

## دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية

من وجهة نظر مديري ومنسوبي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران

أ. ناصر الهمامي

جامعة نجران

h.nacer2008@hotmail.fr

د. عبد الفتاح علاوي

جامعة نجران

allaouimsila@yahoo.fr

هذا البحث مدعم من عمادة البحث العلمي بجامعة نجران برقم: NU/SHED/15/250

### الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على توجه شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية، ومعرفة مدى توفر بنية تحتية لدى مراكز تكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق استخدام الموارد البشرية إلكترونياً بجامعة نجران. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام استبيان يتكون من 58 عبارة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ودعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحويل إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و E-HRM بشكل خاص، كما تبين أن البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عملياً لهذا التحويل، وأظهرت النتائج ضعف استعمال بعض الخدمات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية إلكترونياً مثل: الاختبارات الإلكترونية في عملية التوظيف، تقييم أداء الموظفين إلكترونياً، تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً، استخدام وسائل التدريب الإلكترونية، والإحالة للتقاعد وإنهاء الخدمة إلكترونياً.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، متطلبات الإدارة الإلكترونية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، تحديات تطبيق إدارة البشرية الموارد إلكترونياً.

### Abstract :

This study aims at realizing e-HRM at Najran University by studying the clearness of the importance of the concept at different management levels, the administrative support for changing to e-Management, the infrastructure of IT centers. To acquire data for the research, Researchers used a questionnaire consisting of 58 paragraphs, and followed the descriptive analytic style. And findings were there are full clearness for the importance of e-HRM at different managerial levels, the availability for sufficient infrastructure at IT Centers that could be used to start the changing process to e-Management in general and to e-HRM in specific, and Full support from the changing process to administrative e-Management. The results showed the misuse of some services related to human resources management electronically such as: Electronic tests in the recruitment process, Evaluation of staff performance electronically, Identify training needs electronically, Use of electronic training methods, And referral to retirement And electronic termination.

**Key words:** Electronic management, Requirements for electronic management, Information and communication technology, Human resources management electronically, Challenges of applying human resource management electronically.

**JEL Classification :** E26, C97

## مقدمة:

للتكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال دورا كبيرا في العمل الإداري المعاصر، باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يجب تطويعها لصالح العمل الإداري، وأحد الموارد الأساسية لتلك الهياكل في التعامل مع الظروف والمستجدات العالمية التي تتصف بالتغير السريع والمنافسة الحادة، بالإضافة إلى أنها إحدى الأسلحة الاستراتيجية للتغلب على الصعوبات البيروقراطية من جهة والتواءم مع طبيعة العصر ومنتجاته الإلكترونية من جهة أخرى. وتعد الإدارة الإلكترونية نتاج لثروة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة، وأصبحت تمثل الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة، حيث تسود عالم اليوم حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لتطوير عمل المنظمات، وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستخدم شبكة الانترنت والتطبيقات المتطورة للحسابات الآلية في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ووظائفها من تسويق وإنتاج ومالية ومحاسبة وموارد بشرية بسرعة وبدقة فائقة.

وتعتبر الجامعات من المؤسسات الرائدة في تبنى الأنظمة والمفاهيم الحديثة في مختلف المجالات حتى تحقق لنفسها ميزة تنافسية، ومن جهة أخرى فقد تناقصت الحاجة إلى استخدام الورق نوعاً ما حيث أصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في إنجاز العمل الإداري.

وتقوم وحدة التعاملات الإلكترونية التابعة لعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران بتحقيق الاستفادة المثلى من تقنيات المعلومات لدعم نشاطات العمادة وتطويرها بشكل مستمر، حيث تقوم الوحدة بأمتهت جميع إجراءات الإدارة وتطويرها على بيئة نظم حديثة من أجل تسهيل الحصول على المعلومة، كما تقوم الوحدة أيضاً بجمع وحفظ جميع البيانات والمعلومات الإحصائية ذات العلاقة بشؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتوفير البيانات والمعلومات الإحصائية الصحيحة والموثوقة للمسؤولين والباحثين والمهتمين، وبالتالي فقد تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية بجامعة نجران؟

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى وضوح أهمية الإدارة الإلكترونية لدى مديري وموظفي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران؟

- ما مدى دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران؟

- ما مدى توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر مديري وموظفي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران؟

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على توجه جامعة نجران للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية؛

- التعرف على وضوح أهمية الإدارة الإلكترونية كمفهوم إداري حديث لدى مديري ومنسوبي شؤون الموظفين بجامعة نجران؛

- معرفة مدى توفر بنية تحتية لدى مراكز تكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق استخدام الموارد البشرية إلكترونياً؛

- التعرف على مدى وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى مديري ومنسوبي شؤون الموظفين بجامعة نجران؛

- الخروج بتوصيات حول مدى دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية في جامعة نجران، والمقترحات المناسبة لتعزيز مستوى تطبيقها والانتفاع من مزاياها.

#### أهمية الدراسة:

-تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي الذي يعد مصدراً للمهارات والكفاءات التي ترفد المجتمع باحتياجاته؛

-تركز الدراسة الضوء على الأساليب الإدارية الحديثة فيما يخص e-HRM، ومدى استخدامها في المؤسسات التعليمية، واعتبارها كنموذج صالح للتطبيق على مستوى المؤسسات العامة والخاصة؛

-أهمية عامل التكنولوجيا في التأثير على كفاءة أداء المنظمات وتطورها بشكل عام، سواء في القطاع العام أو الخاص؛

-زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات التعليمية من خلال استخدام وسائل (ICT) المختلفة في كافة وظائفها، مما يعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع؛

-مواكبة آخر التطورات العلمية وتسخيرها بما يخدم مجتمعنا المحلي، ومحاولة تعميم الوظائف الإدارية المختلفة المستخدمة بشكل إلكتروني على كافة مؤسسات المجتمع، في محاولة للوصول إلى المفهوم الأوسع الذي يحوي الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية.

#### فرضيات الدراسة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على وظيفة إدارة الموارد البشرية بشؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران"

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يؤثر توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في الجامعة تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من وجهة نظر مديري ومنسوبي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران؛
- يؤثر دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من وجهة نظر مديري ومنسوبي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران؛
- يؤثر وضوح أهمية الإدارة الإلكترونية لدى مديري ومنسوبي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران تأثيراً ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حول كل من أبعاد الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية في شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران تعزى لمتغير العمر؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حول كل من أبعاد الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية في شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران تعزى لمتغير الخبرة.

#### أولاً: ماهية الإدارة الإلكترونية

### 1. مفهوم الإدارة الإلكترونية

لقد سبقت الإدارة الإلكترونية في استخدامها ظهور الانترنت كما في أتمتت المكاتب وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في الانتاج، ولكن بروز الإدارة الإلكترونية كمصطلح لم يكن إلا مع ظهور الانترنت واتساع استخدامها على المستوى الدولي.

ويشير مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة.

كما يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية (e-Management) من المصطلحات العلمية المستحدثة في مجال العلوم الإدارية، ولهذا المفهوم عدة تعريفات لعل أهمها ما يلي:

المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً<sup>1</sup>.

ويطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية (e-Management) بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية (e-business)، التجارة الإلكترونية (e-Commerce)، الحكومة الإلكترونية (e-Government)، وغيرها من المفاهيم التي تربط بين الأنشطة واستخدام وسائل (NTIC)\*، لذا فإنه من الضروري مقارنة المفاهيم السابقة مع بعضها كما يلي:

- مفهوم الأعمال الإلكترونية يعني إدارة الأعمال إلكترونياً على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة، وهو ينقسم إلى فئتين هما: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية غير التجارية مثل التوريد والتجهيز والتسويق؛
- الحكومة الإلكترونية تُعنى بالوظائف العامة أو الخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية؛
- التجارة الإلكترونية هي بُعد من أبعاد الأعمال الإلكترونية، وبالتالي تكون علاقة الأعمال الإلكترونية بالتجارة الإلكترونية هي علاقة الكل بالجزء؛
- الإدارة الإلكترونية هي منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً عبر الشبكات؛
- الإدارة الإلكترونية تتكون من بعدين رئيسيين هما الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية؛
- القاسم المشترك بين المفاهيم السابقة هو استخدامها لوسائل (NTIC)، ومن ضمنها الإنترنت والإنترنت والإكسترنات، باعتبارها الخيار التكنولوجي الأول لها، وبدون هذه الوسائل والشبكات يصبح من غير الممكن تطبيق بيئة معلوماتية تفاعلية وواقعية.

## 2. الإدارة بين المفهوم التقليدي والإلكتروني

يمكن توضيح أوجه الاختلافات الجوهرية بين مفهومي الإدارة التقليدية والإلكترونية وفقاً لعدد من الأسس، تتمثل بصفة أساسية فيما يلي:

- 1.2. طبيعة الوسائل المستعملة عند التعامل بين الأطراف: تشير الممارسات الإدارية للمفهوم التقليدي إلى الاعتماد على استعمال الاتصالات المباشرة بين أطراف التعامل المختلفة كالمؤسسات التسويقية أو الهاتف أو المراسلات أو غيرها من الوسائل التقليدية. بينما تشير ممارسات الإدارة الإلكترونية إلى إنجاز كل الأعمال

والمعاملات بين الأطراف من خلال وسيط إلكتروني، بحيث يتم تداول الوثائق والبيانات خلال شبكات الاتصالات الإلكترونية.

**2.2. طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:** بالنسبة للإدارة التقليدية فعادة ما يكون هنالك علاقة مباشرة بين أطراف التعامل، وقد لا توجد علاقة بينهم حيث تستعمل الاتصالات الشخصية، والهاتف، والمراسلات. وتشير ممارسات الإدارة الإلكترونية إلى انقضاء وعدم وجود علاقة مباشرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل معاً في الوقت نفسه على شبكات الاتصالات كوسيط دائم بينهم.

**3.2. طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل:** تؤكد ممارسات الإدارة التقليدية أن التفاعل بين الأطراف يتسم بالبطء النسبي، حتى تؤدي عمليات الاتصال التقليدية أكلها، حيث يتكرر الاتصال، مما لا يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين الأطراف. بينما تمكن ممارسات الإدارة الإلكترونية أحد أطراف التعامل من إرسال رسالة إلى عدد لا نهائي من المستقبلين لها في الوقت نفسه دون إعادة إرسالها مرة أخرى. وبالتالي تحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين أطراف التعامل من خلال شبكات الاتصالات الإلكترونية.

**4.2. نوعية الوثائق المستعملة في تنفيذ الأعمال والمعاملات:** تعتمد ممارسة المفهوم التقليدي للإدارة بصفة أساسية على استعمال الوثائق الورقية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة. بينما تتم ممارسة مفهوم الإدارة الإلكترونية دون استعمال أي أوراق. بل تعد الرسالة الإلكترونية سنداً قانونياً وحيداً متوفرًا أمام كل طرف من الأطراف عند وقوع أي نزاع. ويُعد ذلك من معوقات ممارسة الإدارة الإلكترونية حيث يحتاج ذلك إلى وجود أدلة أخرى.

**5.2. مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية أو البشرية:** تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة. بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استعمال تكنولوجيا الواقع الافتراضي، حيث يتم غالباً استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية أو التقليل من استعمالها إلى أقل قدر ممكن<sup>2</sup>.

3. متطلبات الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة واستكمال عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات والتي من أهمها<sup>3</sup>:

**1.3. التكنولوجيا الرقمية:** ترتبط الإدارة الإلكترونية وأنشطة الأعمال الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات، وليس كما يشاع من ارتباط الإدارة الإلكترونية بشبكة الإنترنت والويب فقط، حيث إن التكنولوجيا الرقمية تتطور على مدى الساعة وبسرعة عالية لم تعهدها البشرية من قبل، كما أن أنماطها وأجيالها تتنوع عمودياً وأفقياً باستمرار، الأمر الذي يضع الإدارة الحديثة أمام خيارات دائمة ومفتوحة.

**2.3. العمليات الإلكترونية:** وهي نتاج جهود إعادة تصميم العملية الإدارية من جديد باستخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات، وذلك من أجل تحقيق موائمة دائمة بين العملية الجديدة وبيئة الإنترنت.

**3.3. الإستراتيجية الإلكترونية:** وتغطي الإستراتيجية الإلكترونية أنشطة التحليل الإستراتيجي لبيئة الأعمال، التصميم والاختيار الإستراتيجي وتطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية بالإضافة إلى ذلك تحدد الإستراتيجية الإلكترونية أفضل الخيارات التكنولوجية للمنظمة مثل خيار بناء مواقع على شبكة المعلومات العالمية أو مواقع الويب سايت.

**4.3. التسويق الإلكتروني:** يركز التسويق الإلكتروني على التوجه نحو الزبون والتحليل العميق لاحتياجات الزبائن التي يتم تحديدها من خلال العلاقات الإلكترونية والتقليدية للمنظمة مع زبائنها في الأسواق المستهدفة، وتساعد بيئة الإنترنت على تكوين صلات تفاعلية مباشرة مع الزبائن يمكن استثمارها لتلبية احتياجاتهم في الوقت الحقيقي.

**5.3. الهيكل الإلكتروني:** لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي عمودي وهرمي متعدد المستويات والمهام المستقلة عن بعضها البعض، بل تتطلب وجود بنية تنظيمية أفقية مرنة مع وجود شبكية تستند إلى قواعد ثابتة وروتين إداري.

**6.3. القيادة الإلكترونية:** تطوير قيادة إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعتبر أحد أهم المسائل المهمة التي انبثقت حديثاً عن حقل إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية، لكون أن وجود القيادة الإلكترونية هو شرط ضروري لضمان نجاح المنظمات المستندة إلى المعرفة والمندمجة في أنشطة الأعمال الإلكترونية،

لاسيما وأن القيادة الإدارية الإلكترونية تمثل باختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة وصنع المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي في منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة ومؤكدة.

#### 4. الأهداف المتوخاة من تطبيق الإدارة الإلكترونية

- إن استخدام التقنيات الرقمية الحديثة يتيح حلولاً وأنظمة من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر الكفؤة؛
- القضاء على البيروقراطية وتعقيدات العمل اليومية؛
- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية؛
- توفير التقنيات المتطورة في المؤسسات ذات العلاقة التي من شأنها تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار؛
- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة؛
- تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة، من شأنه تقديم خدمات أفضل ورفع مستوى الأداء؛
- أما من وجهة نظر المحافظة على البيئة؛ فكثير من الناس في مكاتبهم ومواقع عملهم يستخدمون كثيراً من الطاقة والمياه والمواد الخام التي تدخل في تنفيذ أعمالهم ( ورق، أقلام، حبر... )، في جميع هذه الأمور هناك مجال كبير للتوفير وتقليل الضرر على البيئة، فيمكن لمختلف المؤسسات والأعمال الحصول على فائدة كبيرة من خلال التقليل من استخدام العناصر أعلاه في العمل، فقد تكون الفائدة مالية من خلال تخفيض التكلفة أو بيئية من خلال التقليل من استخدام الأوراق (قطع الأشجار)، وتشير الإحصاءات في الشركات في الغرب خاصة بريطانيا بأن قيام الشركات بترشيد الاستهلاك في مجال المياه والطاقة والأوراق والأحبار في أعمالها كان له عائد كبير مادياً، وتشير أن ترشيد الاستهلاك في المجالات السابقة بمعدل 10% سنوياً كان عائده المادي توفير مبلغ 2.6 مليار دولار سنوياً في بريطانيا وحدها<sup>4</sup>.



## ثانياً: إدارة الموارد البشرية إلكترونياً E-HRM

كانت وظيفة نظم الموارد البشرية تنحصر في حفظ السجلات مع التركيز بشكل أساسي على المعلومات الأساسية الخاصة بالموظفين وعناوينهم وغيرها من البيانات الشخصية، وإذا حدث توسع بإحدى الشركات وزاد تعدد الأنشطة التي تقوم بها فمن الممكن أن يتم حفظ بيانات أخرى عن الموظفين بتلك، ولكن ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت إدارة الموارد البشرية تعتمد بشكل كبير على ما أتاحتها تلك التكنولوجيا، وأصبح الكلام الآن عن القيام بمختلف وظائفها إلكترونياً.

**1. مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:** لمفهوم (E-HRM) عدة تعريفات ومسميات تحمل نفس المعنى تقريباً، فمن الباحثين من يصفه بـ E-HR أو Virtual HRM أو HR Intranet أو Web-Based HR، وفي اعتقادنا اختصارات لنفس المعنى تقريباً.

تعرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال 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<sup>5</sup>.

## 2. مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري:

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى إستراتيجياتها ووظائفها، وفي الواقع إن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق. وقد ساهمت الثورة الرقمية في إحداث تغييرات عميقة في بيئة العمل وأساليبه أهمها<sup>6</sup>:

- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي؛

- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد؛

- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي؛
- الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو على العاملين إلى القيادة المرتكزة على الميزج تكنولوجيا زبون؛
- الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الآنية.

### 3. تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونيا

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن مفهوم (e-HRM)، ولكن تغيرت الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيسي على (NTIC) تكنولوجيا وكذلك تغير دور الأفراد في المنظمة، حيث أصبحوا مشاركين في وظائف تلك الإدارة بشكل أكثر فعالية مما سبق.

**1.3. الاستقطاب الإلكتروني (e-recruiting):** تتمثل أبسط صور الاستقطاب الإلكتروني في السماح للمتقدمين للعمل بتقديم طلباتهم بشكل رقمي عبر البريد الإلكتروني أو عبر ملئ نموذج على موقع الانترنت، وتلجأ منظمات الأعمال إلى إنشاء مواقع على الانترنت يمكن من خلالها للراغبين في العمل التقدم للوظائف المتاحة أو حتى تقدم ببياناتهم انتظاراً لتوفر وظيفة ملائمة في المستقبل. إلا أن التحدي الأساس في هذا المقام هو كيفية اجتذاب متصفح الإنترنت للموقع. وهنا نطرح فكر تضافر جهود مجموعات الشركات التي تعمل في مجالات مماثلة لبناء مواقع مشتركة للاستقطاب الإلكتروني، مما يعظم من قيمة الموقع ويعظم أيضا من العائد على الاستثمار.

**2.3. الاختيار الإلكتروني (e-Selection):** لأنظمة الاختيار أهمية كبيرة جدا حيث إنها تمكن المنظمة من زيادة فرص الحصول على الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب، وتعتمد هذه الأنظمة على مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة تشمل المقابلات، اختبارات القدرة، الاختبارات الشخصية وغيرها، للحصول على تقدير سليم لقدرات وإمكانيات المتقدم للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة. تسمح هذه الأنظمة للمتقدمين لشغل الوظائف بوضع سيرهم الذاتية أو إكمال تعبئة الطلب من خلال الإنترنت، كما تعطي المتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم، وتسمح للمنظمة بفحص المتقدمين للوظيفة وتصنيفهم.

إن الاختبارات التي تتم عن طريق الإنترنت، تشكل عاملا هاما في فرز وتصفية المتقدمين للوظائف، فليس بالضرورة استبعاد المتقدم في حال عدم ملائمته للوظيفة، فبعض الأنظمة المتطورة لديها القدرة على فرز الطلبات

وتحويلها إلى وظائف ملائمة شاغرة، وأخرى تحتفظ ببيانات المتقدمين في مستودع للبيانات للرجوع إليها بشكل آلي في حال توفر فرص عمل جديدة<sup>7</sup>.

**3.3. التوظيف الإلكتروني:** يقصد بالتوظيف الإلكتروني مجموعة من الأدوات ذات الطبيعة الإلكترونية، وتعمل بسرية تامة باستخدام برنامج تشغيل محوسب يقوم على مقابلة كل من جانبي الطلب والعرض من القوى العاملة باستخدام قوائم وصف الأعمال والمهن. ويمكن تعريف التوظيف الإلكتروني على أنه "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما فيها الإنترنت في إجراءات توفير الموارد البشرية اللازمة"<sup>8</sup>.

**4.3. التعويضات:** إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات، تقدم حزم المنافع للعاملين وتقييم فعالية أنظمة التعويضات، وتكون تلك الأنظمة متمتعة بالكفاءة عند قدرتها على تحقيق أهداف المنظم.

ويمكن لنظم (e-HRM) تدعيم نظم الأجور بطرق عديدة، ومنها:

- إيجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف، وخاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل؛  
- تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب، مثل إرسال إيصال الدفع من خلال البريد الإلكتروني، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية؛

- سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين، كمنح الحوافز والمكافآت، وخاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المنظمات، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة، كالوصول إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة، يتم التأكد منه من خلال اختبارات تقييمية مباشرة على الإنترنت، ترفع نتائجها إلى المدير وعلى ضوءها يتم مكافأة الموظف وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي وفي حال فشل الموظف في الاختبار، فقد يكون النظام قادراً على توجيه الموظف إلى نقاط الضعف لديه، وتحديد مجالات التدريب اللازمة لديه لتطوير معارفه؛

- أتمتة نماذج النفقات الروتينية كالتنقل والسفر وغيرها، حيث يصبح بإمكان الموظف تعبئة النموذج من خلال الإنترنت أو من خلال بوابة المنظمة، ويقوم بحساب قيمة تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور إلكترونياً.

**5.3. التدريب الإلكتروني (e-training):** لقد أصبح التعلم المستمر من أهم ما تحصل عليه منظمات الأعمال في المناخ شديد التنافسية الذي نعيشه، ومن هنا نتبع مقولة إن التعلم والتدريب أصبحا رحلة وليس مقصداً، وفي بعض التقديرات فإن التدريب من خلال الإنترنت سيمثل في القريب 80% من حجم التدريب والتعليم في

منظمات الأعمال<sup>9</sup>. ويعرف التدريب الإلكتروني بأنه تقديم البرامج التدريبية والتعليمية عبر وسائط إلكترونية متنوعة، تشمل الأقراص المدمجة وشبكة الإنترنت بأسلوب متزامن أو غير متزامن وباعتماد مبدأ التدريب الذاتي أو التدريب بمساعدة مدرب<sup>10</sup>.

**6.3. تقييم الأداء إلكترونياً:** تستخدم أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة (CPM)\* في تسهيل عملية قياس الأداء عن طريق قياس متغيرات معينة مثل عدد الوحدات المنتجة، أو الوقت المستغرق لتنفيذ المهام أو معدل الأخطاء. ومن أحد أهم أسباب ازدياد استخدام أنظمة (CPM) هو قدرتها على زيادة نطاق الإشراف بشكل كبير وتخفيض الوقت المستغرق من قبل المدراء لمراقبة العاملين وسلوكهم وأدائهم<sup>11</sup>.

**7.3. الخدمات الذاتية للعاملين:** ويقصد بها تمكين العاملين من الدخول على قواعد البيانات للاطلاع على بياناتهم الذاتية وتعديلها وكذا بيانات أسرهم وأرصدة إجازاتهم في إطار احتياطات السرية، كما يمكن الاطلاع على الوظائف المتاحة في المنظمة في حال الرغبة في تغيير المسار الوظيفي.

أما فيما يخص إجراء المعاملات إلكترونياً فيمكن للعاملين التقدم بطلبات الإجازات من خلال الإنترنت أو الإنترنت، والتقدم للدورات التدريبية المختلفة التي تتيحها المنظمة. ومن خلال تدفق الأعمال (flow work) يتم توجيه هذه المعاملات لجهات الاختصاص لاعتمادها حتى تكتمل المعاملة، كما يمكن لوظيفة إدارة الموارد البشرية التواصل مع العاملين من خلال البريد الإلكتروني أو من خلال خطابات رقمية مع الاحتفاظ بمختلف المراسلات في الملف الرقمي للعامل. وفي المنظمات التي تقدم برامج مختلفة للمزايا للعاملين فيمكن لهم الاطلاع على البرامج واختيار ما يناسبهم منها أو تعديل اختياراتهم.

**8.3. الحضور والانصراف:** لعل من أقدم استخدامات التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تسجيل الحضور والانصراف للعمل، من خلال أجهزة التسجيل الإلكترونية ذات البطاقات الورقية والتي تطورت بعدها إلى بطاقات خاصة لإدخال البيانات، ثم تطورت إلى التسجيل من خلال أنظمة حاسوبية خاصة. بالإضافة إلى ذلك، يتم تغذية النظم المالية ونظم الأجور بالمعلومات الخاصة بتسجيل الحضور والانصراف، خاصة أنها مهمة في الوظائف التي تعتمد أجورها على عدد ساعات العمل. أيضاً توفر تلك النظم مزايا متنوعة منها سهولة الوصول إلى المعلومات وسرعتها، وإصدار التقارير والتخلص من أخطاء النسخ البشرية<sup>12</sup>.

**4. تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً**

إن من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند التحول إلى أنظمة (e-HRM)، والتي من الممكن أن تؤثر على نجاحها أو فشلها هي<sup>13</sup>:

- إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات؛
- تحسين مكانة قسم الموارد البشري، فعلى عكس نظم الإدارة الخاصة بالموارد البشرية السابقة التي كانت مستقلة بذاتها، وكان استخدامها مقتصرًا على العاملين فيها، تعد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع كما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظم المنظمة؛
- تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء، حيث ينظر الكثيرون إلى مهام الموارد البشرية على أنها مهام تشغيلية وتقليدية أي أنهم لا يبادرون بالفعل إنما يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين؛
- تأمين المعلومات، حيث يعد ذلك ضرورة قانونية وخاصة في ظل انتقال المسؤولية إلى الأفراد العاملين.

### ثالثًا: الجانِب الميّداني للدراسة

#### 1. إجراءات الدراسة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة وصفًا لمنهج الدراسة الميدانية ومجتمعها والأداة المستخدمة وصدقها وثباتها وتصحيح الأداة ومتغيراتها وإجراءاتها، وفيما يلي عرضًا لذلك:

**1.1. منهج الدراسة الميدانية:** اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثًا، أو قضية موجودة حاليًا، يمكن الحصول منها على معلومات تُجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها.

**2.1. مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مصلحة شؤون الموظفين ورؤساء الأقسام والموظفين والبالغ عددهم (41) والذين هم على رأس عملهم خلال العام الجامعي 1438/1439، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين العاملين بعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة نجران والبالغ عددهم (41) موظفًا بما فيهم المدير، منهم (21) موظفًا بإدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس، و (12) موظفًا بإدارة شؤون الموظفين، و (7) موظفين بإدارة الرواتب.

**3.1. أداة الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة تم الاطلاع على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، مكونة من جزأين؛ الجزء الأول تضمن معلومات عامة من أفراد عينة

الدراسة، والجزء الثاني يتكون من عبارات استبانة الدراسة والبالغ عددها (58) عبارة، موزعة على أربعة محاور، وهي: مدى توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات مكونة من (10) عبارات، ومحور دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية ويتكون من (16) عبارة، ومحور وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية ويتكون من (15) عبارة، ومحور واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ويتكون من (17) عبارة.

**4.1. صدق الأداة:** يعد الصدق من الأمور المطلوب توافرها في الأداة لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، وللتحقق من صدق الأداة ومعرفة مدى صلاحية استخدامها في التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة شؤون الموظفين بجامعة نجران، تم الاعتماد على الصدق الظاهري وعرضت الأداة في صورتها الأولية على عدد من المختصين لإصدار حكمهم على مدى صلاحية الفقرات وسلامة صياغتها وملاءمتها لموضوع الدراسة.

**5.1. ثبات الأداة:** يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة، والثبات يعطي اتساقاً في النتائج عندما تطبق الأداة مرات عديدة، ولحساب قيم معامل ثبات الأداة قام الباحثين بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (20) مفردة، وتم حساب قيم معامل الثبات بطريقة التناسق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha - Cornpach ، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.932)، وهذه القيمة أكبر من (0.8) مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية كما يوضح الجدول (1).

**6.1. المعالجات الإحصائية:** بعد الانتهاء من جمع البيانات وتفريغ استجابات أفراد العينة، تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والتي اشتملت على استخدام المعالجات الإحصائية وفقاً لأسئلة الدراسة.

## 2. تقييم نموذج الدراسة واختبار الفرضيات

**1.2. التحقق من الفرضيات من خلال اختبار الارتباطات بين المتغيرات:** يوضح الجدول رقم (2) أن المتغيرات المستقلة تبين وجود علاقة ما بالمتغير التابع، حيث أن كل نسب معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هي أكثر من (0.30).

**2.2. تقييم نموذج الدراسة:** يمكن كتابة نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة على متغير وظيفة الموارد البشرية كالتالي:

- تبين من خلال نتائج (Beta) والتي تعني معاملات المتغيرات المستقلة بعد تحويلها إلى علامات معيارية كما هو موضح في الجدول رقم (3)، أن متغير دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية؛ والذي يحمل الرمز (VAR02) كان الأكثر دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (Beta) المقابلة لهذا المتغير (0.818) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى أقل من (0.05)، وقد تلاه متغير وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة؛ والذي أشرنا له سابقاً بالرمز (VAR03) حيث بلغت قيمة (Beta) المقابلة لهذا المتغير (-0.03) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى أكثر من (0.05)، ثم متغير توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات والذي أشرنا له سابقاً بالرمز (VAR01) حيث بلغت قيمة (Beta) المقابلة لهذا المتغير (-0.143).

- كشفت نتائج تقدير النموذج الأساسي لتأثير الإدارة الإلكترونية على وظيفة الموارد البشرية عند درجة ثقة تزيد عن (95%)، إلا أن أبعاد الإدارة الإلكترونية وفقاً لمعامل التحديد المعدل تفسر (43.6%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (وظيفة الموارد البشرية)، حيث تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأحد أبعاد الإدارة الإلكترونية المتمثل في دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية على وظيفة المورد البشرية في المصلحة موضع الدراسة عند درجة ثقة تزيد عن (95%).

- ومن خلال نتائج الجدول رقم (3) يتبين من قيم المؤشر (Sig) أن المتغيرين (توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات، وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة) قيمها على التوالي (0,367)، (0.820)، قيم مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم (H0) لأنها أكبر من (0.05)، بينما متغير دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية والتي قيمها (0.00) مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة (H1)، فتصح معادلة الانحدار كما يلي:

أداء وظيفة الموارد البشرية =  $25.360 + 0.818 \times$  دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية

وبالتالي نستنتج أن دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية هو الأكثر أهمية وتأثير على وظيفة الموارد البشرية من بين باقي بعدي الإدارة الإلكترونية الآخرين. وبالتالي تأكد لنا أهمية أحد أبعاد الإدارة الإلكترونية المتمثل في دعم إدارة الجامعة في إنجاح أداء وظيفة الموارد البشرية إلكترونياً.

### 3. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

ومن خلال النتائج السابقة يمكن اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من وجهة نظر مديري ومنسوبي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن قيمة (beta) التي تمثل معامل متغير توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات والتي أشرنا لها سابقاً بالرمز (VAR01) تساوي (-0.143) وهذا يعني وجود أثر عكسي لتوفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، ولكن في ظل مستوى معنوية (sig) يساوي (0.367)، وهذه النسبة هي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية إلكترونياً بشؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران، ومن ثم تحقق فرضية العدم (H0).

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من وجهة نظر مديري ومنسوبي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن قيمة (beta) التي تمثل معامل متغير دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية والتي أشرنا لها سابقاً بالرمز (VAR02) تساوي (0.818)، وفي ظل مستوى معنوية (sig) يساوي (0.00)، وهذه النسبة هي أقل من (0.05)، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية إلكترونياً بالمصلحة محل الدراسة، والنتيجة هي قبول الفرضية.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة على إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن قيمة (beta) التي تمثل معامل متغير وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة والتي أشرنا لها سابقاً بالرمز (VAR03) تساوي (-0.030)، وفي ظل مستوى معنوية (sig) يساوي (0.820)، وهذه النسبة هي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة على إدارة الموارد البشرية بالمصلحة محل الدراسة، ومن ثم تحقق فرضية العدم (H0).

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول كل من أبعاد الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية في شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران تعزى لمتغير العمر.



تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء مجتمع الدراسة حول أثر الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية تعزى للعمر والنتائج المبينة في الجدول رقم (4)، والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور باستثناء محور (واقع إدارة الموارد البشرية فإن المعنوية تساوي 0.039) أكبر من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى للمنصب، والنتيجة هي قبول الفرضية.

يمكننا حساب حجم تأثير المنصب الوظيفي على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية من خلال المعادلة التالية<sup>14</sup>:

$$\text{قيمة إيتا تربيع} = \frac{\text{مجموع المربعات البينية (بين المجموعات)}}{\text{المجموع الكلي للمربعات}} = \frac{119.07}{76.44} = 0.101$$

ووفقا للإرشادات التي اقترحها (Cohen) لتفسير هذه القيمة هي: 0.01 = تأثير ضئيل، 0.06 = تأثير معتدل، 0.14 = تأثير كبير<sup>15</sup>، ومن خلال النتيجة المحصل عليها (0.101) وهي الأقرب لـ 0.14، وبالتالي فإن للمنصب الوظيفي تأثيرا كبيرا، ولو أردنا التعبير عنه بنسبة مئوية (بضرب قيمة إيتا تربيع في 100)، سنجد أن متغير المنصب الوظيفي يبين نسبة 10.1% من التباين في إدارة الموارد البشرية الذي تفسره الإدارة الإلكترونية. الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول كل من أبعاد الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية في شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران تعزى لمتغير الخبرة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء مجتمع الدراسة حول أثر الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية في المصلحة محل الدراسة تعزى للخبرة المهنية، والنتائج المبينة في الجدول رقم (5) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول أثر الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية تعزى لسنوات الخبرة، ومن ثم تحقق فرضية العدم (H0).

#### خاتمة:

من خلال تحليل نتائج الاستبيان لاستقاء المعلومات مباشرة من الموظفين لمعرفة آراءهم ووجهات نظرهم حول متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، توصلنا للنتائج التالية:

1- أن وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ودعم الإدارة العليا متوفرين ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و e-HRM بشكل خاص.

2- أن البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عملياً للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

4- يوجد شبكة داخلية مناسبة لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً في مصلحة شؤون الموظفين مما يدل على الربط الإلكتروني بين وحدات المصلحة الثلاثة (إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الرواتب والبدلات) ومختلف وحدات وأقسام الجامعة.

5- وجود تطبيق لوظائف وأنشطة e-HRM مثل: استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخطيط الموارد البشرية، والإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال بوابة الجامعة، وتقديم طلبات التوظيف إلكترونياً، وارتباط نظام الحضور والانصراف إلكترونياً بنظام الأجور، إدارة خدمات موظفي الجامعة تتم بطريقة إلكترونية من خلال بوابة خدمات الموظفين، وتزويد الموظفين بالنماذج الإلكترونية الخاصة بشؤون الموظفين من خلال بوابة خدمات الموظفين.

6- أظهرت النتائج ضعف استعمال بعض الخدمات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية إلكترونياً مثل: الاختبارات الإلكترونية في عملية التوظيف، تقييم أداء الموظفين إلكترونياً، التغذية الراجعة للموظف وتخطيط المسار الوظيفي وتحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً، استخدام وسائل التدريب الإلكترونية، والإحالة للتقاعد وإنهاء الخدمة إلكترونياً.

#### التوصيات:

استناداً إلى العرض السابق وما تم التوصل إليه من نتائج واستنتاجات، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والتي قد تساهم في زيادة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن أهمها:

- منح شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين المزيد من الصلاحيات ضمن مجال الإدارة الإلكترونية بشكل يعمل على رفع مستوى التطبيق والممارسة.

- توفير الأنظمة والبرامج الإلكترونية والشراكة مع مختلف مصادر المعرفة الإلكترونية لاكتساب الخبرات والإفادة منها في مجال تطوير العمليات الإدارية الإلكترونية.

- تشجيع العاملين على زيادة تفعيل التحول إلى ممارسة الإدارة الإلكترونية في الواقع ومنح المتميزين في استخدامها  
الحوافز المادية والمعنوية.

ملحق الجداول:

الجدول رقم (1): قيمة معامل ألفا كرونباخ

**Reliability Statistics**

N of Items	Cronbach's Alpha
58	.932

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (spss)

الجدول رقم (2): معامل الارتباط (بيرسون) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المحور	المتغيرات المستقلة	الرمز	وظيفة الموارد البشرية إلكترونياً VAR04 معامل الارتباط بيرسون
الأول	توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات.	VAR01	0.398
الثاني	دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية.	VAR02	0.707
الثالث	وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة.	VAR03	0.308

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (spss)

الجدول رقم (3): نتيجة تحليل الانحدار

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	25.360	12.658		2.004	.052	
1	VAR01	-.325-	.356	-.143-	-.913-	.367
	VAR02	.839	.169	.818	4.973	.000
	VAR03	-.044-	.193	-.030-	-.230-	.820

a. Dependent Variable: VAR04

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (spss)

الجدول رقم (4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات الباحثين حول متغيري الدراسة تعزى لمتغير العمر

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري ومنسوبي شؤون أعضاء هيئة التدريس  
والموظفين بجامعة نجران

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	38.540	3	12.847	.663	.580
	داخل المجموعات	716.972	37	19.378		
	المجموع	755.512	40	xxxx		
دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	3.420	3	140.650	1.569	.213
	داخل المجموعات	91.870	37	89.622		
	المجموع	95.290	40	xxxx		
وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة	بين المجموعات	421.951	3	87.387	2.070	.121
	داخل المجموعات	3316.000	37	42.213		
	المجموع	3737.951	40	xxxx		
واقع إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	12.375	3	261.530	3.077	.039
	داخل المجموعات	104.642	37	84.999		
	المجموع	117.018	40	xxxx		
المجموع	بين المجموعات	119.07	3	125.6035	1.844	0.238
	داخل المجموعات	1057.371	37	59.053		
	المجموع	1176.442	40	xxxx		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (spss)

الجدول رقم (5): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة تعزى لسنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	1.694	3	.565	.028	.994
	داخل المجموعات	753.818	37	20.373		
	المجموع	755.512	40	xxxx		
دعم إدارة الجامعة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	31.769	3	10.590	.106	.956
	داخل المجموعات	3706.182	37	100.167		
	المجموع	3737.951	40	xxxx		
وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة	بين المجموعات	109.397	3	36.466	.787	.509
	داخل المجموعات	1714.652	37	46.342		
	المجموع	1824.049	40	xxxx		
واقع إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	171.046	3	57.015	.561	.644
	داخل المجموعات	3758.515	37	101.581		
	المجموع	3929.561	40	xxxx		
جميع المحاور	بين المجموعات	78.476	3	26.159	0.370	0.775
	داخل المجموعات	2483.291	37	67.115		
	المجموع	2561.768	40	xxxx		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (spss)

## قائمة المراجع:

- <sup>1</sup> علاء عبد الرازق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 32.
- \* Les nouvelles technologies d'information et du communication
- <sup>2</sup> أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2004، ص 38-40.
- <sup>3</sup> سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص 28-44.
- <sup>4</sup> محمد الغساني: الإدارة الإلكترونية ومكثنة العمل الإداري؛ من الموقع:
- [www.digitaloman.com/indexd9d1.html?issue=1&lang=ar&id=39](http://www.digitaloman.com/indexd9d1.html?issue=1&lang=ar&id=39) (2017/04/10) أطلع عليه في:
- <sup>5</sup> فريد راغب النجار: الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2008، ص 242.
- <sup>6</sup> موسى عبد الناصر ومحمد قريشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر)، مجلة الباحث، عدد 09، 2011، ص 93.
- <sup>7</sup> يوسف محمد يوسف أبو أمونه: واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRMI في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2009، ص 92، 93.
- <sup>8</sup> مصطفى الطيب ويونيف محمد الأمين: خدمات التوظيف الإلكتروني- نموذج لتقييم مواقع التوظيف بالجزائر، الملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 16-15 نوفمبر 2011.
- <sup>9</sup> <http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60667-electronic-human-resources-management.html>, consulté le: (15/04/2017)
- <sup>10</sup> علي بن شرف الموسوي: التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي، الندوة الأولى في تطبيقات تقنيات المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، جامعة الملك سعود، السعودية، خلال الفترة 12-14 أبريل 2010،
- \* Computerized performance monitoring.
- <sup>11</sup> يوسف محمد يوسف أبو أمونه، مرجع سابق، ص 94. نقلا عن:
- Dianna L.Stone and other: Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems, Human Resource Management Review, Vol.(16), Issue(2), pp 229-244, www.sciencedirect.com, 2006.
- <sup>12</sup> نفس المرجع، ص 96.
- <sup>13</sup> يوسف محمد يوسف أبو أمونه، مرجع سابق، ص 111، 112.
- <sup>14</sup> جولي بالانت: التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)، ط2، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الجزيرة، مصر، 2009، ص 236.
- <sup>15</sup> نفس المرجع، ص 233.