

**الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي**  
**دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM - وحدة أم**  
**البواقي**

*Electronic Management of Human Resources and their impact on the functional Performance : a case study of the entreprise of the construction of fabricated metal structures - BATICIM- unit of Oum El Bouaghi*

د. حركات سعيدة

[har.saida@yahoo.com](mailto:har.saida@yahoo.com)  
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

بن غيدة سارة

[sara.benghida28@gmail.com](mailto:sara.benghida28@gmail.com)  
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

تاريخ الاستلام: 2018/01/05 تاريخ قبول النشر: 2018/05/30

**الملخص:**

تعتبر الإدارة الإلكترونية من بين افرازات اقتصاد المعرفة والتي جاءت كضرورة حتمية لمسايرة التطورات التي عرفتها المؤسسة بمختلف أنواعها، حيث تطبيقها له أثر كبير على أداء المؤسسة، وأصبح بقاء واستمرار المؤسسة في عصر تسوده ثورة في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مرتبط بمدى تطبيق المؤسسة لعناصر الإدارة الإلكترونية وبما أنه يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية للمؤسسة، فإن قياس أثر استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي كان محل دراستنا هذه. ومن خلال الاعتماد على أسلوب الاستبيان تم تصميم وتوزيع استبانة تعبر عن آراء عينة قدر حجمها ب: 84 عامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM - وحدة أم البواقي، وتمت معالجة تلك البيانات باستخدام برمجية "SPSS<sub>v20</sub>" واستعمال أدوات التحليل الإحصائي تم التوصل إلى أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم تقنيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وانعكس ذلك بالإيجاب على الأداء الوظيفي لكافة عمالها.

الكلمات المفتاحية: الاختيار الإلكتروني، التوظيف الإلكتروني، تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني، التعليم الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، الأداء الوظيفي.

**Abstract:**

*In a period when the world knows a quantum leap from an age of production-based economy to an age of knowledge economy, knowledge and information technology replaced capital and intellectual capital replaced physical capital. E-governance is the foundation of these changes. In an age dominated by the information and communications revolution, the human element is seen as the most important factor of success or failure. It possesses the knowledge and skills that distinguish it. It is the real driving force of the institution. Is management This is one of the modern administrative strategies that enable the organization to improve its performance. The applied part of the study was to measure the impact of e-management on human resources on the performance of BATICIM, On the basis of a sample size of 84 workers. These data were processed using "software" and the use of statistical analysis tools. It was concluded that the institution in question was using the electronic human resources management techniques to improve to perform the job for all of its employees. **Keywords: E-choice, E-recruitment, E-learning, E-learning, Etraining, Job performance.***

**1. مقدمة**

تشير معطيات القرن الواحد والعشرين إلى أن الحضارة الإنسانية تمر بعصر جديد يعرف بعصر المعرفة، والذي يرتكز على دعامة أساسية هي المعلوماتية والتي شكلت السمة المميزة لهذا العصر، وحولت هذا العالم الواسع إلى حجرة إلكترونية صغيرة، وهو ما أثبتته الدراسات والتجارب، فلم تترك هذه التكنولوجيا مجالاً إلا ووجدت مكاناً لها فيه، ولهذا فإن معظم الدول دأبت على توظيفها ووضع الخطط الاستراتيجية لتطويرها واستثمارها في جميع المجالات، وعزز انتشار هذه التكنولوجيا مشاركة الموارد البشرية فيها، وذلك من خلال شبكات التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام الإلكترونية التي كان لها أثر هام في إحداث العديد من التغيرات، أهمها ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية.

هذه الأخيرة والتي تتمثل في انجاز المعاملات الإدارية عبر شبكة الانترنت، دون أن يضطر المورد البشري للانتقال إلى الإدارات شخصياً للتوظيف أو التعليم أو التدريب...، مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات، تستعمل المعلوماتية وأنظمتها المختلفة للتوثيق الآلي وجمع قاعدة البيانات المتعلقة بماضي وحاضر ومستقبل المؤسسات والعمل على تدفق المعلومات إلكترونياً لمراكز القرار ومراكز التنفيذ وللبيئة الخارجية لهذه

المؤسسات، وفي ظل التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتطبيقات الحاسوبية أصبح استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مطلب وضرورة لا غنى عنها في كافة المؤسسات، لما تحقّقه من نتائج إيجابية فيما يخص تحسين الأداء الوظيفي، هذا الأخير والذي مازال محل جدل كبير في الأوساط الإدارية وذلك لما له من أهمية كبيرة، فهو يعبر بشكل مباشر عن مجهودات الموظفين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات، مهارات وخبرات الموظفين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، الميول، الاهتمامات وغيرها من الوظائف التي تتدرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة، كل ذلك لن يتحقق إلا بتطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

**1.1. إشكالية الدراسة:** في ظل التغيرات المعاشة على المستوى الدولي عامة وعلى المستوى المحلي خاصة، والتحديات الجديدة التي يفرضها المحيط، والتي تتمثل أساسا في الانتقال الملاحظ من الاقتصاديات المادية إلى اقتصاديات تقوم على المعرفة والعلم والاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات، وفي ظل سعي الجزائر إلى مواكبة هذه التطورات، كان لزاماً عليها الاهتمام بكافة المؤسسات، ذلك من خلال الاهتمام أكثر بالموارد البشرية وتطبيق ما يسمى بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، في ظل محيط يتميز بتغيرات سريعة ومستمرة ويكون البقاء لمن يستخدم المعلومة استخداماً أمثلاً، وفي إطار كل هذه المستجدات التي يطغى عليها الطابع التكنولوجي العلمي جاءت دراستنا هذه بغية الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة *BATICIM* وحدة أم البواقي؟
- ولتسهيل حل هذه الإشكالية تم تقسيم هذا التساؤل الرئيسي إلى عدة تساؤلات فرعية:
- هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الاختيار الإلكتروني والأداء الوظيفي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي؟
  - هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التوظيف الإلكتروني والأداء الوظيفي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي؟

- هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني والأداء الوظيفي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي؟
- هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التعليم الإلكتروني والأداء الوظيفي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي؟
- هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني والأداء الوظيفي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي؟

**2.1. فرضيات الدراسة:** يمكننا أن نقدم بعض الإجابات المؤقتة للتساؤلات المطروحة، ومن شأن الدراسة إثباتها أو نفيها، وهي كما يلي:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين *E.HRM*\* والأداء الوظيفي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي؛

#### الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الاختيار الإلكتروني والأداء الوظيفي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التوظيف الإلكتروني والأداء الوظيفي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني والأداء الوظيفي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التعليم الإلكتروني والأداء الوظيفي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني والأداء الوظيفي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي.

#### 3.1. أهمية الدراسة

- الوقوف على واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة نوع العلاقة والأثر بين *E.HRM* والأداء الوظيفي عن طريق معالجة بيانات الاستبيان المتحصل عليها باستخدام برمجية (*spss*)؛

\* *Electronique - Humaine ressource management*

- محاولة إفادة المسؤولين على مستوى المؤسسات فيما يتعلق بالسياسة الكفيلة لجعلها تساير مختلف التحولات التي تحيط بها من خلال الاهتمام بالموارد البشرية؛
- اقتراح الحلول المناسبة التي توفر إمكانية الاستفادة أكثر من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين والأداء الوظيفي.

#### 4.1. الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات في مجال الادارة الالكترونية قليلة ومن بين هذه الدراسات نجد:

دراسة يوسف محمد أبو أمونه: "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا *e-HRM* في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة\_" ، هدفت الدراسة إلى التعرف على توجه إدارات الجامعات الفلسطينية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية، كذلك معرفة مدى توفر بنية تحتية لتطبيق استخدام الموارد البشرية إلكترونياً ، وكذا معرفة مدى توفر الموارد البشرية اللازمة لهذا التحويل، إذ شملت الدراسة استبيان تضمن خمسة مجالات، تضمن المجال الأول وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة، والمجال الثاني دعم إدارة الجامعة نحو التحويل إلى الإدارة الإلكترونية، ودرس في المجال الثالث توفر بنية تحتية لدى مراكز تكنولوجيا المعلومات، وفي المجال الرابع نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية، وفي المجال الخامس درس نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً *e-HRM* ، وتطويرها من قبلهم لفوائدها المتعددة، وهذا يساعد بشكل كبير على تبنيها من طرف أفراد العينة كونهم من المستويات الإدارية العليا وممن يؤثرون في اتخاذ القرار، كذلك تدعم إدارة الجامعات عملية التحويل نحو الإدارة الإلكترونية ، بالإضافة إلى أنه تتوفر بنية تحتية لدى مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعات المعنية بالدراسة تعتبر كافية عمليا للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية ، ويفسر الباحث ذلك بسبب زيادة الاعتماد بشكل كبير على استخدام التكنولوجيا الحديثة في كافة مجالات العمل.

**1.2. مدخل عام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:** عملت رهانات هذا العصر على إحداث تغييرات عميقة في المجتمع شملت مختلف المجالات أصبحت من خلالها تكنولوجيا المعلومات مادة أولية هامة، فالحاجة لاستخدام الورق تراجعت نوعا ما وأصبح المسير يمارس أنشطة في أي مكان وفي أي وقت وبكفاءة عالية وهو ما أدى إلى تحول

إدارة الموارد البشرية الورقية إلى إدارة موارد بشرية إلكترونية كنمط وتوجه يستجيب لهذه التغيرات ويعطي مرونة أكثر لهذه الوظيفة، وقبل التطرق إلى ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نتساءل أولاً عن ماهية الإدارة الإلكترونية وذلك ما سنورده فيما يلي:

**1-1-2-تعريف الإدارة الإلكترونية:** عرفت الإدارة الإلكترونية من طرف البنك الدولي بأنها: "مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين، والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات، وزيادة الشفافية، وتعزيز المجتمع المدني".<sup>1</sup>

وهناك من يعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: "لا تقتصر على توفير الخدمات للمواطنين عن طريق الانترنت فحسب، بل تشمل المحاولة الدائمة للحصول على أجود خدمة حكومية في العلاقات الداخلية والخارجية من خلال الطرق الإلكترونية غير التقليدية في أي مكان وزمان، دون تمييز أو إخلال بتكافؤ الفرص".<sup>2</sup>

ومنه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية تعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال، ذلك لاستثمار الوقت والجهد وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع.

**2-1-2-مبادئ الإدارة الإلكترونية:** تتمثل مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي:<sup>3</sup>

- ◆ **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة؛
- ◆ **التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة، دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة؛

- ◆ سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية للجميع في المنازل والمدارس لكي يتمكن كل مواطن من التواصل؛
- ◆ تخفيض التكاليف: ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف؛
- ◆ التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

### 1-1-3- أهمية الإدارة الإلكترونية: وفيما يلي أهم فوائد الإدارة الالكترونية:<sup>4</sup>

- ❖ تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين؛
- ❖ تسهيل إجراء الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة والمؤسسات الأخرى؛
- ❖ الدقة والموضوعية في انجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة؛
- ❖ تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابا على عمل المؤسسة؛
- ❖ كما أن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين.

3. ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: العنصر البشري هو حجر الزاوية في الإدارة الإلكترونية لأن المهارات الفردية والإبداع والابتكار هي خاصية جوهرية في قوام الإنسان، حيث يحقق بها ذاته، ويعظم دوره في الحياة، ففي ظل الإدارة الإلكترونية والتي تتسم بالتغيير وفي عصر تهيم فيه ثورة المعلومات والاتصالات، ينظر للعنصر البشري على أنه أهم عامل من عوامل النجاح أو الفشل، في ضوء ذلك كله يصبح من الضروري أن يكون لإدارة الموارد البشرية دور جديد أكثر شمولية وذلك تماشيا مع هذه التغيرات، ومن أجل الإلمام بهذا كله كان لزاماً علينا التطرق إلى النقاط التالية:

### 1.3. تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومختلف خصائصها: فيما يلي نورد

تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ثم نتطرق إلى مميزاتها:

1.1.3. تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: تعرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها: "شبكات الهياكل والقرارات والعلاقات الإلكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف الموارد البشرية في المنظمات، من حيث الاختيار والتوظيف الإلكتروني

حيث يتم الإعلان عن الوظائف والتقدم لها فوراً بالإنترنت، ويتم التدريب والتنمية باستخدام الإنترنت والوسائط المتعددة والمحاكاة، ودفع الأجور والحوافز من خلال البنوك الإلكترونية والاتصالات والمفاوضات بين العاملين والأداء والمديرين والنقابات والحكومة عن طريق شبكات الأعمال<sup>5</sup>

وترى الباحثان أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ما هي إلا توظيف التكنولوجيا الحديثة في مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال ذلك بالتحول من إنجاز المعاملات بالطريقة التقليدية اليدوية إلى الطريقة التي تستخدم الأدوات الإلكترونية لتقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والإنجاز السريع والدقيق لكافة النشاطات.

**2.1.3. خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:** الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتميز بتبنيها معطيات عصر المتغيرات السريعة واستيعابها تقنياته المتجددة وتطبيق آلياته الفاعلة واستثمارها لتكنولوجيات المعلومات والاتصال في أداء وظائفها، لذلك يستلزم أمر قيامها توفر العديد من العناصر كما أنها تتميز بالعديد من الخصائص منها:<sup>6</sup>

- تبني مفاهيم الإدارة الاستراتيجية من حيث وضوح الرسالة الأساسية للمنظمة، كذلك تحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؛
- التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، وتعديل أساليب الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات؛
- التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية؛
- تيسير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات؛
- التعامل في سوق العمل العالمي بحثاً عن الموارد البشرية الأفضل؛
- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وهي الإعلام الآلي وتكنولوجيات المعلومات كالبريد الإلكتروني والتعليم عن بعد... الخ؛
- التخلي عن بعض الأشكال من الممارسات الإدارية المعتادة واستبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة.

**2.3. أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومختلف أهدافها:** للإدارة الإلكترونية مزايا عديدة كما أنها تهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف ذلك لقدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة قوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تشمل العولمة، الفضاء الرقمي، اقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت.

**1.2.3 أهميتها:** تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي:<sup>7</sup> زادت الحاجة للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة؛

- تستخدم الشركات البوابات الإلكترونية لزيادة مراكزها التنافسية والإنتاجية الكلية والنوعية؛
- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثال برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإتاحتها على الموقع على الإنترنت لكل من العاملين والمديرين؛
- كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة على الإنترنت باستخدام المعايير مما يوفر للمديرين القرارات الموضوعية.

**2.2.3 أهدافها:** إن أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية نابعة من تكاملها مع أهداف

الإدارة الإلكترونية ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال فكلاهما يسعى إلى:

- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية، وتحسين صورة المؤسسة؛
- تخفيض تكلفة العمالة، وتحقيق مكاسب من الموارد البشرية؛
- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة؛
- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين؛
- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة، وتوفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

وهي بهذا تهدف إلى تقديم خدمات الموارد البشرية بشكل فوري، وإجراء معاملات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، وهذا يتطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وإجراءاته المتبعة وتحويله إلى نموذج متكامل عصري ضمن المفهوم الجديد.

## 3.3. وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: تتمثل وظائف الإدارة الإلكترونية

للموارد البشرية في: الاختيار الإلكتروني، والتوظيف الإلكتروني وتسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني، التعليم الإلكتروني والتدريب الإلكتروني:

أ. الاختيار الإلكتروني *E-Selection*: له أهمية كبيرة جدا حيث أنه يمكن المنظمة من زيادة فرص الحصول على الأشخاص المؤهلين لتغطية المناصب الشاغرة، ويعتمد على مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة تشمل المقابلات، اختبارات القدرة، الاختبارات الشخصية وغيرها، للحصول على تقدير سليم لقدرات وإمكانيات المتقدم للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة، يسمح هذا النظام للمتقدمين لتغطية الوظائف الشاغرة، ووضع سيرهم الذاتية أو إكمال تعبئة الطلب من خلال الإنترنت، كما يعطي المتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم، ويسمح للمنظمة بفحص المتقدمين للوظيفة وتصنيفهم.

إن الاختيارات التي تتم عن طريق الإنترنت، تشكل عاملا هاما في فرز المتقدمين للوظائف فليس بالضرورة استبعاد المتقدم في حال عدم ملائمة للوظيفة، فبعض الأنظمة المتطورة لديها القدرة على تحويل الطلبات إلى وظائف ملائمة شاغرة، وأخرى تحتفظ ببيانات المتقدمين في مستودع للبيانات للرجوع إليها بشكل آلي في حال توفر فرص أخرى ب. التوظيف الإلكتروني *E-Recrutement*: لقد وفرت تكنولوجيات المعلومات وخاصة

منها الانترنت المواقع المتعلقة بعروض العمل، بالتعاون مع مكاتب التوظيف، حيث يتم تلقي الطلبات والقيام بالمهام الإدارية المرتبطة بها، والرد عليها بصفة آلية، كما أن بعض المؤسسات تقوم بإجراء مقابلات قصيرة مع طالبي الوظائف عبر الإنترنت، مما يقلل من التنقلات الجسدية ويوفر على طالبي العمل وعلى القائمين بإدارة الموارد البشرية الكثير من الجهد والوقت،<sup>8</sup> إذ يوفر التوظيف الإلكتروني العديد من المزايا لعملية التوظيف منها:<sup>9</sup>

- الإسراع من إيقاع عملية التوظيف: في ظل نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، يمكن تقليل وقت العملية، أولا بالنسبة لعملية الإعلان، إذ يمكن تقديم تفاصيل حول الوظيفة الشاغرة بصفحة الوظائف على شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى ذلك يمكن إرسال رسائل بريد إلكتروني للعاملين بالأقسام التي من الممكن أن تتضمن مرشحين لشغل تلك الوظيفة، فبدلا من الانتظار لعدة أسابيع حتى يتم نشر الإعلان بالمجلة الخاصة بالشركة، يتم نشر معلومات عن تلك الوظيفة داخل الشركة بعد دقائق قليلة من

الاتفاق على طبيعة الوظيفة التي سيتم الإعلان عنها، وتستغرق تلك العملية مدة قد لا تزيد عن ستة أيام؛

- **إلغاء دور الوسطاء:** يمكن لمن يبحث عن شخص مناسب ومؤهل لشغل إحدى الوظائف أن يطلب من النظام وضع قائمة بأسماء الأفراد ممن يتمتعون بالكفاءات المطلوبة، يتم بعد ذلك إخطارهم بمعلومات حول الوظيفة عن طريق البريد الإلكتروني، وسيوفر هذا كثيرا من الوقت الذي كان سيستغرقه من لا تتوافر لديهم الكفاءات والخبرة المطلوبة في ملء نموذج طلب التوظيف، ومن ثم يتم إلغاء دور الوسطاء في تقديم المورد البشري المناسب لهم وتصبح الوظائف هي التي تبحث عن الأفراد الملائمين.

**ج. تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني:** تتسابق شركات تقنية المعلومات في إنتاج برامج المعلوماتية التي تحقق هذا الغرض، لكن كلها تتفق على:

- **قاعدة بيانات للنظام:** يتعين في أي نظام إلكتروني للحضور والانصراف أن يتضمن قاعدة بيانات، تحفظ فيها الحركة اليومية للموظفين، وجداول العمل والإجازات الخاصة بهم، وكذلك حفظ بيانات الموظفين كالاسم والإدارة التي يعمل بها والجنسية... الخ؛
- **الاتصال مع القارئ وسحب للبيانات أوتوماتيكيا:** كذلك فإن برامج المعلوماتية الخاصة بالحضور والانصراف يمكنها سحب وقراءة البيانات الخاصة بحركة الموظفين إذ يتعين أن يلتقط البرنامج عن طريق جهاز القارئ أسباب خروج الموظفين أثناء مواعيد الدوام الرسمي، ذلك بالتعرف على الموظفين عن طريق الصور الشخصية أو بصمة الأصبع التي تخزن سابقا في قاعدة البيانات؛

- **نظم إدارة الحضور والانصراف** ومن خلال هذه الخاصية يمكن القيام بالمهام التالية:

- إدخال وتعديل البيانات الرئيسية للموظفين والإجازات والعطل الرسمية؛
- جداول ومواعيد الدوام حسب (جهة العمل، الموظف، العمل)؛
- التحكم في تحركات الموظفين اليومية (حضور، انصراف، غياب، تأخر بعذر وتأخر بدون عذر، انصراف مبكر من العمل، انصراف بدون إذن) وذلك بدقة متناهية، فعند الخروج أثناء الدوام الرسمي فإن البرنامج المعلوماتي عن طريق بطاقة القارئ يطلب من الموظف تحديد سبب المغادرة.
- ويتعرف النظام المعلوماتي على الموظف بوسائل عديدة منها التعرف على بطاقات الموظفين عند تمريرها بواسطة الموظفين صباحا ومساء، وقد يرفض

النظام بطاقة الشخص إذا كانت غير صحيحة وذلك في حال عدم صدورها عنه، كما أن شاشة جهاز القارئ تظهر حركة الموظف ونوعها وهل هو خروج للعمل أو لسبب مرضي.

د.التعليم الإلكتروني **E- Learning** : أو التعليم عن بعد أو التعلم المثيري بالحاسوب والإنترنت وباستخدام وسائل التعليم القائمة على الويب والبريد الإلكتروني والتخاطب القائم على الحاسوب والرسوم المتحركة التعليمية والمحاكاة والألعاب وبرمجيات إدارة العلم وغيرها، حيث يتميز بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي:<sup>10</sup>

- المرونة العالية من خلال التعلم حسب الطلب (**On-Demand Course**) إذ يكون في أي مكان، أي زمان، أي وسيلة، أي مجال، وأي مستوى تعليمي؛
- التعلم الموجه ذاتيا (**Self-Directed Learning**) أكاديميا أو مهنيا؛
- إن التعلم عبر الإنترنت يقوم على استخدام كل تسهيلات الوسائط المتعددة؛
- إمكانية تعلم العاملين بدون ترك العمل والذهاب إلى البرنامج التعليمي؛
- إن العاملين يمكن أن يتعلموا بطرق أكثر فاعلية وبأقل تكلفة؛
- إن التعلم الإلكتروني يتم بمرونة عالية من حيث الزمان والمكان وحسب التوجيه الذاتي للعاملين مما يساعد على توجيهه حسب حاجاتهم الفعلية في العمل؛
- في الماضي كان التعلم أو التدريب يتم من أجل دورة حياة مهارة أو معرفة لعقد أو عقود من الزمن، أما الآن في سرعة التغيرات والحاجة للتدريب وإعادة التدريب يتم من أجل مهن ومهارات متغيرة بسرعة وذات دورات قصيرة، لذلك فإن التعلم المطلوب هو التعلم السريع الأكثر قدرة على مجاراة سرعة التغير .

هـ.التدريب الإلكتروني **E- Training**: يعرف التدريب الإلكتروني بأنه "التدريب الذي يتم من خلال الأنترنت وهذا يقتضي بطبيعة الحال استخدام الحاسوب وتقنياته ووسائطه المتعددة، يتم من خلاله التفاعل بين المدرب والمتدربين، ولهذا يتم التدريب من خلال البرامج التدريبية المحوسبة، ومن مصادر متعددة، ويتم التواصل بين المدرب والمتدربين إلكترونيا عبر الإنترنت، إضافة إلى طرق الاتصال التقليدية، إذا أرادوا ذلك".

وترى الباحثان أن التدريب الإلكتروني هو طريقة للتدريب قائمة على البريد الإلكتروني وأشرطة الفيديو والمنديات والتخاطب باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب آلي وشبكات ووسائطه المتعددة، ذلك لتوفير بيئة تفاعلية تتيح للمتدربين التدريب في أي وقت

وفي أي مكان وبأقل تكلفة ممكنة، ويتميز التدريب الإلكتروني بمجموعة من الصفات تجعله يختلف عن التدريب التقليدي أهمها:<sup>11</sup>

- يتجاوز التدريب الإلكتروني عاملي الزمان والمكان، إذ لا توجد ضرورة لتواجد المدرب والمتدربين في نفس المكان والزمان كما في التدريب التقليدي، الذي يصعب فيه على المتدربين الاتصال بالمدرب في أي مكان وفي أي وقت خارج زمان ومكان التدريب المعلن عنه، في حين يمكن للمتدربين التواصل مع المدرب من أي مكان وفي أي وقت يرغبون به إلكترونياً؛
  - يتيح التدريب الإلكتروني لأطراف عملية التدريب التغلب على عوائق التدريب التقليدي المختلفة مثل العوائق المادية والسفر، أو المرض، أو الإعاقة، أو ترك العمل؛
  - يتيح التدريب الإلكتروني إمكانية الاستفادة من المتدربين المتميزين بشكل أكبر وفعال؛
  - يوفر فرصاً هائلة لاستثمار التقدم التكنولوجي في مجال التدريب بشكل كبير، مع توفير كبير في الوقت والجهد والنفقات؛
  - يوفر التدريب الإلكتروني إمكانية تحديث المحتوى التدريبي مع ظهور أي تطوير أو تغيير فيه، عكس التدريب التقليدي؛
  - يوفر فرص تدريب كبيرة تفوق كثيراً فرص التدريب التي يوفرها التدريب التقليدي، ولذلك فهو يسمح بزيادة أعداد المتدربين بشكل كبير؛
  - يسمح التدريب الإلكتروني للمتدربين بتكرار أنشطة التدريب حسبما يريدون وبما يتناسب وقدراتهم حتى يتقنوا المهارات التدريبية المطلوبة؛
  - يوفر الفرص للقائمين على التدريب للمنافسة في التدريب والتميز فيه.
- ويتضح للباحثان أنه وفي ضوء ما تقدم أن التدريب الإلكتروني يتميز بالعديد من السمات مثل تحسين مستوى التدريب، وتوفير الوقت والجهد، وتسهيل التدريب بالنسبة للمتدربين، وتسهيل إجراء التدريب للقائمين على التدريب، وزيادة أعداد المتدربين، والمنافسة في التدريب، التخلص من عوائق التدريب التقليدية المألوفة، السماح للمتدرب بتكرار أنشطة التدريب، وعدم ضياع فرص التدريب لأي متدرب بسبب المرض، التغلب على صعوبات السفر والإقامة، ومغادرة العمل وانقطاع الدخل بسبب التخلي الكامل عنه لصالح التدريب، إضافة إلى إمكانية استثمار مختلف المواقع الإلكترونية الموجهة للتدريب وتحديث

المعلومات، تطوير الكفايات الحاسوبية للمتدربين من خلال التدريب الإلكتروني وتوليد اتجاهات إيجابية لديهم نحو هذه التقنيات التكنولوجية التدريبية الحديثة.

**4. ماهية الأداء الوظيفي:** يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الريج والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بحيث يتكون من كمية العمل والتي تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية، وكذا نوعية العمل ونمط انجاز العمل.

**1.4. الأداء الوظيفي:** يعتبر الأداء الوظيفي للموارد البشرية هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية إذ لقي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمنظمة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

**1.1.4. مفهوم الأداء الوظيفي:** قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها تعريف نيكولاس (F. W. Nicols) والذي عرف الأداء الوظيفي " أنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عنه". كما يعرف على أنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها إدارة المنظمة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة"<sup>12</sup>.

من خلال مجموعة التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، يحدث تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، هذا يعني أن الأداء الوظيفي هو حصيلة العلاقة بين كل من الجهد، القدرات والمهام المنوطة به، والتي تعتبر محددات الأداء الوظيفي للمورد البشري.

**2.1.4. محددات مستوى الأداء الوظيفي:** الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، إدراك الدور (المهام) ، ذلك من خلال ما يلي:<sup>13</sup>

➤ **أولاً : الجهد:** ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقات الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

➤ **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير، وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

➤ **إدراك الدور(المهمة):** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده، في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح.

والملاحظ من التعاريف السابقة نجد أنها تحصر محددات الأداء الوظيفي في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد، القدرات والمهارات، إدراك الدور) وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما أنه في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، وأهم هذه المحددات ما يلي:

- **الوظيفة(متطلبات العمل):** وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأدوات المستخدمة.

- **الموقف(بيئة التنظيم الداخلية):** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة والإدارية الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به

الموظف على أدائه في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.<sup>14</sup>

5.دراسة إحصائية لأثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي: حاولنا القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "BATICIM" وهذا نظراً لمكانتها في الاقتصاد الوطني، فهي من المؤسسات الاقتصادية الكبرى في الجزائر، والمتخصصة في صناعة الهياكل المعدنية كالأعمدة المستعملة في التوصيل الكهربائي والإنارة العمومية...، وتعتبر

الرائدة في هذا المجال، ووجود الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسسة "BATICIM" أمر ضروري جداً، لأنها تعمل في محيط يشهد منافسة كبيرة، ولأنها تواجه تعقيدات وتحديات كبيرة، كذلك لكي تحافظ على مكانتها، والتقدم نحو الأفضل.

**1.5. نظرة عامة عن مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي:**  
ظهرت هذه الوحدة للوجود بتاريخ 1979/10/29 حيث أنها هي الأخرى لها أسهم، يبلغ رأس مالها 150.000.000 مليون دج، وتأسست هذه الأخيرة بهدف تلبية حاجيات المنطقة من الأعمدة الكهربائية، وهذا في إطار برنامج الكهرباء الريفية، إلا أن نشاطها توسع فيها بعد إلى إنتاج الهياكل المعدنية الأخرى باختلاف أنواعها، دخلت الوحدة مرحلة الإنتاج الفعلي بتاريخ 1984/05/15، تقع شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "BATICIM" وحدة أم البواقي بشمال شرق ولاية أم البواقي بالمنطقة الصناعية، إذا تتمتع بموقع جغرافي هام يمكنها من إشهار نفسها، كما تعتبر الوحيدة على مستوى الشرق وذلك ما يحقق لها نجاح كبير، إذ تتربع على مساحة تقدر بـ : 536.000 م<sup>2</sup>، والتي منها 6.240 م<sup>2</sup> لقسم الإنتاج 600 م<sup>2</sup> للقسم التقني، 600 م<sup>2</sup> للمبنى الإداري و60 م<sup>2</sup> لمركزي الحراسة والمراقبة، 46.100 م<sup>2</sup> للمخازن وقسم الصيانة.

**2.5. الإطار المنهجي والمعالجة الإحصائية للدراسة:** من أجل التعرف على واقع E.HRM في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي وعلاقته بالأداء الوظيفي تم تصميم استبيان لمعرفة إجابات المبحوثين، واستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليل خصائص العينة المدروسة.

**1.2.5. تحديد مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي والذين يقدر عددهم بـ 180 موظفاً، أما عينة الدراسة فتم اختيارها بطريقة عشوائية تم حسابها على أساس معادلة تحديد حجم العينة لروبيرت ماسون والتي تتمثل في:

$$n = \left\lceil \frac{M}{\left[ \left( S^2 \times (M-1) \right) \div pq \right] + 1} \right\rceil$$

$M$  : حجم المجتمع.

$S$  : قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1,96 على

معدل الخطأ 0,05

$P$  : نسبة توافر الخاصية وهي 0.50.

$q$ : النسبة المتبقية للخاصية وهي 0,50

وبالتعويض بالقيم توصلنا إلى:

$$n = \frac{180}{\left[ \left( 39.2^2 \times (180-1) \right) \div (0.50)(0.50) \right] + 1} = 123$$

ومنه فإن حجم عينة دراستنا هو 123 عامل، قمنا بتوزيع 123 استبياناً، لكن تم جمع 100 استبانة، أي بنسبة استرجاع 81.30 % للإجابات، وتم حذف 16 استبانات لعدم الحصول على بعض إجابات فقرات الاستبيان، وبالتالي الدراسة الإحصائية شملت 84 استبانة، وهو ما يمثل حجم العينة المدروسة.

**2.2.5. اختبار صدق البيانات وخصائص عينة الدراسة:** فمن أجل معرفة صدق وثبات البيانات الواردة بالاستمارة تم استخدام اختبار كرونباخ، هذا الأخير يقيس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة عن طريق معامل  $\alpha$  كرونباخ، والجدول رقم (1)، يوضح نتائج هذا الاختبار كما يلي:

جدول رقم (1): نتائج اختبار ثبات بيانات الدراسة للأبعاد والمحاور.

الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات Cronbach's Alpha
الاختبار الإلكتروني	06	0.750
التوظيف الإلكتروني	07	0.653
تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني	05	0.669
التعليم الإلكتروني	04	0.825
التدريب الإلكتروني	05	0.628
محور الأداء الوظيفي	10	0.712
إجمالي فقرات الاستبيان	37	0.887

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات برمجية "SPSS<sub>v20</sub>".

من خلال الجدول رقم(1) نلاحظ أن كل نسب الثبات للأبعاد ومحاور الاستبيان هي عالية وأكبر من النسبة المعتمدة من قبل الإحصائيين والمقدرة بـ: 60%، وبما أن معامل ألفا كرونباخ لكل فقرات الاستبيان مساوي إلى 0.887 هذا ما يدل على ثبات أداة الدراسة.

خصائص عينة الدراسة: من أجل معرفة خصائص العينة المدروسة، تم الاعتماد على إجابات العاملين فيما يخص الجزء الأول ( بيانات وصفية) للعينة المدروسة من الاستمارة، وهو ما سنوضحه فيما يلي:

جدول رقم (2): خصائص عينة الدراسة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	56	66.7%
	أنثى	28	33.3%
المجموع		84	100%
المستوى التعليمي	متوسط	12	14.3%
	ثانوي	20	23.8%
	جامعي	44	52.4%
	دراسات عليا	8	9.5%
المجموع		84	100%
سنوات الخبرة بالمنصب الحالي	من سنة إلى 05 سنوات	33	39.3%
	من 06 إلى 11 سنة	32	38.1%
	من 12 سنة إلى 17 سنة	8	9.5%
	من 18 سنة إلى 23 سنة	7	8.3%
	من 24 سنة إلى 30 سنة	4	4.8%
المجموع		84	100%

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات برمجية "SPSS<sub>V20</sub>"

يتضح من خلال الجدول أن معظم العاملين كانوا ذكورا إذ قدر عددهم بـ 56 عاملا بنسبة 66.7% ، في مقابل 28 من أفراد العينة كانوا إناثا بنسبة 33.3% وهي نسبة معتبرة، وهذا ما يدل على أن المؤسسات الصناعية يغلب عليها الطابع الذكري، وهذا راجع لطبيعة العمل (صناعة الهياكل المعدنية) في المؤسسة تتطلب يد عاملة ذكورية.

يلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة من حاملي الشهادات الجامعية إذ قدر عددهم بـ 44 عاملا بنسبة 52.4%، ويعود ذلك من جهة إلى شروط التوظيف التي يتطلبها العمل مؤخرا في وحدات الهندسة والمناصب الإدارية، ثم يليها الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي وعددهم 20 عاملا بنسبة 23.8%، وهذا مؤشر على أن إجابات المبحوثين تتسم

بالموضوعية، بعد ذلك في المرتبة الثالثة ذوي المستوى المتوسط بنسبة 14.3%، إذ نلاحظ تواجدهم في ورشة المؤسسة بكثرة لطبيعة العمل الذي يتطلب مهارات بسيطة مثل التقطيع والتلحيم، ثم في المرتبة الأخيرة حاملي الشهادات العليا بنسبة 9.5%، ما يمكن استنتاجه من هذا التحليل أن المؤسسات الصناعية في الوقت الراهن أصبحت تركز على استقطاب الكوادر البشرية ذات المستويات العالية، لينعكس إيجابيا على أدائها الوظيفي. يلاحظ من خلال كل من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت سنوات عملهم بالمؤسسة محل الدراسة تتراوح من سنة إلى 11 سنة بنسبة قدرت بـ 76% وهذه النسبة هي جمع للفئة الأولى والثانية، هذا ما يدل على أن أفراد العينة المبحوثين يتمتعون بخبرة متوسطة في مجال العمل الصناعي.

**3.2.5. المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان:** من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتعرف على درجة أثر *E.HRM* على الأداء الوظيفي في مؤسسة *BATICIM* وحدة أم البواقي، كان لزاما علينا الاستعانة بأساليب التحليل الإحصائي الاستدلالي، حيث تم استخدام معاملات الارتباط والانحدار البسيط وذلك من أجل معرفة نوع وقوة العلاقة ودرجة التأثير بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

**أولاً: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة:** تناولنا من خلاله عرضا وتحليلا للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المتشابهة عن جميع الفقرات .

**أ.تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:** وفقا لما جاء في الجدول رقم (3) في الملحق يتبين لنا أن بعد الاختيار الإلكتروني حصلت على أعلى متوسط حسابي قدر بـ: 4,414 وانحراف معياري قدر بـ: 0,420، وهي عند مستوى قبول مرتفع جدا، هذا ما يجعلنا نقول أن المؤسسة محل الدراسة توفر إمكانيات لاستقطب مواردها البشرية، بعده بعد التوظيف الإلكتروني بمتوسط حسابي قدره 4,404 وانحراف معياري قدره 0,296 هذا ما يجعلنا نقر بأن المؤسسة تملك إمكانيات توظيف عامليها إلكترونيا، يليه بعد التعليم الإلكتروني بمتوسط حسابي يقدر بـ: 4,398، وانحراف معياري قدره: 0,487، وهو عند مستوى قبول مرتفع، بالتالي نستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية بالغة لتعليم مواردها البشرية إلكترونيا، يليه بعد تسجيل التدريب

الإلكتروني بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,273، وانحراف معياري يقدر بـ 0,465، كما يشير أقل متوسط حسابي لعبارات بعد تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني إذ قدر الوسط الحسابي بـ: 4,154، وانحراف معياري قدره: 0,514، وهي تقابل مستوى قبول مرتفع، هذا ما يجعلنا نقر على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بمختلف أشكالها.

### ب. تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور الأداء الوظيفي

من خلال الجدول رقم (4) الوارد في الملحق نجد أن كل فقرات هذا المحور هي مقابلة لاتجاه موافق بشدة، إذ نجد الفقرة رقم (4) في الرتبة الأولى عند مستوى مرتفع جدا بمتوسط حسابي قدره 4,547، والتي تؤكد قلة أخطاء العاملين أثناء العمل، ثم نجد في الرتبة الثانية الفقرة رقم (6) أي أن الموظفين لهم قدرة على الابتكار والإبداع في العمل، عند مستوى مرتفع جدا بمتوسط حسابي قدره 4,523 وهو يقابل مستوى قبول مرتفع، ثم جاءت الفقرة (8) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4,440 أي أن الموظفين المتكويين قادرين على تكوين زملائهم، كذلك الفقرة رقم (10) أي أن ضعف التفاعل بين الموظف والمدير يسهم في تخفيض مستوى الأداء الوظيفي، بعدها الفقرة (9) في الرتبة الرابعة، وهو ما يؤكد انه عند مشاركة الموظفين يساعد ذلك على رفع مستوى أدائهم وإخلاصهم للمؤسسة، ثم في الرتبة الخامسة الفقرة (2) بمتوسط قدره 4,381 وانحراف معياري 0,578 أي أن استخدام التقنيات الحديثة في المؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي، ثم الفقرة (5) والفقرة رقم (7) في الرتبة السادسة، بعدها باقي الفقرات (1)، (3)، (9)، (10) عند مستوى مرتفع جدا.

عموما نجد أن كل فقرات هذا المحور كانت ذات متوسطات حسابية مقابلة لمستوى قبول مرتفع جدا وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي لمحور الأداء الوظيفي الذي قدر بـ: 4.121 وانحراف معيار قيمته 0.286، وهو يقابل مستوى قبول مرتفع وعليه يمكن القول أن موظفي مؤسسة *BATICIM* بأم البواقي يتمتعون بمستوى من الأداء الوظيفي الجيد.

**6. اختبار فرضيات الدراسة:** من خلال هذا المطلب سنحاول اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث من خلاله يتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة، باستخدام معاملات الارتباط والانحدار البسيط.

1.6. تحليل علاقة الارتباط بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي: من خلال الجدول رقم (5) يمكن التعرف على درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة. الجدول رقم (5): معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي

المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل	النتائج الإحصائية	الأداء الوظيفي
الاختيار الإلكتروني	معامل الارتباط بيرسون $R$	0.360
	قيمة احتمال المعنوية $sig^*$	0.001
التوظيف الإلكتروني	معامل الارتباط بيرسون $R$	0.664
	قيمة احتمال المعنوية $sig$	0.000
تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني	معامل الارتباط بيرسون $R$	0.364
	قيمة احتمال المعنوية $sig$	0.001
التعليم الإلكتروني	معامل الارتباط بيرسون $R$	0.342
	قيمة احتمال المعنوية $sig$	0,002
التدريب الإلكتروني	معامل الارتباط بيرسون $R$	0.552
	قيمة احتمال المعنوية $sig$	0.000
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	معامل الارتباط بيرسون $R$	0.605
	قيمة احتمال المعنوية $sig$	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برمجية "SPSS<sub>V20</sub>"

من خلال الجدول تم استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

✓ تحليل علاقة الارتباط بين بعد الاختيار الإلكتروني ومحور الأداء الوظيفي: يلاحظ أن معامل الارتباط لبعد الاختيار الإلكتروني والأداء الوظيفي هو 0,360 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأن قيمة احتمال المعنوية أقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين الاختيار الإلكتروني والأداء الوظيفي، وهذا يقودنا إلى إقرار أن المؤسسة حريصة على استقطاب أفضل الموارد البشرية بغية تحسين أدائها الوظيفي.

✓ تحليل علاقة الارتباط بين بعد التوظيف الإلكتروني ومحور الأداء الوظيفي: يلاحظ أن معامل الارتباط بين التوظيف الإلكتروني والأداء الوظيفي هو 0.664 هو الأكبر مقارنة

\* اختصاراً لـ: *significant* وتعني قيمة احتمال المعنوية المرتبطة باختبار ستوديننت الثنائي.

مع الأبعاد الأخرى، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأن قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 أقل من 0.05، مما يعني وجود علاقة ارتباطية قوية، أي أنه عند استخدام التقنيات الحديثة في عملية التوظيف يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

#### ✓ تحليل علاقة الارتباط بين بعد تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني ومحور الأداء

**الوظيفي:** المتغير المستقل تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني يرتبط مع المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي بمعامل ارتباط قدره 0,364 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأن قيمة احتمال المعنوية قدرت بـ 0.001 وهي أقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين.

#### ✓ تحليل علاقة الارتباط بين بعد التعليم الإلكتروني ومحور الأداء الوظيفي: يلاحظ أن

معامل الارتباط لبعده التعليم الإلكتروني مع الأداء الوظيفي هو 0,342 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأن قيمة احتمال المعنوية أقل من 0.05، وهو يدل على أن هناك علاقة طردية بين التعليم الإلكتروني والأداء الوظيفي.

#### ✓ تحليل علاقة الارتباط بين بعد التدريب الإلكتروني ومحور الأداء الوظيفي: المتغير

المستقل التدريب الإلكتروني يرتبط مع المتغير التابع الأداء الوظيفي بمعامل ارتباط قدره 0.552 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأن قيمة احتمال المعنوية قدرت بـ 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية بينهما.

#### ✓ تحليل علاقة الارتباط بين محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومحور الأداء

**الوظيفي:** إجمالاً نستطيع القول أن المتغير المستقل والمتمثل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يرتبط مع المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي بمعامل ارتباط قدره 0.605 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأن قيمة احتمال المعنوية قدرت بـ 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين، أي كل ما اهتمت المؤسسة بتوظيف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مختلف نشاطاتها كان الأداء الوظيفي لعمالها أحسن.

#### 2.6. تحليل الأثر بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي: لمعرفة درجة

تأثير المتغير المستقل *E.HRM* على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه وفق الجدول رقم (6) في الملحق.

من خلال الجدول يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

✓ تحليل أثر نظام الاختيار الإلكتروني على الأداء الوظيفي: يظهر معامل التحديد ( $R^2$ ) وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى أن 12.9 % من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير الاختيار الإلكتروني وأن الباقي 87.1 % ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.268 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبما أن قيمة معامل التحديد ضعيفة لنقاط وبالتالي عدم جودة تمثيل خط الانحدار لشكل الانتشار وهو ما تدل عليه قيمة ( $F$ ) البالغة 12.149 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لأن مستوى المعنوية المحسوبة لقيمة ( $F$ ) أقل من 0.05 ، كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل  $b$  حيث بلغت 0,244 مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي تحسين في نظام الحضور والانصراف الإلكتروني بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الأداء الوظيفي بمقدار: 0,244، وللمعلمة مستوى معنوية 0,001 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 3,327 تحت مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية الاهتمام بالاختيار الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة، هذا التحليل يؤكد لنا صحة الفرضية الفرعية الثانية أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الاختيار الإلكتروني وتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة BATICIM بأم البواقي.

✓ تحليل أثر نظام التوظيف الإلكتروني على الأداء الوظيفي: يظهر معامل التحديد ( $R^2$ ) وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى أن 41.5 % من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير التوظيف الإلكتروني وأن الباقي 58.5 % ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.220 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبما أن قيمة معامل التحديد ضعيفة لنقاط وبالتالي عدم جودة تمثيل خط الانحدار لشكل الانتشار وهو ما تدل عليه قيمة ( $F$ ) البالغة 58.151 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لأن مستوى المعنوية المحسوبة لقيمة ( $F$ ) أقل من 0.05 ، كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل  $b$  حيث بلغت 0,622 مما

يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في نظام الحضور والانصراف الإلكتروني بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الأداء الوظيفي بمقدار: 0,622، وللمعلمة مستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.666 تحت مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمي الانحدار يشير إلى أهمية استخدام التقنيات الحديثة في التوظيف الإلكتروني ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة، هذا التحليل الإحصائي يؤكد لنا صحة الفرضية الفرعية الثانية أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التوظيف الإلكتروني وتحسين الأداء الوظيفي في *BATICIM* بأم البواقي.

✓ تحليل أثر نظام الحضور والانصراف الإلكتروني على الأداء الوظيفي: يظهر معامل التحديد ( $R^2$ ) وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى أن 13.2% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير نظام الحضور والانصراف الإلكتروني وأن الباقي 86.8% ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.268 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبما أن قيمة معامل التحديد ضعيفة لنقاط وبالتالي عدم جودة تمثيل خط الانحدار لشكل الانتشار وهو ما تدل عليه قيمة ( $F$ ) البالغة 12.482 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لأن مستوى المعنوية المحسوبة لقيمة ( $F$ ) أقل من 0.05، كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل  $b$  حيث بلغت 0,202 مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في نظام الحضور والانصراف الإلكتروني بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الأداء الوظيفي بمقدار: 0,202، وللمعلمة مستوى معنوية 0,001 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 3,565 تحت مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، هذا التحليل الإحصائي يؤكد لنا صحة الفرضية الفرعية الثالثة أي أنه يوجد أثر إيجابي بين نظام الحضور والانصراف الإلكتروني وبين تحسين الأداء الوظيفي في *BATICIM* بأم البواقي

✓ تحليل أثر التعليم الإلكتروني على الأداء الوظيفي: بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) 0,116 والذي يشير إلى أن 11,6 % من التغير في المتغير التابع يفسر بالمتغير الفرعي التعليم الإلكتروني، وباقي النسبة 88.4 % يرجع إلى عوامل أخرى، كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل  $b$  حيث بلغت 0,200 مما يشير إلى وجود أثر إيجابي بين المتغيرين أي أن كل زيادة في التدريب الإلكتروني تؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي، وللمعلمة مستوى معنوية 0,002 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أن معلمة الميل لها دلالة إحصائية، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 3,527 تحت مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى دلالتها إحصائياً، هذا التحليل الإحصائي يؤكد لنا صحة الفرضية الفرعية الرابعة أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التعليم الإلكتروني وتحسين الأداء الوظيفي في *BATICIM* بأم البواقي.

✓ تحليل أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي: بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) 0,304 والذي يشير إلى أن 30,4 % من التغير في المتغير التابع يفسر بالمتغير الفرعي التدريب الإلكتروني، وباقي النسبة 69.6 % يرجع إلى عوامل أخرى، كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل  $b$  حيث بلغت 0,339 مما يشير إلى وجود أثر إيجابي بين المتغيرين أي أن كل زيادة في تدريب عمال المؤسسة تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة، وللمعلمة مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أن معلمة الميل لها دلالة إحصائية، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2,995 تحت مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى دلالتها إحصائياً، هذا التحليل الإحصائي يؤكد لنا صحة الفرضية الفرعية الخامسة أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني وتحسين الأداء الوظيفي في *BATICIM* بأم البواقي.

**3.6. اختبار الفرضية الرئيسية:** يتم استخدام الانحدار البسيط لاكتشاف أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة محل الدراسة، ذلك لاختبار صحة الفرضية الرئيسية، إذ يتبين من الجدول رقم (6) في الملحق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية استناداً إلى ارتفاع قيمة ( $F$ ) وبالبالغة 47.242 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من الجدول نفسه أن المتغيرات المستقلة في هذا النموذج تفسر المتغير التابع (الأداء الوظيفي) ما

مقداره 47.242 % أما الباقي أي 52.758% يمكن إرجاعه إلى عوامل أخرى كأن تكون متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، مما يعني أيضا أن هناك عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة تحتاج إلى دراسات مستقبلية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن السهر على تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، بالتالي فإنه هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين آليات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لها أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية. كان الهدف من وراء هذه الدراسة تسليط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة، حيث قمنا باعتماد أسلوب الاستبيان من خلاله وضعنا مجموعة من الفقرات تتناسب وأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والأداء الوظيفي على عينة شملت 84 موظف.

وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان بالاعتماد على برمجية  $SPSS_{V20}$  واستخدام الأدوات الإحصائية اللازمة للتحليل وجدنا أن المؤسسة توظف تقنيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على موظفيها خاصة التوظيف الإلكتروني والتدريب الإلكتروني.

**7. الاقتراحات:** على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ارتأينا أن نقدم بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة:

- ✓ تشجيع الموارد البشرية على تعلم المعرفة الإلكترونية وتحقيق العدل والمساواة للجميع في الوصول إلى خدماتها العمومية، ومسايرة التطور التكنولوجي لشبكات الانترنت؛
- ✓ توسيع استخدام شبكة الانترنت في تطوير الموارد البشرية وعدم اقتصرها على الأجور والعطل فقط بل يجب استغلالها بشكل كلي؛

- ✓ أشارت النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لآليات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها بشكل عام متوسطة من حيث مستوى تطبيقها، لذا من المناسب أن تعمل الوكالات البنكية على تعزيز تطبيق هذه الآليات، بما يسهم في زيادة الأداء الوظيفي فيها؛
- ✓ تعزيز التزام المؤسسات بمبادئ E.HRM بمختلف تقنياتها وبما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي لمختلف موظفي المؤسسة؛
- ✓ التوجه نحو زيادة الوعي داخل الإدارة العليا وعلى المستويات المختلفة بأهمية تقنيات الإدارة الإلكترونية، واعتبارها عنصراً مهماً لتحسين الأداء الوظيفي؛
- ✓ العمل على تطوير أداء الجهاز المصرفي وتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بهدف تعزيز الثقة في القطاع المصرفي، والاهتمام بالأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة، وصولاً إلى قطاع مصرفي قادر على مواكبة مختلف التطورات؛
- ✓ ضرورة اعتماد مؤشرات الأداء الوظيفي بصورة مستمرة من قبل المؤسسات كأساس سليم لتقييم الأداء للموازنة بين الأهداف.

## المراجع

<sup>1</sup> - Riadh, Bouriche, " *Le rôle des TIC dans la bonne gouvernance* ", participation avec cette communication au séminaire national intitulé, *Informations et société de la connaissance*, La faculté des sciences sociales et humaines, Université Mentouri Constantine- Algérie, organisé les 18/19 avril 2009, P 3.

<sup>2</sup> - Zhiyuan fang, *E Government in Digital era: Concept, practice, and Development*, International, Journal of the Internet and Management, vol. 1., no, 2, 2002, p3.

<sup>3</sup> - عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، بيروت ، دار الغرب الإسلامي ، 2006 ، ص ص 189-191.

<sup>4</sup> - علاء عبد لرزاق السالمي وخالد ابراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 36-37.

<sup>5</sup> - فريد النجار ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 357.

<sup>6</sup> - الهادي بوقفلول، إدارة الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات والاتصال (التحديات و التطورات بالنسبة للمؤسسات المعاصرة)، الملتقى الوطني حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 21-22 فيفري 2012.

- 7 - فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 248.
- 8 - الهادي بوقفلول، إدارة الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات والاتصال (التحديات و التطورات بالنسبة للمؤسسات المعاصرة)، مرجع سابق، ص ص 8-9.
- 9 - محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008-2009، ص ص 579-597.
- 10 - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 533-535.
- 11 - سليمان أحمد القادري، التدريب الإلكتروني عبر الإنترنت، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، مركز الدراسات والاستشارات وخدمة المجتمع، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن، 2006، ص ص 3-4.
- 12 - حمداوي عمر وأحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة قاصدي مرباح" ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جوان 2012، ص 150.
- 13 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، مرجع سابق، ص 210.
- 14 - Dimitri Weiss, *Ressources Humaines, deuxièmes éditions, Edition d'organisation, Paris, P:78*

## الملاحق

## الجدول رقم(3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

رقم الفقرة	عبارات المحور الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب*	الاتجاه
01	تعتمد إدارة المؤسسة سياسة إلكترونية واضحة في استقطاب المتميزين من المؤهلات العلمية.	4.392	0.728	4	موافق بشدة
02	تبحث إدارة المؤسسة عن أصحاب الشهادات وجذبهم للعمل فيها بطرق إلكترونية.	4.392	0.728	4	موافق بشدة
03	يسهل نظام المعلومات المعتمد عملية جذب المتميزين من المتقدمين للعمل فيها.	4.393	0.729	3	موافق بشدة
04	تقدم إدارة المؤسسة التسهيلات الإلكترونية المطلوبة لتعيين المبدعين فيها.	4.404	0.517	2	موافق بشدة
05	تعتمد إدارة المؤسسة على ذوي الخبرة لشغل الوظائف المهمة.	4.547	0.524	1	موافق بشدة
06	تحتفظ ببيانات المتقدمين في مستودع للبيانات للرجوع إليها أليا في حال توفر فرص عمل جديدة	4.357	0.506	5	موافق بشدة
<b>البعد الأول: الاختيار الإلكتروني</b>					
07	الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال الوظائف شبكة الإنترنت الخاصة بالمؤسسة وذلك حسب طبيعة تلك الوظائف وسياسة التوظيف الخاصة بالعمل.	4.500	0.526	3	موافق بشدة
08	توفر أليات البحث تقنية قياسية تساعد الموظفين في الحصول على الوظيفة المطلوبة.	4.535	0.525	1	موافق بشدة
09	الإسراع من إيقاع عملية التوظيف حيث يتم تحديد طبيعة مواصفات الشخص المتقدم لشغلها.	4.333	0.522	5	موافق بشدة
10	إجراء اختبارات على الإنترنت أي عدم الحاجة إلى جمع المتقدمين للوظيفة بمكان محدد.	4.345	0.503	4	موافق بشدة
11	فرز طلبات العمل على الإنترنت أي إمكانية إجراء عملية التصفية لعدد ضخم من المتقدمين في الوقت نفسه.	4.523	0.502	2	موافق بشدة
12	تتم عملية التوظيف بإرسال بريد الكتروني إلى الأقسام المعنية.	4.333	0.545	5	موافق بشدة
13	إلغاء دور الوسطاء أثناء عملية التوظيف.	4.261	0.517	6	موافق بشدة
<b>البعد الثاني: التوظيف الإلكتروني</b>					
14	لدى المؤسسة نظام يتضمن قاعدة بيانات، تحتفظ فيها الحركة اليومية للموظفين، وجداول العمل والإجازات الخاصة بهم.	3.988	0.937	4	موافق
15	يضمن النظام حفظ بيانات الموظفين كالأسم والإدارة التي يعمل بها والجنسية وطبيعة وظيفته.	4.154	0.843	3	موافق بشدة
16	التحكم في تحركات الموظفين اليومية (حضور، انصراف، غياب، تأخر بعذر وتأخر بدون عذر، انصراف مبكر من العمل، انصراف بدون إذن) وذلك بشفرة متناهية.	3.988	0.937	4	موافق
17	يتعرف النظام المعلوماتي على الموظف بوسائل عديدة منها التعرف على بطاقات الموظفين عند تمريرها بواسطة الموظفين صباحا ومساء	4.381	0.578	1	موافق بشدة
18	يلتقط البرنامج عن طريق جهاز الفارئ أسباب خروج الموظفين أثناء مواعيد الدوام الرسمي، ذلك بالتعرف على الموظفين عن طريق الصور الشخصية أو بصمة الأصبع التي تخزن سابقا في قاعدة البيانات.	4.261	0.517	2	موافق بشدة
<b>البعد الثالث: تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني</b>					
19	مرافق التعليم تتوفر على أحدث الوسائل التعليمية (حاسوب، انترنت...)	4.417	0.680	1	موافق بشدة
20	لدى المؤسسة الخبرات الفنية والإدارية الكافية لتعليم عاملها إلكترونيا.	4.416	0.564	2	موافق بشدة
21	تشجع إدارة المؤسسة باستمرار المنافسة مع الموظفين بغية توليد الأفكار الإبداعية.	4.381	0.578	3	موافق بشدة
22	تشجع إدارة المؤسسة مشاركة العاملين في المؤتمرات العلمية إلكترونيا.	4.381	0.578	3	موافق بشدة
<b>البعد الرابع: التعليم الإلكتروني</b>					
23	مراكز التدريب ملائمة للدورات التدريبية من حيث الوسائل والتقنيات الحديثة	4.333	0.646	2	موافق بشدة
24	وجود توعية مستمرة لأهمية برامج التدريب الإلكتروني من قبل إدارة المؤسسة لجميع موظفيها.	4.332	0.645	3	موافق بشدة
25	وجود كفاءات وخبراء مؤهلة لتدريب الموظفين في الدورات التدريبية الإلكترونية.	4.440	0.545	1	موافق بشدة
26	تتم الاستفادة من مزايا التدريب الإلكتروني بصفة كاملة.	4.273	0.826	4	موافق بشدة
27	وجود رقابة مصاحبة لجميع الدورات التدريبية الإلكترونية.	3.988	0.937	5	موافق
<b>البعد الخامس: التدريب الإلكتروني</b>					
		4.273	0.465	-	موافق بشدة

الموافق بشدة	-	0.314	4.329	المحور الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
--------------	---	-------	-------	---

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات برمجية "SPSS<sub>V20</sub>"

رقم الفقرة	عبارات المحور الثاني: الأداء الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تهدف المؤسسة إلى تحسين الأداء الوظيفي لموظفيها باستمرار .	4.333	0.646	7	موافق بشدة
02	استخدام التقنيات الحديثة في العمل يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي .	4.381	0.578	5	موافق بشدة
03	الحصول على الترقيات في حالة الأداء الوظيفي الجيد للموظف .	4.261	0.517	8	موافق بشدة
04	قلة أخطاء الموظفين أثناء العمل .	4.547	0.524	1	موافق بشدة
05	تقوم إدارة المؤسسة بقياس وتقييم الأداء الوظيفي بصورة مستمرة .	4.345	0.502	6	موافق بشدة
06	قدرة الموظفين على الابتكار والإبداع في العمل .	4.523	0.502	2	موافق بشدة
07	إنتاجية الموظف في تحسن مستمر .	4.345	0.503	6	موافق بشدة
08	قدرة الموظفين المتكويين على تكوين زملائهم .	4.440	0.545	3	موافق بشدة
09	مشاركة الموظفين مما يساعده على رفع مستوى أدائهم وإخلاصهم للمؤسسة .	4.439	0.544	4	موافق بشدة
10	ضعف التفاعل بين الموظف والمدير يسهم في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي .	4.440	0.545	3	موافق بشدة
	محور الأداء الوظيفي	4.121	0.286	-	موافق

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات برمجية "SPSS<sub>V20</sub>"

الجدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر لقياس أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة محل الدراسة.

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة محل الدراسة.					
معامل التحديد $R^2 = 0.366$		الخطأ المعياري للتقدير: 0.229			
قيمة (F): 47.242		مستوى المعنوية: 0.000			
المتغير	b	SEB	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
الثابت	0.026	0.347	-	5.835	0.000
محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	0.550	0.080	0.605	6.873	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات برمجية "SPSS<sub>V20</sub>"

الجدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي:

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الاختيار الإلكتروني على الأداء الوظيفي					
معامل التحديد $(R^2) = 0.129$		الخطأ المعياري للتقدير: 0.268			
قيمة (F): 12.149		المعنوية: 0.001			
المتغير	b	SEB	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
الثابت	3.327	0.311	-	10.694	0.000
الاختيار الإلكتروني	0.244	0.070	0.359	3.486	0.001
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التوظيف الإلكتروني على الأداء الوظيفي					
معامل التحديد $(R^2) = 0.415$		الخطأ المعياري للتقدير: 0.220			
قيمة (F): 58.151		المعنوية: 0.000			

المتغير	$b$	$SEB$	بيتا $\beta$	قيمة $T$	معنوية $T$
الثابت	1.666	0.360	-	4.626	0.000
التوظيف الإلكتروني	0.622	0.082	0.644	7.626	0.000
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر تسجيل الحضور والامتحانات الإلكترونية على الأداء الوظيفي					
معامل التحديد ( $R^2$ )		0.132 الخطأ المعياري للتقدير 0.268			
قيمة ( $F$ ):		12.482 مستوى المعنوية: 0.001			
المتغير	$b$	$SEB$	بيتا $\beta$	قيمة $T$	معنوية $T$
الثابت	3.565	0.240	-	14.864	0.000
تسجيل الحضور والامتحانات الإلكترونية	0.202	0.057	0.363	3.533	0.001
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التعليم الإلكتروني على الأداء الوظيفي					
معامل التحديد ( $R^2$ )		0.116 الخطأ المعياري للتقدير 0.275			
قيمة ( $F$ ):		10.761 مستوى المعنوية: 0.002			
المتغير	$b$	$SEB$	بيتا $\beta$	قيمة $T$	معنوية $T$
الثابت	3.527	0.270	-	13.079	0.000
التعليم الإلكتروني	0.200	0.061	0.341	3.280	0.002
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي					
معامل التحديد ( $R^2$ )		0.304 الخطأ المعياري للتقدير 0.240			
قيمة ( $F$ ):		35.866 مستوى المعنوية: 0.000			
المتغير	$b$	$SEB$	بيتا $\beta$	قيمة $T$	معنوية $T$
الثابت	2.955	0.244	-	12.132	0.000
التدريب الإلكتروني	0.339	0.057	0.552	5.989	0.000