

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسية بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

العنوان

مساهمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي
بالمؤسسات الاقتصادية- دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الغرب
الجزائري-

من إعداد الطالب:

عمور عفيف

إشراف:

أ.د بن يوسف أحمد

من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الشلف	أستاذ تعليم عالي	مصنوعة أحمد
مقررا	جامعة الشلف	أستاذ تعليم عالي	بن يوسف أحمد
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر أ	بوججر رشيد
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ تعليم عالي	معموري صورية
ممتحنا	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر أ	خلوف زهرة
ممتحنا	جامعة عين تموشنت	أستاذ محاضر أ	توزان فاطمة

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

أتقدم بجزيل الشكر لأستاذي الفاضل المشرف: أحمد بن يوسف الذي كان سنداً لي في إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع. وكذا أستاذي المحترم رئيس لجنة التكوين: الأستاذ عبد الغني حريري، على دعمه وتوجيهاته طيلة هذه السنوات، وجميع أساتذتي الكرام خلال مساري الدراسي.

كما أتقدم بجزيل الشكر مسبقاً إلى اللجنة المشرفة على المناقشة.

كما لا يفوتني أن أشكر كل من دعمني وساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد وعلى رأسهم الأصدقاء: أحمد مناد، حيفي عبد القادر، عبد القادر بوشورور، والزميلة: دراق حنان.

الطالب: عمور عفيف

إهداء

الحمد لله الذي تتم بحمد الكلمات، والشكر والثناء لله عزوجل الذي وفقنا
في إنجاز هذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد صلى

الله عليه وسلم وبعد؛

أهدي هذا العمل إلى:

إلى الروح الطاهرة، إلى من علمني الحياة والصبر على مشقاتها، والدي

الكريم: بلقاسم رحمه الله واسكنه فسيح جناته....

إلى الوالدة الكريمة أطال الله في عمرها...

إلى رفيقة الدرب زوجتي الغالية حفظها الله ورعاها...

إلى فلذات كبدي أبنائي: ماريا، أبو قاسم، هناء، عبد المومن...

إلى أختي وإخوتي وفقهم الله وكان عوننا لهم في هذه الحياة..

إلى كل الأصدقاء رعاهم الله.

إلى روح صديقي وزميلي المرحوم: ط.د سمير قروم رزقه الله الرحمة الواسعة

وأنزله منزلة بجوار النبيين والصديقين والأولياء الصالحين.

الطالب: عمور عفيف

فهرس المحتويات

VI.....	فهرس الجداول
X.....	فهرس الأشكال
XII.....	فهرس الملاحق
ب.....	توطئة

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

2.....	تمهيد:
3.....	المبحث الأول: الإدارة الالكترونية.
3.....	المطلب الأول: ماهية الإدارة الالكترونية.
10.....	المطلب الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الالكترونية.
13.....	المطلب الثالث: متطلبات، انعكاسات ومعوقات الإدارة الالكترونية.
27.....	المبحث الثاني: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.
27.....	المطلب الأول: ماهية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:
33.....	المطلب الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.
34.....	المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.
39.....	المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية.
39.....	المطلب الأول: نتائج تطبيق الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية.
48.....	المطلب الثاني: تحديات وفرص إدارة الموارد البشرية الالكترونية.
53.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

55.....	تمهيد
56.....	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.
56.....	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي.
62.....	المطلب الثاني: محددات وعناصر الأداء الوظيفي وأهميته.
65.....	المطلب الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

72	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.
72	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الوظيفي.
77	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي.
	المطلب الثالث: متطلبات نجاح تقييم الأداء الوظيفي ومجالات استخدامه وأهم المشكلات التي
85	تعترضه.
90	المبحث الثالث: إجراءات ومداخل واستراتيجيات تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.
90	المطلب الأول: إجراءات تحسين وتطوير الأداء الوظيفي:
92	المطلب الثاني: مداخل تحسين الأداء الوظيفي:
96	المطلب الثالث: استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي.
114	خلاصة الفصل:
	الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي
116	تمهيد:
117	المبحث الأول: دور أبعاد الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.
117	المطلب الأول: دور تطبيقات الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي:
120	المطلب الثاني: دور متطلبات الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.
	المطلب الثالث: الإسهامات النظرية التي تناولت دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.
123	
	المبحث الثاني: دور ممارسات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي.
127	
127	المطلب الأول: دور التخطيط والتوظيف الالكتروني في تحسين الأداء الوظيفي.
128	المطلب الثاني: دور التدريب الالكتروني في تحسين الأداء الوظيفي.
130	المطلب الثالث: دور تقييم الأداء الالكتروني في تحسين الأداء الوظيفي.
	المبحث الثالث: دور الأبعاد الاستراتيجية لإدارة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء
133	الوظيفي.
133	المطلب الأول: دور البعد التشغيلي في تحسين الأداء الوظيفي.

135	المطلب الثاني: دور البعد العلاقتي في تحسين الأداء الوظيفي.....
138	المطلب الثالث: دور البعد التحويلي في تحسين الأداء الوظيفي.....
143	خلاصة الفصل:.....
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري
145	تمهيد:
146	المبحث الأول: واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية.
146	المطلب الأول: محاور وأهداف مشروع الجزائر الالكترونية.....
	المطلب الثاني: واقع الإدارة الالكترونية في الجزائر تبعا لمؤشر الأمم المتحدة للحكومة الالكترونية.
149
151	المطلب الثالث: واقع الإدارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية العمومية والقطاع الخاص: ..
157	المبحث الثاني: الإطار ومنهجية الدراسة.
157	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
160	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب التحليل.
163	المطلب الثالث: صدق وثبات الاسبانه.....
165	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات (التحليل الاحصائي).
165	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.
168	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لأبعاد الاستبانة.
187	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها.
211	خلاصة الفصل:.....
213	خاتمة:
221	قائمة المراجع.....
240	الملاحق:
254	الملخص.....

فهرس الجداول

الصفحة	الفصل	عنوان الجدول	رقم الجدول
ف-ن	المقدمة	أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة	01
16	01	أهم الفروق الجوهرية بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	02
17	01	أهم الفروق الجوهرية بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني	03
20-19	01	الفروق الجوهرية بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	04
80	01	نموذج قياس محاور الاداء وفق طريقة التقييم بالصفات	05
102-101	02	تحسينات إدارة الجودة الشاملة لممارسات إدارة الموارد البشرية	06
149	04	مؤشر تنمية الإدارة الإلكترونية للأمم المتحدة	07
153-152	04	توزيع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وفقا للمنطقة الجغرافية	08
155	04	توزيع المؤسسات الاقتصادية تبعا لملكية رأس المال	09
156	04	توزيع المؤسسات الاقتصادية تبعا لقطاعات النشاط الاقتصادي	10
160-158	04	توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة وفقا للولايات والمؤسسات الاقتصادية	11
161	04	مقياس ليكرت Likert الخماسي	12
164	04	معاملات الصدق والثبات لعناصر الاستبانة	13
166-165	04	الخصائص الشخصية للعينة من خلال التكرارات والنسب المئوية	14
170-169	04	تحليل فقرات بعد التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية من خلال التكرارات والنسب المئوية	15
172-171	04	تحليل فقرات بعد التوظيف الإلكتروني من خلال التكرارات والنسب المئوية	16
174-173	04	تحليل فقرات بعد التدريب الإلكتروني من خلال التكرارات والنسب المئوية	17
176-175	04	تحليل فقرات بعد الاتصال الإلكتروني من خلال التكرارات والنسب المئوية	18

178-177	04	تحليل فقرات بعد تقييم الأداء الالكتروني من خلال التكرارات والنسب المئوية	19
180-179	04	تحليل فقرات بعد التعويض الالكتروني من خلال التكرارات والنسب المئوية	20
182-181	04	تحليل فقرات بعد أداء المهمة من خلال التكرارات والنسب المئوية	21
184-183	04	تحليل فقرات بعد الأداء السياقي من خلال التكرارات والنسب المئوية	22
186-185	04	تحليل فقرات بعد الأداء التكمي من خلال التكرارات والنسب المئوية	23
188	04	معاملات الارتباط بيرسون Pearson بين أبعاد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وأبعاد الأداء الوظيفي	24
189	04	تحليل الانحدار البسيط لبيانات بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية مع محور الأداء الوظيفي	25
191	04	تحليل الانحدار البسيط لبيانات بعد التوظيف مع محور الأداء الوظيفي	26
192	04	تحليل الانحدار البسيط لبيانات بعد التدريب الالكتروني محور الأداء الوظيفي	27
193	04	تحليل الانحدار البسيط لبيانات بعد الاتصال الالكتروني مع محور الأداء الوظيفي	28
195	04	تحليل الانحدار البسيط لبيانات بعد تقييم الأداء الالكتروني مع محور الأداء الوظيفي	29
196	04	تحليل الانحدار البسيط لبيانات بعد التعويض الالكتروني مع محور الأداء الوظيفي	30
197	04	تحليل الانحدار البسيط لبيانات بعد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية مع محور الأداء الوظيفي	31
199	04	تحليل الانحدار البسيط لبيانات محور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية مع بعد أداء المهمة	32

200	04	تحليل الانحدار البسيط لبيانات بعد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية مع بعد الأداء السياقي	33
201	04	تحليل الانحدار البسيط لبيانات بعد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية مع بعد الأداء التكيفي	34
203	04	الخصائص الوصفية لمستويات الاداء الوظيفي نسبة إلى متغير الجنس.	35
204	04	نتائج اختبار (T) للفروق في الأداء التنظيمي نسبة إلى متغير الجنس.	36
205	04	الخصائص الوصفية لمستويات الأداء الوظيفي نسبة إلى الوظيفة في المؤسسة.	37
205	04	اختبار Levene لاختبار تجانس التباين. (نسبة إلى متغير الوظيفة)	38
206	04	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في الأداء الوظيفي نسبة إلى متغير الوظيفة.	39
206	04	الخصائص الوصفية لمستويات الأداء الوظيفي نسبة إلى الخبرة المهنية.	40
207	04	اختبار Levene لاختبار تجانس التباين. (نسبة إلى متغير الخبرة المهنية)	41
207	04	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في الأداء الوظيفي نسبة إلى متغير الخبرة المهنية.	42
208	04	الخصائص الوصفية لمستويات الأداء الوظيفي نسبة إلى المستوى التعليمي.	43
209	04	اختبار Levene لاختبار تجانس التباين. (نسبة إلى متغير المستوى التعليمي)	44
209	04	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في الأداء الوظيفي نسبة إلى متغير المستوى التعليمي.	45

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	الفصل	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	01	نموذج الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	01
81	02	نموذج التقييم بواسطة الاوصاف التقديرية	02
81	02	نموذج التقييم بواسطة الجمل الوصفية	03
84	02	نموذج تقييم الأداء بطريقة 360 ⁰	04
91	02	خطوات تحديد فجوة الأداء	05
99	02	نموذج إدارة الجودة الشاملة لتحسين الجودة والإنتاجية	06
154	04	توزيع المؤسسات الاقتصادية موضوع الدراسة وفقا للمنطقة الجغرافية	07
156	04	توزيع المؤسسات الاقتصادية موضوع الدراسة تبعا لملكية رأس المال	08
157	04	توزيع المؤسسات الاقتصادية موضوع الدراسة تبعا لقطاعات النشاط الاقتصادي	09
168	04	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية	10

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
246-240	الاستبيان	01
246	مصادر عبارات الاستبيان	02
250-247	الجدول الإحصائية للدراسة الميدانية	03
251	قائمة المحكمين	04

مقدمة

توطئة

تشهد البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال في عصرنا الحالي تغيرا وتحولا متسارعا، بفعل العديد من المستجدات، خاصة ما ارتبط بالتطورات الحاصلة؛ نتيجة التطور التكنولوجي، وثورة المعلومات والاتصالات، والتي تتسم بالكم الهائل من المعلومات والمعارف المستجدة، والتي باتت محل انشغال وهم لدى المنظمات، وهو ما انعكس بشكل مباشر على أساليب الإدارة داخل المنظمات بمختلف أنواعها. حيث لم تعد النماذج الإدارية التقليدية، قادرة على الاستجابة لمتطلبات هذه البيئة، التي تتميز بالتنافسية الشديدة، وسرعة التغير، وارتفاع التوقعات لدى أصحاب المصلحة. فبقدر ما تعتبر المعلومات موردا مهما يمكنها من التفوق والتميز إذا ما امتلكتها، وأحسنست استغلالها بالكيفية المناسبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وأعطت لها التحليل الدقيق والصحيح؛ بما يتيح لها مواكبة التغيرات المستمرة في بيئتها الخارجية. فلكذلك يمكن أن تشكل لها تحديا صعبا؛ إذا ما تهاونت أو أخطأت التقدير في تحليل البيانات والمعلومات المتوفرة. أمام هذه التحديات التي تشهدها البيئة الخارجية للمنظمات، والتي لاشك أنها أدت إلى تزايد حدة التنافس، حيث لم يقتصر هذا التنافس على نوعية، وجودة منتجات تكنولوجيا المعلومات أو أسعارها، بل امتد واشتد التنافس نحو كفاءات امتلاك المعارف والمعلومات في مختلف الميادين والشعب، سواء التي ترتبط ارتباطا مباشرا أو غير مباشر بنشاطات المنظمة، فالصراع والتنافس في عصر ثورة المعلوماتية والاتصالات أصبح يتمثل في من يصل أولا وبسرعة إلى المعلومات، فيقوم بتحليلها بشكل دقيق وسليم، واستخدامها في وضع الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات الملائمة.

وما زاد في حدة الصراع، وشدة المنافسة هو ما تعرفه التطورات والتقدم في تقنية الاتصالات الحديثة، التي تساهم بشكل رهيب في ازدياد القدرة على التواصل بين المجتمعات والشعوب، حين ألغت الحدود السياسية والثقافية والاجتماعية والعقائدية بين الشعوب. وهذا ما جعل منظمات الأعمال لا تكتفي بالاهتمام بأنشطة اكتسابها للمعرفة، وتتوجه نحو التفكير في إعداد موارد بشرية ذات كفاءات تتناسب مع متطلبات وتحديات اندماج ثورة المعلوماتية وثورة تقنيات الاتصالات الحديثة.

حيث أن ما يميز الاتحاد والاندماج بين المعلوماتية وتقنية الاتصالات الحديثة هو سهولة الوصول إلى المعلومات وصناعة المعرفة الجديدة، وكذا دقة وسرعة التحليل، وبساطة تداول هذه المعلومات، والمعرفة داخل المنظمة الواحدة وبين فروعها، علاوة على تداولها وإعارتها بين مختلف المنظمات.

وفي هذا السياق، برزت العديد من المفاهيم في مجال الإدارة على غرار الإدارة الالكترونية كأحد المداخل الحديثة التي تسعى إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بما يضمن استمرارية المؤسسات وقدرتها على التكيف مع المتغيرات.

ومما لا شك فيه أن منظمات الأعمال لازالت تسعى إلى اكتساب الميزة التنافسية منذ عصر المجتمع الصناعي (بدايات القرن الماضي)، وخلال سعيها هذا انتبعت إلى الموارد التي تتميز بصعوبة تقليدها ألا وهي الموارد البشرية في بدايات ثمانينات القرن الماضي؛ حيث جعلها ذلك تولى أهمية بالغة للموارد البشرية باعتبارها تمثل العنصر المحوري في نجاح منظمات الأعمال، إذ تمثل رأس المال الفكري والمعرفي القادر على تحويل الخطط والاستراتيجيات إلى نتائج ملموسة في الواقع. فمهما بلغت درجة التطور للتقنيات، ووفرة الموارد المادية، يبقى الأداء المؤسسي مرهونا بقدرة الأفراد على الإنجاز، وبمدى كفاءتهم، ودافعيتهم، وانخراطهم في تحقيق أهداف المؤسسة. ومن هنا، حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين، باعتبارها وظيفة استراتيجية لا تقتصر على الجوانب الإجرائية، بل تمتد لتشمل التخطيط، والاستقطاب، والتكوين، وتقييم الأداء، والتحفيز، وتنمية المسار المهني.

ومع التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات، انتقلت إدارة الموارد البشرية من نمطها التقليدي إلى النمط الالكتروني، الذي يتمثل في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، والتي تقوم على رقمنة مختلف أنشطة ووظائف الموارد البشرية، وربطها بأنظمة المعلومات المتكاملة، التي تتيح السرعة والدقة، والشفافية في معالجة البيانات، واتخاذ القرار. ويعكس هذا التحول استجابة طبيعية للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال، خاصة ما ارتبط بتقليص التكاليف، وتحسين جودة الخدمات الإدارية، وتعزيز التواصل الداخلي، وتوفير المعلومات، بشكل آني تساعد الإدارة العليا في رسم السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وتكمن أهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في كونها ليست مجرد تحديث الوسائل والأدوات، بل تحدث تغييرا جوهريا في فلسفة إدارة العنصر البشري، عن طريق الانتقال من التركيز على الإجراءات الروتينية إلى التركيز على القيمة المضافة التي يقدمها الأفراد العاملين للمنظمة. فهي تساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات، وتحسين دقة البيانات، فضلا عن دعم العدالة

والموضوعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف، والتقييم، والترقية. وهو ما ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي.

ومن جهة أخرى، يعد الأداء الوظيفي مؤشراً أساسياً لقياس مدى نجاح منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها، إذ يعبر عن مستوى كفاءة العاملين وفعاليتهم في أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم. ويتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل، على رأسها: وضوح الأهداف، توفر المعلومات، نظم التحفيز، أساليب القيادة، وبيئة العمل التنظيمية. وفي الإطار، تبرز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأداة فعالة في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال توفير نظم تقييم أداء الكترونية دقيقة، وربط الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية، وتسهيل عمليات المتابعة والتغذية الراجعة، ودعم برامج التكوين والتطوير المستمر.

وعليه، فإن دراسة تنفيذ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في منظمات الأعمال، يعد إضافة نوعية؛ باعتبارها تسهم في تهيئة بيئة تنظيمية مرنة وشفافة قائمة على المعلومة، ودور ذلك في تحسين الأداء الوظيفي الذي يُجسد المخرجات الفعلية لهذا التحول على مستوى سلوك العاملين ونتائج أعمالهم. وفي منظمات الأعمال على وجه الخصوص، تزداد أهمية هذا التكامل نظراً لارتباط الأداء الوظيفي بالإنتاجية، والربحية، والقدرة التنافسية في السوق.

أولاً: إشكالية الدراسة:

مما لا يختلف فيه اثنان أن اهتمام منظمات الأعمال بأداء الأفراد العاملين ليس وليد هذا العصر، بل يمتد إلى بدايات نشأة الشركات والمؤسسات الاقتصادية في مطلع القرن الماضي، وذلك إيماناً منها أن مستوى الأداء الوظيفي للفرد العامل هو النقطة الفاصلة في فشل أو نجاح تحقق أهدافها واستراتيجياتها، وقد تعددت النظريات التي حاولت وضع القواعد والأساليب والأطر لرفع مستوى أداء الأفراد داخل المنظمة، ومن بين الإسهامات الأولى نظرية الإدارة العلمية لتايلور، الإدارة الصناعية لهنري فايول، ودراسات إلتون مايو، والمدرسة الإنسانية، ورواد المدرسة السلوكية، وغيرها من المساهمات والأبحاث التي نظرت في هذا الشأن.

ومع اشتداد المنافسة في البيئة الخارجية للمنظمة سعت المنظمات إلى اكتساب الميزة التنافسية وتحقيق الريادة، حيث ساهمت العديد من الدراسات والأبحاث في ذلك؛ ما جعل المنظمات تدرك أن الأداء الوظيفي هو حجر الزاوية في بلوغ غايتها لتحقيق التفوق والريادة في السوق وضمان الاستمرارية، لذا نرى

الكثير من الأبحاث العملية ذات الصلة تتحدث عن مفهوم الأداء الوظيفي وأساليب تحسينه، والذي لا يزال يعد من الانشغالات الكبرى في جميع المنظمات والمؤسسات باختلاف أنواعها سواءً على المستوى المحلي أو العالمي. وكغيره من المفاهيم حظي باهتمام بالغ محاولة في إزالة مختلف الشوائب التي تعترض أداء الفرد داخل المنظمة، وذلك من خلال البحث عن السبل والأساليب الأكثر فعالية ونجاعة في تحقيق ذلك. ولعل المتدبر في التطورات التي تعرفها تقنيات المعلوماتية والاتصالات يلاحظ بشكل جلي أن التحولات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المنظمات لم يعد مجرد تطور تكنولوجي بالآلة التي تحل محل الإنسان في أماكن العمل أو إدخال الآلة في العمليات الإنتاجية والمخرجات من منتجات منظمات الأعمال، بل يتجاوز ذلك ليصل إلى كافة الجوانب والأنشطة المنظمة، بما فيها أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية لتصبح تؤدي الكفاءة الإلكترونية الموارد البشرية.

وباعتبار أن هذه الأخيرة لا تتخذها المنظمة بقصد الترف أو التعبير عن الرفاه، بل ضرورة وجودية في بيئة متحولة ومتغيرة باستمرار لا ترحم الغافل أو المتغافل عنها، فلا زالت تتأثر بكل المستجدات الحاصلة نتيجة للتطور التكنولوجي المستمر، فالغاية منها هي تسهيل التعامل مع الموارد البشرية ومختلف متطلباتها بما يواكب مختلف التغيرات في بيئة المنظمة.

وبالأخذ في الحسبان أن المورد البشري ليس عنصراً جامداً؛ فأدائه يتأثر بمختلف متغيرات البيئة التي يعمل فيها من مناخ تنظيمي وأساليب تدريبيه وترقيته وتقييم لأدائه، ومن بين المتغيرات التي تعرفها هذه البيئة دخول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأسلوب جديد تنفذه العديد أو الكثير من منظمات الأعمال، يقودنا هذا إلى التساؤل من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري؟
وللإجابة على السؤال الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1: ما مدى إدراك أفراد العينة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالغرب الجزائري؟

2: ما مدى إدراك أفراد العينة الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالغرب الجزائري؟

3: ما هو واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر من خلال مشروعها المتمثل في الجزائر_الإلكترونية؟

4: هل هناك تأثير لأبعاد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالغرب الجزائري في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين فيها؟

5: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد الأداء الوظيفي في تعزى للمتغيرات الشخصية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالغرب الجزائري؟

ثانيا: **فرضيات الدراسة:** من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، يمكن الاستعانة بالتحقق من صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) بين أبعاد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي لدى المؤسسات الاقتصادية في الغرب الجزائري.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، عند مستوى معنوية يقل عن (0.05)، لدى المؤسسات الاقتصادية في الغرب الجزائري.

وتنقسم للفرضيات الفرعية التالية:

1: الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر التخطيط الالكتروني للموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي، عند مستوى معنوية يقل عن (0.05) من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

2: الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر التوظيف الالكتروني على تحسين الأداء الوظيفي، عند مستوى معنوية يقل عن (0.05)، من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

3: الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر التدريب الالكتروني على تحسين الأداء الوظيفي، عند مستوى معنوية يقل عن (0.05) من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

4: الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر الاتصال الالكتروني على تحسين الأداء الوظيفي، عند مستوى معنوية يقل عن (0.05) من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

5: الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر تقييم الأداء الإلكتروني على تحسين الأداء الوظيفي، عند مستوى معنوية يقل عن (0.05) من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

6: الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر التعويض الإلكتروني على تحسين الأداء الوظيفي، عند مستوى معنوية يقل عن (0.05) من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ككل على أبعاد الأداء الوظيفي، عند مستوى معنوية يقل عن (0.05) من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

والتي تنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1: الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين بعد أداء المهمة، عند مستوى معنوية يقل عن (0.05) من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

2: الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء السياقي، عند مستوى معنوية يقل عن (0.05) من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

3: الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء التكيفي، عند مستوى معنوية يقل عن (0.05) من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية يقل عن (0.05) في إدراك أبعاد الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

والتي تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1: الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية يقل عن (0.05) في إدراك أبعاد الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

2: الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية يقل عن (0.05) في إدراك أبعاد الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الوظيفة لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

3: الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية يقل عن (0.05) في إدراك أبعاد الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

4: الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية يقل عن (0.05) في إدراك أبعاد الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

ثالثا : أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهميتها من خلال الاهتمام المتزايد الذي تحظى به الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، التي تستوجبها التحولات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة، والتوجه نحو المجتمعات الرقمية، إضافة إلى سعي منظمات الأعمال إلى الريادة والتفوق في ظل عالم يعرف تقلبات وتغيرات مستجدة نتيجة لتزايد الصراع والتنافس وغزو الشركات العالمية الكبرى لمختلف الأسواق كأحد مظاهر العولمة، التي لا تعترف بالضعف في مجال المعلوماتية وإدارة الموارد البشرية باعتبار هذه الأخيرة أحد أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمات.

كما تستمد أهميتها من اعتبارها الدراسة الأولى التي تمس المؤسسات الاقتصادية في الغرب الجزائري على الأقل حسب علم الباحث. والتي يأمل منها هذا الأخير ان تثري المكتبة الجامعية والجزائرية والعربية في موضوع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تكمن أهداف البحث في المسعى الذي نريده من خلال إجراء البحث، والتي تستمد من الدواعي التي جعلتنا نختار موضوع البحث طمعا منا في إثراء المكتبة العربية، وترك ورقة بحثية تعتبر أثرا طيبا ومرجعا يستند إليه في موضوع البحث العلمي في مجال إدارة الاعمال وإدارة وتنمية الموارد البشرية، ونوجز أهداف البحث في النقاط التالية:

- التعرف على عنصر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية باعتباره أهم التحديات الراهنة التي تفرضها التطورات التكنولوجية في مجال ثورة المعلوماتية وثورة الاتصالات الحديثة.
- محاولة إظهار درجة الارتباط بين تحسين الأداء الوظيفي وتنفيذ الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال الإعتماد على ممارساتها الالكترونية.
- إلقاء الضوء على تحسين الأداء الوظيفي باعتباره أحد أسباب نجاح أو فشل منظمات الأعمال.
- إظهار أهمية تطبيق وتنفيذ ممارسات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تسيير قسم الموارد البشرية باعتبارها أحد الأدوات التقنية الحديثة التي تتيح للمنظمات العديد من المزايا على غرار السرعة والدقة وتوفير الجهد والوقت.
- محاولة الكشف على واقع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر؛ في ظل توجه الدولة الجزائرية نحو الجزائر_الالكترونية.
- تسليط الضوء على واقع ممارسات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في نظر الأفراد العاملين بالمؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.
- استكشاف مدى قدرة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية المطبقة في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري في تحسين الأداء الوظيفي.
- محاولة التعرف على مستويات الاختلاف في تقدير الأفراد العاملين بالمؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري لأبعاد الأداء الوظيفي؛ أخذاً بعين الاعتبار المتغيرات الشخصية لدى أفراد العينة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

توجد جملة من الأسباب والدواعي التي جعلتنا نختار إجراء هذا البحث والتي من بينها:

- الاهتمام البالغ الذي تحظى به الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من قبل الحكومات ومنظمات الاعمال باعتبار التطور التكنولوجي المتسارع في مجال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- حداثة مفهوم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، هاجس تحسين الأداء الوظيفي الذي لازال يعتبر من الانشغالات المهمة لمنظمات الاعمال خاصة.
- طبيعة التخصص العلمي الذي ندرسه وصلته الوطيدة بموضوع البحث.
- محاولة منا التعرف بشكل موسع على عناصر البحث، بالنظر لتوجهات المنظمات نحو الإدارة الالكترونية وسعيها لتطبيق التقنيات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات لتقليل الجهد والوقت في أداء أنشطتها.
- الشغف الذي زرعه فينا المشرف على البحث من خلال تشجيعه لنا على البحث في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية لما له من فوائد ومزايا تثري المكتبة العربية حول الموضوع.

سادسا: منهج الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة أساسا في دراسة مساهمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بأبعادها على تحسين الأداء الوظيفي، قمنا باعتماد المنهج الاستنباطي في الجانب النظري، من خلال أدواته المتمثلة في الوصف والتحليل باعتباره المنهج الأكثر شيوعا في تحليل البيانات في ميدان العلوم الاجتماعية، إذ أن هذا المنهج يساعد على وصف ظاهرة معينة وتفسيرها من خلال الجوانب المفاهيمية والدراسات النظرية لمتغيرات الدراسة.

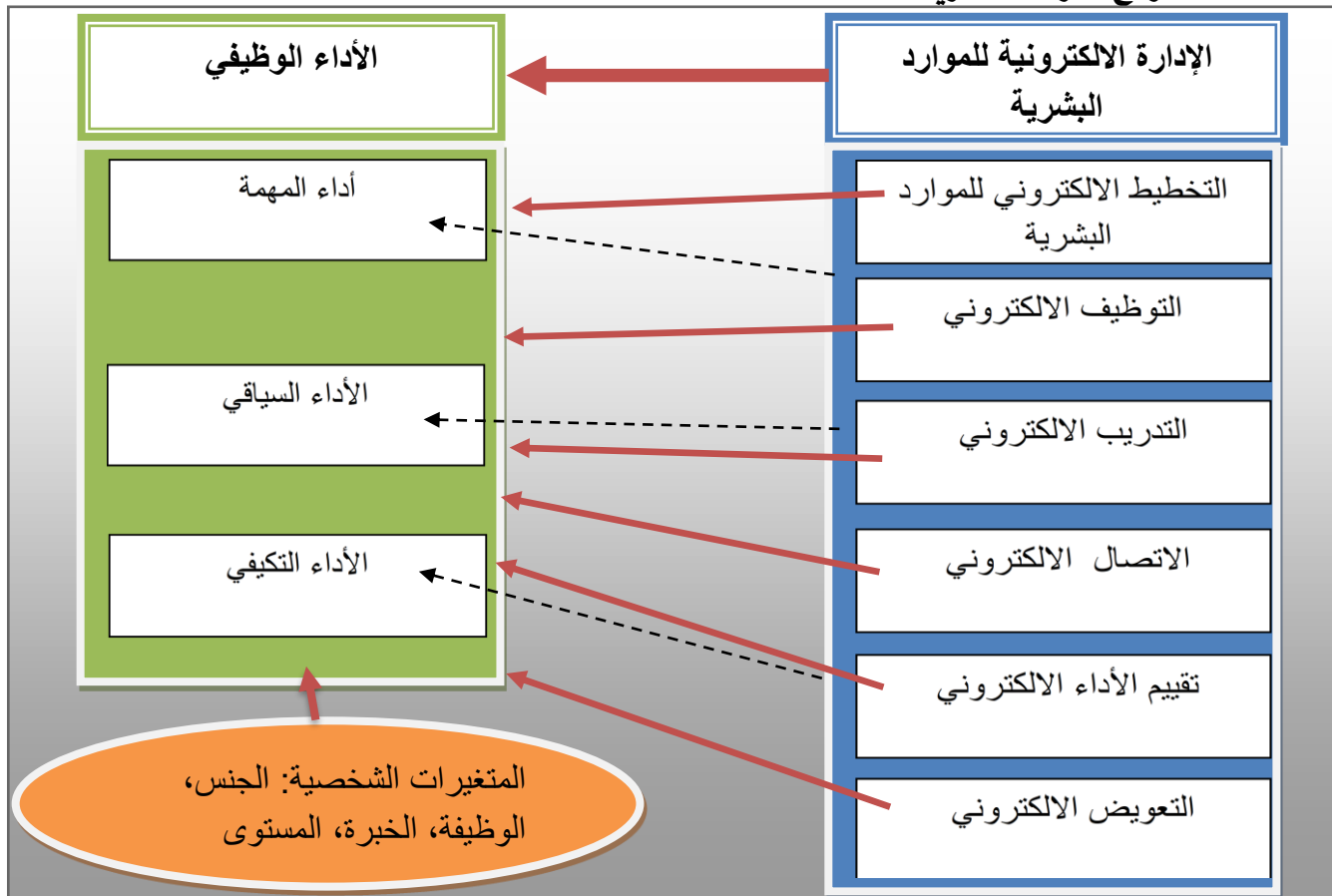
بينما اعتمدنا على المنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من المؤسسات الاقتصادية في الغرب الجزائري، حيث استندنا بشكل كبير على جمع المعلومات وآراء الأفراد العاملين في المؤسسات، وذلك من خلال توزيع الاستبيان عليهم وإجراء بعض المقابلات على مستوى المؤسسات حسب الإمكانيات المتاحة. وأما بخصوص عملية تحليل البيانات فقد اعتمدنا على تحليلات الإحصاء الوصفي لحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وغيرها من مقاييس التشتت

للنزعة المركزية، وكذا تحليلات الإحصاء الاستدلالي في عمليات اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج، وقد استخدمنا في ذلك برنامج الحزم الإحصائية في ميدان العلوم الاجتماعية (SPSS.25).
سابعاً: نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: وقد تمثل في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، ويحتوي ستة (06) أبعاد رئيسية تشمل أساساً: التخطيط الالكتروني للموارد البشرية، التوظيف والاختيار الالكتروني، التدريب الالكتروني، الاتصال الالكتروني، تقييم الأداء الالكتروني، التعويض الالكتروني. والتي استمدت من خلال الدراسات السابقة التي استطعنا الوصول إليها وهي: دراسة (أبو العينين ، 2019)؛ دراسة (غالب المدو و آخرون، 2022)

المتغير التابع: ويتمثل في متغير الأداء الوظيفي الذي يشتمل على ثلاثة (03) أبعاد وهي: أداء المهمة، الأداء السياقي، والأداء التكيفي. حيث استقينا هذه الأبعاد من دراسات سابقة منها: دراسة (ربيع نجم و السعيد، 2017) ؛كتاب (غربي، 2024).

نموذج الدراسة النظري:



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة.

ثامنا: مجال الدراسة وحدودها:

- من أجل الوقوف على الأهداف المرجوة تم تحديد مجالات الدراسة الأربع كما يلي:
- **الحدود النظرية:** تتمثل في دراسة مدى تأثير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال أبعادها (التخطيط الالكتروني للموارد البشرية، التوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، الاتصال الالكتروني، تقييم الأداء الالكتروني، التعويض الالكتروني) على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية من خلال أبعاده (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي).
 - **الحدود المكانية:** لقد تمت الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، وقد شملت الولايات التالية: مستغانم، وهران، سيدي بلعباس، عين تيموشنت، تلمسان، سعيدة، معسكر، غليزان.
 - **الحدود الزمانية:** اقتصر نتائج الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسات التي أعطتنا الفرصة، وساعدتنا في جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالموضوع المدروس، حيث تم تنفيذها خلال الفترة الزمنية ابتداءً من جويلية 2024 إلى غاية جانفي 2025.
 - **الحدود البشرية:** لقد اقتصر العينة الدراسية على الأفراد العاملين ضمن المجتمع الدراسي المتبنى، والمتمثل في العاملات والعاملين في قسم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية التي شملتها دراستنا.

تاسعا: الدراسات السابقة:

1: الدراسات العربية:

- دراسة (الشخانبه، 2015):

المنفذة من قبل الباحث على مستوى شركة الاتصالات أورنج الأردنية. إذ كان الهدف الرئيسي المراد تحقيقه من الدراسة هو استكشاف الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية الالكترونية من خلال أبعادها (البرمجيات، الكوادر البشرية) وأثرها في جودة الأداء الوظيفي (التحسين المستمر والتركيز)، ومدى تطبيقها في شركة أورنج للاتصالات الأردنية، وقد استندت إلى المنهج الوصفي التحليلي، واستعانة بالاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية أحاطت (300) عاملا وعاملة، كما لجأت إلى برنامج SPSS في التحليل الإحصائي. وقد أقرت الدراسة من خلال نتائجها بوجود أثر ذو دلالة احصائية لكل من برمجيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية والكوادر البشرية على التحسين المستمر في الاداء الوظيفي، كما اوصت الدراسة بمحاولة التعرف على تكنولوجيا المعلومات المناسبة

والمتمفكة مع إدارة الموارد البشرية وخدمات شركات الاتصالات وسياساتها التسويقية ووضع خطط ملائمة لذلك، إضافة إلى القيام بدراسات أخرى حول تكنولوجيا المعلومات وتحديد عواملها التي تمكن من تطوير إدارة الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمات التي تقدمها شركات الاتصال في دولة الأردن وفقا لأهدافها الاستراتيجية.

- دراسة (حامد و بورغدة، 2017):

وتم إجراء الدراسة على مؤسسة تكرير البترول الواقعة في سكيكدة، وتمثل سعي الدراسة في التعرف على مدى تأثير تطبيق الإدارة الالكترونية على الفعالية في الأداء الوظيفي داخل مصالح دائرة الموارد البشرية، وقد استعملت الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات، بالإضافة إلى ذلك، شملت الدراسة عينة من ثلاثين موظفا، وقد أشارت نتائجها عن وجود ارتباط كبير وقوي بين أسلوب الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي الفعال، وقد تم تحديده كميًا بعامل قدره (0.786)، وعلاوة على ذلك، أكدت وجود علاقة تأثيرية للإدارة الالكترونية نحو فاعلية أداء الموظفين بالمديرية معبرة عنها بالمعادلة الخطية التالية: « $Y = 1.786 X - 0.237$ ».

- دراسة (ربيع نجم و السعيد، 2017):

والتي أنجزت في سياق مؤسسات الرعاية الصحية العامة التابعة للمديرية الصحية الواقعة في محافظة الدقهلية، إذ حصر غرض البحث في تحديد تأثير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي، حيث أنجزت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية تتشكل من 374 فردا، وكشفت نتائج البحث عن العلاقة ذات الدلالة المعنوية بين كل من أبعاد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ومستويات الأداء الوظيفي للموظفين، كما اتضح أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية لها تأثير معنوي على كل من عنصر أداء المهمة و عنصر الأداء السياقي بمعامل (R^2) قدره (0.46)، و (0.61) على التوالي. إلى جانب وجود تأثير بدلالة معنوية لكل من البعد التحويلي والتشغيلي على بعد الأداء التكيفي بمعامل تحديد قدره (0.32)، وهو معامل متوسط نوعا ما.

- دراسة (مهري و زياني، 2018):

وقد تم تنفيذها داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، التابع إقليميا لولاية ميلة، فقد كانت إشكالية الدراسة تصب نحو التعرف على واقع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية،

مع التركيز على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميله، وذلك باعتبار الإدارة الالكترونية متغيرا مستقلا بأبعاده المتمثلة في: دعم الإدارة العليا، وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية، توفير بنية تحتية للمعلومات، نظام إدارة الموارد البشرية، وأما المتغير التابع فقد تمثل في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، حيث اعتمدت الدراسة في جمع المعلومات على طريقة الاستبيان كأداة رئيسية، ومن ثم القيام بتحليل البيانات بواسطة برنامج (Spss .v 20)، ونشير إلى أن الدراسة ضمت عينة دراسية بثلاثة وثلاثون عاملا. وقد أكدت خلاصة نتائجها إلى أن تنفيذ المؤسسة للإدارة الالكترونية للموارد البشرية ساهم بفعالية في تحسين وتطوير أداء المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين، وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تخصيص موارد مالية تتلاءم مع متطلبات تطبيقات الإدارة الالكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية، علاوة على ذلك، أشارت إلى أنه من الأهمية بمكان التأكيد على حتمية تأسيس قسم مخصص لتنفيذ المهام والممارسات المرتبطة بهذه الإدارة، مع أولوية ضمان الإشراف والمتابعة عليها في نفس الوقت.

- دراسة (مهران و آخرون، 2023):

هدفت الدراسة إلى بناء إطار نظري شامل حول إدارة الموارد البشرية الالكترونية مع اقتراح مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز تطبيقها داخل المنظمات على اختلاف أنواعها، حيث أشارت الدراسة إلى أن تنفيذ الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من شأنه أن يقضي على الإجراءات التنظيمية التقليدية غير الفعالة، كما تؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال أبعادها (التوظيف والاستقطاب الالكتروني، الاختيار الالكتروني، التقييم الالكتروني، التدريب والالكتروني، التعويض الالكتروني)، والتي تعتبر أدوات فاعلة في مجابهة التحديات والأعباء والمسؤوليات المتنامية الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية من إدارة للجوانب التنظيمية وغيرها من المهام.

- دراسة (غالب المدو و آخرون، 2022):

لقد تضمنت الإشكالية الدراسية لها تحديد درجة الأثر للإدارة الالكترونية للموارد البشرية بأبعادها الممثلة في ممارساتها وهي: (التخطيط الالكتروني للموارد البشرية، الاختيار والتوظيف الالكتروني، التعلم والتطوير الالكتروني، تقييم الأداء الالكتروني، التعويض الالكتروني) في الإبداع التقني الأخضر، وقد تم تنفيذ الجانب التطبيقي للدراسة على مستوى مؤسسة نفط الشمال باستخدام مجموعة

من (157) موظفا. وأشارت نتائج البحث إلى أن الإدارة الموارد البشرية الالكترونية تمارس تأثيرا كبيرا في الإبداع التقني الاخضر، كما اوصت الدراسة بتشجيع الشركات على الإهتمام أكثر بالإدارة الالكترونية في جميع وظائفها وأقسامها لكونها مدخل مهم وحيوي الذي يؤدي دورا استراتيجيا من خلال الاستخدام الناجع والفعال للموارد المتاحة، وتقليل التكاليف والجهد والوقت، وتحسين مكانة المنظمة في السوق المحلية والعالمية.

- دراسة (أبو العينين ، 2019):

وقد تمثل الهدف الأساسي من الدراسة هو التعرف على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الالكترونية بالمصارف الاسلامية في مصر، إضافة إلى تحديد الأثر الناتج عن تطبيقها على جودة الحياة الوظيفية، متبينة المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت العينة العشوائية ما مجموعه (358) موظفا وموظفة. وقد خلصت النتائج عن ثبوت العلاقة الإحصائية بين كل من الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ومتغير الحياة الوظيفية بأبعاده، كما أوصت الدراسة بأهمية تعزيز تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال وضع مخطط واضح وخاص مع أهداف الموارد البشرية، والبحث عن المواهب والكفاءات باستعمال الانترنت ومواقع شبكات التواصل، علاوة على تقييم عمليات إدارة الموارد البشرية باستمرار والمراجعة الدورية للكشف عن أي تطور يطرأ على بيئة الأعمال المنظمة.

- دراسة (مرزوقي و بصاشي ، 2020):

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تأثير تطبيق أسلوب تقييم الأداء الالكتروني على أداء العاملين باعتباره يشكل خطة جديدة من خطوات الانتقال نحو العالم الرقمي، وقد اعتمدت الدراسة منهج الوصف والتحليل لاختبار الفرضيات، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات. وقد كشفت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين، حسب المعامل الذي قدر بقيمة $R=0.939$ ، إلى جانب ذلك تبين أن بعد تقييم الأداء الالكتروني له دور قوي جداً في تفسير التغيرات المتصلة بالتحسين والتطوير في أداء العاملين بنسبة تقارب حوالي (88,2%).

- دراسة (المطيري و آخرون، 2023):

كانت إشكالية البحث تتمحور حول استقصاء أثر تطبيق الميكنة الالكترونية الهادف إلى تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بصحة حفر الباطن وواقع تطبيقها في مديرية الشؤون الصحية، إضافة إلى

التعرف على أبرز التحديات التي تواجهها للتحويل نحو الميكنة الالكترونية، إذ اعتمدت على المنهج الوصفي والتحليلي، وبلغت العينة البحثية حوالي 200 موظفا التي جمعت منها المعلومات والبيانات بواسطة الاستبيان من مجتمع يتشكل من 500 فردا. وبعد التحليل خلصت النتائج البحثية إلى أن عملية استخدام الميكنة الالكترونية يساعد بشكل فعال في تطوير الاداء الوظيفي للعاملين بصحة حفر الباطن، بحيث تزيد من روح الإبداع لدى العاملين وتساعد في منحهم الفرصة لإشراكهم في صناعة القرار. كما أشارت الدراسة إلى أن هناك عدة تحديات تواجه مديرية الشؤون الصحية والتي تسعى إلى تجاوزها من خلال الجهود المكثفة لتعرف على البرامج الحاسوبية في هذا الشأن. كما اوصت الدراسة بضرورة وجود دعم وتأييد من الإدارة العليا، وتدريب الموظفين على البرامج الحديثة لتنمية مهاراتهم وزيادة قدراتهم نحو الاستخدام الفعال للإدارة الالكترونية وتطوير وتحسين الأداء الوظيفي لديهم.

2: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (H. Ruel & other, 2004) والموسومة بعنوان: " E-HRM : Innovation or Irritation. An explorative empirical study in five large companies on Web-based HRM

سعى البحث إلى التعرف على واقع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، والأهداف المرجوة من تنفيذها داخل المنظمات، وكذا التعرف على أنواعها التي يمكن تمييزها. إضافة إلى معرفة مخرجاتها، اعتمدت الدراسة على تحليل الأدبيات ونماذج البحث التي طورت ودليل هذه النماذج، تبين أن هناك خمس منظمات بدأت فعليا في دراسة التحويل نحو إدارة الموارد البشرية الكترونيا، منذ عدد من السنوات. وقد توصلت الدراسة إلى أن الهدف الأساسي من تنفيذ الإدارة الالكترونية للموارد البشرية هو تحسين إدارة الموارد البشرية بشكل ناجع وفعال لتحقيق تكاليف أقل. علاوة على ذلك يبدو أن هدف الشركات الكبرى من استخدام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية هو توحيد وتقييم السياسات والإجراءات. كما أوضحت الدراسة أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المنظمات الخمس تقدم مساعدة جاهدة في تحسين كفاءات العاملين، لكن النتائج اظهرت أنها أدت إلى تقليص التكاليف وتخفيض الوثائق الإدارية.

- دراسة (Huub J.M, Bondarouk, & der Velde, 2007) التي تحمل العنوان: " The contribution of e-HRM to HRM effectiveness

والتي كان الهدف منها التحقق من مدى استفادة المنظمات من استخدامها للإدارة الالكترونية للموارد البشرية، وما إذا كان لها أثر إيجابي على أدائها، وذلك من خلال إجرائها لى مستوى وزارة الشؤون الداخلية في هولندا، التي قدمت الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في شكل تطبيقات الخدمة الذاتية للموظفين فيها، وقد اظهرت النتائج أن التقييم الفردي لتطبيقات إدارة الموارد البشرية الالكترونية يؤثر على الفعالية التقنية والاستراتيجية لقسم إدارة الموارد البشرية، وينطبق هذا بشكل خاص على جودة محتوى تطبيقات إدارة الموارد البشرية، كما توصلت إلى أن من بين الآثار العملية تكن في ان استخدام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية سيقبل من التكاليف ويحسن من خدمة الموارد البشرية ويتيح لقسم الموارد البشرية إمكانية أن يصبح الشريك الاستراتيجي للإدارة العليا المنظمة.

- دراسة (Hussain, Wallace, & Cornelius, 2007) الموسومة بعنوان: " The use and impact of humane resource information systems on human resource management professionals

حدد هدف الدراسة في التعرف على درجة تأثير استعمال أنظمة معلومات الموارد البشرية الحديثة على المكانة المهنية للأفراد محترفي الموارد البشرية، البحث فيما إذا كان هناك تباين بين الشركات باختلاف حجمها، حيث استخدمت الاستبيان والمقابلات المنظمة لإجراء تقييم ومقارنة مجالات الاستخدام المحددة مع تحديد مستوى استخدامها (هل هو استراتيجي؟)، كما تمت المقارنة للنتائج مع نتائج مهن اخرى التي تستخدم هذا النظام. فقد اظهرت نتائج الدراسة أن المكانة لمحترفي الموارد البشرية قد تعززت بفعل استخدام النظام لأداء الدور الاستراتيجي بغض النظر عن حجم الشركة، كما كشفت الدراسة انه توجد اختلافات قليلة بين استخدامات الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة. وقد اوصت الدراسة الشركات حتى وإن كانت صغيرة الحجم بتنفيذ استخدام نظام المعلومات للموارد البشرية الالكتروني لأغراض اخرى غير استراتيجية كونها تسمح بتقليل التوظيف في مستويات اداء المهام الروتينية (الإدارة الالكترونية التشغيلية)، علاوة على قدرتها على توليد بيانات موثوقة

وعالية الجودة، وذلك رغم أن رؤية العديد من الشركات الصغيرة اتجاه تنفيذ هذا النظام تصاحبها الخشية من التكاليف المرتفعة.

- دراسة (**Strohmeier & Kabst, 2009**) الموسومة بعنوان: " Organizational adoption of e-HRM in Europe":

سعى هذا البحث إلى دراسة العوامل التي تؤثر على التبني التنظيمي الوطني لإدارة الموارد البشرية الالكترونية في أوروبا، اعتمادا على مسح واسع النطاق مع عينة تتكون من 2336 منظمة في ثلاثة وعشرون دولة من القارة الأوروبية، وعن طريق اعتماد أسلوب الانحدار اللوجيستي في التحليل، سعت جاهدة لتحديد أبرز العوامل الرئيسية العامة منها والسياقية في ذلك. حيث توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الالكترونية ممارسة شائعة في الدول التي مستها الدراسة، إذ تبين أن ثلثي المنظمات قد تبنت بالفعل إدارة الموارد البشرية الكترونيا، وأن الدول الرائدة في اعتمادها هي دول الشرق الأوروبي.

- دراسة (**Parry & Tyson, 2011**) والتي تحمل عنوان: " Desired goals and actual outcomes of e-HRM":

وتمثل موضوع الدراسة في مساعي المؤسسات من خلال تبنيها إدارة الموارد البشرية الالكترونية، حيث هدفت إلى معرفة مدى تحقق هاته الأهداف فعليا، وماهي العوامل التي أثرت على ذلك، حيث استخدمت منهج دراسة حالة في مجموعة من المؤسسات بالمملكة المتحدة التي طبقت إدارة الموارد البشرية الالكترونية قبل أكثر من عام من مجموعة قطاعات الصناعة. قد أظهرت الدراسة أن هدف المؤسسات من تنفيذ إدارة الموارد البشرية الالكترونية هو تحسين الكفاءة وتقديم الخدمات والتوحيد القياسي والصورة التنظيمية وتمكين قسم الموارد البشرية من لعب الدور الاستراتيجي، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات محل الدراسة قد حققت أهداف الكفاءة وتقديم الخدمات والتوحيد القياسي بشكل شائع، كما أنه توجد ادلة تجريبيا على التأثير التحويلي لإدارة الموارد البشرية الالكترونية، حيث تنفيذها سمح بتوفير الوقت والمزيد من المعلومات لدعم الأعمال الاستراتيجية في المؤسسة، غير أنه ليس هناك أي دليل يثبت زيادة مشاركة الموارد البشرية في تعزيز القرارات المتعلقة بالأعمال التجارية.

- دراسة (Kariznoee & Others, 2012) الموسومة بعنوان: " The examine of effect "of e-HRM on empolyee's job

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية والأداء الوظيفي للموظفين، حيث استندت في المنهج على نموذج الوصف والارتباط، وذلك بواسطة استخدام أداة الاستبيان في عملية استقصاء المعلومات والبيانات من عينة عشوائية تشكلت من (170) فردا يمارسون عملهم في (15) شركة صناعية، وقد توصلت نتائج التحليل الاحصائي للدراسة إلى تأكيد وجود علاقة ارتباطية قوية بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية وأداء الأفراد العاملين في المنظمات.

- دراسة (Findıklı M.A & Bayarçelik, 2015) الموسومة بعنوان: " Exploring the "outcomes of Electronic human resource management

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهات النظر اتجاه تنفيذ نظام إدارة الموارد البشرية الالكترونية وعملية اختيار تطبيقات النظام، وقد اعتمدت على المقابلات في جمع المعلومات وتحليلها للوصول إلى استخلاص النتائج، فقد توصلت نتائج الدراسة بناء على مديري الموارد البشرية في الشركات الرائدة بتركيا تكمن في أن إدارة الوقت وسهولة الحصول على البيانات الشخصية وتقليل التكاليف الإدارية كانت الدافع الرئيسي لاستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، وبالفعل استفادت المنظمات من خفض التكاليف التنظيمية وحسنت من التواصل داخل المنظمة، كما قللت وقت المعالجة رغم هذا أظهرت النتائج إلى أن التعلم الالكتروني والتدريب الالكتروني ليس فعالا في المؤسسات محل الدراسة.

- تحليل الدراسات السابقة وتحديد الفجوة: من أجل إظهار أوجه التشابه والاختلاف حاولنا تلخيص ذلك في الجدول أدناه.

الجدول رقم (01): يبين أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية.

دراستنا		الدراسات السابقة
أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	
- هناك اختلاف في الأبعاد المعتمدة لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع.	- المتغيرات المدروسة. - المنهج وأساليب التحليل	دراسة (الشخانية، 2015)

<p>-الاختلاف في الدراسة الميدانية حيث اجريت الدراسة على شركة الاتصالات بينما دراستنا على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري</p>	<p>- الهدف نفسه والذي يتمثل في معرفة أثر e-HRM على تطوير الأداء الوظيفي</p>	
<p>- يوجد اختلاف في المتغير المستقل (دراستنا e-HRM) - هدفت الدراسة إلى معرفة فعالية الأداء الوظيفي، بينما دراستنا تحسين الاداء الوظيفي. - مكان الدراسة مؤسسة تكرير البترول، بينما دراستنا شملت المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري</p>	<p>-المتغير التابع (الأداء الوظيفي) - مجتمع الدراسة (أفراد RH) - الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والتحليل للبيانات (الاستبيان، SPSS)</p>	<p>دراسة (حامد و بورغدة، 2017)</p>
<p>- الاختلاف في أبعاد المتغير المستقل. - هدف الدراسة هو دراسة الأثر على الأداء الوظيفي، بينما دراستنا تدرس الأثر على تحسينه. - مكان الدراسة هو المستشفيات العامة، بينما دراستنا المؤسسات الاقتصادية.</p>	<p>-متغيرات الدراسة (e-HRM والاداء الوظيفي). - مجتمع الدراسة العاملين بعدة مؤسسات - طريقة جمع المعلومات وتحليل البيانات (الاستبيان، SPSS)</p>	<p>دراسة (ربيع و نجم و السعيد، 2017)</p>

<p>e-HRM- هي متغير تابع بينما في دراستنا متغير مستقل.</p> <p>- الدراسة الميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر فقط بينما دراستنا شملت المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.</p> <p>-هدف الدراسة هو معرفة واقع الإدارة الالكترونية وأثرها على الأداء المؤسسي، بينما دراستنا هدفها معرفة واقع e-HRM وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي.</p>	<p>- الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.</p> <p>- نفس أداة جمع المعلومات (الاستبيان) وأداة التحليل (SPSS)</p>	<p>دراسة) مهري و زياني، (2018)</p>
<p>-المتغير التابع للدارسة هو جودة الحياة الوظيفية، بينما دراستنا متغيرها التابع هو تحسين الاداء الوظيفي.</p> <p>-الدراسة الميدانية أجريت على المصارف الاسلامية بدولة مصر، بينما دراستنا شملت المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في الغرب الجزائري.</p>	<p>-نفس المتغير المستقل (e-HRM)</p> <p>-نفس الاداة لجمع المعلومات وطرق الاختبارات الاحصائية.</p>	<p>دراسة) أبو العينين ، (2019)</p>
<p>-هدف الدراسة هو معرفة أثر التقييم الالكتروني للأداء فقط بينما دراستنا تضمنت مختلف ممارسات e-HRM كأبعاد مستقلة.</p> <p>-الدراسة الميدانية تمت على أساتذة التعليم العالي، بينما دراستنا شملت أفراد قسم RH في المؤسسات الاقتصادية.</p>	<p>-تشابه في المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي للعاملين</p> <p>-المتغير المستقل هو التقييم الالكتروني للأداء والذي يمثل بعد مستقل في دراستنا.</p> <p>-نفس الأداة لجمع المعلومات والاختبارات الاحصائية</p> <p>-الهدف يتمثل في معرفة الأثر على تحسين الأداء للعاملين.</p>	<p>دراسة) مرزوقي و بصاشي ، (2020)</p>

<p>-المتغير التابع للدراسة هو الإبداع التقني الأخضر بينما دراستنا تحسين الاداء الوظيفي.</p> <p>-الدراسة الميدانية أجريت على شركة نفط الشمال، بينما دراستنا على المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.</p>	<p>-نفس المتغير المستقل بأبعاده.</p> <p>-نفس الأداة لجمع المعلومات والطرق الاحصائية.</p> <p>-هدف الدراسة هو معرفة أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.</p>	<p>دراسة) غالب المدو و آخرون، (2022</p>
<p>-الاختلاف في المتغير التابع (إدارة قسم الموارد البشرية).</p> <p>-هدف الدراسة هو معرفة أثر تطبيق e-HRM على ممارسات إدارة الموارد البشرية.</p> <p>-الدراسة اعتمدت على الإطار النظري فقط، بينما دراستنا شملت الإطار النظري والتطبيقي.</p> <p>-لم تشمل الدراسة على بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية الذي شملته دراستنا.</p>	<p>-نفس المتغير المستقل (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بأبعادها)</p>	<p>دراسة (مهران و آخرون، (2023</p>
<p>-الدراسة اعتمدت على الإدارة الالكترونية بشكل عام تحت مسمى الميكنة الالكترونية، بينما دراستنا ركزت على الإدارة الالكترونية في قسم الموارد البشرية.</p> <p>-الدراسة الميدانية أجريت في قطاع الصحة بينما دراستنا استهدفت عينة من المؤسسات الاقتصادية.</p>	<p>-نفس المتغير التابع (تطوير وتحسين الأداء الوظيفي).</p> <p>-نفس المنهج واداة جمع المعلومات.</p> <p>-جانبا من المتغير المستقل.</p>	<p>دراسة) المطيري و آخرون، (2023</p>
<p>-الاختلاف في اساليب التحليل حيث اعتمدت الدارسة على تحليل الأدبيات</p>	<p>-الهدف المتمثل في معرفة واقع e-HRM في المؤسسات الاقتصادية.</p>	<p>دراسة (H. Ruel &</p>

<p>ونماذج البحث المطورة من قبل 5 شركات شملتها الدراسة.</p> <p>-الاختلاف يكمن في عدم وجود بيانات احصائية عكس دراستنا.</p> <p>-هدف الدراسة الذي يكمن في معرفة غاية الشركات من تنفيذ e-HRM والغرض من استخدامها. بينما دراستنا هدفها معرفة مساهمتها في تحسين الاداء الوظيفي.</p>	<p>-الدراسة أجريت على المؤسسات الاقتصادية.</p> <p>-الهدف المتمثل في معرفة أثر استخدام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تحسين كفاءات العاملين.</p>	<p>other, (2004)</p>
<p>-هدف الدراسة معرفة فيما إذا كان استخدام e-HRM مفيد للمنظمات، بينما دراستنا هدفها معرفة أثرها على تحسين الأداء الوظيفي.</p> <p>- معرفة اثر استخدام e-HRM على مكانة قسم RH داخل المنظمة.</p> <p>-الدراسة أجريت على مستوى وزارة الشؤون الداخلية في هولندا بينما دراستنا اجريت على المؤسسات الاقتصادية.</p>	<p>-نفس المتغير المستقل.</p> <p>-التشابه في اداة جمع المعلومات ومجتمع الدراسة المتمثل في افراد RH.</p>	<p>دراسة (Bondarouk & Huub, 2006)</p>
<p>-المتغير التابع متمثل في مكانة محترفي الموارد البشرية.</p> <p>-الدراسة اعتمدت على المقابلات كأداة أساسية بينما دراستنا استخدمتها كأداة مساعدة فقط لفهم واقعها بالمؤسسات الاقتصادية.</p>	<p>-المتغير المستقل (e-HRM).</p> <p>-نفس الاداة في جمع المعلومات (الاستبيان).</p> <p>-نفس الأساليب الاحصائية للتحليل.</p>	<p>دراسة (Hussain, Wallace, & Cornelius, 2007)</p>

<p>-هدف الدراسة هو معرفة العوامل التي تؤثر على تبني الدول لـ e-HRM في أوروبا. - عينة واسعة النطاق شملت 2336 منظمة. -استخدمت الدراسة الانحدار اللوجستي بينما دراستنا الانحدار البسيط.</p>	<p>-المتغير المتمثل في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية. -الهدف المتمثل في معرفة واقع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية. - نفس أداة جمع المعلومات.</p>	<p>دراسة (Strohmeier & Kabst, 2009)</p>
<p>-هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تحقق اهداف المؤسسات من استخدامها e-HRM والعوامل المؤثرة على ذلك. -اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة من خلال المقابلات كأداة لجمع المعلومات.</p>	<p>- نفس المتغير المتمثل في إدارة الموارد البشرية الالكترونية. -إطار نظري وتطبيقي -الدراسة الميدانية أجريت على عينة من المؤسسات الاقتصادية.</p>	<p>دراسة (Parry & Tyson, 2011)</p>
<p>- الدراسة الميدانية أجريت على الشركات الصناعية فقط بينما دراستنا اجريت على مختلف المؤسسات الاقتصادية.</p>	<p>-نفس متغيرات الدراسة (e-HRM و الاداء الوظيفي). -نفس الأدوات والمنهج. - دراسة الارتباط والأثر بين متغيري الدراسة.</p>	<p>دراسة (Kariznoee & Others, 2012)</p>
<p>-هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية اختيار تطبيقات نظام e-HRM. -اعتمدت الدراسة على مقابلات كأداة وحيدة لجمع المعلومات وتحليلها. -الدراسة الميدانية على الشركات التركية. (اختلاف المكان).</p>	<p>المتغير المستقل (e-HRM). -الهدف المتمثل في استكشاف الآراء اتجاه e-HRM. - تشابه في طبيعة مجتمع الدراسة (الأفراد العاملين في RH). - تشابه في الدراسة الميدانية والتي أجريت على مستوى المؤسسات الاقتصادية.</p>	<p>دراسة (Fındıklı M.A & Bayarçelik , 2015)</p>

المصدر: من إعداد الباحث.

انطلاقاً من البيانات المدونة في الجدول التلخيصي رقم (01) يتضح جلياً وجود عديد الدراسات السابقة التي تبنت متغير e-HRM أو الأداء الوظيفي كمتغيرات أساسية، سواءً كمتغيرات مستقلة أو تابعة، فنلاحظ أن بعضاً منها اعتمدت كلا المتغيرين المذكورين، كما الحال في دراستنا هاته، وعلى سبيل المثال: دراسة (الشخانة، 2015)، دراسة (ربيع نجم و السعيد، 2017)، بالإضافة إلى دراسة (Kariznoee & Others, 2012)، غير أننا نلاحظ وجود بعض الاختلافات التي قد تكمن في الأبعاد المعتمدة في تمثيل كل من متغيري الدراسة ضمن أطرها البحثية، ناهيك عن الاختلاف في الالفترات الزمنية والأماكن التي اتخذت منها العينة الدراسية، وبالتالي تعتبر دراستنا فريدة عن الدراسات السابقة من خلال الإضافة المتمثلة في إظهار مدى مساهمة الممارسات الحديثة للإدارة الالكترونية للموارد البشرية (التخطيط الالكتروني للموارد البشرية، التوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، الاتصال الالكتروني، تقييم الاداء الالكتروني، التعويض الالكتروني) على تحسين الأداء الوظيفي من خلال أبعاده (أداء المهمة، الاداء السياقي، الأداء التكيفي)، كما أن هناك اختلافات بين دراستنا ومختلف الدراسات السابقة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية، وعليه من خلال تفحص الدراسات السابقة نجد أن دراستنا تقدم إضافة باعتبارها الدراسة الأولى التي شملت عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

عاشرا: هيكل الدراسة

بهدف الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة والوقوف على متغيراتها وتحليل أبعادها للوصول إلى إجابة على إشكالية الدراسة، تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول وهي كما يلي :

الفصل الأول: تناولنا فيه دراسة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال الوقوف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الالكترونية واستخداماتها ومتطلباتها ومختلف عناصرها وخصائصها، وصولاً إلى تحديد مفهوم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وأهميتها والتحول في الممارسات والتقنيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي تساهم بشكل إيجابي في تسهيل الإجراءات والأنشطة الروتينية والاستراتيجية والعلاقاتية مع مختلف أقسام والوحدات، بالإضافة إلى أهم التحديات والمعوقات التي من شأنها ان تؤثر على عملية تنفيذ أنشطة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه لدراسة الأداء الوظيفي من خلال الوقوف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء وطرق تقييمه، وصولاً إلى تعريف الأداء الوظيفي وأهميته والمؤشرات المختلفة التي تساهم في قياسه

وأساليب وطرق تقييمه، بالإضافة إلى النماذج والاستراتيجيات التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة.

الفصل الثالث: تم فيه محاولة تحديد العلاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي، وصولاً إلى محاولة معرفة العلاقة الارتباطية التي تجمع بين أبعاد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي، وذلك كله من خلال الاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت احد المتغيرين او كلاهما في بحثها.

الفصل الرابع: هو دراسة ميدانية شملت عدد من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري بالاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية والمقابلة كوسيلة مساعدة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأبعاد كلا المتغيرين، حيث استخدمنا في تحليل البيانات برنامج الحزم الإحصائية في ميدان العلوم الاجتماعية spss25من خلال أخذ عينة عشوائية من المؤسسات الاقتصادية موزعة على ثمانية ولايات بالغرب الجزائري، وتم فيه تقديم عينة الدراسة وخصائصها، والتحقق من إمكانية الاعتماد على النتائج المتحصل لها في دراسة الفرضيات والخروج بإجابة لإشكالية الدراسة.

الفصل الأول:

الأسس النظرية للإدارة الالكترونية

للموارد البشرية

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تمهيد:

شهد العالم تحولاً نحو اقتصاد المعرفة في أواخر القرن الماضي، حيث تزايد الاهتمام بالمعرفة والمعلومات لدرجة النظر إليها كثروة ومورد لا يقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى، أو يتفوق عليها في تحقيق الريادة والطلاقة لمنظمات الأعمال، لذا أصبح امتلاك المعلومات وتخزينها وتبادلها ونشرها بين أفراد المنظمة ضرورة حتمية، ومع التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة في مجال الاتصال أصبحت عمليات التخزين والتبادل والتحليل للمعلومات تتم بسهولة وبساطة أكثر، وذلك من خلال توفيرها للأجهزة المختلفة على غرار الحواسيب الالكترونية، والتي أعلنت بزوغ الثورة الالكترونية التي دعمت تبسيط الأنشطة والأعمال المنظمة في مختلف وحداتها وأقسامها وفروعها المتواجدة في أماكن جغرافية مختلفة. وهو ما أدى بالمنظمات إلى تبنيها في مختلف إداراتها نظراً للمميزات والفوائد التي تحملها في طياتها، ونتيجة لكل هذا برزت العديد من المفاهيم والمصطلحات في مجال إدارة المنظمات وإدارة الأعمال، مثل: الأعمال الالكترونية والإدارة الالكترونية، وعند توجه المنظمات نحو إدارة الموارد البشرية الكترونياً بزغ ميدان آخر يعرف بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية. والتي سنحاول في هذا الفصل التفصيل والتأصيل في كفاءاتها وأساليبها وإبراز أهميتها من خلال المباحث التالية:

- ماهية الإدارة الإلكترونية.
- أهداف و أهمية الإدارة الالكترونية.
- متطلبات، وانعكاسات ومعوقات الإدارة الالكترونية.

المبحث الأول:

الإدارة الالكترونية

- ماهية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
- أهداف وأهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.
- متطلبات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

المبحث الثاني:

الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

- نتائج تطبيق الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية.
- تحديات وفرص تطبيق إدارة الموارد البشرية الالكترونية.

المبحث الثالث:

تطبيق الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية.

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

المبحث الأول: الإدارة الالكترونية.

في ظل التحولات العالمية التي تعرفها مختلف الدول والمجتمعات، وما يصاحبها من تطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي، تشهد المنظمات عدة تغييرات على مستوى عملية إدارتها بشكل عام، الأمر الذي انبثق عنه عدة مصطلحات إدارية ترتبط ارتباطا وثيقا بعملية الربط بين الإدارة ومستوى التقدم في مجال المعلوماتية والاتصالات الحديثة، بالنظر لما توفره من تسهيلات ومزايا، ومن هذه المفاهيم المستجدة نجد ما يعرف بالإدارة الالكترونية التي سنسهب في توضيح وتفصيل مفهومها فيما سيأتي.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الالكترونية.

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يتداخل مفهوم الإدارة الإلكترونية مع العديد من المفاهيم الإلكترونية الحديثة، حيث يمكن اعتبارها منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة؛ إذ تقوم بإنجاز الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ قرارات...) من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة ومع اصحاب المصالح خارجها مثل الموردين، الزبائن، المنافسين والهيئات الحكومية. إضافة إلى ذلك تسعى إلى تشكيل علاقة تعاضدية مع راس المال الفكري وموارد إدارة المعرفة، ولا يخفى أن عمل الإدارة الالكترونية هذا يتم تنفيذه عبر شبكة الانترنت ومختلف شبكات الإتصال الأخرى. ولعل التطور في هذال المجال هو ما سهل بشكل كبير في الاستحداث والظهور لمصطلح الإدارة الالكترونية، إلى جانب تطور وظائفها المعاصرة. (سعد غالب ، 2010، الصفحات 26-28)

يمكن القول أن بدايات الإدارة الالكترونية تعود لسنتين القرن الماضي حينما ابتكرت الطابعة التي مكنت من إرسال نفس الرسالة إلى العديد من الأشخاص من خلال ربطها بالحاسوب. حيث يعرفها الكثير على أنها التخلي عن الورق في المعاملات الإدارية والذي يتمثل في تعويض ذلك بما يسمى المكتب الالكتروني أي أتمتة المكاتب من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تنفذ أوتوماتيكيا بخطوات متسلسلة معدة مسبقا. فهي عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الادارية وصولا إلى اهداف الادارة الحديثة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الاجراءات والقضاء على الروتين والتنفيذ الفعال والدقيق لمختلف المهام والمسؤوليات أمرا ضروريا لضمان إعداد كل قسم متميز وتجهيزه

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

بشكل كافٍ لإنشاء اتصال سلس مع الحكومة الالكترونية في المستقبل القريب. (السالمي، 2008، صفحة 32)

ويشار إلى مفهوم الادارة الالكترونية على أنها استراتيجية إدارية في زمن المعلوماتية، التي تسعى إلى استخدام الافضل للموارد المعلوماتية إلكترونيا في ظل اعتبارات التشغيل السليم للموارد البشرية والمادية من خلال النجاح في تحقيق مستوٍ عالٍ من الكفاءة والفعالية في التخصيص الاستراتيجي واستخدام الموارد، بما فيها تسخير الجهود البشرية والنفقات المالية، من أجل تحقيق وإنجاز الأهداف التي تعكس التطلعات الشاملة المحددة من قبل المنظمة. (مزهرو شوقي، 2014، صفحة 33). يركز هذا التعريف الخاص بشكل كبير على الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تضطلع به الإدارة الالكترونية في السياق التنظيمي، وذلك باستعمال الوسائل المعلوماتية بشكل الكتروني الذي يهدف إلى حشد موارد المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

هي نظام يستند على الانترنت والشبكات الأخرى في عملية تقديم الخدمات والسلع بشكل الكتروني، وتبادل المعلومات والبيانات داخل المنظمة ومع بيئتها الخارجية بما يساهم في رفع الأداء وفعاليتها، حيث يشمل مجموعة واسعة من المكونات، بما في ذلك استخدام المعرفة المتخصصة، ونشر المعلومات ذات الصلة، واستخدامات نظم البرامج المتطورة، وتفعيل قنوات الاتصالات الفعالة، وكلها جزء لا يتجزأ من الوظائف الإدارية المختلفة التي تنجزها المنظمات. (مصطفى و آخرون، 2019، الصفحات 21-22)، في هذا التعريف الشامل ينظر إلى الإدارة الالكترونية على أنها نهج منهجي يعتمد بشكل كبير على دمج الانترنت، إلى جانب العديد من شبكات الاتصال في تعزيز تنفيذ وأداء، الأنشطة والمهام الإدارية. بشكل الكتروني سعياً إلى رفع فعالية الاداء في المنظمة.

الإدارة الالكترونية هي تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء افراد أو منظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية، وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية قصد تعزيز الانتاجية وزيادة الكفاءة والفاعلية في أداء العمليات داخل المنظمة. (محمد سمير، 2009، صفحة 42). ويؤكد هذا التعريف على التكامل الواسع لشبكات الاتصال الالكترونية داخل المنظمة بشكل يساهم في تسهيل رفع الإنتاجية والكفاءة للأداء المنظمي.

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

الإدارة الالكترونية هي إدارة بلا ورق، بلا زمان، بلا مكان، والتي تعتمد على بيئة الكترونية تقنية مفترضة قوامها أجهزة حواسيب ونظم اتصالات متمكنة وتقنية معلومات قادرة على تقديم تطبيقات تكنولوجية متقدمة للوظائف والمهن التقليدية. (المناعسة و الزغبى ، 2013، صفحة 29). يتعلق هذا التوصيف بالسمات والطرائق الالكترونية التي تميز البيئة الالكترونية للمنظمة، والتي ينبغي على المنظمات اعتمادها والتي تمكنها من تطوير مختلف وظائفها.

إن امتلاك المنظمة لموقع على شبكة الانترنت ليس معناه أنها تدير أعمالها الكترونيا بل الإدارة الالكترونية تتطلب من المنظمة إعادة التفكير في أسلوب أدائها للأعمال من خلال توفير إمكانية استخدام التقنيات الالكترونية المستحدثة في عملية تحسين، وتحديث كل العمليات التقليدية للمنظمة، وبالتالي تحويلها إلى أعمال ذات شكل الكتروني. (غنيم، 2019، الصفحات 9-10)، حيث يشير هذا التصور إلى أن تغيير الأعمال لتتم بصيغة الكترونية هو الأساس في الإدارة الالكترونية وليس مجرد امتلاك الأجهزة والتقنيات الالكترونية بل استخدام الانترنت وتقنياتها في أداء الأعمال وتطويرها وتحديث أنشطتها التقليدية وفق ذلك.

2. عناصر الإدارة الالكترونية:

لا يمكن أن تحقق الإدارة الالكترونية الأهداف المرجوة منها إلا من خلال توفر البنية التحتية لها، التي تمثل جميعا لأربعة مكونات أساسية ظهرت بسبب التطورات المعاصرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وفي الغالب تتمثل في العناصر التي نسردها كما يلي:

1.2 أجهزة الكمبيوتر :

الكمبيوتر هو جهاز إلكتروني مصمم خصيصا للحصول على مجموعات البيانات والاحتفاظ بها ومعالجتها ثم إمكانية تحويلها إلى نتائج ومعلومات مفيدة قابلة للاستخدام حسب الحاجة، وذلك بموجب إيعازات وتعليمات خاصة تسمى البرامج أو برمجيات التشغيل، كل هذا يتم بشكل آلي. (السامرائي و الزغبى ، 2015، صفحة 121)

وعليه الحواسيب هي أجهزة تشكل العناصر الملموسة التي تترابط فيما بينها لتنفيذ عمليات المعالجة الالكترونية للمدخلات (البيانات) بالاقتران مع العناصر المتبقية. (سعد غالب ، 2010، صفحة 30)

2-2 البرامج:

تشكل الشق الذهني لأجهزة الكمبيوتر، فهي العصب المعرفي للأنظمة والشبكات التي تسهل وظائف ومهام المكونات المادية القيام بوظائف المعالجة والاتصال. وتتضمن فئتين رئيسيتين هما: برامج النظام

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

التي تضم مستعرضات الويب، برامج البريد الالكتروني، برامج الدعم الجماعي، الجداول الالكترونية وغيرها، وأما برامج التطبيقات فهي متنوعة ومتباينة بحكم طبيعتها مثل التطبيقات المالية والمحاسبية، وبرامج تخصيص الموارد، أنظمة الإشراف على المشاريع، البرامج المختصة في التحليل الإحصائي وغيرها. (سعد غالب ، 2010، صفحة 31)

2-3 شبكات الاتصال:

وصفها كل من Landon وAlter و Ranter على أنها مجموعة الأجهزة الحاسوبية المترابطة التي يتم تنظيمها بشكل منهجي، وربطها عبر قنوات الاتصال، مما يتيح مشاركة الموارد المتاحة، إلى جانب نقل المعلومات وتبادلها. (داود اللامي و ولي البياني، 2010)، فهي تمثل الوصلات الالكترونية التي تعبر البنية التحتية للاتصالات لشبكات الانترنت، والاكسترنيت، والانترانت التي تشير بشكل إجمالي إلى شبكة القيمة للمنظمة وحوكمتها الإدارية. (سعد غالب ، 2010، صفحة 32)

2-4 صناع المعرفة :

يعد هذا العنصر هو الأهم في الإدارة الالكترونية نظرا لكون صناع المعرفة هم الكوادر البشرية التي تتولى عمليات إدارة التعاضد الاستراتيجي للعناصر وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة التي تعتبر الركيزة الاساسية للتطور واساس كل عملية تغيير لمواكبة متطلبات المنظمة قصد مسايرة التغيرات المتسارعة في بيئة المنظمة. حيث ان فكرة التعاضد الداخلي والخارجي بين عناصر منظومة الادارة الالكترونية تساعد على توفير التلقائية في تدفق الانشطة والقدرة على مشاركة المعلومات ما يمكن من زيادة عوائد الاصول الرقمية ورأس المال المعرفي. ولربما التعبير الأكثر دلالة على أهمية صانعي المعرفة يتلخص في تأكيد بيل جيتس Bill Gates عندما أشار قائلاً إن رحيل 20% فقط من موظفين في شركته سينجر عنه حتما الإفلاس وفناء الشركة. (النجار، 2022، الصفحات 69-100)

ومن الضروري الإشارة إلى تعديد (السالمي، 2008، الصفحات 41-43) لمكونات الإدارة الالكترونية

التي حصرها في العناصر التالية:

- الأجهزة والمعدات؛
- البرمجيات بمختلف أنواعها؛
- الاتصالات؛

الفصل الأول: الأسس النظرية لإدارة الالكترونية للموارد البشرية

- نظم المعلومات؛

- الكوادر البشرية؛

- التوعية الحاسوبية.

المنافسة تعتمد على الجودة والسعر على الأقل، فالاسلحة التنافسية كثيرة منها المنافسة بالوقت وبالابتكار وبالتميز وبالتركيز. فالادارة الالكترونية تلعب دورا هاما في المنافسة بالوقت والابتكار والتركيز والتميز.

3. خصائص تطبيق الإدارة الالكترونية:

تتميز الادارة الالكترونية بمجموعة من الخصائص وذلك نظرا لاعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وتتمثل أساسا في: (السالمي، 2008، صفحة 40)

- الإدارة بلا أوراق: وتشمل المستودعات الالكترونية، وأداة البريد الالكتروني، الادلة والمفكرات الالكترونية، الرسائل الصوتية، نظم تطبيقات المتابعة الآلية.

- إدارة بلا مكان: تتمثل في التلفون المحمول، التلفون الدولي الجديد (التليديسك)، المؤتمرات الالكترونية، العمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية، القاعات الافتراضية على مختلف التطبيقات المخصصة لذلك. فلم تعد هناك حتمية للحضور الشخصي في المكاتب المتواجدة في داخل المقرات الرئيسية للمؤسسات.

- إدارة بلا زمان: في ظل هذه الإدارة يتواصل تقديم الخدمات دون انقطاع طوال ساعات اليوم، حيث لم تعد مفاهيم الليل أو النهار أو الفصول السنوية تمثل عوائقا أو حاجزا في المشهد العالم الجديد، ففي الوقت الذي ننام فيه تستيقظ شعوب أخرى، لهذا يصبح لزاما الاستمرارا في العمل على مدار الساعة لتحقيق وضمان التواصل الفعال وإنجاز المصالح المشتركة بين الشعوب.

- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات البنكية التي تعتمد على صناعة المعرفة. فذلك لا يحتاج أن تقوم المنظمات بالعمليات الإدارية داخل بيئات مكتبية واسعة أو مباني فخمة.

وفي نفس الوقت، يحدد (مزهر وشوقي، 2014، صفحة 42) الخصائص اللاحقة:

- الإدارة الالكترونية التي تتجاوز التوجيهات التقليدية واللوائح، والإجراءات الروتينية المرتبطة بها

والتي تعتمد في قراراتها على الشبكات والتقنيات الذكية.

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

-إدارة تتخطى الزمان حيث عامل الزمن مهم لاتمام الصفقات والعمليات الكبيرة نظرا لاختلاف التوقيت في العالم.

-إدارة تتخطى الحدود المكانية حيث أصبح بالإمكان مواصلة إنجاز العمل بغض النظر عن مكان تواجد الجغرافي في العالم بفضل استخدام التقنيات الحديثة.

إلى جانب ذلك، يشير (غنيم، 2019، صفحة 14) إلى الخصائص المميزة التالية:

-الإشراف على المعلومات والحفاظ : وذلك بتوظيف البرامج المتخصصة التي تحرص على حفظ المعلومات في وسائل آمنة، ومن ثم إدارتها من خلال البرنامج الذي قد يوافق على منح المعاملة أو الرفض لمن يطلبها.

-الاعتماد على الفضاء الافتراضي : بحيث يشكل المكان الذي تؤدي فيه أعمال المنظمة، فالعاملين عن بعد يشكلون جزء رئيسي من الموارد البشرية في المنظمة، الامر الذي يغنيها عن ضرورة توفير مباني ضخمة ومكاتب ودواليبها لاستيعاب القوة العاملة .

-السرعة الفائقة والوضوح : حيث تتيح إمكانية إرسال نفس الرسالة إلى العديد من المستلمين على مستوى العالم بكفاءة ملحوظة عبر البريد الالكتروني، في أقل من 15 ثانية. ويعزى هذا إلى التقدم المحرز في مجالات المعلوماتية والاتصالات المعاصرة.

-الخصوصية والسرية : وذلك بواسطة استخدام البرامج الخاصة التي تمكنها من حجب البيانات والمعلومات إلا لمن لديهم صلاحية الاستخدام للاستفادة منها عن طريق عمليات التشفير بكلمة المرور.

-المرونة : بحيث تمكن من الاستجابة للاحداث المتلاحقة والتجاوب معها بسرعة فائقة.

- الرقابة الصادقة: عن طريق استخدام أدوات مضمونة وصادقة تمكنها من متابعة مواقعها باطمئنان تتمثل أساسا في الشاشات والكاميرات الرقمية التي تسلطها على كل بقعة من مواقعها.

4. الإدارة الالكترونية والمفاهيم الأخرى:

نتيجة ثورة الاتصالات والثورة التقنية في العالم في العقد الاخير من القرن الماضي وبدايات القرن الحالي والبرزوغ السريع للشبكة العالمية ذات النطاق الواسع ارتبطت العديد من المفاهيم بما يسمى الالكترونية او الحرف (e) الذي يجعل حتمية التداخل فيما بينها نظرا لقصر الفترة الزمنية بين ولادتها من جهة

الفصل الأول: الأسس النظرية لإدارة الالكترونية للموارد البشرية

واعتماد كل منها على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة الامر الذي يؤدي إلى الخلط في تحديد مفاهيمها، وفي مايلي سنعدد بعض المصطلحات التي تشبه وتتداخل مع مفهوم الإدارة الالكترونية:

- الأعمال الالكترونية:

يرى Robbina و Coutler أنها كل ما يتعلق بمدخلات الأعمال الالكترونية فهي ليست مجرد برمجيات وتقنيات لتسهيل عمل المنظمة بل هي رؤية استراتيجية تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، في حين يؤكد Strauss & Fort أن الأعمال الالكترونية ماهي إلا إدارة سلسلة التوريد والعلاقات مع الزبائن وتخطيط موارد المشروع مضافا إليها إدارة التجارة الالكترونية. فهي بذلك تشكل الإطار الشامل لكل الأعمال التي الواردة آنفاً. (داود اللامي و ولي البياني، 2010، صفحة 130)

- الإدارة عن بعد:

هي السماح للعاملين بالعمل خارج المنشأة أي منح فرصة ممارسة الأعمال الخاصة بالمنظمة خارجها. وقد تكون تقليدية مثل إنتاج السلع في المنازل الخاصة للأسر المعنية لصالح المنظمة، كما يمكن أن تكون الالكترونية أي تعتمد الأدوات والأجهزة تكنولوجية بما في ذلك وحدات البرمجة، وأنظمة إدارة التطبيقات وغيرها. (محمد سمير، 2009، صفحة 47)

- الحكومة الالكترونية:

هي نهج إداري معاصر تسعى من خلاله الجهات الحكومية إلى الاعتماد على المعلومات الرقمية والامكانات التكنولوجية المتقدمة في تطوير وتحسين أداء العمل في القطاعات الحكومية، وتقديم الخدمات للمواطنين من خلال شبكة الانترنت بأقل التكاليف والتقنيات الأكثر ملاءمة التي تضمن الدقة في تنفيذ المهام، مع الحفاظ على السرية وسلامة المعلومات الحساسة للمنظمة الحكومية. (حسين الشريف، 2011، صفحة 80)

ينظر إليها على أنها الحوكمة الرقمية للوظائف الحكومية الموجهة نحو المواطنين أو القطاع التجاري أو القطاعات الحكومية فيما بينها. ببساطة تقوم الفكرة الأساسية على توفير المعلومات وتقديم الخدمات الحكومية بشكل الالكتروني متاح للجميع وفي أي وقت وذلك على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع، ويركز هذا النموذج على تلبية احتياجات المواطنين وقطاع الاعمال بدلا من التركيز على البنى الداخلية للمؤسسات الحكومية وذلك نظرا للدور الهام الذي يلعبه المواطنين في تقييم الاداء الحكومي بشفافية عالية

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

والدور الذي يساهم به المجتمع المدني في تقييم الأداء بمعايير واضحة وإطار شفاف ومقبول بشكل جماعي. (محمد سمير، 2009، صفحة 48)

هي إعادة ابتكار وتشكيل العمليات الحكومية من خلال تقنيات مبتكرة لتجميع ودمج المعلومات، فضلا عن تسهيل إمكانية الوصول إليها عبر منصة رقمية. (القدوة، 2010، صفحة 17)

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الالكترونية.

1. أهمية الإدارة الالكترونية:

إن التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال فرض على منظمات الأعمال تحديات تبلورت في مظاهر عديدة منها العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت وشبكة المعلومات العالمية واسعة النطاق، والتي أصبحت تتحكم في متغيراته وحركة اتجاهاته، فجاءت الإدارة الالكترونية كاستجابة استراتيجية من قبل منظمات الأعمال للتغلب على تعقيدات الظروف المتطورة التي تؤثر على توليد الفرص وظهور التهديدات من خلال أدواتها وأنظمتها التشغيلية. (سعد غالب، 2010، الصفحات 35-37) ومن جانب آخر عززت التطورات التكنولوجية بشكل كبير عمليات إنشاء المعلومات وتخزينها ونقلها ومعالجتها واستخداماتها. الأمر الذي دفع هذه المنظمات إلى تنفيذ سياسات المعلومات وتصميم أنظمة نموذجية تتناسب مع أهدافها الاستراتيجية متوسطة وبعيدة المدى. (محمد سمير، 2009، صفحة 42). ويمكن تلخيص أهمية الإدارة الالكترونية من خلال تحديد العديد من المزايا التي تجنيها الدول والمؤسسات من تبنيها وتنفيذها للإدارة الالكترونية كما هو موضح في النقاط التالية (السالمي، 2008، صفحة 38):

- تبسيط الاجراءات داخل المؤسسات ما يعود بالقبول الإيجابي على جودة الخدمات؛
- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الادارية المختلفة؛
- الدقة والموضوعية في العمليات الانجازية المختلفة داخ المؤسسة؛
- تسهيل إجراء الاتصال بين الدوائر ومع المؤسسات الاخرى داخل وخارج البلد؛
- تقليل حجم استخدام الورق يعالج مشكلة الحفظ والتوثيق ما يعني تقليص حجم اماكن خزن الأرشيف واستغلالها في امور أخرى؛
- تعزيز الكفاءة من خلال تقليل الوقت المستغرق والجهد المستهلك، مع تحقيق درجات عليا من الدقة والسرعة، بالتزامن مع تقليل النفقات.

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

ويضيف (غنيم، 2019، الصفحات 17-18) المزايا التي يمكن أن تكتسبها المنظمة والأفراد من تطبيق الإدارة الالكترونية:

- انخفاض النفقات وزيادة ربحية المنظمات من خلال اعتمادها على انجاز اعمالها الكترونيا ما يعني تقليل استخدام فرق العمل والأصول المادية الامر الذي يؤدي الى خفض الاسعار وزيادة مبيعات المنظمة وهو ما يعني زيادة الأرباح وكفاءة التشغيل.
- اتساع نطاق أسواق المنظمة نتيجة ازالة الحواجز الجغرافية التي تساعدها على فتح اسواق جديدة على المستوى المحلي او العالمي.
- توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات الزبائن من خلال توفير أكبر قدر من المعلومات الدقيقة حول احتياجات العملاء وهو ما يسمح للمنظمة بتوجيه عملياتها الانتاجية نحوها مع امكانية اختصار الدورة التجارية.
- تحسين جودة المنتجات وزيادة تنافسية المنظمة من خلال إمكانية التواجد المستمر في السوق والعمل على ارضاء العملاء.
- تعدد وتنوع الخيارات امام الأفراد لانتقاء وشراء العديد من المنتجات والتعامل مع عديد المنظمات دون مراعاة الموقع الجغرافي.
- قوة التفاعل وسرعة الاستجابة بين كل الافراد والمنظمات نتيجية استخدامها أساليب الكترونية أكثر كفاء وفعالية من الاساليب التقليدية.

2. أهداف الإدارة الالكترونية:

- إن الهدف الأساسي للإدارة الالكترونية يتمثل في رفع كفاءة وفعالية أداء المنظمات، وقصد الوصول إلى تحقيق ذلك نجد العديد من الأهداف الفرعية التالية: (الحمامي و السعدون، 2016، صفحة 94)
- توظيف التقنيات الرقمية المعاصرة من أجل تقديم خدمات عالية الجودة مع تقليل الجهد المطلوب قدر الإمكان وفي زمن قياسي، وذلك من خلال إيجاد جيل من الكوادر البشرية القادرة على التعلم المستمر وبناء المعرفة للتعامل مع هذه التقنيات وتحقيق الترابط بين وحدات المنظمة.
 - تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمنظمة من خلال تخفيض تكاليف التشغيل.
 - توفير أكبر قدر من البيانات والمعلومات الدقيقة والصادقة لدعم عملية صنع واتخاذ القرار في المنظمة.
 - المرونة في التعامل مع الوثائق وعملية نشرها من خلال إلغاء الارشيف الورقي واستبداله بنظام الارشيف الالكتروني.

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

- ضمان تدفق المعلومات بدقة وكاية في الوقت المناسب والجاهزية المستمرة.
- تقليل الإعتماد على العلاقات الشخصية المباشرة والحد من تأثير النفوذ من خلال الاستخدام الكفء والفعال لأدوات الاتصال المعاصرة.
علاوة على ذلك، يفترض (السالمي، 2008، الصفحات 39-40) أن الإدارة الالكترونية تسعى إلى تحقيق الأهداف اللاحقة:

- التركيز على إدارة الملفات والإشراف المنظم عليها بدلا الاكتفاء بالحفظ لها؛
- استعراض المحتويات دون الحاجة إلى قراءتها تفصيلا؛
- مراجعة محتوى الوثيقة بدل كتابتها؛
- البريد الالكتروني بدل سجل الوارد والصادر؛
- الإجراءات التنفيذية عوض الإكتفاء بتقارير الاجتماعات؛
- التركيز على الإنجاز والتنفيذ بدلا من مجرد المتابعة؛
- التعرف على المشاكل القائمة في أوانها؛
- التحضير الجيد والفعال للاجتماعات؛

كما ينظر (محمد سمير، 2009، صفحة 45) أن المسؤولين يدركون مزايا ملموسة من خلال تنفيذ مبادرة الإدارة الالكترونية، التي تحيط بسلسلة من الأهداف المهمة، وهي كما يلي:

- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية ودون انقطاع او اهمية الزمن؛
- المكان صغير المجهز لحفظ المعلومات الالكترونية؛
- السرعة في إنجاز الاجراءات ةتكلفة مناسبة؛
- تعميق وتحقيق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية والبيروقراطية؛
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الابداع والابتكار؛
- زيادة حجم الاستثمارات التجارية؛
- ضمان الاحتفاظ الجيد بالمعلومات والقدرة على الحماية بدرجة عالية من السرية، مع التخفيف من احتمال فقدانها وإتلافها في الوقت نفسه.

ولقد حدد (النمر وآخرون، 2006) الأهداف المرتبطة بالإدارة الالكترونية مصنفة إلى أهداف مباشرة وأهداف أخرى ليست مباشرة، وقد لخص بإيجاز هذه الأهداف على النحو التالي: (المعلمي، 2020، الصفحات 157-205):

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

يمكن تفسير الأهداف المباشرة على أنها فوائد ملموسة منها:

- تنفيذ الأعمال المتميز بالسرعة واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- تقليل ساعات العمل داخل المنظمات الحكومية.
- الحد من استخدام الورق في الأعمال الإدارية.
- إمكان أداء الأعمال عن بعد.

وأما الأهداف غير المباشرة فيصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل:

- تقليل الأخطاء المتعلقة عن العامل الإنساني.
- الحفاظ على التزامن مع التطورات العالمية لا سيما فيما يتعلق بالدول الصناعية.
- زيادة الميزة التنافسية للمنظمات بما يضمن لها التفوق.

المطلب الثالث: متطلبات، انعكاسات ومعوقات الإدارة الالكترونية.

1. متطلبات إنجاح الإدارة الالكترونية:

من أجل ضمان نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية التي تساهم في رفع الفعالية والكفاءة في منظمات الأعمال ضمان انخراط كافة الأفراد العاملين بما يسمح بتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها ومجابهة التغيرات المتسارعة والتطورات في العالم يجب التركيز على النقاط التالية: (السالمي، 2008، صفحة 71)

- خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية الإدارة الالكترونية.
- خلق البنية التحتية للاتصالات والتأكد من صلاحياتها.
- إعداد نظام معلومات مكون من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات.
- إعداد دراسة متكاملة لما هو موجود فعلا من نظم معلومات منجزة أجهزة ومعدات وشبكات في الإدارة الحكومية والاستفادة منها في تطبيق الحكومة الالكترونية.

كما يشير (مزه و شوقي، 2014، الصفحات 35-36) إلى أن تنفيذ الإدارة الالكترونية يعتمد على المتطلبات الأساسية التي لا غنى عنها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وهي الآتية الذكر:

البنية التحتية: والتي تتمثل في أجهزة الحاسوب وشبكة الاتصالات.

التدريب والتثقيف للموارد البشرية: قصد بناء القدرات وتعزيز الكفاءات المنظمية من خلال نشر ثقافة الكترونية الأعمال.

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

الاستعداد المالي: اعتمادا على المصادر الدائمة لتفعيل البرنامج وضمان ديمومته والحفاظ على توصليته مع التطورات التكنولوجية.

الدعم الإداري: وذلك بدءا من القناعة التي تنتشع بها غدارة المنظمة وانتهاءً بالتأزر الكلي في الممارسة الالكترونية في الأعمال الإدارية.

التشريعات والقوانين: التي تضمن توفير مستلزمات الأمن الالكتروني والحفاظ على السرية لحماية البيانات والمعلومات بعيدا عن التلاعب والاحتيال.

توفير الخطط اللازمة: لتأمين الترويج باتجاه تفعيل برامج الإدارة الالكترونية من خلال إقامة الندوات واللقاءات لإنعاش المناخ الإداري بالثقافة الالكترونية في بيئة الأعمال.

2. مراحل التحول إلى الإدارة الالكترونية:

يتطلب التحول إلى الإدارة الالكترونية العديد من الإجراءات والقواعد التي ، يجب أن تلتزم بها المنظمة والتي نوجزها في مايلي: (محمد سمير، 2009، الصفحات 71-72)

- قناعة ودعم الإدارة العليا: وذلك من خلال الرؤية الواضحة والثقة التامة بالمزايا التي تحققها الإدارة الالكترونية من تحسين أداء المنظمة بشكل عام من قبل الإدارة العليا شرط أساسي لجعلهم قابلين لتقديم الدعم الكامل والإمكانات الضرورية لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية.

- تدريب وتأهيل الأفراد: باعتبار الفرد أساس الاعمال المنجزة يتطلب التحول نحو الإدارة الالكترونية عقد دورات تدريبية وتأهيلية للأفراد العاملين كي يتمكنوا من أداء المهام والأعمال عبر الوسائل الالكترونية المتاحة.

- توثيق وتطوير إجراءات العمل: تملك المنظمة العديد من العمليات الإدارية التي تسعى من خلالها إلى تنظيم العمل وتحقيق الأهداف المرجوة، فنجد بعض الإجراءات مدونة على الورق منذ سنوات طويلة وأخرى غير مدونة؛ لذا ينبغي توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتلاءم مع كثافة العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع مراعاة قلة الكلفة من جهة وجودة الانتاجية من جهة اخرى.

- توفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية: أي ضرورة ضمان المتطلبات المادية من أجهزة حواسيب وربط للشبكات ومختلف اللواحق مثل الطابعات وغيرها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة (الانترنت، الاكسترنيت، الانترنت).

الفصل الأول: الأسس النظرية لإدارة الالكترونية للموارد البشرية

- توثيق المعاملات الورقية القديمة الكترونياً: أي حفظ المعاملات الورقية والمحفوظات من الملفات الورقية بشكل الكتروني من خلال المسح الضوئي لها والقيام بعملية تصنيفها لتسهيل استرجاعها.
- تصميم وتنفيذ المعاملات شائعة الاستخدام: في بادئ الأمر يكون العمل على برمجة المعاملات الورقية الأكثر استخداماً في جميع الأقسام وتحويل هذه المعاملات إلى صيغ الكترونية بهدف الحد من الاعتماد على الورق وتقليص الفاقد الناتج عن استخدامه.

3. التحولات التي تحدثها الإدارة الالكترونية في ممارسات العمل الإداري:

1.3 التحولات على جوانب الإدارة: (القودة ، 2010، صفحة 55)

تتجلى في مجموعة من المحاور الرئيسية يمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

- إحلال التكنولوجيا وقابلية الإجراء البيئي.
- إحلال التنظيم الذاتي والإدارة الذاتية مقابل إدارة التغيير.
- إحلال قواعد البيانات محل الدور البشري والأرشيف.
- إحلال التفاعل الآلي محل التفاعل الإنساني.
- إحلال الذكاء الاصطناعي محل الذكاء الانساني.
- نقل المعرفة الضمنية المخزنة في أذهان الأفراد إلى أن تصبح موثقة ومنظمة داخل قواعد البيانات الرقمية يسهل استرجاعها.

2.3 التحولات على وظائف الإدارة:

-التخطيط الإلكتروني :

بوجه عام، يعد التخطيط عملية تهدف إلى صياغة الأهداف بشكل منهجي مع تحديد الوسائل لتحقيقها، فلم يتغير التخطيط الالكتروني المفهوم العام بل يختلف عن التخطيط التقليدي في الممارسات والآليات.

من خلال المقارنة بين التخطيط الالكتروني والتخطيط التقليدي نجد أن: (القودة ، 2010، صفحة 56)

- التخطيط عملية ديناميكية مستمرة وقابلة للتجديد عكس التقليدي الذي يخطط لمدة قادمة.
- التدفق الهائل للمعلومات مما يسمح بالدقة في عملية التخطيط الالكتروني.

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

- جعل التخطيط أفقي من خلال مشاركة الجميع من إدارة وعاملين في عملية التخطيط عكس فكرة التخطيط التقليدي المبني على أن الإدارة تخطط والعاملون ينفذون.
 - شهد التخطيط تحولاً جوهرياً في أفقه، حيث لم يعد من الضروري التمييز بين التخطيط طويل الأمد أو متوسط الأمد أو قصير الأمد، بل أضحت العملية التخطيطية مستمرة ومتواصلة بشكل دائم كما تم الإشارة إليه سابقاً.
 - تتجلى المخاطر المرتبطة بالتخطيط الالكتروني في محدودية القدرة على التكيف أو الانحراف عن الخطة الموضوعية، مما قد يعيق المرونة المطلوبة (مرونة عالية)؛ أي إمكانية التعديل وفقاً للظروف بينما التخطيط التقليدي تكمن مخاطره في احتمالي الانحراف أو التجاوز عن الخطط المحددة مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة.
- كما هو موضح في الجدول رقم (02): أهم الفروق الأساسية بين التخطيط التقليدي والتخطيط الالكتروني:

أوجه المقارنة	التخطيط التقليدي	التخطيط الالكتروني
الزمن	تحديد الاهداف لتنفيذها في السنة القادمة	عملية ديناميكية ومرنة لتحديد اهداف قصيرة الأجل وأنية ومستقبلية قابلة للتغيير والتطوير المستمر
الجهة المسؤولة عن التخطيط	تخطيط من القمة إلى القاعدة (عمودي). يعتمد على التقسيم الإداري.	تخطيط افقي يأتي بمشاركة بين كل من الادارة والعاملين في المنظمة.
الوسائل والممارسات	تخطيط يعتمد على الفكر البشري ومايحيط به من حدود وتحفظات.	تخطيط مؤتمت يعتمد على الحاسبات الآلية الذكية والذكاء الاصطناعي. مثل النظم الخبيرة ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية.

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على: محمد أحمد غنيم، الإدارة الالكترونية- رؤية المستقبل، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، طبعة 1، مصر، 2019، ص22-23.

- التنظيم الالكتروني:

نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال اصبح التنظيم إطار تنسيق آني متجاوزا الحدود المكانية والزمانية من خلال توزيع السلطة والمسؤولية والعلاقات الشبكية- الافقية من أجل تنفيذ الاهداف المسطرة

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

للمنظمة حيث ساهم في ربط واسع النطاق بين مختلف العاملين في المنظمة دون عوائق تتعلق بالسلم الإداري أو الهيكل التنظيمي (غنيم، 2019، صفحة 58)، حيث في هذا التحول تم (القدوة ، 2010، صفحة 56):

- الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي.
- الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى هيكل قائم على فرق العمل الجماعية.
- الانتقال من سلسلة الأوامر إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.
- الانتقال من رئيس مباشر إلى عدة رؤساء مباشرين.
- الانتقال من التعليمات الحرفية وقواعد الاجراءات المحددة وجداول العمل المجدولة مسبقا إلى السياسات المرنة وإدارة الذات وجداول العمل المرنة.

الجدول رقم (03): يوضح الفروق الجوهرية بين التنظيم التقليدي والتنظيم الالكتروني:

أوجه المقارنة	التنظيم التقليدي	التنظيم الالكتروني
طبيعة تنظيم العمل	- تنظيم يعتمد على الهرمية التنظيمية (الهيكل التنظيمي) - تنظيم يعتمد على سلسلة الاوامر والتعليمات.	- تنظيم يعتمد على الاتصالات في مختلف الاتجاهات دون قيود هرمية. - تنظيم يعتمد على مشاركة الجميع في تبادل المعلومات بمرونة كاملة.
طبيعة العلاقات	- اتصالات شخصية مباشرة وغير مباشرة - علاقات مرتبطة بهرمية التنظيم (تعليمات، توجيهات، اوامر... الخ)	- اتصالات الكترونية متجاوزة كل الحدود الزمانية والمكانية والحدود الهرمية.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على:

محمد أحمد غنيم، الإدارة الالكترونية- رؤية المستقبل، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، طبعة 1، مصر، 2019، ص22-23.
القدوة محمود، الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان-الأردن، 2010، ص56.

- القيادة الالكترونية:

بشكل عام القيادة هي القدرة على توجيه الرؤوسين وتشجيعهم وكسب إصرارهم في تحقيق الأهداف المنظمة المرجوة. فالتوجيه الالكتروني يعتمد اساسا على وجود قيادات الكترونية قادرة على التعامل الفعال بطريقة الكترونية وتحفيز الأفراد في انجاز المهام المطلوبة حيث يصبح الرؤساء موجّهين قريبين من أماكن العمل

الفصل الأول: الأسس النظرية لإدارة الالكترونية للموارد البشرية

ومستقيين ومعلمين يساهمون في تنمية مهارات العاملين في التعامل مع التقنيات الالكترونية، وعليه يجب

أن تتوفر في القائد الالكتروني المهارات الأساسية التالية: (غنيم، 2019، الصفحات 66-67)

- مهارات المعارف التقنية أي التعامل الجيد مع المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الاتصالات الالكترونية والبرمجيات المختلفة.

- مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين وذلك من خلال التحلي بثقافة الابداع والانفتاح والمرونة والوضوح والشفافية للاستخدام الفعال والكفء للاتصالات الالكترونية.

- مهارات ادارية تتضمن مهارات التحفيز على العمل الجماعي والتخطيط الالكتروني والتنظيم الالكتروني والمتابعة الرقابة الالكترونية.

إن التحول الذي فرضه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الإدارة أحدث ثلاثة (3) انماط أساسية للقيادة الالكترونية وهي: (غنيم، 2019، الصفحات 67-68)

- القيادة التقنية العملية: تعرف بقيادة الاحساس بالثقة التكنولوجية التي تجعل القائد الالكتروني يمتلك القدرة على تحسين أبعاد التطورات التقنية في كل من الأجهزة والشبكات والبرمجيات والتطبيقات.

- القيادة البشرية الناعمة: تتمثل في القدرة على حسن التعامل مع العملاء وسرعة الاستجابة لمتطلباتهم من خلال القدرة العالية على إدارة المنافسة والتركيز على تطوير الخدمات المطلوبة والوصول الى الأسواق.

- القيادة الذاتية: تتميز بالمهارة الفائقة في تحفيز النفس والرغبة في المبادرة والتركيز على إنجاز المهمات إضافة الى مرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة. والتي تتطلب ضرورة اتخاذ القرارات السريعة وفي

كل مكان وتطوير اتجاهات وقواعد خاصة للمواقف المختلفة التي تساعد على الاستجابة السريعة للمواقف.

-الرقابة الالكترونية :

عملية الرقابة هي مراقبة الأداء المنجز مع ذلك المخطط مسبقا وتحديد الانحرافات من أجل تصحيحها ومعالجتها. إن الرقابة الالكترونية تملك قدرات عالية على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت

الفعلي، حيث يستطيع المدير معرفة المتغيرات قبل أو عند التنفيذ من خلال المعلومات التي تسجل بشكل فوري، ما يسمح بالاطلاع على اتجاهات النشاط خارج السيطرة مما يمكنه من اتخاذ العجرات التصحيحية

التي تصل في نفس الوقت إلى العاملين المكلفين بالتنفيذ (المعلمي ، 2020 ، صفحة 174). حيث تعتبر

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

الرقابة الالكترونية واسعة النطاق تشمل على كل من العاملين بالمنظمة عن بعد والعملاء والموردين، وتتميز من خلال مايلي: (القدوة ، 2010، صفحة 70)

- القدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وفي الوقت الحقيقي أي انخفاض الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة.
- الانتقال إلى الرقابة بالثقة بدلاً من الرقابة بالصلاحيات.
- قلة المفاجآت الداخلية بوجود الرقابة الفورية عليها وتصحيحها.
- الرقابة في الحاضر بدلاً من الرقابة على الماضي.
- سرعة انتشار نتائج الرقابة فالجميع يعرف ماذا يحدث في وقته الحقيقي.
- الانتقال من نظام الرقابة الذي يركز على المدخلات والعمليات إلى نظام رقابي يركز بشكل أساسي على مراقبة النتائج المحققة.

الجدول رقم (04): يبين الفروقات الجوهرية بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية.

طبيعة الفرق	الإدارة التقليدية	الإدارة الالكترونية
طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف	استخدام الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين الأطراف	إنجاز طل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال وسيط الكتروني أي تداول البيانات والوثائق الكترونياً
طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل	استخدام الاتصالات الشخصية والمراسلات التقليدية بين الأطراف	- استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية - عدم وجود علاقة مباشرة بين الأطراف
طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل	- اتصالات بطيئة تحتاج إلى وقت. - صعوبة التفاعل الجمعي أو المتوازي بين الأطراف.	- سرعة فائقة في الاتصالات - تحقق التفاعل المتوازي بين الاطراف بفضل الاتصالات الالكترونية.
نوعية الوثائق المستخدمة	الاعتماد على الوثائق الورقية	لا وجود لمستندات ورقية حيث الرسالة الالكترونية بمثابة سند قانوني وحيد أمام كل

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

طرف عند وقوع نزاع، وهو ما يعد من الأسباب المعوقة للإدارة الالكترونية		
إمكانية وسهولة تنفيذ كل مكونات العملية حيث يمكن استخدام المنتجات غير المادية باستخدام الاتصالات الالكترونية مثل الفاكس في ارسال نسخة طبق الاصل.	صعوبة التنفيذ لكامل مكونات العملية نظرا لطبيعة الاتصالات التقليدية	مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية
خدمات اوسع نطاق حيث لا وجود لحدود زمانية ولا مكانية.	خدمات بالمفهوم الزمني والمكاني للمنظمة اي 5 أيام في الأسبوع و 8 ساعات في اليوم (نطاق ضيق)	نطاق خدمة العملاء
تعتمد على الاستخدام الامثل لتكنولوجيا الواقع الافتراضي حيث يتم تقليل الأصول المادية والبشرية إلى اقصى تقدير ممكن.	تعتمد على الاستغلال الامثل للموارد المادية والبشرية لبلوغ اهداف المنظمة.	مدى الاعتماد على الامكانيات المادية والبشرية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: أحمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية - رؤية المستقبل، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، طبعة 1، مصر، 2019، ص 15-17.

4. متطلبات تطبيق نظام الإدارة الالكترونية:

1.4 المتطلبات الإدارية: وتشمل في الأنشطة الرئيسية على النحو التالي: (اسماعيل القزاز، 2015، صفحة 366)

- صياغة الاستراتيجيات والخطط الأساسية لتأسيس قاعدة متينة تسهم في تحقيق الاهداف المرجوة، بحيث يتمثل في حتمية تشكيل هيئة التخطيط والتنفيذ والمتابعة لوضع المواصفات والمقاييس والتكامل بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.
- القيادة والدعم الإداري بحيث يقتضي امتلاك الإدارة العليا للقناعة والاهتمام من اجل ضمان المساندة والدعم في توفير البيئة المناسبة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة، كما أن عملية تطوير قيادة إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال يعتبر شرطا اساسيا في نجاح مشروع تطبيق الإدارة الالكترونية. من أجل العمل على الاستثمار في رأس المال الفكري والإنساني وإدارته وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

- يتطلب تطبيق الادارة الالكترونية إحداث تغيير في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والأساليب الادارية (الهيكل التنظيمي) أي التحول من النموذج الهرمي الى المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات الحديثة.
- تعليم وتدريب العاملين وتوعيتهم؛ إذ يتطلب أي مشروع موارد بشرية ملائمة تستجيب لمختلف التغيرات ولتحقيق ذلك يحتاج الأمر الى اعادة النظر في نظم التعليم والتدريب والأساليب التعليمية على مختلف المستويات.
- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات بحيث يجب اعتماد التشريعات والنصوص القانونية التي تدعم تبسيط إجراءات تنفيذ الادارة الالكترونية والاستغناء عن الحاجة لتوثيق كل عملية أو خدمة بشكل ورقي.

2.4 المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري مكونا أساسيا لا يقل أهمية عن المتطلبات إن لم يكن هو العنصر الأهم في نجاح مشروع الادارة الالكترونية، فيعتبر مصدر الخبراء والمتخصصون في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وحقل المعرفة، كما أنه يشكل رأس المال الفكري الذي يحقق الميزة التنافسية للمنظمة. وعليه يجب تدريب وبناء قدرات كافة الموظفين على طرق استعمال اجهزة الكمبيوتر إدارة الشبكات وقواعد المعلومات الضرورية للعمل على ادارة وتوجيه الادارة الالكترونية بشكل سليم، إلى جانب تعزيز الوعي بأهمية تبني الإدارة الالكترونية على المستويين الداخلي والخارجي للمنظمة. (اسماعيل القزاز، 2015، صفحة 367)

3.4 المتطلبات التقنية:

هي البنية التحتية الأساسية للإدارة الالكترونية، والتي تتضمن على تطوير وتعزيز شبكة الاتصالات بما يضمن دعم العمليات الإدارية بكفاءة، بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد. وهذا ما يفرض توفير التكنولوجيا الرقمية من تجهيزات ومعدات وأنظمة وقواعد بيانات وبرامج. (اسماعيل القزاز، 2015، صفحة 368)

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

- الحاسب الآلي:

يعرف الحاسوب على أنه مجموعة الأجهزة الالكترونية معقدة التركيب منفصلة عن بعضها البعض، ولكل مهمة تقوم بها، فبعض الأجهزة مسؤولة عن إدخال البيانات وهناك من تجري العمليات على البيانات الداخلية ومعالجتها وفق نمط معين، وأخرى مهمتها تخزين المعلومات المعالجة وجهاز آخر مسؤول عن عملية إخراج المعلومات بشكل مطبوع او معروض على شاشات الحاسبات، وتجدر ان كل هذا يجري تحد أوامر وتعليمات صادرة من طرف الإنسان لتعمل جميعها بشكل متكامل. (الصيرفي، 2009، صفحة 23)

- شبكات الحاسب الآلي:

يرى (O'Brien,2000) أنها نظام يمثل منظومة مترابطة تشمل كل من الحواسيب والمحطات الطرفية ووسائل الاتصال والأجهزة، بما يتيح إمكانية النقل الالكتروني للبيانات بين عناصره (الرقمية، الصوتية، التصويرية، الفيديوية) من نقطة إلى أخرى (وحدات طرفية) عبر شبكة من الحواسيب المحلية أو الموسعة (سلكية ولاسلكية)، كما تشمل مختلف شبكات الاتصال عن بعد (الانترنيت، الانترانت، الاكسترانت) بهدف تراسل البيانات والمعلومات عبر جميع أنحاء العالم، والتي تساعد المنظمة في تنفيذ أنشطتها وعملياتها بكفاءة فائقة وفي زمن قصير جدا. (الخانق، 2016، الصفحات 6-24)

- أنواع الشبكات: (البرزنجي و جمعة ، 2014، الصفحات 239-240)

- الشبكات المحلية: Locat Area Network

تشير إلى نظام اتصالات خاص بالبيانات يسمح لعدد من الأجهزة المستقلة بالاتصال مع الأجهزة الأخرى في مكان محدود، وتستخدم فيه حواسيب مصغرة، حيث يتم فيها تشارك التجهيزات والبرامج، كما تتيح إمكانية قراءة البيانات الموجودة في الحواسيب الأخرى المرتبطة، وتعتمد المنظمات على تركيب هذه الشبكة بهدف ضمان تدفق المعلومات والاتصالات داخل شبكة واحدة خاصة، وتصنف حسب الربط والمعالجة التي تنجزها إلى: شبكة الاتصال التي تعتمد على نموذج المزود والزبون، وشبكة الاتصال المحلية التي تعمل بنظام الند للند.

- الشبكات المترامية: Wide Area Network

هي نظام الاتصالات الذي يتيح من ربط عدة مناطق متنوعة جغرافيا، متجاوزاً حدود الدول التي تنشط فيها المنظمة ليشمل دولاً وقارات متعددة، وقد يتكون هذا النظام من مجموعة من الشبكات المحلية أو الشبكات

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

الاقليمية المترابطة، حيث ترتبط فيها الحواسيب بواسطة خطوط متخصصة ومايكروويف واتصالات عبر الأقمار الاصطناعية، ومن أهم أنواعها شبكة الانترنت.

وتجدر الإشارة إلى أن كل شبكة تضم على مجموعة من المكونات والخدمات، والتي يمكن تحديدها كما يلي (اسماعيل القزاز، 2015، صفحة 377):

- **الخوادم (Servers):** تشمل البنى المحوسبة المتقدمة التي تنظم عملية توزيع الموارد المشتركة بين المشاركين في الشبكة تبعاً للاستراتيجية المعلوماتية التي تضبط مستويات توزيع هذه الموارد عبر تصنيفات المستخدمين المختلفة. ويتم استخدام الخادم بشكل خاص في تكوينات الشبكة التي تستند إلى الهيكل النجمي.

- **الزبائن (Clients):** يتمثل في كل جهاز حاسوب مترابط داخل الشبكة، والذي لديه صلاحية استخدام الموارد المتاحة الوصول إلى نطاقها طبقاً لطبيعة الاشتراك والأونات الممنوحة له، والحق في التعامل مع المجال المحدد له.

- **الوسائط Media:** وتتمثل في الوصلات والطرق التي تربط حواسيب الشبكة بعضها ببعض عبر آليات محددة، وتختار كل منظمة نوع الربط الذي يتلاءم مع أهدافها وقدراتها. فمن بين أشكال الربط الشائعة: شكل المفتاح، شكل النجمة، شكل الحلقة وغيرها.

- **البيانات المشتركة: Shared Data:** وتشمل جميع الملفات القابلة للاستخدام المشترك التي يباشر الخادم بتوفيرها.

- **المعدات المشتركة: Shared Component:** تتمثل هذه العناصر في مجموعة الأجهزة والموارد التي تستخدم بشكل مشترك بين كافة الحواسيب المتصلة بالشبكة مثل: الطابعات، وسائل التخزين، وغيرها من الوسائل التي يسمح بها الخادم لمستخدمي الشبكة.

- **أهمية الشبكات:**

تكتسي الشبكات أهميتها من خلال الفوائد والمزايا التي يمكن أن توفرها للمنظمة، حيث تسمح الشبكات المعلوماتية إمكانية تشارك الموارد المتاحة بين مختلف الأجهزة المتصلة بها، والتي تشمل المعدات المشتركة مثل: الطابعات، والمساحات الضوئية وغيرها من الأجهزة، زيادة على إمكانية تبادل المعلومات والبيانات بين مستخدميها، مما يعزز فعالية الأداء الجماعي. كما توفر هذه الشبكات آليات متقدمة لإدارة النفاذ، حيث يمكن ضبط مستويات الوصول إلى الخدمات والبيانات تبعاً لصلاحيات كل فئة من المستخدمين، وضمن

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

نفس الإطار تمكن الشبكة أيضا من المشاركة في الاتصال بالانترنت والاستفادة من خدمات البريد الالكتروني، إلى جانب استخدام نظم التشغيل المتوفرة على الشبكة نفسها. وفي نفس السياق، تمثل الإدارة الالكترونية توجهها تقنيا حديثا يهدف إلى تحسين أداء مهام الهياكل الإدارية من خلال تنفيذ حلول رقمية متكاملة. (اسماعيل القزاز، 2015، صفحة 379)

4.4 المتطلبات الأمنية:

يستوجب العمل في البيئة الالكترونية الحفاظ على مستوى عال من السرية والأمن السيبراني، بما يضمن حماية الأرشيف الالكتروني من العبث والاختراق، باستخدام بروتوكول الشبكة الأمني، وباستخدام التوقيع الالكتروني أو بكلمة المرور، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر اتخاذ الإجراءات الامنية منها (اسماعيل القزاز، 2015، صفحة 397):

- وضع السياسات الامنية لتقنية المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.
- تبني استراتيجية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاع العام والخاص.
- وضع القوانين والتشريعات واللوائح التنظيمية التي تمنع التدخل الالكتروني وانتهاكات الخصوصية في الإدارة الالكترونية.
- يجب على الإدارة العليا دعم الأمن المعلوماتي.
- ضرورة تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات.
- وضع الآليات الرقابية التي تسمح بمتابعة نظم المعلومات والشبكات.
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية بشكل آمن.
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.

5. معوقات الإدارة الالكترونية:

لا يخفى أن لكل مشروع العديد من المزايا التي يطمح إليها صاحب المشروع، كما لا يخلو هذا المشروع من معوقات أو عيوب تكمن في سوء التخطيط أو العشوائية التي تتبع عملية التنفيذ، ويمكن تلخيص التحديات التي ترافق تطبيق مبادرة الإدارة الالكترونية فيما يلي:

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

5.1 المعوقات الإدارية:

إن الجوانب الادارية تلعب دورا حاسما في نجاح تطبيق أي مشروع، وعليه ينبغي على المنظمة تحديد أهم النقاط التي من شأنها أن تعرقل عملية تطبيق الإدارة الالكترونية من أجل تحييدها لضمان نجاح هذا المشروع، ومن بين النقاط نذكر مايلي: (اسماعيل القزاز، 2015، الصفحات 399-402)

- ندرة وقلة المعلومات والبيانات الاحصائية الضرورية.
- البيروقراطية والتعقيدات الادارية.
- اعتماد الاجراءات التقليدية وهندسة الهياكل التنظيمية بشكل هرمي في عملية تطبيق الادارة الالكترونية.
- عدم توفير الوقت الكافي والوقت المناسب للدورات التدريبية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- عدم وجود التمويل الكافي للتدريب واعادة التأهيل.
- عدم القدرة على استيعاب أهدافها أو ضبابية الرؤية. مع التمسك بالمركزية ورفض التغيير الإداري الناتج عن تنفيذ النظام الالكتروني؛ الذي يمكن ان يتسبب في مقاومته وإعاقة مسار التحول المزمع تنفيذه. (محمد سمير، 2009، صفحة 73)

5.2 المعوقات البشرية:

تعتبر العناصر البشرية ضعيفة التأهيل من أبرز العوائق التي تواجه جهود التحول نحو النظم الالكترونية، فيصبح بطيئا أو مستحيلا أو معقدا ومن أبرز الحواجز البشرية: (اسماعيل القزاز، 2015، صفحة 403)

- الأمية المعلوماتية: التي يمكن أن يتميز بها عدد غير قليل من أفراد المجتمع، حيث أن جهلهم بالتطورات التكنولوجية الحديثة يجعلهم غير قادرين على التعامل معها واستخداماتها.
- العائق اللغوي: لا شك أن الغالبية الساحقة من الموارد الموجودة على الانترنت، حوالي 95%، يتم تقديمها باللغة الانجليزية. وبالتالي من الضروري اتقان هذه اللغة حتى يتم التغلب على مشكل التواصل والفهم للمحتوى الموجود في الشبكة المذكورة.

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

- المقاومة الخوف من التغيير: إن عدم فهم الأفراد لأهداف وجوهر التغيير وطبيعته يولد الخشية من تعريض أدوارهم ومواقفهم الحالية للخطر، مما يدفعهم إلى معارضة أي تحول داخل مؤسساتهم.
- الانطلاق من الاقتناع بأن الإدارة الالكترونية تؤدي إلى تقادم العنصر البشري، حيث تحل محله الاجهزة الالكترونية. (محمد سمير، 2009، صفحة 73).

5. 3 المعوقات المالية:

مما لا جدال فيه أن مبادرة الانتقال نحو الادارة الالكترونية يتطلب ضخ أموالا طائلة تتلاءم مع هذا الاسلوب التقني الحديث لتوفير كافة مستلزماته، خاصة في الدول النامية التي لا تمتلك التكنولوجيا اللازمة لانتاج هذه المستلزمات. ما يجعل المنظمات في هذه الدول في ضائقة مالية تمنعها من توفير الامكانيات المادية اللازمة، ومن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الادارة الالكترونية ضعف الدعم السياسي والمالي في بناء بنية تحتية حديثة للشبكات والاتصالات ولا بد من التعاون بين القطاع العام والخاص في لدعم الاستثمار والتمويل في هذا الجانب لتعزيز ودعم البنية التحتية. (اسماعيل القزاز، 2015، صفحة 404)

5. 4 المعوقات التقنية:

تتطوي في الأساس على المعوقات التي تتعلق بضعف عناصر البنية التحتية للاتصالات والشبكات ونلخصها في: (اسماعيل القزاز، 2015، الصفحات 404-405)

- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعيق تطبيق الادارة الالكترونية.
- اختلاف المقاييس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة الترابط بينها.
- عدم تأمين الأنظمة والتشريعات الأمنية أو التساهل في تطبيقها. (محمد سمير، 2009، صفحة 73)
- عرضة المعلومات الرقمية للإختراق إذا لم تتوفر الحماية اللازمة من تشريعات وبرامج الحماية وعملية تحديثها بشكل مستمر، وعدم الأخذ بالاجراءات الصارمة للحماية الضرورية من كلمات السر أو التساهل في تطبيق الإجراءات. (محمد سمير، 2009، صفحة 74)

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

المبحث الثاني: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

أثرت التكنولوجيا على عمليات إدارة الموارد البشرية بشكل عميق، جعلها تأخذ أبعاداً واتجاهات عديدة وجديدة، حيث ساهمت في تعديل عدد من عمليات والممارسات في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات على غرار تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والاختيار، إدارة الأداء، تدفق العمل، التدريب والتعويض.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

1. مفهوم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

باتت معظم المنظمات الكبيرة تستخدم أنظمة التوظيف المستندة على الويب، وتقوم بتنفيذ برامج التدريب القائمة على الويب، كما جعلت مديري الموارد البشرية يركزون اهتمامهم على الجانب الاستراتيجي المرتبط بالموارد البشرية عوض التركيز على المهام والأنشطة الإدارية الروتينية. (Dinna L. & James H. , 2013, pp. 1-5)

ينظر (Ruel, Bondrouk, & Loosie, 2004, p. 507) إليها على أنها "الطريقة التي يتم بها إنجاز الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمات وممارساتها، وذلك ناتج عن الإدراك التام والدعم المباشر مع توظيف جميع القنوات الرسمية المعتمدة على الويب-التكنولوجيا(التقنيات)". وأضاف أنها مصطلح شامل يغطي جميع آليات ومحتويات التكامل الممكنة بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بهدف خلق قيمة داخل المنظمات وعبرها لاستهداف الموظفين والإدارة. حيث ركز هذا التوصيف على الدور الاستراتيجي الذي تؤديه الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في خلق القيمة المضافة داخل المنظمة، وذلك من خلال الوصول إلى تكامل فعال بين عناصر قسم الموارد البشرية والتقنيات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات بما يسهم في تحسين إدارة الكفاءات الذي يؤدي إلى جودة القرارات والأداء المؤسسي.

وعرفها (Strohmeier, 2007, pp. 17-37) بالشكل التالي: "الإدارة الالكترونية للموارد البشرية هي [التخطيط، التنفيذ] وتطبيق تقنيات تكنولوجيا المعلومات في مجالي الشبكات والدعم الفني على حد سواء أو الجماعات الفاعلة في أدائها المشترك لأنشطة الموارد البشرية." يؤكد هذا التعريف على تنفيذ استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم قرارات والفعالية التشغيلية لإدارة الموارد البشرية من خلال التخطيط المسبق قبل تنفيذها.

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

أما (Lepak & Sell, 1989) قدما مفهوم الموارد البشرية الافتراضية (Virtual HR) للدلالة على إطار هيكلي قائم على الشبكات والشراكات التعاونية، والتي يتم تسهيلها من خلال التقنيات الحديثة للمعلومات لتمكين المنظمة من استقطاب رأس المال الفكري وتعزيز تطويره ونشره بكفاءة. (Tanya, Rainer, & David, 2015, pp. 1-25) يتعلق هذا التعريف بالمبادئ الأساسية التي يقوم عليها تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية عبر تكنولوجيا المعلومات الحديثة، والتي تهدف إلى التنمية الموارد البشرية وزيادة القدرة على اكتساب رأس المال البشري الكفاء ورعايته بطريقة مستدامة.

إن التصعيد المستمر في اعتماد إدارة الموارد البشرية الكترونيا (e-HRM) يسهل على متخصصي الموارد البشرية تحقيق تحسن ملحوظ في مقاييس الأداء داخل القسم والمنظمة بشكل عام، وبالتالي يسهل الإنخراط الفعال في نشاطات الاستشارة الداخلية دعما لنجاح المنظمة. حيث تعتبر الادارة الالكترونية للموارد البشرية وسيلة مساعدة لمتخصصي الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال توفير التقارير والملخصات. عكس ما وجدته دراسة Ball, 2001 التي أشارت إلى أن استخدامها كان أساسا لدعم المهام الروتينية لإدارة الموارد البشرية. (Ruel, Bondrouk, & Loosie, 2004, p. 509) يركز هذا التعريف على الدور التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية بما يسمح لقسم الموارد البشرية التفرغ للدور الاستراتيجي داخل المنظمة وخارجها.

هي مفهوم يتضمن استخدام التقنيات المستندة على الويب لتقديم الخدمات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة، والتي يمكن الوصول إليها من خلال مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة في المنظمة بدءا من قسم الموارد البشرية عبر المديرين للموظفين. حيث يتيح استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل ادراة الموارد البشرية للموظفين فيها تخصيص المزيد من الوقت لتلك الأنشطة التي تخلق قيمة أكبر للمؤسسات، أي تصميم سياسات أكثر فعالية في مجال ادارة الموارد البشرية تساهم في تحسين الاداء التنظيمي بحيث تصبح الشريك الاستراتيجي الحقيقي في الأعمال (Nemanja , Biljana , & Sandra, 2018, p. 23). يركز هذا التعريف على استخدام تقنيات الويب الحديثة بما يساهم في رفع مكانه قسم إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة بشكل يجعلها شريكا استراتيجيا في تحسين أداء المنظمة وبلوغ أهدافها. يرى كل من Lepak و Snell الإدارة الالكترونية للموارد البشرية نستطيع تصنيفها إلى ثلاث مستويات رئيسية وهي المستوى التشغيلي، والمستوى العلائقي، والمستوى التحويلية؛ حيث يمثل كل منها

الفصل الأول: الأسس النظرية لإدارة الالكترونية للموارد البشرية

جانبا محددًا من الوظائف ضمن السياق الالكتروني: (Nemanja , Biljana , & Sandra, 2018, p. 23)

حيث أن الادارة الالكترونية للموارد البشرية التشغيلية تتعلق بإدارة البيانات المتعلقة بأرباح الموظفين فضلا عن بياناتهم الشخصية فبضل تكنولوجيا المعلومات يمكنهم تحديث معلوماتهم الشخصية بأنفسهم. اما الادارة الالكترونية للموارد البشرية العلائقية فتتمثل في دعم تكنولوجيا المعلومات للعمليات التجارية من خلال تطبيقها في مجال تدريب الموظفين وتوظيفهم وإدارة الأداء... الخ. واما الادارة الالكترونية للموارد البشرية التحويلية فترتبط بتحقيق الأنشطة التي لها اهمية استراتيجية بالنسبة للمنظمة والتي هي ادارة المعرفة وتطوير الموظفين وفقا لاهداف الاستراتيجية للمنظمة، ودعم الفرق الافتراضية وتبادل المعلومات.

هي تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي يساهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة المعلومات أو التعاملات الالكترونية بين الشركات والموظفين. (هوينكز و ماركهام، 2006، الصفحات 18-19)، حيث يركز هذا التعريف على سهولة الوصول لمعلومات الموارد البشرية بشكل واسع داخل المنظمة مع تعزيز استعمالها في مختلف أنشطة المنظمات، وذلك من خلال التطبيقات الحديثة المستندة على الانترنت التي تدعم قسم إدارة الموارد البشرية. من خلال التنفيذ حسب مستويات المذكورة أعلاه نجد أن الأهداف المفتاحية لتقديم هذا المصطلح

تتمثل في: (Nemanja ، Biljana ، و Sandra ، 2018)

- زيادة الكفاءة لسياسات الموارد البشرية والإجراءات.
 - زيادة الكفاءة التشغيلية.
 - تحسين جودة الخدمات المقدمة.
 - زيادة المكانة الاستراتيجية لوظيفة ادارة الموارد البشرية ودورها المحوري.
- وأضاف: Slavic & Berber:
- تحسين جودة المعلومات المتاحة
 - تقليل العبء الاداري على قسم الموارد البشرية

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

- تحسين سرعة المعلومات المتاحة
- تحسين مرونة المعلومات لدعم مخطط الاعمال
- تحسين الخدمات المقدمة للموظفين.
- انتاج مقاييس للموارد البشرية
- مساعدة راس المال البشري
- تحسين الانتاجية
- تخفيض التكاليف التشغيلية وادارة وقت العاملين باكثر فعالية.

الادارة الالكترونية للموارد البشرية هي التطبيق لأجهزة الكمبيوتر وأجهزة الاتصالات لجمع وتخزين واسترجاع ونشر بيانات الموارد البشرية لأغراض الأعمال المطلوبة أو المقترحة. (Tanya, Rainer, & David, 2015) حيث يشير هذا التعريف على عملية التنفيذ التي تتيحها المتطلبات المادية الضرورية في أعمال وأنشطة الموارد البشرية وعدم الاكتفاء بوجودها وتوفرها في المنظمة.

من خلال كل ما سبق يمكن القول أن "الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ليست مجردة عملية مكننة وأتمتة أنشطة وعمليات إدارة الموارد البشرية، من خلال اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال الحديثة، بشكل يسمح لها من أداء أدوارها التشغيلية والعلاقاتية والاستراتيجية، وتعزيز مكانتها داخل المنظمة، بل هي أسلوب إداري حديث؛ لما تتميز به من خصائص تجعلها تسهل عملية الوصول إلى المعلومات في أي وقت ومن أي مكان، وكذا زيادة الربط بين العاملين وإدارة المنظمة للرفع من الانتماء وزيادة الفعالية والكفاءة في الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة".

2. نبذة تاريخية عن تطور أنظمة ادارة الموارد البشرية وصولا إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية: كانت عمليات وظيفة ادارة الموارد البشرية تتم بشكل تقليدي حيث تستخدم أنظمة حفظ السجلات وأنظمة اعداد التقارير ورقيا (يدويا) التي تاخذ وقتا طويلا عادة، وهذا من خلال معظم القرن العشرين. في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضيتم استخدام أنظمة الكمبيوتر المركزية لأتمتة حفظ السجلات وكشوف الأجور ، ثم في الثمانينات تم تطوير حزم برامج مستقلة لوظائف نظامن الإدارة التي سهلت وظائف الموارد البشرية مثل تتبع المتقدمين للوظائف الشاغرة، وتقييم الاداء إلى جانب التدريب والتطوير، وقد أطلق على هذه الأنظمة الحديثة مسمى أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS)، والتي ساعدت المنظمات في

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تسهيل وتبسيط عملية تخطيط الموارد البشرية، كما مكنت المنظمات من الاستخدام الكفء والفعال للمهارات والمواهب لدى القوى العاملة لديها، فضلا عن دعمها في إعداد التقارير الحكومية المطلوبة بما يتوافق مع اللوائح التنظيمية.

لقد كان استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS) يستلزم دعما تقنيا مكثفا من قبل المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات؛ حيث اعتمد خبراء الموارد البشرية بشكل كبير على هؤلاء في إدارة النظام، وتشغيل الاستعلامات، وإعداد التقارير المطلوبة بما يتماشى مع متطلبات العملاء الداخليين والخارجيين.

في أواخر الثمانينات، ظهرت بنية العميل واجهزة الكمبيوتر الدقيقة كأشكال مهيمنة لتكنولوجيا؛ ما أتاح ذلك إمكانية تخزين قواعد البيانات المتعلقة بالموارد البشرية على خوادم مركزية مرتبطة مباشرة بالشبكات سواء ذات المنطقة المحلية (LAN) أو ذات المنطقة الواسعة (WAN). وهذا ما مكن من الوصول إلى الأنظمة من مواقع مختلفة للعمل. حيث أنه في نهاية هذا العقد تم إصدار حزم Peoplesoft1 الذي كان يمثل أول مجموعة متكاملة من تطبيقات الموارد البشرية التي تعمل على بنية خادم-عميل.

شهدت التسعينيات نموا في نظام معلومات الموارد البشرية المتكامل الذي ادار وظائف موارد بشرية متعددة، وقدم عدة ميزات للإدارة وتقارير أكثر تطورا. حيث كانت هذه الأنظمة تستخدم إما بشكل مستقل أو ضمن حزم متكاملة تشكل جزءاً من برامج تخطيط موارد المؤسسات (ERP) - التي تعتبر كمنظومات برمجية شاملة تدعم الوظائف الإدارية المختلفة مثل الشؤون المالية والعمليات- والتي مكنت من تحقيق الدمج لبيانات الموارد البشرية مع المعلومات التنظيمية الواسعة ضمن نظام موحد وشامل على مستوى المنظمة ككل.

تمثل التطور اللاحق لأنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS) في اعتماد الشبكات الداخلية (Intranets) كأداة لجمع البيانات وتخزين المعلومات ونشرها؛ وقد تم تأمين هذه الشبكات لضمان حماية البيانات الحساسة من خلال ضبط إمكانية الوصول إلى النظام للمصرح لهم فقط باستخدام كلمة المرور وبما يتماشى مع معايير الأمن المعلوماتي.

قد مكن استخدام الانترنت في المنظمات تزويد اصحاب المصلحة الداخليين من الوصول الى المعلومات الذي سمح لانظمة الخدمة الذاتية لاصحاب المصلحة بإدارة عمليات الموارد البشرية مثل إمكانية تحديث

الفصل الأول: الأسس النظرية لإدارة الالكترونية للموارد البشرية

الموظفين لسجلاتهم او التسجيل في مزايا او التقدم للوظائف الشاغرة وتمكين المديرين من انشاء واعداد التقارير وتطور خطط الموارد البشرية.

وفي منتصف العقد التاسع من القرن الماضي، بزعت الشبكة العالمية للويب (WEB) كأداة فعالة لتيسير الاتصال التفاعلي وتوفير الوصول الفوري إلى المعلومات على نطاق عالمي من خلال شبكة الانترنت، ومع نهاية ذلك العقد، بدأ التحول التدريجي إلى الأنظمة المتعلقة بالموارد البشرية المدعومة بالويب، حيث شرعت المنظمات في تطوير حلول برمجية تتوافق مع بيئة الانترنت فيما يتعلق بالموارد البشرية وتتميز بالمرونة من خلال إمكانية الوصول إلى خدماتها عن بعد.

في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، أتاح البرنامج الجديد إمكانية مركزية جميع بيانات الموارد البشرية، إلى جانب البيانات التنظيمية، مما مكن المستخدمين من الوصول إليها عبر متصفحات الويب في أي وقت ومن أي مكان؛ معززا بذلك مرونة إدارة المعلومات، ثم بدأت المنظمات في استخدام التكنولوجيا المعتمدة على الويب للتفاعل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (المتقدمون للوظائف والموظفون والمديرون ومقدموا المزايا والرواتب...الخ).

هذه الأنظمة مكنت المنظمات من تطوير أنظمة توظيف قائمة على الويب يمكن استخدامها لجذب المتقدمين من أي مكان في العالم.

وقد أصبحت هذه الأنظمة تعرف لاحقا باسم أنظمة معلومات الموارد البشرية الالكترونية (e-HRM)؛ لأنها أتاحت إمكانية تنفيذ معاملات الموارد البشرية عبر الانترنت، الأمر الذي أسهم في تبسيط العديد من الإجراءات وتعديل آليات العديد من العمليات التقليدية بشكل أكثر مرونة وكفاءة على غرار تحليل الوظائف، التوظيف، الاختيار، التدريب، التعويض، إدارة الأداء وتخطيط الموارد البشرية.

على الرغم من أن أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS) وأنظمة إدارة الموارد البشرية (HRMS) أعطت دعما تقنيا لمخصصي الموارد البشرية إلا أن تطبيقات الموارد البشرية الالكترونية (e-HRM) قد وسعت نطاق الدعم، من خلال توفير الوصول إلى المعلومات والخدمات لكافة أصحاب المصلحة، سواءً من داخل المنظمة أو خارجها، مما عزز من التكامل والشفافية في إدارة الموارد البشرية. (Dinna L. & James

H. , 2013, pp. 1-5)

الفصل الأول: الأسس النظرية لإدارة الالكترونية للموارد البشرية

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

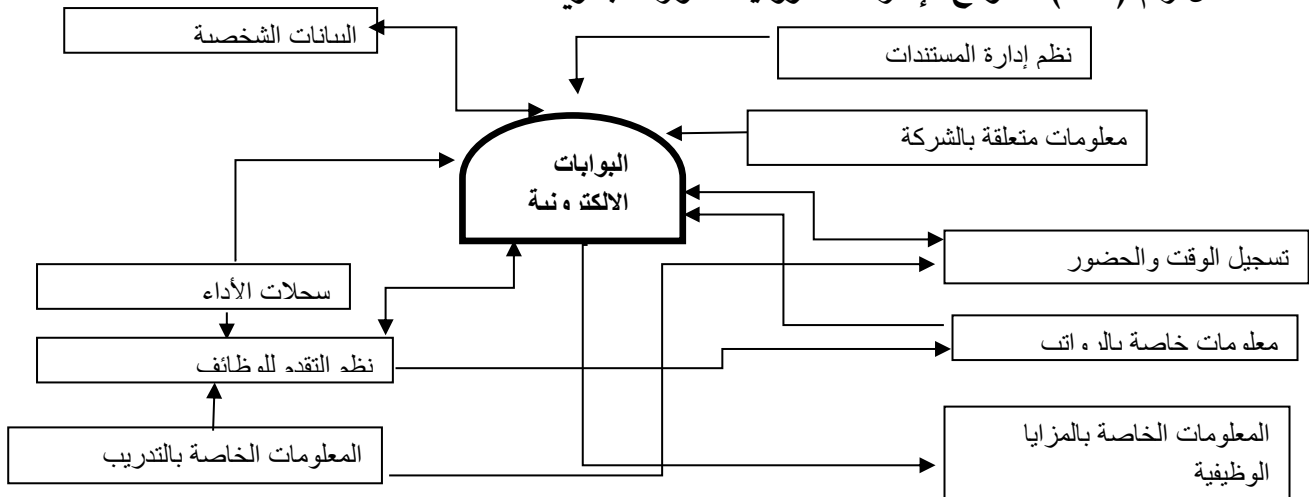
1. أهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

استناداً إلى تقرير معهد CIPD سنة 2006 (ص6) الذي نفذ على المؤسسات البريطانية الكبرى على مدى ثلاث (3) سنوات (2003-2006) فإن هذه الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية الالكترونية تجلت في مجالات رئيسية عديدة منها (Helen. F & Keegan. A, 2006, pp. 231-247): تحسين جودة توفر المعلومات بـ 91%، تحسين سرعة توفر المعلومات بـ 81%، تحسين الخدمات المقدمة للموظفين بـ 56%، تخفيض التكاليف والنفقات بـ 35%.

وأشار برايان هوينكز وجيمس ماركهام، (2006) إلى أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تعني وجود وسيلتين لتطوير الوصول الى المعلومات من خلال تطوير نظم تقوم بمايلي (هوينكز و ماركهام، 2006، صفحة 83):

- احداث تكامل في الوصول لقواعد البيانات من خلال نموذج خاص بتخطيط موارد الشركة. بما يساهم في القيام بعمليات الفرز والتحليل لعدد من العلاقات التي لم يكن سهلا القيام بها بطريقة تقليدية.
- زيادة امكانية وصول الافراد الى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الالكترونية التي تتيح امكانية الوصول الى اية معلومات تتناسب مع مسؤولية العاملين وموقعهم في العمل. حيث يمكن القيام بذلك بكل سهولة وفعالية كما يوضح المخطط التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الإدارة الالكترونية للموارد البشرية



المصدر: برايان هوينكز، جيمس ماركهام، ترجمة خالد العامري، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، طبعة 1، القاهرة- مصر، 2006، ص96.

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

2. أهداف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

حدد كل من Lepak & Snell عددا من الأهداف الرئيسية المتعلقة بتنفيذ أنظمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، والتي تمثلت في: تعزيز الاهتمام نحو القضايا الاستراتيجية، الرفع من مرونة الإجراءات والممارسات، إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر كفاءة وفعالية، تخفيض التكاليف وتوجيه دور إدارة الموارد البشرية اتجاه تقديم خدمات أكثر فعالية للإدارة والأفراد العاملين داخل المنظمة، كما أفاد (النجار، 2008) بأنه من بين الأهداف البارزة التي تدفع المنظمات نحو تبني الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مايلي (مصطفى و آخرون، 2019، الصفحات 143-144):

- تعزيز التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.
- تقليل تكاليف العمالة والنفقات الإدارية.
- تحقيق قيمة مضافة من خلال الاستثمار في رأس المال البشري.
- تحسين الكفاءة التشغيلية لوظائف إدارة الموارد البشرية.
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة.
- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.
- تعزيز دعم اتخاذ القرار الإداري عبر مختلف أقسام الشركة.
- توفير فرص بشكل أكبر لدعم المشاركة والتدريب الفعال.
- تحسين صورة وسمعة الشركة.

المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

من أجل ضمان نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية يتطلب الأمر توفر بنية تقنية متقدمة، وفريق متخصص في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلى جانب الاستعداد التنظيمي الحقيقي لدعم التغيير وضمان التكيف مع آليات الأنظمة الجديدة.

1. المتطلبات المادية:

من المسلمات أن التطور التكنولوجي في مجال المعلوماتية جعل عملية معالجة البيانات وتخزين المعلومات وتحديثها ونقلها وعملية استرجاعها أمرا سهلا وبسيطا خاصة اذا تم مقارنته بالاساليب التقليدية، الأمر الذي وفر السرعة والدقة في صناعة القرار على مستوى المنظمات بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص.

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

حيث ان هذا التطور زود المستخدمين بالمستلزمات المادية الضرورية، والتي تتكون من عدة مكونات نوجزها في الآتي:

1.1 الحاسب الآلي : (آل فرج الطائي، 2009، الصفحات 191-194)

يأتي في طبيعة المتطلبات المادية التي مكنت من أسهمت في دعم التسهيلات الفنية لإنجاز الوظائف الالكترونية وتحقيق أهداف الإدارة الالكترونية بشكل عام، وكما هو معلوم أنه توجد العديد من التصنيفات أو الأنواع للحاسبات الآلية حسب طبيعة التكنولوجيا المستخدمة والمهام المراد منها انجازها.

لا شك أن الاستخدام الشائع للحاسبات الآلية أدى الى تقليص الأعمال المنجزة من قبل الإنسان. حيث تم تقسيم العمل بين الحاسب الآلي والانسان وفق المعيار من هو الانسب للاداء من خلال معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لكل من الإنسان والحاسب الآلي وملحقاته، فنجد ان هذا الاخير يتفوق على الانسان من حيث الدقة والسرعة والثبات والتاسق، بينما يتفوق الانسان من حيث المرونة والابداع والحكم والحدس. وعليه نجد أن المهام المطلوبة من الحاسب الآلي هي :

- تغذية البيانات وتهيأتها للمعالجة
 - تصفية البيانات بهدف استبعاد مفردات البيانات غير الضرورية
 - فهرسة البيانات وعملية ترميزها
 - تجهيز التقارير حسب الحاجة
 - إجراء العمليات الحسابية والمنطقية المختلفة على مفردات البيانات وتحويلها إلى صيغ أخرى
 - حجز المعلومات والاحتفاظ بها لاستخدامها مستقبلا عند الحاجة .
 - تحديث المعلومات من خلال الحذف والاضافة والتعديل
 - استرجاع المعلومات وعرضها في حالة الطلب عليها
- أما المهام التي يتولى الانسان انجازها في إطار الادارة الالكترونية فيمكن حصرها فيما يلي:
- الحصول على البيانات من خلال تحديد انواع البيانات المطلوب تجميعها والمصادر المناسبة واساليب ووسائل الحصول عليها.
 - الاتصالات عن طريق تحديد طبيعة ونوع الاتصالات ووسائلها واتجاهاتها واساليبها وحجم البيانات والجهات المرسله والمستقبلي لها.

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

- التفكير والابداع الذي يتمثل في العمليات الذهنية التي يعجز الحاسب القيام بمثلها.
- صنع القرارات باستثناء القرارات المبرمجة فان الانسان يقوم بصنع التصميم والادراك بينما يتولى الحاسب الآلي المرحلة الاخيرة وهي الاختيار.
- الاعمال البيئية التي تتمثل في الحركات والانفعالات النفسية التي تندرج في اطار السلوك البشري وانعكاساتها على سير العمليات داخل المنظمة والتاثير على فعاليتها.

ب. مكونات الحاسب الآلي:

يتضمن الحاسب عدة مكونات يمكن اعطاء فكرة موجزة عنها، وتتمثل في الوحدات التي تشكل حلقة الوصل بين الحاسب والمستخدم له، حيث تتلقى الوحدة المعطيات (البيانات) من الوسط الخارجي لتحويلها الى وحدة المعالجة المركزية وتشمل على (أبو هاشم الشريف و آخرون، 2013، الصفحات 91-93):

ب.1 لوحة المفاتيح :

القلم الضوئي الذي يربط بسلك كهربائي او وصلة لاسلكية تركيب على الشاشة او الحاسب وعادة يستعمل في ادخال المعطيات الهندسية وتعديلها وهي معروضة على الشاشة. لكن يتعذر ادخال الارقام به.

ب. 2 الصوت: تعد من الوسائل الحديثة التي تعتمد على فكرة خزن عدد من الكلمات المنطوقة من الانسان في الحاسب الآلي، غير انها مازالت محل التطوير، حيث عدد الكلمات الممكن تقبلها من قبل الحاسب مازالت محدودة.

ب.3 أدوات إدخال أخرى: مثل الشاشة الحساسة للمس (touch screen) ، الفأرة، القلم الفأرة (mouse pen)، قارئ حروف الحبر الممغنط (Ink character reader magnatic) ، قارئ الحروف الضوئي (optical character reader)، عصا التحكم اليدوي. (Joystick)

ب.4 أدوات إدخال غير مباشرة: تتمثل في أشرطة الكاسيت (cassette tapes) ، الشريط المغناطيسي (magnatic tapes)، الاقراص الممغنطة (disks)

إلا أنها تقوم على طريقة مشابهة في إدخال البيانات عليها بواسطة أجهزة خاصة فيها بواسطة لوحة المفاتيح إذ تسجل المعطيات عليها وتحفظ فيها، ويمكن ادخالها الى الحاسب الآلي الآخر لادخالها في وحدة المعالجة المركزية

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

ب.5 وحدة المعالجة المركزية: تعتبر هي الدماغ للحاسب الآلي، حيث أن العمليات الحسابية والمقارنة والمنطق تتم على مستواها، وفيها تعالج البيانات المدخلة لتوليد مخرجات تخرج من خلال وحدات الاخراج وتتكون من: وحدة الحساب والمنطق، وحدة التحكم، وحدة الذاكرة الرئيسية.

ب.6 وحدات الاخراج: تقوم بنقل النتائج عن عمليات من وحدة المعالجة المركزية الى الجهات المستفيدة بصيغة يمكن فهمها والاستفادة منها واهمها: الشاشة المرئية، الطابعة، الاشكال البيانية، الوسائل الممغنطة، المصغرات الفلمية،

ب.7 وحدة الذاكرة الثانوية/المساعدة: تساهم في زيادة الطاقة الاستيعابية للحاسوب، اذ تساهم في زيادة مرونة أدائه وتنوع أغراض استخدامه وتستخدم في حالة تعذر إمكانية الاحتفاظ بالبيانات في الذاكرة الأساسية، إذ تقوم هذه الأخيرة بتخزين البيانات المرتبطة بالبرامج الخاصة والمعلومات ذات الصلة لضمان استرجاعها.

2.1 معدات الاتصال الحديثة :

أتاحت تكنولوجيا الاتصال توفير العديد من الأجهزة التي تسهل عملية الاتصال التي تجاوزت القيود المكانية والزمانية، وذلك لاستخدامها في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها داخل المنظمة ومع بيئتها الخارجية بشكل يؤدي إلى الانخراط الفعال لجميع الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار ومن أبرزها نذكر ماييلي (آل فرج الطائي، 2009، الصفحات 195-198) :

خطوط التلفون، المايكروويف، الكابلات (الكابلات الملتوية) (twisted cable) ، الكابلات المحورية (coaxial cables) التي تعتبر مقاومة للتشويش، الألياف البصرية (fiber opties) التي تتميز بالقدرة العالية في نقل المعلومات وإرسال الملايين من الإشارات الرقمية الضوئية في الثانية). الأقمار الصناعية، أجهزة التحكم بالاتصالات، المحطات الطرفية (terminal) ، المغيرتات (modems) ، أجهزة توصيل الشبكات فيما بينها.

2. البرمجيات :

من المسلم به أن الحاسوب بحد ذاته غير قادر على الاشتغال أو أداء أي وظيفة من الوظائف المطلوبة دون تدخل الشق الذهني من الأنظمة أي البرامج التي تمكنه من ذلك، وتشمل برامج النظام وبرامج التطبيقات، فهذه الأخيرة تتمثل في مستعرضات الويب وبرامج البريد الالكتروني وبرامج الجداول الالكترونية وقواعد

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

البيانات وغيرها من برامج التطبيقات الخاصة مثل حزم البرامج المالية وبرامج تخطيط الموارد... الخ، وأما برامج النظام تتمثل في البرامج الأساسية التي يتند عليها الحاسوب في تشغيل مختلف وحداته وملحقاته، فهي أكثر تعقيدا من التطبيقات من الناحية التقنية، ومنها برامج التشغيل، نظم إدارة الشبكات، مترجمات لغة البرمجة، هندسة البرامج المساعدة وغيرها. (قريشي و آخرون، 2017، الصفحات 147-160)

3. المتطلبات البشرية:

مما لا شك فيه أن العنصر البشري له أهمية بالغة في مجال الإدارة الالكترونية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إذ تتفوق على المتطلبات المادية (مع عدم إهمال هذه الأخيرة)، حيث أن أغلب المتخصصين يعزون أسباب نجاح أو فشل مشروع الإدارة الالكترونية في المنظمة إلى الموارد البشرية. ولأن هناك زيادة مضطرة في رواتب ومكافآت الأفراد العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات في حين أسعار الأجهزة والمعدات والبرمجيات في الإنخفاض المستمر فإن المنظمة في حاجة مستمرة إلى العاملين الذين يملكون المهارات اللازمة نظرا لارتفاع معدلات دوران العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات من جهة، ومن جهة أخرى التطورات التكنولوجية المتسارعة في مجال الحاسبات وتقنيات الاتصال التي تتطلب موارد بشرية متدربة وتمتلك ما يكفي من الخبرات والمهارات الجيدة مع امتلاكها لقدرة على التعلم الذاتي والابداع والابتكار. (نشاد و صكري، 2023، الصفحات 96-104)

كل هذا يجعل المنظمة أمام حتمية امتلاك الكوادر البشرية المتدربة والمؤهلة وكذا البحث المستمر عنها من خلال المفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية، حيث يتم ذلك بناء على حجم النظام ودرجة التكنولوجيا المستخدمة من قبلها، وطبيعة المهارات اللازم توفرها لدى الأفراد العاملين؛ فينبغي لها اللجوء إلى التوظيف الخارجي إذا كانت تبحث عن المهارات المرتبطة بتكنولوجيا معقدة مثل البرمجة و تجد صعوبة في تدريب الأفراد الحاليين على أداء الأعمال الجديدة (مثل المبرمجين) وحجم نظام كبير وذلك عن طريق الاعتماد على خريجي الجامعات والمعاهد المتخصصة التي تملك إنجازات تعليمية أو اللجوء إلى الوكالات المتخصصة التي تمتلك قدرات كبيرة في اختيار المترشحين أو البحث من خلال طرح إعلانات بالوظائف الشاغرة مع تقديم شروط أفضل من أجل إغراء العاملين في منظمات أخرى واستقطابهم، وأما في حالة حاجتها للمعرفة بطبيعة النشاطات المنظمة مع إمكانية تدريب الأفراد الحاليين بسهولة وامتلاكها لنظام بحجم صغير واستخدام تكنولوجيا بسيطة؛ فينبغي عليها اللجوء إلى التوظيف الداخلي، وذلك بواسطة اعتماد

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تدريب للأفراد العاملين وتطوير قدراتهم واكتسابهم للكفاءات والخبرات بما تتطلبه المهام الموكلة إليهم في ظل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية. (Cappelli, 2008, pp. 74-81) تجدر الإشارة إلى أن العديد من الأبحاث تشير إلى عملية المزج بين التوظيف الداخلي والخارجي لتحقيق الدرجة المثلى من الكوادر البشرية التي تشكل رأس المال البشري للمنظمة.

المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية

تعد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تقنية حديثة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية تصب مجملها في رفع أداء المنظمة، ويتطلب تطبيقها تفر بنية تقنية متقدمة ودعم متخصص لنجاح تنفيذها، على الرغم من أن تطبيقاتها تسفر عن العديد من المزايا مثل تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الموثوقية للبيانات، ورفع مستوى الرضا لدى العاملين، إلا أنها تواجه عدة تحديات ومعوقات مثل مقاومة التغيير.

المطلب الأول: نتائج تطبيق الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية

باعتبار الإدارة الالكترونية تعزز الشفافية والديمقراطية والمساءلة وتقديم الخدمات للأفراد فإن تطبيقها في المنظمات يساهم في رفع أداء العاملين من جهة ورفع كفاءة العمل داخل المنظمة من جهة أخرى. وعليه تطبيقها في إدارة الموارد البشرية حول العمل في العديد من المهام إلى أعمال الكترونية يمكن توضيحها فيما يلي:

1. التوظيف والاختيار الالكتروني:

يعتبر التوظيف والاختيار من أهم الممارسات التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وذلك بكونها الوسيلة أو الأداة التي تحدد من خلالها المنظمة القوى العاملة التي من المفروض تلبي احتياجاتها من المهارات والكفاءات بما يواكب التغيرات الحاصلة في بيئتها، وقد عرفت هذه الممارسة تطورا بفعل إدخال تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المنظمات، وفرضتها البيئة الخارجية لها، وسنحاول طرح وجهات النظر حول التوظيف والاختيار الالكتروني فيما يلي:

يعبر التوظيف والاختيار الالكتروني عن العملية التي تسمح بنشر قائمة المناصب الشاغرة على المواقع الالكترونية، إضافة إلى إتاحة القدرة على تقديم طلبات العمل أو السير الذاتية بشكل الكتروني (بواسطة البريد الالكتروني أو أي طريقة أخرى)، لتتم عملية انتقاء واختيار الموارد البشرية التي تمتلك كفاءات ملائمة للوظائف المزمع شغرها وذلك كله بشكل الكتروني. لذلك يتبع المرشحون المحتملون للوظائف طريقتين

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

للبحث عن الوظائف من خلال المصادر الالكترونية، فإما عن طريق الموقع الالكتروني للشركة والذي يتضمن الوظائف الشاغرة فيها، أو من خلال بوابات الوظائف للشركات التي تنشر فيها إعلانات الوظائف الشاغرة لدى الشركة أو مؤسسات توظيف ترتبط ارتباطاً مباشراً بالشركة في إطار عقود المناولة. (مصطفى الأعر، 2022، الصفحات 195-250)

يشير إلى استخدام الأدوات والتقنيات الالكترونية التي تبسط وتسهل عمليات الاختيار والتوظيف للموارد البشرية، وذلك بهدف التأكد بأن جميع الإجراءات تتم تبعاً للخطط واللائحة الموضوعية لضمان الحصول على أفضل الكفاءات وبأدنى التكاليف، وتجدر الإشارة إلى أن معظم المنظمات تعتمد اليوم على شبكة الانترنت بشكل متزايد في عمليات التوظيف. (غالب المدو و آخرون، 2022، الصفحات 1217-1234)

1.1 مزايا التوظيف الالكتروني:

مع تبني أنظمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية باتت الكثير من العمليات الإدارية تتم بشكل الكتروني، الأمر الذي أفاد عملية التوظيف من خلال تسهيل العديد من الإجراءات نذكر منها مايلي (هوبنكر و ماركهام، 2006، صفحة 54):

- تسهيل عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة وعلى أوسع نطاق ممكن.
 - تسهيل التعرف على الوظائف الشاغرة.
 - التكامل مع المؤسسات الخارجية (وكالات التوظيف) التي تعمل في مجال تقديم مرشحين لشغل الوظائف.
 - تسهيل عملية تتبع التقدم لشغل الوظائف.
 - أتمتة الكثير من العمليات الإدارية.
 - توفير إطمانية الربط بمصادر أخرى للمعلومات مرتبطة بعملية التوظيف، مثل: برامج التدريب ومتطلبات الكفاءة.
- حيث بناءً على مخرجات عملية التوظيف يتوقف نجاح أو فشل بقية الوظائف في المنظمة، مثل الوظيفة التسويقية، الإنتاجية، المالية وبالأخص في المنظمات التي تعطي أهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

1. 2 مبادئ التوظيف الالكتروني:

- ينظر إلى التوظيف الالكتروني كوظيفة استراتيجية تهدف إلى تزويد المنظمة بالموارد البشرية، وعليه هناك عددا من المبادئ الأساسية التي يمكن إيجازها فيما يلي: (وشنان، 2009، الصفحات 228-237)
- **مبدأ الديمومة:** ومعنى ذلك أن التوظيف عملية إدارية مستمرة بجيع مراحلها بدءًا من الاستقطاب إلى التعيين، حيث لا تكون بشكل مؤقت في المنظمة بل تتم باستمرار سواءً لتعويض الكفاءات المغادرة أو التي تهدف إلى جلب المواهب والكفاءات العالية لتحسين الأداء في المنظمة.
 - **مبدأ الكفاءة:** ويتمثل في ضرورة اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عنها من حيث القدرة على إنجازها. وذلك من خلال وضع القدرة على حل المشكلات والقيام بالمهام كمعيار أو أساس عند المفاضلة بين الأفراد المترشحين لشغل المناصب وليس على أساس الولاء الشخصي وغيرها.
 - **مبدأ تكافؤ الفرص:** أي منح فرص متساوية لجميع المتقدمين لشغل الوظائف في المنظمة، اعتماداً على معيار "الكل سواسية إلا من تميز بالكفاءة والفعالية".
 - **مبدأ الحياد والموضوعية:** ويعني الابتعاد عن كل أشكال التمييز والمحسوبية والشخصانية، واتباع عملية سليمة في هذا المجال.

2. تخطيط الموارد البشرية الالكتروني:

يتمثل التخطيط في مجال الموارد البشرية في العمليات التي تستهدف سد احتياجات المنظمة من القوى العاملة مستقبلاً وذلك تبعاً لاستراتيجية المنظمة وقدراتها من أجل مجارات التغيرات الحاصلة في بيئتها التي تتميز بالتنافسية الشديدة، وسنتناول في هذا البحث توضيح مفهوم التخطيط الالكتروني للموارد البشرية كالتالي:

يعتمد التخطيط الالكتروني على استخدام الأدوات الالكترونية في عملية التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة آتياً ومستقبلاً، من خلال تقدير عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً، وذلك وفقاً للكفاءات المطلوبة، وكذا تخطيط التوظيف والاختيار والاستقطاب لضمان توفير العاملين الذين يمكنهم سد العجز في الوظائف الشاغرة. (نوة و رحمانى ، 2023 ، الصفحات 508-607)

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

يشير التخطيط الالكتروني للموارد البشرية إلى إقامة برنامج يعتمد على الويب والحاسوب، والذي يبين احتياجات المنظمة وتصنيفاتها من حيث المهارات والتخصصات، والعدد المطلوب من كل نوع من التخصصات، مع تحديد الوقت الذي يتم فيه تطبيق هذه الكفاءات مستقبلا وفقا للاستراتيجية الكلية للمنظمة في الوقت الملائم.

3. التدريب والتعليم الالكتروني:

يعتبر التدريب الالكتروني من المفاهيم الحديثة التي انبثقت بفعل التطورات التي جاءت بها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال إدارة المنظمات، وقصد حاول العديد من الباحثين التنظير والتأليف للقيام بالتأصيل لمفهومه وتقديم الإسهامات حول أهميته وأهدافه وتعدد أنواعه قصد إفاة المنظمات وتوجيهها نحوه كأحد الوسائل المهمة لاكتساب الميزة التنافسية التي تسمح لها بمجابهة المنافسة الشديدة التي تعرفها الأسواق وذلك من خلال مواردها البشرية وتحقيق غاياتها وأهدافها. حيث سنتناول أهم التعاريف والمفاهيم للتدريب الالكتروني فيما يلي:

يقصد بالتدريب الالكتروني تبادل المعلومات من خلال جهاز الحاسوب قصد التدريب الموارد البشرية أو إدارة المعرفة، ويعتقد البعض أنه لا يقتصر على توظيف الحاسوب فقط، بل يتجاوز ذلك ليشمل شبكة الانترنت (Network) ، وذلك من خلال المواقع والمنصات التي يمكن الوصول إليها، ما يتيح الفرصة للمتدربين الذين تعذر عليهم الالتحاق بالبرامج التدريبية بشكل نظامي والاستفادة من المحتوى التدريبي. (سليمان الزنبي، 2011، صفحة 17)

ويرى (الموسوي، 2010) أن التدريب الالكتروني هو عملية إدارية تنفذ ضمن بيئة تفاعلية مرنة، وتعتمد على تقنيات متنقلة ومليئة بالبرمجيات الرقمية التي تعتمد على استعمال شبكة الانترنت والحاسوب لعرض الحقائق التدريبية الالكترونية، ولتصميم وتطبيق وتقييم البرامج التدريبية التزامنية منها وغير التزامنية باتباع أنظمة التدريب الذاتي والتفاعلي في اكتساب الكفاءات المستهدفة، وذلك مع مراعاة قدرات المتدربين في التعلم وحسب ظروف العمل وكذا الأماكن الجغرافية التي يتواجدون بها. (خزري و عماري، 2020، الصفحات 493-503)

التدريب الالكتروني هو نظام تدريب نشط يستند إلى استخدام شبكة الانترنت لتوصيل المعلومات للمتدرب والاستفادة من العملية التدريبية بكل جوانبها دون الحاجة للانتقال إلى موقع التدريب ولا ضرورة إلى تواجد

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

المتدرب والمدرّب في قاعة واحدة مع إمكانية تحقيق تواصل و تفاعل ثلاثي الأبعاد (المحتوى التدريبي- المتدربين- المدرّب والمتدربين) ويعرف بسرّعة عالية وقلّة التكلفة في إدارة العملية التدريبية، (قرون و آخرون، 2020، الصفحات 39-61) فلا حاجة إلى تحمل تكاليف إيواء أو مطاعم أو تذاكر سفر عند القيام بالدورات التدريبية.

التدريب الإلكتروني هو أسلوب يسمح بنقل المعارف والمهارات لمجموعة من المتدربين يتواجدون في أماكن مختلفة وفي نفس الوقت، وذلك باعتماد وسائط تكنولوجياية تستند على التفاعل واستقلالية المتدربين، كما يراعي الفروق الفردية بين العمال ويطور القدرات الذاتية لهم، ويساعدهم على تنمية المهارات في استخدام الحاسوب وشبكة الانترنت، إضافة إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على التكيف مع المستجدات والتطورات التكنولوجية المتسارعة. (نصرة و بوطرفة ، 2023 ، الصفحات 267-283)

1.3 أهمية التدريب الإلكتروني:

مع الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وانتشارها الكبير في شتى المجالات، جعل المختصين يقعون في جدال يكمن في كون التدريب الإلكتروني كبديل للتدريب التقليدي أو أنه يمكن اعتباره كمكمل له، حيث ساهم التدريب الإلكتروني في حل العديد من المشكلات التي يعاني منها التدريب التقليدي وعلى رأسها عامل الزمن أو المكان أو ارتفاع تكاليف البرامج التدريبية مع أنه سمح بتعدد القنوات التدريبية، وتكمن أهمية التدريب الإلكتروني في كونه يحقق جملة من المنافع لكل من المنظمة والمتدربين أنفسهم، حيث يرى العبادي، والموسى، (2002) أنه يسمح بتحقيق مايلي (بن عروس و طيبي، 2021، الصفحات 20-33):

- يسهل الوصول إلى أحسن البرامج التدريبية سواء من خلال المشاركة المباشرة فيها أو الشراء من طرف المؤسسات الرائدة في التدريب.
- إمكانية الاستفادة من دورات تدريبية متنوعة، من خلال الاعتماد على التقنيات الحديثة.
- يساهم في التقليل من التكاليف المتعلقة بالإيواء والتنقل والوسائل المستخدمة في عملية التدريب.
- تمكين الوصول آلاف المتدربين إلى نفس المصدر وفي نفس الوقت عكس المصادر التقليدية (المعتمدة على المستندات الورقية).
- إتاحة القدرة على استيعاب أعداد الكبيرة من المتدربين عن طريق التفاعل الكترونيا بدل جمعهم في صفوف مكتظة عن طريق التدريب التقليدي.

الفصل الأول: الأسس النظرية لإدارة الالكترونية للموارد البشرية

- التغلب على الفروقات الفردية للمتدربين، وذلك وفقا لقدراتهم وسرعتهم الذاتية في التعلم وخارج أوقات العمل، بحيث أن الوقت والمنهج والتمارين تتوقف على المتدرب نفسه وليس على المجموعة المتدربة.
- كما أن التدريب الالكتروني يحقق عدة مزايا لكل من المنظمة والمتدربين منها (سليمان الزنبقي، 2011، الصفحات 20-25):
- يشجع المتدربين على التعلم الذاتي في بناء المعرفة وذاتيا.
- من مميزاته أنه يسهل عملية الاحتفاظ بسجلات المتدربين والرجوع إليها وقت الحاجة في أي وقت ومن أي مكان.
- يساهم في بناء علاقة تفاعلية بين المتدربين والمدرّب نتيجة التواصل الالكتروني فوراً من خلال البريد الالكتروني وغرف المحادثة الافتراضية وغيرها.
- يطور مهارات المتدرب والمدرّب لاكتساب مهارات تواكب المستجدات وبما يساعده في مهنته المستقبلية.
- يتيح إمكانية التغلب على المشاكل المتعلقة بالأعداد الكبيرة التي تكون موضوع التدريب، والتي تتطلب قاعات شاسعة وجدول توقيت لشغل القاعات المخصصة لعملية للتدريب.

2.3 أهداف التدريب الالكتروني:

- مما لا شك فيه أن للتدريب الالكتروني أهداف لا تتنافى مع التدريب التقليدي، ولكن أهدافه جاءت لتقضي على النقائص التي يعاني منها كما أسلفنا الذكر، وتتمثل فيما يلي: (سعد العبسي و محمد العمران، 2021، الصفحات 355-374)
- تحقيق جودة العملية التدريبية، بحيث يعتبر التدريب الالكتروني خطوة مهمة اتجاه المعيارية في التدريب للأفراد العاملين بالمنظمة.
 - إمكانية تحقيق الفرص التعليمية والتدريبية بين جميع الأفراد تحقياً لمبدأ تكافؤ الفرص، وإضفاء الشفافية والمصداقية على العملية التدريبية.
 - إزالة جميع العوائق لتمكين الفئات الخاصة التي تمنعهم ظروفهم من الالتحاق بالتدريب التقليدي مثل المعاقين والسجناء وبعض النساء والعاملين في المناطق النائية وغيرهم.

الفصل الأول: الأسس النظرية لإدارة الالكترونية للموارد البشرية

- تقليل الضغط على المؤسسات التعليمية التقليدية، وإيجاد الحلول لتمكين أكبر عدد ممكن من العاملين الاستفادة من التدريب.
 - تعزيز التعليم المستمر من خلال تطوير قدرات المتدربين نحو الاعتماد على التعلم الذاتي.
 - المساهمة في تنمية أفراد المجتمع عن طريق مساهمة خطط التنمية الوطنية الموجهة نحو تنمية الموارد البشرية المؤهلة.
- ويضيف (بن محمد قيسي، 2023، الصفحات 181-211) أن التدريب الالكتروني يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:
- منح فرص التدريب لكل عامل أو موظف مع تأكيد على أهمية الاستمرار في التدريب ومواصلته.
 - وضع أساليب تدريبية حديثة ومتطورة تتمايز عن أساليب التدريب التقليدية.
 - توفير فرص تبادل المعلومات والتعاون التدريبي بين مختلف مؤسسات التدريب في مختلف انحاء العالم.
 - تحرير التدريب من القيود التي تتعلق بالزمن و/أو المكان التي يمكن أن تقف حاجزا أمام المتدرب لمواصلة عملية التدريب، أي تدريب يتميز بالمرونة.
 - رفع المستوى العلمي والثقافي لدى الأفراد العاملين والمجتمع من خلال تطبيق التدريب الشبكي (عن طريق الويب).
 - يساهم التدريب في نشر الثقافة التقنية في المجتمع لتجاوز الأمية الالكترونية.

3.3 أنواع التدريب الالكتروني:

- التدريب الالكتروني المتزامن:

يشير هذا النوع إلى التدريب الذي يكون فيه التعلم المتزامن عبر الانترنت لاغيا الحدود المكانية بين المتدرب والمدرّب، حيث يتم التواصل بينهما في الزمن الفعلي (المباشر)، وذلك من خلال التواصل النصي أو الصوتي أو الفيديو عبر وسائط ثنائية الاتجاه سهلت الحوار والتفاعل مثل القاعات الافتراضية التي توفرها الوسائط الالكترونية عبر روابط خاصة. (Florencz & others, 2017, pp. 1-15)

يشير التدريب الالكتروني المتزامن إلى التفاعل الذي يحدث في الوقت الفعلي بين المتدربين والمدرّب، بحيث يتواصل المتدربون مع بعضهم البعض ومع المدرّبين الآخرين من خلال الوسائط النصية أو الصوتية

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

أو القائمة على الفيديو، ومن مميزاته أنه يسمح بالحصول على التغذية الراجعة المباشرة في الوقت نفسه. (نصرة و بوطرفة ، 2023، الصفحات 267-283)

- التدريب الالكتروني غير المتزامن:

يعتمد هذا النوع على الدورات المسجلة والتي تم وضعها على منصات الكترونية بحيث يمكن الدخول إليها في أي وقت ومن أي مكان، كما يمكن استبدالها أو تحديثها وفقاً للمتطلبات والمستجدات، فهي تتيح للمتدرب التعلم بوتيرته الخاصة وفي الاوقات التي تناسبهم، فهو يعتمد على شبكة الانترنت بشكل شائع، مثل: استعمال البريد الالكتروني، كما أنه يستند على استخدام الأقراص المضغوطة، ومختلف الوسائل والأدوات المخصصة لتخزين المعلومات. (عمارة و بارك ، 2019، الصفحات 91-109)

- التدريب المدمج:

في هذا النوع يتم المزج بين التدريب الشبكي (الالكتروني) والتدريب غير الشبكي (التقليدي)، حيث يقوم المدرب بعملية التدريب داخل القاعات التدريبية التقليدية، مع استغلال قاعات التدريب الافتراضية التي لا تتطلب ضرورة التنقل إلى أماكن وجود المتدربين. (بولوداني و عياش، 2020، الصفحات 101-113) فقد تتوفر لدى المنظمة إمكانية إحضار بعض المدربين إلى الأماكن المخصصة للتدريب، في حين يتعذر ذلك على مدربين آخرين لعدة أسباب منها وجودهم خارج تراب البلد الذي يتواجد به مقر المنظمة فتلجأ إلى استغلال القاعات الافتراضية كأداة لتعزيز التواصل والتفاعل مع المتدربين.

4.3 متطلبات تطبيق التدريب الالكتروني:

يتطلب تنفيذ التدريب الالكتروني توفر مجموعة من الموارد والتقنيات لتحقيق ذلك وهي كالتالي (بن الحبيب و آخرون، 2022، الصفحات 877-899):

أ- **متطلبات تقنية:** وتتمثل في البنية التحتية التكنولوجية التي تتيح إمكانية تنفيذ عمليات التدريب الالكتروني، حيث تشمل على الخوادم عالية الأداء (Servers)، القاعات الافتراضية التفاعلية وبرامج تصميم المقررات وإدارة المحتوى التدريبي وغيرها من الموارد التقنية الضرورية.

ب- **الحقائب التدريبية:** تشكل المحتوى التدريبي، والذي يتمثل في الموارد البيداغوجية والمعارف، وما يتعلق بتصميم الأنشطة لها، حيث يتم تحديدها وفقاً لفئات المتدربين وإقامة بوابة التدريب الالكتروني وقاعدة البيانات الخاصة بالمدربين.

الفصل الأول: الأسس النظرية لإدارة الالكترونية للموارد البشرية

ج- البوابة التدريبية: ويقصد بها بوابة التدريب الالكترونية التي تشمل على موقع الأنترنت ونظام إدارة التدريب من دعم لغوي وسهولة الاستخدام وجودة الدعم الفني.

د- متطلبات بشرية: تتمثل في الكوادر البشرية المؤهلة التي تمتلك خبرات تقنية وتربوية.

و- متطلبات تنظيمية: تشمل على الأنظمة الإدارية والإدارة العصرية التي تسهر على تطبيق التدريب الالكتروني على أحسن وجه.

هـ- خطط واضحة: حيث تبين مراحل التدريب الالكتروني والميزانية المخصصة له وكيفية تنفيذها في الميدان.

4. تقييم الأداء الالكتروني:

يعرف تقييم الأداء تلك العملية التي تقوم على جمع البيانات والمعلومات حول أداء العاملين، ومن ثم دراستها وتحليلها لأخذ حكم بشأن مستوى أداء العاملين، واستعمالها في العديد من الممارسات الأخرى مثل احتياجات التدريب وغيرها، ولقد تعدد التعاريف لتقييم الأداء الالكتروني سنذكر بعضها ذكرا لا حصرا كما يلي:

إن تقييم الأداء الالكتروني هو الأسلوب الذي يتم فيه تقييم العامل بشكل الالكتروني أي من خلال استخدام التقنيات الحديثة المعتمدة على الويب، وبواسطة أداة مراقبة الكمبيوتر التي تسمح بتسجيل مخرجات العمل الكاملة للفرد أو باستخدام البوابة الالكترونية التي تتيح كتابة المراجعات وتوليد ردود الفعل على أداء الفرد العامل. (ميثم نزار و جاسم محمد، 2024، الصفحات 113-127)

يشير إلى العملية التي تسمح بالحصول على بيانات محددة تساعد على تحليل وفهم أداء العاملين بشكل الالكتروني، ويتم ذلك من خلال تعبئة نماذج التقييم من قبل الجهات القائمة على التقييم وإرسالها الالكتروني بالوقت المحدد، ما يسمح بتقديم تقارير تقييم عن طريق الأنترنت ثم تضمينها في قاعدة بيانات الالكترونية خاصة التي تتيح الرجوع إليها بكل سهولة في أي وقت ومن أي مكان. (مصطفى الأعر، 2022، الصفحات 195-250)

5. التعويض الالكتروني:

لقد أسهم العديد من الباحثين محاولة لإعطاء تعريف حول التعويض الالكتروني، باعتبار أن التعويضات هي حجر الزاوية في أداء العامل داخل المنظمة، وقد عرف نظام التعويضات تغييرا مسه بفعل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومن بين التعاريف نقدم مايلي:

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

يتمثل التعويض الالكتروني في استخدام الممارسات البرمجية لنمذجة رواتب العاملين وخطط التعويضات النقدية ويتم ذلك عبر الانترنت، حيث يقوم المديرون بإنجاز التقارير الخاصة بالتعويضات بشكل فوري على الشبكة، مما يمنح السرف في تنفيذها، ما يجعلها وسيلة قيمة للاحتفاظ بالعاملين واكتساب قوة عاملة رشيقة. (ميثم نزار و جاسم محمد، 2024، الصفحات 113-127)

هو نظام يعتمد على صياغة برامج التعويضات وتنفيذها من خلال برامج الكترونية تتضمن الاحتساب واستخراج التقارير اللازمة وتقديم التغذية الراجعة بعيدا عن السجلات الورقية التي تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين لإعدادها ومساحات تخزين هائلة للاحتفاظ بها. (مصطفى الأعر، 2022، الصفحات 195-250)

المطلب الثاني: تحديات وفرص إدارة الموارد البشرية الالكترونية.

على الرغم من الفوائد والمزايا الكثيرة التي يوفرها استخدام تكنولوجيا المعلومات، إلا أن هناك العديد من التحديات والصعوبات (القيود) التي تواجه إدارة الموارد البشرية نتيجة تطبيقها لنظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ومن أهمها:

1. تحسين مكانة قسم الموارد البشرية:

لقد أدى نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية إلى رفع مكانة قسم إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة؛ وهو ما جعله مفتوحا على الجميع بعدما كان حكرا على العاملين في قسم الموارد البشرية. وذلك ما يستدعي استثمارا كبيرا قد يجعل المديرين الكبار ينتظرون تبريرا كاملا يقنعهم بالفوائد الكبيرة التي سوف يجنونها من تطبيقهم للنظام. الأمر الذي يضع العاملين في قسم الموارد البشرية أمام حتمية إظهار الفرص المتاحة والعقبات المفروضة لتصميم شبكات الاتصال. وضرورة اكتسابهم مهارات عالية تمكنهم من مواكبة التقدم ومجارات المناخ التنافسي نتيجة منافستهم للأقسام الأخرى جراء قيامهم بأنشطة واستثمارات استراتيجية وهذا تحدي كبير لهم. (هوينكز و ماركهام، 2006، الصفحات 40-41)

2. تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء:

لقد كانت النظم السابقة لإدارة الموارد البشرية تعمل بشكل تقليدي مبني على التفاعلات التي تستجيب للآخرين، حيث كان متخصصو الموارد البشرية يقضون غالبية أوقاتهم كخبراء إداريين، بينما في ظل نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية أصبح هؤلاء متحررين من الأدوار الوسيطة نحو التحول من الإدارة إلى

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تطوير الاستراتيجية، الأمر يتطلب التركيز على العملاء (الأقسام الأخرى) من حيث تحديد احتياجاتهم والخدمات الممكنة حتى تكون أكثر فعالية وتساهم في الأنشطة اليومية للمنظمة، (Adambarage, Berislav. A, & Marko. S, 2022, pp. 1-13) وهذا ما يشكل أحد التحديات التي تواجه الأفراد العاملين بقسم الموارد البشرية من خلال معالجة الكم الهائل من البيانات والمعلومات في سبيل تحقيق التوازن بين الدور التشغيلي والأدوار العلاقاتية والاستراتيجية.

3. حاجة العاملين بالموارد البشرية الى فهم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة:

لقد أحدث نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية الدور الاستراتيجي لقسم الموارد البشرية؛ وهو ما يستوجب فهم طبيعة وكيفية عمل جميع قطاعات المنظمة بما فيه الأطر الإدارية والفنية، والانظمة الرسمية وغير الرسمية فيها الإجراءات والسياقات التنفيذية والتكنولوجية المستخدمة، حتى يتمكن قسم الموارد البشرية من توفير المعلومات المطلوبة حتى قبل أن تطلب منهم. علاوة على القدرة على توفير قادة مستقبليين وتكوينهم والمحافظة عليهم في المنظمة، وكذا القدرة على توفير الأدوات الضرورية للمسيرين التي تسمح بالمتابعة والتقييم والتدريب لمختلف الكفاءات والمواهب قصد الاحتفاظ بها، وبالطبع هذا تحدي كبير يقع على العاملين في القسم. حيث أن هذا النظام يسمح بتوفير الوقت من خلال أداء الأعمال الادارية الروتينية بشكل الكتروني وسريع، وهو ما يتيح الوقت الإضافي الذي لأداء هذه الأدوار الاستراتيجية. (المقالة ، 2019، الصفحات 711-730)

4. الحفاظ على مستوى جودة الخدمات:

أكدت العديد من الدراسات على أن نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية يعمل على تعزيز الأداء وتحسين مستوى جودة خدمات قسم إدارة الموارد البشرية، حيث يسمح بإمداد المديرين التنفيذيين بالنظم التي تساعدهم في تنفيذ المهام التي كانت حصرا على قسم الموارد البشرية مثل إدارة التوظيف وعملية تعريف العاملين الجدد بمهامهم والعمل، حيث في الأنظمة التقليدية كانت تتطلب جهدا ووقتا كبيرين من قبل الأفراد العاملين في قسم الموارد البشرية والاهتمام الكبير كان منصبا على الأنشطة الإدارية التشغيلية، على عكس استخدام التكنولوجيا في عمليات إدارة الموارد البشرية الذي حول التوجه أكثر نحو الأنشطة الاستراتيجية نقل عمل أقسام الموارد البشرية إلى المديرين التنفيذيين مما قد يقلل من الإنتاجية الإجمالية للمنظمات، وهذا ما يشكل تحديا مع تحول جزء من المسؤولية إلى المديرين التنفيذيين أي يعني احتمال وجود انخفاض لمستوى جودة

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

الخدمة المقدمة من قبل قسم الموارد البشرية فيما يتعلق بالأعمال الإدارية الروتينية. Stone & Deadrick, 2015, pp. 139-145) لهذا يستلزم التأكد من وضوح تحديد الأدوار المطلوبة بدقة من قبل المديرين التنفيذيين لإتمام المراقبة عليه فيما بعد.

5. فقد العاملين بقسم الموارد البشرية للاتصال مع الأفراد:

إن عملية أتمتة العمل والتركيز على التواصل بين الأفراد بواسطة شبكات الاتصال، قد يولد شعورا لدى العاملين بانهم مجرد أشخاص افتراضيين وبأن المنظمة قللت من اهتمامها بالعنصر البشري وفقدانهم للأفراد الذين يهتمون بأمورهم؛ كما ان استخدام الأنظمة الالكترونية الحديثة غالبا ماتكون ثابتة وتستخدم انظمة اتصال أحادية الاتجاه، فعلى سبيل المثال هذه الاخيرة لا تسمح للمتقدمين أو الموظفين بطرح الأسئلة أو الحصول على المشورة من متخصصي الموارد البشرية؛ وهو ما يمكن أن يخلق مسافة مصطنعة بين المديرين والعاملين، إضافة إلى أن استخدام التكنولوجيا للتدريب قد يكون أقل جاذبية من الأساليب التقليدية؛ (Stone & Deadrick, 2015, pp. 139-145) وهو تحدي كبير للمنظمة. ولضمان نجاح التحول نحو نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ينبغي التركيز على تدريب العاملين في القسم على استخدام الأدوات الالكترونية مع الحفاظ على الأتمتة والتفاعل البشري لضمان استمرارية جودة الخدمات، (Bissola & Imperatori, 2014, pp. 376-397) وذلك من خلال استغلال ما يوفره هذا النظام من الوقت الإضافي لطاقم العمل بقسم الموارد البشرية من أجل التفاعل المباشر مع الأفراد بالنقيض للعمل التقليدي الذي يستهلك وقتا أكبر مما يمكن أن لا يسمح بالتفاعل بين الأفراد نتيجة انهماكهم في الأعمال الإدارية التشغيلية.

6. تأمين المعلومات:

يعتبر أمر أمن المعلومات وحمايتها من الاختراق هاجس المنظمات بمختلف أشكالها نظرا لحجم البيانات المخزنة في قواعد البيانات بشكل الكتروني؛ وهو مايشكل أكبر التحديات خاصة وأن نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية تدعم أسلوب الادارة الذاتية فيما يتعلق بإدارة المعلومات الشخصية؛ ما يجعل من المحتمل دخول أي شخص على تلك المعلومات الشخصية المهمة وكسر الخصوصية. لذلك يستوجب على المنظمة إقامة استراتيجية تفرض على الأفراد اتباع القواعد والاجراءات الصارمة، والتي تحدد كفيات الوصول إلى المعلومات والتعامل معها داخل هياكل المنظمة قصد ضمان تأمين المعلومات من جميع مصادر التهديد

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

والاختراق مثل استخدام كلمات مرور سرية معقدة وصعبة، (قدايفة ، 2016، الصفحات 160-178) إضافة الى الدعم بتثائية الحماية للدخول على المعلومات وربطها بالهاتف الشخصي مثلا.

7. ضمان الوصول إلى النظام:

على الرغم من اعتماد كثير من المكاتب على أجهزة الكمبيوتر إلا أنه لا يزال الكثير من العاملين بالوظائف المختلفة لا يحسنون الوصول إلى كمبيوتر آخر متصل بالشبكة الخاصة بمنظمتهم، وذلك بسبب نقص مهاراتهم في مجال تكنولوجيا المعلومات والتعامل مع الحاسوب أو شبكة الانترنت لأسباب تعليمية او اقتصادية أو ما سمي بالأمية الالكترونية. (المبيضين، 2020، الصفحات 185-186) وهو ما يشكل تحدي يقتضي على المنظمات إعادة النظر في أنماط التدريب والتنمية البشرية من خلال إخضاع كل العاملين للتدريب والتعليم على مختلف تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاهتمام بالمديرين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الذين لهم رؤية شاملة ومتكاملة لمختلف التطورات المتعلقة بالعالم الالكتروني للأعمال بما يواكب المستجدات التي تنجم عنه. (سليمان العوسا و جواد، 2020، صفحة 32)

8. التأكد من قدرة ذوي الاحتياجات الخاصة على دخول النظام:

رغم أنه من ميزات نظام الادارة الالكترونية سهولة الوصول الى المعلومات الا انه قد يصعب على ذوي الاحتياجات الخاصة استخدامه مالم تصمم واجهة برنامج التصفح مناسب لهم؛ خاصة وان بعضهم لا يمكنهم العمل بالماوس او ذوي الاعاقات البصرية الذين لا يمكنهم قراءة النصوص. وهذا ما يهمله الكثير من مصممي مواقع الويب. حيث يرافع (Tim Berners Lee) مدير هيئة W3C (2001) المسؤولة عن وضع المعايير المتعلقة بشبكة الويب قائلا: "إن قوة وفعالية الأنترنت تكمن في عالميتها، فإتاحتها للجميع بغض النظر عن الإعاقة يعد أمرا أساسيا". (Javier & others, 2007)

9. اختلاف الجوانب الثقافية:

قد تواجه المنظمات بعض التحديات الاجتماعية بسبب المعتقدات الثقافية الراسخة عن العمل في المجتمع بسبب تطبيقها لنظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، كما أن هناك تحديات تتعلق بالمنظمات التي لها فروع في العديد من الدول، والتي تأتي من الفروق الثقافية الشاسعة بين المستهلكين والعلماء في الكثير منها، كما قد تواجه تحد فيما يتعلق باللغة المستخدمة في النظام، نظرا لتعدد اللغات العالمية التي يمكن استخدامها على المواقع الالكترونية؛ وهو ما يجعل المنظمة في حيرة من أمرها عند اختيار اللغة

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

المناسبة التي تنجز من خلالها الاعمال ومعاملات الإدارة الالكترونية، إضافة إلى وجود الكثير من الأشياء التي تعد مسلمات في المجتمعات الشرقية في حين لا تعتبر كذلك في المجتمعات الغربية منها نسبة الأمية التقليدية وأمية الحاسوب، صعوبات متعلقة باللغات، وغيرها. (الطالب و محمود الزعازير، 2020، صفحة 43) ونشير إلى أن الكثير من الشركات توصلت إلى حل وسط يتمثل في استخدام اللغة الرسمية لها فيما يتعلق بالوظائف الأساسية للعمل واستخدام اللغة المحلية عند القيام بالوظائف الفرعية. (هوبنكز و ماركهام، 2006، صفحة 45) لكن مع التقدم الذي يعرفه العالم في مجال الذكاء الاصطناعي أصبح هذا الأمر غير مطروحا بشكل كبير.

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

خلاصة الفصل

للتعرف على الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وما تحمله من معاني ومفاهيم، قد تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهومها واستعراض خصائصها وفوائدها وأهدافها ومختلف أبعادها على جميع المستويات، وذلك محاولة في إظهار أهميتها وتبيان تقنياتها والتحديات التي أجريت على مختلف أنشطة المنظمات بفعل تطبيق الالكترونية عليها، كما اوردنا مختلف المتطلبات الضرورية لها، وتلك المعوقات والصعوبات التي يمكن ان تعترض عمليات تنفيذ المنظمات للإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

ومن خلال كل ما سبق يتضح جليا أن تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية يحمل في طياته العديد من المزايا والتسهيلات التي يمكن ان تستفيد منها المنظمات وتجنبي ثمار تنفيذها، فلم يعد أمر التوجه نحو الالكترونية مجرد ترف بل أصبح ضرورة لا يمكن التغافل عنها في ظل عالم يتسم بسيادة التقنية الرقمية ويخوض في عصر التحول الرقمي بكامل أبعاده ودلالاته وسياقاته.

الفصل الثاني:

الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في
المنظمات

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

تمهيد

لطالما سعت المنظمات إلى رفع مستويات أداء الأفراد العاملين فيها؛ طمعا في رفع مستوى أدائها الكلي، وإيماننا منها ان نجاح أي منظمة يتوقف بالدرجة الأولى على الكفاءات والمهارات التي يملكها الأفراد باختلاف مستويات الوظائف التي يشغلونها داخل المنظمة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال نظام تدريب فعال يساهم في اكتساب الأفراد للمهارات والقدرات الجديدة التي تُجاري مختلف التغيرات والتحديات التي تواجه الكثير من المنظمات.

ولعل السبب الحقيقي للاهتمام المتزايد بأداء الأفراد يكمن في رغبة المنظمات في تحقيق التفوق الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية في ظل التحديات المعاصرة التي تفرضها العولمة وتطورات ثورة المعلوماتية وثورة الاتصالات الحديثة والتي أدت إلى حدة المنافسة.

حيث أسهم التطور التكنولوجي الموسوم بالمعلوماتية والاتصالات الحديثة في تحول العديد من مناحي الحياة دخل المنظمة، وتغيير كفاءات وطرق أداء العديد من الوظائف والأنشطة داخل المنظمات وأساليب تقييمها رغبة من هذه الأخيرة في زيادة الكفاءة والفعالية وتقليل التكاليف، فكل هذا يجعل الأداء الوظيفي للعاملين أحد أهم الانشغالات لا زالت تستوجب من المنظمات الاهتمام والتركيز على عملية التقييم والتحسين للأداء الوظيفي. من خلال المباحث التالية:

- المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي.
- محددات وعناصر الأداء الوظيفي وأهميته.
- أبعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

- ماهية تقييم الأداء الوظيفي.
- طرق تقييم الأداء الوظيفي.
- متطلبات نجاح تقييم الأداء مجالات استخدامه.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.
- مداخل تحسين الأداء الوظيفي.
- استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: إجراءات ومداخل واستراتيجيات تحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

إن الأداء الوظيفي للأفراد يعد أحد أهم العوامل التي تسهم في بلوغ المنظمات لأهدافها من خلال رفع كفاءتها الإنتاجية، فهو يعكس التفاعل بين الفرد مع بيئة العمل. حيث تتأثر جودة الأداء الوظيفي بعدة عوامل من بينها الحوافز، عمليات التدريب، وضوح الأدوار والمهام، إلى جانب دعم الإدارة، ما يجعل دراسته ضرورة حتمية لفهم سبل تطوير الموارد البشرية التي تعزز تحقيق الأداء التنظيمي بشكل عام.

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي.

1. الأداء بمفهومه العام:

تعدد المفاهيم المقدمة حول الأداء بشكل عام، وذلك بالنظر للزاوية التي ينظر منها إلى الأداء، ونذكر منها:

- الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب. (رابح، 2022، الصفحات 67-87)

هو القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة والمرتبقة من طرف المؤسسة. (شنافي، 2020)

هو المستوى الذي يبلغه العامل نتيجة قيامه بالعمل، وذلك من حيث الكمية والجودة. (بواب، 2015، الصفحات 71-86)

الأداء هو تفاعل بين السلوك والإنجاز حسب ما أكده (Brun brack)، فهو ناتج الجهود المبذولة والإنجازات والسلوكيات الممارسة من قبل الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (مولاي و كافي، 2015، الصفحات 69-78)

ويشير (Thomos Gilbert) أنه لا نستطيع الخلط بين المفاهيم كالسلوك والإنجاز والأداء، فالسلوك هو قيام الأفراد بأعمال داخل المنظمة، أما الإنجاز فهو الأثر أو النتائج المترتبة عن عمل الأفراد، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس. (أرفيس، 2018، الصفحات 477-498)

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

وأشار (A. kherakhem) إلى أن الأداء هو تأدية عم أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بما يحقق بلوغ الأهداف المخطط لها. (الداوي، 2009، الصفحات 217-227)

يعرف الأداء بأنه ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، حيث يكون محصلة جمع عدة عوامل (الجهد، وإدراك الدور، ومستوى القدرات)، والذي يشير إلى النشاط أو السلوك المؤدي إلى تغيير المحيط بأي شكل. (كافي، 2018، صفحة 18)

بينما يرى (احمد سيد مصطفى) أنه يعبر عن مدى قدرة الفرد، أو الفريق، أو المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقا بكفاءة وفعالية في الوصول إلى النتائج المرغوبة. (مولاي و كافي، 2015، الصفحات 69-78)

2. مفهوم الأداء الوظيفي:

وعرف الأداء على انه المسؤوليات والواجبات والأنشطة التي يتضمنها عمل الفرد في المنظمة في ضوء معدلات استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها. أما الأداء الوظيفي فهو كذلك لقي حيزا كبيرا من الإهتمام لدى الباحثين والمؤلفين في ميدان البحوث الإدارية وإدارة الأعمال، وبشكل خاص في الدراسات والابحاث التي تتناول الموارد البشرية، حيث أن أهمية الأداء الوظيفي للفرد داخل المنظمة والعناصر التي تتدخل فيه؛ جعلت هؤلاء يختلفون في تقديم مفاهيم لهذا المصطلح، الأمر الذي نتج عنه إثراء وتنوع في التقديم لمفهوم الاداء الوظيفي، ومن بينها يمكن ذكر مايلي:

- الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المتخلفة التي تشكل الوظيفة بما يحقق أهداف المنظمة، ويتطلب ذلك تحسين الاداء من حيث النوعية والجودة من خلال التدريب المستمر للعاملين. (العيفة، 2015، الصفحات 127-137)

- الأداء الوظيفي هو الجودة والكمية التي يحققها الافراد أو المجموعة بعد إنجاز المهمة. (شيخي و آخرون، 2020، الصفحات 42-60)

يشير Grabe & Miller, 2003 أن أداء الأفراد العاملين هو عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تعبر عن أداء الفرد للمهام الموكلة إليه ومسؤولياته، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة بكل حرص وكفاءة. (ابوحماد، 2020، صفحة 49)

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

- الأداء هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء والمدرّب. ويعرف معدل الاداء بأنه كمية العمل التي ينجزها فرد أو مجموعة خلال زمن معين وتحت ظروف طبيعية للعمل الذي يمكن معرفته عن طريق تحليل الأداء بدراسة الكمية والوقت المستغرق. (شهاب الخالدي، 2011، صفحة 31)

الأداء الوظيفي هو إنجاز الأنشطة والمهام المرتبطة بالوظيفة الموكلة إلى الشخص وفقا للمعدل المفترض القيام به من قبل العامل الكفاء. (ابو النصر، 2009، صفحة 66)

- الاداء الوظيفي هو ذلك العمل المؤدى من قبل الفرد ومدى تفهمه للدور الموكل إليه وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، بالإضافة إلى مدى قدرته على اتباع أسلوب العمل المطلوب منه من طرف مشرفه المباشر. (تيسي الشريعة و سنجق، 2015، صفحة 250)

وأشار حسن (2003) إلى أن الأداء معناه مستوى الإتقان للمهام المكونة لوظيفة الفرد العامل، بما يعكس الأسلوب أو الكيفية التي يحقق من خلالها الفرد متطلبات الوظيفة الموكلة إليه. (ابوحماد، 2020، صفحة 49)

- ويقول محمد وإبراهيم (2018) أن مفهوم الأداء الوظيفي يشير إلى تنفيذ مجموعة من المهام والمسؤوليات المحددة التي تسند إلى فرد معين، والذي يختلف باختلاف الوظيفة فيما يسمى بالوظائف القيادية في العرف الإداري. (الحربي و آخرون، 2023، الصفحات 85-149)

- الأداء الوظيفي يمثل النتيجة النهائية للسلوك التنظيمي في ضوء مجموعة الفعاليات والأنشطة والمهام والإجراءات بهدف الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة وفعالية. (رجاء المطيري و آخرون، 2023، الصفحات 55-90)

- يشير الأداء الوظيفي إلى قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعيًا الفاعلية والكفاءة والسلامة العامة في بيئة العمل وتوفير الموارد اللازمة والوقت الكافي للإنجاز، ويستند على إدراك المسؤول الإداري لطبيعة العمل ومعرفة جودته، وتحقيق مستوى إنتاجية عالي، مع القدرة على التخطيط والتنظيم وتوقيت العمل، والمبادرة والحضور، وصنع القرار، والتفاعل مع المجتمع المحلي وسلوك المواطنة التنظيمية. (زملط، 2023، الصفحات 132-150)

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

كما عرفه صديقي (2012) على أنه مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة بعمله في الوقت الحاضر والمستقبل، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، حسن التنفيذ، الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، الإتصال والتفاعل مع المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل (ابوحماد، 2020، صفحة 48)

- يقصد بالأداء الوظيفي تلك المهام والواجبات التي يقوم بها العاملين داخل المنظمات، حيث تسعى من خلالها لتحقيق اهدافها، إذ تتنوع العناصر المفترض إمام العاملين بها والتمكن منها بشكل جيد يضمن سعي المنظمة، وأهمها: (شعيب، 2021، الصفحات 257-272)

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: والتي تشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

كمية العمل المنجز: التي تتمثل في مقدار العمل الذي يمكن للعامل إنجازَه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

المثابرة والثوق: والتي تعبر عن الجدية والتفاني، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل لإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله المنجز.

- ويرى أحمد صقر عاشور، (2005) أن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله ويمكننا ان نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية والتي يمكن من خلالها قياس أداء الفرد، وتتمثل هذه الأبعاد في كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء. (حماش، 2020، الصفحات 93-110)

- ويعرف (عبيدات، 2022) الاداء الوظيفي بأنه الجهد المبذول من قبل الموظفين لإتمام المهام الوظيفية الموكلة إليهم، حيث يتسبب هذا السلوك في إحداث تغيير بكفاءة وفعالية يتم من خلاله تحقيق الاهداف التنظيمية. (محمود طلبه، 2024، الصفحات 32-54)

3. المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي:

يكتسي الأداء الوظيفي أهمية بالغة في المنظمات بشكل عام بالنظر للنتائج المترتبة عنه، وارتباطه الوطيد بتحقيق الاهداف التنظيمية كما اشار جل المؤلفين والباحثين خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية. وكذا

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

ارتباطه بالعديد من المفاهيم والمصطلحات الإدارية، وسيتم التطرق لأبرزها في هذا البحث وفق العرض المنهجي التالي:

رضا العميل: لقد أشار Chang، (2006) إليه في كونه رد الفعل السيكولوجي للعميل فيما يتصل بالتجارب السابقة له، والتي يجري فيها مقارنة المتوقع من الأداء وما هو مدرك. وباعتبار ان العميل يتعامل مع الافراد العاملين في المنظمة فلا شك أن أداءهم للمهام الموكلة إليهم وسلوكياتهم الاحترافية وذات الكفاءة العالية اتجاه العملاء تترك أثرا إيجابيا لدى العميل الامر الذي يؤدي حتما إلى القبول والرضا لديه. (Chang, 2006, pp. 209–210)

ولاء العميل: لقد عرفه Oliver على أنه الالتزام بمعاودة الشراء والاستمرار في ذلك مستقبلا، على الرغم من العوامل الضاغطة والجهود التسويقية لتحريض المستهلك على تغيير سلوك الشراء. (زاوي و مختاري ، 2020، الصفحات 1-16) ولا يتحقق هذا دون الأداء الفعال والكفاء من قبل الافراد الذين لهم احتكاك مباشر أو غير مباشر بالعميل، كما يستمد هذا العنصر (ولاء العميل) تحققه من اكتساب رضا العميل سواءً عن الخدمات/المنتجات التي يتلقاها أو السلوكيات التي يقابلها من قبل الأفراد العاملين في المنظمة. **الالتزام التنظيمي:** يتمثل في المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة أوالصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الاهداف والقيم المنظمة، وهو نتاج تفاعل ثلاثة عناصر أساسية: (برقوق و درنوني، 2014، الصفحات 15-37)

- **التطابق:** ومعناه الإيمان العميق بقيم المنظمة والتبني لأهدافها وقبولها من طرف العامل في المنظمة.
 - **الاستغراق:** والذي يعني الانغماس أو الانهماك النفسي في أنشطة المنظمة والرغبة القوية في بذل الجهد في إنجاز المهام الذي يعزز دور الفرد العامل في المنظمة.
 - **الاخلاص والوفاء:** يشير إلى الرغبة في استدامة الإنتماء للمنظمة، والشعور بالعاطفة والارتباط القوي تجاه المنظمة لدرجة اعتبارها عائلته الثانية التي يسعى لتحقيق متطلباتها.
- حيث أن الالتزام التنظيمي يؤدي إلى تعزيز العديد من المخرجات التنظيمية ومنها مستوى الأداء الوظيفي للأفراد ودرجة الرضا الوظيفي لديهم، فضلا عن خفض نواياهم بخصوص ترك العمل لصالح المنظمة.

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

الرضا الوظيفي: يقول (ملحم، 2006) أنه مجموعة من المشاعر والأحاسيس المخفية والكامنة داخل الفرد والتي يمكن أن تظهر في سلوكه الخارجي وتبدو من تصرفاته. (مصطفى عطا و حسن العزاوي ، 2014، الصفحات 104-133) كما يشير Hoppok أنه مزيج من الظروف النفسية والفسيولوجية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصد أني راض عن وظيفتي. (قاسم الخفاجي ، 2021، الصفحات 109-125) فهو شعور أو حالة نفسية للفرد نحو العمل في الوظيفة التي يؤديها، ويتكون من الجوانب التالية: طبيعة العمل، العلاقة مع الزملاء، فرص الترقية والمشرفين. (محمود ، 2012، الصفحات 1-28) فكل المنظمات بمختلف أشكالها تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين فيها لما يحققه من فوائد ومزايا ومنها تحقيق الفعالية وتسخير كافة الجهود والمهارات في أداء المهام والانشطة الموكلة إلى الفرد وتعزيز السلوكيات الإيجابية لديه.

المشاركة الوظيفية: تعد الإدارة بالمشاركة من الأساليب الحديثة التي تعتمدها أغلب المنظمات وأحد الجوانب التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة في نهجها، والتي تعني تمكين العاملين للانخراط والمشاركة أكثر في الممارسات التي تساهم في صنع القرارات، ما يساهم في دفع العاملين إلى إنجاز المهام ووجباتهم بانتقان دون أي كلال أو ملل، ويحقق الانضباط الوظيفي والالتزام به، الأمر الذي يولد لدى العاملين الشعور بالإنتماء ويعزز الثقة في إدارة المنظمة والرضا الوظيفي، وهذا ما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي والأداء العام للمنظمة. (خلفوني، 2021، الصفحات 245-271)

التعلم التنظيمي: عرفه Fayol & Lyles على ان العملية التي تؤدي إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الافضل والفهم الاحسن، فهو بذلك يوصي بتوظيف المعرفة والاهتمام بالتعلم في مجال العمل المنظمي. (رحمون و آخرون، 2019، الصفحات 518-535) بينما Nicolas,2004 يشير إلى أنه العملية التي تسمح في نهاية المطاف بخلق كفاءات جديدة على المستوى الجماعي، حيث من خلاله تكون المعارف والمهارات مستعملة من جميع أعضاء المنظمة. (بريطل، 2017، الصفحات 101-122) فالتعلم التنظيمي يساهم في اكتساب المهارات والكفاءات الفنية الجديدة بشكل مستمر، الأمر الذي يعزز المثابرة والمبادرة في إيجاد الحلول للمشاكل التي تحدث أثناء أداء المهام أي تعزيز مستوى الأداء الوظيفي وتحسين الأداء الكلي في المنظمة.

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

إدارة المعرفة: يرى (Turban) أنها عمليات تراكمية تسهم في ابتكار المعرفة بكفاءة؛ مما يجعلها تشكل قاعدة معرفية أساسية للمنظمة في حفظ المعرفة والإفادة من مشاركة المعرفة لتطبيقها بفاعلية، فهي إدارة العمليات التي تساعد على توليد المعلومات والحصول عليها وتنظيمها وعرضها بطريقة تمكن من استخدامها في أنشطة المنظمة المختلفة كحل المشاكل وعملية اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي والتعلم. (عباس، 2009، صفحة 16) فهذه الإدارة تساهم في ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة وتطوير الكفاءات للأفراد العاملين وضمان استمرارية التعلم من خلال الخبرات المراكمة، كما تساهم في تحقيق التميز والتفوق في الأداء والابداع والابتكار والقدرة على التكيف مع مختلف المستجدات في العمل. فهي بذلك تساعد في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة من خلال توفير المعلومات التي تسمح بتصميم وتوزيع الجهود المبذولة وتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: محددات وعناصر الأداء الوظيفي وأهميته.

1. محددات وعناصر الأداء الوظيفي:

من المسلم به أن نجاح أي منظمة يرتبط بمدى كفاءة المورد البشري وقدرته على العمل والرغبة فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال على ترشيد استخدام بقية موارد المنظمة، غير أن أداء الفرد العامل يصعب التحكم فيه بالنظر لما يتميز به الفرد من تقلبات وتأثره بالعديد من العوامل والتي تحدد مستوى أداء الفرد وماهية التعامل معه. وعليه لا بد من معرفة وفهم أهم العوامل المحددة التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي ينتجه للفرد العامل في المنظمة عند أدائه للمهام والأنشطة المنوطة إليه. وقد خلص العديد من الباحثين إلى أن أداء الفرد ما هو إلا محصلة التفاعل بين طبيعته ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، إلى جانب التفاعل والتعامل مع القوى الخارجية والتي تتمثل في المناخ التنظيمي السائد والأنماط القيادية المعتمدة داخل المنظمة.

1.1 محددات الأداء الوظيفي:

يرى الكثير من الباحثين إلى أن الأداء يتحدد نتيجة حدوث التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية وهي: الدافعية الفردية، مناخ العمل، والقدرة على العمل: (غربي، 2024، الصفحات 24-25)

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

الدافعية الفردية: وتشير إلى الرغبة الموجودة لدى الفرد والتي تظهر إقباله على العمل وتحدد كمية الجهد الذي يمكن ان يبذله في أداء المهام وتعكس درجة حماسه ومثابرتة في العمل. وبطبيعة الحال تختلف من فرد لآخر وهو ما ينعكس على الاختلاف في أداء كل واحد منهم، فحتى لو تساوت لديهم القدرات والمهارات والخبرات في الأداء سيكون هناك تفاوت يرجع إلى درجة الحماس والاهتمام. فالدافعية هي القوى التي تحرك الفرد وتثيرة حتى يؤدي العمل.

مناخ العمل: يعبر عن البيئة الداخلية التي يؤدي فيها الفرد وظيفته، ومدى الإشباع الذي توفره لذلك. فهو يتمثل في الإحساس بالرضا عن العمل بعد ان يكون قد حقق رغباته وأهدافه. وينبغي أن تتميز البيئة الداخلية للمنظمة بالإيجابية التي تشجع الفرد يشعر فيها بالاحترام والتقدير حتى يؤدي ذلك إلى تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعامل.

القدرة على أداء العمل: وتعبر عن استطاعة الفرد على أداء العمل سواءً كان حركيا أو عقليا، إضافة إلى الدقة والسرعة في ذلك، والتي يمكن أن يكتسبها بالتدريب والتعليم. ويقول السلمي إلى أن المقدرة والرغبة في أداء المهام يتقاعلان معا في تحديد مستوى الأداء.

إدراك الدور الوظيفي: يعرف على انه العمليات الذهنية التي تقوم بالانتقاء وتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات حسب الانطباعات والمعايير المطلوبة في أداء المهام والأنشطة المطلوبة في مكان العمل. حيث يرجع الفضل في إضافة هذا الجانب إلى نموذج نظرية التوقع (Vroom,1964) التي تشير إلى أن دور الفرد يتحدد بمجموعة متكاملة من الواجبات والسلوكيات والمواقف التي يقوم بها؛ فمن الضروري توجيه جهوده من خلال السلوكيات المتوقعة حسب احتمالات العوائد التي يتوقعها. إن زيادة وضوح الدور الوظيفي ومكوناته في وعي وإدراك الفرد ذو القدرات الذهنية العالية والدافعية القوية يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي. (يوسف كافي، 2018، الصفحات 30-33)

2.1 عناصر الأداء الوظيفي:

تتمثل عناصر الأداء في مجموعة من المكونات الرئيسية التي تسهم في تحقيق الأداء الفعال والمتميز وبدونها لا يمكن الاستغناء عنها لقيام الفرد لتأدية مهامه، وقد حاول العديد من الباحثين والمؤلفين تحديدها

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

لوضع مساهماتهم في دعم تنمية الاداء الوظيفي للعاملين، وعلى العموم تتمثل فيما يلي (عدان، 2020، الصفحات 56-58):

كفايات الموظف: وتعني ما يمتلكه الفرد من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم التي تمثل خصائصه الأساسية. والتي تسمح له بتنظيم وتنفيذ العمل دون أخطاء بالغة.

متطلبات العمل: وتتمثل في المسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها العمل أو الوظيفة التي يتولى الفرد الإشراف عليها ضمن بيئة العمل.

كمية العمل المنجز: تشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازَه في الظروف العادية للعمل ومقدار السرعة في هذا الإنجاز. فهي الدليل على مسار الأداء، فهذا الأخير لا يقاس بكمية الجهد المبذول بقدر ما يقاس بالنتائج المحققة.

المثابرة والثوق: وتتمثل في الجدية والتفاني والإخلاص في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين خلال أداء المهام.

5. أهمية الأداء الوظيفي:

تهتم جميع المنظمات لأداء العاملين لعدة اعتبارات، وذلك إيماناً منها في أن تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخلها ينعكس وجوباً على الأداء الكلي لها وبلوغ الريادة من خلال الوصول لأهدافها وتنفيذ الاستراتيجيات، كما ان مستوى الاداء لا يعبر فقط عن دور العامل في تحقيق الاهداف بل يتعدى للتعبير عن قدرات وكفاءات الرؤساء والقادة المسيرين داخل المنظمة. وباعتبار الأفراد العاملين المورد البشري في المنظمة فإن أهمية أدائهم تكمن في كون (كافي، 2018، صفحة 42):

- الأفراد هم من يتحكمون في العمليات، التكنولوجيا، ترشيد استخدام الامكانيات اللازمة.
- تمتع الافراد بالقدرة على الإبداع والتجديد وبناء الاستراتيجيات
- امتلاك المورد البشري لسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن وسرعة تقليص الوقت في أداء المهام.
- تعد الموارد البشرية طاقة فكرية ومصدر للمعلومات إذا أحسن الاحسن الاستثمار فيها.
- تتميز الموارد البشرية بالليونة العالية التي تمنحها القدرة على مسايرة التغيرات المستجدة واستباق التطورات.
- قدرة الأفراد العاملين على التحكم في الموارد المادية الأخرى المرتبطة بالعملية الإنتاجية.

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

ويرى (ماضي، 2014) إلى أن الأداء الوظيفي يعتبر ذو أهمية بالغة، نظرا إلى كونه لا يقتصر على البيئة الداخلية، بل يمتد ليشمل الأطراف الخارجية المرتبطة بها، وببرزها فيما يلي (ابوحماد، 2020، صفحة 50):

- يساهم في تحديد مدى قدرة المنظمة على الاستثمار وتوظيف الموارد البشرية.
 - إن الإبداع والابتكار للأفراد في الأداء يسهم في خلق الميزة التنافسية للمنظمة إضافة إلى تخفيض التكاليف وترشيدها.
 - يساهم في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية للمنظمة ومدى سلامة برامجها المستخدمة.
 - يساهم في دعم فاعلية نظم المنظمة المرتبطة بشؤون الموارد البشرية، مثل: الترقية ومنح المكافآت وفعالية توزيع الحوافز وغيرها.
- كما يشير (العزاوي ونصير، 2012) إلى أهمية عملية تقييم مستوى الأداء للأفراد العاملين، باعتبارها أحد أهم نشاطات قسم الموارد البشرية الذي يسمح بتحفيزهم والتقليل من الأخطاء في العمل وتعزيز فعالية المنظمة وتحسين مستوى الأداء فيها. (ابوحماد، 2020، صفحة 51)
- المطلب الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.**

1.1 أبعاد الأداء الوظيفي:

لقد أسهم العديد من المؤلفين والمتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية في تحديد أبعاد الأداء الوظيفي، حيث تنوعت وجهات النظر لديهم والاجتهادات في هذا الشأن، وسنسعى إلى تقديم بعض هذه الإسهامات بشكل موجز في مايلي:

لقد صنف (Griffin .A, Neal. A & Neale .M, 2000) الأبعاد المتعلقة بالأداء الوظيفي في بعدين أساسيين يتمثلان في: أداء المهام والأداء السياقي. (Griffin .A & others, 2000, pp. 517-533) بينما (Rotuno, 2002) و (Stephan & motowidlo, 2003)، فقد ركزت دراستهم على ثلاثة أبعاد رئيسية، والتي تشمل على : أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء الإيجابي. وقد تطرقت العديد من الدراسات والأبحاث منها (schmitt et al., 2003 ; Mechael et al., 2006; Schmitt et al., 2003 ; Spruill, 2008; Abou-Zaki, 2003) إلى الأبعاد المتعلقة بالأداء الوظيفي وحصرتها في

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

الأبعاد الثلاثة التالية: أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي (ربيع نجم و السعيد، 2017، الصفحات 491-523). وعليه سوف نستعرض في بحثنا هذا الأبعاد الأخيرة الواردة بشيء من التفصيل، وفقا للتسلسل التالي:

1.6 أداء المهمة: ينظر إلى هذا البعد على أنه مجموعة الأنشطة التي تدعم عملية التحول والحفاظ على المنظمة مثل إنتاج المنتجات، إدارة المخزون، وأداء وظائف التخطيط والتنظيم والتوظيف، بالإضافة إلى الإشراف على المرؤوسين، وتقديم الخدمات المختلفة. (ربيع نجم و السعيد، 2017، صفحة 498) وقد عرفه (Motowidlo & Borman, 1993) بأنه مجموع السلوكيات التي تسهم في عملية تحويل المواد الخام إلى سلع أو التي تسهم في توزيع المنتج النهائي أو عمليات التخطيط للأنشطة التي من شأنها تحسين كفاءة العمل، وبذلك هي تشمل السلوكيات التي ترد في بطاقة الوصف الوظيفي الرسمية لأداء وظيفة محددة أو المهام الأساسية واللازمة لممارستها وفقا للوثائق الرسمية. (Stephan & Harrison , 2013, pp. 82-103)

2.1 الأداء السياقي: يسميه البعض بمسمى الأداء خارج الدور، وذلك نظرا لعدم تعلقه المباشر بالأداء، فيرى (Werner, 2000) أن الأداء السياقي يعبر عن الجهود الفردية التي لا ترتبط مباشرة بالوظائف الأساسية للمهام المطلوب أدائها، لكنها مهمة كونها تشكل السياق التنظيمي والاجتماعي والنفسي وبعبارها المحفز الاساسي لأداء العمليات وأنشطة الوظيفة المسندة للفرد. (Werner , 2000, pp. 3-24) فالأداء السياقي يعبر عن السلوكيات التي تساهم في زيادة الفعالية التنظيمية، من خلال توفير بيئة عمل جيدة، حيث ينطوي على مجموعة من السلوكيات أهمها: (غربي، 2024، صفحة 61)

- الحماس المستمر في بذل الجهود الإضافية لإتمام إنجاز المهام في الوقت المحدد.
- المبادرة للقيام ببعض الأنشطة التي لاتعتبر جزءًا من العمل الرسمي مثل تقديم المقترحات.
- الحرص على الالتزام بالاجراءات والقواعد التنظيمية مثل التقيد بلوائح العمل لوائح الأمن والسلامة في أماكن العمل.
- إظهار التأييد لأهداف المنظمة والعمل على دعمها وتحقيقها.

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

ويتضمن كذلك الأداء السياقي التعاون ومساعدة زملاء العمل وأداء الأنشطة الإضافية بشكل طوعي، إلى جانب اهتمامه بالعلاقات الاجتماعية بين الرؤساء في العمل والمرؤوسين والعملاء.

3.1 الأداء التكيفي: يعرف هذا البعد على أنه إمكانية العامل واستطاعته على تغيير السلوك تبعاً لمتطلبات

البيئة الجديدة. ويعرفه (Schmidt & Oh, 2008) على أنه السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه من أجل مقابلة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى حال. حيث أن هذا السلوك بات ضرورياً في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل - والذي يحدث نتيجة للتحويلات التكنولوجية - لكي يستطيع قادراً على المنافسة فيما تصل بالوظائف والمهام المستحدثة مسايرة للتطورات التي تحدث في بيئة العمل. (schmidt & others, 2008, pp. 827-868) كما يرى (Pulakos

et al., 2000) أن الأداء التكيفي ينطوي على مجموعة من العناصر التي تتمثل أساساً في: القدرة على التعامل مع المواقف الطارئة أو الظروف الاستثنائية، القدرة على التعامل مع ضغوط العمل في البيئة المستجدة، إلى جانب إمكانية التعامل مع المشكلات الجديدة بطريقة إبداعية من خلال البحث عن حلول مبتكرة، القدرة على التعامل مع حالات عدم التأكد ومجابهة المواقف غير المتوقعة التي تسود بيئة العمل، القدرة على اكتساب المزيد من المهارات والتقنيات والاجراءات، إمكانية التكيف الذاتي مع ظروف العمل الجديدة، القدرة على التكيف الثقافي والنفسي وغيرها من الجوانب التي تتصل بتحويلات الثقافة التنظيمية. (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000, pp. 612-624)

تجدر الإشارة إلى أن العناصر التي لا تدخل في الوصف الوظيفي الرسمي لأداء الوظيفة الموكلة للفرد، فهي تدرج في المهارات والكفاءات التي أصبحت أكثر طلباً نظراً لطبيعة التغيرات السريعة التي يفرضها التسارع الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأبجديات المنافسة التي باتت تعرفها الأسواق الحالية.

2. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

لقد تعددت طروحات الباحثين والمؤلفين في مجال إدارة الموارد البشرية حول العناصر التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء الأفراد العاملين في المنظمة. وذلك راجع إلى كون العنصر البشري يتأثر بالتقلبات والتغيرات الإدارية والاجتماعية والثقافية والنفسية وغيرها، وباعتباره جزءاً من المنظمة فهو يتأثر

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

بما تتأثر به، سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية، وهي خارجة عن نطاق سيطرة الفرد لكن تؤثر على أدائه للأنشطة، وسنحاول في بحثنا هذا ذكر أبرز العوامل التي تحدد أو تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تبيان مدى إسهامها فيه، وذلك كمايلي:

1.2 القيادة الإدارية: يشير (Gibson) إلى أنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، من أجل إثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، ودعمهم بالخبرة اللازمة لمساعدتهم في تحقيق أهداف مشتركة. (حريم، 2013، صفحة 196) وعليه تعد القيادة أحد أهم العوامل التي تجعل الأفراد بالرضا عن العمل وتدفعهم للقيام بما هم مطلوب منهم. وعلى الرغم من تعدد أساليب القيادة إلا أن الأسلوب الأنجع هو الذي يستطيع من خلاله القائد الإداري التأثير في الأفراد المرؤوسين وكسب إصرارهم ورضاهم وإرشادهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، (عبد الحفيظ و آخرون، 2019، الصفحات 97-121) فالقيادة التي تكسب ثقة ورضا الأفراد العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار والعمل على توفير مناخ تنظيمي إيجابي ومحفز؛ دائما ما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم في أداء مهامهم والمبادرة الفعالة والإبداع المتميز في ذلك.

2.2 الثقافة التنظيمية: وفقا لوصف (E. Schein) فهي تشير إلى مجموعة الفرضيات الأساسية التي تبناها وتبتكرها المجموعة أو تكتشفها أو تقوم بتكوينها بقصد حل المشكلات التي تتعرض لها من أجل العمل على التكيف مع بيئتها الخارجية وتضمن حدوث الاندماج الداخلي الحقيقي. (Devillard & Dominique , 2008, p. 43) كما ذكر (أبو بكر وطه، 2005) أنها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في تفكير العاملين تسيطر على إدراكهم وتتحكم في تفسيراتهم للأشياء التي تحدث داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (عبابنة و حتاملة، 2013، الصفحات 1-22) وباعتبار أن العاملين جزء من البيئة الداخلية للمنظمة فحتما سوف يتأثرون بهذه القيم والمعتقدات التي تنتج القواعد الرسمية وغير الرسمية للعمل وهو ما ينعكس على طريق وأساليب أدائهم للمهام وتوجهاتهم في أماكن العمل محاولة منهم في التكيف والتأقلم مع البيئة الداخلية لضمان استمراريتهم أو رفض تلك الثقافة الأمر الذي سيؤدي بهم نحو ترك العمل في المنظمة.

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية لأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

3.2 الرضا الوظيفي: يقصد به الشعور النفسي للفرد بالقناعة والارتياح والسعادة التي تغمره لإشباع الحاجات والرغبات والتقدير مع العمل نفسه وبيئة العمل، إضافة إلى الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة. (محمد ، 2018، صفحة 11) حيث أن انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين أو انعدامه يؤثر سلباً على أداء العامل؛ فهو يؤدي إلى تدني مستويات الأداء وتذبذب مردود وإنتاجية الموارد البشرية، ويخلق بيئة تنظيمية مشحونة وملبئة بالصراع. والعكس صحيح، فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى رفع معدلات الأداء لدى الأفراد وبيئة تنظيمية مستقرة ومحفزة. حيث بينت العديد من الدراسات أنه من بين النتائج الإيجابية للرضا الوظيفي: تعلم الموظفون الذين يتمتعون بالرضا عن العمل والواجبات المستجدة بسرعة، نسبة حوادث أقل، نسبة تظلمات أقل، يبدي الموظفون الراضون روح المواطنة الاجتماعية مثل مساعدة الزملاء، مساعدة العملاء، والتعاون وغيرها. (حريم، 2013، صفحة 94) وتجدر الإشارة إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر بعدد العوامل منها التنظيمية مثل: المسؤوليات ونظام الترقيات ونظام الحوافز و أساليب القيادة وغيرها وعوامل أخرى ذات طابع شخصي للعامل مثل: الجنس، والسن، والعادات والتقاليد والقيم والاتجاهات والمعتقدات وغيرها من العناصر.

4.2 التسبب الإداري: يشير إلى التخلي عن أداء المهام أو الانصراف عن الالتزام بالواجبات بشكل جزئي أو كلي، مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وتدني مستويات الكفاءة والإنتاجية، وبذلك هو يعني ضياع ساعات العمل من الوقت الرسمي للعمل، والتي يقضيها الفرد العامل أو المسؤول خارج نطاق العمل أو في أعمال لا تتعلق بالمهام المطلوب إنجازها. (محامد، 2023، الصفحات 43-58) حيث تؤثر بشكل سلبي على أداء الفرد وأداء العاملين الآخرين الذين ترتبط أنشطتهم بالوظيفة التي يؤديها، وهذا التسبب الإداري غالباً ما ينتج عن أسلوب القيادة أو الإشراف الذي يتميز باللامبالاة والإهمال، أو نتيجة للثقافة التنظيمية السائدة التي تدعم سلوكيات الإهمال، وضعف التقاني والإخلاص في العمل، وقلة الانضباط في وسط العمل.

5.2 نقص المهارات أو المعرفة لدى العاملين: في العادة تستلزم المهام المطلوب إنجازها من الفرد عديد المهارات والمعارف لتأديتها على أكمل وجه، فهذه الأخيرة تعد من العناصر الأساسية لأداء الوظيفي كما سبق وأشرنا عند تناولنا لعناصره، لذلك أي نقص في المهارات والمعارف يؤدي بالضرورة إلى تدني مستوى

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

الأداء وانخفاض إنتاجية الأفراد العاملين. وعليه فإن مهمة إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تهيئة القوى العاملة فقط بل تتعدى إلى السعي الدائم لرفع إنتاجية الموارد البشرية من خلال مجموعة من البرامج التدريبية لرفع الكفاءات، وتسييرها بما يتماشى مع أهداف وغايات المنظمة، وبناء نظام حوافز ومكافآت يساهم في ذلك. (غربي، 2024، صفحة 44)

6.2 التدريب: ويقصد به مجموع الأنشطة التي تخططها المنظمة، والتي تسعى من خلالها إلى تزويد مواردها البشرية بالمعارف والمهارات والقدرات المستجدة حتى يتمكنوا من مجابهة المستجدات التي تطرأ على نظم وأساليب العمل مثل التغلب على مستجدات النظم الالكترونية التي أصبحت تسيطر على مختلف مناحي وأنشطة المنظمات المعاصرة، وكذا محاولة تغيير السلوكات والاتجاهات التي تجعل العاملين يتأقلمون مع البيئة الداخلية حتى تستطيع المنظمة مجارات مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية بسبب الاتجاه المتزايد نحو العولمة، فالتدريب يعتبر من أهم الوسائل التي تدعم وتساهم في تعزيز الأداء الوظيفي وهو ما يعود بالإيجاب على الأداء الكلي للمنظمة. (لعراب ، 2017 ، الصفحات 108-138)

7.2 نظام الحوافز: تتمثل في مجموعة العوامل الخارجية التي تساهم في توليد لدى الفرد الرغبة في القيام بنشاط معين او إنجاز عمل أو سلوك معين ويسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف معينة؛ حيث أن الإدارة تستغل الحوافز كوسيلة في جذب المورد البشري المؤهل والكفاء وضمان ولائه لها وغرس قيم الثقافة التنظيمية لديه، فهي العامل الذي يهدف إلى زيادة طاقات وقدرات العاملين بما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية لديهم، وتشمل على العوامل المادية والمعنوية التي يتلقاها الفرد العامل مقابل أدائه لعمل معين. (منادلي و ترمول، 2018، الصفحات 393-406) فالحوافز تلعب دورا مهما ومؤثرا على مستويات الأداء، إذ أن المنظمات دائما ما تتبنى تطبيق نظام تعويضات مادية ومعنوية من خلال إدارة الموارد البشرية توجه للأفراد العاملين ذوي الكفاءة في الأداء والسلوك المرغوب فيه لجعلهم مثلا ورمزا يحتذى بهم لترغيب العاملين الآخرين في المكافآت نظير ارتفاع مستوى الأداء لديهم. حيث ركز الباحثين كثيرا على الحوافز كمدخل لتحسين الأداء من مطلع القرن الماضي، ومنهم الكلاسيكيون الذين ركزوا على الحوافز المادية مثل تابلور وغيره، بينما أشار آخرون إلى الحوافز المعنوية مثل إلتون مايو وحتى رواد المدرسة السلوكية، ولا

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

يزال الباحثون عصرنا الحالي يولون أهمية قصوى للحوافز بمختلف أشكالها وانواعها كمؤثر رئيسي في تحسين الأداء الوظيفي للأفراد العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وأثبتت الدراسات أن الحوافز سواء كانت سلبية أو إيجابية فهي تؤدي بلا شك إلى رفع الكفاءة والفعالية الإنتاجية لدى العاملين، حيث يشير (Bratton & Gold, 1999) إلى ثلاثة أهداف أساسية لإدارة نظم الحوافز والمكافآت وهي: (كافي، 2018، الصفحات 85-86)

- الاستقطاب والاحتفاظ بموظفين مناسبين للمنظمة.
- تحسين وتطوير مستويات أداء العاملين.
- مواءمة التشريعات والقوانين ذات الصلة بالتوظيف، بما يضمن عدم حتى تعارضها مع حقوق العاملين وتوازن العلاقة الوظيفية.

8.2 الاتصالات الإدارية: ويقصد بها النشاط الإداري الذي يعمل على نقل القرارات والمعلومات والأوامر والتوجيهات عبر القنوات الرسمية للمنظمة، (عبد الحفيظ و آخرون، 2019، الصفحات 97-121) ويعتبر الاتصال وسيلة بالغة الأهمية كونه يساهم في ضمان التنسيق بين أعمال الوحدات الافراد، حيث أن الاتصال الفعال يجعل الفرد يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر كما يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجعهم على التعاون وهو ما يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل. (حريم، 2013، صفحة 249)

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.

يعد تقييم الأداء للموارد البشرية أحد أهم العمليات الإدارية التي تختص بها إدارة الموارد البشرية، كونها تساعد في معرفة مواطن الضعف والقوة لدى العامل، لتسهم بذلك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتنمية والتطوير والتحفيز وغيرها من الأنشطة الأخرى.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الوظيفي.

1. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

نظرا للتغيرات والتقلبات التي تعرفها البيئة الخارجية للمنظمات، والتي تزيد من حدة المنافسة؛ تسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بالبقاء والاستمرارية من خلال رفع أدائها الكلي، والذي لا يتحقق دون تطوير وتحسين أداء الأفراد العاملين فيها. حيث تعد عمليات تقييم الأداء الوظيفي من الأنشطة المهمة التي تتجزأ إدارة الموارد البشرية، والتي تسعى في جوهرها إلى تشجيع وتحفيز العاملين على بذل جهود أكبر نحو تحقيق أهداف المنظمة.

قد تعددت إسهامات الباحثين والمؤلفين في مجال إدارة الموارد البشرية لإعطاء مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، وسنحاول في هذا البحث تقديم أهم المفاهيم التي تشرح عملية تقييم الأداء ونعرضها فيما يلي:

عرفه المعهد البريطاني للأداء على أنه: " عملية تقييم الفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل" (تيسي الشرعة و سنجق، 2015، صفحة 250) حيث يركز هذا المفهوم على القدرات والصفات التي ينبغي توفرها في العامل حتى يستطيع تأدية المهام المطلوب إنجازها. ويشير تقييم الأداء الوظيفي إلى العملية التي تسمح بتقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، بغرض تقديم المكافآت لهم حسب الجهود المبذولة وإنتاجيتهم من خلال قياس مجموعة من المعايير واستنادا على المقارنة بين الأفراد وعلى فترات زمنية سابقة. (رجم و مناصرية ، 2018، الصفحات 413-423) يركز هذا التعريف على عملية قياس جهود العاملين بشكل عادل التي تمكن من إعطاء المكافآت كل حسب جهده من خلال مقارنة مستوى الأداء الحالي للفرد مع مستوى أدائه السابق من جهة ومستوى أداء أقرانه من العاملين.

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

إن تقييم الأداء الوظيفي تتمثل في عملية تحليل النتائج والحكم عليها أو تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتحسينها. (شنافي، 2020، صفحة 81) ويركز هذا التعريف على تحليل النتائج المتحصل عليها من الاختبارات والملاحظات التي يقوم بها المشرف على الفرد العامل بغرض اكتشاف الفروقات بين كفاءات الفرد وما هو متوقع منه قصد تحديد الاحتياجات لتحسين أدائه.

تقييم الأداء الوظيفي هو العملية التي تهدف إلى الحصول على البيانات والمعلومات التي تساعد على تقدير أو معرفة مدى كفاءة العامل من الناحية الفنية والعملية في إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليه، وتبادل التغذية العكسية مع العامل عن أدائه بما يسمح من انخراطه في استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها. (البرادعي، 2008، صفحة 65) حيث يركز هذا التعريف على تحديد احتياجات كفاءات العامل لإنجاز المهام المطلوبة وتشاركها مع العامل لمساعدة المنظمة على وضع كل فرد في المكان المناسب مع مؤهلاته.

إن تقييم الأداء هو عملية الحكم على سلوك العاملين أثناء العمل ومدى التقدم الذي ينجزونه في العمل وبموجبها تحدد كفاءة العاملين ومدى إسهاماتهم في تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم، حيث يستحسن تعدد جهات التقييم مع إعطاء كل جهة نسبة مئوية محددة، مثل المدير 40%، الزملاء 30%، المرؤوسين 30% كي يكون قياس الأداء عادلا وموضوعيا وبعيدا عن الذاتية والميزاجية الشخصية للقائم بالتقييم. (شهاب الخالدي، 2011، صفحة 157) حيث يركز هذا التعريف على تحليل سلوك العاملين والحكم عليه مع الحرص على تعدد جهات التي تجلب منها البيانات والمعلومات لتقديم حكم متوازن يعبر عن حقيقة كفاءة العامل.

ويعرفه آخرون على أنه عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في جهود الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين مخطط له مسبقا. (غربي، 2024، صفحة 60) ويشير هذا التعريف إلى استمرارية عملية تقييم الأداء بشكل دوري تهدف إلى تحديد مكامن القوة والضعف في الجهود والسلوكيات التي يقوم بها العامل.

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

2. أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تكتسي عملية تقييم أداء العاملين أهمية بالغة بحكم أنها تعد أحد الركائز الأساسية التي تساهم في عمليات تنمية وتطوير الموارد البشرية، ما يساعد في رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال وضع أدائهم محل التقدير والذي يؤثر في القرارات المتعلقة بشؤون العاملين ومستقبلهم المهني، الأمر الذي يجعلهم يبذلون مجهودات أكبر في عملهم وتحقيق الأهداف التنظيمية، ويمكن توضيحها من خلال النقاط التالية: (تيسي الشرعة و سنجق، 2015، صفحة 195)

- تزويد المنظمة بمؤشرات أداء العاملين والمشاكل المتعلقة بالأداء.
 - تمكين العاملين من معرفة نقاط الضعف والقوة، والعمل على علاج جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة.
 - يعتبر أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الانظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة.
 - يمكن من خفض معدل دوران العمل والسلوكات السلبية من الغيابات والإهمال، وضعف الدافعية نحو العمل والكشف عن الكفاءات الكامنة للعاملين.
 - يمكن من تحقيق الموضوعية والعدالة في التعامل مع العاملين.
 - يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة، وما تستوجبه من تطوير وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
- كما يشير (الحنوش، 2017) إلى أن أهمية تقييم الأداء للعاملين تتجلى من خلال الفوائد والمزايا التي تحققها إدارة المنظمة والتي يمكن ذكر أهمها كما يلي: (ابوحماد، 2020، صفحة 52)
- رفع الروح المعنوية للعاملين: من خلال شعورهم بان جهودهم وطاقاتهم المبذولة في تأدية مهامهم هي موضوع التقدير والاهتمام، ما يؤدي إلى التفاهم والعلاقات الجيدة بين العاملين ورؤسائهم.
- إشعار العاملين بمسئولياتهم: حيث أن شعور العامل بان أداءه محل التقويم من قبل الرؤساء، وأن نتائج التقويم سترتب عليه اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي سيجعله ذلك يتحلى بروح المسؤولية في العمل واتجاه نفسه، ما يدفعه لبذل جهد أكبر في إنجاز المهام المطلوبة منه ليحصل على رضا المشرفين وتقييم أعلى.

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

وسيلة لضمان عدالة المعاملة: من خلال ما يحصل عليه العامل من ترقية أو علاوة نظير مجهوداته وكفاءاته في العمل، ويمكن من المعاملة العادلة لكافة الأفراد.

تقييم سياسات الاختيار والتدريب: بحيث تعتبر عملية تقييم الأداء عبارة عن اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في عمليات الاختيار والتدريب للعاملين وفق ما تشير إليه نتائج التقييم. استمرارية الرقابة والإشراف: من خلال وضع سجل خاص لتقييم أداء العاملين تحت تصرف رؤسائهم والمشرفين عليهم لتدوين مختلف الملاحظات على أدائهم بشكل مستمر وبكل موضوعية.

كما يساند نظام تقييم الأداء نظام الحوافز في المنظمة، حيث تعتبر نتائج تقييم الأداء هي المعيار العادل الذي يستند إليه في تحديد المكافآت (الحوافز) المناسبة للعاملين، وذلك من خلال اعتماد الموضوعية والابتعاد عن الذاتية والميزاجية في عمليات التقييم حتى لا يمتلك العاملين الشعور بعدم الرضا أو الظلم في نظام الحوافز الذي تتبناه المنظمة. (الصوصاع و الغزالي، 2024، الصفحات 299-312)

كلما كانت المعايير المعتمدة في نظام التقييم أكثر موضوعية، وشارك العاملون في نظام التقييم، كلما زادت إنتاجية الشركة وزاد رضا العاملين وولائهم للمنظمة، حيث أظهرت نتائج دراسة أجريت على عدد من الشركات أنه من الأسباب الرئيسية للتي أدت إلى ضعف كفاءة الأداء بها تشمل النقاط التالية: (البرادعي ، 2008، الصفحات 23-28)

- طريقة تقييم الأداء غير السليمة أو غير الكافية 60%.
- زيادة مستويات التوتر والضغط العصبي للعاملين 40%.
- انعدام معايير الأداء 39%.
- قلة الأهداف الواضحة عند العاملين 37%.
- المكافآت لا تعتمد على مستوى الأداء 31%.
- منح المكافأة للأداء ذو درجة منخفضة 31%.
- انعدام التخطيط الوظيفي 28%.
- الخوف من الفشل أو التعرض للعقاب 23%.
- ضعف القدرة على ملاحظة النتائج الإيجابية 22%.

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

- قلة التدريب أو انخفاض مستواه 17%.
 - ضعف إمكانية التركيز على المهمة الحالية 14%.
 - انخفاض تقدير العامل لذاته 9%.
 - انخفاض مستويات الأجور 8%.
- حيث أشار معظم الباحثين والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية إلى أن عملية تقييم الأداء تعتبر عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات بشكل عام.

3. أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

- تسعى المنظمة من خلال تقييم أداء الأفراد إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وكسب استعداد الأفراد للتقدم؛ حيث تتجسد أهداف هذه العملية في كونها تسمح بما يلي: (عقيلي، 2005، صفحة 366)
- توفير معلومات غنية وموضوعية عن أداء الموارد البشرية في المنظمة بشكل مستمر.
 - تساعد نظام المكافآت القائم على أساس عادل (كل حسب أدائه).
 - تساعد في الكشف عن جوانب الضعف من أجل علاجها وجوانب القوة لتعزيزها والاستثمار فيها.
 - يخدم استمرار عملية التطوير والتحسين للأداء من خلال علاج جوانب الضعف.
 - تساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية بمستويات عالية لأداء المنظمة ككل.
 - تساعد في التعرف على مستوى الأداء الحقيقي للعاملين من أجل العمل على تحسينه باستمرارية التدريب والتنمية بناءً على ضوء نتائج التقييم.
- وأشار (الحساسبي، 2011) أن أهداف تقييم أداء الموارد البشرية تتمثل فيما يلي: (ابوحماد، 2020، صفحة 54)

- توفير المعلومات حول أداء العاملين التي تساعد في اتخاذ القرارات.
- الحكم على مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.
- وسيلة لتحديد جوانب ضعف الأداء واقتراح إجراءات تحسينه.
- الكشف عن قدرات العاملين وتقديم اقتراحات ترقية لهم.
- وسيلة تساهم في تنشيط عملية الاتصال بين العمال ورؤسائهم.

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

- المساهمة في تخطيط الموارد البشرية (القوى العاملة) ورسم سياسات الاختبار وإظهار مدى نجاح هذه السياسات.
- توضيح معوقات العمل مثل السياسات واللوائح والتعليمات أو مدى توفر المعدات اللازمة لأداء العمل.
- كما أشار (البسيوني، 2008) إلى أن المنظمة تسعى من خلال تنفيذ عملية التقييم للأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسمح بتنمية مهارات العاملين ويمكن ذكر أهمها في ما يلي: (البرادعي ، 2008، الصفحات 65-66)
- تبني نظام يدعم منح الجدارة الوظيفية للعاملين وزيادة مرتباتهم بشكل عادل.
- الاتصال مع العاملين لتحديد توقعاتهم حول الأداء في وظائفهم ولتقديم تغذية عكسية عن الأداء الوظيفي لهم مما يؤدي إلى مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين، وتحسين الاتصال بين المشرفين والعاملين وتقوية العلاقات، وزيادة التعاون لرفع الكفاءة الإنتاجية وتنمية القدرات.
- تحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين (الكفاءات المطلوبة والأفراد المستهدفين).
- تقييم الاستعداد للترقية وتغادي المحسوبية من خلال توحيد الأسس لذلك.
- تسجيل مستويات الأداء أو مشاكله.
- التقدير والاعتراف لأصحاب الأداء المتميز.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام لزيادة الإنتاجية.
- توفير المعلومات للإدارة بشكل مفصل تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والنقل والترقية وغيرها.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي

1. طرق تقييم الأداء الوظيفي:

أسهم الباحثين والمفكرين في مجال إدارة المنظمات بشكل عام وميدان إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، بمجموعة من الطرق التي تمكن من تقييم الأداء الوظيفي ومعالجة النقص التي تمس أداء الفرد بما يساعده على العمل في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها، حيث من هذه الطرق ما هو

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

تقليدي ومن ما هو حديث، ومنها ما يستند على المعايير الكمية ومنها طرق تعتمد المعايير النوعية كالسمات الشخصية وسلوك الفرد والأداء الجماعي للفرق، وسنسعى في هذا البحث باستعراضها بشيء من التفصيل في الآتي من النقاط الموالية.

1.1 مجموعة طرق (أساليب) الترتيب:

يقصد بطرق تقييم الأداء الأساليب الكيفية والعملية التي تتم بواسطتها عملية تقييم الأداء، إذ تطبق منها واحدا في تقييم أداء الموارد البشرية، والتي تتشكل في مجموعات تتمثل أهم الطرق الترتيبية المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

طريقة الترتيب البسيط: تقوم هذه الطريقة على ترتيب الأفراد بشكل تصاعدي أو تنازلي حسب مستويات الكفاءة من خلال مقارنة أداء الفرد مع أداء الآخرين لانتقاء الأفضل أو تحديد الأسوأ باعتماد الأداء العام (الجهد، السلوك، النتائج). على الرغم من سهولة تطبيقها إلا أنها تحوي العديد من النقائص، ومن أهمها الحصول على نتائج تقييم في شكل عام غير تفصيلي، فلا تبين مستوى الأداء بشكل فردي حيث تظهر الأفضل مقارنة مع الآخرين وليس وفقا لما يجب أن تكون عليه كفاءة العامل (أي ليس بناءً على معايير منفصلة)، إضافة إلى إمكانية عدم دقة النتائج خاصة إذا كان أداء العاملين متقارب. وكذا احتمالية الحصول على المعلومات التي لا تتوفر على الموضوعية باعتبارها تستند على الرأي الشخصي للمقيّم. (تيسي الشرة و سنجق، 2015، صفحة 214)

طريقة المقارنة المزدوجة: هذه الطريقة تعتمد على ترتيب العاملين من خلال مقارنة الأداء استنادا على الثنائيات في المجموعة الواحدة، بحيث يسمح ذلك بمقارنة الفرد مع كامل الأفراد، وبذلك ترتيب الفرد في المجموعة يكون تبعا لعدد المرات التي تميز فيها الفرد عن غيره. (عقيلي، 2005، صفحة 415)
مثال للتوضيح: المجموعة تتكون من 4 افراد.

مع (ب) * (ب) * مع (ج) (ج) * مع (د)

(أ) * مع (ج) (ب) * مع (د)

(أ) * مع (د)

يكون ترتيب الأفراد كما يلي: (للاشارة *) تدل على عدد المرات)

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

(ب) في المرتبة الأولى لأنه حصل على ثلاثة مرات.

(أ) في المرتبة الثانية لأنه حصل على مرتين.

(ج) في المرتبة الثالثة لأنه حصل على مرة واحدة.

(د) في المرتبة الرابعة لأنه حصل على صفر مرة.

طريقة التوزيع الإجباري: يتم ترتيب الأفراد في مجموعات على أساس المستوى العام لأداء العامل، ثم تقييم الفرد بالاعتماد على ظاهرة التوزيع الطبيعي، بداية تتم مقارنة أداء الأفراد ببعضهم البعض وتحديد مستويات أدائهم كما يلي (البرادعي ، 2008 ، صفحة 71): مج1: ضعيف؛ مج2: دون المتوسط؛ مج3: مقبول؛ مج4: جيد؛ مج5: ممتاز. بعدها يتم التوزيع حسب نسب المحددة لكل مجموعة:

مج1: 10% من العمال.

مج2: 20% من العمال.

مج3: 40% من العمال.

مج4: 20% من العمال.

مج5: 10% من العمال.

تتسم هذه الطريقة بسهولة تنفيذها، وسرعتها، وتقلل الجهد في التقييم، تبت روح المنافسة بين الأفراد. ومن عيوبها نقص الموضوعية وإعطاء نتائج عامة غير مفصلة، حيث تقتصر على إظهار أن (الفرد1) ذو كفاءة مقارنة بـ (الفرد2). فهي لا توضح نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الأفراد بسبب اعتمادها على المستوى العام للأداء.

التقييم بواسطة تقييم الصفات: تعتبر من أقدم الأدوات والاساليب، حيث يختار المقيم أحد العناصر أو الدرجات من مقياس يتراوح بين غير مقبول إلى أداء متميز. وعلى الرغم من تشابهها مع طريقة التدرج البياني إلا أن هذه الطريقة تركز على الصفات والسمات الشخصية بشكل حصري وليس بالضرورة ربطها مع نتائج العمل الملموسة، في حين أن طريقة التدرج البياني تعد أوسع منها فقد تشمل على أداء وظيفيا إضافة إلى الصفات. والجدول التالي يمثل نموذج عن قياس محاور الأداء في ظل طريقة التقييم بالصفات:(عقيلي، 2005، صفحة 413)

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

الجدول رقم (05): نموذج قياس محاور الاداء وفق طريقة التقييم بالصفات.

المحاور	غير مرض	غير مرض أحيانا	مرضي تماما	أحيانا تفوق	متفوق تماما
جودة أداء العمل: الدقة، المهارة، إتمام العمل					
كمية العمل: حجم العمل في اليوم العادي					
معلومات الوظيفة: معلومات عن أداء الوظيفة التي يجب أن يعرفها العامل					
الاستقلالية: يتبع توجهات وسياسات المنظمة دون إشراف					

المصدر: بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ايتراك للنشر والتوزيع، طبعة 01، مصر، 2008، ص70.

2.1 مجموعة الطرق (الأساليب) الوصفية في تقييم الأداء:

طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد مدى تقييم كل خاصية وفق درجات بدءًا من ضعيف إلى ممتاز، حيث يتم تحديد أو حصر الخصائص المراد تقييمها مسبقًا مثل الجودة الإنتاجية، المهارات، التواصلية وغيرها. ويخضع أداء العامل إلى تقييم المشرف المباشر عليه وفقًا لسلم الدرجات أمام كل خاصية، وبعدها يتحدد مستوى أداء الفرد حسب الدرجات المجمعة التي تحصل عليها في جميع الخصائص. على بساطة هذه الطريقة إلا أنها تحمل العديد من المشاكل والصعوبات، ولعل أهمها تؤثر على العلاقات بين الأفراد ورئيسهم المباشر، فقد يلجأ المرؤوسين إلى محاولة كسب رضاه بطرق ووسائل أخرى لا تتعلق بالأداء الحقيقي للفرد مثل الوشاية والتملق بغية الحصول على درجات أعلى بسبب ذلك. علاوة على عدم إمكانية معرفة وتحديد جوانب الضعف في أداء العامل. (غربي، 2024، الصفحات 74-75)

ويوجد أسلوبين يظهران بالشكل التالي (عقيلي، 2005، الصفحات 419-420):

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

التقييم بواسطة الأوصاف التقديرية:

الشكل رقم (02): نموذج للتقييم بواسطة الأوصاف التقديرية.

ضعيف	ممتاز	مقبول	جيد	جيد جدا
0	80	50	60	70
		100		

المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة 01، عمان الأردن، 2005،

ص419.

التقييم بواسطة الجمل الوصفية: مثلا الصفة: المواظبة في العمل.

الشكل رقم (03): نموذج للتقييم بواسطة الجمل الوصفية.

0	80	50	60	70
		100		
كثير الغياب لأسباب تافهة	يتحيز الفرص للغياب	يتغيب لأسباب مقبولة	عادي الغياب	مواظب باستمرار على العمل

المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة 01، عمان الأردن، 2005، ص

420.

حيث يقوم المقيم بوضع علامات امام العبارات الوصفية المحددة مسبقا التي تتعلق بوقائع العمل حسب رأيه. ثم يتم تجميع التقديرات وحساب المتوسط الحسابي لها ليستخرج التقييم النهائي عن كفاءة الفرد وتصنيفه وفق الفئة المناسبة.

طريقة الاختيار الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على نسبة التقييم بالقائمة غير أنه على المقيم أن يختار جملة أو أكثر لوصف سلوك العامل. حيث يقوم المقيم باعتماد قائمة من العبارات التي تصف السلوك، والتي عادة ما تكون هذه العبارات ثنائية تعبر إحداهما عن النواحي السلبية وأخرى على النواحي الإيجابية، ويكتفي القائم بالتقييم بالاختيار نعم أو لا أمام العبارة المناسبة لوصف السلوك. وتقوم جهة إدارية أخرى

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

بوضع التقديرات دون أن يتمكن المشرف من معرفة نوعية التقدير ومدى أهميته تقاديا للتحيز الشخصي للمشرف، حيث لا يعرف ما إذا كانت اختياراته في صالح الفرد أم لا. فمن مميزاتها تقليل نسبة التحيز. ومن عيوبها أحيانا تكون العبارات المقترحة متداخلة المعنى أو تحمل تناقضا. (عقيلي، 2005، صفحة 424)

طريقة الوقائع الحرجة:

يركز المقيم على تسجيل السلوك الحرج للعامل أي الحالات أو الأحداث الجوهرية لسلوكات العاملين سواءً كانت إيجابية أو سلبية، مثل مساعدة أحد الزملاء في العمل أو رفض التعليمات. (البرادعي، 2008، الصفحات 68-69) بحيث تبقى النقاط والأوزان التقديرية للسلوكات سرية لدى إدارة الموارد البشرية ولا يعرفها المقيم لضمان الموضوعية في التقييم، وتجدر الإشارة إلى أنه يتم إهمال السلوكات التي ليس لها تأثير مباشر على الأداء. كما تدر الإشارة إلى أن النقاط السلبية المحصلة تقوم بعملية خصم النقاط الإيجابية، فمثلا إذا بلغت القيم الإيجابية من 90 / 100، وكانت القيم السلبية من 30 / 100 فإن النتيجة النهائية التقييم ستكون 60/100. (عقيلي، 2005، الصفحات 423-424)

التقييم بواسطة المقاييس السلوكية:

تعتمد هذه الطريقة على توليد الوقائع الحرجة واستنتاج أبعاد سلوكية للأداء، أي أنها مزيج بين طريقة التقييم بالسمات والوقائع الحرجة. (البرادعي، 2008، صفحة 73) حيث يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستوحى من واقع العمل الفعلي وليس من صفات محددة مسبقا، فيقيم العامل على مدى توفره على الصفات وسلوكه المتوقع في مكان العمل. كما يتم توضيح وتفسير مستويات السلوك ودرجة فاعليته، كأن يكون أداءً متميزا أو متوسطا أو ضعيفا. فما يميز هذه الطريقة هو قدرتها على تقليل الأخطاء وملاءمتها للفرد من حيث ربطها بالأداء الفعلي، تقليل الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم، وتسمح بتحديد جوانب الضعف وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية. لكن هناك من يعيب عليها ارتفاع التكلفة والجهد المطلوب في تحديد المقاييس، لذا لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة، كما أنها نفتقر إلى مستوى عالٍ من الموضوعية والاستقرار في النتائج. (غربي، 2024، الصفحات 83-84)

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

طريقة التقييم بإتباع منهج إدارة الأهداف:

تعتبر هذه المنهجية تقييم ذو اتجاهين، حيث يتم فيها تحويل أهداف المنظمة إلى أهداف فردية لجميع العاملين، ويتم التقييم بمشاركة العامل من خلال التغذية العكسية من المدير إلى العامل. (البرادعي ، 2008، صفحة 75) ويتطلب تطبيق الطريقة التعاون الجماعي والعمل بروح الفريق بين الرؤساء ومرؤوسيه، لضمان المشاركة الفعالة الإيجابية. ومن مزايا هذه الطريقة التركيز على الأداء في حد ذاته وليس على الصفات الشخصية ولا تتأثر بالرأي الشخصي للمقيم، كما أنها تسمح بمناقشة كيفية تحسين الأداء المتوقع مستقبلاً، وهو ما يسهل عملية التخطيط والتنسيق، غير أن ما يؤخذ عليها هو صعوبة مقارنة أداء الأفراد بحيث كل فرد يقيم على حسب تحقيق الأهداف في حد ذاتها، كما نجد صعوبة في تطبيق أساليبها على البعض من الوظائف، لا سيما المرتبطة بخطوط الإنتاج، والتي تستند على معايير أداء محددة سلفاً. (غربي، 2024، الصفحات 84-85)

3.1 نظم تقييم الأداء الحديثة: (كافي، 2018، الصفحات 198-200)

نظام التقييم متعدد المقيمين: هذا النظام يعتمد فيه التقييم للعامل على عدد من المقيمين، بحيث كلما زاد عددهم كلما زاد احتمال الحصول على تقييم دقيق لأداء العامل؛ وعليه المنظمات تتبع سياسات الدوران الوظيفي للحصول على تقييم لأداء العامل من عدة رؤساء حتى يكون التقييم أكثر واقعية في حالة ترشيحه لوظائف أعلى.

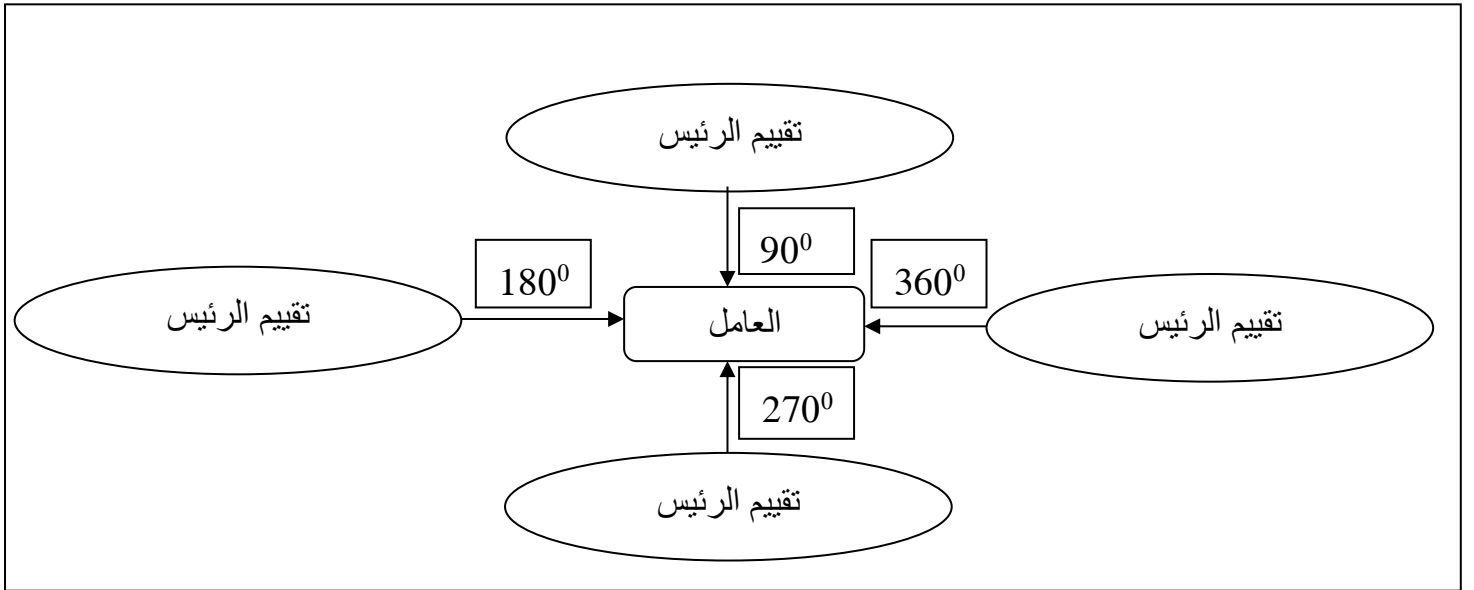
نظام تقييم الزملاء: يلجأ المديرون إلى هذا النوع من التقييم من أجل الحصول على المعلومات حول الأداء من خلال الزميل المشارك في العمل باعتباره الأدرى بسلوك زميله في نفس الوظيفة، خاصة في حالة العمل بفرق المشروع. ومن مزايا هذا النظام الحصول على توصيات الزملاء التي تتميز بأنها تكون محددة للسلوك الوظيفي لكل منهم، إضافة إلى أنه يجعل كل فرد يحرص على تقديم نظرة إيجابية عن أدائه لكل زميل. غير أن ما يؤخذ عليه هو إمكانية تأثر التقييم بتأثير الهالة والإعجاب بزميل لهم لأسباب مختلفة أو الخوف من أحد الزملاء نتيجة نفوذه؛ لذا يجب تدريب العاملين على تقييم أداء بعضهم البعض.

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

نظام التقييم الأعلى: في هذا النظام يتم تقييم المديرين من قبل العاملين الذين تحت إشرافهم، وتستخدم بكثرة في الشركات الأمريكية، حيث توفر تغذية راجعة عن أداء الرؤساء في مجالات متعددة مثل القدرة على القيادة والتواصل مما يعزز تحسين الأداء الإداري.

نظام التقييم 360^0 (درجة): تعتمد هذه الطريقة على تنفيذ تقييم أداء الفرد من خلال تقييم يشمل على جميع الأطراف المحيطة به، مثل تقييم الرئيس المباشر للعامل، وتقييم الزميل وتقييم العميل والتقييم الذاتي للعامل وتقييم المرؤوس للرئيس. وقد سمي بهذا الاسم لكونه يشكل حلقة دائرية تحيط بالفرد، ويتميز هذا النوع بكونه يسمح بتقادي النظرة الشخصية وضمان الموضوعية في التقييم وتقلل من التحيز الذي يمكن أن يحدث، وكذا إمكانية إظهاره لنقاط القوة ونقاط الضعف، لكن أهم عيوبها يكمن في طلبها وقت كبير لتنفيذها، الأمر الذي قد يشكل عائقاً آمناً عملية تطبيقها بفعالية داخل المنظمات.

الشكل رقم (04): يوضح نموذج تقييم الاداء بطريقة 360^0



المصدر: مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة 01، عمان-الأردن، 2018، ص 119.

بطاقة الأداء المتوازن:

إحدى الوسائل المعاصرة في تقييم الأداء، قدمها كل من (Kaplan & Norton, 1992) بجامعة هارفرد، فهي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات والاستراتيجية المترابطة، تعتبر أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء،

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

ويهدف إلى تحويل استراتيجية المنظمة إلى أهداف قابلة للقياس ومعايير محددة ومبادرات تطويرية تخدم التحسين المستمر، بحيث تحتوي على مقاييس موحدة يمكن استخدامها من قبل منظمات مختلفة، وتركز على وصف العوامل الأساسية لنجاح أعمال المنظمة بمراعاة الاعتبارات التالية: (كافي، 2018، صفحة 201)

البعد الزمني: فتهتم بعمليات قياس الأداء وفق ثلاثة أبعاد وهي الأمس واليوم وغدا.

البعد المالي وغير المالي: وتستخدم النسب المالية وغير المالية في ذلك.

البعد الاستراتيجي: حيث تهتم بقياس الأداء من خلال ربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنظمة.

البعد البيئي: حيث تهتم بقياس الأداء المتعلق بالأطراف الداخلية والخارجية.

المطلب الثالث: متطلبات نجاح تقييم الأداء الوظيفي ومجالات استخدامه وأهم المشكلات التي تعترضه.

1. مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء الوظيفي:

تظهر المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقييم مدى أهمية عملية التقييم الأداء، إذ تعتبر مؤشراً ودليلاً على فعاليتها وضرورتها في دعم القرارات الإدارية داخل المنظمة، حيث تستخدم في عدد من المجالات من أبرزها ما يلي: (بلوناس و بوزيدي، 2011، الصفحات 155-174)

1.1 تخطيط الموارد البشرية:

إن المهمة الرئيسية لعملية تخطيط الموارد البشرية تكمن في تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل كما ونوعاً بما يضمن استمرار تحقيق أهدافها بمستويات أداء عالية أو جيدة على الأقل، حيث أن نتائج عملية التقييم تسمح بمعرفة الأفراد ذوي الكفاءات والمستويات العالية، الذي يعتبر كمؤشر عن احتمالية عدم حاجة المنظمة إلى موارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل، كما أن نتائج التقييم من شأنها إظهار العاملين ذوي الكفاءات الضعيفة، والذي ينبغي الاستغناء عنهم مستقبلاً واستبدالهم بمراد بشرية جديدة من خارج المنظمة أي تعبر عن التقديرات المتعلقة باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية سواء من حيث العدد أو الكفاءات.

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

2.1 الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية:

تعد نتائج تقييم أداء الأفراد العاملين مقياسا موضوعيا ومعيارا تستند إليه الإدارة في الكشف عن قدرات وكفاءات الموارد البشرية، ومبررا حاسما لعمليات الترقية للأفراد في المناصب الشاغرة أو التي تشغر مستقبلا، حيث أنها تكشف مدى أحقية كل فرد في الترقية، فالتقييم المستمر يسهم في تمكين المنظمة من تخطيط المسارات الوظيفية لجميع الأفراد العاملين وجاهزيتهم لتولي مناصب أعلى بما يدعم فرص التطوير والترقية المهنية داخل المنظمة.

3.1 تقييم الاستقطاب والاختيار:

إن نتائج تقييم الأداء تؤدي إلى الكشف عن مستوى الكفاءة للأفراد في المنظمة الذين هم في فترة التجريب (التربص)، حيث إذا أظهرت النتائج عن الضعف في مستوى الكفاءة لديهم فهذا يعتبر مؤشر حاسم لفشل العملية بكاملها، والعكس صحيح، فهي تعد أداة مرجعية تظهر مدى فعالية عملية الاستقطاب والاختيار من الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات المنظمة.

4.1 البرامج التعليمية والتدريبية:

من المسلم به أن نتائج التقييم للأداء تمكن المنظمة من معرفة جوانب الضعف في أداء العاملين، والتي من الواجب على المنظمة معالجتها وتداركها، وبالتالي فهي تحدد نوعية البرامج التدريبية الضرورية التي يجب إدراجها في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وتحرص الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدريب لزيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم. كما أنها تحدد مدى تحسن أداء العاملين الذين خضعوا سابقا لعملية التدريب، الأمر الذي يتيح اكتشاف مدى نجاح العملية التدريبية انطلاقا من نتائج التقييم لهؤلاء.

5.1 تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:

من خلال نتائج تقييم الأداء للأفراد لعاملين المتحصل عليها تستطيع المنظمة تحديد الأفراد الذين يستحقون العلاوات والمكافآت نظير كفاءاتهم ومستوى أدائهم وإنتاجيتهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وعليه تعتبر نتائج التقييم معيارا أساسيا تبنى عليه القرارات المتعلقة بمنح المكافآت والحوافز، بما يضمن تحقيق العدالة وتحفيز الموارد البشرية للأداء الأفضل.

6.1 التعيين والنقل:

المؤكد هو أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على نتائج تقييم الأداء للعاملين من أجل الحكم على قدرات وكفاءات العاملين، والتي على أساسها تقوم بتعيين الفرد في الوظيفة التي تتناسب مع كفاءته وقدراته، كما تسمح بمعرفة الأفراد الذين يستوجب تحويلهم نحو وظيفة أخرى تتلاءم مع المؤهلات والكفاءات التي لديهم.

ونشير إلى أن (Cameron) قد حدد مجموعة من الشروط الواجب أخذها بالاعتبار عند إجراء المفاضلة بين أساليب تقييم الأداء، والتي حصرها في النقاط التالية: (بوكميش، 2010، الصفحات 92-124)

-كشف وفحص بعض الطرق التي يتم استخدامها عبر الزمن.

-التأمل في الحالات التي تكون فيها الطريقة جيدة ودقيقة، والحالات التي تكون فيها غير دقيقة وغير مقبولة.

-تأمل الطريقة مسبقاً قبل تطبيقها في المنظمة.

2. مشكلات تقييم الأداء الوظيفي:

يوجد العديد من المعوقات والصعوبات والأخطاء التي يمكن أن ترتكب عند القيام بعملية التقييم أداء العاملين، التي يمكن أن تعيق خطة التقييم مما يؤثر على دقة نتائجها وموضوعيتها بشكل سلبي، إلى جانب تحقيق أهدافها بفاعلية، ويمكن ذكر أبرز هذه المشكلات في مايلي: (عربي، 2024، الصفحات 93-96)

1.1 نقص الموضوعية: ويعني الوقوع في خطأ التحيز الإيجابي أو السلبي أثناء القيام بعملية التقييم، بسبب خطأ التماثل، حيث أن يمكن أن يميل الرئيس المباشر لأحد أو مجموعة من رؤوسيه لأي سبب كان مثل: القرابة، التوافق الايديولوجي،...الخ، أو أنه ينحاز سلبياً اتجاه فرد أو مجموعة لسبب معين مثل: خشيته على منصبه الإداري من رؤوسيه ذوي الكفاءة العالية؛ ولهذا يجب أن يبتعد المقيّم عن المشاعر الشخصية أثناء إجراءاته لعملية تقييم رؤوسيه.

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

2.1 خطأ التأثر بالسلوك الإيجابي: ويعبر عن احتمال الوقوع ضحية التأثر المفرط لبعض السلوكات الإيجابية التي تصدر عن بعض الأفراد مثل: القدوم مبكرا أو الانصراف المتأخر، فعلى الرغم من أنه يجب ألا نغفل السلوكات الإيجابية لكن الاقتصار عليها في التقييم يمكن أن يجعل المقيّم ينجحز للأفراد فيمنحهم تقييم عالي على حساب الكفاءة في العمل، وهو ما يعطي نتائج مضللة عن الأداء الحقيقي.

3.1 خطأ الإسقاط: ويشير إلى به احتمال ميل بعض المقيّمين نحو جعل أنفسهم وما يمتلكونه من قدرات أو صفات كمعيارا للمقارنة والتقييم، بدلا من الالتزام بالمعايير الرسمية المعتمدة من قبل المنظمة.

4.1 خطأ التباين: والذي يقصد به احتمال الوقوع في خطأ الاعتماد على مبدأ مقارنة الأداء الضعيف مع الأداء الجيد بين الخاضعين لعملية التقييم، بحيث يمكن أن يكون الأداء جيد عند مقارنته بغيره، لكنه لا يرقى إلى المستوى المطلوب وفقا للمعايير المعتمدة من قبل المنظمة.

5.1 خطأ التوزيع الطبيعي: تشير قاعدة التوزيع الطبيعي إلى ميل البيانات أو الظواهر نحو التركز حول قيمة متوسطة ثم تنتشت إجابا وسلبا بعيدا عن متوسطها الحسابي بقيم متناظرة؛ وعليه المفروض أن تكون ظاهرة الكفاءة وفق هذا النوع من التوزيع حتى لا تقع في أحد الأخطاء التالية: (عوادي، 2025، الصفحات 72-87)

أ. خطأ التشدد: الذي يمكن أن ينتج عن اعتقاد وقناعة بعض المسؤولين إلى أن الشدة والصرامة في التقييم تزيد من الشعور بالخوف وتجبر المرؤوسين على الطاعة وهو ما يدفعهم إلى الزيادة في مستوى الأداء.

ب. خطأ التساهل: والذي ينتج عن التعاطف الزائد الذي يمكن أن يسيطر على المقيّم اتجاه الأفراد نظرا لظروفهم الاجتماعية أو أماكن العمل التي تتميز بالخشونة والخطر العالي، ما يجعل المقيّم يتعامل بمبدأ الشفقة ومنح تقديرات مرتفعة لجميع الأفراد أو السعي نحو كسب ودهم (عقيلي، 2005، صفحة 406)، والرغبة في ترسيخ صورة القائد الذي يحبه ويحترمه الجميع.

6.1 أثر الهالة: وتعرف بأنها انطباع المقيم لخصائص الخاضع لعملية التقييم، فقد يحتمل تأثر المسؤول عن التقييم بصفة واحدة إيجابية أو سلبية تصدر عن العامل ويستخدمها للحكم على أدائه ككل وإهمال السلوكات والصفات الأخرى. (عوادي، 2025، صفحة 82) كأن ينبهر وينجذب المسؤول للتصرف

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

الإنساني الذي يصدره العامل في مساعدة زميل له في زمن مضى ويبقى راسخا في ذهن المقيّم فيتحذه المرجع الوحيد والأساس في كل عملية تقييم متجاهلا الأداء الحقيقي للعامل عند إجراء عملية التقييم.

7.1 خطأ التأثر بآخر تقييم: ويحدث عندما يلجأ بعض المسؤولين عن عملية التقييم بتقييم المرؤوسين الذين هم تحت إشرافهم بناءً على آخر تقرير تقييم (سابق)، وبذلك يتأثر تقييم الاداء الحالي بالتقييم السابق. (شنافي، 2020، صفحة 100)

3. متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء الوظيفي:

للوصول إلى التقييم الفعال الذي يحقق الأهداف المرجوة منه؛ يجب توفر مجموعة من المتطلبات التي تساهم في وضع نظام تقييم دقيق وأكثر موضوعية والتي نجلها فيمايلي: (بوطيبة و جلال عامر ، 2021، الصفحات 202-213)

- تحديد مجالات تقييم الأداء للعاملين بشكل دقيق ومفصل.
- إعطاء التفسير الدقيق لبرنامج تقييم الأداء وإظهار أهميته والغاية منه.
- ضمان تدريب القائمين بالتقييم على كفايات تطبيق نظام وأساليب التقييم ونماذجه المراد تطبيقها في المنظمة.
- اعتماد التقييم متعدد الجهات لضمان تقادي التحيز.
- يجب مشاركة العاملين بنتائج التقييم من أجل الحصول على تغذية راجعة عن مستوى أدائهم.
- تبني معايير علمية وموضوعية تتسم بالدقة والوضوح.
- ينبغي على المشرفين المقيمين مسك سجلات خاصة بعملية تقييم العاملين تسجل فيها مختلف الملاحظات عن الأداء لتصبح مرجعا يستند إليه عند الضرورة.
- يجب ان يتميز نظام التقييم بالمرونة مع الظروف السائدة في المنظمة.
- يجب مقارنة نتائج التقييم الحالية مع السابقة لإصدار حكم على مدى دقتها.
- الأخذ بنتائج التقييم كدعامة في عمليات تحسين وتطوير الأداء مستقبلا والاستفادة من ذلك قدر المستطاع.

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

المبحث الثالث: إجراءات ومدخل واستراتيجيات تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.

المقصود بتحسين الأداء هو العملية الإدارية التي تستخدم جميع الموارد المتاحة والجهود المستمرة لضبط مستوى الأداء بالشكل الصحيح أي بما يتوافق مع معايير الأداء التي يجب أن تكون عليه، وتبدأ هذه العملية من خلال البحث عن الأخطاء والمعوقات أثناء العمل ومحاولة تصحيحها لتقليص الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب، فهي عملية مستمرة ومنهجية منتظمة تهدف أساساً إلى تقليل اختلافات الأداء عن المعايير لتحقيق الأفضل لعملاء المنظمة.

أما عملية تطوير الأداء فتعني محاولة الوصول إلى مستويات أعلى للأداء بغض النظر عن وجود قصور في الأداء أو لا، وذلك بغية بلوغ التميز والتفوق على المنافسين، وهذا يحتاج إلى عملية مستمرة بشكل أطول من عملية تحسين الأداء.

المطلب الأول: إجراءات تحسين وتطوير الأداء الوظيفي:

يقصد بإجراءات التحسين مختلف التدابير والخطوات التي تعتمد عليها وتقوم بها المنظمة من أجل تصحيح الانحرافات التي تحدث في الأداء بعد مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف (المرغوب)، والتي سنحاول في هذا البحث الإحاطة بأهمها فيما يلي:

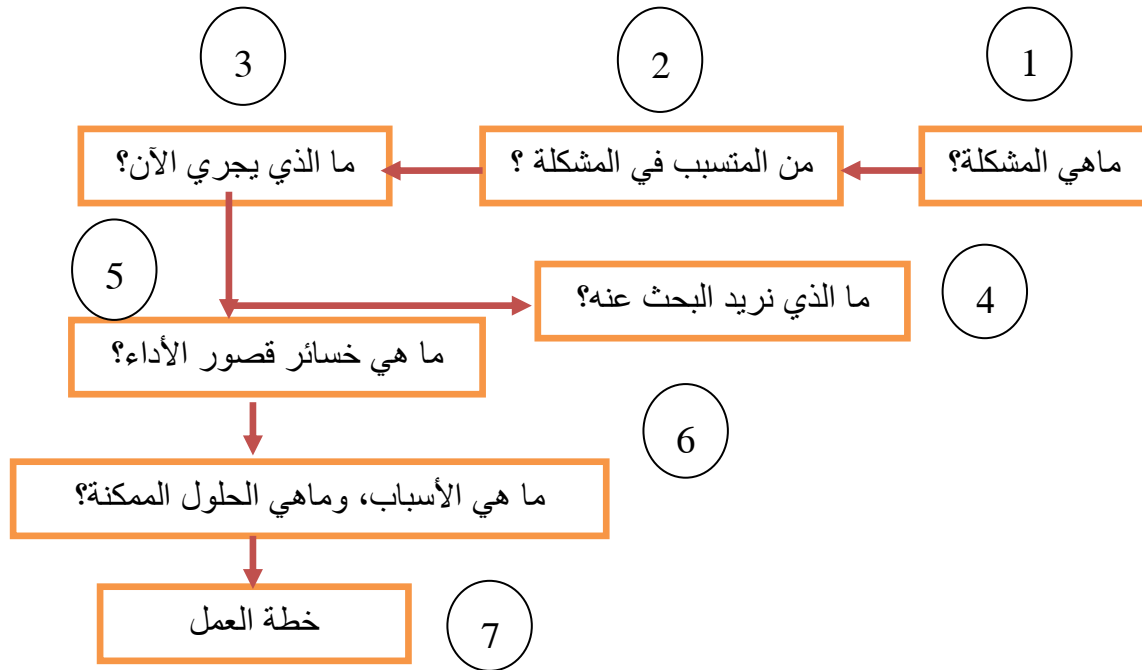
1. تحديد الفجوة والأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

تعتبر الخطوة الأولى في عملية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، هي تحديد فجوة الأداء والتي تعني الفرق بين مستوى الأداء الفعلي والأداء المستهدف، وذلك من خلال تقييم الأداء الحالي مع معايير الأداء المحددة سابقاً؛ أي تحديد الانحرافات في أداء العاملين، ومن ثم تأتي خطوة تحديد الأسباب الأساسية التي أدت إلى ضعف الأداء الوظيفي في المنظمة، وبالأخذ عين الاعتبار طبيعة الموارد البشرية فإن أداء العاملين يتأثر بمجموعة من العوامل التي يمكن أن تتسبب في انخفاض مستوى أدائه، ومن هذه العوامل ما يتعلق بالقدرات والمهارات التي يملكها العامل التي تعكس الفعالية في الأداء، ومنها ما يرتبط بالدافعية لدى العامل والتي تتأثر بمجموعة من المتغيرات كالأجور والمكافآت المادية والمعنوية المتوقعة، أخرى تتصل ببيئة العمل بما تحمله من متغيرات تنظيمية وأسلوب القيادة المتبع والثقافة التنظيمية للمنظمة وأسلوب التدريب المعتمد وغيرها، فجميع هذه العوامل وأخرى تؤثر على الأداء الوظيفي للأفراد إما بشكل إيجابي أو

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

سلبية. فعند معرفة الفجوة وأسبابها يمكن اتخاذ الخطوة الموالية نحو الإجراءات الأخرى التي تسمح بإصلاح الإنحرافات. ويشير في هذا الصدد (Nigel Harrison) إلى أن عملية تحسين الأداء للموارد البشرية تكمن في اتباع الخطوات أو الإجراءات الضرورية والتي حصرها في سبع عمليات رئيسية تتمثل أساسا في الشكل التالي: (حيمر، 2018، الصفحات 330-350)

الشكل رقم (05): يمثل خطوات تحديد فجوة الأداء



المصدر: حمود حيمر، أهمية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها-دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد (05)، العدد (01)، 2018، ص ص 330-350.

2. تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول:

بعد المرور على عملية تحديد الفجوة وأسبابها تعتبر عملية وضع خطة العمل وتجسيدها لحل مشاكل الأداء ضرورة حتمية لإصلاح الإنحرافات، والتي ينبغي أن تتم بمشاركة كافة الأطراف بما فيها العاملين والمشرفين عليهم وإدارة الموارد البشرية قصد إيجاد الحلول وإزالة القيود والعراقيل التي تعترض بلوغ مستويات أعلى للأداء، حيث يجب تفادي الاكتفاء بإصدار الأوامر مباشرة، فاللقاءات والمناقشة المفتوحة وكشف الحقائق والمعلومات عن الأداء من شأنها تعزيز التعاون بين العاملين والإدارة ما يساهم بلا شك

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

في إيجاد حلول حقيقية والوصول إلى تفهم العاملين واقتناعهم بما يؤدي إلى تحسين أدائهم نحو مستوى الأداء المطلوب. (غربي، 2024، الصفحات 109-110)

3. توجيه الاتصال نحو الاداء وتوفير التغذية العكسية:

تعتبر الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين هي العنصر الذي يؤثر بشكل مباشر على أداء الأفراد، حيث أن عملية تحسين الأداء تتطلب الاتصال الفعال بخصوص تبادل المعلومات والأفكار التي تتعلق بمشاكل الأداء وأسباب ضعفه والذي يشمل توفير تغذية عكسية من كل العاملين؛ وعليه يجب تحديد مضمون الاتصال وأساليبه بما يسمح بالحصول على المعلومات من مصدرها الرسمي والحقيقي، وكذا التركيز على المعلومات حول الاداء بدل التركيز على الأفراد المسؤولين عن الأداء، وبالتالي فيمكن القول أن الاتصال الفعال يلعب دورا حاسما في تحديد المشاكل الحقيقية ووضع الحلول الملائمة لها. (محمدي و غراف ، 2021، الصفحات 40-58)

4. مراقبة وتقييم الأداء:

لا شك أن نتائج عملية تقييم الأداء هي التي تكشف عن مواضع القصور في الأداء، ولكن يجب ان تكون عملية مستمرة ولا تتوقف عند الكشف عن فجوة الأداء، بل تبقى مستمرة لقياس التغير الذي يحصل نتيجة تطبيق الأساليب والحلول خاصة التي يكون لها تأثير مباشر على تحسين الأداء، كما يجب توفير تغذية راجعة وأدوات مراقبة تتبّع التأثير الحاصل وقدرة الحلول الموضوعة على سد فجوة الأداء، مما من شأنه أن يساهم في توفير معلومات يمكن استخدامها في عمليات تقييم أخرى مستقبلا. (الزغيات القرالة ، 2018، الصفحات 34-57)

المطلب الثاني: مداخل تحسين الأداء الوظيفي:

إن الهدف الأساسي لعملية تحسين الأداء هو سد فجوة الأداء؛ وهذا يتطلب إلى تحديد الأسباب الفعلية، حيث صنفت حسب مصدرها إلى ثلاث هي: أسباب تتعلق بالموارد البشرية نفسها، أسباب تتعلق بالوظيفة، وأسباب ترتبط ببيئة العمل وظروفه، واستنادا على مصادر الأسباب نعرض مجموعة من المداخل التي تمكن من تحسين مستوى أداء العاملين كما يلي:

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

1. مدخل تحسين الموارد البشرية (العامل):

باعتبار أن الفرد العامل هو المسؤول عن الأداء؛ فإن هذا المدخل يركز على أن الموارد البشرية هي السبب في حدوث قصور في الاداء؛ ومنه فإن تجاوز هذا القصور يكمن في إحداث تغيير أو تعديل على سلوكاته بما يتوافق مع تحقيق مستويات اعلى للاداء. بعد التحليل للأداء إذا تم التأكد بأن العامل يحتاج إلى تغيير في أدائه، فيمكن اتباع أحد الوسائل التالية: (حيمر، 2018، صفحة 337)

- **التركيز على جوانب القوة:** يعتمد هذا الأسلوب على الاتجاه الإيجابي نحو العامل بغض النظر عن النواحي السلبية له، والاعتراف بأنه لا يوجد فرد يتميز بالكمال وذلك إدراكا لحقيقة لا يمكن في كل الأحوال إزالة جميع نواحي الضعف لدى العامل، فتبذل الجهود وتتركز على تشجيع الجوانب الإيجابية وتعزيزها للاستفادة من المواهب الخفية أو الجديدة ومحاولة تنمية الضعيف منها.
- **التركيز على الأداء المرغوب:** في هذا الأسلوب التركيز على ما يرغب فيه الفرد في عمله وما يؤديه بشكل ممتاز، وذلك انطلاقا من العلاقة السببية بين الرغبة والأداء، فالرغبة تعتبر هي الدافع إلى الأداء الممتاز؛ لذا تتجه جهود التحسين من خلال إتاحة الفرصة للأفراد بأداء الأعمال إلي يرغبون فيها لتحقيق الانسجام بين اهتمامات الافراد والوظيفة أو العمل الذي يؤديه في المنظمة، وتفاذي التعارض مع أهداف الأخيرة.
- **الربط بالأهداف الشخصية:** تحاول المنظمة بهذا الأسلوب إلى وضع أهداف ومعايير للأداء تتسجم مع أهداف الأفراد العاملين، حتى تحثهم وتضمن سعيهم واجتهادهم إلى تحقيقها (الأهداف) لأنهم يرون في ذلك تحقق تطلعاتهم وطموحاتهم، وذلك ما يؤدي إلى بذلهم لجهود أكبر نحو تحسين أدائهم، وتستفيد المنظمة من اكتساب الأفراد لروح الرقابة الذاتية والمسؤولية الجماعية نحو الأهداف المنظمة.

2. مدخل تحسين الوظيفة:

يعتبر "هاينز" أن نقطة الانطلاق في دراسة تحسين الأداء في وظيفة معينة تتمثل في فهم كل مهمة أو نشاط كل وظيفة، ويشير إلى أن التغيير في مهام الوظيفة يمنح فرصا لتحسين الأداء. حيث أنه إذا تضمنت أنشطة مملة أو تفوق مهارات العامل فإنها تؤدي حتما إلى ضعف مستوى الأداء، خصوصا

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية لأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

إذا استمر العامل في أداء بعض المهام ولو زالت منفعتها وإعادة أداء أنشطة خاصة بإدارة أخرى أو أقسام أخرى داخل المنظمة الناتج عن عدم الثقة في الأقسام الأخرى. فالتوافق بين متطلبات الوظيفة وكفاءات العاملين يعتبر شرطاً حتمياً لتحقيق النجاح في أداء المهام المرتبطة بالوظيفة بالشكل المرغوب، حيث من وسائل تحسين الوظيفة يمكن القيام بالاجراءات التالية: (معمرى، 2022، الصفحات 33-47)

- تحديد المهام الأساسية الضرورية لأداء الوظيفة المسندة للفرد.
- تحديد الموارد البشرية التي تتمتع بالمهارات والقدرات المناسبة للقيام بالوظيفة.
- تصميم الوظائف بالشكل الملائم.
- التدوير الوظيفي من حين لآخر قصد تقليل الملل الوظيفي وكسر الروتين.
- العمل على التدريب المتبادل بين العاملين لزيادة وتحسين قدرات الافراد واكسابهم المهارات الجديدة.

3. مدخل تحسين بيئة العمل (الموقف):

يقصد ببيئة العمل ظروف العمل المحيطة او المناخ التنظيمي الذي يسود مكان العمل على غرار أسلوب القيادة المتبع والهيكل التنظيمي علاوة على الموارد المادية في مكان العمل والثقافة التنظيمية السائدة، حيث أن "هاينز" يؤكد على أن التغيير الإيجابي الذي البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة يسمح بتحسين الأداء (بن عياد و جلطي، 2022، الصفحات 738-751). واقترح (محمد قدري حسن) مجموعة من الإجراءات التي من شأنها أن تساهم في تحسين أداء العاملين في المنظمة والتي تتمثل فيما يلي: (قدري حسن، 2015، صفحة 132)

- القيادة الناجحة: حيث من المهم امتلاك المنظمة لقيادة يمتلكون القدرة على التأثير في الموارد البشرية بما يتلاءم مع تحقيق مصالحها. فإذا انحرف أسلوب الإشراف عن المؤلف أو وجد قصور في التوجيه والإرشاد فإن ذلك حتما يؤدي إلى خلق بيئة متصدعة بالصراعات ما يساهم في تثبيط الهمم وفقدان الثقة بين المرؤوسين ورؤسائهم الأمر الذي سيؤدي إلى تدني مستويات الأداء الوظيفي.
- تمكين الموارد البشرية: ونعني به إشراك الأفراد العاملين في صناعة القرارات ومنحهم بعض الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤولية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاتصال الفعال.

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية لأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

- تنمية وتدريب الموارد البشرية: من خلال توفير بيئة عمل تمكن من التزود بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء الوظائف بمستويات أداء أعلى.
- التحفيز الفعال: ويعني القدرة على التأثير الفعال في دافعية العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل يتناغم مع المصالح الشخصية للأفراد العاملين.

4. مدخل تحسين فرق العمل:

وجه الفكر الإداري الحديث المنظمات نحو العمل وأداء الوظائف عن طريق فريق العمل (العمل الجماعي) لما يتميز به من تبادل للخبرات وقدرة على تحقيق مستويات أعلى للأداء. فتعتبر فرق العمل من الأساليب الفعالة التي تساهم بشكل جلي في تحسين الأداء، حيث تسمح هذه الفرق بتبادل الخبرات والمهارات بين العاملين وجمع المعلومات وتكوين الخيارات وتقييمها ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي تعيق أداء المهام. وتجدر الإشارة إلى ضرورة الحرص في اختيار أعضاء فريق العمل على الإنسجام والتكامل بين تخصصات الأفراد لكي نصل إلى تحقيق نتائج إيجابية. (صلاح الرشدي ، 2021، الصفحات

(2659-26511)

5. مدخل تعديل وتحسين السلوك:

باعتبار أن السلوك هو أحد الشقين لأداء الوظيفي كما أشرنا سابقا عند تناولنا لمفهومه، فتعتبر عملية تعديل السلوك أحد الوسائل التي تعطي فرصا في تحسين الأداء، ويتم التعديل بواسطة إزالة أو تقليص السلوك السلبي وتعزيز السلوك الإيجابي. حيث نعتمد على الوسائل الإيجابية وقد ينتهي الأمر إلى الوسائل العقابية (السلبية)، وذلك مرهون بمدى استجابة الفرد والظروف المحيطة به. وعليه يجب ربط تعديل السلوك بنظام الحوافز، من خلال التحفيز الإيجابي مثل منح المكافآت، أو عن طريق التحفيز السلبي مثل توجيه الاستفسارات بمناسبة كثرة التأخرات أو الخصم في حالة الغيابات غير المبررة. (بن العايب،

2023، الصفحات 789-803)

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

المطلب الثالث: استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يشير جون أوكلاند Jhon Okland " أن إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة التي تدار بها المنظمة، لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي، على نطاق العمل ككل". (رضوان ، 2013 ، صفحة 23) حيث نجد أن أوكلاند يركز على أن الغاية منها هي تحقيق الفاعلية ومواكبة المنظمة لمحيطها التنافسي وكذا شموليتها على جميع جوانب العمل في المنظمة بما فيها العلاقات مع الموردين والعملاء وكذا الجوانب التقنية والإدارية في العمل.

- أما باهارات واكولا (Wakhula) فيرى أن إدارة الجودة الشاملة هي التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين، عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض، من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة، من خلال تأدية العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى وفي كل الأوقات. (بوكميش، 2010، صفحة 65) حيث نجد أنه يركز على الأداء المتميز لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مناصبهم ومستويات وظائفهم؛ والذي يحقق نيل إعجاب العملاء من خلال تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية.

- وأما تعريف (Shucter) فيعبر عنها بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المدراء والموظفون بشكل مستمر ودؤوب، لتحقيق توقعات المستهلك، وأداء العمل صحيحا منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعالية عالية، وفي أقصر وقت. (حبشي ، 2006-2007، صفحة 74) حيث يركز على أنها فلسفة تستند إلى التميز في الأداء من خلال العمل المخطط والتشارك والتعاون بين كل الأفراد العاملين في المنظمة مهما كانت مستوياتهم الإدارية بما يتماشى مع تحقيق احتياجات المستهلكين والعملاء.

- وأما جابلوكسي (Jablonski) فيرى أنها شكل تعاوني لتنفيذ الأعمال اعتمادا على الجهود المبذولة من قبل الجميع سواء الإدارة أو العاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وبشكل مستمر. (حبشي ، 2006-2007، صفحة 75) أعطى أهمية بالغة لثقافة المشاركة والتعاون بين كل من الإدارة والعاملين كما ركز على هدفين أساسيين هما زيادة الإنتاجية والجودة.

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

- كما يعرفها خضير كاظم حمود (2002) على أنها تمثل إطارا منهجيا تتخذه لضمان تنفيذ النشاطات المخطط لها مسبقا وفقا للأهداف المحددة، حيث أنها الأسلوب الامثل لذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية. يركز هذا التعريف على ضرورة العمل المخطط الذي يمكن من تقادي وقوع الأخطاء في جانب السلوك من الأداء والتركيز على تحقيق الفعالية والكفاءة في الاداء للموارد البشرية والمادية. (راضي و العربي، 2018، صفحة 25)

- كما أشار (James Riley) نائب رئيس معهد جوران المختص بالتدريب وتقديم الاستشارات حول اجودة الشاملة أنها: " تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل". (كافي م.، 2016، صفحة 15) ركز هذا التعريف على تغيير عملية الإدارة نحو التحسين الشامل لأداء العمليات والوظائف ومختلف المهام المتعلقة بالعمل.

- تتفق كل التعاريف على أن إدارة الجودة الشاملة تهدف أساسا إلى التطوير والتحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال منهج شامل يستند على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وبطاقة وجهد وقدرة والتزام داخل المنظمة. (كافي م.، 2016، صفحة 17)

- أما (كول Cole) فعرفها على أنها نموذج إداري يمنح الأولوية القصوى لرضا العاملين، بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير لأن ذلك يحقق أرباحا على الأمد البعيد أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع الأمد الزمني القريب. (حامد، 2017، صفحة 12) ركز هذا التفسير على أهمية الرضا الوظيفي كونه يضمن الاستمرار والبقاء للمنظمة على الأمد البعيد.

- ويرى (Ciampa, 1991) أنه يمكن إعطاء تعريف لها من خلال ثلاثة أوجه كما يلي: (الطائي و قداد، 2008، صفحة 75)

- أولها عن طريق وصف المبدأ الأساس الذي تعتمد وهو الاخلاص الكلي للعميل.

- ثانيها من خلال وصف مخرجاتها فهي تسعى الى تحقيق الولاء لدى المستهلك عن طريق تلبية

توقعاته او ما يفوقها، تقليص الكلف والوقت (اللازم للاستجابة للمشاكل والحاجات والفرص) الى اقل ما

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

يمكن، تحقيق مناخ يدعم ويشجع فرق العمل ويقود الى مزيد من الرضا والتحفيز للعاملين، التحسين المستمر.

- ثالثها من خلال الأدوات والاساليب والعناصر الأخرى التي تقود الى تحقيق مخرجاتها.

نلاحظ أن هذا التعريف ركز على اهمية التركيز على العميل من خلال التركيز على دور الموارد البشرية (العاملين) وكسب رضاهم وتحسين أدائهم في تنفيذ أنشطة المنظمة اضافة الى الموارد المادية ومختلف الاساليب الاحصائية والقيادية لضمان تحقيق الولاء لدى المستهلك.

ركز كل من (Kramer و schonberger) على العاملين ونظام القيادة المتبع من الادارة العليا في تحقيق توقعات ورغبات العملاء. (مسلم، 2010، صفحة 30)

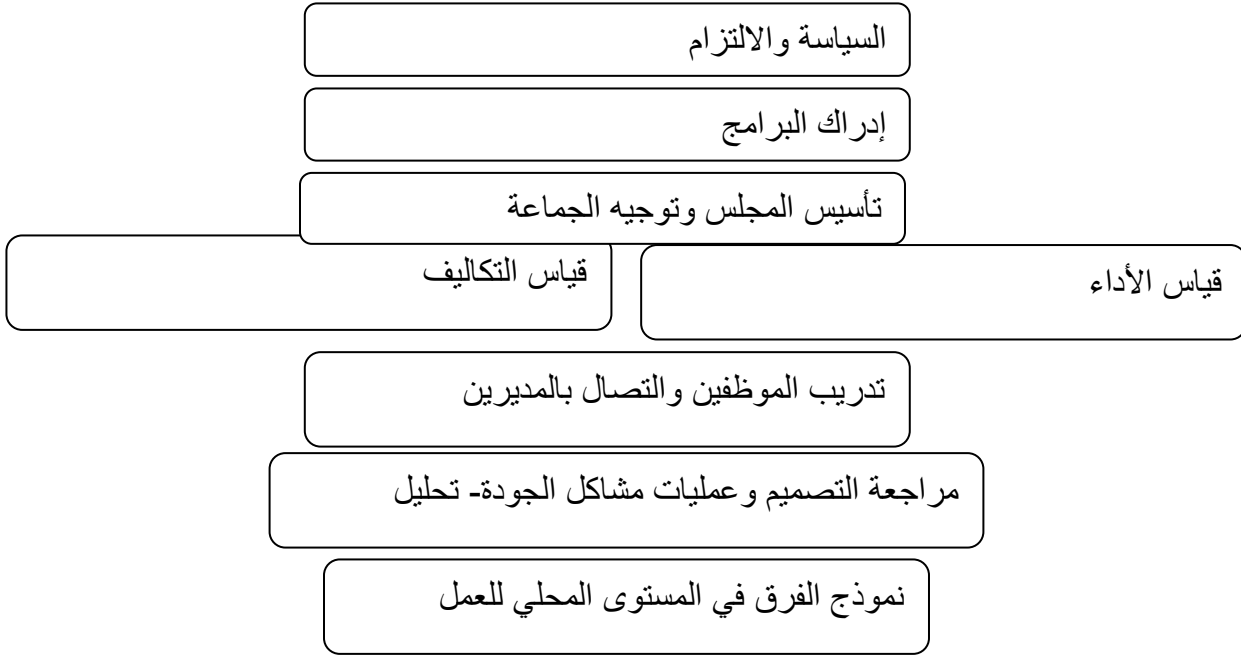
عرفها زياد بأنها نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والادوات الاحصائية والعمليات الادارية المستخدمة لتحقيق الاهداف ورفع مستوى العمل والموظف على حدٍ سواء، وذلك من خلال التحسين المستمر للمنظمة وبمشاركة فعالة من الجميع من أجل منفعة المنظمة والتطوير الذاتي لموظفيها، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع. (مسلم، 2010، صفحة 29)

أكد ديمينج (deeming) ان الجودة الشاملة هي تطبيق الطرق الاحصائية في كل مراحل الانتاج قصد تحسين المنتج وتقديمه الى السوق لاقل تكلفة، وعليه كل فرد له علاقة بعملية الانتاج او الخدمات ينبغي ان يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وهي ارضاء العملاء. (بوزيان و آخرون، 2015، الصفحات 38-39)

المدخل النموذجي لإدارة الجودة الشاملة: يتضح أن إدارة الجودة الشاملة خطوة متقدمة لتحسين الجودة والإنتاجية. (الصران، 2001، صفحة 40)

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

الشكل رقم (06): يوضح نموذج إدارة الجودة الشاملة لتحسين الجودة والإنتاجية.



المصدر: رعد حسن الصران، معجزة الجودة الشاملة- كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، سورية-دمشق، ط 1، 2001، ص 40.

3. مكانة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة:

باعتبار الموارد البشرية أحد المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة فإن إدارة الجودة الشاملة تهتم بجوانب الاختيار والتدريب والتأهيل والتحفيز للموارد البشرية، من خلال ضمان التدريب المستمر وتكوين فرق العمل الفاعلة وضرورة التنسيق بين الإدارة والعاملين لضمان تنفيذ متطلبات الجودة. (الكرخي، 2015، صفحة 29)

4. أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل و مقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية. فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال يحقق ما يلي: (بوزيان و آخرون، 2015، الصفحات 47-48)

- تقليص شكاوى المستهلكين و تخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل .

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة /خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون المنتج / الخدمة.
- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية. وزيادة شهرة المنظمة
- تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.
- تراجع شكاوي المستهلكين بشكل ملحوظ، حيث اتضح أن المنظمات الأوروبية سنة 1984 تحملت ما نسبته 14% من اجمالي المبيعات وانخفض الى 0,9% عام 1988 حيث وفرت الشركات ما قيمته 1,9 مليون دولار.
- وتحقق المنظمة من جراء تطبيقها لفسلفة الجودة الشاملة مجموعة واسعة من الفوائد، نظرا لتأثيرها الذي يمتد على مختلف الجوانب والأطراف، ويمكن ذكر بعض منها: (الصالح و الصريمي ، 2015 ، صفحة 158)
- ترقية الأداء وتحقيق الامن الوظيفي من خلال زيادة الوعي بمبادئ الجودة الشاملة.
- رفع درجة رضا العميل او المستفيد
- تطوير أساليب حل المشكلات بين العاملين.
- تقوية تبادل الآراء والأفكار بين العاملين في أقسام المنظمة.
- خلق المزيد من الفخر والرضا في مكان العمل.
- استغلال الموارد البشرية في كافة اعمال المنظمة واتسامها بالمنافسة والحماس.
- غرس مبادئ العمل بروح الفريق الواحد والمشاركة في عملية صنع القرار .
- التخلص من الأعمال والاجراءات العديمة الفائدة من خلال إتاحة الفرصة للكشف عن الاخطاء وعلاجها.

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

5. علاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة المورد البشرية:

العنصر البشري هو الأساس فهو الثروة الاغلى التي تملك المنظمة؛ والذي يمكنها من تحقيق التفوق والتميز؛ وعليه يجب معاملته كشريك وليس مجرد اجير فقط. إن إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى العنصر البشري على أنه اهم العناصر المنهجية باعتباره هو من يتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه الفلسفة، لذلك يجب التركيز على النقاط التالية كمجموعة متكاملة: (عقيلي ، 2001، الصفحات 51-52)

- عمليات الاختيار بشكل يتوافق مع مواصفات محددة.
- تعيين الفرد في العمل المناسب لقدراته ومؤهلاته وخبراته حتى يحقق الاداء الجيد.
- الاهتمام بعملية التدريب والتأهيل.
- تبني سياسة حوافز قائمة على التحفيز المادي والمعنوي لتحقيق الانتماء والولاء وجعله متقبلا لكل شيء جديد في أدنى مقاومة.

- تبني النهج الجماعي في العمل وتعزيز روح التعاون والفريق.

أكدت التوجهات اليابانية على ان التنافسية العالية يمكن ان تتحقق بواسطة تكاليف انتاجية منخفضة وذلك من خلال الاستثمار في المواهب والقدرات الفكرية على الصعيد الذهني والعقلي للقوى البشرية في مختلف الميادين للتشغيل الانتاجي اعتمادا على صور التشغيل الجماعي والمشاركة التعاونية للمعطيات البشرية والمادية في حقول العملية الانتاجية. (حمود، 2009، صفحة 78)

ان ادارة الجودة الشاملة تتطلب احداث تغييرات في الثقافة التنظيمية وكذا تغيير اسلوب اداء الافراد والجماعات لمهامهم واعمالهم في المنظمة وذلك من خلال اجراء تحسينات في ممارسات ادارة الموارد البشرية بحيث انها تصبح كما هو موضح في الجدول التالي: (الصران، 2001، الصفحات 55-57)

الجدول رقم (06): يوضح تحسينات إدارة الجودة الشاملة لممارسات إدارة الموارد البشرية.

الأبعاد التنظيمية	نموذج ادارة الموارد البشرية
الثقافة التنظيمية	الجهود المتعاونة العمل الوظيفي المشترك التعلم والتمكن رضا الزبون

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

الجودة	
من الاعلى الى الاسفل واتصالات افقية وجانبية ومتعددة الاتجاهات.	الاتصالات
الجودة الاستجابة للزبون الابتكار النطاق الواسع لرقابة فرق مستقلة التفويض والتعزيز	تصميم العمل
المدى الواسع لاستخدام المهارات مهارات تشخيصية وحلول المشكلات الانتاجية والجودة	التدريب
أهداف الفريق المراجعة الاشرافية والاجمالية والمراجعة من الزبون	قياس وتقييم الأداء
التاكيد على الجودة والخدمة تحديد الجزاءات على اساس الفرق والتقدير المادية وغير المادية	الجزاءات والمكافآت
منع المشكلات برامج الامان برامج الاستعداد المساعدة للعمال	الصحة والأمان
الاختيار بواسطة نظراء العمل مهارات وقدرات حل المشكلات اعتماد الترقية وفقا لتسهيلات الجماعة المسار المهني الافقي	الاختيار والترقية والتنمية المهنية والوظيفية

المصدر: رعد حسن الصران، معجزة الجودة الشاملة- كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة،

سورية-دمشق، ط 1، 2001، ص55-57.

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

لقد حدد ديمينج william e. deming ما سماه بالامراض القاتلة the deadly diseases وهي: (الصران، 2001، صفحة 69)

- عدم وجود استقرار في الهدف.
- التركيز على الاهداف القصيرة
- تقييم الأداء من خلال التقارير السنوية وتقارير الكفاءة والاستحقاق.
- حركية الادارة وكثرة التنقلات الوظيفية للمديرين.
- الإدارة بواسطة النماذج المعروفة وبدون اعتبار للنماذج غير المعلومة.

ان ديمينج في فلسفته للجودة اكد على التعامل مع الافراد كما يتم التعامل مع السلع فنجد أنه ركز على اهمية العاملين جميعا لفهم العمليات التي تتم في المنظمة وضرورة قصوى لمنطق فرق العمل.

6. مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي:

في ظل العولمة والمنافسة الشديدة التي تعرفها الأسواق العالمية والتحول التكنولوجية المتسارعة التي تعرفها المجتمعات القرن الحالي أصبحت كل المنظمات بمختلف اشكالها، وخاصة منظمات الاعمال تسعى جاهدة نحو زيادة رضا العملاء إلى اقصى حد ممكن حتى تضمن تحقيق هدفها الأساسي المتمثل في البقاء والاستمرارية، وذلك من خلا تلبية متطلباتهم بما يتوافق مع توقعاتهم فيما يتعلق بالخدمات التي يحصلون عليها من المنتجات والخدمات. ولتحقيق ذلك أصبح اعتماد ادارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية ولا يتحقق ذلك إلا من خلال التنفيذ الصارم لمختلف مبادئها لتحسين أدائها الذي يستند أساسا على مواءمة هذه المبادئ مع الأداء الوظيفي لمواردها البشرية.

1.6 توفر الرؤيا والتزام الادارة العليا والأداء الوظيفي:

مما لا شك فيه ان الإدارة العليا تلعب دورا هاما في إدارة التغيير، حيث أنها هي من تحدد مسارات المنظمة من خلال قراراتها الاستراتيجية وتحديد العلاقات التنظيمية وبناء سياسات التحفيز والاتصالات داخل المنظمة.

ويشير Okland (2001) إلى أن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة لا بد أن يتجسد من خلال انسحابه الى الإدارات الوسطى كون هذه الاخيرة لها دور مهم في إيصال قرارات الادارة العليا

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

للمستويات التنظيمية الأدنى. كما أنه يجب التركيز على اختيار النمط القيادي المناسب لإدارة الجودة الشاملة، إذ يرى Bank (1992) "أن نمط القيادة المناسب لإدارة الجودة الشاملة موضع تساؤل، لذلك ففي مختلف تطبيقات إدارة الجودة يبقى التساؤل قائماً عن نمط القيادة الذي يجب اعتماده. وإن الغاية من القيادة في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة هو تمكين العاملين من الانخراط في التحسين المستمر. أي تمكينهم من تحمل مسؤولية أكبر وتعلمهم لمهارات ومعارف أكثر، والنمو والتطور." وذلك باعتبار القيادة وظيفة إدارية من مهمة الإدارة العليا والتي تتعلق بالاتصال وتحفيز الآخرين لإنجاز المهام الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة. (الطائي و قداة، 2008، الصفحات 93-95)

ويذهب Okland إلى إجمال دور الإدارة العليا في إدارة الجودة الشاملة في النقاط العشرة التالية: (سلطان، 2019/2018، صفحة 175)

- التزام المؤسسة طويل الأجل بالتحسين المستمر.
- تبني فلسفة المعيب صفر لتغيير الثقافة التنظيمية باتجاه إنجاز العمل بصورة صحيحة من الأول.
- تدريب العاملين لفهم فكرة (الزبون - المورد) الداخلي من خلال أداء الأنشطة المتعاقبة.
- عدم اختيار الموردين والشراء انطلاقاً من السعر بل التركيز على الجودة.
- إدراك الحاجة إلى وجود إدارة خاصة بالجودة.
- تبني أساليب جديدة في الإشراف والتدريب.
- التخلص من الحواجز بين الأقسام من خلال نمط الإدارة للأنشطة وتحسين الاتصالات واعتماد فرق العمل.
- التخلص من بعض الممارسات مثل وضع أهداف بشكل عشوائي دون تحديد كفاءات تحقيقها من قبل العاملين لكيفية، إلى جانب الإقتصار على المعايير الكمية في قياس وتقييم أداء العاملين.

2.6 ثقافة المؤسسة والأداء الوظيفي:

تشتمل الثقافة التنظيمية على مجموعة من الأفكار والمعتقدات والافتراضات المشتركة بوعي أو غير وعي؛ التي تؤثر على واقع المنظمة. إن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، والتي يمكن أن تكون الوسيلة التي تدعم النمو والاستمرار ونجاح تطبيق مختلف الاستراتيجيات

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

والفلسفات التي تتبناها الإدارة العليا، ومن بين تلك الفلسفات إدارة الجودة الشاملة، كما انها يمكن ان تشكل أحد العوائق التي تعترض عملية تنفيذها إذا لم تتوافق القيم والمعتقدات التي يحملها اراد المنظمة مع الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نموذج إدارة الجودة الشاملة. وعليه يجب بناء ثقافة منظمة تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها من أجل تدعيم تنفيذها، حيث أن القيم والمعتقدات والقواعد لا بد أن تستمد وتجسد المفهوم الشمولي للجودة ومبادئها ومنها تشخيص وتلبية رغبات وتوقعات العميل، تحديد العميل والمورد الداخلي لكل عامل، تحمل المسؤولية عن العمل، إنجاز العمل بصورة صحيحة، الولاء للمنظمة، الشعور بالفخر والاعتزاز في العمل، الجودة مسؤولية الجميع، المعيب الصفري، تشجيع الإبداع والابتكار، العمل بروح الفريق، التحسين المستمر وغيرها من المبادئ. (الطائي و قداة، 2008، صفحة 134)

إن الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم ومعتقدات وافكار وافتراضات مشتركة التي يعتنقها أفراد المنظمة تعتبر المحرك الاساسي للسلوك، وهذا السلوك يدفع الجودة، فلا بد أن تتحول المنظمة من التوجه نحو الربح إلى التوجه نحو القيم حتى تتجح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتؤسس لما يسمى بثقافة الجودة؛ وبعد نجاح عملية التحول هذه ستصبح إدارة الجودة الشاملة العامل المستقل الذي يؤثر في الثقافة التنظيمية، وبذلك تكون قد انشأت ثقافة تنظيمية داعمة لبرامج الجودة الشاملة في المنظمة تدعى بثقافة الجودة الشاملة. ويعرفها دليل الجودة الصادر عن معهد الإدارة العامة بالرياض (2006) بأنها منظومة قيم متكاملة تسود بيئة المنظمة، وتشمل كل المعتقدات والإجراءات والتوجيهات التي تسهم في تحفيز الموارد البشرية لإجراء التحسينات المستمرة للجودة بناء على رغبة المستفيد، والتي تؤكد على اهمية الدور القيادي في إدارة أعمال الجودة وتعزيز القيم الاخلاقية تجاه العملاء والمجتمع مع وضع معايير اداء عالية وضرورة التدريب والتعليم المستمر لجميع العاملين في جميع المستويات. (فلاق ، 2018، الصفحات 218-220)

يعتبر سلوك الأفراد بشكل عام في منظمات الأعمال خاصة احد المحاور المهمة التي تسعى إلى توجيهه نحو بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة، وبما أن هذا السلوك نتاج الثقافة التي يحملها الفرد ويتفاعل مع البيئة التنظيمية جعلها تهتم بالقيم والمعتقدات السائدة داخلها؛ ومنه إيلاء التدريب والتعليم المستمر والتحفيز أهمية بالغة من أجل تحريك سلوك الأفراد نحو تبني الفلسفة والاستراتيجيات المعتمدة من طرف المنظمة في تحقيق أهدافها، ومن أبرزها فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

3.6 التخطيط الاستراتيجي للجودة والأداء الوظيفي:

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي للجودة عملية وضع أهداف رئيسية للحصول على جودة طويلة الامد، وكذلك الخطوات الرئيسية لتحقيق الاهداف ووضع مؤشرات لقياس الأداء. (بن عيشاوي ، 2013، صفحة 57) أي هو عملية منظمة تتحدد فيها كيفية انتقال المنظمة من الوضع الحالي إلى المستقبل المرغوب فيه، من خلال تحدي الأولويات وتكوين البرامج ورسم السياسات التي تحكم سلوك المنظمة في عملية استخدام الموارد المتاحة في تحقيق أهدافها. (سلطان، 2019/2018، صفحة 170)

بما أن المورد البشري تعتبر مدخلا مهما في امتلاك الميزة التنافسية للمنظمات نظرا لما يتميز به من عدم القابلية للتقليد من جهة، وأنه المسؤول عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة؛ فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سببا في فشل استراتيجية الجودة الشاملة. وعليه فالتركيز على تنمية المورد البشري من خلال السهر على تدريبه وتعليمه لتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابا على روحه المعنوية يعتبر اهم ركائز نجاح تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة. حيث تتمثل مراحل وضع خطة استراتيجية للجودة الشاملة في مايلي: (بلحاج الزين و عبد الهادي ، 2023، الصفحات 957-977)

- قيام إدارة المنظمة بتهيئة بيئة العمل الداخلية من خلال نشر ثقافة الجودة والتأكيد على أهميتها الاستراتيجية، وذلك عن طريق إشراك العاملين والعمل على تغيير ثقافة المنظمة ووضع برامج تدريب جديدة تتناسب مع البيئة الجديدة؛ حتى تضمن تقبل العاملين للآليات الجديدة في العمل.

- تطوير رسالة المؤسسة وتحديد اهدافها الاستراتيجية، حيث أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يتطلب توضيح الرسالة والاهداف الاستراتيجية للمنظمة لكل أفرادها؛ لضمان الدعم المعنوي والمادي الذي تحتاجه وهذا لا يتحقق إلا بالتأكيد على العناصر النجاح التي لها تأثير مباشر على إرضاء العملاء وكسب ولائهم

- تحليل البيئة الخارجية العامة للمؤسسة من اجل تحديد الفرص واستغلالها، وتحديد مجالات التهديد لمواجهتها.

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

- تحليل بيئة العمل الداخلية بهدف تقليل الصعوبات التي قد تواجه التطبيق الصحيح والناجح لخطة إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد نقاط القوة لاستثمارها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها.

- وضع خطة لتحسين الجودة، التي تعتمد أساسا على المنتجات التي تريد المنظمة تحسينها على ضوء بحوث التسويق.

كما يرى جوران (Juran) أن التخطيط الاستراتيجي للجودة يستلزم أن ينفذ بصورة منسجمة مع التوجهات التخطيطية لأصحاب المنشأة من خلال تحديد الأهداف بمختلف مستوياتها. حيث يركز على ثلاث عمليات أساسية للجودة تتمثل أساسا في: (الصليبي ، 2008، صفحة 38)

- الرقابة على الجودة.

- عملية تحسين الجودة عن طريق تحليل المشاكل الخاصة بالجودة وعلاجها.

- عملية التخطيط للجودة وإعداد برنامج يحدد مستوى الجودة بغرض المتابعة.

4.6 تثمين وتنمية الموارد البشرية والاداء الوظيفي:

مما لا يختلف كل الرواد المؤلفين والباحثين والكتاب في مجال إدارة الجودة الشاملة هو أهمية ودور المورد البشري في تحقق كل مبادئ هذه الأخيرة في المنظمات، فنجدهم في المجمل يركزون على أهمية: التدريب والتعليم، التحفيز، المشاركة والتمكين الإداري لمختلف الأفراد العاملين في المنظمة.

ان فاعلية ادارة الجودة الشاملة تتوقف على كفاءة العاملين، الأمر الذي يتطلب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف الضرورية لمواجهة التغيير. كما بينت الدراسات أن العاملين يحبون الثناء والامتنان مقابل جهودهم ورعايتهم، فتعتبر حلقات الجودة من الاساليب التي تعتمد على فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تركز على مشاركة العاملين في تحسين الجودة وزيادة انتمائهم للمنظمة. (علوان، 2013، صفحة 96)

إن الفوائد التي يمكن ان تجنيها المنظمة على إثر تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة يجعل الإدارة العليا تولي إهتماما بالغا بها، فمن بين الفوائد التي تحصل عليها المنظمة هي تحسين نوعية الخدمات والسلع، رفع مستوى الأداء لدى العاملين، تخفيض تكاليف التشغيل وزيادة الانتماء لدى العاملين وهو ما يمكنها من القدرة على المنافسة والبقاء. فهذا لا يعني ان المنظمة هي الوحيدة المستفيدة من تبني وتطبيق هذه

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

الفلسفة الإدارية بل هناك فوائد يجنيها الأفراد العاملين في المنظمة نتيجة التزامهم بتطبيقها ومن بينها: (الترتوري و جويجان، 2009، الصفحات 38-39)

- استخدام العاملين لخبراتهم وقدراتهم من خلال الفرصة التي تعطى لهم.
- تنمية المهارات من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل.
- الاستفادة من عمليات التدريب من خلال توفير وتسهيل التدريب اللازم للعاملين.
- حصول العاملين على الحوافز لقاء الجهود التي يبذلونها في أدائهم للأعمال.

كما يرى بعض الباحثين أن هناك خمس خصائص جوهرية يميل الباحثون في تحديدها وتحديد التغييرات في جوانبها ومنها التركيز على تمكين الافراد لصنع القرارات. (الترتوري و جويجان، 2009، صفحة 40) أن لمشاركة العاملين دور كبير في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. حيث أشار توم بيترز أن السبب الأساس لفشل بعض الصناعات الامريكية في المنافسة العالمية يعود لفشلها في استغلال إمكانات القوة العاملة. فممارسة إبعاد الموظفين عن عملي اتخاذ القرار بشكل مستمر يبعث رسالة إلى الموظفين مفادها ان افكارهم لا قيمة لها وانهم غير قادرين على حل المشكلات، ومع استمرار ذلك يجعلهم في دور عدائي للإدارة إضافة إلى ان تنامي هذا الشعور يكرس لترسيخ فكرة أن هذا الامر ليس من شأني، وهو ما يتعارض مع مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في نهج إدارة الجودة الشاملة. وقد أشارت إحدى الدراسات في المجال الصناعي أن اشتراك العاملين في اتخاذ القرار أدى إلى إنتاجية أكبر ومقاومة أقل للتغيير. وتجدر الإشارة إلى أن المشاركة يجب أن تكون فعلية وليست شكلية أي ليست لإضفاء مسحة ديمقراطية على سير العمل. حيث تعتبر هذه الأخيرة عبء ومخاطر وليست مكسبا او مغنما كما أشار ماسون هير في قوله. (السامرائي م.، 2006، الصفحات 72-74)

تدرب معظم المديرين على ان يلتزموا بالطرق المعمول بها للقيام بامهمات لذا تجدهم أحيانا يحاربون كل الأفكار الأخرى التي يمكن أن يلجأ إليها العاملون في أدائهم للمهام، كما أنهم يدرّبون العاملين على كفاءات إنجاز مهامهم بالطرق القائمة وليس بتجريب طرق أخرى جديدة يمكن ان يبدعها العاملون. وهو ما يتنافي مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تحرص في مبادئها على فسح المجال للأفكار المخالفة التي

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

تؤدي الكفاءة والفعالية في الأداء وتشجيعها، مع مراعاة نهج الجودة المتبع. (السامرائي م.، 2006،
صفحة 74)

أثبتت العديد من المؤسسات اليابانية نجاحها من خلال اعتمادها على حلقات الجودة التي ترتكز على فكرة أن الجودة يمكن تحسينها فقط من خلال مشاركة العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالجودة، على اعتبار أن العاملين هم أدرى من غيرهم بمشاكل أعمالهم فإذا أسندت لهم مهمة اتخاذ القرار بشأنها كان حلها بشكل أسرع وبشكل صحيح. (سلطان، 2019/2018، صفحة 184) حيث ركز كاروا ايشكاوا Kaoru Ishikawa في اقتراحه لنموذج حلقات الجودة على تأليف مجموعات صغيرة من العاملين تختص بمعرفة المشكلات المتعلقة بأعمالهم من أجل تحسين الأداء وتطويره مع مراعاة الجانب الإنساني في العمل مع الحرص التام على إبراز القدرات الإنسانية وإظهار عدد لا متناه من التحسينات داخل المؤسسة. (الصليبي ، 2008، صفحة 39)

من خلال كل ماسبق يتضح جليا أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تولي إهتماما بالغا بالموارد البشري من خلال التركيز على كل الجوانب التي من شأنها أن تؤدي إلى الكفاءة والفعالية في أدائه للمهام وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لجميع الأفراد العاملين في المنظمة مهما كانت طبيعتها، عن طريق الحرص على تثمين جهود الأفراد وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وتعزيز مكانتهم وتحفيزهم لكسب الولاء والانتماء؛ والذي حتما سيؤدي إلى رفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها المرجوة. كما أن الأداء الوظيفي لجميع الأفراد في مختلف المستويات الإدارية في تؤدي دوراً جوهرياً في تحقيق المبادئ الخاصة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومخرجاتها.

5.6 التركيز على العميل والأداء الوظيفي:

يتفق جل رواد الفكر في مجال الجودة الشاملة، منذ إسهامات (ديمنج deming) على أن التركيز على العميل يعد أحد الأسس الجوهرية التي تقوم عليها هذه المنظومة، حيث أنه المبدأ الذي تقوم عليه بقية المبادئ الأخرى أي ان المبادئ الأخرى تخدم هذا المبدأ لضمان القدرة على المنافسة في السوق وبلوغ الغاية الأساسية المتمثلة في البقاء والاستمرارية.

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

ويشير هذا المبدأ على إلى جعل العميل في مقدمة الاهتمامات التي تدعو إلى احترامه والعمل على إرضائه من خلال تقديم سلع وخدمات تلبي حاجاته ورغباته وترقى إلى مستوى توقعاته، بحيث تتنافس منظمات الأعمال المتميزة على إرضاء العميل واستقطابه وتلبية متطلباته، بل وتجاوز توقعاته والتفوق عليها، و تبدأ مراحل تحقيق هذا المبدأ من التعرف بحاجاته و ورغباته ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع، كما تجدر الإشارة هنا أن المقصود بالعميل ليس فقط العميل الخارجي وإنما يشمل العملاء الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية والعاملين داخل المنظمة. لذلك ينظر للأقسام والإدارات داخل المنظمة من فكرة مورد-عميل أي كل قسم يقوم بعملية ما هو عميل للقسم الذي يسبقه وفي نفس الوقت هو مورد للقسم الذي يليه. (علوان، 2013، صفحة 94)

ومن الخطوات الأساسية في تعزيز التركيز على العميل هي السعي المستمر للحصول على التغذية العكسية، باعتبارها مصدر أساسي للمعلومات المرتبطة باحتياجات العملاء ومتطلباتهم المستقبلية، ويتم ذلك من خلال الاصغاء بعناية للعميل الذي يستوجب توفير وسائل لإبداء الرأي وتقديم الشكاوى (مثل توفير بطاقات للملاحظات، وضع رقم هاتفي خاص بشكاوى الزبائن)، وكذلك العمل على شكر العملاء على كل الملاحظات سواء الإيجابية منها أو السلبية، إلى جانب تشجيع الموظفين على جمع واستقطاب التغذية الراجعة بما يخدم التحسين المستمر. (سلطان، 2019/2018، صفحة 188)

6.6 التحسين المستمر والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها والطرق العلمية والأساليب والأدوات الإحصائية والأداء الوظيفي:

إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة المنظمة على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون، حيث يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي، ويتم ذلك من خلال السعي المتواصل إلى الأداء الأمثل عن طري تحقيق ما يلي: (العزاوي، 2005، الصفحات 60-61)

- تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة.
- تقليل الأخطاء والوحدات المعيبة والضياع.
- تحسين استجابة المنظمة واداء وقت الدورة.

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

- تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد.

ويعتبر اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في عملية التحسين والتطوير المستمر في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية أكثر الأسس أهمية في تحسين المنتج وتحقيق الملائمة للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات المستهلكين، وعليه التحسين المستمر لا يتحقق بواسطة تقديم منتجات أفضل بل يتطلب سرعة استجابة المنظمة للتغيرات وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية. (الصليبي ، 2008، صفحة 43)
وهناك خمس مداخل مختلف لتعريف التحسين المستمر: (البكري، 2004، الصفحات 238-

(239)

- تخفيض الموارد المستخدمة حيث أن العمليات التي تستخدم مواردها أكثر مما هو مخطط يعتبر إسرافاً.

- تخفيض الأخطاء والتي تكون ناتجة في الغالب عن العمالة الرديئة.

- تحقيق أو التفوق على توقعات الزبائن يمكن من تحسين العمليات.

- جعل العمليات أكثر امناً حيث أن مكان العمل الآمن أكثر إنتاجية وفعالية .

- زيادة رضا القائمين بالعمليات إذ أن رضاهم يعتبر أمراً ضرورياً من أجل تحقق الأداء الفعال والكفاء، وأثبتت الكثير من الدراسات أن العامل الراضي يكون أكثر إنتاجية من غيره إضافة إلى تقليل حوادث العمل لديه.

يتضح أن عملية التحسين تتوقف على الأداء الوظيفي الفعال لجميع العاملين في المنظمة وخاصة في أداء العمليات التشغيلية، وذلك من خلال عمليات التدريب المستمرة لاكتساب المهارات والمعارف التي تمكنهم من تقليل الأخطاء - فهذه الأخيرة تكون بشكل أكبر ناتجة عن الأداء الرديء للعاملين - إضافة إلى توفير الأمن في مكان العمل وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين. فلا يمكن ان تحقق عملية التحسين المستمر دون وجود أفراد لديهم القدرة على تحدي المشكلات وتقادي الوقوع في الأخطاء ومسايرة التغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئة العمل.

7.6 المقارنة المرجعية والأداء الوظيفي:

يرى البعض أن مصطلح المقارنة المرجعية يعد أحد المبادئ الخاصة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وينظر إليها بخرون على أنها أحد الأساليب الداعمة لها. حيث تعرف على أنها عملية قياس ومقارنة الأداء منظمات أخرى مماثلة تنتج نفس السلعة أو تقدم نفس الخدمة ونشير إلى أنه هناك ثلاث مستويات من المقارنة المرجعية تتمثل إجمالاً في مايلي: (بن عيشاوي ، 2013 ، صفحة 89)

- مقارنة مرجعية داخلية تهتم بمقارنة الأقسام والفروع في المنظمة نفسها.
- مقارنة مرجعية خارجية تتمثل في مقارنة المنظمة مع منافسيها.
- مقارنة مرجعية وظيفية وفيها يتم مقارنة الوظائف بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه، حيث تسعى بعض المنظمات الى التميز في ادائها فتجري مقارنة مع الممارسة الافضل بغض النظر عن طبيعة العمل والنشاط الذي تؤديه المنظمة.

إن التمعن في مفهوم المقارنة المرجعية يحوي بأنها أسلوب يساعد على التحقق من حسن تطبيق بقية المبادئ المذكورة سابقاً حيث تساهم في الكشف عن فعالية التخطيط الاستراتيجي ومدى التزام الإدارة العليا بنهج إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى تحديد الأخطاء والمسؤول عنها ونجاعة الأساليب والادوات العلمية المتبعة في قياس الأداء الوظيفي للعاملين واداء المؤسسة بشكل عام. وعليه يمكن ان نقول اننا نساند القول الذي يعتبرها من الأساليب الداعمة المهمة لفلسفة الإدارة الشاملة.

إن دراسة (Gizem Dagasam and H. Kittapci and E. klic, 2023) التي نفذت على مستوى مؤسسات الرعاية الصحية حول كيفية تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للممرضات في المستشفيات العامة خلصت إلى أن اعتماد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية يمكن أن يعزز مؤشرات الأداء والكفاءة ورضا المرضى، وخاصة التركيز على العميل (المريض) ومبدأ التحسين المستمر لهما تأثيرات كبيرة على تحسين الاداء الوظيفي. إلى جانب الدراسة التي غطت 33 مستشفى وجدت أن التركيز على المرضى وممارسات مشاركة الموظفين لها أثر إيجابي على مؤشرات الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي. (Dagam, H.kitapci, & E. Kilic, 2023, pp. 73-86)

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

كما أظهرت نتائج دراسة (Anam Iqbal, Muhammad Asrar-ul-haq,2023) التي اجريت على قطاع الخدمات (صناعة البرمجيات) في باكستان تتناول العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العملاء، تحسينات العمليات، تدريب الموظفين وتطويرهم، وسياسة الخلو من العيوب) وأداء الموظفين من خلال المتغير الوسيط (الاستعداد الفردي للتغيير)، ان هذه الممارسات يمكن أن تحقق أفضل اداء للمهام من خلال تنفيذها كما ان الدور الوسطة الذي يلعبه المتغير الوسيط في تعزيز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة واداء الموظفين. (Anam & Asrar-ul-haq, 2018, pp. 62-68)

الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تطرقنا إلى العديد من العناصر والمفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي، والتي ارتأى للباحث وجوب معرفتها ومناقشتها وتبسيط الضوء عليها، فقد تم التطرق إلى ماهية الأداء الوظيفي على غرار مفهومه وخصائصه وأهميته، كما تم إلقاء الضوء على تقييم الأداء للعاملين من خلال التفصيل في أساليبه واستخدامات نتائجه، وكذا المشاكل والاختفاء المحتمل الوقوع فيها أثناء القيام بعملية التقييم. ولما كان أحد أهم أهداف تقييم الأداء الوظيفي هو القيام بعمليات تقويم وتحسين الأداء الوظيفي تطرقنا إلى أساليب ونماذج التحسين له، لأن ذلك هو الغاية التي تحقق الكفاءة والفعالية في الأداء بما ترغب به المنظمات لتنفيذ استراتيجياتها التي تمكنها من مجابهة التحديات والتحويلات التي تشهدها بيئتها الخارجية، فعمليات تحسين الاداء الوظيفي لها تأثير بالغ على سلوك الأفراد والجماعات بما يسمح لهم اكتساب القدرة على أداء المهام بمستجداتها وتحمل المسؤوليات، وإعطاء القدرة على التكيف مع بيئة العمل الراهنة ما يساهم في تعزيز الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الفعالية في الأداء العام للمنظمة.

الفصل الثالث:

**دور الإدارة الالكترونية
للموارد البشرية في تحسين
الأداء الوظيفي**

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

تمهيد:

إن التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال كان سببا رئيسيا في بروز العديد من المفاهيم على غرار الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، والذي يعبر عن عمليات تطبيق وتنفيذ الالكترونية في مجال تسيير المورد البشري في المنظمة، بالنظر لما توفره من تسهيل للأداء وتبسيط الإجراءات وتوفير الجهد والوقت من خلال إلغاء المعوقات المرتبطة بالزمان والمكان، حيث ساهم ذلك في تغيير أساليب الأنشطة والمهام المتعلقة بقسم إدارة الموارد البشرية.

ولا شك أن ذلك كان له الأثر على أداء العاملين في هذا القسم وغيرهم من الأفراد العاملين داخل المنظمة. وذلك من خلال التغيير الذي حدث في أساليب التقييم وإعداد التخطيط للموارد البشرية، التوظيف والاختيار والاستقطاب، الاتصال، طرق تحديد التعويضات والمكافآت والحصول عليها، التخطيط والبرمجة للتدريب وإجراؤه أو غيرها من الأنشطة التي أصبحت تعتمد على الشكل الالكتروني، حيث سنحاول في هذا الفصل إظهار قوة العلاقة والأثر الذي يحصل على الأداء الوظيفي العاملين، والفوائد التي ستجنيها المنظمة من تنفيذ الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ومختلف أبعادها التي تبتغيها في محاولاتها لمجابهة التغيرات البيئية داخليا وخارجيا.

- دور تطبيقات الإدارة الالكترونية
- دور متطلبات الإدارة الالكترونية
- الإسهامات النظرية التي تناولت دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

المبحث الأول:

دور أبعاد الإدارة الالكترونية
في تحسين الأداء الوظيفي.

- دور التخطيط والتوظيف الالكتروني
- دور التدريب الالكتروني
- دور تقييم الأداء الالكتروني

المبحث الثاني:

دور ممارسات الإدارة
الالكترونية للموارد البشرية
في تحسين الأداء الوظيفي.

- دور البعد التشغيلي
- دور البعد العلاقتي
- دور البعد التحويلي

المبحث الثالث:

دور الأبعاد الاستراتيجية الإدارة
الالكترونية للموارد البشرية في
تحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

المبحث الأول: دور أبعاد الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

تسهم الإدارة الالكترونية في تطوير بيئة العمل من خلال أبعادها، والتي تؤدي دورا محوريا عملية تحسين الأداء الوظيفي من خلال تسريع الإجراءات وتبسيطها، ناهيك عن تحسين جودة الخدمات الوظيفية المقدمة. كما تساعد في رفع الكفاءة للعاملين عبر دعم اتخاذ القرارات وتسهيل الوصول إلى المعلومات بشكل فوري. وسنحاول توضيح ذلك في ما سوف يأتي.

المطلب الأول: دور تطبيقات الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي:

لا شك أن تطبيقات الإدارة الالكترونية تساعد في تحسين سير العمل من خلال تنظيم العمليات وتوفير الجهد والوقت لتنفيذ المهام. كما تعزز قدرات الموظف نحو أداء واجباته بكفاءة من خلال إتاحة الأدوات التفاعلية التي تدعم السرعة والدقة في الوصول للمعلومات.

1. استخدام الأجهزة والبرامج في تحسين الأداء الوظيفي:

تعتبر الحواسيب والبرامج المعلوماتية عصب تكنولوجيا المعلومات التي ساهمت بشكل كبير في تسهيل المهام والأنشطة التي يقوم بها الافراد العاملين في المنظمة، حيث أصبح استخدام الحاسوب في جميع المنظمات شيء ضروري كونه يمنح العديد من من المزايا و التسهيلات وسهولة إجراء التعديلات على أي عمل منجز عليه. كما أن البرامج سهلت العديد من المهام مثل العمليات الحسابية والتحرير الإداري والتحكم في العديد من الآلات عن بعد؛ وذلك بفضل تطور شبكات الاتصال التي تعتبر نتاج اتحاد التجهيزات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات. (حسن ، 2022، الصفحات 366-384)

فقد توصلت دراسة أجراها (ياسين باطلي، عبد الحكيم لعياضي، 2023) إلى أن توظيف الأجهزة والبرامج التقنية تؤدي دورا مهما في تقليل ضغوط العمل، وهو ما ينعكس على ادائهم بشكل إيجابي، فوفق ما أكدته ذات الدراسة بأنها إذا توفرت فإنها تساعد على تسهيل اجراءات المعاملات الادارية واستخدام البرامج الحديثة تساعد على عدم ضياع البيانات في العمل كما أكدت الدراسة أن التحكم في وسائل التكنولوجيا الحديثة يساعد العمال على العمل باريحية، (باطلي و لعياضي، 2023، الصفحات 32-43) وبالطبع هذا لا يتأتى الا من خلال التركيز على تدريب العاملين على اساليب التكنولوجيا والتحديث المستمر لكل المستجدات.

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

2. استخدام نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي:

إن استخدام الحواسيب في تجميع وتشكيل وتخزين ونشر المعلومات هو ما يسمى بنظم المعلومات الإدارية المستندة على الحاسوب. (محمود المغربي، 2014، صفحة 10) ويعرفها (stoner et all,1995) على أنها الطريقة الرسمية التي لتزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة والجيدة في الوقت المناسب لتسهيل عملية صنع القرار وتمكين وظائف المنظمة من أن تتجز بكل فعالية. (الحافظ و حسين، 2014، صفحة 22) وقد أكدت دراسة (طارق جابر، 2021) الموسومة بعنوان: "أثر نظام المعلومات الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي-دراسة حالة على المستشفيات العامة الكويتية"، أن توفر المتطلبات المتعلقة بنظم المعلومات الإدارية بشكل يتلاءم مع شبكات الاتصال ومتطلبات العمل لها تأثير كبير في إنجاز المهام الوظيفية داخل المستشفيات الكويتية، حيث خلص الباحث إلى أن النسب بارزة التأثير كانت من نصيب المتطلبات البرمجية بنسبة 29%، وجاءت بعدها المتطلبات التنظيمية بـ28%، وذلك يرجع إلى وعي موظفي المستشفيات بالدور المهم للبرمجيات في التزود بالبيانات وتنظيمها ومعالجتها للحصول على المعلومات التي يستفيد منها متخذي القرار. وكذا الوعي بالدور الكبير الذي تقوم به المتطلبات التنظيمية في تنظيم مهام المهام الموظفين وتسييرها بأسلوب يحقق الانسجام والأهداف. كما أشارت إلى أن كفاءة هذه النظم هي أكبر مؤثر على كفاءة موظفي المستشفيات العامة الكويتية. (فالح الرقيب، 2021، الصفحات 1-35) أفادت دراسة (حنين محمد شعيب، 2021) إلى أن دور تطبيق نظم المعلومات الإدارية الالكترونية يكمن في مايلي: (شعيب ح.، 2021، الصفحات 257-272)

- يساعد تطبيق نظم المعلومات الادارية الالكترونية في تزويد الموظفين بالمعلومات عن المنظمة وعملياتها التشغيلية.

- ترفع المنافسة في أداء العاملين والمهارة في حل المشكلات.
 - توجد علاقة طردية بين نظم المعلومات الادارية وتحسين أداء العاملين.
 - تساهم نظم المعلومات الادارية في تطوير مهارات التفاعل والتواصل لدى العاملين مع الآخرين.
- كما خلصت دراسة (بلحاج و بن كليب، 2019، الصفحات 74-94) التي طبقت على مستوى موظفي الشركة العربية اليمينية للإسمنت المحدودة، إلى الدور كبير الذي تؤديه نظم المعلومات الإدارية في تطوير مستوى أداء العاملين.

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

3. إدارة قواعد البيانات ودورها في تحسين الأداء الوظيفي:

تعتبر البيانات من أهم الموارد الحيوية في المنظمة، فقاعدة البيانات هي عبارة عن حزمة منظمة من البيانات المترابطة حول أعمال المنظمة، ومن أجل الاستفادة من هذه البيانات تحتاج المنظمة الى برنامج أو حزم برامج لإدارة قواعد إدارة البيانات الذي يسمح بتخزين البيانات واسترجاعها وتحديثها (سعد ، 2012، الصفحات 146-147) للمحافظة على البيانات وتجهيز أنشطة النفاذ المحكم للمستخدمين والعاملين. (سعد ، 2010، صفحة 22) إذ تسمح إدارة قواعد البيانات بتفسير ومعالجة معلومات المنظمة بفعالية، كما تسهل الوصول الى البيانات وتعديلها من قبل مختلف المستخدمين المسموح لهم بذلك؛ مايعني إمكانية تسهيل مشاركة البيانات والتعاون داخل الشركات (المنظمات). حيث أن دراسة (ياسين أشرف وآخرون) أجريت على قطاع الفنادق في مصر من أجل تقييم العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأداء الموظفين، أظهرت أن قواعد البيانات تساهم بنسبة (17%) في تفسير أداء الموظفين. (Ashraf (Ahmed, Moustafa, & Kamal Abdien, 2023, pp. 19-34) علاوة على دراسة (عاشور وآخرون، 2019) التي أجريت من أجل "معرفة برنامج حاسب آلي يعتمد قواعد بيانات على معرفة أداء الموظفين في معهد البحوث البيئية بجامعة مدينة السادات"، خلصت إلى أنه يؤثر أكثر فعالية على سرعة ودقة أداء الموظفين وكذا تجنب ومنع الأخطاء واستخلاص التقارير الإدارية. (عاشور و آخرون، 2019، الصفحات 477-491)

4. وحدات ومحاور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاداء الوظيفي.

يرى (العلاق، بشير، 2004) إلى أن التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة التي تعتمد تطبيقات الإدارة الإلكترونية يتطلب أن يحتوي الوحدات التالية: (محمود الزغارير و الطالب، 2020، الصفحات 38-39) -إدارة قواعد البيانات والمعرفة إلكترونياً:

تهدف هذه الإدارة إلى تجميع أكبر قدر من البيانات والمعلومات من المصادر الإلكترونية المختلفة، والعمل على تحليلها من أجل دعم وتسهيل عملية اتخاذ القرارات بشكل كفي وفعال.

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

- إدارة الدعم التقني:

تهتم بمساعدة العملاء على تخطي الصعوبات والمشكلات التي تواجههم أثناء تجوالهم في شبكات الاتصالات الخاصة بالمنظمة، وذلك من خلال المحادثات النصية وغيرها لضمان الاحتفاظ بعملائها وعدم فقدانهم.

- إدارة علاقات العملاء إلكترونياً:

تهتم أساساً بضمان جودة العلاقات مع العملاء والمحافظة عليها إضافة إلى سعيها لزيادة عدد الزيارات التي يقوم بها العملاء إلى شبكات المنظمة وتجدر الإشارة إلى أنه على المنظمة تحويل مختلف اداراتها المرتبطة بالعالم الخارجي وفقاً للنظم الالكترونية على غرار إدارة الشراء، وإدارة المبيعات، وإدارة الاعلان والترويج وغيرها.

المطلب الثاني: دور متطلبات الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

إن تطبيق الإدارة الالكترونية أصبح حتمية وخاصة على منظمات الاعمال (المؤسسات الاقتصادية) التي تمارس نشاطها في ظل بيئة خارجية تتميز بالتنافس الشديد نتيجة للعولمة والتغيرات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي لم تعد مجرد ترف لدى المجتمعات بل عنصراً يرافقها في كل شؤونها. ولا شك أن منظمات الاعمال التي تسعى للتطبيق الناجح لنظام الإدارة الالكترونية عليها ان تعتمد على تسخير مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية والإدارية والتقنية والمالية بما يتوافق مع استراتيجيتها ورسالتها، وذلك من أجل رفع الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي، وذلك من خلال:

1. دور المتطلبات الإدارية في تحسين الاداء الوظيفي:

تتطلب الإدارة الالكترونية وجود إدارة ملتزمة تعمل على مساندة التطوير والتغيير ودعم الأساليب الإدارية الحديثة وتتضمن المتطلبات الإدارية العمل على: (عطية العقابي و عبود الربيعي، 2018، الصفحات 71-72)

- وضع خطط التأسيس للإدارة الإلكترونية التي لا تقتصر على اصدار القوانين واللوائح الإدارية بل تتعدى إلى تغيير تفكير المسؤولين وكيفية إدارتهم وطريقة تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات وغيرها.
- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية التي تشمل مختلف شبكات الاتصال الحديثة والتجهيزات التقنية بما يتوافق مع التدفق الهائل للمعلومات من داخل وخارج المنظمة.

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

- تعليم وتدريب وتوعية المتعاملين من خلال احداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها ويشمل ذلك اعادة النظر في نظم التعليم والتدريب بما يتوافق مع التحول الجديد.
- اعتماد الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تطبيق الإدارة الالكترونية أي هيكل على شكل مصفوفات او شبكات وتنظيم الخلايا الحية بعيدا عن النمط الإداري التقليدي.
- التزام القيادة بالدعم الإداري لتطبيق نفاذ استراتيجيات المنظمة ومتابعة المشروع وتقديم المعلومات حتى تضمن نجاح مشروع الإدارة الالكترونية وتطويره.

إن تطبيق المتطلبات الإدارية من شأنه أن يساهم في رفع قيود التنظيم مثل هرمية الاتصالات وسلسلة الأوامر التي تسمح للجميع بالاتصال في الوقت المناسب وتبادل المعلومات بسرعة وبكل سهولة، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أداء العاملين من حيث تلقي المعلومات في نفس الوقت والمشاركة في القرارات وتحسين العلاقات بينهم الأمر الذي ينمي لديهم روح الانتماء والولاء وبالتالي رضاهم على الوظائف التي يؤدونها ما يجعلهم أداءهم يتميز بالجودة والإتقان والانضباط. (خلوط و بلقاسم ، 2022 ، الصفحات 664-682)

2. دور المتطلبات التقنية في تحسين الأداء الوظيفي:

تتمثل المتطلبات التقنية في المكونات المادية من حواسيب ونظم بيانات متكاملة وهواتف وفاكسات تشكل بنية الاتصالات، حيث تعمل هذه المكونات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية فيما بينها. (عطية العقابي و عبود الربيعي، 2018، الصفحات 71-72) ويشير كلا من السالمي والسليطي، (2008) إلى ضرورة توفير البنية التحتية للاتصالات والتأكد من صلاحيتها وإعداد دراسة متكاملة لما موجود فعلا من نظم معلومات منجزة وأجهزة وشبكات للاستفادة منها في تنفيذ الإدارة الالكترونية. إن حرص المنظمة على توفير اجهزة الحاسب الآلي والطابعات واجهزة الخادم ومختلف التجهيزات التقنية، وربط جميع الأقسام بشبكة الانترنت والتبادل الالكتروني بواسطة شبكة الانترنت في التواصل بين مختلف الفروع ومصالحها عن طريق الاكسترانت؛ يجعل العاملين قادرين على تقليل الاخطاء ويساهم في تسريع إنجازالمهام الموكلة إليهم، وتوفير الجهد والوقت مع تحسين فعالية الاداء الوظيفي من خلال إتاحة المعلومات والبيانات وتسهيل الوصول إليها. (خلوط و بلقاسم ، 2022 ، صفحة 699)

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

3. دور المتطلبات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي:

يعتبر العنصر البشري من اهم الموارد التي تشكل حجر الزاوية في نجاح افشل اي مشروع، فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة الذين يمثلون راس المال الفكري للمنظمة وهم القيادات والوكلاء والمبرمجون الاداريون. إن إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة في البنية المعلوماتية وشبكات الاتصالات الالكترونية يعد ضرورة حتمية وذلك من خلال تنفيذ البرامج التدريبية المتخصصة تستفيد منها الموارد البشرية بما تتطلب الإدارة الالكترونية. فهذه الأخيرة تحتاج موارد بشرية مؤهلة تمتلك المهارات والخبرات التي تمكنها من استعمال الحاسبات الالكترونية والشبكات بشكل يعزز المهام الوظيفية. لذلك تهتم الإدارة الالكترونية في أبعادها باتجاه التدريب والتعليم ورفع الوعي لدى العاملين بخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصال. (عطية العقابي و عبود الربيعي، 2018، الصفحات 71-72) كما أنه على إدارة المنظمة العمل على نشر ثقافة الإدارة الالكترونية بين العاملين. وهذا ما ينعكس بالإيجاب على قدرات العاملين وتمكنهم من تحسين ادائهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم.

4. دور المتطلبات المالية في تحسين الاداء الوظيفي:

إن الادارة الالكترونية كأبي مشروع تتطلب اموالا هائلة لتطبيقها على ارض الواقع وتصبح النمط السائد في المنظمة بمختلف أقسامها وفروعها. لذلك على إدارة المنظمة الحرص على تخصيص جزء مهم من الموارد المالية لإجراء التحول المطلوب وضمان التمويل المستمر. فتوفير الموارد المالية للحصول على الاساليب والتكنولوجيا الحديثة وكذا الاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على العمل الالكتروني ووضع نظام تحفيزي جيد للمتميزين، يساعد بلا شك في تقدم مشروع التحول الالكتروني وهذا بالضرورة ينعكس على العاملين في المنظمة لمسايرة أساليب عملهم لمختلف التغيرات التكنولوجية الحاصلة. (خلوط و بلقاسم ، 2022، صفحة 670)

5. دور المتطلبات الامنية في تحسين الأداء الوظيفي:

تتمثل المتطلبات الأمنية في الوسائل والادوات والإجراءات الضرورية التي تضمن حماية المعلومات وقاعدة البيانات من المخاطر الداخلية والخارجية لمنع المخالفات الأمنية مما يؤدي إلى كسب الثقة في التعاملات الالكترونية، من خلال استخدام أحدث البرامج والطرق للتصدي لأي اختراق للبيانات الخاصة بالعاملين

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

وحماية الخصوصية لهم. وهذا ما يساهم في التغلب على مخاوف العاملين مما يولد الشعور بالراحة لدى العاملين وينعكس على ادائهم بالإيجاب.

وتعتبر مسألة الامن المعلوماتي الهاجس الأكبر الذي بات يورق المنظمات المعاصرة بمختلف انواعها، فمن المعلوم ان توصيل أي حاسوب على شبكة الانترنت يمكن اختراقه ولذلك ينبغي أن تتوفر مجموعة من الاجراءات لحفظ المعلومات مثل: (عطية العقابي و عبود الربيعي، 2018، صفحة 74) -تركيب جدار ناري أشبه بشرطي المرور يسمح او يمنع استخدام خدمات الانترنت حسب السياسة الامنية للمنظمة.

- التشفير لمختلف المعلومات والمعاملات الالكترونية التي تجريها المنظمة.

حيث على الإدارة العليا تهيئة العاملين نفسيا على ايجابيات استخدام الإدارة الالكترونية من خلال التدريب، والعمل على توفير الأمن الوظيفي من خلال التأكيد على أن تطبيق الادارة الالكترونية لا يعني أبدا الاستغناء عنهم بل تساعدهم في انجاز المهام الأنشطة بكفاءة عالية كي تتجنب مقاومة التغيير التي يمكن ان تحدث نتيجة استخدام الادارة الالكترونية. (خلوط و بلقاسم ، 2022، صفحة 670) فتوفير المتطلبات الأمنية من خلال استخدام احدث البرامج اللازمة يساهم في دحض الادعاءات بشأن خطورة استخدام الادارة الالكترونية وإزالة الخوف من التكنولوجيا وبالتالي تعزيز الثقة لدى العاملين على استخداماتها وهو ما ينعكس على أدائهم.

ختاما تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الدراسات أشارت على وجود أثر للإدارة الالكترونية كمتغير مستقل على تحسين الأداء الوظيفي سوف نوردتها في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: الإسهامات النظرية التي تناولت دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

شهدت السنوات الاخيرة اهتماما متزايدا من قبل المؤلفين الباحثين بدراسة تأثير الإدارة الالكترونية على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي في المنظمات، حيث تنوعت هذه الدراسات من حيث منهجها ونتائجها، وسنحاول تقديم بعضا منها لإتاحة فهم أعمق حول العلاقة بين أبعاد الإدارة الالكترونية وكفاء الأداء لدى الموارد البشرية في ما يلي:

1. دراسة (Nawafiah, 2018, pp. 433-451): عنوانها: "أثر الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي

للعاملين في القطاع العام".

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

سعت هذه الدراسة إلى دراسة الارتباط بين عوامل الادارة الالكترونية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي للموظفين باعتباره متغيراً تابعاً، والتي أجريت على 337 موظفاً في وزارة الخارجية ودائرة مسح الأراضي بالمملكة الأردنية، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك ارتباطات ذات دلالة احصائية بمستوى معنوية أقل من (0,05) بين عوامل الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في القطاع العام. حيث كان معدل الارتباط بـ (0,573).

2. دراسة (Andriansyah & Elmi, 2020, pp. 944-952): معنونة بـ: "تحليل أثر نظام إدارة الوثائق الالكترونية، والالتزام التنظيمي، ورضا على أداء الموظفين"،

هدفت هذه الورقة البحثية إلى تحليل أسباب عدم فعالية عمل الموظفين وانخفاض أدائهم في شركة Graha Fortuna Purnama نظراً لوجود موظفون لا يفهمون بعد كيفية استخدام نظام إدارة المستندات الالكترونية بشكل صحيح. حيث تفترض الدراسة أن السبب الأساسي يعود إلى عدم التزام المنظمة بتحقيق الأهداف المرسومة، وقد شملت الدراسة عينة مكونة من 203 موظفاً من مستخدمي تطبيق EDMS (نظام إدارة المستندات الالكترونية)، إذ استخدم الباحثان أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد في تحليل البيانات المتعلقة بدراسة أثر نظام إدارة المستندات الالكترونية و الالتزام بالعمل والرضا الوظيفي كمتغيرات مستقلة على أداء العاملين. وقد وجدت الدراسة أن تأثير نظام إدارة المستندات الالكترونية والالتزام بالعمل والرضا الوظيفي معا على أداء الموظف يبلغ 80,8%. وقد خلصت الدراسة إلى أنه بالنظر إلى رؤية التزام الشركة لا يزال هناك العديد من الأشياء يتطلب تحسينها لأنه لا يزال هناك العديد من الموظفين يفتقرون إلى المبادرة ومستوى المعرفة لديهم منخفض للغاية. فمن المتوقع ان يكون التزام الشركة أكثر تركيزاً بما يجعل أداء الموظفين أكثر فعالية و مسؤولية مما يمكنهم من المساهمة في أرباح الشركة. كما وجدت أن الرضا الوظيفي جيد بما يكفي للمساهمة في تحسين الأداء. إلى جانب ذلك أوصت الشركة بضرورة الاهتمام أكثر بنظام إدارة المستندات الالكترونية الذي يمكن من الخبرة ويؤدي إلى الابداع في العمل بما يتوافق مع مجال الموظفين ومع الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى الاهتمام بأداء الموظفين نظراً لوجود موظفين مستأوون وغير راضين عن الثناء الذي تقدمه لهم الشركة نظير خدماتهم.

3. دراسة (بن لحرش ، 2023 ، الصفحات 693-710): بعنوان: "أثر الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بنك البركة الجزائري - وكالة قسنطينة". هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء الوظيفي داخل بنك البركة الجزائري، وقد شملت عينة البحث 32 موظفا من مجموع 35 موظفا يعملون في الوكالة محل الدراسة، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستعينا ببرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.22) في تحليل البيانات. وأظهرت نتائج التحليل وجود أثر للإدارة الالكترونية على تحسين الأداء الوظيفي بنسبة 72,9%. كما بينت النتائج أن البعد المتعلق بالمتطلبات الإدارية يسهم بنسبة 48,9% في التغيرات التي تحصل في الأداء الوظيفي، في حين بلغت مساهمة بعد المتطلبات التقنية ما نسبته (66,6%) في رفع الأداء الوظيفي، أما بعد المتطلبات البشرية فكانت نسبة مساهمته ب (67,3%) في زيادة أداء الموظفين. وقد خلصت الدراسة الى أن الادارة الالكترونية أصبحت محط اهتمام مختلف المؤسسات نظرا لأهميتها في تقليل التكاليف وتوفير الجهد والوقت، إلى جانب مواكبة بنك البركة وكالة 406 بقسنطينة التطورات التكنولوجية وطرق العمل في سعيه نحو تطبيق الإدارة الالكترونية، من خلال الاعتناء بالبرامج التدريبية التي تهدف الى رفع مستوى موظفيه وزيادة كفاءتهم. كما تقدم الدراسة توصية بشأن إدراج استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية تقييم وترقية الموظفين وتحفيزهم ماليا بما يخدم عملية تحفيزهم للمثابرة وتقديم خدمات ات جودة عالية.

4. دراسة (Manoa & Meschb, 2010, pp. 61-69): تحت عنوان: " خصائص البريد الالكتروني، أداء العمل، الضغوط"

سعت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير البريد الالكتروني على أداء العمل، من خلال تناول ميزات البريد الالكتروني التي تؤثر على أداء العمل ودرجة ارتباطها (الميزات) بالآثار الجانبية أي هل تؤدي الى فعالية العمل أو تتسبب في القلق والتوتر سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي. حيث استخدمت التحليل الثانوي للبيانات التي جمعت بواسطة pew internet و American Life Project من خلال المقابلات الهاتفية قامت بها مؤسسة Princeton Survey Research Associates في أبريل 2002 التي شملت عينة بلغت 2447 مستخدما للإنترنت، حيث اقتطعت عينة فرعية تتضمن (1003) من المستجيبين الذين قامو باستخدام البريد الالكتروني خلال أدائهم للعمل. وبلغ معدل الاستجابة 39% التي تمثل العينة المستخدمة في التحليل بعدد 354 شخص. وقد خلصت الدراسة إلى أن كمية البريد الالكتروني المرسل والمستقبل ترتبط ارتباطا إيجابيا بالأداء الوظيفي مع إمكانية ان تصبح العوامل الاجتماعية والمستوى التعليمي كمسألة حاسمة في ذلك، إضافة إلى أن النتائج تشير إلى أمر تقييم تكاليف وفوائد التواصل

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

الالكتروني يستلزم شمول الخصائص الفردية، إلى جانب الخصائص المتعلقة بالبريد الالكتروني، من اجل تقدير تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي.

5. دراسة (مالق و صدقاوي، 2022، الصفحات 13-34): الموسّمة بـ: "استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإداريين في الجامعات الجزائرية- دراسة حالة جامعة خميس مليانة وجامعة تيسمسيلت".

تناولت هذه الدراسة تحليل دور الادارة الالكترونية في تحسين الأداء من خلال الوسائل الالكترونية الموجودة. حيث اعتمدت على الاستبيان الذي يشتمل على (22) فقرة تخص قياس مستوى الإدارة الالكترونية في الجامعتين، و(24) فقرة متعلقة بقياس مستوى الأداء، كما أن عينة الدراسة تتكون من (70) شخصاً. وقد استعانت ببرنامج (Spss) في تحليل البيانات. وقد كشفت الدراسة عن وجود شبكة انترنيت وموقع ومنصة تعليم عن بعد في جميع الكليات بالجامعتين. غير أن الجامعتين لا تتوفران على انترانت أو اكسترانت حسب ما إجابات (90%) من المستجوبين. وقد توصلت الدراسة إلى أن تنفيذ الإدارة الالكترونية واعتماد العمل بها في جميع الكليات يساهم في تسهيل وتحسين العمليات الإدارية وأداء موظفي الجامعتين. إلا ان الدراسة أثبتت أن كلا الجامعتين تحتاج إلى إعادة هيكلة الوسائل الالكترونية وتجديدها من أجل استيعاب نظم الإدارة الالكترونية بشكل أحسن.

6. دراسة (زملط ط،، 2023، الصفحات 150-132): الموسّمة بعنوان: "دور الادارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة الى تحليل واقع الإدارة الالكترونية في الجمعيات الأهلية وأثرها على الأداء الوظيفي من خلال أبعاد الادارة الالكترونية المتمثلة في (النظام البشري، النظام المالي، النظام القانوني، التقني والفني)، وقد احتوت العينة المستخدمة 240 فرداً. حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي لتحليل الظاهرة المدروسة، ومستخدماً برنامج (Spss) لمعالجة البيانات. وقد توصل الباحث من خلال نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الالكترونية تفسر (81.13%) من الأداء الوظيفي لدى العاملين، وهو ما يدل على تأثير قوي وفعال. من جانب آخر كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المستجوبين تعزى إلى الجنس أو السن أو الحالة الاجتماعية أو المؤهل

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

العلمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تأهيل العاملين في الجمعيات الأهلية في مجال الإدارة الالكترونية نظرا لدورها الحاسم في تحسين الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: دور ممارسات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي.

تعد ممارسات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية أداة فعالة في دعم بيئة العمل الحديثة، من خلال تسهيل وتبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمات المتعلقة بقسم الموارد البشرية، كما تسهم في رفع مستوى الكفاءة وتعزيز الأداء عبر تقنياتها المتقدمة والتي تحد من الأخطاء وتسرع الأداء. وفي مايلي سنحاول توضيح أكثر لدور مختلف الممارسات:

المطلب الأول: دور التخطيط والتوظيف الالكتروني في تحسين الأداء الوظيفي.

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة من خلال استغلال مزايا الانترنت بمختلف أشكالها (الانترنت، الانترانيت، الاكسترانيت) جعل عملية التخطيط للموارد البشرية عملية ديناميكية ومرنة (قابلة للتغيير) ألغت الحواجز التي كان يعاني كان يعاني منها التخطيط التقليدي لذلك؛ الامر الذي سهل عمليات إدارة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وتخفيف وتبسيط الإجراءات والمهام الروتينية للموظفين العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية. حيث سمح ذلك بتقليل الوقت في حجز البيانات المتعلقة بالموارد البشرية وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها ونشرها لمن يطلبها بسرعة وبكل سهولة وانسيابية.

كما أن اعتماد التوظيف الالكتروني مكن المنظمات من الاسراع في إيقاع عملية التوظيف، فبفضل استخدام الانترنت استطاعت المنظمات تقليل وقت عملية الاعلان عن الوظائف الشاغرة الموجهة نحو التوظيف الداخلي والخارجي على سواء، وبمختلف التفاصيل حول الكفاءات والمهارات المطلوبة والغاء دور الوسطاء الذين يجعلون العملية بطيئة رغم انه أحيانا تلجأ للتعاون مع مكاتب التوظيف عن بعد في عملية الاستقطاب الخارجي. وكذلك سهلت عملية الاستقطاب عن طريق ارسال رسائل عبر البريد الالكتروني او أجهزة الهواتف المحمولة خاصة للعاملين في مختلف الاقسام ممن تتوفر فيهم الكفاءات اللازمة؛ إذ يستطيع العامل في قسم إدارة الموارد البشرية طلب قائمة بأسماء الافراد الذين تتوفر فيهم الشروط دون اللجوء الى رؤساء او مدراء الأقسام. حيث أن كل هذا الإجراء لا يتجاوز مدة ستة أيام على أقصى تقدير. وقد أشارت دراسة أجرتها (جغام سعاد وزملاؤها، 2022) على مصلحة البيومترى بمجموعة من البلديات إلى أن الادارة الالكترونية للموارد البشرية تفسر حوالي (41,4%) من التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة العمومية

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

(جغام، خالدي، و بن شهرة ، 2022، الصفحات 44-61). وهو ما يعني ان الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المصلحة جيد بفضل مساهمة الادارة الالكترونية للموارد البشرية.

إضافة الى كل هذا سمح استخدام البريد الالكتروني في عملية الاستقطاب للمواهب أمرا سهلاً؛ إذ أن المنظمات تستلم السير الذاتية على مدار الساعة وطيلة أيام الأسبوع، مبعدة المشقة والعناء عن العاملين ذوي الكفاءات العالية الذين يريدون الالتحاق بالعمل في المنظمة. كما انه مكن الشركات الكبرى من استقطاب المواهب والكفاءات من مختلف مناطق العالم.

من خلال استعراض كل ما سبق يتضح جليا أن الادارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال تطبيق وممارسة التخطيط والتوظيف الالكتروني يؤدي بالضرورة الى تحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال تسهيل وتبسيط المهام والاجراءات الروتينية التي تجعل العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية يؤدون المهام بفعالية وكفاءة عالية، وكذا على المدى الطويل من خلال التنبؤ بالكفاءات والمهارات المطلوبة مستقبلا وتسهيل تحديد الاحتياجات من اليد العاملة وتحديد الوسائل التي تحتاجها في تحقيق ذلك، ومن اجل معرفة العاملين الذين يحتاجون تدريب وتطوير للمهارات بما يتلاءم مع متطلبات التغيير الذي يحصل في بيئة العمل، إضافة الى تحديد الوظائف التي ستعرض للشطب والزوال مستقبلا وكيفية تعويضها وحجم العمالة الواجب التخلي عنها بموجب ذلك.

المطلب الثاني: دور التدريب الالكتروني في تحسين الأداء الوظيفي.

مما لا شك فيه ان الاستثمار في الموارد البشرية أصبح يشكل هاجسا واهتمام جميع المنظمات وخاصة الاقتصادية منها منذ مطلع تسعينيات القرن الماضي، كونه يسمح لها بتحقيق نتائج عالية تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية من خلال رفع مستوى المهارات والكفاءات للعاملين والسهر على تحديث وتطوير معلوماتهم حول اداء مهامهم بما يواكب التغييرات المتسارعة التي تفرضها العولمة والتحول الرقمي الذي يشهده العالم. وبطبيعة الحال أحد الأدوات المهمة التي تحقق نجاح عملية الاستثمار في الموارد البشرية هي القيام بتدريب العاملين في المنظمة سواء كانوا حديثي العهد بالمنظمة أو قداماء.

قد أسهم الانتشار الواسع والاتاحة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال شبكة الانترنت في العديد من المجالات وجعل حرف (e) الذي يشير إلى الالكترونية يستعمل مع العديد من المصطلحات وبالأخص الادارية منها على غرار التدريب، فأصبح التدريب الالكتروني محل اهتمام من مختلف المنظمات

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

والذي يشير الى جعل أنشطة التدريب وأساليبه تتم بشكل الكتروني، باعتباره يوفر للمنظمات الكثير من المزايا والفوائد، ومنها تقليل التكلفة وتجاوز العديد من المعوقات التي كان يفرضها التدريب التقليدي. كما تجدر الإشارة إلى أنه لاقى اهتمام الكثير من الباحثين والمؤلفين في مجالات العلوم الإدارية، ونذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- دراسة (Robert, Samules & James,2006) التي استهدفت تحليل التكلفة والعائد للتدريب باستخدام شبكة الحاسب، حيث خلصت إلى أنه يؤدي الى انخفاض تكاليف الدورات التدريبية مع التوصل إلى أن حجم التعلم بجميع محتوياته يتجاوز بكثير ما يمكن اكتسابه من خلال أساليب التدريب التقليدي. (عبد المعطي و أحمد زارع، 2012، الصفحات 285-323)

- دراسة (قداش سمية، وآخرون، 2020) التي هدفت إلى التعرف على دور التدريب الالكتروني في تفعيل الأداء الوظيفي، والتي نفذت على مستوى المؤسسة العالمية للخدمات البترولية بحاسي مسعود- الجزائر، حيث توصل الباحثون من خلال الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بمعامل (71,4%) بين التدريب الالكتروني والأداء الوظيفي؛ كما كشفت النتائج عن أن التدريب الالكتروني يفسر ما نسبته (51%) من مستوى الأداء الوظيفي. (بن الحبيب، بوغفالة، و علالي، 2022، الصفحات 877-899)

إن التدريب الالكتروني يمنح للعاملين إمكانية الخضوع لبرامج التدريب خارج أوقات العمل مع عدم الانقطاع عن العمل بسبب التدريب؛ وهو ما يوفر على المنظمة ضرورة تعويض العاملين الذين يتلقون تدريباً. كما أنه يمكن من جعل مكان العمل مسرحاً ميدانياً للتدريب والعمل في نفس الوقت، مثلاً عامل يؤدي مهامه الإدارية على بواسطة حاسوب يمكنه من تعلم استخدام احد البرامج على حاسوبه الذي يستخدمه في مكتبه وهو يؤدي المهام الموكلة إليه في نفس الوقت.

كما أن التدريب الالكتروني بطبيعته يوفر على المنظمة إلزامية تسخير القاعات التدريبية عن طريق تعويضها بالقاعات الافتراضية الموجودة في التطبيقات الالكترونية مثل (Google meet)، إلى جانب إمكانية تفريد المتدرب كأحد أساليب المعالجة الناجعة في عملية تحصيل المعارف من خلال طرح محتوى تدريبي يتلاءم مع قدرات واستعداد المتدربين فرداً فرداً؛ وهو ما يزيد في مهاراتهم الذي سيعود بشكل إيجابي على مستوى أداء المتدربين في عملهم. ومن خلال إمكانية التفاعل الآني بين المتدربين ومدرّبيهم على

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

القاعات الافتراضية يمكن المتدربين من التحصيل الجيد رغم المسافة المكانية التي يمكن أن تكون بينهم؛ الأمر الذي يوفر على المنظمة تسديد فواتير تنقل المدربين نحوها أو المتدربين نحو مكان تواجد المدربين. إضافة الى كل هذا فان التدريب الالكتروني لا يعتمد على مصدر واحد للمعلومات والأفكار وليس شرطاً ان يتواجد المدرب مع المتدرب بل يستطيع المتدرب التدرّب عن طريق الاطلاع على المحتوى التدريبي باستخدام أقراص المضغوطة أو الفلاش ديسك أو البريد الالكتروني أو الهاتف المحمول وغيرها من الوسائل، كما يمكن المنظمة من تقييم العمليات التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية مستقبلاً بشكل سريع جداً من خلال استخدام اجراء الاختبارات الالكترونية على المحتوى التدريبي.

من خلال كل ما سبق يمكن أن نقول أن التدريب الالكتروني بميزاته التي تجاوزت فكرة الزمان والمكان جعلت أمر إجراء الدورات التدريبية بسيطاً ومتاحاً لجميع العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم الأمر الذي حتما سيؤدي الى رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وتحقيقي الميزة التنافسية من خلال ذلك؛ وهو ما يعود على تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

المطلب الثالث: دور تقييم الأداء الالكتروني في تحسين الأداء الوظيفي.

إن تقييم أداء لموارد البشرية بشكل الكتروني يمكّن من تقديم بيانات الأداء من المشرفين والموظفين مباشرة إلى قسم الموارد البشرية تقييمها عن طريق المقارنة مع الأداء المعياري؛ الأمر الذي يسمح بتوفير الوقت وتقليل التكلفة لقسم الموارد البشرية. (غالب المدو و آخرون، 2022، الصفحات 1217-1234) حيث يركز نموذج إبداع المواهب الموني لصاحبه (booz,2009) على تفاعل أربع مكونات من ضمنها تسريع الأداء الذي لا يمكن ان تحدث إلا عن طريق التطبيق الصارم للأنشطة والممارسات ذات التأثير العالي كعامل حاسم في تعزيز أداء الموظف وابتكار المواهب العالمية. (الطائي و الكرعوي، 2018، صفحة 95) حيث إن عملية التقييم للأداء الجيدة تساهم بشكل فعلي وكبير في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية ذات الموهبة من خلال تمكين إنصافها على ضوء نتائج تقييم الأداء.

إن الشيء الأكيد والمتفق عليه لدى المؤلفين والباحثين والمتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية هو أن تقييم الأداء للموارد البشرية في المنظمة يعتبر أداة فعالة في التأكد من أن الأفراد العاملين يمارسون مهامهم ويبدلون كل جهدهم في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال تحديد الأداء المطلوب ومقارنته

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

مع الأداء الفعلي ثم القيام بعملية التغذية الراجعة من أجل تعديل سلوكيات الأفراد ومباشرة الإجراءات اللازمة بما يتماشى مع الأهداف. (شيخي و سعيدي ، 2024 ، صفحة 107)

وتشير منال البارودي (2015) إلى أن عملية المتابعة المتعلقة بتطوير الأداء الوظيفي تعتمد بشكل أساسي في الملاحظة وجمع البيانات عن أداء الأفراد وتحليل مشاكل الأداء غير الجيد والتعليق عليه ومتابعته بعد ذلك، وتقادي السلوكيات التي من شأنها أن تعيق عملية تطوير الأداء مثل: الشك، توجيه الاتهام، التهديد والعقاب، خلق جو معاد مع المرؤوسين... الخ. (البارودي، 2015) ولا شك أن نظام تقييم الأداء الالكتروني يقلل إلى حد كبير هذه السلوكيات كونه يجعل القائم بعملية التقييم في اتصال غير مباشر مع العامل أو الفرد الخاضع للتقييم من خلال التقييم عن بعد أي بواسطة الانترنت وغيرها من شبكات الاتصال الحديثة.

إن عملية تقييم الأداء أداة مهمة بكونها تساهم في الكشف عن مستوى الأداء للعاملين والمنظمة بشكل عام، كما تحدد الجوانب الجوهرية التي يجب البدء منها لتطوير الجهود باعتبارها تكشف عن الكفاءات والمهارات التي يحتاجها العاملون ليصلوا إلى المستوى المرغوب في الأداء إضافة إلى إن تقييم الأداء يمكن أن يكون مدخلا مهما لإعادة تقسيم الأدوار وتوزيع المسؤوليات التي تخدم أهداف المنظمة. (جميل عوض، 2021 ، صفحة 11)

حيث إن تطبيق نظام تقييم الأداء الالكتروني يساعد المنظمة على التخطيط الجيد للموارد البشرية إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية، كما يعمل على توحيد الرؤية بين جميع العاملين في المنظمة نحو خلق ثقافة تنظيمية تعتمد على الكفاءات الضرورية وتحقيق الأهداف كمرجع موحد بلوغ الاعتراف والتقدير والترقية وغيرها من أساليب التحفيز الممارسة داخل المنظمة، إذ أن النظام الالكتروني المحوسب على شبكة الانترنت يساهم في تلافي الزيادة في عدد طبقات تقييمات الأفراد العاملين، كما يربط بين المبادرات التي تسعى إلى مكافأة ذوي الأداء الأفضل ومعالجة ذوي الأداء الأدنى، إضافة إلى أنه يمنح رؤيا واضحة عن مستوى الأداء بالنسبة للإدارة العليا ويعزز دورها في عملية الرقابة والتخطيط في مجال إدارة الموارد البشرية. (جميل عوض، 2021 ، الصفحات 19-21)

وقد توصلت دراسة (مهدي و ناصر، 2017، الصفحات 397-434) أن هناك دور لتقييم الأداء الالكتروني في تحفيز الأساتذة المدرسين على الإنجاز العلمي في جامعة واسط، كما كشفت النتائج أن

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

تقييم الأداء الالكتروني يفسر التغييرات الحاصلة في تحفيز الأساتذة المدرسين بنسبة (67,8 %) نحو الإنجاز العلمي المتميز.

إلى جانب تأكيد دراسة (مرزوقي و بصاشي ، 2020 ، الصفحات 221-236) بخصوص الدور الحاسم لتقييم الأداء الالكتروني في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال نتائج البحث التي وجدت أن تقييم الأداء الالكتروني فسر (88,2 %) من التغييرات في تحسين الأداء الوظيفي لأساتذة طوّر التعليم العالي. وكشفت نتائج دراسة (بن موني و آخرون، 2023 ، الصفحات 85-149) أن نظام تقييم الأداء الالكتروني يفسر ما نسبته (56,2 %) من مستويات الأداء لدى العاملين لمصلحة شركات المياه بمدينة الرياض.

حيث توصلت دراسة أسماء يوسف جميل عوض، (2021) إلى وجود علاقة ارتباطية بين فعالية برنامج تقييم الأداء الالكتروني ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في وكالة الغوث الدولية مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية عكس مستوى المؤهل العلمي الذي لا يوجد به فروق ذات دلالة إحصائية. (جميل عوض، 2021 ، الصفحات 82-86)

من خلال ما سبق يتضح جليا أن التقييم الالكتروني للأداء قام بتبسيط وتسهيل أنشطة جمع البيانات حول أداء العاملين في المنظمة بنحو يسمح بتخزين حجم كبير للمعلومات على أجهزة الكمبيوتر وإعداد التقارير الخاصة بعمليات التقييم بشكل آلي، مع إمكانية استرجاعها وقت الحاجة وبأسرع وقت ممكن، عكس تقييم الأداء التقليدي المبني على الأوراق والرسائل التي تجمع على سطح المكاتب ورفوف الأرشيف المخصصة لذلك. كما يمكن من إضفاء الشفافية والمصداقية للعملية بكاملها من خلال إمكانية الإطلاع عن نتائج التقييم عن بعد لجميع الأفراد العاملين في المنظمة، و هذا كله من المفترض أن يساهم في دفعهم نحو تحسين أدائهم بما يتماشى مع الأهداف المحددة سلفا.

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: دور الأبعاد الاستراتيجية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي.
تعتبر الأبعاد الاستراتيجية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية عاملا محوريا في دعم كفاءة العمل المنظمي وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة، فهي بذلك تسهم في مواءمة تكنولوجيا المعلومات مع التخطيط البشري فيما يعزز من جودة الأداء الكلي ويرفع الإنتاجية.
المطلب الأول: دور البعد التشغيلي في تحسين الأداء الوظيفي.

يقصد بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية التشغيلية أنها الإدارة التي تعنى باداء عمليات غدارة الموارد البشرية بأكثر فعالية وكفاءة تستلزم أنشطة وممارسات تهدف إلى تبسيط العمليات وإزالة القيود والعراقيل الإدارية التي تحول دون الأداء الفعال لإدارة الموارد البشرية. حيث يمكن أن تستفيد المنظمة من تنفيذ الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في بعدها التشغيلي من خلال مساهمتها في توفير الوقت للمديرين والتفرغ لمهام أخرى (استراتيجية) فمثلا في ظل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية يتم إعداد التقارير من قبل الأنظمة الالكترونية عوض عكوف هؤلاء المديرين على إعدادها، علاوة على مساهمتها في تحسين كفاءة سير العمل وتقييم الأداء بدقة وسرعة من خلال حفظ بيانات الأداء على الحواسيب واسترجاعها دون ضرورة القيام باتصالات هاتفية أو رسائل ورقية إدارية لجمع المعلومات. (ربيع نجم و السعيد، 2017، الصفحات 491-523)

وأظهرت دراسة (Strohmeier, 2007, pp. 19-37) أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية التشغيلية تسمح بضمان الكفاءة والفعالية بعدي العلاقاتية والتحويلية لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمات. حيث أن البعد التشغيلي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية يتعلق بالأنشطة الأساسية في المجال الإداري مثل إدارة بيانات الموظفين، إدارة الرواتب وغيرها من الأنشطة الإدارية الخاص بالموظفين في الخدمة داخل المنظمة، وقد وجدت دراسة (Bondarouk & Huub , 2006, pp. 1-17) أن تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ببعدها التشغيلي تؤدي دورا حاسما في فعالية إدارة الموارد البشرية في المنظمة بالنظر لسهولة استخدام النظام وأهمية الوظيفة.

وتوصلت دراسة (Shatha M , 2016, pp. 145-156) إلى أن استخدام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية يعزز الأنشطة التشغيلية للموارد البشرية ويحسن من جودة الأداء الوظيفي للعاملين من كل جوانبه (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي).

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

بينما يرى Ruel & Other أن الأهم عند تطبيق إدارة الموارد البشرية الالكترونية هو إنشاء أساس جيد على المستوى التشغيلي، والذي يتطلب تغييرات في مهام المتخصصين في الموارد البشرية للوصول إلى إدارة أقل استخداماً للورق واستخدام الاتصالات الالكترونية مع الموظفين وتدريبهم على المهارات اللازمة لتشغيل تكنولوجيا المعلومات بما يساهم في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية. (H. Ruel & other, 2004, pp. 364-380)

كما اشارت دراسة (Bondarouk V. & Huub J.M , 2008, pp. 153-165) أنه ينبغي تمكين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية من التدخل في نشاط مشاريع تكنولوجيا المعلومات التي تخص قسم إدارة الموارد البشرية وعدم الاكتفاء بالمتخصصين في تكنولوجيا المعلومات، وذلك من أجل تحقيق المواءمة مع استراتيجية العمل الأهداف المنظمة.

وتوصلت دراسة (Lepak & Snell, 2002, pp. 517-543) أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية التشغيلية لها تأثير إيجابي على أداء المهمة لدى العاملين في المنظمة على الرغم من نمط التوظيف سواء القائم على التوظيف الخارجي أو الداخلي، حيث تسهم في رفع إنتاجية العاملين في المنظمة.

كما أظهرت دراسة (Deshwal, 2015, pp. 605-609) أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية هي وسيلة تستند على الويب لأتمتة ودعم عمليات الموارد البشرية، فهي تغطي جوانب إدارة الموارد البشرية مثل إدارة الموظفين والتعليم والتدريب والتطوير المهني وغيرها من الأنشطة، حيث توصلت إلى أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بعدها التشغيلي أي تحويل وظائفها إلى وظائف خالية من الورق وأكثر مرونة وكفاءة في استخدام الموارد يساعد المنظمة على تطوير كفاءات العاملين، الأمر الذي أدى إلى تقليل التكاليف وتقليص العبء الإداري.

وكشفت دراسة (Yahya & Saho, 2013) أن المنظمات من خلال تنفيذها للإدارة الالكترونية للموارد البشرية التشغيلية تتوفر على إمكانية إفادة المنظمة بمجموعة من المنافع من خلال: (ربيع نجم و السعيد، 2017، الصفحات 491-523)

توفير الوقت للمديرين، حيث أن الأنظمة الالكترونية هي من تنجز التقارير المتعلقة بالأداء بواسطة جمع البيانات باستخدام الصيغ التي تحددها إدارة الموارد البشرية لمعرفة مستوى الأداء لجميع الأفراد العاملين في المنظمة ويتم ذلك في وقت قياسي.

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

الوصول إلى تحقيق الكفاءة لسير العمل من خلال حفظ البيانات داخل ذاكرة الحواسيب؛ الأمر الذي يمكن من استرجاع المعلومات في أي وقت، علاوة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة الموارد البشرية والأقسام الأخرى المرتبطة بها.

التمكن من الحصول على التقييم الدقيق للأداء من خلال معالجة البيانات السنوية، والذي يسمح بوضع خطط جديدة للعاملين قصد تحسين عيوب الأداء وتطويره بما يتوافق مع أهداف المنظمة.

كما أن دراسة (Kariznoee & Others, 2012, pp. 275-282) التي أجريت لمعرفة العلاقة بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي توصلت إلى أن هناك ارتباط إيجابي بين مكونات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية التشغيلية والأداء الوظيفي.

وأظهرت دراسة (Parry & Tyson, 2011, pp. 335-354) أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية التشغيلية سمحت بتوفير الوقت الإضافي للأفراد العاملين في قسم الموارد البشرية داخل المنظمات، الأمر الذي جعلهم يتفرغون لمهام أخرى ذات مستوى أعلى وحسن من مكانتهم داخل المنظمات كنظير لحجم وقيمة المعلومات التي يوفرها قسم الموارد البشرية التي تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة. إن المنظمات المتبينة للإدارة الالكترونية التشغيلية للموارد البشرية يتيح للعاملين ومدراء التشغيل تبسيطا وتسهيلا في تنفيذ الإجراءات والممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية لها، مما سيؤدي إلى تقليص الطلب على الأفراد العاملين في قسم الموارد البشرية. (H. Ruel & other, 2004, pp. 364-380)

وتعد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كنظام إلكتروني داعم لجميع الأنشطة والعمليات الأساسية ومختلف العمليات والإجراءات داخل المنظمة، كما أن التوجه التشغيلي لها له تأثير معنوي على الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده (أداء المهمة والأداء السياقي والأداء التكيفي). (Deshwal, 2015, pp. 605-609)

المطلب الثاني: دور البعد العلاقتي في تحسين الأداء الوظيفي.

تشير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية العلاقتية إلى الأنشطة التي تدعم إدارة العمليات التجارية مثل التوظيف والاختيار الموظفين الجد زالتدريب وإدارة الاداء والتقييم والمكافآت. (Bondarouk & Huub , 2006, pp. 1-17)

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

إن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية لها تأثيرات علاقاتية على الأعمال، حيث تسمح بتمكين موظفي المنظمة ومديريها من الوصول إلى معلومات الموارد البشرية وزيادة الاتصال بين كل الوحدات المنظمة وحتى المنظمات الخارجية، وهذا الاتصال يسمح بالتواصل على المستوى الجغرافي لمشاركة المعلومات وإنشاء الفرق الافتراضية. (Deshwal, 2015, pp. 605-609)

حيث ان المنظمات تقف على خيارين يتمثل احدهما في دعم التوظيف والاختيار بواسطة تطبيق قائم على الويب، والخيار الآخر هو استخدام نهج قائم على الورق (الإعلانات والنماذج والرسائل) ، (Nafchi, 2014, pp. 252-263) ولا شك أنه في ظل الغزو الكبير لتكنولوجيا المعلومات التي تشهده مختلف جوانب حياة المجتمعات عامة أصبح استخدامها في أنشطة وعمليات المنظمة ضرورة حتمية لمواكبة البيئة الخارجية لها ومسايرة مختلف التغيرات والمستجدات التي تحدثها تكنولوجيا المعلومات، فمن غير المعقول ان تبقى أنشطة الموارد البشرية كغيرها من الوحدات المنظمة تعمل بشكل تقليدي قائم على الورق والإجراءات الإدارية التقليدية من إعلانات ومراسلات ورقية.

ويرى (Lengnick & Mortitz , 2003, pp. 365-380) أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية العلاقاتية تكمن في عمليات أتمتة معاملات إدارة الموارد البشرية، وذلك باستخدام الأنترنت والاكسترنات والبوابات الالكترونية والخدمة الذاتية وغيرها من التطبيقات التي تسهل عمليات الاتصال لقسم الموارد البشرية داخل المنظمة.

كما أن الإدارة العلاقاتية لا تستهدف الجوانب الإدارية فقط بل تتعدى إلى دعم الأعمال الأساسية في علاقات إدارة الموارد البشرية مع الأفراد العاملين داخل المنظمة وخارجها مثل عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والمكافآت. إضافة إلى زيادة قنوات الاتصال والتفاعل مع الشركاء الداخليين والخارجيين. (Bondarouk & Ruel, 2009, pp. 505-514)

كما أظهرت دراسة (Deshwal, 2015, pp. 605-609) أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ذات التوجه العلاقتي لها تأثير إيجابي على أداء العاملين لمهامهم في المنظمات، الأمر الذي أدى إلى تخفيض التكاليف وتقليص العبء الإداري، إضافة إلى تأثيرها على الأداء التكيفي والأداء السياقي للعاملين في المنظمة.

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

وقد خلصت دراسة (Adamu Oyoru, 2023, pp. 84-97) إلى أن استخدام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية العلاقاتية من خلال التحويل الكامل لنظام الاختيار إلى إجراءات الكترونية مكن المنظمات من تقليل الوقت والأخطاء والعمالة البشرية والجهد المرتبة بعملية الاختيار، الأمر الذي أدى إلى تحسين كفاءة الاختيار، كما أن الزيادة النسبية في التعويض الالكتروني تؤدي إلى زيادة مستوى الإنتاجية وكفاءة الأداء لدى العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة في نيجيريا.

كما توصلت دراسة (Olivas, Ramirez, & Zapata, 2007, pp. 418-434) إلى أن تنفيذ الإدارة الالكترونية للموارد البشرية العلاقاتية في الشركات المكسيكية ساهم في تفاعل الأفراد العاملين مع قسم إدارة الموارد البشرية بشكل كبر من خلال بوابات الخدمة الذاتية لقسم الموارد البشرية، الأمر الذي سمح بتحقيق الميزة التنافسية العالمية لها، من خلال تطبيقها لعمليات التعويض الالكتروني، التدريب الالكتروني، والتوظيف الالكتروني وغيرها من الأنشطة الأخرى.

كما كشفت دراسة (Findıklı M.A & Bayarçelik, 2015, pp. 424 - 431) أن تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية العلاقاتية مكنت المنظمات التركية في قطاع الخدمات من تخفيض التكاليف التنظيمية، وذلك من خلال الإدارة الجيدة للوقت وسهولة الوصول للبيانات، علاوة على تحسين التواصل بشكل أفضل وأسرع بين الأفراد العاملين والمشرفين عليهم، كما أن عمليات الاختيار والتوظيف الالكتروني ونشر الوظائف عبر الويب أصبحت متاحة لجميع الأفراد العاملين في المنظمات التي أجريت فيها الدراسة. وأظهرت دراسة (Shatha M , 2016, pp. 145-156) أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تتيح للمستخدمين النهائيين إمكانية الحصول على المعلومات الضرورية فيما يتعلق بالموارد البشرية في الوقت الحقيقي وتدعم سير عمل أنشطة الموارد البشرية المختلفة، كما أن الإدارة العلاقاتية لها تساهم في إضفاء الشرعية على ممارسات وظيفة الموارد البشرية بجعلها واضحة ومقبولة لدى العاملين في المنظمة، وهو ما يؤثر بشكل إيجابي على جودة الخدمات وجودة الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية. ولا شك أن هذا يساهم في تحفيز العاملين نحو رفع مهاراتهم والجهود المبذولة في أداء المهام الموكلة إليهم.

وتوصلت دراسة (Parry & Tyson, 2011, pp. 335-354) إلى أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية العلاقاتية دعمت عملية تحسين سمعة المنظمة داخليًا وخارجيًا، كما مكنت المنظمات من

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

توحيد العمليات والممارسات التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية حتى بالنسبة لتلك المنظمات التي لم تستهدف ذلك.

بالنظر إلى إسهامات الدراسات السابقة حول تنفيذ نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في قسم الموارد البشرية يتضح لنا جليا ان لها دورا علاقاتيا مهما يساهم في استفادة المنظمات من عدة مزايا وفوائد تمكّنها من تحقيق تحسينات على مختلف جوانب إدارة وحدات المنظمة بما فيها تطوير تحسين الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة كنتيجة حتمية نظير مكننة الأنشطة والممارسات لإدارة الموارد البشرية على غرار التوظيف والاختيار عبر الويب ومختلف التطبيقات المحوسبة وإجراءات التدريب الالكتروني والتعويضات الالكترونية والاتصالات الالكترونية وغيرها من الممارسات العلاقاتية لهذه الإدارة.

المطلب الثالث: دور البعد التحويلي في تحسين الأداء الوظيفي.

لقد ساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال إدارة الموارد البشرية في جعلها إدارة استراتيجية ذات أهمية بالغة في المنظمة وأكثر احترافية ومهنية من ذي قبل. (Hussain & others, 2007, pp. 74-89) حيث أعطى لها بعدا تحويليا يحد من المهام التشغيلية لإدارة الموارد البشرية وتجعلها تتجه نحو اتخاذ المبادرات الاكثر الاستراتيجية. (ربيع نجم و السعيد، 2017، الصفحات 491-523) كما أشار (Strohmeier, 2007, pp. 19-37) أن مجموع التغييرات الكلية التي نتجت على ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية تسعى من خلالها إلى تغيير دورها نحو الدعم الاستراتيجي والأداء الكلي للمنظمة.

حيث تسعى كبريات منظمات الأعمال إلى الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في قسم الموارد البشرية من اجل تفعيل الدور الاستراتيجي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية، وذلك من خلال توظيفها للبيانات المخزنة والمتاحة على بوابة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يتعلق بعمليات التغيير التي تحتاج ثقافة تنظيمية تواكب التغييرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، وخلق مناخ تنظيمي يساهم في الاحتفاظ بالكفاءات ذات المهارة العالية، جلب المواهب وجعل المنظمة ذات بيئة مشجعة لروح المبادرة والابتكار ومسرحا للإبداع في جميع أسام ووحدات المنظمة.

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

وتشير الإدارة التحويلية للموارد البشرية إلى جعل أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الطابع الاستراتيجي من خلال الكفاءة الاستراتيجية وإدارة المعلومات وإدارة المعرفة وليس الاقتصار على الأنشطة الروتينية التي تتمثل في إعداد التقارير الخاصة بالعاملين في مختلف الجوانب التشغيلية فقط، إذ إن البعد التحويلي لإدارة الموارد البشرية يساهم في التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير لكامل المنظمة، ويجعل منها شريكا أساسيا في إدارة الأعمال، كما أشارت دراسة Ruta, (2005) و Ruel & others, (2004). (ربيع نجم و السعيد، 2017، الصفحات 491-523)

كما أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية التحويلية تتجسد في تلك الأنشطة التي تحمل طابعا استراتيجيا وهو أعلى المستويات لهذه الإدارة، حيث تشمل على الأنشطة المتعلقة بالتغيير التنظيمي، إعادة التوجيه الاستراتيجي للمنظمة، غدارة الكفاءة الاستراتيجية، وإدارة المعرفة الاستراتيجية. (Bondarouk & Huub , 2006, pp. 1-17)

قد أدى استخدام نظام المعلومات المحوسب لإدارة الموارد البشرية إلى تعزيز مكانة متخصصي الموارد البشرية داخل المنظمات، علاوة على أن كبار التنفيذيين غير المتخصصين في الموارد البشرية يقدمون اعترافا بأن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ذات الاستخدام الاستراتيجي قد قدم قيمة مضافة في منظماتهم على غرار تقليل سعيها إلى التوظيف للمهام الإدارية الروتينية. (Hussain & others, 2007, pp. 74-86) حيث أشار العديد من الباحثين أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية الاستراتيجية تعتمد على درجة المشاركة في التصميم وتنفيذ إدارة الموارد البشرية الالكترونية ودرجة القوة السياسية لأعضاء الفريق المنفذ، كما يرى (Strohmeier & Kabst, 2009, pp. 482 - 501) أن السياق الوطني له تأثير في تبني واستخدام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بسبب الاختلافات في قوانين إدارة الموارد، النظام التعليمي، أنظمة العلاقات الصناعات والتشريعات المتعلقة بتخزين واستخدام البيانات الالكترونية إضافة إلى مستوى التنمية الاقتصادية.

حيث أن معظم المتخصصين في إدارة الموارد البشرية ينظرون إلى نظام المعلومات المحوسب للموارد البشرية على أنه برنامج يمكنهم من توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لقسم الموارد البشرية والإدارة العليا لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بغض النظر عن حجم المنظمة. وأشارت دراسة (Ball, 2001) إلى أن إدارة الموارد البشرية الالكترونية حتى (1998 م) كانت لا تزال تستخدم بشكل رئيسي

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

لأتمتة المعاملات الإدارية، ولم تستغل كأداة فعالة في دعم لصناعة القرارات الاستراتيجية. (Marler & Fisher, 2013, pp. 18-36.)

إضافة إلى أن نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية من حيث التكلفة داخل قسم الموارد البشرية لدرجة أن تصبح شريكا استراتيجيا يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. فقد كشفت دراسة (Emma parry, Shaun Tyson, (2011) أن تنفيذ الإدارة الالكترونية للموارد البشرية سمح بتوافر المعلومات الدقيقة والمفصلة والوقت الإضافي المتوافر لممارسي الموارد البشرية الأمر الذي مكّنهم من إنتاج وتقديم بيانات إحصائية تتعلق بعمليات الموارد البشرية، والتي تم استخدامها كأساس لاتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والإدارة العليا، علاوة على المساهمة في تحقيق تغيير عقلية العاملين في المنظمة وبلوغ الأهداف الاستراتيجية للمنظمات على غرار تحسين صورة المنظمة. (Deshwal, 2015, pp. 605-609.)

في حين خلصت دراسة (ربيع نجم و السعيد، 2017، الصفحات 491-523) أن البعد التحويلي الخاص بإدارة الموارد البشرية الالكترونية ذو أثر متوسط على الأداء التكيفي بنسبة 28 %، بينما أثره ضعيف على كل بعدي أداء المهمة والأداء السياقي.

وتوصلت دراسة (Tanslay & others, (2001) أن هناك ادلة تجريبية محدودة فيما إذا كانت إدارة الموارد البشرية الالكترونية مرتبطة بالنتائج الاستراتيجية وخاصة الأداء التنظيمي، أي لم يثبت قدرة فعليا على تفعيل الدور التحويلي لقسم الموارد البشرية في المنظمة؛ بسبب الافتقار للوعي بأهمية استغلال بيانات تخطيط الموارد البشرية وبيانات الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة، حيث يتم التركيز على أتمتة المعلومات والإجراءات الإدارية في تسيير شؤون العاملين أي استغلال تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في الجانب التشغيلي فقط. (Tansley , Newell , & Williams, 2001, pp. 351 - 371)

إن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تتيح لمتخصصي الموارد البشرية الفرصة على الدعم الاستراتيجي لقسم الموارد البشرية في بناء الاستراتيجية الكلية للمنظمة من خلال تقليص الوقت الذي يبذله العاملين في إدارة الموارد البشرية نحو المعاملات والإجراءات الإدارية الروتينية ناهيك عن تسريع معالجة المعلومات والبيانات المتعلقة بالموظفين مثل عمليات تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية وبرمجتها،

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

وعمليات التصفية في اختيار الموظفين الجدد وغيرها من العمليات الروتينية واللازمة. حيث خلصت دراسة (Moriones & Javier , 2002, pp. 175-199) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية عالية الالتزام تسمح للمنظمات بتحسين فرصها في الوصول إلى أهدافها على المدى الطويل دون أن تهمل الجوانب الأخرى بالطبع، كما أكدت الدراسة أنها تساهم في تحسينات كبيرة بالنسبة للأداء الاستراتيجي داخل المصانع الإسبانية.

إن الدراسات المنجزة من قبل الباحثين والمتخصصين لم تتناول تأثيرات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية مقاييس الأداء التنظيمي مثل الميزة التنافسية أو الأداء التنظيمي أو خفض التكاليف وكذا مقاييس تحسين نتائج الموارد البشرية مثل زيادة رأس المال البشري أو خفض معدل الدوران أو زيادة الالتزام التنظيمي أو الرضا الوظيفي، والذي ربما يعود سببه إلى وجود صعوبات لدى الباحثين في الحصول على البيانات على المستوى الكلي للمنظمات أو أن استثمارات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ذات طابع رمزي، مما يؤدي إلى فشل المنظمات في تتبع النتائج القابلة للقياس بشكل واقعي يعكس فعالية هذه الاستثمارات. (Schalk & others, 2013, pp. 84-92.)

كما أظهرت دراسة (Bondarouk V. & Huub J.M , 2008, pp. 153-165) أن الاهتمام الأكبر حالياً ينصب نحو أدوات إدارة الموارد البشرية على المستوى الفردي فقط، مثل الإختيار والتقييم والمكافآت، بينما ممارسات الموارد البشرية على مستوى المجموعة والمنظمة أقل دعماً ومناقشة الأمر الذي يبعد العاملين في قسم الموارد البشرية عن المساهمة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التي طال انتظارها. على الرغم من كل هذا إلا أن على منظمات الأعمال بمختلف أشكالها الوعي بان تطبيقها للإدارة الالكترونية للموارد البشرية وعدم الاكتفاء بتفعيل الجانب التشغيلي (أتمتة المعاملات والإجراءات الإدارية الروتينية)، من الممكن أن يساهم في تطوير قدرة الإنجاز لدى الأفراد العاملين في المهام الموكلة إليهم وتحسين سلوكياتهم في أماكن العمل بما يتوافق مع أهداف الوظيفة التي يشغلونها والأهداف العامة للمنظمة ككل.

حيث إن تفعيل الدور التحويلي لإدارة الموارد البشرية الالكترونية يتطلب جعل ممارسات قسم الموارد البشرية يتناغم مع طموحات الأفراد العاملين، من خلال تميزه بالشفافية والدقة ومصداقية المعاملات فيما يخص نظام تقييم وإدارة الأداء، وإدارة برامج التدريب، وأنظمة الاتصال الالكتروني الفعال بما يساير

الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

الاستراتيجية العامة للمنظمة التي تضعها الإدارة العليا؛ لذا يتطلب الأمر وعي والتزام هذه الأخيرة بأهمية تأثير ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء الأفراد وسلوكياتهم داخل بيئة العمل.

الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إبراز الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على عملية تحسين الأداء الوظيفي من خلال دراسة المفاهيم النظرية لأبعاد وممارسات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وما وجدناه في الدراسات السابقة التي استطعنا الوصول إليها، والتي تناولت أحد الأبعاد أو بعضها. حيث اتضحت جليا أهمية إدخال وتنفيذ ممارسات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية داخل قسم الموارد البشرية، والتي يمكن أن تساعد المنظمة في عمليات التحسين والتطوير للأداء الوظيفي أو استبدال الافراد غير القادرين على تعلم المهارات الجديدة التي تتوافق مع الالكترونية، والتي تتم من خلال اتمتة أنشطة اعمال إدارة الموارد البشرية وجعلها تتم الكترونيا، وهذا ما أظهرته العديد من الدراسات السابقة في نتائجها وتوصياتها. والذي سيتم تأكيد صحته أو نفيها فيما سيأتي من الفصل القادم، الذي يتناول الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية في الغرب الجزائري.

الفصل الرابع:
الدراسة الميدانية على عينة من
المؤسسات الاقتصادية بالغرب
الجزائري

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

تمهيد:

على ضوء ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية من مفاهيم محاولة لشرح وتفسير كل من الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي وما يتعلق به، على اعتبار أهمية كل منهما في منظمات الأعمال، علاوة على حتمية اعتماد الإدارة الالكترونية الذي تقوم الجزائر بانتهاجه في مشروعها الخاص منذ عام (2013) لتعزيز جودة الخدمة العمومية ومحاولة عصرنه القطاع الاقتصادي الوطني؛ رغبة في مسايرة التغيرات المستجدة في الاقتصاد العالمي، وهو ما يستدعي من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية منها والخاصة العاملة على مستوى التراب الوطني إدخالاً وتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في عمليات إدارة أنشطتها المرتبطة بقسم الموارد البشرية، حيث أنه بدأت فعليا العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في استخدام الالكترونية في العديد من عملياتها خاصة وأن جل مكاتبتها الإدارية باتت لا تخلو من الحواسيب، الأمر الذي ساهم بتنفيذ الالكترونية بكل سلاسة، وذلك على الرغم من وجود بعض النقائص المتعلقة بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وما يرتبط بتكوين الكوادر البشرية لهذا الغرض.

وعليه تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من المؤسسات الاقتصادية في الغرب الجزائري من أجل التعرف على واقع تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من ناحية، ومن ناحية أخرى معرفة درجة تأثيرها على عمليات تحسين الأداء الوظيفي. وبغرض تحقيق ذلك تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث بالشكل التالي:

- واقع وأهداف مشروع الجزائر الالكترونية
- واقع الإدارة الالكترونية للجزائر تبعا لمؤشر الأمم المتحدة.
- واقع الإدارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية.

- مجتمع وعينة الدراسة.
- أداة الدراسة وأساليب التحليل.
- صدق وثبات الاستبانة.

- تحليل خصائص عينة الدراسة.
- التحليل الإحصائي لأبعاد الاستبانة.
- تحليل النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها.

المبحث الأول:

واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية.

المبحث الثاني:

الإطار ومنهجية الدراسة.

المبحث الثالث:

عرض وتحليل البيانات (التحليل الإحصائي)

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

المبحث الأول: واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية.

تشهد المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تحولات متسارعة تتجه نحو تبني الإدارة الالكترونية بهدف تحسين كفاءة عملياتها وتطوير أدائها، إلا أن واقع تنفيذ هذا النوع من الإدارة يتطلب التحضير الجيد لتنفيذه كمشروع ضخم له تكاليفه المادية والبشرية، وباعتباره يواجه تحديات متعددة تتعلق بالبنية التحتية والجاهزية التقنية والثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: محاور وأهداف مشروع الجزائر الالكترونية.

لقد استطاعت الجزائر في أواخر عام (2008) من الإعلان عن انطلاق المشروع الطموح المسمى "مشروع الجزائر الالكترونية (2013)"، وذلك في إطار خطة خماسية تهدف إلى تحديث وعصرنة الإدارة وتعزيز استخدامها لتكنولوجيا المعلومات، وقد أوكلت مهمة الإشراف عليها لوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في إطار مشاورات شملت الإدارات العمومية، متعاملين اقتصاديين عموميين وخواص، والجامعات والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، محاولة لتسريع تجسيد البرنامج الاستراتيجي لمجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي في الجزائر، من خلال تعميم استخدام التكنولوجيا الحديثة في مختلف القطاعات من إدارات عمومية ومؤسسات البحث و التربية وتعليم ومؤسسات اقتصادية وغيرها، بشكل يسهم في عصرنة الخدمات وتبسيطها للمواطنين. (مسيردي و سعيدي ، 2013، الصفحات 259-286)

فمشروع الجزائر الالكترونية يعتبر استراتيجية وطنية شاملة ومتكاملة وواعدة لتأطير وتحسين السياسة الوطنية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تشكل إحدى القنوات الرئيسية لتنفيذ التوجهات الكبرى نحو التنمية الوطنية.

1. محاور مشروع الجزائر الالكترونية:

- ينطوي مشروع الجزائر الالكترونية على ثلاثة عشر (13) محورا تضبط الاهداف الرئيسية المزمع إنجازها إلى غاية 2013، والتي تتلخص فيما يلي: (خطير، 2017، الصفحات 58-69)
- إدخال واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية بشكل سريع تمكنها من تعزيز تنظيم الخدمات وتكييفها بشكل أنسب للمواطن.
 - تعزيز استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال لدى المؤسسات الاقتصادية بما يضمن لها تحسين الأداء ورفع قدرتها التنافسية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية التي تمكن المواطنين من استعادتهم من التجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال من خلال توفير الحواسيب الشخصية والهواتف الذكية وخطوط التوصيل السريع.
- تطوير الاقتصاد الرقمي من خلال تهيئة الظروف الملائمة لإنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات الرقمية.
- تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات من خلال التمكين من التدفق السريع والفائق السرعة في الاتصالات الالكترونية.
- تطوير الكفاءات البشرية بما يتناسب مع التكنولوجيات الحديثة من خلال إعادة الترتيب لعمليات التدريب والتعليم والتكوين المهني.
- تدعيم البحث والتطوير والابتكار بما يسمح من تطوير منتجات وخدمات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- ضبط مستوى الإطار القانوني والتشريعي بما يتماشى مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- إعداد وتنفيذ مخطط اتصال يضمن التحسيس المناسب بمزايا وفوائد إدخال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات والإدارات بالجزائر.
- العمل على التعاون الدولي وإقامة الشراكات بما يسمح من امتلاك المهارات التكنولوجية.
- تحديد آليات التقييم والمتابعة من خلال وضع وإعداد مؤشرات تتيح قياس مدى تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على تنمية الاقتصاد والمجتمع.
- القيام بإجراءات تنظيمية وتنسيقية بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية لتحقيق الانسجام نحو تحقيق التنمية المرجوة في البلاد.
- تسخير المستلزمات المالية بما يتيح إمكانية تنفيذ استراتيجية مشروع الجزائر الالكترونية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

2. أهداف مشروع الجزائر الالكترونية:

- من خلال إطلاق مشروع الجزائر الالكترونية سعت الحكومة الجزائرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن حصرها فيما يلي: (مسيردي و سعيدي ، 2013، صفحة 279)
- ضمان الفعالية في التكفل بانشغالات المواطنين تحقيقا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المرجوة من قبلهم.
 - تبسيط الإجراءات الإدارية ضمانا لتقريب الإدارة من المواطن.
 - تطوير وعصرنة الإدارة العمومية.
 - مكافحة اساليب البيروقراطية التي تعيق التنمية في الجزائر.
 - تحقيق العدالة الاجتماعية وحماية حقوق المواطنين.
 - ضمان الأمن المجتمعي في مواجهة الجريمة المنظمة التي تعتمد على تزوير الوثائق.

3. تنفيذ محتوى برنامج الجزائر الالكترونية 2013:

- في إطار تطبيق مشروع الجزائر الالكترونية يندرج برنامج الحكومة الالكترونية ضمن السياسات العامة للدولة، والذي تسعى من خلاله إلى عصرنة الإدارة العمومية، في سياق رغبتها في تحقيق التنمية الشاملة، وينفذ هذا البرنامج استنادا على المحاور السالفة الذكر، والتي تشكل الإطار المرجعي لأهداف المشروع، وذلك فيما يلي: (خطير، 2017، صفحة 64)
- **برنامج تطوير التشريعات:** والذي يتمحور حول إعداد القواعد القانونية التي تنظم المعاملات الحكومية الالكترونية وتطوير التشريعات بما يتناسب مع أهداف العصرنة.
 - **برنامج تطوير البنية المالية:** والذي يعمل على تطوير وتحديث المؤسسات ماليا لتصبح أكثر مرونة في تعاطيها مع مجريات التغيرات الحاصلة.
 - **برنامج التطوير الإداري والتنفيذي:** والذي يتضمن تطوير أساليب العمل في المقرر استخدامها للمعاملات الالكترونية.
 - **برنامج التطوير الفني:** ويشمل ذلك على استخدام التكنولوجيا الرقمية في المؤسسات الحكومية لتطوير المهارات والقدرات الضرورية لتنفيذ المشروع، كما يُعنى البرنامج بتحسين الكفاءة التشغيلية، المتضمنة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

لاستخدام الأجهزة والمعدات الحديثة وقواعد البيانات وتحديث البنية التحتية للاتصالات والمعلومات بما يخدم أهداف مشروع الجزائر الالكترونية.

- برنامج تنمية الكوادر البشرية: عن طريق تدريب وتنمية فكر القيادات الحكومية، بما يتوافق مع مفهوم الحكومة الالكترونية، ووضع خطة مناسبة لتدريب فرق العمل، التي يتم تكوينها من جميع المؤسسات الحكومية، التي تشارك في مشروع الحكومة الالكترونية.

- برنامج الإعلام والتوعية: والذي يتضمن وضع خطة عمل للقيام بالتحسيس والإرشاد لأفراد المجتمع بما يضمن التحول نحو المجتمع الرقمي.

المطلب الثاني: واقع الإدارة الالكترونية في الجزائر تبعا لمؤشر الأمم المتحدة للحكومة الالكترونية.

تصدر الأمم المتحدة كل سنتين تقارير حول دراسة الحكومة الالكترونية بمختلف دول العالم، تظهر فيه إمكانيات الدول في التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية في تقديم الخدمات للمواطنين، كما تبين مختلف الجهود الرامية من قبل الدول في تنفيذ استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال باعتبارها المظهر الرئيسي للاقتصاد المعرفي والرقمي، حيث يتم تصنيف الدول حسب مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية، حيث يمكن توضيح تصنيف الجزائر في إطار هذا المؤشر العالمي وفقا للجدول الموالي:

الجدول رقم (07): يوضح مؤشر تنمية الإدارة الالكترونية للأمم المتحدة.

السنوات	مؤشر تطور الحكومة الالكترونية	مؤشر الخدمة عبر الانترنت	مؤشر رأس المال البشري	مؤشر البنية التحتية للاتصالات	الترتيب حسب مؤشر تطور الحكومة الالكترونية
2014	0,3106	0,0787	0,6543	0,1989	136
2016	0,2999	0,0652	0,6412	0,1934	150
2018	0,4227	0,2153	0,664	0,3889	130
2020	0,5173	0,2765	0,6966	0,5787	120
2022	0,5611	0,3743	0,6956	0,6133	112
2024	0,5956	0,3320	0,6418	0,8129	116

المصدر (تقارير الأمم المتحدة حول الحكومة الالكترونية، 2014 إلى غاية 2024)

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

وفقا للجدول أعلاه، يظهر أن الجزائر تحتل المرتبة (116) على المستوى العالمي تبعا لمؤشر الحكومة الالكترونية في سنة 2024 بقيمة، حيث بلغ مؤشرها (0,5956)، ما يعكس مستوى متوسطا في هذا المجال. وقد شهدت تراجعا بمقدار أربعة (04) نقاط مقارنة بعام 2022، حين كانت بالمرتبة (112) عالميا، ومع ذلك فإن ترتيب الجزائر في هذا المؤشر يشهد تحسنا ملحوظا مقارنة بالفترة ما بين 2014 إلى 2020، مما يعكس الجهود المستمرة التي تبذلها في عدة قطاعات بهدف تحديث القطاعات والإدارات العمومية على حد سواء والتحول نحو الخدمات الحكومية الرقمية. وتجدر الإشارة إلى أن الجزائر تبقى في مستويات أقل مقارنة مع نظرائها في دول شمال إفريقيا والدول الإفريقية بشكل عام. على غرار جنوب إفريقيا التي تصدر الدول الإفريقية في هذا المؤشر، حيث سجلت قيمة بـ (0,8616)، وكانت مرتبتها الأربعون (40) على الصعيد العالمي حسب ذات المؤشر الصادر عام (2024) مما يعكس تقدمها في مجال تبني الحلول الرقمية وبنيتها التحتية التقنية.

- مؤشر رأس المال البشري:

يلاحظ وجود تحسن طفيف نسبيا في مؤشر رأس المال البشري عند تتبع تطور قيمه خلال الفترة من عام (2014) إلى غاية عام (2024). غير أننا نجد تراجعا في سنة (2024) حيث سجل بقيمة بلغت (0,6418) مقارنة بالقيمة المسجلة في سنة (2020)، والتي قدرت بـ (0,6966). وهذا ما يدل على تراجع التركيز على العنصر البشري في السنوات الأخيرة. رغم انخفاض نسبة الأمية في الجزائر نظير السياسة الوطنية في مجال التعليم والبحث العلمي.

- مؤشر الخدمة عبر الانترنت:

من الجدول رقم (07) نجد أن الجزائر سجلت في مؤشر الخدمة عبر الانترنت قيمة متوسطة في عام (2024) تقدر بـ (0,3320)، وهذا راجع إلى ضعف الخدمات المقدمة عبر الانترنت، لأن مختلف القطاعات التي تبني الإدارة الالكترونية لا تزال في بدايات تطبيقها، فلم تتسع الخدمات لتشمل النظام الكلي، حيث أنها تقوم بإدخال نظام الإدارة الالكترونية على انشطتها بشكل متجزء وهذا شيء طبيعي حتى يتم التحكم والتمكن جيدا، وعدم الوقوع في الأخطاء والمخاطر المتعلقة بالحماية البيانات الامن السيبراني. ونشير إلى أنه رغم هذا نلاحظ تحسن ملحوظ مقارنة بالسنوات الاولى من إطلاق مشروع الجزائر الالكترونية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

- مؤشر البنية التحتية للاتصالات:

لقد سجلت الجزائر قيمة مرتفعة بلغت (0,8129) في هذا المؤشر وفقا لعام (2024)، وهذا ما يعكس مساعي السلطات الحكومية وجهودها المستمرة في سبيل توسيع وتحديث شبكة الاتصالات الوطنية، بما يستجيب لمقومات تنفيذ الإدارة الالكترونية. وهذا ما يجسد ويؤكد التوجه الصريح والواضح للدولة الجزائرية نحو المضي قدما لتبني نموذج الاقتصاد الرقمي وتعزيز استخدام التكنولوجيا في الإدارة العمومية.

المطلب الثالث: واقع الإدارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية العمومية والقطاع الخاص:

1. الإدارة الالكترونية في مؤسسة عمومية حالة مؤسسة سوناطراك:

تعد سوناطراك شركة وطنية رائدة في مجال البحث، والتتقيب، والاستغلال، ونقل وتسويق المحروقات، وقد أنشأت عام (1963م). وتعتبر هذه المؤسسة من أبرز المنشآت الاقتصادية الجزائرية والقلب النابض للبلد، وذلك بالنظر لحجم الاستثمارات التي تباشرها في العديد من المجالات ذات الصلة بنشاطها الرئيسي، حيث تتوسع في نشاطات توليد الطاقة الكهربائية والطاقات المتجددة وتحلية مياه البحر والبحث والتعدين وغيرها من الميادين. كما انها تتمتع بمكانة عالية على المستوى الافريقي والعالمي ولها عدة فروع ووحدات تتوزع على التراب الوطني وكذا العديد من الدول على غرار إسبانيا وإيطاليا والبرتغال وليبيا ومصر وغيرها. (مقدم، 2013-2014، صفحة 255)

شرعت مؤسسة سوناطراك فعليًا في تبني مشروع التسيير الالكتروني عام (2007)، والذي استهدف تنظيم وتطوير الأرشيف الوسيط والنهائي، إلى جانب بناء قواعد بيانات متكاملة لإدارة أرصدة الأرشيف الخاص بها ومختلف الهياكل، حيث كان العمل على تسخير مختلف الأجهزة والهياكل لضمان التصوير الفيلمي للوثائق ذات الخاصية الاستراتيجية، تحسيس وتوعية المسؤولين والمصالح بأهمية اعتماد نظام التسيير الالكتروني وتدريب الأفراد العاملين على مختلف نشاطاته وأدواته. (أولاد حسيني و بوكرززة ، 2019، الصفحات 21-42)

وفي عام (2023) قام الرئيس المدير العام لمؤسسة سوناطراك بالتوقيع على البيان العام المتعلق بسياسة الموارد البشرية لمجمع سوناطراك، والذي شارك فيه العديد من الإطارت والمديرين وغيرهم من الشركاء ومختلف المنشآت التابعة لها بالاستعانة بتقنية التواص المرئي، حيث أشار البيان أن مشروع تطوير الموارد البشرية لسوناطراك يرتكز في جوهره على اربعة محاور اساسية ويتعلق الامر بالتوظيف وتطوير الموارد البشرية وتحسين الأداء وتنظيم المسارات المهنية، كما عرض هذا اللقاء المنصة الرقمية المصممة للتقييم بآليات جديدة سيرتكز

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

عليها إطارات سوناتراك عند تقييم العاملين. وأكد البيان على أن هذا المشروع والمنصة الرقمية للتقييم هما لبنات أخرى تدعم بناء قيادة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في سوناتراك بشكل عصري يواكب المستجدات الراهنة. (حكار ، 2023)

2. الإدارة الإلكترونية في مؤسسة عمومية حالة: اتصالات الجزائر

تتواجد اتصالات الجزائر عبر كافة مناطق الوطن، حيث تعد من أهم المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع التجاري في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالجزائر، حيث أنها شركة ذات أسهم برأس مال عمومي، وتعمل في قطاع الاتصالات، وقد أنشأت عام (2000) بمقتضى القانون رقم (2000/03)، واستطاعت تحقيق مكانة ريادية في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية داخل البلاد، ويعزى نجاحها هذا إلى تبنيها لسياسة الابتكار التي تتماشى مع تطورات الزبائن. فهي تساهم بشكل كبير في تدعيم إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف القطاعات والمؤسسات بمختلف الخدمات الإلكترونية. (شركة اتصالات الجزائر، بلا تاريخ) حيث كان العمل على تطوير قطاع الاتصالات من خلال ما يلي:

- تغيير كل المراكز الهاتفية التماثلية إلى مراكز رقمية.
- توسيع الربط بالهاتف لكافة البلديات في إطار برنامج الإنعاش الاقتصادي.
- إنشاء قواعد لربط الانترنت وتحسينها في إطار التدفق تدريجيا
- كما تولت مسؤولية الإشراف على البوابة الرسمية للحكومة الإلكترونية التي تم بعثها عام (2010) تحت اسم "بوابة المواطن"، وصممت لتكون شاملة للخدمات والمعاملات الإدارية التي تتاح للمواطن، والتي تنشر دوريا معلومات محدثة فيما يتعلق بالإجراءات الحكومية المتخذة والمعلن عنها، علاوة على توفير إمكانية تحميل الاستثمارات الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية.

3. واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسات القطاع الخاص:

1.3 حالة مؤسسة لافارج: (مؤسسة لافارج الجزائر، 2025)

تعتبر شركة لافارج الجزائر من المؤسسة التي تحتل الريادة العالمية في مجال توفير حلول البناء المبتكرة والمستدامة، فهي تنشط في مجال إنتاج الاسمنت والخرسانة ومختلف منتجات البناء، حيث تتبنى الشركة في استراتيجيتها العمل على تمكين المدن الخضراء والبنية التحتية الذكية، كما تسعى إلى تحسين مستويات المعيشة في جميع أنحاء العالم. تلتزم بأن تصبح شركة "صفر صافي" من خلال اتباع نهج علمي صارم، تهدف من

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

خلاله إلى تحقيق صافي انبعاثات صفري، حيث أحرزت تقدما في إزالة الكربون من أنشطتها، سواء في مواقعها الصناعية أو منتجاتها. كما تعمل على تطوير الاقتصاد الدائري، من خلال إعادة التدوير لبناء المزيد بمراد أقل. للحفاظ على المواد قيد الاستخدام لأطول فترة ممكنة، وذلك باستخدام ما هو ضروري فقط للحفاظ على الطبيعة.

وفي جانب تطبيق الالكترونية تعمل الشركة على:

- تنفيذ ونشر التقنيات الرقمية لجعل أعمالها أكثر ذكاءً.
- تعزيز كل نشاطات بالمرونة، والابتكار القائم على البيانات.
- العمل على الابتكار المفتوح من خلال التفاعلات جديدة مع العملاء، والخدمات اللوجستية الذكية، ومنهجيات التصنيع الجديدة.

4. وصف المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

وتشمل كل المؤسسات الاقتصادية سواء عمومية او خاصة، وطنية أو أجنبية والتي تمارس نشاطها على مستوى تراب الغرب الجزائري، وقد حاولنا زيارة أكبر عدد ممكن من المؤسسات الاقتصادية في مختلف ولايات الغرب الجزائري، حتى يحقق المسح الميداني الأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية المزمع تنفيذها وإجرائها لغرض اختبار فرضيات البحث.

1.4 توزيع المؤسسات الاقتصادية موضوع الدراسة وفقاً للمنطقة الجغرافية (الولاية):

بلغ العدد الإجمالي للمؤسسات التي نجحنا في الوصول إليها واستطعنا إدارة وجمع الاستبيانات منها اثنين وثلاثين (32) مؤسسة، موزعة على مناطق غرب الجزائر، حيث تتوزع على ثماني (08) ولايات من الغرب الجزائري، والتي شملت الولايات التالية ذات الصلة: مستغانم، غليزان، معسكر، وهران، سيدي بلعباس، عين تموشنت، سعيدة، تلمسان. واستند الاختيار إلى معايير جغرافية؛ لضمان التمثيل المناسب للواقع الميداني، وبالتالي تسهيل إجراء التحليل بطريقة أكثر شمولية ومعبرة عن الواقع.

الجدول رقم (08): يبين توزيع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حسب المنطقة الجغرافية:

الولاية	عدد المؤسسات	النسبة المئوية
مستغانم	08	25%
وهران	05	15.62%

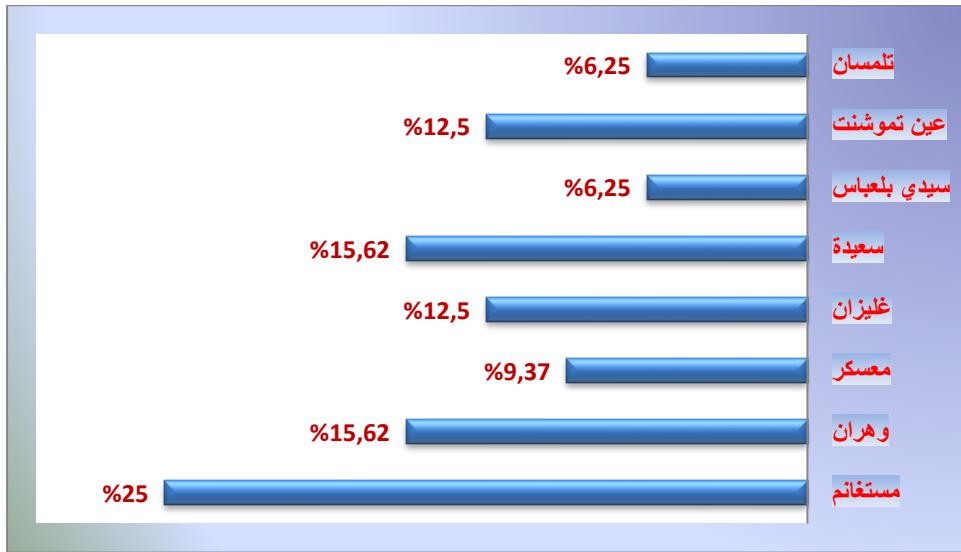
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

معسكر	03	9.37%
غليزان	04	12.5%
سعيدة	05	15.62%
سيدي بلعباس	02	6.25%
عين تموشنت	04	12.5%
تلمسان	02	6.25%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من البيانات المحتواة في الجدول رقم (08) أن الدراسة الميدانية، التي أجريت عبر توزيع الاستبيانات، شملت ثماني (08) ولايات من المنطقة الغربية للجزائر، وقد كان نصيب ولاية مستغانم هو الأعلى نسبة من حيث عدد المؤسسات المستجوبة، تليها ولاية وهران، ثم بعدها ولاية غليزان، وذلك ضمن مجمل العينة التي شملتها الدراسة التجريبية لهذه الدراسة المزمع إنجازها. كما هو واضح بشكل جلي في الشكل الموالي.

الشكل رقم (07): يوضح توزيع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وفقا للمنطقة الجغرافية (الولاية).



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج Excel. V 16.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

2.4 توزيع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تبعا لملكية رأس المال:

تم اعتماد الاختيار العشوائي لعينة الدراسة من مؤسسات التي تمت فيها عملية توزيع الاستبيانات الشاملة للمؤسسات العامة والخاصة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): يبين توزيع المؤسسات الاقتصادية تبعا للملكية.

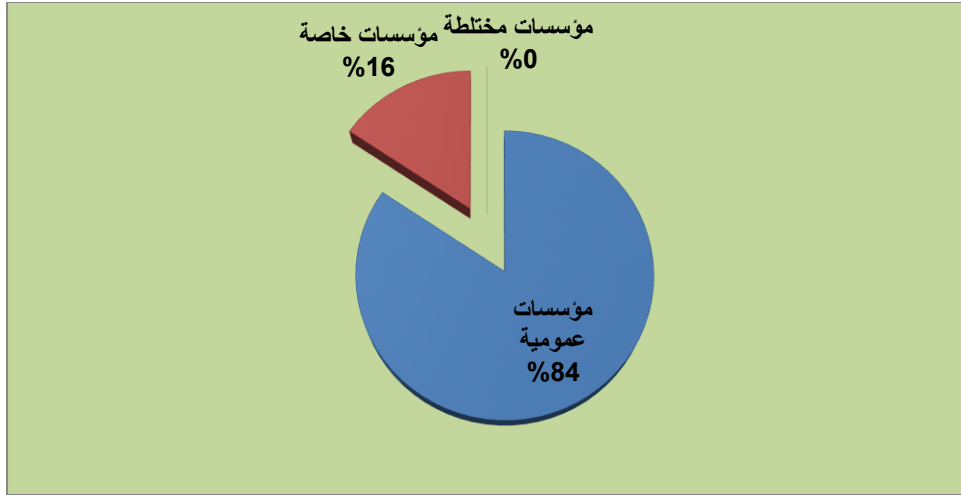
ملكية المؤسسة	عدد المؤسسات	النسبة المئوية
عمومية	27	84.375%
خاصة	05	15.625%
مختلطة	-	-
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالب.

تكشف المعطيات المدونة في الجدول رقم (09) أن غالبية المؤسسات المشمولة في عينة الدراسة الميدانية تابعة إلى المؤسسات الاقتصادية العمومية، بنسبة بلغت قيمتها (84.375%) من المجموع الكلي لعدد المؤسسات محل الدراسة، بينما المؤسسات الخاصة بلغت نسبة (15.625%)، وهو ما يعكس هيمنة هذا النوع ضمن الإطار الذي استهدفته الدراسة، ويعزى هذا إلى أن الاختيار تم استناداً إلى المؤسسات التي تبنت أسلوب الإدارة الالكترونية التي تتطلب مبالغ ضخمة لتنفيذها على أرض الواقع، وربما هو ما يعيق المؤسسات الخاصة بشكل أساسي، في حين أن المؤسسات العمومية انتهجت وتبنت نظام الإدارة الالكترونية تطبيقاً للسياسة الوطنية منذ إطلاق مشروع الجزائر الالكترونية، هذا بالإضافة إلى إيجادنا صعوبة في توزيع الاستبيان لدى المؤسسات الخاصة التي دائماً ما كانت تطلب منا وجود اتفاقية بينها وبين الجامعة حتى تقبل طلبنا، في حين أن المؤسسات ذات الطابع المختلط، فيلاحظ غيابها التام ضمن عينة الدراسة الميدانية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

الشكل رقم (08) يبين توزيع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تبعا للملكية.



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج Excel. V 16 .

3.4 توزيع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تبعا لقطاعات النشاط الاقتصادي:

تنتشر عينة المؤسسات الاقتصادية التي تضمنتها الدراسة على قطاعات اقتصادية مختلفة مثل ما هو

مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يبين توزيع المؤسسات الاقتصادية تبعا لقطاعات النشاط الاقتصادي.

النسبة المئوية	عدد المؤسسات	قطاع النشاط
21.875%	07	القطاع الصناعي
21.875%	07	القطاع التجاري والتوزيع
12.5%	04	قطاع الفلاحة والري
25%	08	قطاع الخدمات
18.75%	06	قطاع البناء والأشغال
100%	32	المجموع

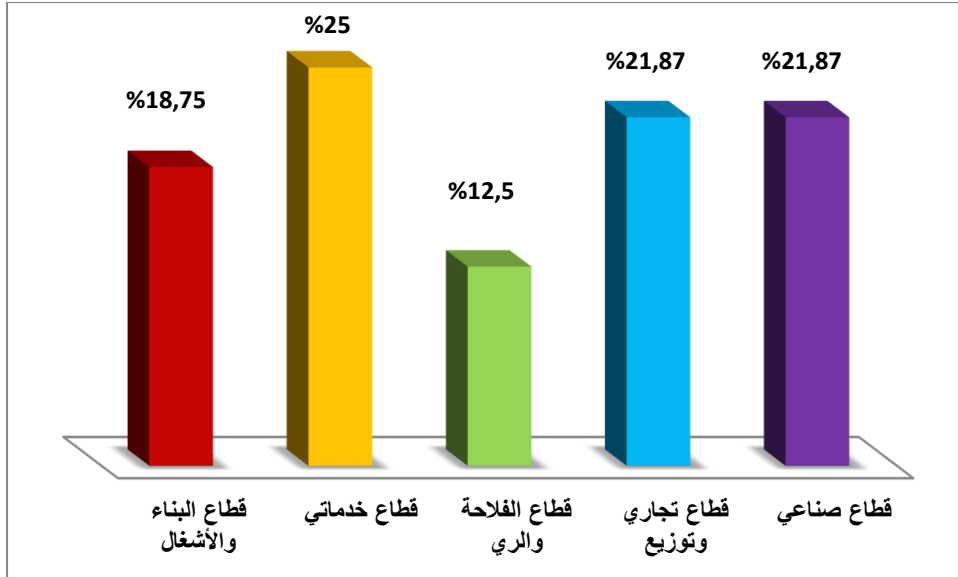
المصدر: من إعداد الطالب.

تظهر البيانات المحددة في الجدول المذكور أعلاه أن المؤسسات الناشطة في القطاع الخدمي تهيمن

على الترتيب، حيث تمثل حصة كبيرة تصل إلى (25%) من عينة البحث، تتبعها مباشرة المؤسسات العاملة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

القطاع الصناعي والتجاري، والتي تعرض نسبة مئوية محددة بـ (21.875%) لكل منهما، في حين تقل النسبة في القطاع الفلاحة والري وقطاع البناء والأشغال، ما يعكس توزيعا متفاوتا للأنشطة الاقتصادية ضمن العينة. الشكل رقم (09): يظهر توزيع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تبعا لقطاعات النشاط الاقتصادي.



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج Excel. V 16.

المبحث الثاني: الإطار ومنهجية الدراسة.

تعد منهجية البحث الإطار الأساسي الذي ينظم خطوات الدراسة، ويضبط الأساليب الإحصائية المستخدمة في جمع وتحليل البيانات، حيث يساهم هذا الإطار في ضمان دقة وثقة النتائج، بما يتلاءم مع أهداف الدراسة المزمع تنفيذها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

يشمل مجتمع الدراسة كافة الأفراد العاملين في دوائر أو مصالح الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية الواقعة في منطقة الغرب الجزائري، ويبلغ حجم هذا المجتمع (169) فردًا، موزعين على المؤسسات الاقتصادية في ولايات الغرب الجزائري، التي تجاوزت معنا ومكنتنا من توزيع الاستبانة وإجراء مقابلات بخصوص إنجاز الدراسة الميدانية. ومن أجل تحديد عينة الدراسة اعتمدنا على معادلة ستيفن ثامبسون التي تحدد حجم العينة تبعا لحجم مجتمع الدراسة المطلوب، والتي تأتي بالشكل التالي: (Thompson, 2012, pp. 59-60.)

$$n = \frac{Np(1-p)}{(N-1)(d^2/z^2) + p(1-p)}$$

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

n: حجم عينة الدراسة.

N: حجم مجتمع الدراسة.

z: الدرجة المعيارية وفقا لمستوى المعنوية (0,05)، ومستوى الثقة عند (95%) = (1,96)

d: نسبة الخطأ (0,05)

p: الاحتمال (50%)

$$n = \frac{164 \cdot 0,5(1 - 0,5)}{(164 - 1) \left(\frac{0,05^2}{1,96^2}\right) + 0,5(1 - 0,5)} = 115,14$$

بناءً على ذلك، تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار مجموعة من أفراد مجتمع الدراسة، حيث تمكنا من توزيع وجمع ما مجموعه (119) استبانة. وبعد عملية التخص والتحقق من صلاحية البيانات تم الاحتفاظ بـ (115) استبانة صالحة للتحليل وإنجاز الدراسة الميدانية، في حين تم رفض واستبعاد (04) استبانات لعدم صلاحيتها واستيفائها لمتطلبات الدراسة. ويحدد الجدول التالي توزيع الأفراد المشاركين ضمن كل من مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وفقا للمؤسسات الاقتصادية والولايات الإقليمية.

جدول رقم (11): يوضح توزع أفراد مجتمع وعينة الدراسة تبعا للولايات المعنية والمؤسسات الاقتصادية.

الولاية	المؤسسة الاقتصادية	عدد الأفراد العاملين في الموارد البشرية	عدد أفراد العينة
ولاية وهران	شركة فارتال بأرزو	04	03
	RTO مؤسسة نقل البترول	03	02
	شركة نفضال للصيانة غرب	07	06
	شركة توسيالي للحديد والصلب	05	02
	مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية بسوناطراك	03	02
ولاية مستغانم	الجزائرية للمياه وحدة مستغانم	05	05
	مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري	07	07

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

04	04	نفطال- الوكالة التجارية بمستغانم	
03	03	شركة عدوان للكيماويات	
03	04	شركة الكوابل الكهربائية	
01	04	مؤسسة تربية الدواجن	
02	04	شركة سامسونج للبناء وتشييد المنشآت	
04	05	مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء	
05	05	شركة الصناعات الميكانيكية ولوآحقها	
05	07	الجزائرية للمياه	ولاية غيليزان
06	06	مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري	
04	04	شركة هيدروكنال	
05	05	شركة لافارج الجزائر - عقاز	ولاية معسكر
07	07	الجزائرية للمياه	
03	05	مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري	
01	06	نفطال- الوكالة التجارية	ولاية سيدي بلعباس
02	04	مؤسسة سونلغاز	
01	03	GPL نفطال لتسويق	ولاية سعيدة
03	03	نفطال-الوكالة التجارية	
02	06	مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء	
02	05	مؤسسة سونلغاز	

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

02	05	مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري	ولاية تيموشنت
05	06	مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري	
03	06	مؤسسة سونلغاز	
03	06	مؤسسة اتصالات الجزائر	
01	04	مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء	
05	06	مؤسسة سونلغاز	ولاية تلمسان
06	07	نفضال - الوكالة التجارية	
115	164	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب التحليل.

1. أداة الدراسة:

قصد دراسة مدى مساهمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، تم إعداد استبانة لجمع المعلومات الضرورية التي ارتأينا أنها تخدم أهداف البحث، وتساعدنا في إنجاز هذه الدراسة الميدانية. حيث قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة محاور أساسية تبعا لمتغيرات الدراسة، وهي كما يلي:

- المحور الأول: لقد تضمن عدد الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية إضافة إلى المعلومات الشخصية المتمثلة في: الجنس، الوظيفة في المؤسسة، الخبرة المهنية، المستوى الدراسي.
- المحور الثاني: هذا القسم خصص للمتغير المستقل ذو الصلة بالدراسة البحثية الحالية، والتي تتعلق بـ (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية)، حيث يتألف من سبعة وثلاثون (37) فقرة، مصنفة بشكل منهجي إلى ستة (06) أبعاد رئيسية: التخطيط الالكتروني للموارد البشرية، التوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، الاتصال الالكتروني، تقييم الأداء الالكتروني، التعويض الالكتروني، وقد صممت هذه الفقرات لقياس مدى تطبيق كل بعد داخل المؤسسات الاقتصادية المعنية بالدراسة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

- المحور الثالث: يتناول المتغير التابع في هذه الدراسة، والمتمثل في متغير (الأداء الوظيفي) بأبعاده، حيث تم تصميم وتنظيم هذا المحور ليشمل اثنين وثلاثين (32) فقرة موزعة على ثلاثة (03) أبعاد رئيسية، وهي: أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي، وتبني الدراسة البحثية من خلال هذه الفقرات إلى قياس مختلف جوانب الأداء لدى العاملين، بما يعكس كفاءاتهم ومساهماتهم في تحقيق الأهداف.

وتجدر الإشارة إلى أنه من أجل صياغة وتبني فقرات الاستبانة بطريقة علمية دقيقة، استندنا على مجموعة من الدراسات سابقة التي تتضمن أحد المتغيرين أو كلاهما. إضافة إلى عرضها للتحكيم من قبل الأساتذة المحكمين الذين تم إدراج أسمائهم في الملحق رقم (04).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يطرح (5) احتمالات في الإجابة عن الفقرات من (1 إلى 5) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (12): مقياس ليكرت Likert الخماسي.

الرقم	1	2	3	4	5
التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي المرجح	[1-1.8]	[1.8-2.6]	[2.6-3.4]	[3.4-4.2]	[4.2-5]
المستوى وفق المتوسط الحسابي	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على دراسات سابقة.

2. أساليب التحليل:

تم إجراء هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V25)، والذي يقدم مجموعة شاملة من الأدوات الإحصائية التي تسهل تحليل البيانات الدقيق وغير المتحيز، حيث وظف هذا البرنامج في إطار التحليل بالإحصاء الوصفي، قصد الفهم والتوضيح للسمات الشاملة للبيانات وتفسيرها بشكل شامل، واستخدمنا التقنيات التحليلية الإحصائية اللاحقة في هذا التحقيق:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

1.2 معامل الثبات "ألفا كرونباخ": تم استخدام هذه الأداة للتأكد من موثوقية وأصالة الأداة الدراسية، وعلى وجه التحديد يرتبط الامر بتماسك الأقسام في التقييم الدقيق للمتغيرات المستهدفة في الدراسة، والتي تعمل كمقياس مقبول لاستقرار الأداة الدراسية عندما يكون المعامل 0,6 أو أعلى، حيث يشير هذا إلى درجة الاتساق الداخلي الذي يسمح بتطبيق الأداة في عمليات التحليل المرجو تنفيذها.

2.2 معامل الصدق: ويتم حسابه عن طريق استخراج الجذر التربيعي لمعامل الاستقرار، والذي يدعى عادة باسم "ألفا كرونباخ"، والذي تتم الاستعانة به كإجراء مكمل للتحقق من جودة الأداة، حيث يستخدم لقياس درجة الصدق الظاهري أي الدرجة التي تؤكد بها أداة القياس صلاحيتها في تقييم ما أنجزت له، وتعد مرضية عندما يتجاوز معامل الصلاحية (0.7)، حتى توصف أداة القياس بأنها ذات درجة عالية من المصادقية والدقة المطلوبة.

3.2 المتوسط الحسابي: ويعتبر مقياسا أساسيا للمركزية، لأنه يشمل جميع القيم المدخلة في التحليل، حيث يستعمل في معظم التحليلات الإحصائية نظرا لسهولة التعامل معه، حيث استخدمناه قصد الحصول على القيمة المتوسطة لعدد إجابات أفراد العينة، إذ يفيدنا في معرفة مستوى توجه آراء أفراد العينة من خلال إجاباتهم.

4.2 النسب المئوية: تعمل هذه الأداة كوسيلة احصائية للتأكد من نسبة كل خيار بالنسبة للبدائل المعروضة في الاستبيان، مما يسهل الفهم الواضح والموضوعي لتوزيع إجابات المستجيبين، إلى جانب إمكانية إبراز الأنماط والاتجاهات السائدة داخل العينة، وكذا تمكين التحليلات المقارنة عبر المجموعات المختلفة.

5.2 التكرارات: تستخدم في عملية التحليل الاحصائي كمرحلة أساسية في الفحص الوصفي للبيانات، وذلك لمعرفة عدد المرات التي تم فيها اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان تبعا لإجابات أفراد العينة، وبالتالي يسهل فهما أكثر شمولاً لتكرار كل بديل ودرجة التفضيل المتصلة به من طرف المشاركين.

6.2 الانحراف المعياري: ويشكل أحد المؤشرات الرئيسية للمركزية، لأنه يحدد مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث أنه كلما كان منخفضا، دل ذلك على تقارب القيم من المتوسط، ما يسهل فهم درجة التجانس في الاستجابات.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

7.2 تحليل التباين للانحدار: ويستعمل في تحديد الدرجة التي يؤثر بها المتغير المستقل على توضيح التغيرات في المتغير التابع، إلى جانب توضيح الارتباط بين هذه المتغيرات في شكل دالة خطية يعبر عنها بما يلي: $(aX+b)$.

8.2 معامل الانحدار: قصد قياس نسبة مساهمة كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع، والتأكد من صحة فرضيات البحث من عدمها.

9.2 معامل Shapiro-Wilk: الذي يتأكد مما إذا كانت مجموعة البيانات تلتزم بالتوزيع الطبيعي، من خلال تجاوز عتبة أهميتها الإحصائية المحددة بـ (0.05).

10.2 نظرية الحد المركزي: والتي تفترض أن حجم العينة، سواءً تجاوز 30 أو 40، غير مهم لتنفيذ التحليلات باستخدام الاختبارات المعلمية (Paramétrique)، حيث أن ذلك لا يشكل عائقاً أو مشكلاً كبيراً في الأداة أو نوعية الإجابات.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاسبانه.

- إن الهدف من اختبار صدق الأداة (الاستبانة) هو التأكد من ملاءمتها مع موضوع الدراسة وأهدافها، ومن أجل ذلك تم إحالة الاستبانة على محكمين بغرض تنقيح الفقرات أو حذف غير الصالحة منها أو إعادة صياغة الفقرات بما يتناسب مع المحاور المقترحة في الاستبانة.

- أما دراسة الثبات للأداة فيكمن الهدف منه في التأكد من مدى قابليتها على إعطاء نفس النتائج أو نتائج متقاربة في حالة تم تكرار البحث في ظروف مماثلة باستخدام نفس الاداة، فقد تم تقييم موثوقية أداة الدراسة (الاستبان) من خلال معامل الاستقرار والموثوقية "ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha" الذي يحدد حدًا مقبولاً لاداة القياس بقيمة تتجاوز 0,6 فأكثر.

حيث يتم عرض النتائج المتعلقة بتقييم كل من معامل الموثوقية ومؤشر الصلاحية المطبق على الأداة

الدراسية في الجدول التالي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

جدول رقم (13): يبين معاملات الصدق الثبات لعناصر الاستبانة.

معامل الصدق "الجذر التربيعي لمعامل الثبات"	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	البعد
0,924	0,855	06	التخطيط الالكتروني للموارد البشرية
0,919	0,846	08	التوظيف الالكتروني
0,844	0,713	07	التدريب الالكتروني
0,910	0,829	05	الاتصال الالكتروني
0,813	0,662	06	تقييم الأداء الالكتروني
0,833	0,695	05	التعويض الالكتروني
0,914	0,886	37	المتغير المستقل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
0,910	0,829	10	أداء المهمة
0,925	0,857	12	الأداء السياقي
0,882	0,779	10	الأداء التكيفي
0,963	0,928	32	المتغير التابع الأداء الوظيفي
0,959	0,921	69	عبارات الاستبانة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V25.

يتبين من الجدول (13) أن معامل الموثوقية الإجمالي "ألفا كرونباخ" للأداة المستخدمة في الاستبيان قد بلغ (0,921)، وهو معدل عال بشكل استثنائي؛ وتشير هذه النتيجة إلى أن الاستبان يظهر درجة كبيرة من الاستقرار والموثوقية، مما يؤكد ملاءمتها الكاملة لأهداف هذا المسعى البحثي. بالإضافة إلى ذلك، تظهر البيانات من نفس الجدول أن معاملات الاستقرار لكل من متغير من متغيرات الدراسة تجاوز القيمة المعيارية البالغة (0,7)؛ مما يؤكد قابليتها للتطبيق على أهداف البحث المرجوة. زيادة على ذلك، وجد أن معاملات الصدق لجميع

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

المتغيرات أعلى من القيمة المعيارية (0,7)، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة صدق عالية ويعزز موثوقية الأداة في جمع البيانات.

وعليه نكون قد تأكدنا من أن أداء الدراسة تتمتع بدرجة ثبات وصدق تمكن من قياس متغيرات الدراسة، ما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج ومناقشة فرضيات هذه الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات (التحليل الاحصائي).

إن عرض وتحليل البيانات يعد خطوة مفصلية ومحورية من أجل فهم نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها بشكل دقيق، من خلال ربط المعطيات والبيانات بالأسئلة البحثية والفرضيات للوصول إلى استنتاجات منطقية وموثوقة.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.

لقد احتوت الاستبانة على ثلاثة محاور، إذ خصص المحور الأول للبيانات الشخصية للأفراد العاملين الذين تحصلنا على استجاباتهم، حيث سيتم في هذه الدراسة اعتماد كل من التكرارات، النسب المئوية والمدرجات التكرارية في عرض وتحليل خصائص أفراد العينة، وذلك بغرض تقديم صورة احصائية واضحة عن توزيع المستجوبين وفقا للمتغيرات الديمغرافية والمهنية، إلى جانب فهم تركيبة العينة بشكل شامل، ويعرض الجدول التالي النتائج التفصيلية المتعلقة بذلك كما يلي:

جدول رقم (14): يوضح خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	نكر	69	60%
	أنثى	46	40%
المجموع		115	100%
الوظيفة في المؤسسة	إطار	58	50,4%
	عون تحكم	29	25,2%
	عون تنفيذ	28	24,3%
المجموع		115	100%
	5 سنوات فأقل	10	8,7%

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

الخبرة المهنية في المؤسسة	أكثر من 5 سنوات إلى 10 سنوات فأقل	31	27%
	أكثر من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	52	45,6%
	20 سنة وأكثر	22	19,1%
المجموع		115	100%
المستوى التعليمي	مستوى تكوين مهني (تقني سامي وما شابه)	7	6,1%
	مستوى ثانوي	18	15,7%
	مستوى جامعي	73	63,5%
	مستوى دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	17	14,8%
المجموع		115	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V25.

1.1 تحليل عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يتضح من الجدول رقم (14) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة كانت من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (60%)، مقابل (40%) للإناث. وهو ما يشير إلى هيمنة الطابع الذكوري داخل عينة الدراسة، وهذا ما يؤكد أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعتمد بشكل أكبر على توظيف صنف الرجال في قسم إدارة الموارد البشرية، وقد يعزى هذا إلى كون ميول الرجال أكثر نحو أداء الأدوار الإشرافية، مثل: إدارة الأفراد، وقدرتهم على التحكم في إدارة العلاقات داخل بيئة العمل واتخاذ القرارات المتصلة بالأفراد العاملين.

2.1 تحليل عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة في المؤسسة:

يظهر من الجدول رقم (14) أن الفئة الغالبة ضمن أفراد العينة هي فئة الإطارات، حيث بلغت نسبتها (50,4%)، تليها في الترتيب فنّتا عون التحكم وعون التنفيذ اللتان سجلتا نسبا متقاربة، بلغت (25,2%) و(24,30%) على التوالي، وهذا راجع إلى رغبة الباحث في استهداف فئة الإطارات أكثر لاعتقاده أن هذه الفئة أدرى من غيرها باستراتيجية المؤسسات ومختلف توجهاتها نحو الإدارة الالكترونية وامتلاكها لنظرة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

شاملة على الأداء الوظيفي لمختلف الأفراد في المؤسسة. وذلك دون إهمال الفئات الأخرى العاملة في إدارة الموارد البشرية لتكوين صورة شاملة عن موضوع الدراسة بالمؤسسات محل الدراسة، فكل هذا يعزز من مصداقية الدراسة ويسهم في دعم نتائجها، ويمنحها قدرة على أفضل تفسير للظاهرة محل البحث من خلال رؤية شاملة ومعقدة.

3.1 تحليل عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

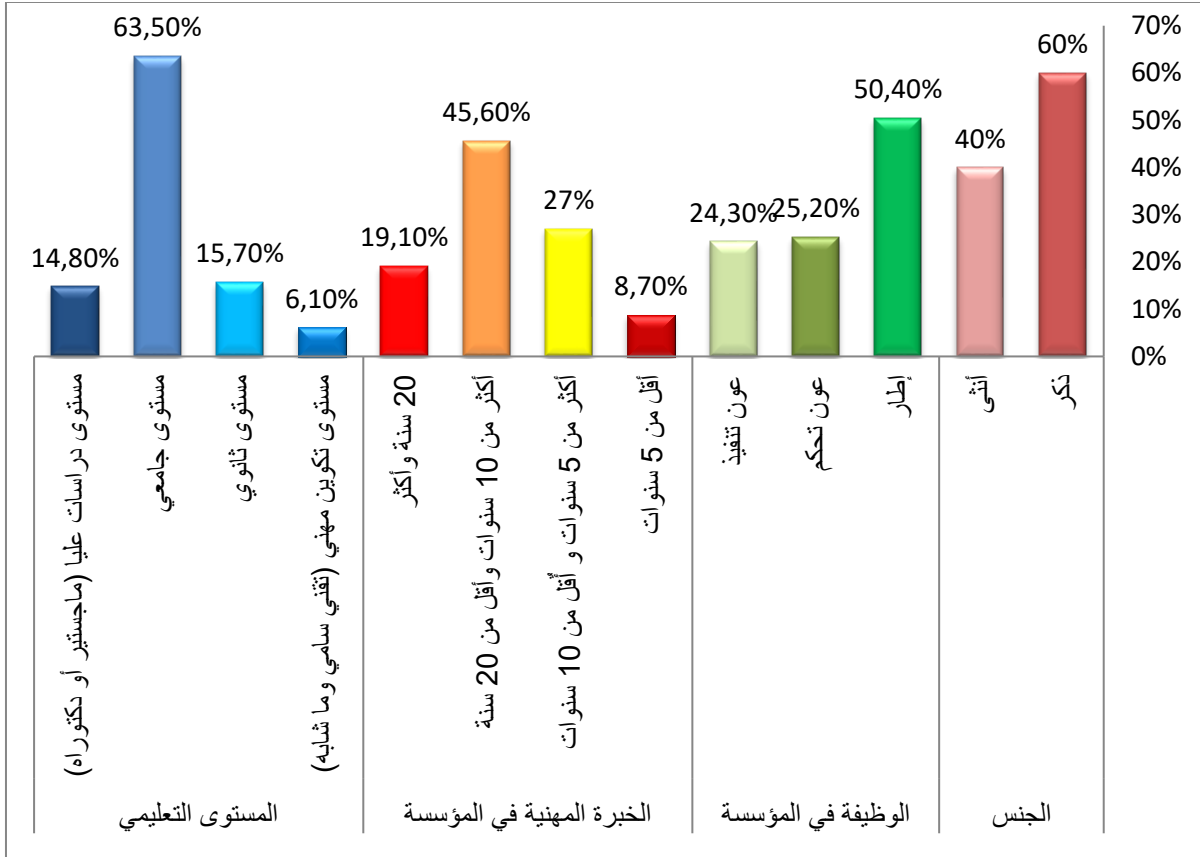
يتبين من الجدول رقم (14) أن الفئة التي تتراوح خبرتها بين أكثر من 10 وأقل من 20 سنة خبرة قد سجلت النسبة الأعلى ضمن العينة، وبلغت (45,6%)، تليها فئة ذوي الخبرة التي تتراوح بين أكبر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات بنسبة (27%). في المقابل، جاءت بقية الفئات بنسبة تقل عن (20%)، ويدل هذا التوزيع على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تولي اهتماما واضحا لعنصر الخبرة المهنية في أقسام إدارة الموارد البشرية، وربما ذلك اعتقادا منها أن للخبرة أهمية كبيرة في تولي إدارة شؤون العاملين، الأمر الذي يمكن هذه المؤسسات من تسيير مواردها البشرية بكفاءة وفعالية، من خلال تحفيز الكوادر التي تتمتع بخبرة مهنية معتبرة عبر منحهم مسؤوليات أكبر، مما يعزز من ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، وبذلك رفع مستوى التزامهم تجاه أهدافها.

4.1 تحليل عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

يتبين من الجدول رقم (14) أن الفئة الحاصلة على المستوى الجامعي تمثل النسبة الأكبر داخل العينة، حيث بلغت (63,5%)، تليها فئة ذوي المستوى الثانوي بنسبة (15,7%)، ثم فئة ذوي مستوى الدراسات العليا بنسبة قدرت بـ (14,8%)، في حين جاءت فئة مستوى التكوين المهني في المرتبة الأخيرة بنسبة (6,1%) فقط. ويعكس هذا التوزيع توجه المؤسسات محل الدراسة نحو الاعتماد على الأفراد الحاصلين على تكوين جامعي في مصالح إدارة الموارد البشرية، وهو ما قد يعزى إلى امتلاك هذه الفئة لمعارف أكاديمية ومهارات إدارية تؤهلهم للتعامل مع الأنشطة المعقدة، إلى جانب الدراية بالتقنيات الحديثة التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية. كما أن هذا التوزيع يتماشى مع سياق المجتمع الجزائري، يتميز بارتفاع حملة الشهادات الجامعية مقارنة بانخفاض نسبة الأمية، ما يفسر حضورا قويا للجامعيين في سوق العمل.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

الشكل رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية.



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج Excel. V 16.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لأبعاد الاستبانة.

انطلاقاً من نموذج الدراسة المعتمد، سيتم تحليل أبعاد الاستبانة بهدف الإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضياته، وفي هذا الإطار، سيتم عرض تحليل اتجاهات أفراد العينة اتجاه فقرات الاستبانة، بما يسمح من فهم آرائهم وتقييماتهم المرتبطة بالمتغيرات المدروسة. وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت Likert " الخماسي في عملية التحليل، وذلك بتحديد درجة موافقة المستجوبين على كل فقرة وفقاً للوزان المحددة في الجدول رقم (11)، بما يسمح بتقديم قراءة دقيقة لمستوى غدراكمهم وتفاعلهم مع موضوع الدراسة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

1. تحليل فقرات أبعاد متغير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

كما سبق الذكر في مطلب اداة الدراسة شمل هذا المتغير على ستة أبعاد أساسية تتمثل في: التخطيط الالكتروني للموارد البشرية، التوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، تقييم الاداء الالكتروني، الاتصال الالكتروني، التعويض الالكتروني. وسنعرض الجداول الخاصة بتحليلها كما يلي:

1.1 تحليل عبارات بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية:

الجدول رقم (15): يبين تحليل فقرات بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق غير	موافق غير	مبايد	موافق	موافق	الفقرة	الترتيب	
1	.698	4.4	1	0	8	49	57	N	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات الكترونية	01
			.90	-	7	42.6	49.6	%	تتضمن ملفات العاملين فيها ومختلف المعلومات المتعلقة بهم (جنس، عمر، مدة الخدمة، التدريب....)	
5	.870	3.92	1	10	12	66	26	N	تعتمد المؤسسة على البرامج الالكترونية في توصيف الوظائف وتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية	02
			.90	8.7	10.4	57.4	22.6	%		
2	.734	4.11	1	4	7	72	31	N	يتم استخدام البرامج الالكترونية في تحديد العاملين الذين سيغادرون المؤسسة	03
			.90	3.5	6.1	62.6	27	%		

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

										مستقبلا مثل: حالات التقاعد، إلغاء الخدمة
3	.805	3.98	1	6	14	67	27	N	تتعتمد المؤسسة على البرامج الالكترونية في متابعة المسار المهني مثل: التنقلات والترقيات...	04
			.90	5.2	12.2	58.3	23.5	%		
4	.867	3.96	2	7	12	66	28	N	ترافق المؤسسة عملية الإحالة على التقاعد إلكترونيا.	05
			1.7	6.1	10.4	57.4	24.3	%		
6	1.07	3.86	3	14	14	48	36	N	يتحصل العاملون في المؤسسة على وثائقهم الإدارية بشكل الكتروني مثل: كشف مجمل الخدمات، كشف الأجور.	06
			2.7	12.2	12.2	41.7	31.3	%		
مرتفع		4.04	6.10	التخطيط الالكتروني للموارد البشرية						

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V25.

يظهر من البيانات الواردة في الجدول رقم (15) أن الفقرة الأولى (01) قد احتلت المرتبة الأعلى من حيث متوسط الاستجابات، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.40)، بانحراف معياري (0.698) وهو ما يشير إلى درجة "موافق بشدة"، وفقا لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الجدول رقم (11)، وجاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.11)، بانحراف معياري (0.734) أي بدرجة موافق، وبعدها في المرتبة الثالثة تأتي الفقرة (04) بمتوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.805) أي بدرجة موافق.

في المقابل، جاءت الفقرة السادسة (06) في المرتبة الأخيرة من حيث متوسط الاستجابات، حيث سجلت متوسطا حسابيا قدره (3.86) مع انحراف معياري بلغ (1.07)، وهو ما يعكس درجة "موافق" وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، بينما سبقتها في الترتيب الفقرة الثانية (02)، التي حققت متوسطا حسابيا مقداره (3.92)،

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

بانحراف معياري بلغ (870). وهو ما يشير كذلك إلى درجة "موافق"، وبالنظر إلى الجدول نفسه، يتبين أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد الأول المتعلق ب(التخطيط الالكتروني للموارد البشرية)، قد بلغ (4.04) مصحوبًا بانحراف معياري مقداره (610). وهو ما يدل أيضًا على مستوى "موافقة" حسب نفس المقياس.

2.1 تحليل فقرات بعد التوظيف الالكتروني:

الجدول رقم (16): يبين تحليل فقرات بعد التوظيف الالكتروني من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	النسبة المئوية	العدد	الفرق	الفرق	الفرق	الفقرة	الترتيب
4	1.14	3.01	11	28	37	26	13	N	تقوم المؤسسة بإنشاء مواقع مخصصة لفرص العمل لجذب المواهب ذات المهارات المطلوبة (أوعن طريق البحث عبر الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي).	01
			9.6	24.3	32.2	22.6	11.3	%		
3	1.09	3.33	6	22	30	41	16	N	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات الكترونية تشمل على قائمة بالمختصين في مجال نشاط المؤسسة يتم اللجوء إليها حسب الحاجة	02
			5.2	19.1	26.1	35.7	13.9	%		
2	1.23	3.45	9	21	19	41	25	N	إضافة إلى مقتضيات الجانب القانوني للوكالة الوطنية للتشغيل يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المؤسسة عبر وسائل الإعلام المناسبة أو على المواقع الالكترونية أو الشبكات الاجتماعية.	03
			7.8	18.3	16.5	35.7	21.7	%		

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

5	1.14	2.88	12	38	24	33	8	N	تستقبل وتعالج المؤسسة طلبات التوظيف بشكل الكتروني مثل: تلقي السير الذاتية عبر البريد الالكتروني من المترشحين للمناصب الشاغرة.	04
			10.4	33	20.7	28.7	7	%		
6	1.13	2.53	21	43	27	17	7	N	تستخدم المؤسسة المنصات التعليمية الالكترونية مثل: (zoom, google meet) في مقابلات التوظيف.	05
			18.3	37.4	23.5	14.8	6.1	%		
8	1.05	2.40	22	47	27	15	4	N	توجه المؤسسة اختبارات الكترونية للمترشحين للوظيفة بالاعتماد على الاختبارات الالكترونية مثل: (google form).	06
			19.1	40.9	23.5	13	3.5	%		
7	1.13	2.49	22	45	23	19	6	N	تعتمد المؤسسة على نظام الاختيار الالكتروني لفرز طلبات التوظيف المقدمة	07
			19.1	39.1	20	16.5	5.2	%		
1	1.07	3.82	7	8	11	61	28	N	تعتمد المؤسسة على التقنيات الحديثة في تبليغ المترشحين المقبولين في الوظيفة الشاغرة مثل: التبليغ باتصال هاتفي، E-mail، SMS.	08
			6.1	7	9.6	53	24.3	%		
متوسط			2.99	834	التوظيف الالكتروني					

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V25.

تشير بيانات الجدول رقم (16) إلى أن الفقرة رقم (08) جاءت في الصدارة، حيث سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ (3.82) مصحوباً بانحراف معياري قدره (1.07)، وهو ما يعكس درجة "موافق"، تبعاً لمقياس

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

3	.972	3.86	5	6	15	63	26	N	تعتمد المؤسسة على التقنيات الرقمية والانترنت من اجل التدريب الالكتروني مثل الروابط الالكترونية أو تقنية التحاضر المتزامن (الآني) Conference audiovisuel وغيرها.	04
			4.3	5.2	13	54.8	22.6	%		
2	.786	3.93	2	5	12	75	21	N	تسمح تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التدريب باكتساب مهارات ومعارف حديثة في العمل	05
			1.7	4.3	10.4	65.2	18.3	%		
4	1.01	3.69	4	13	19	57	22	N	تعتمد المؤسسة إلى تدريب الموظفين على استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (apps, les programmes)	06
			3.5	11.3	16.5	49.6	19.1	%		
1	.836	3.96	3	4	12	71	25		استخدم معارفي ومهاراتي المكتسبة في التدريب لأداء مهامتي بشكل متقن	07
			2.6	3.5	10.4	61.7	21.7			
مرتفع			.714			3.71			التدريب الالكتروني	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V25.

تشير نتائج الجدول رقم (17) إلى أن الفقرة السابعة (07) جاءت في الطليعة من حيث المتوسط الحسابي، حيث بلغ (3.96) مع انحراف معياري مقداره (.836)، مما يعكس درجة "موافق"، وفق مقياس ليكرت الخماسي المشار إليه في الجدول رقم (11)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة الخامسة (05) بمتوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري مقداره (.786)، كما أظهرت أيضًا درجة "موافق"، أما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب الفقرة الرابعة (04) التي سجلت متوسطا حسابيا بلغ (3.86) وبانحراف معياري (.972). مما يشير إلى درجة "موافق" أيضًا.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

5	.775	4.06	-	7	10	67	31	N	04	تتميز البرامج الالكترونية المتاحة في المؤسسة بالقدرة على التبادل المرن لمعلومات بين المستخدمين
			-	6.1	8.7	58.3	27	%		
2	.702	4.24	-	5	4	64	42	N	05	تساعدني تكنولوجيا الاتصالات الرقمية وشبكتها على أداء مهامي بسهولة وسرعة.
			-	4.3	3.5	55.7	36.5	%		
مرتفع			4.19	4.19	6.15	الاتصال الالكتروني				

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V25.

من البيانات الآتية في الجدول رقم (18) يتضح أن الفقرة الأولى (01) تحصلت على المرتبة الأولى مسجلة متوسطا حسابيا بلغ (4.40) مرفقا بانحراف معياري قدر بـ (0.698) وهو ما يعكس درجة "موافق بشدة"، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الموضح في الجدول رقم (11)، وجاءت بعدها الفقرة الخامسة (05) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.24) وانحراف معياري (0.702) حاصلة بذلك على درجة "موافق بشدة" أيضاً، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة الثانية (02) بمتوسط حسابي (4.24) مع انحراف معياري (0.708) وهو ما يشير إلى نفس الدرجة.

أما المرتبة الرابعة فقد كانت من نصيب الفقرة الثالثة (03) بمتوسط حسابي بلغ (4.19) مصحوبا بانحراف معياري قدره (0.782)، في حين حلت الفقرة الرابعة (04) في المرتبة الأخيرة (الخامسة) بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (1.07)، وتعكس كلا الفقرتين درجة "موافق".

وعند النظر إلى المتوسط الحسابي المرجح للبعد الرابع المتعلق بـ (الاتصال الالكتروني) نجد أنه بلغ (4.19) مع انحراف معياري (0.615)، ما يدل على درجة "موافق" وفق سلم ليكرت الخماسي سالف الذكر.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

5.1 تحليل فقرات بعد تقييم الأداء الالكتروني:

الجدول (19): يوضح تحليل فقرات بعد تقييم الأداء الالكتروني من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الترتيب	الانحراف	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	الفقرة	الترتيب
2	.940	3.48	2	18	29	54	12	N	تعتمد المؤسسة في تقييم جودة القرارات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بالاستعانة بالبرامج الالكترونية الجاهزة.	01
			1.7	15.7	25.2	47	10.4	%		
3	.950	3.27	3	22	39	42	9	N	تتوفر المؤسسة على نظام الكتروني خاص بتقييم الأداء للعاملين فيها.	02
			2.6	19.1	33.9	36.5	7.8	%		
1	.968	4.20	3	7	5	48	52	N	تعتمد المؤسسة على نظام الكتروني في تسجيل الحضور والانصراف للعاملين فيها بشكل الكتروني مثل نظام البطاقات ونظام البصمة.	03
			2.6	6.1	4.3	41.7	45.2	%		
5	1.09	2.85	12	35	33	28	7	N	يمكن للعاملين الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم السنوية عبر الانترنت من خلال حساب شخصي توفره المؤسسة أو تلقي رسالة عبر البريد الالكتروني.	04
			10.4	30.4	28.7	24.3	6.1	%		
6	1.06	2.73	14	38	32	27	4	N	يستطيع العاملون تقييم زملائهم أو المشرفين عليهم الكترونيا.	05
			12.2	33	27.8	23.5	3.5	%		

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

4	1.08	2.86	10	38	33	26	8	N	يقوم المسؤول المباشر بتحديد أهداف الموظفين وتقييم أعمالهم بشكل الكتروني من خلال حسابه عبر نظام الكتروني خاص بتقييم الأداء.	06
			8.7	33	28.7	22.6	7	%		
متوسط			3.23	1.700	تقييم الأداء الالكتروني					

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V25.

تكشف بيانات الجدول رقم (19) أن الفقرة الثالثة (03) أتت في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي، حيث سجلت (4.20) مع انحراف معياري بلغ (.986) وهو ما يشير إلى درجة "موافق بشدة"، وفقا لسلم ليكرت الخماسي المعتمد في الجدول رقم (11)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة الأولى (01) مسجلة متوسطا حسابيا قدره (3.48) وانحراف معياري وزنه (.940)، مما يدل على درجة "موافق"، أما الفقرة الثانية (02) فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته (3.27) وانحراف معياري درجته (.950)، وهو ما يشير إلى درجة "محايد". تليها الفقرة السادسة (06) في المرتبة الرابعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.86) مرفقا بانحراف معياري قيمته (1.08)، وهو ما يعكس درجة "محايد".

على الجهة الأخرى، نجد أن الفقرة الخامسة (05) تحصلت على المرتبة الأخيرة، حيث سجلت متوسط حسابي بقيمة (2.73) وانحراف معياري مقداره (1.06)، في حين سبقتها الفقرة الرابعة (04) في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.85) مصحوبا بانحراف معياري (1.09)، وقد حصلت كلا الفقرتين على درجة "محايد".

كما تظهر نتائج الجدول ذاته، أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد الخامس، والخاص بـ (تقييم الأداء الالكتروني) قد بلغ (3.23) بانحراف معياري (.700) وهو ما يعكس تقييما عاما بدرجة "محايد" استنادا على مقياس ليكرت الخماسي.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

6.1 تحليل فقرات بعد التعويض الالكتروني:

الجدول رقم (20): يظهر تحليل فقرات بعد التعويض الالكتروني من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الترتيب	الانحراف	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	الفقرة	الرقم
1	1.00	3.80	3	13	14	58	27	N		تعتمد المؤسسة على ربط نظام الأجور بأنظمة بيانات أخرى مثل نظام الحضور والانصراف الالكتروني ، نظام تقييم الأداء الالكتروني	01
			2.6	11.3	12.2	50.4	23.5	%			
3	1.05	3.07	8	30	38	30	9	N		تعالج عملية توزيع المكافآت والحوافز بشكل الكتروني. أي بناء على نظام تقييم الأداء الالكتروني.	02
			7	26.1	33	26.1	7.8	%			
4	1.18	3.06	9	34	27	30	15	N		يتم إرسال إيصالات الدفع للأجور الكترونيا (عبر البريد الالكتروني مثلا)	03
			7.8	29.6	23.5	26.1	13	%			
2	.980	3.74	2	12	25	50	26	N		تمتلك المؤسسة برامج حماية الكترونية لتأمين عملية المدفوعات (المالية) الالكتروني	04
			1.7	10.4	21.7	43.5	22.6	%			
5	1.02	2.84	9	35	44	19	8	N		تعتمد المؤسسة على أتمتة النفقات الروتينية على غرار النقل والسفر ، مثلا: يمكن للموظف تعبئة نموذج خاص من خلال الانترنت ويحسب البرنامج إجمالي النفقات الكترونيا لدفعها.	05
			7.8	30.4	38.3	16.5	7	%			

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

التعويض الالكتروني

محور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ككل

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V25.

متوسط 3.29 0.713

مرتفع 3.58 0.553

يتبين من البيانات الواردة الجدول رقم (20) أن الفقرة الأولى (01) قد سجلت أعلى متوسط حسابي ضمن هذا البعد، حيث بلغت قيمته (3.80) متبوعاً بانحراف معياري وزنه (1.00) مما يعكس درجة "موافق"، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الوارد في الجدول رقم (11)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة الرابعة (04) التي بلغ متوسطها الحسابي (3.74) بانحراف معياري (0.980)، فهي بذلك أيضاً تعكس درجة "موافق"، وجاءت الفقرة الثانية (02) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.07) وانحراف معياري (1.05)، وهو ما يشير إلى درجة "محايد".

أما الفقرة الثالثة (03) فقد احتلت المركز الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3.06) مع انحراف معياري قدره (1.18)، تليها في المركز الأخير الفقرة الخامسة (05) بمتوسط حسابي قدره (2.84) وانحراف معياري (1.02)، وكلا متوسطها الحسابي يعكس درجة "محايد".

وفيما يخص المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد السادس، المتعلق بـ (التعويض الالكتروني) فقد بلغ (3.29) مصحوباً بانحراف معياري مقداره (0.713)، وهو ما يدل على تقييم بدرجة "محايد" من وجهة نظر أفراد العينة، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

ومن جهة أخرى، يظهر الجدول رقم (19) المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية)، والذي بلغت قيمته (3.58) بانحراف معياري وزنه (0.553). وهو ما يعكس تقييماً إجمالياً بمستوى مرتفع فيما يتعلق بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من منظور المبحوثين.

2. تحليل فقرات أبعاد متغير الأداء الوظيفي:

تشتمل أبعاد الأداء الوظيفي المعتمدة في دراستنا على ثلاثة أبعاد كما أسلفنا الذكر، وتتمثل أساساً في الأبعاد التالية: أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي. والتي سوف نعرض نتائج الإجابات عنها في الجداول التالية:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

1.2 تحليل فقرات بعد أداء المهمة:

الجدول رقم (21): يبين تحليل فقرات بعد أداء المهمة من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الفقرة	الترتيب
3	.855	4.11	3	4	6	66	36	N	أحاول جاهدا إنجاز الأعمال المطلوبة مني في وقت قياسي (بسرعة)	01
			2.6	3.5	5.2	57.4	31.3	%		
9	.880	3.92	2	9	10	69	25	N	ألجأ إلى البيانات التي توفرها برامج الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في أداء مهامي	02
			1.7	7.8	8.7	60	21.7	%		
7	.807	3.92	2	5	15	71	22	N	تساعدني برامج الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تجنب الأخطاء أثناء أداء الأعمال المطلوبة.	03
			1.7	4.3	13	61.7	19.1	%		
1	.645	4.33	-	2	5	61	47	N	أتحرى الصدق والنزاهة في إعداد التقارير التي تتدرج ضمن أداء مهامي	04
			-	1.7	4.3	53	40	%		
6	.789	4.00	2	4	11	72	26	N	تساعدني عمليات التدريب على استخدام برامج الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في انجاز الأعمال المطلوبة مني	05
			1.7	3.5	9.6	62.6	22.6	%		
4	.876	4.11	3	5	5	65	37	N	تتوفر المؤسسة على المعدات اللازمة التي تسهل أداء مختلف المهام والأنشطة الإدارية (حواسيب ، طابعات،	06
			2.6	4.3	4.3	56.5	32.2	%		

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

									شبكة الانترنت ومختلف شبكات الاتصال)	
8	.839	3.92	1	10	9	72	23	N	اعتمد على الأرشيف الالكتروني في استرجاع البيانات والمعلومات لانجاز مهام	07
			.9	8.7	7.8	62.6	20	%		
2	.771	4.16	-	7	5	65	38	N	يساعدني البريد الالكتروني في تسهيل الاتصالات الداخلية (المؤسسة) والخارجية أثناء أداء مهام	08
			-	6.1	4.3	56.5	33	%		
5	.712	4.09	1	4	6	76	28	N	أتلقي التوجيهات والإرشادات من المسؤول المشرف أثناء أداء المهام المطلوبة مني	09
			.9	3.5	5.2	66.1	24.3	%		
10	1.05	3.86	5	10	13	55	32	N	امتلك حساب خاص للدخول على البيانات المسموحة وفقا لصلاحياتي لانجاز المهام الموكلة إلي.	10
			4.3	8.7	11.3	47.8	27.8	%		
مرتفع			4.04	.564	أداء المهمة					

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V25.

تشير نتائج الجدول رقم (21) إلى أن الفقرة الرابعة (04) جاءت في المركز الأول من حيث المتوسط الحسابي للإجابات، حيث سجلت قيمة بلغت (4.33) بانحراف معياري قدره (.645) وهو ما يعكس درجة "موافق بشدة"، وفق مقياس ليكرت الخماسي الموضح في الجدول رقم (11)، تليها في المركز الثاني الفقرة الثامنة (08) بمتوسط حسابي (4.16) مرفقا بانحراف معياري (.771)، ثم تليها الفقرة الأولى (01) في المركز الثالث بمتوسط حسابي بلغ (4.11) ومسجلا انحراف معياري بقيمة (.855)، وقد حصلت كل من الفقرتين على درجة موافق.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

في المقابل، جاءت الفقرة العاشرة (10) في المركز الأخير بمتوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري وزنه (1.05)، فيما تقدمت عليها الفقرة الثانية (02) في المركز ما قبل الأخير بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.880)، وتشير هذه النتائج أن كلتا الفقرتين كانت بدرجة "موافق".

وتكشف بيانات الجدول ذاته أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد الأول، المتعلق بـ (أداء المهمة) بلغ ما قيمته (4.04) بانحراف معياري قدره (0.610). وهو ما يدل على تقييم عام بدرجة "موافق" من قبل أفراد العينة، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

2.2 تحليل فقرات بعد الأداء السياقي:

الجدول رقم (22): يوضح تحليل فقرات بعد الأداء السياقي من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة	النسبة المئوية	الدرجة	النسبة المئوية	الوقت	الوقت	الفقرة	الترتيب
8	.842	4.02	3	4	9	70	29	N	امتلاك الحماس المستمر في بذل جهود إضافية لإتمام الأعمال والأنشطة المطلوبة مني	01
			2.6	3.5	7.8	60.9	25.2	%		
6	.757	4.06	2	3	8	74	28	N	التزم بالوقت المحدد في إنجاز الأعمال المطلوبة	02
			1.7	2.6	7	64.3	24.3	%		
7	.787	4.04	2	4	9	72	28	N	أساعد زملائي في العمل على إنجاز المهام الموكلة إليهم	03
			1.7	3.5	7.8	62.6	24.3	%		
3	.739	4.12	2	3	4	76	30	N	أقدم مقترحات لكيفية إنجاز العمل متى أتاحت لي الفرصة	04
			1.7	2.6	3.5	66.1	26.1	%		
2	.665	4.17	-	4	5	73	33	N	أتقيد بتطبيق الإجراءات والقواعد التنظيمية للمؤسسة في إنجاز المهام	05
			-	3.5	4.3	63.5	28.7	%		
1	.660	4.19	1	2	4	75	33	N		06

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

			.9	1.7	3.5	65.2	28.7	%	أسعى إلى تسهيل انجاز مهام الزملاء المتعلقة بمهامي المحددة في منصب عملي	
5	.741	4.10	2	2	8	73	30	N	أنجز أحيانا أعمال غير محددة ضمن مهامى متى طلب منى مشرفى فى العمل ذلك.	07
			1.7	1.7	7	63.5	26.1	%		
4	.828	4.12	2	4	9	63	37	N	أسهر على إتمام المهام المطلوبة منى ولو اقتضى الأمر العمل خارج الأوقات الرسمية للعمل	08
			1.7	3.5	7.8	54.8	32.2	%		
11	.860	3.85	3	4	22	64	22	N	أتلقى الدعم والتحفيز من المشرفين نظير المساعدة والتعاون مع زملائى فى العمل	09
			2.6	3.5	19.1	55.7	19.1	%		
10	.792	3.94	1	8	9	75	22	N	أطلب مساعدة الآخرين فى إنجاز مهامى متى احتجت إلى ذلك	10
			.9	7	7.8	65.2	19.1	%		
9	.655	3.97	-	4	14	78	19	N	أوجه زملاء العمل الجدد بشكل تطوعى (اختيارى)	11
			-	3.5	12.2	67.8	16.5	%		
<p>الأداء السياقى</p> <p>مرتفع 4.01 545</p>										

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.V25.

توضح البيانات الواردة فى الجدول رقم (22) أن الفقرة السادسة (06) جاءت فى الصدارة من حيث متوسط استجابات المستجوبين، حيث بلغ متوسطها الحسابى ما قيمته (4.19) مصحوباً بانحراف معيارى مقداره (.660) وهو ما يشير إلى درجة "موافق"، وفقاً لسلم ليكرت الخماسى الوارد فى الجدول رقم (11)، تليها الفقرة الخامسة (05) فى المرتبة الثانية، بمتوسط حسابى قدره (4.17) وانحراف معيارى قيمته (.665)، بينما احتلت

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

الفقرة الرابعة (04) المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (4.12) وانحراف معياري وزنه (0.739)، وقد عبرت جميعها عن مستوى "موافق".

وعلى الجانب الآخر، فقد أتت الفقرة التاسعة (09) في المرتبة الأخيرة مسجلة متوسطاً بلغ (3.85) مرفقا بانحراف معياري قدره (0.860)، غير أن الفقرة العاشرة (10) تسبقها في المرتبة ما قبل الأخيرة، والتي سجلت متوسط حسابي قدره (3.94) مع انحراف معياري مقداره (0.792)، وكلا الفقرتين تشير متوسطاتها إلى درجة "موافق".

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الثاني، المعني بـ (الأداء السياقي) يتبين أنه بلغ (4.01) بانحراف معياري قدر بـ (0.545). مما يدل على تقييم عام بدرجة "موافق" من وجهة نظر المبحوثين، اعتمادا على سلم ليكرت الخماسي.

3.2 تحليل فقرات بعد الأداء التكيفي:

الجدول رقم (23): يوضح تحليل فقرات بعد الأداء التكيفي من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	المرتبة	بدرجات	بدرجات	بدرجات	الوقت	الوقت	الفقرة	الترتيب
7	.731	3.99	1	5	10	77	22	N	أسعى دائما إلى البحث عن أحدث الابتكارات في عملي لتحسين طريقة إنجاز مهامي	01
				.9	4.3	8.7	67	19.1		
10	.905	3.60	2	14	24	62	13	N	أتلقي تدريباً بشكل منظم في العمل لتحديث كفاءاتي	02
				1.7	12.2	20.9	53.9	11.3		
8	.786	3.85	2	5	18	73	17	N	امتلك الاستعداد للانخراط في كل مشروع أو مهمة تمكنني من المشاركة في التغيير المتوقع في المؤسسة	03
				1.7	4.3	15.7	63.5	14.8		
9	.908	3.65	5	8	20	71	11	N	أهتم بالتعليقات السلبية حول طريقة عملي.	04
				4.3	7	17.4	61.7	9.6		

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

6	.599	4.00	-	3	11	83	18	N	أميل إلى تعديل طريقة عملي إذا أشار علي مشرفي في العمل أو أحدهم إلى حل أفضل لتحسين أدائي	05
			-	2.6	9.6	72.2	15.7	%		
4	.625	4.06	-	3	10	79	23	N	أتصرف دائما وفقا لمبادئ التعاون مع الزملاء حتى لو تغيرت مهامتي.	06
			-	2.6	8.7	68.7	20	%		
2	.550	4.17	-	1	6	80	28	N	امتلك القدرة والاستعداد الكامل للتصرف بسرعة مع الحالات الطارئة	07
			-	.9	5.2	69.6	24.3	%		
3	.591	4.16	1	1	3	83	27	N	ابحث عن حلول من خلال إجراء مناقشة هادئة مع الزملاء والمشرفين	08
			.9	.9	2.6	72.2	23.5	%		
1	.655	4.20	-	3	6	70	36	N	أسعى دائما إلى تعلم مهارات جديدة فيما يتعلق باستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال (تقنيات حاسوبية جديدة، استعمالات الذكاء الاصطناعي، تطبيقات جديدة تتعلق بأنشطة العمل داخل المؤسسة...الخ)	09
			-	2.6	5.2	60.9	31.3	%		
5	.641	4.02	-	2	16	74	23	N	امتلك القدرة على استخدام أفكار جديدة خارجة عن المألوف في عملي.	10
			-	1.7	13.9	64.3	20	%		

مرتفع 3.97 .446

مرتفع 4.01 .461

الأداء التكيفي

محور الأداء الوظيفي ككل

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V25.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

تبين معطيات الجدول رقم (23) أن الفقرة التاسعة (09) احتلت المرتبة الأولى بالنظر إلى متوسطها الحسابي، إذ بلغت درجته (4.20) بانحراف معياري قدره (0.655)، ما يشير إلى درجة "موافق بشدة"، بحسب مقياس ليكرت الخماسي الموضح في الجدول رقم (11)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة السابعة (07)، التي سجلت متوسطا حسابيا مقداره (4.17) مع انحراف معياري (0.550)، وتتبعها الفقرة الثامنة (08) في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (4.16) مصحوبا بانحراف معياري وزنه (0.591)، حيث عبرت جميع قيمها عن درجة "موافق".

أما على صعيد أدنى الترتيبات، فقد جاءت الفقرة الثانية (02) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.905)، فيما تقدمت عنها الفقرة الرابعة (04) في المرتبة ما قبل الأخيرة مسجلة متوسطا حسابيا قدره (3.65) وانحراف معياري درجته (0.908)، وتشير كل من الفقرتين أيضًا إلى درجة "موافق". وبالرجوع إلى بيانات ذات الجدول، نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الثالث، المتعلق بـ (الأداء التكيفي) قد سجل قيمة تساوي (3.97) بانحراف معياري (0.446)، ما يدل على أن تقديرات أفراد العينة في مجملها ضمن فئة "موافق" حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي.

كما توضح نتائج الجدول رقم (23)، فإن المتوسط الحسابي الكلي لمحور "الأداء الوظيفي" قد بلغ (4.01) بانحراف معياري قدره (0.461)، مما يشير إلى أن مستوى الأداء الوظيفي يصنف ضمن المستوى المرتفع، وذلك وفقا لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها.

1-الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) بين أبعاد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وأبعاد الأداء الوظيفي من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

كما تمت الإشارة سابقا، فقد تم توظيف الإحصاء الوصفي لاستخراج معامل الارتباط "بيرسون Pearson"، بالإضافة إلى معاملات الدلالة الإحصائية (Sig)، وبناءً على ذلك سوف يتم الاعتماد على النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) أدناه، من أجل اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها على النحو الآتي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

الجدول رقم (24): يعرض معاملات الارتباط بيرسون Pearson بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأبعاد الأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي ككل	الأداء التكيفي	الاداء السياقي	اداء المهمة	أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
.441**	.277**	.389**	.486**	التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية
.000	.003	.000	.000	الدلالة الإحصائية
.283**	.263**	.170	.320**	التوظيف الإلكتروني
.002	.004	.070	.000	الدلالة الإحصائية
.444**	.300**	.299**	.563**	التدريب الإلكتروني
.000	.001	.001	.000	الدلالة الإحصائية
.605**	.417**	.431**	.737**	الاتصال الإلكتروني
.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية
.424**	.367**	.293**	.465**	تقييم الأداء الإلكتروني
.000	.000	.001	.000	الدلالة الإحصائية
.330**	.314**	.213*	.335**	التعويض الإلكتروني
.000	.001	.023	.000	الدلالة الإحصائية
.522**	.405**	.367**	.604**	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ككل
.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V25.

يتضح من معطيات الجدول رقم (24) أن جل معاملات الارتباط بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأبعاد الأداء الوظيفي قد جاءت إيجابية، أي تعبر عن علاقة طردية فيما بينها، وقد ثبتت دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (0.05). ومن أبرز هذه العلاقات، تلك التي تربط بين الإدارة الإلكترونية للموارد

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

البشرية في مجملها مع الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.522)، وهي قيمة متوسطة تشير إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية قوية (Sig=0.000).

وفي المقابل، يلاحظ أن بعد التوظيف الإلكتروني لم يظهر علاقة ذات دلالة إحصائية مع الأداء السياقي، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما قيمة (0.017) بمستوى دلالة (0.70)، وهو ما يدل على عدم وجود علاقة معنوية بين المتغيرين المعنيين.

بناءً على المعطيات الواردة في الجدول (24) أعلاه، نقول برفض الفرض الصفري، والقول بقبول الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه توجد علاقة طردية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأبعاد الأداء الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه عدة دراسات سابقة مثل: دراسة نور الدين حامد وبورغدة نور الهدى (2017)، ودراسة عبد الحكيم أحمد ربيع نجم وأحمد سليمان السعيد، (2017)، ودراسة مرزوقي مرزوقي وبصاشي نور الهدى (2020) ودراسة A. Kariznoee, & others (2012).

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل (0.05) لعنصر التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

الجدول رقم (25): يمثل تحليل الانحدار البسيط لبيانات بعد التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية مع محور الأداء الوظيفي.

المتغير التابع	المتغير المفسر (المستقل)	R	R ²	F	دلالة F	BETA	قيمة T	دلالة T	معامل تضخم التباين VIF
الأداء الوظيفي	التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية	.441	.195	27.286	.000	.441	5.224	.000	1.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss.V25.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

تشير نتائج الجدول رقم (25) إلى أن نموذج الانحدار يتمتع بمعنوية احصائية، ويتضح ذلك من خلال قيمة (F) التي بلغت (27.286) عند مستوى دلالة (Sig=.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). ما يؤكد أن النموذج دال إحصائيا. وبناءً ذلك، يتم رفض الفرضية الفرضية الصفرية، وقبول فرضية البحث التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من (0.05) لعنصر التخطيط الالكتروني للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي.

ومع ذلك، يلاحظ من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) أن المتغير المستقل (التخطيط الالكتروني) يفسر ما نسبته (19.5%) فقط من التباين في الأداء الوظيفي، وهو ما يعكس وجود تأثير محدود نسبيا أو ضعيف في تفسير الظاهرة، رغم دلالاته الاحصائية. وهذا ما يشير إلى أن منظمات الأعمال محل الدراسة لا تولي اهتماما بالقدر الكافي بالتخطيط الالكتروني للموارد البشرية أو أنها في بدايات السير في تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، وذلك على الرغم من توافر المعلومات وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحاصلة في مجال إدارة موارد المنظمات ومنها ميدان الموارد البشرية، وذلك ما لمسناه من خلال المقابلات التي أجريناها مع عديد العاملين في مصالح الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، حيث أشار بعض أفراد العينة الذين أجرينا مقابلة معهم إلى أنه صحيح منظمته في توجيهها نحو تنفيذ استراتيجية التحول نحو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية لكن تسير نحو ذلك بخطى متثاقلة نظرا لتركيبية إطارات الموارد البشرية والتي تتضمن أفراد لا يحسنون التعامل مع الحاسوب، إضافة إلى حالة التوجس المستمر التي يبديها البعض تجاه أساليب العمل الحديثة، ووميولهم الواضحة نحو تفضيل النماذج التقليدية المعتمدة على الوثائق الورقية والمراسلات الإدارية وغيرها من الإجراءات الروتينية المألوفة.

أما بالنسبة لقيمة Beta التي تمثل قوة وتأثير العلاقة بين التخطيط الالكتروني للموارد البشرية والأداء الوظيفي فقد بلغت (0.441)، وهي قيمة ذات دلالة احصائية، كما يتضح من قيمة (t) التي سجلت (5.224)، بمستوى دلالة احصائية (Sig=.000)، مما يؤكد وجود أثر معنوي. ويستنتج من ذلك أنه كلما ارتفع مستوى التخطيط الالكتروني للموارد البشرية بوحدة واحدة تحسن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمقدار (0.441) وحدة، وهو ما يدل على علاقة طردية ذات تأثير متوسط.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

كما يبرز الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية، حيث أظهرت النتائج أن عامل تضخم التباين (VIP) للنموذج بلغ (1.000)، وهي قيمة تقل عن الحد المقبول (3)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات في النموذج.

-الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل (0.05) لعنصر التوظيف الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

الجدول رقم (26): يمثل تحليل الانحدار البسيط لبيانات بعد التوظيف الإلكتروني مع محور الأداء الوظيفي

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	R ²	F	دلالة F	BETA	قيمة T	دلالة T	معامل التضخم
الأداء الوظيفي	التوظيف الإلكتروني	.283	.080	9.801	.002	.283	3.131	.002	1.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss.V25.

يتبين من نتائج الجدول رقم (26) أن نموذج الانحدار يتمتع بالمعنوية الاحصائية، ويتضح ذلك من دلالة قيمة (F) التي قدرت بـ (9.801) عند مستوى دلالة تساوي (Sig= .002)، وهي بذلك تقل عن مستوى المعنوية المعمول به في الدراسة (0.05)، مما يدل على الدالة الإحصائية للنموذج، وبناء على ذلك، نقول برفض الفرضية الفرضية الصفرية، مع قبول فرضية البحث التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من (0.05) لعنصر التوظيف الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي.

إلا أن قيمة معامل التحديد (R²) أظهرت أن المتغير المستقل المتمثل في (التخطيط الإلكتروني) يفسر فقط (8.0%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي، وهو ما يعد تأثيرا ضعيفا للغاية. ويعزى هذا الضعف من جهة، إلى قلة اهتمام منظمات الأعمال محل الدراسة بتطبيق آليات التوظيف الإلكتروني للموارد البشرية، على الرغم من ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحاصلة في مجال إدارة موارد المنظمات ومنها مجال الموارد البشرية، ومن جهة أخرى، إلى مفارقة ملحوظة تتمثل في أن أفراد المجتمع الجزائري يمتلكون وسائل تكنولوجيا متقدمة مثل: شبكة انترنت، وهواتف ذكية وحواسيب وغيرها، إلى جانب الانفتاح الواضح على الرقمنة التي

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

شجعت عليها السياسات الحكومية وروجت لها، مما يجعل ضعف توظيف هذه الإمكانيات في المجال المؤسسي أمرا يستدعي التوقف والتحليل.

أما فيما يخص قيمة Beta التي تظهر قوة العلاقة بين التوظيف الالكتروني للموارد البشرية والأداء الوظيفي فقد بلغت (.283)، وهي قيمة ذات دلالة احصائية، كما يتبين من قيمة (t) التي سجلت (3.131) ومستوى دلالة (Sig= .002)، ويفهم من هذا كله أنه كلما تحسن مستوى التوظيف الالكتروني بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسن في مستوى الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بمقدار (.283) وحدة.

كما توضح نتائج اختبار التعددية الخطية أن عامل تضخم التباين للنموذج بلغ (1.000)، وهي أقل من الحد الحرج (3)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج المعتمد.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل (0.05) لعنصر التدريب الالكتروني على تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

الجدول رقم (27): يمثل تحليل الانحدار البسيط لبيانات بعد التدريب الالكتروني مع محور الأداء الوظيفي.

المتغير التابع	المتغير المفسر (المستقل)	R	R ²	F	دلالة F	BETA	قيمة T	دلالة T	معامل تضخم التباين VIF
الأداء الوظيفي	التدريب الالكتروني	.444	.198	27.810	.000	.444	5.274	.000	1.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss.V25.

يتبين من نتائج الجدول رقم (27) أن نموذج الانحدار يتمتع بدلالة احصائية، حيث بلغت قيمة اختبار (F) ما مقداره (27.810) عند مستوى دلالة بلغ (Sig= .000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات. واستنادا على ذلك، يتم رفض الفرضية الفرضية الصفرية لصالح الفرضية البديلة التي تفترض: وجود أثر معنوي للتدريب الالكتروني على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

ورغم دلالة النموذج، إلا أن معامل التحديد (R^2) أشار إلى أن المتغير المستقل المتمثل في (التدريب الالكتروني) يفسر فقط مانسبته (19.8 %) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي، وهو ما يمكن اعتباره تأثيراً ضعيفاً نسبياً. ويستدل من ذلك على أن منظمات الأعمال محل الدراسة لا تركز في اهتماماتها على التدريب الالكتروني للموارد البشرية ولا زالت تقوم بتنفيذ التدريب التقليدي بشكل واسع مع نسبة محتشمة لبعض أدوات التدريب الالكتروني، رغم المزايا التي يمكن أن يوفرها هذا الأخير للمنظمات والأفراد، يتقاطع هذا مع جهود الحكومة الجزائرية الساعية إلى مساندة التحولات الرقمية عبر مشروع الجزائر الالكترونية، التي تفرضها مستجدات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الراهنة.

أما بالنسبة إلى قيمة (Beta) التي تعبر عن قوة العلاقة بين التدريب الالكتروني للموارد البشرية والأداء الوظيفي بفقد بلغت (0.444)، وهي قيمة معنوية، كما توضحها قيمة (t) البالغة (5.274) ومستوى الدلالة المرتبطة بها (Sig= .000)، وهو ما يشير إلى أنه عند تحسن التدريب الالكتروني للموارد البشرية بوحدة واحدة ينعكس في تحسن الأداء الوظيفي بنسبة تقديرية قدرها (0.444) وحدة. كما أظهرت نتائج اختبار التعددية الخطية من خلال عامل تضخم التباين للنموذج (VIP)، الذي بلغت قيمته (1.000)، وهي أقل من الحد المقبول (3)، مما يشير إلى غياب مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات المعتمدة في النموذج.

-الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل (0.05) للاتصال

الالكتروني على تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

الجدول رقم (28): يمثل تحليل الانحدار البسيط لبيانات بعد الاتصال الالكتروني مع محور الأداء الوظيفي.

المتغير التابع	المتغير المفسر (المستقل)	R	R^2	F	دلالة F	BETA	قيمة T	دلالة T	معامل تضخم التباين VIF
الأداء الوظيفي	الاتصال الالكتروني	.605	.366	65.355	.000	.605	8.084	.000	1.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss.V25.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

تشير معطيات الجدول رقم (28) إلى أن نموذج الانحدار المستخدم في التحليل يتمتع بدلالة احصائية قوية، حيث بلغت قيمة اختبار (F) نحو (65.355) عند مستوى دلالة (Sig= .000)، وهو ما يقل عن المستوى المعتمد للمعنوية (0.05). وبالتالي، نقول برفض الفرضية الفرضية الصفرية لصالح الفرضية البديلة، التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الالكتروني على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة أقل من (0.05).

ومع ذلك، تظهر قيمة معامل التحديد (R^2) أن الاتصال الالكتروني لا يفسر سوى (36.6%) من التباين في الأداء الوظيفي، وهو ما يمكن وصفه بتأثير متوسط القوة نسبيا. مما يدل على أن منظمات الأعمال محل الدراسة لم تمنح الاتصال الالكتروني اهتماما كافيا، بالرغم من توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة، والمزايا العملية التي يقدمها هذا النوع من الاتصال، وقد يكون السبب في ذلك راجعا إلى محدودية الموارد المالية المتاحة لتلك المنظمات، والتي تحول دون تخصيص استثمارات تتناسب مع تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة.

أما على مستوى قوة العلاقة بين المتغيرين، فقد جاءت قيمة معامل الانحدار الجزئي (Beta) عند مقدار (0.605) بدلالة احصائية قوية، مدعمة بقيمة (t) التي قدر بـ(8.084) والمستوى الاحتمالي المصاحب لها (Sig= .000)، وهذا يشير إلى أن تحسن الاتصال الالكتروني بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسن الأداء الوظيفي للأفراد بما يقارب (0.605) وحدة.

وأخيرا، أظهرت نتائج اختبار التعددية الخطية أن قيمة عامل تضخم التباين للنموذج (VIP) بلغت (1.000)، وهي أصغر من الحد الحرج (3)، مما يثبت خلو النموذج من مشكلات التعددية الخطية بين المتغيرات المدروسة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

-الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل (0.05) لتقييم الأداء الالكتروني على تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

الجدول رقم (29): يمثل تحليل الانحدار البسيط لبيانات بعد تقييم الأداء الالكتروني مع محور الأداء الوظيفي.

المتغير التابع	المتغير المفسر (المستقل)	R	R ²	F	دلالة F	BETA	قيمة T	دلالة T	معامل تضخم التباين VIF
الأداء الوظيفي	تقييم الأداء الالكتروني	.424	.180	24.760	.000	.424	4.976	.000	1.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss.V25.

توضح البيانات المتضمنة في الجدول رقم (29) أن نموذج الانحدار المستخدم يتمتع بدلالة احصائية معنوية، حيث بلغت قيمة (F) ما مقداره (24.760) عند مستوى الدلالة (Sig= .000)، وهو أصغر من الحد المقبول لمستوى المعنوية (0.05). وبناء على هذه النتيجة، ترفض الفرضية الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الاداء الالكتروني على تحسين الأداء الوظيفي، عند مستوى معنوية يقل عن (0.05).

وعلى الرغم من دلالة النموذج، نجد أن قيمة معامل التحديد (R^2) تشير إلى أن تقييم الأداء الالكتروني يفسر ما يقارب (18.0%) فقط من التباين الذي يحدث في الأداء الوظيفي، وهو ما يعد تأثيرا ضعيفا نسبيا. وتعكس هذه النتيجة أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي اهتماما كافيا لاستخدام تقييم الأداء الالكتروني للموارد البشرية، ولا زالت تعتمد على الأساليب التقليدية في عملية التقييم لأداء الأفراد، ويحتمل أن يكون ذلك ناتجا عن حجم الأعباء المالية التي يمكن أن تتحملها المنظمات في سبيل الوسائل المادية وتأهيل الكفاءات البشرية اللازمة. أما بالنسبة لقوة العلاقة بين المتغيرات المدروسة، فقد أظهرت قيمة (Beta) التي بلغت (0.424)، وهي قيمة ذات دلالة احصائية، كما يتضح من قيمة (t) التي بلغت (4.976)، ومستوى الدلالة المرتبط بها (Sig= 0.000)، ويفهم من ذلك أن تحسين مستوى تقييم الأداء الالكتروني للموارد البشرية بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تحسن الأداء الوظيفي للعاملين بمقدار ما يقارب (0.424) وحدة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

كما كشفت نتائج الاختبار للتعددية الخطية أن قيمة عامل تضخم التباين (VIP) كانت تساوي (1.000)، وهي أصغر من الحد الحرج المقبول (3)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات المدروسة. -الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل (0.05) للتعويض الإلكتروني على تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

الجدول رقم (30): يمثل تحليل الانحدار البسيط لبيانات بعد التعويض الإلكتروني مع محور الأداء الوظيفي.

المتغير التابع	المتغير المفسر	R	R ²	F	دلالة F	BETA	قيمة T	دلالة T	معامل تضخم التباين VIF
الأداء الوظيفي	التعويض الإلكتروني	.330	.109	13.794	.000	.330	3.714	.000	1.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss.V25.

تبين النتائج الملخصة في الجدول رقم (30) أن نموذج الانحدار يتمتع بالمعنوية، إذ بلغت قيمة اختبار (F) مقدار (13.794) عند مستوى الدلالة الإحصائية (Sig= .000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المتبني (0.05). وعلى ضوء ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية، مقابل قبول الفرضية البديلة التي تقول ب: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر التعويض الإلكتروني للموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية يقل عن (0.05).

وعلى الرغم من وجود دلالة إحصائية للنموذج المعتمد، فإن قيمة معامل التحديد (R²) تشير إلى أن التعويض الإلكتروني لا يفسر سوى (10.9%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي، وهو يمكن اعتباره تأثيرا محدودا للغاية. ويستنتج من هذا أن منظمات الأعمال المشمولة بالدراسة لا تعير نظم التعويض الإلكترونية للموارد البشرية الاهتمام اللازم، على الرغم من التطورات التي يشهدها مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال إدارة موارد المنظمات، إلى جانب الدعم الحكومي في البلاد نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية في مختلف المجالات التنظيمية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

أما فيما يرتبط بقوة العلاقة بين التعويض الإلكتروني للموارد البشرية والأداء الوظيفي، فقد بلغ معامل الانحدار الجزئي (Beta) قيمة قدرها (.330)، وهي دلالة احصائية، كما تؤكد قيمة (t) التي كانت بمقدار (3.714) والمستوى الدال المرتبط بها (Sig= .000)، وذلك يعني أن التحسين في مستوى التعويض الإلكتروني للموارد البشرية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء الوظيفي للأفراد بنحو (.330) وحدة. أما بالنسبة للتعدد الخطي، فقد كشفت نتائج اختبار التعددية الخطية أن قيمة عامل تضخم التباين (VIP) كانت مساوية لـ (1.000)، وهو ما يشير إلى نفي وجود أي مشكلة تتعلق بالتعددية الخطية بين المتغيرات.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

الجدول رقم (31): يمثل تحليل الانحدار البسيط لبيانات محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مع محور الأداء الوظيفي.

المتغير التابع	المتغير المفسر	R	R ²	F	دلالة F	BETA	قيمة T	دلالة T	معامل تضخم التباين VIF
الأداء الوظيفي	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	.522	.272	42.311	.000	.522	6.505	.000	1.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss.V25.

تشير بيانات الجدول رقم (34) إلى أن نموذج الانحدار يتمتع بمستوى معنوية مرتفع، حيث بلغت قيمة اختبار (F) بما يقارب (42.311) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig= .000)، وهو ما يقل عن المستوى المقبول للمعنوية (0.05). مما يعني أن النموذج دال احصائياً. بناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية أقل من (0.05).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

ورغم دلالة النموذج المعتمد، فإن معامل التحديد (R^2) يشير إلى أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تفسر فقط (27.2%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، وهو ما يعد تأثيراً محدوداً نسبياً. وتبرز هذه النتيجة أن منظمات الأعمال محل الدراسة لا تضع عملية تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ضمن أولوياتها الاستراتيجية، وإنما توظفها غالباً كوسيلة لمجابهة عبء الأعمال الإدارية الروتينية و تقليل أعباء إدارة الجوانب التنظيمية اليومية كما أوضحنا سابقاً، وهذا الاتجاه يتفق مع ما خلصت إليه دراسة ناصر خلف حسن مهران وآخرون (2023)، و دراسة M. Findikli, E. Bayarçelik (2015)، واللذان أشارتا إلى أن بعض المؤسسات لا تستثمر بالشكل الكافي في النظم الالكترونية كأداة لتحسين أداء الأفراد، على الرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية داخل المنظمات لما توفره من مزايا وتأثيرات مباشرة وغير مباشرة مثل الميزة التنافسية وسمعة المنظمة وغيرها.

في المقابل، جاءت هذه النتائج مخالفة لما ورد في عدد من الدراسات السابقة التي استعرضناها سابقاً على غرار: دراسة مؤيد عبد القادر الشخانة (2015)، ودراسة نور الدين حامد وبورغدة نور الهدى (2017)، ودراسة عبد الحكيم أحمد ربيع نجم وأحمد سليمان السعيد (2017)، ودراسة Ruel & others (2004) ودراسة Emma parry, Shaun Tyson (2011)، التي أكدت جميعها على الأثر الإيجابي المباشر للإدارة الالكترونية للموارد البشرية في رفع الأداء الوظيفي للعاملين.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي، فقد أظهرت نتائج التحليل أن قيمة معامل (Beta) بلغت ما قيمته (0.522)، وهي دلالة احصائية بشكل قوي، كما يوضحها اختبار (t) التي سجلت قيمة ب (6.505) ومستوى الدلالة الاحتمالي المتعلق بها (Sig= .000)، ومعنى ذلك أن كل تحسن في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمقدار يقارب (0.522) وحدة.

وأخيراً، أكدت نتائج اختبار التعددية الخطية من خلال عامل تضخم التباين (VIF) للنموذج الذي سجل قيمة ب (1.000) على عدم وجود أي مشكلة ترتبط بالتعددية الخطية بين متغيرات النموذج.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية:

الفرضية الرئيسية الثالثة: والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية ككل على أبعاد الأداء الوظيفي، عند مستوى معنوية يقل عن (0.05) من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

-الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) للإدارة الالكترونية ككل على تحسين أداء المهمة من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

الجدول رقم (32): يمثل تحليل الانحدار البسيط لبيانات محور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية مع بعد أداء المهمة.

المتغير المتابع	المتغير المفسر (المستقل)	R	R ²	F	دلالة F	BETA	قيمة T	دلالة T	معامل تضخم التباين VIF
أداء المهمة	الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	.604	.635	64.991	.000	.604	8.062	.000	1.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss.V25.

تظهر النتائج التي يحتويها الجدول رقم (31) أن نموذج الانحدار يتمتع بدلالة احصائية قوية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة نحو ما يقارب (64.991) عند مستوى دلالة احصائية تساوي (Sig= .000)، وهو ما يعد أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) في الدراسة. وبالتالي، يتم رفض الفرضية الفرضية الصفرية لصالح الفرضية البديلة التي تفترض: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تحسين أداء المهمة عند مستوى معنوية يقل عن (0.05).

أما من حيث القوة التفسيرية للنموذج، فقد أشار معامل التحديد (R²) إلى أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تفسر حوالي (63.5%) من التباين الذي يحصل في أداء المهمة، وهو ما يعد تأثيرا مرتفعا نسبيا، ويعكس توجه منظمات الأعمال محل الدراسة نحو تبني ممارسات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على المستوى التشغيلي، وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة، من بينها: دراسة عبد الحكيم أحمد ربيع نجم

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

وأحمد سليمان السعيد (2017)، ودراسة Ruel & others (2004)، ودراسة ناصر خلف حسن مهران وآخرون (2023).

وفيما يتعلق بقوة العلاقة بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وأداء المهمة، فقد كشفت نتائج الانحدار عن معامل (Beta) بلغت ما مقداره (.604)، وهي بدلالة احصائية واضحة، كما تثبتت قيمة اختبار (t) التي سجلت (8.062) ومستوى الدلالة المصاحب لها (Sig= .000)، وتشير هذه النتائج إلى أن التحسين في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بوحدة واحدة يـؤدي إلى رفع مستوى أداء المهمة للعاملين بما يعادل تقريبا (.604) وحدة.

كما أظهرت نتائج اختبار التعددية الخطية أن عامل تضخم التباين للنموذج (VIP) سجل قيمة (1.000)، وهي أقل من الحد المقبول (3)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج. -الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تحسين الأداء السياقي من وجهة نظر الأفراد العالمين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

الجدول رقم (33): يمثل تحليل الانحدار البسيط لبيانات محور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية مع بعد الأداء السياقي.

المتغير التابع	المتغير المفسر (المستقل)	R	R ²	F	دلالة F	BETA	قيمة T	دلالة T	معامل تضخم التباين VIF
الأداء السياقي	الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	.367	.135	17.626	.000	.367	4.198	.000	1.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss.V25.

تشير بيانات الجدول رقم (32) أن نموذج الانحدار يعد ذا دلالة احصائية معنوية، حيث سجلت قيمة اختبار (F) نحو (17.626) عند مستوى الدلالة (Sig= .000)، فهي تقل عن المستوى المعتمد للمعنوية (0.05). وبناء عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تحسين الأداء السياقي، عند مستوى معنوية أقل من (0.05). ومع ذلك، تظهر قيمة معامل التحديد (R^2) أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تفسر ما مقداره (13.5%) فقط من التباين في الأداء السياقي، وهو ما يعتبر تأثيرًا ضعيفًا نسبيًا. وتشير هذه النتيجة إلى أن منظمات الأعمال التي شملتها الدراسة لا تولي اهتمامًا بالأداء السياقي عند تطبيقها للإدارة الالكترونية للموارد البشرية، ويأتي هذا مخالفًا لدراسة عبد الحكيم أحمد ربيع نجم وأحمد سليمان السعيد (2017).

أما فيما يخص قوة العلاقة بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والأداء السياقي، فقد سجلت قيمة (Beta) بنحو (0.367)، وهي دلالة احصائية، كما يثبت اختبار (t) الذي سجل قيمة تقارب (4.198) ومستوى دلالتها (Sig= .000)، ويعنى ذلك أن عملية التحسين في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بوحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع في مستوى تحسن الأداء السياقي للأفراد بما يقارب (0.367) وحدة.

كما أظهرت الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية أن قيمة عامل تضخم التباين للنموذج (VIF) سجلت (1.000)، وذلك أقل من الحد الحرج (3)، مما يشير إلى نفي مشكلة التعددية الخطية بين متغيرات الدرجة في النموذج.

-الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تحسين الأداء التكيفي من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

الجدول رقم (34): يمثل تحليل الإنحدار البسيط لبيانات محور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية مع بعد الأداء التكيفي.

المتغير التابع	المتغير المفسر (المستقل)	R	R^2	F	دلالة F	BETA	قيمة T	دلالة T	معامل تضخم التباين VIF
الأداء التكيفي	الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	.405	.164	22.179	.000	.405	4.709	.000	1.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss.V25.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

تبين نتائج الجدول رقم (33) أن نموذج الانحدار يتمتع بمستوى معنوية قوية، حيث ظهر اختبار (F) المحسوبة بقيمة (22.179) بمسوى دلالة (Sig= .000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، ووفقا لذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية لصالح الفرضية البديلة التي تقترض أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تحسين الأداء التكيفي عند مستوى المعنوية يقل عن (0.05). إلا أن قيمة معامل التحديد (R^2) أشارت إلى أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تفسر فقط ما نسبته (16.4%) من التباين في الأداء التكيفي، وهو ما يعد تأثيرًا محدودًا نسبيًا. ويستنتج من ذلك أن منظمات الأعمال المشمولة بالدراسة عند تنفيذها للإدارة الالكترونية للموارد البشرية لا تهتم في توجهاتها نحو الأداء التكيفي، وهذا ماجاء متوافقا مع نتائج دراسة عبد الحكيم أحمد ربيع نجم، أحمد سليمان السعيد (2017).

من ناحية أخرى، أوضحت نتائج التحليل أن قيمة معامل الانحدار الجزئي (Beta) التي تشير إلى قوة العلاقة بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والأداء التكيفي بقيمة (0.405)، وهي دالة احصائياً، كما يتضح من اختبار (t) المسجلة لقيمة بلغت (4.709) ومستوى الدلالة المصاحب (Sig= .000)، ويستخلص من ذلك أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية يؤدي إلى تحسن في الأداء التكيفي للأفراد العاملين بمقدار يقدر بـ (0.405) وحدة.

إلى جانب ذلك، أظهر نتائج اختبار التعددية الخطية إلى أن عامل تضخم التباين (VIF) للنموذج بلغ (1.000)، وهو أقل من الحد المقبول (3)، مما يشير إلى خلو النموذج من أي مشكلات تتصل بالتعددية الخطية بين المتغيرات.

وبناءً على نتائج اختبار الفرضيات الفرعية، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على كل من أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، فإنه تم تأكيد الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة "بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية ككل على أبعاد الأداء الوظيفي، عند مستوى معنوية يقل عن (0.05) من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري". إلا أن نسبة التأثير الأكبر كانت لصالح أداء المهمة، بينما جاءت التأثير ضعيفا نسبيا على كل من الأداء السياقي والأداء التكيفي، وهو ما يشير إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تركز على الالبعد التشغيلي في تنفيذها للإدارة الالكترونية للموارد البشرية، وذلك ما يعكس أيضا أنها لاتزال في مرحلة بداية التطبيق والتنفيذ داخل المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

4-اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في إدراك أبعاد الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الوظيفة في المؤسسة، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي) لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في إدراك أبعاد الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

بهدف التحقق من صحة هذه الفرضية، تم اعتماد اختبار (T-Test) الخاص بالفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، وذلك لقياس الفروقات بين فئتي النوع الاجتماعي. وتبني قاعدة قبول الفرضية البديلة على أساس مقارنة قيمة (T) المحسوبة بقيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، أو من خلال تحليل قيمة الدلالة (Sig)؛ فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فإن ذلك يدل على وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين المجموعتين. وبناءً على هذا المنهج، تم إجراء اختبار (T-Test) وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (35): يوضح الخصائص الوصفية لمستويات الاداء الوظيفي نسبة إلى متغير الجنس.

المتغير التابع	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء الوظيفي	ذكر	69	3.97	.455
	أنثى	46	4.01	.469

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.v25.

تبيّن معطيات الجدول رقم (35) أن مستوى الأداء الوظيفي متقارب بين فئتي الذكور والإناث، حيث سجل المتوسط الحسابي للذكور (3.97)، و بالمقابل (4.01) للإناث، مع ملاحظة أن متوسط الإناث جاء أعلى نسبيا. إلا أن تمركز استجابات الذكور كان أكثر تجانسا، كما يظهر من قيمة الانحراف المعياري البالغة ما مقداره (0.455)، وهو ما يدل على تماسك أكبر في تقييمات هذه الفئة. وللتأكد من دلالة هذا الفرق، تم توظيف اختبار (T) لقياس الفرق بين المتوسطين، وقد أتت نتائج ذلك مضمنة في الجدول الموالي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

الجدول رقم (36): يبين نتائج اختبار (T) للفروق في الأداء الوظيفي نسبة إلى متغير الجنس.

اختبار T		اختبار Levene		طبيعة التباين	المتغير التابع
Sig	t	Sig	F		
.333	-0.971	.739	.111	تباين متجانس	الأداء الوظيفي
.337	-0.965			تباين غير متجانس	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.v25.

يُظهر الجدول رقم (36) أن اختبار Levene، المستخدم لاختبار تجانس التباين بين المجموعات، والذي يشير إلى تحقق شرط التجانس، حيث بلغت قيمة احتمالية اختبار (F) نحو (0.739)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبناءً على ذلك يمكن اعتماد اختبار (T) لمقارنة المتوسطات لكون التباين بين المجموعتين متجانس.

كما يُلاحظ من نتائج نفس الجدول أن القيمة المحسوبة لإحصائية (t) قدرت بـ (0.333)؛ وهي غير دالة إحصائية، كونها تتفوق على مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، ويدل هذا على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس لدى أفراد العينة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تقول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في إدراك أبعاد الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الوظيفة لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

من أجل اختبار صحة الفرضية سوف نستعمل اختبار تحليل التباين الأحادي، والذي يبين الدلالة على الفروق بين المتوسطات لأكثر من مجموعتين مستقلتين لفئات النوع، حيث نقول بالقبول للفرضية البديلة إذا كانت القيمة المحسوبة لإحصائية (F) تقل عن القيمة الجدولية لها عند مستوى معنوية قدره (0.05)، أو كانت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) أقل من هذا المستوى. في حال تحقق أحد هذين الشرطين، فإن ذلك يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المجموعات. وبناءً على هذا الإطار، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكانت نتائج الاختبارات كمايلي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

الجدول رقم(37): يظهر الخصائص الوصفية لمستويات الأداء الوظيفي نسبة إلى الوظيفة في

المؤسسة.

المتغير التابع	الوظيفة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء الوظيفي	إطار (كادر)	58	3.986	.411
	عون تحكم	29	4.09	.476
	عون تنفيذ	28	3.984	.543

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.v25.

يتبين من معطيات الجدول رقم (37) وجود فروقات طفيفة في متوسطات الأداء الوظيفي بين الفئات المهنية الثلاث. فقد سجلت فئة "عون تحكم" أعلى متوسط بواقع (4.09)، تليها فئة "الإطار" مسجلة (3.986)، ثم فئة "عون التنفيذ" بـ (3.984)، أما من حيث درجة التمرکز، فقد كانت متقاربة بين المجموعات، حيث تراوحت بين (411) و(543)، وكانت فئة الإطار الأكثر تجانسا من حيث استجابات أفرادها.

ورغم أن هذه الفروقات تبدو بسيطة من حيث المتوسطات، إلا أنه من الضروري التحقق من دلالتها الاحصائية، وذلك باستخدام تحليل التباين الأحادي المستند إلى قيمة (F). وقبل الشروع في هذا التحليل، من المهم التحقق من تجانس التباين بين المجموعات، وذلك من خلال نتائج اختبار Levene، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(38): يبين اختبار Levene لاختبار تجانس التباين.

المتغير التابع	اختبار Levene المعتمد على المتوسطات الحسابية
	Sig
الأداء الوظيفي	.917
	F
	.403

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.v25.

تشير نتائج الجدول رقم (38) إلى أن قيمة الاحتمالية المرتبطة باحصائية (F) بلغت (0.403)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ويعد ذلك مؤشرا على تحقق شرط تجانس التباين بين المجموعات المهنية، مما يتيح إمكانية تنفيذ تحليل التباين الأحادي بشكل سليم، وتعرض نتائج هذا التحليل في الجدول التالي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

الجدول رقم(39): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في الأداء الوظيفي نسبة إلى متغير

الوظيفة.

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	.259	2	.129	.603	.549
	داخل المجموعات	23.99	112	.214		
	المجموع	24.25	114	/		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.v25.

تظهر المعطيات الواردة في الجدول رقم (39) أن القيمة الاحتمالية لاحصائية (F) قدرت بـ (.549)، وهي أعلى من المستوى المعتمد للدلالة المعنوية (0.05)، وهذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستويات الأداء الوظيفي بين الفئات الثلاث. وبالتالي، فإن هذه النتيجة تدعم الفرضية التي تنص على تساوي مستويات الأداء الوظيفي وعدم تأثرها باختلاف الفئة الوظيفية عند مستوى الدلالة يبلغ (0.05).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تقول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في إدراك أبعاد الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

للتحقق من صحة الفرضية المطروحة، تم اللجوء إلى تحليل التباين الأحادي، من أجل اختبار الفروق بين المجموعات المتعلقة بالخبرة المهنية، وقد أسفرت النتائج عن الآتي:

الجدول رقم(40): يظهر الخصائص الوصفية لمستويات الأداء الوظيفي نسبة إلى الخبرة المهنية.

المتغير التابع	الخبرة المهنية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء الوظيفي	5 سنوات فأقل	10	3.95	.581
	أكثر من 5 سنوات إلى 10 سنوات فأقل	31	4.01	.575
	أكثر من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	52	4.00	.344
	20 سنة وأكثر	22	4.03	.496

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.v25.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

تبين بيانات الجدول رقم (40) أن المتوسطات الحسابية لمستويات الأداء الوظيفي بين الفئات الأربع تختلف بشكل طفيف، حيث سجلت فئة "20 سنة وأكثر" أعلى متوسط بلغ (4.03)، تلتها فئة "أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات" بمتوسط (3.986)، ثم فئة "أكثر من 10 سنوات وأقل من 20 سنة" بمتوسط مقداره (3.984)، وأخيراً فئة "أقل من 5 سنوات" التي تحصلت على متوسط (3.95)، أما من حيث درجة التمرکز، فقد أظهرت فئة "أكثر من 10 سنوات وأقل من 20 سنة" أعلى مستوى من التجانس في استجابات أفرادها. وعلى الرغم من أن هذا الفروقات بين المتوسطات لا تبدو كبيرة، إلا أنه لا يمكن الجزم بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية دون إجراء اختبار دقيق. لأجل ذلك، سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي المعتمد على احصائية (F) لتحديد ما إذا كانت هذه الفروق معنوية. وقبل تنفيذ هذا الاختبار، من الضروري نستخدم التحقق من مدى تجانس التباين بين المجموعات، باستخدام اختبار Levene، الذي تظهر نتائجه في الجدول التالي: الجدول رقم (41): يبين اختبار Levene لاختبار تجانس التباين.

اختبار Levene المعتمد على المتوسطات الحسابية		المتغير التابع
Sig	F	الأداء الوظيفي
.480	.830	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.v25.

توضح بيانات الجدول رقم (41) أن القيمة الاحتمالية لاحصائية (F)، حيث بلغت (.480)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (.05)، وهو ما يؤكد تحقق شرط تجانس التباين بين المجموعات. وبناءً على ذلك، يمكن المضي قدماً في تنفيذ تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والذي سيتم عرض نتائجه في الجدول التالي: الجدول رقم (42): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في الأداء الوظيفي نسبة إلى متغير الخبرة المهنية.

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	.046	3	.015	.070	.976
	داخل المجموعات	24.20	111	.218		
	المجموع	24.25	114	/		

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.v25.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

تُظهر النتائج المحتواة في الجدول رقم (42) أن قيمة الدلالة الاحصائية (F) بلغت ما قيمته (0.976) وهي تتفوق على المستوى المعتمد للدلالة المعنوية (0.05)، مما يشير إلى أن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات الأداء الوظيفي لدى الفئات المختلفة من حيث الخبرة المهنية. واستنادًا إلى ذلك، تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية التي تنص على تساوي مستويات الأداء الوظيفي، وعدم تأثرها بشكل معنوي بمتغير سنوات الخبرة، وذلك عند مستوى دلالة قدره (0.05).

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تقول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في إدراك أبعاد الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

بغرض التحقق من مدى صحة الفرضية المطروحة، تم اعتماد اختبار تحليل التباين الأحادي، وقد أسفرت النتائج عن الآتي:

الجدول رقم(43): يظهر الخصائص الوصفية لمستويات الأداء الوظيفي نسبة إلى المستوى التعليمي.

المتغير التابع	المستوى التعليمي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء الوظيفي	مستوى التكوين المهني	7	4.06	.704
	مستوى ثانوي	18	3.97	.519
	مستوى جامعي	73	4.03	.414
	مستوى دراسات عليا	17	3.95	.511

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.v25.

تشير بيانات الجدول رقم (43) أن المتوسطات الحسابية لمستويات الأداء الوظيفي جاءت متقاربة بين الفئات الأربع حسب المستوى التعليمي. حيث سجلت فئة "مستوى التكوين المهني" أعلى متوسط بواقع (4.06)، تليها فئة "المستوى الجامعي" بـ(4.03)، ثم "المستوى الثانوي" بمتوسط (3.97)، في حين جاءت فئة "الدراسات العليا" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.95). أما من حيث درجة التركز، فقد ظهرت النتائج لفائدة "المستوى الجامعي" أعلى تجانس في الاستجابات، كما يتضح من قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.414).

ورغم أن الفروقات بين المتوسطات تبدو محدودة، إلا أنه لا يمكننا الجزم بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية من دون إجراء اختبار مناسب. لذلك، سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي المبني على احصائية (F)

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

للتحقق من معنوية هذه الفروقات. وقبل تنفيذ هذا التحليل، سيتم أولاً التأكد من تجانس التباين بين المجموعات من خلال اختبار Levene، وتعرض نتائجه في الجدول أدناه:

الجدول رقم(44): يبين اختبار Levene لاختبار تجانس التباين.

اختبار Levene المعتمد على المتوسطات الحسابية		المتغير التابع
Sig	F	
.673	.515	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.v25.

يوضح الجدول رقم (44) أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بإحصائية (F) بلغت (0.673)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ما يثبت تحقق شرط تجانس التباين بين المجموعات. وبناءً عليه، يمكن المضي في تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والذي سيتم عرض نتائجه ضمن الجدول التالي:

الجدول رقم (45): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في الأداء الوظيفي نسبة إلى متغير

المستوى التعليمي.

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	.124	3	.041	.191	.903
	داخل المجموعات	24.12	111	.217		
	المجموع	24.25	114	/		

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.v25.

تظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (45) أن القيمة الاحتمالية المتعلقة بإحصائية (F) سجلت ما مقداره (0.903) وهي تتجاوز مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الأداء الوظيفي بين الفئات الأربع وفقاً لاختلاف المستوى التعليمي. وتعد هذه النتيجة بمثابة تأكيد لصحة الفرضية التي تنص على أن الأداء الوظيفي لا يتأثر بشكل معنوي بمستوى التعليم عند مستوى الدلالة (0.05).

وفي ضوء النتائج الإجمالية لاختبار الفروق، يمكن القول إن الفرضية الرئيسية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إدراك أفراد العينة للأداء الوظيفي، تعزى إلى المتغيرات

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

الشخصية (الجنس، الوظيفة في المؤسسة، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي). قد تم تأكيدها، وهو ما يدعم إمكانية تعميم نتائج الدراسة الميدانية على مختلف أفراد المجتمع محل البحث، بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية أو الوظيفية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

خلاصة الفصل:

من أجل معرفة مدى مساهمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية في الغرب الجزائري، من خلال دراسة على عينة عشوائية من المؤسسات الاقتصادية المتوزعة على ثمانية ولايات بمناطق الغرب الجزائري، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية، حيث استعرضنا في المبحث الأول واقع الإدارة الالكترونية بالجزائر بشكل عام من خلال مؤشرات وتقارير الامم المتحدة بشأن الحكومة الالكترونية، وبواسطة عرض بعض التجارب في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في الجزائر مثل سوناطراك، أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لعرض الإجراءات المنهجية المتبعة في تحليل وعرض نتائج البيانات التي جمعت أساسا عبر الاستبيان، حيث تم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج Spss .V25، في حين خصص المبحث الثالث لتقديم تحليل شامل لمختلف البيانات والنتائج تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، أين وجدنا أنه هناك علاقة إيجابية بين متغير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ومتغير الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير للإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال أبعادها في الأداء الوظيفي وأبعاده الثلاث بشكل يساهم في تسهيل تقييمه وعمليات تحسينه بما يواكب التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسات الاقتصادية.

خاتمة

خاتمة:

في ضوء ما تم عرضه، يتضح جليا أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تعد نهجا حديثا ومعاصرا يعكس التحولات التكنولوجية التي مست إدارة قسم الموارد البشرية في المنظمة، نتيجة عن التغيرات والتحولات التي فرضها التطور والتقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما ساهمت به هذه الاخيرة في تسهيل الإجراءات الروتينية والممارسات التي تقوم بها وظيفة الموارد البشرية مستبعدة الحدود الزمانية والمكانية لها، بما يسمح لها من توفير الجهد والوقت، وتحري الدقة والسرعة في اداء المهام والانشطة، وكذلك بما يمكن المنظمات من تنمية مواردها البشرية وتحسين عملية التواصل معها ما يسمح برفع الفعالية والكفاءة في اداء أنشطتها وأعمالها على جميع المستويات. كما أن لعملية تحسين الأداء الوظيفي دورا حاسما في زيادة الكفاءة الإنتاجية وكسب رضا العاملين فيها وتحقيق الولاء والانتماء للمنظمة للمنظمة؛ الامر الذي يؤدي إلى تحقيق الريادة والتميز ورفع مستوى الاداء الكلي. و لا شك أن تزايد الاهتمام بهذين المتغيرين من قبل المتخصصين والباحثين الأكاديميين ينبع من محاولة تذليل الصعوبات التي تعترض المنظمات في هذا المجال هذا من ناحية، وضرورة على المنظمات في ظل احتدام المنافسة بينها من ناحية أخرى. حيث أنه يتوجب على منظمات هذا العصر بناء استراتيجية واضحة المعالم تستطيع من خلالها تطبيق وتنفيذ الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تساهم بشكل فعلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها، ومجسدة في هذه الاستراتيجية أن تعزيز امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مكاتبها بإدارة قسم الموارد البشرية هو السبيل الأنجع والفعال في تحسين الاداء وبلوغ الغايات المنشودة للمنظمة.

النتائج والاستنتاجات:

استنتاجات الجانب النظري:

- لقد أفادت نتائج البحث في شقه النظري إلى تمكيننا من استخلاص بعض الاستنتاجات كما يلي:
- تعد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كأداة حديثة تساهم بشكل فعال في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي بجميع أبعاده، مما يتيح للمنظمة تحقيق رفع شامل في كفاءتها وأدائها العام.
- توجد علاقة قوية بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمات بشكل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي ويعزز المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

- تساهم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال تنفيذ تقييم الأداء الالكتروني في تحقيق العدالة عند توزيع التعويضات والمكافآت على الأفراد العاملين فيها.
- تساهم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال ممارسة التدريب الالكتروني في زيادة تنمية مواردها البشرية بشكل يسمح لهم من اكتساب المهارات والكفاءات التي تجعلهم يتكيفون مع مختلف التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تسمح الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال اعتمادها للاتصال الالكتروني بتعزيز العلاقة بين الأفراد العاملين ورؤسائهم من جهة، وزرع الثقة واكتساب الرضا الوظيفي من جهة اخرى.
- تساعد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في توفير الجهد وربح الوقت من خلال ما تتميز به من سرعة معالجة المعلومات ودقة التحليلات.
- تساعد الإدارة الالكترونية في تقليص الأخطاء واتخاذ القرارات المناسبة في مجال الموارد البشرية من خلال دقة التحليلات ومصادقية المعلومات التي تسمح بها الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مثلاً: في عملية التقييم للأداء الالكتروني التي تمكن العاملين من تقييم المشرفين عليهم.
- تساهم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بشكل كبير في تقليص التكاليف من خلال تقليل استخدام الوثائق الورقية، وكذا تخفيف الإجراءات الإدارية بدل اعتماد المراسلات الإدارية التقليدية.
- تساعد عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز القدرات والمهارات لدى العاملين بما يسمح من رفع مستوى الأداء لديهم.
- تعتبر عملية تقييم الأداء عملية إدارية حاسمة في التخطيط الالكتروني للموارد البشرية من خلال التمكين من تحديد الاحتياجات التدريبية والأفراد الذين يمكن التخلي عنهم.
- تشجع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تبني المنظمات لقيم التعاون والمشاركة مع جميع الأفراد العاملين في المنظمة من خلال إعطائهم الفرصة في إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم وتقييماتهم بشكل الكتروني ما يلغي مخاوفهم من التعرض للانتقام أو العقاب الذي قد ينجم عن التقارير الكتابية التي تصل إلى المشرفين، وهو ما يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الموارد البشرية الموجودة في المنظمة.

نتائج واستنتاجات الجانب التطبيقي:

- خلصت الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري إلى مجموعة من النتائج التي تعبر عن الإجابة عن فرضيات البحث المطروحة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- تبين من خلال الدراسة أن مستوى تنفيذ الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بدرجة مرتفعة. وكذلك مستوى الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة. وهو ما يشير إلى التوجه الفعلي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة نحو تبني استخدام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مع الاهتمام بمستويات الأداء لدى الأفراد العاملين بما يخدم ممارساتها وأهداف المؤسسة.
 - اتضح من الدراسة الميدانية أن كل من أبعاد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية: التخطيط الالكتروني للموارد البشرية، التدريب الالكتروني، الاتصال الالكتروني جاءت بمستوى مرتفع، بينما بعدي: التوظيف الالكتروني والتعويض الالكتروني كانت بمستوى متوسط في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. وهو ما يعكس أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا تزال في بدايات إدخال تنفيذ الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.
 - تبين من الدراسة الميدانية أن كل أبعاد الأداء الوظيفي: أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي كانت بدرجة مرتفعة. وهو ما يعكس وعي وإدراك المؤسسات الاقتصادية بأهمية متابعة مستويات الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده.
 - ظهر من خلال الدراسة الميدانية أن هناك علاقة طردية متوسطة بين كل من الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ككل والأداء الوظيفي ككل في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. وهو ما يشير إلى إدراك أفراد العينة لأهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وأثرها على مستويات الأداء الوظيفي بما يساهم في تحسينه.
 - تبين من الدراسة الميدانية أنه يوجد علاقة طردية بين كل أبعاد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وأبعاد الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ماعدا التدريب الالكتروني الذي أظهر أنه لا توجد علاقة بينه وبين بعد الأداء السياقي. وهو ما يشير إلى أن العمليات التدريبية التي تنجزها المؤسسات محل الدراسة لا تستهدف الأداء السياقي لدى العاملين فيها.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر التخطيط الالكتروني للموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، عند مستوى المعنوية أقل من (0.05)، لكن بتأثير محدود نسبيا.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر التوظيف الالكتروني على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، عند مستوى المعنوية أقل من (0.05)، لكن بتأثير ضعيف نسبيا.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر التدريب الالكتروني على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، عند مستوى المعنوية أقل من (0.05)، غير أنه بتأثير ضعيف للغاية.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر الاتصال الالكتروني على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، عند مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وذلك بتأثير دون المتوسط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر تقييم الأداء الالكتروني على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، عند مستوى المعنوية أقل من (0.05)، إلا أنه كان بتأثير ضعيف نسبيا.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر التعويض الالكتروني للموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، عند مستوى المعنوية أقل من (0.05)، لكن بتأثير ضعيف.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تحسين أداء المهمة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، عند مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وذلك بتأثير مرتفع نسبيا.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تحسين الأداء السياقي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، عند مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وذلك بتأثير محدودا للغاية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تحسين الاداء التكيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، عند مستوى المعنوية أقل من (0.05)، لكنه كان بتأثير محدود جدًا.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية ككل على تحسين الأداء الوظيفي ككل في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، عند مستوى المعنوية أقل من (0.05)، إلا أنه كان تأثيرا ضعيفا نسبيا.

- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إدراك أبعاد الأداء الوظيفي، تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، الوظيفة، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي)، عند مستوى المعنوية أقل من (0.05) لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

التوصيات:

بناءً على النتائج والاستنتاجات السالفة الذكر يمكن طرح بعض التوصيات التي نرى أنها يمكن أن تساهم في إثراء حقبة المقترحات لدى المؤسسات الاقتصادية المشمولة في الدراسة وغيرها من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي لم تمسها الدراسة، وتسهم في إلقاء الضوء على بعض الجوانب التي قد تشكل منطلقاً لدراسات مستقبلية في هذا المجال، من خلال المقترحات التي يمكن البناء عليها للتوسع في سياقات بحثية مختلفة، والتي نلخصها في مايلي:

- ضرورة إدراك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية منها والخاصة بالمزايا التي تحققها الممارسات الالكترونية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء قسم إدارة الموارد البشرية وأداء الأفراد العاملين فيها.
- ينبغي على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وغيرها التي تنشط في الجزائر تبني الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال وضع استراتيجية واضحة ودقيقة لتنفيذها؛ نظراً للمكاسب التي يمكن أن تحققها من خلالها.
- ضرورة وعي الإدارات العليا والتزامها للمؤسسات الاقتصادية بتنفيذ الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال تحسين أساليبها وتكريس الثقافة الالكترونية بين الأفراد العاملين فيها.
- ينبغي على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام أكثر بمختلف الممارسات الالكترونية للموارد البشرية خاصة التوظيف الالكتروني والتعويض الالكتروني.
- ينبغي على الإدارات العليا للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية عدم الاكتفاء بالجوانب التشغيلية لإدارة الموارد البشرية والمضي نحو تنفيذ واستغلال البعد التحويلي والبعد العلاقتي لها.
- ضرورة تغيير سياسات الترقية والمكافآت المبنية على أسس لا ترتبط بالأداء الفعلي للأفراد العاملين، واعتماد مبدأ الكفاءة ومستوى الأداء المنجز من أجل تحفيز العاملين على التفاني والإخلاص في العمل لبلوغ مناصب عليا والحصول على أشكال المكافآت الأخرى.

- ضرورة إدراك القيادات العليا بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وغيرها من المؤسسات الجزائرية بحتمية دعم كل الجوانب التقنية والبشرية التي تعزز تنفيذ الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من أجل مواكبة التحولات والتكيف مع التغيرات التكنولوجية في بيئتها والعالم.
- إجراء دراسات أخرى تحمل نفس الموصفات للدراسة او تقترب منها في مؤسسات اخرى، من أجل إثراء ومعرفة مدى التطابق أو الاختلاف في النتائج.
- ينبغي على المؤسسات الاقتصادية أن تعمل على أتمتة عمليات توصيف الوظائف وتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، بما يتيح لها السرعة والدقة في ممارسات التخطيط الالكتروني للموارد البشرية.
- يفضل اعتماد المؤسسات الاقتصادية على الوسائل الالكترونية في عمليات استخراج الوثائق المتعلقة بالعاملين، من خلال إتاحة طلبها والحصول عليها بشكل الكتروني، مما يساهم في الرضا الوظيفي لديهم.
- ينصح بإدخال الاختبارات الالكترونية للتوظيف، ونظام الاختيار الالكتروني لفرز طلبات التوظيف، لتسريع عملية التوظيف، وإضفاء الشفافية والموضوعية في عمليات الاختيار من المترشحين للوظائف الشاغرة.
- ينبغي على المؤسسات الاقتصادية إنشاء منصة تدريب الكترونية لمتابعة جودة عمليات التدريب وملاءمته، مع تبني منهجية واضحة وموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- يستحسن مواءمة وسائل الاتصال الالكترونية، بما يسمح من التبادل المرن والسلس للمعلومات بين الأفراد العاملين.
- ينبغي على المؤسسة العمل على تمكين العاملين من الإطلاع على نتائج تقييم الأداء السنوية، من خلال الشبكة الالكترونية، إضافة إلى اعتماد التقييم 360⁰ لإعطاء موضوعية في تقييم أداء المشرفين والعاملين.
- يفضل اعتماد أتمتة النفقات والتعويضات للعاملين لتسهيل وتسريع عملية تسديد الأجور والتعويضات المتعلقة بالمهام الموكلة للعاملين.

- ينصح بتمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية من استخدام حسابات خاصة للدخول إلى البرامج الالكترونية مع الوصول المتاح حسب الصلاحيات وتحفيزهم على استعمالها في البحث عن البيانات المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم.
- ينبغي على المؤسسات الاقتصادية إعادة النظر في نظام التحفيز، بما يساهم في دفع العاملين نحو التعاون والمشاركة في أداء المهام، من خلال دعم فرق العمل المتعاونة مثلاً.
- ينبغي على المؤسسات الاقتصادية تشجيع وتوجيه العاملين نحو البحث والتعلم الذاتي، وقبول التوجيهات من أي طرف، ومهما كان نوعها (إيجاباً أو سلباً) حول أداء المهام، بما يساهم في الأداء التكميلي لديهم.

آفاق الدراسة:

لقد حاولنا في هذا البحث الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي إلا أننا نعلم يقيناً أنه يصعب حصر جميع العناصر المرتبطة بها، وذلك لعدة اعتبارات منها تشعب مفاهيم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي على حد سواء في مختلف أنشطة المنظمة، إلى جانب عدم تمكننا من الإحاطة بكل المؤسسات الاقتصادية في منطقة الغرب الجزائري والجزائر، واستناداً إلى ما تقدم نطرح بعض المقترحات التي يمكن أن تكون مواضيع أعمال وأبحاث أخرى تساهم في الإثراء أكثر:

- مساهمة الإدارة الالكترونية للموارد في تسيير الكفاءات داخل المنظمة.
- دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تفعيل وإثراء التعلم التنظيمي.
- أثر الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.
- مدى مساهمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
- دور الإدارة الالكترونية في تعزيز استراتيجية إدارة الجودة الشاملة.
- مساهمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في إدارة المعرفة بالمنظمة كجسر لتحسين الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الكتب:

1. ابو النصر, م. م. (2009). *الاداء الإداري المتميز*. (éd. 01). القاهرة, مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر Arabgroup ، الطبعة الأولى، القاهرة -مصر، 2009، ص 66.
2. أبو هاشم الشريف, ع & ,آخرون .(2013). *الإدارة الالكترونية- مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة*. Al Manhal .
3. ابوحمد, م. م. ع .(2020). *الحكومة الالكترونية وأداء العاملين*. (éd. 01). عمان, الأردن: دار امجد للنشر والتوزيع.
4. اسماعيل القزاز, ب .(2015). *الإدارة الالكترونية في محاربة الفساد الإداري*. (éd. 01). الاسكندرية, مصر: دار الفكر الجامعي.
5. آل فرج الطائي, ع .(2009). *المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية*. (éd. 02). عمان, الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
6. البارودي, م .(2015). *الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين*. (éd. 01). القاهرة, مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
7. البرادعي, ب .(2008). *تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين*. (éd. 01). مصر: ايتراك للنشر والتوزيع.
8. البرزنجي, ح. ش & ,جمعة, م. ح .(2014). *تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة-منظور إداري تكنولوجي*. Mahmood Hassan Jumaak .
9. البكري, س .(2004). *إدارة الجودة الكلية*. (éd. 01). الاسكندرية, مصر: الدار الجامعية.
10. بن عيشاوي, أ .(2013). *إدارة الجودة الشاملة*. (éd. 01). عمان, الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
11. بوزيان, ر & ,آخرون .(2015). *إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي*. (éd. 01). عمان, الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

12. الترتوري, م & جويجان, أ. (2009). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، طبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2009، ص38-39. (éd. 02). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
13. تيسي الشرعة, ع. م & سنجق, غ. م. (2015). إدارة الموارد البشرية - الاتجاهات الحديثة وتحديات اللفية الثالثة (éd. 01). عمان: دار المنهجية للنشر والتوزيع.
14. الحافظ, ع & حسين, ح. (2014). نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة (éd. 01). المنهل (Récupéré sur <https://www.google.dz/books/edition//rZUPDgAAQBAJ?hl=fr&gbpv=0>). نظم المعلومات الإدارية_ات_الإداري
15. حامد, ف. (2017). إدارة الجودة (éd. 01). عمان، الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون.
16. حريم, ح. (2013). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (éd. 04). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
17. حسين الشريف, ط. (2011). الحكومة الالكترونية (éd. 01). القاهرة: المؤسسة العربية للاستشارات العالمية وتنمية الموارد البشرية.
18. الحمامي, ع & السعدون, غ. (2016). تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الالكترونية المتطورة (éd. 01). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
19. حمود, خ. (2009). إدارة الجودة الشاملة (éd. 04). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
20. داود اللامي, غ. ق & ولي البياني, أ. (2010). تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال- الاستخدامات والتطبيقات (éd. 01). عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
21. راضي, ب. ع & العربي, ه. ي. (2018). إدارة الجودة الشاملة -المفهوم والفلسفة والتطبيقات (G. BOOKS, Éd.). دار روابط للنشر وتقنية المعلومات.

22. رضوان , م . (2013). *إدارة الجودة الشاملة*. (éd. 01). القاهرة, مصر : المجموعة العربية للتدريب والنشر.
23. السالمي, ع. ع . (2008). *الإدارة الالكترونية*. عمان, الأردن: دار وائل للنشر.
24. السامرائي , إ. ف & ., الزغبي , ه. م . (2015). *نظم المعلومات الإدارية*. (éd. 01). عمان, الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
25. السامرائي, م . (2006). *إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي*. (éd. 01). عمان, الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
26. سعد , غ . (2010). *نظم إدارة قواعد البيانات*. عمان, الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
27. سعد , غ . (2012). *أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات*. (éd. 01). عمان, الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
28. سعد غالب , ي . (2010). *الإدارة الالكترونية*. (éd. 01). عمان, الأردن: دار اليازوري.
29. سليمان الزنبقي, ح . (2011). *التدريب الالكتروني*. (éd. 01). عمان, الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
30. شنافي, ن . (2020). *الأداء البشري بين التقييم والأسس*. (éd. 01). عمان, الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
31. شهاب الخالدي, إ . (2011). *معجم الإدارة- موسوعة إدارية لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال*. (éd. 01). عمان, الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
32. شيخي , م & ., سعدي , ع . (2024). *حوكمة الموارد البشرية- البعد الرأسمالي البشري*. (éd. 01). قسنطينة, الجزائر: ألفا للوثائق.
33. الصالح, ش & ., الصريمي , خ . (2015). *الجودة الشاملة: نشأتها-تطورها-أساليبها*. (éd. 01). عمان, الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
34. الصران, ر . (2001). *معجزة الجودة الشاملة- كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة*. (éd. 01). دمشق, سورية: دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة.

35. الصران, ر (2001). *معجزة الجودة الشاملة- كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة* (éd. 01). دمشق, سورية: دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة.
36. الصليبي, م (2008). *الجودة الشاملة وانماط القيادة التربوية* (éd. 01). عمان, الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
37. الصيرفي, م (2009). *الإدارة الالكترونية للموارد البشرية*. الاسكندرية, مصر: المكتب الجامعي الحديث.
38. الطالب, غ & محمود الزعابير, ر (2020). *الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة* (éd. 01). عمان, الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
39. الطائي, ر & قداة, ع (2008). *إدارة الجودة الشاملة* (éd. الطبعة العربية). عمان, الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
40. الطائي, ي & الكرعوي, م (2018). *أسس إدارة المواهب في منظمات الأعمال المعاصرة* (éd. 01). عمان, الأردن: دار المنهجية.
41. عدان, ن (2020). *ضغوط العمل والأداء الوظيفي* (éd. 01). عمان: دار النشر: مركز الكتاب الاكاديمي.
42. العزاوي, م (2005). *إدارة الجودة الشاملة* (éd. الطبعة العربية). عمان, الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
43. عقيلي, ع (2001). *المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة* (éd. 01). عمان, الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
44. عقيلي, ع (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي* (éd. 01). عمان, الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
45. علوان, ق (2013). *إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات إيزو 9001: 2000* (éd. 03). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
46. غربي, ا (2024). *إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات المعاصرة* (éd. 01). عمان, الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

47. غنيم, أ. (2019). *الإدارة الالكترونية-رؤية*. (éd. 01). مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
48. فلاق , م. (2018). *إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات*, النشر الجامعي الجديد للنشر والطباعة والتوزيع, تلمسان-الجزائر, 2018, ص218-220. (éd. 01). تلمسان, الجزائر: النشر الجامعي الجديد للنشر والطباعة والتوزيع.
49. قدرى حسن, م. (2015). *إدارة الأداء المتميز*, دار الجامعة الجديدة (éd. 01). (01)القاهرة, مصر: دار الجامعة الجديدة.
50. القدوة , م. (2010). *الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة*. (éd. 01). عمان, الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
51. كافي , م. (2016). *إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية*. (éd. 01). عمان, الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
52. كافي, م. ي. (2018). *إدارة الأداء*. (éd. 01). عمان, الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
53. الكرخي, م. (2015). *إدارة الجودة الشاملة -المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات*. (éd. 01) - عمان: دار المنهاج للنشر والتوزيع.
54. المبيضين, ص. (2020). *الحكومة الالكترونية*. عمان, الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
55. محمد , م. (2018). *الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء*. (éd. 01). عمان, الأردن: دار ابن النفيس.
56. محمد سمير, أ. (2009). *الإدارة الالكترونية*. (éd. 01). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
57. محمود الزغارير, ر & ., الطالب, غ. (2020). *الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة*. عمان, الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
58. محمود المغربي, م. (2014). *نظم المعلومات الإدارية*. عمان, الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.

59. مزهر, ش. ا & ,شوقي, ن. ج . (2014). *الإدارة الالكترونية*. (éd. 01). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
60. مسلم, ع . (2010). *إدارة الجودة الشاملة - معايير الايزو*. (éd. 01). عمان, الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع.
61. مصطفى, ك & ,آخرون . (2019). *الإدارة الالكترونية للموارد البشرية*. (éd. 01). قسنطينة, الجزائر: دار ألفا للوثائق.
62. المناعسة, أ & ,الزغبى, ج . (2013). *الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق*. (éd. 01). عمان, الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
63. هوبنكز, ب & ,ماركهام, ج . (2006). *الإدارة الالكترونية للموارد البشرية*. (éd. 01). خ. العامري (Trad.), القاهرة, مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
64. يوسف كافي, م . (2018). *إدارة الأداء*. (éd. 01). عمان, الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع

- المقالات والمقتنيات:

1. أرفيس, م . (2018). *الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية*. مجلة التغير الاجتماعي, المجلد (03), العدد (02), 2018, ص ص 477-498-477, 03(02), 498.
2. أولاد حسيني, ي & ,بوكرزازه, ك . (2019). *واقع نظام المعلومات في المؤسسات الاقتصادية: نظام التسيير الالكتروني للوثائق مؤسسة سوناطراك- مركب سكيكدة نموذجاً*. مجلة بيبيلوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات. (02), pp. 21-42.
3. باطلي, ي & ,لعياضي, ع . (2023). *تطبيقات الادارة الالكترونية ودورها في التخفيف من ضغوط العمل لدى مؤسسات الرياضة*. مجلة رافد للدراسات والابحاث في علوم الرياضة. (01), pp. 32-43.
4. برقوق, ع & ,درنوني, ه . (2014). *الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد، والنتائج)*. مجلة علوم الإنسان والمجتمع. (13), 15-37.
5. بربطل, ف . (2017). *التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك*. مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية . (02), 01, 101-122.
6. بلحاج الزين, ف & ,عبد الهادي, م . (2023). *إدارة الجودة الشاملة: التخطيط الاستراتيجي، مراحل التطبيق، الأساليب والمقومات*. *بفاتر البحوث العلمية*, (01), 11, pp. 957-977.

7. بلحاج, ف & ., بن كليب, م. (2019). دور نظم المعلومات الادارية في تطوير الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية*, 03(13), pp. 74-94.
8. بلوناس, ع & ., بوزيدي, ل. (2011). تقييم الاداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال. *مجلة أبعاد اقتصادية*, 01(01), pp. 155-174.
9. بن الحبيب, م & ., آخرون. (2022). فعالية التدريب الالكتروني وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة. *مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي*, 09(02), 877-899.
10. بن الحبيب, م ., بوغفالة, ز & ., علالي, ح. (2022). جوان. (فعالية التدريب الالكتروني وأثره على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة. *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي*, 09(02), pp. 877-899.
11. بن العايب, ب. (2023). إبراهيم بن بريكة، السلوك التنظيمي ودوره في تحقيق الكفاءة والفاعلية داخل المنظمة. *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية*-08(01), pp. 789-803.
12. بن عروس, م & ., طيبي, ع. (2021). دور التدريب الالكتروني في تنمية الموارد البشرية. *مجلة التميز*, 03(01), 20-33.
13. بن عياد, ف & ., جلطي, غ. (2022). إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية. *مجلة دفاتر. MECAS*, 18(02), pp. 738-751.
14. بن لحرش, ص. (2023). أثر الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بنك البركة الجزائري-وكالة قسنطينة. *مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*, 07(01), pp. 693-710.
15. بن محمد قيسي, م. (2023). دور التدريب الالكتروني عن بعد في دعم المهارات الرقمية لمنسوبي عمادة تقنية المعلومات بجامعة الملك عبد العزيز. *المجلة العربية للنشر العلمي*, 06(57), 181-211.
16. بن موني, ع & ., آخرون. (2023). أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*-11(02), pp. 85-149.
17. بواب, ر. (2015). الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الأمدى. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*, 07(21), 71-86.
18. بوطيبة, م & ., جلال عامر, ن. (2021). نظام تقييم الاداء الوظيفي في اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية. *مجلة تطوير العلوم الاجتماعية*, 14(01), pp. 202-213.
19. بوكميش, ل. (2010). طرق تقييم اداء العاملين. *مجلة الحقيقة*-09(04), pp. 92-124.
20. بولوداني, خ. ب & ., عياش, ع. م. (2020). التدريب الالكتروني كأداة لرفع الكفاءة المهنية للعامل. *مجلة مفاهيم للدراسات النفسية والانسانية المعمقة*-03(02), pp. 101-113.

21. جغام, س., خالد, م. & ., بن شهر, م. (2022). أثير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية-دراسة ميدانية بمصلحة البيومتري لمجموعة من البلديات مجلة مجاميع المعرفة. 01(01), pp. 44-61.
22. حامد, ن. & ., بورغدة, ن. (2017). أثير تطبيق الإدارة الالكترونية على فعالية الاداء الوظيفي بدائرة الموارد البشرية مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية. (02)
23. الحربي, ع. ب. & ., آخرون. (2023). أثير تقييم الاداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية-85, 11(02), 149.
24. حسن, م. (2022). جوان. (أثير تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات على تنمية أداء الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على شركات السياحة بمحافظة بورسعيد مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة. 22(03), pp. 366-384.
25. حماش, ع. (2020). تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة. مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية. 93-110, (08)
26. حيمر, ح. (2018). أهمية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها-دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية. 05(01), pp. 330-350.
27. خذري, ت. & ., عماري, ع. (2020). التدريب الالكتروني كمدخل لتنمية الكفاءات البشرية. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية. 493-503, (16)09.
28. خضير, ن. (2017). واقع الحكومة الالكترونية في الجزائر- بين الطموح والتحديات -. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية. 01(01), pp. 58-69.
29. خلفوني, ف. (2021). الإدارة بالمشاركة ومبدأ الإنضباط الوظيفي- قراءة في نموذج الغدارة الليبانية. مجلة البحوث القانونية والسياسية. 03(16), 245-271.
30. خلوط, ع. & ., بلقاسم, م. (2022). أثير الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية "دراسة حالة بلدية شتوان ولاية تلمسان". مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية. 06(02), pp. 664-682.
31. الخناق, س. ع. (2016). أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في إقامة المؤسسات التعليمية الافتراضية. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال. 02(01), 6-24.
32. الداوي, ا. (2009). تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، المجلد (07)، العدد (07)، 2009، ص ص 217-227. 07(07), 217-227.
33. رابح, ع. (2022). إشكالية مفهوم الأداء في التنظيم- مدخل استكشافي لتحديد الفرق بين أبعاده، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. 09(01), 67-87.
34. ربيع نجم, ع. أ. & ., السعيد, أ. س. (2017). الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي. المجلة المصرية للدراسات التجارية-491, (41) 523.
35. رجاء المطيري, ف. & ., آخرون. (2023). تأثير الميكنة الالكترونية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الشؤون الصحية بحفر الباطن. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 05، الإصدار 49، 2023، ص ص 90-55. 05(49), 55-90.

36. رجم, خ & , مناصرة, (2018). , (واقع تقييم أداء العاملين من جهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود .مجلة الباحث. 01, pp. 413-423.
37. رحمون, ر & , آخرون. (2019). . التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات . مجلة اقتصاد المال والأعمال. 03(03), 518-535.
38. زاوي, ش & , مختاري, ع. (2020). . أثر التسويق المباشر على ولاء العميل- دراسة حالة لمؤسسة جازي بالأغواط .مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة-1, 03(01), 16.
39. الزغيلات القرالة, ع. (2018). . أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الاداء المؤسسي من منظور بطاقة الاداء المتوازن .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 02(06), pp. 34-57.
40. زملط, ط. م. (2023). . دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على الجمعيات الاهلية في قطاع غزة .مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال , 07(02), 132-150.
41. سعد العبسي, غ. ب & , محمد العمران, أ. ب. (2021). . التدريب الالكتروني: مبرراته، متطلباته، معوقاته من وجهة نظر المدربات والمتدربات .المجلة العربية للإدارة. 41(02), 355-374.
42. شعيب, ح. م. (2021). . أثر تفعيل نظم المعلومات الإدارية الالكترونية على تحسين أداء العاملين في ظل الأوبئة والأزمات: دراسة تطبيقية .المجلة العربية للإدارة، مجلد 41، العدد 01، مارس 2021، ص ص 257-272. 41(01).
43. شخي, م & , آخرون. (2020). . تأثير التمكين على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط .مجلة التنظيم والعمل. 08(03), 42-60.
44. صلاح الرشدي, ف. (2021). . دور فريق العمل في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين .مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة. 01(16), pp. 2611-2659.
45. الصوصاع, ي & , الغزالي, ع. (2024). . مدى فاعلية عملية تقييم الأداء الوظيفي من وجهة نظر العناصر الطبية المساعدة- دراسة ميدانية لمركز الكيش للعيادات التخصصية والرعاية الصحية الأولية .مجلة المنهل الاقتصادي- 07(02), pp. 299-312.
46. عاشور, أ & , آخرون. (2019). . تأثير استخدام وتطبيق برنامج حاسب آلي مبني على قاعدة بيانات على معدلات أداء الموظفين .مجلة الدراسات والبحوث البيئية , 09(04), pp. 477-491.
47. عابنة, ر & , حتاملة, م. (2013). . دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن .المجلة الأردنية في إدارة الأعمال . 09(04), pp. 1-22.
48. عباس, ل. (2009). . تكنولوجيا الاعلام والاتصال، المعرفة وتفعيل إدارة الجودة والتنافسية في منظمات الاعمال المعاصرة . استثمار مشاركة في الملتقى العلمي حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة . (p. 16)الجزائر: جامعة سعيدة.

49. عبد الحفيظ, ع. م & , آخرون. (2019). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي. *مجلة جامعة بنغازي العلمية*, 32(02), pp. 97-121.
50. عبد المعطي, ا & , أحمد زارع, أ. (2012). التدريب الالكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية "دراسة تقييمية". *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*, جامعة الإمارات العربية المتحدة, 31, pp. 285-323.
51. عطية العقابي, ن & , عبود الربيعي, خ. (2018). تحليل متطلبات الغدارة الاللكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية- بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*, 13(45), pp. 63-95.
52. عمارة, س & , براك, ن. (2019). التدريب الاللكتروني كدعامة لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي بالإشارة إلى مركز التدريب الاللكتروني بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية*, 03(03), pp. 91-109.
53. عوادي, و. (2025). عملية تقييم الاداء في المؤسسات المعاصرة: أهدافها، خطواتها وطرقها، اخطاؤها والصعوبات التي تواجهها. *مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية*, 05(02), pp. 72-87.
54. العيفة, م. (2015). أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة ميدانية على مستوى المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة. *مجلة الباحث*, 15(15), pp. 127-137.
55. غالب المدوي, ا & , آخرون. (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية الاللكترونية ودورها في تنمية الإبداع التقني الأخضر. *مجلة القاري (Al-Ghari Journal) كلية الإدارة والاقتصاد* عدد خاص, 1217-1234.
56. فالح الرقيب, ط. (2021). دور نظم المعلومات في أداء العاملين في المستشفيات العامة الكويتية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*, 11(02), pp. 1-35.
57. قاسم الخفاجي, ي. (2021). دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي- دراسة استطلاعية لأراء عينية من العاملين في معمل النسيج الحلة. *مجلة وارث العلمية*, warith scientific journal, 03(06), pp. 109-125.
58. قدايفة, أ. (2016). استراتيجية أمن المعلومات. *مجلة أبعاد اقتصادية*, 06(01), pp. 160-178.
59. قرون, ن & , آخرون. (2020). تكنولوجيا المعلومات والاتصال كركيزة أساسية لعملية التدريب الاللكتروني: عرض مجموعة من الأمثلة وتجارب. *مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح*, جامعة بني يوسف، اتحاد الجامعات العربية, 08(15), pp. 39-61.
60. قريشي, م & , آخرون. (2017). الإدارة الاللكترونية للموارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة. *مجلة العلوم الإنسانية*, 147-160, (47).
61. لعراب, ع. (2017). التدريب أداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية. *مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية*, 17(02), pp. 108-138.
62. لمقابلة, ح. (2019). اكتساب المنظمة للقدرات التنافسية في ظل التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. *مجلة العلوم الإنسانية*, 30(03), pp. 711-730.

63. مالح, ك & صدقاوي, ص. (2022). استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإداريين في الجامعات الجزائرية: دراسة حالة جامعة خميس مليانة وجامعة تسميلت. *مجلة الاقتصاد والبيئة*, 05(01), pp. 13-34.
64. محامد, أ. (2023). توجه الموظفين نحو التسبيب الإداري وعلاقته بالاستغراق الوظيفي. *مجلة البحوث العلمية*, 11(02), pp. 43-58.
65. محمدي, ف & .غراف, ن. (2021). تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة. *مجلة العلوم الاجتماعية*, 15(02), pp. 40-58.
66. محمود, أ. ص. (2012). قياس الرضا الوظيفي لأمينات المكتبات الجامعية. *مجلة آداب المستنصرية*, 1-28, (57).
67. محمود طلبه, ف. (2024). تأثير استخدام التكنولوجيا الرقمية على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية (دراسة تطبيقية على جامعة الفيوم). *مجلة اسكندرية للبحوث الإدارية ونظم المعلومات*, 02(02), 32-54.
68. مرزوقي, م & بصاشي, ه. (2020). التقييم الالكتروني للأداء وأثره على العاملين من وجهة نظر اساتذة التعليم العالي. *المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت*, 07(02), pp. 221-236.
69. مسيردي, س & .سعدي, خ. (2013). مشروع الجزائر الالكترونية: واقع وتحديات. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*, 02(02), pp. 259-286.
70. مصطفى الأعر, ع. (2022). أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في الإبداع الالكتروني، الدور الوسيط لاستدامة الموارد البشرية في شركات التأمين الاردنية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*, 195-250, (64).
71. مصطفى عطا, خ & .حسن العزاوي, ب. (2014). القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي. *مجلة دنانير*, 01(05), 104-133.
72. المطيري, ف & .آخرون. (2023). تأثير الميكنة الالكترونية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الشؤون الصحية بحفر الباطن. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*, 05(49).
73. المعلمي, ن. (2020). محددات وأثار تطبيق الإدارة الالكترونية في إجراءات العمل الإداري-دراسة ميدانية على الشركة السعودية للكهرباء بجدة. *المجلة الدولية للنشر والدراسات*, 06(01), 157-205.
74. معمري, م. (2022). المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة (نموذج كايزن نموذجاً). *مجلة دفاتر المخبر*, 17(01), pp. 33-47.
75. منادلي, م & .ترمول, م. (2018). الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع. *مجلة حقائق الدراسات النفسية والاجتماعية*, 03(09), pp. 393-406.
76. مهدي, ع & .ناصر, ا. (2017). نظام تقييم الأداء الالكتروني ودوره في تحفيز الكادر التدريسي العلمي المتميز. *مجلة واسط للعلوم الإنسانية والاجتماعية*, 13(36), pp. 397-434.

77. مهران, ن & , آخرون. (2023). إدارة الموارد البشرية الالكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية-دراسة نظرية . *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*. 03(01) ,
78. مهري, ع & , زياني, خ. (2018). واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية – مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذجاً . *مجلة بفاثر اقتصادية*. 09(01) ,
79. مولاي, أ & , كافي, م. (2015). استخدام التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء . *مجلة الباحث*. 69-78, (15)
80. ميثم نزار, ز & , جاسم محمد, أ. (2024). دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تحقيق التنمية المستدامة. 113-127 .
81. النجار, ر. (2022). الفكر التحولي لدى اختصاصي المكتبات والمعلومات (صناع المعرفة) . *مجلة أوراق بحثية*. 69-100, 02(02) ,
82. نشاد, ع & , صكري, أ. (2023). الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد الاتجاهات الحديثة في ظل التكنولوجيا الرقمية- متطلبات التحول وعوامل النجاح . *مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية*. 96-104, 05(01) ,
83. نصره, ن & , بوطرفة, ص. (2023). مساهمة التدريب الالكتروني في تنمية الموارد البشرية-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز . *مجلة ميلاف للبحوث والدراسات*, 09(01) , 267-283.
84. نوة, ي & , رحمانى, س. (2023). أثر التخطيط والاستقطاب الالكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي-دراسة حالة مؤسسة كوندور . *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*. 508-607, 10(01) ,
85. وشنان, ح. (2009). التوظيف :آلية لنجاح المؤسسة وتميزها-مقاربة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية . *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-دراسات اقتصادية* , 36(02) , 228-237.

ثانيا:المراجع الأجنبية

- الكتب:

1. Devillard , O., & Dominique , R. (2008). *Dominique Rey, Culture d'entreprise : un actif stratégique* (éd. 01). paris, France: Edition de Dunod.

- المقالات والملتقيات:

1. Adambarage, .., Berislav. A, & Marko. S. (2022). the influence of e-HRM on modernizing the role of HRM context. *Economies*, 10(08), 1-13.
2. Adamu Oyoru, R. (2023, March). Effect of E-HRM Practices on Organizational Performance-A Study of the Banking

Industry in Nigeria. *Journal of Public Administration, Policy and Governance Research (JPAPGR)*, 01(01), pp. 84-97.

3. Anam, I., & Asrar-ul-haq, M. (2018). Establishing relationship between TQM practices and employee performance: The mediating role of change reainess. *International journal of production economics*(203), pp. 62-68. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.0>

4. Andriansyah, R., & Elmi, F. (2020). Analysis of the Effect of Electronic Document Management System, Organizational Commitment and Work Satisfaction on Employee Performance PT. Graha Fortuna Purnama. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 05(08), pp. 944-952.

5. Ashraf Ahmed, Y., Moustafa, L., & Kamal Abdien, M. (2023). Information technology in hotels to improve employee performance. *Journal of tourism hotels and heritage*, 07(02), pp. 19-34.

6. bandrouk, T., Harms, R., & lepak, D. (2015). does e-HRM lead to better HRM service? *the International Journal of Human Resource Management*, 1332-1362.

7. Bissola, R., & Imperatori, B. (2014). the unexpected side of relational e-HRM. *Employee Relations*, 36(04), 376-397.

8. Bondarouk , T., & Huub , R. (2006). Does e-HRM contribute to HRM effectiveness ? Results a quantitative study in a Dutch Ministry, , November 4-5, 2006, , <http://hrmne>. Paper presented at the 4th International Conference of the Dutch HRM (pp. 1-17). Network: Enshede,The Netherlands. Récupéré sur <http://hrmnetwork.utwente.nl/>

9. Bondarouk V., T., & Huub J.M , R. (2008). HRM Systems for successful information technology implementation: evidence three case studies. *European Management Journal*, 26, pp. 153-165.

10. Bondarouk, T., & Ruel, H. (2009, March). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(03), pp. 505-514.

11. Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first centry. *Harvard business review*, 86(03), 74-81.

12. Chang, c.-c. (2006). when service fails: the role of the salesperson and the customer. *Psychology & marketing*, 23(03), 203-224.
13. Dagam, G., H.kitapci, & E. Kilic. (2023). How TQM principle influence Job performance in healthcare? The role of locus of control. *business and economics research journal*, 14(01), pp. 73-86.
14. Deshwal, P. (2015). Role of E-HRM in organizational effectiveness and sustainability. *International Journal of Applied Research*, 12(01), pp. 605-609.
15. Dinna L., S., & James H. , D. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management. , *human resource management review*, vol 23, pp 1-5.
16. Fındıklı M.A , & Bayarçelik, E. (2015). Exploring the outcomes of Electronic Human Resource Management(E-HRM)? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 20(07), pp. 424 – 431.
17. Florencz , M., & others. (2017). Systematic review of two decades(1995 to 2014) of reseearch on synchronous online learning. *American journal of distance education*, 31(01), 1-15.
18. Griffin .A, & others. (2000). the contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: investigating the role of situationl conctrains. *Applied Psychology*, 49(03), pp. 517-533.
19. H. Ruel, & other. (2004). e-HRM:Innovation or Irritation. An Explorative Empirical study in large companies on Web-based HRM. *Management revue*, 15(03), pp. 364-380.
20. Helen. F , & Keegan. A. (2006). the changing face of HRM. *Human Resource Management*, 16(03), 231-247.
21. Hussain , Z., & others. (2007). The use and impact oh human resource information systems on HRM professionals,. *Information & Management*, 44, pp. 74-89.
22. Hussain, Z., Wallace, J., & Cornelius, N. (2007). The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals. *Information & Management*, 44, pp. 74-89.
23. Huub J.M, R., Bondarouk, T., & der Velde, M. (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness- Results from a

quantitative study in a Dutch Ministry. *Employee Relations*, 29(03), pp. 280-291.

24. Javier , s., & others. (2007). web accessibility for individuals with cognitive deficits : a comparative study between an existing commercial web and its cognitively accessible equivalent. *ACM Transactions on computer-human interaction*, 14(03), 521-536.

25. Kariznoee, A., & Others. (2012, November). The Examine of effect of e-HRM on employee's job performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS)*, 06, pp. 275-282.

26. Lengnick, H., & Mortitz , S. (2003). The impact of e-HR on human resource management function. *Journal of Labor Research*, 24(03), pp. 365-380.

27. Lepak, D., & Snell, S. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The relationships among human capital, employment, and resource configurations. *Journal of Management*, 28(04), pp. 517-543.

28. Manoa, R., & Meschb, G. (2010). E-mail characteristics, work performance and distress. *Computers in Human Behavior*, 26, pp. 61-69.

29. Marler, J., & Fisher, S. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23, pp. 18-36.

30. Moriones, A., & Javier , M.-D. (2002). Human Resource Management, strategy and operational performance in the Spanish manufacturing industry. *management Journal*, 05(03), pp. 175-199.

31. Nafchi, S. (2014). The Research in Electronic Human Resource Management and Provide a Model of Successful e-HRM Adaption Factors. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 02(03), pp. 252-263.

32. Nawafrah, s. (2018). The impact of e-management on employee job performance in public management. *Int. J. public sector performance management*, 04(04), pp. 433-451.

- 33.** Nemanja , b., Biljana , d., & Sandra, M. (2018). Electronic Human Resource Management (e-HRM): A new concept for Digital Age. *strategic management*, 23(02), 23.
- 34.** Obeidat, S. (2016,). The link between e-HRM use and HRM effectiveness: an empirical study. *Personnel Review*, 45(06), pp. 145-156.
- 35.** Olivas, L., Remirez, J., & Zapata, L. (2007). e-HRM in Mexico: adapting innovations for global competitiveness. *International Journal of Manpower*, 28(05), pp. 418-434.
- 36.** Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Cranfield School of Management Human Resource Management Journal*, 21(03), pp. 335–354.
- 37.** Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- 38.** Ruel, H., Bondrouk, T., & Loosie, J. (2004). E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. *Internationnal Journal of Human Resource Management*, 15(03), 364-380. Récupéré sur <https://www.imrpess.com/journal/MRev/15/3/10.5771/0935-9915-2004-3-364>
- 39.** Schalk, R., & others. (2013). How strategic considerations influence decision making on e-HRM applications. *Human Resource Management Review*, 23, pp. 84–92.
- 40.** schmidt, f., & others. (2008). increased accuracy for range restriction corrections: implications for the role of personality and general mental ability in job training performance,, Vol (61), pp . *personnel psychology*, 61, pp. 827-868.
- 41.** Shatha M , O. (2016). The link between e-HRM use and HRM effectiveness: an empirical study. *Personel Review*, 45(06), pp. 145-156.
- 42.** Stephan , J., & Harrison , J. (2013). Job performance, handbook of psychology: industrial and organizationl. *psychology*, 12, pp. 82-103.

43. Stone, D., & Deadrick, D. (2015). challenge and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25, 139-145.
44. Strohmeier , S., & Kabst, R. (2009). Organizational adoption of e-HRM in Europe. *Journal of Managerial Psychology*, 24(06), pp. 482 – 501.
45. Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM and implications. *Human Resource Management Review*, 17, pp. 19-37.
46. Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resources Management Review*, 17, pp. 19-37.
47. Tansley , C., Newell , S., & Williams, H. (2001). Effecting HRM-style practices through an integrated human resource information system. *Personnel Review*, 30(03), pp. 351 - 371.
48. Tanya, B., & Ruel. (2009, March). electronic Human Resources Management: challenges in the Digital era. *The international Journal of Human Resources*, 20(3), pp. 505-514.
49. Tanya, B., Rainer, H., & David, L. (2015, December 24). Does e-HRM lead to better HRM services? *The international Journal of Human Resources Management*, pp. 1-25.
50. Thompson, S. (2012). *Sampling* (éd. 3td). New Jersey: Wiley .
51. Werner , J. (2000). implications of OCB and contextual performance for human resource management. *human resource management review*, 10(01), pp. 3-24.

- التقارير:

1. تقارير الأمم المتحدة حول الحكومة الالكترونية، دائرة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، من

2014 إلى 2024. الرابط:

<https://publicadministration.desa.un.org/ar/publications/category/UN%20>

[E-Government%20Surveys](#)

- الأطروحات ورسائل الماجستير:

1. أبو العينين , م . (2019). أثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية على جودة الحياة الوظيفي .
أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال . القاهرة, كلية التجارة, مصر: جامعة عين الشمس.

2. جميل عوض, أ (2021). جوان .(فعالية برنامج الأداء الالكتروني وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات في مدارس الغوث الدولية .رسالة ماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط . عمان, كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط, الأردن.
3. حبشي , ف .(2006-2007). إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة -فرمال- لإنتاج الأدوية بقسنطينة .أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، شعبة العلوم الاقتصادية-تخصص اقتصاد كمي .قسنطينة, قسم العلوم الاقتصادية, الجزائر: جامعة منتوري.
4. سلطان, ك .(2018/2019). تحسين أداء المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة .أطروحة دكتوراه، فرع اقتصاد وتسيير مؤسسة، قسم علوم التسيير .أم البواقي, قسم علوم التسيير, الجزائر : جامعة العربي بن مهيدي.
5. الشخانية, م .(2015). جودة نظم إدارة الموارد البشرية الالكترونية وأثرها على جودة الأداء الوظيفي .رسالة ماجستير، تخصص الأعمال الالكترونية . عمان, كلية الأعمال, الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
6. مقدم, و .(2013-2014). تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية-دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري .رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير . وهران, قسم علوم التسيير, الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة وهران 2.

- المواقع الكترونية

1. حكار , ت .(2023, 03 12). تصريح صحفي للإذاعة الجزائرية بسوناطراك: التوقيع على البيان العام لسياسة الموارد البشرية .الجزائر Consulté le 02 17, 2025, sur <https://news.radioalgerie.dz/ar/node/23056>
2. شركة اتصالات الجزائر .(s.d.). نبذة عن شركة اتصالات الجزائر). مؤسسة اتصالات الجزائر (شركة اتصالات الجزائر Consulté le 03 11, 2025, sur <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>
3. مؤسسة لافارج الجزائر .(s.d.). المجموعة باختصار Consulté le 01 14, 2025, sur <https://www.lafarge.dz/le-groupe-en-bref> الموقع الرسمي لمؤسسة لافارج الجزائر

قائمة الملاحق

الملاحق:

الملحق الأول: الاستبيان

الاستبيان

مقياس أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
تحية طيبة، وبعد:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يحتوي على فقرات وعبارات من أجل قياس أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي، وذلك للاستفادة من خبرتكم ومساعدتنا في إنجاز الورقة البحثية لتسليط الضوء على موضوعها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، علما أن إجاباتكم سوف تحاط بالسرية التامة ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي حيث سنتبنى في ذلك مقياس ليكرت Likert الخماسي، ونعمل على تشفير الإجابات حسب المقياس (1، 2، 3، 4، 5) بحيث تحول إجاباتكم إلى أرقام مجردة لغرض التحليل الاحصائي على برنامج spss.

الباحث: ط.د عمور عفيف

المحور الأول: المعلومات العامة

اسم مؤسستكم:

عدد الأفراد العاملين في قسم أو إدارة الموارد البشرية:

الوظيفة التي تشغلونها في المؤسسة:

إطار (كادر) (مثل رئيس قسم أو دائرة) عون تحكم (مثال: رئيس مصلحة أو وحدة)

عون تنفيذ (مثال: متصرف أو عون إداري)

الجنس: ذكر أنثى

الخبرة المهنية في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات أكثر من 5 سنوات وأقل من 10

سنوات أكثر من 10 سنوات وأقل من 20 سنة 20 سنة وأكثر

المستوى التعليمي:

مستوى تكوين مهني (تقني سامي وما شابه)

مستوى ثانوي

مستوى جامعي

مستوى دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)

المحور الثاني: الإدارة الالكترونية لموارد البشرية

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	موافق بشدة
التخطيط الالكتروني للموارد البشرية					
01	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات الكترونية تتضمن ملفات العاملين فيها ومختلف المعلومات المتعلقة بهم (جنس، عمر، مدة الخدمة، التدريب....)				
02	تعتمد المؤسسة على البرامج الالكترونية في توصيف الوظائف وتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية				
03	يتم استخدام البرامج الالكترونية في تحديد العاملين الذين سيغادرون المؤسسة مستقبلاً مثل: حالات التقاعد، إلغاء الخدمة، الاستقالة، الاستدعاء، العطل المرضية طويلة الأمد.... الخ				
04	تعتمد المؤسسة على البرامج الالكترونية في متابعة المسار المهني مثل: التنقلات والترقيات... الخ				
05	ترافق المؤسسة عملية الإحالة على التقاعد إلكترونياً.				
06	ي تحصل العاملون في المؤسسة على وثائقهم الإدارية بشكل الكتروني مثل: كشف مجمل الخدمات، كشف الأجور، مقررات الترقية، مقررات النقل، شهادة العمل... الخ				
التوظيف الالكتروني					
07	تقوم المؤسسة بإنشاء مواقع مخصصة لفرص العمل لجذب المواهب ذات المهارات المطلوبة (أوعن طريق البحث عبر الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي).				
08	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات الكترونية تشمل على قائمة بالمتخصصين في مجال نشاط المؤسسة يتم اللجوء إليها حسب الحاجة				
09	إضافة إلى مقتضيات الجانب القانوني للوكالة الوطنية للتشغيل يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المؤسسة عبر وسائل الإعلام المناسبة أو على المواقع الالكترونية أو الشبكات الاجتماعية.				

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	
					تستقبل وتعالج المؤسسة طلبات التوظيف بشكل الكتروني مثل: تلقي السير الذاتية عبر البريد الالكتروني من المترشحين للمناصب الشاغرة.	10
					تستخدم المؤسسة المنصات التعليمية الالكترونية مثل: (zoom، google meet) في مقابلات التوظيف.	11
					توجه المؤسسة اختبارات الكترونية للمترشحين للوظيفة بالاعتماد على الاختبارات الالكترونية مثل: (google form).	12
					تعتمد المؤسسة على نظام الاختيار الالكتروني لفرز طلبات التوظيف المقدمة	13
					تعتمد المؤسسة على التقنيات الحديثة في تبليغ المترشحين المقبولين في الوظيفة الشاغرة مثل: التبليغ باتصال هاتفي، E-mail، SMS.	14
التدريب الالكتروني						
					تعتمد المؤسسة منهجية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين فيها باستخدام البرامج الالكترونية الحديثة.	15
					يتم تنفيذ البرامج التدريبية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع التخصصات.	16
					تملك المؤسسة منصة تدريبية لمتابعة جودة المحتوى التدريبي وملاءمته.	17
					تعتمد المؤسسة على التقنيات الرقمية والانترنت من اجل التدريب الالكتروني مثل الروابط الالكترونية أو تقنية التحاضر المتزامن (الآني) Conférence audiovisuel وغيرها.	18
					تسمح تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التدريب باكتساب مهارات ومعارف حديثة في العمل	19
					تعتمد المؤسسة إلى تدريب الموظفين على استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (apps, les programmes)	20
					استخدم معارفي ومهاراتي المكتسبة في التدريب لأداء مهامتي بشكل متقن	21

الاتصال الالكتروني					
				تعتمد المؤسسة على وسائل الاتصال الحديثة في أنشطتها وتعاملها مع العاملين فيها مثل الهاتف، الفاكس، البريد الالكتروني، استلام التقارير عبر واتساب.. الخ	22
				تعمل المؤسسة على توفير واستخدام الأدوات الالكترونية مثل الحواسيب والربط بمختلف شبكات الاتصال الحديثة (internet, intranet, extranet)	23
				تساهم البرامج الالكترونية في تسهيل عمليات الاتصال بين العاملين في الإدارات المختلفة في المؤسسة	24
				تتميز البرامج الالكترونية المتاحة في المؤسسة بالقدرة على التبادل المرن لمعلومات بين المستخدمين	25
				تساعدني تكنولوجيا الاتصالات الرقمية وشبكتها على أداء مهامي بسهولة وسرعة.	26
تقييم الأداء الالكتروني					
				تعتمد المؤسسة في تقييم جودة القرارات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بالاستعانة بالبرامج الالكترونية الجاهزة	27
				تتوفر المؤسسة على نظام الكتروني خاص بتقييم الأداء للعاملين فيها	28
				تعتمد المؤسسة على نظام الكتروني في تسجيل الحضور والانصراف للعاملين فيها بشكل الكتروني مثل نظام البطاقات ونظام البصمة	29
				يمكن للعاملين الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم السنوية عبر الانترنت من خلال حساب شخصي توفره المؤسسة أو تلقي رسالة عبر البريد الالكتروني	30
				يستطيع العاملون تقييم زملائهم أو المشرفين عليهم الكترونيا	31
				يقوم المسؤول المباشر بتحديد أهداف الموظفين وتقييم أعمالهم بشكل الكتروني من خلال حسابه عبر نظام الكتروني خاص بتقييم الأداء	32
التعويضات الالكترونية					
				تعتمد المؤسسة على ربط نظام الأجور بأنظمة بيانات أخرى مثل نظام الحضور والانصراف الالكتروني ، نظام تقييم الأداء الالكتروني	33

					34	تعالج عملية توزيع المكافآت والحوافز بشكل الكتروني. أي بناء على نظام تقييم الأداء الالكتروني.
					35	يتم إرسال إيصال الدفع للأجور الكترونيا (عبر البريد الالكتروني مثلا)
					36	تمتلك المؤسسة برامج حماية الكترونية لتأمين عملية المدفوعات (المالية) الالكتروني
					37	تعتمد المؤسسة على أتمتة النفقات الروتينية على غرار النقل والسفر، مثلا: يمكن للموظف تعبئة نموذج خاص من خلال الانترنت ويحسب البرنامج إجمالي النفقات الكترونيا لدفعها.

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق بشدة
أداء المهمة						
01	أحاول جاهدا إنجاز الأعمال المطلوبة مني في وقت قياسي (بسرعة)					
02	ألجأ إلى البيانات التي توفرها برامج الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في أداء مهامي					
03	تساعدني برامج الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تجنب الأخطاء أثناء أداء الأعمال المطلوبة.					
04	أتحرى الصدق والنزاهة في إعداد التقارير التي تدرج ضمن أداء مهامي					
05	تساعدني عمليات التدريب على استخدام برامج الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في إنجاز الأعمال المطلوبة مني					
06	تتوفر المؤسسة على المعدات اللازمة التي تسهل أداء مختلف المهام والأنشطة الإدارية (حواسيب ، طابعات، شبكة الانترنت ومختلف شبكات الاتصال)					
07	اعتمد على الأرشيف الالكتروني في استرجاع البيانات والمعلومات لإنجاز مهامي					

					يساعدني البريد الالكتروني في تسهيل الاتصالات الداخلية (المؤسسة) والخارجية أثناء أداء مهامي	08
					أتلقي التوجيهات والإرشادات من المسؤول المشرف أثناء أداء المهام المطلوبة مني	09
					امتلك حساب خاص للدخول على البيانات المسموحة وفقا لصلاحياتي لانجاز المهام الموكلة إلي.	10
الأداء السياقي						
					امتلك الحماس المستمر في بذل جهود إضافية لإتمام الأعمال والأنشطة المطلوبة مني	11
					الترم بالوقت المحدد في إنجاز الأعمال المطلوبة	12
					أساعد زملائي في العمل على إنجاز المهام الموكلة إليهم	13
					أقدم مقترحات لكيفية إنجاز العمل متى أتحت لي الفرصة	14
					أقيد بتطبيق الإجراءات والقواعد التنظيمية للمؤسسة في إنجاز المهام	15
					أسعى إلى تسهيل انجاز مهام الزملاء المتعلقة بمهامي المحددة في منصب عملي	16
					أنجز أحيانا أعمال غير محددة ضمن مهامي متى طلب مني مشرفي في العمل ذلك.	17
					أسهر على إتمام المهام المطلوبة مني ولو اقتضى الأمر العمل خارج الأوقات الرسمية للعمل	18
					أتلقي الدعم والتحفيز من المشرفين نظير المساعدة والتعاون مع زملائي في العمل	19
					أطلب مساعدة الآخرين في إنجاز مهامي متى احتجت إلى ذلك	20
					أوجه زملاء العمل الجدد بشكل تطوعي (اختياري)	21
الأداء التكيفي						
					أسعى دائما إلى البحث عن احدث الابتكارات في عملي لتحسين طريقة إنجاز مهامي	23
					أتلقي تدريباً بشكل منظم في العمل لتحديث كفاءاتي	24
					امتلك الاستعداد للانخراط في كل مشروع أو مهمة تمكنني من المشاركة في التغيير المتوقع في المؤسسة	25

					أهتم بالتعليقات السلبية حول طريقة عملي.	26
					أميل إلى تعديل طريقة عملي إذا أشار علي مشرفي في العمل أو أحدهم إلى حل أفضل لتحسين أدائي	27
					أتصرف دائماً وفقاً لمبادئ التعاون مع الزملاء حتى لو تغيرت مهامي.	28
					امتلك القدرة والاستعداد الكامل للتصرف بسرعة مع الحالات الطارئة	29
					ابحث عن حلول من خلال إجراء مناقشة هادئة مع الزملاء والمشرفين	30
					أسعى دائماً إلى تعلم مهارات جديدة فيما يتعلق باستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال (تقنيات حاسوبية جديدة، استعمالات الذكاء الاصطناعي، تطبيقات جديدة تتعلق بأنشطة العمل داخل المؤسسة...الخ)	31
					امتلك القدرة على استخدام أفكار جديدة خارجة عن المألوف في عملي	32

الملحق الثاني: مصادر عبارات الاستبيان

المحور	الدراسة المعتمد عليها
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	- دراسة (محمد عبد الوهاب محمد أبو العينين، أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جودة الحياة الوظيفي، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس-كلية التجارة، 2019) - دراسة الاء عبد الكريم غالب المدو، ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تنمية الإبداع التقني الأخضر، مجلة Al-gari، 2022)
الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية	- دراسة (عبد الحكيم أحمد ربيع نجم، أحمد سليمان السعيد، 2017) الموسومة بعنوان: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، مقال علمي، المجلة المصرية للدراسات التجارية؛

الملحق الثالث: الجداول الإحصائية لدراسة الميدانية.

Correlations

	الاتصال الإلكتروني	الوظيفي الاداء	
الاتصال الإلكتروني	Pearson Correlation	1	,605**
	Sig. (2- tailed)		,000
	N	115	115
الوظيفي الاداء	Pearson Correlation	,605**	1
	Sig. (2- tailed)	,000	
	N	115	115

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	الأداء تقييم الإلكتروني	الوظيفي الاداء	
الأداء تقييم الإلكتروني	Pearson Correlation	1	,424**
	Sig. (2- tailed)		,000
	N	115	115
الوظيفي الاداء	Pearson Correlation	,424**	1
	Sig. (2- tailed)	,000	
	N	115	115

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	التعويض الإلكتروني	الوظيفي الاداء	
التعويض الإلكتروني	Pearson Correlation	1	,330**

Correlations

	الإلكتروني التخطيط البشرية للموارد	الوظيفي الاداء	
الإلكتروني التخطيط البشرية للموارد	Pearson Correlation	1	,441**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	115	115
الوظيفي الاداء	Pearson Correlation	,441**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	115	115

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	الإلكتروني التوظيف	الوظيفي الاداء	
الإلكتروني التوظيف	Pearson Correlation	1	,283**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	115	115
الوظيفي الاداء	Pearson Correlation	,283**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	115	115

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	الإلكتروني التدريب	الوظيفي الاداء	
الإلكتروني التدريب	Pearson Correlation	1	,444**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	115	115
الوظيفي الاداء	Pearson Correlation	,444**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	115	115

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Dependent Variable: الوظيفي الاداء

b. Predictors: (Constant), البشرية للموارد الالكتروني التخطيط

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,283 ^a	,080	,072	,44440

a. Predictors: (Constant), الالكتروني التوظيف

b. Dependent Variable: الوظيفي الاداء

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1,936	1	1,936	9,801	,002 ^b
	Residual	22,317	113	,197		
	Total	24,252	114			

a. Dependent Variable: الوظيفي الاداء

b. Predictors: (Constant), الالكتروني التوظيف

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,444 ^a	,198	,190	,41501

a. Predictors: (Constant), الالكتروني التدريب

b. Dependent Variable: الوظيفي الاداء

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	4,790	1	4,790	27,810	,000 ^b
	Residual	19,535	113	,173		
	Total	24,252	114			

	Sig. (2-tailed)		,000
	N	115	115
الوظيفي الاداء	Pearson Correlation	,330**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	115	115

n is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	الالكترونية الإدارة البشرية للموارد	الوظيفي الاداء
الالكترونية الإدارة البشرية للموارد	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	,522**
	N	115
الوظيفي الاداء	Pearson Correlation	,522**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	115

level (2-tailed).

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,441 ^a	,195	,187	,41579

a. Predictors: (Constant), البشرية للموارد الالكتروني التخطيط

b. Dependent Variable: الوظيفي الاداء

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	4,717	1	4,717	27,286	,000 ^b
	Residual	19,535	113	,173		
	Total	24,252	114			

1	Regression	4,359	1	4,359	24,76	,000 ^b
	Residual	19,893	113	,176		
	Total	24,252	114			

- a. Dependent Variable: الوظيفي الاداء
b. Predictors: (Constant), الالكتروني الأداء تقييم

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,330 ^a	,109	,101	,43735

- a. Predictors: (Constant), الالكتروني التعويض
b. Dependent Variable: الوظيفي الاداء

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	2,638	1	2,638	13,794	,000 ^b
	Residual	21,614	113	,191		
	Total	24,252	114			

- a. Dependent Variable: الوظيفي الاداء
b. Predictors: (Constant), الالكتروني التعويض

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,604 ^a	,365	,360	,45151

- a. Predictors: (Constant), البشرية للموارد الالكتروني الادارة
b. Dependent Variable: المهمة أداء

ANOVA^a

Residual	19,462	113	,172		
Total	24,252	114			

- a. Dependent Variable: الوظيفي الاداء
b. Predictors: (Constant), الالكتروني التدريب

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,605 ^a	,366	,361	,36875

- a. Predictors: (Constant), الالكتروني الاتصال
b. Dependent Variable: الوظيفي الاداء

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	8,887	1	8,887	65,355	,000 ^b
	Residual	15,365	113	,136		
	Total	24,252	114			

- a. Dependent Variable: الوظيفي الاداء
b. Predictors: (Constant), الالكتروني الاتصال

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,424 ^a	,180	,172	,41958

- a. Predictors: (Constant), الالكتروني الاداء تقييم
b. Dependent Variable: الوظيفي الاداء

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,405 ^a	,164	,157	,41048

a. Predictors: (Constant), البشرية للموارد الالكترونية الإدارة,

b. Dependent Variable: التكيفي الاداء

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,737	1	3,737	22,179
	Residual	19,040	113	,168	
	Total	22,777	114		

a. Dependent Variable: التكيفي الاداء

b. Predictors: (Constant), البشرية للموارد الالكترونية الإدارة,

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,249	1	13,249	64,991
	Residual	23,036	113	,204	
	Total	36,285	114		

a. Dependent Variable: المهمة أداء

b. Predictors: (Constant), البشرية للموارد الالكترونية الإدارة,

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,367 ^a	,135	,127	,50928

a. Predictors: (Constant), البشرية للموارد الالكترونية الإدارة,

b. Dependent Variable: السياقي الأداء

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,572	1	4,572	17,627
	Residual	29,308	113	,259	
	Total	33,880	114		

a. Dependent Variable: السياقي الأداء

b. Predictors: (Constant), البشرية للموارد الالكترونية الإدارة,

الملحق الرابع: المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
شرارة وليد	استاذ محاضرة - أ-	جامعة مستغانم
بن غالية كريم	استاذ محاضرة - أ-	جامعة الشلف
لصاص أحمد	استاذة محاضرة - أ-	جامعة وهران-2
بلقوم فريد	أستاذ تعليم عالي	جامعة وهران-2
قبايلي الحاجة	أستاذة محاضرة-أ-	جامعة مستغانم

المخلص

هدف هذا البحث إلى دراسة مدى مساهمة أنشطة وأساليب الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في عمليات تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري ومحاولة تعميم النتائج المتحصل عليها والتوصيات المقترحة على مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية على عينة بحثية شملت العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية، والتي بلغ عددها المستجوبين فيها (115) موظفا، يعملون على مستوى (32) مؤسسة اقتصادية في منطقة الغرب الجزائري، كما استخدمت برنامج spss .v25 في تحليل البيانات، وقد خلص الباحث إلى أن الإدارة الالكترونية تساهم بشكل كبير في تسهيل الأنشطة الإجرائية ما يدعم عمليات تحسين الاداء الوظيفي، و أوصى البحث بجملة من التوصيات من بينها ضرورة الدعم والالتزام بتبني مختلف التقنيات والتطبيقات للإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال وضع استراتيجيات واضحة المعالم، بغرض القيام بتحسينات على مختلف الأنشطة ورفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسينه بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الأداء الوظيفي، إدارة الموارد البشرية، التدريب الالكتروني، تقييم الأداء الالكتروني، التعويض الالكتروني، الاتصال الالكتروني، تخطيط الموارد البشرية الالكتروني، أداء العاملين.

Abstract

This study aimed to examine the extent to which the practices and methods of E-HRM contribute to improving job performance in enterprises in Western Algeria, as well as to generalize the findings and proposed recommendations across various Algerian enterprises. The study employed a questionnaire as the primary research tool, targeting a sample of 115 HR department employees across 32 enterprises in Western Algeria. Data analysis was conducted using SPSS (v.25).

The findings revealed that E-HRM significantly facilitates HR activities and procedures, there by supporting job performance improvement. The study also provided a set of recommendations, including the need for institutional support and commitment to adopting various E-HRM technologies and applications through the implementation of a well-defined strategy. This strategy should aim to enhance HR activities, elevate job performance levels, and ultimately improve the overall performance of Algerian enterprises.

The Key words: Electronic Human Resource Management, e-HRM, human Resource Management, job performance, e-HRM, e-Training, e-Assessment, e-planning of HR, e-compensation, ecommunication, employee performance.