

ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية -  
جامعة فلسطين

**The practices of electronic human resources management (E-HRM)  
and their role in improving organizational performance: applied  
study- the University of Palestine**



م. إيمان "محمد نجيب" الشوا  
أكاديمية كاريير جيتس (فلسطين)  
[Shawwa.Eman@gmail.com](mailto:Shawwa.Eman@gmail.com)

د. وائل محمد ثابت  
جامعة الأزهر (فلسطين)  
[Thabetw@yahoo.com](mailto:Thabetw@yahoo.com)

تاريخ النشر: 2022/12/30

تاريخ المراجعة: 2022/08/27

تاريخ الإستملا: 2022/08/21

\*\*\*\*\*

### ملخص

هدفت الدراسة إلى بيان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المنظمي في جامعة فلسطين، باعتبارها أحد عوامل تحسين الأداء، وكذلك دراسة وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على الموظفين العاملين في الوظائف الاشرافية في جامعة فلسطين والبالغ عددهم 40 موظف، وتم استرداد 24 استبانة بنسبة استجابة 60%. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود دور ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المنظمي في جامعة فلسطين، وكذلك يوجد دور إيجابي لكل من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

## المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين

د. وائل محمد ثابت - م. إيمان "محمد نجيب" الشوا

الإلكترونية (التوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية) على تحسين الأداء المنظمي في جامعة فلسطين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة فلسطين وتفعيل دورها بشكل فعال بالإضافة لوضع خطط وبرامج تدريبية مناسبة لتطوير العاملين وتحسين أدائهم لما له من دور كبير في تحسين الأداء المنظمي. الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الأداء المنظمي.

### Abstract:

The study aimed to show the role of the electronic human resources management practices in improving organizational performance at the University of Palestine, as a performance improvement factor, as well as studying and explaining the relationship between the study variables and their dimensions. The study used the descriptive analytical approach, and the questionnaire was designed as a tool to collect data, it was distributed to employees in the supervisory jobs at the University of Palestine and they are 40 employees, and 24 questionnaires were retrieved with a recovery rate of (60%).

The study reached a set of results the most important are: There is a statistically significant role for the electronic human resources management practices in improving organizational performance at the University of Palestine, also, there is a positive role for each of the dimensions of electronic human resources management practices (electronic recruitment, electronic performance evaluation and, electronic compensation) on improving organizational performance at the University of Palestine.

The study recommended the necessity to reinforce the electronic human resources management practices at the University of Palestine and activate it efficiency, in addition to planning appropriate plans and training programs to develop employees and improve their performance, which has a major role in improving organizational performance.

## المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين

د. وائل محمد ثابت - د. إيمان "محمد نجيب" الشوا

**Key word:** Human resources management, electronic human resources management (E-HRM), organizational performance.

## مقدمة

تسعى المنظمات إلى تحسين الأداء المنظمي في بيئة عمل تشهد تطور ملحوظ في الأساليب الإلكترونية وذلك من خلال الاستفادة من الامكانيات الإلكترونية المتاحة في إدارة الموارد البشرية بطريقة تعزز من كفاءة عملها وتساعد في توفير الوقت والتكلفة في اتخاذ القرارات التي تتعلق باستقطاب أكفأ الموظفين والعمل على تدريبهم وفق أساليب تكنولوجية حديثة واستمرار عملية تدريب وتطوير المورد البشري في المنظمة لتحقيق مستويات أداء عالية لكل موظف.

كما اشار (Armstrong, 2020) إلى أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم العمليات الإدارية في المنظمة، حيث تهتم بالعنصر البشري الذي يعمل على القيام بأنشطة المنظمة وله دور كبير في تحقيق أهدافها، كما أنها تتعامل مع الأمور التي تتعلق بالعاملين في المنظمة مثل عملية الاختيار والتوظيف والتدريب وأمور أخرى تتعلق بشؤون العمل، ومن الجدير ذكره أن مهارات العنصر البشري هي وسيلة لتحقيق النجاح المستمر ويعتبر ميزة تنافسية للمنظمة لا يمكن تقليدها.

وأضاف (مجيد وعباس، 2019) لأهمية "إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتأثيرها في نظام إدارة الأداء الفعال في رفع مستويات الأداء للموارد البشرية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات".

كما أكد (Ibrahim & Yusoff, 2015) لتحقيق الأداء التنظيمي الفعال والأداء الأمثل للموارد البشرية يجب بناء تكامل بيئي من خلال الاستخدام الأمثل للأعمال الإلكترونية والبنية التكنولوجية للمنظمة.

وأضاف (الصوفي وسلامة، 2021) أن على إدارة المؤسسات أن تعيد النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها، وتبنيها لأساليب إبداعية جديدة تواكب المستجدات والتطورات الحادثة والعمل على استغلال الموارد البشرية المؤهلة وتكنولوجيا المعلومات وفتح المجال لها من خلال المبادأة والابتكار، من خلال استحداث أساليب جديدة في العمل الإداري وخاصة إدارة الموارد البشرية بما يتماشى والتطور الحادث في العالم وفي جميع المجالات بما يضمن لها الاستمرارية والإبداع. ومن هذه الأساليب الحديثة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كونها تنصب في زيادة كفاءة وفعالية الأفراد داخل المنظمة.

## - مشكلة الدراسة:

نظرًا لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في كافة المجالات لما تحققه من تقدم وتطور حضاري وتحقيق التنمية والرفاهية للمجتمعات حيث تعمل على ترشيد الموارد والاستغلال الأمثل للامكانيات المتاحة وزيادة الانتاجية وتنمية القدرات البشرية، فإن استخدامها في النشاطات الإدارية في المؤسسات أصبح ضرورة لا بد منها لتطوير كفاءة الأعمال المنجزة.

ولقد أصبح التقدم والتطور التكنولوجي المتزايد في استخدام تكنولوجيا المعلومات في الوظائف الإدارية في المؤسسات عامل تنافسي بين المؤسسات وتبرز أهميته عند توظيفه في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة لما تحققه من نتائج إيجابية في تحسين

## المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين

د. وائل محمد ثابت - د. إيمان "محمد نجيب" الشوا

الأداء ورفع كفاءة الموارد البشرية. كما تُعد الجامعات من المؤسسات الرائدة في تبني الأنظمة والمفاهيم الحديثة حتى تحقق الميزة التنافسية وتخرج مختصين مواكبين لتطورات العصر وقادرين على المساهمة في عملية تنمية الموارد البشرية والمجتمع. وبالرجوع إلى دراسة (مجيد وعباس، 2019) بعنوان "تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق نظام إدارة الأداء الفعال" التي توصلت إلى "أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساعد في إنجاز العمل وبكلفة أقل ورفع الأداء الفعال للأفراد العاملين في المنظمة" وكما أوصت بضرورة "تعيين الأفراد المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ولنظم الأداء الفعال للموارد البشرية". أما دراسة (الصوفي وسلامة، 2021) بعنوان "متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على شركات الأدوية الفلسطينية" والتي توصلت إلى وجود علاقة طردية قوية بين متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبين الإبداع الإداري، جاءت هذه الدراسة لدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي في جامعة فلسطين.

بناءً على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

— ما هو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المنظمي في جامعة فلسطين؟  
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة فلسطين؟
2. ما هو مستوى الأداء المنظمي في جامعة فلسطين؟
3. هل توجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها وتحسين الأداء المنظمي في جامعة فلسطين؟
4. هل يوجد دور لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المنظمي في جامعة فلسطين؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة حول الأداء المنظمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية؟  
— أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة فإن الهدف الرئيسي للدراسة يتمثل في معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المنظمي في جامعة فلسطين ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة فلسطين.
2. التعرف على مستوى الأداء المنظمي في جامعة فلسطين.
3. بيان العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) وبين الأداء المنظمي في جامعة فلسطين.

## المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين

د. وائل محمد ثابت - د. إيمان "محمد نجيب" الشوا

4. بيان دور أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) على الأداء المنظمي في جامعة فلسطين.
5. معرفة الفروق في استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة فلسطين تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخدمة).
6. معرفة الفروق في استجابات أفراد العينة حول الأداء المنظمي في جامعة فلسطين تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخدمة).
7. تقديم عدد من التوصيات والمقترحات لإدارة جامعة فلسطين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتي من شأنها أن تساهم في تطوير الأداء المنظمي.

## - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتي تُعد من الممارسات الهامة في عصرنا الحديث والتي لها دور في تحسين الأداء المنظمي.

## بناءً على ما سبق يمكننا تحديد الأهمية العلمية للدراسة:

تبرز أهمية الدراسة العلمية من خلال دراسة التأثير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المنظمي والتعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء المنظمي بالإضافة إلى ما تساهم فيه هذه الدراسة من إضافة معلومات ونتائج تتعلق بمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، إذ تعتبر منهجاً مميزاً في تحسين الأداء المنظمي خاصة عندما تعمل المنظمات في بيئة متطورة تكنولوجياً.

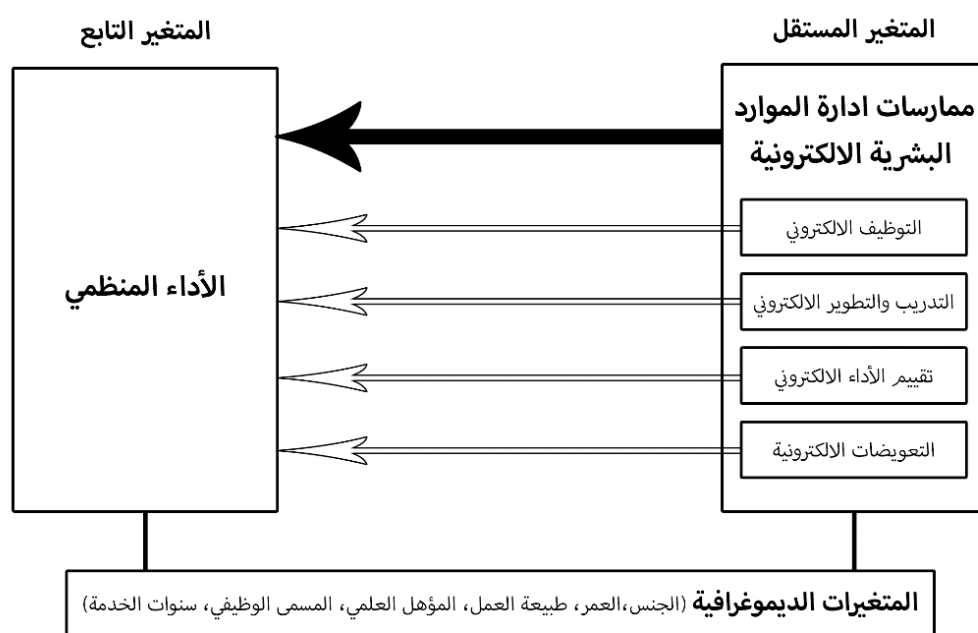
الأهمية العملية: تتمثل في التعرف على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة فلسطين ومدى مواكبتها للتطور التكنولوجي وتوظيفه في عملياتها الإدارية، بالإضافة إلى استفادة متخذي القرار من نتائج وتوصيات الدراسة والعمل على تطبيقها على أرض الواقع والتي من شأنها تطوير الأداء المنظمي على مستوى جامعة فلسطين.

## المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين

د. وائل محمد ثابت - م. إيمان "محمد نجيب" الشوا

## - نموذج الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وللتوصل إلى حلها تم تحديد متغيرات الدراسة كالتالي:



## شكل رقم (1) نموذج متغيرات الدراسة

المصدر: اعداد الباحثين اعتماداً على دراسة (Atallah, 2016) ودراسة (مسعودي وفتح، 2019).

## - فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة والعلاقات التي تضمها نموذج الدراسة يمكن صياغة فرضية الدراسة الرئيسية والتي تحتوي على عدد من الفروض الفرعية والمحتملة وذلك من خلال الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة.

## الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد علاقة ذ ودلالة احصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتحسين الأداء المنظمي من وجهة نظر العاملين بالوظائف الاشرافية في جامعة فلسطين.

## الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد دور ذ ودلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المنظمي من وجهة نظر العاملين بالوظائف الاشرافية في جامعة فلسطين.

## المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين

د. وائل محمد ثابت - د. إيمان "محمد نجيب" الشوا

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد دور ذو دلالة احصائية لممارسة التوظيف الإلكتروني في تحسين الأداء المنظمي من وجهة نظر العاملين بالوظائف الاشرافية في جامعة فلسطين.
2. يوجد دور ذو دلالة احصائية لممارسة التدريب والتطوير الإلكتروني في تحسين الأداء المنظمي من وجهة نظر العاملين بالوظائف الاشرافية في جامعة فلسطين.
3. يوجد دور ذو دلالة احصائية لممارسة تقييم الأداء الإلكتروني في تحسين الأداء المنظمي من وجهة نظر العاملين بالوظائف الاشرافية في جامعة فلسطين.
4. يوجد دور ذو دلالة احصائية لممارسة التعويضات الإلكترونية في تحسين الأداء المنظمي من وجهة نظر العاملين بالوظائف الاشرافية في جامعة فلسطين.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد مجتمع حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة فلسطين تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخدمة).

الفرضية الرئيسية الرابعة:

يوجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد المجتمع حول الأداء المنظمي في جامعة فلسطين تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخدمة).

- منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تُطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تُحدثها، ويُعرف (الحمداني، 2006) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر والأحداث المعاصرة، أوالراهنة، فه وأحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وتم استخدام مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات:

المصادر الثانوية: تم معالجة الاطار النظري للدراسة من خلال مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والمقالات والتقارير والأبحاث المنشورة في المجلات والمؤتمرات العلمية والدوريات العلمية وكذلك الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

## المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين

د. وائل محمد ثابت - م. إيمان "محمد نجيب" الشوا

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض.

## - مجتمع الدراسة:

يتكون إطار مجتمع الدراسة الفعلي من الموظفين العاملين في الوظائف الاشرافية في جامعة فلسطين والمكون من (40) موظف حسب احصائيات صادرة عن شؤون الموارد البشرية في جامعة فلسطين لعام 2022، حيث قام الباحثان باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم توزيع (40) استبانة على الموظفين العاملين في الجامعة، وتم استرداد (24) استبانة بنسبة استرداد بلغت (60%).

## - حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المنظمي في جامعة فلسطين.

الحد المكاني: جامعة فلسطين - غزة.

الحد الزمني: ويتمثل الحد الزمني للدراسة عام 2021-2022.

الحد البشري: العاملين في الوظائف الاشرافية في جامعة فلسطين.

## - مصطلحات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية: يعرفها (Noe and Mondy، 2005) بأنها المنفعة من الأفراد العاملين في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة.

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: عرفها (الكاهلي، 2012) بأنها تحويل كافة العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية المتعلقة بالموارد البشرية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية في الإدارة، وهذا يعني تحويل الدورة المستندية الورقية في المنظمة إلى دورة إلكترونية.

الأداء المنظمي: يعرفه (ناظم، 2018) بأنه المحصلة لجميع الأنشطة والنتائج النهائي على مستوى الدولة والمنظمة والفرد، وان تفاعل سلوك الفرد داخل المنظمة يتحدد بتفاعل جهده وقدراته وإبداعه تجاه عمله، وه أكثر شمولية لفاعلية المنظمة وكفاءتها ويعكس هذا قدرة المنظمة على تحقيق أهداف بعيدة الأمد.

## 1. الاطار النظري

## 1.1 ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

تمارس تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية دوراً مهماً في التطوير المهني والتغيير التنظيمي والابتكار وزيادة المشاركة والقدرة وفاعلية التكلفة وزيادة التوافق والتماسك. والتي من خلالها يمكن تحقيق التنمية البشرية (Thite, 2019).

## المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين

د. وائل محمد ثابت - د. إيمان "محمد نجيب" الشوا

وقد عرفت (Atallah, 2016) الموارد البشرية الإلكترونية بأنها استراتيجية على مستوى المنظمة تستخدم تكنولوجيا قابلة للتطوير ومرنة ومتكاملة لربط العمليات الداخلية والعاملين في مجال المعرفة المباشرة بأهداف المنظمة.

كما تعد تطبيق لأي تقنية تمكن المدراء والموظفين من الوصول المباشر إلى الموارد البشرية وغيرها من خدمات في مكان العمل للاتصال وتقييم الأداء وإعداد التقارير وإدارة الفريق وإدارة المعرفة والتعلم من التطبيقات الإدارية.

ومن مزايا إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: (مجيد وعباس، 2019)

- إمكانية الوصول إلى المعلومات الشاملة والتطبيقية حول جميع الموظفين والتي يقوم الموظفون بتقديمها بأنفسهم.
- مساعدة الإدارة في عملية صنع القرار.
- وعي الموظفين بأنواع المعلومات التي يمكن للمنظمة الوصول إليها عنهم.
- وضوح مواقف الموظفين داخل المنظمة.
- الاستخدام المحدث عبر الانترنت للهيكل التنظيمي والوظائف المهنية والتقارير المتعلقة بالعلاقات داخل المنظمة.

## 1.1.1 أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

## 1. التوظيف الإلكتروني

يعتبر التوظيف الإلكتروني من أهم المجالات التي يمكن من خلالها استخدام E-HRM، حيث أن التوظيف الإلكتروني المعتمد على الانترنت يعمل على زيادة كفاءة عملية التوظيف سواء للمنظمة أو للمتقدمين للوظائف (Mondy & Noe, 2005). حيث يتم ممارسة مجموعة من العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة، حيث يقوم المختصين من قسم الموارد البشرية بالمنظمة بالإعلان الإلكتروني عن الوظائف من خلال موقع المنظمة أو يكون من خلال وضع الاعلان عن الوظائف من خلال منصات التواصل الاجتماعي ويتم تحديد الشروط المطلوبة للمتقدم للتوظيف من خلال ملء نموذج الاستمارة الإلكترونية. ومن خلال هذه الطريقة ستقلل المنظمة من التكاليف للمعاملات الورقية وتختزل الكثير من الوقت كما أنه يتيح الفرصة للعديد من المتقدمين من مناطق جغرافية مختلفة، ومن ثم تتم عملية التقييم إلكترونياً حيث كل منظمة تتبع برنامج للاختيار يتناسب مع متطلبات الوظيفة المعلن عنها، كما تقوم باستخدام المقابلة الإلكترونية للمرشح لجمع معلومات أكثر عنه أو إجراء امتحانات إلكترونية لمن يريد التقدم للوظيفة (مجيد وعباس، 2019).

## 2. التدريب والتطوير الإلكتروني:

## المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين

د. وائل محمد ثابت - د. إيمان "محمد نجيب" الشوا

يعتبر التدريب والتطوير الإلكتروني وسيلة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والأفراد حيث يتم تدريبهم على المهارات التي تساعدهم في أداء مهامهم على أكمل وجه والرفع من قدراتهم، لذلك على المنظمة أن تتحرى بعناية احتياجات الموظفين بحيث يشعر الموظفون بضرورة مواد التعلم ومدى تأثيرها على عملهم الوظيفي (مسعودي وفتاح، 2019) و(براخلية، 2018) كما يعرف (عبد المعطي وزارع، 2012) التدريب الإلكتروني بأنه "البيئة التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنيات الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد مبذول وبأعلى مستويات الجودة دون التقيد بحدود المكان والزمان".

## 3. تقييم الأداء الإلكتروني:

تقوم الكثير من المؤسسات بتوفير عمليات تقييم أداء إلكترونية لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم في سبيل متابعة وتنفيذ أهداف عملية تقييم الأداء، وتساعد هذه الأنظمة المدراء على قياس الأداء وكتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين (حراتي والدور، 2017)

ويرى (Kalischko & Riedl, 2021) أن تقييم الأداء الإلكتروني يساعد على زيادة كفاءة عملية إدارة الموارد البشرية، 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 ويتم تقييم الأداء وردود الفعل في أشكال محوسبة لتوفير الوقت، ويجد موظف الموارد البشرية بأنهم بعيدين عن الإجراءات الورقية اليدوية للتركيز على المزيد من القضايا الاستراتيجية والإلكترونية ويصبحوا قادرين على تتبع أدائهم بسهولة.

## 4. التعويضات الإلكترونية:

تستخدم المؤسسات نظام التعويضات لتحفيز الموظفين على إنجاز واجباتهم بشكل أكثر كفاءة أو لمكافئتهم على جهود سابقة، حيث تمثل التعويضات ما يتقاضاه الفرد من مردود مادي بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل المنظمة مقابل الجهود التي يبذلها في المنظمة لإنجاز الأعمال الموكلة له. لذا فإن النظام الإلكتروني سيكون أكثر دقة في حساب التعويضات بالاستناد على النقاط التي حققها الموظفون عن أداء المهام المكلفون بها وستكون العدالة بهذا النظام أكثر من النظام التقليدي، ويستطيع الموظف الاطلاع على النقاط التي حققها والتي على أساسها حصل على التعويض ومعرفة نقاط زملائه بالعمل للمقارنة معها مما يعطي المزيد من الشفافية. وهذا ما يجعل الموظف أكثر إنجازاً كما يتم تعديل سلم الرواتب بشكل إلكتروني دورياً بما يتناسب مع سنوات الخدمة للموظف وبشكل إلكتروني (مجيد وعباس، 2019)

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في النقاط التالية: (حراتي والدور، 2017)

- تسهيل الوصول إلى المعلومات.
- الربط بين النظم المختلفة مما يعطي المؤسسة ميزة تنافسية.

## المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين

د. وائل محمد ثابت - د. إيمان "محمد نجيب" الشوا

- ربط النظام بين عدد كبير من قواعد البيانات المنفصلة.

ويرى الباحثان أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي مقدرة المنظمة في استخدام الأساليب الإلكترونية لأداء مهام الموارد البشرية بشكل أكثر حيوية بحيث يُمكن المؤسسة من إنجاز أهدافها في هذا القسم من خلال استقطاب أكفأ العناصر البشرية والعمل على تدريبها لمواكبة التطورات في البيئة الخارجية وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، بالإضافة للمتابعة والتقييم بشكل إلكتروني والعمل على استخدام أنظمة التعويضات الإلكترونية لتحفيز العنصر البشري لأداء مهامه بكفاءة وفاعلية، مما يمكن المنظمة من المنافسة في بيئة ديناميكية من خلال ترشيد تكاليف الموارد البشرية من خلال التحول من الطريقة التقليدية إلى الطريقة الإلكترونية.

## 1.2 الأداء المنظمي:

يعرف الأداء المنظمي بأنه مقارنة النتائج المتوقعة للمنظمة مع نتائجها الفعلية، والتحقيق من الانحرافات التي تبينت عن التخطيط وتقييم الأداء الفردي ودراسة التقدم نح وتحقيق الغايات المستهدفة. (Al-Hakim & Hassan, 2011)

ويرى (فيصل، 2017) بأنه هو المحدد الرئيس لقدرات النم ووبدوره البقاء على قيد الحياة على المدى الطويل للمنظمات التي تحقق أداءً جيداً ستكون ناجحة في حين تلك التي تؤدي أداءً سيئاً ستضطر للخروج من الأعمال في مواجهة الضرورات الحالية. أما (محسن ووفائق، 2018) يعرفونه على أنه النشاط أو العمل الذي تقوم به المنظمة لاستخدام مواردها المالية والبشرية بكفاءة للوصول إلى غاياتها وأهدافها النهائية.

## 1.2.1 أبعاد الأداء المنظمي:

1. الكفاءة: يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنم والتطور لا بد وأن تؤمن امكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر (مسعودي وفتح، 2019).
2. المرونة: هي قدرة المنظمة على توقع التغيير التدريجي الحاصل والانقطاعات المفاجئة والاستعداد والاستجابة لها من أجل البقاء والازدهار، أو هي قدرة المنظمة على التطور والازدهار على أساس سنوي في عالم ديناميكي مترابط، إن المنظمة المرنة هي المتكيفة والرشيقة أي أنها تتغير بسهولة وتقبل الفرص لاجتياز اختبار الزمن، وهنا يستلزم تطبيق أفضل الممارسات لتحقيق التحسين المستمر للعمل بادراج الكفاءة والقدرات في جميع جوانب المنظمة (Massoudi, 2019)
3. الفاعلية: أشار (عودة، 2017) إلى أن فاعلية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق أهدافها انسجاماً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة وترتبط أساساً بقدرة وامكانية المنظمة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة، وأضاف بأنها قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنم وبغض النظر عن الأهداف التي تحققها.

## المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين

د. وائل محمد ثابت - د. إيمان "محمد نجيب" الشوا

4. الإبداع: يتمتع بأهمية استراتيجية ودور مؤثر على ديمومة نجاح عمل المنظمات باعتباره مصدراً مهماً لنم وأغلب المنظمات والبقاء في القمة ليس بالأمر السهل لذلك يتوجب عليها التركيز الجيد على عمليات توليد الأفكار الجديدة وربطها مع الفرص وتحسين نوعية الخدمة المقدمة للمستفيدين وزيادة الانتاجية لكي تتمكن من المنافسة مع باقي المنظمات في نفس مجال العمل، بالإضافة إلى تحقيق رفاهية الموظف وقيمة جوهرية لأنشطة عمليات المنظمة وحسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها للبحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل ومنها الاستغلال الأمثل للموارد المالية بما يتفق مع التطورات الحديثة (أسامة، 2014) و(خوين، 2017)

ويرى الباحثان بأن الأداء المنظمي هو وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في بيئة ديناميكية من خلال ترشيد استخدام مواردها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية والعمل على التكيف مع البيئة الخارجية والعمل على التحسين المستمر لعملياتها بحيث تحقق أهدافها، والعمل على تعزيز الإبداع في بيئتها الداخلية بشكل يمكنها من اقتناص الفرص الخارجية لتعزيز مكانتها التنافسية.

## 1.3 الدراسات السابقة:

— دراسة (خروب، 2016) بعنوان "أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع

التجزئة الأردني دراسة حالة "مجموعة سامح مول للاستثمار"

هدفت الدراسة للتعرف على قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني دراسة حالة "مجموعة سامح مول للاستثمار". وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات بواسطة الاستبانة من جميع المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في فروع مجموعة سامح مول للاستثمار وعددهم 145 مدير في 15 فرع. ومن أهم النتائج التي قدمتها الدراسة: وجود أثر لقدرات الأعمال الإلكترونية بأبعادها مجتمعة (الكفاءة، المرونة، الإبداع، التكلفة) على الأداء التنظيمي بوجود أداء الموارد البشرية، أما أهم التوصيات: هي ضرورة فحص النتائج وتعميمها على الدول العربية من خلال تطبيق الدراسة بنفس المتغيرات.

— دراسة (مسعودي وفتاح، 2019) بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء

المنظمي"

هدفت الدراسة إلى كشف ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتأثيرها على الأداء المنظمي في مديرية التربية حمص- سوريا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع 102 استبانة على مفردات المجتمع وتم استرداد 100 استبانة، ومن أهم النتائج التي قدمتها الدراسة: أن مديرية حمص تتبنى بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، أما أهم

## المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين

د. وائل محمد ثابت - د. إيمان "محمد نجيب" الشوا

التوصيات: بناء قاعدة إلكترونية تحتوي كل بيانات الموظفين والمدرسين لدى المديرية ومراقبة دوام الجميع بشكل إلكتروني كالبصمة اليدوية وبناء نظام إلكتروني لكل الأمور المالية المتعلقة بالمديرية.

– دراسة (ناظم، 2018) بعنوان "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في استدامة رأس المال المعرفي بحث ميداني في جامعة بابل"

هدفت الدراسة إلى إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في استدامة رأس المال المعرفي باعتباره أحد عوامل نجاحها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتم توزيع 150 استبانة واسترداد 135 استبانة، ومن أهم النتائج التي قدمتها الدراسة: أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها دور فعال ومؤثر في استدامة رأس المال المعرفي في جامعة بابل، أما أهم التوصيات: التوسع في تبني استعمال البرامج الإلكترونية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من أجل الحفاظ على ديمومة رأس المال المعرفي في مواكبة التطوير الحاصل في منظمات الأعمال بالإضافة إلى وضع الخطط والبرامج التدريبية المناسبة لتثقيف العاملين حول المفاهيم الأكاديمية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتعلم البرامج الحاسوبية المتقدمة في هذا الخصوص لما لها من مزايا كسرعة الأداء وتخفيض التكاليف والحفاظ على بيئة العمل.

– دراسة (Umar, Yammama, & Shaibu, 2020) بعنوان "الأثار المترتبة على اعتماد وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي"

– “The Implications of Adopting and Implementing Electronic Human Resource Management Practices on Job Performance”

هدفت هذه الدراسة لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء الوظيفي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتم توزيعها على 214 عض وأكاديمي وغير أكاديمي في خمس مؤسسات تعليم عالي في نيجيريا، ومن أهم النتائج التي قدمتها الدراسة: أن بعض ممارسات إدارة الموارد الإلكترونية تؤثر بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي.

## 2. الدراسة التطبيقية

## 2.1 محتوى الاستبانة (أداة الدراسة).

تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين، حيث يتمثل القسم الأول بالبيانات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، العمر، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، بينما يتمثل القسم الثاني من متغيرات الدراسة وهي المتغير

## المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين

د. وائل محمد ثابت - د. إيمان "محمد نجيب" الشوا

المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية متمثلة بالتوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) اما المتغير التابع (الأداء المنظمي).

## 2.2 المقياس المعتمد في الاستبانة (المحك المعتمد):

لقد اعتمد الباحثان على مقياس ليكرت الخماسي لمستويات الموافقة على فقرات ومجاور الدراسة، واستند الباحثان في المقياس المعتمد على استخدام الوسط الحسابي والوزن النسبي والجدول (1) أدناه يوضح مستويات الموافقة استناداً لخمس مستويات.

جدول (1): يوضح المقياس المعتمد في الاستبانة

| مقياس ليكرت        | الوسط الحسابي    | الوزن النسبي   | مستوى الموافقة |
|--------------------|------------------|----------------|----------------|
| غير موافق بشدة = 1 | 1 أقل من 1.8     | 20% أقل من 36% | منخفض جداً     |
| غير موافق = 2      | 1.8 أقل من 2.60  | 36% أقل من 52% | منخفض          |
| محايد = 3          | 2.60 أقل من 3.40 | 52% أقل من 68% | متوسط          |
| موافق = 4          | 3.40 أقل من 4.20 | 68% أقل من 84% | مرتفع          |
| موافق بشدة = 5     | 4.20 إلى 5       | 84% إلى 100%   | مرتفع جداً     |

## 2.3 صدق وثبات أداة الدراسة

– صدق التقاربي من خلال التحليل العاملي (درجة التشبع).

يوضح جدول رقم (2) درجة التشبع لجميع فقرات أبعاد الدراسة ومتغيراتها، والتي تمثل نسبة مساهمات كل فقرة في البعد المنتمي إليه. وبعد إجراء التحليل تبين عدم وجود فقرات أقل من الحد الأدنى المسموح لتواجدها ضمن النموذج (درجة التشبع = 0.3) (تيفر، 2017) حيث بلغ أدنى درجة تشبع للفقرة الرابعة وتندرج تحت البعد الأول "التوظيف الإلكتروني" (درجة التشبع = 0.525)، وتعد هذه القيم مقبولة، ويمكن الاعتماد عليها في نتائج الدراسة.

## المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين

د. وائل محمد ثابت - م. إيمان "محمد نجيب" الشوا

جدول رقم (2) يوضح نتائج الاتساق الداخلي (درجة التشبع) لأبعاد الدراسة ومتغيراتها

| التوظيف الإلكتروني | التدريب والتطوير الإلكتروني | تقييم الأداء الإلكتروني | التعويضات الإلكترونية |
|--------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------|
| الفقرة             | الفقرة                      | الفقرة                  | الفقرة                |
| درجة التشبع        | درجة التشبع                 | درجة التشبع             | درجة التشبع           |
| الفقرة 1           | الفقرة 1                    | الفقرة 1                | الفقرة 1              |
| 0.859              | 0.728                       | 0.809                   | 0.892                 |
| الفقرة 2           | الفقرة 2                    | الفقرة 2                | الفقرة 2              |
| 0.869              | 0.694                       | 0.716                   | 0.862                 |
| الفقرة 3           | الفقرة 3                    | الفقرة 3                | الفقرة 3              |
| 0.677              | 0.824                       | 0.846                   | 0.825                 |
| الفقرة 4           | الفقرة 4                    | الفقرة 4                | الفقرة 4              |
| 0.525              | 0.854                       | 0.677                   | 0.862                 |
| الفقرة 5           | الفقرة 5                    | الفقرة 5                | الفقرة 5              |
| 0.900              | 0.692                       | 0.908                   | 0.769                 |
| الفقرة 6           | الفقرة 6                    | الفقرة 6                | الفقرة 6              |
|                    | 0.687                       | 0.818                   | 0.853                 |
| الفقرة 7           | الفقرة 7                    | الفقرة 7                | الفقرة 7              |
|                    | 0.749                       | 0.925                   | 0.816                 |
| الفقرة 8           |                             | الفقرة 8                | 0.800                 |
| الأداء المنظمي     |                             |                         |                       |
| الفقرة 1           | الفقرة 6                    | الفقرة 11               | 0.875                 |
| 0.896              | 0.847                       | 0.875                   |                       |
| الفقرة 2           | الفقرة 7                    | الفقرة 12               | 0.687                 |
| 0.890              | 0.767                       | 0.687                   |                       |
| الفقرة 3           | الفقرة 8                    | الفقرة 13               | 0.927                 |
| 0.880              | 0.568                       | 0.927                   |                       |
| الفقرة 4           | الفقرة 9                    |                         |                       |
| 0.747              | 0.777                       |                         |                       |
| الفقرة 5           | الفقرة 10                   |                         |                       |
| 0.830              | 0.854                       |                         |                       |

## 2.4 ثبات أداة الدراسة

- مؤشر ألفا كرونباخ ومؤشر أوميجا الموزونة.

حيث بلغت قيم مؤشر معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول "ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" = 0.963، للمحور الثاني "الأداء المنظمي" = 0.955، بينما بلغ مؤشر أوميجا الموزونة للمحور الأول = 0.962، للمحور الثاني = 0.956، وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من الثبات في أداة الدراسة التي تم جمعها من أفراد مجتمع الدراسة، وعليه فإنه يمكننا

## المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين

د. وائل محمد ثابت - م. إيمان "محمد نجيب" الشوا

الاعتماد على أداة الدراسة المستخدمة، وتحليلها وتفسير نتائجها، وتعميمها، والجدول رقم (3) يوضح نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات، وأبعاد، ومحاور الدراسة.

جدول (3): نتائج اختبارات ثبات لأبعاد الدراسة ومحاورها

| متغيرات الدراسة                                          | البعد  | ألفا كرونباخ | أوميغا الموزونة |
|----------------------------------------------------------|--------|--------------|-----------------|
| التوظيف الإلكتروني                                       | الأول  | 0.830        | 0.857           |
| التدريب والتطوير الإلكتروني                              | الثاني | 0.861        | 0.873           |
| تقييم الأداء الإلكتروني                                  | الثالث | 0.907        | 0.913           |
| التعويضات الإلكترونية                                    | الرابع | 0.934        | 0.935           |
| المحور الأول "ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" |        | 0.963        | 0.962           |
| المحور الثاني "الأداء المنظمي"                           |        | 0.955        | 0.956           |

## 2.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمد الباحثان في تحليل البيانات من خلال البرنامج الإحصائي "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" (spss v26)، حيث استخدم الباحثان مجموعة من الاختبارات الإحصائية منها التحليل العاملي لقياس الصدق التقاربي، ومؤشر الفا كرونباخ وأوميغا الموزونة لقياس الثبات، واستخدام التكرارية والنسب المئوية لقياس وصف متغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة، بالإضافة للمقاييس الوصفية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والوزن النسبي)، وتم الاستعانة بمجموعة من الاختبارات الإحصائية لقياس فرضيات الدراسة منها: معامل ارتباط بيرسون، واختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي، واختبار الانحدار الخطي المتعدد لقياس أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي.

## 2.6 التحليل الوصفي للبيانات الشخصية والوظيفية.

— الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية.

## المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين

د. وائل محمد ثابت - م. إيمان "محمد نجيب" الشوا

بلغ عدد المستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة (24) مستجيب من العاملين بالوظائف الاشرافية بجامعة فلسطين، والجدول رقم (4) يوضح الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية للمستجيبين في الدراسة كما يلي:

جدول رقم (4): الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية (العدد = 24)

| المتغير      |                     |  | العدد | %    | المتغير       |              |  | العدد | %    |
|--------------|---------------------|--|-------|------|---------------|--------------|--|-------|------|
| الجنس        | ذكر                 |  | 19    | 79.2 | العمر         | أقل من 30    |  | 7     | 29.2 |
|              | أنثى                |  | 5     | 20.8 |               | 30 أقل من 40 |  | 14    | 58.3 |
| طبيعة العمل  | اداري               |  | 20    | 83.3 |               | 40 أقل من 50 |  | 3     | 12.5 |
|              | أكاديمي بمنصب اداري |  | 4     | 16.7 | المؤهل العلمي | دبلوم        |  | 3     | 12.5 |
| سنوات الخدمة | 5 إلى 10 سنوات      |  | 15    | 62.5 |               | بكالوريوس    |  | 14    | 58.3 |
|              | 11 أقل من 15 سنة    |  | 4     | 16.7 |               | دراسات عليا  |  | 7     | 29.2 |
|              | 15 سنة فأكثر        |  | 5     | 20.8 |               |              |  |       |      |

## 2.7 نتائج تحليل أبعاد الدراسة ومحاورها بشكل عام

يوضح الجدول رقم (5) المقاييس الوصفية لأبعاد الدراسة ومحاورها لدى الموظفين العاملين بالوظائف الاشرافية في جامعة فلسطين، حيث يتكون المتغير الأول المتمثل بالمتغير المستقل (أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) من (27) فقرة، بينما يتكون المتغير الثاني المتمثل بالمتغير التابع (الأداء المنظمي) من (13) فقرة.

وقد بلغ متوسط الموافقة للدرجة الكلية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (3.78 من 5) بوزن نسبي (75.60%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفعة. وفيما يتعلق بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، فقد أظهرت النتائج بأن البعد الأول "التوظيف الإلكتروني" احتل المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.05 من 5) بوزن نسبي (81%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفعة، بينما احتل البعد الرابع "التعويضات الإلكترونية" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.56 من 5) بوزن نسبي (71.20%) وتعتبر عن وجود درجة موافقة مرتفعة.

## المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين

د. وائل محمد ثابت - د. إيمان "محمد نجيب" الشوا

ويعز والباحثين ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لكونها تمثل توجه عام في التحول للعالم الرقمي من خلال استخدام التكنولوجيا في أعمال إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يُمكن جامعة فلسطين من تطوير الأداء لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتعزيز الميزة التنافسية لضمان بقاءها في بيئة عمل تشتد فيها المنافسة.

أما المحور الثاني المتمثل "الأداء المنظمي" حيث بلغ الوسط الحسابي (3.68 من 5) بوزن نسبي (73.60%) وتعتبر النتيجة عن وجود درجة موافقة مرتفعة. ويعز والباحثين ذلك لتوجه المنظمات في الاعتماد على الكفاءات البشرية في إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة، حيث أصبح المورد البشري الكفؤ مصدر قوة المنظمة وميزة تنافسية تميزها عن المنظمات المنافسة لها وذلك من خلال إنجاز الأعمال والأهداف بكفاءة عالية، مما يساعدها في تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والموارد وذلك يمكنها من توفير درجة كافية من الاستقرار الداخلي تمكنها من مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية.

بينما تشير نتائج اختبار T لعينة واحدة حول تعزيز مستوى الموافقة اتجاه الموقف الإيجابي أو السلبي أو المتوسط، حيث أشارت النتائج إلى وجود موافقة مرتفعة إيجابية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 لجميع أبعاد ومجاور الدراسة عند قيمة المتوسط (3).

جدول رقم (5): نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الدراسة ومجاورها

| المقاييس الوصفية الإحصائية لمتغيرات الدراسة |               |              |                   |          |         | أبعاد ومحاور الدراسة |
|---------------------------------------------|---------------|--------------|-------------------|----------|---------|----------------------|
| المقياس                                     | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | اختبار T | الترتيب | مستوى الموافقة       |
| التوظيف الإلكتروني                          | 4.05          | %81.0        | 0.53              | **8.54   | 1       | مرتفع                |
| التدريب والتطوير الإلكتروني                 | 3.69          | %73.8        | 0.64              | **4.70   | 3       | مرتفع                |
| تقييم الأداء الإلكتروني                     | 3.93          | %78.6        | 0.68              | **5.96   | 2       | مرتفع                |
| التعويضات الإلكترونية                       | 3.56          | %71.2        | 0.78              | **3.10   | 4       | مرتفع                |
| ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية   | 3.78          | %75.6        | 0.60              | **5.66   | ---     | مرتفع                |

## المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين

د. وائل محمد ثابت - د. إيمان "محمد نجيب" الشوا

|                |      |       |      |        |     |       |
|----------------|------|-------|------|--------|-----|-------|
| الأداء المنظمي | 3.68 | 73.6% | 0.89 | 3.35** | --- | مرتفع |
|----------------|------|-------|------|--------|-----|-------|

ملاحظة: \*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. (حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 والتي تشير معنوية البعد أو المحور)

## 2.8 نتائج تحليل فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على "توجد علاقة ارتباط عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتحسين الأداء المنظمي من وجهة نظر العاملين بالوظائف الاشرافية في جامعة فلسطين"

ومن خلال نتائج الجدول (6) يوضح وجود علاقة ارتباط عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتحسين الأداء المنظمي من وجهة نظر العاملين بالوظائف الاشرافية في جامعة فلسطين، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط (0.943) بمستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مسعودي وفتاح، 2019) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء المنظمي في مديرية التربية حمص، وكذلك اتفقت مع دراسة (Umar, Yammama, & Shaibu, 2020) في وجود علاقة ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتحسين الأداء المنظمي في مؤسسات التعليم العالي في نيجيريا. وتعتبر هذه النتيجة طبيعية ومتوقعة لأن ممارسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يفترض بها أن تساعد في تحسين الأداء المنظمي للجامعة.

الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "يوجد دور عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المنظمي من وجهة نظر العاملين بالوظائف الاشرافية في جامعة فلسطين"

ومن خلال نتائج الجدول (6) يوضح وجود دور إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المنظمي، حيث بلغ معامل الانحدار (1.294) وهذا يعني أن مضاعفة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة مستوى تحسين الأداء المنظمي بمقدار (1.294) درجة، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، بينما بلغ معامل التحديد (75.4%) والتي تفسر التباين الحاصل في تحسين الأداء المنظمي (أي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تفسر ما نسبته (75.4%) من التغير الحاصل في تحسين الأداء المنظمي والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي). وهذا يدل على أن تطبيق وتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ينعكس إيجابياً على تحسين الأداء المنظمي في جامعة فلسطين، وذلك من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات في المهام الإدارية لدائرة إدارة الموارد البشرية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مسعودي وفتاح، 2019) والتي أشارت إلى وجود علاقة تأثير معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء المنظمي في مديرية التربية حمص، وكذلك اتفقت مع دراسة (Umar, Yammama, & Shaibu, 2020)

## المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين

د. وائل محمد ثابت - د. إيمان "محمد نجيب" الشوا

(Shaibu, 2020) في وجود تأثير معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في نيجيريا.

الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "يوجد دور عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة التوظيف الإلكتروني في تحسين الأداء المنظمي من وجهة نظر العاملين بالوظائف الاشرافية في جامعة فلسطين"

ومن خلال نتائج الجدول (6) يوضح وجود دور سلبي لممارسة التوظيف الإلكتروني في تحسين الأداء المنظمي، حيث بلغ معامل الانحدار (-0.562) وهذا يعني أن مضاعفة ممارسة التوظيف الإلكتروني عن الوضع الراهن سيسهم في قلة مستوى تحسين الأداء المنظمي بمقدار (0.562) درجة، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.039)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05. وهذا يدل على أن التوظيف الإلكتروني يؤثر سلباً على الأداء المنظمي في جامعة فلسطين وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (مسعودي وفتح، 2019) والتي أشارت إلى وجود تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للتوظيف الإلكتروني في الأداء المنظمي لمديرية التربية في حمص، وكذلك اختلفت مع دراسة (مجيد وعباس، 2019) والتي أشارت إلى وجود تأثير معنوي بين الاستقطاب الإلكتروني للمرشحين للوظيفة وبين نظام إدارة الأداء الفعال. ويعزو الباحثان ذلك إلى صغر حجم الجامعة وقلة عدد العاملين فيها مما قد لا يتطلب التوسع في استخدام التوظيف الإلكتروني في الوقت الحالي. أو إلى تفضيل الباحثين للطرق التقليدية للتوظيف ولربما نقص الإمكانيات المادية واللوجستية قد يكون السبب وراء ذلك.

الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "يوجد دور عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة التدريب والتطوير الإلكتروني في تحسين الأداء المنظمي من وجهة نظر العاملين بالوظائف الاشرافية في جامعة فلسطين"

ومن خلال نتائج الجدول (6) يوضح عدم وجود دور لممارسة التدريب والتطوير الإلكتروني في تحسين الأداء المنظمي، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار (0.417)، وهي قيمة أكبر من مستوى 0.05. وهذا يدل على أن التدريب والتطوير الإلكتروني ليس له أثر في تحسين الأداء المنظمي في جامعة فلسطين وهذا يختلف مع دراسة (مجيد وعباس، 2019) والتي تشير إلى وجود تأثير معنوي بين التدريب والتطوير الإلكتروني وبين نظام إدارة الأداء الفعال وكذلك دراسة (مسعودي وفتح، 2019) التي أشارت لوجود علاقة تأثير معنوية بين التدريب والتطوير الإلكتروني والأداء المنظمي. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الباحثين ربما يفضلوا التدريب المباشر وجهاً لوجه أو أن قلة الإمكانيات المادية واللوجستية المتوفرة ربما هي السبب وراء ذلك.

الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "يوجد دور عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة تقييم الأداء الإلكتروني في تحسين الأداء المنظمي من وجهة نظر العاملين بالوظائف الاشرافية في جامعة فلسطين"

## المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين

د. وائل محمد ثابت - د. إيمان "محمد نجيب" الشوا

ومن خلال نتائج الجدول (6) يوضح وجود دور إيجابي لممارسة تقييم الأداء الإلكتروني في تحسين الأداء المنظمي، حيث بلغ معامل الانحدار (0.723) وهذا يعني أن مضاعفة ممارسة تقييم الأداء الإلكتروني عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة مستوى تحسين الأداء المنظمي بمقدار (0.723) درجة، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.001)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مجيد وعباس، 2019) التي أشارت لوجود تأثير معنوي موجب بين تقييم الأداء الإلكتروني على نظام إدارة الأداء الفعال، ولكنها اختلفت مع دراسة (مسعودي وفتاح، 2019) والتي أشارت إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية لتقييم الأداء الإلكتروني على الأداء المنظمي وكذلك دراسة (Umar, Yammama, & Shaibu, 2020) التي أشارت لعدم وجود تأثير معنوي للتقييم الإلكتروني على الاداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "يوجد دور عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة التعويضات الإلكترونية في تحسين الأداء المنظمي من وجهة نظر العاملين بالوظائف الاشرافية في جامعة فلسطين"

ومن خلال نتائج الجدول (6) يوضح وجود دور إيجابي لممارسة التعويضات الإلكترونية في تحسين الأداء المنظمي، حيث بلغ معامل الانحدار (0.674) وهذا يعني أن مضاعفة ممارسة التعويضات الإلكترونية عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة مستوى تحسين الأداء المنظمي بمقدار (0.674) درجة، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.001)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مسعودي وفتاح، 2019) والتي أشارت لوجود تأثير معنوي للتعويضات الإلكترونية على الأداء المنظمي وكذلك دراسة (مجيد وعباس، 2019) التي أشارت لوجود تأثير معنوي لنظام التعويضات الإلكترونية على نظام إدارة الأداء الفعال.

جدول (6): يوضح ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي

| أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي باستخدام الانحدار الخطي المتعدد                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                      |                                                                                            |                                          |                      |                    |                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------|--------------------|-------------------------------------------|
| معنوية النموذج عند مستوى 0.05                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                      |                                                                                            | معامل التحديد المعدل (R <sup>2</sup> ) % | مستوى الدلالة (Sig.) | معامل الانحدار (B) | المتغيرات المستقلة<br>طريقة التقدير       |
| النتيجة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | مستوى الدلالة (Sig.) | F                                                                                          |                                          |                      |                    |                                           |
| معنوي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.000                | 28.309                                                                                     | 0.859<br>(%85.9)                         | 0.904                | 0.082-             | الحد الثابت (a)                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                      |                                                                                            |                                          | 0.039                | 0.562-             | التوظيف الإلكتروني                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                      |                                                                                            |                                          | 0.417                | 0.216              | التدريب والتطوير الإلكتروني               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                      |                                                                                            |                                          | 0.001                | 0.723              | تقييم الأداء الإلكتروني                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                      |                                                                                            |                                          | 0.010                | 0.674              | التعويضات الإلكترونية                     |
| ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي باستخدام الانحدار الخطي البسيط                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                      |                                                                                            |                                          |                      |                    |                                           |
| معنوي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.000                | 56.086                                                                                     | 0.754                                    | 0.085                | 1.212-             | الحد الثابت (a)                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                      |                                                                                            | (%75.4)                                  | 0.000                | 1.294              | ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية |
| 0.000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.943                | معامل الارتباط لقياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء المنظمي |                                          |                      |                    |                                           |
| ملاحظة: ** ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.01)، * ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.05)، معايير جودة نموذج الانحدار الخطي المتعدد: وبلغ متوسط معامل تضخم التباين (VIF) (3.56) وهذا النتائج تشير إلى عدم وجود مشكلة ازدواج خطي (معياري عدم وجود مشكلة هي ألا يزيد المعامل عن 5) (صافي، 2015). وبهذه النتيجة يمكننا الاعتماد على نتائج النموذج وذلك لعدم وجود مشكلة ازدواج خطي بين المتغيرات، بينما بلغ دربن واتسون (2.417) والتي تشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي، إضافة إلى التأكد من بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال (Histogram). |                      |                                                                                            |                                          |                      |                    |                                           |

## المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين

د. وائل محمد ثابت - د. إيمان "محمد نجيب" الشوا

## خاتمة

في هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وكانت أهمها:

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة موافقة مرتفعة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بوزن نسبي (75.6%).
2. أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة موافقة مرتفعة حول تحسين الأداء المنظمي بوزن نسبي (73.6%).
3. أظهرت نتائج الدراسة وجود دور إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المنظمي في جامعة فلسطين حيث بلغ حجم التأثير (75.4%).
4. يوجد دور سلبي للتوظيف الإلكتروني على الأداء المنظمي في جامعة فلسطين.
5. لا يوجد دور للتدريب والتطوير الإلكتروني على تحسين الأداء المنظمي في جامعة فلسطين.
6. يوجد دور إيجابي لكل من تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية على تحسين الأداء المنظمي في جامعة فلسطين.

## - التوصيات:

استناداً على النتائج السابقة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات:

1. ضرورة تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة فلسطين من خلال تطوير برامج إلكترونية تساهم في تحسين الأداء المنظمي.
2. ضرورة التركيز على تطوير برامج التدريب والتطوير الإلكتروني للعاملين في جامعة فلسطين من خلال وضع الخطط والبرامج التدريبية المناسبة للعاملين والعمل على إشراكهم في وضع الخطط اللازمة لتطويرهم.
3. منح العاملين في جامعة فلسطين حوافز تشجعهم على ابتكار أفكار جديدة لتطوير تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل يساهم في تحسين الأداء المنظمي.
4. ضرورة توضيح وشرح ماهية التوظيف الإلكتروني وتعريف العاملين بالجامعة بأهميته.

## قائمة المراجع:

## أولاً: المراجع العربية:

## المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين

د. وائل محمد ثابت - د. إيمان "محمد نجيب" الشوا

- أرام مسعودي، وسحر فتاح. (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي. مجلة جامعة جيهان- اربيل للعلوم الانسانية والاجتماعية، 135-154.
- أحمد عبد المعطي، وأحمد زارع. (2012). التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية "دراسة تقويمية". /المجلة الدولية للأبحاث التربوية/ جامعة الإمارات العربية المتحدة، 285-323.
- أشرف الصوفي، وأشرف سلامة. (2021). متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على شركات الأدوية. مجلة دفاتر اقتصادية، 1-18.
- أميرة حراتي، وسعدة الدور. (2017). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤوية اقتصادية جزائرية دراسة حالة الوحدة العملية لإتصالات الجزائر- جيجل-. رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل.
- براخية، سمير. (2018). تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية. رسالة ماجستير، جامعة بوضياف-المسيلة.
- رفاه عودة. (2017). انعكاسات ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- سمير صافي. (2015). مقدمة في تحليل نماذج الانحدار باستخدام EViews. دار النشر أفاق.
- سندس خوين. (2017). تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الهيئة العراقية للحسابات والمعلوماتية. مجلة كلية بغداد جامعة العلوم الاقتصادية، 427-456.
- عذراء محسن، وتلا وفائق. (2018). انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي (بحث تحليلي). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 128-149.
- عماد الكاهلي. (2012). الدوافع والمؤثرات على استخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: الفنادق الأردنية كحالة دراسية. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.
- فاهم مجيد، وعلي عباس. (2019). تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق نظام إدارة الأداء الفعال. Warith Journal of Scientific Research، 151-166.
- مثنى زاحم فيصل. (2017). القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 255-280.
- محجوبي أسامة. (2014). أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.
- محمد تيغرة. (2017). توجهات حديثة في تقرير صدق وثبات درجات أدوات القياس: تحليل نظري تقويمي وتطبيقي. مجلة العلوم النفسية والتربوية، 7-29.

## المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين

د. وائل محمد ثابت - م. إيمان "محمد نجيب" الشوا

محمد حسين ناظم. (2018). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في استدامة رأس المال المعرفي بحث ميداني في جامعة بابل. رسالة ماجستير، جامعة بغداد.

موفق الحمداني. (2006). *مناهج البحث العلمي- الكتاب الأول، أساسيات البحث العلمي*. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

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

### ثانياً: المراجع الانجليزية:

Al-Hakim, L., & Hassan, S. (2011). The role of middle managers in knowledge management implementation for innovation enhancement. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 86-94.

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (10 ed.). Kogan Page Publishers.

Atallah, A. (2016). *The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) on Organizational Development of UNRWA in Gaza Strip*. Master thesis, The Islamic University Gaza.

Ibrahim, H., & Yusoff, Y. (2015). User Characteristics as Antecedents of Techno Stress towards EHRM: From Experts' Views. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 134-141.

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*.

Massoudi, A. (2019). Adopting Lean Supply Chain at Unipharma Syria to Improve its Response to Clients. *International Journal of Supply Chain Management*, 10-19.

- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Human Resource Management* (9 ed.). Pearson, New Jersey.
- Thite, M. (2019). *e-HRM: digital approaches, directions & applications*. Routledge (1 ed.).
- Umar, T., Yammama, B., & Shaibu, R. (2020). The Implications of Adopting and Implementing Electronic Human Resource Management Practices on Job Performance. *Journal of Human Resource Management*, 96-108.