

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية - حالة المديرية  
العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة

*The role of electronic management in improving the performance of  
human resources management - the case of the operational  
directorate of Algeria Telecom in the Wilaya of Tebessa*

ط.د بشير عبد الحميد، جامعة العربي التبسي -تبسة، مخبر المقاولاتية وإدارة المنظمات،  
[bachir.abdelhamid@univ-tebessa.dz](mailto:bachir.abdelhamid@univ-tebessa.dz)

د. صورية بوطرفة جامعة العربي التبسي -تبسة، مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة،  
[soraya.boutarfa@univ-tebessa.dz](mailto:soraya.boutarfa@univ-tebessa.dz)

تاريخ الاستلام: 2021/03/22 تاريخ القبول: 2021/06/07 تاريخ النشر: 2021/12/31

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، ولأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، وبعد تحليل البيانات المجمع باستخدام برنامج SPSS v24 خلصت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.  
الكلمات المفتاحية : الإدارة الإلكترونية؛ إدارة الموارد البشرية؛ اتصالات الجزائر.  
تصنيف JEL: O15، M15.

**Abstract:** this study aims to determine the role of electronic management in Improving the performance of human resources management at the Algerian Telecom company, and in order to answer the problematic, the descriptive and analytical approach was adopted, and the data were collected using a questionnaire, and after analyzing the collected data using the SPSS V24 program, this study concludes that the Electronic management contributes significantly to Improving the performance of human resources management in Algerian Telecom.  
**keyword:** Electronic management, human resources management, Algeria telecom.

**JEL classification code :** O15, M15.

المؤلف المرسل: عبد الحميد بشير،

الإيميل: [bachir.abdelhamid@univ-tebessa.dz](mailto:bachir.abdelhamid@univ-tebessa.dz)

**1. مقدمة:** يشهد العالم اليوم تطورا كبيرا ومتسارعا في التقنيات الرقمية والإلكترونية الحديثة، مما أفرز العديد من التحديات أمام منظمات الأعمال، وفرض تغيير الأساليب الإدارية التقليدية، وأدى إلى تبني العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، وهذا ما دفع بهذه المنظمات إلى تبني استراتيجيات ومداخل حديثة، والتي تسعى من خلالها إلى الاستفادة إفرارات ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وهو ما أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية. وعلى غرار بقية دول العالم شهدت العديد من منظمات الأعمال بالجزائر عملية التحول للإدارة الإلكترونية بغية التطوير من أدائها وتحسين مختلف الوظائف بها، ومن هذه المؤسسات مؤسسة اتصالات الجزائر، التي تعتبر المحرك لسوق الهاتف الثابت والأنترنيت، وتعد من أهم المؤسسات الاقتصادية بالجزائر.

### 1.1. الإشكالية: من خلال ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

#### الأسئلة الفرعية: يتفرع السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الإدارة الإلكترونية وجذب الموارد البشرية لدى مستخدمي مؤسسة اتصالات الجزائر؟
  - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية لدى مستخدمي مؤسسة اتصالات الجزائر؟
  - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الإدارة الإلكترونية واستخدام الموارد البشرية لدى مستخدمي مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الإدارة الإلكترونية وأداء إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- الفرضيات الفرعية:** تمت معالجة إشكالية الدراسة من خلال اختبار الفرضيات التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الإدارة الإلكترونية وجذب الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الإدارة الإلكترونية واستخدام الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

## 2.1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مختلف الأدبيات النظرية المتعلقة بمفهوم الإدارة الإلكترونية، إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM؛
- التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

3.1. منهج الدراسة: في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استعراض الجوانب النظرية ومحاولة تحليلها لإسقاطها على الواقع، كما استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS v24.

2. الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: ساهم التقدم المتسارع والمتزايد في الوقت الراهن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتطور الكبير في التقنيات الرقمية وقدراتها القابلة للتطبيق في مختلف المجالات التنظيمية إلى دخول هذه التكنولوجيا إلى عمليات وأنظمة الموارد البشرية مما أدى إلى ظهور نهج جديد في إدارة الموارد البشرية يطلق عليه "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية".

1.2. تعريف الإدارة الإلكترونية: يعني تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية (الإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق) إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق Paperless Management. (مصطفى يوسف كافي، 2011، صفحة 54)

كما يعرفها البنك الدولي بأنها: مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومسائلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات، بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية

السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة. (World Bank, 2015)

**2.2. مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM:** تم دراسة إدارة الموارد البشرية إلكترونيا على نحو متزايد من قبل العديد من الباحثين، حيث أجريت معظم الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، حيث توجد العديد من التعريفات لهذا المصطلح في الأدبيات، ومن أكثر التعاريف استشهادا تعريفين لـ: Strohmeier و Ruandl وزملائه، حيث عرفا مصطلح E-HRM كما يلي:

إدارة الموارد البشرية إلكترونيا هو "تخطيط وتنفيذ وتطبيق لتكنولوجيا المعلومات ودعم الأفراد والجماعات في أدائهم المشترك لأنشطة الموارد البشرية". (Strohmeier S, 2007, p. 37) هذا التعريف سلط الضوء على أهم الجوانب من إدارة الموارد البشرية إلكترونيا.

كما عرفت أيضا بأنها تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الأنترنت في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات. (هوبكنز برايان، 2006، صفحة 18)

إدارة الموارد البشرية إلكترونيا هي التطبيق العملي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية، فهي طريقة لأداء وظائف HRM. (النجار، 2002، صفحة 242)

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية إلكترونيا هي استخدام التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات في مختلف مهام وممارسات إدارة الموارد البشرية، بهدف تحسين أداء هذه الوظائف والرفع من كفاءة وفعالية عمليات هذه الإدارة.

**3.3. أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:** تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كما أشار إليها (Kaur P, 2013, pp. 35-36) إلى ما يلي:

- تقديم نظام معلومات شامل وواف ومتواصل عن الأشخاص والوظائف بتكلفة معقولة؛
- تقديم الدعم للتخطيط وصياغة السياسات في المستقبل؛

- أتمتة المعلومات المتعلقة بالموظفين؛
- تسهيل مراقبة اختلالات الطلب والعرض على الموارد البشرية؛
- تمكين الاستجابة السريعة للخدمات المتعلقة بالموظفين والقرارات الأسرع المتعلقة بالموارد البشرية؛
- توفير أمن البيانات والخصوصية الشخصية.

**4.3. أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً:** حسب تقرير (CIPD, 2006, p. 6) الذي أجري على كبريات المؤسسات البريطانية واستغرق ثلاث سنوات (2003-2006)، فإن هذه الأهمية ظهرت في:

- تحسين جودة توفر المعلومات بنسبة 91%؛
- تحسين سرعة توفر المعلومات بنسبة 81%؛
- تحسين الخدمات المقدمة إلى الموظفين بنسبة 56%؛
- تخفيض التكاليف والنفقات بنسبة 35%.

### **5.3. العوامل المؤثرة في اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:**

وفقا للعديد من الدراسات فإن العوامل التالية تلعب دورا رئيسا في اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: (Mircon Henze, 2013, pp. 14-17)

- يتأثر اعتماد E-HRM بالاتصالات الشخصية، وهذا ما يساعد على فهم التكنولوجيا الجديدة من قبل الجهات التنظيمية بشكل صحيح، فالتواصل العميق للتكنولوجيا هو المحرك الرئيسي لـ E-HRM، لذلك فإن التعاون بين إدارة الموارد البشرية وأقسام تكنولوجيا المعلومات ينمي القدرة لاعتماد E-HRM والابتكار على المستوى التنظيمي، لأن موظفي الموارد البشرية هم القادرين على فهم واستخدام الابتكارات؛
- المهارات والمعارف هي كذلك عامل مهم لاعتماد وتطبيق التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، فقد أكد الباحثين على حقيقة أن مهارات الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تؤثر إيجابا على اعتماد E-HRM، لأن الموظفين المهرة هم العامل الأساسي والمهم الذي يساهم في نجاح تطبيقها؛
- العوامل الثقافية؛

- تكاليف تنفيذ النظام والموارد المتاحة، فكلما ارتفعت الموارد المتاحة كلما كان من الممكن تنفيذ أي تقنية جديدة، وبالتالي فإن توفير الميزانية الكافية هو العامل الحاسم في اعتماد E-HRM، بالرغم من أن الهدف من تطبيقها هو خفض التكاليف إلا أن الاستثمار فيها لا يقدم أرباحا على المدى القصير، وإنما يقدم فوائد مالية على المدى الطويل، وهذا يعني أن المنظمة يجب أن تكون لها ميزانية مضبوطة من أجل أن تكون قادرة على تنفيذ E-HRM بنجاح؛
- دعم الإدارة العليا، حيث أن المنظمة التي توفر صناع القرار الذين هم عرضة لإعادة الهيكلة في المقام الأول، هم عرضة أيضا لتبني ابتكارات مثل E-HRM، كما أن التزام الإدارة بتطبيق التكنولوجيا هو في حد ذاته نموذج للموظفين الآخرين في المنظمة؛
- حجم المنظمة، حيث كلما كان حجم المنظمة أكبر كلما كانت قدرتها على تطبيق E-HRM أفضل؛
- شركاء الصناعة والعملاء، إذ لديهم تأثير على قرارات المنظمة في تطبيق E-HRM، فمثلا اذا كانت المنظمات التي تعمل في نفس المجال تستخدم E-HRM فإن المنظمة تكون مضطرة لتطبيق هذه الابتكارات الجديدة، كما أن طلب العملاء يضغط كذلك على المنظمة لتطبيقها.

**6.3. نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:** عند تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نتحقق نتائج للمنظمة وإدارة الموارد البشرية تتمثل في:

- 1.6.3. نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالنسبة للمنظمة:** تتمثل هذه النتائج في: (Huub Ruel, 2004, p. 4)
- الالتزام العالي، بحيث تكون القوى العاملة محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الإدارة
- للتغيير ضمن بيئة المنظمة، مما يؤدي إلى مستوى ثقة أكبر بين الإدارة والعاملين؛
- قدرات تنافسية عالية تدل على قدرة العاملين لتعلم مهمات وواجبات جديدة إذا استدعت الظروف ذلك؛

- توفير التكاليف عن طريق الأجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل، وقدرة إدارة الموارد البشرية على أداء دور إداري مميز في سبيل تحقيق هدف المنظمة لتقليل التكاليف.

- ملائمة عالية ناتجة عن تشكيل البيئة الداخلية، نظام الأجور وإدارة الأفراد بما يلائم اهتمامات المنتفعين كافة.

### 2.6.3. نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

يذكر (Huub Ruel، 2004، صفحة 5) هذه النتائج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بناء على توجهاتها المختلفة في النقاط التالية:

- المنظمات التي تعتمد التوجه التشغيلي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) يكون للعاملين ومدراء التشغيل دور كبير في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات، مما يؤدي إلى طلب أقل على موظفي الموارد البشرية؛

- المنظمات التي تعتمد التوجه العلاقتي باستخدام E-HRM يكون طاقم صغير كافياً لإدارة الموارد البشرية، إذا استخدم العاملون ومدراء التشغيل الأدوات المزودة من قبل الموارد البشرية على شبكة الإنترنت؛

- المنظمات التي تعتمد التوجه التحويلي باستخدام E-HRM يكون من الضروري توفر خبراء في إدارة الموارد البشرية وذلك لصياغة الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

### 4. تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية: سيتم في هذا

الجزء التطرق لمجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، بالإضافة إلى تقديم نموذج للتحويل للإدارة الإلكترونية.

### 1.4. مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تشمل جميع

مجالات إدارة الموارد البشرية دون استثناء، وتركز على تطويرها عن طريق الشبكة الإلكترونية لضمان أفضل الخدمات للعاملين والموظفين والمدراء، وأصحاب المصلحة، حيث تشمل E-HRM برمجيات تخطيط موارد المؤسسة ERP، خدمة الموارد البشرية، بوابات الموظفين. حيث تتمثل أهم مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الخدمات الأساسية للموظفين، إدارة

الأفراد بفاعلية أكبر، تسهيل التعاون والتدريب، والتواصل مع الموظفين، وفيما يلي أهم التطبيقات المستخدمة في E-HRM:

**1.1.4. الموظف الشخصي الإلكتروني:** حيث يكون لكل موظف في المنظمة ملف خاص به هو الملف الشخصي الإلكتروني الذي يتكون من الشهادة، المسار التعليمي، الخبرات السابقة، الكفاءة، قوانين تعيين الموظفين، المهارات الواجبة، توفر الموظفين، استخدام الموظفين، الأدوات والمعلومات اللازمة للوظيفة، تفاصيل الخدمة. (Pinki J.Nenwani، 2013، صفحة 425)

**2.1.4. التوظيف الإلكتروني:** حيث يتم اعتماد التوظيف الإلكتروني استجابة للعديد من احتياجات العمل، وذلك للحد من التكاليف وتسريع عملية التوظيف لتكون أكثر كفاءة، كما هو في العديد من دول العالم حيث يتم نشر اعلانات التوظيف عبر المنصات المهنية على شبكة الأنترنت وأشهرها هو الموقع المهني LinkedIn، حيث يسهل الوصول إلى طالبي العمل عبر مختلف دول العالم ومنه استقطاب أهم الكفاءات والمواهب.

**3.1.4. التدريب الإلكتروني:** التدريب الإلكتروني هو التدريب المقدم في المنظمة عبر الوسائط التكنولوجية الحديثة سواء كانت برامج تدريبية تتم عن بعد عبر هذه الوسائط، أو عن طريق الشبكة الداخلية، أو عبر فيديوهات مسجلة ومتاحة في موقع العمل.

**4.1.4. التعليم الإلكتروني:** التعليم الإلكتروني هو التعليم باستخدام مختلف الأجهزة الإلكترونية والتطبيقات والعمليات التي تؤدي زيادة وتحسين المعرفة لدى العمال والموظفين في المنظمة، وقد يتم هذا التعليم عبر شبكة الأنترنت، أو يكون قائما على الحاسوب.

**5.1.4. تسيير المسار المهني الإلكتروني:** يتم عبر تطبيقات وبرامج مخصصة لذلك عبر أجهزة الحاسوب، حيث تضمن سهولة تسيير المسار المهني لكل عامل أو موظف بالمنظمة، وتسهل عمليات تسيير الأجور والحوافز وتضمن نظام تعويضات عادل، وتسهل عمليات الترقية والتقاعد.

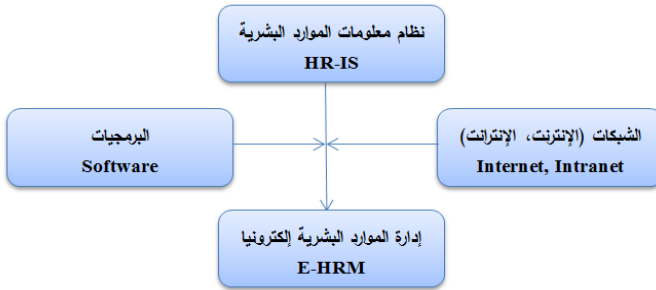
**6.1.4. نظام إدارة الأداء إلكترونيا:** نظام إدارة الأداء الإلكتروني هو النظام الذي يستخدم برمجيات معينة وشبكة الويب (الأنترنت والأنترنت) لتقييم فعالية المهارات والمعرفة وأداء الموظفين. 165 (Thurasany Ramayah, 2012)



تستخدم إدارة الأداء التكنولوجية الحديثة متمثلة في البرمجيات ومختلف الشبكات (الأنترنت والأنترانت) لحوسبة عملية جمع بيانات الأداء، ومراقبة عمل الموظفين ودعم تطوير تقييم فعالية المهارات والمعرفة والأداء.

**2.4. نموذج للتحويل لأسلوب الإدارة الإلكترونية:** للتحويل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بعد توفير كل المتطلبات السابقة الذكر، حسب موارد المنظمة وحجمها، يتم الانطلاق من نظام معلومات الموارد البشرية وهو القاعدة والأساس نحو التحويل نحو الإدارة الإلكترونية، حيث تقوم المنظمة بتوفير البرمجيات اللازمة لهذا التحويل وتطور من شبكتها الداخلية وتفتح على عالمها الخارجي عن طريق استخدام الأنترنت، بعد توفير أنظمة لحماية معلوماتها وشبكتها الداخلية، كل هذا يقود إلى تحقيق التحويل نحو E-HRM، والشكل التالي يوضح هذه العملية:

الشكل رقم (1): عملية التحويل نحو الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الباحثان

من الشكل رقم (1) نستنتج أن عملية التحويل نحو الإدارة الإلكترونية هي عملية تتطلب مجموعة من الخطوات منها توفير متطلبات أساسية، منها (البنية التحتية اللازمة، الكادر البشري المؤهل...) نظام معلومات للموارد البشرية، البرمجيات اللازمة، شبكات داخلية وخارجية.

## 5. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

**1.5. مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في العمال الإداريين للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بتبسة، حيث قمنا بحصر شامل لجميع مفرداته (الدراسة شملت المجتمع بأكمله، والمجتمع يتكون من 51 إداري)، فقد قام الباحثان بتصميم الاستبيان، والقيام بزيارة

ميدانية للمؤسسة لتوزيعه من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم استرجاع ما مجمله (51) استبانة، وكانت كلها صالحة للتحليل الإحصائي، أي استرجاع 100% من الاستبانات.

### 2.5. متغيرات الدراسة:

تتكون متغيرات الدراسة من متغير مستقل وهو الإدارة الإلكترونية ومتغير تابع هو أداء إدارة الموارد البشرية وهذا الأخير يتكون من ثلاث أبعاد وهي جذب الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، واستخدام الموارد البشرية. وقد تم استخدام "ليكرت الخماسي" لقياس العبارات السابقة، بحيث تم اعطاء 5 علامات للاختيار موافق بشدة، 4 لموافق، 3 لمحايد، 2 لغير موافق، و 1 لغير موافق بشدة.

### 3.5. ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وكان ذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (1) معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاوير الدراسة

المحور	أداء إدارة الموارد البشرية			الإدارة الإلكترونية	الاستبيان الكلي
معامل الثبات	0.865			0.720	0.889
المتغيرات التابعة الجزئية	جذب على الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية	استخدام الموارد البشرية		
معامل الثبات	0.865	0.904	0.719		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24.

بالعودة الى النتائج المبينة بالجدول رقم (1) نجد أن المقياس يتسم بثبات مرتفع لكل الأبعاد.

### 6. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1.6. استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحور المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية):

## الجدول رقم (2): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	المستوى
1	الإدارة الإلكترونية هي تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الحقل الإداري.	4.22	0.415	موافق بشدة	مرتفع جدا
2	تطبق الإدارة الإلكترونية في مختلف الأنشطة الإدارية بمؤسستكم.	4.20	0.530	موافق بشدة	مرتفع جدا
3	الإدارة الإلكترونية تربط مؤسستكم بمصادر المعلومات والموارد المعلوماتية اللازمة.	4.06	0.544	موافق	مرتفع
4	الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم تسهل عملية اتخاذ القرارات الإدارية عن طريق توفيرها المعلومات الضرورية بسرعة وبدقة.	4.24	0.473	موافق بشدة	مرتفع جدا
5	تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسستكم يخفض من كلفة العمليات الإدارية ويحد من إهدار الوقت والجهد.	4.27	0.568	موافق بشدة	مرتفع جدا
	المتوسط العام	4.20	0.506	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على النتائج المتحصل عليها من تحليل SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2) أن اجابات أفراد مجتمع الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإلكترونية متجهة إلى الموافقة بشدة وفي كل عبارات جزء المتغير المستقل حيث بلغ مجموع المتوسط الحسابي 4.20 وهو الذي يؤكد لنا مجموع الانحراف المعياري البالغ 0.506.

2.6. استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحور المتغير التابع (أداء إدارة الموارد البشرية):

## الجدول رقم (3): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير التابع أداء إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	المستوى
البعد الأول: جذب الموارد البشرية					
6	تساعد الإدارة الإلكترونية في معرفة حاجات المؤسسة من الموارد البشرية.	4.02	0.761	موافق	مرتفع

مرتفع	موافق	0.808	3.78	تساهم الإدارة الإلكترونية في ضبط احتياجات مؤسستكم من الموارد البشرية بعد الحصول عليها.	7
مرتفع	موافق	0.918	3.61	تساهم الإدارة الإلكترونية في عملية الحصول على الكفاءات البشرية المناسبة للعمل بالمؤسسة.	8
مرتفع	موافق	0.890	3.65	تتيح الإدارة الإلكترونية لمؤسستكم أفضل الوسائل لجذب أكفاء الموارد البشرية.	9
مرتفع	موافق	0.924	3.53	تساعد الإدارة الإلكترونية في اكتشاف مؤهلات الموارد البشرية المتقدمة للعمل مما يسهل من عملية الاختيار.	10
مرتفع	موافق	0.860	3.72	المتوسط العام للبعد الأول: جذب الموارد البشرية	
<b>البعد الثاني: تنمية الموارد البشرية</b>					
مرتفع	موافق	0.855	4.10	تعمل الإدارة الإلكترونية على تزويد الموارد البشرية بمؤسستكم بأهم الأساليب الإدارية المتعلقة بمبادئ العمل.	11
مرتفع	موافق	0.845	3.92	تساهم الإدارة الإلكترونية في تأهيل الموارد البشرية بمؤسستكم بما يتناسب وطبيعة الوظائف الإدارية المختلفة.	12
مرتفع	موافق	0.771	4.08	تعمل الإدارة الإلكترونية على تعديل مكتسبات الموارد البشرية في مؤسستكم من خلال تزويدهم بمعارف مستحدثة.	13
مرتفع	موافق	0.909	3.88	تتدخل الإدارة الإلكترونية في تقويم برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية بمؤسستكم.	14
مرتفع	موافق	0.952	3.88	تسعى الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم إلى تعزيز قدرات الموارد البشرية المكتسبة من التدريب.	15
مرتفع	موافق	0.866	3.98	المتوسط العام للبعد الثاني: تنمية الموارد البشرية	
<b>البعد الثالث: استخدام الموارد البشرية</b>					

مرتفع جدا	موافق بشدة	0.532	4.27	تساهم الإدارة الإلكترونية في تكوين بيئة ملائمة للعمل في مؤسستكم تسمح بتوفير مناخ مريح للقيام بالمهام والوظائف على أحسن وجه.	16
مرتفع	موافق	0.547	4.02	تساهم الإدارة الإلكترونية في تقييم كفاءة وجودة أداء الموارد البشرية بمؤسستكم.	17
مرتفع	موافق	0.608	4.10	تساعد الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، تطويره، والرفع من مستواه.	18
مرتفع	موافق	0.612	3.84	تلعب الإدارة الإلكترونية دور المؤثر الإيجابي على أداء الموارد البشرية في مؤسستكم.	19
مرتفع	موافق	0.958	4.04	تلعب الإدارة الإلكترونية بمؤسستكم دورا هاما كداعم ضد معوقات العمل المختلفة التي تعيق أداء الموارد البشرية.	20
مرتفع	موافق	0.651	4.06	المتوسط العام للبعد الثالث: استخدام الموارد البشرية	
مرتفع	موافق	0.792	3.915	المتوسط العام لمحور أداء إدارة الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على النتائج المتحصل عليها من تحليل SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (3) أن اجابات أفراد مجتمع الدراسة في البعد الأول من المتغير التابع المتمثل في جذب الموارد البشرية متجهة إلى الموافقة بمجموع المتوسط الحسابي 3.72 وهو الذي يؤكد لنا مجموع الانحراف المعياري البالغ 0.860. أما بالنسبة للبعد الثاني تنمية الموارد البشرية فنلاحظ أن اجابات أفراد مجتمع الدراسة متجهة إلى الموافقة بمجموع المتوسط الحسابي 3.98، وهو ما يؤكد مجموع الانحراف المعياري البالغ 0.866. أما البعد الثالث استخدام الموارد البشرية فنلاحظ أن اجابات أفراد مجتمع الدراسة متجهة كذلك إلى الموافقة في أغلب العبارات، بمجموع متوسط حسابي 3.92، وهو ما يؤكد مجموع الانحراف المعياري البالغ 0.792.

### 3.6. اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال هذا المحور سيتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون ومعامل التحديد، لمعرفة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء إدارة الموارد البشرية لدى مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (4): اختبار الفرضيات

أداء إدارة الموارد البشرية				
المجموع	استخدام الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية	جذب الموارد البشرية	
0.609	**0.608	**0.610	0.222	معامل الارتباط (R)
0.000	0.000	0.000	0.117	القيمة الاحتمالية (Sig)
0.371	0.370	0.373	0.049	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24.

حسب النتائج الموضحة في الجدول رقم (4) كانت القيمة الاحتمالية في هذه الدراسة أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك لكل من تنمية الموارد البشرية واستخدام الموارد البشرية وجاءت على التوالي كما يلي: 0.000 / 0.000، وكانت القيمة أكبر من مستوى الدلالة لبعدها جذب الموارد البشرية حيث كانت 0.117 وهي أكبر من مستوى الدلالة، حيث تبين النتائج أن معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية وجذب الموارد البشرية يساوي 22.2% وهو ما يدل على أن علاقة الارتباط ضعيفة، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة الأولى ونقبل فرضية العدم أي أنه "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الإدارة الإلكترونية وجذب الموارد البشرية" وهذا من وجهة نظر مجتمع الدراسة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية لدى مجتمع الدراسة، أيضا من خلال الجدول رقم (4) يمكن توضيح معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية حيث نلاحظ من خلال نفس الجدول أنه يساوي 61% وهو الأمر الذي يدل على أنه توجد علاقة ارتباط قوية، كذلك نجد أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وأيضا نسبة معامل التحديد تساوي 37.3% أي أن هذه النسبة من التغيرات التي تطرأ على المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) تعود بالتغير في المتغير التابع الفرعي الثاني (تنمية الموارد البشرية)، وبالتالي نتأكد لنا صحة الفرضية الثانية المذكورة أعلاه وذلك دائما من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الإدارة الإلكترونية واستخدام الموارد البشرية لدى طلبة مستخدمي مؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال قيمة معامل الارتباط الموضح في الجدول رقم (4) التي تساوي 60.8% نجد انه توجد علاقة ترابط قوية وإيجابية بين الإدارة الإلكترونية واستخدام الموارد البشرية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، ونجد أيضا أن نتائج معامل التحديد التي تشير إلى أن نسبة 37% من التغيرات على المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) تؤثر في التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع الفرعي الثالث (استخدام الموارد البشرية)، أما النسب المتبقية فتعود إلى متغيرات أخرى، ومنه نتأكد لنا صحة الفرضية الثالثة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الإدارة الإلكترونية واستخدام الموارد البشرية لدى مستخدمي مؤسسة اتصالات الجزائر".

من الجدول رقم (4) نلاحظ انه يوجد تأثير وعلاقة ترابط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وأداء إدارة الموارد البشرية حيث نجد أن مجموع معامل الارتباط يساوي 60.9% الأمر الذي يؤكد لنا وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين المتغيرين، ونجد من خلال نفس الجدول أيضا أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05، كما تبين لنا نسبة معامل التحديد المقدر بـ: 37.1% من التغيرات التي تطرأ على المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) لها تأثير على المتغير التابع (أداء إدارة الموارد البشرية)، ومنه صحة فرضية الدراسة التي تقول أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وأداء إدارة الموارد البشرية" لدى مستخدمي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة.

#### 4.6. اختبار الفرضية الرئيسية اعتمادا على معادلة الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (5): اختبار الفرضية الرئيسية اعتمادا على معادلة الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار (A)	ثابت الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى الدلالة (Sig)
الإدارة الإلكترونية	أداء إدارة الموارد البشرية	5.688	2.528	0.609	0.371	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24.

$$y = 5.69 + 2.53x$$

معادلة الانحدار الخطي البسيط:

بحيث تكون:

**X : هو قيمة المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية)**

**Y : هو قيمة المتغير التابع (أداء إدارة الموارد البشرية)**

من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على أداء إدارة الموارد البشرية، يتبين من الجدول رقم (5) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقل والتابع حيث كان مستوى الدلالة Sig 0.000 وهو أقل من 0.05، أي نقبل الفرضية الرئيسية والتي تقول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وأداء إدارة الموارد البشرية.

## 7. الخاتمة:

لقد ارتبطت مشكلة الدراسة بدراسة علاقة بالغة الأهمية، إذ حاولت الربط بين متغير رئيس مستقل وهو الإدارة الإلكترونية، وأداء إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث بينت هذه الدراسة أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال دورها في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية لدى مستخدمي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على تحسين جودة الخدمات المقدمة لزيائن وعملاء المؤسسة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- عدم اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على جذب الموارد البشرية إلكترونيا وهو ما بينته الفرضية الأولى، حيث رفضت الفرضية البديلة وتم قبول الفرضية الصفرية التي تقول بأنه "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الإدارة الإلكترونية وجذب الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر"، وهو ما يدل أن المؤسسة مازالت تعتمد على الطريقة التقليدية في الحصول وجذب الموارد البشرية للعمل بالمؤسسة، وهو واقع التوظيف بأغلب المؤسسات الجزائرية؛



● استخدام مؤسسة اتصالات الجزائر للإدارة الإلكترونية في عملية تنمية الموارد البشرية من خلال استخدامها لتقنيات حديثة باستخدام الحواسيب والبرمجيات لتدريب وتأهيل المستخدمين وهو ما ينعكس على تطوير وتحسين أدائهم، وهو أثبت من خلال من التأكد من صحة الفرضية الثانية التي تقول أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر"؛

● تساهم الإدارة الإلكترونية بذات المؤسسة في تحسين عملية استخدام الموارد البشرية، من خلال تحسين مناخ العمل، وهو ما ينعكس على تحسين أداء المورد البشري والرفع من مستواه، حيث تلعب الإدارة الإلكترونية دور المؤثر الإيجابي على أداء المورد البشري، وهو ما بينته صحة الفرضية الثالثة التي نصت على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الإدارة الإلكترونية واستخدام الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر".

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم التوصيات الآتية:

● الإدارة الإلكترونية تلعب دورا بالغ الأهمية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية، مما ينعكس من رفع أداء الموظفين، لهذا كان لزاما على مؤسسة اتصالات الجزائر تبني التحول الكامل للإدارة الإلكترونية، وهذا من خلال الاستفادة من التجارب العربية الرائدة وكذلك التجارب العالمية، خاصة أن المؤسسة هي المحنكر لسوق الهاتف الثابت والأنترنيت بالجزائر؛

● على القائمين في الجهات الوصية على مؤسسة اتصالات الجزائر التغيير من بعض الوظائف بالمؤسسة، خاصة في وظيفة جذب الموارد البشرية المؤهلة، حيث أن سياسة الحصول على الموارد البشرية الحالية تقليدية إلى حد بعيد، حيث يمكن الاستفادة من

تجارب بعض المؤسسات الناشطة بالجزائر (بسوق الهاتف النقال)، حيث أن هذه الأخيرة تعتمد على أساليب حديثة في الحصول على الموارد البشرية المؤهلة من خلال مواقع إلكترونية مهنية عالمية على غرار موقع LinkedIn، وهو ما سيسمح بتخفيض تكاليف التوظيف والتدريب المعتمدة حالياً بالمؤسسة، كما يسمح بريح الوقت والحصول على كفاءات عالية؛

- على القائمين على المؤسسة تكثيف الدورات التدريبية للمستخدمين في مجال التقنيات الرقمية الحديثة قصد الرفع من أدائهم، مع ضرورة استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في عملية التدريب والتي تسمح بإجراء العملية عن بعد وتكون مستمرة بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.

## 8. قائمة المراجع:

- CIPD, (. I. (2006). *Changing Agenda*. London, UK: [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk).
- Huub Ruel, T. B. (2004). e-HRM: Innovation or Irritation. [www.bnet.com](http://www.bnet.com).
- Kaur P. (2013). E-HRM: A Boon or Bane? *NVESHANAM a National Journal of Management* 1(2).
- Mircon Henze. (2013). E-HRM Innovation Adoption in an Emerging Economy. *An Actor Perspective, Master Of Science Thesis*. INDONESIA,: University Of Twente.
- Pinki J.Nenwani, M. D. (2013, 12). e-HRM Prospective in Present Scenario. *International Journal of advance research in computer science and management studies, Vol 01, N 07*, p. 8.
- Strohmeier S. (2007). Research in E-HRM, Review and implications. *Human Resource Management Review*, p. 37.

Thurasany Ramayah, a. o. (2012). *An assessment of e-training effectiveness in multinational companies in malaysia*. Retrieved 12 30, 2020, from <http://www.efets.info/journals/>.

World Bank. (2015, 5 19). *A definition of e – gouvernement*. Retrieved 12 23, 2020, from <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/brief/e-government>.

جيمس ماركهام هويكنز برايان. (2006). *الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (ترجمة خالد العامري)*. القاهرة، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

فريد النجار. (2002). *الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

مصطفى يوسف كافي. (2011). *الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق*. جرمانا - دمشق - سوريا: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.