

## دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا ”بالتطبيق علي الشركات المساهمة في البورصة المصرية EGX100“

د. أيمن فاروق الغريب

مدرس إدارة الأعمال – المعهد العالي للحاسب الآلي وإدارة الأعمال بالزرقا – دمياط

### الملخص

يتمثل الهدف الرئيسي في محاولة معرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومستوى أداء الشركات في مصر أثناء الأزمات، وكذلك هدف البحث إلي دراسة دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء الشركات في مصر، وتقييم دور ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مواجهة الأزمات، واستقصاء دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في اكساب الشركات ميزة تنافسية.

وتم استخدام منهج البحث الاستقصائي، وذلك من خلال أسلوب الدراسة الميدانية علي عينة مكونة من ٢٠٠ شركة في EGX-100، والمشاركون في هذه الدراسة هم ٢٠٠ من كبار ومتوسطي المديرين في جميع القطاعات وبعد مراجعة الاستثمارات تبين صحة ١٨٠ منها وتم استبعاد ٢٠ استثمارا بسبب نقص في الإجابات أي أن نسبة الردود بلغت ٩٠%، وبما أن المجيبين هم من المستوى الأعلى والمستوى المتوسط كما ذكرنا أعلاه، فقد توقعنا أن تكون لديهم معرفة كافية بممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأن يتخذوا قرارات استراتيجية.

وقد تبين من نتائج البحث بأن هناك تأثير إيجابي وهام على الأداء التنظيمي خلال فترة كوفيد -19، وعليه فقد أوصي البحث بضرورة تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها المختلفة لما لها من دور كبير في تبسيط إجراءات العمل، وضرورة مراجعة أليات عمل إدارة الموارد البشرية الحالية واللوائح الداخلية المنظمة السير العمل داخل الشركات محل الدراسة، وضرورة التطبيق الواضح والفعال لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال توفير وسائل التكنولوجيا المناسبة والأفراد المدربة على مستوى عالي من الكفاءة، وضرورة إشراك العاملين في صياغة وتطبيق النظام الإلكتروني للموارد البشرية الإلكترونية من خلال الندوات وورش عمل.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، أداء الشركات، الأزمات، رأس المال البشري. التنافسية.

### Abstract

The main objective is to try to know the relationship between electronic human resources management and the level of performance of companies in Egypt during crises. The research also aims to study the role of electronic human resources management in improving the performance of companies in Egypt, and evaluate the role of electronic management practices for human resources in facing crises, and investigate the role of electronic human resources management in facing crises. Electronic human resources management to give companies a competitive advantage.

The survey method was used, through the field study method, on a sample of 100 companies in the EGX-100, and the participants in this study are 200 senior and middle managers in all sectors, and after reviewing the forms, 180 of them were found to be correct. The answers, meaning that the response rate was 90%, and since the respondents are from the upper and middle level as mentioned above, we expected that they have sufficient knowledge of human resource management practices and electronic management of human resources and make strategic decisions.

The results of the research revealed that there is a positive and significant impact on organizational performance during the Covid-19 period, and accordingly the research recommended the necessity of applying electronic human resources management in its various dimensions because of its significant role in simplifying work procedures, and the need to review the current human resources management work mechanisms and regulations. The internal organization, the workflow within the companies under study, the need for a clear and effective application of electronic human resources management through the provision of appropriate technology means and highly qualified personnel trained, and the need to involve employees in the formulation and application of the electronic system for electronic human resources through seminars and workshops.

**Keywords:** electronic human resource management, corporate performance, crises, human capital. competitiveness.

١- المقدمة:

في ظل ما نشهده من تطور تقني وثورة في الاتصالات، وتطور نظم المعلومات، أخذت الموارد البشرية الإدارية تتحول تدريجياً من أنشطة عادية تقليدية إلى أنشطة إلكترونية، للاستفادة من مميزات هذه الأنشطة الجديدة في مجال تقديم الخدمات الإدارية، أو ما يطلق عليه الإدارة الإلكترونية، بهدف زيادة كفاءة عمل الإدارات والمنظمات وتفعيل استخدام التقنية لخدمة المواطنين والعاملين، وقد أصبح من أهم سمات المنظمات المعاصرة التي يطلق عليها منظمات القرن الحادي والعشرين، أن أنشطتها تستند إلى المعرفة المعلوماتية، ومع تطور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وتحويل وظائف التسويق والعمليات المختلفة إلى أعمال إلكترونية، أصبح لزاماً علينا تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية، وقد ظهرت إلى الوجود حديثاً مصطلحات جديدة لم تكن معروفة، مثل: الإدارة الإلكترونية (e-Management)، والأعمال الإلكترونية (e-Business)، والتسويق الإلكتروني (e-Marketing)، وإدارة الموارد البشرية إلكترونياً (e-HRM) والتعليم الإلكتروني (e-Learning) والعديد من المسميات الجديدة المتعلقة بالتطور الإلكتروني وتكنولوجيا المعلومات (مسعود: ٢٠٠٦: ٢٢).

وشهد العالم في العقد الأخير تطورات هائلة في تكنولوجيا المعلومات في مجال الأعمال التجارية في ذات الوقت يشهد أزمة غير متوقعة سميت كوفيد -١٩، كما تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في الشركة لمواكبة تطور تكنولوجيا المعلومات والتغيرات والتحديات أثناء الأزمات من أجل الحفاظ على الكفاءة الإدارية وتحسينها التي تؤثر على قدرة الشركة في تعزيز أدائها واكتساب الميزة التنافسية من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، وتؤدي الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوقت الحاضر دوراً حاسماً في خفض التكاليف الإدارية، وتحسين خدمات الموارد البشرية، وتسريع أوقات الاستجابة، وتحسين عملية صنع القرار، والتوجه الاستراتيجي، والمرونة، والكفاءة من حيث التكلفة، والتوجه نحو العملاء، وتدعم تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الإلكترونية احتياجات المنظمات من الموارد البشرية من خلال قنوات قائمة على تكنولوجيا الإنترنت، كما أن المنظمات المتكئة أو المندمجة تحتاج إلى التكنولوجيا لمساعدة المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة والتركيز على التوجهات الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق الأهداف وتحسين الأداء، وقد أثبت وباء كوفيد -١٩ أهمية التكنولوجيا والمجال الإلكتروني في إتمام معظم الأنشطة التجارية عن بعد وخاصة أنشطة الموارد البشرية (Baldwin, R. and Freeman, R. 2020).

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن الاتجاهات المعاصرة في تطوير تطبيقات إدارة الموارد البشرية هي التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية القائمة على الإنترنت، وبالتالي وصف العديد من الباحثين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. باستخدام مصطلحات قابلة للتبادل تُستخدم للإشارة إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، على سبيل المثال نظام معلومات الموارد البشرية، والشبكة الداخلية للموارد البشرية، والموارد البشرية القائمة على شبكة الإنترنت، وبوابات الموارد البشرية، وما إلى ذلك (Lippert, and Swierz, 2005).

ومن المهم الإشارة إلى الاختلاف الرئيسي بين نظام معلومات الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وهو أنه يجري التداول بشأن نظام معلومات الموارد البشرية لدعم وظائف الموارد البشرية في المنظمة، في حين أن نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على العكس من ذلك، فهو قائم على شبكة الإنترنت متاح لجميع الموظفين في الوحدات التنظيمية، وبالتالي

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا  
"بالنظير علي الشركات المساهمة في البورصة المصرية EGX100"

د. أيمن فاروق الغريب

يمكن اعتبار نظام معلومات الموارد البشرية جزءاً من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بقدر ما يستخدم تكنولوجيات الإنترنت، حيث يمثل مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مفهوماً أوسع ولا يقتصر على الأشخاص أو وظائف الموارد البشرية (Foster, 2011).

## ٢- مشكلة البحث:

في ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتطبيقات الحاسوبية، أصبح استخدام الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية مطلباً وضرورة لا غنى عنها في إدارات الموارد البشرية في كافة القطاعات، لما تحققه من نتائج إيجابية نحو تحسين أداء العاملين في المنظمات ورفع كفاءتهم.

فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، باعتبارها منهجاً إدارياً حديثاً، تستدعي بالضرورة قدرات بشرية عالية، كما تتطلب تغييراً في أساليب الإدارة والهياكل التنظيمية وتطوير البنية التحتية الإلكترونية، لكي تتمكن المنظمات من خلالها من رفع مستوى خدماتها وكفاءة عاملها.

ولا شك في أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز أداء الشركات وتحسينه، لكن مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا يزال فوضوياً ومطلقاً، وعلى حد علمي لا يوجد أي بحث بشأن دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الأزمنة أكثر من ذلك بالإضافة إلى التطبيق الذي أجري على حالات محددة في مجال واحد فقط، إلا أننا في هذه الدراسة نستقصي العديد من الشركات في مصر.

وعليه تتمثل مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأداء الشركات أثناء الأزمات في مصر؟.

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

س١: هل هناك علاقة إيجابية وهامة بين ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء الاستراتيجي؟.

س٢: هل هناك علاقة إيجابية وهامة بين ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء المالي أثناء الأزمات؟،

س٣: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأداء الشركات؟.

## ٣- أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي في محاولة معرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومستوى أداء الشركات في مصر أثناء الأزمات.

وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

أ- دراسة دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء الشركات في مصر.

ب- تقييم دور ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مواجهة الأزمات.

ج- استقصاء دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في اكساب الشركات ميزة تنافسية.

#### ٤- فروض البحث:

يتمثل الفرض الرئيسي، في الفرض التالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأداء الشركات أثناء الأزمات في مصر.

وينتق عن هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

H1: هناك علاقة إيجابية وهامة بين ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء الاستراتيجي.

H2: هناك علاقة إيجابية وهامة بين ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء المالي أثناء الأزمات،

H3: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأداء الشركات.

#### ٥- أهمية البحث:

تزايدت دور الإدارة الإلكترونية في الأونة الأخيرة، وخاصة مع إنتشار جائحة كورونا، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها في تفرداها باستقصاء ميداني متعلق بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتطبيقاتها في بعض الشركات في مصر، كما تكمن أهميتها في حيوية موضوعها وأهميته، حيث إنها تتصدى لموضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من حيث مدى توافر البنية التحتية لتطبيقها، ومستوى الخدمات التي تقدمها إدارات الموارد البشرية للعاملين في الشركات، ويفتح هذا البحث الآفاق أمام الإداريين والمهتمين بتطوير العمل الإداري ونشر الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثير تطبيقها على تطور المؤسسة بوجه عام، وعلى أداء العاملين فيها بوجه خاص.

كما يسهم هذا البحث أيضاً في التعرف إلى أهم الآليات والاستراتيجيات التي تساعد في تطوير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتطبيقاتها في الشركات، وتقديم توصيات ومقترحات لصناع القرار والإداريين عن أهم الاحتياجات المادية والبشرية الضرورية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الشركات.

#### ٦- الدراسات السابقة:

##### أولاً: الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: (إسراء : ٢٠١٨):

بعنوان: "أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية علي أداء العاملين في مستشفى الملك عبد الله الجامعي":

هدفت الدراسة إلي التعرف علي اثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية عل أداء الموظفين في مستشفى الملك عبد الله المؤسس الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم أداة الدراسة وتوزيعها علي عينة الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي مستشفى الملك عبد الله المؤسس وعددهم (٢٥٠٠) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية (٢١٠) موظف.

وتوصلت الدراسة الي أن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية يؤثر علي أداء موظفي مستشفى الملك عبد الله المؤسس الجامعي، حيث ساهم في رفع مستوى أداء الموظفين في مستشفى الملك عبد الله، كما بينت الدراسة أن أكثر المجالات تأثراً هو الحوافز والمكافآت والأجور والتعويضات، وتقييم أداء الموظفين، ومن ثم الإستقطاب والإختيار والتوظيف، والتدريب والتنمية، وتخطيط الموارد البشرية علي الترتيب، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية علي أداء الموظفي في مستشفى الملك عبد الله.

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا  
"بالتطبيق علي الشركات المساهمة في البورصة المصرية EGX100"

د. أيمن فاروق الغريب

وأوصت الدراسة: بضرورة العمل عدل الإستمرار في تطبيق هذا النظام وتحديثه لمواكبة تطورات النظام، والعمل عدل نشره في باقي المستشفيات مع التجهيز من ناحية البنية التحتية والقدرة البشرية لتناسب مع تطبيق النظام.  
الدراسة الثانية (حبيب: ٢٠١٦)<sup>(١)</sup>:  
بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات بالمستشفيات الجامعية: بالتطبيق علي مستشفى الزقازيق الجامعي":

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأثرها على الأداء المنظمي للعاملين في القطاع الصحي المصري، ومعرفة أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء المنظمي للعاملين في القطاع الصحي المصري، وتحديد مدى توافر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مستشفى الزقازيق الجامعي، والتعرف إلى مستوى جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية في مستشفى الزقازيق الجامعي، ومعرفة الفروق في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومستوى جودتها تبعاً لمتغيرات الجنس، وطبيعة العمل، والمؤهل العلمي. وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) عاملاً وعاملة في مستشفى الزقازيق الجامعي للعيون، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية حسب متغيرات الجنس وطبيعة العمل، وقد أظهرت النتائج أن مدى توافر البنية التحتية في مستشفى الزقازيق الجامعي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كان بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.10) ، وبنسبة مئوية تقديرية متوسطة بلغت (% 62) .

وأظهرت النتائج أن مستوى جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية في مستشفى الزقازيق الجامعي كانت منخفضة، بمتوسط حسابي كلي (2.89) ، وبنسبة مئوية تقديرية منخفضة بلغت (% 57.9) ، وتبين أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها أثر ودور مهم وأساسي في الأداء المنظمي للعاملين في مستشفى الزقازيق الجامعي، وهذا ما أكدته قيمة (Beta) (البالغة) (0.60) الدالة إحصائياً، والتي أكدت القوة التأثيرية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المنظمي للعاملين، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تبعاً لمتغيرات الجنس، وطبيعة العمل، بينما وجدت فروق في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق بين الدبلوم والدراسات عليا، وبين البكالوريوس والدراسات عليا، لصالح الدراسات العليا. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير البنية التحتية، من أجهزة وشبكات لازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع الصحي، والعمل على إنشاء أرشيف إلكتروني يوثق جميع ملفات الموارد البشرية، وضرورة زيادة استخدام النماذج الإلكترونية لإدارة شؤون الموظفين للاستفادة من فوائدها.

الدراسة الثالثة: دراسة (عباس: ٢٠١٢):

بعنوان: "أهمية التحول من النظم الإدارية التقليدية إلى النظم الإدارية الإلكترونية":

هدف الدراسة إلى التعرف على النظم الإدارية الرقمية وأهميتها كنهج إداري يؤثر بشكل مباشر في عمليات الشركات، والوقوف على متطلبات وعوائق تطبيق هذه النظم في الشركة عينة البحث، بالإضافة إلى توضيح أثر إتباع هذه النظم على البنية

(١) السيد محمد أحمد، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات بالمستشفيات الجامعية: بالتطبيق علي مستشفى الزقازيق الجامعي"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد الثاني، العدد الأول، سبتمبر ٢٠١٦.

التنظيمية في الشركة، وعملياتها، وأبرز الآليات المقترحة للبدء بتطبيق النظم الإدارية الرقمية في كافة أعمال الشركة، وتقديم المقترحات والتوصيات التي تبرز النظم الإدارية الرقمية كأداة فعالة في التطوير الإداري الذي ينعكس على إنتاجية الشركة وتحقيق أهدافها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومثلت أداة الدراسة بالملاحظة المباشرة والاستبانة الموزعة على عينة البحث.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن طبيعة عمل الشركة هو ما يفرض وجوب التحول إلى النظم الإدارية الرقمية، وبيان أثرها على رفع كفاءة الشركة وزيادة فاعليتها، وارتباط نجاحها بجودة قواعد البيانات وتأثيرها بالإمكانات الفنية والبنية التحتية المتوفرة.

الدراسة الرابعة: دراسة (العريشي: ٢٠١١):

بعنوان: "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم في العاصمة المقدسة - بنين":

هدفت الدراسة الي التعرف إلى درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، وأهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيقها ومعوقات التطبيق، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة البحث كافة يرون أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن هناك عوامل مساعدة لتطبيقها في الإدارة العامة للتربية والتعليم.

الدراسة الخامسة: دراسة (المسعودي: ٢٠١٠):

بعنوان: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية":

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية والتعرف على أهم آليات التغلب على تلك المعوقات، وقد تمثلت عينة الدراسة في مديري الم وارد البشرية وموظفيها، وأهم نتائج الدراسة وجود معوقات إدارية تتمثل في الروتين، وضعف الدورات التدريبية للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية، ومعوقات تقنية تتمثل في نقص الإرشادات الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية والافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومكاملة، ومعوقات بشرية تتمثل في ضعف ثقة موظفي الموارد البشرية بكافة التعاملات الإلكترونية.

الدراسة السادسة: دراسة (ابن محمد وآخرون: ٢٠٠٩):

بعنوان: "أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجزائر":

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية، وقد اختيرت شركات التأمين مجتمعاً لهذه الدراسة نظراً لأهميتها الاقتصادية والاجتماعية.

ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبانة وزعت باليد على عينة من العاملين في شركات التأمين في ولاية قسنطينة، وقد تم اعتماد ( 40 ) استبانة من الاستبانات ال ( 50 ) الموزعة، وتحليل إجابات الاستبانات إحصائياً، تبين أن لاستخدام نظم المعلومات في شركات التأمين دوراً مهماً على أدائها الإجمالي، إلا أن الاستخدام الفعلي أو الاستثمار الأمثل لنظم المعلومات في شركات التأمين في الجزائر لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمديرين والقيادات، والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا  
"بالنظير علي الشركات المساهمة في البورصة المصرية EGX100"

د. أيمن فاروق الغريب

الدراسة السابعة: دراسة (إبراهيم بختي: ٢٠٠٨):

بعنوان: "صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية تطوير الأداء":

هدف الباحث في دراسته هذه إلى بيان علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتنمية وتطوير الأداء في المؤسسات، وقد توصل إلى أن تكنولوجيا المعلومات تعد قاسماً مشتركاً في أغلب المؤسسات، فالتكنولوجيا لها العديد من المميزات التي تتمتع بها، على رأسها تقليل نسبة التدخل البشري في العمليات المتكررة، وتحسين صورة مخرجات المؤسسات وأدائها، وتسريع عمليات تبادل المعلومات عبر الشبكات.

ويحدث تطبيق تكنولوجيا المعلومات تغييرات أساسية في الإدارة، ويساعد بشكل خاص في اتخاذ القرار المناسب والسريع المبني على الحقائق والمعلومات، كما يحدث تحولاً تدريجياً من الإدارة المكتبية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

الدراسة الثامنة: دراسة (مراد إدريس: ٢٠٠٦):

بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة":

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، وقد توصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات ساعدت على رفع الأداء البشري، وذلك بالسرعة والدقة في أداء الأعمال، والتقليل من التكاليف، والقضاء على ضغوطات العمل، وتقادي بعض المشكلات والصعوبات المترتبة عن النظام الكلاسيكي: ككثرة الورق، والإجراءات البيروقراطية، والغموض في تأدية بعض المهام، وضيق المكان بسبب كثرة الرفوف. كما بين الباحث أن العمل عبر الشبكات أدى إلى تقليل حركة الأفراد داخل التنظيم، وتأدية أعمالهم في وقت قصير دون الحاجة إلى التنقل.

و توصل الباحث إلى أن المزايا الجليلة التي منحتها لنا تكنولوجيا المعلومات في تأدية الأعمال، لا يعني أنها لا تتطوي على سلبيات، لكن هذه السلبيات لا تعود لتكنولوجيا المعلومات في حد ذاتها بقدر ما تعود لقصور في معارف الأفراد تجاه التكنولوجيا واستخداماتها، أو قصور في تصميم بعض البرامج المعلوماتية التي غالباً ما تكون بسبب عدم استشارة العمال في خصوصيات العمل.

الدراسة التاسعة: دراسة (البحيبي: ٢٠٠٥):

بعنوان "تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتوفيرها لمتخذي القرارات الإدارية في منظمات الأعمال":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استغلال المنشآت المصرية للتكنولوجيا الحديثة، وتوفيرها لمتخذي القرارات، وتناقش هذه الدراسة المزايا التي يمكن لمنظمات الأعمال تحقيقها نتيجة استخدامها تكنولوجيا المعلومات، خاصة تكنولوجيا الانترنت وشبكات ( Extranet ) ، والاتصال الخارجي، و ( Intranet ) الداخلية، وقد تم استخدام استبانة وزعت على أفراد العينة، وقد خلصت الدراسة إلى أن الجزء الأكبر من الشركات المصرية لا تستخدمها، إنما تقوم بذلك بشكل جزئي فقط، وقد تبين أن عدم معرفة المديرين بأهمية الانترنت نابع من ضعف إمكاناتهم في اللغة الإنجليزية، ويوصي البحيبي بضرورة إحداث تحول في نظم المعلومات الإدارية التقليدية المستخدمة في الشركات المصرية، بالإضافة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، مع ضرورة تطوير قدرات المديرين بالمهارات الإدارية في كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة.



ثانياً: الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى (Johnson, Obeidat, Panos and Bellou, et al., 2016):

بعنوان:

**Introduction to the special issue on human resource information systems and human " computer interaction**

أشارت الدراسة الى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ليست مجرد أداة من أدوات تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ مهام إدارة الموارد البشرية، بل هي وسيلة لدمج العديد من مشاريع إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات في محاولة للتقدم في بيئة عمل الموظفين وأداء المنظمة.

الدراسة الثانية: (Lazazzara & Galanaki ، 2018):

بعنوان:

**In . "E–HRM Adoption and Usage : A Cross– National Analysis of Enabling Factors Digital Technology and organizational change":**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإستخدامها في إدارة الموارد البشرية وقد طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من ٣٨١٥ منظمة من مختلف المستويات وزعت على ٢١ دولة أظهرت نتائج الدراسة أن السلوكيات الابتكارية تحدد مدى تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وقد أوصت أن كل من القطاع الاقتصادي وحجم المنظمة والمنافسة العالمية والمستوى التعليمي بتبني نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بإستخدامها على المستوى التنظيمي إضافة على ذلك التوجه الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية يعد الشرط الأساسي لتبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإستخدامها.

الدراسة الثالثة: (BIJINA . C K، 2019):

**" E – HRM as a Key Factor of Organizational Effectiveness "**

بعنوان:

هدفت الدراسة إلي التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في عمليات تحسين الأداء بالتطبيق على قطاع التصنيع، وبالتحديد تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة تحديات محددة فيما يتعلق بقدراتها في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في هذا السياق، تم إجراء دراسة استقصائية لعدد (٢٠٦) من شركات التصنيع محل الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة النتائج التي تؤكد علي وجود علاقة إيجابية بين قدرات الموارد البشرية الإلكترونية للشركات الصغيرة والمتوسطة أثبتت النتائج العلاقات الإيجابية بين وأداء تلك الشركات.

الدراسة الرابعة: (Lazazzara, et al ، 2020 ):

بعنوان:

**" Understanding the Relationship Between Intellectual Capital and Organizational Performance: The Role of e–HRM and Performance Pay "**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أدوات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، وزعت (١٦٨) إستبانة على مجموعة من العاملين بشركة (كرانيت) الإيطالية، وأظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي، ولكن هذه العلاقة تضعف عن وجود مستويات عالية من إدارة الموارد البشرية الإلكترونية،

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا  
"بالنظير علي الشركات المساهمة في البورصة المصرية EGX100"

د. أيمن فاروق الغريب

كما أوضحت النتائج أن وجود إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بصورة كبيرة تؤدي إلى إلغاء التأثير الإيجابي بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي.

الدراسة الخامسة: ( Farhan, A. F., Salamzadeh, Y., & Richardson, C, 2021 )  
بعنوان:

**"The Impact Of E–HRM On Employee Productivity–Mediating Role of Innovation":**

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على إنتاجية العاملين في ظل وجود الإبداع التنظيمي كمتغير وسيط، وذلك بالتطبيق على العاملين لأكثر من (٥٠) منظمة داخل دولة الإمارات العربية المتحدة، وتم استخدام قائمة الإستقصاء كأسلوب لجمع بيانات الدراسة، وتم توزيع الإستبانة على عدد (٥٨) من قيادات تلك المنظمات، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على إنتاجية العاملين وذلك في ظل وجود الإبداع التنظيمي كمتغير وسيط.

الدراسة السادسة: (RAMAN, A. ,2020):

**" E–HRM: Satisfaction Level of Employees in Banking Sector "**

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الرضا الوظيفي وذلك للعاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات بدولة الهند والتي تعد الدولة الأولى في العالم في إنتاج وتصدير تكنولوجيا المعلومات والبرمجة وذلك في منطقة العاصمة نيودلهي، وتم استخدام قائمة الإستقصاء كأسلوب لجمع البيانات الأولية للدراسة، وتم توزيع ( ٣٢٠ ) قائمة إستقصاء والمتمثلة في عدد العينة الخاصة بالدراسة، وأوضحت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والرضا الوظيفي.

الدراسة السابعة: (Friedrich & Wahba ، 2021):

بعنوان:

**"The Effect of Electronic Human Resource Management (E–HRM) On Organizational Effectiveness through Employee's Personal Traits an Applied Study on an EPC Company":**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الفعالية التنظيمية، وذلك بالتطبيق على العاملين بشركات EPC بجمهورية مصر العربية، وبلغ عدد العينة ( ٤٥٠ ) من العاملين وتم جمع (٣٧٢) بنسبة إستجابة (٨٢%)، وتم استخدام أسلوب قائمة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية، وأوضحت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها مجتمعة على الفعالية التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة أن معظم هذه الدراسات تتفق على وجود أثر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات والجامعات على حد سواء.

الفجوة البحثية:

لم تتناول أي من الدراسات السابقة أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحسين أداء العاملين في الشركات المساهمة في البورصة المصرية أثناء الأزمات الاقتصادية أو الصحية كجائحة كورونا، وهذا ما تتميز به الدراسة الحالية.

وفي ضوء ما سبق، ومن خلال تحليل للأدب النظري والدراسات السابقة، ظهرت الحاجة إلى هذه الدراسة لبيان أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين والحفاظ على أداء الشركات أثناء جائحة كورونا "بالتطبيق علي بعض الشركات المساهمة في البورصة المصرية EGX100، لذا تأتي هذه الدراسة كمحاولة لتضييق الهوة في هذا المجال، وقد استفاد الباحث من اطلاعه على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.

٧- منهجية البحث: ارتكز منهج البحث علي جانبين، هما:

#### الأول: النظري:

اعتمد على المنهج الاستقرائي والاستنباطي معاً وعلي بعض الدراسات السابقة، وعلي المراجع العربية والأجنبية. **الثاني: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية):** تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والذي يهدف إلى جمع البيانات وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفاً من أجل بناء منظومة معرفية متكاملة تتضح فيها مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها. وأيضاً سيتم استخدام بعض البرامج الإحصائية كبرنامج **Amos** بغرض حساب معدل ثبات المتغيرات بواسطة معامل ثبات ألفا كرونباخ لمعرفة أثر المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) على المتغير التابع (أداء العاملين في مائة من الشركات المساهمة في البورصة المصرية) لإجابات أفراد العينة (٢٠٠ مفردة من مائة من الشركات المساهمة في البورصة المصرية) عن أسئلة الإستبيان.

#### أ- مجتمع الأبحاث:

من الطبقة الإدارية العليا والوسطي في مائة من الشركات المساهمة في البورصة المصرية "EGX100".

#### ب- عينة الدراسة:

سيتم أخذ عينة الدراسة من من الطبقة الإدارية العليا والوسطي في مائة من الشركات المساهمة في البورصة المصرية، مع مراعاة التنوع الديموغرافي عند أخذ العينة، وسيتراوح حجمها (٢٠٠) مفردة، وتم توزيع عليهم إستبانة الدراسة.

#### جدول: توزيع العينة المبحوثة في جهاز تنظيم مياه الشرب والصرف الصحي وحماية المستهلك

العدد	المسمي الوظيفي
٧٠	الإداريون من الطبقة العليا
١٣٠	الإداريون من الطبقة الوسطي
٢٠٠	الإجمالي

#### ج- وصف عينة الدراسة:

تناولت هذه الدراسة بعض المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة، ومنها: مكان العمل، وطبيعة العمل، ونوع المؤهل، وسنوات الخبرة، والجنس.

#### د- أداة الدراسة:

هي استبانة استطلاعية تضم أسئلة مفتوحة، وتم توزيع الإستبانة مباشر أو عن طريق البريد الإلكتروني وسيلة للتواصل، وذلك للتعرف علي العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبين أداء العاملين في مائة من الشركات المساهمة في البورصة المصرية.

#### هـ- صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة الظاهري قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على علي بعض المحكمين المتخصصين في الموارد البشرية وعلي بعض مسؤولي الشركات المساهمة في البورصة المصرية، وذلك للاستفادة من

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا  
"بالنظير علي الشركات المساهمة في البورصة المصرية EGX100"

د. أيمن فاروق الغريب

ملاحظاتهم حول صياغة العبارات، ووضوحها ومناسبة العبارات لما وضعت من أجله، وفي ضوء تلك الملاحظات سيتم صياغة أداة الدراسة.

و- ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة بتطبيقها في شكلها النهائي على مجموعة من أفراد عينة الدراسة، وبعد عدة أيام من توزيعها قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان على نفس الأشخاص الذين تم توزيع الاستمارات عليهم في المرة الأولى، ثم قام بإستعادتها وتفرغ بياناتها وتحليلها باستخدام بعض البرامج الإحصائية كبرنامج **Amos** بغرض حساب معدل ثباتها بواسطة معامل ثبات ألفا كرونباخ.

ز- إجراءات تطبيق الأداة وتصحيحها:

قام الباحث بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة والتي بلغ حجمها (٢٠٠) مفردة مجتمع الدراسة، ومن ثم قام الباحث بجمعها بعد فترة زمنية كافية، وتمت مراجعة الاستمارات التي استلمتها من المبحوثين بعد ملاءمها، وبعد مراجعة الاستمارات تبين صحة ١٨٠ منها وتم استبعاد ٢٠ استمارة بسبب نقص في الإجابات أي أن نسبة الردود بلغت ٩٠%، وبما أن المجيبين هم من المستوى الأعلى والمستوى المتوسط كما ذكرنا أعلاه، فقد توقعنا أن تكون لديهم معرفة كافية بممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأن يتخذوا قرارات استراتيجية.

ثم تم إدخال البيانات على الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائياً وتفرغ إجابات العينة، واستخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها.

ز- متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) في مائة من الشركات المساهمة في البورصة المصرية.

ثانياً: المتغير التابع (أداء العاملين في مائة من الشركات المساهمة في البورصة المصرية):

ح- المعالجة الإحصائية:

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة تم ترميزها وإدخالها على الحاسب، ثم تم معالجتها إحصائياً، باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، منها:

✓ الإحصاء الوصفي: يتمثل في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة ولمعرفة الأهمية النسبية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية اللازمة لتحسين أداء العاملين في مائة من الشركات المساهمة في البورصة المصرية، وكذلك معرفة الأهمية النسبية للمعوقات الإدارية والفنية، والتي تحد من رفع كفاءة الموارد البشرية.

✓ الإحصاء التحليلي: تمثل في استخدام بعض البرامج الإحصائية كبرنامج **Amos**، وبعض الأساليب الإحصائية مثل إختبار تحليل التباين **ANOVA**، وإختبار "T"، وإختبار كرونباخ ألفا، وذلك من أجل التعرف على الفروق الإحصائية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

٨- خطة البحث:

تم تناول هذا البحث، من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: مدخل لدراسة ادارةالموارد البشرية الإلكترونية.

المحور الثاني: ادارة وتحسين الموارد البشرية .

المحور الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

## المحور الأول

### مدخل لدراسة ادارة الموارد البشرية الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تطبيقاً متميزاً للتقنيات المعتمدة على الإنترنت والحاسوب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.

وعليه سيتم تناول هذا المحور من خلال النقاط التالية:

#### ١- مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

تعددت مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ولكن كل المفاهيم كانت تدور حول معنى واحد وهو استخدام التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية وتمكين المديرين والعاملين فيها بالدخول المباشر الى إدارة الموارد البشرية حيث هي المنظمة للأفراد والإدارات الأخرى، حيث تهدف إلى عمليات الإتصال وتقييم الأداء وإدارة المعرفة والتعليم وإنجاز أنشطة الموارد البشرية بطريقة جيدة

وهناك تعريف آخر لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها دمج جميع أنظمة وأنشطة الموارد البشرية التقليدية باستخدام شبكة الإنترنت والتقنيات ذات الصلة لدعم الأنشطة والإجراءات والعمليات (Bijina، ٢٠١٩).

كما تم تعريف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) بأنها تخطيط وتنفيذ واستخدام تكنولوجيا المعلومات في أنشطة الموارد البشرية من المعاملات الخاصة بالتوظيف، الإختيار، التدريب، وإدارة التعويضات (Wege et al . 2019).

وظهرت أبرز تعريفات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية منذ الدراسات المبكرة عن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا القائمة على شبكة الإنترنت. عرف (Johnson et al., 2016) إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها تشغيل وتوفير وظائف الموارد البشرية التي يدعمها نظام معلومات الموارد البشرية، الذي يربط بين الموظفين والمرشحين والإداريين لاتخاذ القرارات.

كما يصف (Panos and Bellou, 2016) الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها سياسة تجارية لمواءمة سلوك الموظفين مع المجموعات الاستراتيجية باستخدام تكنولوجيا متماسكة.

#### ٢- مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

##### ٢-١- مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها: "القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لإدارة شؤون العاملين في المنظمة من خلال الحاسب الآلي، والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل العاملين مع الإدارة، بما يسهم في تحقيق الكفاءة في الأداء المنظمي (رأفت رضوان: ٢٠٠٩: ١١)".

ومن هذا التعريف تتضح العناصر الجوهرية التالية:

- القيام بمجموعة من الجهود التخطيطية والتنظيمية والرقابية.

- الاعتماد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات عند القيام بالعمليات الإدارية.

- مزج مجموعة الموارد البشرية والمعلوماتية والتكنولوجية والآلية المزيج المناسب لتقديم الخدمة الإلكترونية.

- تقديم الخدمات للعاملين بالجودة المطلوبة.

- تحقيق الكفاءة والفعالية.

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا  
"بالنظير علي الشركات المساهمة في البورصة المصرية EGX100"

د. أيمن فاروق الغريب

كما تعرف الإدارة الإلكترونية ( Electronic Management ) بأنها " منظمة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة ( Schramm, Jennifer:2006:16 ).

٢-٢- أما إدارة الموارد البشرية الإلكترونية :فتعني" وظائف الموارد البشرية المدمجة بتكنولوجيا الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاعتماد على الحاسوب والإنترنت في ممارسة هذه الوظائف، وذلك استجابة للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة(حازم حسني: ٢٠١٣ :٢٨).

ويعني بها الباحث في هذا البحث:

"استخدام كافة التقنيات الإدارية الحديثة وشبكات الاتصالات، لإنجاز العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد ممكن."

أما أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فتتمثل بالعناصر التالية (رأفت رضوان: ٢٠٠٩ :٤٥):

-إدارة بلا أوراق :حيث يتم الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والأدلة، والمفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

-إدارة عن بعد :حيث الاتصال الإلكتروني، والهاتف المحمول، والهاتف الدولي الجديد، والمؤتمرات الإلكترونية، غيرها من وسائل الاتصال الحديثة.

-الإدارة بالزمن المفتوح :حيث العمل(٢٤) ساعة متواصلة دون الارتباط بالليل أو النهار.

-إدارة بلا تنظيمات جامدة، فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

وهناك عدد من الأنظمة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من بينها(حازم حسني: ٢٠١٣ :٢٩):

أ- أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الإلكتروني.

ب- أنظمة الخدمة المتكاملة.

ج- النظم غير التقليدية الأخرى وتشمل الآتي:

د- نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم، النظم الخبيرة والنظم الذكية.

هـ- نظم تطوير العملية الإنتاجية وتشمل: نظم التصميم والإنتاج، ونظم تتبع العملية الإنتاجية، ونظم الجودة الشاملة، ونظم تطوير المنتجات، ونظم تنمية شبكة الموردين.

د- المدير الموجه بالإلكترونية :ومن خصائصه الابتكارية) القدرة علي الابتكار، والمعلوماتية لديه (المعلومة حاضرة ودقيقة)، والتعددية، كما يجب أن يتصف بالحيوية دائما.

و- نظام الذاكرة المؤسسية :حيث يعد نظام الذاكرة المؤسسية من البرامج الرائدة في مجال إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ويقوم بربط العاملين الموجودين بالمؤسسة ببعضهم بعضاً، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي، بما يمكنهم من الاطلاع على أنشطة الإدارات الأخرى من خلال هذا النظام، ومن مميزات نظام الذاكرة المؤسسية :إدارة موارد المؤسسة إلكترونياً (إدارة الأعمال عن بعد)، وحفظ كافة الوثائق والأعمال بشكل إلكتروني وسيلة سريعة لنشر المعلومات والتعليمات على كافة المستويات الإدارية على اختلاف مكانها في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف والتحول إلى المجتمع اللاورقي، والسرية في تداول البيانات والمعلومات.

ويشتمل نظام الذاكرة المؤسسية على خطط العمل، وتقييم الأداء، ونظام إدارة التكاليف، والحضور والانصراف، والموارد المالية، والاجتماعات، وأجندة أحداث العالم بالكامل، والتعلم الذاتي، والبحوث، والصادر والوارد، كما يشمل النظام على دليل الاتصال الداخلي الذي يسمح لأي فرد بالمؤسسة بالاتصال بغيره في جو من الحب والتآلف.

### ٣- أهمية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

توجد وسيلتان لتطوير الوصول إلى المعلومات، هما (إبراهيم سلطان: ٢٠٠٥: ١٥):

أ - إحداهما تكامل في الوصول لقواعد البيانات وبذلك يتم توسيع نطاق المعلومات.

ب - زيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الإلكترونية.

### ٤- المجالات الأساسية لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

أ- إدارة المعلومات الشخصية وتقديم الخدمات الأساسية.

ب- إدارة الأفراد بفاعلية أكبر، مثل عمليات التوظيف، وتسجيل الوقت والحضور، وإدارة العلاوات، والأداء.

ج- تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.

د- التواصل مع الموظفين وتحفيزهم بالمكافآت وتحسين الخدمة المقدمة لهم.

### ٥- مزايا نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (الطائي: ٢٠٠٦: ٢٣):

أ- إعطاء دور أكثر استجابة واستراتيجية للموارد البشرية.

ب- إرضاء العاملين.

ج- دعم أكبر للإدارة عبر أقسام الشركة.

د- تقليل النفقات الإدارية.

هـ- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

وهناك متطلبات ضرورية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كما يراها البعض، تتمثل فيما يلي (الطائي: ٢٠٠٦:

٢٤):

أ- التزام الإدارة العليا بدعم مشروع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتبنيه.

ب- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو عالم الرقمية.

ج- وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات.

د- التركيز على دراسة حاجات العاملين وإشباعها.

هـ- الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

و- الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء.

ز- التركيز على ترابط نظم الخدمات.

ح- التركيز على القدرات الفنية.

وفي ضوء المتطلبات السابقة، يتضح أن المنظمة التي تريد التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، عليها أن تبذل جهوداً مكثفة لخلق المجتمع الذي يعتمد على المعرفة والمعلومات، ويساعد على تحقيق هذا الركائز التالية (مدحت:

٢٠٠٧: ٣٥):

أ- إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.

ب- تحسين مكانة قسم الموارد البشرية.

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا  
"بالنظير علي الشركات المساهمة في البورصة المصرية EGX100"

د. أيمن فاروق الغريب

- ج- تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء .  
د- حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل المنظمة.  
هـ- تأمين المعلومات.  
واعتبر أن أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح المنظمة في التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ما يلي (علي):  
(٢٠٠٢: ١٢):
- أ- الاهتمام بالمجالات الإدارية، فالقضية ليست قضية تقنية فحسب، بالرغم من أهميتها، ولكنها بالدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إدارة متطور وقيادات إدارية واعية.  
ب- الاعتماد على أساليب علمية تتطلب خب ارت وتخصصات ا رئة للتحول إلى المنظمة الإلكترونية، يستغرق وقت أ في الإعداد والتخطيط، وينبغي على القيادات أن توفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية اللازمة لنجاح تطبيقها.  
ج- استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات بما يتيح الفرص لتطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء المنظمة الواحدة وفعاليتها، وبما يمنع التناقض بينهما ويحقق استكمال متطلبات أداء عالي الجودة والكفاءة.  
د- تطوير أنماط التعامل والعلاقات البنينة بين أجزاء المنظمة الإلكترونية ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية، وبينها وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى، بالإضافة إلى تنمية علاقتها بالمتعاملين معها.  
هـ- توفر آلية للدفع الإلكتروني لاستخدامها في سداد الرسوم ودفع الرواتب للحصول على الخدمات المختلفة، وذلك كنتيجة طبيعية للتعامل الإلكتروني.  
و- تحسين مستوى الخدمة، وترشيد استخدام الموارد، وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتمحيص .ويقتضي هذا التحول تبسيط الهياكل التنظيمية، وتقليل أعداد الوظائف، والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلاً والأعلى تدريباً.  
ز- توعية العاملين وتعريفهم بكل ما يتعلق بطرق التعامل وكيفية الحصول على الخدمات، لضمان تفاعلهم مع مقتضيات الإدارة الإلكترونية.  
ح- تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل في المنظمة بغرض تبسيطها وتوفيقها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني من خلال الشبكات .ويتطلب هذا ثورة تشريعية تستبعد جميع أشكال التعقيد، مع استخدام التقنيات التي تضمن حماية المعاملات الإلكترونية من التزوير .  
ط- وضع استراتيجية تيجية شاملة على مستوى المنظمة لتحقيق هذه الغاية، وتجنب أن ينفرد كل قطاع أو إدارة بإعداد مشروعها الخاص للتحول، حيث يؤدي هذا المدخل الانعزالي إلى تقننت الجهود وتبديد الموارد وتكرار الدراسات فيما لا طائل له.



## المحور الثاني

### إدارة وتحسين أداء الموارد البشرية

يعد المورد البشري ذو أهمية كبيرة لأي منظمة تسعى للبقاء والإزدهار، فالمنظمات المعاصرة في حاجة إلي مداخل فاعلة لأدائها، والمورد البشري أحد هذه الأدوات التي تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية وبأقل تكلفة ممكنة ومشاكل محتلمة، وحظيت إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بأهمية كبيرة نظراً للدور الذي تقوم به في توجيه وقيادة الأفراد العالمين بوصفهم عناصر أساسية في العملية الإنتاجية وكونهم ثروة لا يمكن التفریط بها من النواحي المادية والمعنوية، وبذلك تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً إستراتيجياً للمنظمات، حيث إن بقاء المنظمة ونموها يعتمد بقدرتها علي توظيفي إمكاناتها ومواردها المتاحة وتوجيهها استناداً إلي نوع الإستراتيجية التي يتم تبنيها. وبما ينسجم مع ما يحدث في البيئة من متغيرات وتطورات ذات علاقة بطبيعة نشاطات وأعمال المنظمة، وتزايد الأهمية بإدارة الموارد البشرية، والذي يعد من أهم الموارد الحرجة في المنظمة في التعامل مع الوظائف التقليدية (لإدارة الأفراد) إلي الدور المستجيب الذي يقوم من خلاله المديرين والمتخصصون بتصميم وتنفيذ أنظمة وبرامج تساعد في تحقيق أهداف المنظمة ثم إلي الدور التبادلي الذي يقوم علي أساس مشاركة المديرين في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية وصولاً إلي الدور التكاملي لمدير إدارة الموارد البشرية الذي أصبح أحد أعضاء الإدارة العليا التي ترسم إستراتيجية المنظمة وفي خلق الميزة التنافسية وتشخيص مستوى فاعلية المنظمة، وتعد الموارد البشرية أحد العناصر المهمة للوصول إلي تحقيق الأهداف والغايات المرجوة وتكمن أهمية الموارد البشرية في رفع كفاءة المنظمة وفعالية أداءها لمهامها والأنشطة التي تقوم بممارستها، وفي الوقت الحاضر تعاظمت الحاجة إلي موارد بشرية تمتاز بالمهارات العالية والقدرات المتميزة التي يعجز المنافس علي تقليدها (درة: ٢٠١٠: ٤٥).

كما تستطيع المنظمات استخدام المهارات والقدرات والخبرات البشرية لإنتاج وابتكار أفكار جديدة تنعكس بشكل إيجابي عليها مما يؤدي إلي تحسين أداء منتجاتها وزيادة حصتها السوقية ويمثل الموظفون إلي حد كبير رأس المال الفكري للمنظمة.

وعليه سيتم تناول هذا المحور، من خلال النقاط التالية:

#### ١- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعدد مفاهيم إدارة الموارد البشرية، ومنها:

#### مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هي الاستخدام الأمثل للقوى العاملة بالمنشأة ويشتمل على التعيين وتقييم الأداء والتنمية بالتدريب وهيكل المرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعالمين.

أو هي الإدارة الخاصة باستقطاب واختيار، وتطوير، وتنظيم، وتقييم، ومكافأة وإدارة أعضاء المنظمة من الأفراد أو جهات العمل، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد، من خلال رضاهم وتحسين جودتهم وزيادة فاعلية وإنتاجية العاملين (رأفت: ٢٠٠٩: ٢٢).

أو هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بتزويد المنشأة بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.

ولذلك تعتبر الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتجعلها وسيلة البقاء والديمومة في النشاط والنجاح، لذا لا توجد مؤسسة ناجحة دون إدارة موارد بشرية.

حيث أن: كفاءة + تحفيز = أداء

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا  
"بالنظير علي الشركات المساهمة في البورصة المصرية EGX100"

د. أيمن فاروق الغريب

٢- خصائص إدارة الموارد البشرية (تفرد إدارة الموارد البشرية عن باقي الإدارات):  
تتمثل أهم هذه الخصائص، في الخصائص التالية (نادر: ٢٠٠٠: ١١-١٣):

٢-١- الدقة في العمل: عن طريق:

- أ. الدقة في البيانات المتعلقة بنشاطات وأعمال الموارد البشرية.
- ب. الدقة في تطبيق الأنظمة والقوانين المعتمدة.
- ج. الدقة في صحة المستندات المتعلقة بنشاط الموارد البشرية.

٢-٢- السرعة في العمل:

- أ. تنفيذ الخدمات الخاصة بالموظفين.
- ب. التفاعل مع الأحداث والحالات الطارئة.

٢-٣- التطور المستمر من أجل مجاراة المنافسين: أكبر مثال خروج نوكيا من إنتاج المحمول:

- أ. تطوير أنظمة الموارد البشرية المطبقة في الشركة.
- ب. تطوير مستوى الخدمات المقدمة للموظفين.
- ج. تطوير سياسات التحفيز للموظفين.

٢-٤- الأمانة والسرية:

- أ. سرية الرواتب والمزايا التي يحصل عليها الموظفون.
- ب. سرية المستندات الخاصة بالموظفين.
- ج. سرية المستندات الصادرة والواردة.

٢-٥- المرونة:

- أ. المرونة في تطوير وتنفيذ سياسات وإجراءات الموارد البشرية خاصة عند حدوث التعديلات والتغيرات المختلفة في القوانين الداخلية أو الخارجية.

ب. المرونة في التعامل مع الحالات الخاصة -خاصة الإنسانية منها.

٢-٦- البساطة في الإجراءات:

- أ. الميل العام إلى التسهيل والتيسير قدر المستطاع في الإجراءات مع مراعاة الالتزام باللوائح المعمول بها.
- ب. البساطة في تنفيذ المعاملات الخاصة بالموظفين في الشركة .

٢-٧- الإيجابية والتفاعل مع الآخرين:

- أ. مع الإحتياجات المختلفة للموظفين في الشركة أياً كانت صفتهم أو مستواهم الإداري.
- ب. التفاعل الإيجابي مع المناسبات المختلفة التي تمر بالموظفين في الشركة.

٢-٨- التنسيق والتكامل:

- أ. العمل بروح الفريق سواء داخل الإدارة أو مع الوحدات التنظيمية الأخرى في الشركة.
- ب. التدوير الوظيفي ومعرفة وفهم كل موظف لعلم زملائه حتى يتم تغطيته بكفاءة أثناء الإجازات.

### ٣- أهمية إدارة الموارد البشرية:

ترجع أهمية الموارد البشرية باعتبارها من أهم موارد العمليات الإنتاجية ويجب توفير الكفاءات القادرة على إدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز، وتعلم إدارة الموظفين بكفاءة جيدة من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق المزايا التنافسية، وتقوم بالعمل على تحديد المشاكل التي تواجهها موارد المنظمة ووضع الحلول لها، إن أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تقوم بتشكيل أحد المدخلات الهامة لاستراتيجيات التكلفة للمنظمة، وأهم دور يمكن أن تقوم به المدخلات هو تشكيل عنصر حاسم لإنشاء الترابط بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء الأعمال.

ويرجع زيادة الاهتمام في الأونة الأخيرة بإدارة الموارد البشرية، وذلك لسببين رئيسيين، هما (حسن: ٢٠٠٢: ٣٤):

**الأول:** زيادة وعي الإدارة العليا في المنظمة لأهمية العنصر البشري في المنظمة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرار النجاح.

**الثاني:** إهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي، مما يجعلها تنظر الى الموارد البشرية باعتبارها من أهم العوامل الإستراتيجية في المنظمة، لأنها تشكل مصدراً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية.

وعليه تكمن أهمية الموارد البشرية، فيما يلي (الليثي: ٢٠٠٩: ١٢):

- ✓ محور فاعلية كل نشاط.
- ✓ تكلفة الموارد البشرية أعلى عناصر التكلفة.
- ✓ كفاءة الموارد البشرية يعوض ندرة الموارد.
- ✓ تهتم بالموارد البشرية في المنظمة وهم الأفراد.
- ✓ تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ✓ تضع الخطط المناسبة للتدريب.
- ✓ تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- ✓ تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة.

إن الهدف من عمليات الموارد البشرية، هو زيادة ثقافة الفرد، وتطور مبادئه وقيمه، من أجل زيادة القدرة على التكيف مع البيئة التي تحيط به، مما يساهم في زيادة فعاليته الكلية، وتنقسم أهمية تنمية الموارد البشرية إلى ثلاثة أقسام، هي (عبد العزيز: ٢٠٠٩: ٣٤):

#### أ) أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى العاملين:

تساعد تنمية الموارد البشرية الأفراد على تحقيق العديد من المنافع، وتتمثل في الآتي:

- ✓ توفير المناخ المناسب من أجل زيادة إنتاج الفرد: العمل على إخراج القوى التي تدفع الأفراد من أجل تحقيق ذاتهم.
- ✓ المساعدة على إشباع احتياجات الأفراد الأساسية، مما يجعلهم يرغبون في إيجاد الأعمال التي تتحدى قدراتهم.
- ✓ معرفة الفروق الفردية لدى الأفراد، مما يساعد على الاستفادة من ذلك الأمر في إتمام المهام، من خلال التكاليفات التي تتناسب مع تلك الفروق.

✓ تنمية الأفراد، مما يساعد على زيادة قدرتهم ورغبتهم في تحمل المسؤوليات.

#### ب) أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى جماعات العمل:

تتلخص أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى الجماعة بنقطتين، هما:

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا  
"بالنظير علي الشركات المساهمة في البورصة المصرية EGX100"

د. أيمن فاروق الغريب

- ✓ تساعد على بث روح التعاون لدى جماعات العمل: وذلك حتى يتمكنوا من تحسين كفاءة الإنتاج.
  - ✓ تساعد على رفع قدرة الجماعة في تحليل المشاكل، ثم وضع الحلول الملائمة لها.
- (ج) أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة:

تتلخص أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة بنقطتين، هما: تساعد نجاح تنمية الموارد البشرية في أحد أجزاء المنظمة، على تطبيقها على ما تبقى من الأجزاء الأخرى من المنظمة، كما تساعد على زيادة فاعلية المنظمة وقدرتها على مواجهة المنافسات التي حوله.

وهناك عدة مداخل للتنمية البشرية، ويختلف كل مدخل في أبعاده، وفلسفته، بالإضافة إلى الأدوات الخاصة به، وتتمثل أهم هذه المداخل، في المدخلين التاليين (حسن: ٢٠٠٢: ٣٦):

**المدخل الأول: المدخل الفردي:**

في فلسفة هذا المدخل يتم التركيز على الفرد كوسيلة من أجل التطوير داخل المنظمة، وعليه فإنّ هذا المدخل يستلزم عدة أمور، منها: النظر إلى الفرد بوصفه المتغير المستقل، أم المنظمة فهي تابعة له في عملية التطوير، واستخدام جميع الطرق التي تؤدي إلى تغيير الفرد، مما يساهم في عملية التنمية.

**المدخل الثاني: المدخل التنظيمي:**

يركز هذا المدخل في فلسفته على أنّ عملية التطوير يجب أن تتركز حول تهيئة النظام من أجل حدوث التطور، وهذا الأمر يحتاج إلى عدة مستلزمات، منها (المغربي: ٢٠١٧: ٤٥):

١) المؤشرات المباشرة في دلالتها على حالة الانسان، وعلى مدى اشباع حاجاته المادية والاجتماعية والمعنوية والروحية والنفسية.

٢) المؤشرات الدالة على حالة التنظيم الاجتماعي، من حيث مدى تماسكه وكفاية الأداء لمؤسساته، وحراكها الاجتماعي، وديمقراطية حركته وقراراته، مما يتيح الوفاء بحاجاته المجتمعية، من اجل البقاء والنماء والتطور .

٣) المؤشرات الدالة على توافر القوة العاملة بمعارفها ومهاراتها العلمية والفنية والتقنية، وقيمتها الاجتماعية المنشودة لتحقيق التنمية الشاملة.

٤) المؤشرات الدالة على قدرة المجتمع، على انتاج المعرفة العلمية والتقنية والفنية وتوظيفها لتحسين نوعية الحياة.

٥) مؤشرات القدرة والموارد التي تمثل مدخلات في اشباع حاجات الفرد وحاجات المجتمع، والمادة الاولية في توظيفها لانتاج السلع والخدمات.

٦) مؤشرات التوازن الايكولوجي ومدى صيانة البيئة الطبيعية ومواردها من التدهور والتلوث.

وسعى الكثير من الدول نشر تقاريرها التنموية، وتأكيدا على الجوانب الاجتماعية، وإهتمامها بتوفير المعلومات الخاصة بمؤشرات التنمية البشرية، إلا أن الاندفاع وراء الأفكار والأراء التنموية التقليدية ووراء النماذج التنموية المتمثلة بالثبوت والتكيف الهيكلية، والانضمام الى التجارة الحرة وما أفرزته من مشاكل اقتصادية واجتماعية وزيادة أزمات الوقوع في فخ الديون والدعوة الى تطبيق افكار الليبرالية العالمية ونظامها الاقتصادي ومفاهيم الحرية الاقتصادية والتي تشكل جميعاً

مجموعة التحديات أما التطلعات الانسانية ومؤشرات التنمية البشرية المستدامة في حقوق الانسان وحرية اختياراته ودوره وحقوقه في التنمية.

#### ٤- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتمثل تلك الأهداف في الأهداف التالية (مصطفى: ٢٠٠٥: ٣٤):

- أ. تحقيق الضبط الإداري والتنظيمي.
- ب. استقطاب الكفاءات المميزة والمؤهلة للعلم في الشركة.
- ج. الإستخدام الأمثل للموارد البشرية في الشركة.
- د. تقييم الأداء.
- هـ. رفع مستوى الأداء والإنتاجية بالتدريب والتأهيل المهني.
- و. تخطيط المسار الوظيفي للموظفين.
- ز. تنمية الولاء والانتماء للشركة ورفع مستوى الرضا الوظيفي والعطاء بين الموظفين.
- ح. تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ تؤمن الرعاية المتكاملة للموظفي.

### المحور الثالث

#### تحليل نتائج الدراسة الميدانية

##### أولاً: تحليل صدق وثبات الاستبيان:

##### ١. تحليل ثبات الاستبانة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha:

المقصود بثبات الاستبيان هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويدل الثبات على اتساق النتائج، بمعنى إذا كرر الباحث القياس نحصل على نفس النتائج، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان وتعتبر المصادقية والثبات من أهم المقاييس لتأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج. ويعرض الجدول التالي نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ.

جدول رقم (١) معامل كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	ثبات المحور
إدارة الموارد البشرية	٨	٠.٩٥٠
الأداء الإستراتيجي	١٠	٠.٩٧٤
الأداء المالي	٥	٠.٩٦٢
الثبات العام للاستبيان	٢٣	٠.٩٨٦

المصدر: من إعداد الباحث طبقاً لمخرجات برنامج Spss V24

يتضح من الشكل السابق أن معامل كرونباخ للاستبيان ككل بلغ ٩٨.٦ %، لجميع فقرات الاستبيان والتي بلغ عددها ٢٣ فقرة، وهو يعكس ثبات الاستبيان بشكل قوي، مما يمكننا من تعميم نتائج البحث.

##### ٢. صدق الاتساق الداخلي للاستبيان:

يقصد بصدق قائمة الاستقصاء Validity أن تكون قادرة علي قياس ما أعدت من أجله وشمولها علي العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل بما يحقق أهداف الدراسة، هذا بالإضافة إلى وضوح فقراتها ومفرداتها بحيث تكون مفهومة لكل من

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا  
"بالنظير علي الشركات المساهمة في البورصة المصرية EGX100"

د. أيمن فاروق الغريب

يستخدمها، وقد جري التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحورين والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه الفقرات، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور.

جدول رقم (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول إدارة الموارد البشرية

رقم العبارة	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
X1	تدعم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية الإعلانات الإلكترونية	.928**	0.000
X2	تدعم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية تتبع التطبيقات الإلكترونية	.892**	0.000
X3	تدعم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية التوظيف الإلكتروني	.815**	0.000
X4	تدعم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية الاختيار الإلكتروني	.898**	0.000
X5	تدعم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية التدريب الإلكتروني	.889**	0.000
X6	التدريب التقليدي افضل من التدريب الإلكتروني	.877**	0.000
X7	تدعم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية المديرين لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	.780**	0.000
X8	تدعم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية الإجازة الإلكترونية	.811**	0.000
	الموارد البشرية	1	0.000

المصدر: من إعداد الباحث طبقاً لمخرجات برنامج Spss V24

يوضح الجدول السابق بأن معاملات ارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات المحور الأول إدارة الموارد البشرية والبالغة ثمانية عبارات وبين الدرجة الكلية للمحور تتراوح بين (٠.٧٨٠) و (٠.٩٢٨) مما يدل علي وجود علاقة ارتباط قوية بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور، وأن كافة هذه المعاملات تقع عند دلالة إحصائية أقل من ٠.٠٥ مما يشير الى الاتساق الداخلي الكبير لفقرات المحور الأول.

جدول رقم (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني الأداء الإستراتيجي

رقم العبارة	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
X9	تقلل ادارة الموارد البشرية الإلكترونية الوقت المستغرق في تخطيط الموارد البشرية	.884**	0.000
X10	تقلل ادارة الموارد البشرية الإلكترونية الوقت المستغرق في التطوير التنظيمي	.848**	0.000
X11	تقلل ادارة الموارد البشرية الإلكترونية الوقت المستغرق في التخطيط الاستراتيجي	.905**	0.000
X12	يعمل تطبيق ادارة الموارد البشرية الإلكترونية على زيادة أداء تخطيط الموارد البشرية لاحتياجات الموظفين	.848**	0.000
X13	تزيد ادارة الموارد البشرية الإلكترونية من توقعات ادارة الموارد البشرية للموظفين	.955**	0.000
X14	تزيد ادارة الموارد البشرية الإلكترونية من تقييم أداء الموظف الكترونياً	.922**	0.000
X15	تعمل ادارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحسين الأداء التنظيمي من خلال تقليل تكاليف الإنتاج والتشغيل	.939**	0.000
X16	تعمل ادارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحسين الأداء التنظيمي من خلال ضمان إنتاج عالي الجودة	.931**	0.000
X17	تساعد ادارة الموارد البشرية الإلكترونية على مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال اتخاذ القرار السريع والصحيح	.924**	0.000

المجلة العلمية للبحوث الإدارية والمحاسبية والاقتصادية والقانونية  
يصدرها المعهد العالي للحاسب الآلي وإدارة الأعمال بالزرقا

0.000	.862**	X18	تساعد ادارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق الأهداف التنظيمية
0.000	1	X19	الاداء_الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث طبقاً لمخرجات برنامج Spss V24

يوضح الجدول السابق بأن معاملات ارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني الأداء الإستراتيجي والبالغة عشر عبارات وبين الدرجة الكلية للمحور تتراوح بين (0.905) و (0.848) مما يدل علي وجود علاقة ارتباط قوية بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، وأن كافة هذه المعاملات تقع عند دلالة إحصائية أقل من 0.05 مما يشير الى الاتساق الداخلي الكبير لفقرات المحور الثاني.  
جدول رقم (4) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثالث الأداء المالي

رقم العبارة	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
X19	يساهم نشاط ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في تلبية احتياجات عملاء المنظمة ككل	.905**	0.000
X20	تزيد ادارة الموارد البشرية الإلكترونية من رضا الموظفين والعملاء	.951**	0.000
X21	تعمل ادارة الموارد البشرية الإلكترونية على زيادة هامش الربح الإجمالي للشركة	.935**	0.000
X22	تزيد ادارة الموارد البشرية الإلكترونية من ربحية الشركة	.915**	0.000
X23	تعمل ادارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحسين سيولة الشركة	.951**	0.000
X24	الاداء المالي	1	0.000

المصدر: من إعداد الباحث طبقاً لمخرجات برنامج Spss V24

ويوضح الجدول السابق بأن معاملات ارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث الأداء المالي والبالغة خمس عبارات وبين الدرجة الكلية للمحور تتراوح بين (0.901) و (0.905) مما يدل علي وجود علاقة ارتباط قوية بين فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور، وأن كافة هذه المعاملات تقع عند دلالة إحصائية أقل من 0.05 مما يشير الى الاتساق الداخلي الكبير لفقرات المحور الثالث.

#### ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي:

لاختبار أن العينة المختارة من هذا المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، واختبار (Shapiro-Wilk) حول التوزيع الطبيعي للبيانات، كما يلي:

#### ١) اختبار Kolmogorov-Smirnov:

اختبار إحصائي يُقارن توزيع المجتمع الإحصائي من خلال عينتين مستقلتين مأخوذتين من هذا المجتمع. ويمكن استخدامه لمقارنة أي توزيع نظري مع التوزيع المشاهد observed distribution، يستخدم "One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test" لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

#### ٢) اختبار Shapiro-Wilk:

هو اختبار إحصائي تكون فيه الفرضية المنعدمة هي انتماء العينة المدروسة إلى جمهرة موزعة طبيعياً حسب المتغير المدروس، مقارنة بالاختبارات الأخرى التي تهدف إلى التحقق من التوزيع الطبيعي، يعرف اختبار شابيرو بمواءمته للعينات

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا  
"بالنظير علي الشركات المساهمة في البورصة المصرية EGX100"

د. أيمن فاروق الغريب

الصغيرة (أقل من ٠,٠٥)، تم تعريف الاختبار من طرف الإحصائيين الأمريكي صمويل شابيرو والكندي مارتين ويلك في  
١٩٦٥.

جدول رقم (٥) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات الاستبيان

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
تدعم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية الإعلانات الإلكترونية	.462	180	.000	.441	180	.000
تدعم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية تتبع التطبيقات الإلكترونية	.449	180	.000	.466	180	.000
تدعم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية التوظيف الإلكتروني	.461	180	.000	.512	180	.000
تدعم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية الاختيار الإلكتروني	.462	180	.000	.441	180	.000
تدعم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية التدريب الإلكتروني	.410	180	.000	.534	180	.000
التدريب التقليدي افضل من التدريب الإلكتروني	.377	180	.000	.579	180	.000
تدعم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية المديرين لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	.331	180	.000	.661	180	.000
تدعم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية الإجازة الإلكترونية	.304	180	.000	.645	180	.000
تقلل ادارة الموارد البشرية الإلكترونية الوقت المستغرق في تخطيط الموارد البشرية	.364	180	.000	.594	180	.000
تقلل ادارة الموارد البشرية الإلكترونية الوقت المستغرق في التطوير التنظيمي	.298	180	.000	.649	180	.000
تقلل ادارة الموارد البشرية الإلكترونية الوقت المستغرق في التخطيط الاستراتيجي	.436	180	.000	.491	180	.000
يعمل تطبيق ادارة الموارد البشرية الإلكترونية على زيادة أداء تخطيط الموارد البشرية لاحتياجات الموظفين	.417	180	.000	.524	180	.000
تزيد ادارة الموارد البشرية الإلكترونية من توقعات ادارة الموارد البشرية للموظفين	.513	180	.000	.318	180	.000
تزيد ادارة الموارد البشرية الإلكترونية من تقييم أداء الموظف الكترونيا	.462	180	.000	.441	180	.000
تعمل ادارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحسين الأداء التنظيمي من خلال تقليل تكاليف الإنتاج والتشغيل	.507	180	.000	.335	180	.000
تعمل ادارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحسين الأداء التنظيمي من خلال ضمان إنتاج عالي الجودة	.475	180	.000	.413	180	.000
تساعد ادارة الموارد البشرية الإلكترونية على مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال اتخاذ القرار السريع والصحيح	.456	180	.000	.454	180	.000
تساعد ادارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق الأهداف التنظيمية	.357	180	.000	.601	180	.000
يساهم نشاط ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في تلبية احتياجات عملاء المنظمة ككل	.404	180	.000	.543	180	.000
تزيد ادارة الموارد البشرية الإلكترونية من رضا الموظفين والعملاء	.423	180	.000	.513	180	.000



المجلة العلمية للبحوث الإدارية والمحاسبية والاقتصادية والقانونية  
يصدرها المعهد العالي للحاسب الآلي وإدارة الأعمال بالزرقا

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
تعمل ادارة الموارد البشرية الإلكترونية على زيادة هامش الربح الإجمالي للشركة	.507	180	.000	.335	180	.000
تزيد ادارة الموارد البشرية الإلكترونية من ربحية الشركة	.488	180	.000	.383	180	.000
تعمل ادارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحسين سيولة الشركة	.423	180	.000	.513	180	.000

a. Lilliefors Significance Correction

ويتضح من الجدول السابق أن كل المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك اعتماداً على اختبار واختبار كولمي جروف وشابيرو، ومستوى المعنوية في كل من الاختبارين (صفر) وهذه القيم أقل من (0,05) وهو ما يعني أن هذه البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي طبقاً للنظرية، وبالتالي قبول الفرض الصفري: بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ورفض الفرض البديل: بأن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ثالثاً: الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول رقم (٦) نتائج المتغيرات الديموغرافية للدراسة

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	108	60.0	60.0	60.0
	أنثى	72	40.0	40.0	100.0
Total		180	100.0	100.0	

		الخبرة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	90	50.0	50.0	50.0
	5-10 سنوات	54	30.0	30.0	80.0
	اكثر من 10 سنوات	36	20.0	20.0	100.0
Total		180	100.0	100.0	

		المستوى_التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريوس	69	38.3	38.3	38.3
	ماجستير	70	38.9	38.9	77.2
	دكتوراه	41	22.8	22.8	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

ويوضح الشكل السابق النتائج التالية:

- بلغ عدد الذكور ٦٠% من حجم عينة الدراسة والباقي إناث.
- بلغ عدد من لديهم خبرة أقل من خمس سنوات من عينة الدراسة ٥٠%، أما من لديهم خبرة من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات ٣٠%، أما من لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات ٢٠%.

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا  
"بالنظير علي الشركات المساهمة في البورصة المصرية EGX100"

د. أيمن فاروق الغريب

- أما عدد الحاصلين علي البكالوريوس من عينة الدراسة ٣٨% وكذلك الحاصلين علي الماجستير، أما الحاصلين علي الدكتوراة فتبلغ نسبتهم ٢٢%.

**رابعاً: الإحصاءات الوصفية لتساؤلات الدراسة:**

بغرض بيان اتجاه الآراء بشأن أسئلة قائمة الاستقصاء ودرجة التجانس بين هذه الآراء تم حساب كل من المتوسط الحسابي المرجح لكل الفقرات الواردة بقائمة الاستقصاء، وذلك على أساس القيم الترتيبية المخصصة لكل إجابة من إجابات مقياس ليكرت الثنائي.

**جدول رقم (٧) المحور الأول إدارة الموارد البشرية**

رقم العبارة	الفقرة	أوافق بشده		لا أوافق بشده		حيادي		أوافق		أوافق بشده	
		النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب
١	تدعم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية الإعلانات الإلكترونية	81.1%	١٤٦	2.2%	٤	1.1%	٢	13.3%	٢٤	4.69	٤
٢	تدعم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية تتببع التطبيقات الإلكترونية	78.9%	١٤٢	2.2%	٤	1.1%	٢	15.6%	٢٨	4.67	٤
٣	تدعم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية التوظيف الالكتروني	78.9%	١٤٢	3.3%	٦	6.7%	١٢	8.9%	١٦	4.59	٤
٤	تدعم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية الاختيار الالكتروني	81.1%	١٤٦	2.2%	٤	1.1%	٢	13.3%	٢٤	4.69	٤
٥	تدعم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية التدريب الالكتروني	72.2%	١٣٠	2.2%	٤	1.1%	٢	22.2%	٤٠	4.60	٣
٦	التدريب التقليدي افضل من التدريب الالكتروني	66.7%	١٢٠	2.2%	٤	1.1%	٢	27.8%	٥٠	4.54	٤
٧	تدعم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية المديرين لاتخاذ القرارات المتعلقة ببادارة الموارد البشرية	34.4%	٦٢	2.2%	٤	1.1%	٢	60.0%	١٠٨	4.22	٧
٨	تدعم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية الإجازة الإلكترونية	54.4%	٩٨	2.2%	٤	1.1%	٢	40.0%	٧٢	4.42	٦

المجلة العلمية للبحوث الإدارية والمحاسبية والاقتصادية والقانونية  
يصدرها المعهد العالي للحاسب الآلي وإدارة الأعمال بالزرقا

ويوضح الجدول السابق تحليل نتائج الأسئلة الخاصة بالمحور الأول إدارة الموارد البشرية، ويتكون هذا المحور من ثماني فقرات، وجاءت نتائج الإجابة على المحور بأن الفقرة الأولى والرابعة جاءت وفقاً لمقياس لكرات الخماسي أوافق بشدة حيث بلغ قيمة المتوسط المرجح لكل منهما ٤.٦٩.

جدول رقم (٨) المحور الثاني الأداء الإستراتيجي

رقم العبارة	الفقرة	أوافق بشده		أوافق		حيادي		أوافق		لا أوافق بشده		ترتيب الفقرة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	المتوسط المرجح	العدد	
٩	تقلل ادارة الموارد البشرية الإلكترونية الوقت المستغرق في تخطيط الموارد البشرية	64.4%	116	30.0%	54	1.1%	2	2.2%	4	4.522	2.2%	8
١٠	تقلل ادارة الموارد البشرية الإلكترونية الوقت المستغرق في التطوير التنظيمي	53.3%	96	41.1%	74	1.1%	2	2.2%	4	4.411	2.2%	10
١١	تقلل ادارة الموارد البشرية الإلكترونية الوقت المستغرق في التخطيط الاستراتيجي	76.7%	138	17.8%	32	1.1%	2	2.2%	4	4.644	2.2%	6
١٢	يعمل تطبيق ادارة الموارد البشرية الإلكترونية على زيادة أداء تخطيط الموارد البشرية لاحتياجات الموظفين	73.3%	132	21.1%	38	1.1%	2	2.2%	4	4.611	2.2%	7

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا  
"بالنظير علي الشركات المساهمة في البورصة المصرية EGX100"

د. أيمن فاروق الغريب

1	4.778	4	2.2%	4	2.2%	2	1.1%	8	4.4%	162	90.0%	تزيد ادارة الموارد البشرية الإلكترونية من توقعات ادارة الموارد البشرية للموظفين	١٣
4	4.689	4	2.2%	4	2.2%	2	1.1%	24	13.3%	146	81.1%	تزيد ادارة الموارد البشرية الإلكترونية من تقييم أداء الموظف الالكترونيا	١٤
2	4.767	4	2.2%	4	2.2%	2	1.1%	10	5.6%	160	88.9%	تعمل ادارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحسين الأداء التنظيمي من خلال تقليل تكاليف الإنتاج والتشغيل	١٥
3	4.711	4	2.2%	4	2.2%	2	1.1%	20	11.1%	150	83.3%	تعمل ادارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحسين الأداء التنظيمي من خلال ضمان إنتاج عالي الجودة	١٦

المجلة العلمية للبحوث الإدارية والمحاسبية والاقتصادية والقانونية  
يصدرها المعهد العالي للحاسب الآلي وإدارة الأعمال بالزرقا

5	4.678	4	2.2%	4	2.2%	2	1.1%	26	14.4%	144	80.0%	تساعد ادارة الموارد البشرية الإلكترونية على مواكبة التقلبات في بيئة الأعمال من خلال اتخاذ القرار السريع والصحيح	١٧
9	4.511	4	2.2%	4	2.2%	2	1.1%	56	31.1%	114	63.3%	تساعد ادارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق الأهداف التنظيمية	١٨

ويوضح الجدول السابق تحليل نتائج الأسئلة الخاصة بالمحور الثاني الأداء الإستراتيجي، ويتكون هذا المحور من عشرة فقرات، وجاءت نتائج الإجابة على المحور بأن الفقرة الثالثة عشر جاءت وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي أوافق بشدة حيث بلغ قيمة المتوسط المرجح لكل منهما ٤.٧٧.

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا  
"بالنظير علي الشركات المساهمة في البورصة المصرية EGX100"

د. أيمن فاروق الغريب

جدول رقم (٩) المحور الثالث الأداء المالي

رقم العبارة	الفقرة	أوافق بشده		أوافق		حيادي		لا أوافق		لا أوافق بشده		ترتيب الفقرة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
19	يساهم نشاط ادارة الموارد البشرية الإلكتروني في تلبية احتياجات عملاء المنظمة ككل	71.1 %	128	23.3 %	42	1.1 %	2	2.2 %	4	2.2 %	4	4.5889
20	تزيد ادارة الموارد البشرية الإلكتروني من رضا الموظفين والعملاء	74.4 %	134	20.0 %	36	1.1 %	2	2.2 %	4	2.2 %	4	4.6222
21	تعمل ادارة الموارد البشرية الإلكتروني على زيادة هامش الربح الإجمالي للشركة	88.9 %	160	5.6 %	10	1.1 %	2	2.2 %	4	2.2 %	4	4.7667
22	تزيد ادارة الموارد البشرية الإلكتروني من ربحية الشركة	85.6 %	154	8.9 %	16	1.1 %	2	2.2 %	4	2.2 %	4	4.7333
23	تعمل ادارة الموارد البشرية الإلكتروني على تحسين سيولة الشركة	74.4 %	134	20.0 %	36	1.1 %	2	2.2 %	4	2.2 %	4	4.6222

ويوضح الجدول السابق تحليل نتائج الأسئلة الخاصة بالمحور الثالث الأداء المالي، ويتكون هذا المحور من خمس فقرات، وجاءت نتائج الإجابة على المحور بأن الفقرة رقم ٢١ جاءت وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي أوافق بشدة حيث بلغ قيمة المتوسط المرجح لكل منهما ٤.٧٦.

#### خامساً: الإحصاءات الاستدلالية لإختبار فروض الدراسة

##### ١. إختبار الفرض الأول:

H1: هناك علاقة إيجابية وهامة بين ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء الاستراتيجي، ومن الفرض السابق نجد أن المتغيرات، كما يلي:

- المتغير المستقل: ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
- المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي

ولإختبار العلاقة بين المتغيرين تم الاعتماد على مصفوفة الارتباط بين المتغيرين ومعامل الانحدار الخطي البسيط لتحديد إتجاه العلاقة ومعامل التفسير:

جدول رقم (١٠) مصفوفة الارتباط لمتغيرات الفرض الأول

#### Correlations

		الموارد البشرية	الاداء الاستراتيجي
Spearman's rho	الموارد البشرية	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.989
		N	.000
الاداء الاستراتيجي	الاداء الاستراتيجي	Correlation Coefficient	180
		Sig. (2-tailed)	.989
		N	.000

المصدر: من مخرجات برنامج Spss

ويتضح من الجدول السابق هناك علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمتغير الأداء الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة  $R=0.98$ ، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، مما يدعونا الى قبول العلاقة بين المتغيرين بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء الاستراتيجي.

جدول رقم (١١) مخرجات تحليل الانحدار الخطي لمتغيرات الفرض الأول

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا  
"بالنظير علي الشركات المساهمة في البورصة المصرية EGX100"

د. أيمن فاروق الغريب

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.960 <sup>a</sup>	.922	.921	.20300

a. Predictors: (Constant), الموارد\_البشرية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	86.458	1	86.458	2097.929	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.336	178	.041		
	Total	93.793	179			

a. Dependent Variable: الاداء\_الاستراتيجي

b. Predictors: (Constant), الموارد\_البشرية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.145	.099		1.462	.146
	الموارد_البشرية	.986	.022	.960	45.803	.000

a. Dependent Variable: الاداء\_الاستراتيجي

ويتضح من الجدول السابق النقاط التالية:

- هناك علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمتغير التابع الأداء الاستراتيجي، والذي يمكن تمثيله بنموذج الانحدار الخطي البسيط الآتي:

$$Y = 0.145 + 0.986 X_1$$

- كما بلغت درجة معنوية المتغير المستقل (0.000) وهو اقل من (0.005) أي أن المتغير ذو دلالة إحصائية.
- من جدول ANOVA نجد درجة معنوية نموذج الانحدار المقترح هي (0.000) وهل اقل من (0.005) وهو ما يعني أن النموذج ذو دلالة إحصائية.
- كما بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغ 92%، ومعني ذلك أن التغير في ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بنسبة 92% يرجع الى الأداء الاستراتيجي.

ومن تحليل البيانات السابقة نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، حيث ينص الفرض الصفري علي أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء الاستراتيجي

**٢. اختبار الفرض الثاني:**

H2: هناك علاقة إيجابية وهامة بين ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء المالي أثناء الأزمات، ومن الفرض السابق نجد أن المتغيرات كما يلي:

- المتغير المستقل: ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
- المتغير التابع: الأداء المالي



ولاختبار العلاقة بين المتغيرين تم الاعتماد على مصفوفة الارتباط بين المتغيرين ومعامل الانحدار الخطي البسيط لتحديد إتجاه العلاقة ومعامل التفسير:

جدول رقم (١٢) مصفوفة الارتباط لمتغيرات الفرض الثاني

**Correlations**

		الموارد_البشرية	الاداء_المالي
Spearman's rho	الموارد_البشرية	Correlation 1.000	.619**
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	180
الاداء_المالي	الاداء_المالي	Correlation .619**	1.000
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	180

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**المصدر:** من مخرجات برنامج Spss

ويتضح من الجدول السابق هناك علاقة طردية متوسطة بين المتغير المستقل ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمتغير التابع الأداء المالي، حيث بلغت قيمة  $R=0.619$ ، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، مما يدعونا الى قبول العلاقة بين المتغيرين بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء المالي.

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا  
"بالطبيق علي الشركات المساهمة في البورصة المصرية EGX100"

د. أيمن فاروق الغريب

جدول رقم (١٣) مخرجات تحليل الانحدار الخطي لمتغيرات الفرض الثاني

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.968 <sup>a</sup>	.937	.937	.18735

a. Predictors: (Constant), الموارد\_البشرية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	93.593	1	93.593	2666.591	.000 <sup>b</sup>
	Residual	6.247	178	.035		
	Total	99.840	179			

a. Dependent Variable: الاداء\_المالي

b. Predictors: (Constant), الموارد\_البشرية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.002	.091		-.023	.981
	الموارد_البشرية	1.025	.020	.968	51.639	.000

a. Dependent Variable: الاداء\_المالي

ويتضح من الجدول السابق النقاط التالية:

- هناك علاقة طردية متوسطة بين المتغير المستقل ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمتغير التابع الأداء المالي، والذي يمكن تمثيله بنموذج الانحدار الخطي البسيط الآتي:  
$$Y = -0.002 + 1.025 X_2$$
- كما بلغت درجة معنوية المتغير المستقل (0.000) وهو اقل من (0.005) أي أن المتغير ذو دلالة إحصائية.
- من جدول ANOVA نجد درجة معنوية نموذج الانحدار المقترح هي (0.000) وهل اقل من (0.005) وهو ما يعني أن النموذج ذو دلالة إحصائية.
- كما بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغ 93%، ومعني ذلك أن التغير في ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بنسبة 93% يرجع الى الأداء المالي.

ومن تحليل البيانات السابقة نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، حيث ينص الفرض الصفري علي أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء المالي أثناء الأزمات.

### ٣. اختبار الفرض الثالث:

H3: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأداء الشركات، ولاختبار العلاقة بين المتغيرات تم الاعتماد على مصفوفة الارتباط:

جدول رقم (١٤) مصفوفة الارتباط لمتغيرات الفرض الثالث

#### Correlations

		الموارد البشرية	الاداء المالي	الاداء الاستراتيجي
Spearman's rho	الموارد البشرية	Correlation Coefficient	1.000	.619**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	180	180
	الاداء المالي	Correlation Coefficient	.619**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	180	180
	الاداء الاستراتيجي	Correlation Coefficient	.989	.044
		Sig. (2-tailed)	.000	.554
		N	180	180

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ويتضح من الجدول السابق هناك علاقة طردية متوسطة بين المتغير المستقل ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمتغير التابع الأداء المالي، حيث بلغت قيمة  $R=0.619$ ، وأيضاً هناك علاقة طردية قوية بين ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمتغير التابع الأداء الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة  $R=0.989$ ، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية  $(0,00)$  وهي أقل من  $(0,05)$  وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات، مما يدعونا الى قبول العلاقة بين المتغيرات بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأداء الشركات. وبذلك تؤكد النتائج علي وجود أثر ذو دلالة إحصائية الإستخدام ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين والحفاظ على أداء الشركات في مصر أثناء الأزمات.

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا  
"بالنظير علي الشركات المساهمة في البورصة المصرية EGX100"

د. أيمن فاروق الغريب

### النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج:

توصل الباحث الى عدد من النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء المالي.
- هناك علاقة إيجابية وهامة بين ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء المالي أثناء الأزمات.
- تؤكد النتائج علي وجود أثر ذو دلالة إحصائية الإستخدام ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين والحفاظ على أداء الشركات في مصر أثناء الأزمات.
- ضرورة تبني الشركات محل الدراسة نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل أوسع وأشمل من خلال استخدامها على المستوى التنظيمي إضافة على ذلك التوجه الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية يعد الشرط الأساسي لتبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية واستخدامها.

#### ثانياً: التوصيات:

- ضرورة تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها المختلفة لما لها من دور كبير في تبسيط إجراءات العمل.
- ضرورة مراجعة أليات عمل إدارة الموارد البشرية الحالية واللوائح الداخلية المنظمة السير العمل داخل الشركات محل الدراسة.
- التطبيق الواضح والفعال لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال توفير وسائل التكنولوجيا المناسبة والأفراد المدربة على مستوى عالي من الكفاءة.
- ضرورة إشراك العاملين في صياغة وتطبيق النظام الإلكتروني للموارد البشرية الإلكترونية من خلال الندوات وورش عمل.

#### ثالثاً: البحوث المستقبلية:

أظهرت نتائج هذا البحث عددا من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل من وجهة نظر الباحث ومن أهم هذه القضايا ما يلي:

- إعادة إجراء الدراسة الحالية في قطاعات صناعية وأخرى خدمية كالتعليم، والسياحة، والاتصالات، والبنوك.
- دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء المؤسسي.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، درة عبد الباري، الصباغ، زهري نعيم (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة في القرن الحادي والعشرين، (عمان: دار وائل، ط٢).
- ٢- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٧)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، (القاهرة: مجموعة النيل للنشر).
- ٣- أبو شيخة، نادر أحمد (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار صفاء للنشر، ط١).
- ٤- أحمد، السيد محمد (سبتمبر ٢٠١٦)، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات بالمستشفيات الجامعية: بالتطبيق علي مستشفى الزقازيق الجامعي"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد الثاني، العدد الأول.
- ٥- البحيسي، عصام (٢٠٠٦)، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لواقع الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الأول، المجلد ١٤، (غزة: سلسلة الدراسات الإنسانية).
- ٦- بختي، إبراهيم (٢٠٠٨)، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية تطوير الأداء، (الأردن: جامعة عمان).
- ٧- بلوط، حسن إبراهيم (٢٠٠٢)، إدارة الموارد البشرية، (بيروت: دار النهضة العربية).
- ٨- حسن، عبد العزيز علي (٢٠٠٩)، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، (المنصورة: المكتبة العصرية).
- ٩- حسني، حازم (٢٠١٣)، الإدارة الإلكترونية، من إصدارات مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية).
- ١٠- رضوان، رأفت (٢٠٠٩)، عالم التجارة الإلكترونية، مكتبة المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- ١١- سلطان، إبراهيم (٢٠٠٥)، نظم المعلومات الإدارية، (الاسكندرية: الدار الجامعية).
- ١٢- السلمي، علي (إبريل ٢٠٠٢)، التحول إلى المنظمة الإلكترونية، جريدة الأهرام، العدد ٤٢١٢٢، ٤.
- ١٣- شوايش، مصطفى (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار الشروق).
- ١٤- الطائي، يوسف (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، (عمان: دار الوراق للنشر).
- ١٥- عباس، جيهان (٢٠١٢)، أهمية التحول من النظم الإدارية التقليدية إلى النظم الإدارية الإلكترونية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، (جامعة دمشق، كلية الإدارة والاقتصاد).
- ١٦- العريشي، محمد سعيد محمد (٢٠١١)، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم في العاصمة المقدسة بنين. رسالة ماجستير، (المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى).
- ١٧- الليثي، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل، ٢٠٠٩).
- ١٨- مراد أدريس، مراد (٢٠٠٦)، أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير، (الجزائر: جامعة ورقلة).
- ١٩- المسعودي، سميرة مطر (٢٠٠٩)، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، رسالة ماجستير، (المملكة الأردنية: الجامعة الافتراضية الدولية).

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا  
"بالتطبيق علي الشركات المساهمة في البورصة المصرية EGX100"

د. أيمن فاروق الغريب

- ٢٠- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠١٧)، المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية وإمكانية الاستفادة منه في البيئة العربية، (جامعة المنصور: كلية التجارة).
- ٢١- النمر، سعود محمد (٢٠٠٦)، الإدارة العامة: الاسس والوظائف، (الرياض: مكتبة الشقري).
- ٢٢- وديان، إسماعيل الناجي محمد (٢٠١٨)، أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية علي أداء العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة ماجستير، (الأردن: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Beckers, A.M. and Bsat, M.Z. (2002): A DSS classification model for research in human resource information systems. Information Systems Management 19(3), 41-50, <http://dx.doi.org/10.1177/026638202401093617>
- 2- BIJINA . C K. ( 2019 ) . e – HRM as a Key Factor of Organizational Effectiveness, =Cikitusi Journal for Multi Disiplinary Research.
- 3- Bondarouk, T.V. and Ruël, H.J. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. The International Journal of Human Resource Management 20(3), 505-514, <http://dx.doi.org/10.1080/09585190802707235>.
- 4- Baldwin, R. and Freeman, R. (2020) "Supply chain contagion waves: Thinking ahead on manufacturing 'contagion and reinfection' from the COVID concussion".
- 5- Chau Y.K., & Hu, P.J. (2002). examining a Model of Information Technology Acceptance by Individual Professionals: An Exploratory Study. Journal of Management Information Systems, 18 (4), 191-229.
- 6- Dulebohn, J. H., & Johnson, R. D. (2013). Human resource metrics and decision support: A classification framework. Human Resource Management Review, 23(1): 71-83. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2012.06.005>
- 7- Farhan, A. F., Salamzadeh, Y., & Richardson, C. ( 2021 ).The Impact Of E-HRM On Employee Productivity-Mediating Role of Innovation.
- 8- Foster, S. (2009). Making Sense of e-HRM: Technological Frames, Value Creation and Competitive Advantage. University of Hertfordshire.
- 9- Foster, S., Making sense of E-HRM (2011). Transformation, technology and power relations. In: Enterprise Information Systems: Concepts, Methodologies, Tools and Applications. IGI Global, pp.250-266

- 10-Friedrich, S., & Wahba, M. ( 2021 ) . The Effect of Electronic Human Resource Management (E-HRM) On Organizational Effectiveness through Employee's Personal Traits an Applied Study on an EPC Company.
- 11-Johnson, R.D., Lukaszewski, K.M. & Stone, D.L. (2016). Introduction to the special issue on human resource information systems and human computer interaction. AIS Transactions on Human- Computer Interaction, 8 (4): 149-159. <https://doi.org/10.17705/1thci.00083> 81 .
- 12-Johnson, R.D., Lukaszewski, K.M. & Stone, D.L. (2016). The evolution of the field of human resource information systems: co-evolution of technology and HR processes. Communications of the Association for Information Systems, 38(28): 533- 553. <https://doi.org/10.17705/1cais.03828> 82 .
- 13-Johnson, R.D., Lukaszewski, K.M., Stone, D.L. (2017). The Importance of the Interface between Humans and Computers on the effectiveness of eHRM, Transactions on Human - Computer Interaction. 9(1): 23-33. <https://doi.org/10.17705/1thci.00087>
- 14-Kovach, K.A.; Hughes, A.A.; Fagan, P. and Maggitti, P.G. (2002): Administrative and strategic advantages of HRIS. Employment Relations Today 29(2), 43-48, <http://dx.doi.org/10.1002/ert.10039>,
- 15-Lazazzara, A., Della Torre, E., & Nacamulli, R. C.(2020), Understanding the Relationship Between Intellectual Capital and Organizational Performance: The Role of e-HRM and Performance Pay. In Exploring Digital Ecosystems (pp. 151- 164). Springer, Cham.
- 16-Lazazzara, A., & Galanaki, E. (2018) . E-HRM Adoption and Usage : A Cross- National Analysis of Enabling Factors. In Digital Technology and organizational change . 125 140.springer, cham [https://doi.org/10.1007/978-3-319-62051-0\\_eleven](https://doi.org/10.1007/978-3-319-62051-0_eleven).
- 17-Lippert, S.K. and Michael Swiercz, P. (2005). Human resource information systems (HRIS) and technology trust. Journal of Information Science 31(5), 340-353, <http://dx.doi.org/10.1177/0165551505055399>
- 18-Marler, J.H. and Fisher, S.L., (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. Human Resource Management Review, 23(1), pp.18-36.
- 19-Panos, S. & Bellou, V. (2016). Maximizing e-HRM outcomes: a moderated mediation path. Management Decision, 54 (5): 1088-1109. <https://doi.org/10.1108/md-07-2015-0269>

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا  
"بالتطبيق علي الشركات المساهمة في البورصة المصرية EGX100"

د. أيمن فاروق الغريب

- 
- 20-RAMAN, A. (2020). E-HRM: Satisfaction Level of Employees in Banking Sector , International Journal of Human Resource Management and Research, Vol-68, 33-40 .
- 21-OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2021), The Role of Telework for Productivity and Well-Being during and Post-COVID-19. Paris.
- 22-Strohmeier S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. Human Resource Management Review, 17(1), 19-37.
- 23- Schramm, Jennifer,(2006)," **HR Technology Competencies : New Roles for HR Professionals** " , HR Magazine .
- 24-Thite, M.; Kavanagh, M.J. And Johnson, R.D. (2012): Evolution of human resource management & human resource information systems: The role of information technology. In: Kavanagh, M.J.; Thite, M. and Johnson, R.D., eds.: Human Resource Information Systems: Basics, Applications & Directions. Thousand Oaks, Sage, pp.2-34.
- 25-Troshani, I., Jerram, C. & Rao Hill, S., (2011). Exploring the public sector adoption of HRIS. Industrial Management & Data Systems, 111(3), pp. 470-488.
- 26-Wege, L. G., Ngige, C. D., & Dieli, O. J. (2019). Electronic Human Resource Management ( E-HRM) and Organizational Performance in Nigeria , International Journal of Management and Entrepreneurship , 1(1), 53-69.
- 27-Wirtky, T.; Laumer, S.; Eckhardt, A. and Weitzel, T.(2016): On the Untapped Value of e-HRM: A Literature Review. Communications of the Association for Information Systems 38, 20-83, , <http://dx.doi.org/10.17705/1CAIS.03802>