

دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات

د. /ايمن حسن على *

* د. /ايمن حسن على : دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مدرس إدارة الأعمال، تتمثل الاهتمامات البحثية في مجال إدارة الموارد البشرية.

E-mail: Ayman.h.aly.98@gmail.com

المخلص :

يتمثل الهدف العام للدراسة في الكشف عن مدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات. واعتمد الباحث قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها ٣٤٨ مفردة من العاملين بمختلف المستويات الوظيفية. كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف إلكترونياً، التدريب والتعليم إلكترونياً، إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً، الأجور والحوافز إلكترونياً) والأداء المؤسسي مأخوذة بصورة إجمالية، ولكل بُعد من أبعادها على حدة. وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات لتعزيز مستوى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات.

الكلمات المفتاحية : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الأداء المؤسسي.

Abstract

The general aim of the study is discovering the extent of participation of electronic human resources management in improving the organizational performance of Telecom Egypt Company. The researcher used surveys to collect primary data by using a sample of 348 of employees in varying employment levels .

The results revealed a relationship with statistical significance between the aspects of electronic human resources management (electronic recruitment, electronic training and learning, electronic management and performance evaluation, electronic payments and incentives) and organizational performance taken in aggregate, and each of its aspects at a time.

And in the light of the study's results, the researcher provided a group of recommendations to enhance the level of electronic human resources management and improving the organizational performance level in Telecom Egypt Company.

Key words: electronic human resources management, organizational performance.

مقدمة : إن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية لا يعد أمراً حديثاً فلقد بدأ استخدام الكمبيوتر في إدارة الموارد البشرية في الأربعينات من القرن المنصرم حيث استخدمت في نظم رواتب الموظفين وتخزين المعلومات، وتعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي جزء من التوجه الجديد في الإدارة وهو الإدارة الإلكترونية والتي تعد توجهاً حديثاً فرضته التطورات التكنولوجية الحديثة والذي يسهم في تحسين أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة (الزهراني، ٢٠٢٠). حيث أنه مع ظهور التكنولوجيا القائمة على شبكة الأنترنت، تم تقديم مفهوم جديد لإدارة الموارد البشرية وهو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (Moghadam and others, 2016)، ومن الجدير بالذكر أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية قد نمت إلى حد كبير في السنوات الأخيرة (Shukla and Kanna, 2017).

يعد الأداء المؤسسي مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام ويحظى بأهمية كبرى في إدارة المنظمات (Yongjia and Xiaoqing, 2017). حيث أن للأداء المؤسسي أهمية كبيرة في منظمات الأعمال المختلفة، فالمنظمات التي تتميز بالأداء تستطيع النمو والمنافسة والاستمرار، فالأداء المؤسسي وسيلة توجيه المنظمة نحو إنجاز الأهداف المرسومة، وكشف الاختلال الفعلي ومقداره، كما أنه مؤشر لوضع المنظمة الحالي والمستقبلي (محمد، و أبو بكر، ٢٠٢٠). ويشير الأداء المؤسسي إلى إنجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، وتعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل للموارد، أما الفاعلية فتتعلق بانجاز الأهداف المرغوبة (حامد، ٢٠٢٠). وتسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات.

١- الدراسة الاستطلاعية ومشكلة الدراسة : قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية استهدفت الحصول على بيانات استكشافية حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء المؤسسي، بالإضافة إلى مساعدة الباحث في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات الدراسة، والتوصل إلى صياغة دقيقة لفرضياتها، وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتبية تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء المؤسسي، بالإضافة إلى عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت (٥٦) من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

وفي ضوء مراجعة الأدبيات السابقة حول موضوع الدراسة فقد توصل الباحث إلى مايلي : لقد أصبح النمو الكبير للتحويل الرقمي يتغلغل في كل جانب من جوانب العمل والحياة العملية، ويجبر

المنظمات بإستمرار على تطوير نماذج وعمليات جديدة (Simo'n and Esteves, 2016)، فقد تغيرت بيئة العمل بشكل متسارع خاصة فيما يتعلق بالتطوير الإلكتروني مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى المعلومات ذات المواصفات الخاصة من دقة وسرعة وتكلفة (على، ٢٠١٩). ونظراً لتزايد تنافسية منظمات الأعمال ومن أجل الاستمرار والبقاء والنمو وتحقيق التميز في الأداء فمن الضروري للمنظمات أن تتجز وظائفها المرجوة بنوع من التميز في ظل ظروف المنافسة المحلية والعالمية، ولذا تسعى المنظمات إلى تحسين مستوى أداءها وتسريع عملياتها من خلال مجموعة من الاستراتيجيات الخاصة بها لتحقيق ميزة تنافسية أو تميزاً مؤسسياً (Agarwal and Vrat, 2016).

ومما لا شك فيه أن هناك دور لإدارة الموارد البشرية وممارستها وأنشطتها في ذلك. وقد كان لسرعة نمو تكنولوجيا المعلومات في السنوات القليلة الماضية دور في تغيير سلوك المنظمات، بما في ذلك نشاطات إدارة الموارد البشرية (طرفة، ٢٠٢٠). حيث كان لتكنولوجيا المعلومات تأثير عميق على جميع وظائف العمل داخل المنظمات، ومن المسلم به أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تتأثر بتطوير واستخدام تكنولوجيا المعلومات، كما تؤثر وظيفة إدارة الموارد البشرية على باقي إدارات وأقسام المنظمة، حيث أن جودة وكفاءة العمل في إدارة الموارد البشرية ينعكس بشكل مباشر على كل أجزاء المنظمة (Lejla and Nijaz, 2018). ولذا يجب على المنظمات توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لما لها من دور في تعزيز الكفاءة والفاعلية (Moghadam and others, 2016). ويرى (Wirtky and others, 2016) أن استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في إدارة الموارد البشرية لم تستغل استغلالاً كاملاً. كما يؤكد (Sekhar and Patwardhan, 2015) على أن التكنولوجيا تعتبر القائد الرئيس لأنشطة الموارد البشرية في المستقبل القريب.

ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يسهم في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية والذي ينعكس على أداء أنشطة المنظمة (جليل، ونوري، ٢٠٢١)، (طرفة، ٢٠٢٠)، (Sun and others, 2015). كما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يسهم في تحسين الأداء المؤسسي (التملان، ٢٠١٧)، (السعيدة، ٢٠٠٩). وقد أشارت نتائج المقابلات إلى : عدم الإدراك الكافي لدى العاملين في الشركة المصرية للاتصالات لمفهوم وأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (وفقاً لإجابات ٤١ من العينة وبنسبة

٧٣%)، ومفهوم وأبعاد الأداء المؤسسي (وفقاً لإجابات ٣٩ من العينة وبنسبة ٧٠%) كما أشارت نتائج المقابلات إلى عدم وضوح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء المؤسسي (وفقاً لإجابات ٣٦ من العينة وبنسبة ٦٤%) وعدم وضوح الدور الذي يمكن أن تؤديه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في دعم الأداء المؤسسي (وفقاً لإجابات ٣٤ من العينة وبنسبة ٦١%). وأيضاً أشارت النتائج إلى أن الشركة تطبق بعض أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مثل التوظيف إلكترونياً (وفقاً لإجابات ٣٠ من العينة وبنسبة ٥٤%).

- واستناداً على ما توصلت إليه نتائج الدراسة الاستطلاعية من وجود قصور في فهم دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي، أيضاً مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي أشارت إلى دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي فإن هناك حاجة ماسة لدراسة دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات، وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي : هل هناك دور للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات؟ وتثير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التي يمكن طرحها على النحو التالي:

١- ما مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الشركة المصرية للاتصالات.

٢- ما مستوى الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات.

٣- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف إلكترونياً، التدريب والتعليم إلكترونياً، إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً، الأجور والحوافز إلكترونياً) على تحسين الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات؟

٢- أهداف الدراسة : يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في الكشف عن مدى اسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

١- التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الشركة المصرية للاتصالات.

٢- التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات.

٣- تحديد وتوصيف نوع ودرجة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف إلكترونياً، التدريب والتعليم إلكترونياً، إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً، الأجور والحوافز إلكترونياً) والأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات.

٣- أهمية الدراسة : ترجع أهمية الدراسة إلى عدة جوانب نظرية وتطبيقية يتمثل أهمها فيما يلي:

- تتناول الدراسة موضوعاً من أهم وأحدث أدبيات إدارة الموارد البشرية وهو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وبحث دورها في تحسين الأداء المؤسسي. وفي حدود علم الباحث لا توجد دراسة تربط بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء المؤسسي في البيئة المصرية.

- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات اعتماداً على نتائج الدراسة والتي يؤمل أن يستفيد منها المسؤولون بالشركة المصرية للاتصالات.

- يعتبر قطاع التطبيق من القطاعات الحيوية الهامة في مصر، حيث أن الشركة المصرية للاتصالات هي المشغل الوحيد لخدمات الهاتف الثابت في مصر، كما أنها مشغل لشبكة الهاتف المحمول (we)، كما تحقق الشركة إيرادات كبيرة بلغت ٣١.٩ مليار جنيه مصري (نتائج أعمال الشركة عن العام المالي المنتهي في ٣١ ديسمبر ٢٠٢٠).

٤- الاطار النظري

٤/١ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية : لقد أورد الكتاب والباحثين تعريفات عديدة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حيث عرفها (مجيد، وعباس، ٢٠١٩) بأنها عملية متكاملة بين العمليات والتكنولوجيا والأفراد تهدف إلى تنفيذ سياسات وممارسات واستراتيجيات الموارد البشرية والوظائف والأنشطة المتعلقة بها باستخدام تكنولوجيا المعلومات. وعرفها (Alessandra and Eleanna, 2017) على أنها مصطلح عام يشمل جميع آليات التكامل الممكنة ومحتويات إدارة الموارد البشرية، وأنها تهدف إلى خلق القيمة المضافة للمستخدمين المستهدفين والمديرين. وعرفها (الرواحنة، ٢٠١٣) بأنها عملية التفاعل الحاصل بين الموارد البشرية والأنظمة الإلكترونية والذي بدوره يؤدي إلى تحسين عمليات اتخاذ القرارات وتقليل الوقت والتكلفة. ويرى (Bondarouk and Rue, 2009) بأنها المظلة التي تغطي كل تقنيات التكامل والمستويات بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والتي تهدف إلى خلق القيمة داخل المنظمات.

وتحقق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مزايا عديدة أهمها : تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية من حيث زيادة السرعة الإجمالية لأداء العمليات المختلفة (Pinki and Manisha, 2013). والمساعدة على خفض تكاليف المعاملات والجهد، كما أنها تساعد على تخصيص الوقت الكافي لخبراء الموارد البشرية لمعالجة قضايا أكثر استراتيجية (Dianna and others, 2013). تمكن

العاملين والمديرين من الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، وزيادة التعاون والتفاعل بين جميع أفراد المنظمة والأطراف الخارجية (Mine and Ebru, 2015). توحيد الإجراءات التي تُمكن المنظمة ضمان دقة أكبر في اتخاذ القرار، تمكين إدارة الموارد البشرية من الحصول على مزيد من الصفقات مع عدد أقل من المشاكل (بوخاري ولقراب، ٢٠١٧). ويرى (Maitreyi ، 2017) أنها تعمل على تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية مثل الاختيار، التوظيف، التدريب والتعليم، التقييم، وتحديد الأجور والمرتبات. وبالإضافة لذلك يمكن تعلم التطورات الدولية في الموارد البشرية بصورة أسرع. كما يرى كلاً من (Punithavathi and Sugavaneswari, 2016) أنها تساهم في تقديم نظام معلومات شاملة عن الأشخاص والوظائف بتكلفة معقولة، تسهيل رصد اختلال التوازن بين العرض والطلب في الموارد البشرية، تمكين استجابة أسرع للخدمات ذات الصلة بالعاملين والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية. وتتطلب الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ما يلي :

١- **نظام معلومات الموارد البشرية** : وهو النظام الذي يعمل على جمع البيانات التي تصف الموارد البشرية وتحويلها إلى معلومات، ثم إعداد تقارير من هذه المعلومات وتقديمها للمستفيدين (حامد، وسلطان، ٢٠١٢).

٢- **البوابة الإلكترونية** : إن أهم البوابات الإلكترونية التي تستخدمها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتمثل في شبكة الأنترنت، الأنترانت، وخاصة شبكة الويب 2.0.

الأنترنت : هي شبكة عامة تستخدم بروتوكول النقل والمراقبة وبروتوكول الأنترنت، وهي أوسع شبكة حواسيب في العالم، حيث تزود المستخدمين بالعديد من الخدمات كالبريد الإلكتروني، نقل الملفات، الأخبار، وتُمكن من الوصول إلى الآلاف من القواعد الإلكترونية والمكتبات الإلكترونية. وكذلك تُمكن المستخدمين من الدخول في حوارات مع أشخاص مختلفة حول العالم، وغيره من التطبيقات والخدمات (Sudha and Kumthala, 2012).

الأنترانت : هو نظام وثيق الصلة بالأنترنت، يتكون من شبكة تعتمد على معايير وإجراءات مفتوحة معدة أصلاً للأنترنت، ومن ذلك تبرز الصفة الخاصة بنظام الأنترانت من حيث كونه نظاماً خاصاً لا يستطيع الوصول إليه إلا أشخاص محددين من داخل المنظمة، وتكون فيه المعلومات محمية، وهذا الأمر يتطلب استخدام صفحات ويب داخلية مصممة في ضوء الحاجات المحددة للمنظمة والتي تشكل في مجموعها النواة الأساسية لنظام الأنترانت. ويستخدم الأنترانت في إدارة الموارد

البشرية لعدة أغراض منها : تحديث البيانات الشخصية للعاملين، متطلبات التوظيف، المتطلبات التدريبية، إدارة الاتصالات، الخدمة الذاتية للعاملين والخدمة الذاتية للمديرين (Micheal, 2014).

الويب 2.0 (Web 2.0) : ارتبط مصطلح الشبكة الاجتماعية على نطاق واسع مع مصطلح (Web 2.0)، وهو مصمم للقراءة والكتابة على شبكة الأنترنت، ويهدف إلى توفير بنية ديمقراطية للمشاركة وتبادل الأفكار والمناقشة والتواصل مع الآخرين، وينبغي أن يكون هذا كله في صلب فلسفة وممارسات إدارة الموارد البشرية (Graeme and others, 2007).

٣- رأس المال الفكري : حتى تكون المنظمة في أمان، وتستطيع تحقيق الأهداف المرجوة، يجب اتباع نهج شامل لإدارة الكفاءات، واكتساب وتعزيز المهارات الفردية والجماعية. وتعتبر إدارة الكفاءات عاملاً استراتيجياً ومصدراً للميزة التنافسية، وبالتالي وفقاً للمقاربة المبنية على الموارد فإن المنظمة يجب أن تُدرك أن مواردها هي مجموعة فريدة ملموسة وغير ملموسة. وتتمثل الموارد غير الملموسة في الكفاءات الأساسية والتميزة التي تلعب دوراً حقيقياً في نجاح المنظمات (بوخاري وقراب، ٢٠١٧).

وحتى يكون تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فعالاً، لا بد من توفر متطلبات أخرى تتفاوت من منظمة لأخرى وهي : تقبل العاملين واقتناعهم باستخدام النظام الجديد، تدريب العاملين على النظام الجديد، التأكيد على استيعاب العاملين لأهمية النظام ومزاياه، وأهمية التكنولوجيا للمنظمة والمتعاملين معها، سهولة استخدام النظام وتمتعته بالجودة العالية والأمان، توافق النظام مع الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي للمنظمة، بساطة النظام وخلوه من التعقيدات (Carole and others, 20013). وفي نفس السياق يرى (Raashidah, 2017) أن هناك عدد من الشروط الأساسية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي : الالتزام بإدارة التغيير، قبول المستخدم لطرق التعامل اليومية، وجود ثقافة تكنولوجيا المعلومات، إشراك جميع أصحاب المصلحة في وقت مبكر .

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (إدارة الموارد البشرية إلكترونياً)، ولكن تغيرت الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Steve Foster, 2014). وسوف نتناول الدراسة الحالية كلاً من : التوظيف إلكترونياً، التدريب والتعليم إلكترونياً، إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً، الأجور والحوافز إلكترونياً.

١- **التوظيف إلكترونياً** : هو استخدام التكنولوجيا للمساعدة في عملية التوظيف من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر شبكة الأنترنت، ويقوم الباحثون عن العمل بإرسال طلباتهم أو سيرهم الذاتية، ثم يتم اختيار الموظفين المحتملين تبعاً لإحتياجات المنظمة (Al Madi and others, 2017). ويتميز التوظيف الإلكتروني بالسهولة والمرونة في إجراءاته بدءاً من جذب واستقطاب المرشحين مروراً باختيارهم وإنهاءً بتعيينهم (Avinash and others, 2012). وتشير الأبحاث الحديثة إلى ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية توظيف وفرز الموظفين (Chris and others, 2015).

٢- **التدريب والتعليم إلكترونياً** : التدريب الإلكتروني يشبه التعليم الإلكتروني في نواح كثيرة خاصة من حيث طرق التعليم والتكنولوجيا المستخدمة. إلا أن التدريب الإلكتروني يشير إلى فترة زمنية أقصر بكثير من التعليم الإلكتروني الذي يتطلب عادة مدة أطول، لأنه يكون مصمم خصيصاً لتحقيق بعض أهداف المهارة (بوخاري ولقرب، ٢٠١٧). ويشير التدريب الإلكتروني إلى أي نوع من التدريب المقدم في المنظمات عبر الوسائل الإلكترونية والتي تشمل التدريب عبر الشبكة الداخلية، التدريب المقدم من طرف المدربين والذي يبيث على شبكة الأنترنت، ودورات تدريبية مسجلة ومتاحة للعاملين (Thurasany and others, 2012). أما التعليم الإلكتروني فهو نوع من أنواع التعليم والذي يستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعلم وخصوصاً أدوات الأنترنت والوسائط المتعددة (Stephan and Pascal, 2009). ويعطي التعليم الإلكتروني مجموعة واسعة من التطبيقات والعمليات مثل التعليم على شبكة الأنترنت، التعليم القائم على الحاسب، غرفة الصف الافتراضية والتعاون الرقمي، ويشمل إيصال المحتوى عبر الأنترنت، الشبكة الخارجية (الإكسترانت)، الصوت والفيديو، بث الأقمار الصناعية، التلفزيون التفاعلي،... الخ (K.Reddi, 2012).

٣- **إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً** : هو النظام الذي يستخدم شبكة الويب (الأنترانت والأنترانت) لتقييم فاعلية المهارات والمعرفة، وأداء العاملين (Pinki and Manisha, 2013). وتتمثل دوافع المنظمة لتنفيذ نظام إدارة الأداء الإلكتروني فيما يلي : تحسين فرص الحصول على بيانات الأداء، توفير البيانات التي يمكن أن تجعل عملية تقييم الأداء أكثر موضوعية، الحد من التحيز في تقييم الأداء، الربط بين معلومات الأداء وبيانات الموارد البشرية الأخرى (Anil and Manisha, 2013).

٤- الأجر والحوافز إلكترونياً: عملية تضمن أن الإدارة تقوم بتخصيص الحوافز والرواتب بشكل عادل في جميع أنحاء المنظمة، مع الالتزام بالمبادئ التوجيهية للميزانية، كما تجعل من السهل للموظفين مراجعة الرواتب والمكافآت (Pinki and Manisha, 2013).

٤/٢ الأداء المؤسسي: يعتبر الأداء المؤسسي منظومة تتفاعل من خلالها العناصر المادية والبشرية داخل المؤسسة مع البيئة المحيطة خارج المؤسسة لتحقيق أهداف ومخرجات فعالة قادرة على التنافس في ظل عصر المعلوماتية (الزيباني، ٢٠٢٠). وعرفه كلاً من (Tuama and Alqhiwi, 2014) بأنه نظام متكامل لنتائج الأعمال في المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، والأعمال التي تُنفذ وفقاً للوائح والمعايير، وطريقة تقديم هذه الأعمال إلى العميل لتحقيق الخدمة المطلوبة. كما عرفه كلاً من (Kekkonen and Soderlund, 2015) بأنه حصة كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثير البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. كما ينظر كلاً من (Zamil and Shammot, 2011) إلى الأداء المؤسسي بأنه تراكم للنتائج النهائية لجميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة. وهو المنظومة المتكاملة لنتائج المهام والأعمال المنوطة بالوحدات الإدارية في المنظمة، والذي يؤدي إلى تفوقها وتميزها وتفردتها في العمل، وبضاعف من قدرتها على إنجاز تلك المهام والأعمال بكفاءة وفاعلية عالية، وتُسهم في تحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى إليها المنظمة من خلال تحقيقها لأهدافها الفرعية (محمد، وعبد الحميد، ٢٠١٩). ويعكس الأداء المؤسسي كافة الأعمال التي تقوم من خلالها المنظمة بتوظيف الموارد والامكانيات المتاحة لديها والتي يترتب عليها كفاءة وفاعلية المنظمة (Danny, et al., 2017). لذلك فإن الأداء المؤسسي يعد محصلة لكل من الطريقة في استخدام موارد المنظمة ويقصد بذلك الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام وتعني بذلك الفاعلية (Eva, et al., 2017). ويشير (Aynur and Mehmet, 2016) إلى أن من أبعاد الأداء المؤسسي تلك التي تتعلق بعنصري الكفاءة والفاعلية، ويرى (Andrey and Lei, 2015) أن هناك أبعاد أخرى تتعلق بالأداء المؤسسي وهي التي تخص المورد البشري وتؤثر على هذا الأداء مثل الإنتاجية العالية، الاستمرارية، تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل.

أبعاد الأداء المؤسسي: يعد النجاح أسمى هدف تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وذلك من خلال أفرادها ووحداتها التنظيمية، وتطبيق أساليب إدارية وفنية كثيرة للوصول إليه. ولمفهوم نجاح المنظمة بُعدان رئيسيان، الأول وهو النجاح في تحقيق المنظمة لأهدافها والتكيف مع البيئة، وهذا ما

يعرف بالفاعلية، أما الثاني فهو النجاح في كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنظمة، والتي تعرف بالكفاءة، وعلى ذلك تعد كلاً من الكفاءة والفاعلية مؤشراً للنجاح في الأمد القريب من خلال العوائد التي تحققها، في حين تعد الفاعلية مؤشراً لنجاح المنظمة في الأمد البعيد من خلال قدرتها على البقاء والاستمرار في البيئة التي تعمل فيها (المجالي، ٢٠٢١). ولقد تبنت الدراسة الحالية بُعدي الكفاءة والفاعلية للإداء الموسمي.

الكفاءة : هي الطريقة التي يعالج بها المديرون مدخلاتهم التنظيمية بحيث تنخفض تلك المدخلات بالنسبة للمخرجات، فكلما انخفضت التكلفة وانخفضت الأسعار، وزادت الأرباح وتحسن موقع المؤسسة التنافسي أشار ذلك إلى ارتفاع كفاءة المؤسسة (المجالي، ٢٠٢١). وتعد الكفاءة من المقاييس المهمة التي يتم استخدامها من قبل المنظمات الهادفة للتطور والتقدم في قياس أدائها بسبب توجهها نحو تحقيق أكبر عائد ممكن من استعمال مواردها سواء مادية أو بشرية (Kamees, 2018).

ويرى (Al-Amiri and Al-Ghalbi, 2011) أن الكفاءة هي مقياس للاستخدام الجيد للموارد المرتبطة بأهداف محددة، وتركز الكفاءة على المدخلات. كما يرى (Daft, 2004) أن الكفاءة هي كمية المواد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات، أي أنها تعكس العلاقة بين المدخلات والمخرجات.

الفاعلية : تعبر عن نتيجة تفاعل مكونات الأداء العام للمنظمة مع أنشطتها الفنية والإدارية والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر فيها (Wang and others, 2010). وهي مقياس لدرجة الاقتراب من هدف ما نتيجة إجراء ما، أو القدرة على الوصول إلى الأهداف مهما كانت الاحتمالات المستخدمة، وبالتالي مسألة تحقيق النتائج بغض النظر عن الجهود المبذولة للوصول إليها (Zoghihi, 2014).

٥- الدراسات السابقة : من خلال مراجعة وتحليل الباحث لجهود الباحثين في المتغيرات المتعلقة بهذه الدراسة تبين ندرة الدراسات - في حدود علم الباحث- التي تناولت بحث دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي وخاصة في البيئة المصرية، لذلك حاول الباحث توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان لأجل تحقيق أهداف الدراسة، وقد أمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور، تضمن المحور الأول الدراسات التي تناولت الإدارة

الإلكترونية للموارد البشرية، وتضمن المحور الثاني الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي، أما المحور الثالث تضمن الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء المؤسسي.

المحور الأول : الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

استهدفت دراسة (الصوفي، وسلامة، ٢٠٢١) التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الإدارية، البشرية، المالية، التقنية) كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري في شركات الأدوية الفلسطينية. وبينت النتائج توافر متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بمستوى مرتفع. كما تبين وجود علاقة طردية بين متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبين الإبداع الإداري. أما دراسة (جليل، ونوري، ٢٠٢١) فقد هدفت إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع التربية الوطنية لولاية غليزان. وتوصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني، إنهاء الخدمة إلكترونياً) على تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية، كما توصلت النتائج لعدم وجود تأثير ملموس لنظام الحضور والانصراف الإلكتروني على تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية.

وسعت دراسة (أبو جمعة، ٢٠٢١) إلى بيان أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطبيق إدارة المواهب البشرية في شركات التوظيف الأردنية. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) في تطبيق إدارة المواهب البشرية بأبعادها في شركات التوظيف الأردنية محل الدراسة.

كما سعت دراسة (الزهراوي، ٢٠٢٠) إلى الكشف عن واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في أمانة مدينة جدة، وأثره في تحقيق التميز المؤسسي. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مرتفع، كما توصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي.

واهتمت دراسة (جيلالي، ٢٠٢٠) بالتعرف على مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية بمؤسسة شيالي بالجزائر. وتوصلت الدراسة لوجود علاقة أثر ضعيفة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية، كما توصلت إلى أن مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية جاء ضعيفاً. كما اهتمت دراسة (طرفة، ٢٠٢٠) ببحث أثر تكنولوجيا المعلومات على

وظائف إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر. وتوصلت النتائج لوجود علاقة ارتباط موجبة بين تكنولوجيا المعلومات ووظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية). كما يوجد تأثير إيجابي لتكنولوجيا المعلومات على هذه الوظائف. أيضا المؤسسة محل الدراسة تطبق تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية بمستوى مرتفع.

واستهدفت دراسة (الزيدي، وعباس، ٢٠١٩) إلى التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ودورها في استدامة رأس المال المعرفي في جامعة بابل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية جاء مرتفعاً، كما توصلت النتائج لوجود أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على استدامة رأس المال المعرفي.

كما استهدفت دراسة (علي، ٢٠١٩) الكشف عن مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثره على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية. وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يؤثر على أداء كلاً من تخطيط، استقطاب وتعيين، تدريب، وتحفيز الموارد البشرية. كما توصلت النتائج إلى أن مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مرتفع.

واهتمت دراسة (علاوي، وناصر، ٢٠١٨) بالتحرف على مدى توفر بنية تحتية لدى مراكز تكنولوجيا المعلومات بجامعة نجران لتطبيق استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عملياً، كما أظهرت النتائج ضعف بعض الخدمات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية إلكترونياً مثل : الاختبارات الإلكترونية في عملية التوظيف، تقييم أداء الموظفين إلكترونياً، تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً، وسائل التدريب الإلكترونية.

وتناولت دراسة (فرخة، ٢٠١٧) دور تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، إدارة الأداء إلكترونياً) في تنافسية المؤسسات، وذلك بالتطبيق على الشركة الإفريقية للزجاج (جيجل) بالجزائر. وأوضحت نتائج الدراسة توفر دوراً إيجابياً للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية الشركة. كما أشارت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها كان بمستوى متوسط.

وهدفت دراسة (بوخاري، ولقراب، ٢٠١٧) التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسسة كوندور إلكترونيكس، وذلك من خلال: تطبيق المؤسسة للتوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء وتقديم الأجور والحوافز بطريقة إلكترونية، مدى إمتلاك المؤسسة لأنظمة تدريب وتعليم الكترونية. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مرتفع، والتوظيف يتم الكترونياً، تقييم الأداء وتقديم الأجور والحوافز يتم بطريقة إلكترونية، التدريب والتعليم يتم الكترونياً.

أما دراسة (Simo'n and Esteves, 2016) فقد هدفت إلى إجراء تحليل مقارنة لمواقع التوظيف لأكبر الشركات الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية وأسبانيا. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج منها وجود مستوى عال من التجانس داخل الشركات فيما يتعلق باختيار سمات التوظيف الإلكتروني المدرجة في مواقعها الإلكترونية، ووجود فروق بين الشركات المبحوثة في وظائف التوظيف الإلكتروني.

وهدفت دراسة (Moghadam and others, 2016) إلى التعرف على مدى تلبية المنظمات لمتطلبات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ومدى استخدام المنظمات للإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، والتعرف على مدى كفاءة متخصصي الموارد البشرية، . وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات تقوم بتلبية متطلبات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بمستوى منخفض، وأن استخدامها للإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية منخفض أيضاً، كما أن المنظمات لا تفهم أهمية الكفاءات المتعلقة بالعمل بين المتخصصين في الموارد البشرية، وتبذل جهوداً قليلة لتحسين الكفاءات.

وسعت دراسة (Sun and others, 2015) إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مجموعة فنادق (كوانغو ويستن) في الهند. وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو النظام المعتمد داخل الفنادق ومطبق بدرجة كبيرة، حيث أن نظم المعلومات دخلت كمحرك أساسي في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

واستهدفت دراسة (Sekhar and Patwardhan, 2015) التعرف على تصور العاملين نحو تنفيذ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في صناعة الخدمات في الهند. وتمثلت نتائج الدراسة في أن تنفيذ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ساهم في خفض الأنشطة الزائدة عن الحاجة، زيادة هوامش ربح منظمات الخدمات، قلل من الوقت الضائع والتكاليف.

وتمثل الغرض الرئيس من دراسة (Masum, 2015) في تحديد العوامل الهامة التي تسهم في اعتماد نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بين البنوك في بنغلاديش. وتوصلت الدراسة إلى خمسة محددات لتحقيق قرار اعتماد نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي: دعم الإدارة العليا، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، موقف مدير إدارة الموارد البشرية، التوافق، الضغط التنافسي.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي

دراسة (عبد الهادي، ٢٠٢١) والتي هدفت إلى التعرف على أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية التي تعمل في صناعة الزجاج بمصر. وتوصلت النتائج لوجود تأثير للقدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي. كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء المؤسسي في الثلاث شركات المبحوثة كان مرتفع حيث تراوح المتوسط الحسابي من ٣.٩٩ إلى ٤.١٩.

أما دراسة (وهبة، وآخرون، ٢٠٢١) فقد هدفت إلى توضيح أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي في هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا. وتوصلت النتائج لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الأداء المؤسسي، كما توصلت النتائج إلى أن مستوى الأداء المؤسسي كان مرتفعاً.

واستهدفت دراسة (المجالي، ٢٠٢١) تحليل أثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بأبعاده في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الاستمرارية) في الجامعات الرسمية الأردنية. كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى كلاً من التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي كان مرتفعاً.

واهتمت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٠) بالتعرف على أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي، وأيضاً التعرف على مستوى كلاً من الأداء المؤسسي وإدارة الوقت في بنك أم درمان. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لإدارة الوقت على الأداء المؤسسي، وجود مستوى مرتفع لكلاً من إدارة الوقت والأداء المؤسسي.

كما اهتمت دراسة (القبي، وأبو شويته، ٢٠٢٠) بتشخيص واقع عمليات إدارة المعرفة، والأداء المؤسسي في المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت الليبية، كذلك التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية

لعمليات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي، كما بينت النتائج أيضاً أن مستوى الأداء المؤسسي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً.

وتناولت دراسة (المرسي، وعبد الكريم، ٢٠١٩) دور إدارة الشراء في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على شركات الأدوية في مصر. وتوصلت النتائج لوجود علاقة طردية بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية والأداء المؤسسي، كما توصلت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة كان أكبر من الوسط الفرضي وبمستوى مرتفع.

واختبرت دراسة (عبد السلام، وآخرون، ٢٠١٩) أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعة العمالية في مصر، وأكثر الأبعاد تأثيراً في فاعلية الأداء المؤسسي. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي، كما بينت النتائج أن أكثر الأبعاد تأثيراً في فاعلية الأداء المؤسسي تنمية المورد البشري، يليه الأهداف والاستراتيجيات، ثم الهيكل التنظيمي. أيضاً بينت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي في الجامعة العمالية كان منخفض.

دراسة (محمد، وعبد الحميد، ٢٠١٩) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء المؤسسي، ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة. وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر القادة الأكاديميين مرتفع، كذلك وجود دور للأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة.

كما اختبرت دراسة (الوكيل، ٢٠١٨) أثر ممارسات الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي لبنك مصر، وتحديد أبعاد الإدارة بالأهداف التي ترتبط بالأداء المؤسسي. وتوصلت النتائج لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي. كذلك وجود أثر لكل من بُعد وضع الأهداف، تنفيذ الأهداف، متابعة تنفيذ الأهداف على الأداء المؤسسي لبنك مصر.

وأجرى (Daniel, 2017) دراسة استهدفت تقييم أفضل السبل لتحقيق الأداء المؤسسي باستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاستقطاب، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، تقييم الأداء، مكافأة الإدارة)، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين تلك الممارسات والأداء المؤسسي. توصلت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأداء المؤسسي، وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية بالترتيب (التدريب والتطوير، تقييم الأداء،

مكافأة الإدارة، إدارة الأداء، الاستقطاب) على الأداء المؤسسي، كما توصلت النتائج إلى أن مستوى الأداء المؤسسي كان مرتفعاً.

واهتمت دراسة (Jose, 2016) بالتعرف على العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي في الجامعات الأمريكية. وتمثلت هذه العوامل في: تعيين الجامعات لأكثر عدد من أعضاء هيئة التدريس، نسبة اقبال الطلاب على الجامعات، الجامعات الخاصة بحكم إكثافتها ومواردها المالية، المشاركة المجتمعية للجامعات، أنشطة براءات الاختراع. وتوصلت النتائج لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية (تعيين الجامعات لأكثر عدد من أعضاء هيئة التدريس) على الأداء المؤسسي. كما توصلت النتائج لوجود أثر ذو دلالة إحصائية (نسبة اقبال الطلاب على الجامعات، الجامعات الخاصة بحكم إكثافتها ومواردها المالية، المشاركة المجتمعية للجامعات، أنشطة براءات الاختراع) على الأداء المؤسسي.

وهدفت دراسة (Khalil and Rahee, 2015) إلى التعرف على أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، السلبية، والانطوائية) للإداريين الأكاديميين على الأداء المؤسسي المتمثل في (جمع الأموال اللازمة لتطوير الوضع المالي في المؤسسة، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، جذب العاملين ذوي الخبرة والمهارة، برامج الطلاب، نسبة نجاح الطلاب) كما هدفت إلى مقارنة أداء الإداريين حسب نمط القيادة المستخدم لتحسين الأداء المؤسسي. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الأداء المؤسسي، كما أظهرت النتائج أن اتباع نمطي القيادة (التحويلية، والتبادلية) تؤدي إلى أفضل أداء مؤسسي مقارنة بالنمط الانطوائي.

كما هدفت دراسة (Amina & Turyahebwa, 2015) الكشف عن مستوى الكفاءة المؤسسية للجامعات في وسط أوعندا، وتكونت عينة الدراسة من ٢٢٠ إدارياً من جامعتي ماكيرييري، وكمبالا الدولية. وأظهرت النتائج أن مستوى الكفاءة المؤسسية في جامعة ماكيرييري، وجامعة كمبالا الدولية جاءتا بدرجة تقدير عالية.

واستهدفت دراسة (Tuama and Alqhiwi, 2014) التعرف على أثر تطبيق إعادة هندسة الأعمال على تحسين فاعلية الأداء المؤسسي (مستوى الرسالة والأهداف، مستوى الأداء المؤسسي، مستوى الموارد البشرية) في شركات الأدوية. وتوصلت نتائج الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الأعمال على تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، كما تراوحت درجة تطبيق أبعاد إعادة هندسة الأعمال، وفاعلية الأداء المؤسسي بين المستوى المتوسط والمستوى المرتفع.

المحور الثالث : الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء

المؤسسي

تناولت دراسة (النملان، ٢٠١٧) أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في قطر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها تأثير إيجابي على زيادة كفاءة المستشفيات، كما أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يُكسب المستشفى ميزة تنافسية، ويقلل التكاليف ويُحسن الإجراءات، ويعمل على زيادة مستوى الأداء المؤسسي.

أما دراسة (السقا، ٢٠١٣) فقد تناولت واقع استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني ودوره في تحسين أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية مستخدم بالفعل في الديوان وأن استخدامه أدى إلى تحسين الأداء من خلال مساهمته في زيادة فعالية وكفاءة وجودة أداء الوظائف، ومن خلال مساهمته في تقليل الوقت اللازم لأداء هذه الوظائف.

واستهدفت دراسة (Oladele and Omotayo, 2013) التعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي مع التركيز على التوظيف الإلكتروني، التقييم الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني. وتوصلت الدراسة لوجود علاقة كبيرة بين التوظيف الإلكتروني والأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بأن تعتمد البنوك على استخدام الوسائل الإلكترونية في كل أنشطتها. واهتمت دراسة (Moilanen, 2013) بالتعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء المديرين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية متباين، حيث يرى بعض المديرين والذين يعتبرون أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية أمراً مفيداً أنها توفر لهم المعلومات وبالتالي تعمل على زيادة كفاءة الأداء، بينما يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية غير مجدية حيث يعتقدون أنها تؤثر على أعمالهم أو أدوارهم في العمل. واختبرت دراسة (الرواحنة، ٢٠١٣) أثر جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين في شركة أورانج بالأردن. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية ليس لها تأثير واضح على كفاءة الأداء كما أظهرت النتائج أن جودة البنية التحتية لأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي التي لها تأثير إيجابي واضح على كفاءة أداء العاملين في الشركة.

وسعت دراسة (السعيدة، ٢٠٠٩) إلى بيان أثر نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية، واختلاف هذا الأثر باختلاف نوع الشركة، واختلاف العوامل

الشخصي والوظيفية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية.

وبناءً على العرض السابق يتضح أن :

- تناول عدد كبير من الدراسات الإدارية الإلكترونية للموارد البشرية وعلاقتها بمتغيرات أخرى، وأيضاً علاقة الأداء المؤسسي بمتغيرات أخرى، ولقد كان لهذه الدراسات فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي أسهم في تدعيم الآراء المتعلقة بالاطر النظري، صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها، تطوير أداة جمع المعلومات، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وأيضاً التعرف على نتائج هذه الدراسات ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.

- اهتم عدد محدود من الدراسات بالتعرف على دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي، حيث تناولت دراسة (النملان، ٢٠١٧) أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في قطر، وتناولت دراسة (السعيدة، ٢٠٠٩) أثر نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية.

- تناول عدد آخر من الدراسات العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وكلاً من الأداء التنظيمي (Oladele and Omotayo, 2013)، كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية أورانج (الرواحنة، ٢٠١٣)، أداء المديرين (Moilanen, 2013)، تحسين أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة (السقا، ٢٠١٣).

- لم تتناول أي من الدراسات السابقة بحث دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في البيئة المصرية بصفة عامة، وفي الشركة المصرية للاتصالات بصفة خاصة. الأمر الذي يوكد الاختلاف الجوهرى لهذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

٦- فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية : ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف إلكترونياً، التدريب والتعليم إلكترونياً، إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً، الأجور والحوافز إلكترونياً) على تحسين الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات؟ وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية :

١- ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف إلكترونياً) على تحسين الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات؟

٢- ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التدريب والتعليم إلكترونياً) على تحسين الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات؟

- ٣- ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً) على تحسين الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات؟
- ٤- ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (الأجور والحوافز إلكترونياً) على تحسين الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات؟
- ٧- **منهج الدراسة** : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، بجانب الدراسة التطبيقية في تناول متغيرات الدراسة، إذ اعتمدت الدراسة على المراجع النظرية من كتب عربية وأجنبية ودراسات من دوريات عربية وأجنبية، ورسائل وأطروحات جامعية. وتمت الدراسة التطبيقية من خلال تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات وإعداد قائمة الاستقصاء التي تعد أحد أساليب القياس التي يعتمد عليها في جمع البيانات.
- ٨- **مجتمع وعينة الدراسة** : نظراً لأن الدراسة تهتم بدراسة دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات. ولذا فإن مجتمع البحث يتمثل في جميع العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، ويوضح الجدول التالي رقم (١) عدد العاملين وفقاً للمستويات الوظيفية. ونظراً للقيود الخاصة بالوقت والتكلفة فقد تقرر الاعتماد على أسلوب العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة. واعتمد الباحث على العينة الطبقية العشوائية في اختيار عدد المفردات من العاملين في الشركة.

جدول (١) عدد العاملين بالشركة المصرية للاتصالات

العدد	المستويات الوظيفية	
٥	نائب الرئيس التنفيذي	الإدارة العليا
١٣	رئيس قطاعات	
٨٦	رئيس قطاع	
٢٦٢	مدير عام	
٣	مستشار	
٣٦٩	الإجمالي	
٢١١٣	مدير إدارة	الإدارة الوسطى
٦٣١٩	رئيس قسم	
٨٤٤٢	الإجمالي	
٢٢٧٣٥	وظائف نمطية	النمطية
٣١٥٣٦	الإجمالي	

المصدر : قطاع الموارد البشرية بالشركة المصرية للاتصالات عام ٢٠٢١

أما بالنسبة لحجم العينة فقد تم تحديدها من خلال المعادلة التالية (إدريس، ٢٠٠٤).

$$n = \frac{N \times (Z)^2 \times p(1-p)}{N e^2 + (Z)^2 \times p(1-p)}$$

حيث (n) حجم العينة، (N) حجم مجتمع الدراسة، (Z) حدود الخطأ المسموح به وهي ١.٩٦ عند درجة ثقة ٩٥%، (P) نسبة عدد المفردات التي تتوافر في الخاصية محل الدراسة وهي ٥٠%، (e) خطأ العينة المسموح به وهو ٠.٠٥%. وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة :

$$n = \frac{(0.50 - 1) \times (1.96)^2 \times 31536}{(0.50 - 1) 0.05 + (1.96)^2 + (0.05)^2 \times 31536} = 380$$

وتتمثل وحدة المعاينة في العاملين بالمستويات الإدارية العليا والوسطى والوظائف النمطية، وقام الباحث بتوزيع العينة توزيعاً متناسباً على المستويات الإدارية طبقاً للجدول التالي رقم (٢) :

جدول (٢) : توزيع حجم العينة على العاملين وفقاً للنسبة

المستويات الوظيفية	العدد	النسبة	توزيع مفردات العينة وفقاً للنسبة
الإدارة العليا	٣٦٩	%١.١٧	٥
الإدارة الوسطى	٨٤٣٢	%٢٦.٧٣	١٠١
الوظائف النمطية	٢٢٧٣٥	%٧٢.١	٢٧٤
الإجمالي	٣١٥٣٦	%١٠٠	٣٨٠

المصدر : من إعداد الباحث

٩- أسلوب وطريقة جمع البيانات : اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الأولية التي تتطلبها طبيعة الدراسة. وتختص قائمة الاستقصاء بالتعرف على اتجاهات العاملين في الشركة المصرية للاتصالات نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من ناحية، والأداء المؤسسي من ناحية أخرى. وتضمنت قائمة الاستقصاء عدد (٢٨) فقرة، وتكونت من ثلاثة أقسام، تضمن القسم الأول معلومات عن المستجيب، أما القسم الثاني اشتمل على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بإجمالي عدد (١٨) فقرة، والقسم الثالث تضمن عدد (١٠) فقرات عن الأداء المؤسسي. تم توزيع قوائم الاستقصاء على مفردات العينة المستهدفة حيث تم توزيع عدد (٣٨٠) قائمة استقصاء، وتم استرداد عدد (٣٥٩) قائمة استقصاء، وتم استبعاد عدد (١١) قائمة استقصاء غير صالحة، ليستقر العدد النهائي للقوائم الصالحة (٣٤٨) قائمة استقصاء تمثل نسبة (٩١.٥٧%)، وهي تعتبر نسبة مقبولة احصائياً. ولقد تمت عملية جمع البيانات الأولية الفترة من شهر مارس وحتى شهر يوليو ٢٠٢١.

١٠- متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها :

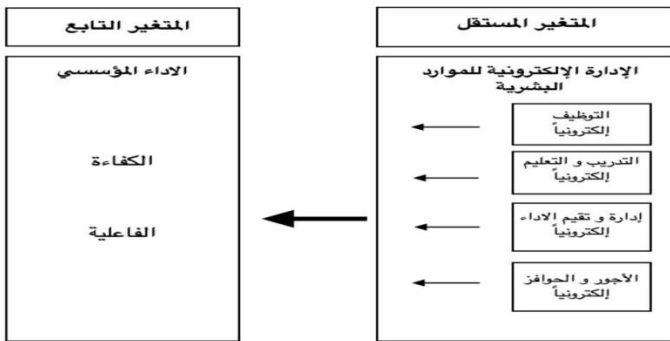
المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف إلكترونياً، التدريب والتعليم إلكترونياً، إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً، الأجور والحوافز إلكترونياً).

اعتمد الباحث في قياس الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على عدة دراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة (الزيدي، عباس، ٢٠١٩)، (Sun and others, 2015)، مع إجراء بعض التعديل والحذف بالإضافة بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذه الدراسة. ولقياس أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث يشير الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما يشير الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة حيادية في المنتصف). وقد تضمن المقياس ١٨ فقرة (٥ فقرات لقياس بُعد التوظيف إلكترونياً، ٥ فقرات لقياس بُعد التدريب والتعليم إلكترونياً، ٤ فقرات لقياس بُعد إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً، ٤ عبارات لقياس بُعد الأجور والحوافز إلكترونياً).

المتغير التابع : الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفاعلية).

اعتمد الباحث في قياس الأداء المؤسسي على عدة دراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة (المجالي، ٢٠٢١)، (Fugate, Mentzer, Stank, 2010)، مع إجراء بعض التعديل والحذف بالإضافة بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذه الدراسة. ولقياس الأداء المؤسسي تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة. وقد تضمن المقياس ١٠ فقرات (٥ فقرات لقياس بُعد الكفاءة، ٥ فقرات لقياس بُعد الفاعلية).

ويمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات الدراسة من خلال الشكل التالي :



نموذج متغيرات الدراسة

١١- أساليب تحليل البيانات واختبار الفرضيات: استخدم الباحث عدة اختبارات إحصائية، تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS):

- مقاييس الإحصاء الوصفي ممثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- أسلوب معامل الارتباط ألفا: للتحقق من درجة الثبات والثقة في مقياس الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ومقياس الأداء المؤسسي.
- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد: للتحقق من نوع وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي).
- اختبار (ف)، واختبار (ت) المصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار فرضيات الدراسة.

١٢- تقييم الاعتمادية للمقاييس : تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الاعتمادية للمقاييس التي تم الاعتماد عليها، وذلك بغرض تقليل أخطاء القياس العشوائية من ناحية، وزيادة درجة الثبات في المقاييس من ناحية أخرى. وقد تم استخدام معامل الارتباط ألفا باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين بنود المقياس الخاضع للاختبار، وكذلك أيضاً تحديد مدى تمثيل بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها. ووفقاً للمبادئ العامة المتعلقة باختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية، فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة للاختبار الثقة والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي أقل من ٠.٣٠ بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه. كما أن الحدود المقبولة لمعامل ألفا يتراوح من ٠.٦٠ إلى ٠.٨٠ وفقاً لمستويات الاعتمادية المستخدمة في العلوم الاجتماعية (إدريس، ٢٠١٦).

ولقد تم تطبيق أسلوب ألفا الارتباط على كل من مقياس الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والأداء المؤسسي وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل، ولكل مجموعة من المتغيرات التي يتكون منها المقياس، ولقد تم فحص معاملات الارتباط لجميع المتغيرات التي يتكون منها كل مقياس، وكذلك معاملات ألفا لكل مقياس إجمالي ولكل مجموعة من المجموعات التي يتكون منها على حدة. ويمكن توضيح درجة الاتساق الداخلي بين محتويات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية باستخدام معامل الارتباط ألفا وذلك من خلال الجدول التالي رقم (٣): حيث يتضح أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ككل حوالي (٠.٩٧٦) وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية. أو بمعنى آخر أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الشركة المصرية للاتصالات.

دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي
بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات

د. أيمن حسن على

جدول (٣) تقييم درجة التناسق الداخلي لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية باستخدام معامل الارتباط ألفا

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	عدد العبارات	معامل ألفا
التوظيف إلكترونياً	٥	٠.٩٣٢
التدريب والتعليم إلكترونياً	٥	٠.٩٤١
إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً	٤	٠.٩٤٣
الأجور والحوافز إلكترونياً	٤	٠.٩٣٥
المقياس الإجمالي	١٨	٠.٩٧٦

أما بالنسبة لمقياس الأداء المؤسسي، فقد تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا، ويمكن توضيح درجة الاتساق الداخلي بين محتويات الأداء المؤسسي وذلك من خلال الجدول التالي رقم (٤) : حيث يتضح أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس الأداء المؤسسي ككل حوالي (٠.٩٣٢) وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية. أو بمعنى آخر أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات.

جدول (٤) تقييم درجة التناسق الداخلي لأبعاد الأداء المؤسسي باستخدام معامل الارتباط ألفا

الأداء المؤسسي	عدد العبارات	معامل ألفا
الكفاءة	٥	٠.٨٩٢
الفاعلية	٥	٠.٨٣٢
المقياس الإجمالي	١٥	٠.٩٣٢

١٣- نتائج الدراسة الميدانية

١٣ / ١ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

١٣ / ١ / ١ مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الشركة المصرية للاتصالات : يوضح الجدول التالي رقم (٥) مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الشركة المصرية للاتصالات حيث تم قياس الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال أربعة أبعاد : وقد جاء بُعد التوظيف إلكترونياً بمستوى مرتفع وبوسط حسابي (٣.٩٤) وانحراف معياري (٠.٨٦). وجاء بُعد التدريب والتعليم إلكترونياً بمستوى مرتفع وبوسط حسابي (٣.٥٧) وانحراف معياري (٠.٨٧). أما بُعد إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً فقد جاء بمستوى متوسط وبوسط حسابي (٣.٣٤) وانحراف معياري (٠.٨٢). وبُعد الأجور والحوافز إلكترونياً قد جاء بمستوى متوسط وبوسط حسابي (٣.٢٢) وانحراف

معياري (٠.٨١). وعلى المستوى الإجمالي فقد جاء مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مرتفعاً وبلغ الوسط الحسابي (٣.٥٢) بانحراف معياري (٠.٨٤).

جدول رقم (٥) : مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الشركة المصرية للاتصالات

م	بيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التوظيف إلكترونياً	٣.٩٤	٠.٨٦	مرتفع
١	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة إلكترونياً.	٤.١٢	٠.٧٦	مرتفع
٢	يتم تقديم الطلبات إلى الشركة إلكترونياً.	٤.٠٤	٠.٨٢	مرتفع
٣	تستخدم الشركة أنظمة إلكترونية لتصفية طلبات التوظيف.	٣.٩٧	٠.٨٥	مرتفع
٤	تتم عملية الاختبارات للمتقدمين إلكترونياً	٣.٦٧	٠.٩٨	مرتفع
٥	تتم المقابلة الأولية في الشركة إلكترونياً.	٣.٣٢	٠.٨٩	متوسط
	التدريب والتعليم إلكترونياً	٣.٥٧	٠.٨٧	مرتفع
٦	تنظم الشركة دورات تدريبية عن بُعد للموظفين.	٣.٩٨	٠.٧٩	مرتفع
٧	تستخدم المؤتمرات المرئية لأغراض تدريب الموظفين عن بُعد.	٣.٥٢	٠.٨٨	مرتفع
٨	يستخدم الموظفون أنظمة التعلم عن بُعد في مجال عملهم.	٣.٦٩	٠.٩٦	مرتفع
٩	يستخدم الفيديو عبر الأنترنت لأغراض التدريب والتعلم عن بُعد.	٣.٢٢	٠.٨٤	متوسط
١٠	يتم استخدام أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم العملية التدريبية.	٣.١١	٠.٩٩	متوسط
	إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً	٣.٣٤	٠.٨٢	متوسط
١١	يتم تسجيل الحضور والانصراف إلكترونياً.	٤.٠٢	٠.٦٥	مرتفع
١٢	يتم تقييم أداء الموظفين من قبل المديرين إلكترونياً	٣.٢١	٠.٨٧	متوسط
١٣	تتم التغذية الراجعة للموظف إلكترونياً.	٣.١٤	٠.٨٠	متوسط
١٤	يتم جمع المعلومات باستخدام أنظمة الكترونية عن الموظفين لاتخاذ قرارات حول ترقيتهم أو تحديد احتياجاتهم للتدريب.	٣.٠١	٠.٩٦	متوسط
	الأجور والحوافز إلكترونياً	٣.٢٢	٠.٨١	متوسط
١٥	الحضور والانصراف مرتبط إلكترونياً بنظام الأجور والحوافز.	٣.٤٣	٠.٦٦	مرتفع
١٦	الحوافز المقدمة من الشركة مرتبطة إلكترونية بنتائج تقييم الأداء.	٣.٢٥	٠.٩٥	متوسط
١٧	تقدم الملاحظات الخاصة بالأجور والحوافز إلى المسؤولين إلكترونياً.	٣.١٧	٠.٩٧	متوسط
١٨	يتم الاطلاع على المعلومات الخاصة بالأجور والحوافز إلكترونياً.	٣.٠٥	٠.٩٩	متوسط
	إجمالي	٣.٥٢	٠.٨٤	مرتفع

دالة المقياس تتكون من (1-5) درجة حيث أن حتى 1.8 منخفض جداً، أكبر من 1.8 إلى 2.6 منخفض، أكبر من 2.6 إلى 3.4 متوسط، أكبر من 3.4 إلى 4.2 مرتفع، أكبر من 4.2 مرتفع جداً.

وتعكس هذه النتيجة اهتمام الشركة المصرية للاتصالات بتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وخاصة التوظيف إلكترونياً والتدريب والتعليم إلكترونياً. ومازال يحتاج كلاً من إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً، والأجور والحوافز إلكترونياً مزيداً من الاهتمام.

٢/١/١٣ مستوى الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات : يوضح الجدول التالي رقم (٦) مستوى الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات حيث تم قياس الأداء المؤسسي من خلال بُعدين : وقد جاء بُعد الكفاءة بمستوى مرتفع وبوسط حسابي (٣.٤٤) وانحراف معياري (٠.٨٦). وجاء بُعد الفاعلية بمستوى مرتفع أيضاً وبوسط حسابي (٣.٦٦) وانحراف معياري (٠.٨٧). وعلى المستوى الإجمالي فقد جاء مستوى الأداء المؤسسي مرتفعاً وبوسط حسابي (٣.٥٢) وانحراف معياري (٠.٨٤).

جدول رقم (٦) : مستوى الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات

م	بيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	الكفاءة	٣.٤٤	٠.٨٦	مرتفع
١	تحرص إدارة الشركة على ضمان الاستثمار الفعال للموارد المتاحة.	٣.٦٧	٠.٧٦	مرتفع
٢	تساهم مهارة العاملين في الشركة بشكل كبير في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.	٣.١٩	٠.٨٥	متوسط
٣	تحرص الشركة على تدريب وتطوير العاملين لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة.	٣.١٤	٠.٧٩	متوسط
٤	تحرص الشركة على إنجاز العمل في وقت أقصر من المخطط له	٣.٧٦	٠.٩٤	مرتفع
٥	يزداد حجم إنجاز الأعمال مع التكاليف المخصصة لها.	٣.٤٢	٠.٩٨	مرتفع
	الفاعلية	٣.٦٦	٠.٨٧	مرتفع
٦	يفهم العاملون بالشركة الأهداف بوضوح ويعملون على تنفيذها بنجاح.	٣.٨٨	٠.٩٩	مرتفع
٧	تُدرِك إدارة الشركة أهمية التكيف مع التغيرات البيئية لتوفير خدمات عالية الجودة.	٣.٢٦	٠.٧٨	متوسط
٨	تعمل إدارة الشركة على زيادة قدرتها على تقديم خدمات جيدة.	٤.٢٤	٠.٩٨	مرتفع
٩	تحاول إدارة الشركة تحقيق الانسجام والتفاعل بين أنشطة ومهام مراقفها المختلفة.	٣.٦٧	٠.٨٥	مرتفع
١٠	تنفذ إدارة الشركة برامج تدريبية لزيادة قدرة العاملين على أداء العمل بفاعلية.	٣.٢٥	٠.٧٦	متوسط
	إجمالي الأداء المؤسسي	٣.٥٥	٠.٨٥	مرتفع

٢/١/١٣ أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء المؤسسي : يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي والذي يتعلق بأثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء المؤسسي واختبار صحة الفرض الرئيس للدراسة. ويمكن توضيح معاملات الارتباط بينهما من خلال الجدول التالي رقم (٧):

جدول (٧) معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات

٥	٤	٣	٢	١	المتغيرات
				١	التوظيف إلكترونياً
			١	**٠.٨٨٧	التدريب والتعليم إلكترونياً
		١	**٠.٨٧٨	**٠.٩٣١	إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً
	١	**٠.٨٢١	**٠.٨٥٨	**٠.٨٥٧	الأجور والحوافز إلكترونياً
١	**٠.٦٤٣	**٠.٦٧٩	**٠.٧٨٧	**٠.٦٦٧	الأداء المؤسسي

** دلالة إحصائية عند مستوى ١%.

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك ارتباط بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات. ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء المؤسسي بصورة إجمالية. ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد في الجدول رقم (٨):

جدول (٨) أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء المؤسسي

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
٠.٤١٦	٠.٦٤٥	**٠.٢٤٩	التوظيف إلكترونياً
٠.٥٨٩	٠.٧٦٨	**٠.٢١٢	التدريب والتعليم إلكترونياً
٠.٣٩٥	٠.٦٢٩	*٠.١١٢	إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً
٠.٥١٩	٠.٧٢١	**٠.١٣٧	الأجور والحوافز إلكترونياً
		٠.٧٨١	معامل الارتباط في النموذج (R)
		٠.٦٠٩	معامل التحديد في النموذج (R ²)
		١٥٥.٣٤١	قيمة (ف) المحسوبة
		٣٣٣،٤	درجات الحرية
		٣.٧٦	قيمة (ف) الجدولية
		٠.٠٠٠	مستوى الدلالة الإحصائية

* دلالة إحصائية عند مستوى ٥%.

** دلالة إحصائية عند مستوى ١%.

ومن خلال الجدول السابق رقم (٨) يتضح النتائج التالية:

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات. وأن هذه العلاقة تمثل ٧٨.١% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

٢- أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يمكن أن تفسر حوالي ٦٠.٩% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات.

٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن متغيرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء المؤسسي بالترتيب هي : التوظيف إلكترونياً (٠.٢٤٩)، التدريب والتعليم إلكترونياً (٠.٢١٢)، الأجور والحوافز إلكترونياً (٠.١٠٣)، إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً (٠.١١٢).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك تأثير للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف إلكترونياً، التدريب والتعليم إلكترونياً، إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً، الأجور والحوافز إلكترونياً) كمتغير مستقل على تحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع في الشركة المصرية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١.

وبعد التحقق من أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء المؤسسي بصورة إجمالية، فسوف يتم التحقق من أثر كل بُعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء المؤسسي.

١٣/٢/١ أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف إلكترونياً) على الأداء المؤسسي : يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي والذي يتعلق بأثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف إلكترونياً) على الأداء المؤسسي. واختبار صحة الفرض الفرعي الأول. ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بغرض التحقق من أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف إلكترونياً) على الأداء المؤسسي. ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد في الجدول رقم (٩) :

جدول (٩) : أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف إلكترونياً) على الأداء المؤسسي

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف إلكترونياً) (الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي)
٠.٤٨٨	٠.٦٩٩	**٠.٦٦١	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة إلكترونياً.
٠.٣٩٣	٠.٦٢٧	**٠.٤٨٧	يتم تقديم الطلبات إلى الشركة إلكترونياً.
٠.٠٥٩	٠.٢٤٣	٠.٠٠٨	تستخدم الشركة أنظمة إلكترونية لتصفية طلبات التوظيف.
٠.٢٥٩	٠.٥٠٩	*٠.٢٣٩	تتم عملية الاختبارات للمتقدمين إلكترونياً.
٠.٢٥١	٠.٥٠١	٠.٠٧٩	تتم المقابلة الأولية في الشركة إلكترونياً.
		٠.٧٤٣	معامل الارتباط في النموذج (R)
		٠.٥٥٢	معامل التحديد في النموذج (R ²)
		٤٥.٢٣٥	قيمة (ف) المحسوبة
		٣٣٢ ،٥	درجات الحرية
		٢.٧١	قيمة (ف) الجدولية
		٠.٠٠٠	مستوى الدلالة الإحصائية

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف إلكترونياً) والأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات. وأن هذه العلاقة تمثل ٧٤.٣% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

٢- أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف إلكترونياً) يمكن أن تفسر حوالي ٥٥.٢% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات.

٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن متغيرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف إلكترونياً) الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء المؤسسي تتمثل في: يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة إلكترونياً (٠.٦٦١)، يتم تقديم الطلبات إلى الشركة إلكترونياً (٠.٤٨٧)، تتم عملية الاختبارات للمتقدمين إلكترونياً (٠.٢٣٩).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك تأثيراً للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف

إلكترونياً) كمتغير مستقل على تحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع في الشركة المصرية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١ .

٢/٢/١٣ أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التدريب والتعليم إلكترونياً) على الأداء المؤسسي : يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي والذي يتعلق بأثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التدريب والتعليم إلكترونياً) على الأداء المؤسسي. واختبار صحة الفرض الفرعي الثاني. ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التدريب والتعليم إلكترونياً) على الأداء المؤسسي. ويوضح الجدول التالي رقم (١٠) نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد كما يلي :

جدول (١٠) : أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التدريب والتعلم إلكترونياً) على الأداء المؤسسي

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التدريب والتعليم إلكترونياً) (الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي)
٠.٧١٩	٠.٨٤٨	**٠.٨٧٧	تنظم الشركة دورات تدريبية عن بُعد للموظفين.
٠.٢٣٧	٠.٤٨٧	٠.٠٩٥	يتم استخدام المؤتمرات المرئية لأغراض تدريب الموظفين عن بُعد.
٠.٣٥٨	٠.٥٩٩	٠.٠٩٨	يستخدم الموظفون أنظمة التعلم عن بُعد في مجال عملهم.
٠.٣٧٩	٠.٦١٦	*٠.٢٠٩	يستخدم الفيديو عبر الأنترنت لأغراض التدريب والتعلم عن بُعد.
٠.٣٧٤	٠.٦١٢	**٠.٤٧٦	يتم استخدام أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم العملية التدريبية.
		٠.٨٥٢	معامل الارتباط في النموذج (R)
		٠.٧٢٥	معامل التحديد في النموذج (R ²)
		١٠٧.٢٣١	قيمة (ف) المحسوبة
		٣٣٢,٥	درجات الحرية
		٢.٧٣	قيمة (ف) الجدولية
		٠.٠٠٠	مستوى الدلالة الإحصائية

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التدريب والتعليم إلكترونياً) والأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات. وأن هذه العلاقة تمثل ٨٥.٢% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

٢- أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التدريب والتعليم إلكترونياً) يمكن أن تفسر حوالي ٧٢.٥% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات.

٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن متغيرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التدريب والتعليم إلكترونياً) الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء المؤسسي تتمثل في : تنظم الشركة دورات تدريبية عن بُعد للموظفين (٠.٨٧٧)، يتم استخدام أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم العملية التدريبية (٠.٤٧٦)، يستخدم الفيديو عبر الأنترنت لأغراض التدريب والتعلم عن بُعد (٠.٢٠٩).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك تأثيراً للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التدريب والتعليم إلكترونياً) كمتغير مستقل على تحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع في الشركة المصرية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١.

٣/٢/١٣ أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً) على الأداء المؤسسي: يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي والذي يتعلق بأثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً) على الأداء المؤسسي. واختبار صحة الفرض الفرعي الثالث.

جدول (١١) : أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً) على الأداء المؤسسي

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً) (الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي)
٠.٥٣٥	٠.٧٢٢	**٠.٥٣٣	يتم تسجيل الحضور والانصراف إلكترونياً.
٠.١٧٥	٠.٤١٩	٠.٢٠٥	يتم تقييم أداء الموظفين من قبل المديرين إلكترونياً
٠.٢٦٣	٠.٥١٣	٠.١٣٢	تتم التغذية الراجعة للموظف إلكترونياً.
٠.٤٢١	٠.٦٤٩	**٠.٤٦١	يتم جمع المعلومات باستخدام أنظمة إلكترونية عن الموظفين لاتخاذ قرارات حول ترفيتهم أو تحديد احتياجاتهم للتدريب.
		٠.٧٢٥	معامل الارتباط في النموذج (R)
		٠.٥٢٥	معامل التحديد في النموذج (R ²)
		٤٨.١٣١	قيمة (ف) المحسوبة
		٣٣٣،٤	درجات الحرية
		٢.٤١	قيمة (ف) الجدولية
		٠.٠٠٠	مستوى الدلالة الإحصائية

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً) على الأداء المؤسسي. ويوضح الجدول السابق رقم (١١) نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على النحو التالي :

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً) والأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات. وأن هذه العلاقة تمثل ٧٢.٥% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

٢- أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً) يمكن أن تفسر حوالي ٥٢.٥% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات.

٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن متغيرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً) الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء المؤسسي تتمثل في : يتم تسجيل الحضور والانصراف إلكترونياً (٠.٥٣٣)، يتم جمع المعلومات باستخدام أنظمة الكترونية عن الموظفين لاتخاذ قرارات حول ترقيةهم أو تحديد احتياجاتهم للتدريب (٠.٤٦١).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك تأثير للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً) كمتغير مستقل على تحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع في الشركة المصرية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١.

٤/٢/١٣ أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (الأجور والحوافز إلكترونياً) على الأداء المؤسسي: يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي والذي يتعلق بأثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (الأجور والحوافز إلكترونياً) على الأداء المؤسسي. واختبار صحة الفرض الفرعي الرابع. ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (الأجور والحوافز إلكترونياً) على الأداء المؤسسي. ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على النحو التالي في الجدول رقم (١٢) الذي يوضح النتائج التالية:

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (الأجور والحوافز إلكترونياً) والأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات. وأن هذه العلاقة تمثل ٥٢.١% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

٢- أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (الأجور والحوافز إلكترونياً) يمكن أن تفسر حوالي ٢٧.١% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات.

٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن متغيرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (الأجور والحوافز إلكترونياً) الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء المؤسسي تتمثل في الحضور والانصراف مرتبط إلكترونياً بنظام الأجور والحوافز (٠.٣١٥)، يتم الاطلاع على المعلومات الخاصة بالأجور والحوافز إلكترونياً (٠.١٨٧).

جدول (١٢) : أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (الأجور والحوافز إلكترونياً) على الأداء المؤسسي

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (الأجور والحوافز إلكترونياً) (الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي)
٠.١٦٩	٠.٤١١	**٠.٣١٥	الحضور والانصراف مرتبط إلكترونياً بنظام الأجور والحوافز.
٠.٠٦٢	٠.٢٥٠	٠.٠٥٢	الحوافز المقدمة من الشركة مرتبطة إلكترونياً بنتائج تقييم الأداء.
٠.٠٤٥	٠.٢١٢	٠.٠١٢	تقدم الملاحظات الخاصة بالأجور والحوافز إلى المسؤولين إلكترونياً.
٠.١١٦	٠.٣٤١	**٠.١٨٧	يتم الاطلاع على المعلومات الخاصة بالأجور والحوافز إلكترونياً.
		٠.٥٢١	معامل الارتباط في النموذج (R)
		٠.٢٧١	معامل التحديد في النموذج (R ²)
		٧٩.٦٢٨	قيمة (ف) المحسوبة
		٣٣٣،٤	درجات الحرية
		٢.٨١	قيمة (ف) الجدولية
		٠.٠٠٠	مستوى الدلالة الإحصائية

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك تأثيراً لإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (الأجور والحوافز إلكترونياً) كمتغير مستقل على تحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع في الشركة المصرية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١.

١٤ - النتائج والتوصيات ودلالات الدراسة :

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي :

١- أظهرت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية أن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية جاء بمستوى مرتفع. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (الزهراني، ٢٠٢٠)، (طرفة، ٢٠٢٠)، (الزيدي، وعباس، ٢٠١٩)، (علي، ٢٠١٩)، (بوخاري، ولقراق، ٢٠١٧)، (Sun and others, 2015). وتختلف مع دراسات (جيلالي، ٢٠٢٠)، (علاوي، وناصر، ٢٠١٨)، (Moghadam and others, 2016) والتي توصلت إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية جاء بمستوى منخفض، ودراسة (فرخة، ٢٠١٧) والتي توصلت لوجود مستوى متوسط لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

وقد جاء ترتيب أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كما يلي : التوظيف إلكترونياً بمستوى مرتفع، ويليه التدريب والتعليم إلكترونياً بمستوى مرتفع، ثم إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً بمستوى متوسط، وأخيراً الأجور والحوافز إلكترونياً بمستوى متوسط، حيث كان المتوسط الحسابي لهما (٣.٩٤، ٣.٥٧، ٣.٣٤، ٣.٢٢) على الترتيب.

وتعكس هذه النتيجة على المستوى الإجمالي اهتمام الشركة المصرية للاتصالات بتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. وعلى المستوى الفرعي تعكس النتيجة أيضاً أنه لا زال هناك البعض من أنشطة وخدمات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والدعم والتي يمكن إيجازها فيما يلي :

فيما يخص التوظيف إلكترونياً، عملية الاختبارات وكذلك المقابلة الأولية. وفيما يخص التدريب والتعليم إلكترونياً، استخدام الأنظمة الإلكترونية لمراقبة وتقييم العملية التدريبية. وفيما يخص إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً، تقييم الأداء من قبل المشرفين وجمع المعلومات عن الموظفين. أما فيما يخص الأجور والحوافز إلكترونياً، التغذية الراجعة للموظف، ربط الحوافز بنتائج تقييم الأداء إلكترونياً، الاطلاع على المعلومات وتقديم الملاحظات الخاصة بالأجور والحوافز.

٢- أظهرت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية أن مستوى الأداء المؤسسي جاء مرتفعاً. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (المجالي، ٢٠٢١)، (وهبة، وآخرون، ٢٠٢١)، (عبد الهادي، ٢٠٢١)، (إبراهيم، ٢٠٢٠)، (محمد، وعبد الحميد، ٢٠١٩)، (المرسي، وعبد الكريم، ٢٠١٩)، (Daniel, 2017)، (Amina & Turyahebwa, 2015)، (Tuama and Alqhiwi, 2014)،

وتختلف مع دراسة (القبلي، وأبو شويته، ٢٠٢٠) والذي أوضحت أن مستوى الأداء المؤسسي كان متوسط، ودراسة (عبد السلام، وآخرون، ٢٠١٩) والتي أشارت إلى أن مستوى الأداء المؤسسي كان منخفضاً. وجاء كل من بُعدي الكفاءة والفاعلية بمستوى مرتفع حيث كان المتوسط الحابي لهما (٣.٣٣، ٣.٦٦) على الترتيب.

وتعكس هذه النتيجة حُسن استثمار وتوظيف الشركة المصرية للاتصالات لمواردها وإمكانياتها، المستوى المرتفع للتفاعل بين أنشطة الشركة المختلفة، تفهم وحرص العاملين على تحقيق أهداف الشركة. ولكن هناك بعض النواحي التي لا تزال تحتاج إلى مزيد من الاهتمام أهمها تدريب وتطوير وصقل مهارات العاملين وزيادة قدرتهم لتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية في أداء الأعمال.

٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف إلكترونياً، التدريب والتعليم إلكترونياً، إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً، الأجور والحوافز إلكترونياً) والأداء المؤسسي ماخوذة بصورة إجمالية، ولكل بُعد من أبعادها على حدة. وتتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسات كلاً من (النملان، ٢٠١٧) (السقا، ٢٠١٣)، (Oladele and Omotayo, 2013)، (السعيدة، ٢٠٠٩). وتختلف مع دراسة (الرواحنة، ٢٠١٣) والتي أظهرت أن جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية ليس لها تأثير واضح على كفاءة الأداء وأن جودة البنية التحتية لأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي التي لها تأثير إيجابي واضح على كفاءة أداء العاملين في الشركة. ودراسة (Moilanen, 2013) والتي أشارت إلى أن أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية متباين، حيث يرى بعض المديرين أنها تعمل على زيادة كفاءة الأداء، بينما يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية غير مجدية حيث يعتقدون أنها تؤثر على أعمالهم أو أدوارهم في العمل.

وتدل النتائج السابقة على أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعد أحد الوسائل والأساليب التي يمكن أن تستخدمها الشركة المصرية للاتصالات لتحسين مستوى الأداء المؤسسي. أي يمكن تحسين الأداء المؤسسي بالاعتماد على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حيث أنه بزيادة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (التوظيف إلكترونياً، التدريب والتعليم إلكترونياً، إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً، الأجور والحوافز إلكترونياً) يزداد مستوى كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي.

وفي ضوء نتائج الدراسة يقدم الباحث مجموعة من التوصيات يمكن عرضها كما يلي :

١- وفقاً لما توصلت إليه نتائج الدراسة من وجود بعض أنشطة وخدمات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحتاج إلى مزيد من الدعم والاهتمام حيث لم يصل مستواها إلى المستوى الكلي لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأنه بدعم هذه الأنشطة والخدمات يرتفع المستوى الإجمالي لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الشركة المصرية للاتصالات، لذلك يوصي الباحث بما يلي :

- أن تكون جميع الاختبارات للمتقدمين لشغل الوظائف وكذلك المقابلة الأولية إلكترونياً.
- التوسع في استخدام أنظمة التدريب والتعليم عن بُعد، مع التأكيد على استخدام أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم العملية التدريبية.
- التأكيد على قيام جميع المديرين بتقييم أداء الموظفين إلكترونياً. وتوفير تغذية عكسية للموظفين إلكترونياً.

- التوسع في استخدام أنظمة إلكترونية لجمع المعلومات عن الموظفين للاستفادة منها في النقل أو الترقية، أو تحديد احتياجاتهم التدريبي.
- إعادة دراسة نظام الأجور والحوافز إلكترونياً بما يضمن الربط الكامل للحوافز بنتائج تقييم الأداء، وكذا ضمان أن يكون الاطلاع على المعلومات الخاصة بالأجور والحوافز وتقديم الملاحظات الخاصة بالأجور والحوافز إلى المسؤولين إلكترونياً.

٢- وفقاً لما توصلت إليه نتائج الدراسة من وجود بعض النواحي التي لا تزال تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والدعم أهمها تدريب وتطوير وصقل مهارات العاملين وزيادة قدرتهم لتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية في أداء الأعمال، لذلك يوصي الباحث بضرورة تنفيذ الشركة المصرية للاتصالات لبرامج تدريبية لتحسين المهارات المتنوعة (الفنية، الذهنية، السلوكية) للموظفين على كافة المستويات الوظيفية، وبحيث يكون تحديد نوعية ومقدار هذه البرامج التدريبية بناء على التحديد السليم والدقيق للاحتياجات التدريبية وفي اطار استراتيجية كاملة للعملية التدريبية.

٣- وفقاً لما توصلت إليه نتائج الدراسة من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف إلكترونياً، التدريب والتعليم إلكترونياً، إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً، الأجور والحوافز إلكترونياً) والأداء المؤسسي ماخوذة بصورة إجمالية، ولكل بُعد من أبعادها على حدة، فإنه يمكن الاعتماد على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين مستوى

الأداء المؤسسي. لذا يجب على الشركة المصرية للاتصالات استثمار هذه العلاقات وبذل المزيد من الجهود لزيادة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

وقد أسفرت مناقشة نتائج الدراسة عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق يمكن إبرازها فيما يلي :

على مستوى النظرية : أكدت الدراسة الحالية على الدور الهام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف إلى الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال - حيث لم يرصد الباحث أي سبق في هذا الصدد في البيئة المصرية - من البحث، بما يعمل على توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات إدارة الموارد البشرية، كما أن اتفاق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها ومستوى الأداء المؤسسي مع نتائج دراسات عديدة تم إجراؤها في دول عربية وأجنبية، يدل على وجود أبعاد عامة في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء المؤسسي مع اختلاف الثقافات.

على مستوى التطبيق : تعتبر نتائج الدراسة الحالية وبما أكدته من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات، تعطي دلالة على أن سُبُل تحسين الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات تعتمد على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث أن ارتفاع مستوى استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف إلكترونياً، التدريب والتعليم إلكترونياً، إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً، الأجور والحوافز إلكترونياً) يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات.

١٥- البحوث المستقبلية : أظهرت نتائج الدراسة الحالية عدداً من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل، ومن أهم هذه المجالات ما يلي :

- دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في دعم الأداء الريادي.
- دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تطبيق المنظمة الذكية.
- دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في دعم إدارة المواهب.

المراجع العربية

- ١- إبراهيم، اسامة (٢٠٢٠) أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ٢١، ص ١٥١.
- ٢- أبو جمعة، محمود (٢٠٢١) أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطبيق إدارة المواهب البشرية في شركات التوظيف الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد ١٠، العدد ٣، ص ص ٥٩١ - ٥٩٩.
- ٣- إدريس، ثابت (٢٠١٦) أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٤- الزبياني، منى (٢٠٢٠) الرشافة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح)، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ١١٠، ص ص ٣٣ - ٣٥.
- ٥- الزبيدي، غني، وعباس، محمد (٢٠١٩) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في استدامة رأس المال المعرفي، بحث ميداني في جامعة بابل، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٥، ١١٣، ص ص ٢٢ - ٤٤.
- ٦- الصوفي، أشرف، وسلامة، عبد العزيز (٢٠٢١) متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على شركات الأدوية الفلسطينية، مجلة دفاقر اقتصادية، المجلد ١٢، العدد ٢، ص ص ١ - ٢.
- ٧- القبي، محمد، وأبو شويبة، فتحية (٢٠٢٠) دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت الليبية، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد الثامن، العدد الرابع، يونيو، ص ص ٢٢ - ٤٥ .
- ٨- النملان، عبد الرحمن (٢٠١٧) أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، ص ص ٢ - ٣ .
- ٩- المجالي، راتب (٢٠٢١) أثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية، المجلة العالمية للبحوث العلمية المتعددة التخصصات، المجلد ٢، العدد ١، ص ٣٩ .

- ١٠- الزهراني، أحمد (٢٠٢٠) أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة، أمانة مدينة جدة، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة جدة، ص ٩.
- ١١- السقا، هشام هاشم (٢٠١٣) أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع عزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، ص ص ٢-٣ .
- ١٢- السعيدة، أميمة (٢٠٠٩) نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية لشركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ص ص ١-٣ .
- ١٣- الرواحنة، عبد الله (٢٠١٣) أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص ص ٨٨-٩٣ .
- ١٤- النجار، فريد (٢٠٠٨) الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، ص ٢٤٢.
- ١٥- المرسي، جمال الدين، وعبد الرحيم، لمياء (٢٠١٩) دور ممارسات إدارة الشراء في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات الأدوية في مصر، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، المجلد ٣٤، العدد ٣، ص ٩٧.
- ١٦- الوكيل، منال (٢٠١٨) أثر ممارسات الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على بنك مصر، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد ٤٨، العدد ٤، ص ٢٤١.
- ١٧- بوخاري، ثلجة ولقراب، رفيقة (٢٠١٧) واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد ٣، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص ص ٦٥-٦٨ .
- ١٨- حامد، يعقوب حامد (٢٠٢٠) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي (الدور المعدل للبيئة التنظيمية)، دراسة حالة جامعة أفريقيا العالمية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص ص ٥-٥٢ .

- ١٩- جليل، وهيبه، ونوري، منير (٢٠٢١) نظام الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع التربية الوطنية، دراسة ميدانية على مستوى مديرية التربية لولاية غليزان، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد ٦، العدد ١، ص ٥٥٩.
- ٢٠- جيلالي، معروف (٢٠٢٠) أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بمؤسسة شيالي، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مركز الجامعي نور البشير، الجمهورية الجزائرية، ص ٤٣٠.
- ٢١- حامد، رائد، وسلطان، إنعام (٢٠١٢) توظيف تقانة المعلومات في تصميم نظام معلومات الموارد البشرية المستند على الشبكة - دراسة حالة المعهد التقني "نينوي"، مجلة الرافدين لعلوم الحاسوب والرياضيات، المجلد ٩، العدد ١، ص ١٦٠.
- ٢٢- عبدالسلام، رمضان، وأخرون (٢٠١٩) أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد السادس، ص ٢٢٤.
- ٢٣- عبد الهادي، محمد (٢٠٢١) أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، المجلد ٥١، العدد ١، ص ٨٣.
- ٢٤- علاوي، عبد الفتاح، والهامي، ناصر (٢٠١٨) دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري ومنسوبي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد السادس، ص ١٩.
- ٢٥- علي، السيد عبد العال (٢٠١٩) تقييم مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد ٤، المجلد ٣٥، ص ١٩٨ - ١٩٩.
- ٢٦- فرخة، ليندة (٢٠١٧) دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج، جيجيل، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- ٢٧- محمد، الطيب، و أبو بكر، فتحية (٢٠٢٠) دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي، دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت الليبية، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد ٨، العدد ٤، ص ١٩.

- ٢٨- محمد، حابس، وعبدالحميد، نجوى (٢٠١٩) الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد ٤٦، العدد ٢، ص ٢٧١.
- ٢٩- محمد، طرفة (٢٠٢٠) تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد ٦، العدد ٣، ص ٢٧٤ .
- ٣٠- مجيد، فاهم وعباس، علي (٢٠١٩) تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق نظام إدارة الأداء الفعال، مجلة وارث للبحوث العلمية، ١ (١)، ص ص ١٥١-١٦٦ .
- ٣١- وهبة، وآخرون (٢٠٢١) أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، المجلد ١٢، العدد ١، ص ص ٤٠٩-٤١٨ .

المراجع الأجنبية

- 1- Al Madi, F. , & al. (2017) Electronic Human Resource Management (E-HRM) System. **International Journal of Economic Research**, 14 (15), pp 563-575.
- 2- Alessandra, L., & Eleanna, G. (2017) E-HRM Adoption and Usage: A Cross-National Analysis of Enabling Factors. **Digital Technology and Organizational Change**, pp. 125-141.
- 3- Agarwal, A., & Vrat, P. (2016) A bio- inspired model of organizational excellence. **Journal of Advances Management Research**, 13 (2), pp 131-153.
- 4- Arora, R. G. (2015) Effectiveness of E-Recruitment Practices: A Case Study of HSBC- GR. **Amity Global HRM Review**, pp75-79.
- 5- Andrey, Z. & Lei, G. (2015) Corporate governance and performance of financial institutions. **Journal of Economics and Business**, V. 82, pp 17-41.
- 6- Aynur Y. & Mehmet F. G. (2016) Institutions and Economic Performance: A Review on the Developing Countries. **Procedia Economics and Finance**, V. 38, June, pp 347-359.

- 7- Amina, N & Turyahebwa, A. (2015) Institutional Efficiency in Selected Universities in Uganda Journal of Education and Practice. 16(10), p p 90-97.
- 8- Al-Amiri, Saleh Mahdi, and Al-Ghalbi, Taher Mohsen (2011) **Administration and Business**, 3rd Edition, Wael Publishing and Distribution House, Amman Jordan.
- 9- Anil P. Sarode, Manisha N.Ahire, (2013) E-HRM: Transforming HR through Technology, ASM's **International E-Journal of Ongoing Research in Management and IT**, 2013, p8.
- 10- Avinash S.Kapse And other,(2012) E-recruitment, **International Journal of Engineering and Advanced Technology(IJEAT)**, Vol 01, N 04, April, P 82.
- 11- Bondarouk. T.V, Rue'l H.J.M. (2009) "KElectronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era" **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 20, No. 3, pp 505–514.
- 12- Carole Tansley et al, (2013) Identity ambiguity and the promises and practices of hybride-HRM project teams, **Journal of Strategic Information Systems**, Vol 22, P 211.
- 13- Chris, G., & al. (2015). Social media usage in hotel human resources: recruitment, hiring and communication. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 27 (Iss 2), p 2 .
- 14- C.M. sudha arogya mary, B. Kumthala nayagi, (2012) A study on the present and emerging trends in E-HRM and HRIS in the Hindu, **International Journal of Management it and Engineering**, Vol 2, Issue7, July, P 178.
- 15 - Danny, M., Isabelle, L. B. M., Mario, D. A., Alessandro, M., Guido, C. (2017) Institutional logics, family firm governance and performance. **Journal of Business Venturing**, V. 32, Issue 6, November, p p 674 – 693 .
- 16- Dianna L. Stone, James H. Dulebohn,(2013) Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (e-HRM), **Human Resource Management Review**, Vol 23, PP 1-5

- 17- Emma Parry, Shaun Tyson, Doone Selbie, Ray Leighton (2007), **HR and Technology: Impact and Advantages**, p 2.
- 18- Eva, N., Albert ,J., Ana ,B. L., Maryse, C., Rodrigo, L. (2017) Sustainable collaboration: The impact of governance and institutions on sustainable performance. **Journal of Cleaner Production**, V. 155, Part 2, 1 July, pp 1-6.
- 19- Fugate, B. S., Mentzer, J. T., & Stank, T. P. (2010). Logistics performance: efficiency, effectiveness, and differentiation. **Journal of business logistics**, 31(1), pp 43-62.
- 20- Gürol, Y., Wolff, A. & Berkin, E.E. (2010). E-HRM in Turkey: A Case Study. In: Encyclopedia of E-Business Development and Management in the Global Economy, **Business Science Reference**. NY, USA. pp 531-540
- 21- Graeme Martin, Martin Reddington and Mary Beth Kneafsey, (2007), **WEB 2.0 and human resources**, P 3.
- 22- Huub Ruel , Tanya Bondarouk, Mandy Van Der Velde (2007) , **The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness : Results from Quantitative Study in a Dutch Ministry** , employee relation , Vol.(29) , Issue(3) , pp 280-291.
- 23- Hasan Taher & Issa Husein, (2014) "The role of knowledge management processes to improve Institutional performance" **Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies Economic and Legal Sciences Series** Vol. (36) No. (6).
- 24- Holm, A. B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. **German Journal of Research in Human Resource Management**, 26 (3), p 242 .
- 25- Jennifer Schramm, (2006) **HR Technology Competencies : New Roles for HR Professionals** , HR Magazine, p21.
- 26- Jose G. Alcaine, (2016) "factors affecting institutional performance" at high and very high research universities: policy implications a dissertation submitted in partial fulfillments of the requirements

- for the degree of Doctor of Philosophy at **Virginia Commonwealth University VCU Scholars Compass**.
- 27- Kamees, Lama Hadi. (2018). Strategic orientation and its impact on institutional performance, an exploratory study in the General Directorate of Curricula / **Iraqi Ministry of Education Journal of Economics and Administrative Sciences** 24 (108), pp 254-284.
- 28- Kekkonen Elina & Söderlund Peter, (2015) "Political Trust, Individuallevel Characteristics and Institutional Performance": Evidence from Finland, **Journal published for the Nordic Political Sciences Association, Scandinavian Political Studies**, Vol. 39 – No. 2.
- 29- Khalil M. & Raheel, Y., (2015) "Impact of Leadership Style of Academic Administrators on Institutional Performance": A South Asian State University Case Study, **Proceedings of the IOARP International Conference on Management, Leadership and Entrepreneurship**.
- 30- K. Reddi Swaroop,(2012), E-HRM and How it will Reduce, **Asia Pacific Journal of Marketing and Management Review**, Vol 01, December, P 138.
- 31- Lejla, T., & Nijaz, B. (2018). Information technology, knowledge management and human resource management: investigating mutual interactions towards better organizational performance. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, p 6.
- 32- Li, M., & Maolin, Y. (2015).The Role of Electronic Human Resource Management in Contemporary Human Resource Management. **Open Journal of Social Sciences**, 3, pp 71-78.
- 33- Maitreyi, G. (2017) IMPACT OF TECHNOLOGY AND CULTURE ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. **International Journal OF Engineering Sciences &Management Research**, 4(4), pp. 31-44.

- 34- Mine Afacan Fındıklı, Ebru Beyza Bayarçelik, (2015) Exploring the outcomes of Electronic Human Resource Management (EHRM)? , **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol 207 P 429.
- 35- Micheal Armstrong,(2014) **Human resource Management Practice**, 13thEdition, Kogan PageLimited, London, UK, PP 525-527.
- 36- Masum, A. M. (2015) Adoption Factors of Electronic Human Resource Management (e-HRM) in Banking Industry of Bangladesh. **Journal of Social** , 11(1).
- 37- Moilanen, Traja (2013) **The consequences of e-HRM on line managers**, mater thesis, LUT School of business, Lappeenranta University of technology.
- 38- Moghadam, Sirous Korahi; Moradi, Esmail; Kabezade, Hushyar (2016) Surveying the Relation between Professional Competencies and Instruments of Electronic Human Resource Management (E-HRM) in Shima Parto Co. **International Journal of Scientific Management and Development**, 4(5), pp 195.
- 39- Pinki J.Nenwani, Manisha D.Raj, (2013) e-HRM Prospective in Present Scenario, **International Journal of advance research in computer science and management studies**, Vol 01, N 07, December, PP 424 - 426.
- 40- Parry, E., & Tyson, S. (2011) Desired goals and actual outcomes of e-HRM. **Human Resource Management Journal**, 21(3), pp 335–354.
- 41- Ruël, H., & Kaap, H. (2012). E-HRM Usage and Value Creation Does a Facilitating Context Matter? **German Journal of Research in Human Resource Management**, 26(3), pp 260-281.
- 42- Shukla, T., & Kanna, C. (2017). Information technology in relation to human resource management: an impact evaluation study on Indian banking sector. **Int. J. Human Resources Development and Management**, 17(3/4), p 268.
- 43- Steve Foster, (2008) **An Exploratory Analysis of e-HRM in the Context of HRM Transformation**, University of Hertfordshire, p 2.

- 44- Simo'n, C., & Esteves, J. (2016). The limits of institutional isomorphism in the design of e-recruitment websites: a comparative analysis of the USA and Spain. **The International Journal of Human Resource Management**, 27(1), pp 23–44.
- 45- Sekhar, C., & Patwardhan, M. (2015, July). Employee's Perception towards e-HRM Implementation: Indian Service Sector. **SCMS Journal of Indian Management**, pp 82-93.
- 46- Stephan Atsou, Pascal Balancier, (2009) L'e-learning, une solution pour votre entreprise!, Edi.pro Edition, Belgique, P 27.
- 47- Steve Foster (2014), **An Exploratory Analysis of e-HRM in the Context of HRM Transformation**, University of Hertfordshire p 18.
- 48- Teresa Torres-Coronas, Mario Arias-Oliva, (2009) **Encyclopedia of Human Resource Information Systems: Challenges in e-HRM**, IGI Global, Hershey, USA, p 286.
- 49- Tuama Hasan Yasien & Alqhiwi Laith Abdullah, (2014) " The Impact of Application of Business Process Reengineering on Improvement the Institutional Performance Effectiveness" A Field Study on the Jordanian Pharmaceutical Companies, **European Journal of Scientific Research**, Vol.122 No.1.
- 50 - Wirtky, T., Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2016, January). On the Untapped Value of e-HRM: A Literature Review. **Communications of the Association for Information Systems**, 38(2), pp 20 – 83.
- 51- Yongjia R. L. & Xiaoqing M. F. (2017) Does institutional ownership influence firm performance? Evidence from China . **International Review of Economics & Finance**, V. 49, May, pp 17-47.