.					
ثالثاً: جودة الأداء						
31	أحرص على مراجعة ما أقوم بإنجازه لتلافي الوقوع في الأخطاء.					
32	يؤكد البنك على رفع مستوى جودة الخدمات التي يقدمها للعملاء.					
33	يؤكد البنك على دقة الأعمال والنشاطات.					
34	يضع البنك معايير واضحة ومحددة					

					لجودة الأداء.	
					يقوم البنك بتوضيح المهمات والواجبات.	35
رابعاً: كفاءة الأداء						
					يؤكد البنك على رفع كفاءة الأداء ويعززه.	36
					يعمل البنك على خفض تكلفة العمل من خلال تحسين العلاقات بين العاملين.	37
					يسعى البنك إلى تحقيق أقصى عائد في الاستثمار.	38
					يتعاون البنك مع العاملين في زيادة الخبرة والكفاءة الفنية.	39
					يحفز البنك العاملين المتميزين بكفاءة الأداء.	40

## رابعًا: فقرات التشاركية المعرفية

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
41	يجري البنك عملية تشارك المعرفة من خلال استخدام التقنيات الرقمية.					
42	تجري عملية البحث عن المعرفة في البنك بشكل آلي باستخدام التقنيات الرقمية.					
43	يقوم البنك بعملية تبادل الأفكار والخبرات بشكل مفتوح باستخدام التقنيات الرقمية.					
44	يعقد البنك دورات تدريبية للعاملين بشأن البحث عن المعرفة ونشرها وتوظيفها.					
45	يعمل البنك على تحديث القاعدة المعرفية للبنك بشكل مستمر.					
46	يحرص البنك على المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية لتعزيز المعارف.					
47	يحرص البنك على إلزام العاملين بمشاركة ما لديهم من معارف.					
48	يهتم البنك بتسريع عملية تبادل المعارف من خلال بناء الثقة بين العاملين.					
49	يشجع البنك العاملين على طرح الأفكار الجديدة.					
50	يحرص البنك على توفير بيئة محفزة تشجع على التشاركية المعرفية.					

### الملحق (3) كتاب تسهيل مهمة

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم: در/خ/1568  
التاريخ: 2023/04/15

#### الى من يهمه الأمر

لغايات توفير وربط أسس التعاون مع خدمة المجتمع المحلي؛ نرجو التكرم  
بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطالبة الماجستير نسيم فلاح الأسمر  
الرقبان، ورقمها الجامعي (402110058)، المسجل في تخصص إدارة الأعمال  
/ كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والتي تتولى القيام بإعداد دراسة بحثية  
أكاديمية في رسالتها المعنونه بـ " أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في  
تحقيق الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للتشاركية المعرفية: دراسة ميدانية في  
البنوك الإسلامية"، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي  
وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين

