

## الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

### ودورها في فاعلية مكاتب المفتشين العاملين

أ.م.د. عبد الرحمن مصطفى طه / كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد/ إدارة الأعمال  
الباحثة/نادية ناجي حسن/ وزارة الاتصالات / مكتب المفتش العام

#### المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في فاعلية مكاتب المفتشين العاملين ، وتتمثل ابعاد الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بـ (سهولة الاستخدام ، جودة النظام ، ملائمة النظام ، الفائدة العملية) ، إما ابعاد الفاعلية التنظيمية فتتمثل بـ(المرونة ، الحصول على الموارد ، وضوح الأهداف ، موارد بشرية مؤهلة ، موارد بشرية متماسكة) . وقد أستخدم البحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، فضلاً عن المقابلات الشخصية مع بعض موظفي مكاتب المفتشين عينة البحث التي تمثلت بـ(٤) مكاتب وتُمثل (١٠%) من إجمالي مكاتب المفتشين العاملين في الوزارات العراقية وشملت (مكتب مفتش عام وزارة الاتصالات ، مكتب مفتش عام وزارة النفط ، مكتب مفتش عام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مكتب مفتش عام وزارة الصناعة والمعادن) ، لذا افترض البحث بأن الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية له علاقة بفاعلية مكاتب المفتشين العاملين ، كما افترض البحث الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية يؤثر على فاعلية مكاتب المفتشين العاملين . اختيرت عينة مكونة من (١٠٧) فرد شملت مديري الأقسام والشعب في المكاتب عينة البحث ، أذ أستخدمت مجموعة من الاساليب الاحصائية ، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها الفائدة التي حصلت عليها المكاتب من تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية السيطرة على اجراءات العمل بشكل أفضل ومن ثم انخفاض الوقت الذي يحتاجه الموظف لإتمام وظيفته بالشكل الصحيح وإمكانية القيام بمهام أخرى وكل ذلك سيؤدي إلى تعزيز فاعلية المكاتب ، وأخيراً أوصى البحث بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاطلاع على تجارب الدول العربية التي قامت بتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في منظماتها وحصلت على نتائج جيدة وأثرت من ثم على فاعلية مواردها البشرية وفعاليتها التنظيمية ، والعمل على تكييفها بحسب طبيعة عمل المكاتب.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية- الفاعلية التنظيمية .



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
المجلد ٢١ العدد ٨٢  
الصفحات ٩٥-١٢٠

\* البحث مستل من رسالة ماجستير

## المقدمة Introduction :

تقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في البيئة الحالية ، وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات ، وتعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتطبيقاتها جزءاً أساسياً لنجاح المنظمات ، فهي تسهم في تأسيس مكانة راسخة تضمن للمنظمات ، البقاء والاستمرار في البيئة الحالية ، إذ أن المؤكد الوحيد هو اللا تأكد والمبدأ الثابت هو التغيير ، إذ ظهر في السنوات الأخيرة تغير ملحوظ في المنظمات عكسه تزايد الاستثمار في موارد قائمة على المعرفة والتكنولوجيا نتج عنه ضهور الدور والأهمية النسبية للاستثمار في السلع المادية مثل الاستثمار في رأس المال المادي وتزايد الاستثمار في العوامل غير الملموسة كالموارد البشرية والبحث والتطوير والتنمية المنظمة ، والبرمجيات والعلاقات. ونتيجة لهذه التطورات السريعة والمتلاحقة والانفجار المعرفي ، تواجه المنظمات مجموعة من التحديات مما يحتم عليها مواجهتها ؛ لتتمكن من اللحاق بعصر المعلومات والاستفادة القصوى من الثورة التقنية بجميع مجالاتها . إذ أصبح ربط المورد البشري بالاحتياجات الحقيقية لسوق العمل وتطوراتها واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء هذه الوظيفة تحدياً رئيسياً ترفعه المنظمات ، وفي تدعيم بقائها واستمرارها في إطار من المنافسة الايجابية ، وهو ما أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-HRM) .

وأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-HRM) هي حل قائم على شبكة الإنترنت والذي يستفيد من أحدث التكنولوجيات لتطبيقات الإنترنت لغرض توصل حلول لإدارة الموارد البشرية (HRM) عبر الخطوط الإلكترونية وفي الوقت المناسب . وأن اختلافاً جوهرياً بين نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-HRM) في كون أن نظم معلومات الموارد البشرية تكون موجه نحو خدمة قسم الموارد البشرية نفسة في حين أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (وهي المجموعة المستهدفة) هي ليست ملاكات الموارد البشرية وإنما لأشخاص خارج هذا القسم (الموظفين ، الإدارة) . إذ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أخذت تصبح شائعة وبشكل متزايد ومن الممكن أن تقود إلى تغييرات بارزة . وعلى ضوء ما سبق فإن البحث يتكون من المحاور التالية :

المحور الأول : منهجية البحث

المحور الثاني : الخلفية النظرية لمتغيرات البحث

المحور الثالث : عرض النتائج ومناقشة مضمونها

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

## المحور الأول / منهجية البحث

## أولاً : مشكلة البحث

ويمكن توضيح مشكلة البحث من خلال التساؤل الآتي  
(هل تسهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز فاعلية مكاتب المفتشين العاملين)، ولغرض الإجابة  
عن هذا التساؤل لابد من الإجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية :  
١. هل هناك علاقة معنوية بين الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وفاعلية مكاتب  
المفتشين العاملين ؟

٢. هل يؤثر الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في فاعلية مكاتب المفتشين العاملين؟

## ثانياً : أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من الأبعاد التي يدرسها فضلاً عن النقاط الآتية :  
١. أن أهمية هذا البحث مُستمدة أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها في مكاتب  
المفتشين العاملين.  
٢. تتبع أهمية البحث من دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في توفير المعلومات المطلوبة بالخصائص  
اللازمة لصنع واتخاذ القرارات الملائمة في المنظمات .  
٣. أن استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تسهم تقليل هدر جهود العاملين في إدارة الموارد البشرية  
من خلال السرعة في إنجاز الأعمال الإدارية .

## ثالثاً : أهداف البحث

من أجل الإحاطة بإبعاد مشكلة البحث فأنا سنسعى إلى بلوغ الأهداف الآتية:  
١. تقديم أطار نظري عن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.  
٢. البحث في طبيعة العلاقة بين الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وفاعلية مكاتب المفتشين العاملين.  
٣. البحث في تأثير الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في فاعلية مكاتب المفتشين العاملين.

## رابعاً : فرضيات البحث

لغرض تجسيد طبيعة العلاقة بين ابعاد الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وبين ابعاد  
فاعلية مكاتب المفتشين العاملين، وكذلك تجسيد التباين المحتمل في مستوى الاستجابة لتلك الأبعاد، صيغت  
الفرضيات الآتية:  
١. الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد  
البشرية وابعاده الفرعية وفاعلية مكاتب المفتشين العاملين وابعادها الفرعية.  
٢. الفرضية الثانية: يؤثر الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وابعاده الفرعية في فاعلية  
مكاتب المفتشين العاملين وابعادها الفرعية.

## خامساً : عينة البحث

عند تكون فكرة البحث لدى الباحثة كانت مكاتب المفتشين العاملين هو الإطار العام الذي يوطر تلك الفكرة

وعند مناقشة موضوع حدود البحث وجدت الباحثة أن تكون المكاتب التالية (مكتب مفتش عام وزارة الاتصالات ، مكتب مفتش عام وزارة النفط ، مكتب مفتش عام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مكتب مفتش عام وزارة الصناعة والمعادن) هي المجال التي ستخضع للبحث والتحليل ، كخطوة أولى وجاء اختيارها لعدد من المبررات الموضوعية :

١. لوجود تسهيلات للباحثة في تلك المكاتب .
  ٢. لمست الباحثة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في هذه المكاتب من خلال معلوماتها السابقة عن تلك المكاتب .
  ٣. الباحثة احدي العاملين في مكاتب المفتشين العاملين .
- وقد ظهر سؤال ، في هذا الجانب ، بشأن اختيار العينة التي ستكون الوسيلة لاختبار فرضيات البحث ، وقد حُسم الأمر باختيار مديري الأقسام ومديري الشعب كعينة للبحث . بلغ عدد أفراد العينة (١٠٧) فرد .

### سادساً : اساليب جمع البيانات

لأجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته ، تم جمع البيانات من خلال :

#### أ. المقابلات الشخصية

اعتمدت الباحثة أسلوب المقابلة الشخصية مع عدد من أفراد عينة البحث العاملين في مكاتب المفتشين العاملين ، من السادة المفتشين العاملين ومديري الأقسام والشعب وعدد من الموظفين من أجل الاطلاع على آرائهم حول مدى تطبيق المكاتب لمتغيرات البحث وفي الوقت نفسه توضيح فقرات الاستبانة .

#### ب. الاستبانة

تم تصميم الاستبانة كأداة رئيسة، في الحصول على البيانات والمعلومات وقد روعي في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، وبما يخدم البحث وفرضياته بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة ، وقد تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي في تصميمها ، فضلاً عن مقياس أخرى تم تطويرها بما يلائم موضوع البحث ، وقد أخضعت الاستبانة إلى جميع اجراءات الصدق والثبات المتعارف عليها، إذ تم تحكيمها من قبل عدد من المحكمين لغرض التأكد من الصدق الظاهري لها ، وتم اختبار ثباتها وفق الاتي :

- الثبات بطريقة التجزئة النصفية : تقوم فكرة التجزئة النصفية على أساس قسمة فقرات المقياس إلى نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات على وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات أفراد العينة والبالغ عددها (١٠٧) استمارة وتم تقسيم فقرات المقياس البالغ عددها (٦٨) فقرة الى نصفين يضم الأول الفقرات الزوجية ويضم الثاني الفقرات الفردية ، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين فبلغ (٠.٧٧) وباستخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (٠.٨٧) وهو معامل ثبات عالٍ .

- معامل (ألفا) للاتساق الداخلي: أن معامل ألفا يزودنا بتقدير جيد في أغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة الى أخرى ولإستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات

البحث البالغ عددها (١٠٧) استبانة ، ثم استخدمت معادلة (ألفا) وقد بلغ معامل ثبات المقياس (٠.٩٦) ويعد المقياس متسقاً داخلياً ، لان هذه المعادلة تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً .

### سابعاً : الدراسات السابقة

يُسلط هذا البحث الأضواء على الدراسات السابقة التي لها علاقة بصلب الموضوع التي استطاعت الباحثة الاطلاع عليها من خلال البحث وكذلك مراجعتها وتمت الاستفادة منها في أعداد الدراسة الحالية .

#### ١. دراسة (BONDAROUK& RUEHL / 2006)

هدفت الدراسة المعنونة (Does e-HRM contribute To HRM effectiveness?) إلى التعمق في الخلفيات النظرية للدراسات الخاصة بفاعلية إدارة الموارد البشرية والدراسات الخاصة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، وتوصلت الدراسة إلى :

أ. يجب التركيز ويشكل ثابت على جودة تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أي المضمون والتصميم بدلاً في سهولة الاستخدام والعلاقة بالوظيفة .

ب. القيام بدراسات موسعة للأدبيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال صياغة اساس صغير ولكن منطقي وثيق الصلة لبناء النظريات .

ت. التحسين في فاعلية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحتاج الى التوسع والامتداد بواسطة تقوية وتعزيز المفاهيم وبواسطة ادخال متغيرات الظروف المحيطة .

#### ٢. دراسة (أبو أمونة ، ٢٠٠٩)

هدفت الدراسة المعنونة (واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (e-HRM) في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة) إلى التعرف على توجه إدارات الجامعات الفلسطينية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية ، ومعرفة مدى توفر الملاكات البشرية اللازمة للتحويل نحو إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، وتوصلت الدراسة إلى :

أ. تطوير (e-HRM) في الجامعات ، لما لها من دور أساسي في نجاح عملية التحويل إلى الإدارة الإلكترونية ، واعتماد المراسلات الإلكترونية الداخلية بدلاً من الورقية ، الذي يسهم في تقليل النفقات .

ب. التوسع في استخدام النماذج الإلكترونية لإدارة شؤون الموظفين للاستفادة من مزاياها المتعددة كتقليل النفقات وتخفيض وقت انجاز المعاملات ، وتطوير استخدام (e-HRM) في أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية الجامعية .

#### ٣. دراسة (المسعودي، ٢٠١٠)

هدفت الدراسة المعنونة (معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي



## الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في فاعلية مكاتب المفتشين العامين

الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية ( إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية وتمثل في (المعوقات الإدارية ، التقنية ، البشرية ، المالية) والتعرف على ابرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية ، وتوصلت الدراسة إلى تبسيط الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، وزيادة الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية ، ورفع مهارات اللغة الانكليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية لرفع الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية ، وزيادة الدعم المالي المُخصص لإقامة المحاضرات والبحوث وبرنامج التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية ، تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية .

### ٤. دراسة (الدايني ، ٢٠١٠)

هدفت الدراسة المعنونة (أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة / دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين) إلى تحديد أثر مضامين الإدارة الإلكترونية على تطوير الموارد البشرية ودراسة أثر مضامين الإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين ، وأخيراً إلى تحديد أثر مضامين الإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية ، وتوصلت الدراسة إلى:

- أ. استقطاب ملاكات متخصصة بتنفيذ العمل المصرفي بالإدارة الإلكترونية .
- ب. الاهتمام بتكلفة خدمة صيانة الأجهزة المرتبطة بالإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين .
- ج. تعزيز امتلاك مصرف الرافدين بالمعلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين فيه.

### ٥. دراسة (MONIEK ENGBERSEN / 2010)

هدفت الدراسة المعنونة ( The ENACTMENT OF e-HRM in AHEALTHCARE ) إلى تقديم الفهم للصفات الخاصة بتنفيذ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مجتمع الدراسة (CONTEXT) وتحديد ماهي انواع التأثيرات للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في قسم إدارة الموارد البشرية والمنظمة مع فعاليات الموارد البشرية ، وتوصلت الدراسة إلى :

- أ. تحسين العلاقات بين العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية .
- ب. أشتراك المستخدمين في تنفيذ تكنولوجيا المعلومات .
- ج. توسيع خبرات قسم إدارة الموارد البشرية .

### ٦. دراسة ( VARMA SHILPA \* AND GOPAL R / 2011)

هدفت الدراسة المعنونة ( The Implications of Implementing Electronic Human Resource ) إلى تعيين العوامل الاساسية والشروط اللازمة لنجاح ( Management (e-HRM) System in companies )



مشروع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتعيين التحديات المقترنة مع تنفيذ وصيانة نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، وأخيراً تقديم التوصيات من أجل تعزيز وتقوية فاعلية النظم الإلكترونية للموارد البشرية ، وتوصلت الدراسة إلى :

- أ. تقييم العمليات قبل أن تتم امتنتها وبدلاً من اتمتة عملية غير كفوءة فإنه تُعاد هندستها ومن ثم اتمنتها .
- ب. إنشاء طرائق لاجتذاب المُصممين الموهوبين لمواقع الويب والاحتفاظ بهم .

## المحور الثاني / الجانب النظري

### أولاً : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

#### ١- مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-HRM) له مفهوم ومسميات تحمل ذات المعنى، فمنهم من يُطلق عليه في الدراسات الأدبية الأجنبية المصطلح (e-HR) ، أو (virtual HRM) ، وآخرون يُطلقون عليه مصطلح (HR Intranet) أو (Web – Based) ، وغيرهم من الباحثين يُطلقون عليه مصطلح آخر يُسمى (Computer – Based HRM) ويرمز له باختصار (CHRIS) ، فضلاً عن آخرين يُطلقون عليه (HR Portals) (أبو أمونه ، ٢٠٠٩ : ٧٢-٧٣) . وقد أشار (Bondarouk & RUël,2006:4) إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي الاتصالات المباشرة والموصلة بشبكات من تكنولوجيا المعلومات من رب العمل إلى الموظفين بخصوص مضمون إدارة الموارد البشرية ، في حين وضح (Shane,2009:2) هي نقطة التقاء بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، أنها تقوم بدمج إدارة الموارد البشرية كنظام أو ضوابط وعلى وجه التحديد انشطتها الأساسية وعملياتها الخاصة بالموارد البشرية وذلك مع ميدان تكنولوجيا المعلومات .

بينما وضح (Engbersen,2010:16) على أنها (التخطيط ، التنفيذ و) استعمال تكنولوجيا المعلومات لكلا شبكة الإنترنت والدعم على الأقل لشخصين أو ممثلي الجماعة في أنجاز أنشطة الموارد البشرية وقد أشار (Yusoff & others,2010:3040) على أنها الطريق لتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية ، السياسات ، والممارسات في المنظمات خلال دعم واعٍ ومباشر و/أو مع استخدام تام لقناة موقع الشبكة التكنولوجية ، وأخيراً فقد حدد (Dhamija,2012:33) مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنه قيادة تعاملات العمل عبر استخدام الإنترنت إلى جانب التكنولوجيا الأخرى .

#### ٢- أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

استخدام التكنولوجيا في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-HRM) سوف يُرسخ تحسين الأهداف لصالح عمليات الموارد البشرية وتوزع النجاح على العاملين والمديرين (Foster,2008:12) . وهذا بطبيعة





الحال يؤدي إلى تنوع أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، بناءً على التطبيقات المستخدمة لأنظمة معلومات الموارد البشرية (HRMIS) Human Resource Management information System ، ويذكر (هوبكنز - ماركهام، ٢٠٠٧) أن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ذا أهمية كبرى لأية منظمة وذلك لقدرته على تسهيل الوصول إلى المعلومات ، فضلاً عن الرابط بين نظم مختلفة معاً مما يعطي المنظمة ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات . ومع تطور هذا النظام وامتداده للربط بين عدد كبير من قواعد البيانات المنفصلة ، ستكون المزايا والمكاسب التي ستعود على المنظمة أكثر بكثير من تكاليف تنفيذها (المسعودي، ٢٠١٠: ٧١) .

وعلى الرغم من هذه الأهمية ، فما زالت بعض المنظمات ولاسيما التي تعمل ضمن القطاع العام ، لا تستغل هذه المزايا ولا تأخذ بها كنوع من التغيير المواكب لبيئة الأعمال المتغيرة ، فوفق دراسة أجريت في بريطانيا ، حول عوائق تحول منظمات القطاع العام إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-HRM) ، عزت إلى ضعف الثقة والعلاقة بين المديرين والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من جهة، وضعف الثقة في إمكانية التكنولوجيا من تحقيق المطلوب على المستويات الوظيفية المختلفة (Foster,2008:18) .

### ٣- مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يُمكن إدارة الأفراد بشكل أكثر فاعلية من خلال تحويل وظائف الموارد البشرية (HR) إلى وظائف إلكترونية بالكامل (أبو أمونة، ٢٠٠٩: ٩٠) ، وسوف نُركز على أربعة مجالات لأنها تبدو أكثر في ممارسات إدارة الموارد البشرية ، أن علاقات العمل والتغيير التنظيمي لم تؤثر في هذه المجالات وهي تتمثل في ( Engbers & Horst,2007:23) :

- أ. التوظيف والاختيار الإلكتروني e-Recruitment and e-Selection .
- ب. التعويض الإلكتروني e-Compensation .
- ج. إدارة الأداء الإلكتروني e-Performance Management .

وفيما يأتي توضيح للمجالات أعلاه بشيء من التفصيل :

#### أ. التوظيف الإلكتروني e-Recruitment

تُعد قدرة المنظمات الحديثة على مواكبة التطورات المتلاحقة بالسوق بشكل سريع من أهم عوامل نجاحها . وعملاً بمبدأ " الأفراد هم أئمن الأصول " يجب على المنظمات أيضاً أن تُغير طريقة توظيف العاملين بها بشكل سريع ونتيجة لذلك ، لم يكن من الغريب أن كثيراً من المنظمات المتميزة قد بدأت باستخدام نظم قائمة على شبكات الإنترنت للإسراع من عمليات التوظيف (الصيرفي، ٢٠٠٨: ١٩٠) . واليوم فقد أصبحت شبكة الإنترنت وسيلة رئيسة لأرباب العمل للبحث عن متقدمين للوظيفة والذين يبحثون عن عمل (Swaroop,2012:136) .

هذا النظام يهدف إلى إيجاد المرشحين الحق والمهنيين الذين يمكن أن يصلحوا لمنظماتهم ، وسوف تتم المقابلة عن طريق الإنترنت . ويمكن أن يُنظر إلى تنفيذ التكنولوجيا في التوظيف الإلكتروني في استخدام نظام قاعدة البيانات (Raja & Balasubramanian,2011:22) .



### ب. الاختيار الإلكتروني e-Selection

أن معظم أرباب العمل سوف يطوعون أو يستقطبون موظفيهم من محركات البحث على الوظيفة عبر الشبكة وأن عملية اختيار جديدة تبقى على الاختبارات عبر الشبكة وذلك من خلال اختبار مستوى معرفتهم وسلوكهم، ومواقفهم ، وأذ أن رب العمل سوف يستقطبهم أو يطوعهم بصورة مناسبة وذلك من خلال اجراء الاختبار بأكمله عبر الشبكة وبواسطة استخدام تكنولوجيا معلومات قوية والتي تساعد على تقليل الكلف (Swaroop,2012:137) . وأن الاختبارات التي تتم عن طريق الإنترنت ، تُشكل عاملاً مهم في فرز وتصفية المتقدمين للوظائف ، فليس من الضرورة استبعاد المتقدم في حال عدم ملائمة الوظيفة ، فبعض الأنظمة المتطورة لديها القدرة على فرز الطلبات وتحويلها إلى وظائف ملائمة شاعرة ، وأخرى تحتفظ ببيانات المتقدمين في مستودع البيانات للرجوع إليها بشكل آلي في حال توفر فرص عمل جديدة (أبو أمونة، ٢٠٠٩: ٩٢)

### ج. التعويض الإلكتروني e-Compensation

أن استخدام الإنترنت والإنترايت لأغراض تخطيط التعويضات يُسمى بـ " الإدارة الإلكترونية للتعويضات " والتي تُقلل أنفاق المال (Swaroop,2012:138) . وأن المنظمات يمكن أن تتكيف مع المطالب المتغيرة لمعلومات التعويض عن طريق استخدام التعويض الإلكتروني ، وتزايد الطلب على البيانات المتعلقة بالمرتبات فضلاً عن أدوات الوصول ، إلى التحليل والإبلاغ عن البيانات . وهذا يحدث بسبب حقيقة أن المنظمات توظف في الوقت الحاضر المعلومات على جميع المستويات ، ولم يعد على الصعيد الداخلي فقط ( Engbers & Horst,2007:24 ) ، ويُمكن لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية e-HRM تدعيم نظام الأجور بطرائق عديدة ، ومنها (أبو أمونة، ٢٠٠٩: ٩٣) :

- إيجاد تكامل أكبر بين الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف ، وخاصةً في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل.

- تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب، مثل إرسال ايصالات الدفع من خلال البريد الإلكتروني ، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية .

- سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين ، كمنح الحوافز والمكافآت ، وخاصةً في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المنظمات ، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة.

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

### د. تقييم الأداء الإلكتروني e-Performance Management

أن نظاماً للتثمين والقائم على الشبكة بالإمكان تعريفه على أنه (النظام الذي يستخدم الشبكة - الإنترنت ، الإنترنت - لغرض التقييم الفاعل لمهارات ومعرفة أداء الموظفين الأمر الذي يُقلل أنفاق المال (Swaroop,2012:137) . وأنشاء حزم برامج التقييم عبر الإنترنت أو الجاهزة للاستخدام لتقييم المديرين



أمثلة على هذا النوع من الأداء الإلكتروني (٣٦٠) درجة " الرقمية " في الوقت الحاضر والتغذية العكسية وسيلة معروفة لتقييم الأداء . والتقييمات المستندة إلى الويب مفيدة للغاية لأنها تمكن من تقييم موظفي أكثر المنظمات ويقيمونها بشكل أكثر تواتر . إلى جانب ذلك تُشير إلى تجنب المساوئ المحتملة (تكاليف الوحدة ، السلوك السلبي للموظفين) (Engbers & Horst,2007:26) .

#### هـ. التعلم الإلكتروني e-Learning

يتم اعتماد العديد من المنظمات الآن نهج التعلم والتطوير . وهذا يستند إلى الاعتراف بأن التعلم الإلكتروني واحد فقط من العديد من أشكال تقديم التدريب ، تلعب جميعها دوراً في تزويد الموظفين بالمعرفة الأساسية والفهم (Raja & Balasubramanian,2011:22) . أن أعظم قوة للتعلم الإلكتروني تكمن في احتمالية أن يُقدم مستوى ثابت من التدريب متى ما وأينما كان ذلك مطلوباً (Shilpa & R,2011:21) . وأن التعلم الإلكتروني يُشير إلى شيء مبرمج من التعلم ، التدريب أو التدريس إذ يتم استخدام أجهزة إلكترونية ، تطبيقات أو عمليات إلكترونية من أجل خلق المعرفة ، أدارتها ونقلها. إذ أن التعلم الإلكتروني مصطلح يُغطي مجموعة واسعة من التطبيقات والعمليات مثل التعلم عبر الشبكة، التعلم بواسطة الحاسوب، غرفة الصف الفعلية والتعاون الرقمي (Swaroop,2012:137) .

#### ثانياً : الفاعلية التنظيمية

##### ١. مفهوم الفاعلية التنظيمية

يعد الوصول إلى مفهوم الفاعلية أمر في غاية الأهمية لأنه معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله ويقدر أهمية هذا المفهوم هناك صعوبة في الاتفاق على تعريف واضح ومقبول له إذ تختلف تعريفاته لاختلاف الباحثين والدارسين والمتخصصين فيه (القيوتي، ٢٠٠٠: ٨٤) . وأن الفاعلية التنظيمية (Organizational Effectiveness) يجب أن تكون مبنية على أهداف واضحة وموضوعية، وعادلة . وهنا يبرز جانب غاية في الأهمية، والذي يتمثل في الغموض الذي يكتنف مفهوم الفاعلية ، وذلك بسبب تباين الأهداف من منظمة إلى أخرى، مما أدى إلى صعوبة في إيجاد مفهوم محدد وواضح للفاعلية (الملا، ٢٠٠٩: ٩٥) ، فقد حدد (Hall, 1992: 250) مفهوم الفاعلية التنظيمية على أنها قدرة المنظمة لاستثمار فرص بيئتها للحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها، بينما أشار (Certo,1997:14) على أنها الدرجة التي يحقق فيها المدراء أهداف المنظمة وقد بين (القيوتي، ٢٠٠٠: ٨٥) أن الفاعلية التنظيمية هي قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء، بينما (العامري والغالبى، ٢٠٠٧: ٣٦٦) فقد حددها على أنها الأداء العالي والمستمر لتحقيق الرسالة والأهداف المحددة في نطاقها، وأخيراً حددا مفهوم الفاعلية التنظيمية (Matnis & Jackson,2009:58) هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الموضوعية.

##### ٢. مداخل الفاعلية التنظيمية

هناك نوعان من المداخل للفاعلية التنظيمية ، هما المدخل التقليدي والمدخل المعاصر ، وفيما يلي توضيح لهذه المداخل (Daft,2004:66) .

#### أ. المداخل التقليدية للفاعلية التنظيمية Traditional Approaches

وتشمل مدخل الهدف ومدخل الموارد ومدخل النظم (العملية الداخلية) . وقد ركزت هذه المداخل على أجزاء مختلفة من المنظمة ، إذ أن هذه المداخل تستعمل مواردها الأولية (المدخلات)، التي تحصل عليها من البيئة ، ثم تقوم بتحويل تلك الموارد من خلال عمليات معينة إلى منتجات (مخرجات) ، لكي يمكن طرحها مرة أخرى كمخرجات إلى البيئة (الملا، ٢٠٠٩: ١٠١) .

#### - مدخل الهدف The Goal – Attainment Approach

لما كانت المنظمة تُستحدث من أجل تحقيق أهداف مُحددة في بيئة معينة ، ولأن المنظمات لا تستمر بشكل سليم دون وجود أهداف لها ، لذلك نجد أن هذا المدخل يرى أن فاعلية المنظمات يجب أن تقوم من خلال مدى تحقيقها لأهدافها من خلال وسائلها (السالم، ٢٠٠٨: ٤٣-٤٤) . إذ يهتم المدخل لقياس الفاعلية النهائية للمنظمة وهل إن هذه المخرجات تؤدي إلى إنجاز الهدف أو الأهداف التنظيمية ، هذا المدخل منطقي لأن المنظمة تسعى للحصول على مستوى مُحدد من المخرجات (Daft,2001:66) . ويرعى هذا المدخل قياس التقدم باتجاه تحقيق الأهداف ، إذ يؤخذ بعين الاعتبار أهمية الأهداف الفعالة وليس الأهداف الرسمية (Amah,Baridam,2012:3) .

#### - مدخل موارد النظام System Resource Approach

بُنِيَ هذا المدخل على أساس الصورة النفسية والحياتية ( Biological and Psychological Paradigms) ، وتم تطبيق نموذج النظم من قبل مُنظري المنظمة ، ووجدوا بأن نموذج الهدف يُركز على المخرجات ، وهو غير ملائم في التركيز على العمليات ضمن المنظمة (العنزي وآخرون، ٢٠٠٩: ٢٨) . إن مدخل النظم لا يُلغي أهمية الأهداف ، ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة ، من معايير الفاعلية . فهذا المدخل يؤكد على المعايير التي ستعمل على زيادة فرص البقاء على المدى الطويل مثل المعايير الخاصة بقدرة المنظمة في الحصول على الموارد والمعايير الخاصة بالمحافظة على الموارد الاجتماعية والبشرية ، وكذلك الاهتمام بالموارد التي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل بنجاح مع بيئتها الخارجية وعليه ، فإن هذا المدخل يُركز على الوسائل والغايات عند الحكم على الفاعلية التنظيمية (السالم، ٢٠٠٠: ٤٤-٤٥) .

#### - مدخل النظم (العمليات الداخلية) Systems (Internal Process) Approach :

ويُشير إليها البعض بالأنظمة الصحيحة (Healthy System) ، إذ إن المنظمة تكون ذات نظام صحي إذا تدفقت المعلومات بسهولة وأن يكون هناك رضا وظيفي وخلق الثقة (عبد الأمام، ٢٠٠٦: ١١٠) . إذ المنظمات تستطيع عرض متوافق وكُفء للبيئة الداخلية لوجهة نظر العمليات الفعالة .

أذ يُشدد على الثبات بين عمليات الإنتاج للمنظمة بسبب تحويل مدخلات المنظمة (الرغبة الداخلية إلى مخرجات) (Hossein & others) ، وأن هذا المدخل يصور المنظمة الفاعلة بأنها تمتلك عمليات داخلية تكون فيها الأنشطة متكاملة ومنسجمة مع بعضها البعض وقادرة على تحقيق إنتاجية عالية مع عاملين سعداء وقائمين في أداء مهامهم (الجبوري، ٢٠٠٨: ٢٩) .

ب. **المدخل المعاصرة للفاعلية التنظيمية** Contemporary Approach of Organizational Effectiveness

أن المدخل السابقة للفاعلية التنظيمية ، تؤثر على جزء واحد من المهام التنظيمية ، ولم تُعط وزناً متساوياً أو متكافئاً للمهام الأخرى ، فمدخل الهدف ركز على المخرجات ومدخل الموارد ركز على المدخلات ، ومدخل النظم (العملية الداخلية) ركز على الآليات والنشاطات الداخلية ، لذلك ظهرت مدخل متكاملة أخرى تهتم بالاستثمار والنتائج الكثيرة التي تعملها المنظمة ، وأنها تضم عدداً من المؤشرات للفاعلية التنظيمية. وتتضمن المدخل المعاصرة للفاعلية التنظيمية مدخلين أساسيين هما مدخل أصحاب المصالح (Stakeholder) ومدخل القيم التنافسية (Competing Value) ويضاف إليهما مدخلاً ثالثاً وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) .

- **مدخل أصحاب المصالح Stakeholder Approach** :

يُمثل هذا المدخل وجهة نظر أكثر حداثة فيما يتعلق بفاعلية المنظمة ، إذ يرجع تاريخه إلى أواخر السبعينات في القرن الماضي ، إذ يفترض مضمونه أن المنظمة الفاعلة تُرضي طلبات أولئك المستفيدين في بيئتها ليضمنوا استمرار وجودها إذ يفهم القيمة التنظيمية في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة ، ويشابه هذا المدخل مدخل النظم من حيث اهتمامه بالعمليات والأنشطة الداخلية إلا أنه يُركز أكثر على المجموعات المتحالفة والأفراد الذين يهددون بقاء المنظمة (المهدي: ٢٠٠٢: ٥٣) ، ويُعد هذا المدخل قابل للنجاح لتحقيق الفاعلية في كلاً من المنظمات الربحية وغير الربحية (Hossein & Others, 2011:12) .

- **مدخل القيم المنافسة Competing Value Approach** :

طور مدخل القيم المنافسة للفاعلية التنظيمية من قبل الباحثين ( Robert Quinn and John Rohrbaug, 1983) والذي يشتمل على المؤشرات المرغوبة للأداء والمستعملة من قبل المدراء والباحثين ، وقدم أطراً متكاملًا للعمل خلال تحديد كل المتغيرات الأساس ذات العلاقة بالفاعلية التنظيمية ، ومن ثمَّ تحديد كيفية ارتباط هذه المتغيرات بالفاعلية (Daft, 2001: 71) ، ويفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام ، كذلك لا يوجد أجماع بخصوص أي الأهداف تتقدم على بعضها البعض . لذلك نجد أن الفاعلية التنظيمية هي موضوع شخصي ، أي أنه يرتبط بالقيم الشخصية للفرد المُقيّم وتفضيلاته ورغباته . ومن هذه الزاوية نستطيع القول أن التقييم ربما يُخبرنا عن المُقيم وقيمة أكثر مما يُخبرنا عن الموقف الحقيقي لفاعلية المنظمة (السالم، ٢٠٠٠: ٤٧) .

- **مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Approach** :

يؤكد هذا المدخل على إن فاعلية المنظمة تشمل مؤشرات شاملة لكل الأطراف ذات العلاقة القريبة والبعيدة بعمل المنظمة ، إذ يتهم بثلاثة عناصر أساسية هي (الزيائن ، التحسين المستمر ، واعتماد نمط عمل الفريق (خوين، ٢٠٠٩: ١١) . إذ يُعد مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين في حقول المعارف الإدارية الهادفة إلى التطوير والتحسين

المستمرين في الإداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات (المتراس، ٢٠٠٩: ٢٧) .

### المحور الثالث / عرض النتائج ومناقشة مضمونها

#### أولاً : قياس متغيرات البحث

١. الاتجاه لاستخدام الـ(e-HRM) : بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٣.٨٢) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان إجابات العينة في هذا المتغير متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام ، وبنحرف معياري (٠.٤٦) ، ويحتوي هذا المتغير على عدة ابعاد وهي :

أ. سهولة استخدام الـ(e-HRM) : بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٣.٣٨) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بأن المكاتب تهتم بسهولة الاستخدام ، وبنحرف معياري (٠.٣٩) ، وتراوحت حوله قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (٥) (يسهم الـ(e-HRM) في تسهيل عملية التذكير بالمهام) وبلغت (٣.٩٣) ، وكان انحرافها المعياري (٠.٧٤) وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (٣) (تُعرقل بيئة العمل الحالية إمكانية تطبيق الـ(e-HRM) بفاعلية) وبلغت (٢.٥٧) ، وكان انحرافها المعياري (٠.٨٩) ، وهذا دليل على إن بيئة عمل المكاتب لا تُعرقل تطبيق النظام بفاعلية .

#### وصف عام لفقرات سهولة استخدام الـ(e-HRM)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تماماً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		تماماً		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠.٨٩	٣.٥١	١٢.١	١٣	٣٨.٣	٤١	٤٢.١	٤٥	٣.٧	٤	٣.٧	٤	نجد نظام الـ(e-HRM) ثقيلًا ومرهقًا
٠.٨٤	٣.٢٦	١.٩	٢	١٥.٠	١٦	٤٣.٠	٤٦	٣٥.٥	٣٨	٤.٧	٥	يُعتبر تشغيل نظام الـ(e-HRM) سهل بالنسبة للكثيرين
٠.٨٩	٢.٥٧	٠.٩	١	١١.٢	١٢	٤٤.٩	٤٨	٢٩.٩	٣٢	١٣.١	١٤	تُعرقل البيئة العمل الحالية إمكانية تطبيق الـ(e-HRM) بفاعلية
٠.٧٣	٣.٦٦	--	--	١.٩	٢	٤٣.٠	٤٦	٤٢.١	٤٥	١٣.١	١٤	يسهل إخضاع نظام الـ(e-HRM) لأي أعمال مطلوبة
٠.٧٤	٣.٩٣	--	--	٢.٨	٣	٢٢.٤	٢٤	٥٤.٢	٥٨	٢٠.٦	٢٢	يسهم الـ(e-HRM) في تسهيل عملية التذكير بالمهام
٠.٧٨	٣.٤	٠.٩	١	٢٣.٤	٢٥	٤٨.٦	٥٢	٢٥.٢	٢٧	١.٩	٢	يصعب التعامل مع نظام الـ(e-HRM) أحياناً
٠.٩٣	٣.٢١	٠.٩	١	٢٥.٢	٢٧	٣٢.٧	٣٥	٣٤.٦	٣٧	٦.٥	٧	يتطلب التفاعل البيئي مع نظام الـ(e-HRM) الكثير من الجهد الذهني
٠.٧٦	٣.٨٣	--	--	١.٩	٢	٣٢.٧	٣٥	٤٥.٨	٤٩	١٩.٦	٢١	تغمزني السعادة عند التفاعل مع نظام الـ(e-HRM) لوضوحه
١.٠١	٣.٢٠	١.٩	٢	٢٦.٢	٢٨	٣٣.٦	٣٦	٢٧.١	٢٩	١١.٢	١٢	تتطلب المهارة في استخدام الـ(e-HRM) كثيراً من الجهود
٠.٣٩	٣.٣٩											الوسط الحسابي العام

ب. جودة نظام الـ(e-HRM) : من خلال الجدول بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٤.١٤) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان المكاتب تؤكد وبشكل كبير علة جودة النظام ، وبنحرف معياري (٠.٥٨) ، وتراوحت حوله قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (٤) (يحتوي النظام على وسائل حماية السرية لمن يتعامل معه) وبلغت (٤.٦) ، وكان انحرافها المعياري (٠.٨٧) وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها كل من الفقرتين (١) و(٣) على التوالي (يتضمن تصميم نظام الـ(e-HRM) كافة البيانات الخاصة بالعاملين) و(يوفر



## الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في فاعلية مكاتب المفتشين العاملين

النظام كافة العناوين الوظيفية التي يحتاجها المكتب) وبلغت قيمتهما (٣.٩٨) ، وكان انحرافهما المعياري على التوالي (٠.٧٨) و(٠.٨١) ، وهذا دليل على أن المكاتب تقلل من أهمية تضمن النظام البيانات الخاصة بالعاملين وكذلك إضافة العناوين الوظيفية التي يحتاجها المكتب.

### وصف عام لفقرات جودة نظام الـ(e-HRM)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً		وصف عام لفقرات جودة نظام الـ(e-HRM)
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠.٧٨	٣.٩٨	--	--	١.٩	٢	٢٥.٢	٢٧	٤٥.٨	٤٩	٢٧.١	٢٩	يتضمن تصميم نظام الـ(e-HRM) كافة البيانات الخاصة بالعاملين
٠.٧٥	٣.٩٩	--	--	٢.٨	٣	١٩.٦	٢١	٥٣.٣	٥٧	٢٤.٣	٢٦	يسمح البرنامج بإمكانية إجراء التعديلات والتحديثات اللازمة عليه
٠.٨١	٣.٩٨	٠.٩	١	٠.٩	١	٢٥.٢	٢٧	٤٤.٩	٤٨	٢٨.٠	٣٠	يوفر النظام كافة العناوين الوظيفية التي يحتاجها المكتب
٠.٨٧	٤.٦	٠.٩	١	٠.٩	١	٢٦.٢	٢٨	٣٥.٥	٣٨	٣٦.٤	٣٩	يحتوي النظام على وسائل حماية السرية لمن يتعامل معه
٠.٥٨	٤.١٤											الوسط الحسابي العام

**ج. ملائمة نظام الـ(e-HRM):** من خلال الجدول بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٤.١٣) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بأن المكاتب تهتم بمدى ملائمة النظام لعملها، وبانحراف معياري (٠.٧١)، وتراوحت حوله قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (٢) (من الضروري استخدام الـ(e-HRM) في إدارة الموارد البشرية) وبلغت (٤.٢٣)، وكان انحرافها المعياري (٠.٧٣) وبين أقل قيمة حققتها الفقرة (٤) (يتم انجاز الأعمال باستخدام الـ(e-HRM) بسهولة) وبلغت (٣.٩٧)، وكان انحرافها المعياري (٠.٨٦)، وهذا يوضح بأن المكاتب لا تركز على سهولة انجاز الأعمال باستخدام الـ(e-HRM).

### وصف عام لفقرات ملائمة نظام الـ(e-HRM)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠.٧٥	٤.١٧	٠.٩	١	--	--	١٥.٠	١٦	٤٩.٥	٥٣	٣٤.٦	٣٧	يؤدي استخدام الـ(e-HRM) إلى زيادة كفاءة العمل المنجز عبر الموارد البشرية
٠.٧٣	٤.٢٣	--	--	١.٩	٢	١٢.١	١٣	٤٦.٧	٥٠	٣٩.٣	٤٢	من الضروري استخدام الـ(e-HRM) في إدارة الموارد البشرية
٠.٧٨	٤.١٤	--	--	١.٩	٢	١٨.٧	٢٠	٤٣.٠	٤٦	٣٦.٤	٣٩	يؤدي استخدام الـ(e-HRM) إلى زيادة إنتاجية العمل المتعلق بالموارد البشرية
٠.٨٦	٣.٩٧	٠.٩	١	٤.٧	٥	١٨.٧	٢٠	٤٧.٧	٥١	٢٨.٠	٣٠	يتم انجاز الأعمال باستخدام الـ(e-HRM) بسهولة
٠.٧١	٤.١٣											الوسط الحسابي العام

**د. الفائدة العملية لـ(e-HRM):** من خلال الجدول بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (٤.٣٤) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بأن المكاتب تهتم بشكل كبير بالفائدة العملية التي ستحصل عليها عند التطبيق ، وبانحراف معياري (٠.٦١) ، وتراوحت حوله قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (٣) (يُمكنني الـ(e-HRM) من انجاز المهام بسرعة أكبر) وبلغت (٤.١٧) ، وكان انحرافها المعياري (٠.٧١) وبين أقل وسط حسابي حققتها الفقرة (٦) (يُحسن استخدام الـ(e-HRM) من ادائي لوظيفتي) وبلغت (٣.٩٩) ، وكان انحرافها المعياري (٠.٧٩) ، وهذا يُبين بأن المكاتب لا تركز على



## الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في فاعلية مكاتب المفتشين العاملين

تحسين الاداء الوظيفي باستخدام الـ (e-HRM) .

وصف عام لفقرات الفائدة العملية الـ (e-HRM)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠.٦٤	٤.١٥	--	--	٠.٩	١	١١.٢	١٢	٥٩.٨	٦٤	٢٨.٠	٣٠	يُحسن استخدام الـ (e-HRM) من جودة العمل الذي أقوم به
٠.٧٤	٤.٧	٠.٩	١	١.٩	٢	١٣.١	١٤	٥٧.٩	٦٢	٢٦.٢	٢٨	يمنحني استخدام الـ (e-HRM) سيطرة أكبر على عملي
٠.٧١	٤.١٧	٠.٩	١	٠.٩	١	٩.٣	١٠	٥٧.٩	٦٢	٣٠.٨	٣٣	يُمكنني الـ (e-HRM) من إنجاز المهام بسرعة أكبر
٠.٧٥	٤.٠٠	٠.٩	١	٠.٩	١	١٩.٦	٢١	٥٤.٢	٥٨	٢٤.٣	٢٦	يُدعم الـ (e-HRM) الجوانب الدقيقة من عملي
٠.٧٤	٤.٧	--	--	٢.٨	٣	١٥.٠	١٦	٥٤.٢	٥٨	٢٨.٠	٣٠	يُزيد استخدام الـ (e-HRM) من إنتاجيتي
٠.٧٩	٣.٩٩	--	--	٥.٦	٦	١٥.٠	١٦	٥٤.٢	٥٨	٢٥.٢	٢٧	يُحسن استخدام الـ (e-HRM) من أدائي لوظيفتي
٠.٧٣	٤.١١	٠.٩	١	٠.٩	١	١٣.١	١٤	٥٦.١	٦٠	٢٩.٠	٣١	يسمح استخدام الـ (e-HRM) في إنجاز المزيد من العمل
٠.٧٥	٤.٤	٠.٩	١	١.٩	٢	١٥.٠	١٦	٥٧.٠	٦١	٢٥.٢	٢٧	يُعزز استخدام الـ (e-HRM) من فاعليتي في الوظيفة
٠.٦٥	٤.٨	--	--	--	--	١٦.٨	١٨	٥٧.٩	٦٢	٢٥.٢	٢٧	يجعل استخدام الـ (e-HRM) من السهل القيام بعملي
٠.٦١	٤.٣٤											الوسط الحسابي العام

- فاعلية مكاتب المفتشين العاملين: من خلال الجدول بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٣.٧٩) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان المكاتب تهتم بتحقيق فاعليتها عن طريق تحقيق الهدف الذي أسست من أجله وبانحراف معياري (٠.٥٩) ، تراوحت حوله قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (٦) (تضم أهداف المكتب جميع أهداف الأقسام والشعب) وبلغت (٣.٩٧) ، وكان انحرافها المعياري (٠.٧٥) وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (٣) (يستطيع المكتب الحصول على الدعم الخارجي نظير جهوده المتحققة) وبلغت (٣.٥٧) ، وكان انحرافها المعياري (٠.٨٠) ، وهذا يوضح بأن المكاتب لا تحصل على الدعم الخارجي الكافي إلا إذا كانت جهودها في العمل واضحة ومميزة .

وصف عام لفقرات فاعلية مكاتب المفتشين العاملين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠.٧٠	٣.٨٧	--	--	٢.٨	٣	٢٣.٤	٢٥	٥٧.٩	٦٢	١٥.٩	١٧	تلمس تكيف المكتب مع مختلف الظروف والأوضاع البيئية الى تواجده القطاع الذي يعمل فيه
٠.٨٢	٣.٧٥	١.٩	٢	٥.٦	٦	٢٠.٦	٢٢	٥٨.٩	٦٣	١٣.١	١٤	يواجه المكتب التهديدات والتحديات البيئية بموضوعية





## الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في فاعلية مكاتب المفتشين العامين

٠.٨٠	٣.٥٧	٠.٩	١	٦.٥	٧	٣٧.٤	٤٠	٤٤.٩	٤٨	١٠.٣	١١	يستطيع المكتب الحصول على الدعم الخارجي نظير جهوده المتحققة
٠.٩٤	٣.٧٩	٣.٧	٤	٣.٧	٤	٢٣.٤	٢٥	٤٨.٦	٥٢	٢٠.٦	٢٢	يضع المكتب ميزانيته السنوية بحكمة لسد الاحتياجات الفعلية
٠.٨٠	٣.٩٣	٠.٩	١	٣.٧	٤	١٨.٧	٢٠	٥٤.٢	٥٨	٢٢.٤	٢٤	نلمس وضوح الأهداف للمكتب و أهدافنا للمستقبل توضع على وفق آلية محددة
٠.٧٥	٣.٩٧	٠.٩	١	٢.٨	٣	١٥.٠	١٦	٦٠.٧	٦٥	٢٠.٦	٢٢	تضم أهداف المكتب جميع أهداف الأقسام والشعب
٠.٩٣	٣.٦٩	٣.٧	٤	٥.٦	٦	٢٣.٤	٢٥	٥٢.٣	٥٦	١٥.٠	١٦	يسود الوضوح لانسباية المعلومات بين المكتب في بغداد والفروع في المحافظات
٠.٩٣	٣.٧٠	٣.٧	٤	٥.٦	٦	٢٣.٤	٢٥	٥١.٤	٥٥	١٥.٩	١٧	يتبادل العاملون في بغداد و المحافظات المعلومات ومستجدات العمل أولاً بأول
٠.٨٩	٣.٧٨	١.٩	٢	٦.٥	٧	٢٢.٤	٢٤	٥٠.٥	٥٤	١٨.٧	٢٠	تم الثقة المتبادلة بين العاملين بمختلف المستويات
٠.٨٥	٣.٩٠	٠.٩	١	٦.٥	٧	١٥.٩	١٧	٥٥.١	٥٩	٢١.٥	٢٣	يسمح المناخ التنظيمي للمكتب بالثقة والاحترام ما بين أفراد المكتب
٠.٨٤	٣.٦٨	٠.٩	١	٥.٦	٦	٣٣.٦	٣٦	٤٣.٩	٤٧	١٥.٩	١٧	يتمتع العاملون بمهارة التعامل مع مختلف المواقف بحكمة
٠.٨٧	٣.٨٠	٢.٨	٣	٢.٨	٣	٢٤.٣	٢٦	٥١.٤	٥٥	١٨.٧	٢٠	يقوم المكتب بالمحافظة على كوارده بطرق مختلفة
٠.٥٩	٣.٧٩											الوسط الحسابي العام

### ثانياً : اختبار الفرضيات

- خصصت الفقرة الحالية لاختبار فرضيات البحث ، سواء أكانت فرضية الارتباط أو فرضية التأثير وكما مبين في أدناه:
- ١- الفرضية الأولى: نصت الفرضية على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وابعاده الفرعية وفاعلية مكاتب المفتشين العامين وابعادها الفرعية) ولغرض الوصول إلى الدلالة الكافية لدعم الفرضية من عدمه ، يوضح الجدول النتائج الآتية :
- أ- أظهرت (المرونة) كأحد ابعاد فاعلية مكاتب المفتشين العامين (٣) علاقات ارتباط معنوية من مجموع العلاقات مع الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وبالبالغة (٥) علاقات وبما يُشكل (٦٠%) من مجموع العلاقات وكانت أثنان من هذه العلاقات عند مستوى (٠.٠٥) ، في حين كانت أقوى علاقة بين المرونة وملائمة النظام قوية جداً عند مستوى معنوية (٠.٠١) ، وهذا يؤكد أن المرونة تكون أكبر عندما يكون النظام ملائم عمل المكتب .
- ب- أظهر (الحصول على الموارد ) كأحد ابعاد فاعلية مكاتب المفتشين العامين (٤) علاقات ارتباط معنوية مع ابعاد الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وبالبالغة (٥) علاقات وبما يُشكل (٨٠%) من مجموع العلاقات وكانت جميعها عند مستوى معنوية (٠.٠١) ، وهذا يدل على أن الحصول على الموارد مرتبط إلى درجة كبيرة بجودة النظام وملائمته للعمل وفائدته العملية والاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .
- ج- أظهر (وضوح الأهداف) كأحد ابعاد فاعلية مكاتب المفتشين العامين (٥) علاقات ارتباط معنوية مع ابعاد الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وبالبالغة (٥) علاقات وبما يُشكل (١٠٠%) من مجموع العلاقات وكانت جميعها علاقات قوية جداً عند مستوى معنوية (٠.٠١) ، وهذا يوضح بأن وضوح الأهداف يرتبط بكل من سهولة استخدام النظام وجودته وملائمته للعمل والفائدة العملية من استخدامه والاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .
- د- أظهرت (انسباية المعلومات وتوافرها) كأحد ابعاد فاعلية مكاتب المفتشين العامين (٤) علاقات ارتباط



## الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في فاعلية مكاتب المفتشين العامين

معنوية مع ابعاد الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والبالغة (٥) علاقات وبما يُشكل (٨٠%) من مجموع العلاقات وكانت جميعها قوية جداً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) ، وهذا يؤكد على أن انسيابية المعلومات وتوافرها ترتبط بجودة النظام وملائمته للعمل والفائدة العملية منه والاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

هـ- أظهرت (موارد بشرية متماسكة) كأحد ابعاد فاعلية مكاتب المفتشين العامين (٥) علاقات ارتباط معنوية مع ابعاد الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والبالغة (٥) وبما يُشكل (١٠٠%) من مجموع العلاقات وكانت اربع من هذه العلاقات عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) وكانت أقوى علاقة عند نفس الدرجة بين الموارد البشرية المتماسكة وملائمة النظام للعمل والاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، في حين كان معامل ارتباط الموارد البشرية المتماسكة بسهولة الاستخدام عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥) .

قيم معاملات ارتباط (Spearman) بين أجمالي الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وابعاده

### وفاعلية مكاتب المفتشين العامين وابعادها

العلاقات المعنوية		الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	الفائدة العلمية	ملائمة النظام	جودة النظام	سهولة الاستخدام	الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
الأهمية %	العدد						فاعلية مكاتب المفتشين العامين
٦٠	٣	٠.٢٢*	٠.١٧	٠.٢٧**	٠.٢٠*	٠.١٠	المرونة
٨٠	٤	٠.٣٧**	٠.٣٦**	٠.٣٨**	٠.٣٥**	٠.١٢	الحصول على الموارد
١٠٠	٥	٠.٥١**	٠.٤١**	٠.٥٠**	٠.٤٢**	٠.٣٣**	وضوح الأهداف
٨٠	٤	٠.٤٠**	٠.٣٣**	٠.٤٤**	٠.٣٩**	٠.١٦	انسيابية المعلومات وتوافرها
١٠٠	٥	٠.٣٦**	٠.٣١**	٠.٣٦**	٠.٣١**	٠.٢٠*	موارد بشرية متماسكة
٨٠	٤	٠.٣١**	٠.٢٦**	٠.٢٤*	٠.١٥	٠.٣٢**	موارد بشرية مؤهلة
١٠٠	٥	٠.٦٢**	٠.٤٠**	٠.٤٨**	٠.٣٩**	٠.٢٧**	أجمالي فاعلية مكاتب المفتشين العامين
	٣٠						العلاقات المعنوية العدد
٨٦%							الأهمية

\*دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

\*\*دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)

و- أظهرت (موارد بشرية مؤهلة) كأحد ابعاد فاعلية مكاتب المفتشين العامين (٤) علاقات ارتباط معنوية مع ابعاد الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والبالغة (٥) علاقات وبما يُشكل (٨٠%) من مجموع العلاقات وكانت ثلاث منها عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) وكانت أوى علاقة بين موارد بشرية مؤهلة وسهولة الاستخدام ، في حين كان معامل ارتباط موارد بشرية مؤهلة مع جودة النظام عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥) .

ز- أظهرت (فاعلية مكاتب المفتشين العامين) (٥) علاقات ارتباط معنوية مع الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من مجموع (٥) علاقات وبما يُشكل (١٠٠%) وفي ذلك نقتل الفرضية الرئيسية الثانية على المستوى الاجمالي .

ح- كانت العلاقة بين أجمالي فاعلية مكاتب المفتشين العامين مع أجمالي الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عالية إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٦٢) وهو معنوي عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) وقد بلغ عدد العلاقات بين متغيرات فاعلية مكاتب المفتشين العامين والاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد



## الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في فاعلية مكاتب المفتشين العامين

البشرية (٣٠) علاقة من مجموع (٣٥) علاقة ، وهذه النتائج توفر دعماً قوياً لإثبات صحة الفرضية وعلى المستويين الفردي والاجمالي .

٢- الفرضية الثانية : نصت الفرضية على (يؤثر الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية معنوياً في فاعلية مكاتب المفتشين العامين)

هناك تأثير لاتجاه استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على فاعلية مكاتب المفتشين العامين حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٦٥.٤٦) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٠٥،١) والبالغة (٣.٩٦)، وبما أن اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بأن التأثير ايجابي ، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٣٨) وهذا يعني بان تغيير وحدة واحدة في الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية سوف يفسر بمقدار (٣٨%) من فاعلية مكاتب المفتشين العامين ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٧٥) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية سوف يكون هناك زيادة بمقدار (٧٥%) في فاعلية مكاتب المفتشين العامين ، إما معادلة التأثير فكانت بالشكل التالي :

$$Y = 0.93 + 0.75 X$$

أذ ان:

Y : فاعلية مكاتب المفتشين العامين

تأثير الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في فاعلية مكاتب المفتشين العامين

قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفانية المحسوبة	الدلالة
٠.٩٣	٠.٧٥	٠.٣٨	٦٥.٤٦	وجود تأثير

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية (١٠٥ ، ١) = ٣.٩٦

X: الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

اما التأثيرات الفرعية للتأثير فتتضح من خلال التالي :

تأثير ابعاد الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في فاعلية مكاتب المفتشين العامين

المتغيرات المستقلة	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفانية المحسوبة	الدلالة
سهولة استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	٢.٤٥	٠.٤٠	٠.٠٧	٨.٠٩	وجود تأثير
فائدة استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	٢.٢٠	٠.٣٩	٠.١٦	٢٠.١٥	وجود تأثير
جودة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	٢.٤٠	٠.٣٥	٠.١٥	١٩.٧٢	وجود تأثير



## الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في فاعلية مكاتب المفتشين العامين

وجود تأثير	٣٠.٧٥	٠.٢٣	٠.٤٠	٢.١٥	ملائمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
------------	-------	------	------	------	--

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية (١ ، ١٠٥) = ٣.٩٦

١. سهولة استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية : حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٨.٠٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٠٥،١) والبالغة (٣.٩٦) وهذا يعني بأن هناك تأثير ذي دلالة معنوية لسهولة استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في فاعلية مكاتب المفتشين العامين ، ومن خلال الإشارة الموجبة لقيمة معامل بيتا وهذا يعني بأن التأثير ايجابياً أي أن كلما كان هناك سهولة في استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية سوف يكون هناك تعزيز في فاعلية مكاتب المفتشين العامين ، ويمقدار قيمة معامل بيتا والبالغ (٠.٤٠) ، إما معادلة التأثير فستكون بالشكل :

$$Y = 2.45 + 0.40 X1$$

أذ ان :

X1: سهولة استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

٢. فائدة استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية : حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢٠.١٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٠٥،١) والبالغة (٣.٩٦) وهذا يعني بأن هناك تأثير ذي دلالة معنوية لفائدة استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في فاعلية مكاتب المفتشين العامين ، ومن خلال الإشارة الموجبة لقيمة معامل بيتا وهذا يعني بأن التأثير ايجابياً أي أن كلما كان هناك فائدة في استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية سوف يكون هناك تعزيز في فاعلية مكاتب المفتشين العامين ، ويمقدار قيمة معامل بيتا والبالغ (٠.٣٩) ، إما معادلة التأثير فستكون بالشكل :

$$Y = 2.20 + 0.39 X2$$

أذ ان :

X2: فائدة استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

٣. جودة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية : حيث بلغت قيمة F المحسوبة (١٩.٧٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٠٥،١) والبالغة (٣.٩٦) وهذا يعني بأن هناك تأثير ذي دلالة معنوية لجودة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في فاعلية مكاتب المفتشين العامين ، ومن خلال الإشارة الموجبة لقيمة معامل بيتا وهذا يعني بأن التأثير ايجابياً أي أن كلما كان هناك جودة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية سوف يكون هناك تعزيز في فاعلية مكاتب المفتشين العامين ، وبمقدار قيمة معامل بيتا والبالغ (٠.٣٥) ، إما معادلة التأثير فستكون بالشكل :

$$Y = 2.40 + 0.35 X3$$

أذ ان :

X3: جودة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

٤. ملائمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية : حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٣٠.٧٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٠٥،١) والبالغة (٣.٩٦) وهذا يعني بأن هناك تأثير ذي دلالة معنوية لملائمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في فاعلية مكاتب المفتشين العامين ، ومن خلال الإشارة الموجبة لقيمة معامل بيتا وهذا يعني بأن التأثير ايجابياً أي أن كلما كان هناك ملائمة في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية سوف يكون هناك تعزيز في فاعلية مكاتب المفتشين العامين ، وبمقدار قيمة معامل بيتا والبالغ (٠.٤٠) ، إما معادلة التأثير فستكون بالشكل :

$$Y = 2.15 + 0.40 X4$$

أذ ان :

X4: ملائمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ومن نتائج الارتباط والتأثير التي تمخض منها اثبات جميع الفرضيات ، ونستطيع أن نقول ب(تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز فاعلية مكاتب المفتشين العامين) .

### المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المحور الاستنتاجات المستنبطة من نتائج التحليل ، فضلاً عن معالجة بيانات البحث ، والتي تصور التفاعل الفكري ، وما بعد النتائج الرقمية التي تم الحصول عليها من خلال جانب الوصف الاحصائي واختبار الفرضيات ، وبطبيعة الحال فإن هذه الاستنتاجات سوف تمهد الطريق لتقديم التوصيات ذات العلاقة

#### أولاً : الاستنتاجات

##### ١- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري

- أ. أن الجاهزية نحو التحول لا ينبغي امتلاكها بالتوازي دائماً وإنما على نحو هرمي فامتلاك الجاهزية الفنية وتفعيلها يقود إلى جاهزية تنظيمية .
- ب. رصد وجود جاهزية تنظيمية ساهمت كثيراً في أيجاد الثقافة الإلكترونية من خلال العمل على الحاسوب الذي أصبح جزءاً من عمل الموظف اليومي مما أنغرس في عاداته وأصبح جزءاً من ثقافته .
- ث. إن تطبيق الإدارة الإلكترونية قد أسهم في وجود موظفين يمتلكون مهارات تقنية مطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في العمل الإداري سواء في داخل المنظمة أم خارجها .
- ج. أنفق كثيراً من الباحثين والمفكرين بأن مفهوم الفاعلية مفهوماً معقداً ومتعدد الأبعاد ويكتنفه الغموض لعدم استناده إلى نظرية ثابتة ولذلك تعددت وتباينت التعريفات الخاصة به وكما أسهبت الكثير في توضيح مضامينه وابعاده .
- ح. أن الدراسات التي أطلع عليها الباحثان سواء أشارت أو درست الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أو الفاعلية التنظيمية لم تتناول الخوض في موضوع العلاقات بينهما ومساهمتهما في تحقيق الفاعلية إذ أن الجوانب التي أغفلتها تلك الدراسات ولدت الحاجة لإجراء هذه الدراسة .
- خ. ظهر أن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ليس مجرد إضافة تكنولوجية جديدة للمنظمة ، وإنما هي تحول جذري في مفهوم العمل والذي يتطلب إعادة هيكلة المنظمة وبالتالي تأثيرها على العاملين في المنظمة .
- د. يحتل موضوع الفاعلية التنظيمية أهمية كبيرة ، كونه من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق أهداف المنظمة انسجاماً مع البيئة التي تعمل بها المنظمة .
- ذ. ظهر دور مميز لإدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر على مستوى المنظمات كافة ، وبالتالي سيكون لها أثراً للتفوق في تحقيق متطلبات فاعلية المنظمة .

## ٢- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي

- أ. أن مكاتب المفتشين العموميين استطاعوا توظيف (المرونة) في تعزيز جودة النظام وملائمة النظام والاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بشكل كبير ولكنها لم تعززه في جانب سهولة الاستخدام والفائدة العملية منه .
- ب. مكاتب المفتشين العموميين استطاعوا توظيف (الحصول على الموارد) في تعزيز جودة النظام وملائمة النظام والفائدة العملية والاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ولكنها لم تعززه في جانب سهولة الاستخدام .
- ت. مكاتب المفتشين العموميين استطاعوا استثمار (وضوح الأهداف) في دعم سهولة الاستخدام وجودة النظام وملائمة النظام والفائدة العملية منه والاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بشكل كبير .
- ث. استطاعت مكاتب المفتشين العموميين توظيف (انسيابية المعلومات وتوافرها) لدعم جودة النظام وملائمة النظام والفائدة العملية منه والاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ولكنها لم توظفها بالشكل الصحيح في جانب سهولة الاستخدام .
- ج. أن مكاتب المفتشين العموميين استطاعوا استثمار (مواردها البشرية المؤهلة) في دعم سهولة الاستخدام وملائمة النظام والفائدة العملية منه والاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ولكنها لم تستثمرها بالشكل الصحيح في جانب جودة النظام .

## ثانياً : التوصيات

١. ضرورة التعاون والتنسيق بين مكاتب المفتشين العامين فيما يخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .
٢. ضرورة تطوير هياكل المكاتب بما يتناسب مع عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية .
٣. العمل على توعية الموظفين بشأن سهولة النظام وفائدته العملية ومدى تأثيرها على مرونة القيام بالعمل عن طريق إقامة ورش العمل .
٤. التأكيد على الموظفين بضرورة الاعتماد على الـ (e-HRM) في عملهم كونه سيؤدي إلى نتائج ايجابية وبالتالي سيكون محفز لدى الجهات العليا لدعم عمل المكاتب بشكل أكبر .
٥. تكثيف أشراك الموظفين بالدورات التدريبية التي توضح جودة النظام وتأثيرها على فاعلية العمل والحصول على الموارد النتائج ايجابية بسرعة أكبر من خلال تطبيق الـ (e-HRM) .



## ثبت المصادر

### أولاً : المصادر العربية

#### أ. الكتب

١. السالم ، مؤيد سعيد ، (٢٠٠٠) ، " نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم - " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان .
٢. السالم ، مؤيد سعيد ، (٢٠٠٨) ، " نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم - " ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان .
٣. الصيرفي ، محمد ، (٢٠٠٨) ، " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية e-HR " ، الطبعة الأولى ، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع ، مصر ، اسكندرية .
٤. العامري ، صالح مهدي محسن والغالي ، طاهر محسن منصور ، (٢٠٠٧) ، " الإدارة والأعمال " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان .
٥. القريوتي ، محمد قاسم ، (٢٠٠٠) ، " نظرية المنظمة والتنظيم " ، الطبعة الأولى ، الإدارة العامة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان .

#### ب. الرسائل والاطاريح الجامعية

٦. أبو أمونه ، يوسف محمد يوسف ، (٢٠٠٩) ، " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (e-HRM) في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية - غزة .
٧. الجبوري ، عمر كاظم داؤود ، (٢٠٠٨) ، " الثقافة التنظيمية وأثرها في فاعلية المنظمة " ، رسالة في الدبلوم العالي التخصصي في الإدارة الصحية وإدارة المستشفيات غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
٨. المتراس ، علاء الدين أحمد حسن ، (٢٠٠٩) ، " جودة الخدمات الصحية وأثرها في الفاعلية التنظيمية " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
٩. المسعودي ، سميرة مطر ، (٢٠١٠) ، " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة ، الجامعة الافتراضية الدولية - المملكة المتحدة .
١٠. الملا ، حميد علي أحمد ، (٢٠٠٩) ، " العلاقة بين الأبداع والتغيير التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية المنظمة " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
١١. المهدي ، إخلاص خليل مهدي ، (٢٠٠٢) ، " علاقة العوامل الموقفية والهيكل المصفوفي وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .



### ج. الدوريات والبحوث

١٢. خوين ، سندس رضوي ، " الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العدد (٧٥) ، ٢٠٠٩ .
١٣. العنزي ، سعد والسعيد ، يعرب عدنان والتوري ، أحمد نزار ، " فاعلية المنظمة في فلسفة أبرز منظوري الفكر الإداري " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد (١٥) ، العدد (٥٣) ، ٢٠٠٩ .
١٤. عبد الأمام ، هادي عبد الوهاب ، " الهيكل التنظيمي وأثره في فاعلية المنظمات المصرفية " ، مجلة دراسات إدارية ، جامعة البصرة منشورة ، المجلد (الأول) ، العدد (الأول) ، ٢٠٠٦ .

### ثانياً : المصادر الأجنبية

#### A. Books

15. Certo , Samuel .C. , (1997) , " Modern Management : Diversity , Quality , Ethics , and Global Environment " , 7th ed , Prentice – hall international , Inc , New Jersey .
16. Daft , Richard .L., (2001) , "Organizations Theory and Design " , South – Western College , USA .
17. Daft , Richard .L. , (2004) , " Organization Theory and Design " , 8th ed , South – western College , USA .
18. Hall , R. IL. , (1992) , " Organization: Structure , Process and Outcome " , New Delhi.

#### B. Dissertations & thesis

19. Engbersen , M.M.J., " The enactment of E-HRM in a healthcare context" , master of business administration , Human Resource Management , University of Twente , School of Management and Governance , 2010 .
20. Engbers , S.H.G. and Horst , V.T.H.TER, " Exploring perception of the use of e-HRM tools in SME'S " , Master of Business Administration , Human Resource Management , University of Twente , 2007 .
21. Shane , Lisa , " Development and Validation of a measure that examine attitudes towards e-HRM practices " , Master of ARTS , Industrial and Organizational psychology , University of South Africa , 2009 .



### C. Periodicals & Journals

22. Amah , Edwinah and Baridam , Don , " Adoptability and Organizational Effectiveness " , International Journal of Business and Management Tomorrow , 1-10 , 2012 .

23. Dhamija , Pavitra , " E-Recruitment : A Roadmap towards , E-Human Resource Management " , International Refereed Research Journal , www.research world.com. , VOI. 3 , Issue 3(2) , 33-39 , 2012 .

24. Hossein , Eydi and Ramezanineghad , Raheim , Yosefi , Bahram , Sajjadi , Seid Nasrolla and Malekakhlagh , Esmail , " Compressive Review of Organizational effectiveness in Sport " , Sport Management International Journal , http: dx . doi . org/10.427/ch.2011.0052 , 5-21 , (2011) .

25. Raja , V. Antony joe and Balasubramanian , s., " E-HRM in software organizations " , International Journal of Management Research and Development , http://www.prjpublication.com/ IJMRD. asp , VOI. 1 , NO. 1 , 20-24 , 2011.

26. Ruël , Huub and Bondarouk Tanya , " Does E-HRM Contribute to HRM Effectiveness ? Results from a quantitative study in a Dutch Ministry " , International conference of the Dutch HRM , http://hrm network. utwent.nl/ , VOI. 4 , NO. 5 , 1-17 , 2006 .

27. Shilpa , Varma and r. , Gopal , " the Implications of Implementing Electronic – Human Resource Management (E-HRM) Systems in companies" , International Journal Systems and communication , VOI. 2 , Issue. 1 , 10-29 , 2011 .

28. Swaroop , k. Reddi , " E-HRM and How it will Reduce the cost in organization " , Asia pacific Journal of marketing & management Review , VOI. 1 , NO. 4 , 133-139 , 2012 .

29. Yusoff, Yusliza Mohd and Ramayah , T. and Ibrahim , Hslindar , " E-HRM : A Proposed Model based on technology acceptance model " , African Journal of Business Management , http://www.academic journals.org/AJBM , VOI. 4 , NO. 13 , 3039-3045 , 2010 .

### D. Internet Web

30. Foster , Steve , " An exploratory analysis of e-HRM in the context of HRM Transformation " , University of Hertfordshire , http://hdi.hangle.net/2299/1405, 2008 .



## Multi-level model of the factors that affect the escalation of dust in Iraq

### Abstract

In this research The study of Multi-level model (partial pooling model) we consider The partial pooling model which is one Multi-level models and one of the Most important models and extensive use and application in the analysis of the data .This Model characterized by the fact that the treatments take hierarchical or structural Form, in this partial pooling models, Full Maximum likelihood FML was used to estimated parameters of partial pooling models (fixed and random ), comparison between the preference of these Models, The application was on the Suspended Dust data in Iraq, The data were for four and a half years .Eight stations were selected randomly among the stations in Iraq. We use Akaik's Information Criterion ,deviation statistic and Shwarz's Bayesion information criterion to compare between the partial pooling Models, The results show that the direct affect for the both degrees maximum temperature and the Rising Duston the Suspended Dust, where humidity was on a direct affect ( so increases the average monthly humidity will cause fewer occurrences of Suspended Dustin the same time the results show also the significant affect of geographical are as, and when the comparison between the three estimated models show that the Varying intercept -Varying slope Model is the better model .

**Keywords** / Multilevel analysis - partial pooling models -full Maximum likelihood method FML - Akaik's Information Criterion AIC.