

## أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية على منتسبي وزارة الداخلية الكويتية

<p><b>أ.د/ نادية أمين محمد علي</b> <b>أستاذ إدارة الأعمال</b> <b>المتفرغ</b> <b>كلية التجارة - جامعة أسيوط</b></p>	<p><b>د/ أسماء جمال أحمد محمد</b> <b>مدرس إدارة الأعمال</b> <b>كلية التجارة - جامعة أسيوط</b></p>	<p><b>أ.فهد عبد العزيز فهد النوبصر</b> <b>باحث بقسم إدارة الأعمال كلية</b> <b>التجارة - جامعة أسيوط</b></p>
--	---	---

### المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي بالتطبيق على منتسبي وزارة الداخلية الكويتية، وبناءً على مراجعة وتحليل الدراسات السابقة تم تطوير قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية للدراسة، حيث وزعت على عينة مكونة من (٤٠٠) مفردة من منتسبي وزارة الداخلية الكويتية، وتم استرجاع (٣٧٩) قائمة استقصاء صالحة وقابلة للتحليل الإحصائي، وقد تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي موجب للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وبناءً على هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات، علاوة على اقتراح بعض الدراسات المستقبلية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

### ١/ مقدمة:

وتمثل إدارة الموارد البشرية العمود الأساسي وحجر الزاوية في أية منظمة، حيث يتوقف نجاح المنظمات ونموها واستمرارها في السوق على مدى كفاءة وجودة العنصر البشري فيها، لأن جميع السياسات والممارسات والنشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تنعكس بشكل أو بآخر على جميع أنشطة ووظائف المنظمة، كما تُعد إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم الأصول والموارد الرئيسية لجميع عمليات وأعمال المنظمة، والتي تضيف قيمة اقتصادية عالية للمنظمة وتحقق لها العديد من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة التي تفرزها البيئة الخارجية (De Juana,2011).

ولتحقيق أقصى استفادة من العنصر البشري لإنجاز أهداف المنظمات، برزت الحاجة إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي يتم من خلالها استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تعتمد على شبكة الإنترنت في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة على أداء الموظفين على مستوى المنظمة ككل، كما تساعد على ربط كافة الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض وتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات وتوفيرها لكافة الموظفين في مختلف الإدارات، مما يسهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وبأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن (Al-Hmouze,2016).

ويُعد الأداء التنظيمي من أهم المعايير والمؤشرات التي يتم من خلالها قياس مدى نجاح وفشل المنظمات، ويشير الأداء التنظيمي إلى المخرجات والنتائج التي تحققت فعلياً للمنظمة مقارنةً بالمخرجات والنتائج المخططة لها مسبقاً، وتسعى معظم المنظمات وخصوصاً المنظمات الحكومية إلى إدخال كافة التغييرات والتحسينات لتحسين مستوى أدائها من خلال اتباع طرق وأساليب جديدة ومتطورة تساعدها على

تحقيق الفعالية والكفاءة، ومن هنا تبرز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كواحدة من أهم الأساليب الحديثة والمبتكرة من أجل تحسين مستوى الأداء التنظيمي (AINawafleh et al.,2022).

وتُعد هذه الدراسة محاولة للتعرف على أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي بالتطبيق على العاملين بوزارة الداخلية الكويتية.

## ٢/ مشكلة الدراسة:

تُعد إدارة الموارد البشرية أحد الأنشطة التي تأثرت بشكل واضح بالتطور المستمر في التقنيات التكنولوجية الحديثة، حيث بدأت معظم المنظمات في إدخال التكنولوجيا في إدارة مواردها البشرية، ويُعد ظهور ما يسمى بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية محفزاً قوياً في تحويل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد دور لإدارة وتسيير شؤون الموظفين إلى دور أكثر استراتيجية، وبرزت أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بسبب حالة عدم الاستقرار التي يشهدها السوق واشتداد المنافسة بين المنظمات في كافة المجالات في عصر التحول الرقمي، حيث تُسهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في زيادة قدرة المنظمات على تسهيل وصول المعلومات إلى جميع موظفيها في أسرع وقت ممكن وبالدفقة المطلوبة، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أدائهم لأعمالهم (فقاير، ٢٠٢٠).

وتزايد الاهتمام بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من جانب المنظمات لمساهمتها الكبيرة في تحقيق معظم أهدافها الاستراتيجية مثل تخفيض تكلفة العمالة، والنفقات الإدارية، وتسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية، وزيادة معدل الإنجاز، ورفع معدلات الإنتاجية، وتحسين مستوى جودة المخرجات المقدمة للعملاء، مما ينعكس بشكل إيجابي على تحسين مستوى الأداء التنظيمي في المنظمة ككل (الشرابي، ٢٠١٩).

وفي سياق التأكيد على أهمية الأداء التنظيمي فقد أشار (2016) Al-Hmouze إلى أن الأداء التنظيمي من المواضيع الرئيسية التي تحظى باهتمام الباحثين كونه من المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية، كما أنه يعتبر البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حول وجود وبقاء المنظمة من عدمه (الصالح وآخرون، ٢٠٢١)، ومن هنا تزايد الاهتمام من جانب الباحثين لتسليط الضوء على العوامل والسوابق التي من الممكن أن تؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي، وفي هذا الصدد أكدت دراسة (2022) Shamaileh et al. أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات من خلال آثارها المهمة والإيجابية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي.

وفي صدد بحث العلاقات بين متغيرات الدراسة فقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء التنظيمي، وجاءت نتائج تلك الدراسات متباينة نوعاً ما، حيث توصلت بعض الدراسات (e.g. Kariznoee et al.,2012; Al-Hmouze, 2016; Shamaileh et al.,2022)، إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي، بينما توصلت دراسة (2020) Nurlina et al. إلى وجود تأثيرات غير مباشرة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي مع خلال وساطة جودة الخدمة التي تقدمها الموارد البشرية، وفي المقابل توصلت دراسة (2021) Zafar إلى عدم وجود تأثير معنوي يذكر لبعض أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد

البشرية على الأداء التنظيمي، كما توصلت دراسة (Hosain 2017) إلى وجود علاقة سلبية بين بعض أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمتمثلة في: التوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، والاتصال والإعلان الإلكتروني، وبين الأداء التنظيمي.

مما سبق يتبين وجود اختلاف واضح في نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء التنظيمي، كما تبين أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في البيئة العربية بشكل عام، وفي القطاعات الحكومية مثل وزارة الداخلية بشكل خاص، وبالتالي فإن تناول مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي في بيئة عربية كالبيئة الكويتية قد يمثل إضافة للأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، وهذا ما ستقوم به الدراسة الحالية التي ستتناول العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء التنظيمي بالتطبيق على وزارة الداخلية الكويتية، ومن هنا يمكن القول أن مشكلة الدراسة الحالية تتمحور في تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة المثل في: التعرف على طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات والحوافز الإلكترونية) والأداء التنظيمي لوزارة الداخلية الكويتية.

### ٣/ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية من خلال بعض الأمور كما يلي:

١/٣ تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها حيث يلاحظ أن موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من الموضوعات الحديثة نسبياً التي ما زال هناك حاجة ملحة لتسليط الضوء عليها وفحصها بشكل أكبر من قبل الباحثين.

٢/٣ تظهر أهمية الدراسة الحالية من أهمية الدور الذي يؤديه العنصر البشري في المنظمات الحكومية في الكويت وبالأخص في وزارة الداخلية الكويتية، حيث يتأثر مستوى الأداء المؤسسي والتنظيمي بشكل واضح بكفاءة وجودة إدارة الموارد البشرية.

٣/٣ كما تأتي أهمية الدراسة الحالية على المستوى العملي والتطبيقي من أنه من المتوقع أن تساعد نتائجها وتوصياتها متخذو القرار بوزارة الداخلية الكويتية (قطاع التطبيق) في حُسن استغلال مواردها التكنولوجية والبشرية من أجل تعزيز ورفع مستوى أدائها التنظيمي.

### ٤/ الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة كما يلي:

### ١/٤ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تزايد الاهتمام بشكل واضح بمفهوم إدارة الموارد البشرية في بداية التسعينيات من القرن الماضي عندما أدركت الشركات أهمية التحول من الأساليب القائمة على المعاملات والأرشفة الورقية إلى الاعتماد على الإدارة الإلكترونية لتسيير أعمالها (الأمر، ٢٠٢٠)، حيث واجهت المنظمات في هذه الفترة ظروفًا غير معتادة بسبب المنافسة، والتغيرات المتسارعة والتعقيدات التي تشهدها بيئتها الخارجية، وسعي

المنظمات نحو التوسع وزيادة فروعها وتوسعها جغرافياً، وزيادة وتنوع كميات المعلومات والبيانات التي تتعامل معها المنظمات يومياً، كل تلك الأمور أسهمت في بروز مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كواحد من أهم المفاهيم التي تتبعها المنظمات في سياق التحول من مجرد منظمات تقليدية إلى منظمات الإلكترونية، حيث يُسهم إدخال التكنولوجيا في الأعمال الإدارية في مساعدة المنظمات على القيام بجميع وظائفها الإدارية والإنتاجية والتسويقية بدقة عالية وسرعة فائقة، كما يزيد من قدرتها على التطور والنمو في المستقبل (Al-Hawari & Bandyopadhyay, 2021).

حيث يعرف كل من (Ruel et al. (2007:281) الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها "وسيلة مهمة لتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وسياساتها وممارساتها ووظائفها في المنظمات من خلال الدعم الموجه والمباشر والقائم على الاستفادة الكاملة من قنوات التكنولوجيا القائمة على شبكة الإنترنت".

ويرى (Strohmeier (2007:20) أنه يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها "عملية تخطيط وتنفيذ وتطبيق تكنولوجيا المعلومات لكل من الشبكات لدعم شخصين على الأقل أو مجموعة من الأطراف المتفاعلة داخل المنظمة في أدائهم المشترك لأنشطة الموارد البشرية".

ويعرفها (Al-Hmouze (2016:17) بأنها "عبارة عن شبكة تضم الهياكل والقرارات والعلاقات الإلكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف الموارد البشرية في المؤسسات من حيث الاختيار والتعيين الإلكتروني، والتدريب وتطوير مهارات العاملين إلكترونياً، ودفع الأجور والحوافز من خلال البنوك الإلكترونية، والاتصالات والمفاوضات بين العاملين والمدراء في المؤسسات عن طريق شبكات الأعمال الإلكترونية".

وستتناول الدراسة الحالية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال أربعة أبعاد وهي (التوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات والحوافز الإلكترونية) وذلك كما يلي:

١/١/٤ **التوظيف الإلكتروني:** وقد عرف كل من (Avinash et al. (2012:83) التوظيف الإلكتروني بأنه يشير إلى "الاستخدام الأمثل لتقنيات حديثة لتبسيط عملية تحديد مصادر المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، وجذب الكوادر البشرية المؤهلة، ومن ثم إكمال إجراءات عملية التوظيف".

٢/١/٤ **التدريب الإلكتروني:** وقد تم تعريف التدريب الإلكتروني من قبل كل من (Arsovski et al. (2013:341) بأنه "عملية تُكسب الموظفين المهارات والمعرفة والسلوك الكافي للعمل بكفاءة عن طريق استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات".

٣/١/٤ **تقييم الأداء الإلكتروني:** يُنظر إلى عملية تقييم الأداء كواحدة من أهم مراحل العملية الإدارية، فالتقييم يمثل أداة مهمة لمتابعة وقياس التقدم، والإنجاز المتحقق طبقاً للأهداف، وقياس كفاءة وفاعلية الأداء، والجهد المبذول، وتوضيح التغييرات المطلوبة، والمساعدة في التخطيط بفاعلية أكثر من أجل المستقبل كونها تقف على المحصلة النهائية لنشاط المؤسسة والجهد البشري فيها (علي، ٢٠٢٢).

٤/١/٤ التعويضات والحوافز الإلكترونية: ويعرف كل من (Dulebohn & Marler 2005:171) نظام التعويضات الإلكتروني بأنه "استخدام الأدوات والبرامج المستندة إلى التكنولوجيا في تصميم نظام الأجور والمكافآت والحوافز للعاملين بالمنظمة لتحفيزهم على تحسين مستوى أدائهم".

#### ٢/٤ الأداء التنظيمي:

يعد الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم الثبات في محتواها المعرفي، حيث شهد تطوراً ملحوظاً منذ بدايات ظهوره كمفهوم إداري تسعى معظم المنظمات إلى تحقيقه، وجاء هذا التطور في دراسة هذا المفهوم نتيجة للتطورات الاقتصادية التي تشهدها المجتمعات البشرية، مما شكل دافعاً قوياً لظهور إسهامات علمية ومعرفية في هذا الحقل لأهمية هذا المفهوم بالنسبة للمنظمات على اختلاف نشاطها، فالهدف الرئيس للإدارة في أي منظمة هو السعي للبقاء والنمو، وتحقيق الاستقرار والاستمرار في ظل البيئة التنافسية، وهذا يتطلب اهتماماً كبيراً بقياس وتقييم الأداء التنظيمي (Nurlina et al., 2020).

يرى كل من Zhang et al. (2014:681) أن رفع مستوى الأداء التنظيمي للمنظمات يعتمد بشكل أساسي على تكامل جميع موارد المنظمة البشرية والمادية، حيث عرفوا الأداء التنظيمي بأنه "محصلة أداء كل من الأفراد، وفرق العمل، والأقسام الوظيفية، والوحدات التنظيمية العاملة في المنظمة، والتي تقود إلى تحقيق أهداف المنظمة، مع وضع في الاعتبار التأثيرات البيئية التي تؤثر على نشاط المنظمة".

كما تم تعريف الأداء التنظيمي من قبل كل من Al-qudah (2020:223) بأنه النشاطات والعمليات والسلوكيات التي يقوم بها الفرد والمجموعات الذين تتكون منها المنظمة على اختلاف خصائصهم ومستوياتهم الوظيفية بهدف القيام بإنجاز الأعمال المطلوبة بصورة منظمة قائمة على مبادئ وقيم تنظيمية محددة".

كما يؤكد كل من AlNawafleh et al. (2022) على أهمية قياس الأداء التنظيمي بالنسبة لمختلف المنظمات، حيث أنه يُعد من أهم المعايير والمؤشرات التي يتم من خلالها قياس مدى نجاح وفشل المنظمات، كما يُسهم قياس وتقييم الأداء التنظيمي في معرفة مدى مساهمة المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل التكاليف، والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، وينعكس ذلك بشكل مباشر في زيادة القدرة الشرائية للمستهلكين.

ويتم تقييم الأداء التنظيمي من خلال بطاقة الأداء المتوازن بالاعتماد على أربعة جوانب رئيسية، والتي من خلالها يمكن للمنظمة تعزيز قدراتها التنافسية، فالمنظور الأول يهتم بالبعد المالي للأداء، أما المنظور الثاني فيتناول مقاييس الأداء المتعلقة بالعملاء، ويركز المنظور الثالث على مقاييس أداء العمليات الداخلية، في حين يتمحور المنظور الرابع حول مقاييس الابتكار والتعلم (Kaplan & Norton, 2001)، ويتم تناول تلك الأبعاد الأربعة كما يلي:

#### ٣/٤ العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء التنظيمي:

في صدد بحث العلاقات بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها الفعال في تحسين مستوى

الأداء التنظيمي، فقد سعت دراسة كل من Kariznoee et al. (2012) إلى التحقق من العلاقات المحتملة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) والأداء التنظيمي للشركات، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي في تحسين مستوى الأداء التنظيمي بدرجات متفاوتة، حيث كان للاتصالات الإلكترونية الجيدة الدور الأكبر في رفع مستوى الأداء التنظيمي للشركات.

وفي نفس السياق تناولت دراسة Aryati (2020) تحليل علاقة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأداء المنظمات بشكل مباشر وغير مباشر من خلال وساطة متغير جودة الموارد البشرية عملياً ونظرياً، وأظهرت نتائج الدراسة قبول جميع الفرضيات التي تختبر العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء، كما تبين أن جودة الموارد البشرية أدت الدور الوسيط بشكل فعال في هذه العلاقة.

وتناولت دراسة Zafar (2021) فحص وقياس تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على كل من الفعالية التنظيمية والأداء التنظيمي في منظمات القطاع العام، وتوصلت الدراسة إلى أن بعدين من أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمتمثلة في الاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني كان لهما تأثير إيجابي معنوي في رفع مستوى الفعالية التنظيمية والأداء التنظيمي، بينما لم يكن هناك تأثير معنوي للتوظيف الإلكتروني على الفعالية والأداء التنظيمي.

كما سعت دراسة Jain et al. (2023) إلى فحص التأثير المحتمل للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي موجب لبعض أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمتمثلة في: التوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني على الأداء التنظيمي، وفي المقابل تبين عدم وجود تأثير معنوي لبعض أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمتمثلة في: التعويضات الإلكترونية، والاتصالات الإلكترونية، على الأداء التنظيمي.

كما أشارت دراسة Nurimansjah et al. (2023) إلى أن استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تمثل طريقة لإدارة الأصول الأكثر قيمة للمؤسسة بشكل استراتيجي، كما تُسهم بشكل واضح في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تحسين أدائها وفعاليتها وكفاءتها التنظيمية، وتوصلت إلى أن معظم أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية قد أسهمت بشكل واضح في تحسين مستوى الأداء التنظيمي للمنظمات، وهذا يتفق من النتيجة التي توصلت إليها دراسة Madhekar & Bhargava (2023) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والاتصالات الإلكترونية، والتعويضات الإلكترونية) في رفع مستويات الأداء التنظيمي.

## ٥/ فروض ونموذج الدراسة:

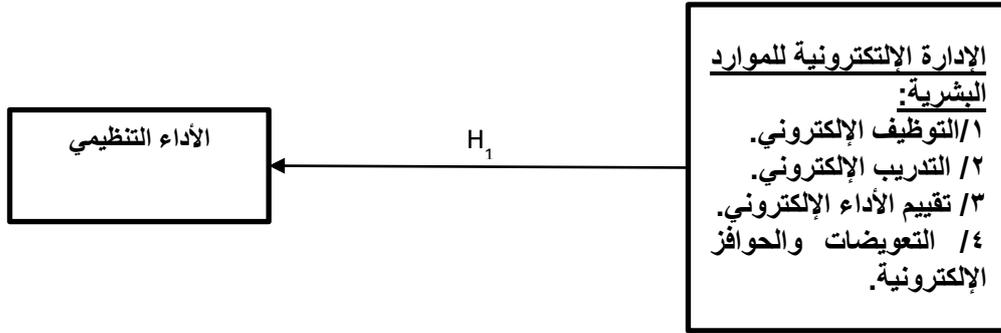
بناءً على ما سبق، وبناءً على نتائج الدراسات السابقة يمكن بناء نموذج الدراسة والفرض الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

## ١/٥ الفرض الرئيس للدراسة:

يهدف هذا الفرض إلى التعرف على طبيعة تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كمتغير مستقل على الأداء التنظيمي كمتغير تابع، وقد بني هذا الفرض على نتائج بعض الدراسات السابقة (e.g. Kariznoee et al.,2012 ; Al-Hmouze,2016; Nurlina et al.,2020; Zafar, 2021; Shamaileh et al.,2022) حيث أشارت نتائج تلك الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وينص هذا الفرض على أنه "يوجد تأثير معنوي موجب للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات والحوافز الإلكترونية) على الأداء التنظيمي لوزارة الداخلية الكويتية".

## ٢/٥ نموذج الدراسة:

ويوضح الشكل رقم (١) العلاقات بين متغيرات الدراسة على النحو التالي:



شكل (١) - نموذج الدراسة

## ٦/ مجتمع وعينة الدراسة:

يتناول هذا الجزء تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة كما يلي:

### ١/٦ مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي ومنتسبي وزارة الداخلية الكويتية بجميع مقراتها ومكاتبها على مستوى دولة الكويت وعددهم (١٩٩٥١) موظف.

### ٢/٦ عينة الدراسة:

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة تم الاعتماد على أسلوب المعاينة، وذلك باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام الجداول الإحصائية (ريان، ٢٠١٣) في ضوء معامل ثقة قدره (٩٥%) ومستوى معنوية قدره (٥%) والتي بلغ حجمها (٣٨٤) مفردة، وتم زيادتها إلى (٤٠٠) مفردة مراعاة لعدم استجابة بعض المفردات، وتتمثل وحدة المعاينة في الموظف الفرد في وزارة الداخلية الكويتية.

## ٧/ متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها:

وفقاً لنموذج الدراسة المقترح ولما تم تناوله من فروض، فإن الدراسة الحالية تتضمن متغيرين وسيتم تناولهما وتعريفهما إجرائياً وتحديد طريقة قياسهما، وذلك على النحو التالي:

## ١/٧ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (المتغير المستقل):

يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها "منهجية إدارية لتخطيط وتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات من خلال استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة والمتطورة، مما يؤدي إلى إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية"، اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس تم إعداده بالاعتماد على دراسات كل من (قطيشات، ٢٠١٨، الأعر، ٢٠٢٠)، ويتكون هذا المقياس من (٢٣) عبارة تقيس أربعة أبعاد للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وقد صممت هذه البنود على أساس مقياس ليكرت ذي الدرجات الخمس.

## ٢/٧ الأداء التنظيمي (المتغير التابع):

يمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه " قدرة المنظمة على تحسين إجراءات عملها من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها المخططة لها مسبقاً من خلال تحقيق التكامل والتوازن بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بما يمكنها من البقاء والنمو والاستمرار في السوق"، اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس تم إعداده بالاعتماد على دراسة كل من (Kaplan & Norton, 1992) ويتكون هذا المقياس من (٢٠) عبارة وقد صممت هذه البنود على أساس مقياس ليكرت ذي الدرجات الخمس.

## ٨/ نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض:

يعرض هذا القسم من الدراسة ما يلي:

## ١/٨ نتائج اختبار الصدق والثبات:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس معاملات الثبات النهائية لمتغيرات الدراسة، والتي تشير إليها بيانات الجدول التالي رقم (١):

## جدول رقم (١)

## قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق	عدد العبارات
	المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.	٠.٩٥٧	٠.٩٧٨	٢٣
١	التوظيف الإلكتروني.	٠.٩٢٦	٠.٩٦٢	٦
٢	التدريب الإلكتروني.	٠.٩٣٥	٠.٩٦٧	٦
٣	تقييم الأداء الإلكتروني.	٠.٨٩٨	٠.٩٤٨	٥
٤	التعويضات والحوافز الإلكترونية.	٠.٩٣٧	٠.٩٦٨	٦
	المتغير التابع: الأداء التنظيمي.	٠.٩٢٦	٠.٩٦٢	٢٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن=٥٠ مفردة

ويتضح من بيانات الجدول رقم (١/٤) أن جميع معاملات الثبات للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة مرتفعة ونسبها عالية ومقبولة باعتبار أن نسبة معامل الثبات المقبولة أكبر من (٠.٧) (Hair et al., 2006) ، وقد سجلت البيانات معاملات صدق مرتفعة لجميع متغيرات الدراسة (معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات)، وتدلل هذه النتائج على ثبات واعتمادية أداة القياس وصلاحيتها من الناحية الإحصائية لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

#### ٢/٨ نتائج توصيف المتغيرات محل الدراسة:

ويعرض هذا الجزء نتائج الدراسة والمتمثلة في نتائج التحليل المبدئي لبيانات الدراسة، بالإضافة إلى نتائج اختبار فروض الدراسة وذلك كما يلي:

يوضح الجدول رقم (٢) توصيف مؤشرات متغيرات الدراسة والمتمثلة في الأوساط الحسابية مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي، بالإضافة إلى الانحرافات المعيارية، وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (٢)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.	٣.٢٤٦	٠.٩٢٩
	التوظيف الإلكتروني.	٣.٢٦٨	٠.٩٦٩
٢	التدريب الإلكتروني.	٣.٢١٥	٠.٩٩٦
٣	تقييم الأداء الإلكتروني.	٣.٢٢١	٠.٩٨١
٤	التعويضات والحوافز الإلكترونية.	٣.٢٧٩	٠.٩٨٠
١	المتغير التابع: الأداء التنظيمي.	٣.٣٦٠	٠.٨٦٢

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

ن=٣٧٩ مفردة

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (٢) أن جميع المتوسطات جاءت أكبر من الوسط الفرضي والبالغ (٣)، وبشكل عام تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة من (٣.٢١٥) إلى (٣.٤٦١)، وهذا يدل على وجود إدراك واضح لدى مفردات العينة لمعظم متغيرات الدراسة، كما تشير قيم الانحرافات المعيارية للمتغيرات التي تقل عن الواحد الصحيح إلى وجود قدر كبير من الاتفاق بين مفردات عينة الدراسة في إدراكهم لتلك المتغيرات.

## ٢/٨ معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

، ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين المتغيرات كما يلي:

### جدول رقم (٣)

#### معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

٦	٦	٥	٤	٣	٢	١	م
	الأداء التنظيمي	التعويضات الإلكترونية	تقييم الأداء الإلكتروني	التدريب الإلكتروني	التوظيف الإلكتروني	الإدارة الإلكترونية	
					١		١ الإدارة الإلكترونية
				١	**٠.٨٤٤		٢ التوظيف الإلكتروني
			١	**٠.٨٨١	**٠.٨٥١		٣ التدريب الإلكتروني
		١	**٠.٨٣٩	**٠.٨٣٤	**٠.٨٣٧		٤ تقييم الأداء الإلكتروني
	١	**٠.٨٧١	**٠.٨٧٥	**٠.٨٥٩	**٠.٨٥٣		٥ التعويضات الإلكترونية
١	*٠.٨٦٢ *	**٠.٨٦٠	**٠.٨٢٨	**٠.٨٣٢	**٠.٨٩٤		٦ الأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ن = ٣٧٩ مفردة  
\*\* p<0.01

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٣) أنه يوجد ارتباط معنوي موجب بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وجميع أبعاد والأداء التنظيمي.

### ٣/٨ نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

يختبر هذا الفرض مدى وجود تأثير للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات والحوافز الإلكترونية) كمتغير مستقل على الأداء التنظيمي كمتغير تابع، وينص هذا الفرض على أنه: " يوجد تأثير معنوي موجب للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات والحوافز الإلكترونية) على الأداء التنظيمي".

ولاختبار صحة هذا الفرض من عدمه، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression Analysis للأداء التنظيمي كمتغير تابع على جميع أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مجتمعة كمتغيرات مستقلة، وتحديد أي منها هو الأكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي لوزارة الداخلية الكويتية، وللتعرف على الأهمية النسبية لكل من بعد من أبعاد المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتوضح النتائج في الجدول التالي رقم (٤) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للأداء التنظيمي على جميع أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، وذلك كما يلي:

## جدول رقم (٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للأداء التنظيمي على أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المتغيرات المستقلة	R	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	قيمة F	Sig.F
التعويضات الإلكترونية	٠.٨٦٢	٠.٧٤٣	-	١٠٨٨.٢٢١	** ٠.٠٠٠
تقييم الأداء الإلكتروني	٠.٨٩٠	٠.٧٩٢	٠.٠٤٩	٧١٦.١٠٠	** ٠.٠٠٠
التوظيف الإلكتروني	٠.٨٩٧	٠.٨٠٤	٠.٠١٢	٥١٣.٢١٣	** ٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ن = ٣٧٩ مفردة

\*\* p&lt;0.01

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٤) ما يلي:

- تشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود ارتباط معنوي بين ثلاثة من أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التعويضات والحوافز الإلكترونية، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتوظيف الإلكتروني) والأداء التنظيمي، بينما تم استبعاد بُعد وحيد من أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهو التدريب الإلكتروني من معادلة الانحدار المتعدد.

- تشير قيم معامل التحديد Adj R<sup>2</sup> إلى أن المتغيرات المستقلة الثلاثة مجتمعة (التعويضات والحوافز الإلكترونية، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتوظيف الإلكتروني) فسرت ما نسبته (٨٠.٣%) من التباين والتغير في المتغير التابع الأداء التنظيمي، وتُعد التعويضات والحوافز الإلكتروني هي أهم متغير مفسر للتباين في الأداء التنظيمي، حيث أسهمت بمفردها في تفسير (٧٤.٢%) من التباين في المتغير التابع الأداء التنظيمي، بينما يُعد التوظيف الإلكتروني هو أقل المتغيرات المستقلة تفسير للتباين في الأداء التنظيمي بنسبة (١.٢%).

ويوضح الجدول التالي رقم (٥) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد (المتدرج) للأداء التنظيمي على جميع أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، كما يلي:

## جدول رقم (٥)

الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد للأداء التنظيمي على أبعاد الإدارة الإلكترونية

المتغيرات المستقلة	Beta	B	قيمة T	Sig.t	المعامل الثابت α	قيمة F	Sig.F
التعويضات الإلكترونية	٠.٣٧٢	٠.٣٢٧	٧.٤٠٥	** ٠.٠٠٠	٠.٦٦٠	٥١٣.٢١٣	** ٠.٠٠٠
تقييم الأداء الإلكتروني	٠.٣٤١	٠.٣٠١	٦.٥٠٣	** ٠.٠٠٠			
التوظيف الإلكتروني	٠.٢٢٨	٠.٢٠٣	٤.٨١٠	** ٠.٠٠٠			

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ن = ٣٧٩ مفردة \*

\*\* p&lt;0.01 p&lt;0.05

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٥) ما يلي:

– تؤكد الإشارات الموجبة في معاملات التأثير (Beta, B) على وجود تأثيرات موجبة ذات دلالة إحصائية لثلاثة من أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التعويضات والحوافز الإلكترونية، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتوظيف الإلكتروني) على الأداء التنظيمي، بينما تم استبعاد بُعد وحيد من أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهو التدريب الإلكتروني من معادلة الانحدار المتعدد.

– تشير نتائج اختبار (T-test) إلى معنوية معاملات النموذج، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يؤكد على صلاحية النموذج النهائي للتنبؤ بالمتغير التابع الأداء التنظيمي.

وبناءً عليه يمكن القول بوجود تأثير معنوي موجب للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كمتغير إجمالي على الأداء التنظيمي كمتغير إجمالي، وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض الرئيس للدراسة.

#### ٩/ مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

يهدف الفرض الرئيسي للدراسة التعرف على مدى وجود تأثير معنوي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات والحوافز الإلكترونية) كمتغير مستقل على الأداء التنظيمي كمتغير تابع، وأظهرت نتائج اختبار هذا الفرض كما هو موضح في الجدول رقم (٤) وجود تأثير معنوي موجب للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كمتغير إجمالي على الأداء التنظيمي، حيث تبين أن متغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ساهم في تفسير ٧٩.٨ % من التباين الذي حدث في المتغير التابع الأداء التنظيمي لوزارة الداخلية الكويتية، مما يؤكد على أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها البارز في تحسين وتعزيز الأداء التنظيمي لوزارة الداخلية الكويتية.

وتُعد هذه النتيجة منطقية وقريبة من الواقع العملي لأن تبني وزارة الداخلية الكويتية للتكنولوجيا واستخدامها بشكل واسع في إدارة مواردها البشرية، وتحقيق التكامل الفعال بين الموارد البشرية والموارد التكنولوجية في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، والعمل على الاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية من خلال وجود قاعدة بيانات أساسية للموظفين وأنظمة التوظيف والتعيين والتدريب الإلكتروني، وأنظمة الرواتب والحوافز والمكافآت الإلكترونية، القائمة على شبكات معلومات محلية مرتبطة بشبكة الإنترنت العالمية، كل ذلك يُسهم بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء التنظيمي للوزارة، حيث تساعد التكنولوجيا في إنجاز الأعمال بدقة متناهية وبأسرع وقت ممكن.

كما تبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن التعويضات والحوافز الإلكترونية هي أهم المتغيرات المستقلة وأكثرها تأثيراً في تحسين مستوى الأداء التنظيمي، ويليهما متغير تقييم الأداء الإلكتروني، بينما يُعد التوظيف الإلكتروني هو أقل أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تأثيراً في الأداء التنظيمي، وتدل هذه النتيجة على أن الأداء التنظيمي لوزارة الداخلية الكويتية يتأثر بشكل واضح بنظام التعويضات والحوافز الإلكترونية المقدمة إلى منتسبي الوزارة، حيث أن شعور الموظفين بأنهم حصلوا على التعويضات

والحوافز المادية والمعنوية (أجور، ومكافآت، وعلاوات، ...) التي يستحقونها نظير مجهوداتهم التي قدموها، يُسهم بشكل كبير في تحسين مستوى أدائهم الشخصي، وأداء المنظمة ككل، ويمكن تفسير ذلك بأنه من الطبيعي أن يتأثر أداء الموظفين بشكل كبير بنظام التعويضات والحوافز الإلكترونية المتبع داخل الوزارة، حيث تلعب التكنولوجيا في تسهيل عملية حصول الموظفين على حوافزهم ومكافآتهم بسهولة ويسر من دون مجهود مما ينعكس بشكل واضح على مستوى أدائهم.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة التي اختبرت العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء التنظيمي (Njoku et al.,2019; Aryati,2020; Shamaileh et al.2022; Chen et al.,2023) والتي أكدت على وجود تأثير معنوي إيجابي لتبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية غي رفع مستويات الأداء التنظيمي للمنظمات.

بينما تختلف النتيجة التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية مع ما توصلت دراسة (Zafar (2021) والتي توصلت إلى عدم وجود تأثير معنوي يذكر للتوظيف الإلكتروني على الأداء التنظيمي، كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Jain et al. (2023) والتي توصلت إلى عدم وجود تأثير معنوي للتعويضات والحوافز الإلكترونية على الأداء التنظيمي.

#### ١٠/ دلالات الدراسة:

من خلال مناقشة نتائج الدراسة الحالية تم التوصل إلى عدد من الدلالات العلمية والتطبيقية على النحو التالي:  
١/١٠ قدمت الدراسة الحالية دلالة علمية على وجود تأثيرات دالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها على الأداء التنظيمي، وتُعد هذه النتيجة إضافة إلى الأدبيات القليلة المتاحة في هذا الشأن، حيث لم تدرس هذه العلاقة بشكل كافٍ، وخاصة في الأدبيات العربية.

٣/١٠ أكدت نتائج هذه الدراسة على أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها الفعال في تعزيز الأداء التنظيمي، مما يعطي دلالة تطبيقية (عملية) على أهمية تبني وزارة الداخلية الكويتية بشكل خاص والمنظمات الحكومية بشكل عام للتكنولوجيا الحديثة في إدارة مواردها البشرية من أجل تحسين وتعزيز أدائها التنظيمي.

٤/١٠ تبين من نتائج هذه الدراسة أن التعويضات والحوافز الإلكترونية هي الأكثر قدرة على تحسين مستوى الأداء التنظيمي، وهذا يعطي دلالة تطبيقية على ضرورة وجود نظام إلكتروني فعال لتوزيع المكافآت والحوافز على الموظفين من أجل رفع مستوى أدائهم.

#### ١١/ توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة والدلالات التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات التي قد تساعد القيادات الإدارية بوزارة الداخلية الكويتية على زيادة الأثر الإيجابية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من أجل تحسين مستوى أدائها التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

١/١١ ضرورة اهتمام القيادات الإدارية في وزارة الداخلية الكويتية ببناء وتطوير نظام فعال لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً من خلال السعي نحو تحسين البنية التحتية الإلكترونية وتوفير كافة الأجهزة الإلكترونية

والبرمجيات القادرة على تحسين مستوى الأداء التنظيمي للوزارة.

٢/١١ العمل على توفير موارد مالية كافية وتخصيصها لخدمة خطة الوزارة القائمة على مواكبة التطور التكنولوجي والاستفادة منها في تطوير وتحديث أساليب وأدوات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتطبيقها بشكل فعال في كافة الخدمات التي تقدمها الوزارة.

٣/١١ إنشاء وحدة تنظيمية داخل الوزارة يقع على عاتقها التخطيط والتصميم والتنفيذ لأنشطة وبرامج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مدعمة بكفاءات بشرية متخصصة ومؤمنة بأهمية دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين مستوى الأداء التنظيمي.

٤/١١ تنظيم دورات تدريبية للعاملين والموظفين في مختلف إدارات الوزارة لتدريبهم على كيفية استخدام التكنولوجيا في إدارة مهامهم ووظائفهم.

#### ١٢/ الدراسات المستقبلية المقترحة:

يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية كالآتي:

١/١٢ أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى عدم وجود علاقة معنوية بين التدريب الإلكتروني والأداء التنظيمي، وبالتالي توصي

٢/١٢ التعرف على طبيعة العلاقة بين الأبعاد الأخرى للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء التنظيمي، وتمثل هذه الأ

٣/١٢ يمكن توجيه الدراسات المستقبلية نحو إعادة اختبار العلاقات المقترحة بين متغيرات الدراسة الحالية في قطاعات تطبيقية أخرى، وبيئات ثقافية مختلفة للتأكد من هذه النتائج.

مراجع الدراسة:

#### أولاً المراجع العربية:

الأعمر، علاء عبد الحميد مصطفى (٢٠٢٠). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي: الدور الوسيط لاستدامة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية، الأردن.

الشرابي، هاشم حسن محمد. (٢٠١٩). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

الصالح، لينا عمران، والصقال، معتز أحمد، والسلطاني، أمال منصور. (٢٠٢١). أثر الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية. المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، جامعة البصرة، ٢(٤)، ٩٣ - ١١٥.

ريان، عادل ريان محمد (٢٠١٣). بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق. الطبعة الرابعة، مكتبة الصفا والمروة، أسيوط، مصر.

علي، أيمن حسن (٢٠٢٢). دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات. **المجلة العلمية للبحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية، ٩(٢)، ٤٦٩ - ٥١٤.

فقاير، فيصل (٢٠٢٠). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) في المنظمة: مدخل نظري. **مجلة الاقتصاد والبيئة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، ٣(٢)، ١٢٦ - ١٤٢.

قطيشات، نداء عبد الحليم (٢٠١٨). أثر نظم معلومات الموارد البشرية على تدريب العاملين. **المجلة العربية للعلوم الاجتماعية**، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ١٣(١)، ٨٩ - ١٥٤.

أولاً المراجع الأجنبية:

Al-Hawari, O. S. M., & Bandyopadhyay, S. (2021). Impact of HRIS Implementation on Organisational Agility of Jordan Universities. **JAC: A Journal Of Composition Theory**, 14(5), 35-47.

Al-Hmouze, L. H. (2016). **The impact of electronic human resource management (E-HRM) application on organizational performance**. Unpublished Master Thesis, Faculty of Business, Middle East University, Jordan.

AlNawafleh, E. A. T., Addin al-sharari, F. E., Alsheikh, G. A. A., Al-Ghalabi, R. R., & Hamdan, K. B. (2022). Enhancing the Sustainability Performance Through E-Hrm and Unveiling of the Labour Productivity and Organizational Agility in The Jordanian Public Universities. **International Journal of eBusiness and eGovernment Studies**, 14(2), 242-263.

Al-Qudah, S., Obeidat, A. M., & Shrouf, H. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. **Problems and Perspectives in Management**, 18(1), 219- 230.

Arsovski, Z., Stefanovic, M., & Arsovski, S. (2013). Effectiveness of e- training. **Int. J. Qual Res**, 1(4), 339-346.

Aryati, A. (2020). Influence of e-HRM and human resources service quality on employee performance. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 7(10), 391-399.

Avinash, K. S., Patil, V. S., & Patil, N. V. (2012). E-recruitment. **International Journal of Engineering and Advanced Technology**, 1(4), 82-86.

Chen, Y. S., Liu, C., & Song, L. (2023). The Mediator Role of Job Satisfaction (JS) Among the Relationship Between Electronic Human Resource Management (E-HRM), Employee Performance (EP), and Organizational Commitment (OC) in Family-Owned Small Middle Enterprises (SMEs) in China. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 9(1), 229-237.

De Juana-Espinosa, S. (Ed.). (2011). **Human resource management in the digital economy: Creating synergy between competency models and information: Creating synergy between competency models and information.** IGI Global.

Hair, J.F.; Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. (2006). **Multivariate Data Analysis.** Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Hosain, S. (2017). The impact of E-HRM on organizational performance: Evidence from selective service sectors of Bangladesh. *International Journal of Human Resources Management (IJHRM) ISSN*, 2319-4936.

Jain, S., Rawat, N., & Tabuena, A. C. (2023). E-HRM Practices and their Impact on Organisational Performance: A Cross-Sectional Study. *Journal of Informatics Education and Research*, 3(1), 25-38.

Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71 – 79.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P (2001). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategy Management: Part1. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.

Kariznoee, A. M. I. R., Afshani, M., & Moghadam, M. R. H. (2012). The examine of effect of E-HRM on employee's job performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS)*, 6, 275-282.

Madhekar, M. S., & Bhargava, R. (2023). A Literature Review on Electronic Human Resource Management(E-Hrm) and its impact on Organization Performance. *A Journal for New Zealand Herpetology*, 12(2), 1682-1690.

Njoku, E., Ruël, H., Rowlands, H., Evans, L., & Murdoch, M. (2019). An analysis of the contribution of e-HRM to sustaining business performance. *In HRM 4.0 For Human-Centered Organizations. Emerald Publishing Limited*, 23(1),21-39.

Nurimansjah, R. A., Nurjannah, N., Munawir, M., & Basalamah, J. (2023). The Moderating Role of HR Service Quality Between e-HRM and Employee Performance. **Jurnal Manajemen Bisnis**, 10(1), 98-108.

Nurlina, N., Situmorang, J., Akob, M., Quilim, C. A., & Arfah, A. (2020). Influence of e-HRM and human resources service quality on employee performance. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 7(10), 391-399.

Ruel, H.J.M., Bondarouk, T.V. and Van der Velde, M. (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness: Results from a quantitative study in a Dutch Ministry, **Employee Relations**, 29 (3), 280-291.

Shamaileh, N., AlHamad, A., Al-Qudah, M., Mohammad, A., Alhalalmeh, M., Al-Azzam, M., & Alshurideh, M. (2022). The effect of e-HRM on organizational performance and talent management: A strategic evolution perspective. **International Journal of Data and Network Science**, 6(4), 1043-1048.

Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. **Human Resource Management Review**, 17(1), 19-37.

Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). It's not fair... or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor–job performance relationships. **Academy of Management Journal**, 57(3), 675-697.