



## مدى الاعتماد على الإدارة الالكترونية في تفعيل وظيفة تكوين الموارد البشرية

### The Extent to Which Reliance on the Electronic Management in Activating the Function of Formulating the Human Resources

د. بسام التزه

قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق - سورية.

#### الملخص

يهدف البحث إلى التعريف بمدى إسهام نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (e-HRM) في تفعيل وظيفة تكوين الموارد البشرية، في الشركة السورية للاتصالات، حيث تواجه إدارة الموارد البشرية فيها عدداً من التحديات المعاصرة، يأتي في مقدمتها العمل بنظام الإدارة الالكترونية، لما له من تأثير في فاعلية وظائفها الفنية أو التنفيذية. وقد تم اختيارها باعتبارها من الشركات العامة التي تقدم خدمات الاتصال للآخرين وتستخدم نظم المعلومات الالكترونية في أعمالها، ولكن لا يُعرف على وجه التحديد لأي مدى تستفيد إدارة الموارد البشرية فيها من تلك النظم في أداء وظائفها الفنية. لتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث استمارة استبيان مكونة من 35 سؤالاً، تغطي المحاور الرئيسة لمتغيرات البحث. وبلغ عدد أفراد العينة 114 مفردة، واستخدم الباحث منهج دراسة الحالة، كما تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات ومعالجتها. وأظهرت نتائج الدراسة عدم فاعلية نظام e-HRM في فاعلية ممارسة وظيفة تكوين الموارد البشرية، إذ تبين:

- أن مستوى إسهام نظام e-HRM كمتغير مستقل، في تفعيل وظيفة تكوين الموارد البشرية التي تشمل كلاً من وظيفة تصميم وتحليل وتوصيف أعمال الشركة، وعلى وظيفة تخطيط الموارد البشرية، ووظيفة الاستقطاب، ووظيفة اختيار وتعيين الموارد البشرية كمتغير تابع كان منخفضاً، وكانت قيمة Sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 في كل من مكونات المتغير التابع.
- أن نظام e-HRM يتميز بعدم الفاعلية عند أداء وظيفة تكوين الموارد البشرية من حيث، السرعة والتكلفة و الجودة، فكان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، رغم وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط 43%.
- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، فقد بلغت قيمة F (27.32) بمستوى معنوية = 0.00 وأن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 0.36%، من المتغير التابع، وهي نسبة تفسيرية أقل من متوسطة كما أظهره معامل التحديد.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات، بهدف تعزيز وظائف وأنشطة تكوين الموارد البشرية في الشركة المدروسة إلكترونياً، من أهمها الإقلاع عن أسلوب العمل التقليدي المتعلق بممارسة أنشطة هذه الوظيفة، و تبني أسلوب الإدارة الالكترونية في كل ما يتعلق بتلك الأنشطة، لما له من تأثير في فاعلية أداء تلك الوظائف من حيث السرعة والجودة والتكلفة التي يعد كل منها عاملاً رئيساً من عوامل القدرة التنافسية للمنظمة المعاصرة في الوقت الراهن.

**الكلمات المفتاحية:** وظيفة تكوين الموارد البشرية، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية e-HRM، الفاعلية.

## ABSTRACT

This study aims to acquaint people with the possibility of activating the formulation of HR through applying the system of the (e-HRM) in the Syrian telecommunications company.

The interest in pursuing this research is the pertaining to the fact that HRM is facing many challenges, i.e. the contemporary ones while at the outset of those challenges the application of the e-HRM system due to the fact that it has a very strong impact on the validity and effectiveness as well as on the functioning of the system. Towards achieving the targets of this research, the researcher used a questionnaire of 35 inquiries covering all the aspects and mainly the basics of the study and used the case study approach. The researcher used the (SPSS) software to analyze the information collected and to treat them profoundly.

The research showed the ineffectiveness of the e-HRM in the process of function of formulation for the HRM as the impact of applying e-HRM on the designing , analyzing and describing , planning, attracting, selection and appointing, is in low level. The statistical test results showed a significance value ( $P > 0.05$ ) in every part of the variant components.

The value of correlation of the relation among of the independent variable and the secondary variable as a statistical indication at the level of (0.05) and in the meantime, the value of the relation coefficient is 43.1% which is an assumption relation.

The value of the regression coefficient analysis is 36% for the dependent variable.

Eventually the study ended up with very important recommendation aiming at consolidation and supporting the activities of functions at various levels to formulate the HR in the company.

**Key Words:** Function of form human resource management. e-HRM Electronic Human Resource management. Effectiveness.

## المقدمة

تمارس إدارة الموارد البشرية العديد من الوظائف الفنية، تبدأ بتصميم وتحليل العمل، ثم تخطيط واستقطاب واختيار الأفراد المختصين والمؤهلين، وتعيينهم وتدريبهم وتمييزهم، وإعطائهم تعويضاتهم، وتحفيزهم، ثم التقويم الفاعل لأدائهم وصولاً إلى ضمان أمنهم، وسلامتهم، وغير ذلك من الأنشطة التي تسهم في تعزيز قدراتهم بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. (ملدعون وزملاؤهم، 2011). ولم تعد ممارسة تلك الوظائف تتم بشكل تقليدي أو ورقي، بل من خلال تكنولوجيا الويب والتي حولت الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية بعد أتمتة أعمال المنظمة (Volberd و Bosh، 2002) فقد أصبح يطلق على استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية مصطلح \*e-HRM، والذي يعني تطبيق التقانات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية ووظائفها، في منظمات الأعمال (Kimberly و Stone، 2009).

إن تحول المنظمة المعاصرة إلى الإدارة الإلكترونية، أدى إلى تحول أنشطتها إلى منظومات إلكترونية متكاملة، (Nahavandi و Dehbashi، 2007) ويعتمد هذا أولاً على مدى توفر نظام للمعلومات، وعلى مدى توفر مقومات التحول وعناصره إلى الإدارة الإلكترونية، وفي المحصلة فإن هذا التحول يعتمد على توجهات المنظمة الإستراتيجية.

ومن هذا المنطلق، فإنه عندما نتحدث عن e-HRM، فهذا يعني أنه يتوفر نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية HRMIS، ويعني هذا الأخير مجموعة الأنشطة والعمليات التي تشمل جمع المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتحليلها، وتخزينها، واسترجاعها لدعم قرارات التوظيف والرقابة وقياس الأداء، وتحسينه، وغيرها (الصيرفي، 2009). أما نظام e-HRM فهو تطبيق متميز للتقانات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية الذي يساهم في إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات، كما يؤكد هوبكنز وماركهام (2006). وفي هذا السياق يرى Foster (2008) أن تطبيق أية تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة

\* استخدمت في البحث الاختصارات الآتية ودلالاتها: e-HRM الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

HR- الموارد البشرية. HRMIS نظم معلومات إدارة الموارد البشرية.

ICT : تكنولوجيا المعلومات التي تعتمد على الحاسب.

الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى، من أجل الاتصال، و تقييم الأداء، وإدارة الفرق، وإدارة المعرفة والتعليم ولأغراض إدارية أخرى. إن دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية يسهم في زيادة كفاءة وظائف HRM وفي زيادة تفاعل العاملين وعمليات الاتصال بينهم، بالإضافة إلى تغيير إجراءات العمل والمهارات المطلوبة وزيادة التفاعل مع المتغيرات المعاصرة، وزيادة كفاءة المنظمة وتقليل التكاليف، كما يؤكد عدد من الباحثين ( Tayson وزملاؤه، 2007، Hopf وزملاؤه، 2008 ).

بالإضافة إلى ما ذكر فإن حجم المنظمة وطبيعتها ونشاطها ومدى توفر الإداريين القادرين على استخدام هذا النظام، وكفاءة HRM ذاتها، كلها عوامل تحدد مدى الإفادة من تطبيقاته وفاعليته من حيث السرعة والتكلفة والجودة، وفق ما أكدته العديد من الدراسات في هذا الشأن ( Stone وزملاؤه، 2006، Ruel وزملاؤه، 2007 ).

كما أن استخدام المنظمات المعاصرة للبوابات الإلكترونية أدى إلى زيادة مراكزها التنافسية، ومن ثم زيادة الإنتاجية الكلية والنوعية، حيث تقدم تلك البوابات، حسبما يرى النجار (2008) خدمات عن تخطيط HR، وربط المواقع المختلفة للشركة على الإنترنت، وتمكين العاملين من معرفة البيانات الخاصة بالأداء، وتمكين المديرين من اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثل برمجيات الأوروربرمجيات الأداء وإتاحتها على الموقع على الإنترنت لكل من العاملين والمديرين، وغيرها. وعلى الرغم من هذه الأهمية، فما زالت بعض المنظمات، ولاسيما التي تعمل ضمن القطاع العام في سورية، لا تستغل هذه المزايا ولا تأخذ بها كنوع من التغيير المواكب لبيئة الأعمال المتغيرة، ولأجل التعرف على واقع ذلك في المنظمات العاملة في سورية تم اختيار الشركة السورية للاتصالات أنموذجاً تطبيقياً لكونها من الشركات العامة التي تحولت من المؤسسة العامة للاتصالات إلى الشركة السورية للاتصالات وفق القانون رقم 18 لعام 2010، وقد لاحظ الباحث أثناء إعداد نظام العمل والعاملين الجديد للشركة أن HRM فيها لازالت تمارس بعض وظائفها، ولاسيما وظيفة تكوين الموارد البشرية بطريقة تقليدية، على الرغم من توفر نظم المعلومات الإلكترونية في أعمالها، لكن لا يُعرف على وجه التحديد لأي مدى تستفيد HRM فيها من تلك النظم في أداء وظائفها الفنية، وهو ما دفع الباحث للقيام بهذا البحث.

#### هدف البحث:

يكمن الهدف الرئيس للبحث في معرفة مدى إسهام نظام e-HRM في تفعيل وظيفة تكوين الموارد البشرية في شركة الاتصالات السورية، وقياس هذه الفاعلية.

### مواد البحث وطرائقه

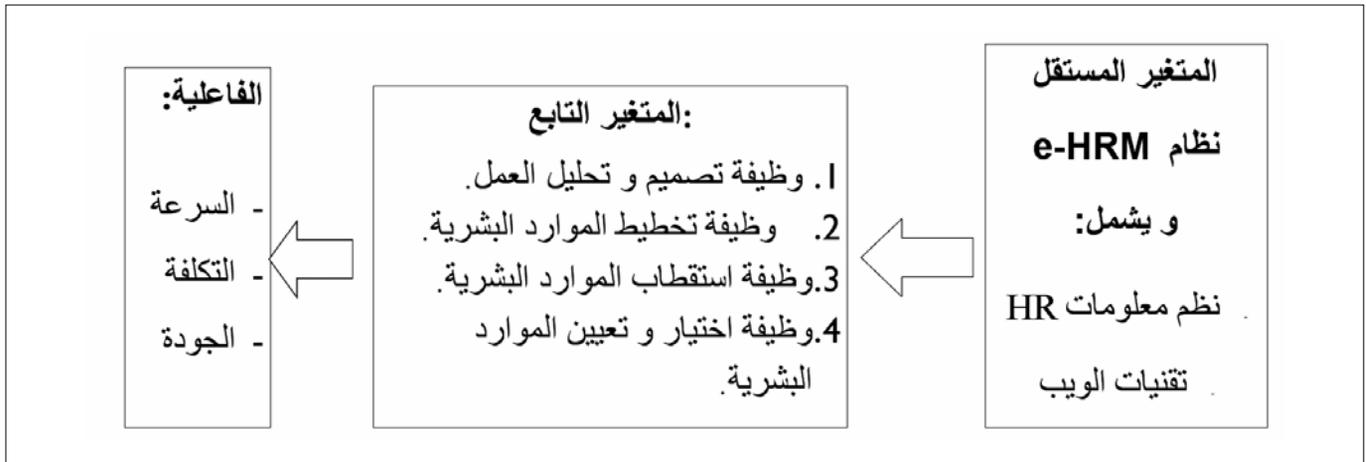
على الرغم من توفر نظم معلومات الكترونية في الشركة السورية للاتصالات، فإنه لا توجد أية مؤشرات على فاعلية العمل بنظام e-HRM ومعرفة مدى إسهامه في زيادة فاعلية الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية، والتي منها وظيفة تكوين الموارد البشرية في الشركة. وبشكل أكثر تحديداً يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال الإجابة على السؤال الرئيس الآتي: ما مدى إسهام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في فاعلية وظيفة تكوين الموارد البشرية التي تشمل الوظائف الفرعية الآتية: تصميم الأعمال والوظائف، التخطيط، استقطاب واختيار الموارد البشرية في شركة الاتصالات السورية.

**فرضيات البحث:** يقوم البحث على الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** إن مستوى إسهام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية e-HRM في تفعيل وظيفة تكوين الموارد البشرية (تصميم الأعمال، التخطيط، استقطاب واختيار الموارد البشرية) في شركة الاتصالات السورية، هو مستوى منخفض. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** إن مستوى إسهام نظام e-HRM في تفعيل وظيفة تصميم وتحليل أعمال الشركة موضوع البحث هو مستوى منخفض.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** إن مستوى إسهام نظام e-HRM في تفعيل وظيفة استقطاب الموارد البشرية في الشركة موضوع البحث هو مستوى منخفض.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** إن مستوى إسهام نظام e-HRM في تفعيل وظيفة استقطاب الموارد البشرية في الشركة موضوع البحث هو مستوى منخفض.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** إن مستوى إسهام نظام e-HRM في تفعيل اختيار الموارد البشرية في الشركة موضوع البحث هو مستوى

منخفض.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يتميز نظام e-HRM في شركة الاتصالات السورية بعدم الفاعلية.
  - **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام e-HRM وفاعلية وظيفة تكوين الموارد البشرية في شركة الاتصالات السورية.
- أنموذج البحث:** بعد تحديد مشكلة البحث ومتغيراته تم وضع أنموذج البحث كما في الشكل 1 التالي:



الشكل 1. أنموذج البحث.

#### منهجية البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث، تم استخدام منهج دراسة الحالة بأسلوبه المسحي الذي يعد مناسباً لطبيعة مثل هذه الدراسة، والذي يقوم على جمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات البحث من مصادرها الأساسية والعمل على تحليلها وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في توضيح طبيعة العلاقة القائمة بين متغيرات الظاهرة المدروسة.

#### مواد البحث:

يتكون مجتمع البحث وعينته من العاملين في إدارة الموارد البشرية في الشركة السورية للاتصالات، وتم اختيار عدد منهم في الإدارة المركزية وفي بعض فروعها في المحافظات (دمشق، حلب، اللاذقية، السويداء) البالغ عددهم 250 عاملاً حتى نهاية عام 2011. وذلك في أقسام إدارة الموارد البشرية (مديرو أقسام، العاملون في أقسام الاستقطاب والتصميم الوظيفي والاختيار والتعيين وشؤون العاملين) وتم توزيع 125 استبياناً، أي بواقع 50% من المجتمع المدروس بشكل مباشر وبالبريد الإلكتروني، وكان الصالح للتحليل منها 114 استبياناً أي بنسبة 91.2% من عينة الدراسة، وتشكل نسبة 45% من حجم المجتمع الأصلي، وهي نسبة جيدة جداً للتحليل إحصائياً (George و Mallery، 2003).

#### حدود البحث:

يقتصر البحث على معرفة مدى إسهام تطبيق نظام e-HRM في تفعيل أنشطة وظيفة تكوين الموارد البشرية في شركة الاتصالات السورية، دون أن يتطرق للوظائف الفنية الأخرى.

#### أداة جمع البيانات:

بغية تحقيق أهداف البحث تم تطوير استمارة استبيان خاصة لجمع البيانات، بالرجوع إلى الدراسات والمراجع العلمية ذات الصلة، مكونة من 35 سؤالاً موزعة على أربعة محاور، تم تخصيص المحور الأول لاستجابات أفراد العينة حول تصميم وتحليل أعمال الشركة إلكترونياً، والمحور الثاني لاستجابات أفراد العينة حول تخطيط الموارد البشرية إلكترونياً، والمحور الثالث لاستجابات أفراد العينة حول الاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية. أما المحور الرابع والأخير فقد تناول استجابات أفراد العينة حول اختيار وتعيين الموارد البشرية إلكترونياً.

### اختبار صدق وثبات أداة الدراسة :

لاختبار صدق أداة الدراسة ( Validity ) تم تحكيم الاستبيان من قبل مجموعة من الأساتذة المختصين في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق، كما تم اختبار صدقه وصلابته (Reliability) من خلال معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ، (Alpha Cronbach's) الذي يقيس مدى الثبات والترابط الداخلي لفقرات الاستبيان ونسبة تباين إجابات المبحوثين باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، الذي بلغت قيمته 82% لكامل الاستبيان، وهي أعلى من 60% وهي النسبة المقبولة لذلك يمكن القول بأن أداة المقياس تتمتع بالثبات وقادرة على تحقيق أهداف البحث.

### التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة حول أسئلة الاستبيان، وتم تقييم النتائج وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فتشير الدرجة 5 إلى مستوى موافق بشدة، والدرجة 4 إلى مستوى موافق، والدرجة 3 إلى مستوى محايد والدرجة 2 إلى مستوى غير موافق، والدرجة 1 إلى مستوى غير موافق على الإطلاق. ولهذه الغاية تم اعتبار المدى من 0 إلى 2.5 مؤشراً على درجة تأييد منخفضة، والمدى من 2.51 إلى 3 مؤشراً على درجة تأييد متوسطة، والمدى من 3.1 إلى 5 مؤشراً على درجة تأييد عالية، كما تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية الوصفية، وغيرها مما سيأتي ذكره في هذا البحث.

## النتائج والمناقشة

### خصائص مجتمع الدراسة :

يلاحظ من الجدول 1:

- أن توزع أفراد عينة البحث بين الذكور والإناث متقاربة نسبياً مع غلبة بسيطة للذكور.
- توزع أفراد عينة البحث حسب المستوى التعليمي، وجاءت نسبة عدد حملة الشهادات الثانوية في المقدمة، تلتها فئة أقل من الثانوية، ثم فئة الجامعيين، ثم فئة المعاهد المتوسطة، فالدراسات العليا. وقد يبدو هذا التوزع طبيعياً من وجهة نظر الباحث، بسبب الطبيعة الإدارية لهذه الوظيفة.
- توزع أفراد عينة البحث حسب المستوى الوظيفي، فكانت نسبة العاملين الإداريين هي الأكبر من المديرين، وهذا أيضاً أمر طبيعي ينسجم وطبيعة هذه الوظيفة.

### الجدول 1. خصائص عينة الدراسة .

الخاصية	الفئة	العدد	النسبة (%)
الجنس	ذكر	59	51.7
	انثى	55	48.3
	مج	114	100%
المستوى التعليمي	أقل من ثانوية	30	26.3
	ثانوية	34	29.8
	معهد متوسط	18	15.7
	جامعي	20	17.5
	دراسات عليا	12	10.5
	مج	114	100%
	المستوى الوظيفي	مدير	6
عامل إداري		108	94.8%
مج		114	100%

### المحور الأول:

#### الإحصاءات الوصفية لإسهام نظام e-HRM في تفعيل وظيفة تصميم وتحليل أعمال الشركة

يلاحظ من الجدول 2 أنه لا يتم الاعتماد في أداء وظيفة تصميم وتحليل أعمال الشركة ووظائفها الكترونياً، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي، 2.15، وهو يقع ضمن الدرجة المنخفضة، وبانحراف معياري قدره 1.151 مما يعني ضعف العمل بنظام الإدارة الالكترونية في أنشطة تصميم وتحليل أعمال الشركة، من قبل إدارة الموارد البشرية في الشركة المدروسة.

الجدول 2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمحور تصميم وتحليل أعمال الشركة إلكترونياً.

ت	الفقرات المتعلقة بمحور تصميم وتحليل أعمال الشركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	التقدير
1	يتم تصميم أعمال ووظائف الشركة بالتعاون والتشاور والتكامل مع المختصين في كل فروعها إلكترونياً	2.07	1.341	72.6	6	منخفض
2	يتم تبادل المعلومات المتعلقة بتصميم أعمال الشركة إلكترونياً مع جهات خارجية استشارية	2.56	1.301	53.3	3	متوسط
3	يتم نشر نتائج تحليل أعمال ووظائف الشركة كلما دعت الحاجة إلى ذلك إلكترونياً	1.86	1.361	87.1	7	منخفض
4	يتم توضيح مراحل انجاز كل عمل من بدايته إلى نهايته إلكترونياً للعامل	2.80	1.302	33.2	2	متوسط
5	يتم توضيح مهام وواجبات وظروف وأسلوب أداء أعمال الشركة إلكترونياً	2.72	1.230	53.6	4	متوسط
6	يتم نشر نتائج وصف مضمون كل عمل من أعمال الشركة إلكترونياً	2.28	1.320	61.7	5	منخفض
7	يتم نشر توصيف الأفراد المطلوبين لشغل الوظائف الشاغرة في الشركة إلكترونياً	3.32	1.204	88.3	1	منخفض
	المقياس الكلي لمحور تصميم وتحليل أعمال الشركة	2.15	1.151	-		منخفض

### الإحصاءات الوصفية لإسهام نظام e-HRM في تفعيل وظيفة تخطيط الموارد البشرية

الجدول 3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمحور إسهام نظام e-HRM في تفعيل وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

ت	الأسئلة المتعلقة بمحور تخطيط الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	التقدير
1	يعتمد قسم تخطيط HR على نظام إلكتروني فاعل عند وضع خطة الموارد البشرية	3.77	0.89	84.5	2	عال
2	يتم تبادل المعلومات إلكترونياً عند تحليل عناصر البيئة الداخلية (قسم الإنتاج الفني، خدمات الزبائن، الخ)، عند وضع خطة الموارد البشرية	3.19	0.87	68.4	4	عال
3	يتم تبادل المعلومات إلكترونياً مع البيئة الخارجية (منافسون، موردون، الخ) عند وضع خطة الموارد البشرية للشركة	2.23	1.13	70.1	5	منخفض
4	يتم تبادل المعلومات إلكترونياً مع قسم تصميم وتحليل العمل عند تقدير احتياجات الشركة من الموارد البشرية، عند وضع الخطة	3.24	1.61	77.0	3	عال
5	يساعد تبادل المعلومات إلكترونياً مع أقسام الشركة على معرفة حجم ونوعية الموارد البشرية المطلوبة للخطة القادمة	3.98	0.89	90.0	1	عال
6	يتيح النظام الإلكتروني للشركة الفرصة لقسم التخطيط في تبادل المعلومات مع شركات استشارية أخرى محلية وعالمية في معرفة نوعية الموارد البشرية المطلوبة للخطة القادمة	1.16	1.93	65.7	6	منخفض
7	يتم الإعلان عن خطط الموارد البشرية للشركة ونشرها بعد اعتمادها إلكترونياً	2.41	1.13	72.6	4	منخفض
	المقياس الكلي	2.83	1.49	-		متوسط

يُلاحظ من الجدول 3 أن قيمة المقياس الكلي لهذا المحور بلغ 2.83، وهو يقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة، بانحراف معياري 1.49، الأمر الذي يدل على أن الاعتماد على وضع خطة الموارد البشرية في الشركة إلكترونياً هو أقل من المستوى المطلوب في أداء هذه الوظيفة.

### الإحصاءات الوصفية لإسهام نظام e-HRM في وظيفة تخطيط الموارد البشرية

الجدول 4. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمحور إسهام نظام e-HRM في تفعيل وظيفة استقطاب الموارد البشرية.

ت	الفقرات المتعلقة بمحور استقطاب الموارد البشرية إلكترونياً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	التقدير
1	يعتمد نشاط الاستقطاب على الموقع الإلكتروني للشركة في الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل كبير	3.20	0.87	70.5	3	عال
2	تعتمد الشركة على موقعها الإلكتروني في التعريف بالمعلومات المتعلقة بوصف الوظائف الشاغرة	3.31	0.98	72.6	1	عال
3	تعتمد الشركة على موقعها الإلكتروني في توفير المعلومات المتعلقة بتوصيف المطلوب من الكفاءات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة	3.26	0.86	72.0	2	عال
4	تعتمد الشركة على موقعها الإلكتروني في استقبال السير الذاتية للمرشحين لشغل وظائف الشركة	1.03	1.93	45.8	4	منخفض
5	يطلب ملء طلبات التوظيف إلكترونياً على موقع الشركة للراغبين في التوظيف في الشركة	0.98	2.26	41.6	5	منخفض
	المقياس الكلي	2.34	1.38	-	-	منخفض

يُلاحظ من الجدول 4 أن قيمة المقياس الكلي يقع ضمن الدرجة المنخفضة بانحراف معياري قدره 1.38، الأمر الذي يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن وظيفة الاستقطاب لا تتم بشكل إلكتروني، أي أن الإدارة لا زالت تعتمد على الطرائق التقليدية في عملية الاستقطاب.

### الإحصاءات الوصفية لإسهام نظام e-HRM في تفعيل وظيفة الاختيار والتعيين

الجدول 5. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمحور إسهام نظام e-HRM في اختيار وتعيين الموارد البشرية.

ت	الأسئلة المتعلقة بمحور اختيار وتعيين الموارد البشرية إلكترونياً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	التقدير
1	أفضل العمل بنظام e-HRM عند القيام بوظيفة الاختيار والتعيين في الشركة	2.74	1.89	62.0	3	متوسط
2	يسرع e-HRM من عملية الاختيار والتعيين لشغل وظائف الشركة	3.75	1.07	63.2	2	عال
3	نعتمد على e-HRM في غربلة المستقبين لشغل وظائف الشركة لاختيار المناسب منهم	2.42	2.01	57.0	4	منخفض
4	نعتمد على e-HRM في بعض الاختبارات الكتابية والشفوية لشغل وظائف الشركة	1.41	2.03	52.0	5	منخفض
5	نعتمد على e-HRM في إجراء بعض المقابلات لشغل وظائف الشركة	0.80	1.64	45.2	6	منخفض
6	تعلن نتائج عملية الاختيار وتنشر إلكترونياً على موقع الشركة	3.82	0.99	77.2	1	عال
	المقياس الكلي	2.49	1.49	-	-	منخفض

يتضح من الجدول 5 أن المقياس الكلي لمحور اختيار وتعيين الموارد البشرية إلكترونياً بلغ 2.49، بانحراف معياري قدره 1.49، وهو يقع ضمن مجال الدرجة المنخفضة، الأمر الذي يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن وظيفة الاختيار والتعيين لا تتم بشكل الكتروني، أي أنهم ما يزالون يفضلون العمل بطريقة ورقية تقليدية في عملية الاختيار والتعيين، وقد يرجع سبب ذلك إلى أن بعضهم غير مدرب على طريقة العمل الإلكترونية بالشكل الكافي، وبالتالي لا يجب تحمل المسؤولية إذا قدمت بعض المعلومات غير الصحيحة عن المرشح بطريقة الكترونية أو فقدت.

الجدول 6. المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الأهمية النسبية لمحور فاعلية نظام الإدارة الإلكترونية.

ت	الفقرات المتعلقة بمحور فاعلية نظام الإدارة الإلكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	التقدير
أ- السرعة في إنجاز الأعمال						
1	يعمل نظام e-HRM على رفع معدلات أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم من خلال الوصول إلى المعلومات في أي وقت وأي مكان	2.43	1.34	58.7	1	منخفض
2	يعمل نظام e-HRM على تسريع إنجاز الأعمال المرتبطة بوظيفة تكوين الموارد البشرية في الشركة	2.38	1.27	54.6	2	منخفض
3	يعمل نظام e-HRM على تسريع اتخاذ القرارات الإدارية المرتبطة بوظيفة تكوين الموارد البشرية	2.07	1.42	51.0	3	منخفض
	المقياس الكلي	2.29	1.28	-	-	منخفض
ب- التكلفة						
4	يعمل نظام e-HRM على تقليل التكاليف عن طريق أتمتة عمليات وأنشطة تكوين HR	3.21	1.24	68.3	4	عالي
5	يعمل نظام e-HRM على تقليل تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها	3.63	1.05	72.6	2	عالي
6	يعمل نظام e-HRM على تقليل تكاليف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام واجهات خدمات HR	2.46	1.18	70.2	3	منخفض
7	يعمل نظام e-HRM على تخفيض تكاليف النفقات الإدارية من طباعة ونشر المعلومات المتعلقة بتكوين HR عن طريق إتاحة الوصول إليها مباشرة	1.66	.97	60.9	1	منخفض
	المقياس الكلي	2.74	1.11	-	-	متوسط
ت- الجودة						
8	يسهم نظام e-HRM في كفاءة اتخاذ القرارات بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات HR	2.71	1.33	58.2	3	متوسط
9	يسهم نظام e-HRM في دعم وتحسين العلاقة بين أقسام إدارة HR وبقية الإدارات الأخرى في الشركة	2.05	1.23	55.7	4	منخفض
10	يسهم نظام e-HRM في تحسين الخدمات المقدمة لزملائ الشركة	3.18	1.11	60.6	2	عالي
11	يسهم نظام e-HRM في تحسين الصورة الذهنية للشركة في السوق	3.37	.97	62.4	1	عالي
	المقياس الكلي لمحور الجودة	2.82	1.41	-	-	متوسط
	المقياس الكلي لمحور الفاعلية	2.61	1.26	-	-	متوسط

## المحور الثاني: الإحصاءات الوصفية لمحور فاعلية نظام الإدارة الالكترونية في الشركة المدروسة

يتضح من الجدول 6 أن المتوسط الحسابي للمقياس الكلي لمحور الفاعلية بمتغيراته الثلاثة (السرعة في انجاز الاعمال، التكلفة، الجودة) بلغت 2.61، بانحراف معياري قدره 1.26، حيث يقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة، أي أنه ما زال دون الدرجة المطلوبة من حيث الفاعلية فيما يتعلق بوظيفة تكوين الموارد البشرية في الشركة المدروسة. و يفسر ذلك بأن العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية ربما ليس لديهم شعور أن هذا النظام يساهم في تقليل التكاليف، لأنهم مازالوا يعملون بأسلوب عمل ورقي تقليدي في أداء أنشطة هذه الوظيفة.

### اختبار فرضيات البحث:

**الفرضية الأساسية الأولى:** إن مستوى إسهام نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية e-HRM في تفعيل وظيفة تكوين الموارد البشرية (تصميم الأعمال، وتخطيط، واستقطاب، واختيار الموارد البشرية) في شركة الاتصالات السورية هو مستوى منخفض. و يتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** إن مستوى إسهام نظام e-HRM في تفعيل وظيفة تصميم وتحليل أعمال شركة الاتصالات السورية هو مستوى منخفض. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-Student البسيط (One-Sample Test) عند مستوى الدلالة 0.05 وحدود درجات الثقة 95%. وقد بينت نتائج الجدول 7 أن قيمة Sig = 0.243 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، كما أن قيمة t المحسوبة (1.67) وهي أقل من t الجدولية التي تبلغ 2.22 عند درجات حرية قدرها 113 وبناءً على ما سبق يتم رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم. وبالتالي يمكن القول: إن مستوى إسهام نظام e-HRM في تفعيل وظيفة تصميم وتحليل أعمال الشركة موضوع البحث هو مستوى منخفض. وهو ما أكدته الإحصاءات الوصفية أيضاً.

الجدول 7. نتائج اختبار (One-Sample Test) لتحديد مستوى إسهام نظام e-HRM في تفعيل وظيفة تصميم وتحليل أعمال الشركة المدروسة.

One-Sample Test					
Test Value =3					الفرضية
حجم العينة N	قيمة T الجدولية	الدلالة Sig.(2-tailed)	عدد درجات الحرية df	قيمة T المحسوبة	
114	2.22	0.243	113	1.67	مستوى إسهام نظام e-HRM في تفعيل وظيفة تصميم وتحليل العمل هو مستوى منخفض

**الفرضية الفرعية الثانية:** إن مستوى إسهام نظام e-HRM في تفعيل وظيفة تخطيط الموارد البشرية في شركة الاتصالات السورية هو مستوى منخفض.

الجدول 8. نتائج اختبار (One-Sample Test) لتحديد مستوى إسهام نظام e-HRM في تفعيل وظيفة تخطيط الموارد البشرية في الشركة المدروسة.

One-Sample Test					
Test Value=3					الفرضية
حجم العينة	قيمة T الجدولية	الدلالة Sig.(2-tailed)	عدد درجات الحرية df	قيمة T المحسوبة	
114	2.00	0.112	113	1.17	إن مستوى إسهام نظام e-HRM في تفعيل وظيفة تخطيط HR هو مستوى منخفض

قد بينت نتائج الجدول 8 أن قيمة Sig بلغت 0.112، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، كما أن قيمة t المحسوبة بلغت 1.17، وهي أقل من t الجدولية (2.00) عند درجات حرية قدرها 113، وبناءً على ما سبق يتم رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم. وبالتالي يمكن القول بأن مستوى إسهام نظام e-HRM في تفعيل وظيفة تخطيط الموارد البشرية في الشركة موضوع البحث هو مستوى منخفض. وهو ما أكدته الإحصاءات الوصفية أيضاً.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** إن مستوى إسهام نظام e-HRM في تفعيل وظيفة استقطاب الموارد البشرية في شركة الاتصالات السورية هو مستوى منخفض.

الجدول 9. نتائج اختبار (One-Sample Test) لتحديد مستوى إسهام نظام e-HRM في تفعيل وظيفة استقطاب الموارد البشرية في الشركة المدروسة.

One-Sample Test					
Test Value=3					الفرضية
حجم العينة	قيمة T الجدولية	الدلالة Sig.(2-tailed)	عدد درجات الحرية df	قيمة T المحسوبة	
114	2.00	0.101	113	1.42	إن مستوى إسهام نظام e-HRM في تفعيل وظيفة استقطاب HR هو مستوى منخفض

بينت نتائج الجدول 9 أن قيمة Sig. بلغت 0.101، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، كما أن قيمة t المحسوبة بلغت 1.42، وهي أكبر من t الجدولية (2.00) عند درجات حرية قدرها 113، وبناءً على ما سبق يتم رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم. وبالتالي يمكن القول: إن مستوى إسهام نظام e-HRM في تفعيل وظيفة استقطاب الموارد البشرية في الشركة موضوع البحث هو مستوى منخفض. وهو ما أكدته الإحصاءات الوصفية أيضاً.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** إن مستوى إسهام نظام e-HRM في وظيفة تفعيل اختيار الموارد البشرية في شركة الاتصالات السورية هو مستوى منخفض.

الجدول 10. نتائج اختبار (One-Sample Test) لتحديد مستوى إسهام نظام e-HRM في وظيفة تفعيل اختيار الموارد البشرية في الشركة المدروسة.

One-Sample Test					
Test Value=3					الفرضية
حجم العينة	قيمة T الجدولية	الدلالة Sig.(2-tailed)	عدد درجات الحرية df	قيمة T المحسوبة	
114	2.00	0.073	113	1.01	إن مستوى إسهام نظام e-HRM في وظيفة اختيار ونعيين HR في الشركة موضوع البحث هو مستوى منخفض

بينت نتائج الجدول 10 أن قيمة Sig. بلغت 0.073 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. كما أن قيمة t المحسوبة بلغت 1.01 وهي أقل من t الجدولية (2.00) عند درجات حرية قدرها 113، وبناءً على ما سبق يتم رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم. وبالتالي يمكن القول: إن مستوى إسهام نظام e-HRM في تفعيل وظيفة اختيار وتعيين الموارد البشرية في الشركة موضوع البحث هو مستوى منخفض. وهو ما أكدته الإحصاءات الوصفية أيضاً.

**اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:** يتميز نظام e-HRM في شركة الاتصالات السورية بعدم الفاعلية.

الجدول 11. اختبار T-test لمتغيرات فاعلية نظام الإدارة الالكترونية (السرعة، التكلفة، الجودة).

حجم العينة N	قيمة T الجدولية	الدلالة Sig.(2-tailed)	عدد درجات الحرية df	قيمة T المحسوبة	متغيرات الفاعلية
114	2.00	0.062	113	1.56	السرعة في إنجاز الأعمال
114	2.00	0.10	113	0.89	التكلفة
114	2.00	0.081	113	08.1	الجودة

يتضح من الجدول 11 أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية عند درجات حرية  $df = 113$  لجميع متغيرات هذا المحور، كما يلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبناءً عليه نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، الأمر الذي يعني أن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا يتسم بالفاعلية، وهو ما تدعمه الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الفاعلية أيضاً.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام e-HRM وفاعلية وظيفة تكوين الموارد البشرية في شركة الاتصالات السورية.

الجدول 12. نتائج اختبار ارتباط بيرسون بين نظام e-HRM وفاعلية وظيفة تكوين HR في الشركة المدروسة.

المتغير	ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (Sig. (2-tailed))	حجم العينة N
نظام e-HRM	.431 (**)	0	114
فاعلية وظيفة تكوين HR	.431 (**)	0	114

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

يلاحظ من علاقة الارتباط أن قيمة مستوى دلالة معامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبالتالي ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة، أي توجد علاقة بين نظام e-HRM وفاعلية تكوين الموارد البشرية في شركة الاتصالات السورية. وأن قيمة معامل الارتباط = 0.431. ما يعني أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة علاقة طردية متوسطة.

**تحليل الانحدار:** لمعرفة مدى جوهرية تأثير نظام e-HRM وتفعيل وظيفة تكوين الموارد البشرية في الشركة المدروسة تم إجراء تحليل الانحدار البسيط التالي:

الجدول 13. نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير نظام e-HRM في تفعيل وظيفة تكوين الموارد البشرية في الشركة المدروسة.

المتغيرات	معامل الانحدار (b)	قيمة T المحسوبة	P	مستوى الدلالة Sing.
الثوابت	0.763	16.690	0.421	0.000
نظام e-HRM	320	5.453		0.000

معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.363  
F المحسوبة = 27.32

الخطأ المعياري للنموذج (SE) = 0.4239  
مستوى المعنوية = 0.000

يتضح من الجدول 13 صلاحية الأنموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، فقد بلغت قيمة F (27.32) عند مستوى معنوية = 0.00، مما يعني أن الأنموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع. كما يلاحظ أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 0.36 %، من المتغير التابع وهي نسبة تفسيرية أقل من متوسطة كما يظهره معامل التحديد.

#### الاستنتاجات:

- إن مستوى إسهام تطبيق نظام e-HRM في تفعيل وظيفة تصميم وتحليل وتوصيف أعمال الشركة، وكذلك في تفعيل وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين سواء من خلال نتائج التحليل الوصفي أو نتائج اختبار فرضيات البحث هو مستوى منخفض.
- أثبتت نتائج تحليل الارتباط أن نسبة تأثير تطبيق نظام e-HRM في فاعلية وظيفة تكوين الموارد البشرية دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) وبلغت قيمة معامل الارتباط 43.1%، وهي علاقة طردية موجبة.
- أثبتت نتائج تحليل الانحدار أن نسبة تأثير تطبيق e-HRM في وظيفة تكوين الموارد البشرية بلغ 36.3 %، كما يظهره معامل التحديد، وهي علاقة ضعيفة نسبياً.

## المقترحات:

- ضرورة تبني أسلوب الإدارة الالكترونية في كل ما يتعلق بوظيفة تكوين الموارد البشرية، لما له من تأثير في فاعلية أداء تلك الوظيفة، من تصميم و تحليل وتوصيف أعمال الشركة، وكذلك وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين. والتي تتمثل في السرعة والتكلفة والجودة، الأمر الذي يعد أحد عوامل القدرة التنافسية في الوقت الراهن.
- العمل على بناء ثقافة العمل الالكترونية، لدى العاملين في قسم الموارد البشرية في الشركة، وتدريبهم على هذه الثقافة بدل ثقافة العمل الورقية التقليدية التي تبعد الجهود وتضيع الوقت وتزيد التكاليف.
- دراسة العقبات التي تحول دون فاعلية نظام e-HRM وتشخيصها، وكذلك دراسة مدى تأثير هذا النظام في الوظائف الفنية الأخرى لهذه الإدارة في الشركة.

## المراجع

- الصيرفي، محمد. 2009. الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، ص 242.
- النجار، فريد. 2008. الحكومة الالكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص، 242 .
- ملدعون، عيسى. 2011. إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، منشورات جامعة دمشق، ص. 22،
- هويكنز، برايان، جيمس ماركهام، 2006. الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، (ترجمة خالد العامري)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة. ص، 17.
- Dehbashi,S. and N. Nahavandi. 2007. Factors affecting on Iranian passengers, acceptance toward electronic ticketing. Vol.17 Iss: 1:1-92
- Foster, J. 2008. The Modern Approach to Performance Management. Bersin & Associates. Prentice Hall. Library of congress Cataloging- California.p 2.
- George. D., and P. Mallery. 2003. SPSS for Windows step by a simple guide reference, 4th ed , Prentice Hall, USA, p, 231.
- Hopf, R . 2008. Performance Planning & Review . Queensland University of Technology Online, Prentice Hall. Library of congress Cataloging- Poston . p 128
- Ruel,J.M. , V. Tanya, M. Bondarouk, and M. Van der Velde. 2007. The contribution of e-HRM to HRM effectiveness: Result from a quantitative study in a Dutch Ministry. Employee Relation, Vol.29 Iss: 3,,:280-291.
- Stone, D.I. and M.L. Kimberly L.2006. factors affecting the acceptance and effectiveness of e-resource system. HRM Review. Volume: 16,Issue: 2, Inc : 229-244.
- Tyson, D., and L. Selbie. 2007. Human resource and Technology. Impact and Advantages, UK, p, 8.
- Volberd, H and V. Boush. 2002. Renewal of Incumbent. How does e-Commerce Multi – unit Firm. New York. USA.