

أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية الرئيسي

جنات رجب محمد أبوواجعة

دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة طرابلس، ليبيا
J.abowaja@uot.edu.ly

ابتسام ثليج فرج ثليج

ماجستير، إدارة أعمال، جامعة طرابلس، ليبيا

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والمتمثلة في الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام التعويضات الإلكتروني، في تعزيز الأداء المؤسسي ببعديه المالي والإداري بمصرف الجمهورية الرئيسي في ليبيا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الموظفين والمديرين، وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بالمصرف، مع وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي، حيث بلغت القدرة التفسيرية لنموذج الدراسة (50.6%). كما تبين أن الأثر كان أكبر على الأداء المالي مقارنة بالأداء الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية، وتعزيز الاستثمار في التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي، والتوسع في منصات التدريب الإلكتروني بما يسهم في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الأداء المؤسسي، الأداء المالي، الأداء الإداري، مصرف الجمهورية.

The Impact of Electronic Human Resource Management on Institutional Performance: An Empirical Study of the Republic Bank Headquarters

Jannat Rajab Muhammad Abuwaja

PhD, Business Administration, University of Tripoli, Libya
J.abowaja@uot.edu.ly

Ibtisam Thuleij Faraj Thuleij

MSc, Business Administration, University of Tripoli, Libya

Abstract

This study investigates the impact of electronic human resource management (e-HRM) practices—namely e-recruitment, e-training, e-performance appraisal, and e-compensation systems—on institutional performance, in terms of financial and administrative dimensions, at the headquarters of the Republic Bank in Libya. A descriptive-analytical approach was adopted, and data were collected through a questionnaire administered to a sample of employees and managers. Statistical analysis was conducted using SPSS.

The findings reveal a high level of e-HRM implementation at the bank and a statistically significant positive effect on overall institutional performance, with the study model explaining 50.6% of the variance. The impact was more pronounced on financial performance than on administrative performance. The study recommends updating organizational structures, increasing investment in digital technologies and artificial intelligence applications, and expanding electronic training platforms to enhance human resource efficiency and institutional performance.

Keywords: Electronic Human Resource Management (E-HRM), Institutional Performance, Financial Performance, Administrative Performance, Republic Bank.

مقدمة

يُعد الأداء المؤسسي من المفاهيم الأساسية في الدراسات الإدارية الحديثة، كونه يعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها، وتحسين جودة خدماتها، وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر. ويشير Richard وآخرون إلى أن الأداء المؤسسي لا يقتصر

على المؤشرات المالية فحسب، بل يشمل أيضًا الأبعاد غير المالية مثل رضا العاملين، وكفاءة العمليات، وجودة الخدمات المقدمة (Richard et al., 2009, pp. 722–725).

وفي هذا السياق، يؤكد Kaplan و Norton أن تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المؤسسي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بقدرة المؤسسات على موازنة استراتيجياتها مع مواردها البشرية، وتبني مداخل إدارية حديثة تدعم تنفيذ الأهداف الاستراتيجية بكفاءة (Kaplan & Norton, 2001, pp. 85–88). كما يوضح Neely وآخرون أن الأداء المؤسسي يمثل نتاج تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية، ويعكس مدى استجابة المؤسسة لتوقعات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (Neely et al., 2002, pp. 6–9).

وتزداد أهمية الأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية، نظرًا لاعتمادها الكبير على كفاءة العنصر البشري، وسرعة الإجراءات، ودقة القرارات، حيث يشير Daft إلى أن المنظمات الخدمية، وبخاصة المصارف، تحتاج إلى نظم إدارية مرنة قادرة على تحسين أداء العاملين ورفع كفاءة العمليات التشغيلية لتحقيق الاستدامة التنظيمية (Daft, 2016, pp. 40–43).

وفي ظل السعي المستمر لتحسين الأداء المؤسسي، برزت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد على توظيف التقنيات الإلكترونية ونظم المعلومات في تنفيذ وظائف الموارد البشرية المختلفة. ويعرّف Strohmeier إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم وتنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية، بما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الدور الاستراتيجي للموارد البشرية داخل المنظمة (Strohmeier, 2007, pp. 20–23).

كما يشير Ruel وآخرون إلى أن التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يمكن المؤسسات من الانتقال من التركيز على الأعمال الإدارية الروتينية إلى التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة، مثل تطوير الكفاءات، وتمكين العاملين، وتحسين الأداء التنظيمي (Ruel et al., 2004, pp. 366–368). ويرى Bondarouk و Brewster أن هذا المدخل يعزز التكامل بين التكنولوجيا والموارد البشرية، ويساهم في دعم عملية اتخاذ القرار وتحقيق المرونة التنظيمية (Bondarouk & Brewster, 2016, pp. 2655–2658).

وقد أثبتت العديد من الدراسات التطبيقية وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء المؤسسي، حيث توصل Khashman و Al-Ryalat إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، مثل التوظيف الإلكتروني والتدريب الإلكتروني وتقييم الأداء الإلكتروني، تساهم بشكل واضح في تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة العاملين (Khashman & Al-Ryalat, 2015, pp. 78–82). كما أظهرت دراسة Findıklı و Bayarçelik أن تطبيق e-HRM يؤدي إلى تحسين جودة الأداء، وتعزيز رضا العاملين، وتحقيق كفاءة أعلى في العمليات الإدارية (Findıklı & Bayarçelik, 2015, pp. 426–429).

وانطلاقاً مما سبق، يتضح أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تمثل أحد العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي، لاسيما في القطاع المصرفي الذي يتطلب مستويات عالية من الكفاءة والدقة والسرعة في الأداء. وعليه، تسعى هذه المقالة إلى دراسة أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المؤسسي في مصرف الجمهورية (الإدارة الرئيسية)، من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرين، وبيان دور الممارسات الإلكترونية للموارد البشرية في دعم وتحسين الأداء المؤسسي.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الفجوة القائمة بين حجم الاستثمارات التكنولوجية المتزايدة في مصرف الجمهورية وبين التفاوت الملموس في مستوى انعكاس ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على مؤشرات الأداء المؤسسي. فعلى الرغم من تبني المصرف لأنظمة إلكترونية في (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، والتعويضات)، إلا أن درجة الاستفادة من هذه الأنظمة في تحقيق تحسن فعلي في الأداء المالي (كترشيد التكاليف) والأداء الإداري (كمرونة الهيكل وجودة القرار) لا تزال غير محددة بشكل علمي دقيق.

وتبرز المشكلة بشكل أوضح في ظل غياب دراسات تطبيقية تشخص طبيعة العلاقة بين هذه الأبعاد في البيئة المصرفية المحلية، مما أوجد حاجة ملحة لبيان مدى مساهمة التحول الرقمي للموارد البشرية في دعم الأداء الكلي للمصرف، وهو ما تلخصه الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

"ما أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) على الأداء المؤسسي ببعديه (المالي، الإداري) في مصرف الجمهورية الرئيسي؟"

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بصفة عامة إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المؤسسي في مصرف الجمهورية (الإدارة الرئيسية)، ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل فيما يلي:

1. تحديد مستوى ممارسة أبعاد (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، والتعويضات) إلكترونياً في مصرف الجمهورية الرئيسي.
2. تقييم مستوى الأداء المؤسسي التعرف على درجة كفاءة الأداء المالي والإداري في المصرف من وجهة نظر عينة الدراسة.
3. قياس مدى تأثير تبني ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي (المالي والإداري) للمصرف.

4. وضع مجموعة من المقترحات والحلول العملية التي تساهم في تطوير التحول الرقمي للموارد البشرية بما ينعكس إيجاباً على تنافسية المصرف.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها تساهم في إثراء الأدبيات العلمية العربية في مجال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وعلاقتها بالأداء المؤسسي، من خلال تسليط الضوء على أبعاد حديثة نسبياً في البيئة المصرفية اللمبية. كما تساعد نتائج الدراسة في توضيح الإطار النظري للعلاقة بين المتغيرين، بما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية في نفس المجال أو مجالات قريبة منه.

الأهمية العملية (التطبيقية):

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية، حيث يمكن لنتائجها أن:

- تساعد متخذي القرار في المصرف على تقييم واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
- تساهم في تحسين الأداء المالي والإداري من خلال تطوير ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية.
- تقدم مؤشرات عملية حول الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز أو تطوير في أنظمة الموارد البشرية.
- تفيد إدارات المصارف والمؤسسات المالية الأخرى في الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها.

فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وسعيًا لاختبار دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز مخرجات الأداء، تم صياغة فرضية رئيسية تتفرع منها فرضيتان لاختبار أثر المتغير المستقل على كل بُعد من أبعاد المتغير التابع (الأداء المالي، والأداء الإداري) كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها على الأداء المؤسسي في مصرف الجمهورية الرئيسي.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المالي في مصرف الجمهورية الرئيسي

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الإداري في مصرف الجمهورية الرئيسي.

حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على متغيرين هما المتغير المستقل والمتمثل في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والمتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي.
2. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على مصرف الجمهورية الرئيسي.
3. الحدود البشرية: استهدفت الدراسة الموظفين والمديرين ورؤساء الأقسام بمصرف الجمهورية، الذين يستخدمون الأنظمة الإلكترونية في أداء مهامهم الوظيفية.
4. الحدود الزمنية: تم تجميع البيانات والمعلومات خلال شهر نوفمبر خلال 2025.

الجانب النظري

أولاً: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

تُعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إطاراً حديثاً يدمج التكنولوجيا مع وظائف الموارد البشرية بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الدور الاستراتيجي للموارد البشرية. وتتمثل أبعادها الأساسية في الاستقطاب والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات الإلكترونية، وهي أبعاد أثبتت الدراسات العلمية فعاليتها في دعم الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية.

تُعرّف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) بأنها استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، ولا سيما الإنترنت والأنظمة الرقمية، في تنفيذ سياسات وممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، مثل الاستقطاب والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويضات، بما يحقق الكفاءة التشغيلية والدعم الاستراتيجي للمنظمة. ويُنظر إلى e-HRM على أنها نقلة نوعية من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى إدارة رقمية تفاعلية تُمكن الموظفين والمديرين من الوصول المباشر إلى خدمات الموارد البشرية عبر أنظمة الخدمة الذاتية Khashman (& Al-Ryalat, 2015).

أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

لتحقيق أغراض الدراسة وقياس المتغير المستقل بشكل دقيق، تم الاعتماد على مجموعة من الأبعاد الجوهرية التي تشكل منظومة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. وقد استندت أداة الدراسة في قياس هذا المتغير على أربعة أبعاد رئيسية تم استخلاصها من الأدبيات الإدارية ذات الصلة، وهي: (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب

الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، ونظام التعويضات الإلكتروني)، وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد:

1. الاستقطاب الإلكتروني (E-Recruitment):

يشير الاستقطاب الإلكتروني إلى استخدام المواقع الإلكترونية، ومنصات التوظيف، وقواعد البيانات الرقمية في جذب المتقدمين للوظائف وفرز طلباتهم مبدئيًا. ويسهم هذا البعد في تقليل تكلفة ووقت التوظيف، وزيادة عدد المتقدمين، وتحسين جودة الاختيار من خلال توسيع نطاق الوصول إلى الكفاءات (Geetha, 2014pp3-4)

2. التدريب والتعلم الإلكتروني (E-Training / E-Learning):

يركز هذا البعد على استخدام أنظمة التعلم الإلكتروني والمنصات الرقمية في تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية عن بُعد. ويسهم التدريب الإلكتروني في خفض التكاليف، وزيادة مرونة التعلم، وتمكين الموظفين من تطوير مهاراتهم باستمرار بغض النظر عن الموقع الجغرافي (Khashman & Al-Ryalat, 2015).

3. تقييم الأداء الإلكتروني (E-Performance Management):

يقوم تقييم الأداء الإلكتروني على استخدام أنظمة رقمية لمتابعة أداء الموظفين، وتحديد الأهداف، وتسجيل نتائج التقييم بشكل فوري. ويتيح هذا البعد تعزيز الشفافية وسرعة التغذية الراجعة، وربط الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Kaur, 2024, p-7).

4. التعويضات والخدمات الإلكترونية (E-Compensation & Self-Service):

يشمل هذا البعد إدارة الرواتب والمكافآت والمزايا عبر أنظمة إلكترونية، إضافة إلى تمكين الموظفين والمديرين من تحديث بياناتهم وطلب الخدمات ذاتيًا. ويساعد ذلك على تقليل العبء الإداري وتحسين جودة خدمات الموارد البشرية (Geetha, 2014pp5-6).

ثانيًا: الأداء المؤسسي:

يُعد الأداء المؤسسي المقياس الذي يحدد قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في بيئة تتسم بالديناميكية (Daft, 2021, p. 24). فهو عملية مستمرة تتضمن الموازنة بين الموارد المتاحة والأهداف الاستراتيجية (الذماري والسنباني، 2024، ص. 35). وتكمن أهميته في كونه أداة لتقييم كفاءة الإدارة في استغلال الفرص ومواجهة التحديات. (Hasan et al., 2025, p. 12)

1. مفهوم الأداء المؤسسي:

يُعرف الأداء المؤسسي بأنه القدرة على تحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل عبر تنفيذ استراتيجيات فعالة (Saputra et al., 2024, p. 8). كما يُنظر إليه كمزيج يجمع بين جودة العمليات الداخلية والنتائج المالية المحققة (Kaplan & Norton, 1992, p. 73). وفي الدراسات العربية، يُشار إليه بأنه مستوى الإنجاز الفعلي مقارنة بالمخطط له (أمهني، 2021، ص. 80).

2. أبعاد الأداء المؤسسي:

يُعد الأداء المؤسسي المفهوم الجوهري الذي يعكس المحصلة النهائية لكافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، وهو المقياس الذي يحدد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ونظراً للطبيعة المعقدة والمتعددة للأداء، فإنه لا يمكن اختزاله في جانب واحد؛ لذا اعتمدت هذه الدراسة في قياس الأداء المؤسسي لمصرف الجمهورية على بُعدين أساسيين يكمل كل منهما الآخر، وهما الأداء المالي والأداء الإداري.

حيث يعكس الأداء المالي قدرة المصرف على النمو والاستخدام الأمثل للموارد المالية وتخفيض التكاليف عبر الحلول الرقمية، بينما يركز الأداء الإداري على جودة العمليات الداخلية، ومرونة الهيكل التنظيمي، وقدرة الإدارة على اتخاذ قرارات تدعم الإبداع والابتكار. وفيما يلي استعراض لهذين البُعدين كما تم اعتمادهما في أداة الدراسة:

- البعد الإداري (Administrative Performance):

يركز هذا البعد على كفاءة النظم والعمليات التي تدعم سير العمل، مثل الابتكار والقيادة الفعالة (Daft, 2021, p. 156) كما يشمل مؤشرات نوعية كرضا الموظفين وتطوير رأس المال البشري (Saputra et al., 2024, p. 15).

- البعد المالي (Financial Performance):

يعكس النتائج الكمية الملموسة لاستخدام الأصول لتوليد القيمة (العزاني، 2024، ص. 38). ويُعد المقياس الأدق لتقييم الربحية والسيولة (أشويقي وآخرون، 2023، ص. 89). وتتمثل أهم مؤشرات في العائد على الاستثمار ونمو المبيعات. (Chatterjee et al., 2023, p. 210)

الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة الركيزة المنهجية التي تمنح البحث العلمي عمقاً تحليلياً، من خلال الاطلاع على ما وصل إليه الفكر الإداري والبحثي في موضوع أثر التقنية على الأداء. ونظراً للأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية

الإلكترونية (e-HRM) ودورها الحيوي في تشكيل ملامح الأداء المؤسسي الحديث، فقد حظي هذا الموضوع باهتمام واسع من قِبل الباحثين في بيئات عربية وأجنبية مختلفة.

وتستعرض هذه الجزئية مجموعة من الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، بهدف تأصيل مشكلة الدراسة الحالية، وتحديد الفجوات المعرفية التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة في البيئة المصرفية الليبية تحديداً. وقد تم ترتيب هذه الدراسات وفق تسلسلها الزمني مع التركيز على الأهداف، المنهجية، وأبرز النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: دراسات تناولت ادارة الموارد البشرية الالكترونية:

1. دراسة (رهام عمار، 2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مزايا تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة و مدى رضا الموظفين عنه ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع استبانة على عينة طبقية بلغت 302 مفردة، وهم الموظفين الإداريين في دائرة التعليم والمؤسسات التابعة لها بالإضافة إلى جميع موظفي دائرة الموارد البشرية في الأنروا في قطاع غزة، وخلصت الدراسة الى ان تطبيق نظام (E-HRM) ساهم في توفير العديد من المزايا منها تبسيط إجراءات العمل وتخفيف عبء العمل وتفعيل الاتصالات وتحقيق الشفافية، كما تبين أن الموظفين راضين عن نظام (E-HRM) بنسبة 72.88%، كما أظهرت الدراسة وجود ارتباط موجب بين تحقيق نظام (E-HRM) للمزايا التي تتمثل في تبسيط إجراءات العمل وتخفيف عبء العمل وفعالية الاتصالات والشفافية وبين رضا الموظفين عنه، وكذلك هناك ارتباط موجب بين كيفية استخدام النظام ومدى سهولة تطبيقاته وملاءمتها للعمل ومدى توفير الإمكانيات التقنية وبين رضا الموظفين عنه.

2. دراسة (Alshurideh et al., 2020): هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الابتكار التنظيمي، حيث ركزت على كيفية مساهمة الأنظمة الرقمية في تسهيل تبادل المعرفة وتطوير أساليب العمل. اعتمدت الدراسة على منهجية كمية لتحليل البيانات المجمعة من بيئات مؤسسية متنوعة، وتوصلت النتائج إلى أن التوسع في تطبيق تقنيات الموارد البشرية الإلكترونية يؤدي بشكل مباشر إلى تحسين قدرة المنظمة على الابتكار، وخلصت إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر أثره على الكفاءة الإدارية فحسب، بل يمتد ليشكل ركيزة أساسية للتميز التنافسي من خلال دعم الأفكار الإبداعية وتطوير العمليات.

3. دراسة (على واخرون، 2022): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي في مديرية التوزيع لمؤسسة "سونلغاز" بولاية ورقلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث وُزع على عينة عشوائية

بسيطة مكونة من (40) مفردة، وجرى تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إثبات فعالية استخدام الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين من خلال جاهزيتهم ورغبتهم في تنفيذ الأعمال بمختلف أحجامها، وهو ما انعكس إيجاباً على رفع مستوى أداء العنصر البشري. كما أكدت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تسريع الأداء، وتقليل الزمن، وتقديم الخدمة بجودة أعلى وتكلفة أقل، بالإضافة إلى زيادة كفاءة العاملين وسرعة اتخاذ القرار، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير مباشرة للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

4. دراسة (الاعمر، 2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي: الدور الوسيط لاستدامة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية. ومن أجل تحقيق ذلك تم تطوير استبانة لدراسة متغيرات الدراسة، بحيث تم توزيع (195) استبانة وتم استخدام البرنامج الإحصائية (SPSS) و (AMOS) في الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم أداء الموارد البشرية الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية) والإبداع التكنولوجي بأبعادها (تحسين الخدمات القائمة، تقديم خدمات جديدة، تطوير العمليات الخدمية) مجتمعة في شركات التأمين الأردنية، وعلاقة ذات دلالة إحصائية في تعزيز استدامة الموارد البشرية بين أثر إدارة الموارد البشرية والإلكترونية على الإبداع التكنولوجي.

5. دراسة (L'Écuyer & Raymond, 2023): تناولت هذه الدراسة الحديثة جودة المعلومات والخدمات في أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على رضا الموظفين وفوائد الشركة، حيث انطلقت من فرضية أن نجاح التقنية يعتمد على تجربة المستخدم النهائي. توصلت الدراسة إلى أن جودة الخدمة الرقمية تؤثر بشكل مباشر على رغبة الموظفين في استخدام النظام، مما يولد فوائد تشغيلية واستراتيجية للمنظمة، وأكدت النتائج أن المؤسسات التي تستثمر في "سهولة الاستخدام" و"دقة المعلومات" الرقمية تحقق مستويات أعلى من الولاء المؤسسي والكفاءة مقارنة بغيرها.

ثانياً: دراسات تناولت الأداء المؤسسي:

1. دراسة (العتيبي، 2019): دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصحي، حيث سعى الباحث إلى تحديد مدى التزام المؤسسات بمعايير الشفافية والمساءلة وأثر ذلك على جودة المخرجات، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من عينة من الموظفين، وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تقليل الهدر الإداري والمالي مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي الكلي، وخلصت إلى ضرورة تفعيل الرقابة الذاتية كأداة لتطوير الأداء.

2. دراسة (Mikalef & Gupta, 2020): بحثت هذه الدراسة في كيفية تأثير قدرات "البيانات الضخمة" (Big Data Analytics) على الأداء المؤسسي، حيث هدفت إلى فهم الدور الذي تلعبه الرشاقة التنظيمية في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على مسح ميداني شمل مديري تكنولوجيا المعلومات في شركات عالمية، وتوصلت النتائج إلى أن الاستثمار في تحليل البيانات لا يحسن الأداء بشكل مباشر فحسب، بل يعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات (الرشاقة)، مما يؤدي بدوره إلى تفوق في الأداء المؤسسي مقارنة بالمنافسين.

3. دراسة (حمادات، 2021): هدفت دراسة التي بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي من خلال الدور الوسيط للذكاء العاطفي" إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات القيادة ومستوى الأداء العام في المؤسسات الحكومية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت على عينة من القادة والإداريين، وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي معنوي للقيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي، وأكدت أن الذكاء العاطفي للقادة يساهم بشكل كبير كمتغير وسيط في رفع كفاءة العمليات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

4. دراسة (Al-Dhaafri et al., 2022): ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي، وهدفت إلى قياس مدى مساهمة ممارسات الجودة في تحسين الإنتاجية والتميز المؤسسي. أظهرت النتائج أن دمج تقنيات الجودة مع استراتيجيات الابتكار الرقمي يضاعف من فرص تحسين الأداء، وأكدت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة التحسين المستمر هي الأكثر قدرة على تحقيق استدامة في الأداء المتميز.

ثالثاً: دراسات تناولت ادارة الموارد البشرية الالكترونية والأداء المؤسسي:

1. دراسة (Fraij, 2016): هدفت دراسة التي جاءت بعنوان "أثر استخدام ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر المديرين " إلى استكشاف مدى تأثير تبني تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي، حيث طبقت الدراسة على قطاع البنوك التجارية في الأردن مستهدفة المديرين كمجتمع للدراسة، وقد توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستويات الأداء الوظيفي، كما أكدت الدراسة أن الاعتماد على التقنيات الرقمية في إدارة الكفاءات البشرية يساهم في تبسيط الإجراءات ورفع جودة المخرجات العملية داخل المؤسسات المصرفية، وخلصت إلى ضرورة الاستمرار في تطوير البنية التحتية التكنولوجية لدعم التحول الرقمي الشامل في القطاع الإداري.

2.دراسة (آل نملان، 2017): بعنوان "أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي للمستشفيات في دولة قطر" وهدفت إلى قياس أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي واختبار دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في هذه العلاقة، حيث طبقت الدراسة على مجتمع مكون من جميع العاملين في المستشفيات الخاصة بدولة قطر، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي تم جمع البيانات عبر الاستبانة من عينة عشوائية بلغت (326) مبحوثاً شملت المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي، كما كشفت النتائج عن دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط يساهم في تعزيز أثر الممارسات الإلكترونية على الأداء، وخلصت إلى أهمية التحول الرقمي في الموارد البشرية كمدخل جوهري لتطوير كفاءة العمل في القطاع الصحي الخاص.

3. دراسة (Bondarouk et al., 2017): تعد هذه الدراسة من الأبحاث المرجعية الهامة، حيث هدفت إلى تحليل القيمة المضافة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية للأداء المؤسسي على المدى الطويل، وقد ركز الباحثون على التمييز بين الأثر التشغيلي (تقليل التكاليف) والأثر الاستراتيجي (دعم اتخاذ القرار)، وتوصلت الدراسة إلى أن النجاح في ربط الأنظمة الإلكترونية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة هو العامل الحاسم في رفع مستوى الأداء، كما أكدت أن جودة النظام وسهولة استخدامه هما المحركان الأساسيان لقبول الموظفين للتقنية وبالتالي تحسن مخرجات العمل.

4. دراسة (Iqbal et al., 2019): بحثت هذه الدراسة في أثر ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي، مع التركيز على دور "الكفاءة الإدارية" كمتغير وسيط، وطبقت الدراسة على عينة واسعة من العاملين في البنوك، وأظهرت النتائج أن التوظيف والتدريب الإلكتروني يساهمان بشكل مباشر في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام ورفع دقة النتائج، مما يؤدي في النهاية إلى تحسن ملحوظ في مؤشرات الأداء المالي والخدمي للمؤسسة.

5.دراسة (صالح، 2021): تناولت هذه الدراسة دور الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية، حيث ركزت على كيفية مساهمة الرقمنة في جعل المؤسسة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات، وأظهرت النتائج أن الممارسات الإلكترونية تساهم في تسريع عمليات اتخاذ القرار وتقليل التكاليف الإدارية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمنظمة، وخلصت إلى أن "الرشاقة" هي القناة التي تمر من خلالها آثار التكنولوجيا لتصل إلى النتائج المؤسسية النهائية.

التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

من خلال الاستعراض التحليلي للدراسات السابقة، يمكن للباحث تقديم التعقيب التالي:

1. اتفقت أغلب الدراسات السابقة على وجود علاقة طردية وأثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين المخرجات التنظيمية، مثل دراسة (آل نملان، 2017) ودراسة (صالح، 2021). إلا أن معظم تلك الدراسات ركزت على "الأداء الوظيفي" أو "الرضا"، في حين تتميز الدراسة الحالية بتركيزها الدقيق على الأداء المؤسسي ببعديه (المالي والإداري)، مما يعطي صورة أعمق لأثر الرقمنة على استدامة المؤسسة وليس فقط أداء الأفراد.
2. اعتمدت الغالبية العظمى من الدراسات، كدراسة (رهام عمار، 2018) ودراسة (على وآخرون، 2022)، على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية، وهو ما يتسق مع منهجية الدراسة الحالية، مما يعزز من موثوقية النتائج وإمكانية مقارنتها.
3. يلاحظ أن الدراسات السابقة توزعت بين قطاعات متنوعة (التعليم، الصحة، التأمين، ووكالات الغوث)، بينما الدراسات التي تناولت القطاع المصرفي كانت محدودة في البيئة العربية، وشحيحة جداً في البيئة الليبية. ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية كإضافة علمية تشخص واقع "مصرف الجمهورية" كأكبر المصارف العاملة في ليبيا، لسد الفجوة المعرفية في هذا القطاع الحيوي.
4. استخدمت بعض الدراسات متغيرات وسيطة مثل "الرشاقة التنظيمية" (صالح، 2021) أو "الذكاء العاطفي" (حمادات، 2021). أما الدراسة الحالية فقد ركزت على الأثر المباشر لأبعاد (الاستقطاب، التدريب، التقييم، والتعويضات الإلكترونية) على الأداء المالي والإداري، لتحديد أي من هذه الممارسات هو الأكثر تأثيراً في كفاءة المصرف.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

يمكن إيجاز كيفية استفادة الباحث من هذا الرصيد العلمي فيما يلي:

- المساعدة في بناء وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) وتحديد محاورها بدقة.
- إثراء الإطار النظري بالتعاريف والنظريات الحديثة التي تربط التقنية بالإدارة.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات (مثل تحليل الانحدار البسيط والمتعدد).
- توفير قاعدة للمقارنة عند مناقشة النتائج الحالية وتفسيرها في ضوء ما توصل إليه الآخرون.

فجوة الدراسة

تتمثل الفجوة التي تعالجها هذه الدراسة في ندرة الأبحاث التي تربط بين "حزمة" ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية (استقطاب، تدريب، تقييم، تعويضات) وبين "مخرجات" الأداء المالي والإداري في بيئة المصارف

الليبية.

ما يميز الدراسة الحالية:

- تعد هذه الدراسة من الأبحاث القليلة التي تشخص أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مصرف الجمهورية (الإدارة الرئيسية)، مما يوفر بيانات واقعية عن أكبر مؤسسة مصرفية في ليبيا، في وقت تفتقر فيه المكتبة المحلية لمثل هذه الدراسات التطبيقية.
- بينما اكتفت أغلب الدراسات السابقة بقياس "الأداء التنظيمي" ككتلة واحدة، تميزت هذه الدراسة بفصل الأداء إلى أداء مالي وأداء إداري، مما سمح بقياس دقيق لأثر التكنولوجيا على ترشيد التكاليف من جهة، وعلى مرونة الهيكل التنظيمي وجودة القرار من جهة أخرى.
- تبنت الدراسة نموذجاً متكاملًا يضم أربعة أبعاد حيوية لـ (e-HRM) وهي: (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، والتعويضات)، وهو ما يعطي صورة شاملة عن "النضج الرقمي" في المصرف، بخلاف الدراسات التي ركزت على بُعد واحد فقط.
- تتميز بتقديم نتائج كمية دقيقة (مثل قدرة الممارسات الإلكترونية على تفسير التغير في الأداء المالي بنسبة 50.3%)، مما يوفر لمتخذي القرار في المصرف مؤشرات رقمية واضحة للاستثمار في البنية التحتية التقنية.
- تأتي الدراسة في ظل خطة الدولة والقطاع المصرفي الليبي نحو التحول الرقمي الشامل، مما يجعل توصياتها (مثل تعزيز مرونة الهياكل التنظيمية) ذات قيمة تطبيقية فورية لمواجهة تحديات المنافسة العالمية.

حدود الدراسة

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على متغيرين هما المتغير المستقل والمتمثل في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والمتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي.
2. **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على الجامعة.
3. **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة الموظفين والمديرين ورؤساء الأقسام بمصرف الجمهورية، الذين يستخدمون الأنظمة الإلكترونية في أداء مهامهم الوظيفية.
4. **الحدود الزمنية:** تم تجميع البيانات والمعلومات خلال شهر نوفمبر خلال 2025.

الجانب العملي

المقدمة

يتناول هذا المبحث عرضاً مفصلاً للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية، بهدف التعرف على أثر ادارة الموارد البشرية الالكترونية على الأداء المؤسسي " دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية الرئيسي، وتشمل منهجية الدراسة، وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة، وخصائص هذه العينة، والأدوات الرئيسية للدراسة، وفحص مصداقيتها وثباتها، إضافة إلى بيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل واستخراج نتائج الدراسة.

منهجية الدراسة: استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نسبة لطبيعة الدراسة، وقد اختيرت عينة من مجتمع الدراسة وفقاً لمعايير محددة لضمان تمثيل المجتمع الكلي للدراسة، ومن ثم تعميم النتائج التي توصل اليها.

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في مصرف الجمهورية الرئيسي وقد اختيرت عينة منهم والبالغ عددها (51) موظف.

أولاً: البيانات الشخصية:

جدول (1): توزيع عينات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

| المتغيرات | الفئة | العدد | النسبة |
|---------------|--------------------------------|-------|--------|
| المؤهل العلمي | دبلوم متوسط | 1 | 2.00% |
| | دبلوم عالي | 16 | 31.4% |
| | بكالوريوس او ليسانس | 24 | 47.1% |
| | ماجستير | 10 | 19.6% |
| سنوات الخبرة | أقل من 25 سنة | 2 | 3.9% |
| | من 25 الى اقل من 35 سنة | 13 | 25.5% |
| | من 35 سنة الى اقل من 45 سنة | 18 | 35.3% |
| | من 45 الى اقل من 55 سنة | 13 | 25.5% |
| | من 55 سنة فأكثر | 5 | 9.8% |
| الجنس | اقل من 5 سنوات | 13 | 25.5% |
| | من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات | 4 | 7.8% |
| | من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة | 10 | 19.6% |
| | من 15 سنة فأكثر | 24 | 47.1% |
| | ذكر | 33 | 64.7% |
| | انثى | 18 | 53.1% |

تشير النتائج في الجدول (1) أن أكثر أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب مؤهلات البكالوريوس أو ليسانس بنسبة بلغت (47.1%)، وهو ما يشير إلى أن العينة يغلب عليها الطابع الأكاديمي في المراحل الوظيفية الأولى. كما جاءت فئة المؤهل دبلوم عالي في المرتبة الثانية بنسبة (31.4%)، كما أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (64.7%)، وهي نسبة تفوق نسبة الإناث البالغة (35.3%). وان اعمار الموظفين (من 35 الي اقل من 45 سنة) في المرتبة الاولى بنسبة (35.3%) بينما كانت الاعمار (من 55 سنة فأكثر) هي الأخيرة، وأن (47.1%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة (من 15 سنة فأكثر) مما يدل على أن العينة تتسم بمستوى خبرة عالي

الصدق والثبات لأداة الدراسة:

بعد ما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختبار الصدق والثبات.

أولاً: صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين) وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة حتى ولو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحققت الباحثة من ثبات استبيان الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient:

عند حساب قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) كانت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول (2): معامل الثبات الفا كرونباخ

| ت | المحاور | معامل ألفا كرونباخ | الثبات |
|----|-------------------------|--------------------|--------|
| 1- | الاستقطاب الالكتروني | 0.607 | 0.779 |
| 2- | التدريب الالكتروني | 0.657 | 0.811 |
| 3- | تقييم الأداء الالكتروني | 0.677 | 0.823 |
| 4- | نظام التعويضات | 0.749 | 0.865 |
| 5- | الأداء المالي | 0.775 | 0.880 |
| 6- | الاداء الاداري | 0.785 | 0.886 |
| | جميع عبارات الاستبيان | 0.907 | 0.952 |

الثبات = الجدر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل المحاور وتراوح بين (0.607، 0.785) لكل محور من محاور الاستبيان. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبيان (0.907). وكانت قيمة الثبات مرتفعة لكل المحاور وتراوح بين (0.779، 0.886) لكل محور من محاور الاستبيان. كذلك كانت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبيان مساوية لي (0.952) وهذا يعني انه معامل الثبات مرتفع جدا وبذلك يكون الباحث قد تأكد من ثبات استبيان الدراسة مما يجعله على علي مقدار من الثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

الاساليب الإحصائية: استخدمت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات افراد العينة، للتعرف على درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية الالكترونية على الأداء المؤسسي، كم ثم استخدام تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية على الأداء المؤسسي بأبعاده (الإداري، المالي) في مصرف الجمهورية. ولتسهيل تفسير النتائج تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة:

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الاداة

(1-5) ÷ 3 = 1.33 ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

وتكونت الاستبانة من محورين رئيسيين: المحور الاول: إدارة الموارد البشرية الالكترونية بأبعاده الأربعة (الاستقطاب الالكتروني، التدريب الالكتروني، تقييم الأداء الالكتروني، نظام التعويضات) والمحور الثاني: الأداء المؤسسي بأبعاده (الإداري، المالي) في مصرف الجمهورية، ثم إعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق اطلاقاً) وهي تمثل الارقام (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب، وقد تم استخدام المعيار الإحصائي التالية:

- أقل من 2.33 ضعيفة.

- من 2.34 - 3.66 متوسطة.

- من 3.67 - 5.00 مرتفعة.

عرض النتائج ومناقشتها

أبعاد إدارة الموارد البشرية الالكترونية:

1. اتجاهات الآراء حول الاستقطاب الالكتروني:

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة ممارسة الاستقطاب الالكتروني، من وجهة نظر موظفي مصرف الجمهورية والجدول رقم (3) يوضح ذلك

جدول (3): مستوى الموافقة على فقرات الاستبانة

| ر. ف | الفقرات | المتوسط Mean | الانحراف المعياري Std. Deviation | الوزن النسبي % | مستوى الموافقة |
|------|--|-----------------|-------------------------------------|----------------|----------------|
| 1 | يساهم تطبيق الاستقطاب الإلكتروني في تحسين كفاءة عملية التوظيف بشكل عام. | 4.20 | .849 | 84.0% | مرتفع |
| 2 | يمكن الاستقطاب الإلكتروني المنظمة من الوصول إلى الكفاءات المؤهلة التي يصعب جذبها بالوسائل التقليدية. | 4.00 | .872 | 80.0% | مرتفع |
| 3 | أدى الاستقطاب الإلكتروني إلى زيادة فاعلية عملية التوظيف (مثل خفض الزمن والتكلفة). | 3.88 | .840 | 77.6% | مرتفع |
| 4 | يعتمد المصرف على أنظمة إلكترونية متخصصة (مثل ATS) لفرز طلبات التوظيف بشكل آلي. | 3.57 | .855 | 71.4% | متوسط |
| | المتوسط العام | 3.91 | | 78.3% | مرتفع |

تشير النتائج من الجدول أعلاه على وجود درجة عالية من الموافقة من قبل أفراد العينة على فقرات اتجاهات الآراء الاستقطاب الالكتروني حيث كانت اعلي الفقرة هي الفقرة (1) التي تنص على (يساهم تطبيق الاستقطاب الإلكتروني في تحسين كفاءة عملية التوظيف بشكل عام..). بمتوسط حسابي (4.20) وبدرجة عالية ثم تلاها الفقرة (أ يمكن الاستقطاب الإلكتروني المنظمة من الوصول إلى الكفاءات المؤهلة التي يصعب جذبها بالوسائل التقليدية..). بمتوسط حسابي (4.00) فيما كانت اقل الفقرات تأثير في المحور هي الفقرة (يعتمد المصرف على أنظمة إلكترونية متخصصة (مثل ATS) لفرز طلبات التوظيف بشكل آلي..). بمتوسط حسابي (3.57) وبدرجة متوسطة ومن هذا يتبين أن الآراء حول فقرات هذا المحور كانت بالاتفاق، كما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (3) أن المتوسط العام للإجابات جاء بدرجة مرتفعة وتقدر ب (3.91) هذا يدل على أن إجابات المبحوثين تشير إلى أن الموظفين في مصرف الجمهورية الرئيسي يستخدمون تكنولوجيا الانترنت داخل المصرف.

2. اتجاهات الآراء حول التدريب الالكتروني:

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة ممارسة التدريب الالكتروني، من وجهة نظر موظفي مصرف الجمهورية والجدول رقم (4) يوضح ذلك

جدول (4): مستوى الموافقة على فقرات التدريب الإلكتروني

| ر. ف | الفقرات | المتوسط Mean | الانحراف المعياري Std. Deviation | الوزن النسبي % | مستوى الموافقة |
|------|---|-----------------|-------------------------------------|----------------|----------------|
| 1 | يساهم التدريب الإلكتروني في خفض نفقات التدريب من خلال الحاجة إلى الانتقال والسفر سواء للمدرب أو المتدرب. | 4.10 | .781 | 82.0% | مرتفع |
| 2 | يعتمد المصرف على خطة منهجية شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية التي يتم معالجتها إلكترونياً. | 3.90 | .806 | 78.0% | مرتفع |
| 3 | يتم تقديم غالبية الدورات التدريبية للموظفين باستخدام وسائل رقمية متنوعة ومنصات للتدريب عن بعد. | 3.43 | 1.025 | 68.6% | متوسط |
| 4 | يتم تدريب الموظفين باستخدام الوسائل الرقمية المختلفة كالتدريب عن بعد. | 3.29 | .986 | 65.8% | متوسط |
| 5 | توفر المنصة الإلكترونية للموظفين إمكانية الوصول إلى مواد التعلم والدورات التدريبية متى احتاجوا إليها (في أي وقت ومكان). | 3.61 | 1.002 | 72.2% | متوسط |
| | المتوسط العام | 3.67 | | 78.3% | مرتفع |

تشير النتائج من الجدول أعلاه على وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على فقرات اتجاهات الآراء حول التدريب الإلكتروني حيث كانت اعلي الفقرة هي الفقرة (1) التي تنص على (يساهم التدريب الإلكتروني في خفض نفقات التدريب من خلال الحاجة إلى الانتقال والسفر سواء للمدرب أو المتدرب..) بمتوسط حسابي (4.10) وبدرجة عالية ثم تلاها الفقرة (أ يعتمد المصرف على خطة منهجية شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية التي يتم معالجتها إلكترونياً.) بمتوسط حسابي (3.90) فيما كانت اقل الفقرات تأثير في المحور هي الفقرة (يتم تدريب الموظفين باستخدام الوسائل الرقمية المختلفة كالتدريب عن بعد.) بمتوسط حسابي (3.29) وبدرجة متوسطة ومن هذا يتبين أن الآراء حول فقرات هذا المحور كانت متباينة بين بالاتفاق والحياد، كما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (4) أن المتوسط العام للإجابات جاء بدرجة مرتفعة وتقدر بـ (3.67) هذا يدل على أن إجابات المبحوثين تشير إلى أن الموظفين في مصرف الجمهورية الرئيسي يتحصلون على دورات تدريبية إلكترونية

3. اتجاهات الآراء حول تقييم الأداء الإلكتروني:

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة ممارسة الاداء الإلكتروني، من وجهة نظر موظفي مصرف الجمهورية والجدول رقم (5) يوضح ذلك

جدول (5): مستوى الموافقة على فقرات الاداء الالكتروني

| ر. ف | الفقرات | المتوسط Mean | الانحراف المعياري Std. Deviation | الوزن النسبي % | مستوى الموافقة |
|------|--|-----------------|-------------------------------------|----------------|-------------------|
| 1 | يساعد نظام تقييم الأداء الإلكتروني المديرين في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين بشكل دقيق وموضوعي. | 4.27 | .695 | 85.4% | مرتفع |
| 2 | تستخدم نتائج تقييم الأداء الإلكتروني مباشرة لتحديد الفجوات وتصميم البرامج التدريبية اللازمة. | 4.02 | .787 | 80.4% | مرتفع |
| 3 | تعتمد المنظمة على الأنظمة الإلكترونية في توفير البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات الترقية وتحديد المكافآت. | 3.88 | .931 | 77.6% | مرتفع |
| 4 | يسهل نظام تقييم الأداء الإلكتروني تطبيق التقييم الشامل (360 درجة) عبر إشراك عدة مقيمين (زملاء، رؤساء، عملاء).. | 3.78 | .783 | 75.6% | مرتفع |
| 5 | يستخدم نظام إدارة الأداء الإلكتروني لتحديد وتوثيق ومتابعة الأهداف الفردية للموظفين بشكل دوري وممنهج. | 3.94 | .881 | 78.8% | مرتفع |
| | المتوسط العام | 3.98 | | 78.3% | مرتفع |

تشير النتائج من الجدول أعلاه على وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على فقرات اتجاهات الآراء حول الاداء الالكتروني حيث كانت اعلي الفقرة هي الفقرة (1) التي تنص على (يساعد نظام تقييم الأداء الإلكتروني المديرين في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين بشكل دقيق وموضوعي). بمتوسط حسابي (4.27) وبدرجة عالية ثم تلاها الفقرة (أ) تُستخدم نتائج تقييم الأداء الإلكتروني مباشرة لتحديد الفجوات وتصميم البرامج التدريبية اللازمة). بمتوسط حسابي (4.02) فيما كانت اقل الفقرات تأثير في المحور هي الفقرة (يسهل نظام تقييم الأداء الإلكتروني تطبيق التقييم الشامل (360 درجة) عبر إشراك عدة مقيمين (زملاء، رؤساء، عملاء.. بمتوسط حسابي (3.78) وبدرجة مرتفعة ومن هذا يتبين أن الآراء حول فقرات هذا المحور كانت بالاتفاق، كما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (5) أن المتوسط العام للإجابات جاء بدرجة مرتفعة وتقدر ب (3.98) هذا يدل على أن إجابات المبحوثين تشير إلى أن الموظفين في مصرف الجمهورية الرئيسي متفقون على وجود اداء الالكتروني داخل المصرف.

4. اتجاهات الآراء حول نظام التعويضات:

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة ممارسة نظام التعويضات، من وجهة نظر موظفي مصرف الجمهورية والجدول رقم (6) يوضح ذلك

جدول (6): مستوى الموافقة على فقرات نظام التعويضات

| ر. ف | الفقرات | المتوسط Mean | الانحراف المعياري Std. Deviation | الوزن النسبي % | مستوى الموافقة |
|------|---|-----------------|-------------------------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | يتكامل نظام التعويضات الإلكتروني لدينا مع نظام تقييم الأداء (e-Performance) لتحديد وتخصيص الحوافز والمكافآت بشكل آلي. | 3.69 | 1.086 | 73.8% | مرتفع |
| 2 | يضمن نظام التعويضات الإلكتروني مستوى عالٍ من السرية والأمان للمعلومات المالية الخاصة بالموظفين. | 4.10 | .831 | 82.0% | مرتفع |
| 3 | يتم إخطار الموظفين بشكل فوري وإلكتروني بجميع الحوافز والمكافآت والتعويضات المستحقة لهم. | 3.90 | 1.005 | 78.0% | مرتفع |
| 4 | ساهم تطبيق نظام التعويضات الإلكتروني في تعزيز الولاء والروح المعنوية للموظفين بسبب وضوح وعدالة عملية المكافآت. | 3.76 | .992 | 75.2% | مرتفع |
| | المتوسط العام | 3.86 | | 77.2% | مرتفع |

تشير النتائج من الجدول أعلاه على وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على فقرات اتجاهات الآراء حول نظام التعويضات حيث كانت اعلي الفقرة هي الفقرة (1) التي تنص على (يضمن نظام التعويضات الإلكتروني مستوى عالٍ من السرية والأمان للمعلومات المالية الخاصة بالموظفين) بمتوسط حسابي (4.10) وبدرجة عالية ثم تلاها الفقرة (أ) يتم إخطار الموظفين بشكل فوري وإلكتروني بجميع الحوافز والمكافآت والتعويضات المستحقة لهم). بمتوسط حسابي (3.90) فيما كانت اقل الفقرات تأثير في المحور هي الفقرة (يتكامل نظام التعويضات الإلكتروني لدينا مع نظام تقييم الأداء (e-Performance) لتحديد وتخصيص الحوافز والمكافآت بشكل آلي) بمتوسط حسابي (3.69) وبدرجة مرتفعة ومن هذا يتبين أن الآراء حول فقرات هذا المحور كانت بالاتفاق ، كما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (6) أن المتوسط العام للإجابات جاء بدرجة مرتفعة وتقدر بـ (3.86) هذا يدل على أن إجابات المبحوثين تشير إلى أن الموظفين في مصرف الجمهورية الرئيسي متفقون على وجود نظام لتعويضات داخل المصرف.

أبعاد الأداء المؤسسي:

1. اتجاهات الآراء حول الأداء المالي:

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة ممارسة الأداء المالي، من وجهة نظر موظفي مصرف الجمهورية والجدول رقم (7) يوضح ذلك

جدول (7): مستوى الموافقة على فقرات الأداء المالي

| ر. ف | الفقرات | المتوسط Mean | الانحراف المعياري Std. Deviation | الوزن النسبي % | مستوى الموافقة |
|------|---|-----------------|-------------------------------------|----------------|----------------|
| 1 | يخصص المصرف ميزانية كافية للاستثمار في أنشطة البحث والتطوير (R&D) | 3.96 | .799 | 79.2% | مرتفع |
| 2 | يستثمر المصرف بانتظام في تحديث وتحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لديها.. | 4.04 | .894 | 80.8% | مرتفع |
| 3 | تتم مراجعة المشاريع المقترحة واختيارها بناءً على جدواها الاقتصادية وعائد الاستثمار المتوقع. | 53.9 | .894 | 79.0% | مرتفع |
| 4 | يعتمد المصرف سياسات وإجراءات مالية واضحة وموثقة تساهم في تحقيق الشفافية المالية. | 3.76 | .839 | 75.2% | مرتفع |
| 5 | تقدم الإدارة العليا الدعم الكامل والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف والمؤشرات المالية المحددة. | 3.80 | .872 | 76.0% | مرتفع |
| | المتوسط العام | 3.90 | | 78.0% | مرتفع |

تشير النتائج من الجدول أعلاه علي وجود درجة عالية من الموافقة من قبل أفراد العينة علي فقرات اتجاهات الآراء حول الأداء المالي حيث كانت اعلي الفقرة هي الفقرة (1) التي تنص علي (يستثمر المصرف بانتظام في تحديث وتحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لديها) بمتوسط حسابي (4.04) وبدرجة عالية ثم تلاها الفقرة (أ) يخصص المصرف ميزانية كافية للاستثمار في أنشطة البحث والتطوير (R&D) بمتوسط حسابي (3.96) فيما كانت اقل الفقرات تأثير في المحور هي الفقرة (يعتمد المصرف سياسات وإجراءات مالية واضحة وموثقة تساهم في تحقيق الشفافية المالية) بمتوسط حسابي (3.76) وبدرجة مرتفعة ومن هذا يتبين أن الآراء حول فقرات هذا المحور كانت بالاتفاق، كما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (7) أن المتوسط العام للإجابات جاء بدرجة مرتفعة وتقدر بـ (3.90) هذا يدل علي أن إجابات المبحوثين تشير إلي أن الموظفين في مصرف الجمهورية الرئيسي متفقون علي ان هناك أداء مالي مرتفع بالمصرف قيد الدراسة.

2. اتجاهات الآراء حول الأداء الإداري:

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة ممارسة الأداء الإداري، من وجهة نظر موظفي مصرف الجمهورية والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

جدول (8): مستوى الموافقة على فقرات الأداء الإداري

| ر. ف | الفقرات | المتوسط Mean | الانحراف المعياري Std. Deviation | الوزن النسبي % | مستوى الموافقة |
|------|--|-----------------|-------------------------------------|----------------|-------------------|
| 1 | صُمم الهيكل التنظيمي للمصرف ليكون مرناً وداعماً لعمليات اتخاذ القرار وتحسين الأداء الإداري. | 3.57 | .964 | 71.4% | متوسط |
| 2 | رسالة المصرف ورؤيتها واضحة وتوجه القرارات الإدارية وتساهم في تحفيز الموظفين. | 3.86 | .849 | 77.2% | مرتفع |
| 3 | يوفر الإدارة الدعم المستمر والفرص اللازمة للموظفين لتحقيق أهدافهم المهنية وتطوير مساراتهم الوظيفية. | 3.75 | .935 | 75.0% | مرتفع |
| 4 | تشجع الإدارة على تبادل الآراء والمناقشة المفتوحة لحل المشاكل التنظيمية واتخاذ القرارات الجماعية. | 3.75 | 1.036 | 75.0% | مرتفع |
| 5 | توفر الإدارة بيئة عمل تشجع على طرح الأفكار الإبداعية وتطبيق الابتكارات الجديدة في العمل. | 4.00 | 1.077 | 80.0% | مرتفع |
| | المتوسط العام | 3.79 | | 75.8% | مرتفع |

تشير النتائج من الجدول أعلاه علي وجود درجة عالية من الموافقة من قبل أفراد العينة علي فقرات اتجاهات الآراء حول الأداء الإداري حيث كانت اعلي الفقرة هي الفقرة (1) التي تنص علي (توفر الإدارة بيئة عمل تشجع علي طرح الأفكار الإبداعية وتطبيق الابتكارات الجديدة في العمل) بمتوسط حسابي (4.00) وبدرجة عالية ثم تلاها الفقرة (2) رسالة المصرف ورؤيتها واضحة وتوجه القرارات الإدارية وتساهم في تحفيز الموظفين (بمتوسط حسابي (3.86) فيما كانت اقل الفقرات تأثير في المحور هي الفقرة (صُمم الهيكل التنظيمي للمصرف ليكون مرناً وداعماً لعمليات اتخاذ القرار وتحسين الأداء الإداري.) بمتوسط حسابي (3.57) وبدرجة متوسطة ومن هذا يتبين أن الآراء حول فقرات هذا المحور كانت بالاتفاق، كما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (8) أن المتوسط العام للإجابات جاء بدرجة مرتفعة وتقدر ب (3.79) هذا يدل على أن إجابات المبحوثين تشير إلى أن الموظفين في مصرف الجمهورية الرئيسي متفقون على ان هناك أداء إداري مرتفع بالمصرف قيد الدراسة.

الفرضية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الالكترونية على الأداء المالي في مصرف الجمهورية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الالكترونية على الأداء المالي في مصرف الجمهورية. يتضح لنا من الجدول الآتي:

الجدول رقم (9) يوضح لنا نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر لإدارة الموارد البشرية الالكترونية على الأداء المالي

| Sig | معامل الانحدار β | اختبار التأثير T- test | معامل التحديد R^2 | معامل الارتباط (r) | المتغيرات المستقلة |
|------|---------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| 0.00 | 0.264 | 7.039 | 0.503 | 0.709 | إدارة الموارد البشرية الالكترونية |

تشير النتائج بالجدول السابق وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الالكترونية على الأداء المالي عند مستوي معنوية ($\alpha=0.05$). حيث يبلغ معامل الارتباط ($R=0.709$) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي. أما معامل التحديد فقد بلغ (0.503)، أي أن ما نسبته 50.3% من التغير في الأداء المالي ناتج عن التغير في إدارة الموارد البشرية الالكترونية كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.264$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الالكترونية يؤدي إلى زيادة في الأداء المالي بقيمة (0.264). وقد بلغت قيمة ($T=7.039$) بمستوي دلالة (0.00) وهي أصغر من مستوي المعنوية (0.05) وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الدالة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الالكترونية على الأداء المالي عند مستوي معنوية ($\alpha=0.05$).

الفرضية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الالكترونية على الأداء الإداري في مصرف الجمهورية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الالكترونية على الأداء الإداري في مصرف الجمهورية. يتضح لنا من الجدول الآتي:

الجدول رقم (10) يوضح لنا نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر لإدارة الموارد البشرية الالكترونية على الأداء المالي:

| Sig | معامل الانحدار β | اختبار التأثير T- test | معامل التحديد R^2 | معامل الارتباط (r) | المتغيرات المستقلة |
|------|---------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| 0.00 | 0.262 | 5.437 | 0.376 | 0.613 | إدارة الموارد البشرية الالكترونية |

تشير النتائج بالجدول السابق وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الالكترونية على الأداء الإداري عند مستوي معنوية ($\alpha=0.05$). حيث يبلغ معامل الارتباط ($R=0.613$) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي. أما معامل التحديد فقد بلغ (0.376)، أي أن ما نسبته 37.6% من التغير في الأداء الإداري ناتج عن التغير في إدارة الموارد البشرية الالكترونية كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.262$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الالكترونية يؤدي إلى زيادة في الأداء الإداري بقيمة (0.262). وقد بلغت قيمة ($T=5.437$) بمستوي دلالة (0.00) وهي أصغر من مستوي المعنوية (0.05) وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الدالة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الالكترونية على الأداء الإداري في مصرف الجمهورية.

البشرية الالكترونية على الأداء الاداري عند مستوي معنوية ($\alpha=0.05$).

الفرضية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الالكترونية على الأداء المؤسسي في مصرف الجمهورية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الالكترونية على الأداء المؤسسي في مصرف الجمهورية.

يتضح لنا من الجدول الآتي:

الجدول رقم (11) يوضح لنا نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر لإدارة الموارد البشرية الالكترونية على الأداء المؤسسي

| Sig | معامل الانحدار β | اختبار التأثير T- test | معامل التحديد R^2 | معامل الارتباط (r) | المتغيرات المستقلة |
|------|---------------------------|---------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| 0.00 | 0.525 | 7.084 | 0.506 | 0.711 | إدارة الموارد البشرية الالكترونية |

تشير النتائج بالجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الالكترونية على الأداء المؤسسي عند مستوي معنوية ($\alpha=0.05$). حيث يبلغ معامل الارتباط ($R=0.711$) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي. أما معامل التحديد فقد بلغ (0.506)، أي أن ما نسبته 50.6% من التغير في الأداء المؤسسي ناتج عن التغير في إدارة الموارد البشرية الالكترونية كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.525$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الالكترونية يؤدي إلي زيادة في الأداء المؤسسي بقيمة (0.525). وقد بلغت قيمة ($T=7.084$) بمستوي دلالة (0.00) وهي أصغر من مستوي المعنوية (0.05) وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الدالة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الالكترونية على الأداء المؤسسي عند مستوي معنوية ($\alpha=0.05$)

نتائج الدراسة

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مصرف الجمهورية الرئيسي جاء بدرجة مرتفعة: حيث عبّر أفراد العينة عن اتجاهات إيجابية نحو أبعادها الأربعة (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، ونظام التعويضات)، وهو ما يعكس وعياً متقدماً لدى العاملين بأهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
2. بينت النتائج أن الاستقطاب الإلكتروني يُسهم بشكل واضح في تحسين كفاءة وفاعلية عملية التوظيف: من خلال تقليل الوقت والتكلفة، وزيادة القدرة على الوصول إلى الكفاءات المؤهلة مقارنة بالأساليب

التقليدية، رغم أن الاعتماد على أنظمة إلكترونية متخصصة لفرز طلبات التوظيف ما زال في المستوى المتوسط.

3. أوضحت نتائج التدريب الإلكتروني وجود مستوى مرتفع من الممارسة: خاصة فيما يتعلق بخفض تكاليف التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً، في حين أظهرت بعض الفقرات المتعلقة باستخدام منصات التدريب عن بُعد بشكل مكثف مستوى متوسط، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من التوسع في هذا الجانب.

4. كشفت النتائج أن تقييم الأداء الإلكتروني يُطبق بدرجة مرتفعة داخل المصرف: حيث يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، ويدعم اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالترقية والمكافآت، ويُسهم في ربط نتائج التقييم بالبرامج التدريبية.

5. أظهرت نتائج نظام التعويضات الإلكترونية درجة مرتفعة من الموافقة: خاصة فيما يتعلق بسرية المعلومات المالية وسرعة إيصال المعلومات المتعلقة بالحوافز والمكافآت، مما يعزز العدالة والشفافية ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.

6. بينت نتائج الأداء المالي أن المصرف يتمتع بمستوى مرتفع من الأداء المالي: ويتجلى ذلك في الاستثمار المستمر في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وتخصيص ميزانيات للبحث والتطوير، واعتماد سياسات مالية واضحة تسهم في تحقيق الشفافية المالية.

7. أظهرت نتائج الأداء الإداري أن مستوى الأداء الإداري جاء مرتفعاً: حيث توفّر الإدارة بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار، وتتميز بوضوح الرؤية والرسالة، في حين جاء بُعد مرونة الهيكل التنظيمي في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، ما يشير إلى مجال للتحسين.

8. أثبتت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المالي: حيث فسّرت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية نسبة (50.3%) من التغير في الأداء المالي، مما يدل على الدور الحيوي للتحويل الرقمي في تعزيز النتائج المالية للمصرف.

9. كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الإداري: إذ فسّرت ما نسبته (37.6%) من التغير في الأداء الإداري، مما يؤكد أن تطبيق ممارسات e-HRM يسهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية واتخاذ القرار.

10. أوضحت نتائج الفرضية الثالثة وجود أثر إيجابي قوي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المؤسسي ككل: حيث بلغت نسبة التفسير (50.6%)، وهو ما يدل على أن التكامل بين ممارسات الموارد.

مناقشة النتائج وتفسيرها

بناءً على النتائج الميدانية المحققة، يستعرض الباحثان مناقشة تفصيلية لأثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المؤسسي بمصرف الجمهورية، وذلك بربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة:

1. مستوى تبني الممارسات الإلكترونية:(e-HRM):

كشفت النتائج عن مستوى تطبيق مرتفع لجميع أبعاد الموارد البشرية الإلكترونية، مع وعي متقدم لدى العاملين. بحيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (على وآخرون، 2022) ودراسة (رهام عمار، 2018) اللتان أكدتا أن الجاهزية التقنية والاتجاهات الإيجابية للموظفين هي الركيزة الأساسية لنجاح التحول الرقمي. ويعزو الباحث ذلك إلى السياسة التطويرية التي انتهجها مصرف الجمهورية لمواكبة الصيرفة الحديثة.

2. كفاءة الاستقطاب والتدريب الإلكتروني:

أظهرت النتائج دور الرقمنة في خفض الوقت والتكلفة في التوظيف والتدريب، مع وجود فجوة "متوسطة" في أنظمة الفرز الآلي ومنصات التدريب عن بُعد. بحيث يتفق هذا مع دراسة (Iqbal et al., 2019) التي أثبتت أن الاستقطاب الإلكتروني يختصر الجهد الإداري، بينما تشير "الفجوة" المكتشفة في دراستك إلى خصوصية البيئة اليبية التي لا تزال في طور التحول نحو المنصات التفاعلية الكاملة، وهو ما يختلف عن المستويات المتقدمة التي أشارت إليها دراسة (Mikalef & Gupta, 2020).

3. النزاهة في التقييم والتعويضات:

أثبتت النتائج أن الأنظمة الإلكترونية عززت من سرية المعلومات والعدالة التنظيمية، مما رفع الولاء المؤسسي. وتعزز هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (L'Écuyer & Raymond, 2023) بأن الرقمنة تساهم في تقليل التحيز البشري في تقييم الأداء، وتتفق مع دراسة (آل نملان، 2017) في أن سرعة تدفق معلومات التعويضات والحوافز تزيد من الرضا الوظيفي.

4. الأثر الجوهري على الأداء المالي:(50.3\%):

تعد هذه النتيجة من أبرز مخرجات الدراسة، حيث أثبتت أن الرقمنة تفسر أكثر من نصف التغيرات في الأداء المالي للمصرف بحيث تتوافق هذه القوة التفسيرية العالية مع نتائج دراسة (Bondarouk et al., 2017) ودراسة (صالح، 2021) اللتان أكدتا أن القيمة الاقتصادية لـ (e-HRM) تظهر فوراً في "الأثر التشغيلي" وترشيد النفقات الإدارية، مما يجعلها استثماراً رابحاً للمصارف.

5. الأداء الإداري ومعضلة مرونة الهيكل: (37.6\%):

رغم الأثر الإيجابي، إلا أن الأداء الإداري تأثر بنسبة أقل، كما جاءت "مرونة الهيكل" في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط. ويفسر هذا التباين بأن الأنظمة المالية أسهل في التحول الرقمي من "الثقافة التنظيمية" والهيكل الإدارية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Gupta, 2020) التي افترضت رشاقة تنظيمية عالية، بينما تتفق مع واقع الدراسات في البيئات العربية التي تشير إلى صمود البيروقراطية أمام التغيير التقني السريع.

6. التكامل والأداء المؤسسي الشامل: (50.6\%):

أظهرت النتائج أن الأثر الكلي يتجاوز مجموع الأجزاء، حيث يفسر التكامل بين ممارسات e-HRM نصف الأداء المؤسسي العام. تؤكد هذه النتيجة صحة فرضية الدراسة وتتفق مع دراسة (Fraij, 2016) في أن التحول الرقمي للموارد البشرية ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق التميز المؤسسي الشامل.

التوصيات المقترحة

في ضوء النتائج التي أظهرت مستويات "متوسطة" في بعض الجوانب، يُوصى بالآتي:

1. تطوير تقنيات الاستقطاب والفرز الآلي:

- ضرورة التوسع في الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية المتخصصة (مثل ATS) لفرز طلبات التوظيف بشكل آلي، نظراً لأن هذا البعد سجل أدنى متوسط في محور الاستقطاب (3.57)
- تطوير آليات الوصول للكفاءات المؤهلة عبر الوسائل الرقمية لتعزيز كفاءة التوظيف وتقليل الزمن والتكلفة.

2. تعزيز البنية التحتية للتدريب الافتراضي:

- تفعيل منصات التدريب عن بُعد بشكل مكثف وتوفير مواد تعليمية رقمية متنوعة، حيث أظهرت النتائج حاجة هذا الجانب للتطوير بعد تسجيله مستوى ممارسة "متوسطاً" (3.29)
- توسيع نطاق وصول الموظفين للدورات التدريبية عبر المنصات الإلكترونية في أي وقت ومكان لتعزيز الاستمرارية

3. تحسين المرونة التنظيمية والربط التقني:

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمصرف لجعله أكثر مرونة ودعمًا لعمليات اتخاذ القرار، حيث سجل هذا البعد أقل مستوى موافقة في محور الأداء الإداري.

• العمل على التكامل البرمجي الشامل بين نظام تقييم الأداء (e-Performance) ونظام التعويضات لضمان تخصيص الحوافز والمكافآت بشكل آلي ودقيق.

4. استدامة الاستثمار التقني والشفافية:

• الاستمرار في تخصيص ميزانيات كافية للبحث والتطوير (R&D) وتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، للحفاظ على مستويات الأداء المالي المرتفعة.

• تعزيز الشفافية المالية من خلال سياسات وإجراءات إلكترونية موثقة تضمن وصول المعلومات المالية للموظفين بدقة وسرية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. آل نملان، عبد الرحمن عوض علي (2017)، أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
2. أشويقي، يوسف عبد الله، واعمر، صالح عبد الرحيم، وحسن، أمحمد محمد (2023)، تقييم الأداء المالي للمصارف التجارية بمدينة أجدابيا باستخدام نسب الربحية. مجلة البيان العلمية، (15)، 86-100.
3. العزاني، ابتهاج أحمد (2024)، تقييم ومقارنة الأداء المالي للبنوك التجارية باستخدام النسب المالية: دراسة عينة من البنوك الحكومية والخاصة. مجلة جامعة البيضاء، (5)5، 33-49.
4. الاعمر، علاء عبد المجيد مصطفى (2022)، أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي: الدور الوسيط لاستدامة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية. رباح للبحوث والدراسات، (64)، 195-250.
5. الذماري، محمد محمد، والسنباني، توفيق مصلح (2024)، أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للكهرباء. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، (7)3، 32-66.
6. حمادات، محمد (2021) أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي من خلال الدور الوسيط للذكاء العاطفي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
7. رهام، إكرام عمار (2018)، مزايا تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة ومدى رضا الموظفين العاملين عنه. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (2)26، 177-403.
8. صالح، أحمد (2021)، الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، مصر.

9. علي، اسرير، ولحسن يحيواوي (2022)، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز – مديرية التوزيع بورقلة (رسالة ماجستير). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
10. العتيبي، سعد (2019)، دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، مصر.
11. مهني، نجوى رمضان (2021) التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت. المؤتمر الثاني لتطوير مؤسسات التعليم في ليبيا، 74-92.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Al-Dhaafri, A. S., Al-Swidi, A. K., & Yusoff, R. Z. (2022). The impact of total quality management and entrepreneurial orientation on organizational performance. *Journal of Business & Economics*, 14(1), 22–38.
2. Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S. A. (2020). The impact of e-HRM practices on organizational innovation. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(5), 678–699.
3. Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98–131.
4. Chatterjee, S., et al. (2023). Revealing the impact of social exchange theory on financial performance: A systematic review. *Journal of Management & Organization*, 29(2), 205–225.
5. Daft, R. L. (2021). *Organization theory & design* (13th ed.). Cengage Learning.
6. Fraij, J. (2016). *The impact of using electronic human resource practices on job performance: A field study of Jordanian commercial banking sector from managers' point of view* (Unpublished master's thesis). Zarqa University, Jordan.
7. Galanaki, E., Lazazzara, A., & Parry, E. (2019). A cross-national analysis of e-HRM configurations: Integrating the information technology and HRM perspectives. In *Electronic HRM in the smart era* (pp. 261–272). Springer International Publishing.
8. Geetha, R. (2014). Multi-dimensional perspective of e-HRM: A diagnostic study of select auto-component firms. *Social Science Research Network (SSRN)*.
9. Hasan, M. M., Aparisi-Torrijo, S., & González-Ladrón-de-Guevara, F. (2025). Change management and organizational performance: Current key trends. *Cogent Business & Management*, 12(1).

10. Iqbal, N., Ahmad, M., & Allen, M. M. (2019). Unveiling the relationship between e-HRM and organizational performance in Pakistani banks. *Journal of Management & Organization*, 25(2), 239–256.
11. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
12. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.
13. Kaur, K. (2024). Exploring the landscape of electronic human resource management (e-HRM): Perspectives and strategic implications. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(4).
14. Khashman, A. M., & Al-Ryalat, H. A. (2015). The impact of electronic human resource management (E-HRM) practices on business performance in Jordanian telecommunications sector: The employees' perspective. *Journal of Management and Research*, 7(3).
15. L'Écuyer, F., & Raymond, L. (2023). Quality of information and services in e-HRM: Impact on employee satisfaction and organizational benefits. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 12(2).
16. Mikalef, P., & Gupta, M. (2020). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational performance. *Information & Management*, 57(3), 103–174.
17. Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism*. Pearson Education.
18. Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
19. Saputra, N., et al. (2024). Capacity building for organizational performance: A systematic review and conceptual framework. *Cogent Business & Management*, 11(1).