

تأثير التواصل عن بُعد على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي في المصارف التجارية العراقية

أ. شُهب باسل أحمد طاقة - كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة

The Mediating Role of Remote Communication on The Relationship Between Electronic Human Resource Management Practices and Organizational Performance in Iraqi Commercial Banks

Shuhub Basel Ahmad Taqa - Baghdad College of Economic Sciences University

تأثير التواصل عن بُعد على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي

في المصارف التجارية العراقية

أ. شهب باسل أحمد طاقة - كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة

الملخص

هدفت هذه الدراسة قياس تأثير التواصل عن بُعد، بوصفه متغيراً وسيطاً على العلاقة بين الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي في المصارف التجارية العراقية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تألفت مجتمع الدراسة من المديرين، ونوابهم، ورؤساء الأقسام في المصارف التجارية العراقية، والذين بلغ عددهم 242 فرداً موزعين على 24 مصرفاً تجارياً حتى نهاية عام 2023. وتم تحليل 234 استبانة بنسبة استجابة بلغت 96.7%. واستخدمت الدراسة برمجية Smart PLS من أجل تحليل البيانات واستخراج النتائج.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها مجتمعة على جميع أبعاد الأداء التنظيمي (البُعد المالي، ورضا الزبائن، والعمليات الداخلية، والابتكار والتعلم)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها مجتمعة على التواصل عن بُعد، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتواصل عن بُعد على الأداء التنظيمي، ووجود توسط جزئي للوسيط التواصل عن بُعد في العلاقة بين الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بالاستمرار في تطبيق مفهوم نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؛ وذلك من أجل المساعدة في تقديم الآراء والأفكار الإبداعية التي تزيد من تطور الأداء التنظيمي وكفاءتهم وجودة العمليات المقدمة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية الإلكترونية، الأداء التنظيمي، التواصل عن بُعد، المصارف التجارية العراقية، العراق.

The Mediating Role of Remote Communication on The Relationship Between Electronic Human Resource Management Practices and Organizational Performance in Iraqi Commercial Banks

Shuhub Basel Ahmad Taqa - Baghdad College of Economic Sciences
University

Abstract

This study aimed to measure the impact of remote communication as a mediating variable on the relationship between electronic human resources (e-HRM) and organizational performance in Iraqi commercial banks. The study adopted a descriptive-analytical approach, with the study population consisting of managers, their deputies, and department heads in Iraqi commercial banks, totaling 242 individuals distributed across 24 commercial banks by the end of 2023. A total of 234 questionnaires were analyzed, achieving a response rate of 96.7%. The study employed Smart PLS software for data analysis and result extraction.

The study revealed several key findings, the most significant of which include: a statistically significant impact of e-HRM on organizational performance, a statistically significant impact of e-HRM dimensions collectively on all organizational performance dimensions (financial dimension, customer satisfaction, internal processes, innovation, and learning), a statistically significant impact of e-HRM dimensions collectively on remote communication, a statistically significant impact of remote communication on organizational performance, and a partial mediating effect of remote communication in the relationship between e-HRM and organizational performance. The study recommended the continued implementation of e-HRM systems to facilitate the generation of creative ideas and suggestions, thereby enhancing organizational performance, efficiency, and the quality of services provided.

Key words: Electronic human resources, organizational performance, Remote Communication, Iraqi commercial banks, Iraq.

المقدمة:

في ظل التطور السريع الذي يشهده العالم اليوم، أصبح التحول الرقمي جزءًا أساسيًا من إستراتيجيات الأعمال في العديد من القطاعات. من بينها يبرز القطاع المصرفي باعتباره من أكثرها استفادة من التحول الرقمي في إدارة أعماله، وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية. تتمثل إحدى الأدوات الحديثة التي تسهم في تعزيز الكفاءة داخل المؤسسات المصرفية في استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM)، وهي تضم مجموعة من الأنظمة والتقنيات التي تدير الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية بشكل رقمي، مثل الاستقطاب الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، والتقييم الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية (Al-Dmour, et al., 2021). من خلال هذه الأنظمة، يتم تحسين عملية اتخاذ القرارات، وتقليل التكاليف، وزيادة فعالية العمليات داخل المؤسسات المصرفية.

تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية دورًا حيويًا في تحسين الأداء التنظيمي داخل المصارف. يعتبر الأداء التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويتضمن الأداء التنظيمي عدة أبعاد حيوية مثل البعد المالي (أرباح المؤسسة والكفاءة في إدارة الموارد المالية)، وبُعد رضا العملاء (مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة)، وبُعد العمليات الداخلية (كفاءة العمليات التشغيلية)، وبُعد الابتكار والتعلم (مدى قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار) (Ameen & Al-Mashaqba, 2022).

في العصر الرقمي، تزداد أهمية التواصل عن بُعد داخل بيئات العمل، لا سيما في المؤسسات التي تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا والأنظمة الرقمية في تسيير عملياتها. التواصل عن بُعد يمكن أن يلعب دورًا محوريًا في تحسين العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأداء المنظمة. من خلال تسهيل التفاعل بين الموظفين والإدارة، وتحسين التنسيق داخل الفرق، يمكن للتواصل عن بُعد أن يعزز قدرة المصارف على استقطاب الموظفين الأكفاء واختيارهم، وتدريبهم بشكل فعال، ومتابعة أدائهم وتقديم التعويضات بشكل يتماشى مع إستراتيجية المؤسسة (Al Bloush et al., 2020).

إضافة إلى ذلك، تسهم تقنيات التواصل عن بُعد في تعزيز الشفافية وتحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والابتكار داخل المنظمة. ففي بيئات العمل المتغيرة والمبنية على التكنولوجيا، يصبح من الضروري أن يكون التواصل سريعًا وفعالًا. وهذا بدوره يؤدي إلى تعزيز الابتكار، وتحسين العمليات الداخلية، وزيادة رضا العملاء، وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

مشكلة الدراسة:

تواجه المصارف التجارية في العراق تحديات متعددة في مجال إدارة الموارد البشرية، خصوصاً في استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين عمليات الموارد البشرية. على الرغم من استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) في العديد من القطاعات حول العالم، بما في ذلك الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، والتقييم الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية، فإن تطبيق هذه الممارسات في العراق لا يزال في مراحل تطويرية، مما يؤدي إلى فجوة بين التحولات الرقمية وأثرها الفعلي على الأداء التنظيمي في المصارف العراقية.

تُظهر الدراسات السابقة أن هناك عدم توافق في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل كامل في القطاع المصرفي العراقي، حيث تعتمد بعض المصارف على الأنظمة التقليدية في إدارة الموارد البشرية، مما يحد من الفوائد المتوقعة من هذه التقنيات الرقمية. ويعزى ذلك إلى تحديات تتعلق بالبنية التحتية التقنية، وعدم وجود الكفاءات البشرية المدربة على التعامل مع هذه الأنظمة، بالإضافة إلى نقص الدعم التنظيمي والسياسات الداعمة للتحويل الرقمي (Ameen & Al-Mashaqba, 2022). كما يشير الباحثون إلى أن الممارسات الإلكترونية في الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والتقييم قد تسهم في تحسين الكفاءة التنظيمية وتطوير الأداء، لكن تأثير هذه الممارسات على الأداء التنظيمي لا يزال غير مدروس بشكل كافٍ، خصوصاً في الأبعاد المالية ورضا العملاء والابتكار والتعلم (Al-Dmour, et al., 2021).

كما تُظهر الدراسات مثل (Papic, 2020; Valero, M., Muñoz, R., & Pérez, 2019) أن التواصل عن بُعد، والذي أصبح جزءاً أساسياً من العمل الرقمي، يمكن أن يلعب دوراً مهماً في تسهيل تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. ومع ذلك، فهناك نقص في الأبحاث التي تدرس الأثر الوسيط للتواصل عن بُعد على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي. من هذا المنطلق، تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير التواصل عن بُعد كعامل وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي في المصارف التجارية العراقية.

والهدف من هذه الدراسة هو سد هذه الفجوة المعرفية من خلال فحص دور التواصل عن بُعد في تحسين العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و الأداء التنظيمي في المصارف التجارية العراقية. وفي الوقت نفسه، تسعى الدراسة إلى دراسة تأثير هذه الممارسات على الأبعاد المختلفة للأداء التنظيمي مثل البعد المالي، وبُعد رضا العملاء، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد الابتكار والتعلم، وكيفية تعزيز فعالية هذه الممارسات من خلال التواصل الفعّال عن بُعد.

أسئلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس الأول: "ما هو تأثير التواصل عن بُعد كمتغير وسيط على العلاقة بين الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي في المصارف التجارية العراقية؟"

السؤال الرئيس الثاني: ما هو أثر الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب إلكترونياً، والاختيار إلكترونياً، والتدريب إلكترونياً، والتقييم إلكترونياً، والتعويضات إلكترونياً) على الأداء التنظيمي بأبعاده (البُعد المالي، وبُعد رضا الزبائن، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد الابتكار والتعلم) في المصارف التجارية العراقية؟

السؤال الرئيس الثالث: ما هو أثر الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب إلكترونياً، والاختيار إلكترونياً، والتدريب إلكترونياً، والتقييم إلكترونياً، والتعويضات إلكترونياً) على التواصل عن بُعد في المصارف التجارية العراقية؟

السؤال الرئيس الرابع: ما هو أثر التواصل عن بُعد على الأداء التنظيمي بأبعاده (البُعد المالي، وبُعد رضا الزبائن، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد الابتكار والتعلم) في المصارف التجارية العراقية؟

أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة في الآتي:

1. معرفة مستوى تطبيق الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب إلكترونياً، والاختيار إلكترونياً، والتدريب إلكترونياً، والتقييم إلكترونياً، والتعويضات إلكترونياً) في المصارف التجارية العراقية.
2. معرفة مستوى الأداء التنظيمي بأبعاده (البُعد المالي، وبُعد رضا الزبائن، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد الابتكار والتعلم) في المصارف التجارية العراقية.
3. معرفة مستوى التواصل عن بُعد في المصارف التجارية العراقية.
4. التعرف إلى تأثير التواصل عن بُعد كمتغير وسيط في العلاقة بين الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي في المصارف التجارية العراقية.

أهمية الدراسة:

تجلى أهمية الدراسة في أهميتها العلمية (النظرية)، وأهميتها العملية (التطبيقية) على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية: تسهم الدراسة في تطوير نظرية الاتصال المؤسسي وتعزيزها من خلال فهم دور التواصل عن بُعد كأداة رئيسة في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي في المصارف. هذه الإضافة يمكن أن تكون مرجعية لدراسات مستقبلية في هذا المجال. تقدم الدراسة إسهامًا في الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، خاصة في منطقة الشرق الأوسط والعراق، حيث ركزت الأبحاث السابقة بشكل أكبر على تطبيقات تقليدية مقارنة بالتطبيقات الرقمية الحديثة. تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول تأثير تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات، خاصة في تحسين العمليات الداخلية والابتكار والتعلم، بما يحقق الاستفادة القصوى من أدوات الاتصال عن بُعد في تعزيز الأداء المؤسسي..

ثانياً: الأهمية العملية: على المستوى العملي، يمكن للمصارف التجارية العراقية الاستفادة من نتائج الدراسة لتحسين ممارساتها في إدارة الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا. إذا ثبت أن التواصل عن بُعد يعزز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي، فإن المصارف يمكنها تطبيق إستراتيجيات تكنولوجية لتحسين كفاءة العمليات الداخلية، زيادة رضا العملاء، ودعم الابتكار. تساعد الدراسة المصارف على تبني ممارسات حديثة وفعالة في مجال إدارة الموارد البشرية، مما يعزز من قدرة هذه المصارف على استقطاب الموظفين المتميزين واختيارهم، وتقديم التدريب المناسب، وتقييم الأداء بكفاءة. هذا الأمر سينعكس إيجابًا على أداء المصرف في السوق. يمكن أن تساعد نتائج الدراسة القادة والمديرين في المصارف التجارية العراقية في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الاستثمار في أدوات الاتصال عن بُعد، وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. فذلك سيعزز من استخدام الموارد البشرية بشكل أمثل ويحقق نتائج أفضل على صعيد الأداء التنظيمي.

فرضيات الدراسة:

بناءً على أسئلة الدراسة وأهدافها تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى (Ho1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب إلكترونياً، والاختيار إلكترونياً، والتدريب إلكترونياً، والتقييم إلكترونياً، والتعويضات إلكترونياً) على الأداء التنظيمي بأبعاده (البُعد المالي، وبُعد رضا الزبائن، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد الابتكار والتعلم) في المصارف التجارية العراقية.

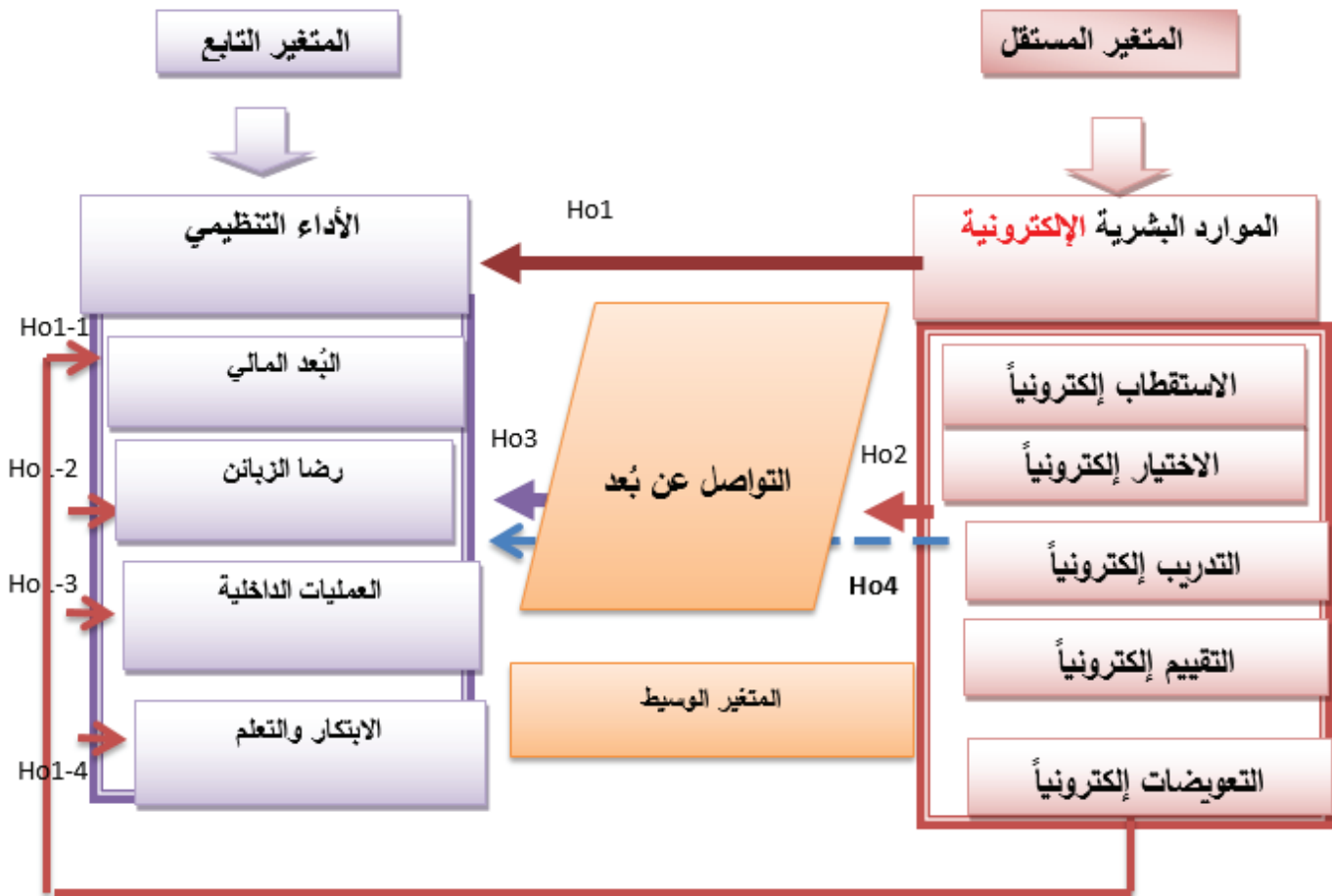
الفرضية الرئيسة الثانية (Ho2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب إلكترونياً، والاختيار إلكترونياً، والتدريب إلكترونياً، والتقييم إلكترونياً، والتعويضات إلكترونياً) في التواصل عن بُعد في المصارف التجارية العراقية.

الفرضية الرئيسة الثالثة (Ho3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل عن بُعد على الأداء التنظيمي بأبعاده (البُعد المالي، وبُعد رضا الزبائن، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد الابتكار والتعلم) في المصارف التجارية العراقية.

الفرضية الرئيسة الرابعة (Ho4): في التواصل عن بُعد لا تتوسط العلاقة بين الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المصارف التجارية العراقية.

أنموذج الدراسة :

قام الباحث بتطوير أنموذج افتراضي للدراسة، والشكل رقم (1) يوضح ذلك:



الشكل (1) أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء المراجع والدراسات المبينة أدناه

الموارد البشرية الإلكترونية: (العنقري والدخيل، 2023؛ أبو الجبين، 2022؛ جغام وآخرون، 2022).

الأداء التنظيمي: (Stavropoulou et al., 2023; Junior, & Alves, 2023)

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

لأغراض الدراسة فقد تم تبني التعريفات المفاهيمية الإجرائية الآتية:

– **الموارد البشرية الإلكترونية:** وهي الأنشطة التي تقوم بها المنظمات من خلال العنصر البشري فيها بشكل إلكتروني ومن خلال توفير العاملين والقوى البشرية بحسب التخصصات التي تطلبها المنظمة، إضافة إلى العمل على تحسينها وتنميتها وتطويرها وتحفيزها؛ مما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بشكل يتسم بالكفاءة والفاعلية وبشكل ريادي (العجلوني، 2017). **وتعرف إجرائياً بأنها** تطبيق التقنيات المعتمدة على الأنترنت وأجهزة الحاسوب على النظم المرتبطة بالموارد البشرية ووظائفها في المصارف التجارية العراقية. وتم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد الآتية:

– **الاستقطاب إلكترونياً:** هو عملية إدارية تتكون من عدة مراحل لغاية توفير الموارد البشرية، وتتمثل هذه المراحل بالإعلان عن الوظيفة إلكترونياً وجذب الموظفين إلكترونياً من أجل رفد المنظمات بالكوادر البشرية المؤهلة لإشغال الوظائف المختلفة بناءً على تحليل الوظائف (Nag et al., 2023). **ويعرف إجرائياً بأنه** الخطوة الأولى من عملية التوظيف عن طريق الإنترنت وهو البحث وجذب الأفضل للتقديم على الوظائف الشاغرة في المصارف التجارية العراقية عن طريق البريد الإلكتروني أو ملء نموذج خاص على مواقع الإنترنت. وتم تغطية هذا المتغير وقياسه من خلال فقرات الاستبانة (1-7).

– **الاختيار إلكترونياً:** هو الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية والتعرف إلى من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه (Alhyasat, 2023). **ويعرف إجرائياً بأنه** الخطوة اللاحقة لعملية الاستقطاب الإلكتروني، وهو عملية المفاضلة بين المتقدمين لملء الوظيفة الشاغرة في المصارف التجارية العراقية إلكترونياً عن طريق إجراء الاختبارات والمقابلات الإلكترونية بالاعتماد على التطبيقات المستندة للحاسب الآلي والإنترنت. وتم تغطية هذا المتغير وقياسه من خلال فقرات الاستبانة (8-12).

- **التدريب إلكترونياً:** هو العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة، أو تغيير وجهات النظر والأفكار، والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغييرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية (العجلوني، 2017). **ويعرف إجرائياً بأنه** عملية يتم فيها إكساب العاملين مهارات ومعارف جديدة، وتغيير سلوكهم عن طريق تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي والشبكات والوسائط المتعددة داخل المصارف التجارية العراقية. وتم تغطية هذا المتغير وقياسه من خلال فقرات الاستبانة (13-19).
- **التقييم إلكترونياً:** توفير أدوات ومعايير لقياس إنتاجية الأفراد، حيث تساعد هذه المعلومات على زيادة فعالية اتخاذ القرارات والتخطيط (Alhyasat, 2023). **ويعرف إجرائياً بأنه** قياس مستوى أداء الفرد للأنشطة المختلفة المعرفية والعملية الفعلي بالمخطط باستخدام تقنيات الحاسوب وشبكة الإنترنت، وفقاً لمهام الوظيفة وواجباتها بحسب معايير محددة داخل المصارف التجارية العراقية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في طريقة أدائه لعمله. وتم تغطية هذا المتغير وقياسه من خلال فقرات الاستبانة (20-24).
- **التعويضات إلكترونياً:** هي الربط بين الحوافز والتعويضات المادية والمعنوية إلكترونياً، حيث تبتكر المنظمات طرقاً وأساليب تحفيزية ضمن نظامها تشمل المقترحات التي يقدمها العاملون لتحسين الأداء إلكترونياً (أبو الجبين، 2022). **وإجرائياً تعرف بأنها** عملية تضمين نظام التعويضات في المعايير الإلكترونية - مالية وغير مالية- لجميع التعويضات من الرواتب والأجور والمكافآت والهبات والحوافز لجميع العاملين في المصارف التجارية العراقية. وتم تغطية هذا المتغير وقياسه من خلال فقرات الاستبانة (25-29).
- **الأداء التنظيمي:** عبارة عن ربط بين كل من الفعالية الوظيفية والفعالية الإستراتيجية. وتقوم الفعالية الوظيفية على تحسين المنتجات، وعمليات الإنتاج، ووظيفة التسويق والعلاقات داخل المؤسسة، بينما تقتضي الفعالية الإستراتيجية التفوق على المنافسين من خلال التموّج في الأسواق الجيدة (العنزي، 2018). **ويعرف إجرائياً بأنه** محصلة قدرة المصارف التجارية العراقية في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المخطط لها. وتم قياسه من خلال أربعة أبعاد على النحو الآتي:

- **البُعد المالي:** يحوي أهدافاً مالية بحتة، مثل العائد على الاستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة، وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي، وغيرها (أبو عرب وأبو سويرح، 2020). **ويعرف إجرائياً** بأنه زيادة الموارد، أو المحافظة على وجود موارد كافية، وتقليل التكلفة في المصارف التجارية العراقية. وتم تغطية هذا المتغير وقياسه من خلال فقرات الاستبانة (30-34).
- **رضا الزبائن:** يتعلق بجودة خدمة العملاء، والحصة السوقية ودرجة الولاء، ورضا العملاء، مثل تحقيق رغباتهم عن طريق تقديم منتجات وخدمات جديدة أو من خلال تحسين الخدمة والإستجابة إلى شكاوى العملاء واحتياجاتهم (العنزي 2018). **ويعرف إجرائياً بأنه** التركيز على تلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم بحيث توضع مؤشرات تعكس موقف العميل بالنسبة للمصارف التجارية العراقية مثل: رضا الزبائن، والقدرة على الاحتفاظ بهم، والقدرة على اجتذاب زبائن آخرين. وتم تغطية هذا المتغير وقياسه من خلال فقرات الاستبانة (35-39).
- **العمليات الداخلية:** هي الطريقة التي تعمل بها كل إدارة وكذلك الفرق، كما أنها تساعد منشأة التصنيع على تحقيق أهدافها (أبو عرب وأبو سويرح، 2020). **وتعرف إجرائياً بأنها** التركيز على العمليات الرئيسية التي تُجرى داخل المصارف التجارية العراقية، ومن أهمها نظام الخدمات وأنظمة الجودة والبرامج والصيانة. وتم تغطية هذا المتغير وقياسه من خلال فقرات الاستبانة (40-44).
- **الابتكار والتعلم:** يحدد القدرات التي يجب أن تنمو بها المنظمة لتحقيق عمليات داخلية عالية المستوى تخلق قيمة للعملاء والمساهمين (بوطورة وسمايلي، 2020). **ويعرف إجرائياً بأنه** التركيز على قدرات الموظفين وبناء مهاراتهم وفعالية أنظمة المعلومات وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة أو مميزة. وتم تغطية هذا المتغير وقياسه من خلال فقرات الاستبانة (45-49).
- **التواصل عن بُعد:** استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية (مثل الإنترنت، والهواتف الذكية، والبريد الإلكتروني، والمنصات الإلكترونية، والاجتماعات عبر الفيديو) لتبادل المعلومات والتفاعل بين الأفراد أو المجموعات دون الحاجة للتواجد الجسدي في نفس المكان (Valero et al., 2019). **وتعرف إجرائياً بأنها** الوسائل الرقمية التي يستخدمها الأفراد في المصارف التجارية العراقية للتواصل والتفاعل مع بعضهم بعضاً أو مع الإدارة أثناء تنفيذ مهام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، مثل الاجتماعات الافتراضية، وتبادل الوثائق إلكترونياً، واستخدام المنصات الإلكترونية لتيسير العمليات والأنشطة الداخلية في المصرف. وتم تغطية هذا المتغير وقياسه من خلال فقرات الاستبانة (50-59).

حدود الدراسة:

1. **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على المصارف التجارية العراقية.
2. **الحدود الزمنية:** أنجزت هذه الدراسة في الفترة (2025/2024).
3. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية في الإدارة العليا والوسطى في المصارف التجارية العراقية.
4. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على ثلاثة موضوعات مهمة هي الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب إلكترونياً، والاختيار إلكترونياً، والتدريب إلكترونياً، والتقييم إلكترونياً، والتعويضات إلكترونياً) والأداء التنظيمي بأبعاده (البُعد المالي، وبُعد رضا الزبائن، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد الابتكار والتعلم) والتواصل عن بُعد.

الإطار النظري:**المبحث الأول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:**

لقد نتج عن التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، سلسلة من الضغوطات اللإرادية التي دفعت بالمنظمات إلى تبني كل تطبيق حديث في نظم معلوماتها، وما ينبثق عنه من استخدام للبيانات في مختلف تقاريرها الإدارية، وضرورة تقسيم نظم معلوماتها إلى نظم فرعية وظيفية لها، ومنها: نظم معلومات التسويق، ونظم معلومات الإنتاج، ونظم المعلومات المحاسبية، ونظم المعلومات المالية ونظم معلومات الموارد البشرية موضوعنا في هذه الجزئية (صويص وعابدين، 2019).

مع ظهور الإنترنت تطورت أساليب التواصل والحصول على المعلومات بشكل جذري أدى إلى ظهور التجارة الإلكترونية بمختلف أبعادها، وبالمثل فقد ظهرت مجالات لتطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية تنصب أساساً في تيسير تحديث بيانات الموارد البشرية وأتمتة العمليات الروتينية وإتاحة وسائط جديدة لتدريب وتطوير الموارد البشرية، كما تمتد لآفاق جديدة لم تطرق بعد. وأن هذا المجال الذي أدى إلى تطور تقنيات تأمين البيانات كان له إسهام كبير في تمكين تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية (Bhattacharjee, & , 2015).

ويمكن توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية بشكل يتماشى مع ثقافة المنظمة المتعلقة بإدارة مواردها البشرية. ويعكس ذلك المفاهيم والممارسات السائدة في المنظمة، والتي تحدد ما يُسمح أو لا يُسمح به للعاملين في سياق استخدام هذه التقنيات (Salkic, , 2014).

ويؤثر الاستخدام الملائم لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل إيجابي على مستوى التزام إدارة المنظمة وكادرها البشري، حيث تشجع ممارسات إدارة الموارد البشرية كالاستقطاب والتدريب والتنمية والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء على العمل بشكل أفضل من أجل تعزيز أداء المنظمة، كما تؤدي تلك الممارسات دوراً هاماً وأساسياً في زيادة التزام وولاء العاملين تجاه المنظمة وثقتهم بها (Riahi, 2015).

مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية :

عرف (Amara, & Atia, 2016) إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل إلكتروني والمستوحاة من القدرة على الاستقطاب الإلكتروني للكفاءة من القوى العاملة بها، والتي تشترط تنميتها والاحتفاظ بها على مستوى كل منظمة أعمال. وتعرف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها النظام المصمم إلكترونياً خصيصاً لإدارة الموارد البشرية من خلال توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بكفاءة استخدام العنصر البشري، والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية (Brandão et al., 2019).

وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية ما هي إلا نظام إلكتروني فرعي لنظم معلومات التسيير الخاصة بالموظفين داخل التنظيم، بشكل متكامل والتي تشمل التسيير التنبؤي للعمال، وتسيير العملية التكوينية، وتسيير الكفاءات، والمسارات المهنية للعمال، وتسيير الأجور من أجل جودة التخطيط والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية إلكترونياً (الدرمكي، 2017).

يدل مصطلح ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على مجموعة من الأنشطة والعمليات التي من شأنها ترجمة سياسات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً على أرض الواقع وتوجيهها نحو تحسين وتطوير الأداء والارتقاء بمستوى معارف ومهارات وخبرات من أجل الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وبشكل إلكتروني (Esterhuysen & Scholtz, 2016).

وقد تباينت آراء الباحثين والمفكرين في تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، فمنهم من حددها بالتخطيط الإلكتروني، والتحليل الوظيفي الإلكتروني، والاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني (خشمان، 2014)، وهناك من أضاف على ماسبق تصميم العمل وتقييم الأداء (Riahi, 2015). كما حصرها بعضهم الآخر بثلاث إستراتيجيات ضمت: إستراتيجية بناء وتشكيل الموارد البشرية، وإستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، وإستراتيجية التعويض والمكافآت (Nyathi & Kekwaletswe, 2023).

كما سمحت نظم المعلومات الحديثة بأتمتة بعض الأنشطة كالأجور، والتأهيل، والتكوين عن بعد... وهذا من شأنه تقليص التكاليف، والوقت المترتب عن تأهيل الأفراد (Al-zubaidi & Nazem, 2019).

وأشار (Amara & Atia, 2016) إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنه أحد التطبيقات الخاصة أو البرامج الجاهزة في المؤسسة، والمتعلقة بالعامل البشري هدفها تحقيق الكفاءة والفعالية.

وبناءً على ما سبق؛ يعرف الباحث إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها النظام الإلكتروني المنبثق عن نظم المعلومات بصفة عامة، ويختص بتسيير المورد البشري بصفة خاصة والخوض في كل ما يتعلق به، هدفه الأساس عصرنه العنصر البشري وتنمية كفاءته وتحسين فعاليته، وبالتالي الرفع من أدائه على مستوى المنظمة، والذي يعتمد أساساً على مصداقيته في توفير المعلومات الخاصة به، وحيادية الإدارة في تسييرها للمورد البشري.

أبعاد الموارد البشرية الإلكترونية:

أشار الباحث في دراسته وفي أنموذج الدراسة إلى خمسة أبعاد للموارد البشرية الإلكترونية وتمثلت في (الاستقطاب إلكترونياً، الاختيار إلكترونياً، التدريب إلكترونياً ، التقييم إلكترونياً ، التعويضات إلكترونياً) وعلى النحو الآتي:

أولاً الاستقطاب إلكترونياً:

تتمثل أبسط صور الاستقطاب الإلكتروني في السماح للمتقدمين للعمل بتقديم طلباتهم بشكل رقمي عبر البريد الإلكتروني أو عبر ملء نموذج على موقع الإنترنت، وتلجأ منظمات الأعمال إلى إنشاء مواقع على الإنترنت يمكن من خلالها للراغبين في العمل التقدم للوظائف المتاحة أو حتى تقديم بياناتهم انتظاراً لتوفر وظيفة ملائمة في المستقبل. إلا أن التحدي الأساس في هذا المقام هو كيفية اجتذاب متصفح الإنترنت للموقع. وهنا نطرح فكرة تضافر جهود مجموعات الشركات التي تعمل في مجالات مماثلة لبناء مواقع مشتركة للاستقطاب الإلكتروني مما يعظم من قيمة الموقع ويعظم أيضاً من العائد على الاستثمار (Nyathi & Kekwaletswe, 2023).

ولكن الاستقطاب الإلكتروني في شكله الجديد يبدأ حين تنشئ منظمة الأعمال قاعدة بيانات الوظائف التي تحوي مختلف متطلبات كل وظيفة من مؤهلات علمية ومهارات إضافية وخبرات مكتسبة بحيث يتم الحجب المبدئي (initial blocking) للمتقدمين بناءً على مدى مطابقتهم مواصفاتهم للوظيفة المعنية من عدمها (Gadzali et al., 2023).

تعرف عملية الاستقطاب الإلكتروني بأنها عملية البحث إلكترونياً عن الموارد البشرية ذات خصائص وصفات معينة وجذبها لتقديم طلبات توظيف لدى المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة في الوقت الحالي أو المستقبل، والمفاضلة فيما بينها للوصول إلى الشخص المناسب لشغل الوظيفة (Bansal et al., 2023). وبموجب هذه العملية تتمكن إدارة الموارد البشرية من تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية من خلال توظيف الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار وبالتالي ضمان استمرارية عمل المنظمة (Stone & Dulebohn, 2013).

ثانياً الاختيار إلكترونياً :

بموجب هذه العملية وبعد الاستقطاب الإلكتروني للأفراد لشغل الوظائف تقوم إدارة الموارد البشرية بالمفاضلة بين المترشحين والوصول إلى الشخص المناسب لشغل الوظيفة، فالاختيار يعني انتقاء الفرد المناسب لشغل الوظيفة، بينما التعيين يعني وضع ذلك الشخص في المكان الذي يتناسب مع قدراته وإمكاناته (Stone & Dulebohn, 2013). وتتم هذه العملية وفق عدة اعتبارات منها مستوى التعليم والخبرة والسمات الشخصية والجسمية لشاغل الوظيفة، كما أن القيام بهذه العملية بالطريقة الصحيحة وبالاعتماد على أسس ومبادئ علمية من شأنه أن يؤدي إلى الحد من معدل دوران العاملين، وتخفيض التكاليف المترتبة على عمليات التوظيف، وتحسين مردودية المنظمة، بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الولاء للمنظمة وتعزيز الثقة بها (Bharti, 2016).

ثالثاً التدريب إلكترونياً:

يعرف التدريب الإلكتروني بأنه أسلوب منظم ومستمر موجه نحو الارتقاء بمستوى أداء الأفراد إلكترونياً من خلال اتساع مداركهم وزيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم فيما يتعلق بالأنشطة والمهام التي يقومون بها في الوقت الحالي والمستقبل (Parry, 2011)، ولكي تتحقق الغاية من التدريب الإلكتروني وجب تطبيق ما اكتسبوه من مهارات وقدرات على أرض الواقع أثناء أدائهم لمهامهم ووظائفهم (Jackson et al., 2018). وتتلخص أهمية التدريب الإلكتروني في توفير أكبر شريحة ممكنة من الكوادر البشرية المؤهلة تكنولوجياً، وممن تتوفر لديهم أحدث المهارات والخبرات والمعرفة والقدرات والإمكانات لتحقيق الأداء الجيد والفعال لما يقومون به من وظائف ومهام، وتعزيز القدرة على الإبداع والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Nyathi, 2024). وعلى اعتبار أن التدريب الإلكتروني يمثل استثماراً في الموارد البشرية فإن لهذا الاستثمار انعكاسات إلكترونية إيجابية تتمثل في تعظيم قدرات وإمكانات العاملين لأداء الوظائف والمهام (Steinmetz et al., 2011).

رابعاً التقييم إلكترونياً:

ما زالت عملية التقويم إلكترونياً تفتقر إلى وجود إطار نظري متكامل فهي تقتصر على محاولات يديها الباحثون في هذا المجال بهدف تحسين أداء التنظيمات الإدارية من خلال التعرف إلى نواحي الضعف والقوة، بالتالي فإن هذه العملية ما زالت في مراحلها الأولى بسبب تنوع أهدافها وضعف الحوافز وعدم بلورة آلية واضحة للقيام بها (العنقري والدخيل، 2023).

إن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات من ناحية أخرى، لذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية، ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير (الفيفي، 2022). يمكن القول بأن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية مع حد أدنى من المعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل (جغام وآخرون، 2022). من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الإنتاجية الذي يشير إلى فاعلية الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المنظمة أو المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.

خامساً التعويضات إلكترونياً:

تمارس المنظمات ذات النهج الأخضر دوراً هاماً في تطوير أنظمة التعويضات التي تربط بين الحوافز والتعويضات المادية والمعنوية والأداء، بل وتبتكر المنظمات طرقاً وأساليب تحفيزية ضمن نظامها تشمل المقترحات التي يقدمها العاملون لتحسين الأداء، وكذلك إجراء المنافسات التشجيعية عبر المسابقات بين الوحدات والعاملين لاستخراج الأداء الأفضل وحتى أن بعض المنظمات تسعى في نظامها للوصول إلى تعويضات وحوافز على مستوى المنظمة (Milliman, 2013).

تسهم التعويضات الإلكترونية في منع السلوكات السلبية الضارة بالبيئة وتدعم السلوكات الإيجابية النافعة بها، كما تدعم المبادرات والإبداعات الخلاقة ذات الأفكار الإلكترونية من قبل العاملين تجاه دعم المنظمة (Masri, 2016). ويضيف (Zoogah, 2011) أن القرارات الإلكترونية تركز على نظام تعويضات فعال وإدارة أداء متميزة وتدريب وتطوير للعاملين يعتمد تسليط الضوء على السلوك الفاعل والحماية والأمان والمسؤولية تجاه المنظمة، أما دراسة (Jabbar and Abid, 2014) فتسلط الضوء على أن تحفيز العاملين إلكترونياً تجاه الأداء يكون بالحوافز المادية وغير المادية (المعنوية) ويكون كذلك بالقدوة الفاعلة من قبل مديرهم بطرح وتطبيق الأفكار الداعمة للأداء، وأن العاملين الذين يعملون في شركات ومؤسسات مطبقة للممارسات الإلكترونية يكونون أكثر فاعلية ودافعية تجاه المنظمة من غيرهم.

المبحث الثاني الأداء التنظيمي:

يتم قياس أداء المنظمة من خلال معايير للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفاعلية، وتشمل كل من مقاييس الفعالية الداخلية والخارجية (Shehada et al., 2020). حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات إلى المخرجات، فإذا تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل، فإن الكفاءة تكون أعلى، كذلك الأداء يتضمن مقاييس أخرى كمقاييس الحوادث ومعدلات الدورات والغياب والتأخير، حيث إن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك الذي يسهم أداؤه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في الدوام وقلة حوادث العمل (كحيلي، 2015).

مفهوم الأداء التنظيمي:

يُوجد تفسيرات عديدة حول مصطلح الأداء التنظيمي، حيث يتضمن تحليل أداء الشركة حول أهدافها والغاية التي وُجدت من أجلها، ويشمل هذا التحليل مخرجات أو نتائج حقيقية، ومقارنتها مع النواتج المقصودة، ويركز المخططون الإستراتيجيون على الأداء التنظيمي (إدريس والغالبي، 2014). يُقسم مصطلح الأداء التنظيمي إلى كلمتين، الأداء وهو عملية أو إجراء لأداء وظيفة أو مهمة محددة، أما التنظيمية، فهي صفة التنظيم، وهي مجموعة منظمة من الأفراد تعمل معا لغرض محدد، فمصطلح الأداء التنظيمي متشابه مع معنى الفعالية التنظيمية (Budiarto et al., 2024). يحظى مفهوم الأداء التنظيمي بأولوية كبيرة في جميع المنظمات عبر العالم، فلا يمكن أن تقوم شركة أو منظمة أو مؤسسة حكومية كانت أم خاصة دون الأداء التنظيمي لجميع الوظائف بصورة مجتمعة (بوحديد، 2018).

ويمكن القول إن حياة المنظمات تعتمد بصورة أساسية على الأداء التنظيمي فيها، فإنجاز العاملين لمهامهم بصورة مميزة أو بالوجه المطلوب في أقل تقدير سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، وبالتالي ضمان تحقيق النمو والبقاء وحتى التوسع، وعلى العكس من ذلك، فإن أداء العاملين لمهامهم بصورة سيئة سيقود بالضرورة إلى فشل المفصل الذي يعمل ضمنه العاملون، وبالتالي التأثير في اتجاه المنظمة العام والذي قد يقود إلى تراجع المنظمة بشكل كلي (Rony et al., 2024).

أشار الحاج علي (2015) إلى أن المنظمات بشكل عام يجب أن تعمل على تحسين مستوى الأداء التنظيمي بصورة مستمرة ومخططة ومدروسة بشكل جيد، إذ إن تلك الدراسة تُعد حجر الأساس في مواجهة التغييرات البيئية السريعة والمتكررة والتي تواجهها المنظمة بصورة مستمرة، إذ ستتمكن المنظمة من مواجهة تلك التغييرات عبر امتلاكها لأفراد عاملين يتمتعون بمهارات وقدرات عالية من الإبداع والابتكار، وهو ما يزيد من قوة الموقع التنافسي للمنظمة وتحسين الوضع السوقي لها.

إذن، هو محصلة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. ويمكن تقسيم الأداء التنظيمي حسب معيار الشمولية إلى الأداء الكلي: Overall performance: ويتجسد في الإنجازات التي أسهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر وحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المنظمة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية. والأداء الجزئي Partial Performance: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية الخاصة بها، إذ إن كل نظام فرعي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. وتحقيق مجموع أداءات الأنظمة الفرعية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة (Zhao, 2016).

أبعاد الأداء التنظيمي:

أولاً: رضا الزبائن:

إن المنظمة تحتاج إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات زبائنهم؛ لأن هؤلاء الزبائن هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا الزبائن، والحصة السوقية، ودرجة الولاء، والقدرة على الاحتفاظ بالزبون، والقدرة على اجتذاب العميل، وربحية العميل (Duchin et al., 2017). فالمؤسسات التي لا تقوم بقياس مثل هذه الأهداف والتي لا تتابع احتياجات وطلبات زبائنهم واقتراحاتهم وشكواهم مهددة بعدم تحقيق أهدافها. هناك عدة مؤسسات تطلب من زبائنهم إبداء الرأي في الخدمة بعد تلقيها، في حين أنه يجب أن تستمر عملية الاستطلاعات للتعرف إلى رغبات واحتياجات زبائنهم (Dess et al., 2014).

ثانياً: العمليات الداخلية:

يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد(البحوث، وعدد براءات الاختراع، وعدد المنتجات الجديدة)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج(جودة المنتجات، وآجال الإنتاج)، ونظام خدمة ما بعد البيع أيضاً (Shehada et al., 2020).

كما إن العمليات الداخلية معنية بإدارة نظام إنتاج كامل والعملية التي تحوّل المدخلات (في شكل المواد الخام والعمالة والطاقة) إلى مخرجات (على شكل سلع و/أو خدمات)، أو تقدم منتجاً أو خدمات. تنتج العمليات المنتجات وتضبط الجودة وتخلق الخدمة. تشمل العمليات الداخلية قطاعات مثل الأنظمة المصرفية والمستشفيات والشركات والعمل مع الموردين والعملاء واستخدام التكنولوجيا. العمليات واحدة من الوظائف الرئيسية في المنظمة إلى جانب سلاسل التوريد والتسويق والتمويل والموارد البشرية. تتطلب مهمة العمليات إدارة كل من الإنتاج الإستراتيجي واليومي للسلع والخدمات (Jacobides et al., 2018).

ثالثاً: الابتكار والتعلم:

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، يؤكد جانب الابتكار على ثلاث قدرات: قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم وتطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز وتحمل الإجراء للمسؤولية (Shehada et al., 2020).

وهي تتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تقنية متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة. وقد تشمل هذه المهام تطبيق أسلوب إداري جديد، يقوم على تقدير، وتقديم عدد من المنتجات الجديدة، وعدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، والدوافع والحوافز لدى العاملين للابتكار والتطوير، لأنه دون التعلم والإبداع والابتكار لا يمكن الاستمرار، وذلك لأن المنافسين يتطورون (الهاشم والشعار، 2022).

رابعاً: البُعد المالي:

يحتوي هذا المحور أهدافاً مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي، ويستخدم لقياس تلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير

الهادفة للربح فقد يختلف الأمر، ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية (ملحم، 2020).

وفيما يتعلق بالشركات غير الهادفة للربح، فإن الاهتمام بالأهداف المالية قد يكون أقل بالنسبة لها، ولكن لا يمكن تجاهلها بالكامل. في النهاية، يجب عليها المحافظة على استمرارية أنشطتها وتحقيق أهدافها غير المالية من خلال الحفاظ على موارد كافية، وهذا يتطلب أيضًا إدارة جيدة للتدفق النقدي وضمان توفر الإمكانيات المالية الضرورية لدعم أنشطتها المستقبلية (Stavropoulou et al., 2023).

المبحث الثالث: التواصل عن بُعد

التواصل عن بُعد هو أداة أساسية في العصر الرقمي، مما يتيح للأفراد التعاون والتفاعل بغض النظر عن المسافة الجغرافية. له أهمية كبيرة في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، بالإضافة إلى تعزيز مرونة العمل. يشمل العديد من الأبعاد مثل استخدام التقنيات الحديثة، والتنسيق الزمني والمكاني، والتفاعل البشري، وتحديات التنوع الثقافي (Brown, 2020).

ويُقصد به استخدام الوسائل التكنولوجية لتبادل المعلومات والتفاعل بين الأفراد أو الجماعات عبر المسافات دون الحاجة للتواجد الجسدي في نفس المكان. يشمل ذلك استخدام أدوات وتقنيات مثل الإنترنت، والبريد الإلكتروني، ومنصات الاجتماعات عبر الفيديو، والرسائل النصية، وغيرها من الأدوات الرقمية التي تسمح بالاتصال الفوري والتفاعل بين الأفراد بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية (Smith, 2019).

والتواصل عن بُعد هو مفهوم يشير إلى استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية والتكنولوجية للتواصل بين الأفراد أو الفرق من مواقع مختلفة، دون الحاجة للتواجد في نفس المكان أو التفاعل وجهًا لوجه. يشمل هذا النوع من التواصل مجموعة متنوعة من الوسائل التكنولوجية مثل البريد الإلكتروني، والهواتف المحمولة، ومنصات الاجتماعات عبر الفيديو مثل "زووم" (Zoom) و"مايكروسوفت تيمز" (Microsoft Teams)، والرسائل النصية، وتطبيقات المحادثة الفورية مثل "واتساب" (WhatsApp) و"سلاك" (Slack). يمكن استخدام هذه الوسائل للتواصل في سياقات مختلفة مثل العمل، والتعليم، والعائلة، والخدمات الحكومية. يعتمد التواصل عن بُعد بشكل أساسي على توفير الاتصال الفوري بين الأشخاص بغض النظر عن المسافة الجغرافية بينهم (Johnson, 2021).

وعليه، فالتواصل عن بُعد يعد من أهم الأدوات في عصرنا الرقمي، حيث يسهم في تحسين الكفاءة، تقليل التكاليف، وتعزيز التعاون بين الفرق المتعددة المواقع. كما أنه يوفر مرونة كبيرة في بيئات العمل ويسهم في الحفاظ على استمرارية الأعمال في الأوقات الطارئة. مع ذلك، يتطلب التواصل الفعّال عبر هذه الوسائل مهارات بشرية وتقنية لضمان النجاح والتفاعل الجيد بين الأفراد. وتكمن أهمية التواصل عن بُعد في الآتي (Ameen & Al-Mashaqba, 2022):

1. **تحسين الكفاءة والإنتاجية:** التواصل عن بُعد يمكّن الأفراد من إتمام مهامهم في الوقت الذي يناسبهم، مما يسهم في رفع كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية. يُتيح للأفراد العمل من أماكن مختلفة وبالتالي القدرة على التركيز بشكل أكبر دون الانقطاع المتكرر الذي قد يحدث في البيئات التقليدية. على سبيل المثال، يمكن للموظفين إتمام مهامهم من المنزل أو من أماكن العمل البديلة دون الحاجة للانتقال إلى المكاتب، مما يوفر وقتًا إضافيًا للعمل الفعّال.
2. **تقليل التكاليف:** باستخدام التقنيات الرقمية، يمكن تقليل العديد من التكاليف المرتبطة بالإجراءات التقليدية مثل السفر، والاجتماعات الشخصية، والنفقات اللوجستية. يُعتبر هذا العنصر مهمًا خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في بيئات متعددة المواقع أو الشركات التي تعتمد على فرق عمل في مناطق جغرافية مختلفة. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات تقليل التكاليف الناتجة عن الاجتماعات المتكررة في الأماكن المختلفة من خلال الاعتماد على منصات الفيديو التي توفر وسيلة تواصل فعالة.
3. **تعزيز المرونة:** التواصل عن بُعد يعزز من مرونة العمل، حيث يسمح للموظفين بالعمل من أي مكان وفي أي وقت. كما يسهم في تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية، خاصة بالنسبة للأفراد الذين قد يكونون بحاجة إلى رعاية أفراد الأسرة أو الذين يفضلون العمل في بيئة غير تقليدية. هذا النوع من العمل يسهم في توفير بيئة عمل أكثر تكيفًا ومرونة.
4. **دعم التنوع والتعاون العالمي:** من خلال استخدام أدوات الاتصال عن بُعد، يمكن للأفراد التعاون والعمل مع فرق تضم أعضاء من خلفيات ثقافية وجغرافية متنوعة. يؤدي هذا إلى تبادل الأفكار والخبرات من خلال التفاعل مع مجموعة متنوعة من الأشخاص الذين قد لا يتواجدون في نفس المنطقة الجغرافية. في السياقات المهنية، قد يسهم هذا التعاون الدولي في تحسين الابتكار والتطوير من خلال دمج أفكار متعددة من ثقافات وخلفيات مختلفة.

5. **التواصل في الأوقات الطارئة:** في حالات الطوارئ أو الأزمات، أثبت التواصل عن بُعد أنه أداة حيوية في استمرار العمليات اليومية. المؤسسات التي اعتمدت على الاتصال عن بُعد استطاعت الاستمرار في العمل والتواصل مع العملاء والشركاء دون توقف. يتيح التواصل عن بُعد توصيل المعلومات بسرعة واستجابة للأحداث الطارئة بشكل أكثر فاعلية.

علاقة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بكل من الأداء وإستراتيجية المنظمة:

تعتبر علاقة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بالأداء التنظيمي موضوعاً مهماً في دراسات إدارة الأعمال وعلم النفس التنظيمي. إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعني استخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل البرامج والنظم الإلكترونية، لتنظيم وتنفيذ ومراقبة وتطوير جوانب إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

يتأثر الأداء التنظيمي بعدة عوامل، منها إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتأثيرها يمكن أن يكون إيجابياً عندما يتم تنفيذها بشكل فعال. ويشير (Brandão et al., 2019) إلى بعض الطرق التي يمكن لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية أن تؤثر في الأداء التنظيمي:

تحسين التواصل وتبادل المعلومات: توفر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وسائل لتبادل المعلومات بين الموظفين والإدارة بشكل أكثر فاعلية، مما يساهم في تحسين التواصل الداخلي والخارجي في المؤسسة.

زيادة الفعالية والكفاءة: باستخدام التكنولوجيا، يمكن تبسيط العمليات الإدارية مثل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء، مما يزيد من كفاءة الموارد البشرية ويحسن الأداء التنظيمي.

توفير البيانات والتحليلات الإستراتيجية: يمكن لنظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية توفير بيانات وتحليلات مهمة حول أداء الموظفين واحتياجات التدريب والتطوير، مما يساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة لتحسين الأداء التنظيمي.

توفير بيئة عمل مرنة ومبتكرة: يمكن للتكنولوجيا الحديثة تمكين العمل عن بعد والتعاون عبر الإنترنت، مما يخلق بيئة عمل مرنة ومبتكرة، مما يعزز رضا الموظفين ويحسن الأداء التنظيمي.

وتناولت دراسة (Samolejova et al., 2015) علاقة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بكل من الأداء وإستراتيجية المنظمة، وركزت دراسات أخرى على السلوك التنظيمي وبحثت في أهمية التحول من مفهوم السيطرة والضبط على العاملين والأفراد والذي كان ينظر إلى الفرد العامل كتكلفة يتوجب على إدارة المنظمة ضبطها من حيث العدد والأجور إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في

المنظمة والذي بات ينظر إلى الفرد كاستثمار وأحد أهم مواردها وضرورة العمل على تبني السياسات والممارسات التي تلبي احتياجاته وتطلعاته وتحقيق أهداف المنظمة في ذات الوقت (العنقري والدخيل، 2023)، كما أفردت دراسات أخرى العديد من الأبواب للبحث في أقسام ووحد الموارد البشرية الإلكترونية، وألقت دراسات أخرى الضوء على عناصر وقيم الموارد البشرية وربطها بالمعرفة والمهارات والخبرات والكفاءات (داود، 2023).

واشارت دراسة (Amara & Atia, 2016) إلى سبب ظهور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتحديدًا في صيغتها الحالية، وهذه العوامل تعكس تطور المجتمع والتكنولوجيا والسياسة، وتتمثل هذه العوامل بالآتي:

التقدم العلمي والتكنولوجي: التقدم في التكنولوجيا والعلوم يجعل من الضروري أن يكون هناك تكامل بين الموارد البشرية والتكنولوجيا لمواكبة التطورات السريعة وتحسين الأداء.

تدخل الحكومات والتشريعات: تعمل الحكومات على تطبيق التشريعات والقوانين التي تنظم العلاقة بين المنظمات وعناصرها البشرية، مما يضع مسؤولية إدارة الموارد البشرية في مقدمة الأولويات. **ظهور النقابات والمؤسسات المدافعة عن حقوق العاملين:** تأثير النقابات والمؤسسات المدافعة عن حقوق العاملين يجعل إدارة الموارد البشرية ليست مجرد إدارة عمليات، بل أصبحت مسؤولية اجتماعية وأخلاقية لتلبية احتياجات وتطلعات الموظفين.

وبناءً على ما سبق تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في قدرتها على مواكبة هذه التحولات وتوفير بيئة عمل تشجع على التطوير وتحسين الأداء بشكل مستدام.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي والتواصل عن بُعد:

تُظهر دراسة (McKinsey 2022) كيف أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المؤسسات قد أدى إلى تحسين الأداء التنظيمي، حيث أسهمت أنظمة التوظيف الإلكتروني وتقييم الأداء الإلكتروني في تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف. كما أفادت الدراسة بأن المؤسسات التي تعتمد على أدوات التواصل عن بُعد أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل وزيادة التعاون بين الموظفين.

تناولت دراسة (Sheehan et al. 2021) تأثير التواصل عن بُعد في الأداء التنظيمي في الشركات العالمية، مشيرة إلى أن أدوات التواصل مثل الاجتماعات الافتراضية والبريد الإلكتروني تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز التواصل بين الفرق المختلفة، مما يساهم في رفع مستوى التعاون والابتكار داخل المنظمات.

كما تناولت دراسة (Kavanagh & Johnson 2023) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و التواصل عن بُعد، وأوضحت أن أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية توفر أدوات تكنولوجية تعزز من فاعلية التواصل بين الموظفين، سواء في عملية التدريب أو التقييم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي في جوانب متعددة، من ضمنها العمليات الداخلية والابتكار والتعلم.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع البيانات حيث وصفت الظاهرة ومجتمع الدراسة، ويتمثل الجزء التحليلي في توظيف الأسلوب الإحصائي المناسب في معالجة البيانات والمعلومات التي استخدمتها الدراسة للوصول لأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من المديرين، ونوابهم، ورؤساء الأقسام في المصارف التجارية العراقية، والذين بلغ عددهم 242 فرداً موزعين على 24 مصرفاً تجارياً حتى نهاية عام 2023. تم توزيع 242 استبانة على جميع أفراد المجتمع باستخدام أسلوب المسح الشامل، واستُبعدت 8 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي. وبالتالي، تم تحليل 234 استبانة بنسبة استجابة بلغت 96.7%. كما تم التحقق من صلاحية أداة الدراسة.

صدق الأداة:

تم تحكيم الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات، وكذلك من ذوي الخبرة والاختصاص، وقد أخذ بآرائهم في صياغة النسخة النهائية للاستبانة.

ثبات الاستبانة:

تم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة، والجدول رقم (1) يوضح أن نتائج كرونباخ- ألفا كانت لجميع متغيرات الدراسة أعلى من 60% وهذه النسبة تعتبر مقبولة اعتماداً على (sekaran & bougie, 2016, p.241) مما يدل على أن فقرات الاستبانة بأبعادها تتمتع بالاتساق الداخلي.

الجدول (1): نتائج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
المتغير المستقل: الموارد البشرية الإلكترونية			
	الاستقطاب إلكترونياً	0.903	7
	الاختيار إلكترونياً	0.848	5
	التدريب إلكترونياً	0.881	7
	التقييم إلكترونياً	0.811	5
	التعويضات إلكترونياً	0.839	5
المتغير التابع: الأداء التنظيمي			
	البُعد المالي	0.888	5
	بُعد رضا الزبائن	0.864	5
	بُعد العمليات الداخلية	0.872	5
	بُعد الابتكار والتعلم	0.854	5
المتغير الوسيط: التواصل عن بُعد			
	التواصل عن بُعد	0.762	10

الارتباط والصدق التمايزي:

قامت الدراسة باختبار نوع آخر من أنواع الصدق والذي يسمى الصدق التمايزي لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال استخدام المحك أو المعيار الأكثر استخداماً في مثل هذا النوع من الاختبارات (lacker- Fornel)، حيث يوضح الجدول (2) الارتباط والصدق التمايزي من خلال احتساب الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر أو المستخلص AVE لمتغيرات الدراسة والتي يجب أن يكون أكبر من الارتباطات بين متغيرات الدراسة، وتشير النتائج إلى تحقيق هذا النوع من الصدق للنموذج القياسي للدراسة الحالية.

الجدول (2) الارتباط والصدق التمايزي

رضا الزبائن	العمليات الداخلية	التقييم إلكترونيًا	التعويضات إلكترونيًا	التدريب إلكترونيًا	البُعد المالي	الاستقطاب إلكترونيًا	الاختيار إلكترونيًا	الابتكار والنمو	التواصل عن بُعد
									0.707
								0.794	0.642
							0.790	0.616	0.437
						0.796	0.893	0.595	0.405
					0.834	0.926	0.892	0.625	0.394
				0.824	0.376	0.416	0.501	0.253	0.361
			0.821	0.212	0.346	0.356	0.337	0.317	0.357
		0.852	0.389	0.479	0.256	0.277	0.319	0.327	0.404
	0.814	0.247	0.224	0.405	0.581	0.671	0.610	0.799	0.567
0.843	0.571	0.283	0.373	0.428	0.934	0.899	0.907	0.621	0.370

اختبار فرضيات الدراسة :

يتناول هذا الجزء الفرضيات المتعلقة باختبار تحليل المسار والتي تشمل اختبار المسارات المتعددة كالأثر المباشر وغير المباشر والأثر الإجمالي من أجل التحقق من الفرضيات والوصول إلى النتائج وتفسير العلاقات (Hair et al., 2010).

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى (Ho1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني ، الاختيار الإلكتروني ، التدريب الإلكتروني ،

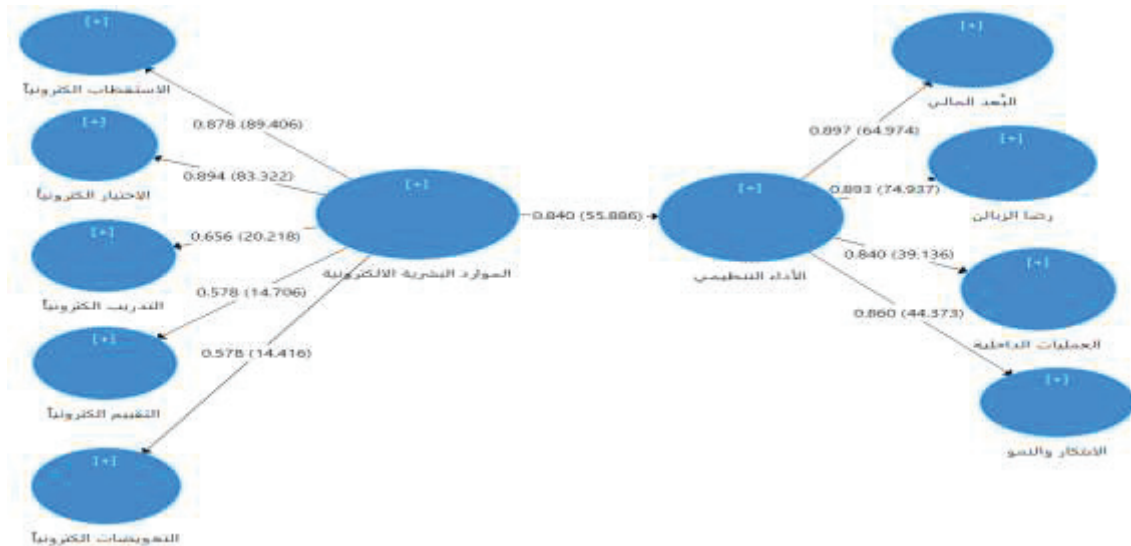
التقييم إلكترونياً ، التعويضات إلكترونياً) في الأداء التنظيمي بأبعاده (البُعد المالي، وبُعد رضا الزبائن، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد الابتكار والتعلم) في المصارف التجارية العراقية.

ولاختبار هذه الفرضية الرئيسية، استخدم الباحث تحليل المسار الحرج حيث تم تحليل أثر العامل المستقل للموارد البشرية الإلكترونية في المتغير التابع الأداء التنظيمي.

حيث يعرض الجدول رقم (3) نتائج تحليل الفرضية لأثر الموارد البشرية الإلكترونية في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بأبعاده مجتمعة حيث يبين الجدول قيمة t حيث بلغت (55.886) عند مستوى دلالة معنوية sig بلغ (0.00). واستناداً إلى قاعدة القرار المتعلقة ب t والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية ل t أقل من (0.05). سيتم رفض الفرضية الصفرية للموارد البشرية الإلكترونية بمعنى وجود أثر ذي دلالة إحصائية له في الأداء التنظيمي.

الجدول رقم (3): نتائج تطبيق تحليل المسار للموارد البشرية الإلكترونية في الأداء التنظيمي

المتغيرات	B	Mean	S. D	T	P	النتيجة
الموارد البشرية الإلكترونية - الأداء التنظيمي	0.840	0.839	0.015	55.886	0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة



الشكل (2): قيمة حجم الأثر للموارد البشرية الإلكترونية في الأداء التنظيمي

وللولوج في تفاصيل العلاقة بين الموارد البشرية الإلكترونية وأبعاد الأداء التنظيمي، فقد قام

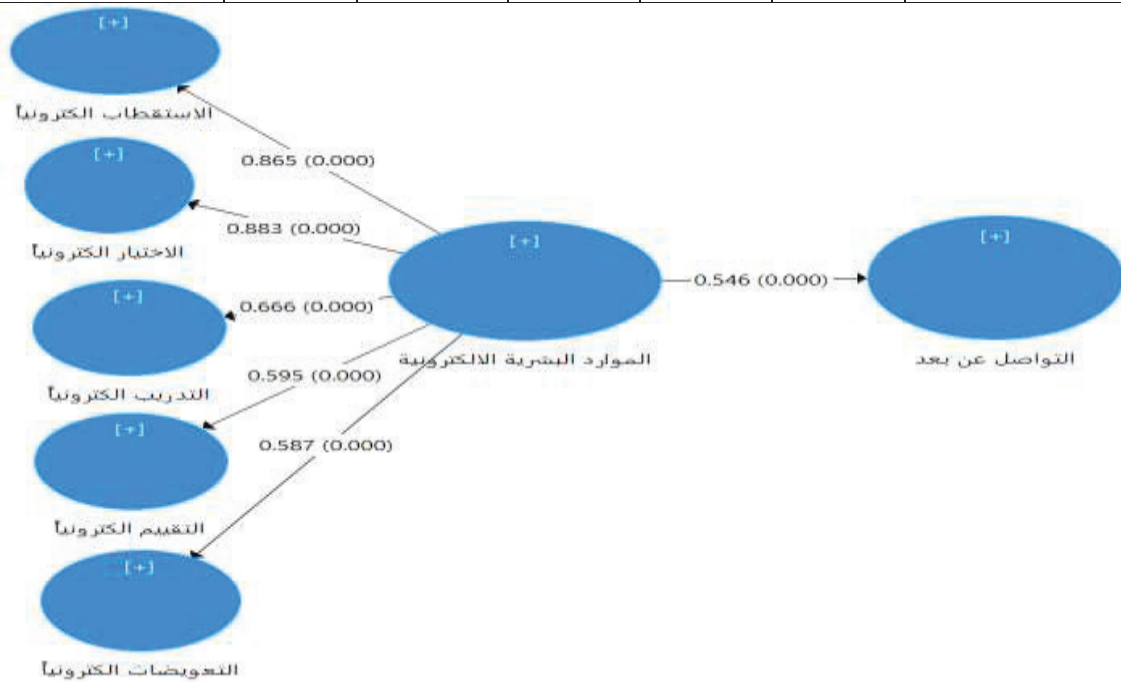
الباحث بدراسة الفرضيات الفرعية الأربعة، والتي هي على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الثانية (Ho2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب إلكترونياً، الاختيار إلكترونياً، التدريب إلكترونياً، التقييم إلكترونياً، التعويضات إلكترونياً) في التواصل عن بُعد في المصارف التجارية العراقية. ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، استخدم الباحث تحليل المسار الحرج حيث تم تحليل أثر العامل للموارد البشرية الإلكترونية في التواصل عن بُعد.

حيث يعرض الجدول رقم (4) نتائج تحليل الفرضية لأثر الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها الفرعية على المتغير الوسيط (التواصل عن بُعد) حيث يبين الجدول قيمة t حيث بلغت (11.727) عند مستوى دلالة معنوية sig بلغ (0.00). واستناداً إلى قاعدة القرار المتعلقة بt والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية ل t أقل من (0.05). سيتم رفض الفرضية الصفرية للموارد البشرية الإلكترونية بمعنى وجود أثر ذي دلالة إحصائية له في التواصل عن بُعد.

الجدول (4): نتائج تطبيق تحليل المسار للموارد البشرية الإلكترونية على التواصل عن بُعد

المتغيرات	B	Mean	S. D	T	P	النتيجة
الموارد البشرية الإلكترونية - التواصل عن بُعد	0.546	0.551	0.047	11.727	0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة



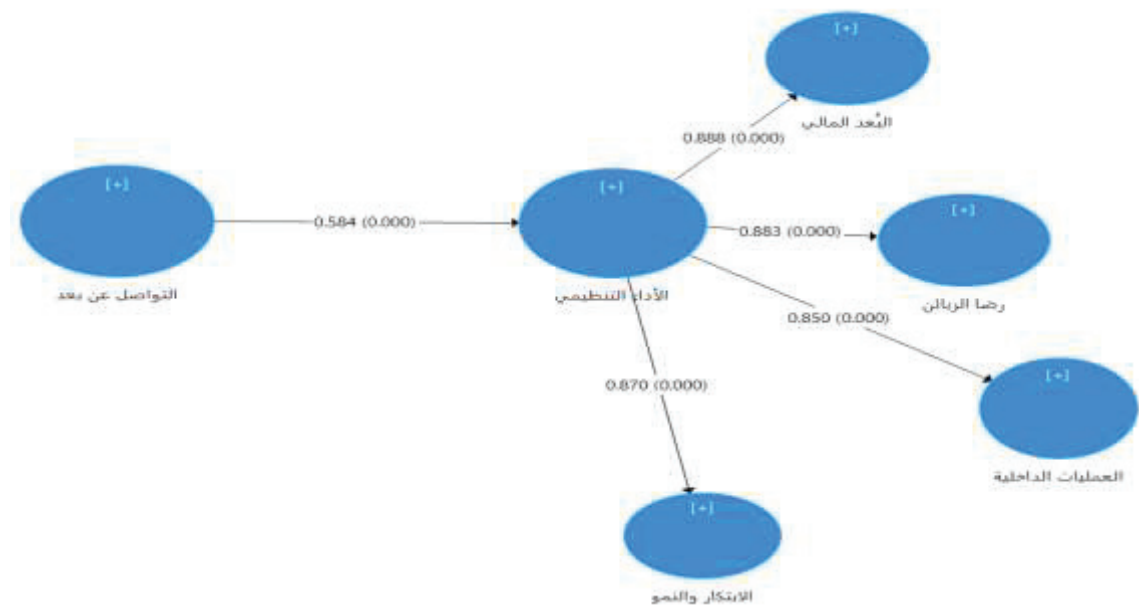
الشكل (3): يبين قيمة حجم الأثر للموارد البشرية الإلكترونية في التواصل عن بُعد

الفرضية الرئيسية الثالثة (Ho3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل عن بُعد على الأداء التنظيمي بأبعاده (البُعد المالي، بُعد رضا الزبائن، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد الابتكار والتعلم) في المصارف التجارية العراقية. ولاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، استخدم الباحث تحليل المسار الحرج حيث تم تحليل أثر العامل للتواصل عن بُعد على الأداء التنظيمي.

حيث يعرض الجدول رقم (5) نتائج تحليل الفرضية لأثر التواصل عن بُعد في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) حيث يبين الجدول قيم t للثقة بالقائد حيث بلغت قيمة t (14.606) عند مستوى دلالة معنوية sig بلغ (0.00). واستناداً إلى قاعدة القرار المتعلقة ب t والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية ل t أقل من (0.05). سيتم رفض الفرضية الصفرية للتواصل عن بُعد بمعنى وجود أثر ذي دلالة إحصائية له في الأداء التنظيمي.

الجدول رقم (5): نتائج تطبيق تحليل المسار للتواصل عن بُعد على الأداء التنظيمي

المتغيرات	B	Mean	S. D	T	P	النتيجة
التواصل عن بُعد -< الأداء التنظيمي	0.584	0.585	0.040	14.606	0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة



الشكل (4): يبين قيمة حجم الأثر للتواصل عن بُعد في الأداء التنظيمي

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة (Ho4): التواصل عن بُعد لا تتوسط العلاقة بين الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المصارف التجارية العراقية. يوجد توسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل عن بُعد كمتغير وسيط لأثر الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية العراقية. يعرض الجدول رقم (6) نتائج تحليل الفرضية المقترحة بين أثر التواصل عن بُعد في العلاقة بين الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي. حيث يظهر الجدول قيم (VAF) التي كانت أكبر من (20%) وأقل من (80%) مما يدل على وجود توسط جزئي للوسيط التواصل عن بُعد في العلاقة بين الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي. وذلك استناداً إلى قاعدة VAF التي وضعها كل من (Hair, Ringle, & Sarstedt., 2014) وهي:

$$VAF = \frac{Pa * Pb}{(Pa * Pb) + pc}$$

$$VAF = \frac{0.550 * 0.537}{(0.550 * 0.537) + 0.219}$$

$$VAF = \frac{0.29535}{0.514} = 0.57\%$$

$$VAF = (0.761 * 0.548) / (0.761 * 0.548) + 0.139$$

$$VAF = 0.417028 / 0.556028$$

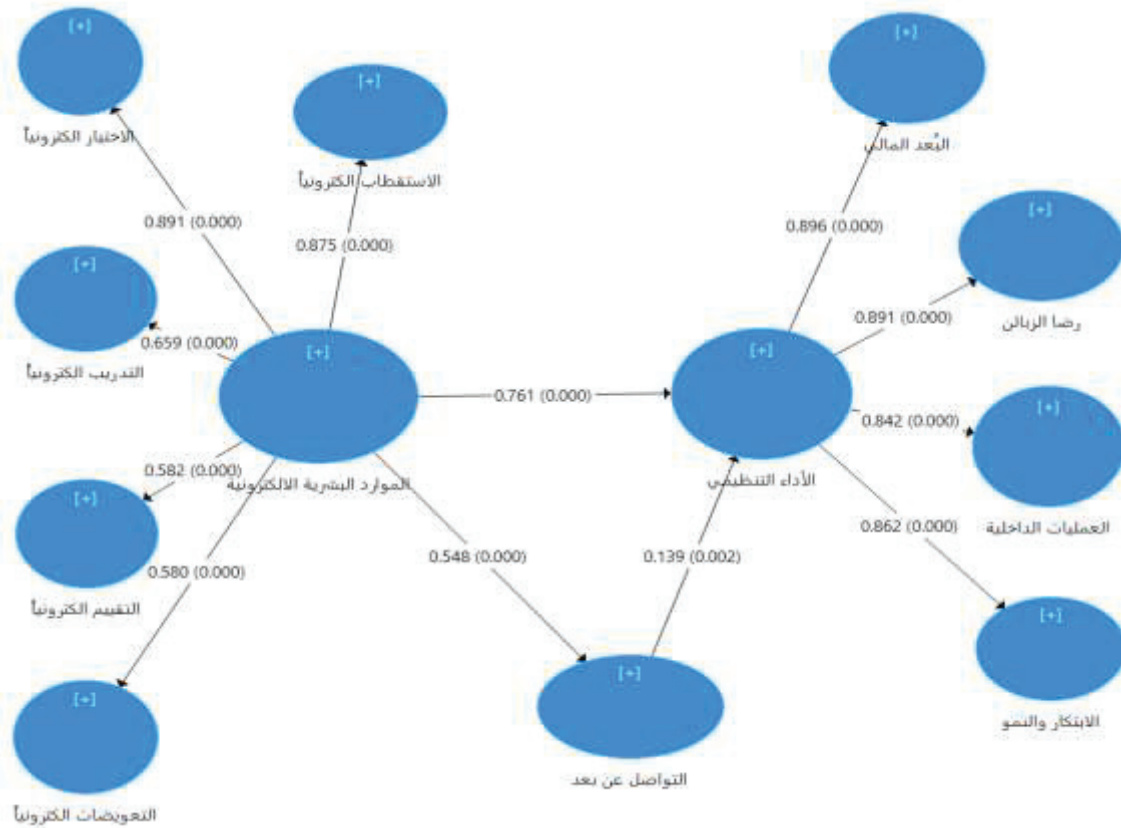
$$VAF = 0.75001289$$

When, $VAF < 20\%$ no mediation; $20\% - 80\%$ Partial Mediation; $VAF > 80\%$ Full Mediation.

الجدول (6): تطبيق تحليل المسار للتواصل عن بُعد بين الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي

المتغيرات	B	Mean	S. D	T	Bootstrapped Confidence Interval		P	Decision
					2.5 % LL	97.5 % UL		
الموارد البشرية الإلكترونية -> الأداء التنظيمي	0.761	0.759	0.033	23.213	0.691	0.822	0.000	Accepted

الموارد البشرية الإلكترونية -> التواصل عن بُعد	0.5	0.5	0.0	12.1	0.4	0.643	0.00	Accepted
التواصل عن بُعد -> الأداء التنظيمي	0.1	0.1	0.0	2.96	0.0	0.228	0.03	Accepted
الموارد البشرية الإلكترونية -> التواصل عن بُعد -> الأداء التنظيمي	0.0	0.0	0.0	2.99	0.0	0.126	0.03	Accepted
Variable	Variable			VAF		Result		
الموارد البشرية الإلكترونية -> التواصل عن بُعد -> الأداء التنظيمي				%75		Partial Mediation		



الشكل (5): قيمة حجم الأثر للتواصل عن بُعد بين الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي

مناقشة النتائج:

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير التواصل عن بُعد، بوصفه متغيراً وسيطاً، على العلاقة بين الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي في المصارف التجارية العراقية.

مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي:

أولاً: لقد أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن المتغير المستقل "الموارد البشرية الإلكترونية" كان تقديره مرتفعاً، وأن أعلى الأبعاد هو البعد (التقييم إلكترونياً) حيث كان تقديره مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.27) وانحراف معياري (0.45)، تلاه البعد (التدريب إلكترونياً) حيث كان تقديره مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.17) وانحراف معياري (0.50)، تلاه البعد (التعويضات إلكترونياً) حيث كان تقديره مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.14) وانحراف معياري (0.61)، تلاه البعد (الاختيار إلكترونياً) كان تقديره مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري (0.73)، وأخيراً جاء البعد (الاستقطاب إلكترونياً) حيث كان تقديره مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.84) وانحراف معياري (0.76)، وهو أدنى متوسط حسابي بين الأبعاد، وهذا يدل على أن تطبيق أبعاد الموارد البشرية الإلكترونية كان مرتفعاً في المصارف التجارية العراقية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة علال (2023) حيث أظهرت أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة يهتم بتطبيق أتمتة إدارة الموارد البشرية، كما أنها تهتم بأدائها التسويقي والعمل على تطويره. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العنقري والدخيل (2023) حيث أظهرت أن مدى تطبيق الأتمتة في إدارات الموارد البشرية في الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية يُطبق بدرجة مرتفعة. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو الجبين (2022) حيث أظهرت أن محور واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بجامعة القدس المفتوحة جاء بوزن نسبي بلغ (79.4%)، وهو يعد درجة مرتفعة. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة جغام وآخرون (2022) حيث أظهرت أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بمختلف أبعادها تتحقق كلها بمستويات متوسطة، أما جودة الخدمة العمومية فأخذت مستوى مرتفعاً.

ثانياً: لقد أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن المتغير التابع "الأداء التنظيمي" كان تقديره مرتفعاً، وأن بُعد الابتكار والتعلم) كان تقديره مرتفعاً بوسط حسابي قدره (3.91) وانحراف معياري (0.74)، تلاه (بُعد رضا الزبائن) جاء بوسط حسابي (4.88) وانحراف (0.70)، تلاه (بُعد العمليات الداخلية) جاء بوسط

حسابي (3.86) وانحراف (0.74)، وأخيراً جاء (البُعد المالي) بأدنى وسط حساب حيث بلغ (3.85). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الأداء التنظيمي مرتفع لدى المصارف التجارية العراقية.

اتفقت مع دراسة (Al-Harazneh & Sila (2021) حيث أظهرت أن توقع الأداء كان له تأثير إيجابي كبير على النية السلوكية لاستخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، في حين أن الجهد المتوقع لم يكن كذلك. كان لتيسير الظروف تأثير إيجابي كبير على استخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. اتفقت أيضاً مع دراسة (Waheed et al., (2020 حيث أظهرت أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعتمد بشكل كبير على موقف الموظف تجاه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتوفير الموارد، وكان لممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية، بما في ذلك التدريب والتطوير، والتعويضات والمزايا، وتقييم الأداء دور أساس أيضاً.

ثالثاً: أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن المتغير الوسيط "التواصل عن بُعد" كان تقديره مرتفعاً، وتدل قيم المتوسطات الحسابية والتي حصلت جميعها على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد وحدة المعاينة على أهمية توافر التكنولوجيا الملائمة لدعم التواصل الفعال عن بُعد، في حين أن تعزيز التفاعل الاجتماعي بين الموظفين قد يتطلب مزيداً من الاهتمام بالجانب البشري والإنساني للتواصل. اتفقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (Ching (2019) ودراسة (Rashid (2021) حيث أشارتا إلى أن استخدام التقنيات الحديثة مثل منصات الاجتماعات الافتراضية وأدوات التعاون الرقمية يساهم بشكل كبير في تحسين التواصل بين الأفراد في بيئات العمل عن بُعد..

مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي.

اتفقت ضمناً مع دراسة (Elal (2023) حيث أظهرت أن أتمتة إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الأداء التسويقي لهذا البنك، ويرجع هذا التأثير إلى دور كل من أبعاد أتمتة إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التسويقي للبنك، كما اتفقت مع دراسة أبو الجبين (2022) حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية قوية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومستوى جودة الخدمات المقدمة من جامعة القدس المفتوحة. كما اتفقت مع دراسة مخزن وآخرون (2022) حيث أظهرت وجود أثر بين أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة: (تخطيط، واستقطاب، وتدريب وتطوير)، وتعزيز جودة

الخدمة لدى المؤسسات الرياضية؛ مما يشير إلى وجود مستوى لاستخدام أنشطة إدارة الموارد البشرية، ووجود مستوى لجودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الثانية:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الإلكترونية على التواصل عن بُعد.

نتائج دراسة (Johnson 2017) تتوافق مع نتائج الدراسة الحالية حيث أكدت تأثير الموارد البشرية الإلكترونية في تسهيل التواصل بين أعضاء الفريق في بيئات العمل عن بُعد من خلال توفير أنظمة معلوماتية متقدمة تضمن سلسلة التفاعل. كما تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Tang 2019) في التركيز على كيفية أن الموارد البشرية الإلكترونية تسهم في تعزيز التواصل بين الموظفين عن بُعد. فقد أظهرت الدراسة أن الاستخدام الفعال لتلك الأنظمة يعزز التنسيق بين الفرق المنتشرة جغرافياً.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل عن بُعد على الأداء التنظيمي.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Brown & Williams 2018)، حيث أظهرت أن التواصل الفعال عن بُعد يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحسين التنسيق بين الفرق وتحقيق الأهداف بفاعلية أكبر. واتفقت أيضاً مع دراسة (Douglas & Harris 2021) حيث أظهرت أن التواصل عن بُعد له تأثير إيجابي على تحسين الأداء التنظيمي، لا سيما في أبعاد مثل الابتكار والتعلم داخل الفرق الرقمية.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الرابعة:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة وجود توسط جزئي للوسيط التواصل عن بُعد في العلاقة بين الموارد البشرية الإلكترونية والأداء التنظيمي.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Lee & Chang 2021) التي أكدت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام الموارد البشرية الإلكترونية وتحسين التواصل عن بُعد. وفي هذه الدراسة، تم تأكيد تأثير هذه الأنظمة في تسهيل التواصل بين الموظفين في بيئة العمل الرقمية. كما أشارت دراسة Kim (2022) إلى أن تطبيق نظم الموارد البشرية الإلكترونية يساعد في تحسين التواصل الفعال داخل الفرق الرقمية. أكدت الدراسة أن استخدام هذه النظم يعزز الكفاءة في إدارة الفرق المتنقلة ويوفر أساليب تواصل مرنة وفعالة في بيئات العمل عن بُعد، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

التوصيات :

توصي الدراسة الحالية بالآتي:

1. ينبغي على المصارف تعزيز البنية التحتية التكنولوجية الخاصة بالتواصل عن بُعد، مثل منصات الاجتماعات الافتراضية، وأدوات التعاون الرقمي، وبرامج التواصل الفعال بين الفرق.
2. ينبغي على المصارف والمصالح الأخرى الاستثمار في برامج تدريبية مكثفة تهدف تعزيز مهارات التواصل الرقمي لدى الموظفين.
3. على الرغم من أهمية التكنولوجيا في تحسين التواصل، يجب على المصارف الاهتمام بالجوانب الإنسانية والتفاعلات الاجتماعية بين الموظفين، مثل تنظيم لقاءات افتراضية غير رسمية أو فعاليات للتواصل الاجتماعي عن بُعد.
4. من المهم إنشاء آليات لتقييم فعالية التواصل عن بُعد بشكل دوري. ينبغي على الإدارة استخدام أدوات تحليلية لقياس مدى تحسين التواصل وتحديد العوامل التي تؤثر في الأداء التنظيمي.
5. من الضروري أن تضمن المصارف وصول جميع الموظفين إلى المعلومات بشكل منظم وبشفافية عبر القنوات الرقمية.
6. يجب تشجيع الموظفين على المشاركة الفعّالة في المحادثات والاجتماعات الرقمية، مع تقديم حوافز للإبداع والمشاركة الفاعلة.
7. من خلال جمع البيانات المتعلقة بأنماط التواصل عن بُعد وتحليلها، يمكن للمصارف تحديد الأنماط الأكثر فاعلية وتحسين آليات الاتصال بما يتناسب مع احتياجات الفريق والموظفين.
8. على القادة في المصارف الاهتمام بتقديم الدعم المستمر للفرق، والتأكد من أن التواصل بين الفرق لا يتأثر سلبًا بالتباعد الجغرافي.
9. على المصارف أن تركز على تحسين تجربة الموظف بشكل مستمر من خلال أدوات تواصل مبتكرة تتيح للموظفين الشعور بالانتماء والتمكين من العمل عن بُعد.

ملحق أداة الدراسة في الصورة النهائية

الجزء الثاني:

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة الأكثر توافقاً مع آرائكم.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
الموارد البشرية الإلكترونية:						
أولاً- الاستقطاب إلكترونياً:						
1	يوفر البنك نظاماً لإدارة التوظيف الإلكتروني وتتبع حالة طلبات التوظيف بشكل فعال.					
2	يمكن للمتقدمين الوصول إلى الفرص الوظيفية بسهولة وتقديم طلباتهم عبر بوابة توظيف إلكترونية.					
3	يتم ملء الطلبات للمتقدمين لشغل الوظائف بشكل إلكتروني من خلال شبكة الإنترنت.					
4	يقوم البنك بالإعلان عن حاجته إلى موظفين بوسائل إعلانية إلكترونية مختلفة					
5	يقوم شاغلو الوظائف الإشرافية بتوفير المعلومات عن الاحتياجات الفعلية من القوى العاملة إلكترونياً.					
6	لدى البنك بوابة توظيف إلكترونية توفر تقارير وإحصائيات حول عمليات التوظيف، مما يساعد في اتخاذ قرارات أفضل وتحسين العمليات.					
7	يوفر البنك نظاماً لإدارة التوظيف الإلكتروني وتتبع حالة طلبات التوظيف بشكل فعال.					
ثانياً- الاختيار إلكترونياً:						
8	يتم قبول الطلبات حسب التخصص العلمي للمتقدم إلكترونياً.					
9	يتم فحص الطلبات إلكترونياً بحسب جدول مُعد لهذه الغاية					
10	يتم اختيار العاملين المؤهلين للوظيفة الشاغرة حسب معايير محددة.					
11	الامتحانات التنافسية الإلكترونية تتيح للعامل المرشح الكشف عن قدراته.					

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة	العبرة	
					يلجأ البنك لسد العجز في الموظفين للوظائف الشاغرة من خلال نظام التوظيف الداخلي إلكترونياً.	12
ثالثاً- التدريب إلكترونياً:						
					يسمح التدريب الإلكتروني بالوصول إلى المواد التعليمية مما يتيح للمتدربين تعلم المهارات والمفاهيم.	13
					يوجد دورات إلكترونية مسجلة يستطيع الموظف الولوج إليها بأي وقت.	14
					تقييم الدورات التدريبية إلكترونياً يدفع العاملين إلى الالتزام في أداء العمل.	15
					يطرح البنك دورات على موقعها الإلكتروني بشكل دوري.	16
					يتيح التدريب الإلكتروني في البنك تحديد الأوقات التي تناسب جداولهم الشخصية، مما يسهل عليهم التعلم بمرونة دون الحاجة إلى حضور جلسات تدريب محددة.	17
					يختار البنك مدربين يمتلكون المهارات والخبرة في المجال الذي يتعلق بالاحتياجات التدريبية.	18
					يطلب البنك من المدرب تقديم خطة لورش العمل أو جلسات التدريب المقترحة.	19
رابعاً- التقييم إلكترونياً:						
					يمارس الموظفون عملهم إلكترونياً ليتم مراقبة الأداء.	20
					يتيح التقييم الإلكتروني للموظفين التفاعل مع التقييمات وتقديم تعليقات، مما يعزز التواصل بين الموظفين والمدربين.	21
					يتم مراقبة ساعات الولوج و تشغيل جهاز الموظف لمعرفة إنتاجيته.	22
					يوجد نظام أرشفة لتسجيل جميع بيانات العمليات من قبل الموظف.	23
					يمكن للموظفين الوصول إلى أدوات التقييم	24

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة	العبارة	
					الإلكترونية من أي مكان وفي أي وقت، مما يزيد من سهولة العملية.	
خامساً- التعويضات إلكترونياً:						
					يقدم البنك مكافآت غير نقدية ومالية بناءً على الإنجازات من خلال الشبكات الإلكترونية.	25
					يقوم البنك بربط الاقتراح بنظام المكافآت الإلكترونية من خلال تقديم مكافآت للأداء المبتكر.	26
					يربط البنك سلوكيات الموظفين في مكان العمل إلكترونياً بالمكافآت والتعويضات من خلال قواعد البيانات.	27
					يراعي البنك سلوكيات الموظفين في الترقية إلكترونياً.	28
					يدمج البنك أهداف وغايات الإدارة مع نظام تقييم الأداء إلكترونياً عبر الشبكات الإلكترونية.	29

1- الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة الأكثر توافقاً مع آرائكم.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق بدرجة	موافق	غير موافق	غير موافق
الأداء التنظيمي:						
أولاً- البُعد المالي:						
30	يحقّق البنك القدرة على قياس جودة الأداء المالي.					
31	يحقّق البنك التزايد في عدد الأصول.					
32	هناك زيادة في حجم المبيعات المقدمة من البنك.					
33	قدرة البنك على الزيادة في نسبة التدفق النقدي					
34	وجود اختلاف ملحوظ في العوائد المالية للبنك.					
ثانياً- بُعد رضا الزبائن:						
35	يحرص البنك على تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم.					
36	يحرص البنك على إجراء استطلاعات دورية لقياس رضا الزبائن.					
37	يحرص البنك على تقصير الفترة الزمنية للخدمة وتقديمها للزبائن.					
38	يسعى البنك إلى تخفيض عدد الشكاوى المقدمة من قبل الزبائن بصورة دائمة ومستمرة.					
39	يسعى البنك إلى قياس رضا الزبائن من الخدمات المقدمة.					
ثالثاً- بُعد العمليات الداخلية:						
40	يحرص البنك على وضع مقاييس محددة في العمليات التشغيلية تتماشى مع سياسات الدولة.					
41	يسعى البنك وباستمرار إلى إضافة القيمة التي تتوقعها الإدارة أو تعظيم القيمة المتوقعة.					
42	يحرص البنك على تنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل مميز.					
43	يحرص البنك على تحقيق التعاون الداخلي بين موظفيها.					
44	يقدم البنك الخدمات بناءً على نتائج احتياجات الزبائن.					

غير موافق	غير موافق	موافق	موافق بدرجة	موافق بشدة	العبارة	
رابعاً- بُعد الابتكار والتعلم:						
					يقوم البنك بتطوير التكنولوجيا لديها وتدريب الموظفين على استخدامها لتقليل زمن الخدمة.	45
					يقوم البنك بعقد برامج ودورات تدريبية للموظفين من أجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم.	46
					يحرص البنك على توفير نظام مكافأة للموظفين مثل موظف الشهر.	47
					يحرص البنك على توفير خطة تدريب وتأهيل للموظفين وتطويرهم وتحفيزهم.	48
					يحرص البنك على الحفاظ على العاملين ومساعدتهم في تطوير أنفسهم وإعطائهم إيجابيات وفرص التحسن لديهم.	49
التواصل عن بُعد:						
					أعتقد أن التواصل عن بُعد يعزز من قدرتنا على تحقيق أهداف العمل.	50
					يسهم التواصل عن بُعد في تسريع اتخاذ القرارات في فريقي.	51
					التواصل عن بُعد يعزز من تفاعل الموظفين في بيئة العمل.	52
					أعتقد أن وسائل التواصل عن بُعد توفر تفاعلاً شخصياً مماثلاً للتواصل وجهاً لوجه.	53
					الأدوات والتقنيات المستخدمة في التواصل عن بُعد فعالة وسهلة الاستخدام.	54
					هناك استقرار في الاتصال عبر منصات الاجتماعات عن بُعد مثل زووم ومايكروسوفت تيمز.	55
					توفر التكنولوجيا المناسبة يسهم في تحسين التواصل بين أعضاء الفريق في البنك.	56
					التواصل عن بُعد يسهم في تحسين الإنتاجية في بيئة العمل.	57
					يسهم التواصل عن بُعد في تحسين الابتكار وتطوير الأفكار داخل البنك.	58
					التواصل عن بُعد يعزز من التواصل الفعال بين الفرق المختلفة في البنك.	59

المراجع

- أبو الجبين، محمد (2022). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات في جامعة القدس المفتوحة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، (18)7.
- أبو عرب، هبة وأبو سويرح، أيمن (2020). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية-فلسطين. مجلة إقتصاد المال والأعمال، 5 (2)، 342-327.
- إدريس، وائل، والغالبي، طاهر (2014). *السيناريو والعملية التخطيطية: مفاهيم أساسية*. (ط. 2). عمان: الأردن، دار وائل للنشر.
- بصري، وائل (2021). تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء القوى العاملة في المناطق الريفية (منطقة المدينة المنورة). المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الادارية، 3(1)، 11-1.
- البناء، حسين (2012). أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- بوحديد، ليلي (2018). دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 1 (43)، 234-221.
- بوطورة، فاطمة وسمايلي، نوفل (2020). بطاقة الأداء المتوازن المستدامة نموذج لقياس استدامة المؤسسة وأدائها البيئي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت-تبسة. المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12 (4)، 467 – 451.
- جغام، سعاد وخالدي، محمد وبن شهرة، محجوبة (2022). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية-دراسة ميدانية بمصلحة البيومتری لمجموعة من البلديات. مجلة مجاميع المعرفة، 8(1)، 61-44.
- الحاج علي، أكرم (2015). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية-جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، 3 (11)، 16-7.

خروب، ناصر (2016). أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية و الأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني: دراسة حالة "مجموعة سامح مول للاستثمار". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

داود، سناء. (2023). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات العمل الفعالة و إنتاجية الموظف المعرفي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(1)، 763-700.

الدرمكي، عبدالله (2017). إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية و الأداء المؤسسي. ط (1)، دبي قنديل للطباعة والنشر، دبي، الإمارات المتحدة.

السالم، فارس. (2022). دور التدريب في تعزيز إنتاجية الموظفين من خلال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. مجلة الإدارة والتنمية، 12(2)، 102-89.

شُبّر، محمد (2022). ادارة التغيير في المشاريع و أثرها على إنتاجية الموظفين. مجلة اليرموك، 18 (5).

صويص، محمد وعابدين، إبراهيم (2019). دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، 27 (1)، 201-176.

العجلوني، محمد (2017). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة. "دراسة حالة - المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي - الأردن". مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، 10 (2)، 319-275.

العزاوي، محمد. (2023). أثر التكنولوجيا على كفاءة إدارة الموارد البشرية في المصارف العراقية. مجلة دراسات الأعمال، 15(3)، 158-145.

علال، عادل. (2023). أتمتة إدارة الموارد البشرية و أثرها على الأداء التسويقي للبنوك التجارية دراسة ميدانية لأحد البنوك التجارية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجزائر.

العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر و العمري، غسان (2012). المدخل الى ادارة المعرفة. ط3، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.

العنزي، حسين (2018). مدى توافر متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومساهمتها في تطوير الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في برنامج مستشفى قوى الأمن بالرياض. أطروحة (ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، الرياض.

العنقري، نورة والدخيل، هيفاء. (2023). دور الأتمتة في وظائف إدارة الموارد البشرية. المجلة العربية للإدارة، 43(3)، 77-94.

الفيافي، نوره. (2022). دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض 2020/2019. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(23)، 1-26.

قرني، حسام. (2022). أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين. مجلة السياسة والاقتصاد، 15 (14)، 1-33.

القيسي، رنا. (2023). العلاقة بين إنتاجية الموظفين والأداء التنظيمي في القطاع المصرفي: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 18(1)، 78-94.

كحيلي، الجبارية (2015). دور إستراتيجية التصدير في تحسن الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، الجزائر.

ملحم، محمود (2020). تأثير العدالة التنظيمية في الإحترق الوظيفي في المدارس الحكومية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28 (2)، 9-21.

الهاشم، رند والشعار، إسحق (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء الوظيفي الدور الوسيط لمقاومة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 18 (1)، 145 - 162.

الياسري، أكرم وحسين، ظفر (2013). أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الثالث، المجلد الخامس عشر، ص 241-263. <https://www.iasj.net/iasj?func=issueTOC&isId=753>

References

- Al Ahbabi, S., Kumar Singh, S., Balasubramanian, S., & Singh Gaur, S. (2019). **Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance.** *Journal of Knowledge Management*, 23 (2), 351-373, <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0348>.
- Al- Bloush, H., Al-Shami, S. A., Adil, H., & Sidek, S. (2020). **A Review paper on mhealth Continuous Intention among Diabetes Users in the Developing Countries.** *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12), 150–159. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.12.25>
- Al-Dmour, H., Al-Rawabdeh, K., & Al-Mashaqba, M. (2021). **The Impact of E-HRM Practices on Organizational Performance: A Case Study of the Banking Sector in Iraq.** *International Journal of Human Resource Management*. 32(4), 1123-1147. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1853497>
- Al-Hakim, L. A. Y., & Hassan, S. (2016). **Knowledge management strategies, innovation, and organizational performance: An empirical study of the Iraqi MTS.** *Journal of Advances in Management Research*, 13(3), 452-473.
- Al-Harazneh, Y. M., & Sila, I. (2021). **The impact of E-HRM usage on HRM effectiveness: highlighting the roles of top management support, HR professionals, and line managers.** *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 29(2), 118-147.
- Alhyasat, K. M. (2023). **Impact of e-Human Resources Management on Public Safety with Mediating role of Occupational Health.** In 2023 International Conference on Business Analytics for Technology and Security (ICBATS) (pp. 1-6).

- Al-zubaidi, G., & Nazem, M. (2019). **The role of Electronic human resources management practices in the sustainability of knowledge capital.** Journal of Economics and Administrative Sciences, 25 (113), <https://doi.org/10.33095/jeas.v25i113.1686>.
- Amara, N. B., & Atia, L. (2016). **E-training and its role in human resources development.** Global Journal of Human Resource Management, 4(1), 1–12.
- Ameen, M., & Al-Mashaqba, M. (2022). **Digital Transformation and its Role in Enhancing the Performance of Iraqi Banks.** Arab Journal of Business and Management Review, 43(5), 45-58. <https://doi.org/10.1111/ajbm.13245>
- Bansal, A., Panchal, T., Jabeen, F., Mangla, S. K., & Singh, G. (2023). **A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors.** Journal of Business Research, 157, 113611.
- Bharti, P., (2016). **Impact of eHRM system on organizational performance in Indian banking industry.**
- Bhattacharjee, S., & Bhattacharjee, B. (2015). **Competitive advantage through HRM practices in MSMEs.** International Journal of Management and Humanities (IJMH), Vol. 1 (7), PP 70- 92.
- Bolarinwa, I., & Lukman, A. I. (2019). **TALENT MANAGEMENT AND EMPLOYEE ENGAGEMENT: A STUDY OF GUARANTY TRUST BANK IN ILORIN METROPOLIS.**
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). **Conceptualizing the future of HRM and technology research.** International Journal of Human Resource Management, 27(21), 2652-2671.

- Brandão, C., Silva, R., & dos Santos, J. V. (2019). **Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles**. *Journal of Business Research*, 94, 273–279.
- Brown, A. (2020). **Remote communication technologies in the workplace (2nd ed.)**. Oxford University Press.
- Budiarto, B. W., Karyadi, S., Judijanto, L., & Febrian, W. D. (2024). **Analysis Of The Influence Of Spiritual Capital, Motivation And Work Competencies On Performance Of Human Resource In Smes Sector**. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(1), 240-246.
- Čalopa, K., Horvat, J., & Kuzminski, L. (2015). **The Role of Human Resource Management Practice Mediated by Knowledge Management (Study on companies from ICT sector, Croatia)**. *TEM Journal-Technology, Education, Management, Informatics, Journal of Association for Information Communication Technology, Education and Science*, 4 (2), 178-186.
- Ching, K. (2019). **The Impact of Technology on Communication in Remote Work: A Study on Virtual Teams**. *Journal of Communication and Technology*, 45(3), 123-140.
- Chowdhury, M. S. A., Haque, M. S., Chaudhury, N. J., Islam, S., Hassan, M. R., & Ahsan, S. M. H. (2022). **Impact of Information Technology Training on Staff Engagement and Productivity: A Study on Some Selected Commercial Banks in Chattogram City**. *Journal of Computer Science*.
- Darroch, J. (2005). **Knowledge management, innovation and firm performance**. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115. doi:10.1108/13673270510602809.
- Dess, H., Sukoharsono, E., & Alfaiza, S. (2012). **The impact of corporate social responsibility disclosure and board characteristics on corporate performance**. *Cogent Business & Management*. 6 (1), 1647917.

- Duchin, R., Matsusaka, G. & Ozbas, O. (2017). **When are outside directors effective?**. *Journal of Financial Economics*, 96 (2), 195–214.
- Esterhuysen, M., & Scholtz, B. (2016). **The Intention to Use e-Learning in Corporations**. In CONF-IRM (p. 12).
- Gadzali, S. S., Gazalin, J., Sutrisno, S., Prasetya, Y. B., & Ausat, A. M. A. (2023). **Human resource management strategy in organisational digital transformation**. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 760-770.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate Data Analysis**. NJ: Prentice Hall., 7th Edition.
- Huang, S. (2019). **Analysis of the Influence of Economic Globalization and Informatization on the Development of China's Economics and Management Discipline**. *Proceedings of the 2019 International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2019)*.
- Inkinen, H. (2016). **Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance**. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 230-257. doi:10.1108/JKM-09-2015-0336.
- Jabbar, M. H., & Abid, M. (2014). **A study of green HR practices and its impact on environmental performance: A review**. *Management Research Report*, 3(8), 142-154.
- Jackson, C. B., Quetsch, L. B., Brabson, L. A., & Herschell, A. D. (2018). **Web-based training methods for behavioral health providers: A systematic review**. *Administration and Policy in Mental Health*, 1–24. PMID:29352459
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). **Towards a theory of ecosystems**, *Strategic Management Journal*, 39 (8), 2255–2276.

- Johnson, R. (2017). **The Role of E-Human Resource Management in Virtual Teams: Implications for Communication and Collaboration.** Journal of Human Resource Management, 15(3), 220-234.
- Johnson, R. (2021). **Benefits of remote communication in modern organizations.** Business Communication Today. <https://www.businesscommtoday.com/remote-communication-benefits>
- Junior, M., & Alves, C. (2023). **The balanced scorecard in the education sector: A literature review.** Cogent Education, 10(1).
- Kavanagh, M. J., & Johnson, R. B. (2023). **E-HRM and remote communication: Exploring the connections.** Journal of HR Technology, 22(1), 12-30. <https://doi.org/10.1016/j.jhrtech.2023.01.002>
- Kim, Y. (2022). **Human Resource Technology and Its Impact on Virtual Team Communication: A Case Study.** Journal of Digital Human Resources, 11(4), 298-312.
- King, R. (2000). **Playing An Integral Role In Knowledge Management,** Information System Management, 17 (4).
- Lee, H., & Chang, T. (2021). **E-HRM and Communication Effectiveness in Remote Work Environments: A Study on Virtual Organizations.** Human Resource Development Quarterly, 32(1), 56-73.
- Masri, H. A. (2016). **Assessing green human resources management practices in west bank: An exploratory study (Doctoral dissertation).**
- McKinsey & Company. (2022). **The impact of e-HRM on organizational performance in global firms.** McKinsey Insights. <https://www.mckinsey.com/insights/ehrm-performance>

- Milliman, J. (2013). **River discharge to the coastal ocean: a global synthesis**. Cambridge University Press.
- Nag, D., Pathak, D., Rani, R., & Prasad, K. D. V. (2023). **Current Trends in E-Human Resource Management and its Impact on Personal Effectiveness: An Empirical Study Concerning Informational Technology Employees**. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(5), e472-e472.
- Nkomo, M. W., Thwala, W. D., & Aigbavboa, C. O. (2017). **Human Resource Management and Effects of Mentoring on Retention of Employees in the Construction Sector: A Literature Review**.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2019). **The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process**. *Knowledge Management Research & Practice*. 17(2), 129-139. doi:10.1080/14778238.2018.1554960.
- Nyathi, M. (2024). **The effect of electronic human resource management on electronic human resource management macro-level consequences: the role of perception of organizational politics**. *African Journal of Economic and Management Studies*, 15(1), 1-14.
- Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2023). **Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries**. *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(1), 121-134.
- Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2024). **Electronic human resource management (e-HRM) configuration for organizational success: inclusion of employee outcomes as contextual variables**. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(1), 196-212.
- Papic, M. (2020). **Internal organizational communication during remote work in higher education institutions during the COVID-19 pandemic: A study of**

- public and private universities. IBIMA Business Review, 4, 16-28.
<https://doi.org/10.5171/2023.440546>
- Pinto, H. W. (2023). **Exploring the Implementation of Agile Project Management in the United States Construction Industry: Benefits, Challenges, and Success Factors.** Journal of Entrepreneurship \& Project Management.
- Rashid, H. (2021). **The Role of Digital Communication Tools in Organizational Efficiency: Evidence from Remote Work Practices.** International Journal of Business Communication, 18(2), 87-105.
- Riahi, G. (2015). **E-learning systems based on cloud computing: A review.** Procedia Computer Science, 62, 352–359.
- Rony, Z. T., Wijaya, I. M. S., Nababan, D., Julyanthry, J., Silalahi, M., Ganiem, L. M., ... & Saputra, N. (2024). **Analyzing the Impact of Human Resources Competence and Work Motivation on Employee Performance: A Statistical Perspective.** Naturalspublishing. Com.
- Salkic, I. (2014). **The Impact Of Strategic Planning On Management Of Public Organization Bosnia and Herzegovina.** Interdisciplinary Description of Complex Systems, 12 (1), 61-77.
- Samolejova, A., Wicher, P., Lampa, M., Lenort, R., Kutac, J., Sikorova, A., 2015. **Factors of human resource planning in metallurgical company.** Metalurgija 54, 243–246.
- Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A., & Dezi, L. (2018). **The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity.** Technological Forecasting and Social Change, 136 (1), 347- 354.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). **Research methods for business: A skill building approach (6th ed.).** West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

- Sheehan, M., Robertson, D., & McCarthy, A. (2021). **The role of remote communication in organizational performance.** *Journal of Business Communication*, 58(2), 105-120. <https://doi.org/10.1007/jbc-2021-004>
- Shehada, R., El Talla, A., Al Shobaki, J., & Abu-Naser, S. (2020). **The Reality of Using the Balanced Scorecard in Business Incubators, Faculty of Engineering and Information Technology,** <http://dspace.alazhar.edu.ps/xmlui/handle/123456789/586>.
- Smith, J. (2019). **The impact of remote communication on organizational productivity.** *Journal of Business Communication*, 58(3), 45-67.
- Stavropoulou, E., Spinthiropoulos, K., Ragazou, K., Papademetriou, C., & Passas, I. (2023). **Green Balanced Scorecard: A Tool of Sustainable Information Systems for an Energy Efficient Business.** *Energies*, 16(18), 6432.
- Steinmetz, H., Schwens, C., Wehner, M., and Kabst, R. (2011). **Conceptual and methodological issues in comparative HRM research: The Cranet project as an example.** *Human Resource Management Review*, 21, 16–26.
- Stone, D. L., & Dulebohn, J. H. (2013). **Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM).**
- Tang, L. (2019). **The Impact of E-HRM on Communication in Global Remote Teams.** *International Journal of Business Communication*, 46(2), 129-144.
- Valero, M., Muñoz, R., & Pérez, P. (2019). **Agile methodologies and communication practices for telework: How to improve organizational coordination.** *Journal of Business and Management*, 15(2), 98-113. <https://doi.org/10.1016/j.jbm.2019.01.003>
- Wadia, D. A. K., & Bisht, N. (2023). **GROWING IMPORTANCE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT FOR REDUCING EMPLOYEE TURNOVER AND ENHANCING BUSINESS PERFORMANCE.** *Towards Excellence*.

- Waheed, A., Xiaoming, M., Waheed, S., Ahmad, N., & Tian-tian, S. (2020). **E-HRM implementation, adoption and its predictors: a case of small and medium enterprises of Pakistan**. *International Journal of Information Technology and Management*, 19(2-3), 162-180.
- Wang, Y., Kung, L., Gupta, S., & Ozdemir, S. (2021). **Leveraging knowledge management for organizational innovation and flexibility in the digital age**. *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 231-250. doi:10.1108/JKM-04-2020-0254.
- Zhang, L., Shi, X., Guo, Y., Liu, T., Rong, W., & Fang, T. (2022). **Construction Monitoring Platform with BIM+IoT+GIS for Xintian Yangtze River Bridge**. 2022 *International Conference on Intelligent Transportation, Big Data \& Smart City (ICITBS)*, 379–383.
- Zhao, L. D., Tan, G., Hao, S., He, J., Pei, Y., Chi, H., & Kanatzidis, M. G. (2016). **Ultrahigh power factor and thermoelectric performance in hole-doped single-crystal SnSe**. *Journal of Science*, 351(6269), 141-144.
- Zoogah, D. B. (2011). **Tribal diversity, human resources management practices, and firm performance**. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 33(3), 182-196.

أ. شُهَب باسَل أحمد طاقة - كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، shuhob78@gmail.com