

## ممارسات e-HRM وتأثيرها على الانحرافات الإدارية

### "دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في شركات الاتصالات"

(بحث مقبول للنشر كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال)

إعداد

ناصر خلف حسن مهران

باحث دكتوراه - كلية التجارة - جامعة السويس

الأستاذ الدكتور

عبد الله عبد الله الطبال

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة  
كلية التجارة - جامعة السويس

الأستاذ الدكتور

سماء طاهر عطية

أستاذ التسويق

كلية التجارة - جامعة السويس  
عميد كلية التكنولوجيا - جامعة مصر المعلوماتية

مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية

كلية التجارة - جامعة السويس

المجلد الثالث - العدد الأول

مارس 2023

رابط المجلة: <https://safq.journals.ekb.eg>

## ممارسات e-HRM وتأثيرها على الانحرافات الإدارية "دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في شركات الاتصالات"

### ملخص البحث:

يتناول هذا البحث، دراسة تحليل مفهوم ممارسات e-HRM وتأثيرها على الانحرافات الإدارية بالتطبيق على العاملين في شركات الاتصالات، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بصياغة ثلاثة فروض أساسية، وقد تم اختبار صحة هذه الفروض على عينة عشوائية طبقية قوامها 384 مفردة.

هذا وقد اسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثير قوي ومعنوي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية e-HRM محل الدراسة وهي: (تقييم الأداء الإلكتروني، والمكافآت والتعويضات الإلكترونية)، في تأثيرها على الانحرافات الإدارية، وتختلف الأهمية النسبية لأبعاد ممارسات e-HRM محل الدراسة في تأثيرها على الانحرافات الإدارية (الانحرافات التنظيمية، الانحرافات السلوكية، الانحرافات المالية، والانحرافات الجنائية)، كما أوضح البحث دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية e-HRM وتأثيرها على الانحرافات الإدارية، كما أوضحت النتائج عن تأثير الخصائص الديموغرافية على e-HRM والانحرافات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM - تقييم الأداء الإلكتروني، والمكافآت والتعويضات الإلكترونية - الانحرافات الإدارية - الانحرافات التنظيمية، الانحرافات السلوكية، الانحرافات المالية، والانحرافات الجنائية.

### Abstract:

This research deals with the study of analyzing the concept of e-HRM practices and their impact on administrative deviations by applying them to workers in telecommunications companies. To achieve this goal, the researcher formulated three basic hypotheses. The validity of these hypotheses was tested on a stratified random sample of 400 individuals.

The results revealed that there is a strong and significant effect relationship for the dimensions of e-HRM human resource management practices under study, which are: (electronic performance evaluation, electronic rewards and compensation), in their impact on administrative deviations, and the relative importance of the dimensions of e-HRM practices under study varies in their impact On administrative deviations (organizational deviations, behavioral deviations, financial deviations, and criminal deviations), the research also showed the support of senior management for e-HRM Human Resources Management and its impact on administrative deviations, and the results also revealed the impact of demographic characteristics on e-HRM and administrative deviations.

**Keywords:** electronic human resource management e-HRM - electronic performance appraisal, electronic rewards, and compensation - administrative deviations - organizational deviations, behavioral deviations, financial deviations, and criminal deviations.

## مقدمة البحث:

تواجه عديد من المنظمات، وعلى اختلاف أنواعها الكثير من التحديات التي تفرضها طبيعة التغيرات العصرية المتسارعة في شتى المجالات، مما يفرض عليها أن تكون منظمات علم قادرة على تجديد ذاتها، الأمر الذي جعل موضوع الاهتمام بتنمية وتطوير القدرات البشرية العاملة في تلك المنظمات موضوعاً بالغ الأهمية، وهذا ما حدا بتلك المنظمات للبحث عن أنماط جديدة ومتطورة لاستخدامها في تطوير مواردها البشرية، لذلك كان لا بد لها من انتهاز التغيير كوسيلة ناجحة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف. وهو ما استلزم وجود إدارة موارد بشرية إلكترونية فاعلة للتغيير وتحسين الأداء وتطويره في تلك الشركات، إذ أن تحسين الأداء وتطويره لم يعد أمراً اختيارياً، بل أصبح ضرورة ملحة للمنظمات لتستطيع الاستمرار في مجال عملها والذي فرض معايير عالمية وهو ما عرف بالمستوى العالمي للممارسات للحكم على الأداء الوظيفي للأفراد والمؤسسات (محروس، 2004، ص38).

تهدف هذه الدراسة إلى الحد من الانحراف الإداري المتفشي في معظم المنظمات المحلة والعالمية، من خلال إدارة موارد بشرية إلكترونية يقع عليها العبء والمسئولية الكبرى في إدارة الجوانب التنظيمية في المنظمة وتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك من خلال توفير واستقطاب الموظفين المؤهلين، وتحسين الأداء الوظيفي، وخلق قيمة اقتصادية مستدامة للمنظمة على المدى البعيد، دون تقليص الرأسمال البشري والاجتماعي. حيث تقوم هذه الدراسة على التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM في الحد من الانحراف الإداري في شركات الاتصالات، التي من شأنها المساعدة في القضاء على الإجراءات التنظيمية غير الفعالة، التي عادة ما تفتح مجال للفساد الإداري داخل هذه الشركات، ومعرفة مدى توافر البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات، توافر كوادر بشرية مدربة، ومعرفة دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM.

ونظراً لأهمية خدمات شركات الاتصالات وارتباطها بالإنترنت وسعيها المستمر لتطوير مفاهيمها الخدمية وتكاتف الجهود المبذولة بهدف تنشيط عمل الشركات ودعم الجودة الوظيفية لخدماتها الإلكترونية وإضافة المزيد من الشفافية عليها، بالإضافة أن بيئة أعمالها تتسم بالمنافسة الشديدة بسبب الاختلافات الطفيفة للخدمات المقدمة بواسطة الشركات الأخرى (الطبال، 2019، ص63).

الأمر الذي حفز الباحث على دراسة ومعرفة دور ممارسات e-HRM وتأثيرها على الانحرافات الإدارية بشركات الاتصالات، بأسلوب علمي قابل للتطبيق العملي.

## أولاً: مشكلة البحث:

يستخلص الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها على إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات، أن هذه الشركات تطبق بعض أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM، ولكن ليس بشكل متكامل فضلاً عن ذلك لم تجر عملية تقييم لمستوى تطبيق تلك الأبعاد في مكافحة الانحراف الإداري بالشركات محل الدراسة. وأن سبب اختيار تطبيق شركات الاتصالات في الدراسة كونها من الشركات التي تطبق الإدارة الإلكترونية في كثير من أنشطتها.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM في شركات الاتصالات؟ وما هي الأبعاد الأكثر تطبيقاً فيها؟
- 2- هل تمتلك شركات الاتصالات الكوادر البشرية والمتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM، بالرغم من توافر البنية التحتية لمركز تكنولوجيا المعلومات؟
- 3- ما مستوى اهتمام شركات الاتصالات بمكافحة الانحراف الإداري؟ وما هي أهم أبعاد الانحراف الإداري (الانحرافات التنظيمية، الانحرافات السلوكية، الانحرافات الجنائية، والانحرافات المالية) التي تحظى باهتمام كبير لديها؟
- 4- ما مدى دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM في مكافحة الانحراف الإداري شركات الاتصالات؟ هل يمتلك الموظفون بشركات الاتصالات الإلمام بالمعرفة والمفاهيم العلمية الخاصة بتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM والانحراف الإداري؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM ومكافحة الانحراف الإداري؟
- 6- هل تقدم شركات الاتصالات المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM، ودور ذلك على مكافحة الانحراف الإداري؟
- 7- ما مدى تأثير الخصائص الديموغرافية للموظفين على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM والانحراف الإداري؟ وهل تختلف العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM والانحراف الإداري باختلاف الخصائص الديموغرافية؟

#### ثانياً: أهداف الدراسة:

للإجابة على الأسئلة السابقة فإن الدراسة تستهدف ما يلي:

- 1- مدى تأثير تطبيق أبعاد e-HRM (تقييم الأداء الإلكتروني، والمكافآت والتعويضات) وتأثيرها على الانحرافات الإدارية في قطاع شركات الاتصالات محل الدراسة.
- 2- التعرف على دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM في مكافحة الانحراف الإداري في قطاع شركات الاتصالات محل الدراسة.
- 3- التعرف على الاختلاف بين أبعاد الدراسة، والتي ترجع إلى الخصائص الديموغرافية (النوع - الوظيفة) للموظف.
- 4- تقديم إطار نظري عن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM والانحراف الإداري.
- 5- تقديم التوصيات المناسبة للشركات محل الدراسة في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها حول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM في مكافحة الانحراف الإداري والمقترحات المناسبة لتعزيزها والانتفاع من مزاياها.

### ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- 1- على المستوى الأكاديمي:** للدراسة أهمية من حيث كونها تتناول موضوعاً يشغل العديد من إدارة الشركات في الفترة الحالية، الذي يعد عنصراً حاكماً في ظل المنافسة القوية بين شركات الاتصالات.
- 2- على المستوى التطبيقي:** تعد هذه الدراسة من الدراسات التي اهتمت بموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM على الموظفين في شركات الاتصالات محل الدراسة وأثر ذلك على الانحرافات الإداري لتلك الشركات، ومن ثم يمكن الاعتماد على هذه الدراسة في التخطيط لرفع مستوى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM المقدمة فيها، تركز الدراسة على الأساليب الإدارية الحديثة فيما يخص إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM ومدى استخدامها في شركات الاتصالات وفي الشركات المماثلة لها.
- 3- على مستوى الباحث:** تعتبر الدراسة بمثابة إسهاماً في إثراء فكر الباحث، حيث إنه أطلع على العديد من الدراسات والمراجع العربية والأجنبية في مجال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM والانحراف الإداري، مما جعله يقف على حقيقة مهمة جداً، وهي في وجود إدارة موارد بشرية تعمل إلكترونياً لها تأثير مباشر على تخفيف ومحاربة الانحرافات الإدارية بكافة أبعاده.

### رابعاً: الدراسات السابقة:

إن مراجعة البحوث والدراسات السابقة تساعد الباحث والقارئ على اكتساب بصيرة أبعد من مجرد استعراض النتائج التي تمخضت عنها تلك البحوث والدراسات من خلال المراجعة المكثفة للبحوث السابقة، ويجعلها أكثر تحديداً، وقابلية للدراسة، وتحليل الطريقة التي ترتبط بها دراسته بالدراسات السابقة، مما تساعده في تحديد أهمية ومشكلة البحث ومتغيرات البحث والفروض البحث، يتناول الباحث في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول يتناول الدراسات السابقة التي تناولت e-HRM والانحرافات الإدارية، بينما المبحث الثاني يتناول الإطار المفاهيمي للبحث، والعلاقة بينهم. كما يلي:

#### 1- دراسات تناولت e-HRM:

هدفت دراسة (الشلبي، المومني، السعودي، والعجلوني، 2017، ص ص 275-319)، إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM في الأداء الوظيفي في المؤسسة العامة الاجتماعي في الأردن، توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM تؤثر معنوي من خلال أبعادها (التوظيف والاستقطاب الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني) في كل من عناصر الأداء الوظيفي. ودراسة (Pyszka, 2018, pp. 137-161)، هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM على الكفاءة في المؤسسات العامة - دراسة حالة استكشافية للحكومة المحلية بمؤسسة المكتب البلدي في زبرزة، توصلت إليها الدراسة: يوفر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية مزيداً من الشفافية والعلاقات الديناميكية في إدارة الموارد البشرية، ويدعم التحسينات عن طريق نقل أفضل الممارسات من بائعي البرامج، ويسمح بتفويض أنشطة الموارد

البشرية الروتينية إلى المديرين المباشرين والموظفين، أدت التكنولوجيا إلى تغييرات في عمليات إدارة المواهب. ودراسة (عباس، 2019، ص ص 122-144)، هدفت هذه الدراسة إلى: إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM في استدامة رأس المال المعرفي، وتشخيص وتفسير العلاقة بين متغيرات البحث في جامعة بابل بالعراق. من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن جامعة بابل تتبنى بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM (التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية)، مما يعزز توجه الجامعة نحو الأعمال الإلكترونية في أغلب وظائفها. وهدفت دراسة (مرعي، 2019، ص ص 151-164) إلى: بيان أثر المعلومات الوظيفية المعلنة (المسمى الوظيفي، الوصف الوظيفي، الراتب الوظيفي) في الإعلان عن وظيفة على فعالية الاستقطاب الإلكتروني، حيث تؤثر عملية الاستقطاب الإلكتروني على الموقف التنافسي للمؤسسات، وذلك باستخدام الدراسة التجريبية على الباحثين عن عمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات المصري، توصلت الدراسة إلى أن المعلومات الوظيفية المعلنة تؤثر على فعالية الاستقطاب الإلكتروني، وأن الوصف الوظيفي هو العنصر الأكثر تأثيراً على عدد المتقدمين ومدى جودتهم. دراسة (Almashrafi, 2020, pp. 173-185): تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM (أهمية نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM ونظام المحاكم متضمناً التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية، في المحاكم الابتدائية في سلطنة عمان، توصلت الدراسة أن أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM وأنظمة المحاكم كانت مهمة في أداء الموظفين، وتشير النتائج أيضاً إلى أن الاهتمام بأهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM ونظام المحاكم يحسن أداء الموظفين في المحاكم الابتدائية.

## 2- دراسات تناولت الانحرافات الإدارية:

تهدف دراسة (ALhammadi, 2018, pp. 129-151)، إلى: دراسة اتجاه وأهمية العلاقة بين الحكومة الإلكترونية ومكافحة الفساد في القطاع العام في اليمن. ومن أجل دراسة هذه العلاقة طور الباحث واختبر نماذج تجريبية كشفت عن أبعاد ذلك. حقق الباحث أهداف هذا البحث باعتماد المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى استخدام المنهج الكمي في شكل استبيان منظم. تكونت عينات البحث من 370 عاملاً، توصلت الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شكل حكومة إلكترونية يمكن أن يحقق تقدماً مهماً في الحد من الفساد. كما تدعم نتائج هذا البحث فرضيات الحكومة الإلكترونية يحد بشكل إيجابي وكبير من القوة الاحتكارية، وحرية التصرف، وتدخل الوسطاء، كما أنه يزيد من الشفافية. وتهدف دراسة (العبيد والكبيسي، 2019، ص ص 131-159)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحكومية من وجهة نظر القيادات الإدارية في نزاهة بالمملكة العربية السعودية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يوافق أفراد الدراسة بمتوسط يبلغ 3,53 على محور واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحكومية ومن أهمها: تؤثر أجهزة ومعدات وأنظمة وبرمجيات وشبكة اتصالات في المنظمات الحكومية للعمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية، دراسة (Li & Meng, 2020, pp. 431-456)، تهدف هذه الدراسة إلى: إعادة مواقف المواطنين تجاه جهود

الحكومة لمكافحة الفساد، أدلة تجريبية من الصين التي تتشكل أساسًا من خلال المعلومات الاجتماعية (مثل وسائل الإعلام العامة والمعرفة السياسية) أو التجربة الشخصية المباشرة للفساد. باستخدام تجربة قائمة مدمجة في مسح وطني لقياس تجربة الفساد في الصين، توصلت هذه الدراسة إلى: أن تجربة الفساد تعزز الفساد المتصور بينما تقلل من التقييم الإيجابي لجهود الحكومة في مكافحة الفساد. تشير النتائج إلى أن تقييم الأفراد لحملة مكافحة الفساد مفيد للغاية، عندما يحصل الناس على خدمات عامة أفضل من الحكومة، فمن الأرجح أن يعززوا التقييم الإيجابي لأداء مكافحة الفساد. ودراسة (Hassan, 2020, pp. 182-201)، هدفت هذه الدراسة إلى التأكد من طبيعة العلاقة بين ظاهرة الفساد ومعضلة ضياع أو هشاشة الأمن البشري في العراق منذ عام 2003 للتعرف على شكل هذه العلاقة وكيف تساهم المتغيرات المختارة في الظاهرتين وتحديد العلاقة بينهما، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: انتشار الفساد هيكلًا في الدولة والمجتمع العراقي، تتباين مساهمة الأبعاد والمؤشرات المختارة في انتشار الفساد وانعدام الأمن البشري، أيضًا وجود علاقة إحصائية قوية بين المتغيرين والعلاقة العكسية بينهما.

### 3- التعليق على الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM (التوظيف/الاستقطاب الإلكتروني والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز الإلكترونية، وتقييم الأداء الإلكتروني)، في مكافحة الانحراف الإداري بأبعاده (الانحرافات التنظيمية، السلوكية، الجنائية، المالية). تم تطبيق الدراسات السابقة على قطاع (الاتصالات، البنوك، الصحة، الشركات، الجامعات، الأمن)، ساهمت الدراسات السابقة على بناء أركان الإطار النظري للدراسة، وتوضيح الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية، يظهر من بعض الدراسات السابقة وجود معوقات في تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM، تناول الباحث في الدراسة الحالية دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM بأبعاده (التوظيف/الاستقطاب الإلكتروني والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز الإلكترونية، وتقييم الأداء الإلكتروني)، في مكافحة الانحراف الإداري بأبعاده (الانحرافات التنظيمية، السلوكية، الجنائية، المالية). تطبيق إدارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات كمجتمع قابل للاستثمار والاستفادة منه في مكافحة الانحراف الإداري، تتناول هذه الدراسة مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM بشقيه النظري والتطبيقي كنظام كامل بكل مكوناته وأبعاده، تحديد دور كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM)، ومعرفة أهميته النسبية ودوره في مكافحة الانحراف الإداري، عدم وجود دراسات سابقة عربية وأجنبية التي تربط بين متغيري إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM والانحراف الإداري، على حد علم الباحث، على الرغم من أهمية هذا الموضوع، معظم الدراسات السابقة التي ترتبط بمتغيرين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM والانحراف الإداري، طبقت في مجال (الشركات والبنوك والجامعات)، أما البحث الحالي يتم التطبيق على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية، وهذا ما يسعى الباحث لدراسته، مساهمة نتائج هذه الدراسة في ترشيد القرارات الإدارية بشركات الاتصالات خاصة والتطبيق على جميع الشركات عامة لدعم وتنمية الاقتصاد المصري ومحاربة الانحراف الإداري، وإثراء وإضافة للمعرفة في هذا المجال.

## خامساً: الإطار النظري للبحث:

### [1] الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM:

#### 1/1 مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM

- ومن التعريفات التي تحدثت عن هذا المفهوم هو تعريف (Bondarouk & Rue, 2009, pp. 505-514) فعرفاها بأنها المظلة التي تغطي كل تقنيات التكامل والمستويات بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والتي تهدف إلى خلق القيمة داخل للمنظمات.

- وأشار إليها (الرواحنة، 2013، ص 77) بأنها عملية التفاعل الحاصل بين الموارد البشرية والأنظمة الإلكترونية والذي بدوره يؤدي إلى تحديث عمليات اتخاذ القرار وتقليل التكلفة والوقت.

- كما أشار (Zafar, 2009, p. 119) إلى أنها طريقة من الطرق المستخدمة في تطبيق استراتيجيات وممارسات الموارد البشرية من خلال الدعم المدرك والموجه ومن خلال الاستخدام التام للقنوات المستندة إلى تكنولوجيا الإنترنت.

\* أما الباحث فيرى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM هي عبارة عن عملية استغلال التكنولوجيا وتطبيقاتها داخل المنظمة المعتمدة على الإنترنت التي تدعم وتخدم عملية تعيين واستقطاب واختيار الموارد البشرية إلكترونياً، والتعامل مع بيانات الموظفين المعينين سابقاً في شركات الاتصالات.

#### 2/1 إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM ودورها في تطوير الإدارة:

يرى العلق أن إدارة الموارد البشرية إلكترونياً يفيد في تطوير الإدارة في الأتي (العلق، 2005، ص ص 20-21):

- أ. أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي الأكثر فعالية وكفاءة لتيسير العمل التشغيلي والفني والاستراتيجي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة على أداء عمل الموارد البشرية.
- ب. أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعمل على تحسين جودة المنتجات من خلال الاستثمار في التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبيرة من الموارد البشرية.
- ج. قدرة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق أعلى درجات السرعة والحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة.
- د. تمتلك إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والندية والتنافسية بين الموارد البشرية في المؤسسات.
- هـ. أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعمل على تخفيض التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة للموارد البشرية.



### 3/1 أهداف إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM

إن أهداف e-HRM نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية، ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث حدد (Stone & Lukaszewski, 2009, pp. 134-143) تلك الأهداف فيما يلي:

- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.
- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.
- تسهيل أداء وظائف إدارة HR.
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.

### 4/1 متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM:

مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها من أجل تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM، وهي: متطلبات على المستوى الإداري: وتتمثل هذه المتطلبات في القيادة والدعم الفني، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي المرن الذي يسمح بتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، والتعليم ونوعية التثقيف للإداريين داخل التنظيم الإداري وتهيئة المؤسسات لعمليات الانتقال من إدارة الأعمال بصورة تقليدية إلى إدارة الأعمال بصورة إلكترونية، وأخيرا وضع الأطر التشريعات الملائمة وفقا للمتغيرات (عمار، 2009، ص 41).

متطلبات على المستوى التقني: يشير نجم إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM تحتاج إلى أجهزة ومعدات وبرمجيات، ومن أهم هذه الأجهزة والمعدات توفر المعدات المادية (Hardware) للأعمال الإلكترونية، وتوفر البنية التحتية البرمجية (Software). (نجم، 2004، ص 7).

متطلبات على المستوى البشري: مهما تطورت العلوم يبقى العنصر البشري هو العنصر الأكثر تأثيرا في أي منظمة، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM طورت من أجل تحقيق أهداف العنصر البشري. متطلبات على المستوى الأمني: وتتمثل هذه الإجراءات في حماية المعلومات وتقليل القرصنة الإلكترونية، التي تهدف إلى سرقة البيانات أو تدميرها، وتطوير هذه الإجراءات بشكل دائم ومستمر لمواكبة التطورات في هذا المجال. (بسيسو، 2010، ص 62).

## 5/1 مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن الأنظمة الإلكترونية المختلفة ممكن أن تدعم كافة وظائف HR في كافة المجالات، ويوضح الجدول رقم

(1) الإمكانيات التي من الممكن توفيرها من خلال e-HRM:

جدول (1) المجالات التي يمكن توفيرها من خلال e-HRM

الرقم	وظيفة إدارة الموارد البشرية	الاستخدامات المحتملة للتكنولوجيا
1	التطوير وإدارة الأداء	- تعليم الإلكتروني. - تقييم الأداء من خلال الإنترنت مثل تقييم 360 درجة. - تحديد الاحتياجات التدريبية. - إدارة المسار المهني.
2	التزويد	- الاستقطاب والاختيار من خلال الإنترنت. - التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.
3	العلاقات بين الموظفين والاتصالات	- الإنترنت. - مراكز الخدمات المشتركة. - تطوير فرق العمل. - تطوير المنظمة.
4	معلومات والمحاسبية الموارد البشرية	- الإنترنت. - خدمات المديرين والموظفين الذاتية. - قياس رأس المال البشري.
5	الاحتفاظ بالموظف ومكافأته	- الأجور. - المكافآت والحوافز. - الخدمات الذاتية للموظفين. - تكوين حزم المنافع المرنة. - راجعة البيانات المالية والمكافآت. - إدارة المنافع.

المصدر: (Parry, Tyson, Selbie, Leighton, 2007, p.3)

## [2] الإطار النظري للانحرافات الإدارية

### 1/2 مفهوم الانحراف الإداري:

يمكن تعريف الانحراف الإداري بأنه النشاطات التي تتم داخل جهاز إداري حكومي والتي تؤدي فعلاً إلى حرق ذلك الجهاز عن هدفه الرسمي لصالح أهداف خاصة سواء كان ذلك بصيغة متجددة أو مستمرة أم لا سواء كان ذلك بأسلوب فردي أو جماعي منظم (المؤمن و آخرون، 1997، ص 61).

كما عرف الانحراف الإداري أيضاً بأنه "الحالة التي يدفع فيها الموظف نتيجة محفزات مادية أو غير مادية غير قانونية للقيام بعمل لصالح مقدم المحفزات وبالتالي إلحاق الضرر بالمصالح العامة (الأعرجي، 2005، ص 299-300).

استناداً للتعريفات السابقة يرى الباحث بأن الانحراف الإداري ما هو إلا سلوك غير طبيعي وانحراف عن القيم الإنسانية والمبادئ الأخلاقية من خلال قيام الموظف بارتكاب المخالفات المالية والإدارية ومخالفة اللوائح والتشريعات والقوانين والعرف وإساءة استخدام السلطة والمنصب من أجل تحقيق مكاسب ومنافع خاصة والتي يترتب عليها إلحاق الضرر بالآخرين وبالمال العام والذي يمثل انحرافاً عن السلوك السوي.

## 2/2 أبعاد الانحرافات الإدارية:

تنقسم الانحرافات الإدارية إلى أربع مجموعات كما هو موضح بالشكل (1) إلى:

**1/2/2 الانحرافات التنظيمية:** ويقصد بها تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته لمهام وظيفية والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل، ما أهمها (السكرانة، 2016، ص ص 272-273):

أ. **عدم احترام أوقات العمل الرسمية:** عندما يتصرف موظف بعدم مسؤولية تجاه الوقت أو بحسب تفضيل العلاقات فإنه يصرف وقتاً هو ملكاً للعمل فيلحق الضرر بالمراجعين والعملاء من خلال سرقة وقتهم وتأخير انجاز أعمالهم.

ب. **عدم تحمل المسؤولية:** إن تخوف الموظفين وعدم تحملهم المسؤولية يدفعهم إلى تجزئة إجراءات العمل للمعاملة الواحدة بين عدة أشخاص لاعتقادهم أن زيادة عدد متخذي القرار يتناسب عكسياً مع احتمال التعرض للمسؤولية.

ج. **التراخي والكسل وامتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب:** عندما يتراخي الموظف عن تأدية عمله المطلوب منه على أكمل وجه وامتناعه عن تأدية مهامه الوظيفية، لاعتقاده بأنه كلما يعمل كثيراً يخطأ كثيراً مما يعرضه للمساءلة.

د. **عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء:** وهذه الظاهرة السلوكية السيئة تظهر حال عدم الالتزام بتنفيذ وتعليمات الرؤساء بحجة تخوفهم من التغيير والتطوير وخاصة التكنولوجي الذي يصاحبه عدم مقدرة الموظف على التلاعب.

هـ. **عدم المشاركة في اتخاذ القرارات:** وذلك في الإهمال والتقصير في العمل واتخاذ أساليب خاطئة في الحكم الناتج عن عدم دراية وعدم الإلمام والخبرة في أمور العمل وبالتالي يؤدي إلى هدر مال المنظمة.

**2/2/2 الانحرافات السلوكية:** ويقصد بها تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف وتتعلق بسلوكه الشخصي وتصرفه، ومن أهمها (الشمري والفتلي، 2011، ص ص 111-117):

أ. **سوء استعمال السلطة:** يلجأ أصحاب (الشمري والفتلي، 2011، ص ص 111-117) المصالح الرفيعة والعليا إلى استغلال مناصبهم لتحقيق مكاسب مالية فهم يتحولون مع مرور الوقت إلى رجال أعمال أو شركاء في التجارة إلى جانب كونهم مسؤولين حكوميين يصرفون جل اهتمامهم للبحث عن طرق وأساليب تمكنهم من زيادة حجم ثروتهم الخاصة على حساب الاهتمام ببرامج التنمية وتحقيق قدر من الرفاهية الاجتماعية.

ب. **عدم المحافظة على كرامة وإخلاقيات العمل:** بأن يعتمد الموظف أن يقدم خدمات ومصالح خاصة من الممكن أن تلحق الضرر بالمنظمة، دون اعتبار لمصلحة العمل منتهكاً كرامة وإخلاقيات العمل.

ج. **المحسوبية:** وهو تنفيذ ما تريده التنظيمات (الأحزاب، المناطق أو الأقاليم، والعوائل المتنفذة) عن طريق نفوذهم من دون استحقاقهم لها أصلاً.

د. **الوساطة:** تشير إلى محابة شخص أو جماعة معينة بغض النظر عن الكفاءة ودرجة الالتزام بأصول العمل.

**3/2/2 الانحرافات المالية:** ويقصد بها المخالفات المالية والإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف، ومنها (الغزاوي، 2008، ص ص 42-49):

أ. **الاختلاس:** وهو سوء استخدام الأموال المعهودة إلى شخص معين أو التصرف بها بشكل غير قانوني، وإخفاء هذه التصرف عن طريق التلاعب في الدفاتر والسجلات المحاسبية، وللاختلاس طرق متنوعة منها: أ. الاختلاس النقدي: وهو التصرف بشكل غير قانوني بالنقد الذي تمتلكه المنظمة.

ب. التلاعب أو التضليل: بغية الحصول على منافع شخصية أو إيذاء طرف آخر.

ب. **الاعتداء على المال العام:** عن طرق الحصول على إعفاءات ضريبية وجمركية أو تراخيص لأشخاص أو شركات بشكل غير قانوني ومن دون وجه حق، كما يتم في حالات أخرى كأخذ أموال عامة تحت مسميات إعانات أو مساعدات مباشرة وغير مباشرة بدون وجه حق.

ج. **غسل الأموال:** تعد من الجرائم الاقتصادية التي تتعلق بالأنشطة الاقتصادية غير المشروعة، وأن أسباب تقشي ظاهرة غسل الأموال، الانحراف الإداري الذي ينتج عن تقاضي المسؤولين والموظفين المبالغ غير القانونية وعمولات مقابل تصاريح وتراخيص معينة في مجال الاستثمار والمقاولات والاستيراد والتصدير.... وغيرها.

د. **مخالفة اللوائح والقواعد المالية:** واستخدام الموظفين في الأمور الشخصية في غير الأعمال الرسمية المخصصة لهم، الاسراف في استخدام المال العام واستخدام أجهزة ومعدات وأدوات وسيارات العمل في الأمور الشخصية).

**4/2/2 الانحرافات الجنائية:** ويقصد بها المخالفات المالية والإدارية التي تتصل بمخالفة قواعد وأنظمة العمل المنوط بالموظف، ومنها (مهدي، 2011، ص ص 49-53):

أ. **الرشوة:** عرفت بأنها أخذ الموظف قدرًا من المال في مقابل تقديم خدمات للآخرين وتعد من الأشكال الصريحة لجرائم الفساد.

ب. **الاحتيال (النصب):** وهو صورة أخرى من صور الفساد المالي والإداري، وتستخدم جريمة الاحتيال للحصول على منافع شخصية تدر على مرتكبيها من خلال تجاوز القوانين والحدود بشكل خال من المسؤولية باستعمال آلية الاحتيال.

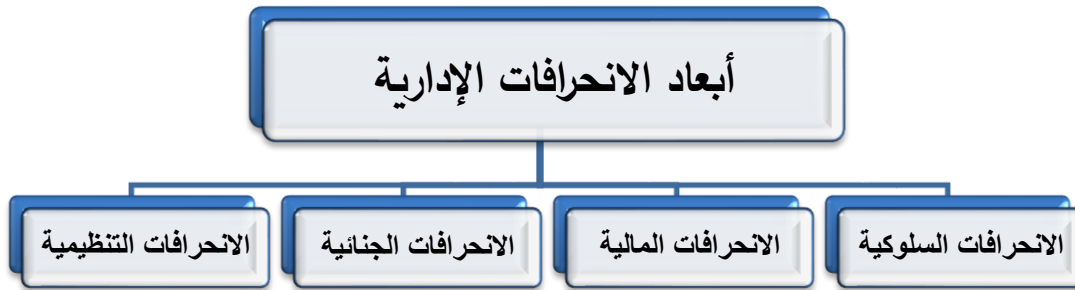
ج. **التلاعب**: هو تحريف محدد للحقائق بغرض حرمان شخص من امتلاك قيمة ما، وعلى هذا فإن التلاعب يعد أحياناً جريمة بحد ذاته وغالباً ما يعد عنصراً من عناصر الجريمة، مثل احرار الأموال من خلال الدعاوى الزائفة أو الانتحال، وهو الخداع المتعمد لجعل شخص معين يتخلى عن ملكيته له أو حق قانوني معين.

د. **اختلاس المال العام**: ويقصد به أخذ المال العام بدون وجه حق معتمداً في ذلك على استخدام الأساليب والحيل التي من شأنها إخفاء الحقائق لمصالح شخصية أو لمصالح أشخاص آخرين.

هـ. **التزوير**: وهو قيام الموظف بالتلاعب في الأوراق الرسمية والمستندات والسجلات بالتعديلات التي من شأنها إخفاء الحقيقة وإلحاق الضرر بالآخرين.

شكل رقم (1)

أبعاد الانحرافات الإدارية



المصدر: من إعداد الباحث.

3/2 خصائص الانحراف الإداري:

إن من السمات والخصائص التي تدل على وجود فساد إداري في المنظمات بالشكل (2) كما يلي:

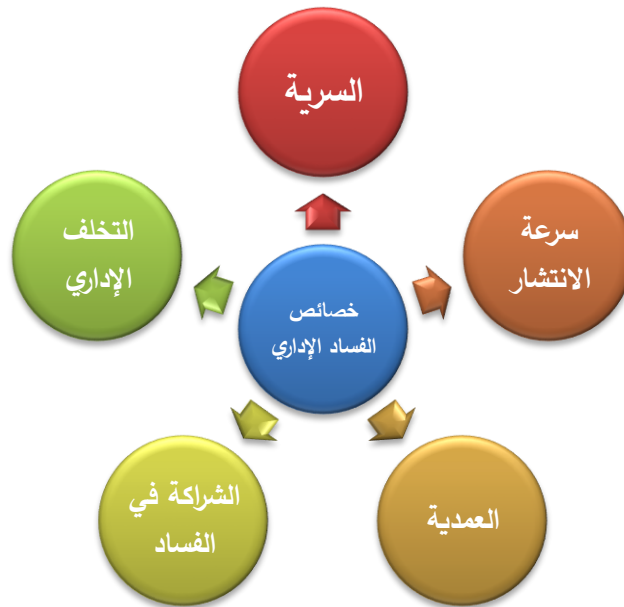
1/3/2 **السرية**: تتصف أعمال الانحراف الإداري بالسرية بشكل عام، وذلك لما يتضمنه النشاط من ممارسات غير مشروعة، إذ تتباين الوسائل والأساليب التي يستتر الانحراف الإداري بها تبعاً للجهة التي تمارسه (محمود، محمد معابرة، 2011، ص 101)، لذلك يتم العمل على إخفاء الممارسات الفاسدة من خلال تنفيذ التوجيهات والأوامر بحجة السرية والاعتبارات الأمنية، ولكن في حقيقة الأمر تكون غايتها انتهاز الفرص لقضاء مصالحهم الشخصية.

2/3/2 **سرعة الانتشار**: يتميز الانحراف الإداري بخاصية سرعة الانتشار وخاصة عندما يكون الفساد ناتجاً عن المسؤولين، فتزداد سلطتهم ونفوذهم مما يعطيهم القوة للضغط على باقي الجهاز الإداري لتنفيذ قراراتهم (محمود، محمد معابرة، 2011، ص 101)، هذا ما يؤدي إلى انتشار هذه الممارسات بين الموظفين وترسخها في ثقافة المنظمة، فيتحول الانحراف الإداري إلى ظاهرة عادية في المنظمات يتم العمل من خلالها دون محاولة للقضاء عليها.

**3/3/2 العمدية:** لا نتوقع أن يكون الفساد من غير قصد، إلا أنه إذا أردنا أن نصنف قرارًا إداريًا بأنه أتخذ لغايات شخصية (معنوية أو مادية) لابد أن يكون الموظف الذي اتخذ القرار قاصداً ذلك (عامر، 2012، ص 11)، فالانحراف الإداري يعبر عن ذلك الانحراف الممارس من طرف الموظفين، في تنفيذ أعمالهم، وقد يكون هذا الانحراف مقصودًا بهدف تنفيذ مصلحة شخصية أو جماعية أو غير مقصود بسبب الإهمال واللامبالاة، والذي لا يصنف كفساد إداري لكنه قد يؤدي إلى نقشي الفساد إذا لم تتم معالجته.

**4/3/2 الشراكة في الفساد:** إن اتخاذ القرارات غالباً ما يمتد أثره للغير، ولذلك فإنه يتم اللجوء لعقد تحالفات مع اشخاص آخرين لتبادل المنافع ولتسهيل تنفيذ ما يبتغيه عامر، (2012، ص 11)، وهذا يرجع أيضاً لطبيعة الأعمال الإدارية التي تتميز بتسلسلها فالمعاملات مثلاً تمر بمجموعة من الإجراءات وبالتالي تعدد الوسطاء هذا ما يجعل الانحراف الإداري عمل منظم أكثر منه عمل فردي.

**5/3/2 التخلف الإداري:** يرتبط الانحراف الإداري ببعض مظاهر التخلف الإداري مثل: تأخير المعاملات والتغيب عن العمل وسوء استغلال الوقت والعصبية ضد المتعاملين مع الجهاز الإداري وغيرها من المشاكل الإدارية (الكردي، 2016، ص ص 12-16)، ما يشجع على انتشار الانحراف الإداري، كمحاولة الوصول إلى الموظفين بطرق غير شرعية لقضاء مصالحهم الخاصة وتسريع معاملاتهم، هذا ما يؤثر على الموظفين من خلال انعدام الحافز نحو التغيير والتطوير والإبداع في المنظمة.



شكل (2)

خصائص الفساد الإداري

المصدر: من إعداد الباحث.

#### 4/2 استراتيجية مكافحة الانحراف الإداري:

تتصل بمفهوم الانحراف مجموعة من المفاهيم الأخرى التي تشكل عناصر أساسية في إستراتيجية مكافحته (كالمحاسبة، المساءلة، الشفافية، النزاهة، ومحاربة الرشوة)، ويمكن توضيح كل منها بالشكل (3) (مشعل، 2018، ص ص 17-29):

**1/4/2 المحاسبة:** هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم.

**2/4/2 المساءلة:** هي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة سواء كانوا منتخبيين أو معينين، تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدي نجاحهم في تنفيذها.

**3/4/2 الشفافية:** هي وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع المواطنين (المنتفعين من الخدمة أو ممولها) وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف.

**4/4/2 النزاهة:** هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل.

**5/4/2 محاربة الرشوة:** يُمكن محاربة الرشوة من خلال اتباع الطرق التالية:

أ. العمل على تعظيم حرمانات الله، والتمسك بحقوق الله التي شرعها على عباده، والابتعاد عن تقديم الرشاوي إلى الموظفين.

ب. الحرص على زيادة المستوى المادي لدى الموظفين، وذلك من أجل تجنب الموظفين الفقر والحاجة التي تدفعهم إلى الرشوة.

ج. تشجيع الموظفين على الاستقامة والنزاهة؛ وذلك من خلال تقديم تقارير المكافآت المالية.

د. إنشاء إدارة مكافحة الرشوة، وتعيين أناس ذو كفاءة وأمانة للقيام على إدارتها.

هـ. رفع المستوى الأخلاقي للشعوب؛ وذلك لأنَّ القوانين التي لا تتفاعل مع أخلاق الشعوب فإنَّ مصيرها الانحدار والفشل.

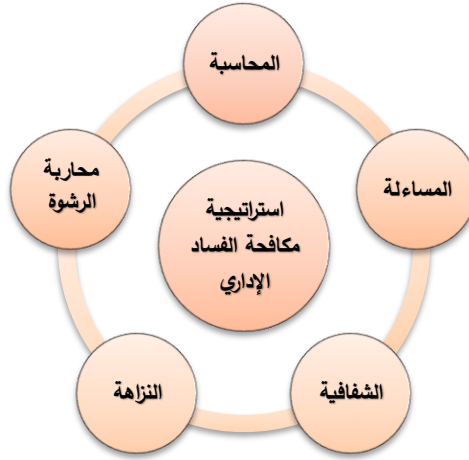
و. تعزيز دور وسائل الإعلام المختلفة في مكافحة الفساد، ومتابعة قضايا الرشوات، وإشهار المؤسسات والأشخاص التي تتعامل معها، وذلك من أجل العمل على معاقبة أي جهة تتعامل مع الرشوة.

ز. محاسبة وعقاب المرتشين من قبل أولياء الأمور، ويكون العقاب من خلال الفصل النهائي من العمل، ومصادرة الأموال التي تمَّ جمعها بالرشوة، فمن الناحية القانونية فإنَّ قانون العقوبات يُجرِّم كلَّ شخص يتعامل مع الهدايا والرشوات والعطايا.

ح. دور الأئمة والوعاظ في تنكير الناس بأنَّ الدنيا دار فانية، وأنَّ المال الحرام سيُحاسَب عليه يوم القيامة.

ط. تقديم برامج تعليمية تشرح مفسدات ومضار الرشوة المترتبة على كل من الفرد والمجتمع.

ي. العمل على إدخال التكنولوجيا والتعامل إلكترونياً في جميع الأعمال وخاصة المتعلقة بالوظائف، لتقليل التدخل المباشر من قبل المديرين ورؤساء الأقسام للحد من انتشار الرشوة والانحراف الإداري والمالي بالمنظمات.



شكل (2/9)

#### استراتيجية مكافحة الانحراف الإداري

المصدر: من إعداد الباحث.

#### سادساً: مجال التطبيق:

- تم تطبيق هذه الدراسة على الموظفين في شركات الاتصالات المصرية بالتطبيق على محافظتي القاهرة والجيزة، ومن ثم تعميم نتائج الدراسة على باقي محافظات الجمهورية.
- ترجع أهمية مجال التطبيق إلى تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM في شركات الاتصالات بصفة خاصة وفي شركات الخدمات بصفة عامة، بأن تكون هذه الدراسة مرجعاً لنظيراتها ومعرفة الفوائد والأهمية التي أن نحققها من الدراسة ويستفاد منها في قطاعات المجتمع الأخرى.

#### سابعاً: فروض الدراسة:

اعتمد الباحث عند صياغة فروض الدراسة على عدد من المصادر المختلفة في مقدمتها الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمشكلة الدراسة الحالية، واستناداً الي مشكلة الدراسة والتساؤلات المتعلقة بها تم صياغة فروض الدراسة، والتي سيجري اختبارها بهدف الوصول الي نتائج الدراسة، فيما يلي فروض الدراسة:

1. الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM على الانحراف الإداري في شركات الاتصالات محل الدراسة، وينبثق عن هذا الفرض عدة فروض فرعية هي:

1/1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء تقييم الأداء الإلكتروني على الانحراف الإداري في شركات الاتصالات محل الدراسة.



2/1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التعويضات والمكافآت الإلكتروني على الانحراف الإداري في شركات الاتصالات محل الدراسة.

2. الفرض الرئيسي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM على الانحراف الإداري في شركات الاتصالات محل الدراسة. وينبثق عن هذا الفرض عدة فروض فرعية هي:

1/2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM على الانحرافات التنظيمية في شركات الاتصالات محل الدراسة.

2/2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM على الانحرافات السلوكية في شركات الاتصالات محل الدراسة.

3/2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM على الانحرافات المالية في شركات الاتصالات محل الدراسة.

4/2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM على الانحرافات الجنائية في شركات الاتصالات محل الدراسة.

3. توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع، الوظيفة)، وينبثق عن الفرض عدة فروض فرعية هي:

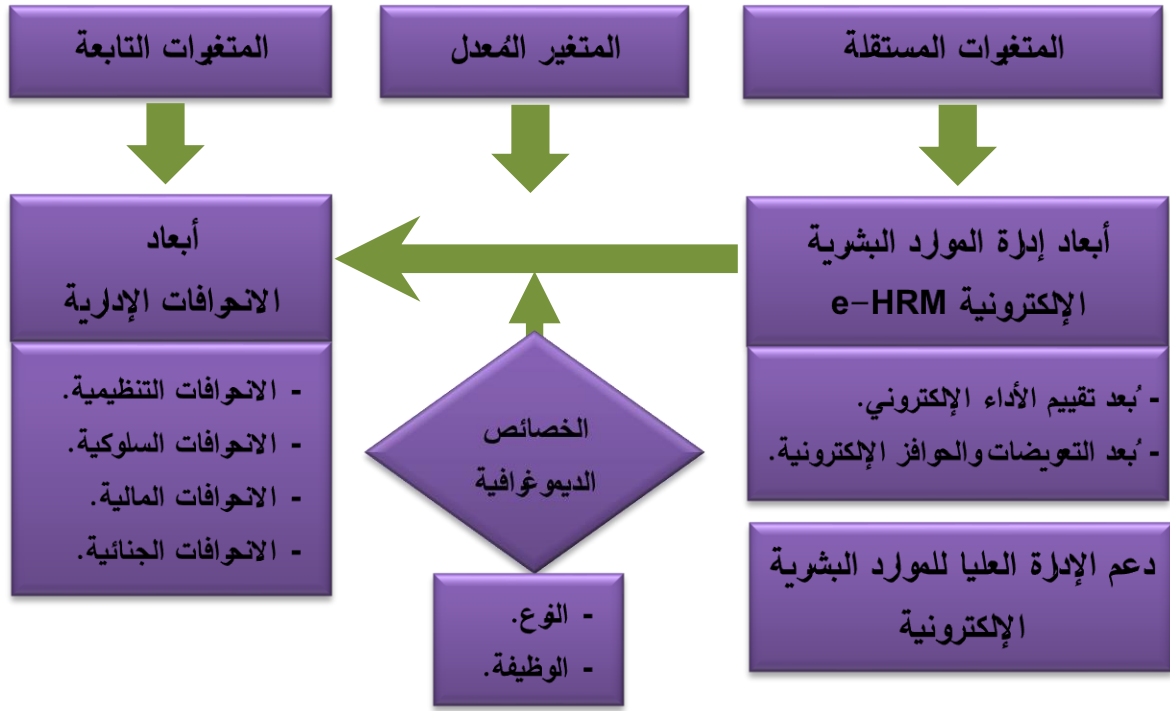
1/3 توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم حول أبعاد الدراسة حسب النوع.

2/3 توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم حول أبعاد الدراسة حسب الوظيفة.

### ثامناً: نموذج الدراسة:

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة والإطار النظري والدراسات الاستطلاعية التي قام بها الباحث، وفي إطار السعي لاستكمال المنهجية لمشكلة الدراسة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة، تم بناء النموذج المقترح للدراسة والمبين في الشكل (4) ليعبر عن متغيرات الدراسة وأبعاد كل متغير، واتجاهات التأثير بينها، ليختبر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM والخصائص الديموغرافية ودورها في مكافحة الانحراف الإداري.

ويهدف هذا النموذج إلى عرض المتغيرات الرئيسية والفرعية في الدراسة، وتسهيل قياس أثر أي متغير من متغيرات الدراسة بشكل منفرد أو مجتمع، وإتاحة الفرصة لحذف أو تعديل أو إضافة متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.



شكل (4)

النموذج المقترح للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

تاسعاً: متغيرات الدراسة:

من خلال نموذج الدراسة الموضح في الشكل (4)، نستنتج أن متغيرات الدراسة تتمثل في ثلاثة أنواع من المتغيرات: متغيرات مستقلة، متغيرات تابعة، ومتغيرات ومُعدلة، كما يلي:

1. المتغيرات المستقلة: أبعاد e-HRM:

أ. أبعاد e-HRM:

- بُعد تقييم الأداء الإلكتروني.
- بُعد التعويضات والحوافز الإلكترونية.
- ب. دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM.

2. المتغير التابع ويتضمن أبعاد الانحرافات الإدارية:

- الانحرافات التنظيمية.
- الانحرافات السلوكية.
- الانحرافات المالية.
- الانحرافات الجنائية.

3. المتغير المُعدّل: في الخصائص الديموغرافية للموظف (النوع، الوظيفة).

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول (2) المتضمن بناء مقياس الدراسة.

جدول (2) بناء مقياس الدراسة

الأبعاد الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصادر المقياس
أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	بُعد التوظيف/الاستقطاب، والاختيار الإلكتروني	5	(Atallah A. A., 2016)
	بُعد التدريب والتطوير الإلكتروني	5	
	بُعد تقييم الأداء الإلكتروني.	5	
	بُعد التعويضات والحوافز الإلكترونية.	5	
دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية		5	(نشيوات، 2014)
أبعاد الفساد الإداري	الانحرافات التنظيمية.	5	(محمد ص.، 2017) (أبوأمونة، 2009) (الطبال، 2021)
	الانحرافات السلوكية.	5	
	الانحرافات المالية.	5	
	والانحرافات الجنائية.	5	
الخصائص الديموغرافية		-	(الرواحنة، 2013)

المصدر: من إعداد الباحث.

### عاشراً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

1. **مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركات الاتصالات وهي: (شركة اورنج مصر، شركة فودافون مصر، شركة اتصالات مصر، والشركة المصرية للاتصالات)، مجتمع الدراسة وحجم العينة بمحافظة القاهرة والجيزة والبالغ عددهم (14091) موظف، قام الباحث بتوزيع 400 استمارة استقصاء. ويوضح الجدول التالي (1) توزيع نسبة عينة البحث.

$$\text{حجم العينة} = \frac{2(0.05) * 2(1.96) * 14091}{2(0.05) * 2(1.96) + 2(0.05) * 14091}$$

$$\text{حجم العينة} = \frac{0.0025 * 3.8416 * 14091}{0.0025 * 3.8416 + 0.0025 * 14091} = 384 \text{ مفردة}$$

جدول (3) توزيع نسب تمثيل العينة على موظفي شركات الاتصالات محل الدراسة في محافظتي القاهرة والجيزة

م	اسم الشركة	عدد الموظفين بالقاهرة والجيزة	عدد العينة القاهرة والجيزة	نسبة تمثيل كل شركة من العينة
1	شركة اورنج مصر	1328	35 مفردة	9%
2	شركة فودافون مصر	1517	42 مفردة	11%
3	شركة اتصالات مصر	941	27 مفردة	7%
4	الشركة المصرية للاتصالات (WE)	10305	280 مفردة	73%
الإجمالي		14091	384 مفردة	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، وشؤون الموظفين بالشركات محل الدراسة 2022م.

2. عينة البحث: نظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة شملت عينة الدراسة على 4 شركات: (شركة اورنج مصر، شركة فودافون مصر، شركة اتصالات مصر، والشركة المصرية للاتصالات)، يعتمد الباحث على أسلوب العينات وخاصة العينة العشوائية الطبقية من الموظفين في الإدارات المختلفة بالشركات محل الدراسة.

#### حادي عشر: أسلوب ومنهج الدراسة:

يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بوصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة، وحل المشكلات والتساؤلات التي تقع في دائرة البحث العلمي، وقد استخدم الباحث في جمع البيانات أسلوب الاستقصاء وقد تم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام الحاسب الآلي وبرامج (SPSS/PC+).

#### ثاني عشر: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS/PC+ v.22)، و (AMOS v.22)، واستخدام نموذج المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) لاختبار مدى ملائمة ومطابقة النموذج للبيانات، لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لاختبار صحة فروض الدراسة، ويتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي التالية نظراً لتوافقها مع طبيعة بيانات الدراسة.

### ثالث عشر: نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض:

اعتمد الباحث عند صياغة فروض الدراسة على عدد من المصادر المختلفة في مقدمتها الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمشكلة الدراسة الحالية، واستنادا الي مشكلة الدراسة والتساؤلات المتعلقة بها تم صياغة فروض الدراسة، والتي سيجري اختبارها بهدف الوصول الي نتائج الدراسة. فيما يلي نتائج تحليل هذه الفروض:

#### 1-الفرض الرئيسي الأول:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM على الانحراف الإداري في شركات الاتصالات محل الدراسة. قام الباحث بعمل تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط وحصل على النتائج التالية:

جدول (4) نتائج تحليل الانحدار لبعء إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM والانحراف الإداري

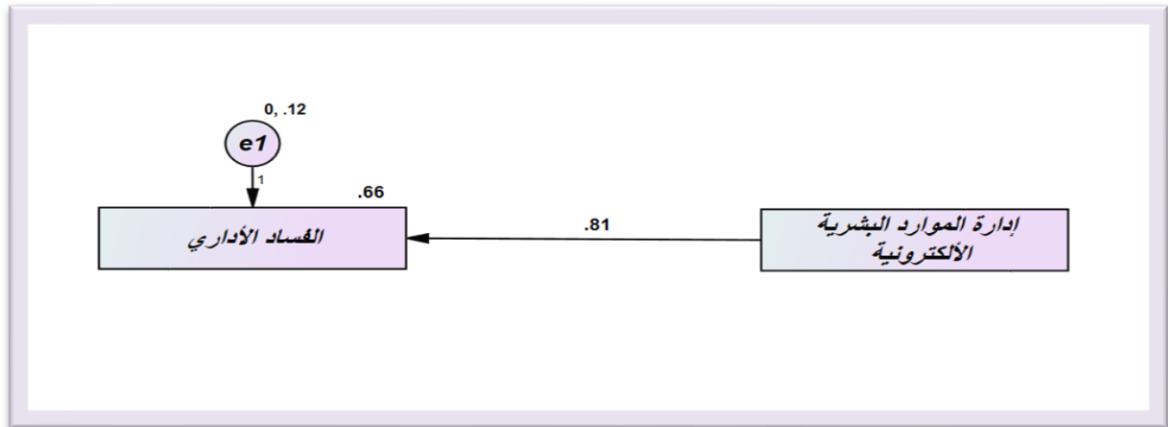
Regression Weights					
المتغير المستقل	المعاملات المقدره	الانحراف المعياري	النسبة الحرجة	مستوى المعنوية	معامل التحديد
	$\beta_i$	S.E.	C.R.	P-Label	R <sup>2</sup>
الثابت	.658	.102	6.418	***	.705
لبعء إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM	.814	.027	30.545	***	

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة (لبعء إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM) أكبر من القيمة الجدولية ( $\pm 1.96$ )، بالإضافة الى ان مستوى المعنوية لهذا البعد اقل من (0.01) وهذا يدل على ان هذا البعد معنوي ولها تأثير ذو دلالة احصائية على (الانحراف الإداري).
- اشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى ان العلاقة ايجابية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM والانحراف الإداري في شركات الاتصالات.
- قيمة الانحراف المعياري لبعء المنتج اقل من (30%) مما يدل على انخفاض التباين للنموذج.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.705) اى أن المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM) يفسر (70.5%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الانحراف الإداري)، وباقي

النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج. يوضح الشكل التالي النموذج المقدر:



شكل (5) تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط للفرض الرئيسي الثاني

بناءً على نتائج الجدول السابق نقبل الفرض، أي أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM على الانحراف الإداري في شركات الاتصالات محل الدراسة.

#### الفرض الفرعي الأول:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها تقييم الأداء الإلكتروني على الانحراف الإداري في شركات الاتصالات محل الدراسة.

قام الباحث بعمل تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط وحصل على النتائج التالية:

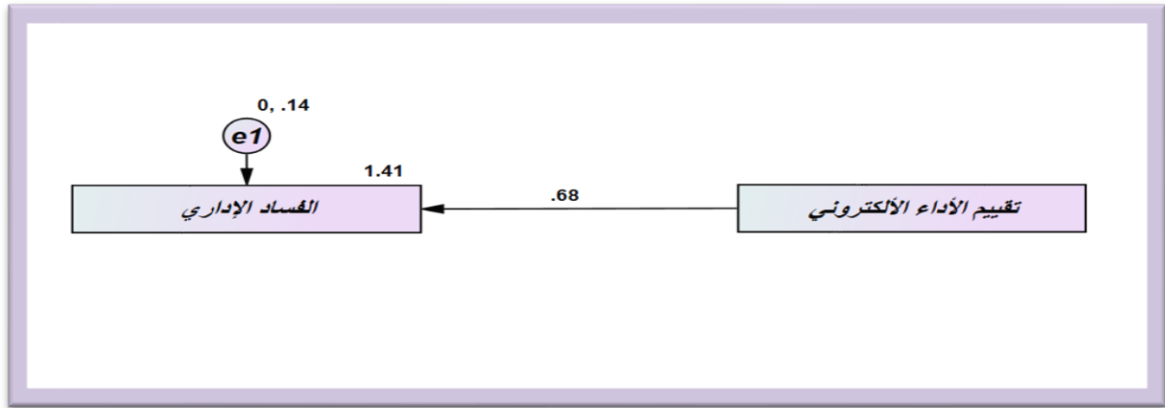
جدول (5) نتائج تحليل الانحدار لبعدها تقييم الأداء الإلكتروني والانحراف الإداري في شركات الاتصالات

Regression Weights					
المتغير المستقل	المعاملات المقدر	الانحراف المعياري	النسبة الحرجة	مستوى المعنوية	معامل التحديد
	$\beta_i$	S.E.	C.R.	P-Label	R <sup>2</sup>
الثابت	1.407	.088	16.053	***	.656
لبعدها تقييم الأداء الإلكتروني	.682	.025	27.284	***	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة (لبعد تقييم الأداء الإلكتروني) أكبر من القيمة الجدولية ( $\pm 1.96$ )، بالإضافة الى ان مستوى المعنوية لهذا البعد اقل من (0.01) وهذا يدل على ان هذا البعد معنوي ولها تأثير ذو دلالة احصائية على (الانحراف الإداري).
- اشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى ان العلاقة ايجابية بين تقييم الأداء الإلكتروني والانحراف الإداري في شركات الاتصالات.
- قيمة الانحراف المعياري لبعد المنتج اقل من (30%) يدل على انخفاض التباين بالنسبة النموذج.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.656) اي أن المتغير المستقل (تقييم الأداء الإلكتروني) يفسر (65.6%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الانحراف الإداري)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج. يوضح الشكل التالي النموذج المقدر:



شكل (6) تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط للفرض الفرعي الأول

بناءً على نتائج الجدول السابق نقبل الفرض، أي انه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد تقييم الأداء الإلكتروني على الانحراف الإداري في شركات الاتصالات محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التعويضات والمكافآت الإلكترونية على الانحراف الإداري في شركات الاتصالات محل الدراسة.

قام الباحث بعمل تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط وحصل على النتائج التالية:

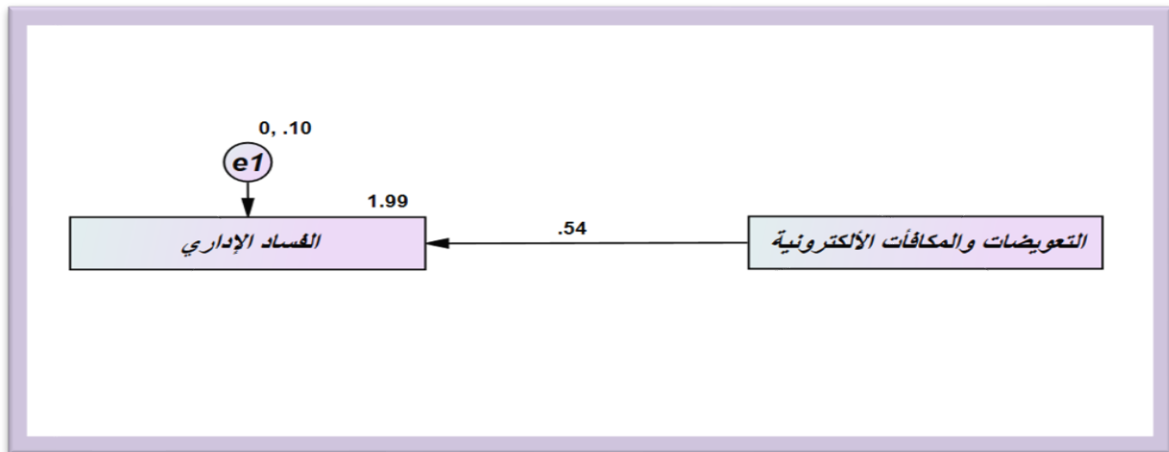
جدول (6) نتائج تحليل الانحدار لبعء التعويضات والمكافآت الإلكترونية والانحراف الإداري في شركات الاتصالات

Regression Weights					
المتغير المستقل	المعامل	المعلمة المقدر	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى المعنوية
	R <sup>2</sup>	$\beta_i$	S.E.	C.R.	P-Label
الثابت	.761	1.994	.052	38.319	***
لبعء التعويضات والمكافآت الإلكترونية		.542	.015	35.256	***

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة المئوية الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة (لبعء التعويضات والمكافآت الإلكترونية) أكبر من القيمة الجدولية ( $\pm 1.96$ )، بالإضافة الى ان مستوى المعنوية لهذا البعد اقل من (0.01) وهذا يدل على ان هذا البعد معنوي ولها تأثير ذو دلالة احصائية على (الانحراف الإداري).
- اشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى ان العلاقة ايجابية بين التعويضات والمكافآت الإلكترونية والانحراف الإداري في شركات الاتصالات.
- قيمة الانحراف المعياري لبعء المنتج اقل من (30%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت (0.761) اي أن المتغير المستقل (التعويضات والمكافآت الإلكترونية) يفسر (76.1%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الانحراف الإداري)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج. يوضح الشكل التالي النموذج المقدر:



شكل (7) تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط للفرض الفرعي الثاني



بناءً على نتائج الجدول السابق نقبل الفرض، أي انه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده التعويضات والمكافآت الإلكترونية على الانحراف الإداري في شركات الاتصالات محل الدراسة.

## 2- الفرض الرئيسي الثاني:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM على الانحراف الإداري في شركات الاتصالات محل الدراسة.

قام الباحث بعمل تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط وحصل على النتائج التالية:

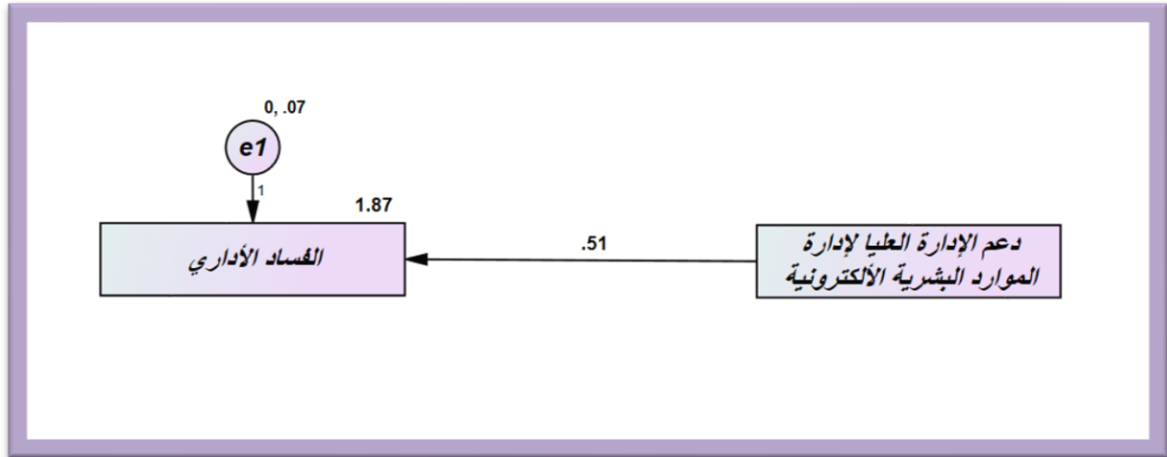
جدول (7) نتائج تحليل الانحدار لبعده دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM والانحراف الإداري

Regression Weights					
معامل التحديد	مستوى المعنوية	النسبة الحرجة	الانحراف المعياري	المعاملات المقدر	المتغير المستقل
R <sup>2</sup>	P-Label	C.R.	S.E.	$\beta_i$	
.824	***	40.927	.046	1.871	الثابت
	***	42.853	.012	.512	لبعده دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة (لبعده دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM) أكبر من القيمة الجدولية ( $\pm 1.96$ )، بالإضافة الى ان مستوى المعنوية لهذا البعده اقل من (0.01) وهذا يدل على ان هذا البعده معنوي ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على (الانحراف الإداري).
- اشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى ان العلاقة ايجابية بين دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM والانحراف الإداري في شركات الاتصالات.
- قيمة الانحراف المعياري لبعده الم3نتج اقل من (30%) مما يدل على انخفاض التباين لهذا النموذج.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (0.824) اي أن المتغير المستقل (دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM) يفسر (82.4%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الانحراف الإداري)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج. يوضح الشكل التالي النموذج المقدر:



شكل (8) تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط للفرض الرئيسي الثاني

بناءً على نتائج الجدول السابق نقبل الفرض، أي أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM على الانحراف الإداري في شركات الاتصالات محل الدراسة.

### 3- الفرض الرئيسي الثالث:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع، الوظيفة)

ويتفرع من هذا الفرض خمس فروض فرعية:

- الفرض الفرعي الأول: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم حول أبعاد الدراسة حسب النوع.
- الفرض الفرعي الثاني: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم حول أبعاد الدراسة حسب الوظيفة.

وفيما يلي نتائج تحليل هذه الفروض:

الفرض الفرعي الأول:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم حول أبعاد الدراسة حسب النوع.

ولدراسة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين لـ مان وتني وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (7) نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة حسب النوع باستخدام تحليل مان ويتني

البُعد	النوع	حجم العينة	متوسط الرتب	قيمة مان ويتني	مستوى المعنوية
تقييم الأداء الإلكتروني	نكر	306	186.45	10083.500	.001
	انثي	86	232.25		
التعويضات والمكافآت الإلكترونية	نكر	306	199.42	12264.500	.324
	انثي	86	186.11		
دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية	نكر	306	202.99	11172.000	.031
	انثي	86	173.41		
الانحرافات التنظيمية	نكر	306	201.50	11627.000	.091
	انثي	86	178.70		
الانحرافات السلوكية	نكر	306	202.29	11387.500	.048
	انثي	86	175.91		
الانحرافات المالية	نكر	306	216.01	7188.500	.000
	انثي	86	127.09		
الانحرافات الجنائية	نكر	306	208.39	9519.500	.000
	انثي	86	154.19		

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- مستوى المعنوية لجميع الأبعاد اقل من 5% وهذا يدل على اختلاف المستقصي منهم في الاجابة على جميع الأبعاد حسب النوع. ما عدا بعد (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، التعويضات والمكافآت الإلكترونية) مستوى المعنوية جاء أكبر من 5% مما يدل على عدم اختلاف المستقصي منهم في الاجابة على هذه الأبعاد حسب النوع.
- بناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض بالنسبة لجميع الأبعاد أي توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات المستقصي منهم على جميع الأبعاد حسب النوع.

الفرض الفرعي الثاني:

توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء المستقضي منهم حول أبعاد الدراسة حسب الوظيفة.

ولدراسة هذا الفرض تم استخدام اختبار كروسكال ويلز وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (8) نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة حسب الوظيفة باستخدام اختبار كروسكال ويلز

النُبع	الوظيفة	حجم العينة	متوسط الرتب	قيمة كروسكال ويلز	مستوى المعنوية
تقييم الأداء الإلكتروني	إداري	165	112.75	163.201	.000
	فني	140	246.05		
	أخري	87	275.60		
التعويضات والمكافآت الإلكترونية	إداري	165	126.92	124.064	.000
	فني	140	266.39		
	أخري	87	216.00		
دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية	إداري	165	158.61	51.939	.000
	فني	140	250.03		
	أخري	87	182.23		
الانحرافات التنظيمية	إداري	165	184.42	6.222	.045
	فني	140	214.98		
	أخري	87	189.67		
الانحرافات السلوكية	إداري	165	146.30	67.664	.000
	فني	140	248.73		
	أخري	87	207.67		
الانحرافات المالية	إداري	165	158.25	96.940	.000
	فني	140	271.11		
	أخري	87	148.98		
الانحرافات الجنائية	إداري	165	133.61	124.868	.000
	فني	140	274.93		
	أخري	87	189.58		

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- مستوى المعنوية لجميع الأبعاد اقل من 5% وهذا يدل على اختلاف المستقسي منهم في الاجابة على جميع الأبعاد حسب الوظيفة.

وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض بالنسبة لجميع الأبعاد أي توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات المستقسي منهم لجميع الأبعاد حسب الوظيفة.

ويتضح من النتائج السابقة ما يلي:

#### 1- بالنسبة لنتائج الفرض الرئيسي الأول:

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، تم قبول الفرض أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية: (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التعويضات والمكافآت الإلكترونية، دعم الأدره العليا لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية) على المتغير التابع الفساد الإداري بالتطبيق على شركات الاتصالات محل الدراسة. فيما عدا الأبعاد (التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لهذه الأبعاد على المتغير التابع الفساد الإداري بالتطبيق على شركات الاتصالات محل الدراسة.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كثير من الدراسات السابقة، فهي تتفق مع دراسات (مرعي، 2009)، (الشليبي، المومني، السعودي، والعجلوني، 2017)، (Pyazka, 2019)، في استخدام أبعاد المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية: (الاستقطاب والاختيار، التعويضات والمكافآت، ودعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية)، وكانت العلاقة بينهم علاقة تأثير طردية ومعنوية قوية.

بينما اختلفت هذه النتيجة عن باقي الدراسات (مجيد وعباس، 2019)، (خليفة، 2021)، لأبعاد (التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) ليس لها تأثير معنوي على متغير الفساد الإداري، بما يفيد أن إدراك الإدارة لصعوبة تقنية التدريب الإلكتروني، والتقييم الإلكتروني يُشكل اتجاهًا سلبيًا لدى الإدارة نحو تبني تلك التقنية.

#### 2- بالنسبة لنتائج الفرض الرئيسي الثاني:

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، تم قبول الفرض، أي انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الفساد الإداري في شركات الاتصالات محل الدراسة.

تتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة: (الطبال ع.، 2021)، (مجيد وعباس، 2019)، (الشليبي، المومني، السعودي، والعجلوني، 2017)، (Pyazka, 2019)، في استخدام أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات والمكافآت، الموارد البشرية)، وكانت العلاقة بينهم علاقة تأثير طردية ومعنوية قوية.

بينما اختلفت مع الدراسات السابقة: (Alhammad, 2018)، (خليفة، 2021)، في استخدام بعد واحد

هو (الاستقطاب الإلكتروني) وكان لهذا البعد تأثير معنوي وعلاقة طردية ومعنوية قوية.

### 3- بالنسبة لنتائج الفرض الرئيسي الثالث:

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، قبول الفرض، أي انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الفساد الإداري في شركات الاتصالات محل الدراسة. تتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة: (عباس، 2009)، (مرعي، 2009)، (خليفة، 2021)، (Mohammed, Okasha, & Hosny, 2021)، في استخدام بعد دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الفساد الإداري، (الانحرافات التنظيمية، السلوكية، المالية والجنائية)، له تأثير إيجابي معنوي وكانت العلاقة بينهم علاقة طردية، أي انه كلما كان هناك دعم من الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية أدى ذلك إلى الحد من الفساد الإداري.

اختلفت مع دراسة: (Hassan, 2020)، (Alhammedi, 2018)، في أن الدراسات السابقة لها تأثير سلبي معنوي وكانت العلاقة بينهما عكسية، أي انه ينتشر الفساد الإداري كلما قل الدعم من الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية.

### 4- بالنسبة لنتائج الفرض الرئيسي الرابع:

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، قبول الفرض، أي انه توجد اختلافات ذات دلالة احصائية حول أبعاد الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع، الوظيفة، الدخل الشهري، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، كما هو موضح في الجدول (5/1).

تتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة: (مرعي، 2009)، (الشليبي، المومني، السعودي، والعجلوني، 2017)، (Pyazka, 2019)، (عباس، 2019)، (مجيد وعباس، 2019)، (مرعي، 2019)، (مجيد وعباس، 2019)، (Al Mashrafi, 2020)، (Shah, Chalu, & Micha, 2020)، (الطبال ع.، 2021)، أي أنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية للمتغير الخصائص الديموغرافية على أبعاد الدراسة.

تختلف هذه النتيجة مع الدراسات السابقة: (Almashrafi, 2020)، (Hassan, 2020)، (Alhammedi, 2018)، (خليفة، 2021)، (الطبال ع.، 2021)، (العبيد والكبسي، 2019)، (Mohammed, Okasha, & Hosny, 2021)، في انها لم تتعرض لتأثير متغير الخصائص الديموغرافية على أبعاد الدراسة.

رابع عشر: توصيات البحث:

جدول (9) يوضح توصيات الدراسة

م	التوصية	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	الموارد المطلوبة	المدى الزمني للتنفيذ
1	التنوع في أساليب الاستقطاب (التقليدية والإلكترونية)	- الاعتماد على الأسلوبين بما يضمن عدم استبعاد المرشح غير المستخدم للأدوات الإلكترونية، والمقابلات الشخصية.	- إدارة الموارد البشرية.	- توفير موظفين موارد بشرية مدربين على استخدام أساليب الاستقطاب. - أجهزة حاسب آلي.	في كل مرة يتم الإعلان عن الوظائف، فترة تتراوح بين شهر إلى ثلاثة أشهر.
2	الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي في الاستقطاب والتوظيف.	- إعداد صفحة للشركة على Facebook, Twitter, Instagram وLinkedIn لقلّة التكلفة والسهولة. - قيام فنيين ومبرمجين بتحديث المواقع لمواكبة التطورات لموقع الشركة.	- إدارة الموارد البشرية. - إدارة تكنولوجيا المعلومات IT.	- موظفين موارد بشرية. - تكنولوجيا المعلومات. - المواقع والأجهزة الذكية.	فترة تتراوح بين شهر إلى شهرين.
3	اختيار موظفين قادرين على التعامل مع التكنولوجيا المتغيرة والمتطورة من المبرمجين والمصممين للمواقع.	عمل اختبارات دقيقة للمرشحين واختيار الأفضل.	إدارة الموارد البشرية	- موظفين موارد بشرية. - موارد مالية لشراء حزم برمجية.	فترة ما بين شهرين إلى ثلاثة أشهر.
4	مواكبة التطورات بتقليص الملفات وجعلها إلكترونياً لتوفير الوقت والجهد بالنسبة للعاملين بالإدارة.	توفير نظام معلومات إداري إلكتروني.	الإدارة العليا.	- توفير أجهزة حاسب آلي بمواصفات عالية. - دورات تدريبية للعاملين.	فترة تتراوح بين ستة أشهر إلى سنة.
5	الاهتمام بتحسين أداء الإدارة في التعامل مع التدريب والتطوير.	استقطاب موظفين على دراية شاملة بفوائد التدريب والتطوير.	- الإدارة العليا. - إدارة الموارد البشرية.	- حضور دورات تدريبية لمواكبة التطورات.	حسب الخطة التدريبية للموظفين على مدار السنة.

م	التوصية	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	الموارد المطلوبة	المدى الزمني للتنفيذ
6	التقييم المستمر لأداء للموظفين.	تعيين استشاريين وخبراء في تقييم الأداء.	الإدارة العليا. إدارة الموارد البشرية.	- حضور دورات تدريبية لمواكبة التطورات.	حسب الخطة التدريبية للموظفين على مدار السنة.
7	ضرورة تطبيق النظم الحديثة المتعلقة بتقييم الأداء مثل نظم بطاقات الأداء المتوازن لتحسين الأداء.	تدريب العاملين على نظام بطاقات الأداء المتوازن.	إدارة الموارد البشرية. إدارة التدريب. الإدارة المالية.	- حضور دورة الأداء المتوازن. - موظفين ممدربين على التعامل مع تقييم العاملين.	فترة تتراوح ما بين ستة أشهر إلى سنة.
8	زيادة القدرات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.	مشاركة المؤسسات المتخصصة في التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية.	الإدارة العليا. إدارة الموارد البشرية.	توفير دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.	فترة تتراوح ما بين سنة إلى سنة ونصف.
9	ضرورة توفير نظم اتصال رأسي وأفقي يتيح للموظفين التواصل فيما بين الإدارات المختلفة ومشاركة المعلومات.	وضع تصميم لنظم الاتصالات داخل المنظمة وفقاً للاستراتيجية المتبعة في الاتصال بين العاملين بالشركة.	الإدارة العليا. إدارة التخطيط. إدارة IT. إدارة الموارد البشرية.	توفير برامج ودورات في مهارات الاتصال.	فترة تتراوح ما بين شهر إلى شهرين.
10	وضع نظام للتحفيز المادي والمعنوي لدى الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.	الاتفاق مع المؤسسات المتخصصة في التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية.	الإدارة العليا. إدارة التخطيط. إدارة IT. إدارة الموارد البشرية.	توفير برامج ودورات في مهارات الاتصال مكافآت مالية.	فترة تتراوح ما بين شهر إلى شهرين.

المصدر: من اعداد الباحث.

#### خامس عشر: البحوث المستقبلية:

في ضوء التحليل الاحصائي الذي تم والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث وحدوده، فإن مجموعة نقاط مهمة تحتاج إلى إجراء بحوث مستقبلية تتمثل فيما يلي:

1- تعميم تطبيق هذا البحث على بقية القطاعات المختلفة مثل (القطاع المصرفي، التعليمي، الصحي، ....) من القطاعات التي تحتاج إلى التطور في أداء أعمالها وإدارة مواردها البشرية الإلكترونية.



- 2- إعادة إجراء الدراسة الحالية على تبني الشركات أبعاد محددة من إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، مثل:
  - دور التدريب الإلكتروني في رفع مستوى ربحية المنظمة.
  - تأثير تقييم الأداء الإلكتروني على الرضا الوظيفي.
  - تأثير التعويضات والمكافآت في الحد من التسرب الوظيفي.
- 3- إجراء بحوث مستقبلية على الباحثين عن الوظيفة وأثر سمات تقنية الاستقطاب الإلكتروني في مكافحة الفساد الإداري.
- 4- دراسة العوامل الإعلانية المؤثرة على زيادة فعالية عمليات الاستقطاب.
- 5- دراسة تأثير الانحرافات التنظيمية على سلوك العاملين بالمنظمة.
- 6- إجراء دراسات تختبر العلاقة بين متغيرات أخرى لها تأثير على اتجاه الإدارة نحو تبني تقنية التدريب والتطوير الإلكتروني وتأثيرها على الانحرافات الإدارية.
- 7- إعادة إجراء الدراسة الحالية على نطاق جغرافي مختلف مع مراعاة أثر ثقافة المجتمع.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- الأعرجي، عاصم. (2005). *دراسات معاصرة في التطوير الإداري. منظور تطبيقي*. عمان، الأردن. بدون دار نشر.
- الرواحنة، عبدالله عوده. (2013). *أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM على كفاءة أداء العاملين دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية أورانج*. كلية الأعمال قسم الأعمال الإلكترونية جامعة الشرق الأوسط.
- السكرانة، بلال خلف. (2016). *أخلاقيات العمل*. عمان، الأردن. دار المسيرة للنشر.
- الشلبي، فراس سليمان. المومني، محمد عبدالله. السعودى، موسى أحمد. والعجلوني، محمد اقبال. (2017). *اثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيف: الدور المعدل لتكامل المعرفة*. دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية* جامعة القصيم، الأردن. (10)2، 319-275.
- الشمري، هاشم. والفتلي أيثار. (2011). *الفساد المالي والإداري وأثاره الاقتصادية والاجتماعية*. عمان.
- الطبال، عبدالله عبدالله. (2019). *إدارة الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة "مدخل وظيفي معاصر"*. بدون دار نشر.
- العبيد، وجود خالد إبراهيم. والكبسي، عامر خضير. (2019). *دور الإدارة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية في الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد (نزاهة) بالمملكة العربية السعودية*. رسالة (ماجستير)-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الادارية، قسم الادارة العامة، تخصص الادارة العامة، 159-131.
- العلاق، بشير عباس. (2005). *الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات*. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية. أبو ظبي. بدون دار نشر.
- الغزاوي، زكي جبار. (2008). *دور قسم الرقابة والتدقيق الداخلي ومسؤوليته في الحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدوائر الحكومية*. شهادة المحاسبة القانونية. المعهد العربي للمحاسبين القانونيين.
- الكردي، أحمد السيد. (2016). *خصائص الإدارة الإلكترونية*. بدون دار نشر.
- المؤمن، قيس. آخرون. (1997). *التنمية الإدارية*. عمان، الأردن: دار زهران للنشر.
- بسيو، محمد. (2010). *أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين*. رسالة ماجستير غير منشورة.

- عامر، نسيم محمد. (2012). *مكافحة الفساد في الاردن بين مجلس النواب وهيئة مكافحة الفساد الاداري*. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص القانون الإداري كلية الحقوق جامعة اليرموك.
- عباس، محمد حسين ناظم. (2019). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في استدامة رأس المال المعرفي بحث ميداني في جامعة جابل. *مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية*، جامعة جابل، 5(3)، 144-122.
- عمار، محمد جمال أكرم عمار. (2009). *مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين*. رسالة ماجستير غير منشورة.
- محروس، ناصر عبدالله. (2004). *الأداء الوظيفي لمديري المدارس وعلاقته بالسلوك الإداري للقيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم*. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة العلوم والتكنولوجيا عدن.
- معاينة، محمد محمود. (2011). *الانحراف الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية* (دراسة مقارنة بالقانون الاردني). الأردن: دار الثقافة و للنشر والتوزيع، 113-130.
- مرعي، شادي بسيوني عبدالغفار. (2019). *دراسة تأثير المعلومات المعلنة عن الوظيفة على فعالية الاستقطاب الإلكتروني، بالتطبيق على قطاع البرمجيات المصري*. رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة القاهرة، 151-164.
- مشعل، طلال. (2018). *وسائل محاربة الرشوة في المجتمع*. بدون دار نشر.
- مهدي، غازي قبصر. (2011). *دور الأجهزة الرقابية الخارجية في تقويم نظام الرقابة الداخلية وأثره في الحد من الفساد المالي والإداري*. الكلية التقنية الإدارية. شهادة الدبلوم العالي، 49-53.
- نجم، نجم عبود. (2004). *الإدارة الإلكترونية*. الرياض: دار المريخ للنشر.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- ALhammadi, I. S. (2018). *The Role of EGovernment in Combating Corruption in the Public Sector in Yemen*. Master Degree of Business Administration to the Faculty of Administrative and Human Sciences at Saba University Faculty of Administrative and Human Sciences Sana'a. Saba University. 129-151.
- Almashrafi, K. A. (2020). The Influence of E-HRM Practise (E-HRM Importance and Courts System) towards Employee Performance in Primary Courts of Sultanate of Oman. *International Journal Of Management And Human Sciences*, 4(3), 173-185.
- Parry, E., Tyson, S., Selbie, D., & Leighton, R. (2007), "HR and Technology: Impact and Advantages". [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk).

- Bondarouk.T.V., & Rue, H. J. (2009). Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514.
- Hassan, A. M. (2020). *The impact of corruption on the human security of societies in transition* (Iraq Case Study Since 2003). Emerald Insight. 182-201. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/2631-3561.htm>
- Li, H., & Meng, T. (2020). Corruption Experience and Public Perceptions of Anti-corruption Crackdowns: Experimental Evidence from China. *Journal of Chinese Political Science*, 4(6), 431–456. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11366-020-09672-w>
- Pyszka, A. (2018). The Impact Of e-Hrm On Efficiency In The Public Institution – Case Study Of Local Government. *International Journal of Contemporary Management*, 17(2), 137–161. doi:10.4467/24498939IJCM.18.022.8546
- Stone, D., & Lukaszewski, K. (2009). *An expanded model of factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource management systems*, Human Resource Management. 134-143.
- Zafar.J. (2009). *E-Human Resource Management: A Case Study of the State Bank in Pakistan*. Master Degree Thesis University Utara Malaysia. 116-120