

دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الحد من ممارسات الإدارة  
السوداء / دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات

د. سامي ذياب محل  
استاذ

رؤى احمد إبراهيم  
Roy54@tu.edu.iq

كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة تكريت

---

## المستخلص

أن إدارة الموارد البشرية الالكترونية ICT تشكل عنصراً جوهرياً للديد من المنظمات، لذا فان الاهتمام بها المحرك الأساسي لنمو المنظمات وتطورها لمواكبة التغيرات التكنولوجية، لذا ركز هذا البحث على بيان دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الحد من ممارسات الإدارة السوداء، وأستهدف من الإجابة عنها استجلاء الدلالات الفكرية والفلسفة النظرية والعملية لهذه المتغيرات (إدارة الموارد البشرية الالكترونية، ممارسات الإدارة السوداء)، ويقع هذا البحث في قسمين رئيسين: تضمن القسم الأول منهجية البحث، ومداخل نظرية لمتغيرات البحث وإبعاده، إما القسم الثاني فقد عرض الإطار العملي لفرضيات البحث، فضلاً عن استنتاجاته وتوصياته. وتمثلت عينة البحث من خلال مجموعة من العاملين في شركة زين العراق، وذلك عن طريق اختبار علاقات التأثير والارتباط بين متغيرات البحث (إدارة الموارد البشرية الالكترونية، ممارسات الإدارة السوداء)، وتم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي، وكذلك اختيار عينة من العاملين والبالغ عددهم (١٠٨) أفراد، باعتماد استمارة الاستبانة كأداة للقياس، وتم معالجة البيانات من خلال البرنامج الاحصائي (SPSS) لأثبات صحة فرضيات البحث المتعلقة بالارتباط والتأثير بين متغيري البحث (إدارة الموارد البشرية الالكترونية ، ممارسات الإدارة السوداء) واستخدام معامل الانحدار المتعدد ومعامل الارتباط كأساليب احصائية. وكانت أبرز الاستنتاجات التي توصل لها البحث في الإطار النظري والميداني، أهمها تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية مجتمعة وممارسات الإدارة السوداء للشركة عينة البحث بدلالة متغيراتها وفقاً لقيمة معامل الارتباط على المستوى الكلي. واستناداً الى استنتاجات التي بينها البحث، قدم البحث بعض من التوصيات من أهمها ضرورة أن تهتم الشركة عينة البحث بموضوع إدارة الموارد البشرية الالكترونية وذلك من خلال القيام بتنفيذ الأنشطة الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحد من ممارسات الإدارة السوداء.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية الالكترونية، ممارسات الإدارة السوداء.

## المقدمة

يؤدي تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) إلى تغيير طريقة العمل في المنظمات، بما في ذلك الممارسات التجارية والحكومية، من المعتقد أن تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يقود العمليات التجارية واستراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية (HRM)، على سبيل المثال أدركت المنظمات أخيراً الأهمية المتزايدة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاستفادة من وظائف إدارة الموارد البشرية، علاوة على ذلك هناك طلب متزايد على وظيفة إدارة الموارد البشرية لتكون أكثر كفاءة وفعالية وقادرة على دعم الأهداف الاستراتيجية لكل وظيفة عمل، مما يؤدي إلى التنبؤ التنظيمي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM)، تم اعتبار إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كوسيلة للمنظمة لابتكار نفسها، في القطاعين الخاص والعام، واستجابةً للمتطلبات والتغييرات في الأعمال ومن ثم تحسين عمل المنظمات والحد من الممارسات السوداء للأدارة.

وفي ضوء تلك المعطيات، فأن الإطار الفكري والفلسفي لهذا البحث يتناول موضوعات معاصرة لها الدور الكبير والتميز في استدامة الأداء الاداري في شركات الاتصالات (شركة زين العراق) بشكل خاص في ظل التحديات التي تواجهها، وتتمحور في بيان مدى دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الحد من ممارسات الإدارة السوداء، ولحاجة بيتتنا لمثل هذه البحوث والدراسات، جاء هذا البحث ليأخذ على عاتقه اختبار هذه المتغيرات (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الممارسات السوداء للأدارة) في قطاع مهم وحيوي وهو القطاع الاتصالات، ووظفت تلك الجزئيات في سياق منطقي وعملي لتكون نموذجاً ونقطة انطلاق نحو بحث ميداني لآراء القيادات والعاملين في شركة زين عينة البحث والتي تمتاز بخبرات واسعة لكوادرها.

## المبحث الأول منهجية البحث

### مشكلة البحث

إن تحديد المنطلقات الفكرية لهذا المنظور في بيئة معقدة وشديدة التغير مثل البيئة العراقية التي تعيش اليوم حالة تنافسية عالية نتيجة لحالة الانفتاح في الأسواق وتزايد شدة المنافسة التي انعكست بشكل وبأخر على سرعة استجابة الشركات لمتغيرات بيئتها وأبرزها طلبات زبائننا، إذ تكمن مشكلة البحث بأن هناك العديد من الممارسات الإدارية غير السليمة والمتمثلة بعدم استقلالية القرار الإداري، وجماعات الضغط ذات سلوك غير المبرر، فضلاً عن استحباب الأسلوب العاطفي والقبلي، والاهم من ذلك تجاهل الإدارة للطاقت والخبرات الفاعلة، وانعكاس تلك الممارسات على الأداء بشكل سلبي وبالتالي أصبحت عقيدة عمل في البيئة العراقية بشكل عام والشركات قيد البحث بشكل خاص. لذا ينبغي البحث عن أفضل الوسائل التي يمكن من خلالها الحد من تلك الممارسات والعمل على إزالتها باستمرار، وخصوصاً قطاع شركات الاتصالات المتنقلة التي أصبحت بأمس الحاجة إلى آليات أداريه في مجال الموارد البشرية مبتكرة لمجابهة تلك الممارسات والإحاطة ببيئة عملها، وبالتالي تمكين إداراتها من تكوين قدرات معرفية وذهنية إزاء عملياتها الحاضرة والمستقبلية بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز.

لذلك نحاول من خلال هذا البحث معالجة هذه المشكلة بالاعتماد على إدارة الموارد البشرية الالكترونية التي تركز على نظم المعلومات وأمنها، وتحقيق رضا المستخدمين، وما يعكس على ذلك من تعزيز للمهارات والقدرات والحد من ممارسات الإدارة السوداء، لذا فإن مشكلة هذا البحث تكمن في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الحد من ممارسات الإدارة السوداء لمجموعة من العاملين في شركة زين العراق، لذلك فان طرح واستعراض التساؤلات الآتية يمكن ان يسهم في بيان مضامين المشكلة:

١. هل هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية موجبة بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية والحد من ممارسات الإدارة السوداء في الشركة قيد البحث؟
٢. هل هناك تأثير موجب وذا دلالة إحصائية للإدارة الموارد البشرية الالكترونية في الحد من ممارسات الإدارة السوداء في الشركة قيد البحث؟

### أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث من خلال اهمية المتغيرات قيد البحث والموضوع الذي تعالجه، والموقع المختار للبحث (شركة زين العراق)، اذ يسهم هذا البحث من خلال طرح الأطر النظرية لمتغيرات البحث المتمثلة بـ (إدارة الموارد البشرية الالكترونية، الإدارة السوداء)، كما تتجلى اهمية البحث من خلال:

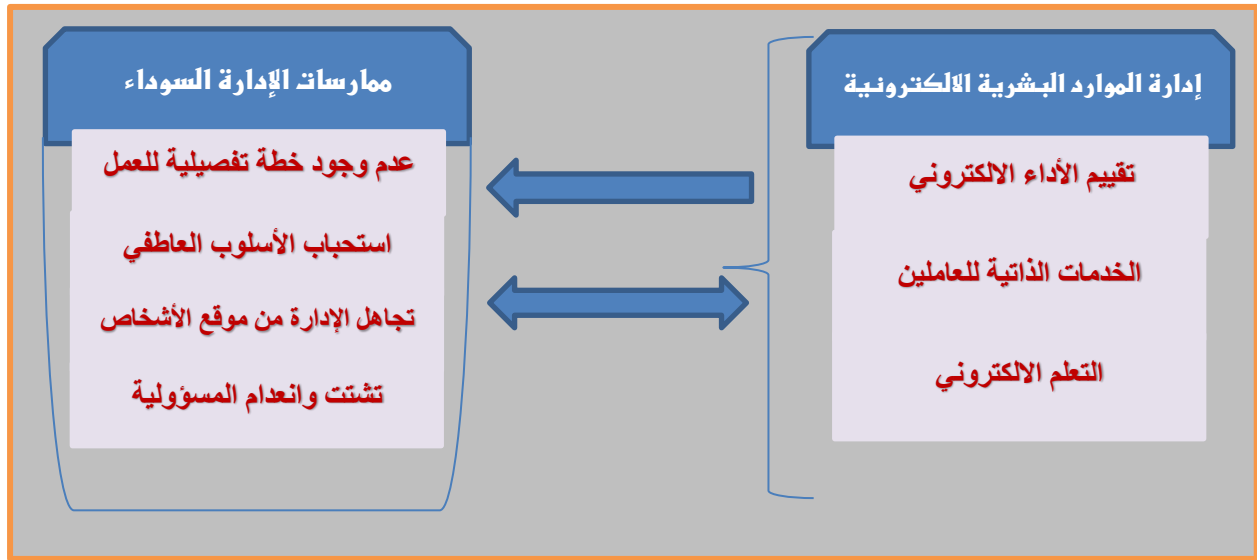
١. يوفر البحث اطاراً عملياً لرسم ملامح لأنموذج معاصر في اتخاذ القرار، والذي يمكن إن يكون محاولة رائدة لأعضاء الإدارة العليا في شركة لاتخاذ قرار يتلاءم وطبيعة التحديات التي تواجهها في البيئة العراقية من حيث السرعة والتكيف.
٢. إيضاح مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية الالكترونية وممارسات الإدارة السوداء من خلال ما بينه الباحثين بما يساهم في بناء قاعدة موثوقة ورسينة يمكن الاستفادة منها عملياً، بما يوفر الفرصة للمنظمات للاستمرار والتطور والنمو ويجنبها المخاطر.
٣. تشخيص مرتكزات إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الميدان قيد البحث (شركة زين العراق) وتنفيذها بشكل كفوء بهدف الحد من ممارسات الإدارة السوداء.
٤. تشخيص ممارسات الإدارة السوداء لدى أدارة الشركة قيد البحث.

### اهداف البحث

يمكن بيان الهدف الرئيسي لهذا البحث والذي يتمثل في تعريف الشركة عينة البحث (شركة زين العراق) بالدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الحد من ممارسات الإدارة السوداء. فضلاً عن الاهداف الفرعية والتي تتمثل بالآتي:

١. تقديم تصور عملي لطبيعة علاقة الارتباط والأثر لإدارة الموارد البشرية الالكترونية في الحد من ممارسات الإدارة السوداء في الشركة قيد البحث (شركة زين العراق).
  ٢. مساعدة الشركة قيد البحث (شركة زين العراق) بتطبيق الإطار العملي لمتغيرات البحث الحالي فيها لمعرفة مدى توجهها لتطبيق هذه الأدوات، ومن ثم تحليل الواقع الميداني للتوصل إلى النتائج ذات العلاقة بتطوير ذات التوجه.
  ٣. تعزيز مدركات الشركة عينة البحث (شركة زين العراق) تجاه المضمون العام للافتراضات التي انطلق منه البحث، وعرض هذه العلاقة بنموذج افتراضي يهدف إلى تطبيق ميداني للوصول إلى نتائج اختبار الفرضيات.
  ٤. اختبار إمكانية تطبيق مخطط البحث الافتراضي من حيث الأبعاد والمجالات الخاصة بمتغيرات البحث.
- نموذج البحث الافتراضي**

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم مخطط افتراضي والذي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث (إدارة الموارد البشرية الالكترونية، ممارسات الإدارة السوداء) تعبيراً عن الحلول المقترحة للإجابة على التساؤلات البحثية المثارة في مشكلة البحث، فضلاً عن توضيح الأبعاد الفرعية لتلك المتغيرات وتأثيراتها في شركة زين عينة البحث مع مراعاة إمكانية قياس هذه المتغيرات، وقد اعتمد في بناء هذا المخطط المتغيرات المستقلة والمعتمدة، إذ تعد إدارة الموارد البشرية الالكترونية متغيراً مستقلاً، وممارسات الإدارة السوداء متغيراً معتمداً، ويمكن بيان نموذج البحث الافتراضي من خلال الشكل (١):



**الشكل (١) نموذج البحث الافتراضي**  
المصدر: من اعداد الباحثة

#### فرضيات البحث

- تماشياً مع أهمية وأهداف البحث تم وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسة ونعرضها على النحو الآتي:
١. **الفرضية الأولى:** هناك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية وممارسات الإدارة السوداء في الشركة قيد البحث.
  ٢. **الفرضية الثانية:** هناك أثر ذو دلالة معنوية للإدارة الموارد البشرية الالكترونية في الحد من ممارسات الإدارة السوداء في الشركة قيد البحث.

#### منهج وأداة البحث

يتضمن منهج وإداه البحث الفقرات الآتية:

١. **منهج البحث:** اعتمدت الباحثة في هذا البحث بشكل اساسي على منهج الدراسة الميدانية الذي يتخصص باستطلاع إجابات الافراد الباحثين من المسؤولين في الشركة (زين العراق) قيد البحث بهدف التعرف الشامل والاحاطة بجميع جوانب المشكلة وتحليلها، ومن ثم بيان أبعادها ومن ثم متغيراتها والعلاقات بينها من دون الاكتفاء بالمعرفة أو الوصف الظاهري لها، وفي بحثنا تم دراسة دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الحد من ممارسات الإدارة السوداء.
٢. **أداة البحث (طرق جمع البيانات):** تعد أداة البحث هي الطريقة المتبعة في جمع المعلومات والبيانات الأولية والثانوية، لغرض الحصول على البيانات الثانوية الخاصة بالجانب النظري في البحث تم الاعتماد على ما تيسر من إسهامات ومشاركات الباحثين المتخصصين الخاصة بمتغيرات البحث (إدارة الموارد البشرية الالكترونية، ممارسات الإدارة السوداء) في المصادر العلمية العربية والأجنبية، أما بالنسبة لجمع تلك البيانات العملية وهي المهمة لغرض اختبار فرضيات البحث فقد اعتمد البحث بشكل رئيس على "استمارة الاستبانة"، لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات البحث تمهيداً لتحليلها إحصائياً لاختبار فرضيات البحث.

#### اختبار أداة البحث

١. **قياس الصدق الظاهري:** تم اجراء اختبار الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وعددهم (١١) محكماً، ولقد كانت آراؤهم بالاتجاه الإيجابي بخصوص فقرات الاستبانة وصلاحياتها، بالإضافة إلى تثبيت بعض الملاحظات والتعديلات الضرورية والمهمة في إعادة صياغة بعض الفقرات مما ساعد على تقويم صلاحيتها من خلال إجراء التصحيح الملائم عليها.
٢. **اختبار ثبات الاستبانة:** أنساقاً مع متطلبات الوصول إلى استمارة استبانة أكثر كفاءة، فقد تم إخضاعها ووضع هذه الأداة إلى اختبار الثبات الذي هو ضمان الحصول على ذات النتائج بشكل تقريبي إذا اعيد تطبيق الاستبانة أكثر من مرة على ذات المجموعة من الأفراد تحت نفس ظروف متماثلة، ويعني ذلك مدى الاتساق في إجابة المستجيب إذا طبقت الاستبانة نفسها مرات عدة بالظروف ذاتها، لقد قامت الباحثة باختبار ثبات الاستبانة عن طريق استعمال اختبار كرونباخ ألفا لحساب معامل ألفا كرونباخ على صعيد العينة الكلية للبحث وبلغت (٠.٨٨)، ثم على صعيد متغيرات البحث أي إدارة الموارد البشرية الالكترونية وبلغت (٠.٨٥)، وممارسات الإدارة السوداء وبلغت (٠.٨١)، إذ تبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة وموجبة.

#### حدود البحث

١. **الحدود الموضوعية:** وتمثلت بـ (إدارة الموارد البشرية الالكترونية، ممارسات الإدارة السوداء).
٢. **الحدود المكانية:** انحصرت الحدود المكانية للبحث في شركة زين العراق للاتصالات والتي تم تطبيق البحث عليها.
٣. **الحدود البشرية:** تم تطبيق البحث على مجموعة من العاملين والمسؤولين في الشركة قيد البحث في العراق.
٤. **الحدود الزمنية:** تمثلت الحدود الزمنية للبحث بالمدة المقررة من (١ / ٨ / ٢٠٢٠) ولغاية (١ / ٢ / ٢٠٢١).

#### المبحث الثاني

#### الإطار الفكري للبحث

#### أولاً: إدارة الموارد البشرية الالكترونية

#### ١. مفهوم إدارة الموارد البشرية الالكترونية

أن مصطلح إدارة الموارد البشرية الالكترونية تمت صياغته في التسعينيات ويشير إلى إجراء أنشطة إدارة الموارد البشرية باستخدام الإنترنت أو الحاسوب (Strohmeier, 2017: 21). ومنذ فجر عصر المعلومات تعمل المنظمات بشكل متزايد على دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في عملياتها من خلال أدوات وتقنيات مختلفة، مع تطور إدارة الموارد البشرية (HRM) من وظيفة صيانة إلى مصدر للميزة التنافسية المستدامة، أصبح من الضروري على الموارد البشرية التحول من الموارد البشرية إلى الموارد البشرية الإلكترونية (Nivlouei, 2014: 82). عملية تركز على الترابط بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، أو استخدام تقنيات الحاسوب لتنفيذ سياسات وممارسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية (AlAmeri, 2017: 50).

منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية (Chamaru De Alwis, 2010: 48). وسيلة تواصل بين الموظفين والإدارة من

أجل تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل ونشر المعلومات (Atallah, 2016: 42). هي قدرة المنظمة على الجمع والتكامل بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والتي تهدف الى خلق القيمة داخل للمنظمات ( Bondarouk & Elfi, 2016: 102). عملية التفاعل الحاصلة بين الموارد البشرية والأنظمة الإلكترونية والذي بدوره يؤدي الى تحديث عمليات اتخاذ القرار وتقليل الكلف والوقت (أبو أمونه، ٢٠٠٩: ٢١).

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بانها (فلسفة عمل تركز على شبكة إلكترونية متكاملة بالكامل على مستوى المنظمة من البيانات والمعلومات والخدمات وقواعد البيانات والأدوات والتطبيقات والمعاملات المتعلقة بالموارد البشرية والتي يمكن الوصول إليها بشكل عام في أي وقت من قبل الموظفين والمديرين وخبراء الموارد البشرية من خلال تكنولوجيا المعلومات).

## ٢. أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

يتسبب العصر الرقمي في حدوث تغييرات كبيرة في بيئة الأعمال كواحد من أهم مكونات بيئة الأعمال الحديثة، أثرت البيئة التكنولوجية وتكنولوجيا المعلومات (IT) في تطوير العديد من مجالات الأعمال، تحدث التغييرات الأكثر بروزاً في إنتاج الأجهزة والبرمجيات، والإنتاج الصناعي، ولكن أيضاً في الإدارة حيث كانت أنظمة دعم القرار قيد الاستخدام منذ فترة طويلة داخل الإدارة، تتلقى تكنولوجيا المعلومات دوراً خاصاً في إدارة الموارد البشرية (Berber et al, 2018: 22). ومن هنا برزت أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيقها الفعلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي تساهم في تحديث المحاسبة والمسائل الإدارية، والتفاعل بين الموظفين والمساعدة على اتخاذ القرار من خلال مخرجات دقيقة وواضحة، وكذلك عبر تسهيل التعاون، والتدريب، والتحفيز والمشاركة بالمنظمة (Hooi, 2016: 467).

الإدارة الإلكترونية تساعد المنظمات التقليدية على التحول إلى منظمات إلكترونية، ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفر رؤية الإلكترونية تساعد على تصور المكانة المستقبلية للمنظمة الإلكترونية، ويجب على الإدارة العليا ان تقدم للفريق المنفذ للإدارة الإلكترونية الدعم اللازم للتنفيذ، فعليها ان تضع خطط الاتصال مع الجهات ذات الصلة، ويتطلب ذلك دراسة حاجات ورغبات المستفيدين من النظام، ودعم القدرات الفنية للقائمين على تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، ودراسة الإجراءات التفصيلية لأداء خدمات الإدارة الإلكترونية (Li Ma, 2015: 214). وفي هذا السياق بين ( Stone & Dulebohn, 2013: 2) بأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تمكن من تخفيض التكاليف وإنجاز الأنشطة بفعالية كبيرة عبر تقديم الخدمات بشكل مبسط، ومباشر وسريع، ثم إرضاء العاملين بإعطائهم الفرصة في صياغة أعمال الموارد البشرية وإبراز رؤيتهم حول مستقبل المنظمة، وتتنبأ تكنولوجيا المعلومات مكانة كبيرة في إدارة الموارد البشرية، فهي تساعد من خلال الأنظمة المعلوماتية على توثيق العقود، وتسجيل وحفظ الإجازات المرضية، وكذلك مواكبة عمليات التقاعد والتغطية الصحية.

تتم أهمية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: (DAVOUDI et al, 2012: 72)

- أ- وجود وسيلة لتطوير الوصول إلى المعلومات المهمة لعمل المنظمة.
- ب- إحداث تكامل في الوصول لقواعد البيانات وبذلك يتم توسيع نطاق المعلومات.
- ت- زيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات عن طريق نموذج البوابات الإلكترونية.

## ٣. مستلزمات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

عند توفر المستلزمات الضرورية للإدارة الإلكترونية فإنها توفر السرعة في انجاز العمل، والمساعدة في اتخاذ القرار الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار، وتؤدي الى خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الإداء، فيساعد ذلك على تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني، ومعالجة البيروقراطية والرشوة، فتتطور آلية العمل وترفع كفاءة العاملين في الإدارة (Mahfod Joma et al, 2017: 26).

وهناك مجموعة من المستلزمات الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهي كالاتي: ( Naser Elshobaki, )

(2019: 213)

❖ بنية شبكية تحتية قوية سريعة وأمنة.

- ❖ بنية معلوماتية قوية (نظم معلومات قوية ومتوافقة فيما بينها).
- ❖ كادر بشري استثماري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة.
- ❖ كادر بشري تقني قادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر وتطوير النظم المعلوماتية المختلفة.

#### ٤. مرتكزات إدارة الموارد البشرية الالكترونية

يمكن تحديد مرتكزات إدارة الموارد البشرية الالكترونية من خلال الاعتماد على نموذج ( Joma Mahfod et al, 2017: 5-6) ويمكن توضيحها بالتفصيل كالآتي:

#### أ. تقييم الأداء الإلكتروني (Electronic performance evaluation)

تعتبر عملية تقييم الأداء الإلكتروني من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى كافة مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بفاعلية وحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها ينبغي التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة كافة الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم (Wahyudi & Park, 2014: 85).

#### ب. الخدمات الذاتية للعاملين (employee self service)

يقصد بها تمكين العاملين من خلال القدرة للدخول على قواعد البيانات والاطلاع على بياناتهم الذاتية وتعديلها، وكذا بيانات اسرهم وأرصدة إجازاتهم، في إطار احتياطات السرية، وأيضاً فقد يسمح لهم بالاطلاع على قدر معين من المعلومات عن باقي العاملين في منظمة الأعمال، كما يمكن الاطلاع على الوظائف المتاحة داخل المنظمة في حال الرغبة في تغيير المسار الوظيفي (SHILPA & GOPAL, 2011: 11).

#### ت. التعلم الإلكتروني (e-learning)

التعليم الإلكتروني هو نظام تفاعلي للتعليم يقدم للمتعم باستخدام تكنولوجيات المعلومات، ويعتمد على بيئة إلكترونية رقمية شاملة تعرض المقررات الدراسية عبر الشبكات الإلكترونية، وتوفر سبل الإرشاد والتنظيم والتوجيه الاختبارات، وكذلك إدارة المصادر والعمليات وتقييمها، تكمن أهمية التعليم الإلكتروني في تدريب وتعليم العاملين دون ترك أعمالهم والمساهمة في كسر الحواجز النفسية بين المعلم والمتعلم وكذلك إشباع حاجات وخصائص المتعلم مع رفع العائد من الاستثمار بتقليل تكلفة التعليم. ويقصد به نقل المعرفة عن طريق البرمجيات الحديثة قياس الفجوة بين مواصفات العاملين والأهداف الأساس لمنظمة الأعمال، ومن ثم يمكن ترشيح العاملين للدورات المختلفة، والتي يمكن ان يتلقوا العديد منها من خلال الانترنت (Chamaru, 2010: 47).

### ثانياً: ممارسات الإدارة السوداء

#### ١. مفهوم ممارسات الإدارة السوداء

واجه مفهوم الإدارة كغيره من المفاهيم المركزية في العلوم الاجتماعية بشكل عام وأداره الاعمال بشكل خاص تغيرات وتعديلات كثيرة نتيجة التحديات والمشاكل التي واجهت العلوم ذاتها لاسيما طريقة التناول الأكاديمي والبحثي لتلك العلوم، ولهذا فقد تباينت وتعددت التعريفات الخاصة بالإدارة، لكن يظل التعريف الأكثر قبولاً هي "عملية تحريك العاملين باتجاه الأهداف المرسومة وتضم مجموعة من الوظائف وهي التخطيط والتنظيم والترتيب والتصنيف والتوجيه والرقابة"، تستخدم الإدارة قدراتها ومهاراتها الخاصة لنقل رؤيتها للمستقبل ومعتقداتها وقيمتها لإتباعها حتى تتحول تلك الرؤية لهدف جماعي يمكن لأتباعه توظيف القدرة الحالية لتحقيقه في المستقبل (Winston et al, 2006: 6).

حيث تنوعت المفاهيم الخاصة بالإدارة فبين الإدارة الناجحة والسليمة ظهرت الإدارة السلبية المدمرة التي تتميز بعكس ما تتميز به الإدارة الناجحة، وكانت نتيجة الإدارة السلبية هي الإدارة السوداء، التي تتميز بالأساليب والممارسات المظلمة والتي تحقق اهداف شخصية للفائد أكثر من الأهداف المرسومة من قبل المنظمة (Klingborg et al,2006:281). وتتداخل الإدارة

السوداء مع الأشكال الأخرى من الإدارة في مكان العمل على سبيل المثال: السلوك المنحرف في مكان العمل، العدوان في مكان العمل، والتسلط، التفرد في القرار (Dina V. Krasikova, 2013:1311).

أن الإدارة السوداء هي سلوك منهجي ومتكرر من قبل مدير أو مشرف أو قائد ينتهك المصلحة المشروعة للمنظمة عن طريق تخريب أو تقويض أهداف المنظمة ومواردها ومهامها وفعاليتها أو الدافع أو إرضائه الوظيفي لمرؤوسيه، وتم تحديد ثلاث فئات من هذا النوع من الإدارة وهي: سلوك الإدارة الاستبدادية، المعزولة، والمساندة، قد يوفر النموذج رابطاً مفيداً بين مجال الإدارة والأبحاث حول السلوكيات العكسية والعدوان في العمل، وهو النموذج المطبق للوصول إلى تطبيق الإدارة السوداء في المنظمات، للقادة الذين يرغبون في استخدام الأساليب والطرق المتوترة والمضلة بهدف الاكتساب الشخصي وتحقيق المنفعة لجهة ما (Quangyen Tran et al, 2014:2322).

الإدارة السوداء هي عملية تشوبها ممارسات سرية تقوم بها المنظمة أو المدير معين أو جهة داخل الإدارة العليا، والملاحم الرئيسية للإدارة السوداء هي السرية التامة مع الصيت السيء وتجنب نسبتها للجهة الحقيقية التي قامت بها، والفرق الرئيسي عن العملية السرية الطبيعية أنها تحوي قدراً كبيراً من الخداع لإخفاء الجهة المسؤولة عن القيام بها (Klingborg et al, 2006:280). وهناك نوعين من الممارسات السوداء وهي: (2 - 1 Baird, 2016: 1)

- ❖ الممارسات السوداء المقصود في الإدارة هي التضليل والفساد المخطط والمدير له سلفاً عن معرفة ودراية كالسرقة والرشوة والاختلاس والتلاعب بالأرقام والحسابات وإصدار القرارات الزائفة ... الخ.
- ❖ الممارسات السوداء غير المقصود، فينتج عن مدير أو موظف مسؤول أو غير مسؤول عديم الكفاءة لا يتقن عمله ولا يفهمه غير مؤهل وغير قدير، أو لا يحسن القيادة وتولي المهام يستفرد بالرأي فتصدر عنه ودون سوء قصد أحيانا قرارات خاطئة تسيء للمنظمة، وتعود بآثار سلبية تتعدد وتتنوع مفسدها.

في ضوء الإشارات السابقة بخصوص مفهوم الإدارة السوداء فإن الدراسة الحالية تقدم تعريفها الإجرائي (عملية أداريه مضللة أو ملتوية تقوم بها الإدارة العليا أو الجهات الممثلة بالإدارة أو مدير معين بهدف الكسب والمنفعة الشخصية).

## ٢. الفرق بين الإدارة السوداء والإدارة السليمة

من صفات الإدارة السوداء اعتناق الأفكار الإدارية المشوهة، واستخدام الأساليب الملتوية للانتفاع الشخصي ولفئة معينة، وغير ذلك الكثير من الصفات النفسية والعقلية والإدارية الكبيرة التي تجعل الآخرين يستجيبون بشكل عفوي نحو ممارسات الإدارة، ويمكن تحديد العديد من الفروقات بين الإدارة السوداء والإدارة السليمة في الجدول (٢).

الجدول (٢) الفرق بين الإدارة السوداء والإدارة السليمة

الإدارة السليمة	الإدارة السوداء
❖ القدرة على الحكم (الرؤية الصائبة والقدرة على اتخاذ القرار).	❖ لا تثق كثيراً بالأصدقاء،
❖ الحس المرهف.	❖ تعلم كيف تستخدم الأعداء.
❖ الأخلاق النبيلة.	❖ قل دائماً أقل مما يلزم.
❖ العدالة في التعامل.	❖ أسترع الاهتمام بأيّ ثمن.
❖ الإخلاص والنزاهة.	❖ أطرح نفسك كصديق واعمل كجاسوس.
❖ المحبة والرعاية العاطفية (المدارة).	❖ إسحق عدوك تماماً.
❖ التقاني للعمل (رعاية المصالح العامة) وللآخرين (المشاركة في الأهم وأملهم).	❖ أتعتمد تكتيك الاستسلام.
❖ المنطقية في التفكير والتنفيذ (الخبرة والتخطيط).	❖ عليك إغواء الآخرين بتوجيههم إليك، فيصبحوا رهائن مخلصين؟

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Quangyen Tran et al, 2014:2322) (Donald J Klingborg et ) (Baird, 2016: 2) (al,2006:281)

**٣. أهداف ممارسات الإدارة السوداء**

الإدارة السوداء هي مفهوم شامل واسع النطاق يغطي عدداً من أنواع مختلفة من سوء السلوك من قبل المديرين والمشرفين والقادة في وظيفتهم ودورهم كمثل أعلى وصاحب عمل في المنظمة، ومن ثم فقد تمت دراستها وفقاً لمجموعة من المصطلحات المختلفة مثل الإشراف التعسفي والتسلط والمضايقة والطغيان الصغير والإدارة السامة والجانب المظلم من الإدارة والإدارة السيئة والقادة النرجسيين والانحراف والإدارة غير الكفؤة وغير الأخلاقية والفقيرة. ويمكن بيان أهدافها من خلال الآتي:

(Anthony Erickson et al,2016:2) (Ståle Einarsen et al,2007: 223)

- ❖ إلحاق الضرر بالتابعين والمنظمة.
  - ❖ تشجيع المرؤوسين على تحقيق أهداف تتعارض مع المصالح المشروعة للمنظمة.
  - ❖ استخدام أساليب ضارة للتأثير على المرؤوسين بهدف تحقيق أهداف الإدارة.
  - ❖ تحقق أهداف شخصية للقائد أكثر من الأهداف المرسومة من قبل المنظمة.
  - ❖ تحريك الأفراد نحو أهداف فردية لا تصب في مصلحة المنظمة من خلال حصر السلطات والمسؤوليات.
  - ❖ تبني أساليب ملتوية بهدف التلاعب بالنتائج والبيانات المقدمة للجهات المعنية.
- على الرغم من عدم ارتباطها بشكل مباشر بتقليل الخسائر، إلا أن هناك مزايا أخرى تنتج عن الحد من ممارسات الإدارة السوداء، وهي كالآتي: (Re Sytel, 2017: 3)

- زيادة قيمة الخدمات المقدمة للزبائن حيث يضمن اعتماد أنظمة مكافحة ممارسات الاحتيال المعتمدة.
- تقليل والتحكم في الاشتراكات وعمليات الاستحواذ الجديدة مع ممارسات الاحتيال المؤكدة.
- خفض التكاليف المرتبط باسترداد الائتمان في الممارسات الاحتيالية.
- انخفاض في عدد التقارير المتعلقة بالمعاملات غير المحددة: الاحتفاظ بالزبائن واسترداد الأموال.
- ميزة تنافسية من خلال إدارة أفضل وأسرع للاحتيال ينتج عنها بالتالي فرصة لزيادة الإيرادات.
- تحول الاحتيال تجاه المنافسين.

**٤. أبعاد ممارسات الإدارة السوداء**

هناك العديد من الممارسات الملتوية والمضللة والتي يستخدمها المدراء بهدف تحقيق المنفعة الشخصية والمكاسب، وتستخدم هذه الممارسات لأسباب متعددة، مثل عدم اتساق القوانين وعبء الحياة الاجتماعية وعدم وجود مراقبة فعالة، وبالتالي فإن معظم حالات الفساد لها تداعيات أهمها هو تأثيره السلبي على التنمية، وبالتالي تحويل أهدافها، وتبديد الموارد والقدرات والإمكانات وتعيق التقدم، وتقويض فعالية وكفاءة عمليات التنمية وبالتالي خلق حالة من القلق وعدم الرضا، ومن أجل الحفاظ الفاعلية والكفاءة في المنظمة ينبغي العمل على إزالة هذه الممارسات ووضع البرامج واستخدام الأساليب الإدارية التي يمكن من خلالها تقويض عمل القائمين على تلك الممارسات، هذا يتطلب تعاون كافة الجهات في المنظمة، ومشاركة المجتمع ومؤسساته، وحرص وتعزيز المبادئ والقيم الأخلاقية في الإدارة والمجتمع والاستفادة من التجارب الدولية. ويمكن تحديد بعض الممارسات السوداء للأدارة: (احمد، ٢٠١٩: ٤٩)

- أ- **عدم وجود خطة تفصيلية للعمل:** خطة العمل هي الخريطة التي ترسمها الإدارة العليا في المنظمة لغرض الوصول إلى الطريق الصحيح في انجاز المهام وتحقيق الأهداف المرسومة، فعندما يعتمد العمل على خطة واضحة ودقيقة عندها يكون معدل الخطورة قليلاً، ويمكن تعريف خطة العمل بأنها تلك الاستراتيجية التي تسعى إلى تقديم المساعدة في إيجاد الحلول للمشاكل، وتعزيز مهارات وخبرات العاملين وزيادة تركيزهم، وغالباً لا تعتمد خطط العمل على حدود زمنية محددة (Kramer, 2016: 1). لذا فإن عدم وجود خطة تفصيلية للعمل يساعد على غياب المراقبة والتنظيم وبالتالي تخلق بيئة مناسبة لولادة الممارسات المضللة والملتوية (Addicott et al, 2006: 93).
- ب- **استحباب الأسلوب العاطفي:** لا يمكن أن تخلو الحياة من المواقف الإنسانية ولا بد أن يكون البعد الإنساني حاضراً بقوة في معظم المعاملات والقرارات، لكن أن يتم استخدام الأسلوب العاطفي وتهيج وتحجيش المشاعر لغرض تبرير الفشل

- والتهرب من المسؤولية وشنن التابعين من اجل موقف معين أو سلوك معين أو تحقيق مكاسب شخصية أو تبرير أفعال خاطئة أو إجرامية فهذه سمة مميزة من سمات الإدارة السوداء وعلامة واضحة من علاماته (احمد، ٢٠١٩: ٥٠).
- ت- تجاهل الإدارة من موقع الأشخاص:** تتطلب عملية أداء الأعمال والوظائف بالشكل المنطقي والمناسب والعملي أن يكون المؤدي لها يملك القدرة التي تناسبها وتلائمها، إضافة الى امتلاكه مهارة التأثير بالآخرين من أجل تحقيق أهداف منظمته. إن مناسبة الشخص لوظيفة معينة تنطبق على كل مستويات العمل وعلى مختلف أنواع الأشخاص ، فتبدأ من أعلى المناصب في المنظمة ولغاية أقل الأعمال شأنًا، فليس من المعقول أن ينقلد الجاهل مقاليد الأمور والحكم ليتحكم بمصائر المنظمة بلا أدنى خبرة بكيفية تسيير أمورهم، وليس من المعقول أيضاً أن يوضع العالم في وظيفة حقيرة لا تليق بعلمه وحكمته ورجاحة عقله (Tadd<sup>33</sup>: 2012; et al).
- ث- تشتت وانعدام المسؤولية:** وجود عدة جهات تقوم بنفس الدور أو أن يقسم الدور على عدة جهات مختلفة ومتشعبة أو قيام جهات معينة أدوار غير أدوارها، وألا تكون هناك أي مراجعة أو محاسبة لهذه الأدوار أو إعادة تقييم وأن يكون انتقاد هذه المنظومة أو محاولة هيكلتها أو إصلاحها تحفه مخاطر كبيرة (احمد، ٢٠١٩: ٥٠). وتعني المسؤولية باختصار تحمّل الإنسان لنتائج أعماله. وتعتبر كل من المسؤولية والوظيفة أمرين متلازمين؛ فالوظيفة توجد لتحقيق أهداف وواجبات والمسؤولية التزام مشتق من الوظيفة. (Riera & Iborra, 2017: 39).

### ثالثاً: العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

يمثل العنصر البشري أهمية كبيرة لأي منظمة ناجحة إذا تسعى من خلال الاهتمام به تحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها، لكن نجد أن هناك بعض الممارسات السلبية التي قد تساهم في تأخر بعض المنظمات عن المستوى الذي وصلت له المنظمات الناجحة التي حققت الميزة التنافسية من خلال الطاقات البشرية الفاعلة، ومن أهم تلك الممارسات السلبية، استحباب الأسلوب العاطفي في العمل، الفوارق السلطوية، واستنزاف المرؤوسين... إلخ (Hosseini & Nematollahi, 2013: 1814).

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية العاملين في المنظمة، لذا أصبحت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تطبيقاً فعلياً لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي تساهم في تحديث المحاسبة والمسائل الإدارية، والتفاعل بين الموظفين والمساعدة على اتخاذ القرار من خلال مخرجات دقيقة وواضحة، وكذلك عبر تسهيل التعاون، والتدريب، والتحفيز والمشاركة بالمنظمة، ويمكن من خلالها الحد من العديد من الممارسات الإدارية غير المرغوبة فهي تضع نظام للسيطرة على كافة العمليات والأنشطة الداخلية للمنظمة (Li Ma & Maolin Ye, 2015: 72).

تمكن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من إنجاز الأنشطة الادارية بفعالية كبيرة عبر تقديم الخدمات بشكل مبسط، ومباشر وسريع، ثم إرضاء العاملين بإعطائهم الفرصة في صياغة أعمال الموارد البشرية وإبراز رؤيتهم حول مستقبل المنظمة، وتنبؤاً لتكنولوجيا المعلومات مكانة كبيرة في إدارة الموارد البشرية، فهي تساعد من خلال الأنظمة المعلوماتية على توثيق العقود، وتسجيل وحفظ كافة العمليات، وكذلك مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الإدارة، لذا فهي نظام معاصر يعمل على تنظيم العمليات الإدارية بشكل الكتروني ويحقق مستويات عالية من الشفافية والدقة والموثوقية وبالتالي الحد من الممارسات المضللة والسلبية للإدارة السوداء.

### المبحث الثالث

#### الإطار العملي للبحث

#### أولاً: وصف ميدان وعينة البحث

##### ١. وصف الشركة عينة البحث

شركة زين العراق تعد إحدى شركات مجموعة زين الرائدة في خدمات الاتصالات والبيانات المتنقلة في منطقة الشرق الأوسط، وشمال أفريقيا، قدمت زين العديد من الخدمات الخاصة بالهاتف المحمول في العراق منذ ديسمبر ٢٠٠٣، بعد الحصول على ترخيص لمدة ١٥ سنة في أغسطس ٢٠٠٧ حصلت زين العراق على شبكة عراقنا، لتصبح أكبر مشغل للهاتف المحمول في العراق بـ ١٥.٧ مليون زبون، تصل نسبة الوعي بالنسبة للعلامة التجارية بواقع ٧٩% من مجموع سكان العراق،

حيث تبني الشركة إستراتيجيتها حول فهم رغبة الزبون وجعله محور أي خدمة أو فكرة تطرحها في السوق، وتحرص زين العراق على تقديم أفضل الخدمات وأكثرها تطوراً حتى يحقق المشترك ما يطمح إليه أينما كان.

## ٢. وصف عينة البحث

تضمنت عينة البحث مجموعه من العاملين في الشركة قيد البحث، اذ تم توزيع (١١٥)، واسترجع منها (١٠٨) استمارة صالحة للقياس، لتصبح الاستثمارات المعتمدة في التحليل، وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات.

## ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

١. وصف وتشخيص مرتكزات ادارة الموارد البشرية الالكترونية: بين الجدول (١) ملخص لمرتكزات ادارة الموارد البشرية الالكترونية حيث كان معدل الاتفاق العام لمرتكزات ادارة الموارد البشرية الالكترونية بواقع (٧٩.٣%)، أي إن الأفراد المستجوبة آراؤهم في مصرف بغداد أكدوا على استخدام الشركة مرتكزات ادارة الموارد البشرية الالكترونية بدلالة أدواتها، أما الأفراد المستجوبة آراؤهم الذين كانت إجاباتهم بالاتجاه السلبي مثلت ما نسبته (٦.٦%)، وشكلت نسبة المستجوبة آراؤهم الذين لم يكن لديهم رأي أو كانت إجاباتهم محايدة ما نسبته (١٤.١%)، ويؤكد التحليل الأولي لإجابات الأفراد المبحوثين المستجوبة آراؤهم على امتلاك شركة زين لمرتكزات ادارة الموارد البشرية الالكترونية، وقد جاءت المرتكزات جميعها بوسط حسابي قدره (٣.٩١) وانحراف معياري (٠.٨٥) ومعامل اختلاف (٠.٢١٧). ويمكن ترتيب الأهمية لوصف مرتكزات ادارة الموارد البشرية الالكترونية كالاتي:

أ- ساهم في إيجابية هذا المتغير مرتكز تقييم الأداء الالكتروني، إذ جاء بنسبة اتفاق قدرها (٨٢%) في المرتبة الأولى، ووسط حسابي قدره (٤.٠٣).

ب- التعلم الالكتروني جاء في المرتبة الثانية وباتفاق قدره (٧٩%)، ووسط حسابي قدره (٤.٠٠).

ت- الخدمات الذاتية للعاملين جاء بالمرتبة الثالثة بدرجة الاتفاق (٧٦.٨%)، ووسط حسابي قدره (٣.٧٠).

جدول (١) ملخص مرتكزات ادارة الموارد البشرية الالكترونية

ادارة الموارد البشرية الالكترونية	اتفق تماماً، اتفق	محايد	لا أتفق، لا أتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تقييم الأداء الالكتروني	٨٢	١٢.٣	٥.٧	٤.٠٣	٠.٨٠	٠.١٩
الخدمات الذاتية للعاملين	٧٦.٨	١٥.١	٨.١	٣.٧٠	٠.٨٨	٠.٢٣
التعلم الالكتروني	٧٩	١٤.٨	٦.٢	٤.٠٠	٠.٨٧	٠.٢١
المعدل العام	79.3	14.1	6.6	3.91	0.85	0.217

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي.

٢. وصف وتشخيص الادارة السوداء: بين الجدول (٢) ملخص ممارسات الادارة السوداء حيث كان معدل الاتفاق العام لممارسات ادارة السوداء ما نسبته (٧٧.٣%)، أي إن الأفراد المبحوثين المستجوبة آراؤهم في شركة زين كانت احاباتهم ايجابية، أما الأفراد المستجوبة آراؤهم الذين كانت إجاباتهم بالاتجاه السلبي مثلت ما نسبته (٦.٨%)، وشكلت نسبة المستجوبة آراؤهم الذين لم يكن لديهم رأي أو كانت إجاباتهم محايد (١٥.٩%)،

- وقد جاءت الممارسات جميعها بوسط حسابي قدره (٣.٩٤) وانحراف معياري (٠.٨٧) ومعامل الاختلاف (٠.٢٢). يمكن ترتيب الأهمية لوصف الإدارة السوداء المتمثلة بأبعاده وتشخيصها من حيث درجة الاتفاق.
- أ- ساهم في إيجابية هذا المتغير تشتت وانعدام المسؤولية، إذ جاء بنسبة اتفاق قدرها (٧٨.٦%) أي جاء بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (٤.٠١).
- ب- وجاء عدم وجود خطة تفصيلية للعمل بالمرتبة الثانية وباتفاق قدره (٧٨.٤%)، وبوسط حسابي (٣.٧٨).
- ت- وجاء تجاهل الإدارة من موقع الأشخاص بالمرتبة الثالثة وباتفاق قدره (٧٦.٩%)، وبوسط حسابي (٣.٩٩).
- ث- جاء استحباب الأسلوب العاطفي جاء بالمرتبة الرابعة بدرجة الاتفاق (٧٥.٧%)، وبوسط حسابي (٤.٠٣).

جدول (٢) ملخص ممارسات الإدارة السوداء

ممارسات الإدارة السوداء	اتفق تماما، اتفق	محايد	لا أتفق، لا اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
عدم وجود خطة تفصيلية للعمل	٧٨.٤	١٣.٤	٨.٢	٨٣.٧	٩٠.٨	٣٠.٢
استحباب الأسلوب العاطفي	٧٥.٧	١٨.٩	٥.٤	٣٤.٠	٧٠.٨	٠.٢٢
تجاهل الإدارة من موقع الأشخاص	٧٦.٩	١٦.٤	٦.٧	٩٣.٩	٠.٨٨	٠.٢٢
تشتت وانعدام المسؤولية	٧٨.٦	١٤.٥	٦.٩	١٤.٠	٤٠.٨	٠.٢١
المعدل العام	٣٧٧.	٩١٥.	٨٦.	٣٩٤.	٠.٨٧	٠.٢٢

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

### ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

١. اختبار الفرضية الأولى: إذ تنص على (هناك علاقة ارتباط موجبة معنوية بين مرتكزات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وممارسات الإدارة السوداء بدلالة ابعادهما على المستوى الكلي). ويبين الجدول (٣) نتائج اختبار علاقات الارتباط المتعلقة بهذه الفرضية.

جدول (٣) نتائج اختبار علاقات الارتباط في مصرف بغداد

مرتكزات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	المتغير التفسيري المتغير المستجيب
	ممارسات الإدارة السوداء
	0.67*

\*P ≤ 0.05

N=108

يشير الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مرتكزات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مجتمعة وممارسات الإدارة السوداء، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.67\*)، عند مستوى معنوية

(0.05)، وهو دليل على وجود العلاقة بين المتغيرين (ادارة الموارد البشرية الالكترونية، ممارسات الادارة السوداء)، إذ تشير هذه النتيجة على انه كلما زادت الشركة قيد البحث من اهتمامها بمرتكزات ادارة الموارد البشرية الالكترونية مجتمعة ساهمت في الحد من ممارسات الادارة السوداء من خلال ازالة الارتباك في العميات الإدارية وتحقيق الشفافية في العمل وجعلها سهلة الفهم لكافة المستفيدين، وبناءً على ما أفرزته نتائج التحليل الإحصائي للارتباط بين متغيري البحث تقبل الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى الشركة.

٢. اختبار الفرضية الثانية: التي تنص على (هناك تأثير لمرتكزات ادارة الموارد البشرية الالكترونية معنوياً في الحد من ممارسات الادارة السوداء، بدلالة ابعادهما على المستوى الكلي). ويوضح الجدول (٤) هذا التأثير على النحو الآتي:  
جدول (٤) تأثير مرتكزات ادارة الموارد البشرية الالكترونية مجتمعة في الحد من ممارسات الادارة السوداء

F	مرتكزات ادارة الموارد البشرية الالكترونية			المتغير التفسيري
	R <sup>2</sup>	β1	β0	
٩٦.٧٢١	٠.٤٣	٠.٦٥٨ (١٠.٤١١)*	٠.٦٤٩	ممارسات الادارة لمتغير المستجيب السوداء

(\*) تشير إلى قيمة T المحسوبة

\* P ≤ 0.05 N=108 DF=1. 106

يتبين من الجدول (٤) الخاص بتحليل الانحدار وجود تأثير معنوي موجب لمرتكزات ادارة الموارد البشرية الالكترونية مجتمعة بوصفها متغيرات تفسيرية في الحد من ممارسات الادارة السوداء بوصفها متغيراً مستجيباً، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٩٦.٧٢١)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجتي حرية (1, 106)، وبمستوى معنوية (0.05)، وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠.٤٣)، وهذا يعني إن (٤٣%) من الاختلافات المفسرة في ممارسات الادارة السوداء تعود إلى تأثير مرتكزات ادارة الموارد البشرية الالكترونية مجتمعة، ومن متابعة معامل (β1) يتبين أن زيادة الاهتمام بمرتكزات ادارة الموارد البشرية الالكترونية بوحدة واحدة يؤدي إلى حدوث تغيير مقداره (٠.٦٥٨) في الادارة السوداء، وأما معامل (β0)، فهي تعني أن شركة زين تحد من ممارسات الادارة السوداء، بغض النظر عن فاعلية مرتكزات ادارة الموارد البشرية الالكترونية، ومن متابعة اختبار (t) المحسوبة البالغة (١٠.٤١١)\*، ونجد أنها قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1, 106)، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على ان: (هناك تأثيراً معنوياً لمرتكزات ادارة الموارد البشرية الالكترونية مجتمعة في الحد من ممارسات الادارة السوداء في الشركة قيد البحث).

#### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

حاول البحث ابتداءً بناء معطياته على التأطير النظري والتحليل العملي الذي قام عليها طروحات الرواد في الفكر الإداري وحقل إدارة الموارد البشرية، وما ينطوي عليها من مفاهيم فكرية وظفت في سياق علمي لتكون نموذجاً فكرياً، ونقطة انطلاق للدراسات والبحوث اللاحقة، ولذلك بين البحث في معطياتها الفكرية إلى مجموعة من الاستنتاجات كالآتي:

١. أظهرت الدراسة بأن ترتيب مرتكزات إدارة الموارد البشرية الالكترونية حسب أهميتها من وجهة نظر افراد عينة البحث وهي (تقييم الأداء الالكتروني، التعلم الالكتروني، الخدمات الذاتية للعاملين).

٢. أظهرت الدراسة بأن ترتيب ممارسات الإدارة السوءاء حسب أهميتها من وجهة نظر افراد عينة البحث وهي (تشنتت وانعدام المسؤولية، عدم وجود خطة تفصيلية للعمل، تجاهل الإدارة من موقع الأشخاص، استحباب الأسلوب العاطفي).
٣. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية مجتمعة وممارسات الإدارة السوءاء للشركة قيد البحث بدلالة متغيراتها وفقاً لقيمة معامل الارتباط على المستوى الكلي.
٤. تحقق وجود تأثير معنوي موجب لمرتكزات إدارة الموارد البشرية الالكترونية مجتمعة في ممارسات الإدارة السوءاء مما يشير إلى أن زيادة اهتمام إدارة الشركة قيد البحث لمرتكزات إدارة الموارد البشرية الالكترونية مجتمعة سيسهم في ممارسات الإدارة السوءاء.
٥. أن إدارة الموارد البشرية الالكترونية ساهمت في إحداث تغير في العملية الإدارية التقليدية، وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل الجماعي، وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد، وزاد هذا من قدرة الشركات من السيطرة على الازمات الحاصلة فيها والحد من حالات الفساد والأساليب الملتوية في الإدارة.
٦. إدارة الموارد البشرية الالكترونية منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية العاملين في المنظمة والتركيز على تنقية الأساليب الإدارية والحد من الممارسات السلبية في الإدارة (الإدارة السوءاء).

#### ثانياً: التوصيات

وانطلاقاً من تلك الاستنتاجات فان الباحث يضع بمجموعة من التوصيات واضعاً إياها بين أيدي الباحثين والمعنيين والمختصين في تلك الشركة، على أمل أن تجد الاهتمام الكافي والمناسب، تحقيقاً للهدف المرجو من هذا البحث، وتتضمن التوصيات:

١. ضرورة إدراك الإدارة في الشركة قيد البحث لأهمية إدارة الموارد البشرية الالكترونية، وتأثيرها المباشر وغير المباشر في ممارسات الإدارة السوءاء، إذ أن غياب ذلك الاهتمام سيؤدي الى ضياع فرص ثمينة لشركات الاتصالات في تحقيق أهدافها بالنمو والتوسع والبقاء والتميز.
٢. ضرورة التركيز على الأساليب الحديثة والمعاصرة المستخدمة في الإدارة العامة في الشركة قيد البحث بهدف الحد من التعقيد والروتين في المعاملات المالية اليدوية وبالتالي الوصول إلى مبدأ الشفافية في التعامل.
٣. ضرورة توجيه انظار القيادات في الشركة إلى الاهتمام بدراسة الأساليب التي من شأنها الحد من ممارسات الإدارة السوءاء باستمرار وصفها فلسفة عمل لدى القيادات في إدارة الشركة وضرورة تركيزها المباشرة على المستفيد.
٤. ضرورة تطوير وتبني مرتكزات إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الشركة قيد البحث بشكل معمق ودقيق كونها تمثل مرتكزات حديثة تسعى الى تحقيق الأداء المتميز والحد من ممارسات الإدارة السوءاء، وما يعكس ذلك من تطور على كافة الأصعدة بما في ذلك من حماية لعمليات الشركة من الممارسات المشبوهة.
٥. العمل على نشر مفهوم إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الشركة لدى كافة الاطراف ذات العلاقة والجمهور من خلال توظيف مرتكزاتها بشكل الأمثل.
٦. تأهيل الموارد البشري من القيادات في الشركة قيد البحث وتكوينهم لمواجهة الأساليب السوءاء في الإدارة من خلال الدورات التدريبية والنشرات الدورية.

#### المصادر

##### المصادر العربية

- ١- أبو أمونه، يوسف محمد يوسف، (٢٠٠٩)، "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً HRM-e في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ٢- أحمد، أسامة عبود، (٢٠١٩)، "الإدارة السوءاء: ماهيتها ومحدداتها"، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد (٨٠)، مجلد (٢٠١٩)، المكتبة الإسلامية الالكترونية، سوريا، الصفحات (٤٦ - ٥١).

##### المصادر الأجنبية

1. Abrantes Andre, (2017), "Active Versus Passive Management Reject an oversimplified framework", TRUSTS & ESTATES / trustsandestates. com.

2. AlAmeri Bakheet, (2017), "THE IMPLICATIONS OF IMPLEMENTING ELECTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ABU DHABI", degree of Doctor of Philosophy, Liverpool John Moores University.
3. Anthony Erickson, Ben Shaw, Jane Murray, Sara Branch, (2016), "**Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures**", Organizational Dynamics, ORGDYN-547; No.
4. Atallah Asmaa Ata, (2016), "**The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) on Organizational Development of UNRWA in Gaza Strip**", Degree of Master of Business Administration, Department of Business Administration, Faculty of Commerce, The Islamic University Gaza.
5. Baird, (2016), "**Active vs. Passive Money Management Exploring the costs and benefits of two alternative investment approaches**", Robert W. Baird & Co. rwbaird.com. 800-RW-BAIRD, MC-46563.
6. Bondarouk Tanya, Emma Parry & Elfi Furtmueller, (2016), "**Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences**", The International Journal of Human Resource Management, VOL. 28, NO. 1, 98–131.
7. Chamaru A. De Alwis, (2010), "**THE IMPACT OF ELECTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGERS**", E + M EKONOMIE A MANAGEMENT (4).
8. DAVOUDI SEYED MEHDI MOUSAVI; FARTASH KIARASH, (2012), '**ELECTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: NEW AVENUES WHICH LEADS TO ORGANIZATIONAL SUCCESS**', Spectrum: A Journal of Multidisciplinary Research Vol.1 Issue 2.
9. Donald J Klingborg, Dale Moore Sonya, Varea-Hammond, (2006), "**What Is Leadership?**", Journal of Veterinary Medical Education 33(2):280-3.
10. Gao Lei & Srivastava Rajendra P., (2017), "**The Anatomy of Management Fraud Schemes: Analyses and Implications**", Indian Accounting Review, Vol. 15, No. 1, pp. 1-23.
11. Hooi, L.W. (2016), "**Implementing e-HRM: The Readiness of Small and Medium Sized Manufacturing Companies in Malaysia**". Asia Pacific Business Review, 12, 465-485.
12. Hosseini Seyyed Abdorasoul, Nematollahi Khalil, (2013), "**Electronic Human Resources Management and the Effectiveness of Human Resources Management**", European Online Journal of Natural and Social Sciences, vol.2, No. 3(s), pp. 1812-1819.
13. Klingborg Donald J, Dale Moore Sonya, Varea-Hammond, (2006), "**What Is Leadership?**", Journal of Veterinary Medical Education 33(2):280-3.
14. Krasikova Dina V. , Stephen G. Green, James M. LeBreton, (2013), "**Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda**, Journal of Management, Vol 39, Issue 5. pp: 1308-1338.
15. Li Ma, Maolin Ye, (2015), "**The Role of Electronic Human Resource Management in Contemporary Human Resource Management**", Open Journal of Social Sciences, Vol.03 No.04.
16. Mahfod Joma, Noof Yahya Khalifa and Faisal al., Madi, (2017), "**Electronic Human Resource Management (E-HRM) System**", International Journal of Economic Research, Volume 14, Number 15 (Part 4).

17. Naser Elshobaki, (2019), "**The Reality of Electronic Human Resources Management in Palestinian Universities- Gaza Strip**", Department of Information Technology, Faculty of Engineering and Information Technology, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
18. Nivlouei, Fahimeh Babaei, (2014), "**Electronic Human Resource Management System: The Main Element in Capacitating Globalization Paradigm**", International Journal of Business and Social Science Vol. 5 No. 2.
19. Quangyen Tran, Yezhuang Tian, Chengfeng Li and Foday Pinka Sankoh, (2014), "**Impact of Destructive Leadership on Subordinate Behavior via Voice Behavior, Loyalty and Neglect in Hanoi, Vietnam**", Journal of Applied Sciences, 14: 2320-2330.
20. Re Sytel, (2017), "**FRAUD MANAGEMENT, HOW TO DETECT FRAUDS AND ACT AGAINST THEM BEFORE THEY OCCUR**", [www.reply.eu](http://www.reply.eu).
21. Rocca Maurizio La & Neha Neha, (2019), "**The effect of corruption in management and board on firm performance in Europe**", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 6(3), pp. 1-55.
22. SHILPA VARMA AND GOPAL R. (2011), "**THE IMPLICATIONS OF IMPLEMENTING ELECTRONIC- HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (E-HRM) SYSTEMS IN COMPANIES**", Journal of Information Systems and Communication, Vol. 2, Issue 1, 2011, pp-10-29.
23. Ståle Einarsen, Merethe Schanke Aasl and, Anders Skogstad, (2007), "**Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model**", The Leadership Quarterly, doi:10.1016/j.leafqua.2007.03.002.
24. Stone Dianna L, Dulebohn James H, (2013), "**Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (E-HRM)**", Human Resource Management Review, (23), PP" 1-5.
25. Strohmeier, S. (2017), "**Research in e-HRM: Review and Implications**", Human Resource Management Review, 17, 19-37.
26. Wahyudi Eri and Park Sung Min, (2014), "**Unveiling the Value Creation Process of Electronic Human Resource Management: An Indonesian Case**", Public Personnel Management 2014, Vol. 43(1) 83–117.

## **The Role of Electronic Human Resources Management in Reducing Black Management Practices**

**A field study of the opinions of a sample of Zain employees.**

**Roy Ahmed Ibrahim**

**Dr. Sami Dhyab Mahl**

Roy54@tu.edu.iq

**College of Administration and Economics – Tikreet University**

### **Abstract**

Electronic human resource management is an essential element for many organizations, so interest in it is the main engine for the growth and development of organizations to keep pace with technological changes, so this research focused on explaining the role of electronic human resources management in reducing black management practices, and the answer to it was aimed at elucidating the intellectual connotations The theoretical and practical philosophy of these variables (electronic human resource management, black management practices), and this research falls into two main parts: the first section included the research methodology, and theoretical approaches to the research variables and its dimensions, while the second section presented the practical framework for the research hypotheses, as well as its conclusions and recommendations. The research sample was represented by a group of workers in Zain Iraq, by examining the influence and correlation relations between the research variables (electronic human resources management, black management practices), and the descriptive analytical approach was adopted, as well as selecting a sample of (108) workers Individual, by adopting the questionnaire form as a measurement tool, and the data was processed through the statistical program (SPSS) to prove the validity of the research hypotheses related to the correlation and influence between the two research variables (electronic human resources management, black management practices) and the use of multiple regression coefficient and correlation coefficient as statistical methods. The most prominent conclusions reached by the research in the theoretical and field framework, the most important of which is the achievement of a positive moral correlation between the collective electronic human resources management and the company's black management practices, the research sample in terms of its variables according to the value of the correlation factor at the aggregate level. Based on the findings of the research, the research presented some recommendations, the most important of which is the necessity for the company to pay attention to the research sample in the subject of electronic human resources management by carrying out the implementation of administrative activities through the use of information technology in reducing black management practices.

***Keywords: electronic human resource management, black management practices***

