

The role of e-management in developing human resources and its impact on improving company performance

Researcher Adnan Gerges Mohammed Amin



Issn online: 3006-7286, Impact Factor: 1.705

Orcid: 000- 0003-4452-9929

Doi: 10.5281/zenodo.13710855

Abstract: The study dealt with the subject of electronic management and its impact on human resources management and its reflection on the company's performance. The problem of the study was represented by the lack of interest in electronic management and the resulting development of human resources and improvement of the company's performance in the final form, which represents the essence of the cognitive problem of the research. Six main hypotheses were adopted that show the variation in the study variables and the relationship and influence between them. To test the validity of these hypotheses, data related to the variables of the study model were collected using a questionnaire prepared for this purpose. It was analyzed using a set of statistical methods and the results were extracted using the computer program (SPSS-20). The study reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of significant differences between the variables of electronic management and the variables of human resources management and the reflection of this on the company's performance. Based on the conclusions reached by the study, recommendations were presented that are consistent with these conclusions.

Keywords: E-management, human resources management, company performance.

دور الادارة الالكترونية في تطوير الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين اداء الشركة

الملخص: تناولت الدراسة موضوع الادارة الالكترونية وأثره في ادارة الموارد البشرية وانعكاس ذلك في اداء الشركة ، وقد تمثلت مشكلة الدراسة بعدم الاهتمام بالإدارة الالكترونية وما يترتب عليه من تطوير للموارد البشرية وتحسين اداء الشركة بالشكل النهائي ، وهذا ما يمثل جوهر المشكلة المعرفية للبحث. واعتمدت ست فرضيات رئيسة تظهر التباين في متغيرات الدراسة والعلاقة والتأثير بينها ، ولاختبار صحة هذه الفرضيات تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات أنموذج الدراسة باعتماد استبانة أعدت لهذا الغرض تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية واستخرجت النتائج

باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS-20) . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود فروقات معنوية بين متغيرات الادارة الالكترونية ومتغيرات ادارة الموارد البشرية وانعكاس ذلك في اداء الشركة، واعتماداً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة ، فقد قدمت توصيات منسجمة مع هذه الاستنتاجات .

الكلمات المفتاحية: الادارة الالكترونية ، ادارة الموارد البشرية ، اداء الشركة.

المقدمة

تتسارع التطورات الفكرية في حقل ادارة الاعمال في الآونة الاخيرة ، مما دعت الحاجة الملحة لإيجاد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هذا الاختصاص الحيوي الذي تتسم بيئته بالتغيير السريع والديناميكي لتتحول من الجانب التقليدي في عملها الى الحدائة والتجديد باعتماد ادوات عمل متطورة تواكب العصر ، وكان من اهمها الادارة الالكترونية والتي جذبت اهتمام الشركات رغم اختلاف اعمالها وطبيعة نشاطها ، وقد انعكست هذه التغيرات على الموارد البشرية بأحداث متغيرات جوهرية في عملها وتطويرها باعتبارها اهم مدخل من مدخلات الشركة ، وجعل الادارة الالكترونية منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية واطار شامل تعتمد الاعمال الالكترونية والحكومة الالكترونية في انجاز مهامها، والتي لا يمكن تنفيذها الا من خلال عنصر بشري كفوء وفاعل يجعل من الادارة الالكترونية اداة تنفيذية تعمل على الارتقاء بالشركة وتعمل على تحسين ادائها المالي والعملي والتشغيلي وادائها الاستراتيجي بشكل عام .

وقد تم اختيار الشركة العامة لكبريت المشراق كمجال للدراسة ووقع عليها الاختيار لأنها من الشركات الرائدة في مجال عملها ولها مكانة تشغيلية هامة في البلاد وبنفس الوقت هي وكبقية الشركات العاملة في البلاد تعاني حالة من الاهمال وعدم الاهتمام الكافي ، مما يتطلب دراستها والرفع من مكانتها في الاقتصاد العراقي ، وعلى وفق هذه الحالة جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه الشركة للاستفادة من مضامين الادارة الالكترونية والتي تمثل قوة دافعة لأية منظمة عاملة وتحويل اهتمامها باتجاه العمل الالكتروني لما يتسم من الحدائة والسرعة والدقة من خلال اعتماد الحاسوب والبرمجيات وشبكات الاعمال وما ينجم عنه من تطوير الموارد البشرية والارتقاء بها في هذا الجانب الحيوي ، وعلى هذا الاساس تكمن مشكلة الدراسة في مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في هذه الشركة وتطوير كادرها البشري وبما يقود الى تحسين اداء الشركة بشكل نهائي ، وهي تمثل مشكلة تطبيقية ومعرفية في

ان واحد ، وللتوصل الى تحقيق اهداف البحث المحددة بشكل اساس ووضع حلول لمشكلة البحث ، فقد امكن وضع ادوات لتطبيق اليات الادارة الالكترونية في الشركة المبحوثة .

مشكلة البحث:

ان موضوع الإدارة الالكترونية هو من الموضوعات المهمة والحيوية والديناميكية والذي لا يتصف بالسكون لأهميته لجميع الشركات على اختلاف طبيعتها ونشاطها ولا يمكن وصفه الا على انه مرحلة متقدمة في تطور الفكر الإداري وتقنياته التطبيقية ومهاراته الفنية والمهنية، والتي انعكست بشكل ايجابي على أساليب العمل الإداري في سرعة الاتصال وترشيد اتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة للأطراف جميعها ذات العلاقة بعمل الشركة، فضلاً عن تبسيط الإجراءات الإدارية وصولاً إلى تطوير العنصر البشري للموارد البشرية عامةً ، ومن هنا فان عدم الاهتمام بالإدارة الالكترونية وما يترتب عليه من تطوير للموارد البشرية وتحسين اداء الشركة بالشكل النهائي يمثل جوهر المشكلة المعرفية للبحث وعلى وفق المشكلة المعرفية للبحث هذه ، يمكن تأطير مشكلة البحث التطبيقية من خلال طرح السؤال الاتي: ما هو دور الادارة الالكترونية في تطوير الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين اداء الشركة ؟ ومن هذا السؤال تتفرع مجموعة من الاسئلة الفرعية الاتية:

- أ- هل تطبق الشركة المبحوثة التطورات التكنولوجية والاتصالات في عملها الاداري ؟
- ب- هل ان الكادر البشري في الشركة المبحوثة يتسم بالتطور والكفاءة والفاعلية وله القدرة على استلهاام كل ما هو جديد من التطور العلمي والتقني ضمن نشاط عمله ؟
- ت- هل تمتلك الشركة المبحوثة فكر واسع في تنفيذ اعمالها ينسجم مع الحداثة والتطور العلمي والتكنولوجي.

اهمية البحث: تنبع اهمية البحث من اهمية الموضوع الذي يتضمنه وهو الادارة الالكترونية لما له من القدرة على تطوير العنصر البشري وبما يقود الى تطوير ادارة الشركة المبحوثة ويتكفل بمعالجة قائمة المشاكل التي تواجهها الشركة والارتقاء بها ، فضلاً عن ذلك ان موضوع الإدارة الالكترونية هو من الموضوعات المهمة والديناميكية بوصفه مرحلة متقدمة في تطور الفكر الإداري وتقنياته التطبيقية ومهاراته الفنية والمهنية والمعرفية ، والتي انعكست ايجابياً على أساليب العمل الإداري من حيث سرعة الاتصال وترشيد اتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة للأطراف جميعها ذات العلاقة بعمل الشركة،

فضلاً عن تبسيط الإجراءات الإدارية، وصولاً إلى تطوير المورد البشري فيها ، مما قد يعزز من قدرات الإدارة في التحول نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية واستثمار عناصرها في تطوير ادائها المنظمي وتوجيه الموارد وتخصيصها بشكل أفضل وبما يلبي حاجة البلد الحقيقية من منتوجات الشركات التصنيعية ، وبهذا فان هذه الدراسة تكون محاولة حديثة للخوض بهذا الموضوع ومحاولة التعرف على مدى توافر عناصر الإدارة الالكترونية في الشركة المبحوثة والكشف عن إمكانية الاستفادة من عناصر الإدارة الالكترونية ضمن منظومة الكترونية متكاملة في تطوير عمليات الاداء المنظمي ، ولا سيما ان الدراسات التي اطلع عليها الباحث لم يستدل من خلالها على استخدام هذه المنظومة في تطوير عمليات الاداء المنظمي في اغلب الشركات العراقية ، وبهذا فقد سلطت هذه الدراسة الضوء في جانبها النظري كمحاولة منها لاستكمال المسارات في إظهار الدور الجوهري والحيوي للإدارة الالكترونية ومراحل التحول نحو تطبيقاتها، ومن جهة أخرى تناولت مفهوم الموارد البشرية ودورها الاساس في تطوير الاداء المنظمي ، وبما من شأنه الاسهام في تعريف الشركة المبحوثة او غيرها من الشركات الاخرى العاملة في البلاد بالمبادئ الأساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية وتوضيح العناصر الرئيسة لهذه المنظومة ومتطلبات التطبيق المساندة لها بهدف تعزيز قدراتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية ولاسيما التكنولوجية والفنية منها.

هدف الدراسة: يحاول البحث التوصل الى تحقيق هدف اساس ومحدد وهو كيفية تطبيق الادارة الالكترونية وبما يساهم في تطوير العنصر البشري في الشركة وبما يقود الى الارتقاء بإداء الشركة المبحوثة ، وتتفرع عن هذا الهدف مجموعة من المهام الفرعية المتعلقة بجوانب العمل الرئيسة للبحث والتي يمكن الاشارة اليها كالآتي:

- المساهمة في تسليط الضوء على واقع ادارة الموارد البشرية المتبع في الشركة المبحوثة، وتحديد أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه الإدارة في هذا المجال، وتقديم التوصيات الخاصة بها.
- تقديم اطار نظري عن اخر المستجدات والتطورات في تقانة المعلومات والأداء الإلكتروني.
- تحليل طبيعة العلاقات المتداخلة بين الادارة الالكترونية والموارد البشرية وبيان ابعادها ومضامينها بما يفيد اداء الشركة في تطوير عملها وكسب الزبائن وادامة العلاقة معهم.
- التعرف على الادارة الالكترونية التي تنفذ عبر الوسائل الإلكترونية الحديثة ، ووسائل الاتصال الحديثة، ومدى ملائمتها للمورد البشري في الشركة وتطوير اداء الشركة بما يخدم تطلعات الزبائن وحاجاتهم.

- تحديد مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الشركة المبحوثة بشكل ينسجم مع البيئة العراقية، وتشخيص أهم المراحل والخطوات التي يمكن إتباعها في عملية التحول لمواكبة التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

تحليل النتائج واختبار الفرضيات على وفق علاقات الارتباط

استكمالاً للعمليات الوظيفية والتشخيصية القائمة على معطيات التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ، وبغية التعرف على طبيعة أدوار الادارة الالكترونية (بوصفها متغيراً مستقلاً) وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية (بوصفها متغيراً معتمداً) ، خُصص هذا المبحث للتحقق من سريان المخطط الافتراضي للدراسة واختبار فرضياتها من خلال علاقات الارتباط ، إذ يتضمن هذا المحور تشخيص طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها لاختبار صحة الفرضية الرئيسة الأولى التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين وظائف الادارة الالكترونية وادارة الموارد البشرية واداء الشركة ، والفرضيات الفرعية المشتقة عنها.

الجدول (١)

القيم العددية لعلاقات الارتباط بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها

وظائف الادارة الالكترونية					المؤشر الكلي
المهارة الالكترونية	المهارة المعلوماتية	المهارات الادارية والتنظيمية	الموارد الفنية	المؤشر الكلي	
0.360**	0.439**	0.225*	0.385**	0.483**	العلاقة بين الادارة الالكترونية وادارة الموارد البشرية واداء الشركة

N = 100

(*) العلاقة معنوية عند مستوى (0.05).

(* *) العلاقة معنوية عند مستوى (0.01).

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب والتحليل الإحصائي.

نلاحظ من الجدول (١٦) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين ادارة الموارد البشرية واداء الشركة ووظائف الادارة الالكترونية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.483) عند مستوى معنوية (0.01)، ويدل هذا على أنه كلما زاد تطبيق وظائف الادارة الالكترونية كلما زاد الاعتماد على ادارة الموارد البشرية وتم تحسين اداء الشركة ، وتعكس هذه النتيجة تطابقاً مع المنطق النظري، وعليه فقد تحققت صحة الفرضية الرئيسة الأولى.

كما ركزت هذه الفقرة ايضاً على التحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى بوجود علاقة

ارتباط معنوية بين وظيفة المهارة الالكترونية وادارة الموارد البشرية واداء الشركة مجال الدراسة ، والفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة ارتباط معنوية بين المهارة المعلوماتية وادارة الموارد البشرية واداء الشركة مجال الدراسة ، والفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة ارتباط معنوية بين المهارات الادارية والتنظيمية وادارة الموارد البشرية واداء الشركة مجال الدراسة، والفرضية الفرعية الرابعة بوجود علاقة ارتباط معنوية بين الموارد الفنية وادارة الموارد البشرية واداء الشركة مجال الدراسة، وجميعها منبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى، التي نصت على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين وظائف الادارة الالكترونية وادارة الموارد البشرية واداء الشركة ، إذ جاءت أقوى علاقة للارتباط طردية بين المهارة المعلوماتية وادارة الموارد البشرية واداء الشركة مقارنة مع علاقات الارتباط للوظائف الأخرى للإدارة الالكترونية ، إذ بلغت (0.439) عند مستوى معنوية (0.01)، ويدل هذا على أنه كلما زاد اهتمام الشركة قيد الدراسة بالمهارة المعلوماتية كلما زاد الاعتماد على ادارة الموارد البشرية ومن ثم امكن تحسين اداء الشركة ، وترتبط الموارد الفنية مع ادارة الموارد البشرية واداء الشركة بعلاقة طردية ذات دلالة معنوية بلغت (0.385)، ويرتبط بقية جوانب الادارة الالكترونية مع ادارة الموارد البشرية واداء الشركة بعلاقة ذات دلالة معنوية بلغت (0.360) و(0.225) و(0.289) على التوالي وكما يستعرضها الجدول المذكور .

ولغرض التوسع اكثر تفصيلاً في هذا الجانب يتعين على البحث الخوض في مديات الارتباط بين متغيرات الدراسة الفرعية لتحديد فيما اذا كان هناك ارتباط بين متغيراتها الفرعية من عدمه ، ولهذا الغرض تتناول هذه الفقرة تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل المتمثلة بالقدرة على المهارة الالكترونية ، المهارة المعلوماتية ، المهارات الادارية والتنظيمية ، الموارد الفنية ، والمتغيرات المعتمدة في البحث المتمثلة بـ الموارد البشرية والاداء المنظمي ، ومحاولة البحث التوصل إلى قبول أو رفض الفرضيات المتعلقة بتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المذكورة . وقد وضع البحث لهذا الغرض الفرضيات الآتية :

- **الفرضية الرئيسة الاولى للبحث** : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد الادارة الالكترونية وابعاد ادارة الموارد البشرية والاداء المنظمي ، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
- الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارة الالكترونية ومتغيرات ادارة الموارد البشرية والاداء المنظمي للشركة .
- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارة المعلوماتية ومتغيرات ادارة الموارد البشرية والاداء المنظمي للشركة .

- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الادارية والتنظيمية ومتغيرات ادارة الموارد البشرية والاداء المنظمي للشركة .
 - الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد الفنية ومتغيرات ادارة الموارد البشرية والاداء المنظمي للشركة .
- وبهدف التوصل إلى معرفة وتحديد درجة قوة علاقة الارتباط بين المتغيرات المبحوثة سيتم استعمال إحصاءة (t).
- وفيما يأتي أهم النتائج النهائية التي توصل إليها البحث على وفق التحليل الإحصائي بخصوص اختبار فرضيات البحث المذكورة .
- أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى للبحث : يشير الجدول (٢) إلى قيم معاملات الارتباط بين متغير الادارة الالكترونية كمتغير مستقل ، والمتغيرات المعتمدة [تخطيط الاداء ، تقويم الاداء ، التغذية العكسية ، الرواتب والاجور ، التدريب ، التوظيف].

جدول (٢)

يوضح علاقة الارتباط بين القدرة على المهارة الالكترونية ومتغيرات ادارة الموارد البشرية والاداء المنظمي للشركة

قيمة (t) الجدولية		التوظيف	التدريب	الرواتب	التغذية العكسية	تقويم الاداء	تخطيط الاداء	٦٧١,٧ (X!)
(5%)	(1%)	.355**	.121*	-.103*	.116*	.086	.242**	معامل الارتباط) (r
1.646	2.330	51.08	56.26	١٤,٣	21.26	19.87	17.61	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة موجبة	توجد علاقة	النتيجة (القرار
95 %	9 %	موجبة وذات دلالة معنوية (1%) (5%)	ذات دلالة معنوية (1%) (5%)	موجبة وذات دلالة معنوية (1%) (5%)	(

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSS-20.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (١٧) ، وجود علاقة ارتباط بين متغير المهارة الالكترونية (X₁) والمتغيرات المعتمدة ، تخطيط الاداء (Y₁) ، تقويم الاداء (Y₂) ، التغذية العكسية (Y₃)، الرواتب والاجور (Y₄) ، التدريب (Y₅) ، التوظيف (Y₆) ، على وفق معاملات الارتباط (r) ، ولغرض التحقق من معنوية معاملات الارتباط المذكورة من عدم معنويتها، نقوم بمقارنة قيم (t) المحسوبة مع قيمتها

الجدولية عند المستويين (1 %) و (5 %).

وعند مقارنة قيمة (t) المحسوبة لمتغير تخطيط الاداء (Y_1) و البالغة (17.61) مع قيمة (t) الجدولية البالغة (2.330) عند مستوى الدلالة (1 %) ، تبين بان قيمة (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة ، فضلا عن ذلك وجود دالة معنوية بين متغيري القدرة على المهارة الالكترونية (X_1) وتخطيط الاداء (Y_1) عند مستوى الدلالة (5%) ، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (1%).

من جانب آخر ، ومن خلال مقارنة قيم (t) المحسوبة لبعث تقويم الاداء (Y_2) ، والبالغة [19.87] ، مع قيمة (t) الجدولية البالغة (2,330) عند مستوى الدلالة (1 %) ، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية ، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير القدرة على المهارة الالكترونية (X_1) مع متغير تقويم الاداء (Y_2) عند مستوى الدلالة (1%) ، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%).

ومن خلال مقارنة قيم (t) المحسوبة لبعث التغذية العكسية (Y_3) ، والبالغة [21.26] ، مع قيمة (t) الجدولية البالغة (2,330) عند مستوى الدلالة (1 %) ، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية ، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير القدرة على المهارة الالكترونية (X_1) مع متغير تخطيط الاداء (Y_3) عند مستوى الدلالة (1%) ، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%).

ومن خلال مقارنة قيم (t) المحسوبة لبعث الرواتب والاجور (Y_4) ، والبالغة [14,3] ، مع قيمة (t) الجدولية البالغة (2,330) عند مستوى الدلالة (1 %) ، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية ، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير القدرة على المهارة الالكترونية (X_1) مع الرواتب والاجور (Y_4) عند مستوى الدلالة (1%) ، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%).

وهكذا بقية الفقرات الاخرى المكونة للمتغيرات المعتمدة (التدريب والتوظيف) .

وبناءً على ما تقدم ، نستنتج قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى للبحث .

ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية للبحث :

يشير الجدول (18) إلى قيم معاملات الارتباط بين متغير المهارة المعلوماتية كمتغير مستقل ، والمتغيرات المعتمدة [ادارة الموارد البشرية والاداء المنظمي] .

جدول (٣)

يوضح علاقة الارتباط بين المهارة المعلوماتية ومتغيرات ادارة الموارد البشرية والاداء المنظمي للشركة

قيمة (t) الجدولية		التوظيف	التدريب	الرواتب	التغذية العكسية	تقويم الاداء	تخطيط الاداء	7Y1,Y (X1)
(5%)	(1%)	.198**	-.339**	-.021-	-.171**	-.197**	-.024-	معامل الارتباط (r)
1.646	2.330	50.67	40.08	4.26	63.26	15.67	1.08	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية (1%) (5%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية (1%) (5%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية (1%) (5%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية (1%) (5%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية (1%) (5%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية (1%) (5%)	النتيجة (القرار)
95 %	9 %							

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSS-20.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (٣) ، وجود علاقة ارتباط بين متغير المهارة المعلوماتية (X₂) والمتغيرات المعتمدة ، تخطيط الاداء (Y₁) ، تقويم الاداء (Y₂) ، التغذية العكسية (Y₃) ، الرواتب والاجور (Y₄) ، التدريب (Y₅) ، التوظيف (Y₆) ، على وفق معاملات الارتباط (r) ، ولغرض التحقق من معنوية معاملات الارتباط المذكورة من عدم معنويتها، نقوم بمقارنة قيم (t) المحسوبة مع قيمتها الجدولية عند المستويين (1%) و(5%).

وعند مقارنة قيمة (t) المحسوبة للبعد تخطيط الاداء (Y₁) والبالغة (1.08) مع قيمة (t) الجدولية البالغة (2.330) عند مستوى الدلالة (1%) ، تبين بان قيمة (t) المحسوبة هي اصغر من قيمتها الجدولية ، وهذا يعني عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ، فضلا عن ذلك عدم وجود دالة معنوية بين متغيري المهارة المعلوماتية (X₂) وتخطيط الاداء (Y₁) عند مستوى الدلالة (5%) ، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (1%).

من جانب آخر ، ومن خلال مقارنة قيم (t) المحسوبة لبعده تقويم الاداء (Y₂) ، والبالغة [15.67] ، مع قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٣٣٠) عند مستوى الدلالة (1%) ، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية ، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير المهارة المعلوماتية (X₂) مع متغير تقويم الاداء (Y₂) عند مستوى الدلالة (1%) ، والامر نفسه ينطبق على

مستوى الدلالة (5%).

ومن خلال مقارنة قيم (t) المحسوبة لبعدها التغذية العكسية (Y3) ، والبالغة [63.26] ، مع قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٣٣٠) عند مستوى الدلالة (1 %)، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية ، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير المهارة المعلوماتية (X₂) مع متغير تخطيط الاداء (Y3) عند مستوى الدلالة (1%) ، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%).

ومن خلال مقارنة قيم (t) المحسوبة لبعدها الرواتب والاجور (Y4) والبالغة [4.26] مع قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٣٣٠) عند مستوى الدلالة (1 %)، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية ، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير المهارة المعلوماتية (X₂) مع الرواتب والاجور (Y4) عند مستوى الدلالة (1%) ، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%). وهكذا بقية الفقرات الاخرى المكونة للمتغيرات المعتمدة (التدريب والتوظيف) .

وبناءً على ما تقدم ، نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الاولى للبحث .

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للبحث :

يشير الجدول (١٩) إلى قيم معاملات الارتباط بين متغير المهارات الادارية والتنظيمية كمتغير مستقل ، والمتغيرات المعتمدة [ادارة الموارد البشرية والاداء المنظمي] .

جدول (٤)

يوضح علاقة الارتباط بين المهارات الادارية والتنظيمية ومتغيرات ادارة الموارد البشرية والاداء

المنظمي للشركة

قيمة (t) الجدولية		التوظيف	التدريب	الرواتب	التغذية العكسية	تقويم الاداء	تخطيط الاداء	٦٧١,٧ (X ₁)
(5%)	(1%)	.060	.191**	-.135**	-.107*	-.374**	.392**	معامل الارتباط (r)
1.646	2.330	.67٢٢	17.08	1.26	.26٨٤	.67١٩	.08٤	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		توجد علاقة	توجد علاقة موجبة	توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة موجبة	توجد علاقة موجبة	النتيجة (القرار)

95 %	9 ٩ %	موجبة وذات دلالة معنوية (1%) (5%)	ذات دلالة معنوية (1%) (5%)	موجبة وذات دلالة معنوية (1%) (5%)	موجبة وذات دلالة معنوية (1%) (5%)	ذات دلالة معنوية (1%) (5%)	ذات دلالة معنوية (1%) (5%)
------	-------	-----------------------------------	----------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	----------------------------

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSS-20.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (١٩) ، وجود علاقة ارتباط بين متغير المهارات الادارية والتنظيمية (X_3) والمتغيرات المعتمدة : تخطيط الاداء (Y_1) ، تقويم الاداء (Y_2) ، التغذية العكسية (Y_3) ، الرواتب والاجور (Y_4) ، التدريب (Y_5) ، التوظيف (Y_6) ، على وفق معاملات الارتباط (r) ، ولغرض التحقق من معنوية معاملات الارتباط المذكورة من عدم معنويتها، نقوم بمقارنة قيم (t) المحسوبة مع قيمتها الجدولية عند المستويين (1 %) و(5%).

وعند مقارنة قيمة (t) المحسوبة للبعد تخطيط الاداء (Y_1) و البالغة (٤,٠٨) مع قيمة (t) الجدولية البالغة (2.330) عند مستوى الدلالة (1 %) ، تبين بان قيمة (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة ، فضلا عن ذلك وجود دالة معنوية بين متغيري المهارات الادارية والتنظيمية (X_3) وتخطيط الاداء (Y_1) عند مستوى الدلالة (5%) ، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (1%).

من جانب آخر ، ومن خلال مقارنة قيم (t) المحسوبة لبعده تقويم الاداء (Y_2) ، والبالغة [١٩,٦٧] ، مع قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٣٣٠) عند مستوى الدلالة (1 %) ، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية ، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير المهارات الادارية والتنظيمية (X_3) مع متغير تقويم الاداء (Y_2) عند مستوى الدلالة (1%) ، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%).

ومن خلال مقارنة قيم (t) المحسوبة لبعده التغذية العكسية (Y_3) ، والبالغة [٨٤,٢٦] ، مع قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٣٣٠) عند مستوى الدلالة (1 %) ، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية ، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين المهارات الادارية والتنظيمية (X_3) مع متغير تخطيط الاداء (Y_3) عند مستوى الدلالة (1%) ، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%).

ومن خلال مقارنة قيم (t) المحسوبة لبعده الرواتب والاجور (Y_4) ، والبالغة [1.26] ، مع قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٣٣٠) عند مستوى الدلالة (1 %) ، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي اصغر من قيمتها الجدولية ، مما يدل على عدم وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير المهارات الادارية

والتنظيمية (X_3) مع الرواتب والاجور (Y_4) عند مستوى الدلالة (1%) ، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%). وهكذا بقية الفقرات الاخرى المكونة للمتغيرات المعتمدة (التدريب والتوظيف) .

وبناءً على ما تقدم ، نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الاولى للبحث.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للبحث :

يشير الجدول (٢٠) إلى قيم معاملات الارتباط بين متغير الموارد الفنية كمتغير مستقل ، والمتغيرات المعتمدة [ادارة الموارد البشرية والاداء المنظمي] .

جدول (٥)

يوضح علاقة الارتباط بين الموارد الفنية ومتغيرات ادارة الموارد البشرية والاداء المنظمي للشركة

قيمة (t) الجدولية		التوظيف	التدريب	الرواتب	التغذية العكسية	تقويم الاداء	تخطيط الاداء	٦٧١,٧ (X!)
(5%)	(1%)	-0.222**	.294**	-0.094-	-0.059-	.008	-.121*	معامل الارتباط (r)
1.646	2.330	12.08	.26٢٥	20.26	26.26	25.67	21.08	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية (1%) (5%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية (1%) (5%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية (1%) (5%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية (1%) (5%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية (1%) (5%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية (1%) (5%)	النتيجة (القرار)
95 %	9 %	دلالة معنوية (1%) (5%)						

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSS-20.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (٢٠) ، وجود علاقة ارتباط بين متغير الموارد الفنية (X_4) والمتغيرات المعتمدة ، تخطيط الاداء (Y_1) ، تقويم الاداء (Y_2) ، التغذية العكسية (Y_3)، الرواتب والاجور (Y_4) ، التدريب (Y_5) ، التوظيف (Y_6) ، على وفق معاملات الارتباط (r) ، ولغرض التحقق من معنوية معاملات الارتباط المذكورة من عدم معنويتها، نقوم بمقارنة قيم (t) المحسوبة مع قيمتها الجدولية عند المستويين (1%) و(5%).

وعند مقارنة قيمة (t) المحسوبة للبعد تخطيط الاداء (Y_1) والبالغة (21.08) مع قيمة (t)

الجدولية البالغة (2.330) عند مستوى الدلالة (1 %) ، تبين بان قيمة (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة ، فضلا عن ذلك وجود دالة معنوية بين متغيري الموارد الفنية (X_4) وتخطيط الاداء (Y_1) عند مستوى الدلالة (5%) ، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (1%).

من جانب آخر ، ومن خلال مقارنة قيم (t) المحسوبة لبعدها تقويم الاداء (Y_2) ، وبالبلغة [25.67] ، مع قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٣٣٠) عند مستوى الدلالة (1 %) ، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية ، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير الموارد الفنية (X_4) مع متغير تقويم الاداء (Y_2) عند مستوى الدلالة (1%) ، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%).

ومن خلال مقارنة قيم (t) المحسوبة لبعدها التغذية العكسية (Y_3) ، وبالبلغة [26.26] ، مع قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٣٣٠) عند مستوى الدلالة (1 %) ، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية ، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير الموارد الفنية (X_4) مع متغير تخطيط الاداء (Y_3) عند مستوى الدلالة (1%) ، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%).

ومن خلال مقارنة قيم (t) المحسوبة لبعدها الرواتب والاجور (Y_4) ، وبالبلغة [20.26] ، مع قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٣٣٠) عند مستوى الدلالة (1 %) ، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية ، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير الموارد الفنية (X_4) مع الرواتب والاجور (Y_4) عند مستوى الدلالة (1%) ، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%). وهكذا بقية الفقرات الاخرى المكونة للمتغيرات المعتمدة (التدريب والتوظيف) .

وبناءً على ما تقدم ، نستنتج قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الاولى للبحث

تحليل النتائج واختبار الفرضيات على وفق علاقات التأثير

يستكمل هذا المبحث مهمة اختبار مدى سريان مخطط الدراسة الافتراضي عبر توضيح وتحديد علاقات التأثير بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها، فضلاً عن التأكد من مدى معنوياتها عبر التحقق في مدى صحة الفرضية الرئيسة الثانية، التي تشير إلى وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين وظائف الادارة الالكترونية وإدارة الموارد البشرية واداء الشركة والفرضيات الفرعية المشتقة منها.

الجدول (٦)

ملخص النتائج لعلاقة تأثير وظائف الادارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية وعلى اداء الشركة

F		R ²	الادارة الالكترونية		البعد المستقل البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	
3.92	33.92*	0.23	0.480 (6.740)*	0.633	وظائف ادارة الموارد البشرية واداء الشركة

*P ≤ 0.05 df (1.106) N = 100 Value of (t): (5.830)

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب والتحليل الإحصائي.

يبين الجدول (٦) وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية لاعتماد تأثير وظائف الادارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية وعلى اداء الشركة ، إذ إن مجموع ما تفسره وظائف الادارة الالكترونية من تباين في الموارد البشرية قد بلغ (0.23)، في حين أن (77%) من التغير في أبعاد المتغيرات المعتمدة يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.480) التي تدل على أن تغيراً في وظائف الادارة الالكترونية بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه تغير في إدارة الموارد البشرية بمقدار (0.480)، وذلك على وفق قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (33.92) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.92) عند درجة (1.106) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وفي إطار المعطيات والنتائج أعلاه يمكننا قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى تأثير وظائف الادارة الالكترونية تأثيراً معنوياً في إدارة الموارد البشرية واداء الشركة موضوع الدراسة.

ولغرض تسليط الضوء أكثر على تأثير ابعاد الادارة الالكترونية في الموارد البشرية واداء الشركة ، يحتم البحث مناقشة الفقرات الآتية :

تأثير المهارة الالكترونية على الموارد البشرية واداء الشركة :

نلاحظ من الجدول (٢٢) تأثير المهارة الالكترونية على الموارد البشرية واداء الشركة وكالاتي:

الجدول (٧)

ملخص النتائج لعلاقة تأثير المهارة الالكترونية على الموارد البشرية واداء الشركة

F		R ²	المهارة الالكترونية		البعد المستقل البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	
3.92	16.964*	0.13	0.29	1.07	ادارة الموارد البشرية

			(3.883)*		واداء الشركة
		*P ≤ 0.05	df (1.108)	N = 100	Value of (t): (4.183)

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب والتحليل الإحصائي.

يبين الجدول (٧) وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين المهارة الالكترونية على الموارد البشرية واداء الشركة ، إذ إن مجموع ما تفسره المهارة الالكترونية من الموارد البشرية واداء الشركة من تباين قد بلغ (0.13)، في حين أن (٧٨%) من التغير يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.29) التي تدل على أن تغييراً في وظائف المهارة الالكترونية بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه تغيير في إدارة الموارد البشرية واداء الشركة بمقدار (0.29)، وذلك على وفق قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (16.964) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.92) عند درجة (1.108) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وفي إطار المعطيات والنتائج أعلاه يمكننا قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية التي تشير بتأثير تأثيراً معنوياً لأبعاد المهارة الالكترونية في الموارد البشرية واداء الشركة موضوع الدراسة.

تأثير المهارة المعلوماتية على الموارد البشرية واداء الشركة :

نلاحظ من الجدول (٢٣) تأثير المهارة المعلوماتية على الموارد البشرية واداء الشركة وكالاتي:

الجدول (٨)

ملخص النتائج لعلاقة المهارة المعلوماتية على الموارد البشرية واداء الشركة

F		R2	المهارة المعلوماتية		البعد المستقل البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة		β1	β0	
3.92	26.055*	٠,١٣	0.290 (5.225)*	1.059	ادارة الموارد البشرية واداء الشركة

*P ≤ 0.05 df (1.108) N = 100 Value of (t): (5.124)

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب والتحليل الإحصائي.

يبين الجدول (٨) وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين المهارة المعلوماتية وادارة الموارد البشرية واداء الشركة ، إذ إن مجموع ما تفسره المهارة المعلوماتية في الموارد البشرية واداء

الشركة قد بلغ (0.194)، في حين أن (82.4%) من التغيير في المهارة المعلوماتية يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.294) التي تدل على أن التغيير في المهارة المعلوماتية بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه تغيير في الموارد البشرية واداء الشركة بمقدار (0.294)، وذلك على وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (26.255) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.920) عند درجة (1.108) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وفي إطار المعطيات والنتائج أعلاه يمكننا قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية القائلة تأثر المهارة المعلوماتية على الموارد البشرية واداء الشركة تأثيراً معنوياً على وفق موضوع الدراسة.

تأثير المهارات الادارية والتنظيمية على الموارد البشرية واداء الشركة :

نلاحظ من الجدول (٩) تأثير المهارات الادارية والتنظيمية على الموارد البشرية واداء الشركة وكالاتي:

الجدول (٩)

ملخص النتائج لعلاقة المهارات الادارية والتنظيمية على ادارة الموارد البشرية واداء الشركة

F		R2	المهارات الادارية والتنظيمية		البعد المستقل البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	
3.9201	6.493*	0.045	0.184 (2.347)*	1.340	ادارة الموارد البشرية واداء الشركة

*P ≤ 0.05 df (1.108) N = 100 Value of (t): (2.344)

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب والتحليل الإحصائي.

يبين الجدول (٩) وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين المهارات الادارية والتنظيمية وادارة الموارد البشرية واداء الشركة، إذ إن مجموع ما تفسره المهارات الادارية والتنظيمية من تباين في أبعاد ادارة الموارد البشرية واداء الشركة قد بلغ (0.045)، في حين أن (90.2%) من التغيير في المهارات الادارية والتنظيمية يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.184) التي تدل على أن التغيير في المهارات الادارية والتنظيمية بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه تغيير في ادارة الموارد البشرية واداء الشركة بمقدار (0.184)، وذلك على وفق قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (6.493) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.920) عند درجة (1.108) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وفي إطار

المعطيات والنتائج أعلاه يمكننا قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية القائلة بتأثير المهارات الادارية والتنظيمية تأثيراً معنوياً في أبعاد ادارة الموارد البشرية واداء الشركة في الشركة موضوع الدراسة.

تأثير الموارد الفنية على الموارد البشرية واداء الشركة :

نلاحظ من الجدول (١٠) تأثير الموارد الفنية على الموارد البشرية واداء الشركة وكالاتي:

الجدول (١٠)

ملخص النتائج لعلاقة الموارد الفنية على ادارة الموارد البشرية واداء الشركة

F		R ²	الموارد الفنية		البعد المستقل البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	
3.9201	17.582*	0.140	0.260 (4.411)*	1.168	ادارة الموارد البشرية واداء الشركة

*P ≤ 0.05 df (1.108) N = 100 Value of (t): (4.311)

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب والتحليل الإحصائي.

يبين الجدول (١٠) وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين الموارد الفنية وادارة الموارد البشرية واداء الشركة ، إذ إن مجموع ما تفسره الموارد الفنية من تباين في أبعاد ادارة الموارد البشرية واداء الشركة قد بلغ (0.140)، في حين أن (81.3%) من التغير في ادارة الموارد البشرية واداء الشركة يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.260) التي تدل على أن التغير في الموارد الفنية بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه تغير في ادارة الموارد البشرية واداء الشركة بمقدار (0.260)، وذلك على وفق قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (17.582) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.920) عند درجة (1.108) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وفي إطار المعطيات والنتائج السابقة يمكننا قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية القائلة بتأثير الموارد الفنية تأثيراً معنوياً في أبعاد ادارة الموارد البشرية واداء الشركة في الشركة موضوع الدراسة.

الاستنتاجات

من خلال المعايشة الميدانية التي قام بها الباحث بحكم عمله في الشركة المبحوثة ، إلى جانب

المقابلات مع بعض من مديري الاقسام والشعب والعاملين في الشركة المبحوثة لدراسة واقع عملية الادارة الالكترونية والموارد البشرية والاداء ، والتعرف على مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الشركة المبحوثة او تطوير تنفيذها في الشركة ، توصل البحث إلى الاستنتاجات الآتية:

١. اتضح بأن عملية تطبيق الإدارة الالكترونية في الشركة المبحوثة ينبغي أن تمر بثلاث مراحل رئيسية متسلسلة تتضمن كل منها عدداً من الخطوات لضمان عملية تحول ناجحة، وهذه المراحل ، إذ ان المرحلة الأولى توافر مجموعة من المبادئ الأساسية، أهمها وجود رؤية إستراتيجية واضحة لعملية التحول ، بينما تتعلق المرحلة الثانية بتفعيل العناصر الرئيسية، والتركيز على العنصر الأهم وهو الموارد البشرية ، بينما تتمثل المرحلة الثالثة في توفير مجموعة من المتطلبات المساندة الداخلية والخارجية والتي تسهم مجتمعة في دعم عملية التحول ونجاحها.

٢. اتضح وجود بعض المعوقات التي تحول دون التسريع نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية كان أهمها ، ارتباط الشركة المبحوثة بسياقات مركزية يصعب تجاوزها ، إذ ان اختيار أنظمة إدارة قواعد البيانات وتصميم نماذج المعلومات، وتأثيراتها على سرعة الانجاز في الوقت الحالي ، مع عدم توافر المتطلبات المساندة لعملية التطبيق ولا سيما ما يتعلق منها بالبيئة الخارجية مثل (التشريعات القانونية، وتوفير شبكات الاتصال التي تربط الشركة المبحوثة مع الأطراف ذات العلاقة بعملها).

٣. ظهر أن هناك ضعفاً في جانب الاتصالات وتبادل المعلومات داخل الشركة المبحوثة ومع الأطراف ذات العلاقة بعملها، بسبب عدم توافر أجهزة الاتصالات المتطورة، وعدم تفعيل المتاح منها، مما يؤدي إلى اعتماد الوسائل التقليدية في إرسال الوثائق الرسمية والنماذج والحصول على الموافقات الرسمية من الأطراف ذات العلاقة.

٤. اتضح وجود إمكانيات مشجعة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الشركة المبحوثة منها دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بأهمية استثمار تطبيقات الإدارة الالكترونية في تطوير أعمال الشركة ، مع توافر العناصر الرئيسية لمنظومة الإدارة الالكترونية بدرجة مقبولة يمكن تطويرها وتأهيلها لعملية التحول المستقبلي ، فضلاً عن ايجابية التوجه العام وتوفير الدعم من قبل الجهات المختصة لمثل هذه التوجهات المعاصرة.

٥. توفر الالية المقترحة لتطبيق الادارة الالكترونية منهجاً لعملية تطوير الموارد البشرية وتحسين الاداء ، إذ انه يعمل على تطوير هذه العملية لمهام الشركة المبحوثة من خلال شمول الالية المقترحة لتطبيق الادارة الالكترونية لعدد من الخصائص التي تسهم في تحقيق ذلك .

٦. يتطلب تطبيق الآلية المقترحة لتطبيق الادارة الالكترونية توفير منظومة فعالة للإدارة الالكترونية أهم عناصرها الموارد البشرية المنفذة للنموذج والكوادر التي تعمل على تشغيله، ممن يمتلكون الخبرة والمهارة الفنية، والتجربة التطبيقية الميدانية.
٧. تعترض عملية تنفيذ الآلية المقترحة لتطبيق الادارة الالكترونية وتشغيلها معوقات منها ما يتعلق بالبيئة الداخلية وأهمها الموارد البشرية المؤهل، ومنها ما يتعلق بالبيئة الخارجية أهمها ضعف قدرة شريحة المستفيدين من الخدمات على التواصل مع هذه التطبيقات، فضلاً عن عدم توافر شبكات الاتصال المتطورة التي تربط المنظمات الخدمية الحكومية.
٨. اتضح وجود العديد من الأسباب التي تفرض على الشركة المبحوثة ممارسة الادارة الالكترونية وتطوير الموارد البشرية وتحسين الاداء فيها ، لارتباطه وبشكل مباشر بمستقبل أعمال الشركة، ومساهمته في تحقيق الأهداف الرئيسية من خلال تعريفه لأنشطتها الرئيسية وتحديد توجهها المستقبلي والعمل على تقديم صورة واضحة عن طبيعة عملها بما يساعد في اختيار البدائل التي تمكنها من تحقيق أهدافها.
٩. اتضح عدم وجود آلية نظامية أو إطار علمي منهجي في ممارسة الادارة الالكترونية وتطوير الموارد البشرية وتحسين الاداء ، فضلاً عن غياب دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل جزئي أو كلي في هذه العملية.
١٠. ضعف الوعي بأهمية الموارد البشرية وتحسين الاداء والفوائد المترتبة على ممارستها التشغيلية ، ويعزى ذلك إلى عدم وجود قيادات إدارية تنمي مثل هذه التوجهات المهمة والحيوية.
١١. عدم وجود قاعدة بيانات تسهم في توفير المعلومات المطلوبة لعملية تطوير الموارد البشرية وتحسين الاداء ، وفي إغناء الجهات المشاركة بها بالمعلومات، مما يؤدي إلى اعتماد التقارير السابقة والخبرة الشخصية لمتخذ القرار.
١٢. عدم توافر الخصوصية الكافية في استخدام أجهزة الحاسوب، إذ يتم استخدام الجهاز من قبل أكثر من شخص واحد، مما يؤدي إلى التردد في تخزين بعض المعلومات المهمة والتي تتسم بالسرية.
١٣. تبين وجود بعض الجوانب ذات التأثيرات السلبية على عملية تطوير الموارد البشرية وتحسين الاداء في الشركة المبحوثة ، منها تأثيرات التخصيص المالي، وتأخذ هذه التأثيرات اتجاهين، الأول: يتمثل في انعكاساتها على حجم المشاريع الإستراتيجية وعددها، أما الثاني فيتمثل بتأثير هذه التخصيصات على تغيير اتجاهات الأهداف الإستراتيجية للشركة نحو إرضاء مصادر التمويل ، مع

ضعف تأثيرات مستخدمي الخدمات في تحديد التوجه الاستراتيجي للشركة المبحوثة ، وندرة الاختصاصات الإدارية في المستوى التكنولوجي والالكتروني للشركة المبحوثة، فضلاً عن اعتماد الأسلوب الهرمي في الصلاحيات ومركزيتها لدى الإدارة العليا متمثلة بالمدير العام، لعدم وجود وحدة أعمال إستراتيجية تقوم بعملية تطوير الموارد البشرية وتحسين الاداء .

التوصيات

من خلال الاستنتاجات التي خرجت بها الدراسة فقد امكن وضع مجموعة توصيات بصدها ، منها ما هو عام ومنها ما يرتبط بالشركة المبحوثة ، فضلاً عن التوصيات ذات العلاقة بالالية المقترحة لتطبيق الادارة الالكترونية ، وكما يأتي:

1. السعي الحثيث للمنظمات جميعاً الى وضع اليات التحول نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية، والعمل على مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
2. تركيز الإدارة العليا على الموارد البشرية ، بوصفه محدداً أساسياً في نجاح أو فشل عملية التطبيق، من خلال العمل على تصميم نظام للحوافز يعزز من تقبل الحالة الجديدة ويقلل من تأثيرات مقاومة التغيير وحالة الإحباط وعدم الرضا لدى العاملين، فضلاً عن تقديم الحوافز المعنوية بهدف تشجيعهم على مساندة عملية التطبيق ودعمها.
3. ضرورة توافر الدعم الحكومي المباشر والفعال للمنظمات بصورة عامة، والعمل على تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق الإدارة الالكترونية من خلال توفير متطلبات التطبيق المساندة لعملية التحول من خلال وضع خطة إستراتيجية لعملية التحول نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية.
4. توفير التخصيص المالي اللازم لتهيئة المستلزمات المطلوبة لتطبيق الإدارة الالكترونية، واستخدام الالية المقترحة لتطبيق الادارة الالكترونية ، من خلال توفير أجهزة الحاسوب والأجهزة الملحقة به، وإعادة تأهيل شبكة الاتصالات الداخلية والمستلزمات المعنية بتصميم نظام الاوراكل، باعتبارها استثماراً مستقبلياً.
5. يوصي البحث بأن تتولى وزارة العلوم والتكنولوجيا إعداد خطة ومتابعة تنفيذها من قبل هيئة مختصة بالإشراف على هذه التطبيقات داخل القطر ، إذ تمثل هذه الهيئة مرجعاً رسمياً للوزارات جميعاً تعمل بالتنسيق مع مراكز المعلومات ولا سيما لهذه الوزارات بخصوص عمليات التطبيق.

٦. التأكيد على ضرورة إعادة النظر بالهيكل التنظيمي للموارد البشرية للشركة المبحوثة، بما ينسجم مع تطبيقات الإدارة الالكترونية، ولضمان المشاركة الفعالة بين العاملين في الشركة المبحوثة كفريق عمل واحد يعمل على أساس الفهم الواضح للمهام الموكلة بكل فرد في هذا الفريق بهدف تحقيق الانسجام والتنسيق بين هذه المهام وصولاً إلى تحقيق أهداف الشركة.
٧. ضرورة السعي لإنشاء نظام معلومات موحد على مستوى المنظمات الحكومية، والعمل على تهيئة شبكة اتصالات واسعة تربط هذه المنظمات بعضها ببعض.
٨. التحديث المستمر لقواعد البيانات بما يتناسب مع حاجة مختلف الإدارات من المعلومات، والعمل على تهيئة شبكة الاتصالات الحديثة والمتطورة، بهدف المساهمة الفعالة في اغناء الجهات المشاركة في عملية تطوير الموارد البشرية وتحسين الاداء بالمعلومات بالدقة والسرعة المطلوبة.
٩. العمل على إصدار التشريعات القانونية ولا سيما بتطبيقات الإدارة الالكترونية والسعي إلى تحديث هذه التشريعات بشكل مستمر وفقاً للمستجدات .
١٠. التزام الإدارة العليا بمنهج تطوير الموارد البشرية وتحسين الاداء كأداة فاعلة تسهم في تحقيق الاستجابة الفاعلة للشركة المبحوثة في التعامل مع المتغيرات البيئية وتحقيق أفضل النتائج، فضلاً عن الاستفادة من تجارب المنظمات المماثلة في الدول المجاورة التي تمكنت من استثمار عمليات تطوير الموارد البشرية وتحسين الاداء في تحقيق أهدافها.
١١. العمل على نشر الوعي الالكتروني في المجتمع، من خلال الصحف ووسائل الإعلام المرئية والصوتية، فضلاً عن إنشاء جمعيات أو نوادٍ متخصصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الهدف منها توعية المواطنين بأهمية تطبيقات الإدارة الالكترونية والعمل على إيجاد التأثير الايجابي في المجتمع تجاه هذه التطبيقات.

References

- Armstrong, Michael, 2006, The Job Evaluation Handbook, Institute of Personnel and Development, London.
- Bedeian, A., G., (2013), Management, 3rd ed., The Dryden Press, U.S.A., p.387.
- Boateng, A. A., (2017), The Role of Human Resource Information System in Strategic Human Resource Management, Master of Science Thesis, Swedish School of Economics and Business.

- Boxall, P. & Purcell, J., (2003), Strategy and Human Resource Management– Basingstake: Plagrave Macmillan, www.cipd.co.uk/subjects/corpstrtg/general/strathrm.htm.
- Busler ,Michael & etal,(2012), Small and Medium – Size Enterprises Performance Evaluation Using Survival (SIV), Model, www.buslerm.be.udel.edu
- Carson, F. D., (2009), Define Human Resources Role, Personnel Journal, September.
- Clark,J,(۲۰۱۳), Human Resource Management And Technical change,Sagepublications, New Yourk.
- Cook E. Meghan, (2010), What Citizens Want From E-Government Current practice Research, <http://www.Ctg.Albany.Edu/publications>.
- Cribb, Gulcin, (2005), Human Resource Development: Impacting on all four Perspectives of The Balanced Scorecard, <http://archive.ifle.org/lv/ifla71/programm.htm>.
- Daniel, Amor, (2010), The E-Business Revolution and Working in An Interconnected World, Prentice-Hall, New Jersey, USA.
- Davis, mark, M. & Heineke, Janelle (2013) Managing Services, Using Technology to create Value, Irwin, Mc Graw – Hill.
- Decenzo, D. A. & Robbins, S. P., (2002), Human Resource Management, Houghton Mifflin Company ,USA.
- Evans, Nancie Jeannette, 2006 , Performance Management Systems As An Enabler Or Inhibitor To Learning In Organizations, Dissertation For Arts Degree MSc., University of Toronto, Canada.
- Feldman,D.,S.,Arnold,J.,(2012), Managing Individual & Group Behaviour In Organization,Mc Gaw-Hill,Tokyo-Japan,P.79.
- Findley, Henry, (2004), Strategic Human Resource Management, [www.business.tory.edu/Downloads/publications/SIRHRC2003/2003SIRHRC/SHRM.p df](http://www.business.tory.edu/Downloads/publications/SIRHRC2003/2003SIRHRC/SHRM.pdf)
- Flippo,E.,B.,(2002), Personal Management,5TH ED.,Mc Graw-Hill,P.249
- Forman Mark, (2012), E-Government Strategy, <http://www.doi.gov/e-government/Doi/pdf/2002>.
- Hoffer A. Jeffrey, Prescott B. Mary and Mcfadden R. Fred, (2015), Modern Database Management, 7th ed., Prentice, Hall, New Jersey, USA.

- Ivancerich, J. M., (2009), Human Resource Management, Irwin, Inc.
- Jones, Alexandra Whittington, 2005, The Development And Implementation Of A Performance Management System: A Case Study, Dissertation For Business Administration Degree MSc., Rhodes Investec Business School, Rhodes University.
- Kaplan , Robert & Narton , David , (1992) , the Balanced Scorecard Measures that Drive performance , Harvard Business Review , Jan-Feb , Dorelles & Sons Company , U.S.A .
- Kim Chang, (20\3), E-Government Strategy, <http://www.unpan/un.org/interadoc/pdf>.
- Kotabe Masaaki & Helsen Kristiaan, (20\8), Global Marketing Management, 4th ed., Printed, John Wiley & Sons, INC. USA.
- Lucas, Rosemary & Lupton, Ben & Mathieson, Hamish, 2006, Human Resource Management in an International Context, Published by the CIPD, U.K.
- Melo, Henrique Rodrigues de, 2001, Managing Individual Performance: The Missing Link to Organisational Success, Cultural and organisational Issues For The Brazilian Government, Based On A Case Study Of The British Senior Civil Service, Dissertation For Business Administration Degree MSc., School of Public Policy, University Of Birmingham.
- Millex Ongondo, Kamar Nerise, (20\7), Impact of E-Government on Management and USA of Government. <http://www.ifla.org/ifla73/papers/119-kamarongondo./pdf/>.
- Mohan, T. & Kavanagh, M., (2005), Strategic Human Resource Management, www.sagepub.com/upm.data/25450pdf.
- Niculescu, M., Lavalette, G., 1999. Economic growth strategies. Economic Publishing House. Popescu, Guide to Quality in Higher Education, Ed University. Bucharest.
- Noe, Raymond A. & Hollenbeck, John R. & Gerhart, Barry & Wright, Patrick M., 2003, Human Resource Management: Gaining A competitive Advantage, McGraw- Hill companies, Inc.
- Rayport F. Jeffray & Jawarski J. Bernard, (20\2), Introduction to e-Commerce, Prentice, McGraw-Hill, New York, USA.
- Roberts, Gary & Seldon, Gary & Roberts, Garlotta, (2001), Human Resource Management, www.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba

[homepage/serv_pubs_eb_pdf_eb4.pdf.](#)

- Schermerhorn, J., R., Hunt, J., G., Osborn, R., N., (2010), Organizational Behavior, 7TH ed., John Wiley & Sons, Inc., U.S.A., P.130.
- Seifert W. Jeffery & Mcloughlin J. Glenn, (2017), State E-Government Strategies Identifying Best Practices and Applications. <http://www.Fas..org/sgp/crs/secretcy/pdf/>.
- Smith, E., C., (2013), How To Tie Human Resource Planning To Strategic Business Planning, Management Planning, sept./oct., P.20.
- Source: Laudon Kenneth & Jane P. Laudon 2011. Management information systems, person prentice –Hal, 6th ed.
- Teubes, Susanna Wilhelmina, 2004, The Effect Of A Training Programme On The Attitude Of Managers Towards Performance Management, Dissertation For Art Degree MSc., University Of South Africa.
- Turban, Efraim; Rainer, Kelly, & Potter, Richard (2013) Introduction to information Technology (2nd ed). New York: John Wiley & Sons corporation
- Turban. Efraim, L. Dorthy, M. Ephraim & W. James, (2012), Information Technology For Management, 3rd ed., Printed, John Wile & Sons, Inc, New York, USA.
- Turner Leslie & Weickgenannt Andrer, (2019), Accounting Information Systems, Prentice, John Wiley & Sons, INC. USA.
- Wan, David & Victor, K. and Chin, H. O., (2012), Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in Singapore, <http://teaching.ust.hkl/~ismt551/project2/singapore.pdf>.
- Wicks, David, (2016), Concept of Validity and Reliability, [www.coursework.info/University/Business and Administrativa studies/Human Resource Management/concept of validity and Reliability in R L87329html](http://www.coursework.info/University/Business_and_Administrativa_studies/Human_Resource_Management/concept_of_validity_and_Reliability_in_R_L87329html).
- Worland, David & Manning, Karen, (2015), Strategic Human Resource Management and Performance, <http://eprints.vu.edu.au/121/pdf>.
- Worrell, Travis G., (2004), School Psychologists Job satisfactions, Ten Years Later, Doctor, Counselor Education, University of Virginia.
- Ailawadi & et, all , 2011, Market Response to Amajor policy change in the Marketing Mix: Learning from prockes & cavables value pricing strategy, Journal of Marketing , Vol., 65, No., 1.

- Delancy , JT ., & Huselid , MA ., (1996) , The impact of Human Resource Management Practiosation on Perception of Organization and Performance , Academy of Management Journal , vol . 39 , NO.4. , Southorn Methodist University , Dallas , U.S.A .
- Lie, Haiyany & Atuahene-Gime, 2011, product Innovation strategy and the performance of New Technology ventures in china, Academy of Management Jornal, Vol., 44, No., 6.
- Millerk D. & Bromiley P., (1990) Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measures , Academy of Management Journal, Vol.(30)-No.(4).