

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي  
في وكالات المركبات في الأردن

**The Impact of Electronic Human Resources Management  
Practices on Organizational Performance in Vehicle  
Dealerships in Jordan**

إعداد

تمارا أشرف محادين

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد العزيز أحمد الشرباتي

قدمت هذه الرسالة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

قسم الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿... يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ  
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ۝﴾

﴿المجادلة: ١١﴾

صِدْقَةُ اللَّهِ الْعَظِيمَةُ

## تفويض

أنا تمارا أشرف محادين، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: تمارا أشرف محادين.

التاريخ: 2023 / 06 / 04.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء

التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن.

للباحثة: تمارا أشرف محادين.

وأجيزت بتاريخ: 04 / 06 / 2023.

## أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د. عبدالعزيز أحمد الشرباتي	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. علي محمد العضايلة	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. أحمد علي صالح	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. شفيق إبراهيم حداد	عضواً من خارج الجامعة	جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ }

إبراهيم: آية (7)

الحمد لله أولاً على فضله وتوفيقه.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور عبدالعزيز شرباتي بإشرافه على هذه الرسالة.

والشكر موصول لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط لما قدموه لنا من علم ومعرفة وتوجيهات سديدة.

و أوجه الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح و الدكتورة دينا الخضري لما قدموه من مساعدة ونصح ومشورة.

وفي الختام أشكر كل من قدم لي المساعدة وشجعني وساهم في إنجاز هذا العمل.

الباحثة

تمارا أشرف محادين

## الإهداء

حان وقت لقائي مع حلمي الذي سعيت من أجله وأراه الآن يتجلى أمام عيني لينكرني بكل من كانوا بجانبني:

كل ما أقدمه بسيط أمام ما صنعتته من أجلي، أنت سبب وجودي هنا اليوم وكل خير يصيبني أنت بعد الله السبب فيه لأقف أمامك اليوم وأعرف أنك السبب بسعادتي وتحقيق نجاحي... إلى أبي

### أشرف الغالي أهديك رسالتي

إلى التي منحتني القوة والحب التي علمتني أن من سعى لحلمه بهمة وإصرار يصل إلى مبتغاه وإلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها... إلى أمي رنا غاليتي أهديك رسالتي

إلى من شهدو معي متاعب الدراسة وسهر الليالي، من كانوا خير عون لي في دربي... أخواتي

### ميس وحلا حبيباتي أهديك رسالتي

الطريق لم يكتمل بدون رفيق الروح قبل أن يكون رفيق الدرب... إلى شريك حياتي يوسف أهديك

### رسالتي

إلى صديقاتي بالماجستير رند، تالا وريانة العزيزات، إلى من يهدأ ضجيج قلبي عند لقياهم، وتستكين روحي بقرب طيب أرواحهم، الذين ما انفكوا يوماً عن تقديم العون والمساعدة والدعم لي في أحلك الظروف... أهديك رسالتي

### إلى أخوة جمعني بهم العمل، زملائي الكرام... أهديك رسالتي

إلى أساتذتي الكرام، ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي... أهديك رسالتي

إلى أصدقائي ومعارفي وأقاربي الذين أجّلهم... أهدى رسالتي إلى أشخاص ساندوني وأخذو بيدي للوصول إلى هذا المكان لن أقل من هم يكفي إنهم سوف يبتسمون حين يعرفون أنهم المقصودين

هناك من كان يتمنى أن يراني وأنا أرتدي حلمي قبل أن يكون روب التخرج ولكن غادرت الدنيا

ليكون لقائنا بالجنة أجمل بإذن الله إلى جدتي إنشراح الغالية... أهديك رسالتي

تمارا أشرف محادين

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان .....	أ.....
تفويض .....	ب.....
قرار لجنة المناقشة .....	ج.....
شكر وتقدير .....	د.....
الإهداء .....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول .....	ح.....
قائمة الأشكال .....	ي.....
قائمة النماذج.....	ك.....
قائمة الملحقات .....	ل.....
الملخص باللغة العربية .....	م.....
الملخص باللغة الإنجليزية .....	ن.....

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة .....	1.....
2.1 مشكلة الدراسة .....	5.....
3.1 أهداف الدراسة .....	7.....
4.1 أهمية الدراسة .....	8.....
5.1 أسئلة الدراسة .....	9.....
6.1 فرضيات الدراسة .....	10.....
7.1 أنموذج الدراسة.....	11.....
8.1 حدود الدراسة .....	12.....
9.1 محددات الدراسة .....	12.....
10.1 التعريفات الإجرائية .....	12.....

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة .....	15.....
2.2 إدارة الموارد البشرية التقليدية.....	17.....
2.2.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.....	18.....

20	2.2.2 أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية .....
21	2.2.3 أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية .....
22	2.2.3 أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية .....
25	3.2 الأداء التنظيمي .....
26	2.3.1 مفهوم الأداء التنظيمي .....
27	2.3.2 أهداف الأداء التنظيمي .....
28	2.3.3 أهمية الأداء التنظيمي .....
29	2.3.5 أبعاد الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن .....
32	4.2 الدراسات السابقة ذات الصلة .....
46	5.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة .....
47	6.2 نبذة عن وكالات المركبات في الأردن .....
47	1.6.2 النقابة العامة لوكلاء المركبات في الأردن .....

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

50	1-3 المقدمة .....
50	2-3 منهج الدراسة .....

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

63	نتائج الدراسة .....
----	---------------------

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

75	5.1 المقدمة .....
76	5.2 مناقشة النتائج .....
76	5.3 مقارنة النتائج مع بعض الدراسات .....
79	5.4 التوصيات .....

### قائمة المراجع

81	أولاً: المراجع العربية .....
85	ثانياً: المراجع الأجنبية .....
94	الملحقات .....

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	توزيع الفقرات على المتغير المستقل والتابع	52
2 - 3	تحليل العبارات الرئيسية للتوظيف الإلكتروني	53
3 - 3	تحليل العبارات الرئيسية للتدريب والتطوير الإلكتروني	54
4 - 3	تحليل العبارات الرئيسية لتقييم الأداء الإلكتروني	54
5 - 3	تحليل العبارات الرئيسية للتعويضات الإلكترونية	55
6 - 3	تحليل العبارات الرئيسية للأداء المالي	56
7 - 3	تحليل العبارات الرئيسية لبعد العملاء	56
8 - 3	تحليل العبارات الرئيسية للعمليات الداخلية	57
9 - 3	تحليل العبارات الرئيسية للتعليم والنمو	58
10 - 3	تحليل مجالات ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	58
11 - 3	تحليل مجالات الأداء التنظيمي	59
12 - 3	معاملات ثبات كرونباخ الفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وللاستبانة ككل	59
13 - 3	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	60
14 - 3	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	61
15 - 3	اختبار التداخل الخطي	62
16 - 4	معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة	63
17 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لتقديرات افراد عينة الدراسة على مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مرتبة تنازليا	64
18 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات مجال التوظيف الإلكتروني مرتبة تنازليا	65
19 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات مجال التدريب والتطوير الإلكتروني مرتبة تنازليا	65
20 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات مجال تقييم الأداء الإلكتروني مرتبة تنازليا	66
21 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات مجال التعويضات الإلكترونية مرتبة تنازليا	67

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات لتقديرات افراد عينة الدراسة على مجالات الاداء التنظيمي	22 - 4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال الاداء المالي مرتبة تنازليا	23 - 4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال العملاء مرتبة تنازليا	24 - 4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال العمليات الداخلية مرتبة تنازليا	25 - 4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال التعلم والنمو مرتبة تنازليا	26 - 4
72	معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية وبين الاداء التنظيمي	27 - 4
73	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية على الاداء التنظيمي	28-4

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الشكل
21	أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	1 - 1

## قائمة النماذج

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم النموذج
11	أنموذج الدراسة	1 - 1

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
94	أسماء محكمين الاستبانة	1
95	أسماء عينة مجتمع الدراسة من وكالات المركبات في الأردن	2
96	كتاب تسهيل مهمة	3
97	الاستبانة النهائية	4

## أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن

إعداد: تمارا أشرف محادين

إشراف: الأستاذ الدكتور عبدالعزيز أحمد الشرباتي

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن.

تعتبر هذه الدراسة كمية وصفية وسببية، وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات والتي تم تطويرها لهذا الغرض بناء على الدراسات السابقة. تم استهداف 4 شركات لوكالات المركبات في الأردن وهم (شركة أبو خضر للسيارات، الشركة المركزية للتجارة والمركبات (تويوتا)، الشركة الوطنية العربية للسيارات (كيا)، شركة الخياط للسيارات)، تم استرجاع 180 استبانة من أصل 200 استبانة تم توزيعها، وتم استبعاد (15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (165) استبانة، وبعد ان تم التأكد من التوزيع الطبيعي، الصدق، الثبات، الارتباط، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لفحص الفرضيات وتم توزيع الاستبانة بأسلوب العينة العشوائية.

وأظهرت النتائج أن هناك تطبيقاً متوسطاً لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (توظيف إلكتروني، تدريب وتطوير إلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية) وأن هناك مستوى متوسط للأداء التنظيمي بأبعاده (الأداء المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو)، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأبعاد الأداء التنظيمي. وأخيراً هناك أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بعناصرها (توظيف إلكتروني، تدريب وتطوير إلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية) على الأداء التنظيمي، حيث كان الأثر الأكبر للتدريب والتطوير الإلكتروني يليه تقييم الأداء الإلكتروني ثم التوظيف الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية.

توصي الدراسة وكالات المركبات في الأردن إلى ضرورة تحسين التصميم والتنفيذ لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتحسين الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الأداء التنظيمي، وكالات المركبات، الأردن.

# **The Impact of Electronic Human Resources Management Practices on Organizational Performance in Vehicle Dealerships in Jordan**

**Prepared by: Tamara Ashraf Mahadin**

**Supervised by: Prof. Abdul-Aziz Ahmad Sharabati**

## **Abstract**

The aim of this study is to investigate the effect of Electronic Human Resources Management Practices on the Organizational Performance in Vehicle Dealerships in Jordan.

This study is considered as quantitative descriptive and cause effect study, the data were collected from by questionnaire, which developed based on previous studies. 4 Vehicles Dealerships Companies in Jordan were targeted (Abu Khader Motors Company, Central Trade and Auto company (Toyota), National Arab Motors Company (Kia), Al-Khayyat Motors Company). Out of 200 distributed Questionnaires, only 180 were retrieved, and 15 were excluded because it is not valid for statistical analysis, the number of valid questionnaires for analysis became 165, and after the normal distribution was confirmed, sincerity, stability, and correlation, regression analysis was used, it was distributed randomly to the study sample.

The results show there is moderate implementation of electronic human resources management practices dimensions (electronic recruitment, electronic training and development, electronic performance appraisal and electronic compensations). In Addition, the level of implementation of organizational performance dimensions (financial perspective, customer perspective, internal process perspective and learning and growth perspective), the results show that there is relationship between the electronic human resources management practices and the organizational performance. Finally, results indicate that electronic human resources management practices dimensions (electronic recruitment, electronic training and development, electronic performance appraisal and electronic compensations) affect organizational performance, where electronic training and development having the highest effect followed by electronic performance appraisal, electronic recruitment and electronic compensations.

Study recommends that vehicle dealerships in Jordan need to improve the design and implementation of electronic human resources management practices.

**Keywords: Electronic Human Resources Management Practices, Organizational Performance, Vehicle Dealerships, Jordan.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة

يعد الأداء التنظيمي من السمات البارزة للمنظمات في الوقت الحالي، وأهمية الأداء التنظيمي هي تأثير القدر والمصير على العلاقة النفسية بين الموظفين كفريق واحد، ومع الأخذ في الاعتبار أن النجاح أو الفشل يؤثر عليهم جميعاً، مع التأكيد على جميع الجوانب المتعلقة بهذا الجانب وميزتهم التنافسية مقارنة بالمنافسين مع المؤسسات الأخرى، بالإضافة إلى تحسين مكانة المؤسسة في المجتمع، فإنه يزيد أيضاً من الإلتزام والإنتظام والأداء والدافعية العالية، ويقلل من النزاعات والتناقضات ويزيد من درجة الولاء وينشط التعاون بين العاملين في المنظمة (Reese, 2014).

إن المنظمات الناجحة تميل عادة إلى الحفاظ على مستوى عال من الأداء التنظيمي وذلك من أجل كسب ثقة العملاء كما يمكن إعتبره مؤشراً لتوليد مواقف إيجابية تجاه النمو والتقدم. وبذلك يجب تسليط الضوء على العوامل المتعددة التي تعزز كفاءة الأداء لتكون متوافقة مع بيئة الأعمال الديناميكية (Busara, 2016). وتذكر دراسة إلى أن الأداء التنظيمي يدور حول السمة المميزة لجميع المنظمات التي تسعى إلى التميز، وذلك يعني أنه يمثل النتيجة النهائية لجميع أنشطة التحسين التنظيمي للمنظمة (Ali, et.al 2020).

تم نكر طرق مختلفة لتقييم الأداء التنظيمي حيث تصنف إلى أربعة فئات مختلفة: رأس المال الفكري، القياسات التجارية، الأرباح الملموسة وغير الملموسة، وبطاقة الأداء المتوازن (Latham & Pinder, 2019). توفر العلاقة بين إستخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي نظرة ثاقبة لإمكانات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لزيادة تحسين قيمة وظائف الموارد البشرية،

وأيضاً تحسين الكفاءة والفعالية، وتعزيز القدرة على المساهمة في الميزة التنافسية للشركة من خلال تعزيز دورها في تنفيذ إستراتيجيات الأعمال (Al hazi, 2019). وتشير دراسة يوسف وآخرون (2021) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي أهم عناصر المنظمة التي تعمل على تحسين أدائها. وأيضاً إن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها علاقة مهمة وإيجابية مع الأداء التنظيمي (Goodarzi & Bazgir, 2015).

وجدت دراسة (Al-hmouze 2016) بأنه تؤثر ممارسات إدارة البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي تأثيراً إيجابياً كبيراً. كما أن الموارد البشرية الإلكترونية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالنتائج التنظيمية (Al-hawary, et.al 2020).

بدأت المنظمات بإدخال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل متزايد والتي تفهم على أنها مجموعة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي تعمل على تغطية جميع آليات ومحتويات التكامل الممكنة فيما بين إدارة الموارد البشرية وإدارات تكنولوجيا المعلومات، ويهدف ذلك إلى خلق تنمية داخل المنظمات والموظفين والإدارة والمستهدفين. قبل التطرق إلى المفهوم الإلكتروني، إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة ويكون ذلك من خلال تخطيط الموارد البشرية وإستقطاب الأفراد الملائمين، وتحفيزهم بالشكل الذي يحقق نتائج مرغوبة تسعى لها المنظمة (حماد، 2021).

إن إدارات الموارد البشرية لم تعد مشغولة بالملفات أو العمل الورقي، بل بإختراع تكنولوجيا المعلومات وتحسينها، أصبحت وظائف إدارة الموارد البشرية سليمة وفعالة وسريعة وموفرة للتكاليف. في هذا الصدد، تم قبول نظام معلومات الموارد البشرية كأداة رئيسية في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

يخلق مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المعروف أيضاً بإسم (إدارة الموارد البشرية غير الورقية أو الخضراء) ميزة مستدامة وصديقة للبيئة وتنافسية في جميع وظائف الموارد البشرية مثل التوظيف، الإختيار، التدريب ومراجعة الأداء (Hosain & Rahman, 2016).

أصبحت الإدارة الإلكترونية من الموضوعات الحديثة والمهمة في العالم الحالي نظراً لتسريع التطور التكنولوجي لمنظمات الأعمال، ومن أبرز عناصر الإدارة الإلكترونية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والتي تتعلق بجموعة من السياسات والممارسات اللازمة للعمل في ظل البيئة المتغيرة (حسن، 2011)، حيث أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعتبر عملية إدارية تستند على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل أتمتة ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة مما يسمح للوصول للبيانات المطلوبة بالسرعة وبالكيفية المطلوبة وبأسلوب يتميز بالدقة (شرايري، 2019).

وقد أدت العولمة دائماً إلى تطوير المنظمات التي تعمل في بيئة عالمية تنافسية (Blom, et.al 2019)، وإزداد استخدام تكنولوجيا المعلومات في أنشطة الموارد البشرية بمساعدة قطاع التكنولوجيا (Shahetal, 2020)، وقد غيرت عمليات إدارة الموارد البشرية طريقة التعامل معها وأصبحت وظائفها تعتمد على تكنولوجيا الويب، ودعمت التكنولوجيا عمليات الموارد البشرية، وقد سميت معالجة ونقل معلومات الموارد البشرية الرقمية بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية (Ahmed, 2019).

خضعت العديد من الإدارات التنظيمية لتعديلات وظيفية لتحسين فعاليتها وأدائها منذ فجر ثورة تكنولوجيا المعلومات. تقدم العديد من الشركات بدمج تكنولوجيا المعلومات في لزيادة الإنتاجية، وهي ركيزة مهمة في هيكل المنظمة، وقد تكيفت إدارة الموارد البشرية مع إتجاهات الأعمال التجارية العالمية واستخدمت تكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء والكفاءة (Ma & ye, 2015).

أصبح استخدام تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الإلكترونية شائعاً بشكل متزايد في جميع أنحاء العالم. من أجل تحقيق درجة معينة من الكفاءة والفعالية، نفذت غالبية الشركات، وخاصة الشركات متعددة الجنسيات، أنظمة رقمية لإدارة الموارد البشرية. وقد تم تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بدرجات متفاوتة من قبل معظم الشركات في أوروبا والولايات المتحدة ( Bondarouk, Parry & Furtmueller, 2017).

وفقاً لـ (Geetha (2017)، هناك العديد من الممارسات في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتشمل هذه الممارسات تقييم الأداء الإلكتروني، والتوظيف والإختيار الإلكتروني، وإدارة التعويضات الإلكترونية، والمراقبة الإلكترونية وإدارة الوقت الإلكتروني. ركزت هذه الدراسة على أربع ممارسات للموارد البشرية الإلكترونية: التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية. تواجه وظائف إدارة الموارد البشرية ضغوطاً إستثنائية لتصبح أكثر كفاءة وإنتاجية وإبتكاراً لتكون قادرة على دعم الأهداف الإستراتيجية، وخلق مناهج جديدة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية (Iqbal, et.al 2019). إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لها أهمية كبيرة وذلك لقدرتها على تسهيل الوصول إلى المعلومات بالإضافة إلى الترابط بين نظم مختلفة بحيث تعطي المنظمة ميزة تنافسية على غيرها من الشركات أكثر بكثير من تكاليف تنفيذه (حمزة، 2020).

وبغرض دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي، تم إختيار قطاع وكالات المركبات في المملكة الأردنية الهاشمية، لما تمثله وكالات المركبات من نموذج مثالي لدراسة التغييرات التي تحصل في البيئة، ومواكبة تلك التغييرات، ولكونها تساهم بشكل أساسي في خدمة المجتمع والإرتقاء به حضارياً. قامت الباحثة بإختيار مجتمع دراسته من قطاع وكالات المركبات في الأردن.

## 2.1 مشكلة الدراسة

ظهرت أهمية مشكلة الدراسة من واقع عملي شخصيا في إحدى شركات وكالات المركبات في الأردن، حيث لوحظ أنه على الرغم من إدراك الشركة لأهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والسعي لتحقيق أداء تنظيمي فعال وفعال، إلا أنه تبين إلى وجود ضعف بالأداء التنظيمي. ومن خلال الإستطلاعات التي قامت بها الباحثة وذلك من خلال الملاحظة والمعايشة الميدانية تحسنت من خلالها إلى ضعف بالتركيز على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي. تم تشخيص مشكلة الدراسة الحالية من منظورين هما المنظور النظري ذات الصلة بالأدبيات والدراسات السابقة والمنظور العملي المتعلق بمجتمع الدراسة ومن أجل تحديد الفجوة المعرفية بشكل موضوعي لجأت الباحثة إلى دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة.

في المنظور الأول أوضحت دراسة (Umar, et. al (2020 انه هناك ضعف بتطبيق لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مما أدى إلى ضعف بالأداء التنظيمي وتم إقتراح دعوات لإجراء المزيد من البحوث التي تعمل على حل هذه المشكلة.

واقترحت دراسة (Danilwan, et.al (2022 إلى أنه يجب على قطاع التصنيع أن تحسن تركيزها على ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تحسن الأداء التنظيمي بشكل فعال.

واستكشفت دراسة (Jain, et.al (2023 بين العلاقة فيما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي، واستكشفت بأن هناك تأثير قوي وكبير من ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي وأنه يجب ان يكون هناك تركيز كبير على ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية لما لها من أثر كبير على الأداء التنظيمي.

وبعد مراجعة نتائج الأدبيات السابقة والتي دلت على أنه يوجد هناك حاجة لإجراء المزيد من الدراسات للمساهمة في معالجة الأداء التنظيمي ويكون ذلك من خلال تبني ممارسات لإدارة الموارد الإلكترونية، واستخلصت الباحثة وجود مشكلة تتمثل في ضعف بالأداء التنظيمي بسبب الإبتعاد عن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

تعاني منظمات الأعمال من العديد من المشاكل التي يمكن أن تعيق من قدرتها على التطور والنجاح، ولعل أهم هذه القضايا هي إستخدام المعاملات الورقية وما ينتج عنها من تكاليف عالية، يليها تأخيرات في إنجاز المهام والمعاملات. يمكن أن يحدث هذا مع بعض الأخطاء التي يمكن أن تقلل من جودة أداء الخدمات والمنتجات المقدمة وتتداخل مع تدفق العلومات بين الإدارات وبين مستويات الإدارة المختلفة، وكذلك بين الموظفين أنفسهم في المنظمة. ويعد تطبيق الإدارة الإلكترونية، مثل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ميزة تنافسية كبيرة للمنظمة، حيث إن إستخدام إدارة الموارد البشرية التقليدية يجعل بمستوى الخدمة التي تقدمها أي منظمة لا تتمتع بوجود الكفاءة المطلوبة لتحقيق أي أهداف خاصة بها، حيث أن هذه المشاكل قد تزيد من تكاليف الإنتاج وتعيق تطور المنظمة (الكلالدة، 2012). وتؤكد دراسة (Malkawi 2018) إلى ضرورة إستخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جميع مستويات ووظائف المنظمة، وتعزيز إستغلال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز المؤسسي لجميع المجالات. وأدى تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في العقد الماضي إلى تغير الطريقة الإجتماعية والإقتصادية للحياة وقد تؤثر على الطريقة التي تدار بها الإدارات. ومع ذلك، فإن تطوير إستراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يواجه تحديات من خلال القيم والأخلاقيات والممارسات المختلفة.

ويعتبر الأداء التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي يتمثل في عملية تحويل المدخلات لمخرجات، مثلما يعتمد على المخرجات فهو أيضاً يعتمد على المدخلات مثل المهارات والسلوك والمعرفة، والتي تلعب دوراً مهماً في الحصول على الأهداف المطلوبة من قبل الموارد البشرية المطلوبة (سيد وعبد، 2021). يعد الأداء التنظيمي من أحد عناصر النجاح التنظيمي وهناك العديد من التحديات فيما يتعلق بأداء المنظمة على سبيل ذلك عدم قدرة المنظمة على إتخاذ القرارات على الفور وبسرعة ومواكبة التغييرات والتطورات البيئية (الوحشي وحديد، 2020).

بالإضافة إلى ذلك، جذبت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي الكثير من الاهتمام في الدراسات السلوكية لكنهم لم يتمكنوا على الإتفاق على النوع المحدد من هذه العلاقة (Wege, et.al 2019).

لذلك لاحظت الباحثة بأنه هناك قلة وجود دراسات تناولت موضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن. وبالتالي فإن هذه الدراسة تملأ هذه الفجوة من خلال مواصلة التحقيق في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي لدى وكالات المركبات في الأردن مع الإشارة بشكل خاص إلى وكالات مختارة في الأردن.

### 3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بعناصرها (التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية) في وكالات المركبات في الأردن.

2- التعرف على مستوى تطبيق الأداء التنظيمي بعناصره ( الأداء المالي، بعد العملاء، عمليات داخلية والتعلم والنمو) في وكالات المركبات في الأردن.

3- التعرف على العلاقة بين عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية) وعناصر الأداء التنظيمي (الأداء المالي، بعد العملاء، عمليات داخلية والتعلم والنمو) في وكالات المركبات في الأردن.

4- التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية) على الأداء التنظيمي (الأداء المالي، بعد العملاء، عمليات داخلية والتعلم والنمو) في وكالات المركبات في الأردن.

5- تقديم توصيات للمدراء وأصحاب القرار تبين عملية التحسين على العناصر التي تحافظ على الأداء التنظيمي الناتج من ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

#### 4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تبين أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن، وتظهر أهمية الدراسة من خلال:

##### الأهمية النظرية

تعتبر هذه الدراسة واحدة من الدراسات الرائدة في مجال وكالات المركبات الأردنية، تكمن الأهمية النظرية في إجراء هذه الدراسة مفيدة للوكالات والباحثين الآخرين وبالتالي ستجد تلك الوكالات هذه الدراسة مفيدة لأنها تبحث عن تلبية احتياجات العملاء وكذلك تعزيز تجربتها فيما يتعلق بالخدمات

المقدمة ستحقق هذه الدراسة الحالية في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي بين وكالات المركبات التي تعمل في الأردن.

### الأهمية التطبيقية

هنالك العديد من المستخدمين الذين سيجدون هذه الدراسة مفيدة وهم موظفو وكالات المركبات وعملاؤها وعلاوة على ذلك أيضاً سيساعد الموظفين في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال العمل والتعاون مع بعضهم البعض كفريق واحد حيث سوف يقوم كل موظف بتأدية أعماله بطرق مختلفة وذات كفاءة عالية، وأيضاً سيكون وعي العملاء بخدمات وكالات المركبات ضرورياً من خلال ملاحظاتهم وفقاً للخدمات التي تقدم لهم، والتي سيكون لها تأثير كبير على أداء وكالات المركبات في الأردن.

### 5.1 أسئلة الدراسة

هذه الدراسة تسعى للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بعناصرها (توظيف إلكتروني،

تدريب وتطوير إلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني وتعويضات إلكترونية) في وكالات

المركبات في الأردن؟

2. ما مستوى تطبيق الأداء التنظيمي بأبعاده (الأداء المالي، بعد العملاء، عمليات داخلية والتعلم

والنمو) في وكالات المركبات في الأردن؟

3. هل يوجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بعناصرها (توظيف إلكتروني،

تدريب وتطوير إلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني وتعويضات إلكترونية) والأداء التنظيمي

بأبعاده (الأداء المالي، بعد العملاء، عمليات داخلية والتعلم والنمو) في وكالات المركبات في الأردن؟

4. هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بعناصرها (توظيف إلكتروني، تدريب وتطوير إلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية) على الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن؟

### 6.1 فرضيات الدراسة

تركز هذه الدراسة على اختبار الفرضية الرئيسية التالية:

**Ho1:** لا يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بعناصرها (توظيف إلكتروني، تدريب وتطوير إلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية) على الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

**Ho1.1:** لا يوجد أثر للتوظيف الإلكتروني على الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

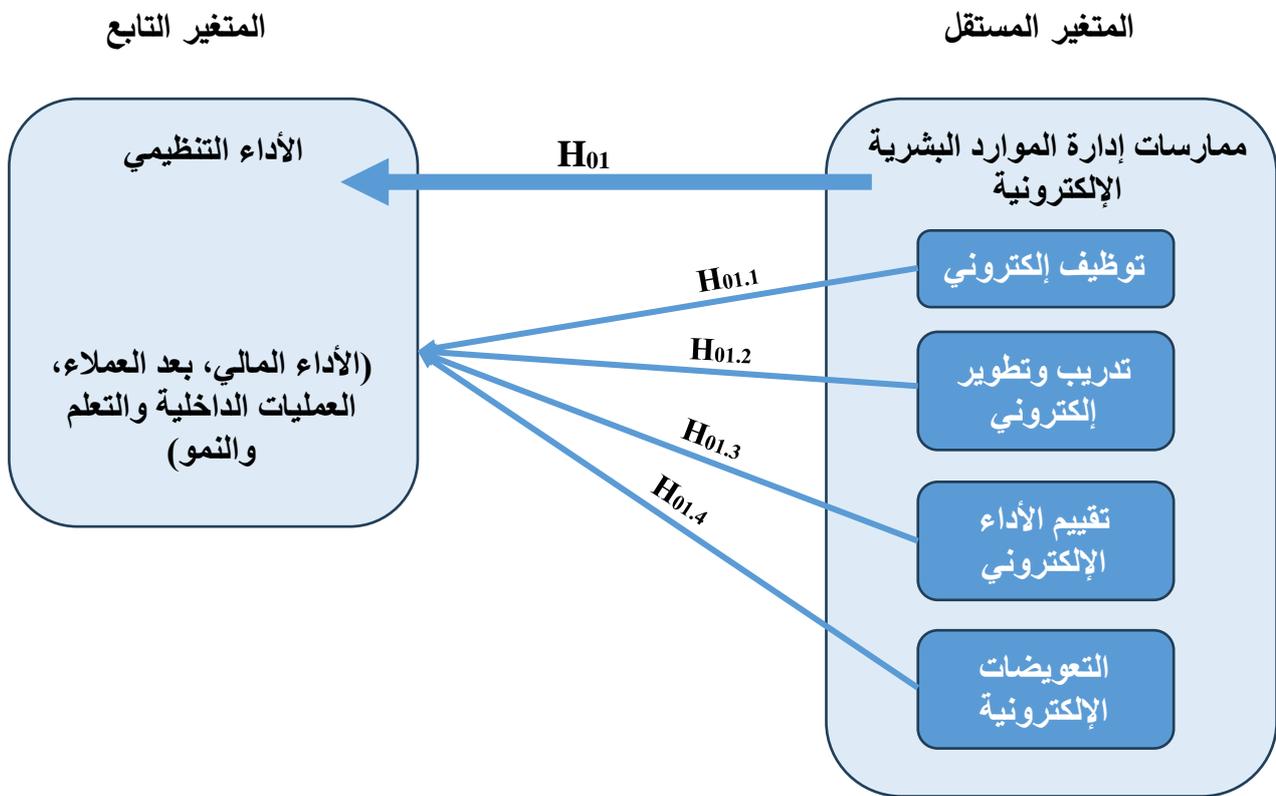
**Ho1.2:** لا يوجد أثر للتدريب والتطوير الإلكتروني على الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**Ho1.3:** لا يوجد أثر لتقييم الأداء الإلكتروني على الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**Ho1.4:** لا يوجد أثر للتعويضات الإلكترونية على الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## 7.1 أنموذج الدراسة

في ضوء مراجعة الباحثة للدراسات السابقة ذات الصلة بالشكل (1-1)، حيث يحتوي على الأبعاد والمفاهيم المتعلقة بالدراسة، وقد تم تحديد أبعاد الدراسة للمتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتي تتمثل (التوظيف الإلكتروني، تدريب وتطوير إلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية)، فيما تم تحديد أبعاد الأداء التنظيمي كمتغير تابع متمثل بأبعاده (الأداء المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو) في نموذج بنائي simple model.



النموذج (1-1): تم تطوير هذا الأنموذج من قبل الباحثة استناداً إلى الدراسات السابقة كما يلي:

أبعاد المتغير المستقل: (مسعودي وفتاح، 2021) (Khashman & Al Ryalat, 2015) (Shamout )

(et.al, 2022). أبعاد المتغير التابع: (Wu and Lu, 2012) (Ernst, et.al 2011) (Riemann, et.al )

(2011) (بخيت، 2021)

## 8.1 حدود الدراسة

تناولت هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن، وذلك ضمن الحدود التالية:

**الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على وكالات المركبات في الأردن.

**الحدود الزمانية:** تم إنجاز هذه الدراسة في فترة الفصل الثاني من العام الدراسي 2022-2023 بحوالي خمسة أشهر وهي الفترة التي تم بها تطوير الاستبانة وتحكميها وتوزيعها وجمع بياناتها وتحليلها وإخراج الدراسة في صورتها النهائية.

**الحدود البشرية:** تحددت نتائج هذه الدراسة بمدى استجابة مدراء ورؤساء أقسام والموظفين العاملين في وكالات المركبات في الأردن كعينة لهذه الدراسة.

**الحدود العلمية:** اعتمدت هذه الدراسة المتغير المستقل وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بعناصره (توظيف إلكتروني، تدريب وتطوير إلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية)، واعتمدت بالمتغير التابع وهو الأداء التنظيمي بعناصره (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو).

## 9.1 محددات الدراسة

إقتصرت هذه الدراسة على وكالات المركبات في الأردن بالتالي لا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة إلا في هذا القطاع.

## 10.1 التعريفات الإجرائية

**ممارسات إدارة الموارد البشرية:** تعرف إجرائياً بأنها مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى الحصول على احتياجات الشركة من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق

الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية ويتم قياسه من خلال الأبعاد التالية (توظيف، تدريب وتطوير، تقييم الأداء والتعويضات).

**ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:** عرفت إجرائياً بأنها جميع التسهيلات التي تقدم للموظفين والزبائن من خلال استخدام الممارسات الإلكترونية للموارد البشرية (توظيف إلكتروني، تدريب وتطوير إلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية) وربطها مع بعضها البعض باستخدام الإنترنت ومع الجهات الخارجية بواسطة شبكات الإنترنت، مما يساعد على خفض تكاليف العمل باستعمال الحاسوب الذي يقلل من استهلاك الورق للحد من أخطاء الإجراءات الإدارية، وتقاس من خلال أسئلة الاستبانة من 1-20.

**التوظيف الإلكتروني:** تعرف إجرائياً بأنها عملية يتم من خلالها في الشركة إعلان واستقطاب المرشحين المتقدمين للوظائف إلكترونياً من خلال تحديد المعايير المطلوبة لشغل الوظيفة عبر أنظمة إلكترونية ومن ثم قيام الشركة بإجراء الاختبارات الإلكترونية للمرشحين، وتقاس من خلال أسئلة الاستبانة من 1-5.

**التدريب والتطوير الإلكتروني:** يعرف إجرائياً بأنه عملية اكتساب الأفراد العاملين في الشركة المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم إلكترونياً، مما يؤدي إلى الأداء الفعال والكفؤ محققاً بذلك أهداف المنظمة، وتقاس من خلال أسئلة الاستبانة من 6-10.

**تقييم الأداء الإلكتروني:** يعرف إجرائياً بأنه نظام إلكتروني في الشركة يسمح بإجراء تقييم الأداء بالكامل عبر الإنترنت ويعني ذلك أن المدير والموظف قادران على تقديم بيانات الأداء مباشرة إلى قسم الموارد البشرية إلكترونياً، وتقاس من خلال أسئلة الاستبانة من 11-15.

**التعويضات الإلكترونية:** تعرف إجرائياً بأنها النظام الذي يهتم بالمعلومات المتعلقة بالعاملين ومركزهم الوظيفي ومستويات أداء العاملين بالإضافة إلى مستويات الأجور والرواتب والحوافز وأصول

صرفها والمكافئات والحوافز وتعويضات أخرى جراء العمل المنجز وكل هذا يتم إلكترونياً داخل الشركة، وتقاس من خلال أسئلة الاستبانة من 16-20.

**الأداء التنظيمي:** يعرف إجرائياً بأنه هو ناتج جهد وسلوك الأفراد والعاملين في الشركة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها والذي يحدد مدى قدرة الشركة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق بأدائها، وتقاس من خلال أسئلة الاستبانة من 21-40.

**الأداء المالي:** يعرف إجرائياً بأنه أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وينطوي تحت هذا البعد عدة مقاييس مثل: الدخل التشغيلي، عائد الاستثمار، نمو المبيعات، التدفقات النقدية والقيمة الاقتصادية المضافة، وتقاس من خلال أسئلة الاستبانة من 21-25.

**بعد العملاء:** يعرف إجرائياً بأنه يرتبط بمدى قدرة الشركة على الوفاء بمتطلبات وحاجات الزبائن من الخدمات التي تحتوي على قيمة مضافة. وتتمثل في خصائص المنتج أو الخدمة المقدمة تتجاوز السعر المدفوع وتوقعات الزبون، وتقاس من خلال أسئلة الاستبانة من 26-30.

**عمليات داخلية:** تعرف إجرائياً بأنها تطوير العمليات الداخلية للشركة فضلاً عن تركيزها على العميل من خلال محاولة خلق قيمة للمنتج أو الخدمة تنعكس آثارها في تحقيق رضا العميل والتركيز أيضاً على زيادة الكفاءة للعمليات الداخلية، وتقاس من خلال أسئلة الاستبانة من 31-35.

**التعلم والنمو:** تعرف إجرائياً بأنها التركيز على تطوير قدرات الموظفين داخل الشركة كونهم الركيزة الأساسية للشركة والتي تعمل على بناء الشركة وتطويرها في الأجل الطويل وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل في النهاية إلى الأهداف الخاصة برضا الزبائن، وتقاس من خلال أسئلة الاستبانة من 36-40.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض هذا الفصل الأدبيات ذات الصلة والدراسات السابقة ذات الأصل. ويشمل ذلك الأدبيات

ذات الصلة حول تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي:

- 1) عرض ومناقشة المفاهيم الأساسية لأبعاد الدراسة ومتغيراتها:
  - ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والمتمثلة بالتوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية.
  - الأداء التنظيمي والمتمثل بالبعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.
- 2) عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، ومحاولة معرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات.
- 3) عرض ومناقشة ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.
- 4) عرض ومناقشة مفهوم الوكالات واستعراض بعض من هذه الوكالات.

### 1.2 المقدمة

إن إدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم الإدارات الرئيسية التي تتطلب تبني العصر الإلكتروني في الإدارة من أجل تبسيط مضمون وظائفها من أجل تحقيق العديد من المزايا للمنظمة في البيئة المتقلبة، وهذا يتطلب من الإدارة العليا في المنظمة السعي جدياً لتهيئة قادة رصينة للاستجابة في التغيرات المتعلقة في التكنولوجيا والأنظمة المعلوماتية التي تتحدث باستمرار (ملهمباني وآخرون، 2022).

كان الانتقال إلى استخدام أجهزة الكمبيوتر ثورة كبيرة في ذلك الوقت، لكنه لم يستطع تغيير الكثير وأنهى بالفعل العمل بالملفات الورقية، ولكن لم يكن هناك الكثير من التطوير، حيث استمر قسم الموارد البشرية في لعب دور تفاعلي في المنظمة، فهو يقوم بما يطلب منه لكنه لا يضيف القيمة المطلوبة للمنظمة، ومن السمات المميزة للمنظمة اختيار الموارد البشرية وتوظيفها، وقد خضعت إدارة الموارد البشرية لتغييرات أساسية في كل من مفاهيمها وسياساتها وإستراتيجياتها وممارساتها، ويعتقد البعض أن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية هي تحديات عميقة لدرجة أن المهنة مهددة بحيث تصبح بالية ولا مكان لها في المستقبل دون التغيير والاستجابة للتحديات التي تواجه المنظمة بأكملها (العدوان، 2011).

يمكن القول أن الأداء التنظيمي يتأثر بممارسات إدارة الموارد البشرية، ويتم النظر في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في سياق الأداء التنظيمي (We, et.al 2018). ويعتبر الأداء التنظيمي من أحد المفاهيم للإدارة الحديثة، ويعرف بأنه التزام العاملين وارتباطهم بقيم المنظمة وأهداف المنظمة والولاء والرغبة بالبقاء والاستمرار في خدمة المنظمة (Wang, et.al 2017).

بالإضافة إلى ذلك، بسبب التقدم السريع للابتكار التكنولوجي القائم على شبكات المعلومات، هناك توجه لتغيير قسم إدارة الموارد البشرية إلى قسم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. تم استبدال النشاط التقليدي لجميع وظائف إدارة الموارد البشرية بإدارة موارد بشرية إلكترونية لأنه نشاط تحويلي. هذا قد يحسن ويزيد من الأداء التنظيمي. يتطلب تنفيذ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التصميم الإستراتيجي لأعمال المؤسسة باستعمال أدوات إدارة الموارد البشرية مثل مزايا الموظفين والتوظيف والتدريب (Al Hmoze, 2016).

بالنسبة لدراسة (El borsaly & Hassan (2020) فإنه تم تحديد الأداء التنظيمي باستخدام العديد من وجهات النظر ويشيروا أيضاً إلى أن الأداء التنظيمي هو قدرة المنظمة على تنفيذ إستراتيجية معينة.

اشار (Hosain (2017) إلى أنه أحد أهم العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي هو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، إدارة الأداء الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية، التعلم الإلكتروني والتوظيف الإلكتروني كل هذه العوامل لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي.

## 2.2 إدارة الموارد البشرية التقليدية

إن إدارة الموارد البشرية هي الأصل الأساسي لجميع المنظمات، ورأس المال المادي على الرغم من أهميتها تستند إلى العنصر البشري الكفؤ والمدرّب والمجهز جيداً، لذلك تم حث المنظمة على رعاية الأنشطة المتعلقة بهذا العنصر من قبل الوحدات التنظيمية المخصصة للموارد البشرية التي تعمل على إيجاد الممارسات اللازمة التي تسهم في تحقيق أهداف وغايات المنظمة (الزهران، 2014).

اشار (Muhriithi, et.al (2014) إلى مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية على النحو التالي: الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات التي تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتدريبها بحيث تمكن التعامل مع إستراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير.

بينما عرفها (keir (2016) على أنها مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمتشابهة التي تهدف إلى جذب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والحفاظ عليها.

كما نعني أيضاً أنها تلك العمليات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف من خلال تجهيز العاملين لإنجاز المهام اللازمة والمطلوبة منهم على كافة المستويات والعناية بهم، والتأكيد على مهاراتهم، وتطوير ولائهم وتشجيعهم على العمل بكفاءة وبشكل مستمر داخل المنظمة.

يمكن تسمية ممارسات إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة بهدف إدارة رأس المال البشري بطريقة تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وهي مهمة جداً للمنظمة لأنها معنية بوضع العاملين في الأماكن المناسبة لهم وتوظيف الخبرات بالشكل الصحيح، وهذا له تأثير إيجابي على أداء المنظمة (Bhanugopan, et. al 2013). ينبغي تصميم ممارسات ولوائح إدارة الموارد البشرية للمنظمة لضمان إتساق إستراتيجيات الموظفين وتوقعهم، يجب وضع التدابير اللازمة للاحتفاظ بالموظفين (Flaxman, et.al 2017). أيضاً كي تتجح الأعمال التجارية يجب على المنظمات أن تحافظ على موظفيها الماهرين وذوي كفاءة عالية، فإن تحفيز الموظفين هو أحد أهم مكونات نجاح المنظمة على المدى الطويل (Lorincova, et.al 2019).

وتعرف في هذه الدراسة بأنها مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى الحصول على احتياجات الشركة من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية ويتم قياسه من خلال الأبعاد التالية (توظيف، تدريب وتطوير، تقييم الأداء والتعويضات).

### 2.2.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

بعد مراجعة المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية، نستعرض في هذا المبحث المفهوم لإدارة

الموارد البشرية الإلكترونية.

يحتوي مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تعريفات ومسميات لها نفس المعنى، وفي الدراسات الأدبية والأجنبية أطلق البعض منهم المصطلح: E-HR أو Virtual HRM وآخرون يطلقون عليه HR- intranet أو Web-based HR وغيرهم من الباحثين يطلقون عليه مصطلح آخر يسمى Computer based-HRM ومع كل هذه التسميات يدور مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية حول معنى واحد، وهو الاستخدام الإلكتروني مع وظائف إدارة الموارد البشرية وإدارات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال وتقييم الأداء وإدارة الفرق والتعليم وإنجاز جميع أنشطة الموارد البشرية (العجمي، 2019).

تم اقتراح تعريفات لشرح مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والذي يستخدم بشكل التبادل مع نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) والموارد البشرية الافتراضية، وإدارة الموارد البشرية على شبكة الإنترنت، ويحاول الباحثون عن شرح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا القائمة على الويب (Bondarouk & Ruel, 2009).

يرى إبراهيم (2021) بأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تمكن من تخفيض التكاليف وإنجاز الأنشطة بفعالية كبيرة عبر تقديم الخدمات بشكل مباشر وسريع وشمول إرضاء العاملين بإعطائهم فرصة بصياغة أعمال الموارد البشرية وإبراز رؤيتهم حول مستقبل المنظمة.

يدل مصطلح ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي من شأنها أن تترجم سياسات إدارة الموارد البشرية على أرض الواقع وتوجهها نحو تحسين وتطوير الأداء والارتقاء بمستوى المعارف والمهارات والخبرات المتعلقة بالموارد البشرية وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية (صوفان، 2020).

كما تشير دراسة مصطفى (2020) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تتكون من أربعة ممارسات هي (الاختيار والتوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية، تقييم الأداء الإلكتروني). واعتماداً على الدراسات السابقة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، فإن هذا البحث سوف يتناول أربعة ممارسات لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية الرئيسية وهذه الممارسات هي (التوظيف الإلكتروني، تدريب وتطوير إلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية).

وفي هذه الرسالة تعرف بأنها جميع التسهيلات التي تقدم للموظفين والزبائن من خلال استخدام الممارسات الإلكترونية للموارد البشرية (توظيف إلكتروني، تدريب وتطوير إلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية) وربطها مع بعضها البعض باستخدام الإنترنت ومع الجهات الخارجية بواسطة شبكات الإنترنت، مما يساعد على خفض تكاليف العمل باستعمال الحاسوب الذي يقلل من استهلاك الورق للحد من أخطاء الإجراءات الإدارية.

### 2.2.2 أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

الغرض من إنشاء علم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هو تقليل التكاليف وتحسين الإجراءات لأداء العمليات والوظائف بشكل أسرع، إن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هو موضوع جديد يضاف إلى الموارد البشرية (Kurizonee, 2012).

هناك تطبيقات مهمة يجب مراعاتها في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من أجل تحقيق أهدافها:

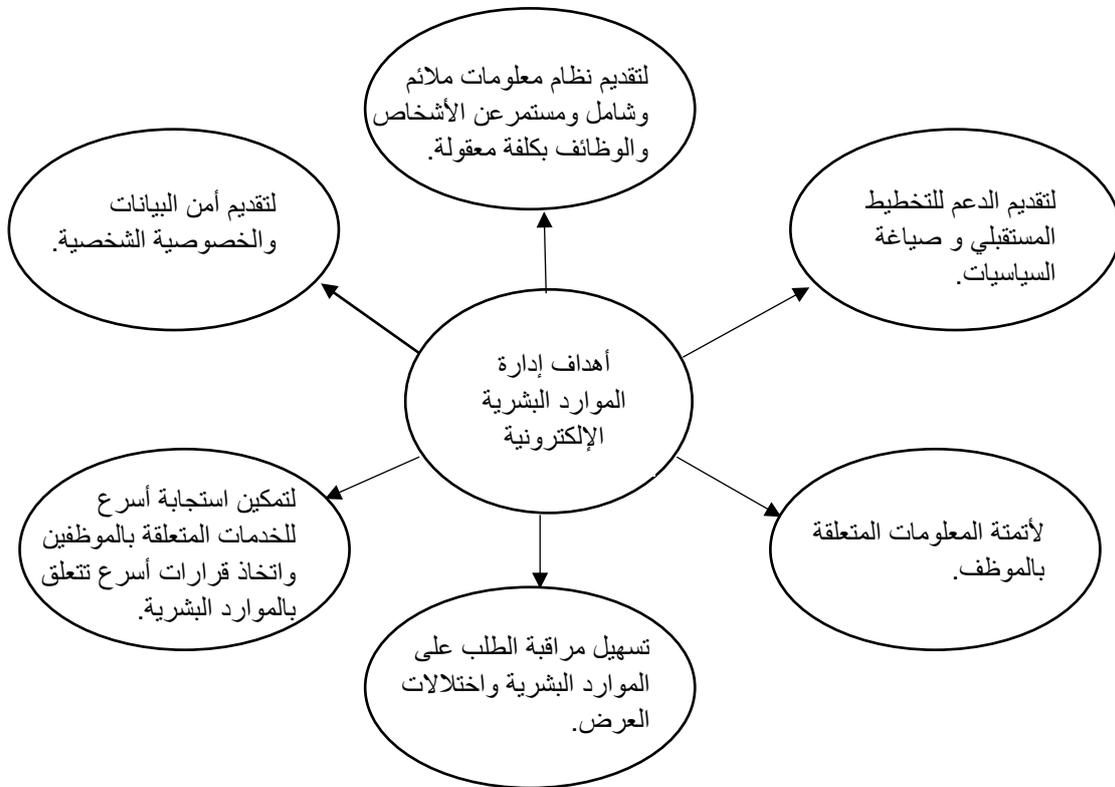
أولاً: ينبغي أن تركز جميع وحدات وإدارات الموارد البشرية على القضايا الإستراتيجية.

وثانياً: وقبل كل شيء، يجب أن تكون إدارات الموارد البشرية مرنة في تطوير الإجراءات التطبيقية

وفي وضع السياسات.

وثالثاً: يجب أن تكون هذه الوحدات على دراية بالتكاليف، والعمل بفعالية، وتقديم الخدمات للمديرين والموظفين.

ملخص النقاط السابقة هو أن جميع وحدات الموارد البشرية يجب أن تكون فعالة ومرنة وموجهة نحو العملاء وتركز على الإستراتيجية تماماً. كما يوضح في الشكل عن أهداف (E-HRM), kaur, (2013).



الشكل 1-1: أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

### 2.2.3 أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

إن مستقبل إدارة الموارد البشرية تحت الأسلوب الإلكتروني هو ثورة تجعل المكاتب بلا أوراق وخطوة رئيسية إلى الأمام لتشمل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل أسرع، وزيادة الوصول إلى بيانات الموارد البشرية المتاحة وإعادة تصنيفها، وتقديم تقارير أكثر دقة ومعلومات جديدة، والاستجابة

بشكل أسرع لأي استفسارات قد تنشأ، يؤدي إنشاء ملفات إلكترونية داخلية للموارد البشرية إلى تحسين ثقافة مكان العمل وزيادة شفافية النظام وتقليل ازدواجية العمل. تشمل إدارة الموارد البشرية جميع الوظائف التي تقوم بها لإكمال العمل، وإدارة الموارد، وإدارة الأداء، والتدريب والتطوير، وإدارة التعويضات (Gani & Arjum, 2017).

### 2.2.3 أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

تناولت العديد من الدراسات السابقة عدة أبعاد مختلفة لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مثل دراسة (Al-Ryalat & Khasman, 2015) و (Nivlouei, 2014) و (فتاح ومسعودي، 2021)

أما في هذه الدراسة تتناول أهم أبعاد لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية منها:

1- **توظيف إلكتروني:** بدأت المنظمات في استخدام أجهزة الكمبيوتر كأداة توظيف وذلك من خلال الإعلان عن الوظائف من خلال مواقعها الإلكترونية. حيث يمكن للباحثين عن العمل للوصول إلى أصحاب العمل، ثم بدأت المنظمات في اتخاذ التطبيقات الإلكترونية بعد أن أصبح الإنترنت وسيلة لا غنى عنها لكلا من أصحاب العمل والباحثين عن العمل، كل هذا يتم إلى توظيف أشخاص ذوي مهارات عالية وقدرات عالية بسبب النمو الهائل في التوظيف عبر الإنترنت للتغلب على العديد من الصعوبات ( Punithavathi & Sugavaneswari, 2016).

للتوظيف الإلكتروني كما ترى دراسة (Smythe, et.al (2021 عدة أشكال منها: التوظيف عبر الإنترنت أو التوظيف على شبكة الإنترنت، في إطار عملية التوظيف الإلكتروني تستخدم المنظمات التكنولوجيا من أجل عملية التوظيف ويجب على مسؤولي التوظيف أن يوظفوا أشخاص

ملائمين وماهرين. وفي هذه الرسالة تعرف بأنها عملية يتم من خلالها في الشركة إعلان واستقطاب المرشحين المتقدمين للوظائف إلكترونيا من خلال تحديد المعايير المطلوبة لشغل الوظيفة عبر أنظمة إلكترونية ومن ثم قيام الشركة بإجراء الاختبارات الإلكترونية للمرشحين.

## 2- تدريب وتطوير إلكتروني: في السنوات القليلة الماضية، شهد العالم تقدما كبيرا في تكنولوجيا

المعلومات، والتي تسببت في تحول كبير في التدريب الإلكتروني. لدى أصحاب العمل متطلبات صارمة لتدريب الموظفين عبر تقنيات التعلم الإلكتروني، وهناك العديد من المزايا عند استخدام هذا الأسلوب منها تقليل التكلفة للمواد التدريبية وزيادة عدد الموظفين المدربين، وتعزيز إنتاجية الموظفين، وتوافر المحتوى المتنوع والمرونة في التدريب والتوفير على المدى الطويل من تكلفة التدريب (Alrubaie, et.al 2020).

يشير التدريب الإلكتروني إلى توفير فرص للتدريب وذلك يكون من خلال أجهزة الكمبيوتر المكتبية الخاصة بجميع الموظفين بالمنظمة، من خلال الكمبيوتر أو التدريب باستخدام وسائل متعددة، فضلا عن وسائل تقليدية أخرى، إذ يمكن للتدريب الاتصال بالمدرسين أو غيرهم من الخبراء أو عن طريق البريد الإلكتروني (عوايشه ومفلح، 2019). كما أنه يشير مفهوم التدريب الإلكتروني إلى مجموعة من برامج التدريب والتعلم الإلكتروني، حيث يتم استعمال الأجهزة الإلكترونية لإنشاء المعرفة وإدارتها ونقلها (Punithavathi & Sugavaneswari, 2016). وتعرف بهذه الرسالة بأنه عملية اكتساب الأفراد العاملين في الشركة المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم إلكترونيا، مما يؤدي إلى الأداء الفاعل والكفؤ محققا بذلك أهداف المنظمة.

## 3- تقييم الأداء الإلكتروني: يعتبر تقييم الأداء نظام يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة

أداء العاملين وواجباتهم ومسئولياتهم، للوظيفة التي يشغلونها، وذلك من خلال عملية منهجية

دورية في تقييم الأداء الوظيفي، وذلك بالرجوع لمعايير موضوعة مسبقا من قبل إدارة المنظمة، بهدف تحليل نقاط القوة والضعف في الأداء السابق، بهدف استثمار نقاط القوى واستدامتها، وتجنب التهديدات من أجل إعداد كادر متخصص يتميز بكفاءة الأداء لتقديم الخدمات ذات الجودة العالية (سعود، 2021). باستخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، يمكن للمديرين والموظفين تقديم بيانات الأداء الإلكتروني مباشرة إلى قسم الموارد البشرية، بحيث يمكن إجراء تقييمات الأداء عبر الإنترنت بالكامل. تقلل هذه العملية من استخدام واستهلاك الأعمال الورقية وتقلل من الجهد والوقت والتكلفة لقسم الموارد البشرية ( Davoudi & Fartash, 2018). وتعرف في هذه الرسالة بأنه نظام إلكتروني في الشركة يسمح بإجراء تقييم الأداء بالكامل عبر الإنترنت ويعني ذلك أن المدير والموظف قادران على تقديم بيانات الأداء مباشرة إلى قسم الموارد البشرية إلكترونيا.

4- **التعويضات الإلكترونية:** يتيح اعتماد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لجميع موظفي المنظمة الحصول على تعويضات إلكترونيا، وهذا يساعد على تقليل العبئ على قسم الموارد البشرية، نظرا لأن الإجراءات الإلكترونية تسمح للمديرين بإجراء تغييرات في الرواتب والمكافآت، فإن إدارة التعويضات الإلكترونية تعتمد على مساعدة الموظفين في إدارة الخدمة الذاتية وأتمتة سير العمل (Khashman & Al Ryalat, 2015)، كما تشير دراسة الحريرات وأبو بكر (2021) إلى التعويضات فهي كل ما يحصل عليه الفرد العامل من أجر رئيسي ومكافأة مالية منذ لحظة دخوله إلى المنظمة إلى أن يصل إلى إنتهاء علاقته بها وحصوله على راتبه التقاعدي.

وبمساعدة التعويض الإلكتروني يمكن لأصحاب العمل الاحتفاظ بالعوائد السنوية وكشوفات الإجازات أو حتى مغادرتهم، يمكن أيضاً استخدام إطار التعويض الإلكتروني لتوفير المعلومات المتعلقة بالمزايا وتزويدهم بفرص مختلفة لاختيار أنواع مختلفة من الخطط عبر الإنترنت. بمساعدة التعويض الإلكتروني يمكن لمديري المنظمات بسهولة وضع خطط للإنفاق وإظهار أهمية هذا الجانب من بين الخيارات الأخرى بمساعدة هذا العامل ويمكن لأصحاب المصلحة والعملاء الآخرين الاستفادة من الخدمات الفعالة (Rathee, et.al 2022). وتعرف في هذه الرسالة بأنها النظام الذي يهتم بالمعلومات المتعلقة بالعاملين ومركزهم الوظيفي ومستويات أداء العاملین بالإضافة إلى مستويات الأجور والرواتب والحوافز وأصول صرفها والمكافئات والحوافز وتعويضات أخرى جراء العمل المنجز وكل هذا يتم إلكترونياً داخل الشركة.

### 3.2 الأداء التنظيمي

لتحقيق الأداء التنظيمي للشركة بشكل جيد سواء أكان عبر الأداء المالي أو الغير المالي تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام وذلك لقياس الأداء التنظيمي، ويقصد بها هذه البطاقة أي قياس الأداء التنظيمي على مستوى الشركة ككل، وهي أحد مبادئ تحسين وتطوير أداء الشركة ويتكون من (بعد مالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) (الجناعي وأبو هادي، 2018).

كما أكد كلا من (Quesado, et.al 2018 ; Tuan, 2020) على أن العلاقة فيما بين الأداء المالي والغير المالي وبطاقة الأداء المتوازن هي أنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعكس للإدارة العليا صورة متكاملة باعتبارها مقياس عملي ومناسب لأداء أعمال المنظمة"

ولذلك تلجأ وتتوجه المنظمات إلى أن تستخدم بطاقة الأداء المتوازن وذلك لتتمكن من الجمع بين الأداء المالي وغير المالي.

إن بطاقة الأداء المتوازن ذات توجه مستقبلي، وتتضمن نوعين من المؤشرات وهي المؤشرات المالية وغير المالية، حيث أن هذه البطاقة تحافظ على تحقيق التوازن بين النوعين من المؤشرات ولذلك تم تسميتها بالموازن، ويعتقد أيضاً أنها تعكس الأداء الحقيقي (سليحات والمحاميد، 2013). ونتيجة لأهمية بطاقة الأداء المتوازن فقد تناولها عدة باحثين أكاديميين في دراساتهم واعتمدها أيضاً المنظمات كمعيار لتقييم الأداء ( Ombuna, et.al 2013; Malagueno, et.al 2018; ) (Greig, et.al 2019).

### 2.3.1 مفهوم الأداء التنظيمي

قد عرفها Kaplan & Norton, (1992) على أنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تعطي الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة". ثم قام بتعريفها Kaplan & Atkinson, (1998) "على أنها أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقدم على أربع ركائز أو على أربعة أبعاد أساسية وهي الأداء المالي، رضا الزبائن، وكفاءة الأداء التشغيلي، والأهداف والمؤشرات التي تمنح الموظفين فرصاً للتعلم والنمو (لذا فإن المنافسة بين الشركات ليست أصولاً ثابتة أو أصولاً ملموسة، بل قيادة الأعمال، والإبداع والابتكار).

وكان هناك عدة دراسات سابقة مثل: ( Kalling, 2003 ; Carrillo, 2003 ; Tiago, et.al ) (Neumann & Tom, 2012 ; Jayasingam, et.al 2012; ) التي فحصت بطاقة

الأداء المتوازن وجدت أن أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن وزيادة استخدامها في الأداء التنظيمي أسهمت في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي. ويعتبر الأداء التنظيمي وصفاً لنجاح المنظمة أو فشلها أثناء تنفيذ المهام والوظائف الرئيسية، من أجل تحقيق الأهداف والغايات والرؤية المهمة التي ترتبط أيضاً بالإنجاز خلال فترة معينة (Effiyanti, et.al 2021). ويمكن القول أيضاً أن الأداء التنظيمي هو جزء من إستراتيجية المنظمة التي تعمل كدليل لتحديد كيفية تطوير المنظمة في الحصول على موارد نادرة وقيمة للحفاظ على وظيفتها (Alrowwad, et.al 2020).

ويعرف الأداء التنظيمي في هذه الرسالة بأنه ناتج جهد وسلوك الأفراد والعاملين في الشركة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها والذي يحدد مدى قدرة الشركة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق بأدائها.

### 2.3.2 أهداف الأداء التنظيمي

من خلال الأداء التنظيمي تستطيع المنظمات في أن تحقق مجموعة من أهدافها أهمها: (عبد، 2018)

1- تمكين الإدارة العليا في المنظمة على أن تحصل على كافة المعلومات من خلال المراجعات التقييمية الشاملة.

2- الاستخدام الأمثل للموارد في المنظمة لتحقيق أفضل نتائج بأقل التكاليف.

3- توليد قاعدة للمعلومات يمكن الاعتماد عليها في وضع الخطط والإستراتيجيات الملائمة.

4- تحديد نقاط القوة والضعف في الأنشطة داخل المنظمة ووضع الحلول الملائمة لها.

### 2.3.3 أهمية الأداء التنظيمي

هو محصلة كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، ويقسم مصطلح الأداء التنظيمي إلى كلمتين وهي الأداء: أي إجراء لأداء وظيفة أو مهمة معينة والتنظيمي فهي صفة التنظيم أي مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا لغرض محدد.

تأتي أهمية الأداء التنظيمي كونه يمثل قدرة المنظمة للوصول إلى نتائج تم تحديدها مسبقاً، لذلك يعتبر الأداء التنظيمي المقياس الذي يمكن من خلاله قياس تقدم ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها وقدرتها على البقاء والنمو، وأيضاً يعتبر تطور الأداء التنظيمي زيادة ثقة أصحاب المصالح داخل المنظمة (جاسم، 2019).

وتبرز أيضاً أهمية الأداء التنظيمي ودوره في الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعمل على استمرارية تنمية الموارد البشرية، واكتساب الميزة التنافسية من خلال تقييم الأداء والخبرة والإبداع، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير الفريق الذي يعتبر جزءاً من الأداء التنظيمي (آل مراد، 2012).

ويمكن تلخيص أهداف الأداء التنظيمي على النحو التالي: (بطاهر، 2018)

- 1- يمثل الأداء التنظيمي قدرة المنظمة واستعدادها للوصول إلى نتائج تم تحديدها مسبقاً.
- 2- يحدد الأداء التنظيمي مدى استطاعة المنظمة على التكيف والاستجابة إلى المهددات البيئية وبناء الإستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق الأهداف.
- 3- يساعد على التصميم التنظيمي في تنفيذ الأهداف المرجوة والتي يتم تحديدها من طرف الإداريين بالمنظمة مع تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة.
- 4- الأداء التنظيمي مؤشر لقياس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو

ويكون ذلك فيما تحويه من موارد.

### 2.3.5 أبعاد الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من إحدى أدوات تقييم الأداء الحديثة التي تشمل على مجموعة من المقاييس المالية والغير مالية. وتتألف من أربعة أبعاد رئيسية هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو (Kaplan & Norton, 2019 ; Wu & Lu, 2012).

إن الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يركز على العديد من المبادئ والذي يمكن العديد من المنظمات من قياس أدائها باستخدام مؤشرات مالية وغير مالية (عبد، 2018)، وتتضمن هذه الأبعاد:

1- **بعد الأداء المالي:** يعتبر هذا البعد أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ويمثل هذا المنظور مقياساً موجهاً لتحقيق أهداف إستراتيجية للوحدات الاقتصادية عن طريق خفض مستوى التكلفة مقارنة بالوحدات الاقتصادية التنافسية، وتحديد مستوى الربح المحقق، كما يمثل مستوى الربح التشغيلي والعائد على إجمالي الموجودات وكذلك نمو التدفقات النقدية بسبب إجمالي الأصول والقيم المضافة الناتجة من أنشطة التشغيل (إبراهيم، 2013).

وتذكر دراسة (Noreen 2019)، أن هذا البعد يركز على مستوى الدخل التشغيلي ومعدل العائد على الاستثمار ونمو المبيعات والعائد على رأس المال الاستثماري الناتج من خفض التكاليف. ويعرف إجرائياً بأنه أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وينطوي تحت هذا البعد عدة مقاييس مثل: الدخل التشغيلي، عائد الاستثمار، نمو المبيعات، التدفقات النقدية والقيمة الاقتصادية المضافة.

2- **بعد العملاء:** ترتبط بدرجة قدرة المنظمة على تقديم قيمة المضافة للعملاء من خلال تقديم المنتجات والخدمات بما يتلائم مع ماهية المنتج أو الخدمة من وجهة نظر العميل، ومدى اعتمادها على المزيج التسويقي الموجه للعميل. وينعكس تحقيق هذه القيمة المضافة للعملاء

بشكل إيجابي في الحصة السوقية للمنظمة وربحيتها، مما يؤدي إلى رضا العملاء وولائهم  
(Quesado, et.al 2018).

تشير دراسة (Zimmerman 2017) إلى أنه يتم تحقيق بطاقة الأداء المتوازن من قبل العملاء من خلال زيادة قيمة للعملاء. ويمكن تحقيق قيمة العميل من خلال ابتكار منخفض التكلفة ومنتجات وخدمات عالية الجودة، ويجب أن تسلط بطاقة الأداء المتوازن الضوء على إستراتيجية المنظمة لزيادة القيمة للعميل والمنظمة. وتعرف بهذه الرسالة بأنه مدى قدرة الشركة على الوفاء بمتطلبات وحاجات الزبائن من الخدمات التي تحتوي على قيمة مضافة. وتتمثل في خصائص المنتج أو الخدمة المقدمة تتجاوز السعر المدفوع وتوقعات الزبون

3- **بعد العمليات الداخلية:** لا يركز هذا البعد فقط على جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة لتحقيق احتياجات العملاء ورغباتهم، ولكن أيضاً على أهداف الإدارة التي تميز المنظمة عن المنظمات المتنافسة الأخرى، أي المعايير التي تعتمد عليها بطاقة الأداء المتوازن لقياس العمليات التي لها أكبر تأثير على رضا العملاء (بخيت، 2021). ويركز هذا الجانب على أنه يجب أن تكون المنظمة جيدة وتوضح وتفسر ما يجب أن تفعله المنظمة داخليا لتلبية توقعات عملائها (Williams & Kincki, 2018).

وتعد العمليات الداخلية هي تدابير لقياس كفاءة وفعالية إنتاج المنظمة أو خدماتها، وهذا يشمل تقييم جميع الجوانب الرئيسية لسلسلة القيمة، بما في ذلك تطوير المنتج، والإنتاج، والتسليم، وخدمة ما بعد البيع للتأكد من أن المنظمة تعمل بطريقة فعالة (Kiesko, et.al 2018).

كما يرى إبراهيم (2013) أن هناك ثلاثة أجزاء في هذا البعد:

- الإبداع: يتم ذلك عن طريق تحديد حجم السوق الذي يستوعب السلعة أو الخدمة وكذلك

يتم تطوير خطة الإنتاج اللازمة ونوعية معدات الإنتاج وأيضاً المدة الزمنية للإنتاج.

- العمليات: تشمل عمليات الإنتاج وتسليم السلع والخدمات التي تلبي احتياجات العملاء.
  - خدمات ما بعد البيع: هي الأنشطة التي تركز على تحديد طبيعة وجودة الخدمات المقدمة للعميل وأيضاً برامج التعليم التي تقوم بإعدادها المنظمة لتدريب العميل على كيفية استخدام ما تقدمه المنظمة لهم.
- وفي هذه الدراسة تعرف على أنها تطوير العمليات الداخلية للشركة فضلاً عن تركيزها على العميل من خلال محاولة خلق قيمة للمنتج أو الخدمة تنعكس آثارها في تحقيق رضا العملي والتركيز أيضاً على زيادة الكفاءة للعمليات الداخلية.
- 4- **بعد التعلم والنمو:** يركز هذا البعد على تطوير قدرات العاملين والتي تحاول المنظمة أن تتميز من خلالها للوصول إلى أفضل أداء للعمليات الداخلية في سبيل خلق قيمة لكل من طرفي العلاقة من عملاء و منظمة فبدون عملية التعلم والنمو، لن تتمكن المنظمات من التكيف مع البيئة الديناميكية (Kaplán & Norton, 2007 ; Quesado, et.al 2018)، ويتحقق ذلك برضا العاملين والاحتفاظ بهم وإنتاجيتهم، كونهم البيئة التحتية وأصحاب الدور الأكبر في تطوير المنظمات في الأجل الطويل، وذلك بعد تحديد العوامل إلى سمة لتحقيق النجاح من قبل منظوري العميل والعمليات الداخلية (Akgun, et. al 2014; Quesado, et.al 2018). وتعرف في هذه الرسالة على أنها تركيز على تطوير قدرات الموظفين داخل الشركة كونهم الركيزة الأساسية للشركة والتي تعمل على بناء الشركة وتطويرها في الأجل الطويل وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل في النهاية إلى الأهداف الخاصة برضا الزبائن.

## 4.2 الدراسات السابقة ذات الصلة

دراسة المحاميد وآخرون (2015) بعنوان: "أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية"

كان الهدف من هذه الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي الأردني. قام الباحثون بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية وعددها 12 بنكا، واقتصرت عينة الدراسة على المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في إدارات البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، إذ تم توزيع (150) استبانة الصالح منها (138) وتم استبعاد (12) بسبب عدم اكتمال البيانات المطلوبة، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في الأداء التنظيمي مقاسا ببطاقة الأداء المتوازن (مؤشرات مالية، العملاء والعمليات الداخلية و التعلم والنمو)، وأوصت الدراسة على إدارة البنوك التجارية الأردنية تفعيل إدارة معرفة الزبائن لما لها من دور فاعل في تحسين تنافسية البنوك ورضا الزبائن.

دراسة (2015) Khashman & AL-Ryalat بعنوان: "The impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) practices on business performance in Jordanian telecommunications sector:" the employees perspective"

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق الأداء التشغيلي من خلال تزويد أعضاء المنظمة بمعلومات حقيقية تمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة في إصدار أوامر لتعزيز الأداء التشغيلي. واستخدم الباحثين الطريقة التحليلية الوصية وعينة عشوائية طبقية تتكون من 178 موظفا من الذكور والإناث، وتم استخدام إحصاءات وصفية وتحليلية لعملية

التحليل. أخذت هذه الدراسة متمثلة ب (التوظيف الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والاتصالات الإلكترونية والتعويض الإلكتروني) على الأداء التشغيلي متمثلة ب (الوقت، الكلفة المالية، وجودة الخدمة والمرونة) في قطاعات الاتصالات اللاسلكية للثلاث شركات (زين، أورنج وأمنية) وأظهرت النتائج إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والمتمثلة بأبعادها على أبعاد الأداء التنظيمي.

**دراسة (2016) Alkasabeh, et.al بعنوان: "E-HRM, workforce agility and organizational performance: A review paper toward theoretical framework"**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واستعراض الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية تليها مراجعة الدراسات المتعلقة بالأداء التنظيمي وخفة القوى العاملة. كما تناولت هذه الدراسة على اعتماد المنظمات بشكل متزايد على وظيفة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتوفير حلول إدارية لتسهم في فعالية رأس المال البشري وأيضاً أنه من الممكن إعادة تشكيل القوى العاملة الرشيقة في الوقت المناسب لتتكيف مع الظروف المتغيرة من خلال السلوك التكيفي والاستباقي. أشارت هذه الدراسة إلى أنه القوى العاملة الرشيقة هي المساهم الرئيسي في تحقيق منظمة رشيقة من خلال استخدام أساليب جيدة وحديثة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بما يعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي للمنظمة.

**دراسة (2018) عباس بعنوان: "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في استدامة رأس المال المعرفي بحث ميداني في جامعة بابل"**

يهدف البحث إلى إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في استدامة رأس المال المعرفي باعتباره أحد عوامل نجاحها، وتبرز أهمية البحث كونه يهتم بالجوانب الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال تقليل التكاليف، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات

والمعلومات إذ تم توزيع (150) استبانة وكان الصالح منها (135) واستبعدت (15) استبانة، ومن أبرز الاستنتاجات التي توصل لها الباحث هي أن جامعة بابل تتبنى بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وخرج الباحث بتوصيات منها، أن يتم وضع الخطط والبرامج التدريبية المناسبة لتتقيد العاملين حول المفاهيم الأكاديمية لمتغيرات البحث والنتائج الإيجابية من استخدامها وما لها من مزايا تخفيض التكاليف والحفاظ على بيئة العمل.

دراسة (Wege, et.al (2019) بعنوان:

**“Electronic Human Resource Management (E-HRM) and organizational performance in Nigeria “**

كانت أهداف هذه الدراسة بالأساس هي تحديد العلاقة بين التوظيف الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التعليم الإلكتروني والتقييم الإلكتروني للأداء التنظيمي في نيجيريا. إتبعته الدراسة نهجا بحثيا كميًا باستخدام البيانات الثانوية وتصميم أبحاث السلاسل الزمنية. تم استخلاص عينة من (21) شركة مقتبسة من السكان باستخدام عينات هادفة. وتوصلت الدراسة إلى أن التوظيف الإلكتروني والتعليم الإلكتروني والتقييم الإلكتروني يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي في نيجيريا، في حين لا توجد علاقة إيجابية كبيرة بين الاختيار الإلكتروني والأداء التنظيمي. وبالتالي من بين متغيرات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الثلاثة التي كانت مهمة، كان للتعليم الإلكتروني أهم تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.

دراسة (Ahmed (2019) بعنوان:

**“E-HRM practices and its impact on organizational performance: A study on the manufacturing industry in Bangladesh”**

كان الهدف من هذه الدراسة هو بسبب ظهور مصطلح جديد بالنسبة لبعض من الدول النامية وهو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. وبسبب ظهورها في بعض البلدان النامية فإن ممارساتها لتلك الإدارة منخفضة وقليلة لذلك يتم تجاهل E-HRM. وبسبب تحول العصر الحالي إلى عصر جديد

وحيث سيتم أتمتة معظم العمل سيزداد حجم الإنتاج وستصبح إدارة الموارد البشرية معقدة بشكل كبير لذلك جاءت أهمية وجود E-HRM، وكان الأسلوب متبع في هذه الدراسة هو المقابلات حيث تم مقابلة 10 موظفين في الموارد البشرية في (10) صناعات مختلفة، وكان الهدف من هذه الدراسة هو إيجاد المستوى الحالي لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الصناعة التحويلية في بنغلاديش وتأثيرها على الأداء التنظيمي، وخرجت الدراسة بأهم نتائج منها أن تكلفة نشر نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتدريب الموظفين مرتفعة ومعدل العائد ببطء نسبياً، وتميل المنظمات الكبرى إلى الحصول على المزيد من تنفيذ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتم إيجاد أن هناك علاقة كبيرة فيما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي.

#### دراسة (2020) خليل بعنوان: "أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء المنظمي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي لدى وحدات الحكم المحلي في جمهورية مصر العربية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة القياس وهي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى وحدات الحكم المحلي، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لنمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق نمط القيادة التحويلية لما لها من أثر إيجابي على تحسين الأداء التنظيمي.

#### دراسة Umar, et.al (2020) بعنوان:

**"the implications of adopting and implementing electronic human resource management practices on job performance"**

ظهرت هذه الدراسة بسبب ضعف بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في القطاع

النيجيري مما أدى ذلك إلى ضعف بالأداء الوظيفي، وبشأن ذلك تم اقتراح دعوات لإجراء المزيد من

البحوث بشأن العملية المباشرة التي من المرجح أن يؤثر من خلال اعتمادها وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مثل الاتصالات الإلكترونية، ومن المرجح أن يؤثر التعويض الإلكتروني والتدريب الإلكتروني وتقييم الأداء الإلكتروني على الأداء الوظيفي. الهدف من هذا البحث هو التحقيق في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء الوظيفي. تم استخدام المنهج الكمي مع دراسة استقصائية من (214) موظف أكاديمي وغير أكاديمي وأظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أن ممارسة تقييم الأداء الإلكتروني لا ترتبط إلا بالأداء السياقي والسلوك للعمل ذي نتائج عكسية، وأوصت هذه الدراسة إلى أنه يجب على المنظمات أن تولي المزيد من الاهتمام لهذه الممارسات لأن إهمالها أو عد القدرة على اعتمادها يكون من المرجح أن يؤدي إلى سوء أداء القوى العاملة.

دراسة (2020) Alshammari بعنوان:

**“The Impact of Human Resource Management Practices, Organizational Learning, Organizational Culture and Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance in Saudi Organizations: A Conceptual Framework”**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الدور الوسيط لإدارة المعرفة للأداء التنظيمي ولممارسات إدارة الموارد البشرية والدور الإداري للتعلم التنظيمي بشأن العلاقة بين الأداء التنظيمي والقدرة على إدارة المعرفة، وتم أخذ هذه العينة من 215 من أصل 250 مديرا للموارد البشرية من قطاعات الخدمات في المملكة العربية السعودية. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى تأثير كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية على قدرات إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي والتعلم التنظيمي في المملكة العربية السعودية خلال عام 2019. كان هناك بعض القيود على هذه الدراسة مثل الدراسة الاستقصائية التي أجريت عبر وسائل البريد الإلكتروني، وقد تكون الإجابات على بعض الأسئلة متحيزة، وتم تجميع البيانات التي تم جمعها من القطاع غير الصناعي في المملكة العربية السعودية، وقد تختلف سمات الشركات المختارة عن المناطق الأخرى في البلدان.

دراسة (2021). فتاح ومسعودي بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي"

هدفت هذه الدراسة إلى كشف ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتأثيرها على الأداء التنظيمي في مديرية التربية حمص، سوريا. وتحديد مستويات الأداء المنظمي في المديرية وإيجاد مؤشرات متفاعلة مع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وتم اعتماد عينة عشوائية في مختلف المستويات والتخصصات الفنية والإدارية للعاملين بصفة دائمة وتم توزيع استبانة على (102) موظفا وموظفة. توصلت نتائج هذه الدراسة أن المديرية تتبنى بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ويعد التدريب والتطوير الإلكتروني من أكثر الأبعاد اهتماما في المديرية كونها تمتلك بنية تحتية إلكترونية تساعدها على تبني هذا البعد.

دراسة (2021) Imran, et.al بعنوان:

**“The Mediatin Role of Innovation in the Relationship Between Organizational Culture and Organizational Performance in Pakistan’s Banking Sector”**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الوساطة للابتكار في العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي. واستخدمت هذه الدراسة بيانات الاستبيان والمأخوذة من 250 مديرا للبنوك في باكستان، وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية والابتكار لها تأثير واضح وإيجابي على الأداء التنظيمي، فإن الثقافة التنظيمية لها علاقة ضئيلة بالأداء التنظيمي في وجود الابتكار، وتوضح النتائج أن آليات تعزيز الثقافة المبتكرة للمنظمة يكمن أن تمكن من تنفيذ الابتكار، وهذا بدوره يمكن أن يساهم في الأداء التنظيمي المتفوق، ومع ذلك هناك نقص في الدراسات التجريبية حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

دراسة (2021) Elmakkawy, et.al بعنوان: **“Impact of Corporate Governance on Organizational Performance in Five-Star Hotels: The Mediating Role of Governance Barriers”**

يهدف هذا البحث إلى التحقيق في تأثير حوكمة الشركات على الأداء التنظيمي، مع مراعاة الدور المعتدل للعديد من حواجز الحوكمة، تم أخذ عينات عشوائية طبقية وتم اختيار (92) فرداً من فئة الخمس نجوم في مصر كعينة تمثيلية، واستلزم هذا البحث المديرين العميين والمديرين التنفيذيين والمناصب الإدارية الأخرى في هذه الفنادق، كما تم اعتماد عينة عشوائية بسيطة من أجل مسح هؤلاء المستجيبين، توضح النتائج أن تنفيذ خمسة مبادئ لإدارة الشركات له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي بالإضافة إلى ذلك تبين أن العديد من حواجز حوكمة الشركات سلبية.

**دراسة (Elsawi and Ali (2021) بعنوان: "assessing the impact of E-HRM on organizational performance: an empirical study"**

إن الهدف الأساسي الرئيسي كان من هذا البحث هو تقييم تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي، تم جمع البيانات من خلال استخدام استبيان منظم ذاتياً من (241) مجموعة واسعة من موظفي الشركات في الإمارات العربية المتحدة وتم تحليلها باستخدام SPSS الإصدار 22. وتكشف بأنه هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأداء التنظيمي ومؤشرات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. وقد خرجت بتوصيات توصي بوجود قائمة بالمعايير لكل صناعة في الإمارات العربية المتحدة وعمليات الموارد البشرية الإلكترونية الآلية التي تسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي.

**دراسة (2021). بخيت بعنوان: "أثر إدارة علاقات العملاء في الأداء التنظيمي وتحليل الدور الوسيط لجودة العلاقة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى"**

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي المصري من خلال جودة العلاقة كمتغير وسيط، وقامت الباحثة بتصميم استبيان لجمع البيانات الأولية من عينة البحث التي بلغت 237 عينة مفردة من مفردات

المجتمع، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أثر لتطبيق إدارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء، وتنظيم علاقات العملاء، ومعرفة العملاء، وعلاقات العملاء الإلكترونية) في الأداء التنظيمي مقاسا ببطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم التنظيمي). أسهمت هذه الدراسة في التعرف على أثر جودة العلاقة في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والأداء التنظيمي، وخرجت بتوصيات إلى استخدام أبعاد أخرى لإدارة علاقات العملاء في الأداء التنظيمي للبنوك التجارية.

**دراسة (2022) Shamaileh, et.al بعنوان: "the effect of E-HRM on organizational performance and talent management: A strategic evolution perspective"**

الهدف من هذه الدراسة هو توضيح تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي وإدارة المواهب بإتباع طريقة كمية لجمع البيانات من خلال سؤال يوزع على عينة من المديرين العاملين في الشركات الصناعية في الأردن. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أنه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي واحدة من أهم السوابق للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وتدعو هذه النتائج الشركات إلى تعزيز تنفيذها لممارسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على متغيرات أخرى مثل الميزة التنافسية وتنمية الموارد البشرية والمواءمة الإستراتيجية.

**دراسة (2022) Olan, et.al بعنوان: "Artificial Intelligence and Knowledge Sharing Contributing Factors to Organizational Performance"**

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق نهجاً نظرياً غامضاً قائماً على تصور الذكاء الاصطناعي وتبادل المعرفة والأداء التنظيمي، وتم استخدام أسلوب المنهجية لأخذ عينات البيانات وبعدها تم استخدام الاستبانة. تشير نتيجة هذه الدراسة إلى أن تنفيذ تقنيات الذكاء الاصطناعي وحدها ليس كافياً في تحسين الأداء التنظيمي، وأن عدم تكامل المعرفة الحالية والجديدة يجعل من الصعب التأكد من

الطبيعة المطلوبة للمعرفة اللازمة لقدرة الذكاء الاصطناعي على تحسين الأداء التنظيمي وإيجاد حلول جديدة في مجتمع سريع التغير. وتوصي هذه الدراسة المنظمات بالمساهمة الكبيرة نحو إستراتيجية أداء المنظمة لتكون أكثر قابلية للتحقيق بالعمليات التجارية في مجتمع رقمي متغير باستمرار.

**دراسة (2022) Adhikara, et.al بعنوان: "Organizational Performance in Environmental Uncertainty on the Indonesian Industry: A Path Analysis"**

السبب من هذا البحث بسبب ظهور وباء كوفيد-19 وأنه خلق اضطراباً في صناعة الرعاية الصحية، مما أدى إلى انخفاض في الأداء المالي والتخطيط والتحكم والأنظمة، وتسبب هذا في قيام المديرين بإجراءات محددة تتعلق بالميزة لصالحهم مما أدى إلى تباطؤ الميزانية ويؤثر ذلك على أداء المستشفى الذي يتأثر بالعوامل البيئية والظروف التنظيمية. كانت الطريقة المستخدمة هي نهج السببية التفسيرية ومصدر البيانات الأساسية، وتقنية جمع بيانات المسح وعينة البحث تتكون من مديري المستشفيات وتم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة، باستخدام وحدة تحليل فردية. وأظهرت النتائج أن اللاتأكد البيئي يؤثر بشكل إيجابي على مراقبة نظام الإدارة وتباطؤ الميزانية وكشف البحث أيضاً عن التأثير الإيجابي لمراقبة نظام الإدارة على الميزانية وأداء المستشفى، علاوة على ذلك أشارت عملية الرقابة وتباطؤ الميزانية كإجراءات وساطة إلى أن الميزانية سلبية لتوافق الأهداف، مما يجعل أداء المستشفى فعالاً ولكنه غير فعال.

**دراسة (2022). محمد بعنوان: "دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى الذاكرة التنظيمية".**

هدف هذا البحث إلى تناول دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى الذاكرة التنظيمية، وإعتمدت الدراسة الميدانية على قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة قوامها (400) مفردة من العاملة بالمراكز الرئيسية في شركات الهاتف المحمول في مصر، حيث تم إجراء تحليل إحصائي

من خلال مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والذاكرة التنظيمية ووجود اختلافات بين آراء العاملين فيما يتعلق بمستوى ممارساتهم لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها تعزيز الممارسات القائمة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتوسع في تلك الممارسات.

**دراسة (2022) Rahmatullah, et.al بعنوان: "Improving Organizational Performance With Organizational Culture and Transformational Leadership Through Intervening Organizational Commitment Variables"**

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من خلال الالتزام التنظيمي. استخدمت هذه الدراسة الطريقة الكمية الوصفية مع نهج سببي، وكان الهدف من هذا البحث هو تجديد الحزب الديمقراطي الإندونيسي في مقاطعة باننتين باستخدام عينة من 158 مستجيباً. وتوصلت نتيجة هذه الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، والثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي وللقيادة التحويلية تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي والالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.

**دراسة (2022) Danilwan, et.al بعنوان: "The Impact of the Human Resource Practices on the Organizational Performance: Does Ethical Climate Matter?"**

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في قطاع التصنيع في إندونيسيا، ورست الدراسة التأثير المعتدل للمناخ الأخلاقي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي. واستخدمت المنهج الكمي وتم توزيع 320 استبياناً وتم استلام 260 منها وأوضحت الدراسة قدرة المناخ الأخلاقي على وصف طبيعة الارتباط

بين المتغيرات التابعة والمستقلة وستكون هذه النتائج مفيدة لإدارة البنك الإندونيسي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أنه يوجد ارتباط إيجابي بين ممارسات الأداء التنظيمي وإدارة الموارد البشرية في إندونيسيا، واقتُرحت الدراسة إلى أنه ينبغي على قطاع التصنيع أن تحسن تركيزها على ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تحسن الأداء التنظيمي بشكل فعال.

دراسة (2022) ملههباني وآخرون بعنوان: "دور المرونة التنظيمية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية"

هدف هذا البحث إلى التحقق من دور المرونة التنظيمية كمتغير مستقل متمثل بأبعاده: المرونة الإستراتيجية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمتغير تابع وتمثل بأبعاده: الاستقطاب والاختيار الإلكترونيين التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية. اعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات في الجانب الميداني، وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المرونة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ووجود علاقة تأثير معنوية لأبعاد المرونة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتوصل البحث إلى استنتاجات ومجموعة من المقترحات كان أهمها ضرورة اهتمام قيادات الجامعة في الجامعة المبحوثة بالتحقق من أبعاد المرونة التنظيمية والتي من الممكن أن تؤثر إيجابيا في الأداء التنظيمي بالاستناد إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

دراسة (2022) Ahmed, et.al بعنوان: "The Role Of Green Innovation on Environmental and Organizational Performance: Moderation of Human Resource Practices and Management Commitment"

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير الابتكار الأخضر على الأداء البيئي مما يؤدي إلى الأداء التنظيمي ويهدف أيضاً إلى قياس تأثير بعدين للابتكار الأخضر، مثل العملية الخضراء وضمانات

المنتجات الخضراء على الابتكار الأخضر، والهدف الرئيسي الثاني هو تقييم الاعتدال في الالتزام الإداري وممارسات الموارد البشرية في الارتباط بين الابتكار الأخضر والأداء التنظيمي والبيئي، تم جمع البيانات من خلال دراسة استقصائية من صانعي القرار ومديري الموارد البشرية في شركات كراتشي ولاهور وفيسلامباد، وكان حجم عينة الدراسة 320 مستجيبا من أصل 517. وتكشف نتائج هذا البحث عن تأثير إيجابي وكبير للابتكار في المنتجات والعمليات على الابتكار الأخضر، ويؤثر الابتكار الأخضر بشكل كبير على الأداء البيئي والتنظيمي، وأيضا تشير نتائج البحث إلى أن التزام الإدارة بالابتكار الأخضر يدعو إلى التحولات على مستوى المنظمة نحو اعتماد الممارسات الخضراء.

دراسة (2022) Shamout, et.al بعنوان:

**” E-HRM Practices and Sustainable Competitive Advantage from HR Practitioner’s Perspective: A Mediated Moderation Analysis”**

تهدف هذه الورقة إلى التحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في سياق القطاع الصناعي الأردني وتحديد دور الوساطة للمنفعة المدركة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وسهولة الاستخدام المدركة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وقام الباحثون بتوزيع 750 استبانة وتم إرجاع 615 والتحقق من صحتها للتحليل في إدارة الموارد البشرية وأقسام التنمية استنادا إلى طريقة التعداد مع معدل الاستجابة حوالي 82%. وأشارت النتائج إلى أن رضا المستخدم ونية استخدام استمرار إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لم تخفف العلاقة فيما بينهم.

دراسة (2023) Mikalef, et.al بعنوان:

**” Examining how AI Capabilities Can Foster Organizational Performance in Public Organizations**

الهدف من هذا الدراسة هو بسبب أنه أصبح تطوير القدرة على التحول الرقمي من خلال الذكاء الاصطناعي ذو أهمية متزايدة للمنظمة العامة، حيث أصبح عدد متزايد باستمرار من أنشطتهم الآن مدفوعا بالذكاء الاصطناعي، تدرس هذه الورقة كيف يمكن أن تؤدي قدرات الذكاء الاصطناعي إلى

الأداء التنظيمي من خلال إحداث تغيير في الأنشطة التنظيمية الرئيسية، تم جمع البيانات من 168 بلدية من ثلاث دول أوروبية وتحليلها عن طريق نمذجة المعادلة الهيكلية، وتظهر نتائج قدرات الذكاء الاصطناعي لها تأثير إيجابي على أتمتة العمليات وتوليد البصيرة المعرفية والتشاركية المعرفية.

دراسة (2023) Park, et.al بعنوان:

**“The Two Faces of HPWS in Employee Perceptions and Organizational Performance”**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وجهي لأنظمة العمل عالية الأداء فيما يتعلق بتصورات الموظفين والأداء التنظيمي. تم اختبار العلاقات المفترضة مع تحليل الانحدار الهرمي أن كل من تحسين الأداء والآليات الأساسية في تصورات الموظفين تختلف بشكل ملحوظ، أجرت هذه الدراسة طريقة أخذ العينات الطبقيّة لاختيار عينات تمثيلية من مجموعة من الشركات. واتصلت بـ 482 منظمة من بين 4109 شركة تصنيع وخدمات في كوريا، وخرجت الدراسة بتوصيات إلى تركيز المزيد من الاهتمام حول هذا الموضوع.

دراسة (2023) جواد وخيت بعنوان: "تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة تحليلية في شركة الكندي لإنتاج اللقاحات البيطرية"

هدف هذا البحث إلى تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بناء على بيانات حقيقية لشركة الكندي لإنتاج اللقاحات البيطرية، والغرض من تطبيق بطاقة الأداء لتقييم الأداء الإستراتيجي هو بسبب فاعلية وأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في الشركات الصناعية العراقية، وكان المنهج المستخدم في هذا البحث هو المنهج الوصفي والاستقرائي والاستنباطي عبر توجيه أسئلة وإجراء زيارات ميدانية، وخرجت الدراسة بعدد من الاستنتاجات كان أهمها هو معظم مؤشرات محاور بطاقة قياس الأداء كانت في اتجاه تحسين قدرة الإدارة على الأداء عند اختيار القرارات من بين القرارات المتاحة، أما بالنسبة لأهم التوصيات فكانت أنه يجب على

الشركات الصناعية العراقية أن تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن لكونها تعتمد على أسلوب لقياس وتقييم الأداء من خلال محاورها التي تعمل على تحديد الضعف والخلل في الأداء.

دراسة (Jain, et.al (2023 بعنوان:

### “E-HRM Practices and Their Impact on Organizational Performance: A Cross-Sectional Study”

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي. باستخدام منهج المسح، مع بيانات تم جمعها من مشاركين من منظمات متنوعة في مختلف الصناعات. وذلك لإستكشاف العلاقة فيما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي، وفقاً للنتائج فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها تأثير مفيد وكبير على الأداء التنظيمي. واكتشفت الدراسة أن تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مثل التوظيف عبر الإنترنت والتدريب عبر الإنترنت ورصد الأداء عبر الإنترنت لهما تأثير كبير على الأداء التنظيمي. ومن ناحية أخرى تبين أن إدارة التعويضات عبر الإنترنت ليس لها تأثير ذي مغزى على الأداء التنظيمي وتوضح هذه النتائج أنه لها آثار كبيرة على المنظمات التي ترغب في تحسين أدائها باستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

دراسة (Rumanti, et.al (2023 بعنوان:

### Exploring the Role of Organizational Creativity and Open Innovation in Enhancing SMEs Performance

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الإبداع التنظيمي والابتكار المفتوح على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، تم جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة من 206 شركة صغيرة ومتوسطة تقع في عدة مناطق في إندونيسيا. وجدت هذه الدراسة أن جميع الفرضيات التي تم إنشاؤها تم قبولها. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الإبداع التنظيمي والابتكار المفتوح يؤثران بشكل كبير وإيجابي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. تقدم نتيجة هذه الدراسة دليلاً على أن الإبداع التنظيمي الذي

يتكون من أربعة جوانب لديه القدرة على تحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بشكل مباشر وتساهم هذه الدراسة في النقاش حول كيف يمكن للإبداع التنظيمي والابتكار المفتوح تحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل مباشر.

## 5.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

قامت هذه الدراسة بالتركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بعناصرها (التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية) وبيان أثرها على الأداء التنظيمي بأبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو)، وتم عمل الدراسة على وكالات المركبات في الأردن، حيث أن معرفة العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي فائدة كبيرة و ذات منفعة علميه وعملية لقطاع وكالات المركبات في الأردن بسبب أهمية الأداء التنظيمي وذلك يمكن الشركات في هذا القطاع على أن يكون قادرا على المنافسة والتغلب على المنافسين من خلال تقديم الشركة خدمات أفضل وممارسة سياسات الموارد البشرية الإلكترونية من حيث التوظيف الإلكتروني على مواقعها الإلكترونية وذلك يوفر الوقت والجهد ومن ثم تدريبهم وتطويرهم إلكترونيا ويتم ذلك بكل سهولة ويسر ومن ثم أن يتم تقييم أداؤهم إلكترونيا بشكل أفضل وبصورة عادلة بعيدا عن التدخل البشري و أيضاً توفير التعويضات الإلكترونية التي توفر المكافآت والحوافز بعد إتمام مهامهم في العمل.

كما يتضح من خلال الدراسة انها تتميز عن الدراسات السابقة بأنها تناولت موضوع حيوي وهام وهو (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن) وهي تعتبر من الدراسات القليلة التي تجرى في هذا القطاع.

## 6.2 نبذة عن وكالات المركبات في الأردن

تسعى الشركات الصناعية العملاقة إلى تسويق منتجاتها في جميع أنحاء العالم، مما أدى إلى ظهور مفهوم الوكيل التجاري ليعبر عن الشخص أو الشركة الموكلة ببيع سلعة ما أو خدمة حصرياً لشركة معينة، وذلك لقاء مبلغ ما أو نسبة أرباح متفق عليها، وفي بعض الأحيان قد يسمى الوكيل التجاري بالموزع الحصري وهو الشخص أو المكان الحصري الذي يمكن من خلاله فقط الحصول على سلعة أو خدمة ما.

وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً وهاماً في وصول المؤسسة لأهدافها، ويكون ذلك من خلال تقديم الدعم الكافي لها في جميع المجالات المتعلقة بالموارد البشرية، والهدف الأساسي من هذا الأمر هو التأكد من فعالية قرارات وتوجهات الإدارة بشأن العاملين في المؤسسة، وتنظيم العلاقات بين الإدارات والعاملين في المؤسسة.

### 1.6.2 النقابة العامة لوكلاء المركبات في الأردن

تأسست النقابة عام 1980 في المملكة الأردنية الهاشمية تحت اسم (النقابة العامة لوكلاء المركبات وتجارة قطاع المركبات ولوازمها). وتم تسجيلها حسب الأصول لدى وزارة العمل والجهات الرسمية، ويخضع تكوينها وأغراضها وإدارتها للقوانين النافذة في المملكة وحسب نظامها الداخلي.

تمثل النقابة وكلاء ومعارض المركبات والآليات والشاحنات والدراجات النارية، قطع الغيار، الإطارات، الزيوت والشحومات، البطاريات، لوازم وزينة وإكسسوارات المركبات.

من الأهداف العاملة للنقابة:

- توصيل صوت ومتطلبات القطاع إلى الجهات المختصة، والرقعي في العمل النقابي إلى أعلى

مستويات.

- ضم أعضاء الهيئة العامة للنقابة والموظفين لديهم تحت مظلة التأمين الصحي.
  - العمل على تأسيس وتفعيل صندوق التكافل، وتفعيل دور النقابة لخدمة المجتمع المحلي.
- <http://www.gasat.jo/index15ed.html?r=site/about>

## 2.6.2 استعراض بعض من وكالات المركبات في الأردن

### 1- أبو خضر للسيارات

تأسست شركة أبو خضر عام 1937، بقيادة رجل الأعمال الراحل نقولا أبو خضر، والذي قام بتأسيس القطاع الأول لمجموعة شركات أبو خضر وقطع غيار المركبات، قام بمشاركة أخوته يوسف وسليم أبو خضر.

تعد شركة أبو خضر من الشركات الرائدة في قطاعات الأعمال وليس فقط في المركبات، وتعتبر شركة أبو خضر الوكيل الحصري لمركبات ذات علامة تجارية عالمية، مثل: شيفروليه، وكاديلاك، فيات، هامر وجي إم سي.

ويبلغ عدد موظفي الشركة 1300 موظفاً وموظفة.

### 2- الخياط للسيارات

تأسست الخياط أو كما تعرف بالخياط موتورز وكيل مركبات سيتروين في الأردن عام 1996 لتصبح وكيلاً مهماً لهذه المركبة، إضافة إلى كونها الوكيل الوحيد لأهم إثنين من العلامات التجارية الدولية الكبيرة للمركبات وهما بيجو ومازدا. تسعى هذه الشركة إلى التميز من خلال تزويد العملاء بمركبات دولية موثوقة وبأسعار منافسة للغاية، إضافة إلى توفير الخدمات التي تلبى حاجاتهم.

ويبلغ عدد موظفي الشركة 250 موظفاً وموظفة.

## 1- الشركة الوطنية العربية للسيارات

وهي وكيل كيا في الأردن، وتقدم هذه الشركة مجموعة واسعة من الخدمات تبدأ من لحظة شراء العميل للمركبة، وتستمر إلى مرحلة ما بعد البيع، وتلتزم الشركة بكافة كوادرها على إرشاد العميل إلى أفضل الخيارات التي تناسبه وإظهار كافة المعلومات التي تهتمه، بالإضافة إلى التزامها بتوفير أسعار متوسطة التكلفة للعملاء فيما يتعلق بالصيانة وقطع الغيار طوال فترة امتلاكهم للمركبة. ويبلغ عدد موظفي الشركة 500 موظفاً وموظفة.

## 2- الشركة المركزية للتجارة والمركبات

تأسست عام 1999، وتعتبر الموزع الأساسي للعديد من العلامات التجارية المهمة في الأردن ومنها لكزس وتويوتا ومركبات شركة هينو. ومنذ بداية تأسيسها عملت المركزية لتكون الأفضل والخيار الأول لجميع المواطنين في الأردن، وفي الوقت الحالي تعتبر المركزية شركة معروفة لبيع وتجارة المركبات، كما وتقوم بتقديم خدمات وقطع غيار متعددة لمختلف أنواع المركبات. ويبلغ عدد موظفي الشركة 500 موظفاً وموظفة.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

### 1-3 المقدمة

سيعرض هذا الفصل منهج الدراسة ومجتمعها والعينة المستهدفة ووحدة التحليل، ومصادر جمع البيانات وأداة الدراسة التي تم جمع البيانات بها، وصدق الأداة وثباتها والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في الدراسة.

### 2-3 منهج الدراسة

يعتبر هذا البحث من الأبحاث الكمية الوصفية والسببية، حيث أنه يقيس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي لدى وكالات المركبات في الأردن. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من وكالات المركبات في الأردن. وبعد جمع البيانات وفحص صلاحيتها ادخلت على برنامج SPSS، ثم تم فحص التوزيع الطبيعي والصدق والثبات للاستبانة، وبعد ذلك تم استخدام الإحصاء الوصفي وفحص الارتباط، وأخيراً فحصت الفرضيات بواسطة الانحدار المتعدد لفحص الأثر.

### 3-3 مجتمع الدراسة وعينتها ووحدة التحليل

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وكالات المركبات في الأردن والبالغ عددهم (2550) عاملة في (4) شركات وهي (شركة أبو خضر للسيارات، الشركة المركزية للتجارة والمركبات (تويوتا)، الشركة الوطنية العربية للسيارات (كيا)، شركة الخياط للسيارات) ومن أجل الوصول إلى نتائج دقيقة فقد تم توزيع الاستبانة على (200) عامل وتم استرجاع (180) استبانة وهو ما يمثل نسبة (90%)

من عدد الاستبانات الموزعة، وتم استبعاد (15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (165) استبانة.

### 3-4 مصادر البيانات

جمعت بيانات الدراسة بالاعتماد على المصادر التالية:

**المصادر الثانوية:** تشمل الكتب والمراجع العربية والأجنبية والأبحاث السابقة والمقالات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

**المصادر الأولية:** عن طريق أداة الدراسة نفسها (الاستبانة) والتي تم تصميمها لتحقيق أهداف الدراسة بحيث تتناول كافة الجوانب التي تطرق لها موضوع الأدب النظري وما استندت عليه من تساؤلات وفرضيات.

### 3-5 أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة وكأداة يتم من خلالها جمع البيانات الأولية، حيث أنها تشتمل على ما يلي:

**الجزء الأول:** المتغيرات الديموغرافية والتي تشتمل على بعض الخصائص الشخصية بأفراد عينة الدراسة والتي تتضمن (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، القسم، سنوات الخبرة).

**الجزء الثاني:** يتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل وهو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

الجزء الثالث: يتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير التابع وهو الأداء التنظيمي ويبين الجدول

(2) توزيع الفقرات على المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) والمتغير التابع

(الأداء التنظيمي).

وقد تم استخدام تدرج ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة على فقرات

الاستبانة وحسب متغيرات نموذج الدراسة، حيث حددت خمسة مستويات وهي موافق بشدة

وتعطى الوزن (5)، موافق وتعطى الوزن (4)، محايد وتعطى الوزن (3)، غير موافق وتعطى

الوزن (2)، غير موافق بشدة وتعطى الوزن (1).

الجدول (1): توزيع الفقرات على المتغير المستقل والتابع

المتغير	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات في المجال
إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	1	توظيف إلكتروني	5	1-5
	2	تدريب وتطوير إلكتروني	5	6-10
	3	تقييم الأداء الإلكتروني	5	11-15
	4	تعويضات إلكترونية	5	16-20
		المجموع الكلي للفقرات	20	1-20
الأداء التنظيمي	1	الأداء المالي	5	1-5
	2	العملاء	5	6-10
	3	العمليات الداخلية	5	11-15
	4	التعلم والنمو	5	16-20
		المجموع الكلي للفقرات	20	1-20

### 3-6 صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحتوى حول الموضوع بالرجوع للبحوث

النظرية السابقة والدراسات والكتب والشبكة العنكبوتية، أما الصدق الظاهري فقد تم عرض الاستبانة

على نخبة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية من عدة جامعات وعدد من الإداريين في

وكالات المركبات وبلغ عددهم (17) محكماً حيث تم الاستفادة من خبراتهم الأكاديمية والإدارية في

بناء الاستبانة النهائية وتم ادراج أسماؤهم ومواقع عملهم في ملحق رقم (1)، اما صدق البناء فتم التأكد منه باستخدام التحليل العاملي مع Kaiser Meyer Olkin (KMO) حيث تم فحص تطابق البيانات وجودتها ومقبوليتها اذا كانت القيمة ما بين (0.4-0.5)، ويتم استخدام (KMO) كمقياس لعدد العينات المستخدمة ومدى الانسجام والترابط بينها، لذلك تشير قيمة المقياس اذا كانت ما بين (0.8-1) بأن العينة مرتفعة وكافية وتكون مقبولة اذا تجاوزت 0.6 (Hair, et.al 2014).

### توظيف إلكتروني

يظهر الجدول (2) عبارات توظيف إلكتروني ويبين بأن قيم المتغيرات وقعت ما بين 0.790 - 0.933 وهذا يبين صحة البناء، وكانت نسبة (KMO) 75.2% هذا يشير الى قوة البناء وكفايته الجيدة، اما Chi-Square فقد كان بين 123-132 ملائمة البناء، إضافة إلى أن نسبة التباين كانت 76.845%، وأخيرا كانت قيمة Bartlett's Test of Sphericity اقل من 0.05 وهذا يشير إلى أن العبارات مفيدة.

الجدول (2): تحليل العبارات الرئيسية للتوظيف الإلكتروني

الرقم	العبارات	العوامل	KMO	Chi <sup>2</sup>	BTS	Var%	Sig.
1	تمتلك الشركة معايير للتقدم للوظيفة.	0.890	0.752	123.132	10	76.845	0.000
2	تستخدم الشركة الاستقطاب الإلكتروني.	0.790					
3	تستخدم الشركة أنظمة تتبع للمتقدمين للوظيفة. (ATS)	0.900					
4	تستخدم الشركة الاختبارات الإلكترونية في التوظيف.	0.864					
5	تجري الشركة جميع إجراءات التوظيف مع المتقدمين إلكترونياً.	0.933					

### تدريب وتطوير إلكتروني

يظهر الجدول (3) عبارات تدريب وتطوير إلكتروني ويبين بأن قيم المتغيرات وقعت ما بين 0.950 - 0.973 وهذا يبين صحة البناء، وكانت نسبة (KMO) 89.8% هذا يشير الى قوة البناء

وكفايته الجيدة، اما Chi-Square فقد كان بين 214-901 ملاءمة البناء، إضافة إلى أن نسبة التباين كانت 92.196%، وأخيراً كانت قيمة Bartlett's Test of Sphericity اقل من 0.05 وهذا يشير إلى أن العبارات مفيدة.

**الجدول (3): تحليل العبارات الرئيسية للتدريب والتطوير الإلكتروني**

الرقم	العبارات	العوامل	KMO	Chi <sup>2</sup>	BTS	Var%	Sig.
6	تستخدم الشركة أساليب التدريب الإلكتروني.	0.973	0.898	214.901	10	92.196	0.000
7	تشجع الشركة على التدريب الإلكتروني.	0.956					
8	تستثمر الشركة التكنولوجيا في مجال التعلم الإلكتروني.	0.960					
9	تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية إلكترونياً.	0.962					
10	توفر الشركة مواد تعليمية على موقعها الإلكتروني.	0.950					

### تقييم الأداء الإلكتروني

يظهر الجدول (4) عبارات تقييم الأداء الإلكتروني ويبين بأن قيم المتغيرات وقعت ما بين 0.630-0.937 وهذا يبين صحة البناء، وكانت نسبة (KMO) 72.4% هذا يشير إلى قوة البناء وكفايته الجيدة، اما Chi-Square فقد كان بين 122-467 ملاءمة البناء، إضافة إلى أن نسبة التباين كانت 73.407%، وأخيراً كانت قيمة Bartlett's Test of Sphericity اقل من 0.05 وهذا يشير إلى أن العبارات مفيدة.

**الجدول (4): تحليل العبارات الرئيسية لتقييم الأداء الإلكتروني**

الرقم	العبارات	العوامل	KMO	Chi <sup>2</sup>	BTS	Var%	Sig.
11	تعتمد الشركة أنظمة إلكترونية لضبط الدوام الرسمي.	0.630	0.724	122.467	10	73.407	0.000
12	تستخدم الشركة قواعد بيانات إلكترونية لتقييم الموظفين.	0.937					
13	تستخدم الشركة الأنظمة الإلكترونية الداخلية لجمع معلومات حول أداء الموظفين لترقيتهم.	0.879					
14	تبلغ الشركة جميع موظفيها بنتائج تقييم الأداء إلكترونياً.	0.927					
15	تحدث الشركة نظام تقييم الأداء الإلكتروني باستمرار.	0.874					

## تعويضات إلكترونية

يظهر الجدول (5) عبارات تعويضات إلكترونية ويبين بأن قيم المتغيرات وقعت ما بين 0.904-0.969. وهذا يبين صحة البناء، وكانت نسبة (KMO) 83% هذا يشير الى قوة البناء وكفايته الجيدة، اما Chi-Square فقد كان بين 188-057 ملاءمة البناء، إضافة إلى أن نسبة التباين كانت 86.894%، وأخيرا كانت قيمة Bartlett's Test of Sphericity اقل من 0.05 وهذا يشير إلى أن العبارات مفيدة.

الجدول (5): تحليل العبارات الرئيسية لتعويضات إلكترونية

الرقم	العبارات	العوامل	KMO	Chi <sup>2</sup>	BTS	Var%	Sig.
16	تستخدم الشركة نظاما إلكترونيا في تحديد المستحقات الإضافية للموظفين.	0.904	0.830	188.057	10	86.894	0.000
17	تستخدم الشركة أنظمة إلكترونية بتوزيع الرواتب بصورة سريعة.	0.940					
18	تستخدم الشركة نظام التعويضات الإلكترونية.	0.969					
19	تطور الشركة نظام المكافآت إلكترونيا.	0.913					
20	تستخدم الشركة البريد الإلكتروني لإعلام الأفراد عن الشؤون المالية.	0.933					

## الأداء المالي

يظهر الجدول (6) عبارات الأداء المالي ويبين بأن قيم المتغيرات وقعت ما بين 0.920 - 0.974 وهذا يبين صحة البناء، وكانت نسبة (KMO) 87% هذا يشير الى قوة البناء وكفايته الجيدة، اما Chi-Square فقد كان بين 190-136 ملاءمة البناء، إضافة إلى أن نسبة التباين كانت 88.365%، وأخيرا كانت قيمة Bartlett's Test of Sphericity اقل من 0.05 وهذا يشير إلى أن العبارات مفيدة.

الجدول (6): تحليل العبارات الرئيسية للأداء المالي

الرقم	العبارات	العوامل	KMO	Chi <sup>2</sup>	BTS	Var%	Sig.
1	تستخدم الشركة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتخفيض التكاليف.	0.942	0.870	136.190	10	88.365	0.000
2	تتبنى الشركة استراتيجيات تطويرية لإضافة تدفقات نقدية مستقبلية.	0.920					
3	تستخدم الشركة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لزيادة معدل نمو المبيعات.	0.974					
4	تستخدم الشركة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لزيادة العائد على الأصول.	0.943					
5	تستخدم الشركة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لزيادة هامش الربح.	0.974					

## بعد العملاء

يظهر الجدول (7) عبارات بعد العملاء ويبين بأن قيم المتغيرات وقعت ما بين 0.769- 0.947

وهذا يبين صحة البناء، وكانت نسبة (KMO) 70.2% هذا يشير الى قوة البناء وكفايته الجيدة، اما

Chi-Square فقد كان بين 032-171 ملاءمة البناء، إضافة إلى أن نسبة التباين كانت

82.675%، وأخيرا كانت قيمة Bartlett's Test of Sphericity اقل من 0.05 وهذا يشير إلى

أن العبارات مفيدة.

الجدول (7): تحليل العبارات الرئيسية لبعء العملاء

الرقم	العبارات	العوامل	KMO	Chi <sup>2</sup>	BTS	Var%	Sig.
6	تساهم الشركة في حل المشكلات الاجتماعية.	0.942	0.702	171.032	10	82.675	0.000
7	تلتزم الشركة بتطبيق سياسات المسؤولية الاجتماعية.	0.926					
8	تعمل الشركة على تلبية احتياجات عملائها.	0.948					
9	تهتم الشركة بالأطراف ذات المصلحة.	0.769					
10	تهتم الشركة بشكاوى العملاء لحلها بسرعة.	0.947					

### العمليات الداخلية

يظهر الجدول (8) عبارات العمليات الداخلية ويبين بأن قيم المتغيرات وقعت ما بين 0.876 - 0.969 وهذا يبين صحة البناء، وكانت نسبة (KMO) 84.6% هذا يشير الى قوة البناء وكفايته الجيدة، اما Chi-Square فقد كان بين 134-034 ملائمة البناء، إضافة إلى أن نسبة التباين كانت 82.220%، وأخيراً كانت قيمة Bartlett's Test of Sphericity أقل من 0.05 وهذا يُشير إلى أن العبارات مفيدة.

الجدول (8): تحليل العبارات الرئيسية للعمليات الداخلية

الرقم	العبارات	العوامل	KMO	Chi <sup>2</sup>	BTS	Var%	Sig.
11	تعمل الشركة على تكريم وتحفيز الموظفين المبدعين في العمل.	0.889	0.846	134.034	10	82.220	0.000
12	تعمل الشركة على إعداد برامج توعوية للموظفين.	0.878					
13	تحرص الشركة على أن تتميز عملياتها الداخلية بالوضوح.	0.876					
14	تسعى الشركة إلى تقديم أفضل الخدمات باستخدام وسائل تكنولوجية.	0.969					
15	تسعى الشركة من تطوير خدماتها باستمرار.	0.919					

### التعلم والنمو

يظهر الجدول (9) عبارات العمليات الداخلية ويبين بأن قيم المتغيرات وقعت ما بين 0.866 - 0.985 وهذا يبين صحة البناء، وكانت نسبة (KMO) 79.1% هذا يشير الى قوة البناء وكفايته الجيدة، اما Chi-Square فقد كان بين 230-948 ملائمة البناء، إضافة إلى أن نسبة التباين كانت 87.743%، وأخيراً كانت قيمة Bartlett's Test of Sphericity أقل من 0.05 وهذا يُشير إلى أن العبارات مفيدة.

الجدول (9): تحليل العبارات الرئيسية للتعلم والنمو

الرقم	العبارات	العوامل	KMO	Chi <sup>2</sup>	BTS	Var%	Sig.
16	تمتلك الشركة خطط للتعلم والنمو.	0.866	0.791	230.948	10	87.743	0.000
17	تطور الشركة قدرات عاملها باستمرار.	0.955					
18	تستثمر الشركة في برامج التحسين المستمر.	0.985					
19	تشجع الشركة التشارك المعرفي بين دوائرها.	0.973					
20	توفر الشركة فرص للإبداع والابتكار.	0.900					

### ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

يظهر الجدول (10) مجالات ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ويبين بأن قيم المتغيرات وقعت ما بين 0.717- 0.874 وهذا يبين صحة البناء، وكانت نسبة (KMO) 73.2% هذا يشير إلى قوة البناء وكفايته الجيدة، أما Chi-Square فقد كان بين 124-475 ملائمة البناء، إضافة إلى أن نسبة التباين كانت 87.325%، وأخيرا كانت قيمة Bartlett's Test of Sphericity أقل من 0.05 وهذا يشير إلى أن العبارات مفيدة.

الجدول (10): تحليل مجالات ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

الرقم	العبارات	العوامل	KMO	Chi <sup>2</sup>	BTS	Var%	Sig.
1	توظيف الكتروني	0.874	0.732	475.124	3	87.325	0.000
2	تدريب وتطوير إلكتروني	0.717					
3	تقييم الأداء الإلكتروني	0.789					
4	التعويضات الإلكترونية	0.816					

### الأداء التنظيمي

يظهر الجدول (11) مجالات الأداء التنظيمي ويبين بأن قيم المتغيرات وقعت ما بين 0.856 - 0.931 وهذا يبين صحة البناء، وكانت نسبة (KMO) 80.1% هذا يشير إلى قوة البناء وكفايته الجيدة، أما Chi-Square فقد كان بين 105-568 ملائمة البناء، إضافة إلى أن نسبة التباين كانت 88.245%، وأخيرا كانت قيمة Bartlett's Test of Sphericity أقل من 0.05 وهذا يشير إلى أن العبارات مفيدة.

الجدول (11): تحليل مجالات الأداء التنظيمي

الرقم	العبارات	العوامل	KMO	Chi <sup>2</sup>	BTS	Var%	Sig.
1	الأداء المالي	0.865	0.801	568.105	3	88.245	0.000
2	بعد العملاء	0.931					
3	العمليات الداخلية	0.856					
4	التعلم والنمو	0.890					

## 3-7 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، فقد استخدمت الباحثة طريقة كرونباخ ألفا للاتساق

الداخلي ويبين الجدول (12) قيم معاملات الثبات لكل مجال من مجالات الاستبانة وللاستبانة ككل

بطريقة كرونباخ ألفا.

الجدول (12): معاملات ثبات كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وللاستبانة ككل

المتغير	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	توظيف إلكتروني	5	0.92
	تدريب وتطوير إلكتروني	5	0.93
	تقييم الأداء الإلكتروني	5	0.90
	تعويضات إلكترونية	5	0.91
الأداء التنظيمي	إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ككل	20	0.94
	الأداء المالي	5	0.91
	العملاء	5	0.92
	العمليات الداخلية	5	0.93
	التعلم والنمو	5	0.93
	الأداء التنظيمي ككل	20	0.94

يبين الجدول (12) أن معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات إدارة الموارد

البشرية الإلكترونية تراوحت ما بين (0.90-0.93) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.94) بينما بلغت

قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات الأداء التنظيمي (0.91-0.93) وبلغ معامل الثبات الكلي

(0.94) وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (0.70) وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة

الدراسة وموثوقية أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي. ( Sekaran & Bougie, 2010).

### 3-8 وصف خصائص عينة الدراسة (التحليل الديموغرافي)

يحتوي هذا القسم وصفاً للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، القسم، سنوات الخبرة حيث تم وصف خصائص عينة الدراسة وإيجاد مقدار التكرارات والنسبة المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة كما يبينها الجدول (13).

الجدول (13): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	المستوى/ الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	نكر	66	40%
	أنثى	99	60%
	المجموع	165	100%
الفئة العمرية	35-25	47	28.5%
	45-36	57	34.5%
	55-46	34	20.6%
	56 فما فوق	27	16.4%
	المجموع	165	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	17	10.3%
	بكالوريوس	90	54.5%
	ماجستير	39	23.6%
	دكتوراه	19	11.6%
	المجموع	165	100%
المستوى الإداري	إدارة عليا	49	29.6%
	إدارة وسطى	91	55.2%
	إدارة دنيا	25	15.2%
	المجموع	165	100%

المتغير	المستوى/ الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
القسم	مدير	34	20.6%
	رئيس قسم	37	22.4%
	مشرف	44	26.7%
	أخرى	50	30.3%
	المجموع	165	100%
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	50	30.3%
	من 6 - 10 سنوات	64	38.8%
	من 11-15 سنة	27	16.4%
	15 سنة فأكثر	24	14.5%
	المجموع	165	100%

يبين الجدول (13) بأن العاملين من فئة الإناث في وكالات المركبات قد شكلوا ما نسبته (60%) بينما شكلت فئة الذكور (40%) وأن الفئة العمرية (36-45) قد شكلت النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم (34.5%)، بينما شكلت فئة (البكالوريوس) ما نسبته (54.5%) من عينة الدراسة وأن أفراد العينة من فئة (إدارة وسطى) قد شكلوا النسبة (55.2%) من أفراد عينة الدراسة، بينما شكلت فئة (أخرى) ما نسبته (30.3%) من عينة الدراسة وأن فئة الخبرة (6-10 سنوات) قد شكلوا ما نسبته (38.8%) من أفراد عينة الدراسة.

### 3-9 ملاءمة النموذج للأساليب الإحصائية المستخدمة

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قامت الباحثة باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة باستخدام اختبار One-Sample

Kolmogorov-Smirnov Test ويبين الجدول (14) هذه النتائج.

الجدول (14): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Kolmogorov-Smirnov z	الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	1.312	0.06
الأداء التنظيمي	0.788	0.56

يبين الجدول (14) أن قيم Kolmogorov-Smirnov z بلغت (1.312) لمتغير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية عند مستوى الدلالة (0.06)، و (0.788) لمتغير الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.56) ويلاحظ أن جميع القيم جاءت عند مستوى دلالة أكبر من (0.05) مما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي (Bohm & Zech, 2010).

### ثانياً: اختبار التداخل الخطي

لاختبار مدى ملاءمة نموذج الدراسة لتحليل الانحدار قامت الباحثة باستخراج معامل (Durbin-Watson) وبيّن الجدول (15) هذه النتائج.

الجدول (15): اختبار التداخل الخطي

Durbin- Watson	VIF	Tolerance	العناصر
	1.195	0.837	توظيف إلكتروني
1.300	1.088	0.919	تدريب وتطوير إلكتروني
	1.137	0.880	تقييم الأداء الإلكتروني
	1.026	0.975	تعويضات إلكترونية

يبين الجدول (15) أن قيمة Durbin- Watson بلغت (1.300) وهو قريب من (2) وهذا

مؤشر إلى استقلالية الأخطاء.

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

### 4-1 المقدمة

يتضمن هذا الفصل تحليل للبيانات الإحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة لفحص العلاقة بين المتغيرات الفرعية باستخدام مصفوفة بيرسون ومقاييس إحصائية وصفية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وفحص فرضيات الدراسة وبيان الأثر بالاعتماد على نموذج الانحدار المتعدد. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بعناصرها (توظيف إلكتروني، تدريب وتطوير إلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني وتعويضات إلكترونية) في وكالات المركبات في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ويوضح الجدول (17) هذه النتائج. وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة اعتمدت الباحثة طريقة الفئات المتساوية التي تشير إليها غالبية الدراسات السابقة وكثير من المحكمين، والتي تأتي وفقاً للمعادلة الآتية:  
طول الفئة = الحد الأعلى للتدرج (5) - الحد الأدنى للتدرج (1) / عدد المستويات (3) ويبين الجدول (1) هذه المعايير.

الجدول (16): معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة

القيمة	2.34 - 3.67	1 - 2.33	3.68 - 5
درجة التقدير	متوسطة	منخفضة	مرتفعة

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مرتبة تنازلياً

المستوى	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الأبعاد	الرتبة	التسلسل في الأداة
متوسط	1.08	2.88	توظيف إلكتروني	1	1
متوسط	0.99	2.83	تدريب وتطوير إلكتروني	2	2
متوسط	0.99	2.66	تقييم الأداء الإلكتروني	3	3
متوسط	1.07	2.59	تعويضات إلكترونية	4	4
متوسط	0.53	2.74	إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ككل		

يبين الجدول (17) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في وكالات المركبات في الأردن جاء بشكل عام بمستوى (متوسط) بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.53) وجاءت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل تفصيلي كما يلي: جاء مجال (توظيف إلكتروني) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (1.08) وبمستوى متوسط، في حين جاء مجال (تدريب وتطوير إلكتروني) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى متوسط وتلاه في المرتبة الثالثة مجال (تقييم الأداء الإلكتروني) بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى متوسط وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال (تعويضات إلكترونية) بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (1.07)

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

#### أولاً: توظيف إلكتروني

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات

مجال توظيف إلكتروني ويبين الجدول (18) هذه النتائج

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال توظيف إلكتروني مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تمتلك الشركة معايير للتقدم للوظيفة	3.09	1.33	متوسط
3	2	تستخدم الشركة أنظمة تتبع للمتقدمين للوظيفة. (ATS)	2.92	1.17	متوسط
2	3	تستخدم الشركة الاستقطاب الإلكتروني	2.87	1.28	متوسط
4	4	تستخدم الشركة الاختبارات الإلكترونية في التوظيف.	2.78	1.18	متوسط
5	5	تجري الشركة جميع إجراءات التوظيف مع المتقدمين إلكترونياً.	2.73	1.24	متوسط
توظيف إلكتروني (الكلي)			2.88	1.08	متوسط

يلاحظ من الجدول (18) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال (توظيف إلكتروني) تراوحت ما بين (3.09-2.73) وجاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "تمتلك الشركة معايير للتقدم للوظيفة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.09) وانحراف معياري (1.33) وبمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تجري الشركة جميع إجراءات التوظيف مع المتقدمين إلكترونياً." بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.24) وبمستوى متوسط.

### ثانياً: تدريب وتطوير إلكتروني

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تدريب وتطوير إلكتروني ويبين الجدول (19) هذه النتائج.

الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال تدريب وتطوير إلكتروني مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6	1	تستخدم الشركة أساليب التدريب الإلكتروني.	2.94	1.17	متوسط
7	2	تشجع الشركة على التدريب الإلكتروني.	2.85	1.19	متوسط
9	3	تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية إلكترونياً.	2.84	1.08	متوسط
8	4	تستثمر الشركة التكنولوجيا في مجال التعلم الإلكتروني	2.83	1.14	متوسط
10	5	توفر الشركة مواد تعليمية على موقعها الإلكتروني	2.71	1.26	متوسط
تدريب وتطوير إلكتروني (الكلي)			2.83	0.99	متوسط

يلاحظ من الجدول (19) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال (تدريب وتطوير إلكتروني) تراوحت ما بين (2.71-2.94) وجاءت الفقرة رقم (6) التي تنص على " تستخدم الشركة أساليب التدريب الإلكتروني " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.94) وبانحراف معياري (1.17) وبمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (10) والتي تنص على "توفر الشركة مواد تعليمية على موقعها الإلكتروني " بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.26) وبمستوى متوسط.

### ثالثاً: تقييم الأداء الإلكتروني

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تقييم الأداء الإلكتروني ويبين الجدول (20) هذه النتائج.

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال تقييم الأداء الإلكتروني مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11	1	تعتمد الشركة أنظمة إلكترونية لضبط الدوام الرسمي.	2.81	1.22	متوسط
12	2	تستخدم الشركة قواعد بيانات إلكترونية لتقييم الموظفين.	2.72	1.21	متوسط
13	3	تستخدم الشركة الأنظمة الإلكترونية الداخلية لجمع معلومات حول أداء الموظفين لترقيتهم.	2.68	1.11	متوسط
14	4	تبلغ الشركة جميع موظفيها بنتائج تقييم الأداء إلكترونياً.	2.56	1.19	متوسط
15	5	تحدث الشركة نظام تقييم الأداء الإلكتروني باستمرار.	2.51	1.10	متوسط
		تقييم الأداء الإلكتروني (الكلي)	2.66	0.99	متوسط

يلاحظ من الجدول (20) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال (تقييم الأداء الإلكتروني) تراوحت ما بين (2.51-2.81) وجاءت الفقرة رقم (11) التي تنص على " تعتمد الشركة أنظمة إلكترونية لضبط الدوام الرسمي " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.81) وبانحراف معياري

(1.22) وبمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (15) والتي تنص على " تحدث الشركة نظام تقييم الأداء الإلكتروني باستمرار " بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (1.10) وبمستوى متوسط.

#### رابعاً: تعويضات إلكترونية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تعويضات إلكترونية وبيّن الجدول (21) هذه النتائج.

الجدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال تعويضات إلكترونية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
17	1	تستخدم الشركة أنظمة إلكترونية بتوزيع الرواتب بصورة سريعة.	2.74	1.27	متوسط
16	2	تستخدم الشركة نظاماً إلكترونيًا في تحديد المستحقات الإضافية للموظفين	2.67	1.33	متوسط
19	3	تطور الشركة نظام المكافآت إلكترونيًا.	2.60	1.18	متوسط
20	4	تستخدم الشركة البريد الإلكتروني لإعلام الأفراد عن الشؤون المالية.	2.50	1.24	متوسط
18	5	تستخدم الشركة نظام التعويضات الإلكترونية	2.45	1.16	متوسط
		تعويضات إلكترونية (الكلي)	2.59	1.07	متوسط

يلاحظ من الجدول (21) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال (تعويضات إلكترونية) تراوحت ما بين (2.45-2.74) وجاءت الفقرة رقم (17) التي تنص على " تستخدم الشركة أنظمة إلكترونية بتوزيع الرواتب بصورة سريعة." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.74) وانحراف معياري (1.27) وبمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (18) والتي تنص على "تستخدم الشركة نظام التعويضات الإلكترونية " بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (1.16) وبمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى تطبيق الأداء التنظيمي بأبعاده (الأداء المالي، بعد العملاء العمليات الداخلية والتعلم والنمو) في وكالات المركبات في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات

أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداء التنظيمي ويوضح الجدول (22) هذه النتائج.

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداء التنظيمي مرتبة تنازلياً

التسلسل في الأداة	الرتبة	الأبعاد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى
1	1	الأداء المالي	2.84	1.08	متوسط
3	2	العمليات الداخلية	2.71	0.93	متوسط
4	3	والتعلم والنمو	2.62	0.94	متوسط
2	4	العملاء	2.60	0.98	متوسط
		الأداء التنظيمي ككل	2.69	0.56	متوسط

يبين الجدول (22) أن مستوى تطبيق الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن جاء

بشكل عام بمستوى (متوسط) بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.56) وجاءت مجالات

الأداء التنظيمي بشكل تفصيلي كما يلي : جاء مجال (الأداء المالي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(2.84) وانحراف معياري (1.08) وبمستوى متوسط ، في حين جاء مجال (العمليات الداخلية) في

المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى متوسط وتلاه في المرتبة

الثالثة مجال ( التعلم والنمو) بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (0.94) وبمستوى متوسط،

وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال (العملاء) بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري

(0.98).

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالات الأداء التنظيمي.

## أولاً: الأداء المالي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات

مجال الأداء المالي ويبين الجدول (23) هذه النتائج.

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال الأداء المالي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تستخدم الشركة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتخفيض التكاليف.	3.08	1.31	متوسط
2	2	تتبنى الشركة استراتيجيات تطويرية لإضافة تدفقات نقدية مستقبلية.	2.88	1.24	متوسط
5	3	تستخدم الشركة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لزيادة هامش الربح	2.76	1.23	متوسط
4	3	تستخدم الشركة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لزيادة العائد على الأصول.	2.76	1.23	متوسط
3	5	تستخدم الشركة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لزيادة معدل نمو المبيعات.	2.70	1.19	متوسط
		الأداء المالي (الكلي)	2.84	1.08	متوسط

يلاحظ من الجدول (23) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال (الأداء المالي) تراوحت ما بين

(3.08-2.70) وجاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على " تستخدم الشركة ممارسات إدارة الموارد

البشرية الإلكترونية لتخفيض التكاليف. " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.08) وانحراف

معياري (1.31) وبمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تستخدم

الشركة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لزيادة معدل نمو المبيعات." بمتوسط حسابي

(2.70) وانحراف معياري (1.19) وبمستوى متوسط.

## ثانياً: العملاء

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات

مجال العملاء ويبين الجدول (24) هذه النتائج.

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات مجال العملاء مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6	1	تساهم الشركة في حل المشكلات الاجتماعية	2.65	1.15	متوسط
8	2	تعمل الشركة على تلبية احتياجات عملائها.	2.64	1.06	متوسط
7	3	تلتزم الشركة بتطبيق سياسات المسؤولية الاجتماعية.	2.62	1.10	متوسط
9	4	تهتم الشركة بالأطراف ذات المصلحة.	2.56	1.06	متوسط
10	5	تهتم الشركة بشكاوى العملاء لحلها بسرعة.	2.51	1.20	متوسط
العملاء (الكلي)			2.60	0.98	متوسط

يلاحظ من الجدول (24) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال (العملاء) تراوحت ما بين (2.51-2.65) وجاءت الفقرة رقم (6) التي تنص على " تساهم الشركة في حل المشكلات الاجتماعية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.65) وبانحراف معياري (1.15) وبمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (10) والتي تنص على " تهتم الشركة بشكاوى العملاء لحلها بسرعة " بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (1.20) وبمستوى متوسط.

#### ثالثاً: العمليات الداخلية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال العمليات الداخلية ويبين الجدول (25) هذه النتائج.

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات مجال العمليات الداخلية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11	1	تعمل الشركة على تكريم وتحفيز الموظفين المبدعين في العمل.	2.77	1.07	متوسط
12	2	تعمل الشركة على إعداد برامج توعوية للموظفين.	2.72	1.01	متوسط
14	3	تسعى الشركة إلى تقديم أفضل الخدمات باستخدام وسائل تكنولوجية.	2.69	1.15	متوسط

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
13	4	تحرص الشركة على أن تتميز عملياتها الداخلية بالوضوح	2.68	1.07	متوسط
15	5	تسعى الشركة من تطوير خدماتها باستمرار.	2.58	1.10	متوسط
العمليات الداخلية (الكلي)					
			2.71	0.93	متوسط

يلاحظ من الجدول (25) أن المتوسطات الحسابية ل فقرات مجال (العمليات الداخلية) تراوحت ما بين (2.58-2.77) وجاءت الفقرة رقم (11) التي تنص على " تعمل الشركة على تكريم وتحفيز الموظفين المبدعين في العمل." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.77) وبانحراف معياري (1.07) وبمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (15) والتي تنص على " تسعى الشركة من تطوير خدماتها باستمرار " بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.10) وبمستوى متوسط.

#### رابعاً: التعلم والنمو

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التعلم والنمو ويبين الجدول (26) هذه النتائج.

الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال التعلم والنمو مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
18	1	تستثمر الشركة في برامج التحسين المستمر.	2.68	1.14	متوسط
16	2	تمتلك الشركة خطط للتعلم والنمو.	2.67	1.21	متوسط
17	2	تطور الشركة قدرات عاملها باستمرار.	2.67	1.07	متوسط
20	4	توفر الشركة فرص للإبداع والابتكار.	2.57	1.13	متوسط
19	5	تشجع الشركة التشارك المعرفي بين دوائرها.	2.54	1.08	متوسط
التعلم والنمو (الكلي)					
			2.62	0.94	متوسط

يلاحظ من الجدول (26) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال (التعلم والنمو) تراوحت ما بين (2.54-2.68) وجاءت الفقرة رقم (18) التي تنص على " تستثمر الشركة في برامج التحسين المستمر " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.68) وانحراف معياري (1.14) وبمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (19) والتي تنص على " تشجع الشركة التشارك المعرفي بين دوائرها " بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (1.08) وبمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل يوجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بعناصرها (توظيف إلكتروني، تدريب وتطوير إلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني وتعويضات إلكترونية) والأداء التنظيمي بأبعاده (الأداء المالي، بعد العملاء، عمليات داخلية والتعلم والنمو) في وكالات المركبات في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت معاملات ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبين الأداء التنظيمي ويبين الجدول (27) هذه النتائج.

الجدول (27): معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبين الأداء التنظيمي

إدارة الموارد البشرية (الدرجة الكلية)	تعويضات إلكترونية	تقييم الأداء الإلكتروني	تدريب وتطوير إلكتروني	توظيف إلكتروني	إدارة الموارد البشرية الأداء التنظيمي
**0.42	**0.40	**0.19	**0.45	**0.34	الأداء المالي
**0.14	**0.20	**0.26	**0.10	**0.17	العملاء
**0.41	**0.14	**0.25	**0.40	**0.21	العمليات الداخلية
**0.37	**0.26	**0.40	**0.23	**0.22	التعلم والنمو
**0.61	**0.22	**0.30	**0.44	**0.28	الأداء التنظيمي (الدرجة الكلية)

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (27) وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبين الأداء التنظيمي على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط (0.10- 0.61)

### النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بعناصرها (توظيف إلكتروني، تدريب وتطوير إلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية) على الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وكالات المركبات في الأردن. لاختبار هذه الفرضية تم استخراج نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي والجدول (28) يبين هذه النتائج.

الجدول (28): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي.

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج		المتغير التابع
sig	T	S.E	$\beta$	البيان	sig	df	F	R <sup>2</sup>	R	
0.000	4.431	0.035	0.297	توظيف إلكتروني	0.000	4	26.574	0.399	0.632	الأداء التنظيمي
0.000	5.762	0.036	0.368	تدريب وتطوير إلكتروني						
0.000	5.483	0.037	0.358	تقييم الأداء الإلكتروني						
0.000	2.934	0.033	0.182	تعويضات إلكترونية						
قيمة t الجدولية 1.960										

يبين الجدول (28) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.632) وهذا يدل على وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي، وبلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.399) وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تفسر ما نسبته (39.9%) من التباين في الأداء التنظيمي حيث بلغت قيمة F (26.574) وهي دالة إحصائياً (لها أثر معنوي) عند مستوى Sig (0.000) وهذا يؤكد معنوية

الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند (4) درجات حرية مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي.

وبناء على هذه النتائج فأنا نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على ما يلي: يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بعناصرها (توظيف إلكتروني، تدريب وتطوير إلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية) على الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وكالات المركبات في الأردن.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

**Ho1.1** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الإلكتروني على الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يبين الجدول (28) أن التوظيف الإلكتروني يؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي حيث أن ( $\beta=0.297, t=4.431, sig=0.000$ ) وبناء على هذه النتائج فأنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الإلكتروني على الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

**Ho1.2** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الإلكتروني على الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يبين الجدول (28) أن التدريب والتطوير الإلكتروني يؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي حيث أن ( $\beta=0.368, t=5.762, sig=0.000$ ) وبناء على هذه النتائج فأنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الإلكتروني على الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

**Ho1.3** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الإلكتروني على الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يبين الجدول (28) أن تقييم الأداء الإلكتروني يؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي حيث أن ( $\beta=0.358, t=5.483, sig=0.000$ ) وبناء على هذه النتائج فأنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الإلكتروني على الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة:

**Ho1.4** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات الإلكترونية على الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يبين الجدول (28) أن التعويضات الإلكترونية تؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي حيث أن ( $\beta=0.182, t=2.934, sig=0.000$ ) وبناء على هذه النتائج فأنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات الإلكترونية على الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 5.1 المقدمة

بعد تحليل نتائج الدراسة في الفصل السابق، سوف يتم مناقشة نتائج التحليل بناء على الأسئلة التي تم استخدامها في أداة الدراسة، إضافة إلى التوصيات التي يمكن تقديمها للمدراء العاملين في قطاع وكالات المركبات في الأردن بالاعتماد على النتائج.

#### 5.2 مناقشة النتائج

تبين النتائج بأن هناك أثر لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها التوظيف الإلكترونية، تدريب وتطوير إلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية. حيث كان الأثر الأكبر للتوظيف الإلكتروني يليه التدريب والتطوير الإلكتروني.

وأظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بعناصرها (توظيف إلكتروني، تدريب وتطوير إلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية) على الأداء التنظيمي وهذا يعود إلى أنه هناك تطبيق لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي، وتبين أيضاً بأنه هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي.

وتشير النتائج بأن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية جاء بشكل متوسط وجاءت ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل تفصيلي كما يلي: جاء التوظيف الإلكتروني بالمرتبة الأولى يليه بالمرتبة الثانية التدريب والتطوير الإلكتروني يليه بالمرتبة الثالثة تقييم الأداء الإلكتروني وفي المرتبة الرابعة والأخيرة التعويضات الإلكترونية، وذلك يعني بأنه هناك تطبيق

لممارسات التوظيف الإلكتروني بشكل مرتفع بينما يوجد تطبيق منخفض لممارسات التعويضات الإلكترونية ويجب على الشركة أن تقوم بتطوير أنظمة المكافآت إلكترونيا وأن تستخدم أنظمة إلكترونية متطورة.

أما بالنسبة للأداء التنظيمي فتبين بأنه هناك أثر وهي مطبقة بشكل متوسط وجاء الأداء التنظيمي بشكل تفصيلي كما يلي: جاء الأداء المالي بالمرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية العمليات الداخلية يليها بالمرتبة الثالثة التعلم والنمو وفي المرتبة الأخيرة جاء العملاء، وذلك يعني بأنه هناك تطبيق واهتمام بالأداء المالي بشكل كبير أما الاهتمام بالعملاء جاء منخفض ويجب أن يتم تعزيز هذا البعد من خلال مساهمة الشركة بحل المشكلات الاجتماعية بشكل أكبر وأن تعمل الشركة على تلبية احتياجات العملاء بشكل أكبر وأن تهتم الشركة بشكاوى العملاء والعمل على حلها بشكل أسرع.

### 5.3 مقارنة النتائج مع بعض الدراسات

بالنظر إلى دراسة (Danilwan, et.al 2022) نرى بأن نتيجة هذه الدراسة كان لها أثر إيجابي بين ممارسات الأداء التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لأنه كان هناك تطبيق صحيح وكامل لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وهذا يتوافق مع نتيجة دراستنا ويعود السبب إلى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية إلى جانب الأداء التنظيمي.

وبمقارنة نتيجة الدراسة مع دراسة (Haziazi, 2020) أن هناك ارتباط إيجابي جزئياً فيما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بعناصرها (توظيف إلكتروني، اختيار إلكتروني، اتصالات إلكترونية، تقييم الأداء الإلكتروني) تؤثر بشكل إيجابي وجزئي على الأداء التنظيمي في سلطنة عمان، لذلك فهي تتوافق مع دراستنا الحالية حيث أن مستوى التوظيف الإلكتروني يؤثر بشكل متوسط على وكالات المركبات في الأردن وتليها تقييم الأداء الإلكتروني على الأداء التنظيمي.

وتشير دراسة (قرقش، 2019) بأن هناك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مجتمعة على الأداء التنظيمي وهذا أيضاً يتوافق مع نتائج دراستنا الحالية. كما أن نتائج الدراسة اتفقت مع نتائج دراسة (زيدان، 2022) إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاختيار، التدريب والتطوير، التطوير الوظيفي وإدارة الأداء) على الأداء التنظيمي.

تم بناء هذه الدراسة بالاعتماد على الفرضية الرئيسية، هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بعناصرها (توظيف إلكتروني، تدريب وتطوير إلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني وتعويضات إلكترونية) على الأداء التنظيمي بأبعاده (الأداء المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في وكالات المركبات في الأردن.

في ضوء هذه الفرضية تم اعداد استبانة خاصة بالدراسة وقد تم اعدادها بالاعتماد على الدراسات السابقة وتم فحص قابليتها للقياس بعرضها على لجنة من المحكمين الأكاديميين والإداريين، وبعد تحكيمها تم توزيعها على عينة الدراسة وجمع البيانات منها وتحليلها واختبار نتائجها بالاعتماد على مقاييس إحصائية منها معامل الارتباط بيرسون ومعامل الانحدار المتعدد لفحص الفرضية.

وأظهرت النتائج إلى أن هناك تنفيذ عالي لعنصر من عناصر المتغير المستقل حيث كان الأثر الإيجابي الأكبر للتوظيف الإلكتروني يليه التدريب والتطوير الإلكتروني و يليه تقييم الأداء الإلكتروني وجاء بالمرتبة الأخيرة التعويضات الإلكترونية، وفيما يتعلق بالمتغير التابع وهو الأداء التنظيمي فهناك أيضاً تنفيذ عالي للأداء المالي و يليه العمليات الداخلية ثم النمو والتعلم وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد العملاء.

## 5.4 التوصيات

\*التوصيات التي يمكن أن تقدم إلى وكالات المركبات في الأردن:

- 1- تحسين التصميم والتنفيذ لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتحسين الأداء التنظيمي.
- 2- توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتحسين مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم.
- 3- توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة لتحسين الأداء التنظيمي.
- 4- تحسين التواصل بين الموظفين والإدارة لتحسين الأداء التنظيمي وتحسين العلاقات بين فرق العمل.
- 5- تحسين عمليات التقييم الدوري للموظفين لتحديد مستويات الأداء وتحسينها.
- 6- التوسع في تبني استعمال البرامج الإلكترونية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من أجل الحفاظ على أداء تنظيمي فعال.
- 7- وضع الخطط والبرامج التدريبية المناسبة لتثقيف العاملين حول المفاهيم الأكاديمية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتعلم البرامج الحاسوبية المتقدمة لما لها من مزايا مثل سرعة الأداء وتخفيض التكاليف.
- 8- زيادة الاهتمام بنظام التعويضات الإلكترونية وربطه بشبكة الإنترنت الداخلية للشركات من أجل الاطلاع فيما يخص سلم الرواتب والمكافئات التي يتقاضاها الموظفون.
- 9- يجب على الشركة أن تهتم بعمالها بشكل أفضل من خلال المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية وأن تقوم بتلبية الاحتياجات بشكل أفضل.
- 10- استثمار الشركة في برامج التحسين المستمر كي ينعكس ذلك إيجابيا على الأداء التنظيمي.
- 11- أن تمتلك الشركة خطط متجددة للتعليم والنمو ومواكبة كل التطورات الحاصلة في البيئة نظرا لعدم ثبات البيئة الخارجية.

12- تشجيع الشركة على التشارك المعرفي بين جميع دوائرها وأقسامها.

**\*التوصية للباحثين في نفس المجال بالمستقبل:**

1- التوسع في الدراسات باللغة العربية المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بسبب

افتقار المكتبة العربية لهذا النوع من الدراسات.

2- تناولت هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي في

وكالات المركبات في الأردن، وذلك ضمن حدود المملكة الأردنية، وأوصي بعملها بالدول

العربية كون الثقافات لهذا المجال متشابهة.

3- عملت هذه الدراسة على شريحة من المدراء والمشرفين العاملين والعاملين في قطاع وكالات

المركبات في الأردن وأوصي بعملها على شريحة من العمال لما سوف يكون هناك تكامل

بين الدراستين ومقارنة النتائج.

4- تقتصر هذه الدراسة على وكالات المركبات في الأردن بالتالي أوصي بعملها على أكثر من

قطاع لما لهذه الدراسة من فوائد عديدة لمختلف القطاعات.

5- تناولت هذه الدراسة أبعاد للمتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكتروني وهي

(التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات

الإلكترونية) وللمتغير التابع الأداء التنظيمي (الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية

والتعلم والنمو) أوصي باستخدام أبعاد أخرى لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

والأداء التنظيمي (الذي تم قياسه من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن).

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

ال مراد، نوال، ويونس محمد (2012). "دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز دور إدارة الأداء"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 4(8).

إبراهيم، رؤى أحمد (2021). "دور ريادة الأعمال المستدامة للحد من ممارسات الإدارة السوداء في إطار إدارة الموارد البشرية الإلكترونية"، (أطروحة دكتوراه)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.

إبراهيم، سحر طلال (2013). "تقديم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن". *المجلة الاقتصادية*، 8(13).

بخيت، أماني محمد (2021). "أثر إدارة علاقات العملاء في الأداء التنظيمي وتحليل الدور الوسيط لجودة العلاقة" *مجلة الدراسات العربي المعاصرة*، 7(12)، 314.

بطاهر، بختسة، والعجال عدالة (2018). "المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء لتنظيمي للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسي متيجي ومصنع الحليب بمستغانم" *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسيات والأبحاث- المركز الديمقراطي العربي- برلين، ألمانيا*، 2، 276-294.

الجناعي، نوري، عبد الودود وأبو هادي، عبدالله، جابر حسن (2018). "أبعاد المسؤولية الاجتماعية الملزمة وغير الملزمة وعلاقتها بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات بالجمهورية اليمنية"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 104 (24)، 73-101.

جواد، مروى، عزالدين وخيت، أمل، عبدالحسين (2023). "تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة تحليلية في شركة الكندي لإنتاج اللقاحات البيطرية"، *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، 18(62)، 235-252.

الحريرات، عدنان حسن، وأبو بكر، سحر محمد (2021). "أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في الخطوط الجوية الملكية الأردنية"، *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث*، سلسلة البحوث الإدارية 6(1).

حسن، حسام إبراهيم (2011). "إدارة الموارد البشرية في القطاع العام"، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

حماد، محمد محمد محمود (2021). "أثر تطبيقات الضخمة على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية- دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الدولية في مصر"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12(1).

حمزة، سويسى (2020). "معوقات الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة"، (رسالة ماجستير)، قسم الإدارة والقسم الرياضي، معهد علوم وتقنيات، النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

خليل، شعبان، وحسان أحمد (2020). "أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي". (3)11، 1874-1853.

الزهراء، بو عسيلة، وفطيمة وصباح ترغيني (2014). "دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية". (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة خضير.

زيدان، حسن، سعيد (2022). "العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال التوسط لدوافع دور العمل: نموذج مفاهيمي"، *مجلة العلوم الإنسانية*، 25، 317-293.

سعود، عماد حسين (2021). "ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تطبيق فن الإتيكيت على وفق نموذج زهرة الخدمة، بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء العاملين في فنادق الأربعة نجوم في مدينة بغداد"، *جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 71(45).

سليحات، نمر عبد الحميد والمحاميد، إسعود محمد (2013). "أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 9(1)، 1-21.

الشرائري، هاشم، وحسن محمد (2019). " أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي- دراسة ميدانية للبنوك التجارية الأردنية "، (رسالة ماجستير)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

صوفان، علي، مصطفى (2020). " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الارتباط الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

عباس، محمد، وحسين ناظم (2018). " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في استدامة رأس المال المعرفي". بحث ميداني في جامعة بابل، 25(113)، 22-44.

عباس، محمد، حسين (2019). " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في استدامة رأس المال المعرفي"، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 113(25)، 22-44.

عبد، عذراء محسن (2018). " دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي (بحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة)"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(107)، 108-127.

العجمي، محمد محسن، سعد (2019). " واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الكويت ومعيقاتها"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.

العدوان، عمر (2011). " الإدارة الاحترافية للموارد البشرية"، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

العوايشه، أسيد حسين، عوده ومفلح، منير، عبدالله (2019). " موارد نظم المعلومات وأثرها في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية- دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية". مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 5(11)، 11.

فريد، صداوي (2019). "أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة يحي فارس المدية، المدية، الجزائر.

الكلادة، طاهر محمود (2012). " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المحاميد، إسعود وطويقات ، أمجد وحدادين، ريناتا (2015). "أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية": دراسة ميدانية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* 11(3)، 573-599.

محمد، الوحشي وعفاف، حميد (2020). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمارات العربية المتحدة، أبوظبي، الإمارات.

محمد، حمزة، أحمد عبد الرحمن (2022). "دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى الذاكرة التنظيمية"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 14(2)، 1-36.

مسعودي، آرام، حنا وفتاح، سحر، جلال (2021). "ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي". *مجلة جامعة جيهان أربيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. 2(2)، 135-154.

مصطفى، ياسمين، غالب حسين (2020). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية". رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

ملهمباني، نيجرفان، سعدون محمود وداود، هنج، محمد نوري ومحمد، جلال، عبدالله (2022). " دور المرونة التنظيمية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية"، *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو*، 10(4)، 1090-1108.

النقابة العامة لوكلاء المركبات في الأردن متاح:

<http://www.gasat.jo/indexised.html?r=site/about>

وكلاء المركبات في الأردن متاح: موقع هلا بازار، وكلاء السيارات في الأردن-دليل وكلاء السيارات (<https://www.halabazaar.com/ar>) .

يوسف، هزريل وغيث (2021). "فحص مقياس مشاركة ISA كوسيط بين دور رضا الاتصال التنظيمي والأداء في المستشفيات الأردنية". *مجلة علم النفس والتعليم*، 58(2)، 11362-11369.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adhikara, A., M., Maslichah, Dianam N., and Basjir, M., (2022). “Organizational Performance in Environmental Uncertainty on the Indonesian Healthcare Industry: A Path Analysis”. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 11(2), 365-377.
- Ahmed, R., R., Akbar, W., Aijaz, M., Channar, Z., A., Ahmed, F., and parmer, V., (2022).” *The Role of Green Innovation on Environmental and Organizational Performance: Moderation of Human Resource Practices and Management Commitment*”. Available Online at: <https://doi.org/10.1016/J.heliyon.2022.e12679>
- Ahmed, T. (2019).” E-HRM Practices and its Impact on Organizational Performance: A study on the Manufacturing Industry in Bangladesh”. *European Journal of Business and Management*, 11(6),50-60.
- Akgun, A.E., Imamoglu, S.Z., Kocoglu, I., Ince, H.,and Keskin,H.,(2014). “Bridging Organizational Learning Capability and Firm Performance through Customer Relationship Management”. *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 150, 531-540.
- Al-Hawary, S., I., I., Mohammad, A., S., Al-Syasneh, M., S., Qandah, M., S., F., and Alhajri, T., M., S., (2020). “Organizational learning capabilities of the commercial bank in Jordan: do electronic human resources management practices matter? *International journal of learning and intellectual capital*, 17(3),242-266.
- Al-Haziazi, M. (2019).” Implementing e-Human Resource Management for Improving Organizational Performance: A conceptual Framework in the Oman context”. Proceedings of the European Conference on Management Leadership and Governance,11-16- (online), Available: <https://doi.org/10.34190/MLG.19134>
- Al-Hmouze, L., H. (2016). The impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) Application on Organizational Performance. 1-91.
- Ali, S., Peters, L., D., Khan, I., U., Ali, W., and Saif N., (2020). “Organizational Learning and Hotel Performance: The Role of Capabilities Hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 102349.

- Al-Kasasbeh, A., Omar, K., Halim, M. (2016). *E-HRM, Workforce agility and Organizational Performance: A review paper toward Theoretical framework*. 14(15), 10671-10685.
- Alrowwad, A., Abualoush, S., H., and Masa'deh, R., (2020). Innovation and Intellectual Capital as Intermediary Variable Among Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Organizational Performance. *Journal of Management Development*, 39 (2), 196-222. Available Online at: <https://doi.org/10.1108/JMD/02/2019/0062>
- Alrubaie.S., Alrubaie, M., and Hassoon, I., (2020).” The Role of Activating Electronic Training in Increasing Efficiency of Training Process”. *Journal of Southwest Jiaotong University*. 55(1), 1-11.
- Alshammari, A., A., (2020). “The impact of Human Resource Management Practices, Organizational Learning, Organizational Culture and Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance in Saudi Organizations: A Conceptual Framework. *Journal Argentina*, 29(4), 714-721.
- Bhanugopan, R., Al-adwan, K., and Fish, A., (2013). “A Structure Equation Model for Measuring Human Resource Management Practices in the Jordanian Organizations”. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Blom, T., Du Plessis, Y., and Kazerony, H., (2019).” The Role of Electronic Human Resource Management in Diverse Workforce Efficiency”. *SA Journal of Human Resource Management*, 17, 1-12.
- Bohm,C,& Zech,G.(2010). *Introduction to statistics and data analysis for physicists*. *Herausgeber, Hamburg: Deutsches Elektronen Synchrotron*.
- Bondarouk, T., Parry, E., and Furtmueller, E., (2017).” Electronic HRM: four Decades of Research on Adoption and Consequences”. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98-131.

- Bondarouk, T., V., and Ruel, H., J., M., (2009). Electronic Human resource Management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514.
- Busara, G., C., (2016). *“Impact of Employees Empowerment on Organization Performance: A case Study of Government Procurement Service Agency”*, (Master Thesis), The Open University of Tansania.
- Carrillo, P., M., Robinson, H., S., Anumba, C., J., and Al-Ghassani, A., M., (2003). “IMPaKT; A framework for Linking Knowledge Management to Business Performance”. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(1), 1-12.
- Danilwan, Y., Dirhamsyah, and Pratama, I., (2022).” The Impact of the Human Resource Practices on the Organizational Performance: Does Ethical Climate Matter?”. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 1-16.
- Davoudi, S., M., M., and Fartash, K., (2012).” Electronic Human Resource Management: New Avenues Which Leads to Organizational Success”. *Spectrum: A Journal of Multidisciplinary Research*. 1(2), 75-87.
- Duray, C., (2018).” *Management and cost Accounting*” 10<sup>th</sup> ed, Colin Drury, South-western, Cengage Learning.
- Effiyanti, Lubi, A., R., Sofyan, and Syafruddin, (2021). “The Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance: A case Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economicus and Business*, 8(2), 583-593.
- Elborsaly, A., and Hassan, S., (2020).” The impact of service quality on organizational performance in the mobile telecommunications sector in Egypt. *Journal of proceeding on engineering*, 2(1),93-104.
- Elmakkawy, M., H., Kamal, M., and Weheba, D., (2021).” Impact of Corporate Governance on Organizational Performance in Five-star Hotels: The Moderating Role of Governance Barriers”. *The Scientific Journal of the Faculty of Tourism and hotels, Alexandria University*, 18(2), 202-221.

- Elsawy, M., M., and Ali, M., A., (2021). “Assessing the Impact of E-HRM on Organizational Performance: *An empirical Study*”, 20(3), 1491-1504.
- Ernst, H., Hoyer, W., D., Kraft, M., and Kriege, K., (2011).” Customer Relationship Management and Company Performance-The Mediating Role of New Product Performance”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 290-306.
- Flaxman, S., R., Bourne R., R., A., Resnikoff, S., (2017).” Global Causes of Blindness and Distance Vision Impairment 1999-2020”.: A Systematic Review and Meta Analysis. *The Lancet Global Health*, 5(12),1221-1234.
- Gani, R., and Anjum, D., (2017).” e-Human Resource Management (e-hrm). *International Journal of Emerging Research in Management and Technology*”.6(6), 184-188.
- Geetha, R., (2017). “Multidimensional Perspective of e-hrm: A Diagnostic Study of Select Auto-Component Firms”. *Dhavana-Bhavan’s International Journal of Business*,8(2),60-72.
- Goodzari, H., T., and Bazgir, R., (2015). “The Impact of Human Resource Management Practices on the Organizational Performance. *Indian Journal of Basic and Applied Life Sciences*, 5(52).
- Greig, M., A., Village, J., Dixon, S., M., Salustri, F., A., and Neumann, W., P., (2019). “Assessing Human Factors and Ergonomics Capability in Organizations- The Human Factors Integration Toolset. *Ergonomics*, 62(10), 1254-1272.
- Hosain, s., (2017).” The Impact of E-HRM on Organizational Performance: Evidence from Selective Service Sectors of Bangladesh. *International Journal of Human Resources Management (IJHRM)* ISSN, 2319-233.
- Hussein, M., M., and Islam, M., S., (2015).” Emerging Role of E-HRM to Optimize Human Resources Management Functions: (A study on Service Industry of Bangladesh)”, *Bangladesh Research Publications, Journals*, 11(3), 260-266.
- Hussien, M., S., and Rahman, M., S., (2016).” Green Human Resource Management: A Theoretical Overview”. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(6),54-59.

- Imran, M., Ismail, F., Imran, A., and Zeb, F., (2021).” The Mediating Role of Innovation in The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Performance in Pakistans Banjing Sector”. *Journal Public Affairs*, 1, 1-15. Available Online At: <https://doi.org/10.1002/pa.2717>
- Iqbal, N., Ahmad, M., Raziq, M., M., and Borini, F., M., (2019).” Linking e-hrm Practices and Organizational Outcomes: *Empirical Analysis of Line Managers Perception*”. 21(1),48-69.
- Jain,S., Rawat,N., and Tabuena, A.,(2023). “E-HRM Practices and Their Impact on Organizational Performance: A Cross-Sectional Study”. *Journal of Informatics Educational and Research*, 3(1),1526-4726.
- Jayasingam, S., Ansari, M., A., Ramayah, T., and Jantan, M., (2012) “Knowledge Management Practices and Performance: are they truly Linked? *Knowledge Management Research and Practice*”, 1-10.
- Kalling, T., (2003)” Knowledge Management and the Occasional Links with Performance”, *Journal Knowledge Management*,7(3), 67-81.
- Kaplan, R., and Atkinson, A., Anthony (1998).” *Advanced Management Accounting*”. Third Edition, Prentic Hall. New Jersey.
- Kaplan, R., S., and Norton, D., P., (1992). “The Balanced Scorecard Measures that Drive Peformance”. *Harvard Business Review*, 70(1),71-79.
- Kaur, P., (2013). “E-HRM: a boom or bane?”, ANVESHANAM a national journal of management 1(1),35-36.
- Keir, A., and Youssif, M., (2016).” *Staff Perceptions of How Human Resource Management Practices Influence Organizational Performance: Mediating Roles of Organisational Culture*”, Employees Commitment and Employee Retintion in Bahrain Private Universities (Unpublished Doctoral Dissertation), Cardiff Metropolitan University.
- Khasman, A., M., and Al-Ryalat, H., A., (2015).” The Impact of Electronic Human Resource Management(E-HRM) Practices on Business Performance Jordanian

- Telecommunication Sector: "The Employees Perspective". *Journal of Management Research* 7(3),115-129.
- Latham, Gary, P., and Craig, C., Pinder (2019). "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of The Twenty-First Century." *Annual Review of Psychology* 56, 485-516.
- Lorincova, S., Weberiva, D., and Lipoldova, M., (2019)." Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes". 11(13),3509.
- Ma, L., Ye., (2015)." The role of electronic human resources management in contemporary human resource management." *Open journal of social sciences*. 3(1),71-78.
- Malagueno, R., Lopez, E., Gomez, J., (2018)." Balanced Scorecard in SMEs: Effects on Innovation and Financial Performance". *Small Business Economics*, 5(1),221-244.
- Malkawi, N., M., M., (2018)." Using Electronic Human Resource Management for Organizational Excellence- Case Study at Social Security Corporation-Jordan". *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(5), 146-166.
- Mikalef, P., Lemmer, K., Schaefer, C., Ylinen, M., Fjortfot, S., O., Torvatn,H., Y., Gupta, M., and Niehaves, B., (2023)." Examining how AI Capabilities can Foster *Organizational Performance in Public Organizations*". Available Online At: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101797>
- Muhriithi, J., G., Gachunga, H., and Mburugu, C., K., (2014)." Effects of Human Resource Information Systems on Human Resource Management Practices and Firm Performance in Listed Commercial Banks at Nairobi Securities Exchange-European *Journal of Business and Management*", 6(29),47-55.
- Neumann, G., and Tome, E., (2012)." The changing Role of Knowledge Management in Companies: How to Improve Business Performance Through Knowledge" *The electronic Journal of knowledge Management*, 19(1), 57-72. Available online at: [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com)

- Nivlouvi, F., B., (2014). "Elecrtonic Human Resources Management System: The Main Element in Capaciating Globalization Paradigm", *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 147-159.
- Noreen, E., W., Garrison, R., H., Brewer, P., C., (2019)." *Managerial Accounting*" 8<sup>th</sup> ed, Penn Plaza, New York.
- Olan, f., Arakpogun, E., O., Suklan, J., Nakpodia, F., Damij, N., and Jayawickram, U., (2022)." Artificial Intelligence and Knowledge Sharing: Contributing Factors to Organizational Performance.", *Journal of Business Research*, 145, 605-615.
- Omar, K., Alkasasbeh, A., Halim, M., H., (2016)." E-HRM, Workforce agility and Organizational performance: A review paper toward theoretical framework". *Research Gate Journal*, 14(15), 10671-10685.
- Ombuna, D., S., Omid, K., Garashim H., Odera, O., Okaka, O., (2013)." Impact of Balanced Scorecard Usage on the Performance of Commercial Banks. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 1(1),40-48.
- Park, J., Ok, C., and Ryu, S., (2023)." The Two Faces of HPWS in Employees Perception and Organizational Performance". Available Online At: <https://dli.org/10.1016/J.apmrv.2023.3.001>
- Punithavathi, I., and Sugavaneswari, D., (2016). "Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital era". *International Journal of Interdisciplinary Studies*. (1), 1-7.
- Quesado, P., R., Aibar Guzman, B., and Lima Rodrigues, L., (2018). "Advantages and Contribution in the Balanced Scorecard Implementation. *Intangible Capital*", 14(1), 186-201.
- Rahmatullah, A., Ramdansyah, A., D., Kambara, R., and Haryadi, D., (2022)." Improving Organizational Performance with Organizational Organizational Culture and Transformational Leadership Through Intervening Organizational Commitment Variables". *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(2),180-194. Available Online At: <https://dinastipub.org/DIJDBM>

- Rathee, and Bhuntel, M., R., (2022).” *Innovative E-HRM Practices in its Organization*”.
- Reimann, M., Schilke, O., and Thomas, J., S., (2010). “Customer Relationship Management and Firm Performance: The Mediating Role of Business Strategy”. *Journal of The Academy of Marketing Science* ,38, 326-346.
- Rumanti, A., A., Rizana, A., F., Achmad, F., (2023).” Exploring the Role of Organizational Creativity and Open Innovation in Enhancing SMEs Performance.’ *Journal of Open Innovation: Technology Market and Complexity*. Available Online At: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100045>
- Sekaran. U. & Bougie. R. (2010). “*Research Methods. For Business: A Skill - Building Approach*”. 5th ed, John Wiley and Sons Inc., New York, USA.
- Shah, N., Michale, F., and Chalu, H., (2020).” The Influence of Electronic Human Resource Management use and Organizational Success: A Global Conceptualization”. *Global Journal of Management and Business Studies*, 10(1),9-28.
- Shamaileh, N., Alhamad, A., Alqudah, M., Mohammad, A., Alhalalmeh, M., Alazzam, M., and Alshuraideh, M., (2022).” The Effect of E-HRM on Organizational Performance and Talent Management: A Strategic Evolution Perspective”. *International Journal of Data and Network Science*, 6, 1043-1048.
- Shamout, M., D., Elayan, M., B., Rawashdeh, A., M., Alkurdi, B., and Alshuraideh, M., (2022).” E-HRM Practices and Sustainable Competitive Advantage from HR Practitioner’s Perspective: A Mediated Moderation Analysis”. *International Journal of Data and Network Science* 6, 165-178.
- Smythe, S., Grohuschen, A., and Buddeberg, K., (2021).” The Automated Literacies of E-Recruitment and Online Services”. *Studies in The Education of Adults*, 53(1),4-22.
- Tuan, T., T., (2020).” The Impact of Balanced Scorecard on Performance: The case of Vietnamese Commercial Banks”. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(1),71-79.

- Umar T., R., Yammama, B., A., and Shaibum R., O., (2020).” The Implications of Adopting and Implementing Electronic *Human Resource Management Practices on Job Performance*,” 8(2),96-108.
- Wang, C., Teo, T., S., and Janssen, M., (2017).” Public and private value creation using artificial intelligence: an empirical study of AI voice robot users in Chinese public sector. *International journal of information management*, 61(2), 102401.
- Wege, L., G., Ngige, D., C., and Dieli, J., O., (2019).” Electronic Human Resource Management (e-hrm) and Organizational Performance in Nigeria”, *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 1(1),54-67.
- Wei, W., Hugh, O., R., and Nan, Z., (2018). “The Impact of Innovative Culture on Individual Employees: The Mediating Role of Market Information Sharing”. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5),41-1027.
- Wu, S., L., and Lu, C., L., (2012). “The Relationship Between CRM, RM and Business Performance: A Study of the Hotel Industry in Taiwan”. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 276-285.
- Zimmerman, J., L., (2017). “*Accounting for Decision Making and Control*”, Penn Plaza, New York.

## الملحقات

### الملحق (1): أسماء محكمين الاستبانة

الرقم	الاسم	اللقب والتخصص	جهة العمل
1.	أ.د. أحمد علي صالح	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
2.	أ.د. عزام أبو مغلي	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
3.	د. أحمد الحراسيس	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
4.	د. أروى الطوال	استاذ مساعد	الجامعة الأمريكية في مادبا
5.	د. الحارث أبو حسين	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية المفتوحة
6.	د. خالد البستنجي	أستاذ مشارك	جامعة الإسراء
7.	د. دينا الخضري	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
8.	د. محمد أبو رمان	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية
9.	د. محمد أبو قلة	أستاذ مساعد	جامعة الإسراء
10.	د. محمد عبد القادر	أستاذ مشارك	جامعة الإسراء
11.	د. مراد عطيانى	أستاذ مشارك	جامعة الإسراء
12.	م. أنس علي نوافلة	مدير الموارد البشرية	الشركة المركزية للتجارة والمركبات
13.	م. جابر جميل فاخوري	مشرف قسم الائتمان والتحصيل	الشركة المركزية للتجارة والمركبات
14.	م. دينا وائل إسماعيل	مدير قسم التحصيل والائتمان	الشركة المركزية للتجارة والمركبات
15.	م. طارق شريم	مدير قسم المبيعات	شركة أبو خضر للسيارات
16.	عامر ناصر الدين	استشاري مبيعات	شركة أبو خضر للسيارات
17.	م. هشام معاينة	مدير قسم المبيعات	شركة أبو خضر للسيارات

\*رتبت أسماء السادة المحكمين إستنادا إلى الرتبة العلمية والحرف الأبجدي

الملحق (2): أسماء عينة مجتمع الدراسة من وكالات المركبات في الأردن

رقم	اسم الشركة	سنة التأسيس
.1	الشركة المركزية للتجارة والمركبات	1999
.2	أبو خضر للسيارات	1937
.3	الخياط للسيارات	1996
.4	الشركة الوطنية العربية للسيارات	1999

## الملحق (3): كتاب تسهيل مهمة

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

مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم، در/خ/1539  
التاريخ، 2023/4/9

### إلى من يهمه الأمر

لغايات توفير وربط أسس التعاون مع خدمة المجتمع المحلي؛ نرجو التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطالبة الماجستير تمازا اشرف عبدالوهاب المحادين، ورقمها الجامعي (402110038)، المسجل في تخصص إدارة الاعمال/ كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والتي تتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالتها المعنونة بـ " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الاردن"، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين



Tel. (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo

www.meu.edu.jo

الملحق (4): الاستبانة النهائية



استبانة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن

## The Impact of Electronic Human Resources Management Practices on Organizational Performance in Vehicle Dealerships in Jordan

حضرة المشارك العزيز:

تقوم الباحثة بإعداد دراسة حول "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي في وكالات المركبات في الأردن" أرجوا من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا الاستبانة من خلال اختيار التقييم المناسب لكل فقرة حسب رأيكم، حيث أن (1) تعني غير موافق تماماً، و(2) غير موافق، (3) موافق بدرجة قليلة، (4) موافق، (5) موافق تماماً. وإننا نعدكم أن تبقى إجاباتكم طي الكتمان ولا تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط

أشكركم على تعاونكم وتكرمكم بالإجابة على هذا الاستبانة

الباحثة: تمارا أشرف محادين

المشرف الدكتور: عبد العزيز احمد الشرباتي

### الخصائص الديموغرافية:

الجنس: ذكر  انثى

العمر: 35-25  45-36  55-46  56 فما فوق

المؤهل التعليمي: دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

المستوى الإداري: إدارة عليا  إدارة وسطى  إدارة دنيا

القسم: مدير  رئيس قسم  مشرف  أخرى

الخبرة: اقل من 5 سنة  6-10 سنة  11-15 سنة  اكثر من 15 سنة

الرجاء التأكد من إجابة كل سؤال ووضع إشارة (√) داخل المربع الذي يعبر عن اجابتك استناداً إلى معلوماتك ومعرفتك حول الواقع الموجود وليس بناء على الوضع المثالي لكل فقرة كالتالي: (1) تعني غير موافق تماماً، و(2) غير موافق، (3) موافق بدرجة قليلة، (4) موافق، (5) موافق تماماً.

الرقم	العبارات	تماماً	غير موافق	غير موافق	برجعة قليلة موافق	موافق	موافق تماماً
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
	ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: جميع التسهيلات التي تقدم للموظفين والزبائن من خلال استخدام الممارسات الإلكترونية للموارد البشرية (توظيف إلكتروني، تدريب وتطوير إلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية) وربطها مع بعضها البعض باستخدام الإنترنت ومع الجهات الخارجية بواسطة شبكات الإنترنت، مما يساعد على خفض تكاليف العمل باستعمال الحاسوب الذي يقلل من استهلاك الورق للحد من أخطاء الإجراءات الإدارية.						
	توظيف إلكتروني: هي عملية يتم من خلالها إعلان واستقطاب المرشحين المتقدمين للوظائف إلكترونياً من خلال تحديد المعايير المطلوبة لشغل الوظيفة عبر أنظمة إلكترونية ومن ثم قيام الشركة بإجراء الاختبارات الإلكترونية للمرشحين.						
01	تمتلك الشركة معايير للتقدم للوظيفة.						
02	تستخدم الشركة الاستقطاب الإلكتروني.						
03	تستخدم الشركة أنظمة تتبع للمتقدمين للوظيفة. (ATS)						
04	تستخدم الشركة الاختبارات الإلكترونية في التوظيف.						
05	تجري الشركة جميع إجراءات التوظيف مع المتقدمين إلكترونياً.						
	تدريب وتطوير إلكتروني: هو عملية إكتساب الأفراد العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم إلكترونياً، مما يؤدي إلى الأداء الفاعل والكفؤ محققاً بذلك أهداف المنظمة.						
06	تستخدم الشركة أساليب التدريب الإلكتروني.						
07	تشجع الشركة على التدريب الإلكتروني.						
08	تستثمر الشركة التكنولوجيا في مجال التعلم الإلكتروني.						
09	تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية إلكترونياً.						
10	توفر الشركة مواد تعليمية على موقعها الإلكتروني.						
	تقييم الأداء الإلكتروني: هو نظام إلكتروني يسمح بإجراء تقييم الأداء بالكامل عبر الإنترنت ويعني ذلك أن المدير والموظف قادران على تقديم بيانات الأداء مباشرة إلى قسم الموارد البشرية إلكترونياً.						
11	تعتمد الشركة أنظمة إلكترونية لضبط الدوام الرسمي.						
12	تستخدم الشركة قواعد بيانات إلكترونية لتقييم الموظفين.						
13	تستخدم الشركة الأنظمة الإلكترونية الداخلية لجمع معلومات حول أداء الموظفين لترقيتهم.						
14	تبلغ الشركة جميع موظفيها بنتائج تقييم الأداء إلكترونياً.						
15	تحدث الشركة نظام تقييم الأداء الإلكتروني باستمرار.						

تعويضات إلكترونية: هي النظام الذي يهتم بالمعلومات المتعلقة بالعمالين ومركزهم الوظيفي ومستويات أداء العمالين بالإضافة إلى مستويات الأجور والرواتب والحوافز وأصول صرفها والمكافآت والحوافز وتعويضات أخرى جراء العمل المنجز وكل هذا يتم إلكترونيا.				
				16 تستخدم الشركة نظاما إلكترونيا في تحديد المستحقات الإضافية للموظفين.
				17 تستخدم الشركة أنظمة إلكترونية بتوزيع الرواتب بصورة سريعة.
				18 تستخدم الشركة نظام التعويضات الإلكترونية.
				19 تطور الشركة نظام المكافآت إلكترونيا.
				20 تستخدم الشركة البريد الإلكتروني لإعلام الأفراد عن الشؤون المالية.
الأداء التنظيمي: ناتج جهد وسلوك الأفراد والعمالين في الشركة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها والذي يحدد مدى قدرة الشركة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها.				
الأداء المالي: يعد هذا البعد من أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وينطوي تحت هذا البعد عدة مقاييس مثل: الدخل التشغيلي، عائد الاستثمار، نمو المبيعات، التدفقات النقدية والقيمة الاقتصادية المضافة.				
				21 تستخدم الشركة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتخفيض التكاليف.
				22 تتبنى الشركة إستراتيجيات تطويرية لإضافة تدفقات نقدية مستقبلية.
				23 تستخدم الشركة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لزيادة معدل نمو المبيعات.
				24 تستخدم الشركة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لزيادة العائد على الأصول.
				25 تستخدم الشركة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لزيادة هامش الربح.
بعد العملاء: يرتبط بمدى قدرة الشركة على الوفاء بمتطلبات وحاجات الزبائن من الخدمات التي تحتوي على قيمة مضافة. وتتمثل في كون خصائص المنتج أو الخدمة المقدمة تتجاوز السعر المدفوع وتوقعات الزبون.				
				26 تساهم الشركة في حل المشكلات الاجتماعية.
				27 تلتزم الشركة بتطبيق سياسات المسؤولية الاجتماعية.
				28 تعمل الشركة على تلبية احتياجات عملائها.
				29 تهتم الشركة بالأطراف ذات المصلحة.
				30 تهتم الشركة بشكاوى العملاء لحلها بسرعة.

العمليات الداخلية: تطوير العمليات الداخلية للشركة فضلاً عن تركيزه على العميل من خلال محاولة خلق قيمة للمنتج أو الخدمة تنعكس آثارها في تحقيق رضا العميل والتركيز أيضاً على زيادة الكفاءة للعمليات الداخلية.					
					31 تعمل الشركة على تكريم وتحفيز الموظفين المبدعين في العمل.
					32 تعمل الشركة على إعداد برامج توعوية للموظفين.
					33 تحرص الشركة على أن تتميز عملياتها الداخلية بالوضوح.
					34 تسعى الشركة إلى تقديم أفضل الخدمات باستخدام وسائل تكنولوجية.
					35 تسعى الشركة من تطوير خدماتها باستمرار.
التعلم والنمو: يركز على تطوير قدرات الموظفين داخل الشركة كونهم الركيزة الأساسية للشركة والتي تعمل على بناء الشركة وتطويرها في الأجل الطويل وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل في النهاية إلى الأهداف الخاصة برضا الزبائن.					
					36 تمتلك الشركة خططاً للتعلم والنمو.
					37 تطور الشركة قدرات عاملها باستمرار.
					38 تستثمر الشركة في برامج التحسين المستمر.
					39 تشجع الشركة التشارك المعرفي بين دوائرها.
					40 توفر الشركة فرصاً للإبداع والابتكار.