

# الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي

" بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الصحة بمحافظة الدقهلية "

أحمد سليمان السعيد

أ.د/ عبد الحكيم أحمد ربيع نجم

باحث ماجستير إدارة

أستاذ إدارة الأعمال

جامعة المنصورة-كلية التجارة

جامعة المنصورة-كلية التجارة

## ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلي تحديد تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تتكون من ٣٧٤ مفردة من العاملين بمديرية الصحة بالدقهلية، وتم تجميع البيانات وتحليلها إحصائياً وأوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين، كما اتضح وجود تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المهمة وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) ٠,٤٦، وكذلك اتضح وجود تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء السياقي بمعامل تحديد  $R^2$  ٠,٦١، وأتضح وجود تأثير معنوي لبعدي الإدارة الإلكترونية التحويلية و التشغيلية على الأداء التكيفي بمعامل تحديد ٣٢,٨%.

## Abstract:

This research aims at determining the effect of EHRM on job performance. A stratified sample was chosen, it consisted of 374 individuals from the employees in health directorate in Dakhlia. Data were collected and analyzed. The results showed that there is a significant relationship between EHRM dimensions and job performance dimensions, also there is a significant effect of the EHRM dimensions on task performance with  $R^2 = 0.46$ . the results also showed that there is a significant effect of the EHRM dimensions on contextual performance with  $R^2 = 0.61$ .and there is a significant effect of the transformational and operational EHRM on adaptive performance with  $R^2 = 32.8\%$ .

## تمهيد:

تتمثل المهمة الأساسية للإدارة في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمة، وتحقيقاً لهذه الأهداف فلا بد من توفر مجموعة من الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تستهدفها الإدارة، ويأتي المورد البشري في مقدمة هذه الموارد حيث يعد هذا المورد المحرك الأساسي للموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية والمؤثر عليها إيجاباً وسلباً.

ومع هذه الأهمية للعنصر البشري تحول اهتمام الإدارة الأول إلي دراسة الأداء على مستوى الفرد والتعرف على المتغيرات الفردية والتنظيمية المؤثرة عليه أملاً في تحسين مستوى أدائه لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والفعالية والكفاءة والتأكد من توافقه من حيث مستويات الجودة والتناسق والتكامل مع باقي الموارد المستخدمة مما يصل بالمنظمة في نهاية المطاف إلي تحسين أدائها الوظيفي (Viswesvaran&Ones,2000).

وشهدت السنوات الأخيرة تحولاً سريعاً في إدارة الموارد البشرية حيث تحولت من الإدارة "كثيفة العمالة" إلى الإدارة "كثيفة التكنولوجيا" (Florowski&OlivasLujan,2006). وتغيرت الطرق التي تُدار بها أنشطة الموارد البشرية في غضون السنوات القليلة الماضية بشكل كبير، حيث هناك إمكانية لتوصيل أنشطة الموارد البشرية، ليس فقط عن طريق خبراء الموارد البشرية المتخصصين بل أيضاً من خلال المديرين التنفيذيين وتكنولوجيا المعلومات (Tremblay et al.,2008). كما أنه يُمكن استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الأنشطة التي تتضمن الأعمال اليومية وحفظ السجلات فضلاً عن أنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية مثل التوظيف والاختيار والتدريب وإدارة الأداء والأنشطة التحويلية التي تُضيف قيمة للمنظمة (Thite & Kavanagh, 2009).

وانسجاماً مع الأهمية الحيوية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والحاجة الفائقة لفهم عناصر الأداء الوظيفي والتعرف على أهم أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي من شأنها تحفيز الأفراد على الأداء ورفع الإنتاجية، فسوف يتناول الباحثان متغيري الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي بالدراسة وذلك بالوقوف على واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية السائدة في مديرية الصحة بالدقهلية من وجهة نظر العاملين وأثارها على أدائهم الوظيفي وذلك لأهمية الدور الذي يقوم به القطاع الصحي في حياة البشر.

## الإطار النظري:

يعرض الباحثان متغيرات الدراسة من حيث المفهوم والأبعاد في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بها على النحو التالي.

### أ- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM

#### ١- مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

وتعرف بأنها: "وسيلة لتنفيذ استراتيجيات وممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت وذلك من خلال تعزيزات واعية ومباشرة مع استخدام قنوات الاتصال المعتمدة على التكنولوجيا" (Ruel et al., 2004). ويرى (Strohmeier, 2007) أنها "عملية تخطيط وتنفيذ وتطبيق تكنولوجيا المعلومات ودعم العناصر الفاعلة الفردية أو الجماعية في أداء أنشطة الموارد البشرية المشتركة بينهما". ويرى (Yusoff et al., 2015) أنها "التحول من الإجراءات اليدوية لأداء أنشطة الموارد البشرية إلى الإجراءات الآلية أو المميكنة وذلك من خلال تقنيات مصممة لحل مثل هذه المشكلات".

#### ٢- أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن العديد من الدراسات: (Wright & Dyer, 2000; Lengnick-Hall & Moritz, 2003; Bondarouk&Ruël, 2006; Martin et al., 2008) قد اتفقت على أن أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتمثل في: البعد التشغيلي، والبعد العلائقي والبعد التحويلي لإدارة الموارد البشرية. وذلك لما لهذه الأبعاد من أهمية في إدارة العنصر البشري كأهم عناصر المنظمة حيث سيؤدي تطبيقها إلى تدني التكاليف التنظيمية وزيادة الكفاءة والفعالية والإنتاجية التي بدورها تؤدي إلى استمرار المنظمة وبقائها ومواصلة نجاحها التنظيمي، وفيما يلي يورد الباحثان عرضاً لتلك الأبعاد:

#### ١/٢ إدارة الموارد البشرية التشغيلية Operational

تعرف بأنها: أنشطة وممارسات يمكن أن تؤثر على المجال التشغيلي للموارد البشرية للإدارة الإلكترونية وذلك من خلال أداء العمليات على نحو أكثر كفاءة وفعالية فضلاً عن إزالة القيود والعراقيل الإدارية (Bondarouk&Ruel, 2009). وتهتم الإدارة التشغيلية للموارد البشرية بتبسيط العمليات حيث تتضمن الأنشطة الأساسية للموارد البشرية مثل تسجيل بيانات الموظفين ورواتبهم، فالمنظمة تكون غالباً في حاجة إلى أن تحدد ما إذا كان العاملون سيقومون بتحديث بياناتهم دورياً عبر شبكة الموارد البشرية أم أنها ستقوم بذلك إدارياً ومن خلال الموظفين الإداريين (Bondarouk&Ruël, 2006).

وقد حدد (Yahya&Saho, 2013) أوجه الاستفادة منها على النحو التالي:

- ١- أنها ستوفر وقت المديرين، فبدلاً من إعداد التقارير سوف تقوم الأنظمة الإلكترونية المتعلقة بتقييم الأداء من خلال تجميع مصفوفة من البيانات خلال سنة العمل واستخدام الصيغ التي يحددها قسم الموارد البشرية لهذا الغرض ثم التوصل لمستوى الأداء.
- ٢- تحسين كفاءة سير العمل وتقييم الأداء بدقة، فبدلاً من تكديس الأوراق على مكتب المدير يتم حفظ بيانات الأداء على أجهزة الكمبيوتر بالنحو الذي يمكن المديرين من إلقاء نظرة على هذه البيانات في وقت الفراغ، بالإضافة لتحسين أداء العاملين وتحفيز الرغبة في الترقى.
- ٣- يتيح تقييم الأداء بدقة وبالتالي خلق خطة جديدة للعاملين لتحسين عيوب الأداء.

ويضيف (Babajee et al., 2014) أن الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية تنطوي على عملية تحسين العمليات أو تحقيق الاستفادة القصوى من العمليات، فضلاً عن أنها تعمل على تقليل الأعمال الورقية.

وتوصلت دراسة (Strohmeier, 2007) إلى أن الإدارة التشغيلية للموارد البشرية تضمن كفاءة وفاعلية بعدى العلائقي والتحويلية لإدارة الموارد الإلكترونية داخل المنظمات. كما توصلت دراسة (Bayo-Morions& Merino-Diaz decerio, 2002) إلى أن إدارة الموارد البشرية ترتبط إيجابياً مع الأداء التشغيلي داخل المصانع الإسبانية.

كما توصلت دراسة (Obeidat, 2016) إلى أن استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يعزز تنفيذ الأنشطة التشغيلية للموارد البشرية كما يحسن جودة الأداء الوظيفي للعاملين سواء أداء المهمة أو الأداء السياقي أو الأداء التكيفي.

و توصلت دراسة (Panos & Bellou, 2016) إلى وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التشغيلية وبين نتائج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التشغيلية.

## Relational

## ٢ / ٢ الإدارة العلائقية للموارد البشرية

تعرف بأنها: ممارسات لأنشطة الموارد البشرية يمكن من خلالها حوسبة أو ميكنة أنشطة الموارد البشرية عن طريق الشبكات الداخلية، فضلاً عن التوظيف وعمليات الاختيار عن بُعد أو عبر الإنترنت ومداخل الموارد البشرية والخدمة الذاتية للعاملين بالإضافة إلى العديد من التطبيقات (Martin, 2008).

ويشير (Lengnick-Hall&Moritz, 2003) أن الإدارة العلائقية للموارد البشرية تنطوي على أتمتة المعاملات utomation وذلك من خلال استخدام الإنترنت والإكسترنانت والبوابات الإلكترونية للموارد البشرية والخدمة الذاتية للموظفين والخدمة الذاتية للمديرين وغيرها من التطبيقات الأخرى.

كما يشير (Strohmeier, 2007) إلى أن الإدارة العلائقية للموارد البشرية تحتوي على مسؤوليات جديدة وممتدة تتعلق بالتفاعل بين الأطراف الفاعلة في المنظمة بما

يؤدي إلى شبكات متجانسة ومتداخلة ومتشابكة وبالتالي يُمكنها أن تسمح بالمزيد من الموضوعات الهامة والأساسية.

وتمثل الإدارة العلائقية للموارد البشرية البعد الثاني للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والذي يتم فيه إجراء المزيد من ممارسات الموارد البشرية المعقدة مثل التوظيف أو الاختيار باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بدلاً من استخدام الأساليب الورقية العلائقية مثل الإعلانات في الصحف الورقية ونماذج طلبات التوظيف الأخرى (Bondarouk&Ruël, 2006).

ولا ينصب اهتمام الإدارة العلائقية للموارد البشرية على المجال الإداري فحسب، بل يشمل أدوات إدارة الموارد البشرية التي تدعم عمليات الأعمال الأساسية مثل؛ الاستقطاب والاختيار والتدريب وتقييم وإدارة الأداء فضلاً عن المكافأة (Bondarouk&Ruel, 2009).

ويضيف (Collou, 2014) أن الإدارة العلائقية للموارد البشرية يُمكنها أن تُضيف قيمة للمنشأة من خلال دعم العمليات وزيادة قنوات الاتصال والتفاعل مع الشركاء الداخليين والخارجيين. ومن الواضح جلياً أن الإدارة العلائقية للموارد البشرية أوسع نطاقاً وأكثر توسعاً من الإدارة التشغيلية للموارد البشرية.

وتوصلت دراسة (Olivas-Lujan et al, 2007) إلى أن شركات قطاع الخدمات الصناعية في المكسيك قد حققت ميزة تنافسية عالمية من خلال تطبيقها للاستقطاب والتوظيف والتدريب الإلكتروني. وأوضحت أنه من أهم أسباب تحقيق تلك الميزة التنافسية هو دمج المفهوم المحلى لتكنولوجيا المعلومات مع تبنى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

كما توصلت دراسة (Yahya&Saho, 2013) إلى أن الاختيار الإلكتروني يؤدي إلى خفض تكاليف توظيف رأس المال البشري في المنشآت، فضلاً عن أنه يُمكن المنظمة من تحقيق رغباتها وتوظيف قدراتها ومواكبة المتطلبات التنظيمية المتغيرة وتعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، كما أنه يزيد من المرونة في الأنظمة.

وتوصلت دراسة (Fındıklı & Ebru, 2015) إلى أن الإدارة العلائقية للموارد البشرية حققت للمنظمات مزايا مثل تدنية التكاليف التنظيمية وتحسين كفاءة التواصل بين المديرين والعاملين.

وتوصلت دراسة (Bondarouk et al., 2016) إلى أن الإدارة العلائقية للموارد البشرية ساهمت بقوة في مستوى النهوض في اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الشركات التابعة للشركات متعددة الجنسيات في الاقتصاديات الناشئة.

تعرف بأنها: أنشطة وممارسات تعمل علي جعل أنشطة الموارد البشرية ذات طابع إستراتيجي، من خلال إدارة الكفاءة الاستراتيجية، إدارة المعلومات وإدارة المعرفة (Ruel et al., 2004).

وينظر لهذا البعد باعتباره المستوى الأعلى لإدارة الموارد البشرية، حيث تتحول إدارة الموارد البشرية من التبادلية Transactional إلى التحويلية Transformational، حيث تحد من المهام التشغيلية لإدارة الموارد البشرية وتوجهها نحو المزيد من المبادرات الاستراتيجية (Lengnick-Hall & Moritz, 2003).

بينما يرى (Strohmeier, 2007) أن التغييرات الكلية التي تطرأ على وظيفة إدارة الموارد البشرية والتي تهدف في الأساس إلى تغيير الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في كل من أداء الشركة والدعم الاستراتيجي.

وأشار (Hussain et al., 2007) إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال إدارة الموارد البشرية قد جعل الموارد البشرية أكثر مهنية لدرجة أنها أصبحت لاعباً استراتيجياً هاماً في المنظمة.

وأوضح (Babajee et al., 2014) أن الإدارة التحويلية للموارد البشرية تتطلب اختيار مختلف للعاملين بحيث يكونوا متعددي المهارات و يكونوا أكثر مرونة. حيث سيتطلب منهم استخدام مجموعة متنوعة من أدوات تمكين معتمدة على الإنترنت تتيح لهم تطوير أنفسهم تماشياً مع الأهداف الاستراتيجية للشركة.

وقد أجريت العديد من الدراسات للبحث في مدى تحقق الأهداف التحويلية ومدى إمكانية أن تصبح هذه الأهداف نتائج فعلية؛ فقد توصلت دراسة كل من

(Ruta, 2005; Ruel et al., 2004) إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يمكن أن تسهم في أن تصبح وظيفة الموارد البشرية شريكاً أساسياً في الأعمال. بينما توصلت دراسة (Tansley Newell & Williams, 2001) أنه لم يثبت فعلياً قدرتها على تفعيل الدور الاستراتيجي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

و توصلت دراسات كل من (Olivas-Lujan & Other ; Ruel et al., 2004) إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وبين وظيفة الموارد البشرية الأكثر استراتيجية، كما توصلت إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساعد في التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وتكاملها مع استراتيجية الأعمال ككل. ونقطة الضعف الأكثر بروزاً في تلك الدراسات هي أنها لم تكن موجهة نحو النظر في دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين عمليات الموارد البشرية بتحسين كفاءة توصيل الخدمات بقدر ما هي موجهة نحو القيمة الاستراتيجية من تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. فكفاءة وفعالية عمليات الإدارة في نفس أهمية استراتيجيات المنظمة، وهناك عدد من الأدلة التجريبية على أن العمليات المتعددة لبناء الاستراتيجيات تساعد المنشأة في تحسين أدائها بشكل عام.

وقد توصلت دراسة (Bayo-Morions & Merino-Diaz decerio, 2002) إلى أن إدارة الموارد البشرية ترتبط إيجابياً مع الإدارة التحويلية والأداء الاستراتيجي داخل المصانع الإسبانية. وتوصلت دراسة (Ruel et al., 2004) أن الدور التحويلي يُتيح للأفراد الاتصال عبر الحدود الجغرافية وتبادل المعلومات؛ مما يلعب دوراً هاماً في دعم فرق العمل الافتراضية وشبكات التواصل.

## ب: الأداء الوظيفي Job performance

يتناول الباحثان في هذا الجزء مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده، وذلك على النحو الآتي:

### ١ - مفهوم الأداء الوظيفي للعاملين Job performance

يعد الأداء الوظيفي Job performance أحد أكثر المتغيرات التي نالت اهتمام الأكاديميين والباحثين، حيث يسعى الباحثان إلى التوصل لتعريفات مشتركة وإطار مفاهيمي للأداء الوظيفي على مستوى الفرد. ويعرف الأداء الوظيفي للعاملين بأنه: إجمالي القيمة المتوقع تحقيقها في المنظمة من عدة سلوكيات مستقلة يسلكها العاملون في المنظمة خلال فترة زمنية محددة (Motowidlo, 2003).

ويرى (koopmans et al., 2011) أن الأداء الوظيفي عبارة عن "السلوكيات الموجهة مباشرة نحو تحقيق أهداف المنظمة وتقع تحت سيطرة العاملين أنفسهم ومن شأنها تعزيز الأهداف التنظيمية".

كما عرف (Atteya, 2012) أن الأداء الوظيفي عبارة عن "الدرجة التي يؤدي عندها الفرد وظيفته ملتزماً بالمعايير التي تضعها المنظمة".

### ٢ - أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين Job performance

لتحديد أبعاد الأداء الوظيفي التي ستسهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة، قام الباحثان بالتعرف على أهم تصنيفات الأداء الوظيفي، وبالنظر إلى الدراسات التي سعت إلى (وضع) نماذج للأداء يتضح أن أبعاد الأداء الوظيفي للموارد البشرية وفقاً للدراسات التي تناولتها كما يلي:

تناولت دراسة (Werner, 2000) الأداء الوظيفي من خلال بعدين رئيسيين هما: أداء المهام Task Performance والأداء السياقي contextual performance. حيث يُشير أداء المهمة للسلوكيات التي يتم تضمينها بشكل مباشر في إنتاج السلع والخدمات، أو أنها الأنشطة التي تُقدم دعم غير مباشر للعمليات التقنية الأساسية للمنظمة core technical processes، ومن جانب آخر، يتم تعريف الأداء السياقي على أنه الجهود الفردية التي لا ترتبط بشكل مباشر بالوظائف الأساسية للمهمة الخاصة بهم. وتناولتها دراسة (Rotundo, 2002) من خلال ثلاثة أبعاد هي: أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء الإيجابي.

وقام (Stephan&motowidlo,2003) بتصنيف أبعاد الأداء إلى أداء المهمة والأداء السياقي والأداء الإيجابي وهذا الشكل الأخير غالباً ما يتم إهماله في الوصف الوظيفي وعمليات الاختيار، ويمكن تعريفه بأنه مجموعة السلوكيات التي تسهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية وذلك من خلال تأثير هذه السلوكيات في الإطار التنظيمي والاجتماعي والنفسي للعمل (Stephan&motowidlo, 2003).

وأشار (schmitt et al., 2003) إلى أن الأداء يُمكن تصنيفه إلى ثلاثة أبعاد هي: أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي.

وتناولت العديد من الدراسات (Werner, 2000; Abou-Zaki, 2003; Mechael et al., 2006; Schmitt et al., 2003 ; Spruill, 2008) الوظيفي في ثلاثة ابعاد هي : (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) وذلك لما لهذه الأبعاد من أهمية من حيث تأثيرها الإيجابي على الرغبة في العمل وعلى مجمل أداء وسلوكيات الفرد، كما أن هذه الأبعاد تعد مؤشراً مهماً للعديد من العوامل التنظيمية التي منها ثقافة المنظمة، وفيما يلي يورد الباحثان عرضاً لتلك الأبعاد:

## Task performance

## ٢/أداء المهمة

يعرف بأنه: السلوكيات التي تساهم في أنشطة التحول والحفاظ على المنظمة، مثل إنتاج المنتجات ، وإدارة المخزون، والمرووسين، وتقديم الخدمات (Befort&Hatrup, 2003). وأداء المهمة يعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته ويحوى الأبعاد العلائقية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء، الإقتان، الكفاءة، الوقت المحدد للإنجاز، أما في المنظمات الخدمية فإنها لا تشمل أداء الفرد بشكل كامل. ويرى (Aykan & Sonmez, 2014) أن أداء المهمة هو الأداء المتعلق بالتحولات والأنشطة الأساسية ضمن الوصف الوظيفي الرسمي وعرف (Kalay, 2016) أداء المهمة بشكل تقليدي وشائع على أنه قدرة العامل أو الموظف على الوفاء بمهامه ومسئوليته كما هو منصوص عليه في وصف الدور الوظيفي

وقد توصلت دراسة (Hernaus&Josip, 2013) إلى وجود ارتباط معنوي بين خصائص العمل (خصائص المهمة- الخصائص الاجتماعية- خصائص المعرفة) وبين أداء المهمة. كما توصلت إلى أن سمات المهمة للعاملين لها تأثير إيجابي معنوي قوى على أداء المهمة. كذلك توصلت إلى أن الخصائص الاجتماعية لها تأثير سلبي على أداء المهمة. وأخيراً توصلت إلى أن خصائص المعرفة لها تأثير إيجابي قوى على أداء المهمة. و توصلت دراسة (Abou-Zaki, 2003) إلى وجود ارتباط معنوي بين مؤشرات الأداء الوظيفي وبين الرضا الوظيفي.

وقد أوضحت نتائج دراسة (Aykan & Sönmez, 2014) الدور الوسيط الذي تلعبه كل من العدالة الإجرائية والتفاعلية في العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلية وأداء المهمة. بينما أظهرت النتائج أن العدالة التوزيعية لم يكن لها أي دور في تلك العلاقات.

وبالتالي يُمكننا دعم الافتراض القائل بوجود دور وساطة تلعبه العدالة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلية والأداء الوظيفي بشقيه. وتوصلت دراسة (Kalay, 2016) إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للعدالة التوزيعية على أداء المهمة، في حين أن البعدين الآخرين للعدالة التنظيمية؛ وهما العدالة الإجرائية والتفاعلية ليس لهما تأثيراً معنوياً على أداء المهمة.

## Contextual Performance

## ٢/٢ الأداء السياقي

يعرفه (Koopmans et al., 2011) بأنه: السلوكيات الفردية التي تدعم البيئة النفسية والاجتماعية والتنظيمية في المنظمة والتي من خلالها يُمكن إتمام الوظيفة الأساسية للمنظمة .

ويسمى البعض الأداء السياقي بالأداء خارج الدور (Extra-role performance)، وذلك لعدم اتصاله مباشرة بالأداء، وإنما يقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة، ويشير هذا البعد إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون في سياق العمل وبشكل غير مباشر في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية. وتصنف الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى عدداً من الأبعاد من شأنها تعزيز وتكريس أداء المهام المحددة (العمل الشاق – التطوع – المثابرة- الامتثال للقواعد والإجراءات) بينما تضم المجموعة الثانية عدداً من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون – مساعدة الآخرين) (Koopmans et al., 2011).

ويشير (Werner, 2000) إلى أن الأداء السياقي هو الجهود الفردية التي لا ترتبط بشكل مباشر بالوظائف الأساسية للمهمة الخاصة بهم. ولكن هذه السلوكيات ذات أهمية وذلك لأنها هي التي تُشكل السياق التنظيمي والاجتماعي والنفسي وذلك باعتبارها المحفز الأساسي لأداء عمليات وأنشطة المهام".

ويري (Kalay, 2016) أن الأداء السياقي يهتم بنوعية العلاقات الاجتماعية بين رؤساء العمل والمرؤوسين والعملاء، وهذا البعد (الأداء السياقي) ليست له صلة مباشرة دائماً بالوظيفة

وتوصلت دراسة (Hernaus&Josip, 2013) إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين خصائص العمل (خصائص المهمة- الخصائص الاجتماعية- خصائص المعرفة) وبين الأداء السياقي. كما توصلت أن خصائص المهمة للعاملين لها تأثير إيجابي معنوي قوى على الأداء السياقي. كذلك توصلت إلى أن خصائص المعرفة لها تأثير إيجابي قوى على أداء الأداء السياقي وذلك مقارنة بأداء المهمة.

## Adaptive performance

## ٣/٢ الأداء التكيفي

يعرفه (Schmidt & Oh,2008) بأنه: السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر

وأصبح الأداء التكيفي أكثر حضوراً في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل، الناجم عن الجديد في التكنولوجيا ليكون قادراً على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة. ويرى (Pulakos et al., 2000) أن من عناصر الأداء التكيفي: التعامل مع المواقف الطارئة أو الظروف الاستثنائية، التعامل مع ضغوط العمل، حل المشكلات بشكل إبداعي (أو البحث عن حلول مبتكرة لحل المشكلات)، القدرة على التعامل مع حالات عدم التأكد التي تسود بيئة العمل، القدرة على تعلم المزيد من المهام والتقنيات والإجراءات، القدرة على التكيف الذاتي مع ظروف العمل، القدرة على التكيف الثقافي والنفسي أيضاً. وكما يتضح أن هذه المتطلبات لا يتضمنها الوصف الوظيفي وبالتالي فهي لا تتعلق بالأساس التقني للوظيفة، كما أن هذه المتطلبات لا يتضمنها مفهوم الأداء السياقي على الرغم من وجود تداخل بينهما إلى حد كبير. ويرى (koopmanset al., 2011) أن أبعاد الأداء التكيفي تتضمن أبعاداً مثل حل المشكلات بشكل إبداعي أو خلاق، تعلم المزيد من المهام والتقنيات والإجراءات، التعامل مع حالات عدم التأكد والتصدي للمواقف غير المتنبأ بها فضلاً عن القدرة على التكيف مع ثقافات ومعتقدات الآخرين.

### ٣- العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي:

تناولت الدراسات العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي؛ وأظهرت نتائج دراسة (Fartash&Davoudi,2012) أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ارتبطت إيجابياً وبدلالة معنوية مع الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات. وتوصلت دراسة (Kariznoee, Afshani&Moghadam, 2012) إلى أن هناك علاقة موجبة معنوية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة- الأداء السياقي- الأداء التكيفي). وأشارت نتائج دراسة (Al-Ryalat, 2015) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي ودال إحصائياً لأبعاد الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي. وتوصلت دراسة (Alrahahle,2014) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي ودال إحصائياً لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء البنوك التجارية. وبناءً عليه أوصت الدراسة بضرورة تشجيع استخدام الإدارة الإلكترونية في عمليات البنوك في المستقبل.

وعن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأداء المهمة؛ فقد أظهرت نتائج دراسة (Lepak& Snell, 2002) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي دال إحصائياً لأنواع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التشغيلية والتحويلية والعلائقية) على أداء المهمة لدى العاملين بالمنظمة. وأظهرت دراسة (Adli et al.,2014) وجود تأثير إيجابي معنوي ودال إحصائياً لأنواع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التشغيلية والتحويلية والعلائقية) على إنتاجية الفرد وقدرته على أداء المهمة. وتوصلت دراسة (Deshawal,2015) أن أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التشغيلية-

العلائقية - التحويلية) لها تأثير إيجابي ومعنوى دال إحصائياً على أداء المهمة للعاملين بالمنظمات، مما أدى إلى خفض التكاليف والحد من العبء الإدارى.

**وعن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء السياقى؛** توصلت دراسة (Lepak & Snell, 2002) وجود تأثير إيجابي بين أنواع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التشغيلية والتحويلية والعلائقية) وبين الأداء السياقى للعاملين بالمنظمة. وتوصلت دراسة (Kariznoe et al., 2012) إلى وجود تأثير معنوى إيجابي ودال إحصائياً لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التشغيلية والتحويلية والعلائقية) على الأداء السياقى لدى العاملين بالمنظمات. كما توصلت دراسة (Deshawal, 2015) إلى أن أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التشغيلية-العلائقية- التحويلية) لها تأثير معنوى إيجابي على الأداء السياقى للعاملين بالمنظمات

**وعن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء التكيفى؛** فقد أظهرت نتائج دراسة (Lepak & Snell, 2002) وجود تأثير معنوى إيجابي بين أنواع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التشغيلية والتحويلية والعلائقية) وبين الأداء التكيفى للعاملين بالمنظمة. وتوصلت دراسة (Kariznoe et al., 2012) إلى وجود تأثير معنوى إيجابي لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التشغيلية والتحويلية والعلائقية) على الأداء التكيفى للعاملين بالمنظمات. وتوصلت دراسة (Deshawal, 2015) إلى أن أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التشغيلية-العلائقية- التحويلية) لها تأثير معنوى إيجابي على الأداء التكيفى للعاملين بالمنظمات.

## أهمية الدراسة

أ-الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

١- تركز الدراسة الضوء على الأساليب الإدارية الحديثة فيما يخص E-HRM واستخدامها في المؤسسات، واعتبارها كنموذج صالح للتطبيق على مستوى المؤسسات العامة والخاصة.

٢- أهمية عامل التكنولوجيا في التأثير على كفاءة أداء الموارد البشرية وتطورها بشكل عام.

٣- الدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحفيز العاملين وتشجيعهم على التفكير بطرق وأساليب جديدة وتساعدهم على تقليل التكاليف والنفقات وتفيد المنظمات على المدى البعيد.

٤- تعمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير الأفراد العاملين بالمنظمة مما يؤدي إلى تحسين جوده توافر المعلومات وتحسين سرعة توافر المعلومات وتحسين الخدمات المقدمة للموظفين مما يسهم في دعم الميزة التنافسية.

٥- تعمل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين فعالية المنظمة .

٦- ندرة الدراسات العربية المتعلقة بـE-HRM بالرغم من وفرة الدراسات الأجنبية.

ب-الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يلي:

١-زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات من خلال استخدام وسائل ICT المختلفة في كافة وظائفها، مما يعود بالفائدة على المنظمة والمجتمع.

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

## مشكلة الدراسة:

من أجل تحديد المشكلة والتعرف على أهم ملامحها في المجال التطبيقي محل الدراسة قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية من خلال إعداد قائمة استقصاء مبدئية لعينة عمدية ميسرة عددها ٤٠٤ مفردة من العاملين في عدد من المستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الصحة والسكان بمحافظة الدقهلية لاستطلاع آرائهم في مدى توفر أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالإضافة إلى استطلاع آراء العينة في مدى توافر أبعاد الأداء الوظيفي محل الدراسة وقد تم تقسيم العينة وفقا للوسط الحسابي إلى ثلاث مجموعات: الأولى أعلى من الوسط الحسابي لآراء مفردات العينة، والثانية تمثل آرائها الوسط الحسابي، والثالثة أقل من الوسط الحسابي.

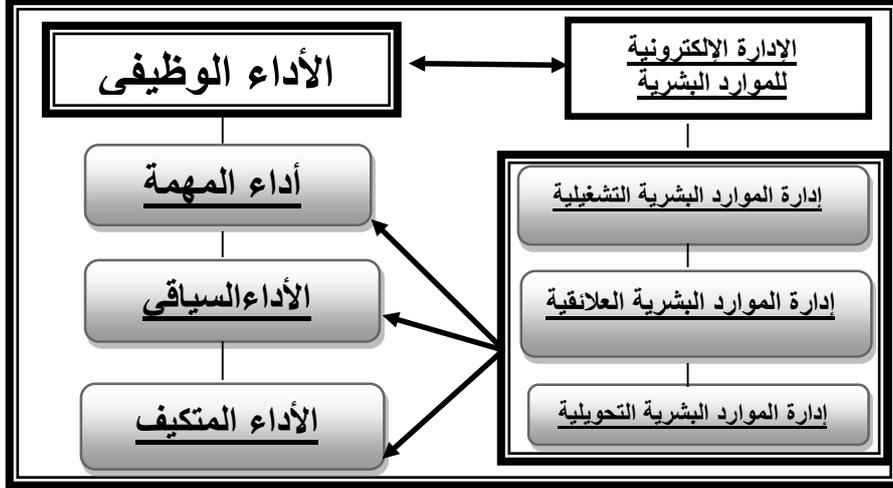
من الدراسة الاستطلاعية يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الآتي:  
وجود قصور في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الصحة بالدقهلية، الأمر الذي يثير التساؤلات التالية:  
١- ما نوع واتجاه علاقة الارتباط بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الصحة بالدقهلية؟  
١- ما تأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الصحة بالدقهلية؟

### أهداف الدراسة:

- ١- تحديد نوع وقوة الارتباط بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الصحة بالدقهلية.
- ٢- معرفة تأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الصحة بالدقهلية.

### فروض الدراسة

على ضوء أهداف الدراسة، والمتغيرات الخاصة بها المستقلة والتابعة. يمكن للباحثين وضع نموذج الدراسة كما في الشكل (١/١): .



(شكل ١/١) نموذج يوضح تصور الباحثين للعلاقة بين متغيرات الدراسة

وتحقيقاً لأهداف الدراسة وتمشياً مع النموذج الخاص بها، قام الباحثان بصياغة الفروض التالية:

- ١- يوجد ارتباط معنوي بين كل أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الصحة بالدقهلية.
- ٢- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الصحة بالدقهلية، وينقسم هذا الفرض الرئيسي إلى ثلاثة فروض فرعية هي:
  - ١/٢- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المهمة لدى العاملين بمديرية الصحة بالدقهلية.
  - ٢/٢- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء السياقي لدى العاملين بمديرية الصحة بالدقهلية.
  - ٣/٢- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التكيفي لدى العاملين بمديرية الصحة بالدقهلية.

### **طريقة البحث : وتشمل ما يأتي :**

#### **أ. أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:**

- ١- **بيانات ثانوية:** تتمثل في البيانات التي سبق نشرها، وتم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب، السجلات، قواعد البيانات، البحوث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بهم بما يمكن من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة، كما تم الحصول على البيانات الثانوية أيضاً من قسم شؤون العاملين بمديرية الصحة بالدقهلية ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الدقهلية بما يمكن الباحثان من إجراء الدراسة الميدانية.
- ٢- **بيانات أولية:** وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها لأول مرة من مفردات العينة بخصوص متغيرات الدراسة، وهذه البيانات تم جمعها من المستشفيات محل الدراسة باستخدام قائمة استقصاء مخصصة لهذا الغرض وتحليلها بما يمكن الباحثان من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

#### **ب - مجتمع وعينة الدراسة:**

- ١- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأطباء ومعاوني الأطباء والإداريين والبالغ عددهم ١٣٨٢٠ والقائمين على العمل بجميع المستشفيات العامة والمركزية الحكومية التابعة لمديرية الصحة بالدقهلية والبالغ عددها (٢٣) مستشفى في

٢٠١٥/١/١ ، ويوضح جدول (١) إجمالي العاملين بالمستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الصحة موزعين بين الأطباء ومعاوني الأطباء والإداريين بها.  
جدول (١): أعداد الأطباء ومعاوني الأطباء والإداريين بالمستشفيات العامة والمركزية التابعة

#### لمديرية الصحة بالدقهلية

م	اسم المستشفى	الأطباء	معاوني الأطباء	الإداريون	الإجمالي
١	م. المنصورة العام القديم	٥٦٥	٧٧٤	١٠٥	١٤٤٤
٢	م. المنصورة العام الجديد	٤٢٢	٦٥٤	٨٥	١١٦١
٣	م. اجا المركزي	٣٥١	٦٢٠	٨٢	١٠٥٣
٤	م. ميت غمر المركزي	٣٠٧	٦٣٩	٧٥	١٠٢١
٥	م. السنبلوين المركزي	٢٩١	٦٢٥	٨٥	١٠٠١
٦	م. شبرا سندی المركزي	٤٧	١٥٩	٢٠	٢٢٦
٧	م. المقاطعة المركزي	٣٠	١٥٧	٢٥	٢١٢
٨	م. تمى الأمديد المركزي	٧٠	٢٢٢	٣٣	٣٢٥
٩	م. دكرنس المركزي	٢٩١	٦٨٩	٦٩	١٠٤٩
١٠	م. منية النصر المركزي	١٥٠	٣٨٢	٣٢	٥٦٤
١١	م. بنى عبيد المركزي	٣٠	٢١٤	٣٠	٢٧٤
١٢	م. المنزلة المركزي	١٣٤	٤٤٦	٥٠	٦٣٠
١٣	م. المطرية المركزي	٦٢	٤١٧	٤٥	٥٢٤
١٤	م. الحمالية المركزي	٧٤	٢٤٨	٣٥	٣٥٧
١٥	م. ميت سلسيل المركزي	٨٩	٢٢٠	٣٠	٣٣٩
١٦	م. شربين المركزي	٢٧٢	٦٤١	١١٠	١٠٢٣
١٧	م. بلقاس المركزي	١٨٣	٣٧١	٨٥	٦٣٩
١٨	م. م. طلخا المركزي	٣٥٠	٣١٠	٧١	٧٣١
١٩	م. نبروه المركزي	١٠٤	٢٦٥	٤٣	٤١٢
٢٠	م. جمصة المركزي	٢٦	١١٢	١٥	١٥٣
٢١	م. دماص المركزي	٧٣	١٥٧	٤٥	٢٧٥
٢٢	م. اتميدة المركزي	٥١	١٢٨	٤٦	٢٢٥
٢٣	م. شبراهور المركزي	٤٠	١١٧	٢٥	١٨٢
	الإجمالي	٤٠١٢	٨٥٦٧	١٢٤١	١٣٨٢٠

المصدر: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الدقهلية ٢٠١٤ - ٢٠١٥

## ٢- عينة الدراسة:

ويعرضها الباحثان في النقاط التالية:

- **نوع العينة:** تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، بسبب توافر شروط استخدامها وهي: الشرط الأول الذي يتمثل في عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها، والشرط الثاني يتمثل في وجود إطار لمجتمع البحث.

- **حجم العينة:** وقد بلغ حجم العينة ٣٧٤ مفردة وتم توزيعها على المستشفيات محل الدراسة. وبعد استبعاد الاستجابات المتطرفة التي تؤثر على اعتدالية العينة والعلاقة الخطية بين متغيري الدراسة والتي كان عددها (٥٦) استجابة أصبح عدد الاستجابات الصحيحة (٣١٨) مفردة.

### - طريقة سحب مفردات العينة

لكي تكون العينة ممثلة تمثيلاً حقيقياً لمجتمع الدراسة، فقد تم الحصول على حجم العينة المطلوب على مرحلتين:

**المرحلة الأولى:** تم تقسيم مجتمع الدراسة على مستوى المستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الصحة بالدقهلية إلى ٢٣ طبقة (كل طبقة تمثل مستشفى من مستشفيات مديريةية الصحة بالدقهلية) وتم سحب المفردات من كل مستشفى بطريقة عشوائية؛ مع الأخذ في الاعتبار الوزن النسبي لعدد الأطباء ومعاوني الأطباء والإداريون بكل مستشفى مقارنة بالعدد الكلي للأطباء ومعاوني الأطباء والإداريين على مستوى مديريةية الصحة بالدقهلية.

**المرحلة الثانية:** تم تقسيم مجتمع الدراسة وذلك على مستوى كل مستشفى إلى ثلاث طبقات الأولى للأطباء والثانية معاوني الأطباء والأخيرة الإداريون، وتم الحصول على العدد المطلوب سحبه من كل طبقة مع الأخذ في الاعتبار الوزن النسبي للعدد الموجود في كل طبقة مقارنة بالعدد الكلي للأطباء ومعاوني الأطباء والإداريين على مستوى كل درجة وظيفية.

### ج - أداة جمع البيانات الأولية:

اعتمد الباحثان في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء نتائج البحوث والدراسات العلمية السابقة وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسة الاستطلاعية وتتضمن هذه القائمة مجموعة من العبارات لقياس متغيرات الدراسة (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الأداء الوظيفي). وقد تم قياس متغيري الدراسة على النحو التالي:

## ١) المتغير الأول: مقياس الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تم إعداد مقياس الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة الخاصة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ويتكون المقياس من (١٨) عبارة تقيس ثلاثة أبعاد للإدارة الإلكترونية هي: إدارة الموارد البشرية التشغيلية، إدارة الموارد البشرية العلائقية، إدارة المواد البشرية التحويلية، وقد استخدمنا هذا المقياس في دراسات اهتمت بقياس الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، (e.g., Shane, 2009 ; Bakker, 2010). وقد وضع مقياس الإدارة الإلكترونية للإدارة البشرية وفقاً لطريقة "ليكرت" على مقياس خماسي ذي اتجاه إيجابي لدرجة الموافقة.

## ٢) المتغير الثاني: مقياس الأداء الوظيفي:

تم إعداد مقياس الأداء الوظيفي بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة الخاصة بالأداء الوظيفي، ويتكون المقياس من (٣٥) عبارة تقيس ثلاثة أبعاد للأداء الوظيفي هي: أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي. وقد استخدمنا هذا المقياس في دراسات منها (e.g., Van, 2000 ; Voirin & Patrice, 2012) وقد وضع مقياس الإدارة الإلكترونية للإدارة البشرية وفقاً لطريقة "ليكرت" على مقياس خماسي ذي اتجاه إيجابي لدرجة الموافقة.

## د - اختبارات الصدق والثبات:

قام الباحثان بإجراء اختباري الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء كما يلي:

### ١- اختبار الصدق

يستخدم هذا الاختبار لبيان صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصى منه نفس المعنى والمفهوم واعتمد الباحثان في إجراء اختبار الصدق على:

١/١ **صدق المحتوى:** تم عرض قائمة الاستقصاء على بعض المحكمين من أساتذة إدارة الأعمال، وذلك للتحقق من صلاحيتها من الناحية العلمية، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء، وقام الباحثان بتعديل القائمة وفقاً لهذه التعديلات. كما تم عرضها على مجموعة من المستقصى منهم للتأكد من فهمهم الصحيح لما تشير إليه عبارات قائمة الاستقصاء، وقام الباحثان بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات، ثم قام بتجميع بيانات الدراسة الميدانية.

### ٢/١ التحليل العاظمى التوكيدي

يستخدم هذا الاختبار لبيان صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصى منه نفس المعنى والمفهوم واعتمد الباحثان في إجراء اختبار الصدق على:

١/١ **صدق المحتوى:** تم عرض قائمة الاستقصاء على بعض المحكمين من أساتذة إدارة الأعمال، وذلك للتحقق من صلاحيتها من الناحية العلمية، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء، وقام الباحثان بتعديل القائمة وفقاً لهذه التعديلات. كما تم عرضها على مجموعة من المستقصى منهم للتأكد من فهمهم الصحيح لما تشير إليه عبارات قائمة الاستقصاء، وقام الباحثان بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات، ثم قام بتجميع بيانات الدراسة الميدانية.

والتي يتم بنائها في ضوء أسس نظرية سابقة، كما يتيح الفرصة للتأكد من أن عبارات المقياس تقيس ما أعدت من أجله، وتم إجراء هذا التحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة باستخدام برنامج spss.

## ٢- حساب الثبات:

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات. ونظراً للتباين الواضح بين متغيرات الدراسة، فقد اعتمد الباحثان على معامل الثبات ألفا كرونباخ (معامل الاعتمادية) وذلك كما يلي:  
**الثبات بالنسبة لمقياس الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:**  
تم حساب معامل الثبات لمقياس الإدارة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية بطريقتين هما:

أ- **ثبات العبارة:** تم حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لعبارات كل بعد فرعى على حدة (بعدد عبارات كل بعد فرعى)، وفي كل مرة يتم حذف درجة إحدى العبارات من الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة،  
- أن معامل ألفا لكل عبارة أقل من معامل ألفا للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، أي أن دخول العبارة لا يؤدي إلى انخفاض معامل ثبات البعد الذي تنتمي إليه، وأن استبعادها يؤدي إلى انخفاض هذا المعامل.

- أن معاملات ألفا لعوامل مقياس الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بدون حذف أي عبارة مرتفعة، مما يدل على ثبات العوامل الفرعية لمقياس الإدارة الإلكترونية.

## ب- الثبات الكلي لمقياس الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تم حساب معامل الثبات الكلي لمقياس الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بطريقة ألفا كرونباخ. وتم حساب معامل ثبات ألفا الكلي للمقياس، فوجد أنه يساوي ٠,٩١٢ وهو معامل ثبات مرتفع.

## الثبات بالنسبة لمقياس الأداء الوظيفي:

تم حساب معامل الثبات لمقياس الأداء الوظيفي بطريقتين هما:

أ- **ثبات العبارة:** تم حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لعبارات كل بعد فرعى على حده (بعدد عبارات كل بعد فرعى)، وفي كل مرة يتم حذف درجة إحدى العبارات من الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، واتضح أن معاملات ألفا لعوامل مقياس الأداء الوظيفي بدون حذف أي عبارة مرتفعة، مما يدل على ثبات العوامل الفرعية لمقياس الأداء الوظيفي.

## ب- الثبات الكلي لمقياس الأداء الوظيفي:

تم حساب معامل الثبات الكلي لمقياس الأداء الوظيفي بطريقة ألفا كرونباخ.

وتم حساب معامل ثبات ألفا الكلى للمقياس، فُوجِد أنه يساوى ٠,٩٤٥ وهو معامل ثبات مرتفع.

هـ - أساليب تحليل البيانات: تم استخدام ما يأتي :

١. معامل ارتباط بيرسون

٢. أسلوب الانحدار الخطى المتعدد المتدرج

### نتائج الدراسة الميدانية:

لمعرفة علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة، قام الباحثان بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على أنه " يوجد ارتباط معنوي بين كل أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الصحة بالدقهلية".

وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح بالجدول رقم (٢) حيث اتضح ما يأتي:

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي قوى بين جميع أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وقد تبين وقد تبين وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بدرجة مرتفعة بين الإدارة العلانقية والتنشغيلية بمعامل ارتباط إيجابي قوى يبلغ (٠,٦٤٩)، ووجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الإدارة التحويلية والعلانقية بمعامل ارتباط إيجابي قوى يبلغ (٠,٥٦٩)، وأخيراً ووجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الإدارة التحويلية والتنشغيلية بمعامل ارتباط إيجابي يبلغ (٠,٥٤٦)، وهو ما يظهر أن المكونات الثلاثة للإدارة الإلكترونية مترابطة بدرجة كبيرة .

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي قوى بين جميع أبعاد الأداء الوظيفي، وقد تبين أن أداء المهمة والأداء السياقي هما أكثر أبعاد الأداء الوظيفي ارتباطاً بمعامل ارتباط إيجابي قوى يبلغ (٠,٧٨٢)، يليه الأداء التكيفي والأداء السياقي بمعامل ارتباط إيجابي قوى يبلغ (٠,٦٢٧)، وأخيراً الأداء التكيفي وأداء المهمة بمعامل ارتباط إيجابي قوى يبلغ (٠,٦٠٨)، وهو ما يظهر أن المكونات الثلاثة للأداء الوظيفي مترابطة بدرجة كبيرة وبالتالي يمكن النظر إلى الأداء الوظيفي بوصفه دالة لقوة كل بعد من أبعاده الفرعية.

جدول رقم (٢): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	تشغيلية	تقليدية	تحويلية	أداء المهمة	الأداء السياقي	الأداء التكيفي
التشغيلية	١					
العلائقية	*٠,٦٤٩	١				
التحويلية	*٠,٥٤٦	*٠,٥٦٩	١			
أداء المهمة	*٠,٦٤٥	*٠,٥٦٠	*٠,٥٠٠	١		
أداء السياقي	*٠,٧٢٥	*٠,٦٩٠	*٠,٥٤٧	*٠,٧٨٢	١	
أداء التكيفي	*٠,٤٧٦	*٠,٤٢٨	*٠,٥٣٢	*٠,٦٠٨	*٠,٦٢٧	١
** دال عند مستوى ٠,٠١						

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين الإدارة التشغيلية وكل من أداء المهمة والأداء السياقي والأداء التكيفي وذلك عند مستوى دلالة معنوية ٠,٠١ وقد تبين أن الأداء السياقي أعلى الأبعاد ارتباطاً بالإدارة التشغيلية بمعامل ارتباط إيجابي قوى يبلغ (٠,٧٢٥)، يليه أداء المهمة بمعامل ارتباط قوى يبلغ (٠,٦٤٥)، يليه الأداء التكيفي بمعامل ارتباط متوسط يبلغ (٠,٤٧٦).

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين الإدارة العلائقية وكل من أداء المهمة والأداء السياقي والأداء التكيفي وذلك عند مستوى دلالة معنوية ٠,٠١ وقد تبين أن الأداء السياقي أعلى الأبعاد ارتباطاً بالإدارة العلائقية بمعامل ارتباط إيجابي قوى يبلغ (٠,٦٩٠)، يليه أداء المهمة بمعامل ارتباط قوى يبلغ (٠,٥٦٠)، يليه الأداء التكيفي بمعامل ارتباط متوسط يبلغ (٠,٤٢٨).

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين الإدارة التحويلية وكل من أداء المهمة والأداء السياقي والأداء التكيفي وذلك عند مستوى دلالة معنوية ٠,٠١ وقد تبين أن الأداء السياقي أعلى الأبعاد ارتباطاً بالإدارة التحويلية بمعامل ارتباط إيجابي قوى يبلغ (٠,٥٤٧)، يليه الأداء التكيفي بمعامل ارتباط قوى يبلغ (٠,٥٣٢)، يليه أداء المهمة بمعامل ارتباط قوى يبلغ (٠,٥٠٠). ويفسر الباحثان وجود ارتباط إيجابي لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي بأن الإدارة الإلكترونية هي عملية تعتمد على اختيار مجموعة من العاملين لديهم مهارات متعددة ومتنوعة؛ فضلاً عن امتلاكهم المرونة والقدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، الأمر

الذي يُمكن من إدارة الكفاءة الاستراتيجية والمعلومات والمعرفة بنجاح؛ ومن ثم تصبح المنظمة قادرة على وضع رؤية لها وتحديد هدف استراتيجي وتوجيه الجهود وأداء العاملين نحو تحقيق الهدف للمحافظة على وضعها التنافسي.

**ثالثاً: تأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي**

وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد (Stepwise) ما يلي:

(١) بالنسبة للفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المهمة".

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرض الفرعي الأول، حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الإدارة الإلكترونية التشغيلية والعلائقية والتحويلية على أداء المهمة عند مستوى معنوية ٠,٠١ ويوضح الجدول رقم (٣) النتائج الخاصة بهذه العلاقة.

**جدول (٣): معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المهمة**

الترتيب	التغير في R2	Sig	T	الخطأ المعياري Std. Error	Beta المعيارية	المتغيرات المستقلة
الأول	٠,٤١٥	**٠,٠٠٠	٧,٨٠١	٠,١٣٠	٠,٤٤١	التشغيلية
الثاني	٠,٠٣٢	**٠,٠٠١	٣,٢٣٥	٠,٦٥	٠,١٨٦	العلائقية
الثالث	٠,٠١٣	**٠,٠٠٤	٢,٩٣٢	٠,٨٣	٠,١٥٣	التحويلية
F= ** 91.154		(Sig.= 0.000)			R2 = 0.46	
** معنوي عند مستوى ٠,٠١						

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (٣):

أن النموذج معنوي ككل عند مستوى معنوية ٠,٠١ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٩١,١٥٤) بقيمة احتمالية (Sig.) (٠,٠٠٠)، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار عند مستوى معنوية ٠,٠١، ويتضح من الجدول أن أهم أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي تؤثر في أداء المهمة حسب ترتيب دخولها في النموذج (التشغيلية، والعلائقية، والتحويلية) وبلغت قيمة معامل التحديد ٠,٤٦٠، مما يشير إلى أن أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الثلاثة يفسرون معاً ٤٦,٠٪ من التغير في أداء المهمة، وأن الباقي يرجع لعوامل لم يشملها النموذج، كذلك يتضح من الجدول أن أعلى

أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تأثيراً في أداء المهمة هو بعد التشغيلية بمعامل تحديده، ٤١% يليه بعد العلائقية ٣,٢% يليه بعد التحويلية ١,٣%. ويفسر الباحثان وجود تأثير معنوي لكل أبعاد الإدارة الإلكترونية (التشغيلية والعلائقية والتحويلية) على أداء المهمة لدى العاملين بالمستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الصحة بالدقهلية، ويرجع الباحثان ذلك إلى أنه كلما اتجهت المستشفيات إلى استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كلما زاد نشر وتوصيل المعلومات بالمستشفى على نحو أكثر فعالية، وتم تحديث شبكة بيانات العاملين عبر شبكة الإنترنت بشكل دوري، وكانت المهام أكثر وضوحاً أمام العاملين بالمستشفى؛ الأمر الذي يسهم بشكل مباشر في تركيز العاملين في أداء مهامهم المختلفة؛ وتتفق هذه النتيجة مع نتائج ما توصلت إليه دراسة (Lepak & Snell, 2002) من وجود تأثير إيجابي معنوي دال إحصائياً لأنواع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التشغيلية والتحويلية والعلائقية) على أداء المهمة لدى العاملين بالمنظمة. كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Bissola & Imperatori, 2013) من أن الإدارة الإلكترونية التشغيلية له تأثير معنوي إيجابي على أداء المهمة لدى العاملين في المنظمة. كذلك تتفق نتائج الدراسة ما توصلت إليه دراسة (Adli et al., 2014) من وجود تأثير إيجابي معنوي لأنواع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التشغيلية والتحويلية والعلائقية) على إنتاجية الفرد وقدرته على أداء المهمة، ومع ما توصلت إليه دراسة (Deshawal, 2015) من أن أنواع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التشغيلية- العلائقية- التحويلية) لها تأثير إيجابي معنوي على أداء المهمة للعاملين بالمنظمات، مما أدى إلى خفض التكاليف والحد من العبء الإداري.

**(٢) بالنسبة للفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء السياقي".**

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني، حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من التشغيلية والعلائقية والتحويلية على بعد الأداء السياقي عند مستوى معنوية ٠,٠١، ويوضح الجدول رقم (٤) النتائج الخاصة بهذه العلاقة.

جدول (٤): معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء السياقي

الترتيب	التغير في R2	Sig	T	الخطأ المعياري Std. Error	Beta المعيارية	المتغيرات المستقلة
الأول	٠,٥٢٤	**٠,٠٠٠	٩,٢٦	٠,١٤٨	٠,٤٤٣	التشغيلية
الثاني	٠,٠٨٢	**٠,٠٠٠	٦,٩٤	٠,٠٧٤	٠,٣٣٩	العلائقية
الثالث	٠,٠٠٧	*٠,٠١١	٢,٥٤	٠,٠٩٤	٠,١١٣	التحويلية
F= ** 168.414 (Sig.= 0.000)					R2 = 0.613	
* معنوي عند مستوى ٠,٠٥				** معنوي عند مستوى ٠,٠١		

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٤) أن النموذج ككل معنوياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٦٨,٤١) بقيمة احتمالية (Sig.) (٠,٠٠٠)، كما يتضح أن قيمة "ت" دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١، ٠,٠٥ مما يعني أن معاملات الانحدار للمتغيرات في النموذج معنوية، وبلغت قيمة معامل التحديد لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالنموذج (التشغيلية، والعلائقية، والتحويلية) ٠,٦١٣، مما يشير إلى أن أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الثلاثة يفسرون ٦١,٣٪ من التباين أو التغير في الأداء السياقي، وأن الباقي يرجع لعوامل لم يشملها النموذج، كذلك يتضح من الجدول أن أعلى أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تأثيراً في أداء المهمة هو بعد التشغيلية بمعامل تحديد ٤,٤٢٪ يليه بعد العلائقية ٨,٢٪ يليه بعد التحويلية ٠,٧٪. ويرجع الباحث ذلك إلى أنه كلما نجحت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في أداء دورها داخل المستشفى كلما كان هناك استقرار إداري، وكلما كان هناك استقرار إداري كلما زادت سلوكيات الأداء السياقي بين العاملين والمتمثلة في بذل الجهد والحفاظ على علاقات مهنية جيدة ودعم ومساندة الآخرين والتعاون والمثابرة والامتنال للقواعد والإجراءات، وتتفق النتيجة السابقة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (Lepak & Snell, 2002) من وجود تأثير إيجابي لأنواع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التشغيلية والتحويلية والعلائقية) على الأداء السياقي للعاملين بالمنظمة.

كما تتفق مع نتائج دراسة (Bissola & Imperatori, 2013) التي توصلت إلى أن الإدارة الإلكترونية التحويلية لها تأثير معنوي إيجابي على الالتزام التنظيمي (الأداء السياقي) لدى العاملين بالمنظمات.

(٣) بالنسبة للفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التكيفي".

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث، حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من التشغيلية والتحويلية على بعد الأداء التكيفي عند مستوى معنوية ٠,٠١ ويوضح الجدول رقم (٥) النتائج الخاصة بهذه العلاقة.

جدول (٥): معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية

للموارد البشرية على الأداء التكيفي

الترتيب	التغير في R2	Sig	T	الخطأ المعياري Std. Error	Beta المعيارية	المتغيرات المستقلة
الأول	٠,٢٨١	**٠,٠٠٠	٧,٠٥	٠,١٠٤	٠,٣٨٨	التحويلية
الثاني	٠,٠٤٧	**٠,٠٠٠	٤,٨١	٠,١٥٢	٠,٢٦٥	التشغيلية
F= ** 78.354 (Sig.= 0.000)				R2 = 0.328		
** معنوي عند مستوى ٠,٠١						

المصدر إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٥) أن النموذج ككل معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٧٨,٣٥٤) بقيمة احتمالية (Sig.) (٠,٠٠٠)، كما يتضح أن قيمة "ت" دالة عند مستوى ٠,٠١ كما يتضح أيضاً معنوية معاملات الانحدار للمتغيرات في النموذج وبلغت قيمة معامل التحديد لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بترتيب دخولها في النموذج (التحويلية، والتشغيلية) (٠,٣٢٨)، مما يشير إلى أن أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التحويلية، والتشغيلية) يفسران معاً ٣٢,٨٪ من التباين أو التغير في الأداء التكيفي، وأن الباقي يرجع لعوامل لم يشملها النموذج، كذلك يتضح من الجدول أن أعلى أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تأثيراً في أداء المهمة هو بعد التحويلية بمعامل تحديد ٢٨,١٪ يليه التشغيلية ٤,٧٪.

ويرجع الباحثان ذلك إلى أنه نظراً لما تنطوي عليه الإدارة الإلكترونية التشغيلية من قدرة على أداء العمليات بفعالية، فضلاً إزالة القيود والعراقيل التي تعوق أداء العاملين أثناء العمل؛ فإن هذا يمكن أن يسهم في ظهور سلوكيات إيجابية في سياق العمل بالمستشفى مثل تشجيع العاملين لبعضهم البعض، ومحاولة إنهاء الخلافات التي تحدث بين الزملاء وبث روح التعاون، وتحفيز الزملاء؛ وتنفق النتيجة السابقة جزئياً مع ما

توصلت إليه دراسة (Lepak & Snell, 2002) من وجود تأثير إيجابي معنوي للإدارة الإلكترونية التشغيلية على الأداء التكيفي للعاملين بالمنظمة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للإدارة الإلكترونية التحويلية على الأداء التكيفي لدى العاملين بالمستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الصحة بالدقهلية، ويرجع الباحثان ذلك إلى أن الإدارة الإلكترونية التحويلية تتطلب اختيار عاملين متعددي المهارات وعلى درجة كبيرة من المرونة ولديهم رغبة في تطوير أنفسهم تمشياً مع الأهداف الاستراتيجية للمستشفى، وكل هذا يجعل العامل قادر من التكيف مع المواقف الطارئة والقدرة على التعامل مع الضغوط وحل المشكلات بشكل ابداعى، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (Lepak & Snell, 2002) من وجود تأثير إيجابي معنوي للإدارة الإلكترونية التحويلية على الأداء التكيفي للعاملين بالمنظمة. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير معنوي للإدارة الإلكترونية العلائقية على الأداء التكيفي لدى العاملين بالمستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الصحة بالدقهلية، ويرجع الباحث ذلك إلى أنه نظراً لأن الإدارة الإلكترونية العلائقية تتضمن عمليات مثل الاستقطاب والتدريب وتقييم وإدارة الأداء فضلاً عن المكافأة، فإن هذه العمليات قد تولد مشاعر الخوف والقلق والتوتر لدى العامل بسبب خوفه على وظيفته في المستشفى من جراء استقطاب عمال جدد ذوي كفاءة أعلى منه أو فشله في التدريب على ما هو جديد، أو خوفه من الحصول على تقييم ضعيف أو حرمانه من المكافآت؛ ومن ثم قد ينعكس ذلك بالسلب على تكيف العامل داخل المستشفى، وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Lepak & Snell, 2002) من وجود تأثير معنوي إيجابي معنوي للإدارة الإلكترونية العلائقية على الأداء التكيفي للعاملين بالمنظمة .

ويرى الباحث أن عدم وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة فيما يتعلق بالأداء الوظيفي وفقاً للمؤهل التعليمي قد يرجع إلى أن نظام العمل بالمستشفيات يحدد لكل فرد من العاملين أياً كان مؤهله التعليمي دور لا يستطيع أن يتكاسل عن القيام به وإلا تعرضت حياة المرضى للخطر وتعرض هو للعقاب الإداري، فضلاً عن أن الأداء لا يرتبط فقط بالمستوى التعليمي بل يرتبط بعوامل أخرى مثل الوازع الديني ودور القيادة في المستشفى وهي قد يتقارب فيها العاملون بالمستشفى؛ وتتعارض هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Ng & Feldman, 2009 ; Hassan & OgunKoya, 2014) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي للمؤهل التعليمي على الأداء الوظيفي، بينما تتناقض مع ما توصلت إليه دراسة (Shaffril & Ule, 2010) من عدم وجود تأثير المؤهل التعليمي على أداء العمل لدى الموظفين.

## ملخص النتائج والتوصيات

### أولاً: ملخص النتائج:

- ١ - يوجد ارتباط معنوي عند مستوى (٠,٠١) بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين
- ٢- يوجد تأثير معنوي بشكل عام لأبعاد الإدارة الإلكترونية على أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين بمستشفيات مديرية الصحة بالدقهلية و أكثر الأبعاد تأثيراً هي :-
  - تأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء المهمة وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) ٠,٤٦
  - تأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء السياقي بمعامل تحديد ( $R^2$ ) ٠,٦١
  - تأثير بعدي الإدارة الإلكترونية التحويلية و التشغيلية على الأداء التكيفي بمعامل تحديد ٣٢,٨ % .

### ثانياً: التوصيات

- ١- يوصى الباحثان ضرورة أن تتجه المستشفيات إلى زيادة مستوى الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية التشغيلية لدى العاملين بالمستشفيات، كذلك ضرورة تعميق مفهوم الاتجاه نحو الإدارة الإلكترونية التشغيلية لدى العاملين بالمستشفيات لأنه يعتبر أهم السبل للانتقال إلى المستقبل بكل تحدياته، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر تنفيذ الآليات التالية:
  - إنشاء أرشيف إلكتروني بكل مستشفى يوثق جميع ملفات دائرة الموارد البشرية، بحيث يكون لكل موظف ملف خاص به، يمكن الوصول إليه وتحديثه أول بأول.
  - أن تعتمد المستشفيات عند اتخاذ قراراتها على ما توفره الإدارة الإلكترونية التشغيلية من بيانات عن العاملين بالمستشفى الأمر الذي يظهر للعاملين بالمستشفى أهمية الإدارة الإلكترونية التشغيلية.
  - قيام الإدارة الإلكترونية التشغيلية بتصميم نماذج إلكترونية وتطبيقها لتقييم أداء العاملين.
  - ضرورة اهتمام القائمين على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالمستشفيات بسرية بيانات الموظفين بالمستشفى حتى لا تتسرب معلومات عنهم فيفقد الموظفون الثقة في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

ضرورة تطوير البنية التحتية للمستشفيات من أجهزة وشبكات لازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

- ضرورة اهتمام إدارة المستشفيات بزيادة استخدام النماذج الإلكترونية لإدارة شؤون الموظفين للاستفادة منها.

٢- في ضوء ما توصلت إليه النتائج من وجود تأثير إيجابي للإدارة الإلكترونية العلائقية على الأداء الوظيفي، فإنه يجب زيادة وعي وإدراك جميع العاملين بالمستشفى بأهمية الإدارة الإلكترونية التشغيلية في أداء العاملين لمهامهم وفي بث روح التعاون بين العاملين وحل الخلافات التي قد تحدث بين بعض العاملين بشكل ودي بعيداً عن الإدارة والروتين. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات التالية:

- قيام القائمين على المستشفى بالاستفادة من وجود الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالمستشفى في تحديد عدد ومواصفات العاملين الجدد التي تحتاج إليهم المستشفى؛ الأمر الذي يؤدي إلى إبراز دور الإدارة الإلكترونية العلائقية داخل المستشفى وتعظيم قيمتها وبالتالي يزداد اهتمام العاملين بها.

- ضرورة اهتمام القائمين على إدارة المستشفى على استخدام المعلومات التي توفرها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عملية صنع القرارات المتعلقة بالعاملين.

- ضرورة قيام القائمين على الإدارة الإلكترونية العلائقية بالمستشفى بزيادة تكامل عمليات الموارد البشرية، على سبيل المثال الربط بين إدارة الأداء والمكافآت التي يحصل عليها العامل؛ الأمر الذي يحقق العدالة ويزيد من حماسة العاملين للعمل للحصول على المكافآت.

- ضرورة استفادة القائمين على إدارة المستشفيات من المعلومات التي توفرها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في وضع نظام إلكتروني عادل لتقييم أداء العاملين بالمستشفى، لأن هذا سيؤدي إلى شعور العاملين بالعدالة بسبب وجود معيار لتقييم الأداء مبنى على معلومات صادقة وحقيقية لتقييم الأداء.

- ضرورة قيام القائمين على إدارة المستشفيات على الاستفادة من أدوات الإدارة الإلكترونية بالمستشفى في تطوير المعارف والمهارات التكنولوجية المتعلقة بأعمالهم ومهام العاملين بالمستشفى؛ الأمر الذي ينعكس وبجودة على الأداء الوظيفي والخدمة المقدمة للعملاء.

-ضرورة اهتمام القائمين على المستشفيات بتأهيل الموظفين القائمين على إدارة الموارد البشرية في كل مستشفى للحصول على أداء جيد يجعل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية قادرة على تحقيق المرجو منها داخل المستشفى.

٣- في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة من وجود تأثير إيجابي للإدارة الإلكترونية التحويلية على الأداء الوظيفي يرى الباحث أنه يجب زيادة وعي واهتمام العاملين بالمستشفيات بالإدارة الإلكترونية التحويلية وما توفره من أداء استراتيجي وقدرة على التخطيط السليم يمكن أن يساهم في زيادة الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفى ومن ثم نجاح المستشفى في أداء رسالتها العلاجية للجمهور المتعامل معها؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات التالية:

-ضرورة قيام القائمين على إدارة المستشفيات باستخدام أدوات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المتاحة بالمستشفى في تحويل ممارسات وعمليات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى ممارسات استراتيجية لأن هذا سيساهم في إيجاد ترابط بين الإدارات المختلفة بالمستشفى.

وكذلك بين المستشفيات بعضها وبعض مما يؤدي إلى النجاح في توجيه وتنسيق الجهود المبذولة.

-ضرورة قيام القائمين على إدارة المستشفيات باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في التخطيط السليم للموارد البشرية.

تعريف العاملين بالمستشفى بدور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في بناء استراتيجية شاملة للقوى العاملة بالمستشفى الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

## قائمة المراجع

- AbouZaki, B. (2003) "Job satisfaction & employee performance of Lebanese banking staff." *Journal of Managerial Psychology* 1(8), 75-93.
- Adli M., Gharib S., Hakami M., Pourmahdi K. (2014). A Survey on Electronic Human Resource Management Consequences, Its Outcomes and Performances, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4 (10), 71-82.
- Atya N. A., Pamoedji H., & Yassierli. (2013) "effects of working ability, working condition, motivation, & incentives on employees multi-dimensional performance." *International Journal of Innovation, Management & Technology* 4(6), 605-609.
- Aykan, Ebru & Sönmez, Ebru. (2014) Mediating Role of Perceived Organizational Justice between Internal Marketing Practices & Employee Task & Contextual Performance: A Shopping Center Implication. *International Journal of Managerial Studies & Research (IJMSR)*, 2(7), 1-15
- Babajee, G , Ram G & Naushad M. (2014) "An Analysis of the Implementation of E-HR Practices at TNT Business Solutions Ltd." *Proceedings of 26th International Business Research Conference*, 7 - 8 April 2014, Imperial College.london.
- Bayo- Morions, A., & Merino-Diaz decerio, J. (2002). "Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry". *Management Journal*, 5(26), 1286-4692.
- Befort, Nancy, & Keith Hatstrup. (2003) "Valuing task & contextual performance: Experience, job roles, & ratings of the importance of job behaviors." *Applied HRM Research* 8(1), 17-32.
- Biswas, S. (2009) "HR practices as a mediator between Organizational Culture & Transformational Leadership: Implications for Employee Performance" *Psychological Studies* 54(2), 114-123.
- Blickle & others. (2008) "Personality, Political Skill, & Job Performance." *Journal of Vocational Behavior* 8(2), 387-377.
- Bondarouk, T. & Ruël, H.J.M. (2006) "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 from World Wide Web: [http://doc.utwente.nl/56049/1/HRM\\_Network.pdf](http://doc.utwente.nl/56049/1/HRM_Network.pdf).
- Bondarouk, T. V. & Ruël H. J. M. (2009) "Electronic human resource management: Challenges in the digital era." *International Journal of Human Resource Management* 20(3), 505-514.
- Bondarouk, Tanya, Dustin Schilling, & Huub Ruël. (2016) "eHRM adoption in emerging economies: The case of subsidiaries of multinational corporations in Indonesia." *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 33(2), 124-137.
- Deshawal, P. (2015). Role of E- HRM in Organizational Effectiveness and Sustainability, *International Journal of Applied Research*, 1(12), 605-609.
- Fartash, K. & Davoudi, S. (2012); "electronic human resource management: new avenues which leads to organizational success." *A Journal of Multidisciplinary Research*: 2(3), 75-87.
- Findıklı, Mine Afacan, & Ebru beyza Bayarçelik. (2015) "Exploring the Outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM)?" *Procedia-Social & Behavioral Sciences* 20(7), 424-431.
- Hernaus, Tomislav, & Josip Mikulić. (2013) "Work Characteristics & Work Performance of Knowledge Workers: What Goes H& in H&?" *EFZG Working Paper Series* 0(9), 3-3 <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/89..>

- Hussain, Z. , Wallace j & Cornelius N. E. (2007), "The use & impact of human resource information systems on human resource management professionals." *Information & Management* 4 (4), 74-89.
- Kalay, Faruk. (2016): "The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey & Turkish Context." *International Journal of Human Resource Studies* 6(1), 1-20
- Kariznoee, A., Afshani, M., & Moghadam, M. (2012). "The Examine of effect of e-HRM on employee's job performance". *Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS)* 6 November.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebr&t, V., Schaufeli, W., & Beek, v. (2014). *Conceptual Frameworks of Individual Work Performance – A Systematic Review*. In L. Koopmans, *Measuring Individual Work Performance*. Amsterdam, The Netherl&s: Research Center on Physical Activity, Work & Health. 2 (5), 25-60
- Lakhawat, S. & Shailendra S. C. (2013), "Role of Electronic Human Resource Management (e-hrm) in Shaping Organization." *Asian Resonance* 2(3), 228-232.
- Lengnick-H.M., & Moritz S. (2003), "The impact of e-HR on the Human Resource Management Function." *Jouranal of Labor Research* 24(3), 365-380.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). "Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations". *Journal of Management*, 28(4), 517-543
- Martin, G., Reddington, M. & Alex&er, H. (2008). "Technology, outsourcing & transforming HR". London: Butterworth-Heinemann,.
- Michael H, Judd & lian B. (2006) "Production Employee Performance at a furniture manufacturer: The importance of supportive supervisors." *Forest Products Journal* 1 (6), 19-24.
- Motowidlo.S. J. (2003) "Job performance." Borman, W. C, Ilgen, D. R. & Klimoski, R. J. In: *H&book of psychology: Industrial & organizational psychology*. New Jersey: John Wiley, 6(7), 39-53.
- Obeidat, Shatha Mahmoud. (2016). "The link between e-HRM use & HRM effectiveness: an empirical study." *Personnel Review* 45 (6), 145- 156
- Olivas-L., Jacobo R. & Laura Z. (2007) "e-HRM in Mexico: adapting innovations for global competitiveness." *International Journal of Manpower* 28(5), 418-434.
- Panos, Spiros, & Victoria Bellou. (2016). "Maximizing e-HRM outcomes: A moderated mediation path." *Management Decision* 54(5), 155 - 175
- Pulakos (2000) "Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance." *Journal of Applied Psychology* 8(5), 612-624.
- Rotundo, M. & Sackett, P.R. (2002) "The relative importance of task, citizenship, & counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy capturing approach." *Journal of Applied Psychology* 87(1), 66-80.
- Ruël, H., Bondarouk, T. & Looise, J.K. (2004) "E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies in web-based HRM." *Management Revue* 15(4), 364-379.
- Ruta, C. D..(2005) "The application of change management theory to HR portal implementation in subsidiaries of multinational corporations." *Human Resource Management* 44(1), 35-53.
- Schmitt N., Myar L., John .M. (2003), "Personnel Selection & Employee Performance." Walter C. Borman, Daniel R. Ilgen & Richard J. Klimoski. *H&book of psychology*. 12. C&a: John Wiley & Sons,. 2(4), 77-98.
- Schmidt, F. L., Shaffer, J. A., & Oh, I.S. (2008) "Increased accuracy of range restriction corrections: Implications for the role of personality & general mental ability in job & training performance." *Personnel Psychology* 6(1), 827-868.

- Spruill, E. L. (2008) "A Correlation Analyses Relating Organizational Climate & Employee Performance: A case Study." .Unpublished doctoral Dissertation. Phoenix University.
- Strohmeier, S. (2007) "Research in e-HRM: Review & implications." *Human Resource Management Review* 1(7), 19-37.
- Thite.M&Kavanagh.M. (2009) "Evolution of human resource management & human resource information systems: the role of information technology." In: M. Kavanagh & M. Thite, *Human Resource Information Systems: Basics, Applications & Future Directions*. Thousand Oaks: Sage.
- Viswesvaran (2000), C., & Ones, D.S. " Perspectives on models of job performance."
- Wright, P.M. & Dyer, L. (2000), " People in e-business: new challenges, new solutions. Center for Advanced Human Resource Studies." Retrieved July 16, 2007 from the World Wide Web :
- Werner, J. M. (2000) " Implications of OCB & contextual performance for human resource management." *Human Resource Management Review* 10(1), 245-261.
- Yahya, H. & Eman S. (2013) "Electronic Human Resource Management." *International Journal of Humanities & Social Science Invention* 2(11),1-9.
- Yusoff, Y. M., Ramayah T. & Nur-Zahiyah O. (2015) "Why Examining Adoption Factors, HR Role & Attitude towards Using E-HRM is the Start-Off in Determining the Successfulness of Green HRM?" *Journal of Advanced Management Science* 3(4), 337-343.