

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية  
الإلكترونية في عصر التحول  
الرقمي للمنظمات الأهلية  
بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية  
Impact of E-Human Resource  
Management Practices in the  
Age of Digital Transformation of  
NGOs in the Southern  
.Palestinian Governorates

إعداد

مؤمن زياد محمد ثابت

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية الاقتصاد  
وإدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية بمينيسوتا

00971552944971

mumen.z.t@gmail.com

بسمة وليد حازم كشمولة

دكتوراه إدارة الأعمال - معهد الشارقة للتراث

heritage.basma@sih.gov.ae

عزة سعيد محمد صافي

باحثة دكتوراه - كلية التجارة - جامعة المنصورة

gmail.coma@zzasafi492



## ملخص البحث:

هدف البحث إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في عصر التحول الرقمي بالتطبيق على المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وبلغ حجم العينة (110) مفردة، وتم سحب عينة قصدية (غرضية) من المنظمات محل البحث، كما تم تصميم استبيان موجة لمفردات عينة البحث، وبلغت نسبة الاستجابة (79,13%). وأظهرت نتائج البحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في عصر التحول الرقمي للأفراد العاملين في الموارد البشرية للمنظمات الأهلية وهو الأمر الذي قد يعود إلى اهتمام المنظمات بالتحول الرقمي، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية لكلاً من الاتصالات الإلكترونية حيث حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 79,6%، أما التدريب الإلكتروني فحصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ 70,2%، أما التعويضات الإلكترونية فحصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ 65,8%، أما التوظيف الإلكتروني فحصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ 64,2%، أما تقييم الأداء الإلكتروني فحصل على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ 60,4%. وخلص البحث إلى جملة من التوصيات منها ضرورة التوسع في تبني استعمال البرامج الإلكترونية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل الحفاظ على ديمومة التحول الرقمي في مواكبة التطوير الحاصل في منظمات الأعمال، وربط وظائف ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بنظام يسمح بتبادل المعلومات.

**الكلمات الدالة:** ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية - التحول الرقمي - المنظمات الأهلية الفلسطينية.

## ABSTRACT:

The aim of this research is to determine the impact of e-human resource management practices in the age of digital transformation by applying them to non-governmental organizations in the southern Palestinian governorates. The sample size was 115 individuals. A deliberate sample (purpose) was chosen from the organizations in question. A questionnaire was designed for the search sample targeted to the individuals and the response rate was %79.13. The results of the research showed that there is a statistically significant effect of electronic human resources management practices in the era of digital transformation for individuals working in the human resources of civil society organizations, which may be due to the organizations' interest in digital transformation. The results also showed that there is a statistically significant effect for the dimensions of human resources management practices for both: Electronic communications ranked first with a relative weight of %79.4, electronic training ranked second with a relative weight of %70.2, electronic compensation ranked third with a relative weight of %65.8, and electronic employment ranked fourth with a relative weight of 64.2. %. As for the electronic performance evaluation, it ranked last with a relative weight of %60.4.

The research concluded, inter alia, that the use of e-software in the application of human resources management practices should be further adopted in order to sustain digital transformation in keeping pace with the development of business organizations, and that the functions of e-human resources management practices should be linked to a system that allows for information exchange.

**Keywords:** E-human resources practices - digital transformation - Palestinian NGOs.

## المقدمة

تطورت ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن مراحل تطور إدارة منظمات الأعمال وبيئة الأعمال المعاصرة، ولحاقا بالتطور التكنولوجي في شتى مظاهر الحياة، فقد نالت إدارة الموارد البشرية جزء كبير من هذا التقدم، حيث تساهم التكنولوجيا في العديد من الممارسات الإدارية سواء على مستوى وظائف الإدارة (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة)، أو وظائف المنظمة (التسويق - التمويل - الإنتاج والعمليات - الموارد البشرية)، حيث ظهرت العديد من البرمجيات والأجهزة التي تدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات على اختلاف تصنيفاتها (الطيب والقوسي، ٢٠٢٣).

ولقد أشارت دراسة (Shanmugathan and Thirunavukkarasu, ٢٠٢٢) إلى أن هناك فرق كبير بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية التقليدية فيما يتعلق بمستوى الكفاءة لصالح الموارد البشرية الإلكترونية. (obaid & els, ٢٠٢٣).

فإدارة الموارد البشرية الإلكترونية تكلف المال، ولكن تجاهل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يكلف ثروة، ويمكن أن تكون التقنية الحديثة مفيدة في إنشاء سياسة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وخفض التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وزيادة جودة القوى العاملة لدى المؤسسة، ومسؤولية أكبر للمديرين والموظفين في تنفيذ مهام إدارة الموارد البشرية. لا يمكن لمؤسسة تفويت هذه القيمة الفائضة (Donk, ٢٠١٩)، ومع ذلك، يعد تنفيذ إدارة الموارد البشرية التقني في الصناعات من أفضل الأفكار وفقاً (Alamro et al, ٢٠١٨) كما أدى تطور تقنيات المعلومات والاتصالات إلى تحسين حياتنا الاقتصادية والاجتماعية، وكان له تأثير عميق على إدارة المصانع والمؤسسات الحكومية والخاصة.

وفي ظهور ثورة تكنولوجيا المعلومات، العديد من المنظمات لقد مرت إدارتها بتغييرات وظيفية لزيادة كفاءتها وأدائها. قامت العديد من المنظمات بدمج تقنية المعلومات في أنظمتها لتحسين الأداء

التنظيمي. ثورة تكنولوجيا المعلومات تأتي أيضًا في وقت كانت فيه الأعمال تقلصت بالأسواق، وتسعى العديد من المنظمات للحصول على العزاء في الأسواق الخارجية، بفضل العولمة. أكد Ma and Ye (2015) على أن إدارة الموارد البشرية، التي تعد ركيزة أساسية في هيكل المنظمة. تتكيف مع الأعمال التجارية في العالم واعتمدت على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين أدائها. على الرغم من وجود إمكانيات لا حصر لها تقريبًا لدمج التكنولوجيا الرقمية في نظام إدارة الموارد البشرية، بالطريقة التقليدية التي من خلالها المنظمات دمجت التكنولوجيا في نظام الموارد البشرية من خلال استخدام التقنيات المستندة إلى الويب والمعروفة مجتمعة باسم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2014).

### مشكلة البحث وتساؤلاته:

تعتبر الموارد البشرية مورداً مهماً لكافة المنظمات وعلى مختلف أنواعها وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها ولا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها الا بتنمية قدرات العاملين ورفع كفاءتهم وفاعليتهم الوظيفية وذلك لمواجهة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المتسارعة ومن أهم المتطلبات الحديثة لمواكبة أولويات التطور التقني في بيئة العمل تبرز عملية التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمطلب رئيسي لمجاراة تلك التطورات مما أوجب على كافة المنظمات تبنيها والتكيف معها. ومن خلال اطلاعنا على العديد من الدراسات تبين هناك ضعف في استخدام ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية بشكل تقني ورقمي في المنظمات محل الدراسة مما يستوجب منا بوضع السؤال الرئيس للبحث «ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في عصر التحول الرقمي للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟»

وبناءً على ما سبق تتحدد مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

- 1 ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعدها في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
- 2 ما واقع عصر التحول الرقمي في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

### أهداف البحث:

- 1 التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعدها وعصر التحول الرقمي في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 2 تبيان واقع عصر التحول الرقمي في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

### أهمية البحث:

- 1 ركزت الدراسة على الأساليب الإدارية الحديثة فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM، ومدى استخدامها في المنظمات الأهلية.
- 2 ينسجم هذا مع توجه المنظمات الأهلية نحو تطوير مواردها البشرية وتحقيق التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية والوظائف الأخرى للمنظمة في ضوء التوجه الإلكتروني للإدارة.
- 3 تزويد وأثراء المنظمات الأهلية بتوصيات ومقترحات موثقة ومستمدة من الدراسة الميدانية تساعد في تحسين أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في عصر التحول الرقمي.

### فرضيات البحث:

انطلاقاً من الأهداف السابقة تم صياغة الفروض على النحو الآتي:  
الفرض الرئيسي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

ويتفرع من الفرض الرئيسي الفرضيات الفرعية التالية:

- 1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الإلكتروني في عصر التحول الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية) للتدريب والتطوير الإلكتروني في عصر التحول الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الإلكتروني في عصر التحول الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات الإلكترونية في عصر التحول الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 5 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإلكترونية في عصر التحول الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

### الإجراءات المنهجية للبحث:

منهج البحث: يعتبر المنهج أسلوباً علمياً للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره، وتحليلها، وعرضها، ومن ثم الوصول إلى نتائج وحقائق مقبولة حول الظاهرة موضوع البحث (عليان وغنيم، ٢٠١٠)، ومن أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحثين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

### مصادر البيانات:

- 1 مصادر البيانات الثانوية: حيث اتجه الباحثين في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2 مصادر البيانات الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحثين إلى جمع البيانات الأولية، من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض. حيث تم تصميم استبيان إعتماً على الدراسات التالية بالنسبة لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كدراسة (مسعودي وفتح، ٢٠٢١)، (الزهراني، ٢٠٢٠)، (الزبيدي وعباس، ٢٠١٩)، أما محور التحول الرقمي كدراسة (محمد، ٢٠٢٠)، (الطبال، ٢٠٢٠).

### مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحثين، وبناءً على مشكلة البحث وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من المنظمات الأهلية، وبلغ عدد المنظمات حسب إحصائية الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات الغير حكومية بوزارة الداخلية (٩٩٦) منظمة بتاريخ ٧ فبراير ٢٠٢١، وقام الباحثين باتباع طريقة العينة القصدية (الغرضية) مكون من (١١٥) منظمة وفقاً لأربعة معايير متمثلة ب:

- 1 عمر المنظمة تزيد عن عشر سنوات.
- 2 إيرادات وأنفاق المنظمة تزيد عن (١٠٠٠٠٠) مئة ألف شيكل فأكثر.
- 3 المنظمة فاعلة ونشطة.
- 4 جميع القطاعات التي تعمل في المنظمات الأهلية تم الاعتماد على المنظمات في جميع المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

حيث اعتمد الباحثين على الإفادة من الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية وفقاً للمعايير الأربعة السابقة وكان عدد الاستبيانات التي تم توزيعها (١١٥) استبيان، وتم استرداد (٩١) استبيان بنسبة استرداد بلغت (٧٩,١٣%) والتي تعتبر نسبة ممتازة ويمكننا الاعتماد عليها بقوة في تعميم نتائج وتوصيات البحث وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.



## حدود البحث:

- 1 الحد البشري: تم إجراء البحث على العاملين في مناصب الموارد البشرية في المنظمات الأهلية.
- 2 الحد المؤسسي: تم إجراء البحث على المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 3 الحد المكاني: تم إجراء البحث في دولة فلسطين وتحديدًا في المحافظات الجنوبية لها على جميع المنظمات الأهلية العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 4 الحد الزمني: تم إجراء البحث وجمع البيانات الأولية عن مجتمع البحث خلال الفترة ما بين (٢٠٢٢-٢٠٢٣).

## ثانياً- الإطار النظري للبحث:

### 1 ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

تقدم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية أحدث التقنيات لتبسيط العديد من وظائف الموارد البشرية وتستخدم المنظمات بشكل متزايد تكنولوجيا المعلومات التصميم وتقييم الموارد البشرية الخاصة بها، وفي هذا الاتجاه نكتسب فوائد جوهرية يمكن أن تنشأ من دمج تكنولوجيا المعلومات في وظيفة الموارد البشرية على سبيل المثال، كشفت بعض المنظمات التي تستخدم الخدمة الذاتية ان التقنيات يمكن أن تقلص تكاليف معاملات الموارد البشرية بنسبة تصل إلى ٧٥٪ وعادة ما تعوض التكاليف المرتبطة بالتكنولوجيا في أقل من عامين. ومع نمو تكنولوجيا المعلومات فإن الكثير من أهداف إدارة الموارد البشرية يمكن أن تحقق من خلال الحلول التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة أو الاستعانة بمصادر خارجية. كما تحرر التكنولوجيا الموارد البشرية من بعض مهامها الروتينية (Bell, Lee, & ٢٠٠٦, Yeung). وفيما يلي شرح (Umar et al., ٢٠٢٠) أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

لتحسين وتبسيط وتسريع عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وتشمل أنشطة مثل التوظيف والتدريب والتقييم والتحفيز والتطوير والمكافآت والعلاقات العمالية.

كما عرف (Wege et al, ٢٠١٩) إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها تخطيط وتنفيذ واستخدام تكنولوجيا المعلومات في أنشطة الموارد البشرية من المعاملات الخاصة بالتوظيف، والاختيار، التدريب، وإدارة التعويضات.

ويضيف (Maaitah and Maaitah, ٢٠١٨) أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي استخدام التقنيات الحديثة لتسهيل وتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، مثل التوظيف والتدريب والتقييم والتحفيز والتواصل والمعلومات.

### أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

تشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأبعاد الرئيسية التالية: (التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية، الاتصالات الإلكترونية)، بناءً على الدراسات السابقة (مسعودي وفتاح، ٢٠٢١)، (Obama, ٢٠٢٠)، (الزهراني، ٢٠٢٠)، (الزبيدي وعباس، ٢٠١٩)، موضحة على النحو الآتي:

### التوظيف الإلكتروني:

إن نظم التوظيف الإلكتروني تسهل العديد من الإجراءات المرتبطة بعملية التوظيف ومن هذه الإجراءات (هوبكنز وماركهام، ٢٠٠٧):

- 1 تساعد على تسهيل عملية الإعلان عن الوظائف المطلوبة.
- 2 تسهل عملية التعرف على الوظائف الشاغرة.
- 3 العمل على التعامل مع المؤسسات الخارجية التي تقوم بترشيح المتقدمين لشغل الوظائف.
- 4 توفير وتتبع ومراقبة طلبات المرشحين لشغل الوظائف.

ويتضمن تخطيط الموارد البشرية على تحديث بيانات الموظفين

وتغيير طلبات التوظيف إلكترونياً، وهذا يعني أن الموظفين يمنحون الفرصة لتحديث بياناتهم الشخصية وهذا سيجعل حفظ سجلات الموارد البشرية يحقق درجة أعلى من الدقة وجودة البيانات (Davoudi & Fartash, ٢٠١٢).

### التدريب والتطوير الإلكتروني:

يعد التطور التكنولوجي وظهور الأجهزة والأدوات الإلكترونية والرقمية ومواقع الانترنت ودخولها في جميع مجالات الحياة وانتشار استخدامها داخل أقسام الموارد البشرية (Eshan & Binoy, ٢٠١٨)، تغيرت طريقة الوصول إلى المعلومات وظهرت قنوات جديدة سهلت من عملية الحصول على مختلف المعلومات، وبدأت العديد من المنظمات والحكومات استخدام التقنيات الحديثة في كثير من مجالات عملها ومنها تدريب الموظفين، مما أدى إلى التخلص من تكاليف عديدة تترتب على التدريب باستخدام الطرق التقليدية وكذلك أصبحت البرامج التدريبية متاحة للموظفين في الزمان والمكان المناسبين (Omran & Anan, ٢٠١٨). يساعد في اعداد الخطط التدريبية والتطويرية للموظفين حسب الوظائف التي يشغلونها والمهارات التي يحتاجونها بعد متابعة مؤهلاتهم التعليمية وعلى أساسها يتم تخطيط الاحتياج التدريبي وأهدافه ومحتواه وتحديد الوقت الزمني المناسب لها كل هذه الخطوات تحتاج لبرمجيات ونظم حاسوبية لضمان إتمام العملية التدريبية والتخطيط لعملية التدريب بكفاءة وفاعليه ورفع جودة العملية التدريبية (النملان، ٢٠١٧).

### تقييم الأداء الإلكتروني:

تشير إدارة الأداء الإلكتروني على الانترنت ببساطة إلى أنشطة إدارة الأداء في إطار الدعم الواعي والموجه للأدوات التكنولوجية، وهنا يختلف عن الأنظمة المستندة إلى الحاسوب التي تساعد في نفس الغرض، على الرغم من أن هذه الأنظمة تحاول أتمتة إجراءات نموذج الورقة إلا أن إدارة الاداء الإلكترونية تساعد على الزيادة من كفاءة

واتساق العملية برمتها، ويمكن أن تساعد برامج التتبع المحددة في مراقبة المهام الروتينية للموظفين وستكون هذه المعلومات متاحة في نظام الشبكة الداخلية، ويمكن الوصول إليها من قبل الموظفين والمدراء، وحتى تقييم الأداء وردود الفعل هي في أشكال محسوبة لتوفير الوقت وتبسيط العملية، ويعد موظفو الموارد البشرية أنفسهم بعيدين عن الإجراءات الورقية اليدوية للتركيز على المزيد من القضايا الإستراتيجية والإلكترونية، وأصبح الموظفون الآن قادرين على تتبع أدائهم بسهولة (Kalischko & Riedl, 2021).

### التعويضات الإلكترونية:

يسمح اعتماد (e-HRMI) لجميع موظفي المنظمة بالحصول على تعويضاتهم إلكترونياً ويساعد بالحد من العبء على إدارة الموارد البشرية. ويعتقد أن تقديم استحقاقات الموظفين عبر الإنترنت، إذا تم تنفيذه بشكل صحيح، يحقق وفورات كبيرة لإدارة الموارد البشرية. فضلاً عن، أن الإجراءات الإلكترونية تمكن المدير من اتخاذ التغييرات في جدول الرواتب والمكافآت وإدارة المخزون (Khashimnan & Al-Rvalat, 2010).

### الاتصالات الإلكترونية:

هي استكمال عملية التواصل البشري مع العاملين في نفس المنظمة أو في فروعها المختلفة الأمر الذي اختصر المسافات واقتصر كثيراً من الأوقات واذاب الحدود الجغرافية في تبادل المعلومات وقد ساعدت الهواتف الذكية بشكل كبير في مستوى العالم على تطبيق الاتصالات الإلكترونية بكل أشكالها (الزهراني، 2020).

## 2 التحول الرقمي

عمل تسارع تطور تكنولوجيا الاتصال واقتصاد المعرفة على تطوير مفاهيم جديدة لإحداث التنمية الرقمية والتي يعد من أهمها التحول

الرقمي، وهذا من خلال البحث والتطوير ومعالجة وبحث المعلومات المفيدة والحساسة لمختلف الفاعلين في العملية الرقمية، ويعد موضوع التحول الرقمي من ابراز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية نظراً للاهتمام المتزايد في المعلومات، وتعاضم دور المعرفة في اقتصاديات الدول، حيث اقترن التحول الرقمي بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال (Chaniasa, 2019).

عرفها (Torehov & Capinha, 2019) بأنها استغلال التقنيات الرقمية لتحسين العمليات الحالية، واستكشاف الابتكار الرقمي، وبالتالي إجراءات تحسينات على العديد من مستويات المنظمة ونموذج الأعمال، أما (Udovita, 2020) فأشار إلى أنه مزيج من كل من إجراءات الرقمنة والابتكار الرقمي بهدف تحسين المنتجات الحالية بقدرات متقدمة. وعرف (حماد, 2020) التحول الرقمي بأنه: عملية انتقال المنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار الخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها .

### 3 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتحول الرقمي:

ساهمت التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية السريعة اعتباراً من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو لمنظمات الأعمال، وأدت هذه التطورات التقنية إلى ظهور عدد من الأعراض والمشكلات التي تحتم الاهتمام بالموارد البشري والتركيز على تدريبه والاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للتكيف معها. أن التحول الرقمي في منظمات الأعمال يؤثر تأثيراً قوياً على المهارات البشرية المطلوبة، فأصبحت قدرة المؤسسة على التكيف والتواءم مع عملية التحول الرقمي هي المحدد الرئيسي لبقائها في مجال الأعمال، أي أصبح يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية أكبر في تنمية استراتيجيات

من شأنها مواجهة تحديات هذا التحول التقني، كما أصبح لزاما عليها تبني دورا محوري في إعداد وتهيئة الموارد البشرية نفسيا واجتماعيا وفنيا لقبول هذا التغيير والتكيف معه، ومن هنا أصبح من الضروري إحداث توازن وتكييف قدرات ومهارات الأفراد جنبا إلى جنب مع التطورات التكنولوجية والتقنية (عبد الرحمن، ٢٠١٩).  
وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتحول الرقمي

#### 4 المنظمات الأهلية:

نشأت فكرة المنظمات الأهلية منذ عدة قرون في دول الغرب الرأسمالي، وذلك في إطار مفهوم الخير والإحسان، وفي ضوء القيم الدينية، وتطور عملها ليشمل مناطق جغرافية كثيرة حول العالم ومنها فلسطين حيث كانت مجالات عملها (عمرو، ٢٠١٨):

- مجال المحافظة على البيئة: نشاطات للتثقيف البيئي والحد من التلوث ونشر مطبوعات عن الزراعة والبيئة البحرية، وتنمية المشروعات الصغيرة والمساهمة في حل مشكلات التسويق الزراعي وبرامج الاقراض والادخار.
- مجال الثقافة الوطنية والتراثية: كإنشاء مكتبات حديثة وعقد مؤتمرات علمية وإقامة مهرجانات تراثية، وتنظيم برامج امتثال مع أطفال العالم العربي والعالم إجمالاً، وإعداد عشرات الدورات للفن التشكيلي والرسم.
- مجال حقوق الانسان: المشاركة في الحملات الدولية ضد انتهاكات حقوق الإنسان ومتابعة قضايا المعتقلين في سجون الاحتلال والسلطة، وإصدار نشرات منظمة حول الانتهاكات باللغتين العربية والانجليزية.
- مجال التنمية الاقتصادية: أنشأت مراكز التطوير للمشاريع الصغيرة ولتنظيم عملية الإرشاد الزراعي ومنح القروض الزراعية، وأنشأت مراكز الصحة الحيوانات، وإقراض إسكاني لترميم المنازل وتجديدها، ومشاريع إقراض النساء.

- مجال التأهيل والتدريب: ترميم مبانٍ صحية وشبابية، وعقد دورات التأهيل المهني، وإنشاء رياض أطفال، وتنظيم برامج تعليم اللغات الأجنبية، والعناية بذوي الاحتياجات الخاصة، محو الأمية.
- المجال الصحي: تقديم خدمات صحية وعلاجية ووقاية منتشرة بأنحاء الضفة وغزة، وبرامج الصحة النفسية للأطفال والنساء، ومراكز العلاج الطبيعي، ورعاية الأم الحامل (عواد، ٢٠١٢).

## 5 الدراسات السابقة:

### الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

قام (مسعودي وفتاح، ٢٠٢١) بالكشف عن ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية وتأثيرها على الاداء المنظمي في مديرية التربية حمص، سوريا. وتحديد مستويات الاداء المنظمي في المديرية وايجاد مؤشرات متفاعلة مع تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية، واطهرت نتائج البحث أن مديرية تربية حمص تتبنى بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية وهذا واضح من خلال نتائج التحليل العلمي، مما يعزز توجه المديرية نحو الاعمال الإلكترونية في أغلب وظائفها. يعد التدريب والتطوير الإلكتروني من أكثر الابعاد اهتماماً في المديرية كونها تس عمل التطبيقات الإلكترونية في تدريب وتعليم الموظفين. كما وضح (Al-Harazneh & Sila, ٢٠٢١) تأثير تنفيذ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على فعالية نظام إدارة الموارد البشرية، وأظهرت نتائج البحث إلى أن الأداء المتوقع كان له تأثير كبير تأثير إيجابي على النية السلوكية لاستخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. وأخيراً، كان للاستخدام الفعلي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية تأثير كبير على فعالية نظام إدارة الموارد البشرية. كما تناولت (Obama, ٢٠٢٠) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي: حالة برامج جامعة ماريلاند، نيروبي، كينيا، وأشارت النتائج بأن مؤشرات الأداء التنظيمي في UMB من خلال الدراسة لتشمل مرونة القوى العاملة وإنتاجية المنظمات والفعالية التنظيمية والمرونة التنظيمية على النحو المتفق عليه من

قبل ٧٥,٣٪، ٦١,٩٪، ٦٩,٠٪، و٦٧,٠٪ من المستجيبين. وأخيراً، وافق ٧٦,٨٪ و٧٦,٠٥٪ و٧٦,٣٪ و٧٤,٦٪ من المجيبين على أن التوظيف الإلكتروني والتدريب الإلكتروني والتعويض الإلكتروني والأداء الإلكتروني قد أثر على المرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية ورشاقة القوى العاملة والإنتاجية التنظيمية في UMB. كما أوضحت (Al Mashrafi, ٢٠٢٠) تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء الموظفين في المحاكم الابتدائية بسلطنة عمان، وأظهرت النتائج أن أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأنظمة المحاكم كانت مهمة في أداء الموظفين. وأشارت أيضاً النتائج إلى أن الاهتمام بأهمية إدارة الموارد البشرية ونظام المحاكم يمكن أن يحسن أداء الموظفين في المحاكم الابتدائية. وفي هذا السياق بحثت دراسة (Umar et al, ٢٠٢٠) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء الوظيفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن بعض مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي. كما هدفت دراسة (أبو جمعة، ٢٠٢١) إلى بيان أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) في تطبيق إدارة المواهب البشرية في شركات التوظيف الأردنية، وأظهر نتائج الدراسة أن هناك أثر للتوظيف الإلكتروني وتقييم الأداء الإلكتروني في إدارة المواهب البشرية، بينما لا يوجد أثر للتدريب الإلكتروني على إدارة المواهب في شركات التوظيف الأردنية محل الدراسة. واستكشفت دراسة (Ibrahim, ٢٠٢١) أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء العاملين، وكشفت نتائج الدراسة أن أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التشغيلية) له علاقة بأداء العاملين. وهدفت دراسة (الأعمر، ٢٠٢٢) إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي مع بيان الدور الوسيط لاستدامة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها والإبداع التكنولوجي بأبعادها، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين



تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية واستدامة الموارد البشرية، كما أن هناك دور وسيط لاستدامة الموارد البشرية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والإبداع التكنولوجي في شركات التأمين الأردنية. كما هدفت دراسة (AlHamad et al, ٢٠٢٢) إلى فحص تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الصحة التنظيمية، وركزت الدراسة على شركات الاتصالات العاملة في الأردن، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها تأثير إيجابي على الصحة التنظيمية في الشركات محل الدراسة.

### الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي:

أشارت دراسة (البطرنى و الجزار، ٢٠٢٣) إلى تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق التحول الرقمي في البنوك المدرجة في البورصة المصرية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد اختلاف في توافر متطلبات تطبيق التحول الرقمي في البنوك عينة الدراسة المدرجة في البورصة المصرية، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التحول الرقمي على أدائها.

بينت دراسة (صالح الدين وبدوي، ٢٠٢٣) درجة علاقة الارتباط بين تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام في الشركة القابضة مصر للطيران، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي جاء متوسطاً، بينما جاء مستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التحول الرقمي والمتغيرات التابعة للتميز المؤسسي المستدام، كما تشير النتائج إلى إستراتيجية التحول الرقمي كان لها ارتباط طردي قوي مع متغير قيادة الأداء والتحول، في حين كان لها ارتباط طردي متوسط مع كل من متغير (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة) وذلك وفقاً لردود عينة البحث.

هدفت دراسة (Magesa & Jonathan, ٢٠٢٢) إلى فحص خصائص القيادة الرقمية في تنفيذ التحول الرقمي الفعال. وتوصلت الدراسة

إلى وجود تأثير للتحول الرقمي في إدارة الشركات وأن القيادة ذوي العقليات الرقمية هم وكلاء التغيير نحو التحول الرقمي، حيث يشير هذا إلى أن القائد الرقمي يرتبط بالتقنيات والاستراتيجيات والمهارات الرقمية وله سمات مختلفة حيث قدمت الدراسة أيضاً الاستراتيجيات التي يمكن للقيادة الرقمية استخدامها لإدارة عملية التحول وله سمات مختلفة حيث قدمت الدراسة أيضاً الاستراتيجيات التي يمكن للقيادة الرقمية استخدامها لإدارة عملية التحول وأداء واجباتهم اليومية. وعرض (Sayabek, Z. et al, ٢٠٢٠) التحول الرقمي في الأعمال. ويحتوي هذا البحث على مراجعة الأدبيات التي تلقي نظرة ثاقبة على الفهم الأساسي للتحول الرقمي. وتشير النتائج إلى أنه على الرغم من أن التحول الرقمي هو فكرة معروفة جيداً، إلا أن طريقة التحويل الرقمي المنظم لنماذج الأعمال غير موجودة. يعطي البحث معنى واضحاً للتحول الرقمي لنماذج الأعمال ومراحل التحول الرقمي لنماذج الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، تقدم الورقة خارطة طريق للتحول الرقمي. وقام (Chanias, S. et al, ٢٠١٩) بتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي في المنظمات ما قبل الرقمية: حالة مقدم الخدمات المالية. ونستنتج أن DTS في طور التكوين باستمرار، مع عدم وجود نهاية متوقعة. من خلال البناء على النظرية من استراتيجيات واستراتيجيات نظم المعلومات-كأدبيات ممارسة، نقوم بوضع نظرية لنموذج عملية / نشاط متكامل يميز صياغة DTS وتنفيذها في المنظمات ما قبل الرقمية. يوضح نموذجنا أن صياغة DTS هي عملية ديناميكية للغاية تتضمن التكرار بين التعلم والتنفيذ.

## ثالثاً- صدق وثبات أداة البحث:

### المقياس المعتمد في البحث:

لتحديد المقياس المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (E=1-0) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس

للحصول على طول الخلية أي (0/8=0,8) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1): المقياس المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	قليلة جدًا
أكثر من 1.80 - 2.60	أكثر من 36% - 52%	قليلة
أكثر من 2.60 - 3.40	أكثر من 52% - 68%	متوسطة
أكثر من 3.40 - 4.20	أكثر من 68% - 84%	كبيرة
أكثر من 4.20 - 5	أكثر من 84% - 100%	كبيرة جدًا

ولتفسير نتائج البحث والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحثين على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحثين درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

### — صدق أداة البحث:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وتم توزيع عينة الدراسة وحجمها (30) استبيان لاختبار الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، وثبات الاستبيان، وقد تأكد الباحثين من صدق الاستبيان بطريقتين:

### — صدق آراء المحكمين «الصدق الظاهري»:

● عرض الباحثين الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من

(٦) متخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية، وقد استجابوا لآراء المحكمين، وأجريت التعديلات اللازمة من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبيان في صورتها النهائية.  
● صدق المقياس

## الاتساق الداخلي:

● يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حسب الاتساق الداخلي للاستبيان؛ وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال نفسه.  
جدول (٢): نتائج الاتساق الداخلي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
<b>المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية</b>					
<b>البعد الرابع: التمويضات الإلكترونية</b>			<b>البعد الأول: التوظيف الإلكتروني</b>		
0.000	0.822**	1	0.000	0.852**	1
0.000	0.819**	2	0.000	0.873**	2
0.000	0.853**	3	0.000	0.727**	3
0.000	0.805**	4	0.000	0.800**	4
0.000	0.838**	5			
<b>البعد الخامس: الاتصالات الإلكترونية</b>			<b>البعد الثاني: التدريب الإلكتروني</b>		
0.000	0.717**	1	0.000	0.791**	1
0.000	0.799**	2	0.000	0.834**	2
0.000	0.728**	3	0.000	0.818**	3
			0.000	0.891**	4
			<b>البعد الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني</b>		
			0.000	0.803**	1
			0.000	0.817**	2
			0.000	0.765**	3
0.000	0.837**	4			
<b>المتغير التابع: التحول الرقمي</b>					
0.000	0.786**	8	0.000	0.851**	1
0.000	0.708**	9	0.000	0.806**	2
0.000	0.727**	10	0.000	0.726**	3
0.000	0.739**	11	0.000	0.753**	4
0.000	0.872**	12	0.000	0.743**	5
0.000	0.834**	13	0.000	0.772**	6
			0.000	0.859**	7

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  وبذلك يُعد البعد صادقًا لما وضع لقياسه، إضافة إلى معامل الارتباط بين كل فقرة من محور التحول الرقمي والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  وبذلك يُعد المحور صادقًا لما وضع لقياسه.

### الصدق البنائي:

• يُعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة، الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

جدول (٣): نتائج الصدق البنائي لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

الأبعاد	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الإلكتروني	0.886**	0.000
التدريب الإلكتروني	0.844**	0.000
تقييم الأداء الإلكتروني	0.876**	0.000
التعويضات الإلكترونية	0.905**	0.000
الاتصالات الإلكترونية	0.855**	0.000

يبين جدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط في أبعاد محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، وبذلك تُعد جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية صادقة لما وضعت لقياسه.

## ثبات أداة البحث:

تم قياس ثبات الاستبيان وذلك بقياس معامل الثبات لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، بالإضافة لقياس معامل الثبات لمحور التحول الرقمي. وقد تحققت الدراسة من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي.  
جدول (٤): قياس ثبات الاستبيان

المعامل ألفا كرونباخ	الأبعاد
0.875	التوظيف الإلكتروني
0.824	التدريب الإلكتروني
0.839	تقييم الأداء الإلكتروني
0.895	التعويضات الإلكترونية
0.883	الاتصالات الإلكترونية
0.906	ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
0.899	التحول الرقمي

يتضح من النتائج المبينة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل الأبعاد المتعلقة بمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، كما وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (٠,٩٠٦) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائيًا. ويتضح من النتائج المبينة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور التحول الرقمي (٠,٨٩٩)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائيًا.

وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية قابلة للتوزيع، وبالتالي تم التأكد من صدق وثبات استبيان البحث؛ مما يجعل الباحثين على

ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار فرضيات البحث.

### اختبار التوزيع الطبيعي:

قام الباحثين باستخدام اختبار كولمجروف سمرنوف (K-S Test) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار فرضيات البحث، لأن معظم الاختبارات المعلمة تشترط أن يكون توزيع بيانات البحث توزيعاً طبيعياً.

جدول (5): اختبار التوزيع الطبيعي K-S Test

م	المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية Sig.
1	ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	20	1.051	0.217
2	التحول الرقمي	13	1.073	0.209

ويوضح الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لمحاور البحث هي أكبر من (0,0)، مما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package for the Social Sciences) (SPSS)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة البحث.
- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- اختبار (K-S Test) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة

بين متغيرين. وقد استخدمه الباحثين لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي الاستبيان، وكذلك لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث.

■ نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

### رابعاً-الإجابة عن أسئلة البحث:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

جدول (٦): تحليل محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	التوظيف الإلكتروني	3.21	64.2	0.827	4	متوسطة
2	التدريب الإلكتروني	3.51	70.2	0.729	2	كبيرة
3	تقييم الأداء الإلكتروني	3.02	60.4	0.96	5	متوسطة
4	التعويضات الإلكترونية	3.29	65.8	0.87	3	متوسطة
5	الاتصالات الإلكترونية	3.97	79.4	0.908	1	كبيرة
	ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	3.39	3.39	3.39		متوسطة

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثان أن محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية حصل على متوسط حسابي (٣,٣٩) وبوزن نسبي بلغ (٦٧,٨٪)، وهذا يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية بدرجة (متوسطة).

أما بالنسبة لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، تظهر النتائج أن الاتصالات الإلكترونية حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وبوزن نسبي بلغ (٧٩,٤٪)، وهذا يعني أن الاتصالات الإلكترونية جاءت بدرجة (كبيرة)، أما التدريب الإلكتروني حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٥١) وبوزن نسبي بلغ (٧٠,٢٪)،



وهذا يعني أن التدريب الإلكتروني جاء بدرجة (كبيرة)، أما التعويضات الإلكترونية حصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٢٩) وبوزن نسبي بلغ (٦٥,٨٪)، وهذا يعني أن التعويضات الإلكترونية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية بدرجة (متوسطة)، أما التوظيف الإلكتروني حصل على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٢١) وبوزن نسبي بلغ (٦٤,٢٪)، وهذا يعني أن التوظيف الإلكتروني جاء بدرجة (متوسطة)، أما تقييم الأداء الإلكتروني حصل على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠٢) وبوزن نسبي بلغ (٦٠,٤٪)، وهذا يعني أن تقييم الأداء الإلكتروني جاء بدرجة (متوسطة).

ويعزو الباحثين أن حصول ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على درجة متوسطة وهذا يعني أنه يوجد اهتمام ولكن بقدر غير كافي من المنظمات الأهلية في اختيارها لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية يدل على تطوير وتنمية أهدافها وتحديد احتياجاتها اللازمة.

واتفقت هذه النتيجة مع الدراسات الآتية: (مسعودي وفتح، ٢٠٢١)، (Al-Harazneh & Sila, ٢٠٢١)، (Obama, ٢٠٢٠)، (Al Mashrafi, ٢٠٢٠)، (الزهراني، ٢٠٢٠)، (الزبيدي وعباس، ٢٠١٩)، (عبد الرحمن، ٢٠١٩).

ويتضح من نتائج المحور الأول أن بُعد الاتصالات الإلكترونية حصل على المرتبة الأولى أما بُعد تقييم الأداء الإلكتروني حصل على المرتبة الأخير ويرى الباحثين أن حصول الاتصالات الإلكترونية على المرتبة الأولى يدل على اتباع المنظمات الأهلية لأساليب الإلكترونية تتصف بالحدثة مما يسهل عملية التواصل بين الموظفين والإدارات الأخرى، وحصول تقييم الأداء الإلكتروني على المرتبة الأخيرة يدل على قلة استخدام المنظمات الأهلية في التقييم المستمر لموظفيها.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما واقع عصر التحول الرقمي في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

جدول (٧): تحليل محور التحول الرقمي

م	المحور	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	التحول الرقمي	3.78	75.6	0.699	كبيرة

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثين أن التحول الرقمي حصل على متوسط حسابي (٣,٧٨) وبوزن نسبي بلغ (٧٥,٦٪)، وهذا يعني أن التحول الرقمي في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية بدرجة (كبيرة).

ويعزو الباحثين أن حصول التحول الرقمي على درجة كبيرة يعني أن المنظمات الأهلية تأخذ بعين الاعتبار مواكبة التقدم والتطور التكنولوجي في جميع المهام الوظيفية داخل هيكل المنظمة. واتفقت هذه النتيجة مع الدراسات الآتية: (البربري، ٢٠٢١)، (شديد، ٢٠٢١)، (محمد، ٢٠٢٠)، (حماد، ٢٠٢٠)، (الطبال، ٢٠٢٠)، (Sayabek, Z. et al, ٢٠٢٠)، (Chaniyas, S. et al, ٢٠١٩).

### الإجابة عن فرضيات البحث:

قام الباحثين بوضع فرضية رئيسية ومجموعة فرضيات فرعية لدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في عصر التحول الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في عصر التحول الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (الانحدار الخطي البسيط) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٨): تحليل الانحدار البسيط لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في عصر التحول الرقمي

المتغيرات المستقلة	معاملت الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.986	4.131	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	0.785	11.939	0.000
معامل الارتباط = 0.785		معامل التحديد المُعدَّل = 0.611	
قيمة الاختبار = F 142.531		القيمة الاحتمالية = 0.000	

من خلال الجدول السابق يمكن للباحثان أن يستخلصوا مجموعة من النتائج والتعقيب عليها على النحو التالي: بلغت قيمة F والتي تقيس جودة النموذج (١٤٢,٥٣١)، والقيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠)، وهذا يعني أن النموذج جيد إحصائياً، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه وتحليل النتائج. وهذا يعني أن معامل انحدار ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بلغ (٠,٧٨٥)، والقيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠)، أي أن زيادة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التحول الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية بقيمة (٠,٧٨٥). وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في عصر التحول الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وكانت معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = 0,986 + C 0,785 \text{ (ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية)}$$

ويرى الباحثين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية أثرت بشكل إيجابي على التحول الرقمي في المنظمات الأهلية وهذا يدل على اهتمام الموارد البشرية في المنظمات بتطبيق كل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا من أجل الوصول إلى النظام الرقمي في شتى مجالات الإدارة.

واتفقت هذه النتيجة مع الدراسات الآتية: (مسعودي وفتح، ٢٠٢١)، (Al-Harazneh & Sila, ٢٠٢١)، (Obama, ٢٠٢٠)، (Al Mashrafi, ٢٠٢٠)، (الزهراني، ٢٠٢٠)، (الزيدي وعباس، ٢٠١٩)، (عبد الرحمن، ٢٠١٩).

**الفرض الفرعي الأول:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,0)$  للتوظيف الإلكتروني في عصر التحول الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (الانحدار الخطي البسيط) والجدول التالي يوضح ذلك:  
جدول (٩): تحليل الانحدار البسيط للتوظيف الإلكتروني في عصر التحول الرقمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	2.297	9.223	0.000
التوظيف الإلكتروني	0.546	6.148	0.000
معامل الارتباط = 0.546	معامل التحديد المُعدَّل = 0.290		
قيمة الاختبار F = 37.798	القيمة الاحتمالية = 0.000		

من خلال الجدول السابق يمكن للباحثان أن يستخلصوا مجموعة من النتائج والتعقيب عليها على النحو التالي: بلغت قيمة F والتي تقيس جودة النموذج (٣٧,٧٩٨)، والقيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠)، وهذا يعني أن النموذج جيد إحصائياً، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه وتحليل النتائج. وهذا يعني أن معامل انحدار التوظيف الإلكتروني بلغ (٠,٥٤٦)، والقيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠)، أي أن زيادة التوظيف الإلكتروني بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التحول الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية بقيمة (٠,٥٤٦). وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الإلكتروني في عصر التحول الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وكانت معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = 0,297 + C(0,546) \text{ (التوظيف الإلكتروني)}$$

ويعزو الباحثين إلى أن المنظمات تعتمد في اختيار العنصر البشري على الخبرة والكفاءة السابقة للعاملين في كافة المنظمات الإدارية

والتي بدورها تؤثر ايجاباً على اختيار الافراد بنظام إلكتروني خاص بالموارد البشرية للمنظمة وتعينهم في تلك المنظمات. واتفقت هذه النتيجة مع الدراسات الآتية: (مسعودي وفتح، ٢٠٢١)، (Obama, ٢٠٢٠)، (الزهراني، ٢٠٢٠)، (الزيدي وعباس، ٢٠١٩)، (عبد الرحمن، ٢٠١٩).

**الفرض الفرعي الثاني:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,0)$  للتدريب والتطوير الإلكتروني في عصر التحول الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟ لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (الانحدار الخطي البسيط) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١٠): تحليل الانحدار البسيط للتدريب والتطوير الإلكتروني في عصر التحول الرقمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	1.691	5.919	0.000
التدريب والتطوير الإلكتروني	0.621	7.467	0.000
معامل الارتباط = 0.621		معامل التحديد المُعدّل = 0.378	
قيمة الاختبار F = 55.753		القيمة الاحتمالية = 0.000	

من خلال الجدول السابق يمكن للباحث أن يستخلص مجموعة من النتائج والتعقيب عليها على النحو التالي: بلغت قيمة F والتي تقيس جودة النموذج (٥٥,٧٥٣)، والقيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠)، وهذا يعني أن النموذج جيد إحصائياً وبالتالي يمكن الاعتماد عليه وتحليل النتائج. وهذا يعني أن معامل انحدار التدريب والتطوير الإلكتروني بلغ (٠,٦٢١)، والقيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠)، أي أن زيادة التدريب والتطوير الإلكتروني بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التحول الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية بقيمة (٠,٦٢١). وهذا يدل على

وجود أثر ذو دلالة إحصائية أثر للتدريب والتطوير الإلكتروني في عصر التحول الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. وكانت معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = 1,691 + C 0,621 \text{ (التدريب والتطوير الإلكتروني)}$$

ويعزو الباحثين إلى أن الموارد البشرية في المنظمات تهتم في جانب التدريب والتطوير الإلكتروني لما له من آثار على تقليل التكلفة والوقت والجهد للموارد البشرية داخل المنظمة مما يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين العاملين في المنظمات.

واتفقت هذه النتيجة مع الدراسات الآتية: (مسعودي وفتاح، ٢٠٢١)، (Obama, ٢٠٢٠)، (الزهراني، ٢٠٢٠)، (الزبيدي وعباس، ٢٠١٩)، (عبد الرحمن، ٢٠١٩).

**الفرض الفرعي الثالث:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  لتقييم الأداء الإلكتروني في عصر التحول الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (الانحدار الخطي البسيط) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١١): تحليل الانحدار البسيط لتقييم الأداء الإلكتروني في عصر التحول الرقمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	2.357	12.670	0.000
تقييم الأداء الإلكتروني	0.648	8.030	0.000
معامل الارتباط = 0.648	معامل التحديد المُعدَّل = 0.414		
قيمة الاختبار F = 64.482	القيمة الاحتمالية = 0.000		

من خلال الجدول السابق يمكن للباحثان أن يستخلصوا مجموعة من النتائج والتعقيب عليها على النحو التالي: بلغت قيمة F والتي تقيس جودة النموذج (٦٤,٤٨٢)، والقيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠)، وهذا يعني

أن النموذج جيد إحصائياً، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه وتحليل النتائج. وهذا يعني أن معامل انحدار تقييم الأداء الإلكتروني بلغ (٠,٦٤٨)، والقيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠)، أي أن زيادة تقييم الأداء الإلكتروني بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التحول الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية بقيمة (٠,٦٤٨). وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية أثر لتقييم الأداء الإلكتروني في عصر التحول الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وكانت معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = 0.648C + 2.357 \text{ (تقييم الأداء الإلكتروني)}$$

ويعزو الباحثين إلى وجود نظام يختص في تقييم أداء الموظفين بشكل إلكتروني مما يجعل عملية التقييم تظهر نتائجها بمظهر الكتروني دون تدخل الموظف في نتيجة التقييم مما ترتقي المنظمة في نجاعة وكفاءة التقييم.

واتفقت هذه النتيجة مع الدراسات الآتية: (مسعودي وفتح، ٢٠٢١)، (الزهراني، ٢٠٢٠)، (الزبيدي وعباس، ٢٠١٩)، (عبد الرحمن، ٢٠١٩).

**الفرض الفرعي الرابع:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,0)$  للتعويضات الإلكترونية في عصر التحول الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (الانحدار الخطي البسيط) والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (١٢): تحليل الانحدار البسيط للتعويضات الإلكترونية في عصر التحول الرقمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	2.357	12.670	0.000
التعويضات الإلكترونية	0.648	8.030	0.000
معامل الارتباط = 0.611	معامل التحديد المُعدَّل = 0.367		
قيمة الاختبار F = 53.103	القيمة الاحتمالية = 0.000		

من خلال الجدول السابق يمكن للباحث أن يستخلص مجموعة من النتائج والتعقيب عليها على النحو التالي: بلغت قيمة F والتي تقيس جودة النموذج (0.3, 0.5)، والقيمة الاحتمالية (0, 0.000)، وهذا يعني أن النموذج جيد إحصائياً، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه وتحليل النتائج. وهذا يعني أن معامل انحدار التعويضات الإلكترونية بلغ (0, 0.711)، والقيمة الاحتمالية (0, 0.000)، أي أن زيادة التعويضات الإلكترونية بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التحول الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية بقيمة (0, 0.711). وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية أثر للتعويضات الإلكترونية في عصر التحول الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وكانت معادلة الانحدار على الشكل التالي:  
$$Y = 0.711 + C$$
 (التعويضات الإلكترونية)

ويعزو الباحثين بأن المنظمات تستخدم جانب التعويضات والبدالات بشكل إلكتروني مما يسهم في توفير المزيد من الوقت في عملية حصر التعويضات لكل موظف وإعطاء الموظف حقه بشكل كامل. واتفقت هذه النتيجة مع الدراسات الآتية: (مسعودي وفتاح، 2021)، (Obama, 2020)، (الزهراني، 2020)، (الزبيدي وعباس، 2019). واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عبد الرحمن، 2019).

**الفرض الفرعي الخامس:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للاتصالات الإلكترونية في عصر التحول الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (الانحدار الخطي البسيط) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (13): تحليل الانحدار البسيط للاتصالات الإلكترونية في عصر التحول الرقمي



المتغيرات المستقلة	معاملت الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	1.901	7.262	0.000
الاتصالات الإلكترونية	0.616	7.369	0.000
معامل الارتباط = 0.616		معامل التحديد المُعَدَّل = 0.372	
قيمة الاختبار F = 54.297		القيمة الاحتمالية = 0.000	

من خلال الجدول السابق يمكن للباحث أن يستخلص مجموعة من النتائج والتعقيب عليها على النحو التالي: بلغت قيمة F والتي تقيس جودة النموذج (54,297)، والقيمة الاحتمالية (0,000)، وهذا يعني أن النموذج جيد إحصائياً، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه وتحليل النتائج. وهذا يعني أن معامل انحدار الاتصالات الإلكترونية بلغ (0,616)، والقيمة الاحتمالية (0,000)، أي أن زيادة الاتصالات الإلكترونية بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التحويل الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية بقيمة (0,616). وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية أثر للاتصالات الإلكترونية في عصر التحويل الرقمي للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وكانت معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = 1,901 + C + 0,616 (الاتصالات الإلكترونية)$$

ويعزو الباحثين بأن المنظمات تهتم بشكل كبير في عملية الاتصال فيما بين الموظفين والإدارات الأخرى مما يعزز سهولة ويسر العمليات وينتج عن ذلك فاعلية التحويل الرقمي في الاتصالات بشكل إلكتروني.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة: (الزهراني، 2020).

## نتائج وتوصيات البحث

### أهم النتائج:

- يوجد في المنظمات الأهلية موضع التطبيق تبني واهتمام واضح ودور فعال بالتحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
- تعد الاتصالات الإلكترونية من أكثر الأبعاد اهتماماً في المنظمات الأهلية كونها تستخدم برامج وتطبيقات إلكترونية مما يسهل عملية الاتصال بين موظفيها.
- تبين أن التوظيف الإلكتروني يقتصر على الاستقطاب الإلكتروني مما يعني وجود تجانس في عمليات التوظيف الإلكتروني في المنظمات الأهلية.
- تبين أن التدريب والتطوير الإلكتروني جاء بمستوى جيد في المنظمات الأهلية كونها تستخدم تطبيقات الإلكترونية في توجيه وتدريب الموظفين مما يقلل من استعمال الأوراق في عمليات التدريب والتطوير مما يتيح بيئة خضراء.
- توضح النتائج أن بُعد تقييم الأداء الإلكتروني جاء بالمرتبة الأخير في قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لان أداء موظفيها ليس بالمستوى المطلوب الذي يعد مشكلة البحث الأساسية.
- تبين أن التعويضات الإلكترونية جاءت بدرجة متوسطة في سلم اهتمامات ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من قبل المنظمات الأهلية مما يجب تعزيز التحول الرقمي في هذا الجانب.

### أهم التوصيات:

- التوسع في تبني استعمال البرامج الإلكترونية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل الحفاظ على ديمومة التحول الرقمي في مواكبة التطوير الحاصل في منظمات الأعمال.

- ضرورة التحول الرقمي للمنظمات في ضوء التحول السريع إلى مجتمع المعلومات ومجتمع المعرفة.
- الاستفادة من تجارب الدول الناجحة والمطبقة لأسلوب ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتحول الرقمي.
- ربط وظائف ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بنظام يسمح بتبادل المعلومات، فعلى سبيل المثال ربط نظام التعويضات الإلكترونية بنظام تقييم الأداء الإلكتروني، وربط نظام تقييم الأداء الإلكتروني بنظام التدريب والتطوير الإلكتروني.
- منح التعويضات والحوافز للموظفين تشجعهم على ابتكار أفكار جديدة تصب في تطوير تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- البربري، محمد (٢٠٢١). تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدي مديري مراكز القياس والتقويم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي: دراسة ميدانية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١٣٤(١)، ١٠١-١٨٢.  
<https://doi.org/10.21608/saep.2021.175139>
- أبو جمعة، محمود حسين (٢٠٢١). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطبيق إدارة المواهب البشرية في شركات التوظيف الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ١٠(٣)، ٦٠٢-٥٨٩.
- البار، عدنان (٢٠١٩). التحول الرقمي كيف ولماذا. جامعة الملك بن عبد العزيز، جامعة أم القرى، السعودية.
- الزبيدي، غني وعباس، محمد (٢٠١٩). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في استدامة رأس المال المعرفي بحث ميداني في جامعة بابل. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٥(١١٣)، ٢٢-٤٤.  
[jeas.v25i113.1686/10.33095:DOI](https://doi.org/10.33095/jeas.v25i113.1686)
- الزهراني، سلطنة (٢٠٢٠). أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة على أمانة مدينة جدة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جدة.
- الطبال، عبد الله (٢٠٢٠). دور العمل من المنزل كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي «دراسة ميدانية». المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١١(٤)، ٥٠٠-٤٦٦.  
<https://search.mandumah.com/Author/Home?author>
- الطيب، ياسر محمد و القوصي، منة الله أسامة (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي في قطاع المستشفيات الخاصة: دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية

- والبيئية، ١٤(٣)، ١١٩٦-١٢٣٣.
- النملان، عبد الرحمن (٢٠١٧). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الإداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.
- الأعر، علاء عبدالمجيد مصطفى (٢٠٢٢). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي: الدور الوسيط لاستدامة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (٦٤)، ١٩٥-٢٥٠.
- البطرني، رنا محمد والجزار، ياسمين محمود محمد (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على كفاءة خدمات المقدمة من البنوك المدرجة في بورصة المصرية دراسة ميدانية. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، ٢(٥٣)، ٤٣٣-٤٧٢.
- حماد، محمد (٢٠٢٠). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ٧(٢)، ٤٦٥-٤٨٦.  
DOI: 10.21608/masf.2020.162155
- صالح الدين، إسماعيل صالح الدين وبدوي، حسام الدين مصطفى حسن (٢٠٢٣). دور إستراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٢(٣٧)، ٩٤١-١٠٢٩.
- شديد، مصطفى (٢٠٢١). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٢(٤)، ١٩٣-٢٢٦.
- عبد الرحمن، إيمان (٢٠١٩). واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين. مجلة دراسات جامعة عمار ثلجي الأغواط،  
<https://doi.org/10.21608/jpsa.2021.200080>

٢٠١٩ (٧٦)، ١٢٩-١١٢.

● عبد الرحمن، ياسر (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، ٣(٥)، ٢٠٧-٢١٩.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/133057>

● عليان، ربحي وغنيم، عثمان (٢٠١٠). أساليب البحث العلمي-الأسس النظرية والتطبيق العلمي. دار صفاء للنشر والتوزيع.

● عمرو، أسماء (٢٠١٨). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة على المنظمات الأهلية في مدينة الخليل [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل.

● عواد، جميل (٢٠١٢). المنظمات الحكومية والمنظمات غير الحكومية (ط ٢). مركز الامام شرازي للدراسات والبحوث، كربلاء، العراق.

● هوبكنز، برايان وماركهام، جيمس (٢٠٠٧). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، (ترجمة خالد العامري)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

● محمد، طرفة (٢٠٢٠). تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، ٦(٣)، ٢٦٥-٢٨٧.

<https://search.mandumah.com/Record/1035469>

● مسعودي، أرام وفتاح، سحر (٢٠٢١). ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية وتأثيرها على الاداء المنظمي. مجلة جامعة جيهان-أربيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٥(٢)، ١٣٥-١٥٤.

<https://doi.org/10.24086/cuejhss.v5n2y2021.pp154-135>

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al Mashrafi, K. (2020). The Influence of E-HRM Practice (E-HRM Importance and Courts System) towards Employee Performance in Primary Courts of Sultanate of Oman. International Journal of Management and Human Science

(IJMHS), 3)4),p.p.13-1.

- Al-Harazneh, Y., & Sila, I. (2021). The Impact of E-HRM Usage on HRM Effectiveness: Highlighting the Roles of Top Management Support, HR Professionals, and Line Managers. *Journal of Global Information Management*, 2)29),p.p.-118 147.<http://dx.doi.org/10.4018/JGIM.2021030107>
- Alamro, Saleh, Huseyin Dogan, Deniz Cetinkaya, Nan Jiang & Keith Phalp (2018). Conceptualising and Modelling E-Recruitment Process for Enterprises through a Problem Advances in Enterprise Information Systems, 11)9).
- AlHamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K, Al Kurdi, B., Alzoubi, H., Hamouche, S., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, –429 6 438.
- Bell, B., Lee, S., Lee, S., & Yeung, S.K. (2006). The Impact of eHR on Professional Competence in HRM: Implications for the Development of HR Professionals WORKING PAPER SERIES The Impact of eHR on Professional Competence in HRM: Implications for the Development of HR Professionals.
- Chaniasa, S., Myers, M, D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations : The case of a financial services provider. *Journal of Strategic Information Systems*, 1)28),p.p.33-17. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
- Davoudi, S., & Fartash, K. (2012). Electronic Human Resource Management: New Avenues Which Leads To Organizational Success. *Spectrum. A Journal of Multidisciplinary Research*,

2) 1),p.p.87–75. <https://silo.tips/download/electronic-human-resource-management-new-avenues-which-leads-to-organizational-s>

- Eshan, M. R., & Binoy, T. A., (2018), The Role of Digitalization in Human Resource Management in Star Category Hotels: A Review, Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR), 12)5).
- Ibrahim, H. (2021). Study of The Interactions of Human Resource Performance and Electronic Human Resource Management in Small Companies. Journal of Humanities Insights, 32-24 ,(1)5.
- Gani,R.,&Anjum,D. (2017). E- Human Resource Management (e-HRM). International Journal of Emerging Research in Management &Technology, 6)6),p.p.188-184.
- Khashman, A.M., & Al-Ryalat, D.H.A. (2015). The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) Practices on Business Performance in Jordanian Telecommunications Sector: The Employees Perspective. Journal of Management Research. [Online], 3) 7),p.115. <http://dx.doi.org/10.5296/jmr.v7i3.7462>.
- Obaid S Hanan. Almusawi A Mohammed, Mohammad R, Husam M, (2023), Strategic planning to strength the role of media and suitable development in science Intellectual Centers to serve the tourism sector, INTERNATIONAL MINNESOTA JOURNAL OF ACADEMIC STUDIES, (ISSUE:2), (VOL: 5), Pp:32-15.
- Kalischko, T. & Riedl, R. (2021). Electronic Performance Monitoring in the Digital Workplace: Conceptualization, Review of Effects and Moderators, and Future Research



Opportunities. *Frontier in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.633031>

- Maaitah, D., Alias, R., and Maaitah, T. (2018). The Impact Of Human Resource Management Practices On Job Performance In (University Of Jordan). *national academy of managerial staff of culture and arts herald*, 1183-1180 ,(1)1.
- Magesa, Mawazo Mwita, & Jonathan, Joan. (2022). Conceptualizing digital leadership characteristics for successful digital transformation: The case of tanzania. *Information Technology for Development*, 796-777 ,(4)28. <https://doi.org/02681102.2021.1991872> 10.1080/
- Noe, A., Hollenbeck, R., Gerhart, B., & Wright, M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education. [https://search.worldcat.org/title/Human-resource management:-gaining-a-competitive-advantage/oclc/921141499](https://search.worldcat.org/title/Human-resource-management:-gaining-a-competitive-advantage/oclc/921141499)
- Obama, M. (2020). Effects of Electronic Human Resource Management Practices on Organizational Performance: A Case of University of Maryland Programs, Nairobi Kenya. *Journal of Human Resource and Leadership*, 4)4),p.p.58-29. [https://stratfordjournals.org/journals/index.php/journal-of-human resource/article/view/556](https://stratfordjournals.org/journals/index.php/journal-of-human-resource/article/view/556)
- Omran, K., & Anan, N., (2018), Studying the Impact of using E-HRM on the Effectiveness of HRM Practices: An Exploratory Study for the Internet Service Providers (ISP) in Egypt. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4)8).
- Sayabek, Z., & Suieubayeva, S. (2020). Digital Transformation in Business. In book: *Digital Age: Chances, Challenges and*

Future, p.p.415-408. DOI:49\_5-27015-030-3-978/10.1007

Shanmugathasan, S., and Thirunavukkarasu, A. (2022).

- Study on human resource management practices on job performance: With special reference to university libraries in Sri Lanka. Asian Journal of Management Sciences, ,(1)10 11-1.
- Torehov, Jacob, & Capinha, João, (2019), Digital Transformation of Small Tech Reselling Firms: A Multiple Case Study in Portugal, Master Thesis, Jönköping International Business School, Jönköping University, Jönköping, Sweden.
- Umar, T.R., Yammama, B.A Shaibu. R.O.(2020), The Implications of Adopting and Implementing Electronic Human Resource Management Practices on Job Performance, Journal of Human Resource Management, 108-96 ,(2)8.
- Udovita, P., (2020), Conceptual Review on Dimensions of Digital Transformation in Modern Era, International Journal of Scientific and Research Publications, 2)10).
- Wege, L. G., Ngige, C. D., & Dieli, O. J. (2019). Electronic Human Resource Management (EHRM) and Organizational Performance in Nigeria, International Journal of Management and Entrepreneurship , 69-53 ,(1)1.



الجامعة الإسلامية بنيسوتا  
Islamic University of Minnesota  
المركز الرئيسي IUM