

أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM على كفاءة أداء العاملين

(دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية/ أورانج)

**The Impact of the Quality of the E-HRM Systems on the
Employees Performance Efficiency**

(Case Study in Jordan Telecom Group / Orange)

إعداد الطالب

عبدالله عوده الرواحنه

إشراف الدكتور علي عباس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في تخصص الأعمال الإلكترونية

كلية الأعمال / قسم الأعمال الإلكترونية

جامعة الشرق الأوسط

العام (2013)

تفويض

أنا الموقع أدناه عبد الله عودة حمود الرواحنة أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات او المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في هذه الجامعة .

الاسم : عبدالله عوده حمود الرواحنه





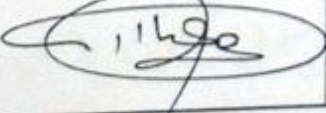
التوقيع :

التاريخ : 2013 / 6 / 6

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة و عنوانها " أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية E-HRM على كفاءة أداء العاملين ، دراسة حالة على موظفي شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) "

وأجيزت بتاريخ : 6 / 6 / 2013

التوقيع	اعضاء لجنة المناقشة
	الدكتور حميد الشبيبي (رئيس اللجنة)
	الأستاذ الدكتور حسن الزعبي (مناقشا خارجيا)
	الدكتور علي عباس (مشرفا)

الإهداء

إلى والدي حفظه الله ورعاه وبارك
في عمره الذي علمني العصامية
والكفاءة والصبر في سبيل الوصول
إلى ما أصبو إليه

إلى والدتي منبع العطف والحنان
أطال الله في عمرها ومتعتها
بالصحة والعافية

إلى زوجتي وحببتي ورفقية دربي
التي شجعتني وصبرت وسارت معي
خطوة بخطوة لنصل سويا إلى بر
الأمان

إلى بناتي **لجين ولين** اللتين تحملن
بعدي وإنشغالي عنهن بدراستي
إلى **أخواني** الذين ما توانوا
يوماً عن الوقوف بجاني وكانوا
ملاذي ومصدر قوتي
إلى **اصدقائي** الذين كانوا خير سند
لي

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على خير الخلق أجمعين سيدنا محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم .
 إيماناً بفضل الإعراف بالجميل وبعد الانتهاء من هذه الرسالة لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان من الدكتور الفاضل علي عباس على كل ما بذله من مجهود خالص لوجه الله وتقديم النصح والإرشاد لإخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود .
 وأتوجه بالشكر الجزيل الى الأساتذة الكرام في كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط .

كما أنني أخص بالشكر الجزيل عطوفة الدكتور عبدالرزاق عربيات مدير عام هيئة تنشيط السياحة على وقوفه بجانبني ومساعدتي وتوجيه طاقاتي ودعمي لإكمال دراستي ، ولن أنسى أن اتوجه بالشكر الجزيل الى موظفي مجموعة الإتصالات الأردنية على استجابتهم وتعاونهم معي.

وأخيراً وليس آخراً أتوجه بالشكر والعرفان الى أخي عاطف الرواحنه على متابعته الحثيثة ومساندته لي أثناء دراستي وتشجيعي الدائم ، وفي النهاية لن أنسى أن أشكر جميع من وقفوا بجانبني خلال مسيرتي التعليمية .

الباحث

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	الشكر والتقدير
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ي	فهرس الملاحق
ك	فهرس الأشكال
ل	الملخص باللغة العربية
ن	Abstract of the Study
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
2	مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	أهداف الدراسة
4	أهمية الدراسة:
5	فرضيات الدراسة
6	أنموذج الدراسة
7	حدود الدراسة
8	محددات الدراسة
8	التعريفات الإجرائية
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	الإطار النظري
44	الدراسات السابقة
44	الدراسات العربية
47	الدراسات الأجنبية
52	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

53	منهج الدراسة
53	مجتمع الدراسة
53	مجتمع الدراسة والعينة
54	أدوات وإجراءات الدراسة
55	المعالجة الإحصائية
56	صدق أداة الدراسة و ثباتها
57	الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
58	المقدمة
58	وصف المتغيرات الديموغرافية
62	تحليل نتائج الإستبانه
68	اختبار الفرضيات
75	الفصل الخامس : الاستنتاجات و التوصيات
76	الاستنتاجات
83	التوصيات
84	الدراسات المقترحة
85	المراجع والمصادر
85	المراجع العربية
88	المراجع باللغة الانجليزية
90	الملاحق
91	قائمة بإسماء محكمي الاستبانه
92	الاستبانه

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
56	جدول (1): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
59	جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
60	جدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر
60	جدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
61	جدول (5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في شركة الاتصالات
62	جدول (6) : المتوسطات الحسابية لمجال جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (Network & Hardware)
64	جدول (7) : المتوسطات الحسابية لمجال جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (Software)
66	جدول (8): المتوسطات الحسابية لمجال كفاءة أداء العاملين
68	جدول (9): اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى
70	جدول (10) اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية
71	جدول (11) T-test لدراسة تأثير متغير الجنس
72	جدول (12) اختبار التباين الأحادي ANOVA لدراسة تأثير متغير العمر
73	جدول (13) اختبار التباين الأحادي ANOVA لدراسة تأثير متغير المؤهل العلمي
74	جدول (14) اختبار التباين الأحادي ANOVA لدراسة تأثير متغير سنوات الخبرة

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الملحق
91	ملحق (1) أسماء المحكمين
92	ملحق (2) خطاب الباحث الى افراد عينة الدراسة لاستيفاء البيانات
93	ملحق (2) الاستبانة

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الشكل
6	شكل (1): أنموذج الدراسة

ملخص الدراسة

أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية E-HRM على كفاءة اداء

العاملين

دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات الاردنية (أورانج)

إعداد الطالب

عبدالله عودة الرواحنة

إشراف

الدكتور علي عباس

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر جودة انظمة ادارة الموارد البشرية الالكترونية على كفاءة اداء العاملين في شركة الاتصالات الاردنية (Orange) ، و قد طبقت الدراسة على عينة مكونة من 77 موظفاً من فئة رؤساء الاقسام و مدراء الفروع ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و الاساليب الاحصائية الملائمة مثل : اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات فقرات الاستبانة ، و الانحدار المتعدد البسيط (R1) و (R 2) لقياس درجة الارتباط في العلاقة بين متغيرين ، و اختبار (F) الذي يمثل مجموعة من النماذج الاحصائية و غيرها .

و قد اظهرت نتائج الدراسة ان جودة انظمة الموارد البشرية E-HR ليس لها تأثير واضح على كفاءة الاداء ، كما اظهرت ان جودة البنية التحتية لانظمة ادارة الموارد البشرية الالكترونية هي التي لها تأثير ايجابي واضح على كفاءة اداء العاملين في الشركة

ل

و اوصى الباحث بضرورة تكثيف برامج التدريب لتطوير مهارات الموظفين على كيفية استخدام تطبيقات (E – HRM) بشكل فعال ، و ضمان حرية انتقال المعلومات و المعارف ، و تعزيز الاعتماد المتبادل بين الموظفين إلكترونياً لتسهيل نقل الخبرات بين الموظفين ، و مواكبة التطورات التكنولوجية في البنية التحتية و تطبيقاتها .

Abstract

The Impact of E-HRM Quality system in the Performance Efficiency of
Employees

An Applied Study In Jordan telecom company (Orange)

The Researcher

Abdullah Odeh Al-Rawahnih

Supervisor

Dr. Ali Abbas

The study aimed to investigate the impact of the quality of Electronic Human Resources Management Systems (E-HRM) on the efficiency of the performance of employees in Jordan Telecom Company (Orange). The study has been implemented on a sample of 77 employees of a category consisting of departments head and branch managers. The researcher used the descriptive and analytical approach as well as statistical appropriate methods, such as: Cronbach's Alpha Test to measure the stability of questionnaire's paragraphs, Simple and Multiple Regression (R) and (R²) to measure the degree of correlation in the intra-electronic relationship of two variables, and (F) Test, which represents a set of statistical models, as well as other approaches

The results of the study have shown that the quality of Electronic Human Resource E-HR does not have a clear impact on the efficiency of performance. It also showed that it is the quality of the infrastructure of Electronic Human Resources Management systems, which has a positive

ن

and clear effect on the efficiency of the performance of the company employees.

The researcher recommended that training programs should be intensified to develop the skills of the staff on how to use the (E-HRM) applications effectively, and to ensure the free transfer of information and knowledge, and to promote the employees' electronic interdependence in order to facilitate the transfer of experiences among employees, and keep pace with technological developments in the infrastructure and its applications.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1-1 : المقدمة
- 2-1 : مشكلة الدراسة و اسئلتها .
- 3-1 : اهداف الدراسة .
- 4-1 : اهمية الدراسة .
- 5-1 : فرضيات الدراسة .
- 6-1 : أنموذج الدراسة .
- 7-1 : حدود الدراسة .
- 8-1 : محددات الدراسة .
- 9-1 : التعريفات الاجرائية .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

تسعى منظمات الأعمال إلى التحول من الدور التقليدي الحالي في الاداء إلى الدور الاستراتيجي الحديث، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات ونظمها جزءاً لا يتجزأ من نجاح منظمات الأعمال ومحدداً أساسياً لبقائها واستمرارها في ظل اندفاع الشركات إلى امتلاك المزايا التنافسية وتقليل التكاليف لما لها من دور أساسي في تسعير الخدمات . وفي ضوء ذلك وجد الباحث أن طرح موضوع جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية و تأثيرها في أداء العاملين في منظمات الأعمال، يعتبر ضرورياً بالنظر إلى أهمية تحديث عمليات انجاز المعاملات الإدارية. ولما لإدارة الموارد البشرية من دور هام في هذا المجال.

وفي هذه الدراسة سيقوم الباحث بدراسة تأثير جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء العاملين من خلال قياس جودة الأنظمة بمعاييرين هما: جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، وقياس جودة البرمجيات المستخدمة، وكذلك قياس أثر العوامل الديموغرافية المتعلقة بالعمر والجنس والتحصيل العلمي وعدد سنوات الخبرة على نجاح تطبيق هذه الأنظمة.

وفي ظل هذه التغيرات التي تعتبر تحدياً واضحاً أمام المنظمات في الأردن، ومن خلال ربط مفاهيم هذه الدراسة فإن الباحث حدد مشكلة هذه الدراسة وأسئلتها بما يلي:

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعاني منظمات الأعمال العديد من المشكلات التي تعيق تطورها، ونجاحها في أعمالها، و هي مشكلة استخدام الاعمال الورقية و مايرتب عليها من ارتفاع التكاليف التشغيلية ، و تاخير في انجاز المعاملات مع كثرة الاخطاء التي تقلل من جودة الاداء في الخدمات و المنتجات وجميعها يتعامل مع هذه المشكلات والتي بدورها تزيد من تكاليف الإنتاج، وتخلق مناخاً تنظيمياً لا يساعد على تطوير معدلات الأداء، وتحول دون تدفق المعلومات بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية وبين العاملين أنفسهم، أضف إلى ذلك أن مستوى الخدمات المقدمة من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات لا يحظى بالكفاءة المطلوبة لتحقيق الأهداف الأساسية لوجود هذه الإدارة. ذلك أنه ما زالت معظم منظماتنا تمارس الإدارة التقليدية.

إن المشكلة التي يحاول الباحث حلها في هذه الدراسة هو أثر تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء العاملين. ويمكننا التعبير عن المشكلة من خلال التساؤلات التالية والتي سيحاول الباحث الإجابة عليها في دراسته:

هل هنالك أثر ملموس لجودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية المطبقة على أداء العاملين في المنظمة؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تؤثر جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد البشرية الإلكترونية في المنظمات على أداء العاملين؟

- هل تؤثر جودة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المنظمات على أداء العاملين في المنظمة؟

- هل هنالك أثر للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة) على نجاح تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للوصول إلى ما يلي:

1- التعرف على أثر تطبيق أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء العاملين في المنظمة.

2- التعرف على جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين في المنظمات.

3- التعرف على جودة البرمجيات المستخدمة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على كفاءة أداء العاملين في المنظمات.

4- معرفة مدى قدرة العاملين على التعامل مع أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

5- معرفة مدى رغبة الموظفين في شركة الاتصالات الاردنية (اورانج) في استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية عمل إدارات وأقسام الموارد البشرية في المنشآت لما لها من دور أساسي في تطوير وتحسين أداء العاملين؛ بالإضافة إلى أهمية دور التكنولوجيا في دعم عملية اتخاذ القرارات في المنشآت ودعم نشر المعلومات بكفاءة وفاعلية وتقليل التكاليف الإدارية، خصوصاً وأن تطبيق عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية أصبح يشكل تحدياً له أهميته وسمة ضرورية لضمان استمرار حياة المنشآت.

إن لتطبيق هذه الدراسة على شركة الاتصالات الاردنية (اورانج) له أهمية خاصة تتمثل في أن عمل هذه الشركة يقوم بالأساس على تأدية الخدمة والمتعلقة بالتطورات التكنولوجية المدعومة

بالموارد البشرية الكفؤة والقادرة على تحقيق مستويات رضا عالية للزبائن كهدف استراتيجي لها، وبالنظر لما لهذا الشركة من دور مؤثر في تطوير الاقتصاد في الأردن، حيث أظهرت الإحصاءات الصادرة عن دائرة الإحصاءات لعام 2010 أن نسبة العاملين في شركات الاتصالات والمعلومات بلغ 1.8% من إجمالي القوى العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، وبلغ عدد مشتركى الهواتف النقالة والثابتة في ذات العام 710500 مشترك بزيادة نسبتها 6.95% عن العام السابق (دائرة الإحصاءات العامة : 2010).

بالإضافة لما سبق تنسم هذه الشركة بانتشارها الجغرافي في جميع محافظات المملكة، الأمر الذي يساعد على إمكانية تداول المعلومات وانجاز المعاملات بسرعة عالية والاستفادة من تقنية الاتصالات الالكترونية في إدارة الموارد البشرية المتواجدة في مختلف الفروع في الأردن.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج). ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1-1 OH: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة برمجيات إدارة الموارد البشرية على

كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) عند مستوى دلالة

معنوية (0.05).

2-1 OH0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة البنية التحتية المستخدمة لأنظمة

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات

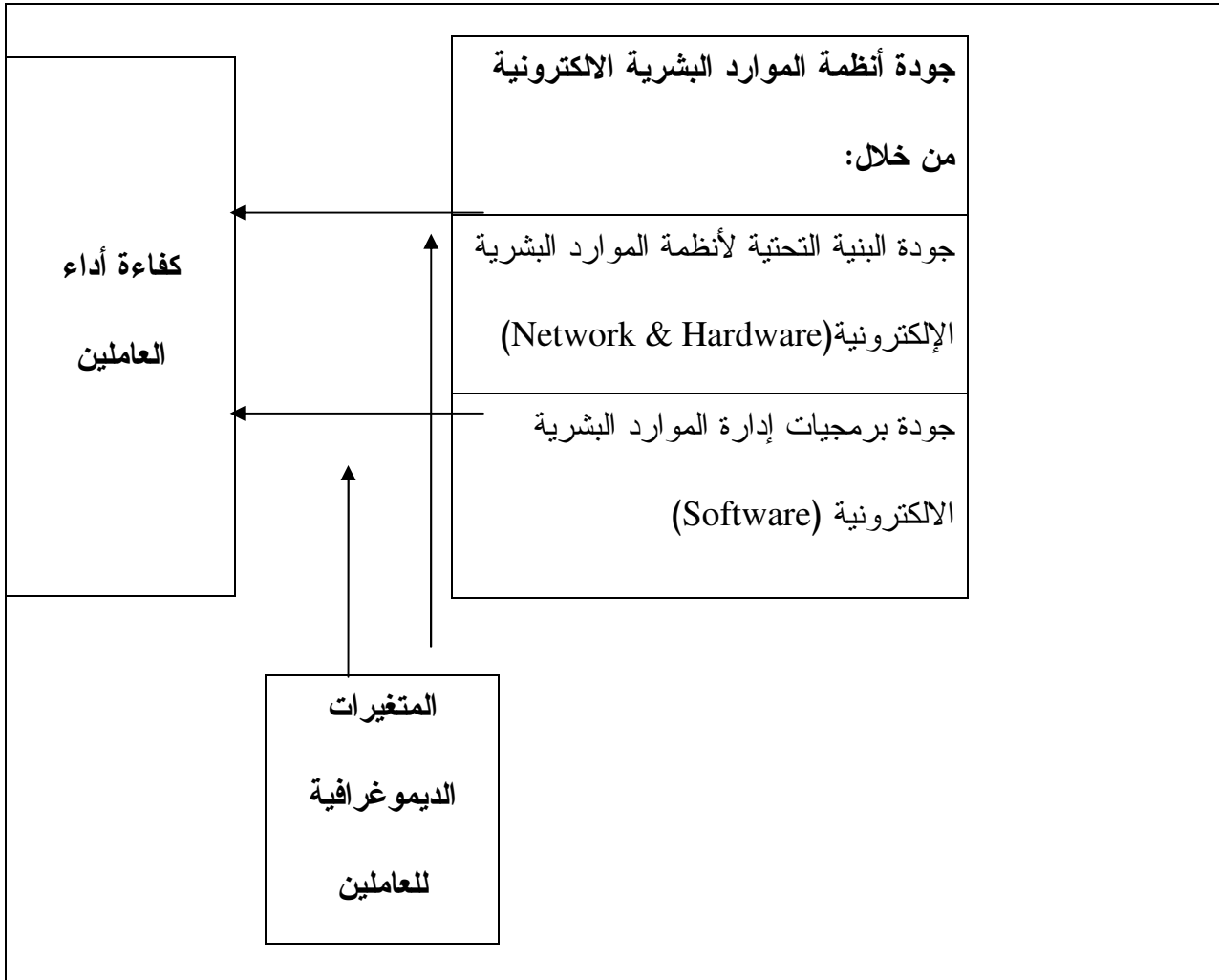
الأردنية (اورانج) عند مستوى دلالة معنوية (0.05) .

HO: 2 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لأثر تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) يعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، التحصل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

أنموذج الدراسة شكل (1)

المتغير التابع

المتغيرات المستقلة



حدود الدراسة

الحدود المكانية و البشرية : تتمثل الحدود المكانية و البشرية لاجراء هذه الدراسة في عمان عاصمة المملكة الاردنية الهاشمية ، و البشرية برؤساء الاقسام و مدراء الفروع في شركة الاتصالات الاردنية (اورانج) .

الحدود الزمنية: يتوقع الباحث أن يتمكن من إنهاء هذه الدراسة مع نهاية الفصل الدراسي الثاني من العام 2013 ، على رؤساء الاقسام و مدراء الفروع في شركة الاتصالات الاردنية Orange

الحدود العلمية:

أولاً: المتغير المستقل

سيتم دراسة أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية كمتغير مستقل في مجتمع الدراسة من خلال دراسة ما يلي:

1- مدى جودة البنية التحتية المستخدمة لأنظمة الموارد البشرية الالكترونية من خلال جودة الأجهزة والمعدات (Hardware) والشبكات (Network) المستخدمة للوصول إلى أنظمة الموارد البشرية الالكترونية في مجتمع الدراسة، حيث تم دراسة هذا المتغير في دراسة (أبو أمونة، 2009).

2- مدى جودة البرمجيات (Software) المستخدمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مجتمع الدراسة، حيث تم دراسة هذا المتغير في دراسة (Stone& Others:2006).

ثانياً: المتغير التابع

سيتم دراسة كفاءة أداء العاملين كمتغير تابع في مجتمع الدراسة من خلال دراسة ما يلي:

1- أثر المتغير المستقل في كفاءة أداء العاملين: حيث سيتم دراسة جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد البشرية في المنظمة وجودة برمجيات إدارة الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين، وتم دراسة ذلك من خلال دراسة (Ruel & Others: 2007).

محددات الدراسة

يتوقع الباحث أن يواجه الصعوبات التالية خلال فترة إعداده لهذا البحث:

- 1- ارتفاع تكاليف الدراسة.
- 2- ضيق الوقت اللازم لإعداد الدراسة.
- 3- احتمال عدم تعاون بعض افراد عينات الدراسة مع الباحث لأسباب مختلفة من وجهة نظرهم.
- 4- صعوبة السيطرة على الفروقات في قدرة كل من أفراد عينة الدراسة على استيعاب وفهم عبارات الاستبانة.

التعريفات الإجرائية:

1- إدارة الموارد البشرية: عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتميئتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال، وهي من هذا المنطق تعد إدارة إستراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها (السالم، وصالح، 2006).

2- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: هي وظائف الموارد البشرية المدمجة بتكنولوجيا الاتصال، والاعتماد على الانترنت والاكسترنات في ممارسة هذه الوظائف وذلك استجابة للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (Schramm,2006,p21).

3- **جودة البنية التحتية:** يقصد بالبنية التحتية الأجهزة والمعدات والتكنولوجيا المستخدمة وشبكات تربط هذه الأجهزة والمعدات لتوفير الدعم اللازم للموظفين للقيام بأعمالهم (أبو أمونة، 2009).

4- **جودة أنظمة الموارد البشرية الالكترونية:** هي مدى قابلية أنظمة الموارد البشرية الالكترونية المطبق في المنظمة في دعم أنشطة ومتطلبات العاملين في المنظمة (Stone& Others:2006).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري :

1-1 : المقدمة .

2-2: طبيعة الادارة الالكترونية و طبيعة عملها .

3-2: مفهوم ادارة الموارد البشرية الالكترونية .

4-2: مكونات ادارة الموارد البشرية الالكترونية .

5-2 : اهداف ادارة الموارد البشرية الالكترونية E-HRM

6-2: اثر ادارة الموارد البشرية الالكترونية على تحسين الاداء .

7-2 : معوقات تطبيق ادارة الموارد البشرية الالكترونية .

8-2 : تحديات ما بعد تطبيق ادارة الموارد البشرية الالكترونية .

9-2 : معوقات تتعلق بالاجراءات و الاساليب الادارية .

10-2: اداء الموظفين .

11-2: الاداء و اهدافه .

الدراسات السابقة :

12-2 الدراسات العربية

13-2 الدراسات الانجليزية .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري

2-1 المقدمة :

تمارس إدارة الموارد البشرية وظائفها الحالية مثل تخطيط احتياجات المؤسسة واستقطاب وتعيين الموظفين وتحديد الأجور والحوافز والإجازات، وإنهاء الخدمة بطريقة تقليدية وعالية الكلفة وتستهلك وقتاً وجهداً كبيرين، لذلك تواجه ممارسات إدارة الموارد البشرية لوظائفها مشكلات عديدة تتعلق بإنتاجية الموظفين و الاستخدام المتواصل للأعمال الورقية ، و تأخير في انجاز الاعمال الادارية .

ومع تقدم الزمن حصلت متغيرات في وظائف إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور وإعطاء الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً فقد زاد اهتمامها بالتدريب و تقييم الاداء ... الخ ، وهكذا أصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة مهامها المتعددة .

إن التغييرات المتسارعة في مجال التكنولوجيا يمكن أن يكون لها بالغ الأثر في ممارسات الموارد البشرية وفهم هذه التغييرات من شأنه أن يساعد المدراء على التكيف والازدهار مع هذه التغييرات، ويمكن ملاحظة تأثير التكنولوجيا على الموارد البشرية من خلال وظائفها المختلفة.

ولقد شهد العصر الحديث تغييرات في مختلف جوانب الحياة الإنسانية وكان للتطورات الحديثة وتقدم وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات دور بارز في هذه التطورات، فظهور شبكات الاتصال والحواسيب المتطورة أدى إلى التحول من الأساليب التقليدية في انجاز الأعمال إلى الأساليب الإلكترونية. وفي ظل هذا التطور أصبح للعنصر البشري دوراً مهماً في تطبيق الإدارة الإلكترونية ولذا فإن تطوير هذا العنصر وتدريبه يعتبر أمراً ملحاً خاصة بعد الثورة المعلوماتية (نجم، 2004، ص41).

ومن غير المعقول في ظل هذا التطور أن تبقى إدارة الموارد البشرية تزاوّل أعمالها بشكل تقليدي دون الاستفادة من هذا التطور، حيث إن ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل تقليدي يحمل الشركة الكثير من التكلفة المادية والجهد والوقت.

مما سبق يتضح أن هناك ميزات كثيرة لاستخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ظل المعوقات الحالية التي تواجه إدارة الموارد البشرية بشكلها التقليدي من تكلفة ووقت .. الخ.

2-2 طبيعة الإدارة الإلكترونية وطرق عملها:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية واحداً من المصطلحات الهامة التي ظهرت حديثاً، وقد ظهر على التوازي معها مصطلحات أخرى مثل الإدارة الشبكية، والإدارة عبر الإنترنت، والإدارة الرقمية، وسواء اختلفت هذه المصطلحات أو اتفقت على مفاهيم محددة فهي تعني في النهاية استخدام كل وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة وظائف الإدارة، وهي تعني أيضاً استخدام نظم المعلومات بكافة مستوياتها لتقوم بوظائف الإدارة (تيشوري، 2006، ص24).

والإدارة الإلكترونية تعني استخدام المفاهيم الإدارية الحديثة في عملية التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والمتابعة الإلكترونية للمؤسسات الحكومية ومنظمات الأعمال الخاصة، حيث يمكن

للإدارة الإلكترونية التحكم في بيئة العمل، وفي الموارد وفي الإنفاق و توفير الاحتياجات الأساسية للمؤسسة، ومن هنا تمثل الإدارة الإلكترونية تحدياً حقيقياً أمام منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها من أجل النهوض بالعملية الإدارية فيها. (يكن، 2004، ص61)

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالكامل داخل المؤسسات يتطلب العديد من الجهود، وتواجهه العديد من التحديات الإدارية والقانونية، وعقبات أخرى تتمثل في احتمال عدم تقبل أو رفض العاملين أحياناً لمثل هذا التغيير في مفهوم وشكل ومضمون العملية الإدارية. (الطائي، 2006، ص6)

ومن الجدير ذكره أن الكثير من منشآت الأعمال تقوم الآن باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق واسع لكي تجعل العلاقة مع موظفيها أسرع وأكثر كفاءة وأقل كلفة.

2-3 مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

تعددت المصطلحات التي أطلقت على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، فهناك من يشير إليها بالمصطلح (E- HRM)، وهناك من يشير إليها بالمصطلح (Web-Based HR)، وهناك من يطلق عليها مطلق (Computer-Based HRM)، وهناك من يسميها (Virtual HRM) وإن هذه الاختلافات تدعو إلى عرض مجموعة من التعاريف للتفريق بين هذه المصطلحات على النحو الآتي:

يشير Schramm في تعريفه إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها "تنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمداً على تقنيات الويب" (Schramm, 2006, p21).

ويوضح Srivastava بأن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي طريقة لتنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال دعم موجه ومباشر وواعي معتمداً على تقنيات الويب (Srivastava, 2010, p48).

أما Voermans فيرى أنها الدعم الإداري لوظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات باستخدام تكنولوجيا الانترنت (Voermans,2006, p887).

أما Parry&others فيشيران إلى أنها عبارة عن استخدام التكنولوجيا مع وظائف إدارة الموارد البشرية، والاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المؤسسة والعاملين فيها (Parry&others,2007,p1-2).

أما فوستر Foster فيعرفها بأنها عملية تخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات لدعم على الأقل شخصين أو مجموعة من الأفراد للمشاركة في انجاز أنشطة الموارد البشرية (Foster,2008,p2). ويشيران Gupta and Saxena أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي عبارة عن عملية معالجة ونقل المعلومات الرقمية التي تستخدم في إدارة الموارد البشرية سواء كانت هذه المعلومات لديها القدرة على تغيير كل وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية بشكل جذري مع تطور الوقت (Gupta and Saxena, 2011, P. 41).

ويضيف Bondarouk and Ruel أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية عبارة عن عملية تكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات من أجل خلق قيمة للموظفين والإدارة في المؤسسات (Bondarouk and Ruel, 2009, P.507).

وفي الأدبيات العربية يعرف النجار إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها "التطبيق العملي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المؤسسة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريقة لأداء وظائف تشتمل في تعريفها على العناصر نفسها التي تتكون منها (النجار، 2008، ص242).

و هنالك تعريفات كثيرة لهذا المصطلح ، الا ان علماء الادارة يجمعون على مفهوم واحد و هو ان ادارة الموارد البشرية الالكترونية مجال هام لتطبيق الوسائل التكنولوجية و نظم المعلومات في

عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بهذا المجال و يختلفون في الصيغ التي تعبر عن هذا المفهوم ، و أن وظائف إدارة الموارد البشرية الالكترونية لم تتغير وإنما تغيرت الطرق والوسائل والأساليب المستخدمة في اداء وظائفها ومهامها، بحيث أصبحت تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا، ويشير Schramm إن تطور التقنيات الحديثة المضطرد، وتطور تحليل قوي العمل ، جعل من وظيفة إدارة الموارد البشرية مجالاً حيويًا اتخاذ القرارات ، ويمكن قياس أثره من خلال نتائج أعمال المؤسسات ، ليست الكبيرة فقط بل يخدم أيضا الصغيرة منها(Schramm,2006,p1).

إن هذا الأمر أدى إلى وجود حاجة ملحة وضرورية لمتخصصين في الموارد البشرية، يستطيعون رفع مستوى معرفتهم التكنولوجية ، والتعامل بلغة منظمات الأعمال العصرية الموجهة بالتكنولوجيا ، تطوير معارفهم ومهاراتهم وزيادة فعالية التنسيق والتنظيم مع الإدارات الأخرى في المؤسسة.

كما يلاحظ من خلال التعريفات السابقة وجود ترابط واضح بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية وبين استخدام وسائل الاتصال الالكترونية الحديثة، حيث ظهر مفهوم مرتبط بمفهوم إدارة الموارد البشرية وهو نظم معلومات الموارد البشرية (HRMIS) حيث يمكن توضيح الفرق بين المفهومين كما ورد في (أبو أمونة، 2009) بأن نظم معلومات الموارد البشرية هي الأنظمة المستخدمة في جمع وتحليل والتخزين والاسترجاع للمعلومات الخاصة بالعاملين ويستخدم فقط من قبل العاملين في قسم الموارد البشرية، بينما الموارد البشرية الالكترونية يتم استخدامها من جميع العاملين في المنظمة، و هكذا يمكن للباحث وضع التعريف التالي لمفهوم ادارة الموارد البشرية الالكترونية بانها " تفاعل منظم بين الموارد البشرية و التقنيات الالكترونية و نظم المعلومات الادارية تساعد في تحديث عملية اتخاذ القرارات و التوفير في الوقت و التكاليف التشغيلية " (أبو أمونة، 2009، ص74) .

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تطوير الإدارة:

يرى العلق أن إدارة الموارد البشرية الكترونيا يفيد في تطوير الإدارة في النواحي الآتية (العلق، 2005، ص20-21) :

1- أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل التشغيلي والفني والاستراتيجي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة على أداء عمل الموارد البشرية في المؤسسات.

2- أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعمل على تحسين جودة المنتجات من خلال الاستثمار في التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبرة من الموارد البشرية.

3- قدرة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحقيق أعلى درجات السرعة الحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة.

4- تمتك الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والندية والتنافسية بين الموارد البشرية في المؤسسات.

5- أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعمل على تخفيض التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة للموارد البشرية.

كما تتميز الإدارة الإلكترونية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كما أشار نجم بأنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال وتميل إلى تجريد وإخفاء الأشياء بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها، في حين نجد الإدارة التقليدية بأنها

تهدد أي موارد مادية وبشرية ومعلوماتية إلى الحد الذي لا يمكن الحديث عن رأس المال

المعلوماتي - الاجتماعي - الفكري إلا في أضيق الحدود (نجم، 2004م، ص 7).

2-4 مكونات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى مكونات تتعلق بالبنية التحتية وتأهيل المستخدمين، وأهم هذه

المكونات تتمثل في (ياسين، 2005، ص 24):

أ- عتاد الحاسوب (الأجهزة والمعدات) Hardware: وتشتمل على أجهزة الحاسوب وشبكة

الاتصالات وملحقاتها من أجهزة توزيع.

ب- البرمجيات (Software) : وهي تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب

ت- شبكة الإتصالات (Communication Network) : وهي الوصلات الإلكترونية

الممتدة عبر نسيج إتصالي لشبكات الانترنت والاكسترنات

ويشير ديبان إلى أن المكونات المادية تساعد في (ديبان، الدهراوي، 2005):

1- عمليات الإدخال والإخراج: وتتضمن الوسائل المستخدمة في تخزين واسترجاع البيانات

والمعلومات.

2- عمليات المعالجة للبيانات: تمثل الوسيلة المادية التي يتم من خلالها تحويل البيانات الأولية

إلى معلومات مفيدة قابلة للاستخدام، واتخاذ القرار وذلك من خلال الحاسب أو التسجيل في

الدفاتر المحاسبية

3- عمليات التخزين: وتتضمن قواعد البيانات التي يتم فيها تخزين البيانات من أجل استردادها

وسرعة الوصول إليها.

أ- البرامج (Software): أن برامج التشغيل تعتبر من أهم عناصر إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية وتنقسم إلى مجموعة من البرامج منها برامج إدارة المشاريع وبرامج الرقابة وبرامج

التطبيقات وبرامج قواعد البيانات المسؤولة عن جمع البيانات اللازمة لتلبية الاحتياجات من المعلومات وتستخدم أساليب ترتيب وترميز، حسب الترتيب المخصص للبيانات. بالإضافة إلى البرامج العامة مثل مستعرضات الانترنت وبرامج البريد الإلكتروني وبرامج الجداول الإلكترونية.

ب - شبكات الاتصال: تلعب شبكات الاتصال دوراً رئيسياً في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتنقسم إلى شبكتي الانترنت العالمية والانترنت (الشبكة المحلية)

ج - الخبراء: كما تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى الخبراء وصناع المعرفة والذين يمثلون رأس المال البشري لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

وهناك مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها من أجل تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وهي :

1- متطلبات على المستوى الإداري: وتتمثل هذه المتطلبات في القيادة والدعم الفني، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي المرن الذي يسمح بتطبيق إدارة الموارد البشرية، والتعليم ونوعية التثقيف للإداريين داخل التنظيم الإداري وتهيئة المؤسسة لعمليات الانتقال من إدارة الأعمال بصورة تقليدية إلى إدارة الأعمال بطريقة إلكترونية. وفي الأخير وضع الأطر والتشريعات الملائمة وفقاً للمتغيرات: (عمار، 2009، ص2).

2- متطلبات على المستوى التقني: يشير نجم إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تحتاج إلى أجهزة ومعدات وبرمجيات ومن أهم هذه الأجهزة والمعدات توفر المعدات المادية (Hardware) للأعمال الإلكترونية، وتوفر البنية التحتية البرمجية (Software) (نجم، 2009، ص68).

3- **متطلبات على المستوى البشري:** مهما تطورت العلوم يبقى العنصر البشري هو العنصر الأكثر تأثيراً في أي منظومة وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية طورت من أجل تحقيق أهداف العنصر البشري، بالتالي فهي تقوم على الكادر البشري المؤهل، وإن توفير العنصر البشري المؤهل وتدريبه باستمرار في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية ورفع مستوى ثقافته التقنية يزيد من نجاح إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (القحطاني، 2010، ص4).

4- **متطلبات على المستوى الأمني:** وتتمثل هذه الإجراءات في حماية المعلومات وتقليل القرصنة الإلكترونية التي تهدف إلى سرقة البيانات أو تدميرها، وتطوير هذه الإجراءات بشكل دائم ومستمر لمواكبة التطورات في هذا المجال (بسيسو، 2010، ص17).

2-5 أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM)

يمكن القول أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتبع من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية بشكل عام، وتركز بشكل عام على التغييرات الجديدة في بيئة الأعمال من أجل زيادة مرونة الإجراءات والممارسات الإدارية، وزيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية، وتقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المؤسسة (Ruel&others,2007,p5).

ويشيران Marler and Fisher إلى أن أهداف تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يتمثل في (Marler and Fisher, 2010, P. 33-34):

1- تحسين الفاعلية من خلال تحسين الخدمات المقدمة من إدارة الموارد الإلكترونية.

2- تقليل النفقات من خلال تبسيط عمليات إدارة الموارد البشرية.

3- تحسين التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية وبالتالي تحويل إدارة الموارد

البشرية إلى شريك استراتيجي في المؤسسة.

4- تسهيل أمور الإدارة والموظفين.

5- تخزين البيانات ونشرها عن الأفراد والعاملين في المؤسسة.

ويؤكد النجار إلى أن الهدف من وراء تبني المؤسسات لمفهوم (E-HRM) ما يلي (النجار،

2008، ص243):

1-تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.

2-تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.

3-تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.

4-تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية.

5-رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المؤسسة.

6-تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.

7-دعم أفضل للإدارة عبر أقسام المؤسسة.

8-توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

9-تحسين صورة المؤسسة .

أما عامر فيشير إلى أن أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تتمثل في محاربة الروتين

والبيروقراطية والتخلص من تعقيدات العمل اليومية، وتوفير المعلومات والبيانات لأصحاب

القرار في الوقت الملائم، ورفع مستوى الرقابة داخل المؤسسة(عامر، 2007، ص1).

من هنا يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تسعى إلى تقديم خدمات إدارة الموارد

البشرية بشكل فوري والكتروني، وهذا يحتاج إلى مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد

البشرية وإجراءاته المتبعة ، وتحويله إلى نموذج متكامل عصري ضمن المفهوم الجديد (E-HRM) .(

ويشيران هوبكنز وماركهام إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تهدف إلى القيام بمجموعة من المهام ويأتي على رأسها(هوبكنز، وماركهام، 2006، ص24):

1- تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال.

2- اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الآخرين.

3- تحسين العلاقات بين المجموعات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة.

4- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

5- المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق.

2-6 أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحسين الأداء:

تطرق العديد من الباحثين والمختصين لأثر الموارد البشرية على الأداء، حيث إن دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية يعمل على زيادة كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية، ويؤثر إيجابيا في تفاعل الموظفين من خلال عمليات الاتصال بينهم، بالإضافة إلى تطوير وتغيير إجراءات العمل والمهارات المطلوبة سواء لدى إدارة الموارد البشرية أو لدى كافة أفراد المنظمة.

(Parry and others, 2007, p1)

ويشير (المركز القانوني للمستخدمين والتطوير في بريطانيا، 2006، ص2) إلى أن تطبيق تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية متنوع وذو مدى واسع حسب حاجة المؤسسة، فقد يقتصر على الجداول الإلكترونية ، وقد يتعداه إلى الأنظمة المعقدة ، فمنها ما يتعلق بحلول كاملة، وهذا يعتمد بطبيعة الحال على الحلول التي تقدمها إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ومنها ما يتعلق بوظائف معينة كالاستقطاب ، الاختيار ، تقييم الأداء ، والتعويضات والأجور وغيرها من وظائف بناء علي

التطبيقات المستخدمة ، مما يؤدي إلى تنوع أثر إدارة الموارد البشرية، وقد اشار المركز القانوني للمستخدمين والتطوير في بريطانيا أن أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تظهر في المجالات الآتية(CIPD,2006,p6):

- 1- يؤثر في تحسين جودة المعلومات بنسبة بلغت (91%).
 - 2- يؤثر في تحسين سرعة توفر المعلومات بنسبة بلغت (81%).
 - 3- تدعم تخفيض التكاليف والنفقات بنسبة بلغت (35%).
 - 4- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للموظفين بنسبة وصلت إلى (56%).
- إن استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يفيد أيضا في إحداث تكامل في الوصول إلى قواعد البيانات وذلك من خلال توسيع نطاق المعلومات المتاحة، وزيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات من خلال البوابات الإلكترونية(العامودي، 2007، ص20).
- ويشير (Shilpa and Gopal, 2011, P. 11,22) أن الفائدة المترتبة على استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تتحدد في الرقابة على المستندات وبالتالي زيادة الشفافية وزيادة قدرة الإدارة العليا على الرقابة على مختلف الأعمال في المؤسسة.
- ومن الجدير ذكره أن استخدام التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية يقلل من التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد، وتقليل فترة الاستقطاب والتعيين، بالإضافة إلى تطوير تفاعل الأفراد مع الأنشطة المختلفة مثل تحديد حزمة المنافع والتعويضات والتدريب من خلال الإنترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكافة وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبالتالي تحصل المؤسسة على منافع أخرى عديدة من استخدامها ومن هذه المنافع ما يلي: (النجار، 2008، ص248).

1- إتاحة المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية إلى تخفيض الدورة الزمنية.

- 2- تقليل التكاليف عن طريق أتمتة عمليات وأنشطة الموارد البشرية.
- 3- تقليل تكاليف التصحيح عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية
- 4- زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول للمعلومات.
- 5- تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول إليها مباشرة السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحول إلى شريك استراتيجي للمؤسسة.
- 6- تحسين إنتاجية الموظف عن طريق إتاحة الوصول للمعلومات في أي وقت من أي مكان.
- 7- زيادة كفاءة تكاليف اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور لمعلومات الموارد البشرية.
- 8- تقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام واجهة خدمات الموارد البشرية.

وعلى الرغم من هذه الأهمية ، فما زالت بعض المؤسسات التي تعمل ضمن القطاع العام ، لا تحصل على هذه المزايا ولا تأخذ بها كنوع من التغيير المواكب لبيئة الأعمال المتغيرة ، حيث يشير (Foster,2008,p18) إلى أهم الصعوبات التي تعيق مؤسسات القطاع العام في التحول الى ادارة الموارد البشرية إلكترونياً هو ضعف الثقة و العلاقة بين مدراء الادارات و مسؤولي ادارة الموارد البشرية .

استخدامات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

يمكن تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جميع الأنشطة التي تستخدم فيها إدارة الموارد البشرية التقليدية وفيما يلي شرح لبعض التطبيقات التي يمكن للشركة أن تستفيد منها في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية .

لقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي في تقنية المعلومات إلى حدوث تغييرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة حيث تحولت إلى وظائف إلكترونية؛ مما أسهم في توفير الوقت والمال

والجهد والطاقات، ويذكر إدريس (2005م، ص19) أن تكنولوجيا المعلومات المعاصرة ساهمت في إحداث تغير في العملية الإدارية التقليدية، وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل التنظيمية، وإدارة فرق العمل الجماعي، وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد ؛ و فيما يلي بعض الامثلة :

أ . التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية:

يرى غنيم (2004، ص207) أن التخطيط الإلكتروني يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث ان القرارات التي تتخذ من خلال النظم الإلكترونية في تتصف أعمالها بالشمولية في مختلف أقسام المنظمة وإداراتها، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل الثروة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل.

وبطبيعة الحال يختلف التخطيط الإلكتروني تماما عن التخطيط التقليدي، حيث أشار نجم إلى أن هناك اختلافات أساسية بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي تتمثل في(نجم،2004، ص237) :

1- التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه تحقيق الأهداف التشغيلية والفنية والإستراتيجية والقابلة للتطوير المستمر، بعكس التخطيط التقليدي الذي يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين في جميع المعلومات حول الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها على المدى القصير والمتوسط وطويل الأجل.

2- أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق و تصفي استمرارية على كل شيء في الشركة بما في ذلك التخطيط الزمني المتقطع إلى تخطيط دائم ومستمر لخدمة إستراتيجية المؤسسة.

3- التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام بين الإدارة والعاملين، بينما التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى _ أسفل (أي أنه تخطيط تفرضه الإدارة العليا). (نجم، 2004، ص 237)

ب : التنظيم الإلكتروني للموارد البشرية

يشير (نجم، 2004، ص251) أن التنظيم الإلكتروني للموارد البشرية هو الإطار فضفاض يهدف الى توزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية- الأفقية التي تحقق التنسيق التشغيلي من أجل إنجاز الأهداف المشتركة لأطراف التنظيم، فمع الانترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة تركز على الهدف الواحد المشترك.

ويذكر غنيم (2004م) أن التنظيم الإلكتروني للموارد البشرية يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، ويتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل البيضاوي، كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها؛ لمواجهة مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والتقليل من استخدامها، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة، والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية:

1- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونيا.

2- إدارة الدعم التقني للمستفيد.

3- إدارة علاقات العملاء إلكترونياً.

ويؤكد (نجم، 2004، ص252) ان هناك تغيرات تتوافق مع إعادة تنظيم للمنظمات والمؤسسات

في ظل الشبكة العالمية (الإنترنت) وثورة الاتصالات والمعلومات، وهي كما يلي:

1- التنظيم الشبكي مقابل أشكال التنظيم التقليدي: حيث يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيماً

مرناً للاتصال والتعاون بين الأفراد.

2- تحقيق الانترنت التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية.

3- مع شبكات الأعمال والانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات وهي

الشركات الافتراضية التي تقوم على توظيف مزايا الانترنت في تبادل البيانات

الإلكترونية.

ثالثاً: التوجيه الإلكتروني للموارد البشرية:

أن التوجيه الإلكتروني للموارد البشرية يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية التي تسعى إلى

تفعيل الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضاً على وجود قيادات إدارية قادرة

على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم؛

لإنجاز الأعمال المطلوبة كما يعتمد التطبيق الكفاء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات

الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من

خلالها.

أن قيادة الذات هي الأكثر بروزاً في الإدارة الإلكترونية، فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ

قرارات سريعة فورية، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة

التي تساعده على سرعة الاستجابة. ولهذا فإن القادة الإداريين الناجحين يتسمون بعدة خصائص

منها:

1- القدرة على تحفيز أنفسهم ولإبقاء على انجاز المهام.

2- فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات

3- الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.

4- البراعة، المهارة، والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة.

5- المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.

كما يورد (غنيم، 2004، ص73) بعض المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القياد

الإلكترونية:

1- مهارات المعارف الإلكترونية: مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات

الاتصالات الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها.

2- مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين: حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات

عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية.

3- مهارات إدارية: وهي تضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل

الجماعي والتعاون بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.

علاوة على ذلك ، يتعين على القياديين والمديرين متابعة كل جديد في حقل التقنيات الإلكترونية

وأن يتحلوا بثقافة الإبداع والانفتاح والمرونة والتي تعد من ضروريات هذا العصر؛ لكي يتمكنوا

من التخطيط السليم والجيد للدخول إلى عصر الثورة الرقمية والاستفادة من إمكاناته في تطوير

أداء المنظمات ورفع كفاءتها الإنتاجية.

الرقابة الإلكترونية للموارد البشرية:

يعتقد الباحث إلى أن الرقابة الإلكترونية أكثر كفاءة من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات

والمساءلة الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء

الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة الى عمل، وهناك العديد من المزايا

للمراقبة متابعة لتدفق المعلومات ، و من المزايا التي توفرها الرقابة :

- 1- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.
- 2- تحقيق الرقابة والمتابعة الآنية المستمرة بدلا من الرقابة القائمة على معلومات الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنقرات (Clicks) بدلا من الرقابة بالتقارير.
- 3- تحد من الأخطاء التي تحدث داخل المنظمة و تصحيحها أولا بأول .
- 4- إن الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا يقلل من الجهد الإداري المطلوب في المتابعة والرقابة الإدارية.
- 5- إن الرقابة الإلكترونية تدعم استخدام على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح الاعتماد المتزايد على النتائج، فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.
- 6- أن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يحدث في المنظمة من متغيرات، واحتياجات؛ من أجل تحقيق اهداف الانتاج والحد من المفاجآت في المنظمة.

إجراءات التوظيف الإلكتروني للموارد البشرية:

التوظيف الإلكتروني يشمل الإجراءات التالية:

- 1- الإعلان عن الوظائف الشاغرة: من خلال شبكة الإنترنت الخاصة بالشركة وذلك حسب طبيعة الوظائف وسياسة التوظيف الخاصة بالشركة.
- 2- توفير آليات البحث: تعد تقنية قياسية يمكن إلحاقها بسهولة بشبكات الإنترنت وتساعد تلك الآليات الموظفين في الحصول على الوظيفة المطلوبة.
- 3- وجود روابط لأصحاب العمل السابقين والمؤسسات التعليمية.

4- نظم متابعة المتقدمين للوظائف: وهي برامج مسح ضوئي للسيرة الذاتية تحتوي على

إمكانيات (OCR) optical character Recognition

5- إجراءات اختبارات على الإنترنت: مما يفيد في عدم الحاجة إلى جميع المتقدمين للوظيفة

بمكان محدد وإمكانية إجراء عملية التصفية لعدد ضخم من المتقدمين في الوقت نفسه.

مزايا نظام التوظيف الإلكتروني:

1- توفير الوقت في عملية التوظيف: حيث يتم تحديد طبيعة الوظيفة والمواصفات للشخص

المتقدم لشغلها ونشر الإعلان بشبكة الإنترنت وإرسال بريد إلكتروني إلى الأقسام المعنية

وفرز طلبات العمل على الإنترنت وبدء عملية التقييم. مثل نظام My Job ، My profile

Market.(نجم، 2004، ص282)

2- توفير في التكاليف : مما يوفر على الشركة المتعاقدة من دفع نفقات إضافية، للوسطاء ، و

الاعمال الورقية ، و تكاليف العمالة الاضافية الخ .

3- توصيف الوظائف : ويمكن أن ينجح نظام التوظيف الإلكتروني من خلال وضع معايير

لتوصيف الوظيفة والمواصفات المطلوبة بتحديد المهارات و المهام و الواجبات بصورة

اسرع ، وتطوير نظم الحصول على الأفراد ذوي المواصفات اللازمة ، وتصميم مواقع

سهلة الاستخدام للإعلان عن الوظائف يراعى فيها سهولة الوصول على قائمة بالوظائف

المتاحة و تحديثها بصورة دورية مع وجود روابط تتيح للمتقدمين مراسلة الأشخاص الذين

تم اختيارهم للتعيين.

7-2 معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

إن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من المعارف على تغيير الحديثة التي تعمل على تغيير إجراءات وطرق العمل في المنظمات، مما يثير مخاوف بعض العاملين في المنظمات والذين يعتقدون بأن إحلال التكنولوجيا مكانهم سيلغي العديد من الوظائف القائمة والمتوقعة، وقد ينشأ عن هذا الاعتقاد معارضة بعض العاملين ونقابات العمال لتطبيق نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية..

وهناك العديد من المحددات التي تكون قد تكون سببا رئيسيا في إعاقة تطبيق الموارد البرية الإلكترونية، منها إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات في المنظمة الأمر الذي سيحد من سرية معلومات الموظفين ، كما أن عملية أتمتة الأعمال في إدارة الموارد البشرية سيؤدي إلى فقدان العاملين بإدارة الموارد البشرية إمكانية الاتصال مع أفراد المنظمة، وهناك صعوبة أخرى تنشأ عن اختلاف الجوانب الثقافية لدى العاملين والتي تلعب دوراً أساسيا في نجاح أو فشل نظم الموارد البشرية الإلكترونية خاصة عندما تعمل على النطاق الدولي ، الأمر الذي يتطلب التوافق مع المعايير المتعارف عليها خصوصا عند بناء الويب (Hopkenz and other, 2007, p4).

ومن أهم التحديات الأخرى التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند التحول إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ما يلي: (هوبكنز، وماركهام، 2006، ص39-44)

1-إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات ، حيث كان طاقم العمل

بقسم تكنولوجيا المعلومات في الشركات منعزلا إلى حد ما عن غيره من الأقسام الأخرى في المؤسسة.

2-تحسين مكانة إدارة الموارد البشرية، فعلى عكس نظم الإدارة التقليدية الخاصة بالموارد البشرية التي كانت سابقا مستقلة بذاتها ، وكان استخدامها يقتصر على العاملين فيها ، وتعد نظم الإدارة

الإلكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع كما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظم المؤسسة.

3- حاجة العاملين في إدارة الموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل المؤسسة ، حيث يتطلب التكامل بين العاملين في إدارة الموارد البشرية من ناحية والعمل ؛ نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. وسيحتاج المتخصص في نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمعرفة كيفية عمل الشركات المختلفة مع بعضها البعض ودور الموارد البشرية في التنسيق بين بعضها البعض، وستكون هناك حاجة إلى انتقال المهام المختلفة من وإلى الموارد البشرية باستمرار.

4- فقدان العاملين بالموارد البشرية للاتصال مع الأفراد ، فمن المحتمل في أي عملية أتمتة أن يقل دور العامل البشري والتواصل بين الأفراد. وقد يتسبب إدخال نظم الكمبيوتر في أعمال التي تتم بين الموظفين وأقسام الموارد البشرية في فقدان العاملين بهذه الأقسام الاتصال بالأفراد الذين يهتمون بأمرهم ، وربما يشعر الموظفون أن المؤسسة قد قللت من اهتمامها بهم. لذلك يتوجب على المؤسسة أخذهم في الاعتبار عند تخطيط وتحديد أهداف النظام.

6- النظر في احتياجات المؤسسة الفعلية ومعرفة مدى قدرة البنية التحتية الخاصة بها على تلبيتها واتخاذ القرار بشأن تنفيذ وتطبيق النظام الملائم الذي يمكن أن يحقق أقصى فائدة للعمل بالمؤسسة.

7- الحفاظ على مستوى جودة الخدمة ، فهناك احتمال لانخفاض مستويات جودة الخدمة في بداية تطبيقه كنتيجة لتحويل النظام من تقليدي إلى إلكتروني.

2-8 تحديات ما بعد التطبيق :

يشير (براون، 2005، ص87) أن المنظمات تواجه تحديات كبرى تحول دون الاستفادة من التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية منها ما يلي:

أولاً : المعوقات الإدارية: يوجد بعض الوحدات الادارية في المنظمات تطبق بعض الأساليب الإدارية التقليدية مثل الأسلوب البيروقراطي كنموذج للعمل بها، وهذه الأساليب لا تتناسب أحيانا مع متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

ولقد بينت نتائج دراسة (العوامل، 2000، ص284) وجود معوقات جديدة قد تعرقل نجاح الإدارة الالكترونية للموارد الاجتماعية ومن أهمها انخفاض مستوى الوعي لدى المدراء ونقص التمويل والكفاءات البشرية، المعلومات، والتكنولوجيا، وتختلف التشريعات، ويرى أن إدراك مثل هذه المعوقات يساعد على تشخيصها وتقويمها وتحديد سبل مواجهتها وعلاجها.

ويشير (العلاق، 2006، ص77) إلى أن تحديد الرؤية والهدف من أهم التحديات الإدارية التي تواجه إدارة الموارد البشرية الكترونياً إذ أن معرفة الرؤية مهمة خصوصا عندما تكون المنظمة في حالة انتقالية من الإدارة التقليدية إلى الالكترونية يكون العاملين بحاجة إلى معرفة الأهداف الرئيسية للمنظمة خصوصا رسالتها ورؤيتها، لأن لرسالة والرؤية تأثيرا على مستقبل المنظمة وبقائها في السوق.

يؤكد (دكر، 2004، ص94) بأن التغيير في المنظمات يستدعي أن تكون قواعدها أكثر متانة، من حيث الالتزام بتحقيق رسالتها ، و رؤيتها ، و قيمها ، و تعريفها للاداء و النتائج ؛ مما يتطلب من المنظمة بناء ثقافة تنظيمية تستجيب لمتغيرات الادارة الالكترونية ، وعلى الإدارة الفاعلة تحمل مسؤولية التواصل والاتصال مع بيئاتها الداخلية والخارجية من خلال التقنيات الحديثة.

ويشير (السواط وآخرون، 2005، ص71) أن هناك صعوبات إدارية تتمثل في وضع الخطط وتحديد الأهداف، حيث يعتبر التخطيط من العمليات الإدارية المهمة ، فالتخطيط يساعد المنظمات على تفعيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية والإستراتيجية في الإدارة، وبالتالي تحديد معالم واضحة للمستقبل والإعداد الجيد له ، مما يساعدها على إحداث التغييرات الإيجابية، وذلك عن طريق تحديد

الأهداف المراد تحقيقها بكل دقة والعمل في ضوءها ، فالتخطيط يعد أساس نجاح المنظمة ، فالعمل المخطط يتفوق على العمل العشوائي، ويستطيع أن يقود المنظمات إلى التميز والنجاح .
ولقد أصبح من الضروري على المنظمات الاستعداد للدخول إلى عصر المعلومات والاستفادة من التقنيات المتاحة ، والإسراع في رسم الخطط اللازمة للتحويل إلى العمل في البيئة الإلكترونية الجديدة.

2-9 معوقات تتعلق بالإجراءات والأساليب الإدارية:

تشكل البيروقراطية والإجراءات الروتينية لدى عدد كبير من المنظمات عائقا رئيسيا عند تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، والتي تقوم على أساس منهج إداري معلوماتي يؤدي إلى تبسيط اجراءات كافة المعاملات الإدارية ، والعمل على أساس من الشفافية والمساواة .
حيث يرى (Wigand, 1995, p2) ضرورة أن تعد المنظمة نفسها لتستفيد من الفرص التي تتيحها تقنيات تكنولوجيا المعلومات، وإذا ما كيفت المنظمة هيكلها التنظيمي وعملياتها الإدارية بحيث تتوافق مع تكنولوجيا المعلومات فسيكون من الممكن إدراك التأثير الكامل لهذه التكنولوجيا وبالتالي رفع مستوى الكفاءة وتحسين الإنتاجية . كما يجب على المنظمات التخلص من تلك الإجراءات التقليدية ، وإعادة هندسة الهياكل التنظيمية وجعلها هياكل مرنة تستوعب كل تغيير ؛
للدخول بقوة إلى مجالات الحياة الإلكترونية.

لذلك لابد للمديرين من استخدام الحاسب الآلي لتبسيط إجراءات العمل ، عن طريق إلغاء بعض الإجراءات المعقدة والروتينية ، وتوفير إجراءات سريعة ودقيقة لتأدية العمل، والتخلص من بطء الأنظمة التقليدية والمركزية في إجراءات العمل.

عوامل ضعف جهود التدريب :

فرضت التغييرات التكنولوجية السريعة على المنظمات تدريب أفرادها وتأهيلهم للتعامل الفعال مع معطيات العصر التقني . حيث أن التطور التقني السريع في الحاسب الآلي من أهم العوامل التي وضعت الكثير من التحديات أمام العديد من الإداريين لاستيعاب هذا التطور، وهناك عدد من التحديات حول عملية التدريب في المنظمات تتمثل فيما يلي: (شعبان، 2006، ص669)

1-عدم وجود التمويل الكافي للتدريب وإعادة التأهيل.

2-عدم توفير الوقت الكافي حيث يتم التدريب في نهاية الدوام الرسمي أو في مكان العمل مما يضيف عبئاً آخر على الإدارة و الموظفين .

3- تعتمد بعض المنظمات على التدريب غير المنظم.

ثانياً : المعوقات التقنية

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة تقدماً واضحاً في العديد من الدول المتقدمة وكان لها دوراً إيجابياً على شعوبها ، فعن طريق هذه التقنية وتطبيقاتها يمكن وضع المنظمات في موقع تنافسي عن طريق توظيفها في إدارتها ومؤسساتها ، وبالمقابل يلاحظ على الدول النامية أنها لم تستطيع الاستفادة من إمكانيات التقنية بصورة كافية ؛ وذلك بسبب وجود معوقات تقنية تقف عائق في سبيل أي تقدم في المجال المعلوماتي، من أهمها ضعف مستوى البنية التحتية للاتصالات والمعلومات.

ويؤكد (Jessup & Valacich, 2006, p129) أن المنظمات تواجه تحديات تقنية خاصة فيما يتعلق بوجود بنية تحتية شاملة وخاصة في الدول النامية .

ويؤكد (جبر، 2002، ص201) أن ضعف البنية الأساسية لنظم المعلومات والاتصالات وضعف كفاءتها التشغيلية من أهم المعوقات التي تواجه انتقال المنظمات نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

ومما هو جدير بالذكر أن قضية توفير بيئة إلكترونية آمنة , وحماية المعلومات والمحافظة على سريتها باتت تشغل الكثير من المنظمات، فالأمن المعلوماتي والفيروسات والاختراقات بكافة أشكالها أصبحت خطرا يهدد كثير من المنظمات، ويمكن توضيح هذه المعوقات بشيء من التفصيل فيما يلي:

1- الأمن المعلوماتي: أدى الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و اتساع شبكات الاتصالات والمعلومات بشكل ملفت في الآونة الأخيرة , إلى إيجاد أنظمة وأساليب تحمي المعلومات من الاختراق والتخريب بأي شكل من الأشكال(السالمي والسالمي، 2005، ص153).

وتشير الدراسات أنه كلما زاد استخدام الحواسيب زادت بالمقابل الحاجة إلى حماية المعلومات المخزونة فيه , وأصبح أمن المعلومات رسالة مهمة للشركات والأفراد ، حيث أصبحت الإدارة مطالبة بحماية الخصوصية للفرد وتحديد الوصول إلى البيانات ومنع الاختراقات.

ثانيا الاختراق: يعرف المخترق بأنه هو " شخص لديه القدرة على التعامل مع أنظمة الحاسب الآلي والشبكات بحيث تكون له القدرة على تخطي أي إجراءات أو أنظمة حماية اتخذت لحماية تلك الحاسبات أو الشبكات. (الجنبيهي، 2006، ص28)

كما يصنف (الجنبيهي، 2006، ص27) أن الاختراق ينقسم إلى ثلاثة أنواع : اختراق الأجهزة ، اختراق الموقع ، اختراق البريد ، لذلك لابد من التأكيد على قضية أساسية وهي حماية المعلومات في المنظمة وإستراتيجيتها والحفاظ عليها والتعامل معها بشكل آمن ووفق ضوابط محددة وذلك لحمايتها من الاختراقات ، ومن المتطلبات اللازمة لتحقيق هذا الغرض ما أورده (الكيلاني وآخرون، 2003، ص20) على النحو الآتي :

- الأمن: وهي حماية قاعدة البيانات من التخريب والاختراق.

- التكامل : وهي حماية أجهزة الحواسيب والنظم المتصلة بها من الأخطار الخارجية.

- السرية : وتعني عدم إفشاء المعلومات من قبل المستفيدين من النظام وتطبق عليهم النواحي القانونية في حالة مخالفة ذلك.

- التزام : وهو ضمان استمرار دقة المعلومات عند إجراء التحديثات عليها.

3- تقنيات الحماية: هناك عدة تقنيات حديثة تتخذ لحماية ممتلكات المنظمة من معلومات وبرامج , وبالتالي تساعد على تحقيق الأمن المعلوماتي وزيادة الثقة في كافة التعاملات الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية ومنها :

1- **جدار الحماية:** وهو عبارة عن بوابة أو حاجز عازل بين الشبكات الداخلية وشبكة الانترنت (شحاته والنجار، 2003، ص163).

2- **عملية التشفير:** يعرفها (غنيم، 2004، ص321) بأنها أحد النظم الأساسية التي تحقق تأمين وحماية كل أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية.

3- **التوقيع الإلكتروني:** ويعرفه (الصيرفي، 2006، ص364) بأنه مجموعة من البيانات قد تأخذ هيئة حروف أو أرقام أو رموز مدرجة بشكل إلكتروني أو رقمي وله طابع منفرد مما يسمح بتحديد شخصية الموقع عن غيره.

ثالثا : المعوقات البشرية:

تعد العناصر البشرية من أبرز العناصر التي تقود مجتمعاتها إلى تحقيق التقدم والرفي في مختلف المجالات ، إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية ، أصبح أمر تعاني منه أغلب الدول والأخص الدول النامية . وتؤكد دراسة (Jessup & Valacich, 2006, p131) أن النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي يعد معوقا يواجه المؤسسات عن ممارستها للتكنولوجية الحديثة .

رابعاً المعوقات المالية:

يشير جبر الى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع هذا الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، لكن تعاني معظم المنظمات من النقص في الإمكانيات المادية اللازمة لمثل هذه المشاريع. وإن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية كما ذكرنا من قبل هو ضعف الدعم والمالي، لذا لا بد من أن يدعم المشروع سياسياً من قبل القيادات العليا ويدعم مالياً ليؤمن له فرصة الاستمرار والتطور (جبر، 2002، ص202).

2-10 أداء الموظفين:

يتناول هذا الجانب بعض المفاهيم المتعلقة بعملية الأداء الوظيفي وأهميته، وأهدافه وعناصر الأداء وأبعاده.

إنَّ نجاح المؤسسات مرتبط بكفاءة العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمة على حد سواء، فالمؤسسات تسعى دائماً إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها، وحسب معايير الأداء المحددة كمياً و نوعياً للجهد المبذول ونمط الأداء (عاشور، 2010، ص11).

ويعرّف (درة، 2003، ص 87) الأداء بأنه: " تفاعل بين السلوك والانجاز أو أنه مجموع السلوك والنتائج معاً، مع الميل إلى إبراز السلوك أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الانجاز والنتائج من ناحية أخرى".

أمّا (الحوامدة، والفهداوي، 2002، ص5) فقد عرّفوا الأداء بأنه: " مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة

الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع المؤسسة، والالتزام بالنواحي الإدارية؛ للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية".

ويعرّف الأداء أيضاً: بأنه نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة التي تتولى بناء الجودة، وتحسينها والحفاظ بالشكل الذي يمكن منه تقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل (المرسي، 2003، ص18).

و هنالك تعريفات اخرى لمصطلح الاداء اتفق فيها علماء الادارة على التعميمات التالية :

- ان الاداء هو تفاعل بين سلوك الانسان و انجازاته .

- ان الفرد هو تفاعل الحفز مع قدرات الفرد .

- ان السلوك الذي يتم تصميمه لدى الفرد بطريقة تحقق له الاداء المرغوب فيه .

- يرتبط اداء الفرد بالالتزام بمعايير الجودة ، و بالمعايير الكمية المطلوبة منه .

وبذلك يمكن للباحث تعريف الأداء من وجهو نظره بأنه: محاولة الحصول على

حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وتقييم أداء العامل لعمله،

وسلوكه خلال فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للنهوض

بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الوقت الحاضر والمستقبل.

2-11 أهمية الأداء وأهدافه:

تقاس كفاءة الفرد بمقدار ما ينتجه في عمله، والأعمال المتوقعة في المستقبل، فتزيد خبرته و تزداد مهارته في اتخاذ القرارات ،ان دافعية الفرد نحو العمل يرتبط بوجود نظام فعال للحوافز المادية و المعنوية كما يرتبط الأداء الناجح بالاستقرار الوظيفي للموظفين، إذ إن الموظفين ذوي الأداء المتدني يكونون دائماً مهتدين بالاستغناء عن خدماتهم (الهييتي، 2003، ص 63).

لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء في منظمات الاعمال من خلال تدريب وتطوير قدرات الموظفين، وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى تحقيق أهدافها (عاشور، 2010، ص13).

وبناء على ما سبق فإن الباحث يرى أن تطوير اداء الموظفين هي نقطة ارتكاز كبرى في إدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، ومجال أعمالها. وأن عملية تقييم الأداء ودراسة مخرجات العمليات في المؤسسة يعمل على إعادة تعديل أو تصحيح مدخلات العملية الإدارية في المنظمة مما يزيد من كفاءة العملية الإنتاجية أو الخدماتية على حد سواء.

العوامل المؤثرة في الأداء :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء، منها: التوقعات، ويعني ذلك معرفة العاملين لما هو متوقع منهم عمله، تطبيقاً للأهداف المحددة ، ومعرفة ما اذا كان نظام الحوافز المادية و المعنوية يشبع احتياجات الموظفين ، و يمكن التوصل الى هذه النتائج من خلال التغذية الراجعة (Feedback) فإذا تم إبلاغ الموظفين بنتائج أدائهم، فإنه يؤدي ذلك لتصحيح النقاط السلبية في أدائهم. وكذلك ضرورة إبلاغ الإدارة بنتائج الأداء حتى تتمكن من وضع الخطط التدريبية الصحيحة بحيث تحسن من أداء الموظفين (الدحلة، 2001 ، ص 47).

ويرى الباحث أنّ هناك فوائد عديدة لتقييم الأداء منها: رفع الروح المعنوية لدى الموظفين عندما يشعرون أنّ جهدهم وأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام الإدارة، مما يحفز الفرد للقيام بعمله بكفاءة ، ان إشعار الموظفين بكفاءتهم و ان عملهم موضع تقدير فان ذلك يحقق حالة الرضا لديهم ، و يشعر الفرد بمسئوليّاته تجاه نفسه و تجاه المنظمة ، فالتقييم الايجابي يوصل الموظف إلى ما يستحقه من حقوق مثل: الترقية، والعلوّة، والمكافآت .

إنّ هناك العديد من العوامل التي تؤثر على جودة الأداء، وفيما يلي إشارة إلى عدد منها (الدحلة، 2001، ص18):

1. التوقعات (Expectation): هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟
هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟.
2. الدوافع (Motivations): هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين لتشجيعه للوصول لمستوى الأداء المرغوب فيه و هل هناك عقبات تعيق الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟.
3. الموارد (Resources): هل يمتلك العاملون الأدوات والموارد التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟.
4. المهارات والمعارف (Skills and Knowledge): هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟.
5. التغذية الراجعة (Feedback): هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها؟ و هل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار نتائج الأداء؟.
6. القدرات (capacity): هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسيّة؟.
7. تصميم العمل (Job Design): هل هناك أية عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة؟ و هل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقيان؟.

محددات الأداء:

تعتبر من المواضيع التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين؛ لمعرفة ما هي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي وهي:-

1. الدافعية الفردية: حيث يجب أن يتوفر الدافع لكل فرد على العمل، وقد يكون الدافع قوياً أو ضعيفاً.

2. مناخ أو بيئة العمل: يجب تهيئة بيئة ومناخ العمل، على كافة المستويات (التنظيم، الإدارة، والقسم) لتكون محفزة للفرد في أدائه لعمله.

3. القدرة على أداء عمل معين: فالفرد يجب أن تتوفر لديه القدرة على أداء العمل المحدد له (الفروخ، 2006، ص6).

متطلبات الأداء الناجح:

هناك متطلبات مختلفة للأداء الناجح تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، لكنها يمكن أن تتفق في الأمور الآتية:-

1. جودة الأداء: هي درجة من المماثلة والاعتمادية مع مراعاة التكلفة المنخفضة والمناسبة للأسواق (Gittow،2007 ,p18). وتعرف إدارة الجودة الشاملة جودة الأداء بأنها: نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة التي تتولى بناء الجودة، وتحسينها والحفاظ بالشكل الذي يمكن منه تقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل (المرسي، 2003، ص29).

2. علاقة الموظف مع الزملاء والرؤساء: يعمل الموظفون معاً في المؤسسة لإنجاز الأعمال والمهام المنوطة بهم، ولكي تحقق المؤسسة أهدافها، فإن عليها تنسيق النشاط بشكل رسمي عن طريق الإشراف والسياسات والقوانين وكذلك بشكل غير رسمي عن طريق

الاجتماعات وشبكات العلاقات، فأحياناً لا يدرك الموظفون حجم الجهود المبذولة لتقسيم العمل بالشكل الملائم ثم إعادة تجميعه مرة أخرى بشكل فعال، فهم يفترضون أنه طالما أنّ كل موظف يؤدي الواجب المطلوب منه، فلا حاجة إذاً لتشجيع تكوين علاقات بين الزملاء والرؤساء وتنسيق العمل بينهم، وإن هذه الافتراضات خاطئة، باستثناء الحالات التي تكون فيها الأعمال بسيطة للغاية، فإنه يلزم توفير الكثير من الوقت والمهارة والفهم لأبعاد علاقات الزملاء مع بعضهم ومع رؤسائهم لجعل المؤسسة تؤدي عملها على أكمل وجه، عن طريق انتقال المعلومات والموارد والتأثير أفقياً في المؤسسة وعمودياً في التسلسل الهرمي، ويجب أن يكون المدير على درجة من المهارة والخبرة لتحقيق التنسيق الفعال أفقياً وعمودياً (Heel, 2002, p57).

ومن هنا فإن علاقات الزملاء والرؤساء في العمل تتطلب الشراكة الفعالة، حتى يتم العطاء والأخذ ببسر وسهولة، وتتمثل الشراكة والعلاقات المثالية في أي محاولة أو مهمة تتطلب الجهد والذكاء من أكثر من شخص واحد مثل فرق العمل (Heel, 2002, p58).

3. الانضباط: هو درجة من الالتزام الوظيفي من حيث الانضباط في العمل والالتزام بالأنظمة المؤسسية واحترامه لها، والمحافظة على أوقات العمل والسلوكيات المتبعة في الوظيفة (Heel, 2002, p58)، وبذلك فإن عناصر الانضباط الوظيفي والسلوكي تتمثل في الآتي :-

أ. درجة التعاون وأسلوب تعامل الموظف مع المتعاملين من داخل وخارج المؤسسة وقدرته على بناء علاقات إيجابية معهم.

ب. حرص الموظف واستعداده لبذل جهود إضافية لخدمة المتعاملين وتحقيق رضاهم، وانجاز الأعمال المكلف بها.

ج. احترام الموظف لأنظمة وقوانين المؤسسة التي يعمل بها، ومدى تقييده والتزامه بتطبيق ما تتضمنه من مبادئ مهنية.

د. قيام الموظف بخدمة وتحقيق أهداف مؤسسته مع حرصه على منح الأولويات لمتطلبات عمله الوظيفي وتقديمها على التزاماته الشخصية (Heel, 2002, p59).

الدراسات السابقة

ثانياً الدراسات السابقة:

2-12 الدراسات العربية السابقة :

1- دراسة (أبو ليلى، 2011) دراسة بعنوان " أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في أداء العاملين في شركة (واي) للهاتف النقال، هدفت الدراسة الى الكشف عن علاقة نظم المعلومات الادارية مع أداء العاملين و معرفة مدى التأثير في تحسين الاداء ؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير وتصميم استبانة لقياس الفرضيات وجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن تصورات المبحوثين تجاه مستلزمات تشغيل نظام المعلومات وتجاه الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، وتوجد أثر للمستلزمات الرئيسية لإدارة وتشغيل نظم المعلومات المحوسبة (المادية، والبرمجية، والبشرية، والتنظيمية) في الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بأنه يجب التأكيد على دعم الإدارة لعليا للمستخدمين من خلال تشجيعهم على استخدام وتفهم احتياجاتهم المختلفة، واستطلاع آرائهم واستطلاع آرائهم حول المشكلات التي تواجههم عند استخدام النظام حتى يتم التغلب عليها.

2- دراسة (جرادات، 2011) دراسة بعنوان التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثر ذلك على أداء أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة ، (جامعة فيلادلفيا نموذجاً) ، هدفت الدراسة الى معرفة المعوقات و التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية و تأثير ذلك على جودة اداء اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود تأثير كبير للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة (جامعة فيلادلفيا نموذجاً) ، وشكلت البنية التحتية للتكنولوجيا المصدر الأول لهذه التحديات، يليها إلمام العاملين باستخدام التكنولوجيا، ثم الرغبة والاقتناع باستخدام التكنولوجيا، فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وأخيراً تحدي الثقافة المنظمة.

وأوصت الدراسة مواصلة اهتمام الجامعات الأردنية الخاصة التخفيف من حدة التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، واستمرار تلك الجامعات. وتوفير البنية التحتية المتطورة للتكنولوجيا، والتركيز على مواصلة تدريب أعضاء هيئة التدريس في الجامعة من خلال عقد دورات تدريبية متخصصة لإرشاد أعضاء هيئة التدريس إلى كيفية تطوير أدائهم التكنولوجي، وضرورة استخدام الجامعات الخاصة فلسفة التحفيز الإلكتروني، وضرورة حرص الجامعة على تبني ثقافة منظميه تقوم على أساس تشجيع التعامل بالتكنولوجيا الحديثة، والانتقال من العمل اليدوي إلى العمل التكنولوجي.

3- دراسة (أبو أمونة، 2009) دراسة بعنوان (واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا -E

HRM دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وضوح أهمية الموارد البشرية الإلكترونية لدى المستويات الإدارية، ومعرفة مدى الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا في مجتمع لبحث للمساعدة على التحول إلى الإدارة الإلكترونية، كما هدفت إلى التعرف على البنية التحتية والمقدمة لمراكز تكنولوجيا لمعلومات في مجتمع البحث ومدى جاهزيتها للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

طبقت الدراسة على 235 موظفاً من مختلف المستويات الإدارية و49 موظف من مراكز

تكنولوجيا المعلومات وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- إن التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية ساهم في سرعة تعويض الفاقد من الموارد البشرية.

2- إن تبني الإدارة الإلكترونية ساهم في تغيير البنية التحتية للجامعة الفلسطينية

وأوصت الدراسة بالتنسيق بين الجامعات الفلسطينية لتحسين وإنجاح تجرب التحول إلى

الإدارة الإلكترونية وتطويرها، كما أوصت بضرورة التوصل إلى آلية لاعتماد التوقيع

الإلكتروني مقبولاً قانونياً، والاستفادة القصوى من أنظمة الاتصال الإلكتروني ICT.

5- دراسة (أبو رحمة، 2005) ، دراسة بعنوان نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على

فاعلية شؤون الموظفين (دراسة تطبيقية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على استخدامات نظم معلومات الموارد البشرية في مجتمع البحث مع تقييم استخدامها وتحليله وتحديد محددات وصعوبات تفعيل هذه النظم لممارسة دورها بكفاءة وفعالية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن استخدام النظم اليدوية في مجتمع البحث كان بنسبة 73% واستخدام النظم الإلكترونية كنظام داعم لها بنسبة 37%.
- إن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية يتركز بعمل شؤون الموظفين المتعلق بمراقبة دوام الموظفين كان بنسبة 75% الأمر الذي يؤثر سلبا على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في مجتمع البحث.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من قبل إدارة شؤون الموظفين من التقنيات الموجودة لتفعيل دورها من خلال حفظ الملفات الإلكترونية، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام من قبل الإدارات العليا في مجتمع الدراسة لتطوير الموارد البشرية وتوفير الدعم المالي واللوجستي لها.

6- دراسة (هارون، 2005) ، ورقة عمل بعنوان **(الاتجاهات الإستراتيجية الحديثة للموارد**

البشرية) مقدمة للمؤتمر السنوي الدولي الحادي والعشرين الذي انعقد في القاهرة حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات المستقبلية لتطوير عمل الموارد البشرية من خلال استخدام التكنولوجيا و نظم المعلومات الالكترونية ، و المهارات المطلوبة في هذا المجال ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الدخول بقوة إلى المنافسة في تكنولوجيا المعلومات مع إكساب المهارات اللازمة وتطويرها بما يتطلبه سوق العمل.

- نقل التكنولوجيا الإلكترونية واستيعابها.

7- دراسة (العتيبي، 2005) بعنوان " الكشف عن أهمية دراسات الجدوى الإلكترونية

وتحفيز العاملين وتدريبهم على استخدام وسائل التقنية الحديثة"، هدفت الدراسة إلى معرفة

الإمكانات المادية والبشرية والمتطلبات الإدارية المتوفرة في المؤسسات الحكومية اللازمة

لتطبيق النظام الإلكتروني، أجريت هذه الدراسة على عدد من المؤسسات الحكومية التي تطبق

النظام الإلكتروني. أظهرت الدراسة أن عدم تجهيز مراكز المعلومات بالحاسوب ومستلزماته،

وعدم ربط المؤسسة مع شبكة الإنترنت يؤدي إلى ضياع وقت كبير في عمليات البحث عن

المعلومات مع زيادة في كلفة المعلومة. وأوصت الدراسة بتجهيز المؤسسات بالالكترونيات

المناسبة لتطبيق النظام الإلكتروني الذي يساهم بشكل كبير في تسري التأهيل البشري لتطبيق

الحكومة الإلكترونية.

2-13 الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Chibelushi, 2008) بعنوان

Learning the hard way, Issues in the Adoption of New Technology In Small Technology Oriented Firms

هدفت الدراسة إلى معرفة القضايا إلى تواجهها الشركات الصغيرة عند تبني وتطبيق

التكنولوجيا الجديدة في أعمالها والتي تؤثر على نجاح واستمرارية التطبيق، أجرى الباحث

عملية الاستطلاع للضغوط التي تتعرض لها هذه الشركات لاستخدام التكنولوجيا الجديدة وذلك

في منطقة وسط و غرب المملكة المتحدة ومن ثم قام بدراسة حالتين عمليتين لشركتين حول

القضايا التي واجهوها بتبني التقنيات الجديدة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن الشركات

التي تدار من قبل مدراء لهم خلفية عملية بتكنولوجيا المعلومات أفدر على التقييم والاستجابة لتلك الضغوط، وأوصت الدراسة بعمل إصلاحات شاملة وتغييرات تكنولوجية وتوظيف شخص خبير بتكنولوجيا المعلومات.

2. دراسة (2007) Olivas – Lujan & Others بعنوان (e-HRM in Mexico : adapting innovation for global competitiveness)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر ادارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق الميزة التنافسية للشركات، وتناولت هذه الدراسة تحقيق الميزة التنافسية للشركات العالمية للشركات في المكسيك من خلال الموارد البشرية الإلكترونية وقد توصلت إلى نتائج أهمها أن تطبيق الاستقطاب والتوظيف والتدريب الإلكتروني يحقق ميزة تنافسية لهذه الشركات، و بينت إن من أهم أسباب تحقيق هذه الميزة أيضا هو دمج المفاهيم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات من خلال تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

وأوصت الدراسة بتوعية العاملين بفاهيم الإدارة الإلكترونية خاصة في إدارة الموارد البشرية.

3- دراسة Parry & others (2007) بعنوان 'HP and Technology'

. Impact and Advantages

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الوظائف المختلفة لادارة الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا، وركزت على أثر التكنولوجيا على وظائف الموارد البشرية وإدارة الأفراد وحللت 10 حالات دراسية لمنظمات مختلفة في قطاعي الخدمات والصناعة، وركزت على أثر التكنولوجيا على الموارد البشرية، و توصلت الدراسة الى وجود اثر كبير لاستخدام التكنولوجيا في عمل الموارد البشرية، و الى ضرورة تغيير مهارات الموظفين خلال عملية التحول الى تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية؛ و اوصت الدراسة بتطوير البنية التحتية كشرط لنجاح الادارة

الإلكترونية للموارد البشرية ، و تطوير نظم المعلومات و تدريب الموظفين على استخدامها ، و اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات إلكترونياً .

4. دراسة Ruel & Others 2007 بعنوان 'The Contribution of E-

HRM to HRM Effectiveness : Result from a quantitative Study in Dutch Ministry

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح عملية التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى الإلكترونية في وزارة الداخلية في هولندا على كفاءة العاملين، حيث توصل الباحث إلى أن جودة تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية من حيث المضمون هو العامل الأكثر أهمية في كفاءة الموارد البشرية في المنظمة.

وأوصى الباحث بإجراء المزيد من البحث العلمي الكمي المتعلق بكفاءة إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وأوصى بإدخال المزيد من المتغيرات على نموذج بحثه.

5. دراسة Stine & Others (2006) بعنوان

(factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource System)

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الأكثر تأثيراً على قبول وكفاءة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، ومدى تأثير ذلك على تحقيق وظائف الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية.

وقد توصل الباحث إلى إعداد نموذج يحتوي على أربع عوامل وهي:

1- تدفق المعلومات.

2- التدخل المجتمعي وتأثير ثقافة المجتمع.

3- التحكم الواعي بالعاملين في المنظمة.

4- مدى تقبل النظام لدى الإدارة والعاملين في المنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من أن أنظمة الموارد البشرية قد تكون فعالة لدى كل من المنظمة والأفراد إلا أنها قد تكون السبب في تعطيل بعض وظائف المنظمات والأفراد، مثل العلاقات الإنسانية والخصوصية.

وأوصت الدراسة بما يلي:

1- إن التصميم الجيد والمناسب للنظام (Software) يساعد على زيادة الكفاءة.

2- وجوب أهمية استخدام مزيج من الأنظمة التقليدية والإلكترونية.

3- وجوب تخفيض وسائل الرقابة الإلكترونية لأنها تحد من حرية الأفراد.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

ركزت الدراسات العربية على اثر تطبيق ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين ، و التحديات التي تواجهها المنظمات ، و كذلك الامكانيات اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة ، كما ركزت على

واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا في الوقت الحاضر و اتجاهات تطورها في المستقبل في منظمات الاعمال ، اما الدراسات الاجنبية فقد ربطت بين ادارة الموارد البشرية الكترونياً و تحسين الاداء الحكومي ، و في المؤسسات الصغيرة و المشكلات التي تواجهها و مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات .

اما هذه الدراسة فقد ركزت على انظمة ادارة الموارد البشرية الالكترونية و هي الدراسة الاولى من نوعها عى حد علم الباحث التي يتم تطبيقها في شركة من شركات قطاع الاتصالات الاردني.

الفصل الثالث

منهج الدراسة

(الطريقة و الاجراءات)

3-1: المقدمة .

3-2 : منهج الدراسة .

3-3 : مجتمع الدراسة و العينة .

4-3 : ادوات الدراسة .

5-3 : اجراءات الدراسة .

6-3 المعالجة الاحصائية .

7-3 صدق اداة الدراسة و ثباتها .

3-1 المقدمة :

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة والعينة الممثلة للمجتمع وكذلك الأداة المستخدمة في جمع البيانات، حيث تم اختبار صدق وثبات الأداة وأسلوب جمع البيانات والأساليب الإحصائية للدراسة؛ و يحتوي هذا الفصل على ما يلي :

3-2 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج دراسة الحالة والذي يحاول تحديد أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، على كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية.

3-3 مجتمع الدراسة و العينة :

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الاقسام و مدراء الفروع في شركة الاتصالات الاردنية و عددهم (102) ، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع افراد مجتمع الدراسة لاستيفاء البيانات و بعد اسبوع واحد تم استعادة (80) استبانة ، و قد استبعد منها (3) استبانات غير مستوفية لشروط التحليل الاحصائي ليصبح عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (77) استبانة ؛ اي ما نسبته 75% من مجتمع الدراسة و هي نسبة ممثلة و عالية وفق مقاييس البحث العلمي المتعارف عليه .

3-4 اجراءات الدراسة :

1. الحصول على الموافقات التنظيمية لتنفيذ الدراسة الميدانية .
2. تحديد مشكلة الدراسة و اهدافها و اهميتها و فرضياتها و انموذجها .
3. عرض الاطار النظري .
4. تحديد مجتمع الدراسة و العينة .
5. عرض ادوات الدراسة ؛ مثل : الاستبانة ، و اختيار الاساليب الاحصائية المناسبة .
6. توزيع الاستبانة على افراد عينة الدراسة و استيفائها و جمعها .
7. تحليل بيانات الاستبانة على (SPSS) و الحصول على النتائج و دلالتها .
8. عرض الاستنتاجات و تقديم التوصيات .

3-5 أدوات وإجراءات الدراسة :

لتحقيق هدف الدراسة ، فقد اعتمدت الدراسة على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة :

1- في الجانب النظري: تم الحصول على البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة منها: الدراسات السابقة والمقالات في الدوريات المتخصصة، والرسائل الجامعية، والكتب والمراجع العلمية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة ومن الأدبيات على المواقع الإلكترونية على شبكة المعلومات (الانترنت).

2- البيانات الأولية (الاستبانة) : لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة تم بناء استبانته حول أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، على كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية، وذلك بالاعتماد على أهداف الدراسة ومتغيراتها والرجوع إلى الدراسات السابقة والأخذ بأراء الخبراء والمختصين في هذا المجال ، وتضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين هما :

القسم الأول : وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من خلال 5 متغيرات هي (الجنس ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات العمل في الشركة ، العمر ، المؤهل العلمي)

القسم الثاني : حيث شمل هذا القسم متغيرات الدراسة من خلال ثلاث ابعاد من خلال 46 فقرة تم توزيعها على ابعاد الدراسة كمايلي :

أ- جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (Hardware & Network)
بواقع 16 فقرة .

ب- جودة برمجيات الموارد البشرية الإلكترونية (Software) بواقع 17 فقرة

ت- كفاءة أداء العاملين بواقع 13 فقرة

ولقد تم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعين للاختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من المتغيرات على النحو التالي:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
(1) درجة	(2) درجة	(3) درجات	(4) درجات	(5) درجات

3-6 المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن أسئلة و اختبار فرضياتها لجأ الباحث الى استخدام الأساليب الإحصائية التالية من

خلال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) :

- التكرارات و النسب المئوية لوصف المتغيرات الديموغرافية لافراد عينة الدراسة .
- معامل كرونباخ الفا للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم .
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة و معرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من ابعاد الدراسة .
- تحليل الانحدار المتعدد و البسيط لمعرفة الأثر بين متغيرات الدراسة .
- مستوى التطبيق ؛ و الذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية :

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

3

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

3

و بناءً على ذلك يكون :

التطبيق المنخفض من 1 أقل من 2.33

التطبيق المتوسط من 2.33 لغاية 3.66

التطبيق المرتفع من 3.67 فأكثر .

3-7 صدق اداة الدراسة و ثباتها :

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس الأسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة الظاهري من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين في الجامعات الاردنية وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بأجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

1- ثبات اداة الدراسة :

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانته الدراسة من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

جدول رقم(1):يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

ت	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	- جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (Network & Hardware)	.710
2	- جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (Software)	.798
3	- كفاءة أداء العاملين	.945

يتبين من نتائج الموضحة في جدول (6) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 ، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانته الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها.

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

1-4 المقدمة

2-4 المتغيرات الديموغرافية

3-4 تحليل نتائج الدراسة

4-4 اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

1-4 المقدمة :

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ، و عرض المؤشرات الاحصائية الاولية ، و نتائج تطبيق ادوات الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة و الاهمية النسبية ، كما يشمل هذا الفصل نتائج اختبار الفرضيات و دلالتها المعنوية .

2-4: وصف المتغيرات الديموغرافية :

تم التعرف على خصائص عينة الدراسة من حيث عدد الذكور و الاناث و الفئات العمرية ؛ و مؤهلاتهم العلمية ، و مدة خبرتهم في مجال العمل على النحو الاتي :

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (2): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	46	59.7
أنثى	31	40.3
المجموع	77	100.0

يوضح الجدول السابق ان نسبة الذكور كانت اعلى نسبة من افراد العينة و نسبتهم (59.7 %) و نسبة الاناث بلغت (40.3 %) و تدل هذه النتيجة على ان اهتمام الشركة بتوظيف الاناث ، و لا تفرق في توزيع الوظائف القيادية بين الجنسين .

2- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

جدول رقم (3): يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30	17	22.1
من 30-40	29	37.7
من 41-50	22	28.6
أكثر من 50 سنة	9	11.7
المجموع	77	100.0

يوضح الجدول السابق العمر لأفراد العينة، حيث حصلت الفئة العمرية التي بين 30-40 سنة على أعلى نسبة مئوية من أفراد العينة ومقدارها (37.7%)، والفئة العمرية التي أقل من 30 سنة حصلت على نسبة مئوية (22.1%)، والفئة العمرية بين 41-50 كانت نسبتها (28.6%)، والفئة العمرية الأكثر من 50 كانت أقل نسبة مئوية من أفراد العينة ونسبتها (11.7%)، و تشير هذه النتيجة الى ان غالبية العاملين في الوظائف القيادية هم من فئة الشباب حيث تكون كفاءتهم و نشاطهم اكبر من باقي الفئات العمرية الاكبر .

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (4): يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم كلية مجتمع	13	16.9
بكالوريوس	47	61.0
ماجستير	13	16.9
دكتورة	4	5.2
المجموع	77	100.0

يوضح جدول (4) المؤهل العلمي لأفراد العينة، حصلت الأفراد الذين يحملون شهادة البكالوريوس على أعلى نسبة مئوية من أفراد العينة ومقدارها (61.0%). والأفراد الذين يحملون

شهادة الدبلوم المتوسط كانت نسبتهم (16.9%)، وشهادة الماجستير كانت نسبتهم المئوية (16.9%)، حيث حصل أفراد درجة الدكتوراه على أقل نسبة مئوية من أفراد العينة وكانت نسبتهم (5.2%)، و تشير هذه النتيجة الى ان 83.1% من رؤساء الاقسام و مدراء الفروع في الشركة من ذوي المؤهلات الجامعية، و مؤهلين علمياً لاستيعاب و فهم تطبيقات الادارة الالكترونية لادارة الموارد البشرية بكفاءة عالية .

4- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في شركة الاتصالات

جدول رقم (4): يبين توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في شركة الاتصالات

عدد سنوات الخبرة في شركة الاتصالات	العدد	النسبة المئوية %
5 سنوات فأقل	18	23.4
6-10 سنوات	16	20.8
11-15 سنة	17	22.1
أكثر من 15 سنة	26	33.8
المجموع	77	100.0

يوضح جدول (4) عدد سنوات الخبرة في شركة الاتصالات، حيث حصلت الخبرة التي كانت أكثر من 15 سنة على أكبر نسبة مئوية من أفراد العينة ومقدارها (33.8%)، والخبرة التي أقل من 5 سنوات حصلت على نسبة مئوية تساوي (23.4%)، وأخذت الخبرة التي مدتها بين 6 إلى 10 سنوات نسبة مئوية (20.6%) حيث كانت أقل نسبة مئوية لأفراد العينة، والتي بين 11 سنة و 15 سنة نسبتها المئوية (22.1%)، ان لهذه النتيجة دلالة على وجود استقرار وظيفي في الشركة خاصة لدى رؤساء الاقسام و مدراء الفروع في الشركة .

3-4 تحليل نتائج الدراسة:

ما أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، على كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تقسيمه إلى عدة مجالات على النحو الآتي:

أولاً : جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (Network & Hardware)

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية لمجال جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد البشرية

الإلكترونية (Network & Hardware)

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	أجهزة الحاسوب الموجودة في دائرة الموارد البشرية مناسبة لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الشركة	4.3636	87.272	0.58285	مرتفع
2	الخوادم (Servers) الموجودة في دائرة الموارد البشرية مناسبة لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً	4.2078	84.156	0.59245	مرتفع
3	الشبكة الداخلية الموجودة في دائرة الموارد البشرية مناسبة لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الشركة	4.2468	84.936	0.63154	مرتفع
4	مستوى الحماية الخاص بالأجهزة الموجودة في إدارة الموارد البشرية يساعد على تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	4.1429	82.858	0.68276	مرتفع
5	أنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة في الشركة تعتبر مناسبة لتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	4.1688	83.376	0.657	مرتفع
6	الكفاءات البشرية المتوفرة في إدارة الموارد البشرية قادرة على تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	4.0909	81.818	0.67242	مرتفع

7	خط الاتصال بالإنترنت المتوفر في إدارة الموارد البشرية قادر على تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	4.7403	94.806	5.7409	مرتفع
8	الدعم الفني الموجود في إدارة الموارد البشرية يساعد في تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	4.1818	83.636	0.50595	مرتفع
9	يتوفر أنظمة معلومات إدارية إلكترونية في دائرة الموارد البشرية في الشركة	4.2338	84.676	0.45584	مرتفع
10	يمكن لنظام المعلومات الموجود في دائرة الموارد البشرية عمل نسخ احتياطية للبيانات الموجودة على الخادم	4.1429	82.858	0.60075	مرتفع
11	يوجد شبكة ربط إلكترونية بين جميع فروع الشركة والمركز الرئيسي	4.2857	85.714	0.74086	مرتفع
12	يوجد للشركة موقع إلكتروني مستقل	4.4286	88.572	0.5719	مرتفع
13	تدعم الإدارة العليا تطوير سياسة إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الشركة.	4.1818	83.636	0.50595	مرتفع
14	تستعين الإدارة بالخبرات الخارجية لتقديم المشورة في مجال إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	3.8961	77.922	0.926	مرتفع
15	يتوفر في دائرة الموارد البشرية أجهزة إدخال مثل السكائر (Scanner)	4.2338	84.676	0.64678	مرتفع
16	يتوفر في دائرة الموارد البشرية أجهزة إخراج مثل الطابعات وغيرها.	4.3636	87.272	0.58285	مرتفع
	الدرجة الكلية لمجال جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (Network & Hardware)	4.244	84.8865	0.94355	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الموافقة على مجال جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد

البشرية الإلكترونية (Network & Hardware) كانت مرتفعة بدلالة المتوسط الحسابي

(4.244) والنسبة المئوية التي بلغت (84.88%) .

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة السابعة التي نصت على " خط الاتصال بالإنترنت المتوفر في إدارة الموارد البشرية قادر على تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.74) وهي درجة مرتفعة، وكما اتضح أيضاً أقل الفقرات موافقةً هي الفقرة الرابعة عشر والتي تنص على " تستعين الإدارة بالخبرات الخارجية لتقديم المشورة في مجال إدارة الموارد البشرية إلكترونياً"، حيث كان المتوسط الحسابي لها يساوي (3.89)، وهي درجة مرتفعة.

ثانياً : جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (Software)

تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية لمجال جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (Software)

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
17	يتم جمع المعلومات التخطيطي للحصول على للموارد البشرية في الشركة بشكل الكتروني	4.0649	81.298	0.61425	مرتفع
18	يتم تقديم طلبات التوظيف إلكترونياً إلى الشركة	4.2987	85.974	0.53961	مرتفع
19	البرنامج المستخدم (Software) في دائرة الموارد البشرية يساعد في الرقابة على أداء للموارد البشرية	4.0519	81.038	0.60472	مرتفع
20	يتم تسجيل الحضور والانصراف بطريقة الكترونية في الشركة	4.3377	86.754	0.64094	مرتفع
21	البرنامج المستخدم (Software) في دائرة الموارد البشرية يساعد في سرعة تعويض النقص في الموارد البشرية في الشركة	4.039	80.78	0.71528	مرتفع

22	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل الكتروني من قبل المسؤول عنهم في الشركة	4.1429	82.858	0.72028	مرتفع
23	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل الكتروني في الشركة	4.026	80.52	0.858	مرتفع
24	يمكن إجراء المقابلات الالكترونية في عملية التوظيف	3.1299	62.598	1.22851	متوسط
25	يوجد بوابة للموظفين في الشركة يتم من خلالها إدارة خدمات الموظفين	4	80	0.72548	مرتفع
26	البرنامج المستخدم (Software) في دائرة الموارد البشرية آمن ولا يمكن اختراقه	3.8831	77.662	0.76044	مرتفع
27	يستخدم البريد الإلكتروني في التواصل بين موظفي الشركة	4.4286	88.572	0.54841	مرتفع
28	يتم تحديث (Update) النظم الإلكترونية الموارد البشرية بصورة دورية	4.6753	93.506	4.58097	مرتفع
29	البرنامج المستخدم (Software) في دائرة الموارد البشرية يوفر مستويات مختلفة من الصلاحيات للموظفين في الشركة.	4.1818	83.636	0.55553	مرتفع
30	البرنامج المستخدم (Software) في دائرة الموارد البشرية يتسم بالمرونة لاستيعاب أي تغييرات تتطلبها إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	4.0649	81.298	0.63531	مرتفع
31	البرنامج المستخدم (Software) في دائرة الموارد البشرية يوفر حماية لأمن المعلومات وسريتها	4.0519	81.038	0.6261	مرتفع
32	يتم تغيير كلمات السر والشفرات الخاصة بالموظفين بشكل دوري في الشركة	4.2468	84.936	0.69122	مرتفع
33	يسمح البرنامج المستخدم (Software) في دائرة الموارد البشرية باستعادة الملفات في حال فقدها	3.974	79.48	0.66834	مرتفع

مرتفع	0.9243	81.879	4.0939	الدرجة الكلية لمجال جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (Software)
-------	--------	--------	--------	---

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الموافقة على مجال جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (Software) كانت مرتفعة بدلالة المتوسط الحسابي (4.09) والنسبة المئوية التي بلغت (81.87%).

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة الثامنة والعشرين التي نصت على " يتم تحديث (Update) النظم الإلكترونية الموارد البشرية بصورة دورية " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.67) وهي درجة مرتفعة، وكما اتضح أيضاً أقل الفقرات موافقةً هي الفقرة الرابعة والعشرون والتي تنص على " يمكن إجراء المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف "، حيث كان المتوسط الحسابي لها يساوي (3.12)، وهي درجة متوسطة.

ثالثاً كفاءة أداء العاملين :

تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية لمجال كفاءة أداء العاملين

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
34	تساهم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين جودة أداء الموظفين.	3.9221	78.442	0.70274	مرتفع
35	تؤدي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى تقليل أخطاء العمل.	4	80	0.66886	مرتفع
36	تساهم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في رفع معدلات أداء الموظفين	3.8442	76.884	0.68949	مرتفع
37	تساهم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تقليل زمن تنفيذ العمليات.	3.9091	78.182	0.72877	مرتفع

38	تساعد إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في إكساب الموظفين طرق حديثة في العمل.	3.9351	78.702	0.74934	مرتفع
39	تساهم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تقليل تكلفة العمل في الشركة	3.9221	78.442	0.66424	مرتفع
40	تساهم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في سرعة تنفيذ المعاملات المنجزة.	3.961	79.22	0.65778	مرتفع
41	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى عدم تأجيل المعاملات.	3.8831	77.662	0.81069	مرتفع
42	تساهم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التغلب على معوقات العمل.	3.6883	73.766	0.86237	مرتفع
43	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى مواكبة التطورات الحديثة في أساليب العمل	3.9481	78.962	0.72359	مرتفع
44	تساعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التخفيف من ضغوط العمل اليومية	3.8182	76.364	0.82282	مرتفع
45	يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى تقليل أخطاء الموظفين	3.8961	77.922	0.80434	مرتفع
46	تساعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين عملية اتخاذ القرارات	3.6623	73.246	0.95436	متوسط
	الدرجة الكلية لمجال كفاءة أداء العاملين	3.8761	77.52	0.7568	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الموافقة على مجال كفاءة أداء العاملين كانت مرتفعة بدلالة

المتوسط الحسابي (3.87) والنسبة المئوية التي بلغت (77.52%).

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة الخامسة والثلاثون التي نصت

على " تؤدي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى تقليل أخطاء العمل." حيث بلغ المتوسط

الحسابي لها (4.00) وهي درجة مرتفعة، وكما اتضح أيضاً أقل الفقرات موافقةً هي الفقرة

السادسة والأربعون والتي تنص على " تساعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين

عملية اتخاذ القرارات"، حيث كان المتوسط الحسابي لها يساوي (3.66)، وهي درجة متوسطة.

4-4 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الفرعية الأولى (HO1-1) :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

ولاختبار مدى صحة الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة لمدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين **جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية** وكفاءة أداء العاملين على مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، وتتص قاعدة القرار حسب هذه القاعدة على أنه لا يمكن رفض الفرضية العدمية إذا وقعت إحصائية الاختبار (F) في منطقة القبول عند مستوى معنوية (0.05)، كما تم تحديد معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في نموذج الانحدار البسيط، إضافة إلى معامل التحديد (R^2) الذي يقيس قوة العلاقة من خلال توضيح نسبة التباين الكلي في المتغير التابع التي يفسرها التباين في المتغير المستقل (Malhorta, 2004, p503) والجدول (10) يفسر نتائج الاختبار.

الجدول رقم (9)

اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

نتيجة الفرضية العدمية	F الجدولية	F	R	R^2	مستوى الدلالة
قبول	2.266	2.266	.171 ^a	.029	.136 ^a

كانت قيمة الاختبار F تساوي (2.266)، وهي أصغر من قيمة F الجدولية أما مستوى الدلالة الإحصائية فبلغت (0.136^a) وهي أكبر من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية (H0) ونرفض الفرضية البديلة (Ha)، وهذا معزز بانخفاض قيمة R والتي بلغت (0.171^a) التي تفسر قوة العلاقة بين **جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية** وكفاءة أداء العاملين في شركة

الاتصالات الاردنية ، بالإضافة إلى انخفاض قيمة معامل التحديد R^2 التي بلغت (0.029). التي تفسر مستوى التباين في كفاءة أداء العاملين الذي يفسره مستوى التباين في **جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية** ، وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الاردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية (HO1-2) :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة البنية التحتية المستخدمة لأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الاردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

ولاختبار مدى صحة الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة لمدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة البنية التحتية المستخدمة لأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وكفاءة أداء العاملين على مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، وتتص قاعدة القرار حسب هذه القاعدة على أنه لا يمكن رفض الفرضية العدمية إذا وقعت إحصائية الاختبار (F) في منطقة القبول عند مستوى معنوية (0.05)، كما تم تحديد معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في نموذج الانحدار البسيط، إضافة إلى معامل التحديد (R^2) الذي يقيس قوة العلاقة من خلال توضيح نسبة التباين الكلي في المتغير التابع التي يفسرها التباين في المتغير المستقل (Malhorta, 2004, p503) والجدول (11) يفسر نتائج الاختبار.

الجدول رقم (10)

اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

نتيجة الفرضية العدمية	F الجدولية	F	R	R ²	مستوى الدلالة
رفض	2.266	39.581	.588 ^a	.345	0.000

كانت قيمة الاختبار F تساوي (39.581)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية أما مستوى الدلالة الإحصائية فبلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا معزز بارتفاع قيمة R والتي بلغت (0.588^a) التي تفسر قوة العلاقة بين جودة البنية التحتية المستخدمة لأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وكفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية، بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد R² التي بلغت (0.345) وهي تفسر مستوى التباين في كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية الذي يفسره مستوى التباين في جودة البنية التحتية المستخدمة لأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة البنية التحتية المستخدمة لأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الفرضية الرئيسية الثانية (H02) :

لا يوجد أثر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لتطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لاستجابة أفراد العينة في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) يعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، التحصل العلمي، عدد سنوات الخبرة) .

أولاً: متغير الجنس

من اجل اختبار الفرضية التي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في استجابة أفراد العينة على تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركة الاتصالات الاردنية (اورانج) يعزى لمتغير الجنس". تم تطبيق اختبار T-Test على علامات بنود الاستبانة لفئات متغير الجنس، و كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم(11) T-test لدراسة تأثير متغير الجنس

متغيرات الدراسة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
جودة البنية التحتية	ذكر	46	4.2228	.68613	.223	.703
	أنثى	31	4.2762	.43862		
جودة الأنظمة	ذكر	46	4.0409	.49400	.164	.240
	أنثى	31	4.1727	.45487		
كفاءة أداء العاملين	ذكر	46	3.8161	.48528	1.074	.281
	أنثى	31	3.9653	.72210		

نلاحظ أن مستوى الدلالة على جميع مجالات الدراسة كان أكبر من (0.05) بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه " لا يوجد أثر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لتطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لاستجابة أفراد العينة في شركة الاتصالات الاردنية (اورانج) يعزى للمتغير الجنس".

ثانياً: متغير العمر

من اجل اختبار الفرضية التي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في استجابة أفراد العينة على تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركة الاتصالات الاردنية (اورانج) يعزى لمتغير العمر" تم تطبيق اختبار التباين الأحادي One way ANOVA على علامات بنود الاستبانة لفئات متغير العمر، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (12) اختبار التباين الأحادي ANOVA لدراسة تأثير متغير العمر

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
جودة البنية التحتية	3.203	3	.068	.184	.907
	26.807	73	.367		
	27.009	76			
جودة الأنظمة	3.282	3	.094	.398	.755
	17.229	73	.236		
	17.510	76			
كفاءة أداء العاملين	3.326	3	.109	.302	.824
	26.326	73	.361		
	26.653	76			

يتبين من الجدول إن قيمة مستوى الدلالة لجميع مجالات الدراسة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا يوجد أثر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لتطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لاستجابة أفراد العينة في شركة الاتصالات الاردنية (اورانج) يعزى للمتغير العمر.

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي

من اجل اختبار الفرضية التي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في استجابة أفراد العينة على تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركة الاتصالات الاردنية (اورانج) يعزى لمتغير المؤهل العلمي" تم تطبيق اختبار التباين الأحادي One way ANOVA على علامات بنود الاستبانة لفئات متغير المؤهل العلمي ، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (13) اختبار التباين الأحادي ANOVA لدراسة تأثير متغير المؤهل العلمي

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
-----------------	----------------	--------------	----------------	---	---------

.502	.793	.284	3	.853	جودة
		.358	73	26.157	البنية
			76	27.009	التحتية
.000	7.284	1.345	3	4.034	جودة
		.185	73	13.476	الأنظمة
			76	17.510	
.439	.913	.321	3	.964	كفاءة أداء
		.352	73	25.689	العاملين
			76	26.653	

يتبين من الجدول إن قيمة مستوى الدلالة لمجالي (جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد البشرية الإلكترونية) و(كفاءة أداء العاملين) أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، بينما كانت قيمة مستوى الدلالة لمجال (جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية) أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية لمجالي (جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد البشرية الإلكترونية) و(كفاءة أداء العاملين)، ونقول بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابة أفراد العينة على مجالي (جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد البشرية الإلكترونية) و(كفاءة أداء العاملين) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابة أفراد العينة على مجال (جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لفئة حملة الدكتوراه.

رابعاً: متغير سنوات الخبرة

من اجل اختبار الفرضية التي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في استجابة أفراد العينة على تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركة الاتصالات الاردنية (اورانج) يعزى لمتغير سنوات الخبرة" تم تطبيق اختبار التباين

الأحادي One way ANOVA على علامات بنود الاستبانة لفئات متغير سنوات الخبرة، وكانت

النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (14) اختبار التباين الأحادي ANOVA لدراسة تأثير متغير سنوات الخبرة

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
جودة البنية التحتية	3.427	3	.142	.391	.760
	26.582	73	.364		
	27.009	76			
جودة الأنظمة	3.164	3	.055	.230	.875
	17.347	73	.238		
	17.510	76			
كفاءة أداء العاملين	3.871	3	.290	.822	.486
	25.782	73	.353		
	26.653	76			

يتبين من الجدول إن قيمة مستوى الدلالة لجميع مجالات الدراسة أكبر من القيمة المحددة في

الفرضية وهي (0.05) بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في استجابة أفراد العينة على تطبيق أنظمة إدارة الموارد

البشرية الإلكترونية في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 المقدمة

2-5 مناقشة النتائج .

3-5 التوصيات .

5-1 المقدمة :

يستعرض هذا الفصل اهم النتائج والاستنتاجات التي توصل اليها الباحث من خلال التحليل الاحصائي لافراد عينة الدراسة على فقرات المتغيرات التابعة و المتغيرات المستقلة ، و نتائج اختبار الفرضيات ، كما يحتوي هذا الفصل على التوصيات التي يقدمها الباحث الى شركة الاتصالات الاردنية (اورانج) للاستفادة منها و امكانية تطبيقها في مجال ادارة الموارد البشرية الالكترونية .

5-2 مناقشة النتائج والاستنتاجات :

للإجابة عن هذا السؤال تم تقسيمه إلى عدة مجالات على النحو الآتي:

- اولاً : جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (Network &

(Hardware

اتضح من التحليل أن نسبة الموافقة على مجال جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (Network & Hardware) كانت مرتفعة بدلالة المتوسط الحسابي (4.244) والنسبة المئوية التي بلغت (84.88%)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى توفر أجهزة الحاسوب والخوادم وشبكة الاتصال الداخلية، وخط الإنترنت المستخدم، والطابعات والماسحات الضوئية كما أن جميع هذه المعدات ملائمة لإدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية بشكل الكتروني .

كما يمكن تفسير جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد البشرية بسبب مستوى الحماية الجيد الخاص بالأجهزة الموجودة في إدارة الموارد البشرية، وبسبب قدرة الأجهزة على عمل نسخ احتياطية للبيانات المخزنة، ومن خلال ملاحظة الباحث الشخصية اتضح أن الكفاءات البشرية المتوفرة في إدارة الموارد البشرية في الشركة قادرة على تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مستوى الدعم الفني في إدارة الموارد البشرية جيد ويشجع على تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الأشهب، 2010)، و (ياسين، 2005) اللتين أكدتا على ضرورة توفر البنية التحتية في المنظمات والمتمثلة في أجهزة الحاسوب وشبكة الاتصالات وملحقاتها من أجهزة طباعة ومسح ضوئي.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (جرادات، 2011) الذي أكد أن الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى البنية التحتية التي تمثل تحدياً كبيراً لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

- ثانياً : جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (Software)

اتضح من التحليل أن نسبة الموافقة على مجال جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (Software) كانت مرتفعة بدلالة المتوسط الحسابي (4.09) والنسبة المئوية التي بلغت (81.87%).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الشركة بدأت تستخدم البرامج المحوسبة في عمليات التوظيف والتخطيط والرقابة والتنظيم وفي عمليات متابعة وتقييم الأداء اليومي والشهري والسنوي للموظفين، كما يوجد في الشركة بوابة للموظفين يتم من خلالها إدارة شؤونهم.

كما يمكن تفسير جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (Software) بسبب الحماية العالية للبرامج المستخدمة في إدارة الموارد البشرية في الشركة، حيث أن الشركة لديها نظام حماية من الفيروسات مرخص حسب الأصول وتستخدم تقنية الجدار الناري (Fire Wall) لحماية أجهزتها من الاختراق، كما يتم تغيير كلمات السر والشفرات الخاصة بالموظفين بشكل دوري في الشركة لحمايتها من المخترقين.

ومن عناصر جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (Software) أنه يوفر لكل مستوى إداري صلاحيات مختلفة حسب كل مستوى، كما أن هذا النظام مرن ويستوعب أية تغييرات تتطلبها ظروف العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو أمونة، 2009)، ودراسة (Stone& Others:2006) التي أشارت إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الجيدة تحتاج إلى برامج وقواعد بيانات تساعد في تنفيذ مهام إدارة الموارد البشرية بسرعة وجودة.

- ثالثاً كفاءة أداء العاملين :

يتضح من التحليل أن نسبة الموافقة على مجال كفاءة أداء العاملين كانت مرتفعة بدلالة المتوسط الحسابي (3.87) والنسبة المئوية التي بلغت (77.52%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة كون إدارة الموارد البشرية شركة الاتصالات الأردنية تحرص على التحسين المستمر لأداء العاملين فيها عبر الطرق الحديثة التي تهدف للتغلب على معوقات العمل، وتسعى عبر الدورات والبرامج التدريبية إلى تقليل أخطاء العمل، واختصار الوقت والجهد على العاملين في الشركة.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة نظراً للجهود التي تبذلها إدارة الموارد البشرية في الشركة في التخفيف من ضغوط العمل اليومية، عبر مواكبة التطورات الحديثة في أساليب العمل.

مناقشة فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى :

1-1 الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

بينت نتائج التحليل أن قيمة مستوى الدلالة (0.136)، وهذه القيمة أعلى من القيمة المحددة في الفرضية (0.05)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية (H0) ونرفض الفرضية البديلة (Ha). ويفسر الباحث هذه النتيجة كون قوة العلاقة بين جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات كانت 17% فقط، بينما كانت نسبة مستوى التباين في كفاءة أداء العاملين الذي يفسره مستوى التباين في جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية 2.9% فقط، وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) عند مستوى دلالة معنوية (0.05). وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو ليلي، 2010) التي أشارت إلى أن هناك علاقة بين البرامج المستخدمة وبين الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى اختلاف عينة الدراسة عن عينة دراسة (أبو ليلي، 2010).

1- 2 الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة البنية التحتية المستخدمة لأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

بينت نتائج التحليل أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha). ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى العلاقة القوية بين جودة البنية التحتية المستخدمة لأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وكفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية التي بلغت (58.8%)، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بسبب مستوى التباين في كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية

الذي يفسره مستوى جودة البنية التحتية المستخدمة لأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية حيث بلغت نسبته (34.5%).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو أمونه، 2009) التي أكدت على أثر البنية التحتية ومدى جاهزيتها للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين.

2 . الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة يعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، التحصل العلمي، عدد سنوات الخبرة) على تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

تم تقسيم هذه الفرضية حسب متغيراتها إلى:

أولاً: متغير الجنس

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في استجابة أفراد العينة على تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) يعزى لمتغير الجنس". بينت النتائج أن مستوى الدلالة على جميع مجالات الدراسة كان أكبر من (0.05) بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في استجابة أفراد العينة على تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) يعزى لمتغير الجنس".

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اتفاق وجهة نظر الموظفين الذكور والموظفات الإناث في وجود أثر لتطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين.

ثانياً: متغير العمر

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في استجابة أفراد العينة على تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركة الاتصالات الاردنية (اورانج) يعزى لمتغير العمر " اتضح من التحليل إن قيمة مستوى الدلالة لجميع مجالات الدراسة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في استجابة أفراد العينة على تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركة الاتصالات الاردنية (اورانج) يعزى لمتغير العمر . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اتفاق وجهة نظر الموظفين والموظفات من ذوي الفئات العمرية المختلفة على وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في استجابة أفراد العينة على تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركة الاتصالات الاردنية (اورانج) يعزى لمتغير المؤهل العلمي " أشارت النتائج إن قيمة مستوى الدلالة لمجالي (جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد البشرية الإلكترونية) و(كفاءة أداء العاملين) أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، بينما كانت قيمة مستوى الدلالة لمجال (جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية) أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية لمجالي(جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد البشرية الإلكترونية) و(كفاءة أداء العاملين)، ونقول بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابة أفراد العينة على مجالي (جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد البشرية الإلكترونية) و(كفاءة أداء العاملين) تعزى لمتغير

المؤهل العلمي. بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابة أفراد العينة على مجال (جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لفئة حملة الدكتوراه.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن حملة الدكتوراه أكثر قدرة من غيرهم على تحديد كفاءة أداء العاملين.

رابعاً: متغير سنوات الخبرة

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في استجابة أفراد العينة على تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) يعزى لمتغير سنوات الخبرة" أشارت النتائج إن قيمة مستوى الدلالة لجميع مجالات الدراسة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في استجابة أفراد العينة على تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام ومدراء الفروع في شركة الاتصالات الأردنية على أهمية دور أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في كفاءة أداء العاملين.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات على النحو الآتي:

- 1- الاهتمام بصيانة البنية التحتية من أجهزة وشبكات في الشركة باستمرار لضمان صلاحيتها لتطبيقات نظام (E-HRM).
- 2- المحافظة على استمرار تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية (Software) والبنية التحتية التكنولوجية للشركة (Hardware & Network) لمواكبة التغيرات في مجالي الهاردوير والسوفتوير اللذان يشهدان تطورات دائمة ومستمرة.
- 3- ضمان حرية انتقال المعلومات والمعارف ومشاركتها بين الموظفين والعمل على مستوى الاعتماد المتبادل بينهم بشكل إلكتروني ليتمكنوا من الاستفادة من الخبرات المشتركة فيما بينهم.
- 4- فتح آفاق جديدة أمام أساليب انجاز العمل وربط الحوافز المادية والمعنوية بما يتعلمه الموظف من مهارات تكنولوجيا ضمن بيئة العمل الإلكترونية في الشركة.
- 5- ضرورة تكثيف الدورات التدريبية لبناء قدرات الموظفين وتدريبهم على كيفية استخدام تطبيقات (E-HRM) بشكل فعال.
- 6- فتح المجال للعاملين لانجاز أعمالهم عن بعد وإيجاد بيئة عمل إلكترونية مرنة تسهل وصول الموظفين إلى مكاتبهم الإلكترونية عبر الانترنت.
- 7- التوسع في استخدام النماذج الإلكترونية لإدارة شؤون الموظفين للاستفادة من مزاياها المتعددة كتقليل النفقات وتخفيض وقت انجاز المعاملات.
- 8- التحول نحو استخدام التوقيع الإلكتروني لمساعدة الموظفين في توثيق أعمالهم الإلكترونية.

9- ضرورة قيام دائرة الموارد البشرية بالمراجعة الدورية لطرق وإجراءات العمل والعمل على تبسيطها بما يحقق سرعة انجاز العمل.

10- العمل على إنشاء أرشيف الكتروني يوثق جميع ملفات دائرة الموارد البشرية بحيث يكون لكل موظف ملف خاص ويستطيع الوصول إليه وتحديثه أولاً بأول.

11- تطوير برمجيات حماية وأمن المعلومات بحيث تحمي خصوصية المعلومات الإلكترونية من الاختراق والفيروسات وضمان عدم تلف الملفات أو ضياعها.

الدراسات المقترحة:

يقترح الباحث في ختام هذه الدراسة أن تُجرى دراسات في المواضيع الآتية:

1- أثر استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال .

2- معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في منظمات الأعمال .

3- تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الهياكل التنظيمية لمنظمات الأعمال.

المراجع:

المراجع العربية:

1. أبو أمونة، يوسف، (2009)، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
2. أبو رحمة، أمل (2005) نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. العلاق، بشير عباس، 2005 م. (الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات) ط (1 أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية)
4. القحطاني، على بن احمد محمد، (2010)، مجالات تطبيق التعاملات الإلكترونية ومعوقاتها في إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
5. النجار، فريد، (2008) الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
6. السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، اربد : عالم الكتب الحديث للنشر.
7. الطائي، علي حسون،(2006)، الادارة الالكترونية ومدى تطبيقها في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصور، بغداد، العراق.
8. السالمي ، علاء عبد الرازق ، والسالمي ، حسين علاء، (2005) ، شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.

9. الهوش، أبو بكر محمود (2006)، الحكومة الالكترونية، ط1 القاهرة : شركة النيل العربية.

10. الياسين، سعد (2005)، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الرياض، معهد الادارة العامة.

11. الهيتي، خالد، (2003)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

12 . الفروخ، فايز، (2003)، اثر عملية التعلم التنظيمي في الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة في الأردن، جامعة مؤتة، الكرك،الأردن.

13. المرسي، جمال، (2003)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة- مصر.

14. الحوامدة، نضال والفهداوي، فهمي، (2002)، اثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لبعض الموظفين الحكوميين، سلسلة العلوم الأنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الأردن.

15. الدحلة، فيصل، (2001)، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى تحسين تقييم الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر.

16. العواملة، نائل،(2000)، الحكومة الالكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد 29، العدد (1)

17. بسيسو، محمد، (2010)، اثر تطبيق الإدارة الالكترونية على كفاءة العمليات الإدارية في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

18. تيشوري، عبد الرحمن، (2006)، الإدارة الإلكترونية، المعهد الوطني للإدارة العامة، دمشق، سوريا.
19. دبيان، عبد المقصود والدهراوي، عبد اللطيف (2005) ، " أساسيات في نظم المعلومات المحاسبية"، الإسكندرية: دار الجامعة.
20. درة، عبد الباري، (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية- القاهرة، مصر
21. شعبان ، حسن ، (2006)، التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها، دورية الإدارة العامة ، المجلد 46 ، العدد الرابع ص 669.
22. عاشور، احمد (2010)، السلوك الانساني في المنظمات، ط2، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر.
23. عمار، محمد جمال أكرم، (2009)، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
24. عامر، طارق عبد الرؤوف (2007)، الإدارة الإلكترونية، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، ج ع م ، ط 1.
25. نجم، نجم عبود (2004)، الإدارة الإلكترونية، الرياض: دار المريخ للنشر.
26. نصر الله ، حنا ، (2002)، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان ، الأردن ،
27. هوبكنز، بريان، وماركهام، جيمس (2006) الإدارة الإلكترونية لموارد البشرية (ترجمة خالد العامري)، القاهرة، دار الفاروق للنشر .
28. هارون، سهام (2005) " الاتجاهات الإستراتيجية الحديثة في إدارة الموارد البشرية" المؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين، القاهرة، مصر.

29. ياسين ، سعد، (2005) ، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة – مركز البحوث ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

المراجع الأجنبية:

30- Chartered Institute of Personnel and Development, **Changing Agenda** , UK , www.cipd.co.uk , 2006

31- Dianna L.Stone, Eugene F.Stone Romero (2006), " Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource system" Human Resource Management Review, Vol (16), Issue (2), (On-line)

32- Foster, Steve, 2008, **An Exploratory Analysis of E-HRM in The Context of HRM “Transformation”**, Business School, University of Hertfordshire

33- Gupta, Anjali & Saxena, Shabnam, 2011, **Employees’ Satisfaction Towards E-HRM In Service organizations**, Gurukul Business Review (GBR), Vol. 7 , PP. 41-52.

34- Huub Ruel , Tanya Bondarouk, Mandy Van Der Velde ,(2007) **The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness : Results from Quantitative Study in a Dutch Ministry** , employee relation , Vol.(29) , Issue(3) , pp 280-291 .

35- Marler, Janet and Fisher, Sandra, 2010, **An Evidence-Based Review of E-HRM and Strategic Human Resource Management, Proceedings of the Third European Academic workshop on Electronic Human Resource Management**, Bamberg, Germany, CEUR-WS.org, ISSN 1613-0073, Vol. 570, online: CEUR-WS.org/Vol-570/, PP.33-51.

36- Miguel R O, and Jacobo R, and Laura Z C (2007) @ E-HRM in Mexico : adapting innovations for global competitiveness", International Journal of Manpower, Vol .(2), Issue 5, p418-434.

37- Parry E, and Tyson S, and Selbie D (2007), " HR and Technology: impact and Advantages " (On- Line), available: www.cipd.co.uk

38- Parry , Emma, Shaun Tyson , Doone Selbie , Ray Leighton ,(2007), **HR and Technology: Impact and Advantages** , www.cipd.co.uk , 2007

39- Ruel H , and Bondarouk T, and Veld M (2007) ' The contribution of E-HRM to HRM effectiveness : Result from Quantitiveness stady in Dutch Ministry . Employee Relation, Vol (29), Issue 3, p280-p291.

40-Shilpa,Varma and Gopal R., 2011, **The Implications of Implementing Electronic-Humane Resource Management (E-HRM) Systems in Companies**, Journal of Information Systems and Communication, Vol. 2, Issue 1, PP. 10-29.

41- Schramm, Jennifer,(2006), **HR Technology Competencies : New Roles for HR Professionals** , HR Magazine ,.

42- Voermans, Veldhoven, (2006), **Attitude towards E-HRM: an Empirical study at Philips**, Personal Review, Vol. 36, No. 6, PP. 887-902, Emerald Group Publishing Limited.

Gittow, David (2007), buisniss administration, university of Maryland USA

.

الملاحق

1- قائمة أسماء محكمي الاستبانة

2- أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق (1)

قائمة أسماء محكمي الاستبانة

الجامعة	التخصص	إسم المحكم
جامعة الشرق الاوسط	التسويق	د ليث الربيعي
جامعة الشرق الاوسط	أعمال الكترونية	د عاهد الحرايزة
جامعة الشرق الاوسط	ادارة اعمال	د علي الضلاعين
جامعة الشرق الاوسط	التسويق	د محمد الشورة

الملحق (2)



الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ/الأخت رؤساء الأقسام ومدراء الفروع في شركة الاتصالات الأردنية.

<< تحية طيبة >> وبعد :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في تخصص الأعمال الإلكترونية/كلية الأعمال/ جامعة الشرق الأوسط وقد تم اختيار شركتم العريقة لتكون حالة دراسية . وعليه أرجو التكرم بتعبئة الاستبيان المرفق . كما هو الواقع لديكم علما بأن المعلومات التي ستستخدم لأغراض وغايات البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

عبدالله عوده الرواحنه

بسم الله الرحمن الرحيم

الجزء الأول : المعلومات الشخصية.

*أرجو وضع إشارة (×) في المكان المناسب.

1. الجنس: () ذكر () أنثى.
2. العمر: () أقل من 30 () من 30-40 () من 41-50 () أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي: () دبلوم كلية مجتمع () بكالوريوس () ماجستير () دكتورة
4. عدد سنوات العمل في شركة الاتصالات الاردنية : () 5 سنوات فأقل () 6-10 سنوات () 11-15 سنة () أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة التالية بوضع إشارة (X) على الخيار الملائم:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات الاستبانة	
أ- جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (Network & Hardware)						
					1 أجهزة الحاسوب الموجودة في دائرة الموارد البشرية مناسبة لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الشركة	
					2 الخوادم (Servers) الموجودة في دائرة الموارد البشرية مناسبة لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الشركة	
					3 الشبكة الداخلية الموجودة في دائرة الموارد البشرية مناسبة لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الشركة	
					4 مستوى الحماية الخاص بالأجهزة الموجودة في إدارة الموارد البشرية يساعد على تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	
					5 أنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة في الشركة تعتبر مناسبة لتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	
					6 الكفاءات البشرية المتوفرة في إدارة الموارد البشرية قادرة على تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	
					7 خط الاتصال بالإنترنت المتوفر في إدارة الموارد البشرية مناسبة لتطبيق إدارة نظم الموارد البشرية إلكترونياً	

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات الاستبانة	
					الدعم الفني الموجود في إدارة الموارد البشرية يساعد في تطبيق نظم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	8
					يتوفر أنظمة معلومات إدارية إلكترونية في دائرة الموارد البشرية في الشركة	9
					يمكن لنظام المعلومات الموجود في دائرة الموارد البشرية عمل نسخ احتياطية للبيانات الموجودة على الخادم	10
					يوجد شبكة ربط إلكترونية بين جميع فروع الشركة والمركز الرئيسي	11
					يوجد للشركة موقع إلكتروني مستقل	12
					تدعم الإدارة العليا تطوير سياسة إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الشركة.	13
					تستعين الإدارة بالخبرات الخارجية لتقديم المشورة في مجال إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	14
					يتوفر في دائرة الموارد البشرية أجهزة إدخال مثل السكانر (Scanner)	15
					يتوفر في دائرة الموارد البشرية أجهزة إخراج مثل الطابعات وغيرها.	16

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات الاستبانة	
ب- جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (Software)						
					17 يتم جمع المعلومات التخطيطي للحصول على للموارد البشرية في الشركة بشكل إلكتروني	
					18 يتم تقديم طلبات التوظيف إلكترونياً إلى الشركة	
					19 البرنامج المستخدم (Software) في دائرة الموارد البشرية يساعد في الرقابة على أداء للموارد البشرية	
					20 يتم تسجيل الحضور والانصراف بطريقة إلكترونية في الشركة	
					21 البرنامج المستخدم (Software) في دائرة الموارد البشرية يساعد في سرعة تعويض النقص في الموارد البشرية في الشركة	
					22 يتم تقييم أداء الموظفين بشكل إلكتروني من قبل المسؤول عنهم في الشركة	
					23 يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل إلكتروني في الشركة	
					24 يمكن إجراء المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف	
					25 يوجد بوابة للموظفين في الشركة يتم من خلالها إدارة خدمات الموظفين	
					26 البرنامج المستخدم (Software) في دائرة الموارد البشرية آمن ولا يمكن اختراقه	

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات الاستبانة	
					يستخدم البريد الإلكتروني في التواصل بين موظفي الشركة	27
					يتم تحديث (Update) النظم الإلكترونية الموارد البشرية بصورة دورية	28
					البرنامج المستخدم (Software) في دائرة الموارد البشرية يوفر مستويات مختلفة من الصلاحيات للموظفين في الشركة.	29
					البرنامج المستخدم (Software) في دائرة الموارد البشرية يتسم بالمرونة لاستيعاب أي تغييرات تتطلبها إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	30
					البرنامج المستخدم (Software) في دائرة الموارد البشرية يوفر حماية لأمن المعلومات وسريتها	31
					يتم تغيير كلمات السر والشفرات الخاصة بالموظفين بشكل دوري في الشركة	32
					يسمح البرنامج المستخدم (Software) في دائرة الموارد البشرية باستعادة الملفات في حال فقدها	33

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات الاستبانة	
كفاءة أداء العاملين						
					تساهم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين جودة أداء الموظفين.	34
					تؤدي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى تقليل أخطاء العمل.	35
					تساهم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في رفع معدلات أداء الموظفين	36
					تساهم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تقليل زمن تنفيذ العمليات.	37
					تساعد إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في اكساب الموظفين طرق حديثة في العمل.	38
					تساهم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تقليل تكلفة العمل في الشركة	39
					تساهم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في سرعة تنفيذ المعاملات المنجزة.	40
					يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً الى عدم تأجيل المعاملات.	41
					تساهم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التغلب على معوقات العمل.	42
					يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الى مواكبة التطورات الحديثة في أساليب العمل	43

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات الاستبانة	
					تساعد إدارة الموارد البشرية الالكترونية في التخفيف من ضغوط العمل اليومية	44
					يؤدي استخدام إدارة الموارد البشرية الالكترونية إلى تقليل أخطاء الموظفين	45
					تساعد إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تحسين عملية اتخاذ القرارات	46