

أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء التنظيمي

في المنظمات الإنسانية الدولية في سورية

The Impact of EHRM on Organizational Performance

For NGOs in Syria

مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

الإدارة التنفيذية (إدارة الموارد البشرية)

إعداد الطالبة

(نغم النقري)

إشراف

(الدكتور حسان اسماعيل)

العام الدراسي: 2020-2021

ملخص البحث

الهدف: يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الموارد البشرية الالكترونية في الاداء التنظيمي في المنظمات الإنسانية في سوريا من وجهة نظر الموظفين في المستويات الإدارية والإشرافية. وبعبارة أخرى، تهدف الدراسة إلى دراسة الأثر على الاداء التنظيمي بأبعاده الأربعة والتي هي (من وجهة نظر المستفيد، من المنظور المالي، من منظور العمليات الداخلية، من منظور التعلم والتطور).

المنهجية: وقد استخدمت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث استعانت في ذلك بالمصادر الأولية والثانوية للمعلومات. وقد تمثلت الأداة الرئيسية للبحث في استبانة تم إعدادها خصيصا للبحث. بلغ مجتمع البحث (500) موظف وهم الموظفين المصنفين بين الدرجة الوظيفية 6 حتى 20 ويعملون في مكاتب المنظمات الإنسانية في سورية. تم استخدام عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع البحث، حيث بلغ مجموع ما تم جمعه (82) نسخة من الاستبانة.

النتائج: كانت نتيجة البحث انه لا وجود أي تأثير للتوظيف الالكتروني والاختيار الالكتروني في أداء المنظمة بأبنائها الأربعة (من وجهة نظر المستفيد، من المنظور المالي، من منظور العمليات الداخلية، ومن منظور التعلم والتطور)، وتبين وجود تأثير للتدريب الالكتروني في أداء المنظمة من وجهة نظر المستفيد والمنظور المالي والعمليات الداخلية وليس له تأثير من منظور التعلم والتطور، بينما يوجد تأثير لقياس الأداء الالكتروني في أداء المنظمة من المنظور المالي والعمليات الداخلية والنمو والتطور.

أهم التوصيات: تطوير وسائل التدريب الالكتروني ضمن المنظمات في سورية مع توضيح الأثر الإيجابي لها من توفير في الوقت والجهد وسرعة التعلم، وبالتالي توفير فرص للتعلم من مصادر عالمية ذات مصداقية أكبر للحصول على المعلومة.

على المنظمة أن تحث موظفيها على تطبيق ما يتم دراسته واختباره من وسائل التدريب الالكتروني في العمل اليومي مما يؤدي إلى أثر تراكمي واضح بالنسبة للموظفين وبالتالي يصبح الأثر ملموس بشكل أكبر بالنسبة للموظفين وبالتالي على المستفيدين.

Abstract

Objective: This research aims to study the impact of electronic human resources on organizational performance in humanitarian organizations in Syria from employees at the administrative and supervisory levels. In other words, the study aims to study the impact on organizational performance in its four dimensions, which are (beneficiary's perspective, the financial perspective, the perspective of internal operations, the perspective of learning and development).

Methodology: The researcher used in this research the descriptive and analytical method, as she the primary and secondary sources of information.

The main research tool was a questionnaire specially prepared for the research. The research community was (500) employees, who are classified between (6 to 20) grade and working in the offices of humanitarian organizations in Syria. A stratified random sample representing the research community was used, with a total of (82) copies of the questionnaire collected.

Results: The result of the research was:

There was no impact of electronic recruitment and electronic selection in the performance of the organization in its four dimensions (beneficiary's perspective, the financial perspective, the perspective of internal operations, the perspective of learning and development).

And showed the impact of electronic training on the performance of the organization from the beneficiary's perspective and financial perspective

and internal processes and has no impact from the perspective of learning and development.

While there was an impact on the organization's performance from a financial perspective, internal processes, growth and development perspective .

The most important recommendations: developing electronic training methods within organizations in Syria while clarifying the positive impact of them from saving time, effort and speed of learning, thus providing opportunities to learn from more credible global sources to obtain information.

The organization should urge its employees to apply the methods studied and tested electronic training in daily work, which will have a clear cumulative impact on employees and thus become more tangible for employees and therefore on beneficiaries.

الإهداء

هل يستطيع أحد أن يشكر الشمس لأنها أضاعت الدنيا ..إلى زوجي الحبيب (حمزة)

إلى النهر الذي لا ينضب حبا وعطاء لتزهر تربتنا علما و تفوق وأمل....أمي الحبيبة (سميرة)

إلى الشجرة الوارفة التي تفيأت بظلالها.....والدي الحبيب(جمال)

إلى القدوة والمثل الأعلى بالنجاح والمثابرة والعمل بتفاني وإخلاص.....والد زوجي: عمي الحبيب (علي)

إلى العطاء اللامتناهي والدة زوجي: أمي الثانية (خطيرة)

إلى رفيقة الدرب في السراء والضراء غاليتيأختي الحبيبة (مجدولين)

إلى الإنسان شعلة الذكاء المتفاني الحبيبأخي الغالي (محمد)

إلى القلوب الطيبةأخوتي (رامي وبيدع)

إلى رفاق الحياة والرقص واللعب والطبيعة والدراسة بكل مراحلهاأهدي رسالتي

إلى من علمني سر السعادة والحياة والامتنان لكل شيء في الوجود....معلمي الروحي (سادغورو)

شكر وتقدير

أنتقدم بالشكر الجزيل والامتنان العظيم إلى الاستاذ المشرف الدكتور حسان اسماعيل لما منحه لي من وقت وجهد وتوجيه وإرشاد ودعم وخبرة لإتمام بحثي بحيث يكون ذو قيمة مضافة.

وكذلك أنتقدم بالشكر إلى أساتذتي الكرام في معهد هبة لما قدموه لنا في هذه الرحلة القصيرة التي أغنت عقولنا.

وكذلك أنتقدم بالشكر إلى السادة أعضاء لجنة التحكيم لتكرمهم والمشاركة في تحكيم هذه الرسالة، لهم جزيل الشكر والاحترام والامتنان.

وأخيرا أنتقدم بالشكر إلى كافة العاملين في معهد HIBA لإدارة الأعمال على عملهم الدؤوب والمتواصل لتقديم أفضل الخدمات التعليمية لنا بمصداقية وتفاني لامتناهية.

المحتويات

1	الفصل الأول
1	الإطار العام للبحث
1	1-1- المقدمة
2	1-2- الدراسات السابقة
22	1-3- مشكلة البحث وتساؤلاته
24	1-4- فرضيات البحث:
24	1-5- أهمية البحث:
25	1-6- أهداف البحث
26	1.7 متغيرات البحث
27	الفصل الثاني
27	2.1 الإطار النظري للبحث
34	2.2 مفهوم أداء المنظمات غير الحكومية
36	2.3 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
38	2.4 العوامل المتعلقة بالعملاء على أداء المنظمات غير الحكومية:
40	2.5 العوامل الداخلية المتعلقة بالعمليات المتعلقة بأداء المنظمات غير الحكومية
41	2.6 التعلم والنمو والعوامل المتعلقة بأداء المنظمات غير الحكومية
42	2.7 العوامل المالية المتعلقة بأداء المنظمات غير الحكومية
45	2.8 الإطار النظري
45	2.9 الإطار المفاهيمي
46	الفصل الثالث: الإطار الميداني للبحث
47	3-1 منهج البحث:
47	3-2 مجتمع البحث وعينته:
47	3-3 أدوات جمع البيانات
47	3-4 تصميم الاستبيان
48	3-5 المعالجة الإحصائية:
70	3-6 النتائج:
72	3-7 التوصيات:
74	3-8 قيود الدراسة
74	3-9 بحوث مستقبلية مقترحة

فهرس الجداول

- جدول 1 مقياس البحث 48
- جدول 2 معاملات ثبات أبعاد الاستبانة 50
- جدول 3 توزيع أفراد الدراسة وفقا للجنس 51
- جدول 4 توزيع أفراد الدراسة وفقا للعمر 51
- جدول 5 توزيع أفراد الدراسة وفقا للمؤهل العلمي 52
- جدول 6 توزيع أفراد الدراسة وفقا لسنوات الخبرة 52
- جدول 7 توضيح مقياس لا يكرت الخماسي 53
- جدول 8 معيار الحكم على درجة التوفر 53
- جدول 9 المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لبعء التوظيف الالكتروني 54
- جدول 10 المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لبعء الاختيار الالكتروني 55
- جدول 11 المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لبعء التدريب والتطوير الالكتروني 56
- جدول 12 المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لبعء التعويض الالكتروني 57
- جدول 13 المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لبعء تقييم الأداء الالكتروني 58
- جدول 14 المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لبعء الأداء من وجهة نظر المستفيد 59
- جدول 15 المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لبعء الأداء من المنظور المالي 59
- جدول 16 المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لبعء الأداء من منظور العمليات الداخلية 60
- جدول 17 المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لبعء الأداء من منظور التعلم والتطور 61
- جدول 18 تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في أداء المنظمة من وجهة نظر المستفيد 62
- جدول 19 مستوى الدلالة المعنوية في تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في أداء المنظمة من وجهة نظر المستفيد 62
- جدول 20 مستوى اسهام تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في اداء المنظمة من وجهة نظر المستفيد 63
- جدول 21 تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في أداء المنظمة من المنظور المالي 64
- جدول 22 مستوى الدلالة المعنوية في تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في أداء المنظمة من المنظور المالي 64
- جدول 23 مستوى اسهام تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في اداء المنظمة من المنظور المالي 65
- جدول 24 تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في أداء المنظمة من منظور العملية الداخلية 66
- جدول 25 مستوى الدلالة المعنوية في تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في أداء المنظمة من منظور العملية الداخلية 67
- جدول 26 مستوى اسهام تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في اداء المنظمة من منظور العملية الداخلية ... 67
- جدول 27 تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في أداء المنظمة من منظور التعلم و التطور 68
- جدول 28 مستوى الدلالة المعنوية في تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في أداء المنظمة من منظور التعلم والتطور 69
- جدول 29 مستوى اسهام تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في اداء المنظمة من منظور التعلم و التطور ... 69

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1.1- المقدمة

1.1.2 تعريف إدارة الموارد البشرية:

يجد الكثير من الناس أن إدارة الموارد البشرية مفهوم غامض، على ما يبدو أن لها مجموعة متنوعة من المعاني. يعكس هذا الارتباك التفسيرات المختلفة الموجودة في المقالات والكتب حول إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية مصطلح مرن. ذلك يغطي مجموعة من التطبيقات التي تختلف من كتاب إلى كتاب ومن منظمة إلى منظمة (Alan price, 2011).

يجب أن تتغير إدارة الموارد البشرية مع تغير بيئة الأعمال، هذا هو أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تتصرف بشكل استباقي وتفاعلي استجابة للتغيير في بيئة العمل. لهذا السبب، من الأهمية بمكان أن تكون أنظمة إدارة الموارد البشرية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف، وأن يكتسب متخصصي الموارد البشرية معرفة جديدة للتعامل مع طبيعة الأعمال غير المتوقعة.

على هذا النحو، يحتاج موظفون الموارد البشرية إلى اندماج معرفتهم بوظائف الموارد البشرية الأساسية مع البيئة الاقتصادية والتجارية التي يعملون فيها، ومواكبة التطورات التكنولوجية. من خلال القيام بهذا، سيتمكن موظفون الموارد البشرية من إحداث تأثير استراتيجي في مؤسساتهم. (Aghazadeh, 2003)

أهم مجالات تطبيق الموارد البشرية الإلكترونية نظام الإدارة (E-HRM) هو إدارة بيانات الموظفين الأساسية، وإدارة الرواتب، التوظيف والتعليم الإلكتروني وإدارة الأداء والمكافآت (Gupta et al. 2011، ص 42) إلى جانب ذلك، يمكن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المجالات التالية: الترقيات، التدريب والدوران الوظيفي وخطط تطوير الموظفين والتقييم والتعويضات والمزايا (Shilpa et al., 2011، P. 1) ويعتبر باحثون آخرون أن هذا هو الأكثر أهمية.

وظائف نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) هي:

تخطيط الموارد البشرية، التوظيف والاختيار، تقييم الأداء، الاتصال، المكافآت والمزايا والتعويضات والتدريب والتطوير (Panayotopoulou et al. 2007، ص 279).

1.2- الدراسات السابقة

لم تجد الباحثة دراسات سابقة تدرس بشكل مباشر العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي ضمن المنظمات الإنسانية، لذلك قمنا بالرجوع إلى مجموعة من الأدبيات التي تدرس كل متغير على حدا.

1.2.1 الدراسات العربية:

1.2.1.1 (Khashman et al. 2015)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (EHRM) على أداء الأعمال في قطاع الاتصالات الأردني:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال أبعاد الدراسة الرئيسية المتمثلة في (التوظيف الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والاتصالات الإلكترونية، والتعويض الإلكتروني) على الأداء التشغيلي. ممثلة من خلال الأبعاد الرئيسية كما هو موضح في التالي: (الوقت، التكلفة المالية، جودة الخدمة والمرونة) في قطاعات الاتصالات الأردنية ممثلة بشركات سيلولار للاتصالات الخلوية الثلاث (زين، أورنج، أمنية).

تكون مجتمع الدراسة من جميع المناصب الإشرافية والموظفين في الشركات الثلاث. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وعينة عشوائية طبقية مكونة من 178 موظف من الذكور والإناث اللواتي تم اختيارهن لجمع البيانات اللازمة، ثم تم تطوير الاستبيان وتوزيعه على العينة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدم الإحصاء الوصفي والتحليلي لعملية تحليل البيانات.

استنتاجات البحث:

أ. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف، الاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصالات الإلكترونية، والتعويض الإلكتروني) على أبعاد الأداء التشغيلي (الوقت والتكلفة وجودة الخدمة والمرونة).

ب. وأوضحت الدراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق الأداء التشغيلي من خلال تزويد أعضاء المنظمة بمعلومات حقيقية تتيح ردود فعل القرارات الصحيحة في إصدار الأوامر لتعزيز الأداء التشغيلي.

توصيات البحث:

تسليط الضوء على صانعي السياسات والسماح لهم بزيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لأهميتها في تحسين الأداء التشغيلي في قطاع الاتصالات الأردني.

1.2.1.2 (رواش وآخرون، 2012)، أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على حصة المنظمة في السوق: دراسة تجريبية حول بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق في تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) على الحصة السوقية للمؤسسة: دراسة تجريبية على بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن.

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو محاولة فهم دور الإدارة الإلكترونية ودور الموارد البشرية في تحقيق حصة سوقية عالية للمؤسسة.

وبالتالي تسعى الدراسة إلى التعرف على العلاقات بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية وكيف تحقق حصة سوقية عالية للمنظمة من منظور العاملين في بنك الإسكان للتجارة والتمويل. في هذه الدراسة، تضمنت العينة العاملين في بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن.

استنتاجات البحث:

- أ. هناك علاقة مهمة بين الإدارة الإلكترونية والحصة السوقية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل.
- ب. هناك علاقة وثيقة بين الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل.
- ج. هناك علاقة مهمة بين تنمية الموارد البشرية والحصة السوقية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل.
- د. يوجد وضوح لدى عينة الدراسة حول أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
- هـ. وجد أن هناك نقصاً في البحث التجريبي فيما يتعلق بالتكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتحسين أداء المنظمة. لذلك، يحاول المؤلف معالجة هذه الثغرات في الرسالة من خلال اقتراح تكامل تجريبي.

توصيات البحث:

- أ. التحقيق في كيفية ترجمة خصائص E-HRM إلى واجهة EBusiness. علاوة على ذلك، فإن تصميم إرشادات أكثر تفصيلاً سيكون مفيداً لمطوري الأعمال الإلكترونية في المستقبل. من خلال القيام بذلك، سوف يشتق هذا البحث الاتجاهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، نموذج متكامل لتحسين أداء المنظمة.

1.2.2 الدراسات الأجنبية:

1.2.2.1. (Ukandu وآخرون، 2014)، تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في صنع

القرار في مؤسسات جامعية مختارة في جنوب إفريقيا

تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (EHRM) في صنع القرار على وجه التحديد للكشف عن مزايا وتحديات استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في وظائف إدارة الموارد البشرية (HRM) لمؤسسات التعليم العالي في جنوب إفريقيا.

من أجل دراسة استخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات، تم استخدام مزيج من أساليب البحث النوعي والكمي.

مكّن تصميم هذا البحث الباحثين من فهم الدراسة بشكل أفضل من وجهة نظر ذاتية وموضوعية لأنها تضمنت استخدام المقابلات والاستبيانات المتعمقة.

يتألف السكان المستهدفون لهذه الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، أي المديرين ومديري الموارد البشرية (موظفي الموارد البشرية) وموظفي الجامعة الآخرين الذين يستخدمون خدمات قسم الموارد البشرية. وقد تم استخدام العينات التطبيقية.

وقد تم توزيع 450 استبانة في حين تم إرجاع 306 إجابة.

استنتاجات البحث:

أ. اتفاق موظفي الموارد البشرية على أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ستحسن بالفعل مستويات الكفاءة والفعالية في مؤسساتهم.

ب. أدى استخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من قبل مديري الموارد البشرية إلى تحقيق وقت استجابة أسرع وكفاءة وسرعة في ردود الفعل على استفسارات الموظفين ومساعدة مديري الموارد البشرية في اتخاذ قرارات جيدة.

ج. تتضمن وظيفة نظام E-HRM تمكين مديري الموارد البشرية من تسجيل وإدارة التغيب عن العمل. كما أنها تمكنهم من الاستجابة لمقدمي طلباتهم بسرعة. ومع ذلك، كان من الواضح من التحليل أنه ليس كل مديري الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في جنوب إفريقيا يستخدمون على النحو الأمثل نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لاتخاذ القرار في وظائف الموارد البشرية الخاصة بهم.

توصيات البحث:

أ. هناك حاجة للإدارة لدعم استخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأداة لصنع القرار في مؤسسات التعليم العالي في جنوب أفريقيا.

ب. يجب أن تستثمر إدارة مؤسسات التعليم العالي في جنوب إفريقيا نظام حديث نشأ محلياً، بدلاً من البرامج غير المناسبة لبيئة التعليم العالي. يجب أن يكون استخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني يؤدي إلى تحسن في مؤسسات التعليم العالي في جنوب أفريقيا لتحسين وظائف مديري الموارد البشرية وأيضاً لتقديم خدمة سريعة.

1.2.2.2. (Moilanen، 2013)، عواقب إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على المديرين

المباشرين

كان الغرض من هذا البحث هو توفير نظرة أعمق حول عواقب إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) للمديرين التنفيذيين. تم النظر إلى النتائج على أنها إمكانيات نظام المعلومات المستخدمة (IS) المتعلقة بفئة العواقب التطوعية المعتدلة. نظراً للحاجة إلى تأطير البحث والاستفادة من الخبرات الشخصية للمديرين المباشرين، تم اختيار نهج نوعي في إعداد دراسة الحالة. يعتمد الجزء التجريبي من البحث بشكل فضفاض على الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وقد تم إجراؤه في شركة صناعية خاصة.

في هذه الأطروحة، تم استخدام طريقة التثليث، حيث أن تسع مقابلات شبه منظمة، أجريت في بيئة أوروبية، خلقت الطريقة الرئيسية لجمع البيانات وتحليلها.

استنتاجات الدراسة:

أ. تم استخدام E-HRM جزئياً، ولكن جميع ميزات وإمكانيات النظام ليست مألوفة للمديرين، بل كان هناك بعض سوء الفهم للميزات المتاحة.

ب. تتماشى مزايا إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مع أهداف الشركة. المزايا هي على سبيل المثال شفافية البيانات واتساق العملية ووجود أداة فعالة وسهلة الاستخدام تحت تصرف الفرد. ومع ذلك، يمكن أيضاً تحديد العديد من النتائج غير المقصودة، وحتى المتناقضة، والسلبية بشكل أساسي، مثل العمليات المعقدة، وانعدام الأمن في استخدام الأداة، ونقص التعاون مع متخصصي الموارد البشرية.

ج. يؤثر استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتصورات المديرين فيما يتعلق بالموارد البشرية الإلكترونية على الطريقة التي يدرك بها المديرون عواقب إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على عملهم.

بشكل عام، عواقب إدارة الموارد البشرية الإلكترونية متباينة، بل ومتناقضة. وجد المديرون الذين اعتبروا E-HRM مفيدة في الغالب لعملهم، أن E-HRM تؤثر على عملهم من خلال توفير المعلومات وزيادة الكفاءة. هؤلاء المديرين الذين أدركوا في الغالب التحديات في E-HRM لم يعتقدوا أن E-HRM قد أثرت على دورهم أو عملهم.

توصيات الدراسة:

أ. لا تعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تغييراً تقنياً، ولكنها أولاً وقبل كل شيء تغيير في العقلية والقبول بأنها تطور دائم.

ب. يمكن أن يكون اعتماد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية أكثر منهجية إذا نظرنا إليه كعملية تعلم يمكن من خلالها لعمليات تفاعلية جماعية منهجية وميسرة أن تعزز التعلم التنظيمي وتفيد مجموعات مختلفة، مثل المديرين ومتخصصي الموارد البشرية والموظفين وما إلى ذلك.

ج. يمكن لمتخصصي الموارد البشرية القيام بدور أكثر استباقية في إعادة تشكيل تصورات المديرين حول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال التدخلات التفاعلية.

د. إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي ابتكار يجب ألا يغفل أهميته، سواء بالنسبة للإدارة أو للأفراد. لذلك، يجب مراعاة طبيعة عمل المنظمات المختلفة، حيث قد يكون من الصعب وضع لوائح محددة يمكن تطبيقها على جميع المنظمات.

1.2.2.3 (Ramezan et al., 2013)، تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على

جودة الخدمات التي تقدمها الموارد البشرية في صناعة التأمين:

(دراسة حالة: شركة التأمين الإيرانية في مدينة خرم آباد)

يحاول هذا البحث استكشاف ودراسة الأبعاد المهمة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتأثير هذه الأبعاد على جودة الخدمات التي تقدمها الموارد البشرية لشركة التأمين الإيرانية في مدينة خرم آباد.

بعد دراسة البحث السابق لبناء نموذج مفاهيمي، الاستبيان يتكون من أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وجودة الخدمات المقدمة من الموارد البشرية (مع موثوقية وصلاحية مؤكدة)، تم تقديم الاستبيانات لموظفي شركة التأمين الإيرانية في المدينة من خرم آباد، وأخيراً تم تحليل البيانات التي تم جمعها من 72 استبيان باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية بواسطة برنامج AMOS. الدراسة عبارة عن مسح ارتباطي تعتبر فيه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية متغير مستقل وتعتبر جودة الخدمات التي تقدمها الموارد البشرية متغير تابع.

استنتاجات الدراسة:

أ. قد أولت المنظمات المزيد من الاهتمام لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتحسنت جودة الخدمات التي تقدمها الموارد البشرية.

ب. وفقاً لنتائج الدراسة، فإن شركة التأمين الإيرانية في مدينة خرم آباد، من وجهة نظر E-HRM، في حالة جيدة نسبياً ولكنها تحتاج إلى أن تكون أكثر حساسية فيما يتعلق بالتعلم الإلكتروني وتكريس المزيد من الاهتمام لهذه القضية وفي نفس الوقت، لا ينبغي تجاهل البرامج الإلكترونية لتقييم أداء الموظفين.

ج. يجب على الشركة أيضاً استخدام نظام المكافأة الإلكتروني ومواصلة تطوير برامج إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وباستخدام هذه الأنظمة، خلق الدافع والحماس في المنظمة لتوفير بيئة أكثر ملاءمة من أجل تحسين جودة الخدمات التي يقدمها قسم إدارة الموارد البشرية.

توصيات الدراسة:

أ. من أجل تحسين التعلم الإلكتروني، يجب على المنظمة استخدام أدوات التدريس المتزامنة أو غير المتزامنة، بما في ذلك الكتب والرسومات والصوت والفيديو والأقراص المدمجة والتعلم عبر الإنترنت ومؤتمرات الفيديو التفاعلية واستخدام دورات التعليم العالي للموظفين.

ب. من أجل تحسين التقييم الإلكتروني، يُقترح أن تتيح المنظمة من خلال إنشاء صفحة ويب لموظفيها تقديم تقييم 360 درجة. ردود الفعل 360 درجة هي دورة مكتملة يمكن للموظفين من خلالها الحصول على تعليقات من جميع الأعضاء (بما في ذلك الأقران والمرؤوسين والمديرين والعملاء والموردين، إلخ).

ج. من أجل تطوير نظام المكافآت الإلكترونية، يجب على المنظمة توفير نظام تقييم إلكتروني، وإنشاء منصة يمكن للموظفين الحصول على مكافآت تتناسب مع أدائهم.

1.2.2.4 (Abzari et al., 2013)، تحليل آثار إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على

استراتيجيات إدارة المواهب (جامعة أصفهان الطبية كدراسة حالة)

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة آثار تنفيذ النظم الفرعية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على استراتيجيات إدارة المواهب في جامعة أصفهان الطبية. هذه الدراسة عبارة عن بحث عملي من منظور الغرض وهي دراسة استقصائية وصفية من وجهة نظر منهجية. عينة من 70 موظف، تم اختيار الموظفين بشكل عشوائي بناءً على معلومات أخذ العينات الأولية. من أجل جمع البيانات، تم استخدام استبيان ذاتي الإدارة.

استنتاجات الدراسة:

أ. تشير النتائج إلى أن 77% من الاختلافات في استراتيجيات الإدارة يمكن تفسيرها بشكل إيجابي من خلال النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية الإلكترونية.

ب. تشير النتائج إلى أن 69% من الاختلافات في استراتيجيات الإدارة يمكن تفسيرها بشكل إيجابي من خلال نظام التوظيف والاختيار الإلكتروني.

ج. وتشير النتائج إلى أن 74% من تباينات استراتيجيات الإدارة يمكن تفسيرها بشكل إيجابي من خلال النظام الفرعي لتقييم الأداء الإلكتروني.

د. وتشير النتائج إلى أن 70% من الاختلافات في استراتيجيات الإدارة يمكن تفسيرها بشكل إيجابي من خلال نظام التعويض الإلكتروني.

هـ. تشير النتائج إلى أن 62% من الاختلافات في استراتيجيات الإدارة يمكن تفسيرها بشكل إيجابي من خلال النظام الفرعي لتنمية الموارد البشرية الإلكترونية.

F. تشير النتائج إلى أن 57% من تباينات استراتيجيات الإدارة يمكن تفسيرها بشكل إيجابي من خلال نظام الانضباط الإلكتروني والمعايير الأخلاقية الفرعية.

توصيات الدراسة:

يجب على الجامعات تحسين البنى التحتية التالية للقيام بجهود إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتنبؤ باحتياجات الموارد البشرية:

أ. البنى التحتية لأجهزة وبرامج المنظمة في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

ب. مهارات الموظفين في تقنيات المعلومات وتنفيذ إدارة الموارد البشرية التعليمية.

ج. معرفة الموظفين بفوائد البنى التحتية للموارد البشرية.

د. الدعم المالي للمنظمة من البنى التحتية التنظيمية.

هـ. مهارات تكنولوجيا المعلومات للموظفين ووعيهم بفوائد البنى التحتية للموارد البشرية.

1.2.2.5 (Shilpa et al., 2011)، الآثار المترتبة على تنفيذ الأنظمة الإلكترونية لإدارة

الموارد البشرية (E-HRM) في الشركات:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه تنفيذ وصيانة أنظمة (E-HRM) وتحديد

العوامل والمتطلبات الأساسية لنجاح النظام (E-HRM) وتقديم المقترحات اللازمة لتعزيز فاعلية

الأنظمة (E-HRM) من خلال دراسة مقارنة بين القطاع الصناعي وقطاع الخدمات فيما يتعلق باعتماد أنظمة (E-HRM) في الشركات الهندية.

تكونت العينة من 1000 شركة في القطاع الخاص، حيث تطبق هذه الشركات على الأقل ثلاث وظائف لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ثم قسمت هذه الشركات إلى 344 شركة خدمية و656 شركة صناعية، تم جمع البيانات باستخدام كل من الاستبيان والمقابلة.

استنتاجات الدراسة:

أ. ومن أهم نتائج الدراسة ان المزيد من العوامل دفعت لاعتماد نظام (E-HRM) في كل من قطاعي الخدمات والصناعة مما سيساعد الشركات في تقليل نفقات ادارة الموارد البشرية والرقابة وتقليل الوقت الضائع في الروتين الاداري الإنجاز وتقليل الأعمال الورقية.

ب. في قطاع الخدمات، العوامل التي أدت إلى اعتماد (E-HRM) هي: الرغبة في تحسين المعاملات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية من حيث الدقة والسرعة والتكامل.

ج. ومع ذلك، فإن إحدى العقبات الرئيسية في تطبيق (E-HRM) هي عدم وجود مصادر كافية للتمويل في كلا القطاعين. إلى جانب ذلك، كانت العقبة الثانية للشركات الصناعية هي مقاومة التغيير ونقص التدريب المناسب والبنية التحتية الضعيفة فيما يتعلق بالمتطلبات الفنية لتطبيق النظام وسوء خصخصة الخدمات باستخدام البرامج القائمة.

توصيات الدراسة:

هناك بعض العوامل المهمة التي يجب مراعاتها قبل تطبيق نظام (E-HRM) لضمان نجاحه، ومنها:

أ. التخطيط من البداية لإعداد الموظفين لقبول النظام وتوفير التدريب المناسب لهم.

ب. تقييم مرونة النظام قبل تطبيقه لضمان تلبية احتياجات العمل مع ضمان وجود الدعم الفني للنظام في جميع المراحل سواء كان هذا الدعم من داخل المنظمة (قسم متخصص) أو من الخارج.

ج. التأكد أثناء تصميم البرامج الإلكترونية من أن هذه البرامج سهلة الاستخدام وملائمة للموظفين.

1.2.2.6 (جوبتا وآخرون، 2011)، رضا الموظف تجاه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المنظمات الخدمية:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى رضا الموظفين في قطاعي تكنولوجيا المعلومات والبنوك عن نظام (E-HRM). تكونت عينة الدراسة من 400 موظف من الموظفين العاملين في هذه القطاعات في الهند.

استنتاجات الدراسة:

ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك ستة عوامل تؤثر على رضا الموظفين عن النظام وهي:

- A. اتصال أسرع.
- B. تحسينات على مستوى نظام العمل.
- C. فوائد استخدام (E-HRM).
- D. إدارة الموظفين.
- E. كفاءة الوقت.
- F. إرضاء العميل الموجه.
- G. إلى جانب ذلك، تختلف مستويات رضا الموظفين عن هذه العوامل حسب العمر والجنس والقطاع والخبرة العملية والدخل ومكان العمل.

توصيات الدراسة:

هناك ضرورة أن يكون نظام (E-HRM) قادرًا على إرضاء العملاء وأصحاب المصلحة الخارجيين.

في الواقع، إذا كان العملاء سعداء سيكون الموظفون بدورهم سعداء جدًا بالنظام.

أ. كما أن هناك حاجة لزيادة التواصل بين الموظفين من خلال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لمناقشة مشاكلهم والتي بدورها سترفع مستوى رضا الموظفين عن النظام، كما ستوفر فرصة للموظفين للعمل على تخفيف عبء كفاءة العمل الإداري وإدارة الوقت من خلال تطبيق (E-HRM).

1.2.2.7 (فارما، 2010)، الآثار المترتبة على تنفيذ أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) في الشركات:

الهدف من هذا البحث هو تتبع ظهور E-HRM (الإلكترونية - إدارة الموارد البشرية) في الساحة العالمية وكذلك في السيناريو الهندي، لتحديد العوامل والمتطلبات الأساسية لنجاح مشروع E-HRM، لتحديد التحديات المرتبطة بتنفيذ وصيانة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتقديم توصيات ومقترحات لتعزيز فعالية أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

تقتصر الدراسة على ولاية ماهاراشترا وحجم عينة من 1000 شركة بسبب قيود التكلفة والوقت. لأغراض المقارنة، تم النظر في تصنيف واسع للشركات إلى قطاع الخدمات مقابل قطاع التصنيع وأيضاً إلى MNC (شركة متعددة الجنسيات) مقابل شركات غير متعددة الجنسيات. أدوات البحث كانت عبارة عن الاستبيان والمقابلات. تم تطبيق أدوات إحصائية مناسبة بما في ذلك 19 ChiSquare Test و t-test و ANOVA حيثما ينطبق ذلك لاستخلاص استنتاجات منطقية من البيانات.

استنتاجات الدراسة:

أ. الدوافع الرئيسية لإدخال أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الشركات هي: زيادة التكامل داخل وظيفة الموارد البشرية، وتشجيع التواصل المفتوح وتبادل المعلومات، وتوحيد الأنظمة والإجراءات، وتحسين دقة معاملات الموارد البشرية / السرعة / النزاهة، تقليل المعاملات الورقية، إعادة تركيز موظفي الموارد البشرية على الأنشطة الاستراتيجية، زيادة الإنتاجية الإجمالية وتقليل الوقت الذي يقضيه في المهام الإدارية الروتينية من قبل موظفي الموارد البشرية.

ب. هناك فرق كبير في استخدام التكنولوجيا الإلكترونية بين الخدمات وشركات التصنيع، وكان استخدام التكنولوجيا أعلى نسبياً في شركات الخدمات.

ج. هناك فرق كبير في استخدام أدوات تقديم خدمات الموارد البشرية بين الخدمات مقابل شركات التصنيع.

د. لا يوجد فرق كبير بين قطاع الخدمات مقابل شركات التصنيع فيما يتعلق بتصورهم لمكانة شركتهم في رحلة E-HRM.

ترى شركات الخدمات مقارنة بشركات التصنيع أنها أقرب إلى الدمج الكامل لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في نموذج الأعمال.

توصيات الدراسة:

أ. التخطيط للموظف والقضايا التنظيمية منذ البداية.

ب. تقييم مرونة تكنولوجيا الموارد البشرية.

ج. تركز دراسة الجدوى الخاصة بالاستعانة بمصادر خارجية لإدارة الموارد البشرية على إمكانية توفير التكاليف عن طريق الاستثمار في عمليات الموارد البشرية والتمكين الإلكتروني.

1.2.2.8 (Zafar, et al., 2010)، تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

دراسة حالة بنك الدولة الباكستاني:

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد وضع الباكستان فيما يتعلق بالتكنولوجيا، خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، وعلى أي مستوى طبقت الباكستان نظام (E-HRM) في المؤسسات الرئيسية مثل بنك الدولة الباكستاني، حيث تم تطبيق الدراسة على قسم الموارد البشرية بالفرع الرئيسي لهذا البنك. بلغت العينة 47 موظفًا، حيث تم استخدام استبيان مفتوح لغرض جمع بيانات الدراسة.

استنتاجات الدراسة:

أ. تستخدم جميع المؤسسات في الباكستان أحدث التطبيقات التكنولوجية، سواء في البرمجيات أو الأجهزة.

ب. علاوة على ذلك، يتزايد اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا وبالتالي يستمر استخدام نظام (E-HRM) في الازدياد، كما تحصل المؤسسات على المزيد من الفوائد والمزايا الاستراتيجية من خلال تطبيق (E-HRM)، والاعتماد على التطبيقات التكنولوجية في إنجاز وظائف الموارد البشرية في بنك الدولة الباكستاني.

ج. ونتيجة لذلك، يواصل البنك زيادة اعتماده على التطبيقات التكنولوجية، والتي تتراوح من الأنشطة الإدارية إلى المجالات الاستراتيجية مثل استراتيجية المؤسسة وإدارة التغيير، حيث يعتقد المدبرون التنفيذيون للبنك أن استخدام التكنولوجيا يساعدهم على نطاق واسع في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة ككل.

توصيات الدراسة:

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: تطبيق (E-HRM) في بنك باكستان الإحصائي والمؤسسات الأخرى يجب اتباع ما يلي:

أ. ضرورة تثقيف وتدريب الموظفين على استخدام أحدث التطبيقات على (E-HRM).

ب. تدرك المؤسسة تأثير هذا التغيير على موظفي ومديري وموظفي إدارة الموارد البشرية، وتحديد أبعاد هذا التأثير التي يجب أخذها في الاعتبار في استراتيجية المنظمة ككل.

ج. تحسين الاتصال والتنسيق على المستوى المحلي بين مختلف أجزاء المنظمة، وخارجياً مع العملاء وأصحاب المصلحة الخارجيين.

1.2.2.9 (Sanayei et al., 2008)، تصميم نموذج لتقييم فعالية EHRM (دراسة حالة:

المنظمات الإيرانية):

الغرض من هذه الدراسة هو توضيح نظام (e-HRM) وتوفير أدوات لدراسة تأثير عدد من المتغيرات المستقلة التي تمثل (مخرجات نظام E-HRM) مثل الرضا الوظيفي والالتزام المهني والالتزام التنظيمي في فعالية إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع. تم اختيار عينة من 110 من مديري الموارد البشرية الإيرانيين. تم جمع البيانات باستخدام استبيان تم إعداده خصيصاً لهذا الغرض.

استنتاجات الدراسة:

- أ. يتم استخدام تطبيقات E-HRM بمستوى منخفض في المؤسسات الإيرانية.
- ب. في الواقع، إذا تم استخدام أدوات (e-HRM)، سيكون لها تأثير إيجابي على مخرجات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإيرانية، على سبيل المثال الرضا الوظيفي، والالتزام المهني، والالتزام التنظيمي، ومستوى الضغط في العمل ودرجة التعاون والتنسيق بين العاملين في المنظمة. كل هذه النواتج ستؤدي بدوره إلى إدارة الموارد البشرية الفعالة.

توصيات الدراسة:

- أ. يجب تحديد أهداف واستراتيجيات تطبيق نظام (e-HRM) قبل بدء تطبيق النظام.
- ب. علاوة على ذلك، يجب أن تتوفر البنية التحتية اللازمة لتطبيق النظام في المنظمة، وهي أنظمة المعلومات والاتصالات وكذلك أنظمة تكنولوجيا المعلومات. علاوة على ذلك، من الضروري أيضاً مراعاة جميع الجوانب التي قد تكون عقبة في طريق تنفيذ النظام مثل أجهزة الكمبيوتر والمعدات والبرامج ومهارات الموظفين والميزانيات المطلوبة لتغطية متطلبات النظام.

Research in e-HRM: Review and (2007)، Strohmeier1.2.2.10

:(Implications

استعرضت هذه الدراسة مجموعة من الدراسات التجريبية حول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) وتناقش بعض الآثار المترتبة على البحوث المستقبلية. تقوم الدراسة بفحص وتحليل نتائج الدراسات السابقة من حيث:

أ. التعاريف والإطار.

ب. المفهوم النظري.

ج. المنهجيات المستخدمة في الدراسات السابقة.

د. مستوى التحليل والنتائج.

استنتاجات الدراسة:

وجدت الدراسة أن المعرفة الخاصة بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) كانت متاحة بشكل كافٍ حيث يُنظر إلى نظام (e-HRM) على أنه جزء من الابتكار في مجال إدارة الموارد البشرية لمواجهة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

ووجدت الدراسة أيضاً أن:

أ. اعتمدت خمس الدراسات على أساس نظري.

ب. استخدمت ثلاث الدراسات منهجية المسح.

ج. الدراسات لم تحدد بوضوح مستويات التحليل.

د. ركز على مواضيع محددة بدلاً من الموضوعات العامة.

هـ. يركز محتوى البحث على المستوى العام في المنظمات.

توصيات الدراسة:

أ. تقوية الدراسات النظرية والمعرفة بخصوص هذا المجال المهم، لأنه مفتاح أساسي لأي تطور في هذا المجال.

ب. يجب أن تركز الدراسات المستقبلية على تحليل المستويات العامة المضاعفة للمنظمة والتنسيق مع المستويات المناسبة للتكنولوجيا لتجنب أي تأثير سلبي.

ج. تشجيع الدراسات التي تغطي بشكل أساسي المحتوى والهيكل والنتائج.

1.2.2.11 (Voermans et al., 2006)، الموقف من E-HRM: دراسة تجريبية في

:Philips

كان الغرض من هذه الدراسة هو تقديم مشروع بحثي حول الموقف تجاه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E - HRM).

استخدمت الدراسة استبياناً عبر الإنترنت، شارك فيه 99 مديراً و257 موظفاً في شركة Philips Netherlands (Electronics). أجاب المدراء والموظفون على الأسئلة بناءً على خبراتهم السابقة فيما يتعلق بأنظمة تكنولوجيا المعلومات بشكل عام، وأدوار الموارد البشرية المفضلة لديهم، وموقفهم تجاه أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

قدمت هذه الدراسة نموذجاً لتحديد العوامل المتعددة التي تؤثر على تطبيق (e-HRM) وفهم كيف تؤدي هذه العوامل إلى حل المشكلات التي قد تنشأ أثناء تطبيق النظام، وكذلك لتحديد موقف الموظفين نحو تنفيذ هذا النظام.

استنتاجات الدراسة:

أ. هناك عدة عوامل تؤثر على تطبيق نظام (E-HRM)، على سبيل المثال العوامل التكنولوجية والتنظيمية والبشرية، وكلها عوامل مهمة تؤثر كل منها على تطبيق النظام، وكذلك يؤثر كل عامل على الآخر (التأثير المتبادل بين العوامل).

ب. بالإضافة إلى ذلك، يتأثر موقف الموظفين تجاه تطبيق (E-HRM) بعدة عوامل، وهناك عاملان رئيسيان لتحسين هذا الوضع، وهما الاستخدام الإيجابي لممارسات تكنولوجيا المعلومات، وتفويضات الموظفين للدور الذي يلعبونه من قبل قسم الموارد البشرية داخل المنظمة وخاصة الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.

ج. لذلك، إذا نجحت تطبيقات (E-HRM) على أرض الواقع، وكانت التكنولوجيا المستخدمة متطورة وسهلة الاستخدام، فإن الموقف تجاه (EHRM) سيكون إيجابياً، والفوائد الناتجة عن الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة ستكون ملموسة.

توصيات الدراسة:

هناك حاجة لمزيد من البحث النظري والتجريبي الذي يركز على كلا الجانبين: ممارسات التكنولوجيا وتطبيقات نظام (E-HRM)، والدور الاستراتيجي للموارد البشرية.

1.2.2.12 (Stone et al., 2006)، العوامل التي تؤثر على قبول وفعالية أنظمة الموارد

البشرية الإلكترونية:

تتمثل الأغراض الرئيسية لهذه المقالة في:

(أ) تقديم نموذج يربط عدداً من مقالات سابقة يمثل هذه النتائج.

(ب) وصف تأثير الخصائص الفردية ونظام السجلات الصحية الإلكترونية على أربع متغيرات مهمة متعلقة بالسجلات الصحية الإلكترونية.

(ج) تدفق المعلومات، الاجتماعية والتفاعلات والتحكم المدرك وقبول النظام).

(د) تقدم مجموعة من الفرضيات التي يمكن استخدامها لتوجيه البحث في أنظمة السجلات الصحية الإلكترونية.

استنتاجات الدراسة:

أ. وجدت الدراسة أنه على الرغم من أن أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية قد تكون فعالة، على مستوى المؤسسة والأفراد، إلا أنها قد تكون السبب في تعطيل / إيقاف بعض وظائف المنظمات والأفراد، مثل العلاقات الإنسانية والخصوصية.

توصيات الدراسة:

أ. تصميم جيد ومناسب للنظام للمساعدة في زيادة الكفاءة.

ب. استخدم مزيجاً من الأنظمة التقليدية والإلكترونية.

د. القيام بتوسيع معاملات الأداء وجعلها تحتوي على السلوكيات التي يمكن قياسها في كل موظف.

هـ. السيطرة الواعية من خلال سياسة المعلومات العادلة.

1.2.2.13 (Ruel، وآخرون، 2004)، **E-HRM: Innovation or Irritation** "دراسة

تجريبية استكشافية في خمس شركات كبيرة على إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الويب":

هذه الدراسة هي دراسة تجريبية استكشافية أجريت في خمس شركات كبيرة (Ford Motor،

Belgacom، IBM، Dow Chemicals، ABN) تحتوي كل منها على أكثر من 15 ألف

موظف لدراسة واستخدام واقع وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية باستخدام تكنولوجيا الويب.

استنتاجات الدراسة:

أ. يرتبط الاتجاه نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ارتباطاً وثيقاً بعمليات المنظمة والتوجه نحو العولمة.

ب. من المفترض أن تساعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في خفض التكلفة كأحد الفوائد الرئيسية، ولكن من خلال الدراسة اتضح أن هذا التخفيض كان فقط في تقليل عدد الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية في معظم الحالات، ولكن من ناحية أخرى كان هناك زيادة في الوظائف الجديدة نتيجة لاستخدام التكنولوجيا.

ج. يوفر E-HRM التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة.

د. تمكن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الموظفين من ممارسة بعض وظائف الموارد البشرية بأنفسهم.

هـ. تستخدم الشركات E-HRM لتحقيق توحيد وتكامل المعلومات، لمساعدة الإدارة على لعب دور الخصية العالمية والمحلية.

توصيات الدراسة:

أ. الحاجة إلى تغيير عقلية المديرين والموظفين لفهم فائدة وأهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

ب. إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي ابتكار يجب ألا يغفل أهميته، سواء بالنسبة للإدارة أو للأفراد. لذلك، يجب مراعاة طبيعة عمل المنظمات المختلفة، حيث قد يكون من الصعب وضع لوائح محددة يمكن تطبيقها على جميع المنظمات.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

تمت تغطية الدراسات حول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جوانبها وأساليبها وأنماطها المختلفة في هذه الدراسات، كما أنها تشمل دولاً وثقافات مختلفة في جميع أنحاء العالم منها الهندية والأردنية الأمريكية والهولندية والإيرانية والأوروبية والفلسطينية.

هناك نقص في الدراسات العربية حول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي.

استعرضت الباحثة 15 دراسة سابقة، 13 دراسة أجنبية، ودراستين إقليميتين. الدراسات التي تمت مراجعتها مرتبة ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، حيث استفاد الباحث من تلك الدراسات، خاصة لإثراء الإطار النظري للدراسة، وتطوير أداة الدراسة، وفي تفسير ما توصل إليه الباحث في الدراسة.

اتضح من بعض الدراسات أن هناك تركيزاً واضحاً على الدراسات العربية حول التطوير التنظيمي بشكل عام. ومع ذلك، فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الدراسات الوحيدة التي تناولت ذلك بشكل مباشر هي الدراسات الأجنبية، حيث أوصى معظمها بإجراء مزيد من البحوث والدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لأهميتها وانعكاساتها على المنظمة ككل.

فيما يلي أهم النتائج:

1. تناولت الدراسات الأجنبية العديد من القضايا والمواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتطوير الأداء التنظيمي ، على سبيل المثال الآثار المترتبة على تنفيذ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، وتحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، واعتماد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، والمواقف والرضا تجاه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، وعوامل التأثير على قبول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، وتقييم فعالية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وقياس تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء والتطوير التنظيمي.

2. كان هناك إجماع من الدراسات الأجنبية على الحاجة إلى مزيد من البحث حول هذا الموضوع والتركيز على أهميته بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق العديد من المزايا، لكل من قسم الموارد البشرية وكذلك المنظمة ككل.

3. تناولت الدراسات المحلية مفهوم التطوير التنظيمي والجوانب المتعلقة به مثل كفاءة التطوير التنظيمي وأثره وواقعيته. ومع ذلك، لم يتم تخصيص الكثير من الدراسات لـ E-HRM، حيث ركزت دراستان فقط على مفاهيم مثل الرضا تجاه E-HRM وواقع الإدارة الإلكترونية.

4. بشكل عام، تركز الدراسات على الموضوعات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والمواقف تجاه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وفعاليتها ومساهمتها في فعالية إدارة الموارد البشرية.

بالإضافة إلى ذلك، ركزت إحدى الدراسات على تأثير E-HRM على الأداء الوظيفي للموظف، بينما ركزت شركة أخرى على رضا الموظف تجاه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. علاوة على ذلك، أخرى ركزت الدراسات على تنفيذ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وآثارها.

5. وجدت جميع الدراسات علاقة كبيرة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وفعالية إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى الفعالية والنجاح الشامل للمنظمة. لذلك، فإن هذا يدعم في الواقع هدف هذه الدراسة فيما يتعلق بتحديد تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي.

6. استخدمت الدراسات الإقليمية المنهج الوصفي التحليلي. إلى جانب ذلك، استخدمت هذه الدراسات الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

7. استخدمت الدراسات الأجنبية مزيجاً من أساليب البحث النوعي والكمي. إلى جانب ذلك، تضمنت الدراسات استخدام المقابلات والاستبيانات المتعمقة.

8. ركزت الدراسات الأجنبية والإقليمية على مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتبنيها في القطاع الخاص للشركات والبنوك وتنظيم الخدمات.

1.3- مشكلة البحث وتساؤلاته

وظيفة الموارد البشرية في المنظمة هي المسؤولة عن الامتثال لاحتياجات الموارد البشرية للمنظمة. كما هو الحال مع وظائف العمل الأخرى، يجب تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والممارسات لضمان التشغيل السلس للمنظمة وإعداد المنظمة بطريقة تضمن عملية انسياب التشغيل في المستقبل (القريب).

يعد استخدام تقنية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية طريقة لتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات الموارد البشرية.

تدعم تقنية E-HRM وظيفة الموارد البشرية للامتثال لاحتياجات الموارد البشرية للمنظمة من خلال القنوات القائمة على تكنولوجيا الويب (Ruël، وآخرون، 2004).

من المتوقع أن يكون لاستخدام تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، باعتبارها طريقة لتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات الموارد البشرية، تأثير على كيفية عمل وظيفة الموارد البشرية. علاوة على ذلك، فقد تهدف إلى تحسين نظام الموارد البشرية. وهذا بدوره يتأثر بما تحاول المنظمة تحقيقه ككل.

بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية، فإن E-HRM لديها القدرة على التأثير في كل من الكفاءة والفعالية. يمكن أن تؤثر الكفاءة عن طريق تقليل أوقات دورات معالجة الأعمال الورقية، وزيادة دقة البيانات، وتقليل موظفي الموارد البشرية. يمكن أن تؤثر الفعالية من خلال تحسين قدرات كل من المديرين والموظفين لاتخاذ قرارات أفضل وفي الوقت المناسب. كما توفر EHRM لوظيفة الموارد البشرية الفرصة لخلق سبل جديدة للمساهمة في الفعالية التنظيمية من خلال وسائل مثل إدارة المعرفة وخلق رأس المال الفكري والاجتماعي (Lengnick-Hall & Moritz، 2003، p.366).

اقترحت الأبحاث السابقة أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يمكن أن تزيد من كفاءة أنشطة الموارد البشرية، وتحسن تقديم خدمات الموارد البشرية وتحول دور وظيفة الموارد البشرية إلى وظيفة أكثر إستراتيجية. تكلفة المنظمة (باري، 2011، ص 8).

منذ بداية عام 2009، وبسبب الزيادة الكبيرة في عدد الموظفين، كان من الصعب جدًا على إدارة الموارد البشرية متابعة مهام الموارد البشرية يدويًا.

علاوة على ذلك، تطلب عددًا كبيرًا من الموظفين الإداريين في قسم الموارد البشرية، وتكلفة كبيرة وجهد. لذلك، دفع ذلك إدارة المنظمات إلى اتخاذ قرار بالتحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. ونتيجة لذلك بدأت عملية تحويل بعض وظائف الموارد البشرية تدريجياً إلى برامج وأنظمة إلكترونية مما سهل إنجاز المهام وتوفير الوقت والتكلفة على مستوى إدارة الموارد البشرية. ومع ذلك، لا يوجد دليل واضح حول تأثير هذا التحول على مستوى التطوير التنظيمي للمنظمات.

الغرض من هذا البحث هو اختبار الاقتراح القائل بأن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يمكن أن تؤثر بشكل فعال وإيجابي في الأداء التنظيمي للمنظمات. لذلك يمكن أن تتشكل مشكلة هذا البحث في السؤال الرئيسي التالي:

"إلى أي مدى تؤثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي في قطاع المنظمات الإنسانية غير الحكومية؟"

1.4- فرضيات البحث:

H1: تؤثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التوظيف الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، التعويض الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) بشكل إيجابي في قياس الأداء من وجهة نظر المستفيد.

H2: تؤثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التوظيف الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، التعويض الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) بشكل إيجابي في قياس الأداء من المنظور المالي.

H3: تؤثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التوظيف الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، التعويض الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) بشكل إيجابي في قياس الأداء من منظور العملية الداخلية.

H4: تؤثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التوظيف الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، التعويض الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) بشكل إيجابي في قياس الأداء من منظور التعلم والتطور.

1.5- أهمية البحث:

يسلط هذا البحث الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، كأحد موضوعات الإدارة الحديثة، والتي تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة، حيث يهدف تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى تحسين أداء الموظفين وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين بشكل سريع، بأقل جهد وتكلفة ممكنة. كما تأتي أهميتها من:

1. أنها واحدة من الدراسات القليلة المكرسة خصيصًا لدراسة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي.

2. تتبع أهمية الدراسة من حقيقة أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) في المنظمات الإنسانية جديد ويستحق تقييم كيفية مساهمة هذا النظام في الأداء التنظيمي للمنظمة.

3. تعزيز البحث الجاري في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وبالتالي، تحسين موارد المكتبة في مجال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية نتيجة لذلك، يمكن أن يكون مفيدًا لممارسي الإدارة وكذلك الأكاديميين من خلال توفير مبادئ توجيهية للباحثين الآخرين بشأن إجراء البحوث المتعلقة بتطبيق وتأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

4. توفير الوعي للمنظمات الأخرى حول تأثير E-HRM على المنظمة ككل، والفوائد التي يجلبها تطبيق E-HRM إلى المنظمة.

علاوة على ذلك، تقديم توصيات لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية للمنظمات المختلفة، كأداة قوية لزيادة قدرة الإدارة على التحكم في العمل، لخلق بيئة شفافة، لرفع مستوى رضا الموظفين، لتحسين الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة وتعزيز الكفاءة التنظيمية من خلال تحسين الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية.

1.6- أهداف البحث

الأهداف الرئيسية لهذا البحث هي:

1. التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي للمنظمات الإنسانية.

2. التحقيق في أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتطوير الأداء التنظيمي في المنظمات الإنسانية.

3. التعرف على المعوقات والمشكلات التي تؤثر سلبًا على تنفيذ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المنظمات الإنسانية.

4. شرح أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء التنظيمي للمنظمات الإنسانية.

5. تقديم التوصيات والاقتراحات حول كيفية تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المنظمات الإنسانية لتحقيق تطوير مؤسسي أفضل.

1.7 متغيرات البحث

فيما يلي متغيرات البحث:

1. المتغير التابع هو الأداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية في سورية.
2. المتغير المستقل هو: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والتي تنقسم إلى 4 متغيرات رئيسية:

أ. التوظيف الإلكتروني (التوظيف الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني)

ب. التدريب والتطوير الإلكتروني

ج. التعويض الإلكتروني

د. تقييم الأداء الإلكتروني

الفصل الثاني

2.1 الإطار النظري للبحث

من خلال ما سبق، لاحظت الباحثة أن تطبيقات نظام إدارة الموارد البشرية (E-HRM) يمكن استخدامها لإنجاز جميع وظائف إدارة الموارد البشرية. يقدم هذا الفصل مؤلفات شاملة حول إدارة الموارد البشرية ووظائف إدارة الموارد البشرية. إلى جانب ذلك، قدمت أدبيات حول E-HRM والمفاهيم والقضايا المتعلقة بها، على سبيل المثال أنواع وأهداف وأهمية وفوائد ومجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

تشير إدارة الموارد البشرية إلى الأنشطة والمهام المفيدة في تعظيم أداء الموظفين في المنظمة، وهي ممارسة ديناميكية ومتطورة يستخدمها القادة والمديرون في جميع أنحاء المنظمة لتعزيز الإنتاجية والجودة والفعالية (جيلي وآخرون 2009، ص 1). إلى جانب ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية هي عملية استخدام الموارد البشرية للمؤسسة لتحقيق الأهداف التنظيمية (Mondy & Noe 2005، p.4) وقد عرّف باحثون آخرون إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الفلسفات والعمليات والإجراءات التي تستخدمها الشركة لإدارة (Bruner, et.al , 2003, p.42):

1. عمليات الدخول والخروج في الشركة.
2. نمو وتطور العاملين.
3. نظم المكافأة والتقدير.
4. المناخ التنظيمي الكلي لكيفية معاملة الموظفين.

بينما يعتقد البعض الآخر أن إدارة الموارد البشرية تهتم بجميع جوانب كيفية توظيف الأشخاص وإدارتهم في المنظمة (Armstrong، M. 2012، p.9). يقول Dessler أن إدارة الموارد البشرية تشير إلى السياسات والممارسات التي ينطوي عليها تنفيذ جوانب "الموارد البشرية" لمنصب إداري بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف، والتوظيف، والاختيار، والتوجيه، والتعويضات، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، وعلاقات العمل (Dessler، 2007، p.4) تساهم إدارة الموارد البشرية في إنشاء أنظمة عمل عالية الأداء من خلال ربط العديد من الموظفين في إدارات مختلفة في نفس المنظمة (Brewster، 2007) علاوة على ذلك، تستخدم المنظمات

نظام إدارة الموارد البشرية الفعال لزيادة قدرتها التنافسية من خلال الاستثمار في تطوير الموظفين (Sutiyono، 2007).

بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية الالكترونية هي نمط من أنشطة الموارد البشرية المخطط لها، والتي تؤثر على سلوك الأفراد بقصد تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها (Wood, et al., 2006).

في الواقع، تعتمد جميع أنشطة الموارد البشرية على جهود المديرين المبذولة لصياغة وتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية (Wei & Lau، 2005). بينما يعتقد Sutiyono أن إدارة الموارد البشرية تشير إلى السياسات والممارسات والأنظمة في المنظمات لتوظيف وتطوير موظفيها، وكذلك التأثير على سلوكهم ومواقفهم وأدائهم لتحقيق أهداف المنظمة (Stone، 2008).

بعد الإشارة إلى آراء العديد من الباحثين والمؤلفين حول ماهية إدارة الموارد البشرية فعليًا، يمكن للباحث أن يقول إن إدارة الموارد البشرية هي أداة أساسية لربط أشخاص مختلفين في نفس المنظمة لاستخدام قدراتهم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.

لم تفهم إدارة الموارد البشرية على أنها تعمل فقط للمديرين أو الموظفين. بدلاً من ذلك، إنها وظيفة إدارية لخلق الميزة التنافسية للمؤسسة ونموها.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

لدى الموظفين توقعات فيما يتعلق بوظائف الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والتحفيز وإنهاء الخدمة في مؤسستهم، كما أن دور إدارة الموارد البشرية له تأثير مهم على وظائف الموارد البشرية (Antila & Kakkonen، 2008).

التوظيف: يمكن النظر إلى التوظيف على أنه مركز امتياز للموارد البشرية يحافظ على تزويد المنظمة بالأصول البشرية التي تحتاجها للمضي قدمًا باستمرار والحفاظ على وضعها التنافسي في السوق (Gilley، 2009، p.7)، بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعريف التوظيف على أنه العملية التي تضمن المنظمة من خلالها أن يكون لديها دائمًا العدد المناسب من الموظفين ذوي المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، لتحقيق أهداف المنظمة.

يتضمن التوظيف تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية والتوظيف والاختيار (Mondy & Noe، a، 2005).

تحليل الوظيفة: هو عملية منهجية لتحديد المهارات والواجبات والمعرفة المطلوبة لأداء الوظائف في المنظمة. يعد تحليل الوظيفة خطوة أساسية في التوظيف وهو أداة أساسية لإدارة الموارد البشرية، فهو يوفر ملخصاً لواجبات ومسؤوليات الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى والمعرفة والمهارات المطلوبة وظروف العمل التي يتم تنفيذها في ظلها (Mondy, 2008, p.5).

ب. تخطيط الموارد البشرية: هو عملية منهجية لمطابقة العرض الداخلي والخارجي للأشخاص مع فرص العمل المتوقعة في المنظمة خلال فترة زمنية محددة، للتأكد من أن الأعداد المطلوبة من الموظفين، مع المهارات المطلوبة، متاحة متى وأينما دعت الحاجة (Mondy, 2008, p.5).

ج. التوظيف: يمكن تعريفه على أنه المهمة الإدارية التي ينص عليها الإعلان عن الوظيفة وحث الكوادر البشرية المؤهلة، على تقديم الطلبات ثم اختيار الأفضل للعمل في الوظيفة الشاغرة (Durrah والصباغ، 2008).

يمكن أيضاً تعريفها على أنها عملية المسح، تحديد وجذب المرشحين القادرين على شغل الوظائف الشاغرة (نوري وكورتيل، 2011، ص 51). وتختلف طرق التوظيف من الجوانب الداخلية والخارجية.

في الجانب الداخلي، يُسمح للموظفين الحاليين بالتقدم للوظائف المطلوبة داخل مؤسستهم، تُستخدم الإحالات بين الموظفين الحاليين أيضاً كتوظيف داخلي (Nel et al.، 2008).

تشمل طرق التوظيف الخارجية الإعلانات، ووكالات / مستشارون، وتوظيف مدرسي، وتوظيف إلكتروني / إنترنت. (Macky and Johnson, 2008).

د. الاختيار: هو عملية الاختيار من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لمنصب وظيفي في منظمة معينة. إنها الخطوة الأخيرة والأولية القصوى في التوظيف (Mondy، 2008، p.5) إنها عملية الحصول على المعلومات للغرض الذي يقرر من يجب أن يتم توظيفه في وظائف معينة (Shen and Edwards, 2004).

وبعض العوامل التي تؤثر على اختيار الموظفين داخليًا: تشمل حجم المنظمة ونوعها ومجموعة المتقدمين وطرق الاختيار لتحديد متطلبات ونتائج اختيار الموظف.

خارجيًا: يلعب التشريع وسوق العمل أدوارًا رئيسية في التأثير على اختيار الموظفين (Nel et al., 2008).

2. **التدريب والتطوير:** إنها الوظيفة التي تركز على التطوير الفردي مثل تنمية المهارات، ومهارات التعامل مع الآخرين، والتطوير الوظيفي، والتطوير المهني والجماعي، حيث تحدد احتياجات التدريب والتطوير لمجموعة من العمال، وبالتالي المنظمة (Wilson، 2005، p.15-16).

تكمُن أهمية التدريب والتطوير في التعرف على فجوات مهارات المنظمة، والفجوات بين المهارات التي يمتلكها الموظفون الحاليون والمهارات التي تتطلبها مؤسساتهم لتعلمها أو تحسينها (Holland and Cieri، 2006). يساعد التدريب والتطوير إدارة المنظمة على تلبية احتياجاتها ومتطلباتها من الموارد البشرية وكذلك تحسين قيمتها السوقية (Nel et al.، 2008).

أ. **التدريب:** هو الأنشطة المصممة لتزويد العاملين بالمعرفة والمهارة اللازمة لوظائفهم الحالية. التدريب الرسمي هو مخطط ومنظم ويحدث عندما يتم استدعاء الأشخاص بعيدًا عن محطات عملهم للمشاركة في هذا التمرين (Mondy et al.، 2005، pp.202-3 & 209-216).

ب. **التطوير:** يتضمن التعلم الذي يتجاوز وظيفة اليوم ويكون له تركيز طويل الأمد، فهو يهيئ الموظفين لمواكبة المنظمة وهي تتغير وتنمو.

لن يكون من السهل أن يكون لديك موظفون متمرسون ومتطورون في المنظمات، ومع ذلك، يمكن للمنظمات توفير الفرص من خلال أنظمة أو برامج تدريب وتطوير فعالة لتحسين قدرة موظفيها (Cunningham، 2007).

ج. **التخطيط والتطوير الوظيفي:** هو مجموعة السياسات والممارسات التي تستخدمها المنظمة لتشكيل تقدم الأفراد داخلها، وفقًا لتقييم الاحتياجات التنظيمية والأداء والإمكانيات والتفضيلات للأفراد في المؤسسة (Armstrong، 2001، p. 595).

3. **تقييم الأداء:** وهو عنصر حاسم في نظام إدارة الأداء. إنها مجموعة فرعية من إدارة الأداء وتتعلق بالعملية الرسمية لتقييم وقياس أداء الموظف مقابل الأهداف المتفق عليها. يتم التقييم الرسمي بانتظام، عادة سنويًا، على الرغم من أنه يمكن أن يحدث في كثير من الأحيان على فترات أقل من سنة (Pilbeam and Corbridge, 2002, p.264)

4. **التعويض:** هو عامل مهم يؤثر في كيف ولماذا يختار الناس العمل في مؤسسة عن الأخرى. يجب أن تستند فلسفة التعويضات والمكافآت إلى مكافأة الموظفين على الأداء الصحيح. بهذه الطريقة، تُظهر المؤسسات فهمها للأشياء التي تكافأ بنهاية الخدمة. يضمن هذا النهج أن المنظمة ستؤمن النتائج المرجوة.

من ناحية أخرى، يؤدي الفشل في مكافأة السلوكيات الصحيحة إلى نتائج غير مرضية (Gilley et al., 2009, p.150). التعويض هو إجمالي جميع المكافآت المقدمة للموظفين مقابل خدماتهم وتشمل مباشرة وغير مباشرة. (Mondy et al., 2005, p.284).

أ. **التعويض المالي:** هو التعويض المالي المباشر الذي يتكون من الراتب الذي يتقاضاه الشخص على شكل أجور ورواتب وعمولات ومكافآت (Mondy et al., 2005, p.284).

ب. **التعويض غير المالي:** يتكون من الرضا الذي يحصل عليه الشخص من الوظيفة نفسها أو من البيئة النفسية / أو المادية التي يعمل فيها الشخص (Mondy et al., p.284, 314,341).

5. **السلامة والصحة:** السلامة تشمل حماية الموظفين من الإصابات الناجمة عن الحوادث المتعلقة بالعمل. بينما تشير الصحة إلى تحرر الموظفين من المرض الجسدي أو العاطفي.

هذه الجوانب من الوظيفة مهمة لأن الموظفين الذين يعملون في بيئة آمنة ويتمتعون بصحة جيدة هم أكثر عرضة للإنتاجية وتحقيق فوائد طويلة الأجل للمؤسسة (Mondy, 2008, p.6).

6. **الموظف وعلاقات العمل:** توفر وظيفة الموارد البشرية التوجيه والتدريب والمساعدة في إدخال العمليات الرسمية والمحافظة عليها، لكنها لا تؤدي وظائف المديرين المباشرين لهم. ومع ذلك، في دورهم كمتخصصين في العلاقات التشغيلية، يمكن لممارسي الموارد البشرية التعامل مباشرة مع النقابات وممثليها (Armstrong, 2006, p.771).

من المهم تطوير سياسات وإجراءات الموارد البشرية والتواصل بشأنها وتحديثها حتى يعرف المدراء والموظفون على حد سواء ما هو متوقع (Mathis and Jackson 2010، ص 7).

تعريفات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

يستخدم الباحثون مجموعة واسعة من المصطلحات لوصف استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، على سبيل المثال، المصطلحات E-HR و E-HRM و HR intranet وبوابات الموارد البشرية والخدمة الذاتية شائعة الاستخدام، في حين أن مصطلحات مثل HRM المستندة إلى الويب و Business-to Employee (B2E)، أقل شيوعاً ولكنها صالحة بنفس القدر (Ruel et al., 2004). التعريفات الأقدم، التي لا تزال مستخدمة من قبل العديد من المنظمات وبعض الأكاديميين، تشمل المصطلحين "HRIS" (نظم معلومات الموارد البشرية) و "HRMS" (أنظمة إدارة الموارد البشرية). إذا تم أخذها إلى أقصى الحدود، فقد يستنتج المرء أن E-HRM تتكون من أي شكل من أشكال التكنولوجيا التي تدعم تقديم خدمات الموارد البشرية (Lujan et al, 2007).

بشكل عام، تم تعريف E-HRM على أنها استراتيجية على مستوى المؤسسة تستخدم تقنية قابلة للتطوير ومرنة ومتكاملة لربط العمليات الداخلية والعاملين في مجال المعرفة مباشرة بأهداف العمل الخاصة بالمؤسسة (Marler، 2007). بالإضافة إلى ذلك، يعرف باحثون آخرون E-HRM على أنها تطبيق لأي تقنية تمكن المديرين والموظفين من الوصول المباشر إلى الموارد البشرية وخدمات مكان العمل الأخرى للاتصال وتقييم الأداء وإعداد التقارير وإدارة الفريق وإدارة المعرفة وتعلم التطبيقات الإدارية (Lujan et al، 2007).

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أنها "تطبيق أي تقنية تمكن المديرين والموظفين من الوصول المباشر إلى الموارد البشرية وغيرها من خدمات مكان العمل للاتصال وتقارير الأداء وإدارة الفريق وإدارة المعرفة والتعلم والتطبيقات الإدارية" (Wyatt, 2006).

إلى جانب ذلك، تم تعريف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أنها طريقة لتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات الموارد البشرية في المنظمات من خلال الدعم الواعي والموجه للقنوات القائمة على تكنولوجيا الويب و / أو مع الاستخدام الكامل لها (Challapalli، 2005).

- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تمثل دعم إداري لوظيفة الموارد البشرية في المنظمات باستخدام تكنولوجيا الإنترنت، ولكن أيضاً التأكيد على أهمية فهم أن إدخال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

قد يؤدي إلى تغيير في محتوى وظيفة الموارد البشرية وتحديد موقعها (Voermans و Veldhoven، 2007، ص 887).

عرّف آخرون إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أنها المظلة التي تغطي جميع آليات وأثار التكامل المحتمل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات من أجل خلق قيمة للموظفين والإدارة في المنظمات (Bondarouk et al.، 2009، P.507).

يقترح هذا التعريف تكامل الجوانب الأربعة على النحو التالي (Bondarouk et al.، 2009، P. 507 و Gregeby، 2007):

1. محتوى نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني: حيث ركز على الممارسات المستخدمة لكل من الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والربط بين هذه الأقسام.

2. تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني: حيث ركز على عملية اعتماد نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني ومدى ملاءمتها للعاملين في المنظمة

3. الموظفون والمديرون المستهدفون: حيث تم التركيز على أصحاب المصلحة على وجه التحديد، وليس على قسم الموارد البشرية أو حتى على المنظمة. في الواقع، ركزت على المديرين التنفيذيين والموظفين الذين يستخدمون تطبيقات نظام E-HRM بشكل كبير.

4. عواقب استخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني: هذا متعدد مستويات العواقب، حيث يؤدي تطبيق النظام إلى خلق قيمة ليس فقط على مستوى المؤسسة، ولكن أيضاً على المستوى الشخصي للمستخدم.

كما هو مذكور، فإن E-HRM هو استخدام التقنيات القائمة على الويب لتنفيذ استراتيجيات أو ممارسات مختلفة لإدارة الموارد البشرية (Ruël et al.، 2004). بينما يقول آخرون أن "E-HRM مصطلح شامل يغطي جميع آليات ومحتويات التكامل الممكنة بين إدارة الموارد البشرية وتقنيات المعلومات التي تهدف إلى خلق قيمة داخل وعبر المنظمات للموظفين والإدارة المستهدفين (Bondarouk et al.، 2009، p. 507).

من خلال هذا البحث يستخدم الباحث التعريف الأخير . هذا لأننا نعتقد أنه يلتقط جميع المكونات الهامة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وكما ذكر مؤلفوه، فهو فهم إجماعي لمعظم التعاريف الحالية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

تجمع التقنيات القائمة على الويب لوظيفة الموارد البشرية بين عنصرين، وهما استخدام الوسائط الإلكترونية والمشاركة النشطة للناس في هذه العملية.

الناس هم المحركون وراء التكنولوجيا. إنهم يستفيدون من التكنولوجيا التي تساعد المؤسسات على خفض تكاليف الإدارة، وتحسين التواصل مع الموظفين ورضاهم، وتوفير الوصول إلى المعلومات في الوقت الفعلي، وفي الوقت نفسه تقليل وقت المعالجة وتكاليفها (Hawkin et al، 2004). تتضمن E-HRM أيضاً العديد من أصحاب المصلحة إلى جانب الموظفين في قسم الموارد البشرية والأعمال، كما تشمل المتقدمين للوظائف والموظفين من جميع مستويات EHRM واستخدام شبكة الإنترنت.

2.2 مفهوم أداء المنظمات غير الحكومية

يكمل مصطلحا قياس الأداء وإدارة الأداء بعضهما البعض، لكن غالباً ما يتم الخلط بينهما في الممارسة وفي الأدب (Hatry، 2002، McHargue، 2003) يمكن تعريف قياس الأداء على أنه عملية القياس الكمي لكفاءة وفعالية الإجراء الذي يغطي مجموعة واسعة من الأنظمة والوظائف التنظيمية بما في ذلك تقدير تكاليف المعايير وتحليل التباين والميزانيات والتنبؤات وإدارة العمليات وإدارة الجودة وأنظمة الحوافز والمكافآت (Emmanuel et al 1990 آل ، جونسون وجيل، 1993 ، كابلان وأتكينسون، 1998 ، أوتلي، 1999 ، سيمونز، 2000 ، أنتوني وجوفينداراجان، 2001 ، Neely et al (1999) and Garrison et al (2003).

أثناء محاولة توضيح الاختلاف، يصف (Speckbacher 2003) قياس الأداء على أنه تعريف محدد للأهداف الأساسية للمؤسسة وإدارة الأداء كمواصفات لكيفية سيطرة قرارات الإدارة على الأداء التنظيمي. يعتبر قياس الأداء أمراً بالغ الأهمية في القطاع غير الربحي، بسبب المنافسة المتزايدة من عدد الوكالات المتكاثرة، والتي تتنافس جميعها على تمويل المانحين الشحيح وزيادة مطالب المساهمة أمام المانحين ووسائل الإعلام والجمهور بشكل عام (كابلان، 2001).

تقوم المنظمات غير الحكومية بتقييم أدائها من خلال تطوير مقاييس الأداء ثم جمع البيانات المتعلقة بتلك المقاييس. تتضمن بعض المقاييس الأكثر شيوعاً التي تستخدمها المنظمات غير الحكومية مؤشرات حجم العمل والمخرجات وتكلفة الوحدة وكفاءتها المقاييس والنتائج ومقاييس الفعالية ورضا العميل أو العميل والمراجعات الخارجية ومعايير الصناعة والمعايير (كارمان، 2007).

في السنوات الأخيرة، شهدنا تحولاً داخل قطاع الشركات من الاعتماد على مقاييس الأداء التي تتطلع إلى الوراثة والمركزة مالياً إلى الاستخدام الاستراتيجي لأنظمة إدارة وقياس الأداء ذات القاعدة العريضة والمعاصرة. يشار إليها عموماً بأنظمة قياس الأداء المعاصرة أو الاستراتيجية، وتتألف هذه الأنظمة عادةً من مقاييس مرتبطة سببياً، وتلتقط الجوانب المالية وغير المالية من الأداء، وتتماشى مع الإستراتيجية التنظيمية (Webb، 2004، Chenhall، 2005).

هناك عدد من أدوات قياس الأداء التي تم تطويرها لقياس أداء المنظمات المختلفة بما في ذلك القياس الاستراتيجي وتقنية إعداد التقارير (SMART (Lynch and Cross، 1999)، (Peters and Waterman 7s (McKinseys، 1980، 1982)، الإطار المنطقي (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، 1970)، نموذج المدخلات والمخرجات (إيشتاين وبوهوفاك، 200)، أداء بريزم (نييلي وآدامز وكرو)، European and Foundation for Quality [EFQM Management] نموذج التميز (لويس، 1999)، الإدارة القائمة على النتائج (الأمم المتحدة، 2000) وبطاقة الأداء المتوازن [BSC] (كابلان ونورتون، 1992). على الرغم من تطوير واعتماد العديد من أدوات قياس الأداء، فقد أبلغ بعض الباحثين عن تنفيذ غير ناجح لأنظمة قياس الأداء الشامل في المنظمات غير الحكومية (كابلان، 2001، ريتشي وكولودينسكي، 2003، موكسهام، 2010).

إن الحصول على معلومات الأداء الصحيحة للأشخاص المناسبين في المنظمة في الوقت المناسب سيزيد بشكل كبير من قدرة المجموعة على الوصول إلى أهدافها أو حتى تجاوزها. يمكن القيام بذلك من خلال طرق مختلفة بما في ذلك توضيح الاستراتيجيات من خلال ترجمة أهداف تدابير المنظمات غير الحكومية القابلة للقياس الكمي حيث يتم التخلص من التطلعات الغامضة للشعور

بالسعادة ويتم تحديد الأهداف بطريقة يمكن للجميع فهمها وسيعملون على تحقيق الأهداف المحددة (هارتنت ماتان، 2011). يمكن للمنظمات غير الحكومية أيضاً توصيل الأهداف الإستراتيجية من خلال ترجمة الأهداف عالية المستوى إلى أهداف تشغيلية عملية. القيادة يجب أن تتواصل في جميع أنحاء المنظمة حول كيفية تحقيق هذه الأهداف بالضبط.

يواصل هارتنت وماتان (2011) القول بأن المنظمات غير الحكومية يجب أن تخطط أيضاً للاستراتيجيات من خلال تحديد أهداف قابلة للتحقيق لكل مبادرة داخل المنظمة. هذا المفهوم جزء لا يتجزأ من نجاح بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لأنه إذا لم يتم إنجاز المهام، فلن تتحقق الأهداف والغايات. أخيراً، يجب عليهم أيضاً التركيز على استراتيجية التغذية الراجعة من خلال الانتباه من خلال إنشاء عملية للحصول على تغذية راجعة مستمرة بحيث يتم التعلم على جميع المستويات ويمكن أن تتغلغل الأفكار المكتسبة من خلال تقارير BSC في المنظمة وتحدها.

هناك عدد من الفوائد التشغيلية لمقاييس الأداء الفعالة والموثوقة. داخلياً، يساعد قياس الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة. عندما يتم الكشف عن المشاكل، فإنها قد تسلط الضوء على المجالات التي تتعرض فيها الجودة للخطر وتساهم في إسناد المسؤولية لاحقاً. كما يمكنهم أيضاً تعزيز الإنتاجية بشكل غير مباشر من خلال ضمان استخدام أكثر فعالية للموارد والقدرات التنظيمية وكذلك مساعدة المديرين على تحديد أولويات الأنشطة وتوجيه الموارد بشكل أكثر فعالية. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يسهل الاتصال الداخلي من خلال تليخيص الموقع المعقد.

2.3 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن مجموعة مختارة بعناية من المقاييس المشتقة من استراتيجية المنظمة. تمثل المقاييس المختارة لبطاقة الأداء أداة يستخدمها القادة في إبلاغ الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين بالنتائج ومحركات الأداء التي ستحقق المنظمة من خلالها رسالتها وأهدافها الاستراتيجية (Niven، 2002 p12).

يمكن أيضاً تعريف BSC على أنها مجموعة من القياسات التي تمنح كبار المديرين رؤية سريعة وشاملة للأعمال التجارية بما في ذلك التدابير التشغيلية بشأن رضا العملاء وأنشطة الابتكار والتحسين في المنظمة وكذلك القياسات المالية (مارتن، 2006).

تم تطوير BSC لمعالجة عدد من نقاط الضعف المهمة المرتبطة بأنظمة قياس الأداء "التقليدية" التي سيطرت عليها المقاييس المالية قصيرة المدى أو المتخلفة أو المتأخرة (Eccles، 1991 ، Cross and Lynch، 1992 ، Kaplan and Norton ، 1992 ، دويل، 1994 ، براندر وماكدونيل، 1995 ، إيشتاين ومانزوني، 1997 ، أتكينسون وبراندر، 2001). كانت الأنظمة التقليدية التي تقيس أداء الأعمال مبنية على أهداف مالية قصيرة المدى. هذه الأنظمة لم تعد مناسبة للسيطرة على التحديات التي تواجه الشركات في الوقت الحاضر. إلى جانب مراعاة أهداف أصحاب المصلحة المعنيين، يتعين على الشركات ضمان ترجمة استراتيجيتها إلى إجراءات مقابلة (Ahn، 2001). يتميز BSC عن أنظمة القياس الاستراتيجية الأخرى من حيث أنه يحتوي على مقاييس النتائج ومحركات الأداء للنتائج المرتبطة معاً في السبب والنتيجة والعلاقة بينهما (كابلان ونورتون، 1996) مما يجعل نظام قياس الأداء نظام تحكم في التغذية الأمامية (دي هاس وكلينجيلد، 1999).

تم تقديم BSC في عام 1992 بواسطة Kaplan و Norton كأداة لقياس أداء الأعمال. في BSC الأصلي، كانت أربعة أبعاد يشار إليها عمومًا بالمنظورات الأساسية في مساعدة المنظمات على تحقيق رؤاها واستراتيجياتها. وشمل ذلك العمليات التجارية المالية والخاصة بالعملاء والداخلية وأخيراً منظورات التعلم والنمو (كابلان ونورتون، 1992، 1996، 2001). كان لدى BSC الأصلي وجهات نظر مترابطة بشكل فعال مع بعضها البعض أثناء تحديد رؤية واستراتيجية المنظمات غير الحكومية. هذا يعني أن المناظير الأربعة يجب أن تكون موجودة حتى تتمكن المنظمة من قياس أدائها.

وفقاً لـ (Lawrie 2005)، تطورت BSC في ثلاث مراحل متميزة، يشار إلى BSC الأصلي باعتزاز على أنه الجيل الأول من BSC تطور من 1990-1996. كان تركيزها أكثر على كيفية استخدام BSC لقياس الأداء. في المرحلة الثانية، تحولت BSC نحو تحسين إدارة الأداء على المستوى التنظيمي من 1996-2000. في المرحلة الأخيرة (التي غطت الفترة 2000 حتى الآن) تطورت طريقة BSC إلى عملية مستمرة وقابلة للتكرار للإدارة الاستراتيجية. ركزت كل عمليات التطور هذه بشكل أكبر على قطاع الأعمال. في عام 2001، بدأت كابلان في تحويل تركيز BSC نحو المنظمات غير الهادفة للربح مع تعديل النتيجة النهائية من المالية (تحقيق الربح) إلى

إرضاء العملاء. تم استعارة هذا الاتجاه لاحقاً من قبل باحثين آخرين (Niven، 2003: 2008: 2002) الذين أظهروا الحاجة إلى تطبيق هذه النظرية في قطاع المنظمات غير الحكومية.

تم تطبيق هذا الاتجاه الجديد من BSC في البلدان المتقدمة مع الإبلاغ عن النجاح خاصة في شركات الثروة والشركات البريطانية. ومع ذلك، هناك القليل من الأدبيات حول تطبيق النظرية في البلدان النامية بما في ذلك كينيا.

تبدأ مبادرة بطاقة الأداء المتوازن بتحديد الاستراتيجيات المستمدة من رؤية المنظمة ورسالتها.

ثم يتم تطوير الموضوعات الاستراتيجية من خلال عرض بيانات الرؤية والرسالة من أربع جهات نظر متميزة بما في ذلك العمليات المالية والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو (كابلان ونورتون، 2004). وفقاً ليانغ وتشينغ ويانغ (2005)، يختلف تطبيق BSC المطبق في المؤسسات الخاصة بطريقتين: الرؤية والرسالة التي تعتبر أكثر أهمية للمنظمات غير الحكومية من الأعمال، المنظور المالي ليس هو الأولوية المهيمنة لأن الربح ليس هو القضية الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمات غير الحكومية. لذلك يجب على المنظمات غير الحكومية أن تضع مساهميتها وعملياتها على رأس BSC وأن تستخدم منظور العميل لتطوير العمليات الداخلية، ووجهات نظر التعلم والنمو لتعزيز قيمة العملاء.

لكي تتمكن المنظمات غير الربحية من الحصول على تمويل خارجي بنجاح، والحفاظ على العقود الحكومية، والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء و / أو معالجة النتيجة، ذات الصلة بأصحاب المصلحة في المجتمع، فإنها تحتاج إلى التحسين المستمر لقدرتها على قياس النتائج من أجل اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى الاستدامة على المدى الطويل (فوريس، 1998).

لم تحظ قابلية تطبيق وجهات نظر مختلفة من BSC بالكثير من الاهتمام في قطاع المنظمات غير الحكومية وخاصة في كينيا مما أدى إلى تركيز حاسم على عناصر BSC الرئيسية كما تمت مناقشته في الأقسام اللاحقة.

2.4 العوامل المتعلقة بالعملاء على أداء المنظمات غير الحكومية:

كانت مجموعة العملاء تُفهم تقليدياً على أنها أفراد أو مؤسسات تشتري أو تستخدم منتجات الشركة أو المؤسسة (فريتشلينج، 2006). على أساس ذلك، من الواضح أن المنظمات غير الحكومية قد

تخدم ثلاث شرائح من "العملاء" بما في ذلك الجهات المانحة والجهات المكونة والموظفين. وفقاً لـ (Kaplan and Norton 1992)، يجب أن يتضمن منظور العميل لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) فعالية الأداء كما تراها قطاعات العملاء المختلفة.

استناداً إلى معلومات التقييم المكتسبة من منظور العميل، يمكن للمؤسسة بسهولة تحديد مقاييس الأداء المهمة في المناظير الثلاثة الأخرى (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والمالية). يجادل كابلان ونورتون (1992) أيضاً بأن مراقبة عمليات العملاء من خلال BSC تساعد المؤسسات غير الربحية في جمع المعلومات حول القيمة المتصورة للعميل وجودة الخدمة ووقت التسليم والتكاليف وإرضاء العميل.

وبالتالي، سيكونون قادرين على موازنة خططهم الإستراتيجية لتحقيق درجة أعلى من الألفة مع العملاء، وإدراك جودة الخدمة الفائقة والامتياز التشغيلي.

يدعم (Hartnett and Matan 2011) الحجة السابقة من خلال التأكيد على أن هذا المنظور يتعلق بتجربة الجهات المانحة أو المتطوعين أو العملاء (مستخدمي الخدمات)، والتي يتم العثور عليها من خلال قياس الرضا والاحتفاظ وكذلك تقييم السوق غير الربحي.

أظهرت فلسفة الإدارة الحديثة إدراكاً متزايداً لأهمية التركيز على العملاء ورضاهم. هذه مؤشرات رائدة: إذا كان العملاء غير راضين، فسيجدون في النهاية موردين آخرين يلبيون احتياجاتهم. وبالتالي فإن الأداء الضعيف من هذا المنظور هو مؤشر رئيسي للانحدار المستقبلي، على الرغم من أن الصورة الحالية قد تبدو جيدة (كابلان ونورتون، 1992).

يوافق (Niven 2003) على أن القدرة على تلبية احتياجات العملاء أمر أساسي لجميع الشركات ولتحقيق نتائج مالية إيجابية (على المدى القصير والطويل على حد سواء)، فإن العديد من المنظمات توجه نفسها نحو عملائها وتشركهم أيضاً في مهمتهم.

وفقاً لـ (Kaplan and Norton 1996) من خلال تضمين منظور العميل في BSC، تضطر المنظمات إلى ترجمة البيانات المجردة إلى إجراءات ملموسة وقابلة للتنفيذ.

يؤكد (Hartnett and Matan 2011) على أن كل منظمة غير حكومية يجب أن تقيس موقف عملائها الأقوى والأكثر ولاءً (المؤيدين) لتحقيق أقصى استفادة للمنظمات. إن الحفاظ على

المتبرعين والمتطوعين مشاركين ومتحمسين وتحديد طرق للقيام بذلك من خلال BSC يوفر ميزة لا تصدق لأي منظمة. يجادل حسن (2010) بأن العوامل المحددة لنجاح المنظمات غير الحكومية هي صلة الخدمات المقدمة بالاحتياجات الاجتماعية، وهي التقييم الوحيد للعملاء.

وجدت دراسة أجراها (Morley et al 2001) أن ما يقرب من 78% من المنظمات غير الحكومية أجرت استبيانات للعملاء مصممة لقياس رضا العملاء، ونتائج العملاء لاستخدامها كمقاييس للأداء. هذه النتيجة قابلة للمقارنة بنتائج عام 2008 التي توصل إليها كارمان وفريدريك والتي تفيد بأن 67% من المنظمات غير الحكومية تجمع بيانات حول رضا المستهلك أو المشاركين على أساس منتظم. بناءً على الحجج السابقة، يجب على المنظمات غير الحكومية أن تضع الآليات التي ستمكنها من الحصول على ملاحظات حول رضا العملاء من أجل تحقيق مهامها. وذلك لأن رضا العملاء سيمكنهم أيضاً من الوصول إلى المزيد من تمويل المانحين الذي يضمن استمرار بقائهم.

2.5 العوامل الداخلية المتعلقة بالعمليات المتعلقة بأداء المنظمات غير الحكومية

يلتقط منظور العمليات الداخلية المقاييس المتعلقة بالعمليات التنظيمية والعمليات اللازمة لتلبية توقعات العملاء وزيادة رضاهم (كابلان ونورتون، 2000)، نيفن، 2008).

بعبارة أخرى، تتعلق عمليات الأعمال الداخلية بإدارة سلسلة القيمة بشكل أكبر. تعتمد مراجعة وتحسين العمليات التجارية الداخلية على مقاييس الأداء المحددة من منظور العميل في BSC (نيفن، 2008).

يتضمن هذا المنظور قياس التكلفة والإنتاجية والجودة لعمليات التشغيل الرئيسية غير الربحية. يمنح هذا التركيز الداخلي القادة فهماً شاملاً لمدى جودة عمل المنظمات غير الربحية ويمكن أن يساعدهم في تحديد البرامج والخدمات التي تلبي الاحتياجات الحقيقية للمجتمع (Hartnett and Matan، 2011).

وفقاً لنظرية بطاقة الأداء المتوازن، فإن إنشاء قيمة ورضا العميل على النحو المحدد في منظور العميل يستلزم التشغيل الفعال لعملية داخلية محددة داخل المنظمة، من أجل خدمة العميل ويجب تحديد هذه العمليات ووضع تدابير لتتبع التقدم.

لإرضاء العملاء، قد يتعين تطوير عمليات جديدة بدلاً من إجراء تحسينات تدريجية على العمليات الحالية (Kaplan and Norton، 1996). التدابير المشتركة ضمن هذا المنظور هي المهل الزمنية وتقارير الأخطاء ومقاييس الجودة والإنتاجية (نيفن، 2002).

وجدت دراسة أجرتها شركة (Atkinson 2006) للتحقيق في دور بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الإستراتيجية أنه في منظور العملية الداخلية، يجب أن تسلط الأهداف والتدابير الرئيسية الضوء على المهارات والكفاءات والعمليات والتقنيات الحاسمة التي ستوفر عملاء مؤسسين حاليين ومستقبليين ونجاح مادي. يجادل نيفن (2003) بأنه يجب على المنظمات غير الحكومية اختيار وقياس تلك العمليات التي ستؤدي إلى تحسين النتائج للعملاء، والسماح لهم في النهاية بتنفيذ مهمتهم. يجب أن تتدفق هذه العمليات التي سيتم اختيارها مباشرة من الأهداف والتدابير المختارة في منظور العميل.

2.6 التعلم والنمو العوامل المتعلقة بأداء المنظمات غير الحكومية

تعتمد المنظمات غير الحكومية بشكل كبير على المهارات ومواءمة موظفيها لتحقيق أهدافهم الاجتماعية المهمة (نيفن، 2003). وفقاً لمكان (2007)، فإن منظور التعلم والنمو يدور حول تدريب الموظفين، والثقافة التنظيمية، والأدوات، والتكنولوجيا، والبنية التحتية، والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية. إنه أساساً الأساس الذي يبنى عليه النجاح التنظيمي. التدابير في هذا المنظور هي العوامل التمكينية لجميع جهات النظر الأخرى لأنها ستقود المنظمة في النهاية إلى تحقيق نتائجها.

يتفق فلينشر وسميث (2004) أيضاً على اقتراح أن منظور التعلم والنمو كان المؤشر الرئيسي لعملية الأعمال الداخلية والذي كان بدوره المؤشر الرئيسي لرضا العملاء. كما ستؤثر درجة التحسن في الأعمال الداخلية ومستوى رضا العملاء على المنظور المالي. يجادل كابلان ونورتون (2000) بأن هذا المنظور يلتقط معلومات حول رأس المال البشري وتكنولوجيا المعلومات اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية. نظراً لأن الموظفين والمتطوعين يمثلون الموارد الرئيسية للمنظمة، فمن الواجب قياس أدائهم بشكل مناسب.

إن سهولة التواصل بين العاملين يسمح لهم بالحصول على المساعدة في حل مشكلة ما عند الحاجة إليها. يمكن أن تستند القرارات المتعلقة بالتدريب وبناء المهارات، جزئياً، إلى مستوى معرفتهم بالمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على القيادة أن تأخذ في الاعتبار المهارات التجارية اللازمة لتعزيز المهمة، وتطوير المانحين، والتسويق والعلامات التجارية، والقيادة، والتواصل، واستخدام التكنولوجيا من أجل دعم كل جانب من جوانب المنظمة (Hartnett and Matan، 2011). لاحظ نيفن (2003) أن الموظفين المتحمسين الذين يتمتعون بالمزيج الصحيح من المهارات والأدوات التي تعمل في مناخ تنظيمي مصمم للحفاظ على التحسينات هي المكونات الرئيسية في دفع عملية تحسين العمل مع القيود المالية، وفي النهاية دفع العملاء ونجاح المهمة.

وفقاً لـ (Niven 2002)، لا توجد منظمات في بيئة ثابتة ومعزولة حيث تعمل المنافسة والتكنولوجيا الجديدة والتغييرات الأخرى على دفع توقعات العملاء ومتطلبات الأداء للمؤسسة إلى الأمام، لذلك يجب أن تسعى المؤسسات دائماً للتعلم طوال الوقت من أجل معرفة ما يريده عملاؤها حقاً.

2.7 العوامل المالية المتعلقة بأداء المنظمات غير الحكومية

وفقاً لهارنتنت وماتان (2011) ونيفن (2002)، فإن المنظور المالي يشمل قياس الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال والقيمة الاقتصادية المضافة.

يجب أن يكون لدى المنظمات غير الحكومية، مثل الشركات الربحية، فهم قوي لوضعها المالي.

يجب دمج البيانات في الوقت المناسب حول تكلفة مصادر التمويل للخدمات والتكاليف العامة في الخطة الإستراتيجية غير الربحية لتقديم صورة كاملة عن الوضع. يجب أن تكون القيادة مرتاحة للبيانات المالية والميزانيات التي توفر أساساً متيناً للعمليات وتبني الثقة مع التمويل والمانحين ومصادر الإيرادات الأخرى.

يمكن أن يحدد هذا المنظور أيضاً الأهداف الإستراتيجية المالية ومقاييس الأداء المالي التي توفر دليلاً على ما إذا كانت الإستراتيجية المالية للشركة تؤدي إلى زيادة الربحية وانخفاض التكاليف أم لا. يوضح هذا العرض أيضاً كيف يجب أن تنتظر المؤسسة إلى العملاء من أجل النجاح وتحقيق مهمة المنظمة (Ronchetti، 2006). يؤكد (Niven 2008) على أن المنظور المالي لـ BSC ضروري للمنظمات غير الربحية لأنه يلتقط معلومات حول مدى كفاءة استخدامها الموارد الشحيحة

والأموال العامة / الممنوحة لتقديم خدمات عالية الجودة. يحسن هذا المنظور مساءلة المنظمات تجاه الجمهور ويعزز إمكانات جمع الأموال، وبالتالي، مما يجعل إنجاز المهمة وشيكاً جداً. يجادل نيفن (2003) وليندفال (1995) أيضاً بأنه لا توجد منظمة، بغض النظر عن وضعها، يمكنها العمل بنجاح وتلبية متطلبات العملاء دون موارد مالية. من الأفضل النظر إلى التدابير المالية في نموذج بطاقة أداء القطاع العام وغير الربحي على أنها إما عامل تمكين لنجاح العملاء أو قيود يجب أن تعمل المجموعة ضمنها. وفقاً لـ (Niven 2002)، فإن المنظمة التي تستخدم الكثير من الوقت والموارد لتحسين العمليات الداخلية قد تضيف القليل من القيمة بشكل فعال إذا لم يتم ترجمة هذه التحسينات إلى أداء مالي محسن.

يمكن أيضاً تعريف الأداء المالي للمنظمات غير الحكومية من حيث المساءلة المالية بأن الأداء المالي هو أحد العناصر الرئيسية في قياس الأداء العام وتقييم فعالية المؤسسات غير الربحية (Selden and Sowa , 2003 ،Ritchie and Kolodinsky , 2003 ،Speckbacher Sandfort ، 2004 ، Mc Cathy ، 2007).

بقدر ما يتعلق الأمر بالمانحين وأصحاب المصلحة في المجتمع، تركز المساءلة المالية في المقام الأول على سمعة المنظمات غير الربحية للشفافية المالية والصدق كما ينعكس في نماذج IRS 990 للمؤسسات التي تزيد إيراداتها السنوية عن 25000 دولار (كيتنغ و فرومكين، 2003) في كثير من الأحيان، يتم تمثيل المساءلة من خلال البيانات الموجودة في نماذج IRS و / أو استخدام المدققين الخارجيين المستقلين ومعايير التشغيل ولجان التدقيق وخبرات مجالس الإدارة (Whitaker 2004 ,et al Greenlee ، Fischer ، Geer ، Macher and Cole ، 2008).

ويرتبط جزء من الشفافية المالية والكفاءة المالية بكمية الأموال اللازمة لجلب الإيرادات والوصول إلى مصادر التمويل. حدد ريتشي وكولودينسكي (2003) ثلاث فئات من الأداء المالي تستخدمها المؤسسات لتقييم الكفاءة المالية للمنظمات غير الربحية: كفاءة جمع الأموال، والأداء المالي، والدعم العام.

والنهج الأخير لتقييم المساءلة المالية هو الموازنة على أساس الأداء (Joyce, 1997) حيث يرتبط التمويل والإنفاق باستراتيجيات الأهداف الفعلية والبرامج والإيرادات والخدمات والنتائج (مورافيتز، 2008).

تتكون الميزانية القائمة على الأداء من العناصر الحاسمة التالية: إنشاء خطط استراتيجية تربط المهام بالبرامج، وربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف من خلال خطة أداء، واستخدام الميزانية لدعم خطة الأداء والأولويات على أساس الموارد المالية وتقييم التقدم المحرز مقابل الخطة دورياً. يجادل (Melkers, 2008) بأن هذا النهج يشجع المنظمات غير الربحية على الابتعاد عن ميزانيات البنود التقليدية إلى تلك التي ترتبط حقاً بنتائج الخدمة التي توثق تأثيرها الاجتماعي.

على الرغم من أن المنظمات غير الحكومية ليست كيانات مولدة للأموال، إلا أنها مسؤولة عن الأموال التي يتبرع بها المتبرعون. لذلك فإن القياس الواضح والإشارة إلى كيفية إدارة الموارد المالية يصبحان عناصر أساسية وضرورية لتقييم أداء المنظمات غير الحكومية (Bin Md. Som, H. and Theng Nam, 2009c).

تستند الأطر والأنظمة المستخدمة بشكل شائع لتقييم نجاح مشاريع التنمية الممولة من المانحين على افتراض أساسي مفاده أن المنظمات غير الحكومية يجب أن تكون مسؤولة أمام أصحاب المصلحة الرئيسيين، والأهم من ذلك أمام الجهات المانحة والمستفيدين (Cutt and Murray, 2000). لكن المساءلة لا تتعلق فقط برقابة المانحين بل يشمل تحقيق التوقعات العامة والأهداف التنظيمية وكذلك الاستجابة لاهتمامات جمهورهم الأوسع.

يلاحظ أيضاً من قبل Herzlinger and Nitterhouse (1995) أن المنظمات غير الحكومية ذات معدل دوران الأصول المرتفع تعتبر بمثابة برامج أو خدمات أكثر من تلك التي لديها معدل دوران منخفض للأصول. علاوة على ذلك، من المرجح أن تستثمر المنظمات غير الحكومية ذات معدل دوران منخفض أصولها لكسب الدخل أكثر من تقديم الخدمات.

تقيس نسبة السيولة العلاقة بين الأصول والخصوم وتساعد أيضاً في تحديد الأهداف والموارد.

2.8 الإطار النظري

النظرية عبارة عن مجموعة من المتغيرات المترابطة التي تشكلت في افتراضات تمثل وجهة نظر منهجية من خلال تحديد العلاقات بين المتغيرات، بهدف شرح الظواهر الطبيعية (Creswell، 2009). استندت هذه الدراسة إلى نظرية بطاقة الأداء المتوازن بواسطة كابلان (2001) والتي تم تعديلها من كابلان ونورتون (1992) BSC.

نظرًا لأن الهدف الأساسي للمنظمات غير الحكومية هو إرضاء عملائها، فقد تم نقل مهمة المنظمات غير الحكومية إلى القمة. يتم نقل المنظور المالي إلى المرتبة الثانية لأنه على الرغم من أن هدفهم ليس تحقيق الربح، إلا أنهم بحاجة إلى الموارد المالية لإرضاء عملائهم. هذا يعني أن المنظور المالي ومنظور العميل يجب أن يكونا على نفس المستوى. بالإضافة إلى ذلك، لا يمكن إرضاء العملاء إلا إذا شاركت المنظمة في عمليات الأعمال الداخلية جنبًا إلى جنب مع تعلم الموظف ونموه.

2.9 الإطار المفاهيمي

تم تكيف الإطار المفاهيمي من الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن من قبل كابلان ونورتون (1992) لاستكشاف فعالية إطار العمل كأداة لقياس الأداء داخل المنظمات غير الحكومية (NGO).

في هذا الإطار، تم تعديل المنظورات الأربعة الرئيسية لأبعاد قياس الأداء ضمن مهمة واستراتيجية المنظمات غير الحكومية / المنظمات غير الربحية.

في هذا السياق، كان لكل منظور لقياس الأداء عدد من مقاييس العناصر فيما يتعلق بمهمة المنظمة غير الحكومية.

ركزت التدابير على جميع المجالات التي حاولت أن تعكس وجهات النظر داخل المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك، تم موازنة عناصر القياس لتحقيق مهمة المنظمة غير الحكومية.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للبحث

- منهج البحث
- مجتمع البحث
- أدوات جمع البيانات
- تصميم الاستبيان
- المعالجة الإحصائية:
- وصف العينة
- الإجابة على تساؤلات البحث
- اختبار الفرضيات
- النتائج
- التوصيات

3-1 منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لما يتمتع به هذا المنهج من وصف دقيق يمكن التعبير عنه كمياً أو كيفياً عند دراسة ظاهرة معينة، وتم تطبيق هذا المنهج من خلال إجراء مسح ميداني يهدف إلى دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في أداء المنظمات غير الحكومية. ولتحقيق هذا الغرض تم توزيع استبيانات لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث ومن ثم تحليلها وتفسيرها للتوصل إلى نتائج البحث للاستفادة منها في تقديم توصيات للشركات الصغيرة والمتوسطة.

3-2 مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من الموظفين في المستوى الإداري والإشرافي في المنظمات غير الحكومية في سورية، وتم توزيع الاستبيان عبر الانترنت، حيث أرسل للموظفين في منظمات مختلفة. وتم جمع (82) استبيان الكتروني.

3-3 أدوات جمع البيانات

قام الباحث في جمع البيانات الأولية خلال مدة شهر تقريباً امتدت خلال شهر أيلول 2020 واتباع الباحث لاستقصاء الإلكتروني وهو عملية إرسال الاستبيانات عبر الانترنت بانتظار الرد عليها من قبل المرسل إليهم.

3-4 تصميم الاستبيان

تتكون أداة البحث من استبيان يقسم إلى جزئين:

الجزء الأول:

مخصص للأسئلة العامة، ويشمل الخصائص الديموغرافية إضافة لمتغيرات مرتبطة بالبحث

وهي:

1. الجنس
2. الجنسية
3. الوظيفة في المنظمة
4. العمر
5. سنوات الخبرة
6. المؤهلات العلمية

الجزء الثاني:

المتغيرات وتشمل التالي:

جدول 1 مقياس البحث

عدد الفقرات	مقياس	المتغير
11	AA Atallah · 2016	التوظيف الالكتروني
7	AA Atallah · 2016	الاختيار الالكتروني للمرشحين للتوظيف
12	AA Atallah · 2016	التدريب والتطوير الالكتروني
8	AA Atallah · 2016	التعويض الالكتروني
11	AA Atallah · 2016	تقييم الأداء الالكتروني
6	NA Ouko – 2013	قياس الأداء من وجهة نظر المستفيد
5	NA Ouko – 2013	قياس الأداء من المنظور المالي
7	NA Ouko – 2013	قياس الأداء من منظور العملية الداخلية
4	NA Ouko – 2013	قياس الأداء من منظور التعلم والتطور

3-5 المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل تحليل البيانات الأولية التي تم جمعها عن طريق الاستبيانات الإلكترونية بحيث تم تحليل العينة واختبار الفرضيات باستخدام عدة أساليب إحصائية وذلك بناء على أنواع المتغيرات المستخدمة والنتائج المطلوبة وفق ما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ و Correlation spearman لحساب ثبات محاور الاستبيان.

- التكرارات والنسب المئوية لوصف مفردات مجتمع البحث وفقاً لمتغيرات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي)
- One Sample T Test والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبيان (وذلك وفقاً لكل بند).
- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة (Enter) وذلك لتحديد مستوى إسهام المتغيرات المستقلة في أداء المنظمات.

3-5-1 اختبار ثبات أداة البحث:

اختبار الثبات يعني استقرار المقياس، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة تم اختبار المصدقية والثبات للعينة كلها لجميع المتغيرات التي تحوي أكثر من فقرتين من خلال معامل الفا كرونباخ وكانت النتائج كالآتي:

(Hinton et al. 2004) حددوا أربع نقاط مختلفة من الموثوقية:

- ممتازة (0.90 وما فوق).
- مرتفعة (0.70-0.90).
- معتدلة عالية (0.50-0.70).
- منخفضة (0.50 وما دون).

تشير قيم ألفا كرونباخ الموضحة في الجدول (2) إلى أن تصميمات النموذج متسقة داخلياً. وفقاً للنتائج أدناه، يقدم متغيران موثوقية ممتازة، بينما سبع متغيرات تقدم موثوقية مرتفعة.

تشير قيم ألفا إلى أن كل متغير أظهر موثوقية داخلية قوية.

جدول 2 معاملات ثبات أبعاد الاستبانة

عدد الفقرات	Cronbach's Alpha	المتغير	المجموعة
11	0.887	التوظيف الالكتروني	إدارة الموارد البشرية الالكترونية
7	0.825	الاختيار الالكتروني للمرشحين للتوظيف	
12	0.953	التدريب والتطوير الالكتروني	
8	0.896	التعويض الالكتروني	
11	0.909	تقييم الأداء الالكتروني	
6	0.866	قياس الأداء من وجهة نظر المستفيد	بطاقة الأداء المتوازن
5	0.83	قياس الأداء من المنظور المالي	
7	0.891	قياس الأداء من منظور العملية الداخلية	
4	0.76	قياس الأداء من منظور التعلم والتطور	

3-5-2 وصف العينة:

يوفر تحليل البيانات الوصفية للقارئ تقديراً للأرقام والقيم الفعلية، وبالتالي النطاق الذي يتعامل به الباحثون. وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

3-5-2-1 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

يتضح من الجدول (2) والذي يبين توزيع العينة حسب الجنس، كان حوالي نصف المشاركين (47.6%) من الذكور والنصف (52.4%) من الإناث. وتعزو الباحثة أن المنظمات تهتم بالتساوي بالنوع الاجتماعي اثناء اختيار الموظفين وضمان حقوق وإتاحة الفرص للذكور والاناث في عملية التوظيف.

جدول 3 توزيع أفراد الدراسة وفقا للجنس

		Gender	
		Frequency	Percent
Valid	Female-أنثى	43	52.4
	Male-ذكر	39	47.6
	Total	82	100

3-2-5-2 توزيع عينة الدراسة حسب الشريحة العمرية:

يتضح من الجدول (3) والذي يبين توزيع العينة حسب الشريحة العمرية، أن نسبة المشاركين الذين تقل أعمارهم عن 30 عام (23%) وما بين 30 و 40 (61%) وأكبر من 40 (16%). وسبب ذلك حسب رأي الباحثة بأن شريحة الشباب مستهدفة أكثر من باقي الشرائح العمرية في المنظمات لأن الانسان يتمتع بحالة صحية أفضل -في هذا السن تقريبا- وبالإضافة إلى أن حياة الانسان تكون في هذا العمر هي أكثر إنتاجية وخبرة اما الأشخاص ذوو الشرائح العمرية الأصغر يكونون أقل خبرة والشرائح العمرية الأكبر يكونون أقل إنتاجية تبعا للحالة الصحية.

جدول 4 توزيع أفراد الدراسة وفقا للعمر

		Age	
		Frequency	Percent
Valid	سنة أقل من 30 - Below 30 Years	19	23.2
	من 30 - 39 سنة - 30-39 Years	50	61
	سنة 40 - 49 - 40-49 Years	13	15.9
	Total	82	100

3-2-5-3 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول (4) والذي يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي، أن نسبة المشاركين غير الحاصلين على إجازة جامعية قد بلغت (12.2%) والحاصلين على إجازة جامعية (43.9%) والحاصلين على دراسات عليا (43.9%).

وذلك برأي الباحثة أن الممارسين للتعلم الالكتروني غالبا ما يتوافر فيهم الحد الأدنى اللازم كإجازة الجامعية أما نسبة الدراسات العليا فكذا الامر يشكلون نسبة كبيرة من العمالة في المنظمات الدولية لاتساع معلوماتهم وخبراتهم.

جدول 5 توزيع أفراد الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

Education		Frequency	Percent
Valid	Diploma-ثانوية/معهد متوسط	10	12.2
	Bachelor-إجازة جامعية	36	43.9
	High Education-دراسات عليا	36	43.9
	Total	82	100

3-5-2-5- توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

يتضح من الجدول (5) والذي يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة، أن نسبة الموظفين أصحاب الخبرة أقل من سنة قد بلغت 9.8% ونسبة الموظفين بين سنة وخمس سنوات 58.5% ونسبة الموظفين بين خمس وعشر سنوات 23.2% ونسبة الموظفين بين أكبر من عشر سنوات 8.5%.

حيث نجد ان النسبة الأكبر هي الأشخاص من سنة الى خمس سنوات وذلك انها تمتلك الخبرة اللازمة للعمل وكلما زادت سنوات الخبرة قل عدد الموظفين في المجتمع والمنظمات.

جدول 6 توزيع أفراد الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

Year_Exp		Frequency	Percent
Valid	Less than 1 year-أقل من سنة	8	9.8
	1-5 Years-من سنة الى 5 سنوات	48	58.5
	5-10 Years-من 5 – 10 سنوات	19	23.2
	More than 10 Years-أكثر من 10 سنوات	7	8.5
	Total	82	100

3-5-3 الإجابة عن تساؤلات البحث

وصف متغيرات البحث:

بالإضافة إلى ردود المشاركين على الأسئلة المتعلقة بكل عامل، تم استخدام اختبار One Sample T Test والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى تأثير المتغيرات. حيث تكون المقياس من 71 سؤال موزع على 9 متغيرات حسب مقياس لايكرت (Likert Scale) الخماسي.

جدول 7 توضيح مقياس لايكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

تم حساب المجال (4=5-1) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8=5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما في الجدول رقم (7):

جدول 8 معيار الحكم على درجة التوفر

المستوى	المتوسط
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

3-5-3-1 ما مستوى التوظيف الإلكتروني في المجتمع المدروس؟

تم سؤال أفراد العينة عن التوظيف الإلكتروني واستخدامها. كما يبين الجدول (8) كان المتوسط الحسابي بشكل عام موزع ما بين (2.5 - 4.38) أي أن ممارسة التوظيف الإلكتروني كانت بين المتوسطة والمرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي كان (3.7) بانحراف معياري (0.77) فهو يقع

ضمن المجال (3.39 - 4.2) وهذا يشير الى مستوى مرتفع من التوظيف الالكتروني في المنظمات. وهذا مؤشر إيجابي وذلك برأي الباحثة أن مفهوم التوظيف الالكتروني ناضج ومستخدم.

جدول 9 المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لبعده التوظيف الالكتروني

Sig. (2-tailed)	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	
0.000	0.11190	1.00707	4.3827	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر موقع التوظيف الإلكتروني للمنظمة
0.000	0.10844	0.98200	4.3293	الإعلان الإلكتروني عن الوظيفة يتم بالاعتماد على وصف وظيفي واضح يحدد المهام والمسئوليات والمؤهلات المطلوبة من شاغل الوظيفة.
0.000	0.11785	1.06715	4.1463	يتم تقديم طلبات التوظيف من خلال موقع التوظيف الإلكتروني للمنظمة.
0.000	0.12823	1.16120	3.9024	فحص طلبات التوظيف المقدمة إلكترونياً.
0.047	0.15097	1.36706	2.6951	استخدام موظفي الموارد البشرية نظام الكتروني لجدولة الامتحانات الكتابية والمقابلات الإعلان عنها على موقع التوظيف الإلكتروني للمنظمة.
0.004	0.15540	1.40717	2.5366	الإعلان عن مواعيد الامتحانات الكتابية والمقابلات الكترونياً عبر موقع التوظيف الإلكتروني للمنظمة واضح.
0.000	0.12276	1.11165	3.7317	استخدام موقع التوظيف الإلكتروني للمنظمة يعمل على جذب أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين لشغل الوظيفة
0.000	0.12519	1.13365	3.7317	استخدام الإعلان الإلكتروني يساهم في استقطاب كفاءات مناسبة للوظائف الشاغرة
0.000	0.11998	1.08645	3.8293	يعطي الإعلان عبر موقع التوظيف الإلكتروني للمنظمة فكرة واقعية عن طبيعة الوظيفة وماهية العمل في المنظمة وعن طبيعة الوظيفة
0.000	0.10605	0.96029	3.9390	يؤدي الاستقطاب الإلكتروني لشغل الوظائف إلى تسهيل عملية الاختيار
0.000	0.13428	1.21592	3.6829	يتم تحديد قائمة مختصرة إلكترونياً بأفضل المرشحين للوظيفة
		0.77274	3.7195	التوظيف الإلكتروني

3-5-3 ما مستوى الاختيار الإلكتروني للمرشحين للتوظيف في المجتمع المدروس؟

عند سؤال أفراد العينة عن مستوى الاختيار الإلكتروني للمرشحين للتوظيف، كانت الأجوبة كما يبين الجدول (9) حيث كان المتوسط الحسابي بشكل عام موزع ما بين (3.2 - 4.04) أي أن الاختيار الإلكتروني للمرشحين في المنظمات غير الربحية بين المتوسطة والمرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي كان (3.38) بانحراف معياري (0.8) فهو يقع ضمن المجال (2.6 - 3.4) وهذا يشير الى مستوى متوسط من الاختيار الإلكتروني للمرشحين. ويعود ذلك برأي الباحثة،

طبيعة العمل الإنساني تتطلب مقابلات وقرار بشري بعيدا عن استخدام وسائل التكنولوجيا في اتخاذ القرار

جدول 10 المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لبعده الاختيار الإلكتروني

Sig. (2-tailed)	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	
0.02	0.13315	1.20573	3.3171	استخدام نظام إلكتروني لجدولة الخبرة والكفاءة للمتقدمين للوظائف المعلنة
0.08	0.12395	1.12244	3.2195	يتم اختيار الكفاءات المناسبة للتعيين في الوظائف المختلفة إلكترونيا
0	0.10397	0.94153	4.0488	استخدام نظام إلكتروني لعملية اختيار المرشحين للوظيفة بين الموظفون ذوو الصلة بالوظيفة المعلنة مع قسم التوظيف يساهم في توفير الوقت والجهد.
0.027	0.11354	1.02813	3.2561	يتم استخدام طرق إلكترونية فعالة وواضحة لاختيار المرشحين للوظيفة
0.014	0.13107	1.18691	3.3293	استخدام امتحانات إلكترونية لاختيار المرشحين للوظيفة
0.159	0.13712	1.24165	3.1951	استخدام المقابلات الإلكترونية كوسيلة من وسائل اختيار المرشحين للوظيفة
0.018	0.1367	1.23783	3.3293	التحقق من المعرفين للمرشحين للوظيفة عبر البريد الإلكتروني
		0.79830	3.3850	الاختيار الإلكتروني للمرشحين للتوظيف

3-3-5-3 ما مستوى التدريب والتطوير الإلكتروني في المجتمع المدروس؟

تمت دراسة مستوى التدريب والتطوير الإلكتروني وذلك بسؤال أفراد العينة عن مستوى استخدام وسائل التعلم الإلكتروني في منظماتهم، كانت الأجوبة كما يبين الجدول (10) كان المتوسط الحسابي بشكل عام موزع ما بين (2.8 – 3.7) مستوى التدريب الإلكتروني كان بين المتوسط والمرتفع حيث أن المتوسط الحسابي العام كان (3.3) بانحراف معياري (1) فهو يقع ضمن المجال (2.6 – 3.4) وهذا يشير الى مستوى متوسط من التدريب الإلكتروني عند أفراد العينة. ويعود ذلك برأي الباحثة، أن مجتمع العينة ربما يفضل الوسائل التقليدية في التدريب عوضا عن التدريب بشكل إلكتروني.

جدول 11 المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لبعء التدريب والتطوير الالكتروني

Sig. (2-tailed)	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	
0.933	0.14361	1.30046	2.9878	استخدام نظام إلكتروني في عملية توجيه الموظفين الجدد
0	0.15347	1.38973	3.6585	يشارك الموظفون في دورات تدريبية عبر الإنترنت
0.78	0.13037	1.18055	2.9634	يوجد متابعة فعالة لأداء الموظفين بعد التدريب الإلكتروني
0.181	0.13567	1.22855	3.1829	استخدام نظام إلكتروني لتسجيل موظفو المنظمة رغبتهم في التدريب الإلكتروني المتاح
0.202	0.14217	1.28743	2.8171	يتم اختيار المرشحين للتدريب الإلكتروني باستخدام نظام إلكتروني
0.008	0.14812	1.34127	3.4024	يتم توفير مواد تدريبية إلكترونية تتناسب مع احتياجات الموظفين
0.005	0.13637	1.23484	3.3902	المشاركة في التدريب الإلكتروني يساعد الموظف في إفادة زملائه في العمل
0	0.1376	1.24601	3.6829	برامج التدريب الإلكتروني المتاحة المتخصصة تؤدي إلى زيادة كفاءة الموظفين
0.009	0.13258	1.20053	3.3537	التدريب الإلكتروني يقلص الفجوة بين الواقع النظري والعملية
0.009	0.13144	1.19021	3.3537	المشاركة في عملية التدريب عبر الإنترنت تدعم بشكل حيوي التطوير التنظيمي للمنظمة
0.002	0.12863	1.16483	3.4146	تلقي التدريب عبر الإنترنت يؤدي إلى تطوير مهارات الموظفين في حل مشاكل العمل
0	0.14118	1.27846	3.5366	يعتبر التدريب الإلكتروني مهم في تحسين الأداء للموظفين والمهني للموظفين
		1.02069	3.3120	التدريب والتطوير الإلكتروني

3-5-3-4 ما مستوى التعويض الإلكتروني في المجتمع المدروس؟

تم سؤال العينة عن مستوى التعويض الإلكتروني. كما يبين الجدول (11) كان المتوسط الحسابي بشكل عام موزع ما بين (2.6 - 3.5) أي أن مستوى التعويض الإلكتروني في العينة متوسط حيث أن المتوسط الحسابي كان (3.01) بانحراف معياري (0.99) فهو يقع ضمن المجال 2.6-3.4 أي أن الغالبية العظمى من العينة كانت متوسطة في مستوى التعويض الإلكتروني.

جدول 12 المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لبعث التعويض الإلكتروني

Sig. (2-tailed)	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	
0.016	0.14878	1.34726	3.3659	يساعد نظام المعلومات الإلكتروني الخاص بالتعويضات في الحصول على معلومات حول الراتب والادخار الخاص بالموظف
0.015	0.14776	1.33807	2.6341	يتم إشراك مختلف الأقسام في تصميم النظام الإلكتروني للتعويضات
0	0.14325	1.29722	3.5488	برنامج إدارة الإجازات الإلكتروني يوفر معلومات دقيقة
0.252	0.14806	1.34077	3.1707	يمكن استخدام نظام المعلومات الإلكتروني الخاص بالتعويضات بسهولة
0.066	0.14419	1.30572	2.7317	يتم عمل دراسة دورية الكترونية للرواتب للتأكد من عدالة نظام الرواتب
0.472	0.13509	1.22333	3.0976	أحصل على ما أتوقع من التعويضات مقارنة بأدائي الوظيفي
0.002	0.13564	1.22824	2.561	يرتبط نظام الأجور بالأداء الوظيفي
0.748	0.15118	1.36899	3.0488	يوفر نظام المعلومات الإلكتروني معلومات ملائمة حول سلم الرواتب
		0.99487	3.0198	

3-5-3 ما مستوى تقييم الأداء الإلكتروني في المجتمع المدروس؟

بهدف معرفة رأي العينة بمستوى تقييم الأداء الإلكتروني وذلك بهدف ربطها لاحقاً بأداء المنظمة تم السؤال العينة عن كون تقييم الأداء مقبول ولدى المدراء الخبرة الكافية لتقييم الموظفين إلكترونياً. كما يبين الجدول (12) فكان المتوسط الحسابي بشكل عام موزع ما بين (2.7 - 3.45) أي أنه يعتبر متوسطاً والمتوسط الحسابي كان (3.18) بانحراف معياري (0.85) فهو يقع ضمن المجال (2.6-3.4) أي أن العينة تعتبر ان إمكانيات المنظمات متوسطة من حيث تقييم الأداء إلكترونياً.

جدول 13 المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لبعده تقييم الأداء الإلكتروني

Sig. (2-tailed)	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	
0.048	0.12729	1.15268	3.2561	تعتبر عملية التقييم الأداء الإلكتروني مناسبة
0.02	0.11804	1.06891	3.2805	تعتبر عملية تقييم الأداء الإلكتروني مرضية للموظفين
0.352	0.13031	1.17998	3.122	يعتبر تقييم الأداء الإلكتروني في المنظمة فعالاً مقارنة بالمؤسسات الأخرى
0.004	0.14092	1.2761	3.4146	يتم عقد اجتماعات تقييم الأداء بين الموظفين ومدراءهم المباشرين حول تقييم الأداء
0.152	0.12648	1.14534	3.1829	يتم تقييم الأداء الإلكتروني بناء على الوصف الوظيفي
0.38	0.13816	1.25108	3.122	يتم إشراك آخرين بالإضافة إلى المشرف المباشر في عملية التقييم الأداء الإلكتروني
0.131	0.12803	1.15938	3.1951	لدى المدراء المسؤولين الكفاءة اللازمة لإدارة تقييم الأداء الإلكتروني بشكل صحيح
0.001	0.13003	1.17749	3.4512	تساهم عملية تقييم الأداء الإلكتروني في تحسين الأداء العام للمنظمة
0.095	0.12988	1.17615	3.2195	تعتبر عملية تقييم الأداء الإلكتروني روتينية
0.068	0.12549	1.13637	2.7683	يتم وضع خطط العمل بناء على نتائج تقييم الأداء الإلكتروني
0.856	0.13439	1.21691	3.0244	بناء على نتائج تقييم الأداء يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين
		0.85106	3.1851	الأداء الإلكتروني

3-5-3-6 ما مستوى الأداء من وجهة نظر المستفيد في المجتمع المدروس؟

تمت دراسة مستوى الأداء من وجهة نظر المستفيد وذلك بسؤال أفراد العينة عن الصدق والشفافية في المنظمات. كما يبين الجدول (13) كان المتوسط الحسابي بشكل عام موزع ما بين (3.38 - 4.18) أي أن الأداء من وجهة نظر المستفيد مرتفع حيث أن المتوسط الحسابي كان (3.8) بانحراف معياري (0.89) فهو يقع ضمن المجال (3.4 - 4.2) وهذا يشير إلى مستوى مرتفع من الاداء من وجهة نظر المستفيد.

جدول 14 المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لبعء الأداء من وجهة نظر المستفيد

Sig. (2-tailed)	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	
0	0.12549	1.13637	3.7683	منظمتنا لديها ميثاق خدمة مععلن عنه.
0	0.09988	0.90442	4.1829	لدى منظمتنا أهداف مععلن عنها تتعلق بخدمة العملاء.
0	0.11973	1.08423	3.9024	منظمتنا تستفيد من المعلومات والاتصالات / المواد الإعلامية للعملاء.
0.011	0.14585	1.32068	3.378	صندوق اقتراح المنظمة لملاحظات العملاء وشكواهم.
0	0.1296	1.17358	4.0732	منظمتنا تقدر الصدق والمجاملة والشفافية.
0	0.13885	1.25738	3.5732	منظمتنا لديها مدة استجابة محددة لملاحظات العملاء.
		0.89289	3.8130	الأداء من وجهة نظر المستفيد

3-5-3-7 ما مستوى الأداء من المنظور المالي في المجتمع المدروس؟

كما يبين الجدول (14) كان المتوسط الحسابي بشكل عام موزع ما بين (3.7-4.1) أي أن الأغلبية ينظر الى المنظمات انها ذات أداء مالي مرتفع من حيث وضع الموازنات والالتزام بها وأيضا المرونة الكافية لمواجهة التحديات. وكان المتوسط الحسابي (3.8) بانحراف معياري (0.7) فهو يقع ضمن المجال (3.4 - 4.2) وهذا يشير الى مستوى مرتفع من الأداء من المنظور المالي.

جدول 15 المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لبعء الأداء من المنظور المالي

Sig. (2-tailed)	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	
0	0.10367	0.93873	3.6951	تضمن المنظمة دائماً تكبد النفقات على النحو الوارد في الميزانية.
0	0.10384	0.94033	3.7439	معدل الإنفاق السنوي للمنظمة هو دائما ضمن الفرق المقبول.
0	0.11081	1.00346	4.0732	تجري المنظمة مراجعة مالية بانتظام.
0	0.11028	0.99864	3.878	المنظمة مستعدة دائما لتحمل النفقات على أساس الحاجة.
0	0.10653	0.96467	3.6951	المنظمة مرنة بشأن تسويات الميزانية المالية.
		0.74846	3.8171	الأداء من المنظور المالي

3-5-3-8 ما مستوى الأداء من منظور العمليات الداخلية في المجتمع المدروس؟

تم سؤال أفراد العينة عن كون العمليات الداخلية ذات سياسات وإجراءات وتتبع نهجا تشاركيا في اتخاذ القرار كانت النتائج كما يبين الجدول (15) فقد الإجابات كانت منسجمة ومتفقة بشكل عام على أن الأداء من منظور العمليات الداخلية كانت جيدة حيث كان المتوسط الحسابي بشكل عام موزع ما بين (3.4-3.9) أي أن الأغلبية كانت متفقة على الأداء المرتفع من منظور العمليات الداخلية وكان المتوسط الحسابي (3.56) بانحراف معياري (0.84) فهو يقع ضمن المجال (3.4 - 4.2) وهذا يشير الى مستوى مرتفع من الأداء من منظور العمليات الداخلية عند أفراد العينة.

جدول 16 المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لبعء الأداء من منظور العمليات الداخلية

Sig. (2-tailed)	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	
0	0.1189	1.0767	3.5854	تجري المنظمة تقييما للاحتياجات في المجالات ذات الأولوية على أساس منظم.
0	0.12778	1.15711	3.4756	تستخدم المنظمة نهجا تشاركية أثناء تصميم المشروع.
0.001	0.12873	1.16567	3.4268	تستخدم المنظمة نهجا تشاركية في الرصد.
0	0.12775	1.15678	3.4634	وتستخدم المنظمة نهجا تشاركية في التقييمات.
0	0.10234	0.9267	3.9268	تستخدم المنظمة المدراء لتقييم الموظفين بشأن الأداء.
0.001	0.11478	1.03942	3.3902	تستخدم المنظمة طريقة التقييم الذاتي للموظفين لتقييم الأداء.
0	0.11314	1.02454	3.6341	لدى المنظمة إجراءات شراء وظيفية محددة بشكل جيد.
		0.84040	3.5575	الأداء من منظور العمليات الداخلية

3-5-3-9 ما مستوى الأداء من منظور التعلم والتطور في المجتمع المدروس؟

عندما تم سؤال افراد العينة عن مستوى ما توفره المنظمات وسائل التعلم والنمو كانت النتائج كما يبين الجدول (16) كان المتوسط الحسابي بشكل عام موزع ما بين (2.9 - 3.8) أي أن الأغلبية كانوا حياديين الى المرتفع قليلا التدريب والتعليم وكان المتوسط الحسابي (3.48) بانحراف معياري (0.77) فهو يقع ضمن المجال (3.4-4.2) وهذا يشير الى مستوى مرتفع نسبيا من التعلم والنمو في المنظمات.

جدول 17 المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لبعء الأداء من منظور التعلم والتطور

Sig. (2-tailed)	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	
0	0.11782	1.06687	3.439	تعطي المنظمة الأولوية لتدريب الموظفين وتطويرهم المهني.
0	0.10854	0.98292	3.8171	شبكات اتصال المنظمة مع منظمة أخرى.
0	0.11051	1.00075	3.7561	تتشارك المنظمة مع منظمة أخرى لتحقيق الرؤية والرسالة.
0.514	0.13009	1.178	2.9146	المنظمة تحفز الموظفين من خلال تنظيم رحلات وبرامج ترفيهية للموظفين.
		0.77258	3.4817	

3-5-4 اختبار الفرضيات

أجرى الباحث تحليل الانحدار (Enter) لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة (التوظيف الالكتروني، الاختيار الالكتروني للمرشحين للتوظيف، التدريب والتطوير الالكتروني، التعويض الالكتروني، تقييم الأداء الالكتروني) في المتغير التابع (الأداء من وجهة نظر المستفيد). من أجل تحديد المستوى الذي يمكن من خلاله تفسير عامل ما أو تفسيره بسبب علاقته بعامل آخر، يتم استخدام الطريقة الإحصائية R^2 . في تحليل الاتجاه Trend Analysis، يتم استخدام معامل التحديد، ويتم حسابه كقيمة تكمن بين (0%) و (100%)، كلما زادت القيمة، كان ذلك فضل.

3-5-4-1 تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في أداء المنظمة من وجهة نظر المستفيد

H1: تؤثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية بشكل إيجابي في قياس الأداء من وجهة نظر المستفيد

وقد قامت الباحثة بتلخيص نتائج هذا الاختبار كما يبين ذلك في الجدول (18).

جدول 18 تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في أداء المنظمة من وجهة نظر المستفيد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.670 ^a	.449	.413	.68406

a. Predictors: (Constant), E_Performance, E_Compensation, E_Recruitment, E_training, E_Selecting

يعرض الجدول 18 أن قيمة R Square بلغت 0.449 و بالتالي فإن أداء المنظمة من وجهة نظر المستفيد يمكن تفسيرها بنسبة 44% من قبل إدارة الموارد البشرية الالكترونية.

جدول 19 مستوى الدلالة المعنوية في تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في أداء المنظمة

من وجهة نظر المستفيد

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	29.014	5	5.803	12.401	.000 ^b
Residual	35.564	76	.468		
Total	64.577	81			

a. Dependent Variable: Customer_Perspective

b. Predictors: (Constant), E_Performance, E_Compensation, E_Recruitment, E_training, E_Selecting

يمثل الجدول رقم 19 تحليل التباين واختبار أهمية نموذج الانحدار للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع (اداء المنظمة من وجهة نظر العميل) حيث نجد أن قيمة Sig=0.00 وبالتالي يوجد دلالة معنوية لنموذج الانحدار.

جدول 20 مستوى اسهام تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في اداء المنظمة من وجهة نظر المستفيد

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.214	.390		3.114	.003
	E_Recruitment	.294	.153	.255	1.928	.058
	E_Selecting	-.083	.157	-.074	-.528	.599
	E_training	.345	.108	.395	3.194	.002
	E_Compensation	-.044	.096	-.049	-.457	.649
	E_Performance	.242	.130	.231	1.860	.067

a. Dependent Variable: Customer_Perspective

يعرض الجدول (20) معاملات نموذج الانحدار ومستويات أهميتها، وقد وجد أن معاملات الانحدار (β) لكل متغير من متغيرات النموذج كانت إيجابية. لذلك، هذا يؤكد صحة العلاقات لهذا الجزء من نموذج الدراسة. وبالتالي، فإن معادلة الانحدار ستكون على النحو التالي:

$$\hat{y} = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + e_i$$

حيث:

يمثل (β) معامل الانحدار في النموذج المقدر، (α) يمثل ثابت النموذج، $\{x_3, x_2, x_1\}$ يمثل المتغيرات المستقلة (التوظيف الالكتروني، الاختيار الالكتروني، التدريب الالكتروني، التعويض الالكتروني، الأداء الالكتروني) و e_i الخطأ القياسي للنموذج 3.

وبالتالي فإن النموذج الأمثل لهذه المتغيرات هو:

$$CP=1.214 + 0.345 E_{training}$$

حيث أن:

CP: الأداء من وجهة نظر العميل

H2: تؤثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية بشكل إيجابي في قياس الأداء من المنظور المالي

جدول 21 تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في أداء المنظمة من المنظور المالي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.636 ^a	.404	.365	.59639

a. Predictors: (Constant), E_Performance, E_Compensation, E_Recruitment, E_training, E_Selecting

يعرض الجدول 21 أن قيمة R Square بلغت 0.404 وبالتالي فإن أداء المنظمة من المنظور المالي يمكن تفسيرها بنسبة 40% من قبل إدارة الموارد البشرية الالكترونية.

جدول 22 مستوى الدلالة المعنوية في تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في أداء المنظمة

من المنظور المالي

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.344	5	3.669	10.315	.000 ^b
	Residual	27.032	76	.356		
	Total	45.376	81			

a. Dependent Variable: Financial_Perspective

b. Predictors: (Constant), E_Performance, E_Compensation, E_Recruitment, E_training, E_Selecting

يمثل الجدول رقم 22 تحليل التباين واختبار أهمية نموذج الانحدار للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع (اداء المنظمة من المنظور المالي) حيث نجد أن قيمة Sig=0.00 وبالتالي يوجد دلالة معنوية لنموذج الانحدار.

جدول 23 مستوى اسهام تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في اداء المنظمة من المنظور المالي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.862	.340		5.475	.000
	E_Recruitment	.134	.133	.139	1.008	.317
	E_Selecting	-.120	.137	-.128	-.882	.380
	E_training	.193	.094	.263	2.045	.044
	E_Compensation	.078	.084	.104	.928	.356
	E_Performance	.311	.114	.353	2.736	.008

a. Dependent Variable: Financial_Perspective

يعرض الجدول (23) معاملات نموذج الانحدار ومستويات أهميتها، وقد وجد أن معاملات الانحدار (β) لكل متغير من متغيرات النموذج كانت إيجابية. لذلك، هذا يؤكد صحة العلاقات لهذا الجزء من نموذج الدراسة. وبالتالي، فإن معادلة الانحدار ستكون على النحو التالي:

$$FP=1.862+0.193E\text{-}training+0.311E\text{-}performance$$

حيث أن:

FP : هي أداء المنظمة من المنظور المالي

H3: تؤثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية بشكل إيجابي في قياس الأداء من منظور العملية الداخلية

جدول 24 تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في أداء المنظمة من منظور العملية الداخلية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.729 ^a	.532	.501	.59358

a. Predictors: (Constant), E_Performance, E_Compensation, E_Recruitment, E_training, E_Selecting

يعرض الجدول 24 أن قيمة R Square بلغت 0.532 وبالتالي فإن أداء المنظمة من المنظور المالي يمكن تفسيرها بنسبة 53% من قبل إدارة الموارد البشرية الالكترونية.

جدول 25 مستوى الدلالة المعنوية في تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في أداء المنظمة
من منظور العملية الداخلية

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.431	5	6.086	17.274	.000 ^b
	Residual	26.777	76	.352		
	Total	57.209	81			

a. Dependent Variable: Internal_Process

b. Predictors: (Constant), E_Performance, E_Compensation, E_Recruitment, E_training, E_Selecting

يمثل الجدول رقم 25 تحليل التباين و اختبار أهمية نموذج الانحدار للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع (اداء المنظمة من منظور العمليات الداخلية) حيث نجد أن قيمة Sig=0.00 و بالتالي يوجد دلالة معنوية لنموذج الانحدار.

جدول 26 مستوى اسهام تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في أداء المنظمة من منظور
العملية الداخلية

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	1.456	.338		4.302	.000
	E_Recruitment	.037	.133	.034	.277	.782
	E_Selecting	-.194	.136	-.184	-1.428	.157
	E_training	.432	.094	.524	4.600	.000
	E_Compensation	.051	.084	.060	.607	.546
	E_Performance	.326	.113	.330	2.886	.005

a. Dependent Variable: Internal_Process

يعرض الجدول (26) معاملات نموذج الانحدار ومستويات أهميتها، وقد وجد أن معاملات الانحدار (β) لكل متغير من متغيرات النموذج كانت إيجابية. لذلك، هذا يؤكد صحة العلاقات لهذا الجزء من نموذج الدراسة. وبالتالي، فإن معادلة الانحدار ستكون على النحو التالي:

$$IPP=1.456+0.432E\text{-training}+0.326E\text{-performance}$$

حيث أن:

FP : هي أداء المنظمة من منظور العمليات الداخلية

H4: تؤثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية بشكل إيجابي في قياس الأداء من منظور التعلم والتطور

جدول 27 تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في أداء المنظمة من منظور التعلم و التطور

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.607 ^a	.368	.327	.63383

a. Predictors: (Constant), E_Performance, E_Compensation, E_Recruitment, E_training, E_Selecting

يعرض الجدول 27 أن قيمة R square بلغت 0.368 وبالتالي فإن أداء المنظمة من منظور التعلم والتطور يمكن تفسيرها بنسبة 36% من قبل إدارة الموارد البشرية الالكترونية.

جدول 28 مستوى الدلالة المعنوية في تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في أداء المنظمة
من منظور التعلم والتطور

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.815	5	3.563	8.869	.000 ^b
	Residual	30.532	76	.402		
	Total	48.348	81			

a. Dependent Variable: Learning_perspectives

b. Predictors: (Constant), E_Performance, E_Compensation, E_Recruitment, E_training, E_Selecting

يمثل الجدول رقم 28 تحليل التباين و اختبار أهمية نموذج الانحدار للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع (اداء المنظمة من منظور التعلم و التطور) حيث نجد أن قيمة Sig=0.00 و بالتالي يوجد دلالة معنوية لنموذج الانحدار.

جدول 29 مستوى اسهام تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في اداء المنظمة من منظور
التعلم و التطور

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.491	.361		4.127	.000
	E_Recruitment	.171	.142	.171	1.207	.231
	E_Selecting	-.116	.145	-.120	-.798	.427
	E_training	.050	.100	.067	.503	.617
	E_Compensation	.110	.089	.142	1.234	.221
	E_Performance	.392	.121	.431	3.244	.002

a. Dependent Variable: Learning_perspectives

يعرض الجدول (29) معاملات نموذج الانحدار ومستويات أهميتها، وقد وجد أن معاملات الانحدار (β) لكل متغير من متغيرات النموذج كانت إيجابية. لذلك، هذا يؤكد صحة العلاقات لهذا الجزء من نموذج الدراسة. وبالتالي، فإن معادلة الانحدار ستكون على النحو التالي:

$$LP=1.491+0.392E\text{-performance}$$

حيث أن:

LP: هي أداء المنظمة من منظور التعلم و التطور

3-6 النتائج:

بناء على نتائج التحاليل السابقة ظهرت لنا النتائج التالية:

3-6-1

1- بعد دراسة الانحدار ودراسة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة تبين عدم وجود أي تأثير للتوظيف الالكتروني والاختيار الالكتروني في أداء المنظمة بأنماطها الأربعة (من وجهة نظر المستفيد، من المنظور المالي، من منظور العمليات الداخلية، ومن منظور التعلم والتطور). يعزى ذلك من وجهة نظر الباحثة أن المستفيد غير معني بعملية التوظيف و الاختيار الالكتروني فمرحلة تقديم الخدمات الإنسانية تعتبر من العمليات الخارجية بالنسبة للمستفيد، أما عن المنظور المالي فلا يوجد أثر حقيقي ملموس من وجهة نظر عينة البحث على تخفيض التكاليف المباشرة في قسم إدارة الموارد البشرية، حيث أن النمط التقليدي في إدارة الموارد البشرية مازال مسيطرا على غالبية المنظمات الإنسانية في سورية، وكذلك الأمر بالنسبة لمنظور العملية الداخلية فنرى

بوضوح انفصال عمليات التوظيف و الاختيار الالكتروني عن العمليات الداخلية في المنظمة, وكذلك الامر بالنسبة لتابع التعلم و التطور في مرحلة تلي عملية التوظيف و الاختيار الالكتروني.

2- تبين وجود تأثير للتدريب الالكتروني في أداء المنظمة من وجهة نظر المستفيد والمنظور المالي والعمليات الداخلية وليس له تأثير من منظور التعلم والتطور.

يعزى ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى أن التدريب الالكتروني يعمل على تحسين كفاءة الموظفين ومعارفهم في تأدية وممارسة مهامهم وأعمالهم وبالتالي ينعكس ذلك على تقديم الخدمات للمستفيدين، أما من المنظور المالي فعمليات التدريب الالكتروني تعمل على تخفيض التكاليف التي تتكبدها المنظمة لو انها ستعتمد على النفقات وبالتالي ينعكس ذلك على ميزانية المنظمة وبالتالي على تقديم الخدمات، والعمليات الداخلية المتعلقة بالموظفين والاجراءات الداخلية لهم أيضا هي مرتبطة بالتدريب لأن أي تدريب متعلق بالعملية الإنتاجية سوف ينعكس على سلوكيات وأفكار وأداء الموظف.

أما عن عدم تأثيرها في عملية التعلم والنمو في المنظمة يعزو ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى ثقافة العمل في المجتمع السوري لذلك كانت النتيجة عدم وجود تأثير على التعلم والنمو فهي مازالت مرتبطة بالنسبة لثقافة العمل بالتعلم بشكل شخصي ضمن مجموعات عمل.

3- تبين وجود تأثير لقياس الأداء الالكتروني في أداء المنظمة من المنظور المالي والعمليات الداخلية والنمو والتطور.

و يعزى ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى أن قياس الأداء الالكتروني يوفر الوقت و الجهد في عمليات التقييم الشخصية بالنسبة لقسم الموارد البشرية الالكترونية وكذلك يوفر المال عندما تحتاج المنظمة الى اللوجيستيات اللازمة لعمليات قياس الأداء و عندما يتوفر الوقت و الجهد و يتم اختصار العمليات الداخلية المتعلقة بقياس الاداء بالتالي يؤثر ذلك على نمو و تطور المنظمة لأنه سوف يتم تحقيق الوفرة في

الميزانيات و كذلك الوقت و الجهد بالنسبة للموظفين و قسم إدارة الموارد البشرية و بالتالي يتم تحويل عملية التوفير هذه ضمن برامج ومشاريع المنظمة و توسيعها و بالتالي تطوير المنظمة ونموها على مستوى تقديم الخدمات و الوصول إلى عدد أكبر من المستفيدين.

3-7 التوصيات:

1. يجب تعزيز الادراك بين الموظفين حول مفهوم التعلم والتدريب الالكتروني من خلال دعمهم بالمفاهيم والمصطلحات الحديثة المتعلقة بممارساتها وأثرها المباشر وغير المباشر على تطوير الأداء التنظيمي من كافة الأبعاد.
2. أ. الحاجة إلى تحديث وتطوير ثقافة وعقلية المديرين والموظفين لفهم فائدة وأهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
3. يجب أن يكون نظام (E-HRM) قادرًا على إرضاء العملاء وأصحاب المصلحة الخارجيين أي الممولين والشركاء.
4. في الواقع، إذا كان العملاء سعداء سيكون الموظفون بدورهم سعداء جدًا بالنظام.
- 5.
6. تطوير ومواءمة سياسات الموارد البشرية الالكترونية من توظيف وتعيين وتدريب وتعويض مع الأولويات التنظيمية وذلك من خلال الدعم الاداري والاستثمار في البنية التحتية لتطوير بيئة العمل.
7. توفير الكوادر الفنية المتخصصة، وتوسيع تقنيات وأدوات التدريب والتعلم الالكتروني، وكذلك الوصول إليها بشكل أسرع وأسهل.
8. يجب تطوير المواد التعليمية بشكل كافٍ أثناء عملية التصميم. حيث لا ينبغي أن يكون التصميم مجرد تقديم المواد التعليمية عبر ملفات موزعة عبر الإنترنت.

9. يجب تخصيص وقت مناسب لتدريب الموظفين على كيفية استخدام وسائل التدريب الإلكتروني قبل بداية أي عملية تعليمية، حتى يتمكن المتدربون من التكيف تدريجياً مع التعلم باستخدام هذه الأدوات.
10. يجب توفير ورش عمل ودورات تدريبية لتطوير مهارات التعلم الإلكتروني بين أعضاء فرق التدريب في أقسام الموارد البشرية في الشركات.
11. إن توفير قنوات اتصال فعالة داخل مكان العمل يشجع على مواصلة الخبرات والمهارات في عمليات التدريب الإلكتروني.
12. تساعد عمليات المشاركة الصريحة والضمنية في تصميم دورات التعليم الإلكتروني وتقديمها في تطوير التدريب الفعال.
13. إن فهم وتوفير استراتيجيات الدعم للمتعلمين وتطوير مستواهم باستخدام الكمبيوتر تؤثر إيجاباً بنية التعلم الإلكتروني.
14. إن فهم دور التفاعلات بين الأقران والرؤساء في ثقافة مكان العمل يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند تصميم دورات التعليم الإلكتروني لتوفير تجارب تدريبية فعالة.
15. استخدام ميزات ورش العمل وتقييم الأقران في عملية التعلم الإلكتروني.
16. توفير المزيد من موارد التعلم الإلكتروني عالية الجودة.
17. وضع وسائل التعلم الإلكتروني ضمن استراتيجيات التدريب المعتمدة.
18. تحفيز العاملين لاستخدام وسائل التعلم الإلكتروني بشكل شبه يومي لتصبح عندهم عادة.
19. الاشتراك بمنصات التعلم الإلكتروني العالمية.
20. تقديم شهادات ورقية وإلكترونية تثبت حضور الموظف للدورات التدريبية الإلكترونية.

3-8 قيود الدراسة

- كان القيد الرئيسي لهذا البحث هو صعوبة الوصول إلى المعلومات الخاصة والحساسة المتعلقة بالسياسات والاستراتيجيات والميزانيات. حيث كانت إدارات بعض المنظمات مترددة في تقديم مثل هذه المعلومات بسبب قلة الوعي بأهمية هذه البحوث والدراسات، أو أنها غير مهتمة بالمشاركة في مثل هذا الأبحاث.
- نظرًا لأن المنظمات المشاركة كانت ذات توجهات إنسانية، فإن نتائج هذا البحث سوف تتناسب مع المنظمات المماثلة ولن تمثل جميع المنظمات المختلفة في سورية. ومع ذلك، فإن النموذج المفاهيمي الجديد الذي تم تطويره في هذا البحث سيوفر نموذجًا صالحًا وموثوقًا لاستكشاف ودراسة اعتماد إدارة الموارد البشرية الالكترونية في المنظمات الأخرى ذات السياقات المختلفة، والبلدان الأخرى في سياق أوسع.

3-9 بحوث مستقبلية مقترحة

- اقتصر هذا البحث على شريحة معينة في المنظمات الإنسانية في سورية. يمكن اختبار هذا البحث على منظمات مختلفة تشمل قطاع البنوك والشركات الخاصة أو المشتركة بين قطاع عام وخاص لتطوير مفهوم واستخدام إدارة الموارد البشرية الالكترونية.
- اقترحت هذه الدراسة نموذجًا مفاهيميًا يستند إلى نموذج UTAUT2، وعدلته بعوامل خارجية استنادًا إلى نتائج الدراسات السابقة. علاوة على ذلك، يمكن استخدام هذا النموذج كإطار مرجعي لمزيد من الأبحاث من خلال اختبار هذا النموذج في سياقات أو بلدان مختلفة. أخيرًا وليس آخرًا، يمكن توسيعه ليشمل عوامل إضافية أو مختلفة ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية كدراسة تأثير بيئة العمل الالكترونية على الأداء التنظيمي للمنظمة بأبعادها الأربعة المذكورة سابقًا.

References

Text Books

1. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). Human resource management 12th ed, Joseph Sabatino South-Western, Cengage Learning.
2. Mondy, R. W. (2008). Human Resource Management (10th ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall Inc
3. . • Mondy, R. W. (2008). Human Resource Management (10th ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall Inc.
4. Mondy, R & Noe, R 2005, Human resource management, 9th edn, Person Education International, New Jersey, USA
5. Stone, R.J. (2008). Human Resource Management (6th edition). John Wiley & Sons, Australia

Journals and Thesis

1. Abzari,M., Radmehr,R.,& Shalihar,M.(2013). Analyzing the Effects of Electronic Human Resource Management on the Talent Management Strategies (Medical University of Isfahan as a Case Study)
2. Aghazadeh, S. (2003). The future of human resource management. Work Study. 52(4),201–207.
3. Antila, E. M., & Kakkonen, A. (2008). Factors affecting the role of HR managers in international mergers and acquisitions: A multiple case study. Personnel Review, 37(3), 280 – 299.
4. Appelbaum S.H., Roy M. & Gilliland T. (2011). Globalization of performance appraisals: theory and applications. Management Decision, 49(4), 570–585
100
5. Armstrong, M. (2012). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.12th ed. London: Kogan Page.

6. Armstrong, M 2001, A handbook of: human resource management practice, 8th edn, Kogan Page.
7. Armstrong, M 2006, Strategic Human Resource Management A Guide to Action , KOGAN PAGE, London.
8. Ahn, H. (2001) Applying the Balanced Scorecard concept: An Experience Report;
9. Long Range Planning, Vol. 34 (4) pp 441-446
10. Anthony, R. and Govindarajan, V. (2001) Management Control Systems, McGraw Hill Irwin, Boston
11. Atkinson, H. (2006) Strategy Implementation: a role for the balanced scorecard? Management Decision, Vol. 44
12. Bondarouk, T. & Ruël, H.J.M. (2004). Discourse Analysis: Making Complex Methodology Simple. Paper presented at the European Conference on Information Systems, Turku, Finland.
13. Bondarouk, T. & Ruël, H.J.M. (2006, June). Does E-HRM contribute to HRM Effectiveness? Results from a quantitative study in a Dutch Ministry. Paper presented at the 4th International Conference of the Dutch HRM Network: The Netherlands. Retrieved November 15, 2008 from the World Wide Web: http://doc.utwente.nl/56049/1/HRM_Network_2005.pdf
14. Bondarouk, T. V., & Ruël, H. J. M. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. The International Journal of Human Resource Management, 20(3), 505–514.
15. Bondarouk, T.V. and Ruel, H.J.M., 2009, Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era, The International Journal of Human Resource management, Vol. 20, No. 3, PP. 505–514.
16. Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. The International Journal of Human Resource Management, 18(5), 769 – 787.
17. Bruner, R, Eaker, M, Freeman, R, Spekman, R, Teisberg, E & Venkataraman, S 2003, The portable MBA, 4th edition, John Wiley & Sons, New Jersey, USA.

18. Bin Md. Som, H. and Theng Nam R. Y. (2009) An Exploratory Research on the Relationship between Organizational Learning Attributes on Non-Profit Organizations' Performance in Singapore; *European Journal of Social Science* Vol. 8 (12)
19. Brander, Brown, and McDonnell, (1995) The Balanced Scorecard: short term guest or long term resident; *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 7
20. Creswell, J.W. (2009) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and mixed Method Approaches*; Sage Publications Inc. Los Angeles
21. Cross, K.F. and Lynch, R.L. (1992) For Good measure CMA; *The Management Accounting Magazine* Vol. 66
22. Curtright, J., Stolp-Smith, J. and Ed ell, E. (2000) Strategic Performance management development of a performance measurement system at the Mayo Clinic; *Journal of Healthcare Management* Vol. 45 (1)
23. Cut, J. and Murray V. (2000) *Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations* London, Routledge
24. Challapalli, S. 2005. Those grand job ads, *Business line*, Vol. March 31:1
25. Cunningham, I. (2007). Talent management: Making it real. *Development and Learning in Organisations*, 21(2), 4 – 6.
26. Dessler, G. (2007). *Human Resource Management*, Prentice Hall of India Private Limited, New Delhi. 101
27. Durrah, AA & Alsabagh, Z 2008, *Human Resource Management* , Al Wael for Publishing , Amman.
28. De Haas, and Kleingeld, A. (1999) Multilevel design on Performance Measurement Systems: Enhancing Strategic dialogue throughout the organization; *Management Accounting Research*, Vol. 10 pg 253-261
29. Doyle, P. (1994) Setting business and measuring performance; *Journal of General Management* Vol. 20

30. Eccles, R.G (1991) The performance measurement manifesto; Harvard Business Review Vol.69 (1) pp 131-137
31. Epstein, M.J. and Manzoni, J.F. (1997) "The balanced scorecard and tableau de bord: translating strategy into action", Management Accounting (USA), Vol. 79 No. 2, pp. 28-37.
32. Fletcher, H.D. and Smith, D.B. (2004) Managing for value: Developing a performance measurement system, integrating economic value added and the balanced scorecard in strategic planning. J. Bus. Strat. Vol. 24(1): pp 1–18.
33. Forbes, D.P. (1998) Measuring the immeasurable: empirical studies of NPO Effectiveness from 1977 to 1997; Non-Profit and Voluntary Sector Quarterly Vol. 27 (2) pp 183-202
34. Geer, B.W., Macher, J.K. and Cole, M.T. (2008) Managing Non-profit Organization. The Importance of Transformational Leadership and Commitment to Operating Standards for Nonprofit Accountability; Public Performance and Management Review Vol. 32 (1) pp 51- 75
35. Greenlee, J., Fischer, M. Gordon, T. and Keating, E (2007) An Investigation of fraud in Non- Profit Organizations: occurrences and Deterrents; Non-Profit and Voluntary Sector Quarterly Vol. 36 (4) pg 676-694
36. Gilley, A., Gilley, J.W., Quatro, S.A., & Dixon, P. (2009). The Praeger Handbook of Human Resource Management. USA: Greenwood Publishing Group, Inc.
37. Gregeby, Johan, 2007, The use of information technology in contemporary HRM – A practice–based study of E–HRM at Sandvik Corp., Research School Management & IT, Uppsala University.
38. Gupta, Anjali & Saxena, Shabnam, 2011, Employees' Satisfaction Towards EHRM In Service organizations, Gurukul Business Review (GBR), Vol. 7 , PP. 41–52.
39. Hawking, P., Stein, A. & Foster, S. (2004). e–HR and Employee Self Service: A Case Study of a Victorian Public Sector Organisation. Journal of issues in Informing Science 144 and Information Technology. 1, 1017–1026.

40. Holland, P., & Cieri, H. D. (2006). Contemporary Issues in Human Resource Development: An Australian Perspective. Pearson Prentice Hall.
41. Hatry, H.P. (2002) Performance Measurement: Getting Results, Washington DC, Urban Institute Press
42. Joyce, P. G.(1997) Using Performance Measures for Budgeting: A New Beat or is it the Same Old Tune? New Directions for Evaluation Vol. 75 pp45-62
43. Khashman, A., Al-Ryalat, H. (2015), The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) Practices on Business Performance in Jordanian Telecommunications Sector: "The Employees Perspective". Vol. 7, No. 3.
44. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review Vol. 70 Boston
45. Kaplan, R.S. and Atkinson, A.A. (1998) Advanced Management Accounting, Prentice Hall, London
46. Kaplan, R. S. (2001) Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit making Organizations. Non-profit Management and Leadership Vol. 11 (3), pp 353- 370
47. Kaplan P.S and Norton, D.P (2001a) The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard companies Thrive in the New Business Environment, Boston, Harvard Business School Press,
48. Keating, E.K. and Frumkin, P. (2003) Re-engineering Non-profit Financial Accountability: Towards a more Reliable Foundation for Regulation; Public Administration Review Vol. 63 pp 3-15
49. Lengnick-Hall, M.L. & Moritz, S. (2003). The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function. Journal of Labour Research. XXIV(3), 365-379.

50. Lengnick–Hall, M.L. & S. Moritz (2003), The impact of e–HR on the Human Resource Management Function, *Journal of Labour Research*, Vol. 24, No. 3, P. 365–379
51. Liston V. (2008) NGOs and spatial dimensions of poverty in Kenya Paper prepared for the 2008 African Studies Association UK (ASAUK) conference, Preston, Lancashire Sept. 11th - 13th 2008
52. Macky, K. (2008). *Managing Human Resources: Contemporary Perspectives in New Zealand*. Sydney: McGraw Hill.
53. Marler, J. H. (2009). Making human resources strategic by going to the Net: reality or myth? *The International Journal of Human Resource Management* 20, 515– 527.
54. Martin, G., Reddington, M. & Alexander, H. (2008). *Technology, outsourcing and transforming HR*. London: Butterworth–Heinemann.
55. McLean, G. (2005). *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. San Francisco: Berrett–Koehler Publications.
56. Moilanen, T. (2013) The consequences of e–HRM on line managers.
57. Martello, M., Watson, J. G. and Fischer, M.J. (2008) Implementing a Balanced Scorecard in a not-for profit organization, *Journal of Business and Economic Research* Vol. 6 (9) pp67- 80
58. Martin, R.J. (2006) An Integrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Non-profit Organizations, *Journal of Practical Consulting*
59. Mc Cathy, J. (2007) The Ingredients of Financial Transparency, *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly* Vol. 36 (1) pp156-164
60. Mc Hargue, S.K. (2003) Learning for Performance in Non-profit Organizations, *Advances in Developing Human Resources* Vol.5 (2) pp196-204
61. Meliones, J. (2002) Saving Money, Saving Lives, *Harvard Business Review* Vol. 78 pp57-65
 Melkers, J. (2003) Incorporating Performance Measures into the Budgeting Process. In Poister, T.H. (2003) *Measuring Performance in Public and Non-profit Organizations*, San Francisco Jossey-Bass

62. Moore, M.H. (2002) The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to 'Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organization by Robert Kaplan
63. Moravitz, C. (2008) Performance Based Budgeting: Integrating Objectives and metrics with People on Resources. In P de Lancer Julnes, F. S, Berry, M.P Aristtiguetta and K Yang (Eds.) International Handbook of Practice Based Performance Management (361-392). Thousand Oaks Sage publications, Inc
64. Moxham, C. (2010) Help or Hindrance: Examining the Role of Performance Measurement in UK Non-Profit Organizations, Public Performance and Management Reviews Vol. 33 (2) pp 342-354
65. Moxham, C. & Boaden, R. (2007) 'The impact of performance measurement in the voluntary sector; International Journal of Operations & Production Management, 27 (8), pp.826- 845.
66. Noure, M & Cortel, F 2011, Human Resource Management , Arab Society Librar
67. y for Publishing ans Distribution , Amman.
68. Neely, A., Adam, C, and Crow, P. (2001) Performance Prism in practice, Measuring Business Excellence, Vol. 5 (2) 6-12
69. Niven, P.R. (2002) Balanced Scorecard Step by Step, Chapter 1: Performance Measurement and the need for a Balanced Scorecard
70. Niven, P.R (2003) Adapting the Balanced Scorecard to fit the public and non-profit sectors, Primerus Consulting
71. Niven, P.R. (2008) Balanced Scorecard: Step by Step for Government and Non-profit agencies, Hoboken, N.J: John Wiley and Sons
72. Olivas–Lujan, M., Ramirez, J. & Zapata–Cantu, L. (2007). E–HRM in Mexico: Adapting innovativeness for global competitiveness. International Journal of Manpower 28:5, 418–434.
73. Organization Development Network, (n.d.) (2011). What is Organization Development?, (n.d.) (2011). Internet source by Organization Development 103 Network. Available from: <http://www.odnetwork.org/?page=WhatIsOD>. . [Electronically accessed 16th July 2015.]

74. Otley, D. (1999), "Performance management: a framework for management control systems research", *Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 363-82.
75. Panayotopoulou, Leda, Vakola, Maria and Galanaki, Eleanna, 2007, E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece, *Personal Review*, Vol. 36, No. 2, PP. 277-294, Emerald Group Publishing Limited.
76. Parry, E., Tyson, S. (2010). Desired goals and actual outcomes of E-HRM. *Human Resources Management Journal*.
77. Parry, E., Tyson, S. (2010). Desired goals and actual outcomes of E-HRM. *Human Resources Management Journal*.
78. Pilbeam, S & Corbridge, M, 2002, *People resourcing: HRM in practice*, 2nd edn, Financial Times/ Prentice Hall.
79. Paton, R. (2003) *Managing and Measuring Social Enterprise* London, Sage
- Rigby, D. & Bilbodeau, B. (2005) in Lawrie, G. (2005) *Management Tools and Trends*. Bain and Company.
80. Ramezan M., Nazari Y., & Ahmadi M. M.(2013),The Effect of Electronic Human ResourcesManagement on Quality of Services Provided ByHuman Resources in the Insurance Industry(Case Study: Iran Insurance Company inKhorramabad City)
81. Rawash H., Saydam S. (2012),The Impact of Electronic Human Resource Management on Organization's Market Share: An Empirical Study on the Housing Bank for Trade and Finance in Jordan.
82. Ruël H., Bondarouk T., Looise J. K., (2004). E-HRM: Innovation or Irritation. *Management Review*, 15(3), 364-379.
83. Ruel, H.J.M, Bondarouk, T.V. & Van der Velde, M. (2007). The contribution of E-HRM to HRM effectiveness. Results from a quantitative study in a Dutch Ministry. *Employee Relations*. 29 (3), 280-291.
84. Ruel, Huub, Bondarouk, Tanya and Looise, Jan Kees, 2004, E-HRM: Innovation or Irritation, An Explorative Empirical Study in Five Large

- Companies on Webbased HRM, Management Revenue, Vol.(15), Issue(3), pp. 364–380.
85. Ruel, Huub, Bondarouk, Tanya and Van der Velde, Mandy, 2007, The Contribution of E–HRM to HRM Effectiveness: Results from Quantitative Study in a Dutch Ministry, employee relation, Vol.(29) , No.(3), pp. 280–291. 104
 86. Ritchie W. and Kolodinsky, R. (2003) Nonprofit Organization Financial Performance Measurement: An Evaluation of New and Existing Financial Performance Measures, Nonprofit Management & Leadership, 13 (4), p367
 87. Ronchetti, J. L. (2006) An Integrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Nonprofit Organization, Journal of Practical Consulting Vol. 1
 - Sawhill, J & Williamson, D. (2001) Measuring what matters in nonprofits. McKinsey Quarterly
 88. Sanayei and Mirzaei, 2008, Designing A Model For Evaluating The Effectiveness of E–HRM (Case Study: Iranian Organizations), International Journal of Information Science and Technology, Vol. 6, No. 2.
 89. Shen, J., & Edwards, V. (2004). Recruitment and selection in Chinese MNEs. The International Journal of Human Resource Management, 15(4), 814 – 835.
 90. Shilpa, Varma and Gopal R., 2011, The Implications of Implementing Electronic Human Resource Management (E–HRM) Systems in Companies, Journal of Information Systems and Communication, Vol. 2, Issue 1, PP. 10–29.
 91. Stone, D. L., Stone–Romero, E. F., & Lukaszewski, K. M. (2006). Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems. Human Resources Management Review, 16(2), 229–244.
 92. Stone, Dianna and Lukaszewski, Kimberly, 2009, An expanded model of factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource management systems, Human Resource Management Review 19, PP. 134–143.
 93. Strohmeier, S. (2007). Research in E–HRM: Review and implications. Human Resource Management Review. 17(1), 19–37.

94. Sutiyono, W. (2007). Human resource management in state-owned and private enterprises in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 43(3), 377 – 394.
95. Simon, R. (2000) *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.
96. Sowa, J.E., Selden, S.C, and Sandfort, J, R. (2004) No longer Unmeasurable? A multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* Vol. 33 (4) pp711-728
97. Speckbacher, G. (2003) *The Economics of Performance Management in Non-Profit Organization*, *Non-Profit Management and Leadership* Vol. 13 (3), pp 267-281
98. Ukandu, N., Iwu,C., & Allen-ILE, C. (2014), *Influence of E-HRM in decision making in selected tertiary institutions in South Africa* 105
99. Varma,S.(2010), *The Implications of Implementing Electronic-Human Resource Management (e-HRM) Systems in Companies*
100. Voermans, M. & Van Veldhoven, M. (2007). Attitude towards E-HRM: An empirical study at Philips. *Personnel Review*. (36)6, 887–902.
101. Watson, Wyatt (2006), *eHR™: Getting Results Along the Journey – 2002 Survey Report*.
102. Wei, L. Q., & Lau, C. M. (2005). Market Orientation, HRM Importance and Competency: Determinants of strategic HRM in Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (10), 1901 – 1918.
103. Wilson, J , *Human resource development: learning & training for individuals and organizations*, 2nd edn, Kogan Page.
104. Wood, S., Holman, D., & Stride, C. (2006). Human resource management and performance in UK Call Centres. *British Journal of Industrial Relations*, 44(1), 99 – 124.
105. Waterman, J. R. H. and Peters, T. J. and Jullien, R. P (1980) *Structure is not Organization Business Horizon* Vol. 23 no. 3& 4

106. Webb, R.H., (2004) Managers commitment to the goals contained in a Strategic Performance Measurement Systems, Contemporary Accounting Research Vol.21 (4)
107. Whitaker, G.P., Altman-Saucer, L. and Henderson, M. (2004) Mutual Accountability between Governments and Non-profits: Moving Beyond Surveillance to Service, The American Review of Public Administration Vol. 34 (2) pp115-133
108. Yang, C., Cheng, L., Yang, C. (2005). A study of implementing Balanced Scorecard (BSC) in nonprofit organizations: A case study of private hospital. Human Systems Management. 24, 285-300
109. Zafar J.,Shaukat M.,&Mat N. (2010). An Analysis of E-Human Resource Management Practices: A Case Study of State Bank of Pakistan.