

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في دعم الرقمنة

” دراسة تطبيقية ”

إعداد

أ/ مفرج تراحيب خالد عيد المطيري

طالب ماجستير بكلية التجارة جامعة مدينة السادات

إشراف

دكتور/ عمار فتحي موسى إسماعيل

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

ملخص البحث:

أصبحت إدارات إدارة الموارد البشرية التي تستخدم تقنيات المعلومات والاتصالات ظاهرة متزايدة الأهمية يشار إليها عادةً باسم e-HRM تعمل مهام وممارسات الموارد البشرية الآلية على تحويل مهام الموارد البشرية الورقية والقلم الرصاص التقليدية إلى أنشطة فعالة وسريعة الاستجابة تمكن الشركات من توقع التحولات البيئية والاستفادة منها لخلق ميزة تنافسية تشد الحاجة إليها. ولذلك فإن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية. اهتم البحث الحالي بتوصيف أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والرقمنة في الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت، بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والرقمنة، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها ٢١٥ موظف من موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت، وقد أظهرت نتائج البحث أن واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها، ووجد أن مستوى الرقمنة كان متوسطاً على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها، وبينت نتائج البحث عدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراك المستقصى منهم حول مستوي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية باختلاف الخصائص الديموجرافية، وعدم وجود اختلافات بين إدراك المستقصى منهم حول مستوي الرقمنة باختلاف الخصائص الديموجرافية، وكشفت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والرقمنة، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم الرقمنة في الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت من خلال الإهتمام بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الرقمنة.

abstract:

Human resources management departments using ICT have become an increasingly important phenomenon commonly referred to as e-HRM, and automated human resources tasks and practices transform paper human resources and traditional pencil tasks into effective and responsive activities that enable companies to anticipate and utilize environmental transformations to create a much-needed competitive advantage. E-human resources management is therefore a new

management methodology based on the conscious absorption and use of information and communication technologies in the exercise of key functions of human resources management and development.

The current research was concerned with describing the dimensions of electronic human resources management and digitization in the General Presidency of the National Guard in Kuwait, in addition to determining the type and strength of the relationship between the dimensions of electronic human resources management and digitization, and to achieve this was relied upon the survey list to collect preliminary data using a sample of 215 employees of the General Presidency of the National Guard of Kuwait, the results of the research showed that the reality of electronic human resources management is average at the total level and for each dimension of its dimensions, and found that The level of digitization was average at the overall level and for each dimension of its dimensions, the results of the research showed that there are no statistically significant differences between the perception of the surveyed about the level of electronic human resources management according to the demographic characteristics, and the absence of differences between the perception of the surveyed about the level of digitization by different demographic characteristics, and the results revealed that there is a statistically significant expulsion relationship between the dimensions of electronic human resources management and digitization, and the researchers reached a set of recommendations to strengthen digitization in the presidency General of the National Guard in Kuwait through interest in the management of electronic human resources.

Keywords: e-HRM, Digitization.

١- مقدمة:

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن مفهوم Electronic Human Resources Management (E-HRM)، ولكن تغيرت الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيسي على التكنولوجيا وكذلك تغير دور الأفراد في المنظمة، حيث أصبحوا مشاركين في وظائف تلك الإدارة بشكل أكثر فعالية (وادي و عمار، ٢٠١٨).

ويُعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث أنها تخطيط وتنفيذ وإستخدام تكنولوجيا المعلومات لربط فريق عمل المنظمة إلكترونياً وتنفيذ الأنشطة المشتركة والمتعلقة بالموارد البشرية من خلال نظم معلومات لإدارة الموارد البشرية، حيث هي الإدارة المسؤولة عن تنفيذ المهام الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية (Hamidianpour et al , 2016).

ويُفصّل بالرقمنة تطبيق تقنيات التحول الرقمي، والانتقال بالخدمات التي تقدمها القطاعات الحكومية إلى نموذج عمل مبتكر يعتمد على التقنيات الرقمية، ولم تعد الرقمنة رفاهية يمكن الاستغناء عنها في الوقت الحالي، خاصة بالنسبة للمؤسسات والهيئات التي تتعامل مباشرة مع الجمهور، والتي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمواطنين، ويتجاوز مفهوم التحول الرقمي استخدام التطبيقات التكنولوجية ليصبح منهجاً وأسلوب عمل يجمع المؤسسات الحكومية ليصبح تقديم الخدمات أسهل وأسرع (بن يمينة وآخرون، ٢٠١٩).

ومع التطورات الحديثة ظهرت الحاجة الي دمج العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية بتقنيات الإنترنت للانتقال من الدور التقليدي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الى دور اكثر استراتيجي للإستجابة

الى التطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده العالم والتعقيد المتزايد في بيئة العمل الداخلية والخارجية ، فظهر مفهوم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية إستجابة للمتغيرات والتحديات المختلفة التي فرضتها الثورة التكنولوجية (قندح ، ٢٠١٤) .

ويسعي هذا البحث إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في دعم الرقمنة وذلك تطبيقاً على الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت.

٢- الإطار النظري وفروض البحث:

يشمل الإطار النظري وفروض البحث؛ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأبعادها، الرقمنة وأبعادها، وذلك على النحو التالي:

١/٢-الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

عرف (وادي و عمار، ٢٠١٨) إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها التكامل بين إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا وتطبيقاتها بحيث يتم إستخدام التطبيقات التكنولوجية المعتمدة على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) في تنفيذ إجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جوهرها هي نقل وظائف الموارد البشرية التي تخص الإدارة والموظفين إلكترونياً الى وظائف عبر شبكة الإنترنت أو غيرها من قنوات تكنولوجيا المعلومات (Padmavathy & Kumar, 2020) .

وهناك تعريف آخر لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها دمج جميع أنظمة وأنشطة الموارد البشرية التقليدية بإستخدام شبكة الإنترنت والتقنيات ذات الصلة لدعم الأنشطة والإجراءات والعمليات. (Bijina, 2019)

كما تم تعريف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) بأنها تخطيط وتنفيذ وإستخدام تكنولوجيا المعلومات في أنشطة الموارد البشرية من المعاملات الخاصة بالتوظيف، الإختيار ، التدريب ، وإدارة التعويضات والأداء (Wege et al . 2019) .

بينما تعددت مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ولكن كل المفاهيم كانت تدور حول معنى واحد وهو استخدام التكنولوجيا في وظائف إداره الموارد البشرية وتمكين المديرين والعاملين فيها بالدخول المباشر الى إدارة الموارد البشرية حيث هي المنظمة للأفراد والإدارات الأخرى ، حيث تهدف الى عمليات الإتصال وتقييم الأداء وإدارة المعرفة والتعليم وانجاز أنشطة الموارد البشرية بطريقه جيدة (Ruël, et al., 2004)

في حين أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تطبيق لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات مع استخدام الإنترنت أو التكنولوجيا المستندة إلى الإنترنت بطريقة تتسم بالسهولة والبساطة، ويستخدم مصطلح E-HRM لوصف دور التكنولوجيا في تمكين تحويل نشاط الموارد البشرية التقليدي الى نشاط تقني حول كيفية ممارسة إدارة الموارد البشرية أو إثارة قضايا الموارد البشرية التي يطالب بها الموظفون على شبكة الانترنت (Katiyar et al., 2018) .

كما أن الموارد البشرية الإلكترونية هي حل لتنفيذ الإستراتيجيات والسياسات وطرق إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال الوعي والدعم المباشر باستخدام القنوات على شبكة الإنترنت (Hamidianpour, et al., 2016)، وتتكون إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من تكوينات أجهزة الكمبيوتر ، والبرمجيات ، وموارد الشبكات الإلكترونية التي تمكن أنشطة إدارة الموارد البشرية المقصودة أو الفعلية (مثل السياسات والممارسات والخدمات) من خلال تنسيق ومراقبة النقاط البيانات الفردية ومستوى المجموعة و إنشاء المعلومات والإتصال داخل وعبر الحدود التنظيمية (Marler & Parry, 2016) .

وفي ضوء التعريفات السابقة يُقدم الباحثان تعريفاً إجرائياً لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها عبارة عن إستخدام تكنولوجيا المعلومات والتطبيقات الإلكترونية في تفعيل وتطوير ممارسات وإختصاصات ومهام إدارة الموارد البشرية التقليدية الى النظام الإلكتروني بالحرس الوطني بدولة الكويت .

وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت مجموعة من المفاهيم والأبعاد المختلفة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية فقد إستقر الباحثان على المقياس الأكثر شيوعاً لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية (سليمان، ٢٠١٨ و Padmavathy, 2020) :

أ – إدارة الموارد البشرية التشغيلية Operational Human Resources Management
 ب- إدارة الموارد البشرية التقليدية Traditional Human Resources Management
 ج – إدارة الموارد البشرية التحويلية Transformational Human Resources Management

ويتناول الباحثان أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بمزيد من التفاصيل كالاتي :

(١) إدارة الموارد البشرية التشغيلية: تهتم الإدارة التشغيلية للموارد البشرية بتبسيط العمليات حيث تتضمن الأنشطة الأساسية للموارد البشرية مثل تسجيل بيانات العاملين ورواتبهم، حيث عند تنفيذ الإدارة الإلكترونية التشغيلية للموارد البشرية بالمنظمات تعمل على تقليل العمليات الروتينية اليومية. وتتلق إدارة الموارد البشرية التشغيلية بالأنشطة الأساسية للموارد البشرية في المجال الإداري، كالتركيز على الرواتب الإدارية وكل ما يخص العاملين بالمنظمة، فتخفيض التكاليف وزيادة الفعالية التنظيمية هما الهدفان الرئيسيان للمنظمة، ولا يتم ذلك إلا باتخاذ الخطوة الأولى من خلال الموارد البشرية (النسور، ٢٠١٧)، إن هذا البعد يتعلق بأنشطة الموارد البشرية الأساسية، كما أن هذا المستوى يُمكن العاملين بالعمل على تحديث بياناتهم أنفسهم من خلال الموقع الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية، ثم تقوم تلك الإدارة بتحديث بيانات العاملين بالنيابة عنهم (Davoudi & Fartash , 2012).

وتُعرف إدارة الموارد البشرية التشغيلية بأنها أنشطة وممارسات يمكن أن تؤثر على المجال التشغيلي للموارد البشرية للإدارة الإلكترونية وذلك من خلال أداء العمليات على نحو أكثر كفاءة وفعالية بالإضافة عن إزالة القيود والتعقيدات الإدارية (سليمان، ٢٠١٨).

كما أن الموارد البشرية التشغيلية تعمل على إنخفاض تكاليف التشغيل، ويزيد من دقة البيانات المتاحة، ويزيل تكاليف نشر المعلومات والطباعة، والتقليل من نفقات البنية التحتية لتقنية المعلومات التي تؤثر على نحو مرحلة خدمة الموارد البشرية العامة ويزيد من القدرة على حصة من خدمات الموارد البشرية والمعلومات على الصعيد العالمي (بصرى، ٢٠٢١).

(٢) إدارة الموارد البشرية التقليدية: إن الإدارة التقليدية للموارد البشرية ساهمت بصورة كبيرة في دخول وتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمات الكبيرة، حيث تواجه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بعض التحديات الاقتصادية والقانونية والسياسية عند تطبيقها (Bondarouk et al., 2016)، وتُعرف إدارة الموارد البشرية التقليدية بأنها ممارسات لأنشطة الموارد البشرية والتي يمكن من خلالها ميكنة أنشطة الموارد البشرية عن طريق الشبكات الداخلية، بالإضافة إلى التوظيف وعمليات الاختيار عن بُعد أو عبر الإنترنت (سليمان، ٢٠١٨).

كما أن الإدارة التقليدية للموارد البشرية يمكنها أن تضيف قيمة للمنظمة من خلال الدعم المستمر للعمليات وزيادة عملية الاتصالات والتفاعل مع عملاء المنظمة، بالإضافة التيسير على العاملين داخل المنظمة، وتعد إدارة الموارد البشرية التقليدية أكثر توسعاً وانتشاراً عن إدارة الموارد البشرية التشغيلية (Kamran et al., 2016).

(٣) إدارة الموارد البشرية التحويلية: يجد المتخصصون في الموارد البشرية أن القيمة الحقيقية على مستوى الأعمال تكمن في أعلى مرحلة عند التحول في إدارة الموارد البشرية، وإجراء التغييرات في نظرة الأفراد إلى العمل، ويتضمن التحول في صورة الشراكة الإستراتيجية مع قطاع الأعمال وإنشاء مراكز للخبرة (النسور، ٢٠١٧)، كما تتعامل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية مع مختلف أنشطة الموارد البشرية الاستراتيجية مثل إدارة المواهب والسياسات الترويجية لإعادة التوجيه الاستراتيجي، وقد تخطط المؤسسة وتقرر تنفيذ سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مع مختلف المستويات لتحقيق أهداف الموارد البشرية الخاصة بهم (Padmavathy & Kumar, 2020)، وفي نفس الإتجاه يرى (سليمان، ٢٠١٨) أن إدارة الموارد البشرية التحويلية تتعلق بالأنشطة ذات الطابع الإستراتيجي مثل (إعادة التوجه الإستراتيجي وإدارة الميزة التنافسية الإستراتيجية وإدارة المعرفة الإستراتيجية من خلال إدارة الكفاءة الإستراتيجية)، كما أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية تؤدي إلى إيجاد قوى عاملة جاهزة للتغيير من خلال دمج مجموعة متكاملة من الأدوات القائمة على شبكة الويب والتي تمكن قوى العمل من التطوير تمهيداً مع الخيارات الإستراتيجية للمنظمة (Davodi & Fartash , 2012).

كما أن الوصول الى المستوى الإستراتيجي لنظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يتطلب تحديد فرص التحسين والنمو في خمسة مجالات أساسية وهي (خشان ، ٢٠١٤) :

- العمليات المستخدمة لتطبيق E-HRM .
- كفاءة كوادر الموارد البشرية .
- ثقافة الموارد البشرية في المنظمة .
- الهيكل التنظيمي في المنظمة .
- التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة .

ويرى الباحثان أن إدارة الموارد البشرية التحولية تتعلق بأنشطة إدارة الموارد البشرية ذات الطابع الإستراتيجي أى طويل المدى مث عمليات التطوير والتغيير التنظيمي والذي يهدف الى تحقيق أقصى منفعة للعاملين وعملاء المنظمة وذلك أيضا يؤدي بدوره الى معرفة متطلبات العملاء مما يساعد الإدارة على تبسيط الإجراءات الإدارية .

وهدفت دراسة (Lazazzara & Galanaki, 2018) إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإستخدامها في إدارة الموارد البشرية وقد طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من ٣٨١٥ منظمة من مختلف المستويات وزعت على ٢١ دولة أظهرت نتائج الدراسة أن السلوكيات الإبتكارية تحدد مدى تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وقد أوصت أن كل من القطاع الاقتصادي و حجم المنظمة و المنافسة العالمية و المستوى التعليمي بتبني نظام اداره الموارد البشرية الإلكترونية بإستخدامها على المستوى التنظيمي اضافة على ذلك التوجه الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية يعد الشرط الأساسي لتبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإستخدامها.

هدفت دراسة (Raymond et al , 2019) الى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على عمليات تحسين الأداء بالتطبيق على مع قطاع التصنيع ، وبالتحديد تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة تحديات محددة فيما يتعلق بقدراتها في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في هذا السياق ، تم إجراء دراسة استقصائية لعدد (٢٠٦) من شركات التصنيع محل الدراسة ، وأظهرت نتائج الدراسة النتائج التي تؤكد العلاقات الإيجابية بين قدرات الموارد البشرية الإلكترونية للشركات الصغيرة والمتوسطة أثبتت النتائج العلاقات الإيجابية بين أداء تلك الشركات .

وهدفت دراسة (Lazazzara , et al, 2020) الى التعرف على تأثير أدوات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على رأس المال الفكري والأداء التنظيمي ، وزعت (١٦٨) إستبانة على مجموعة من العاملين بشركة (كرانيت) الإيطالية ، وأظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي ، ولكن هذه العلاقة تضعف عند وجود مستويات عالية من إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، كما أوضحت النتائج أن وجود إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بصورة كبيرة تؤدي الى إلغاء التأثير الإيجابي بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي .

كما سعت دراسة (أبو جمعة ، ٢٠٢١) الى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطبيق إدارة المواهب البشرية ، وذلك في شركات التوظيف الأردنية ، حيث تكون مجتمع الدراسة من المدراء والموظفين في شركات التوظيف الأردنية والبالغ عددها ٥٢ شركة، تم اختيار ٦ شركات منها والتي تستخدم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في عمليات الاختيار والتعيين والتوظيف للموارد البشرية الموهوبة ، تم استخدام المعلومات التي تم جمعها من خلال توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة والبالغ عدد أفرادها ١١٧ فردا، بعد أن تم معالجتها إحصائيا باستخدام برنامج (SPSS) واستخدم الفحوصات الإحصائية اللازمة. كان من نتائج ذلك أن تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) في تطبيق إدارة المواهب البشرية بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالموهبة) في شركات التوظيف الأردنية الست محل الدراسة. اعتمادا على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من قبل شركات التوظيف الأردنية لدورها في تزويد الشركات بالمعلومات الشاملة عن المواهب البشرية وتسهيل اتخاذ القرارات عند الاختيار والتعيين لهذه المواهب. مما يرفع من جودة التوظيف للموارد البشرية الموهوبة.

في حين هدفت دراسة (الحريرات ، ٢٠٢١) ، إلى اختبار أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية) على أداء العاملين بأبعاده (الدقة في العمل، وسرعة الإنجاز، والإبداع، والعمل الجماعي) في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الإدارة العامة وجميع مكاتب الشركة في العاصمة عمان. أما وحدة المعاينة فشملت جميع المديرين في مستويي الإدارة العليا والوسطى في مجتمع الدراسة وقد بلغ عددهم (٣٨٧). ولغايات جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة، وبعد تحليل البيانات من خلال الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم التوصل إلى النتائج والتي كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية) على أداء العاملين، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية) على الدقة في العمل، والإبداع، والعمل الجماعي. وبالاتتماد على النتائج تم تقديم عدد من التوصيات كان أهمها ضرورة إستمرار الشركة في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لاسيما التوظيف الإلكتروني لكونه الوظيفة المسؤولة عن رفد شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بالموارد البشرية القادرة على تحقيق التفوق والميزة التنافسية المستدامة، وضرورة إدخال التدريب الإلكتروني إلى باقي الوظائف الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية في الشركة.

كما سعت دراسة (Ling et al., 2021) الى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي ، وذلك بالتطبيق على العاملين بالبنوك الإسلامية في مقاطعة (باتو باهات) في دولة ماليزيا ، وتم استخدام أسلوب قائمة الإستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة ، وتم توزيعها على عدد (٧٦) من قيادات تلك البنوك على كافة المستويات الإدارية وعلى مختلف الوظائف الإدارية ، وأوضحت النتائج الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على كلاً من الرضا الوظيفي وكذلك الأداء الوظيفي ، كما تساعد نتائج هذه الدراسة على إدراك إدارة الموارد البشرية للصناعات المصرفية لتوفير التدريب المناسب لموظفيها قبل تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية .

وسعت دراسة (Friedrich & Wahba , 2021) الى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الفعالية التنظيمية ، وذلك بالتطبيق على العاملين بشركات EPC بجمهورية مصر العربية ، وبلغ عدد العينة (٤٥٠) من العاملين وتم جمع (٣٧٢) بنسبة إستجابة (٨٢ %) ، وتم استخدام أسلوب قائمة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية ، وأوضحت النتائج الى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها مجتمعة على الفعالية التنظيمية .

كما ركزت دراسة (Rathee & Renu , 2021) على معرفة أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الرضا الوظيفي وذلك للعاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والبرمجة وذلك في منطقة العاصمة نيودلهي ، وتم استخدام قائمة الإستقصاء كأسلوب لجمع البيانات الأولية للدراسة ، وتم توزيع (٣٢٠) قائمة إستقصاء والمتمثلة في عدد العينة الخاصة بالدراسة ، وأوضحت نتائج الدراسة الى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الرضا الوظيفي ، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والرضا الوظيفي .

بينما هدفت دراسة (Richardson et al., 2021) الى معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على إنتاجية العاملين في ظل وجود الإبداع التنظيمي كمتغير وسيط ، وذلك بالتطبيق على العاملين لأكثر من (٥٠) منظمة داخل دولة الإمارات العربية المتحدة ، وتم استخدام قائمة الإستقصاء كأسلوب لجمع بيانات الدراسة ، وتم توزيع الإستبانة على عدد (٥٨) من قيادات تلك المنظمات ، وأظهرت نتائج الدراسة الى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على إنتاجية العاملين وذلك في ظل وجود الإبداع التنظيمي كمتغير وسيط. واسترشاداً بما سبق، تمت صياغة الفرض الأول في الصورة الآتية: لا توجد اختلافات معنوية بين إدراك موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت فيما يتعلق بواقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية باختلاف خصائصهم الديموجرافية .

٢/٢- الرقمنة :

الرقمنة هي أحد المفاهيم الاقتصادية التي طفت على السطح مؤخرًا، وتُعد من أولوية أعمال الحكومة والتي سخرت لها مختلف أدوات الدولة الممكنة لتحقيقها وهي عبارة عن إجراء تغييرات جذرية في الإجراءات من خلال تطبيق التحول الرقمي ومن ثم تحويل كامل المعاملات والخدمات إلى التقنيات الرقمية، ولقد احتلت اليابان المرتبة الأولى في تصنيف الرقمنة العالمي لعام ٢٠٢١ م، بينما جاءت الولايات المتحدة الأمريكية في المركز ٢٤، وروسيا في المركز ٢٧، تلتها سويسرا في المركز ٢٨، ويتصف المستوى الراقي للتطور في مجال الرقمنة بتوفر الإنترنت عريض النطاق والمنقول وعدد المستخدمين وانتشار شبكات الكمبيوتر في البلاد (نافع وآخرون، ٢٠٢١).

ويعد مفهوم الرقمنة أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في الأونة الأخيرة نتيجة الاهتمام المتزايد بالمعلومات، حيث ارتبطت الرقمنة بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك في ظل المنافسة المتزايدة وسرعة التطور التكنولوجي وارتفاع مستوى التضخم في دول العالم المختلفة، فقد دفعت تلك المتغيرات المنظمات للبحث عن فرص في الدول النامية التي لم تتأثر بالأزمة المالية العالمية بسبب تخلفها الرقمي، ومن هنا تأتي أهمية الرقمنة من حيث أنها توفر الحماية من التهديدات الخارجية، وتستفيد من الفرص المتاحة، وتتكيف مع القواعد الجديدة في الأسواق الداخلية والخارجية (Chaniasa et al., 2019).

وتجدر الإشارة إلى أن الرقمنة والتحول الرقمي من العوامل الدافعة للتغييرات في عالم منظمات الأعمال، لأنها تنشئ تقنيات جديدة تعتمد على الإنترنت مع آثارهم الإيجابية على المجتمع ككل (Unruh & Kiron, 2017). بينما تصف الرقمنة عملية تحويل المعلومات التناظرية والصاخبة إلى بيانات رقمية (Brennen & Kreiss, 2016)، يتم استخدام الرقمنة لوصف أي تغييرات في المؤسسة ونماذج أعمال المنظمة بسبب زيادة استخدامهم للتقنيات الرقمية لتحسين كل من أداء ونطاق العمل (Rachinger et al., 2019).

وفيما يتعلق بأبعاد الرقمنة فقد أشارت العديد من الدراسات (Kotarba, 2017; Brink et al., 2018; Skog, 2019; Bongiorno, et al., 2020) إلى أن هناك أربعة أبعاد للرقمنة، تتمثل في: التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، وإعداد القادة في مجال الرقمنة، والبيئة المؤسسية للرقمنة، استقطاب المهارات البشرية للرقمنة، ويتم تناولهم فيما يأتي بشيء من التفصيل: (نافع وآخرون، ٢٠٢١)

(١) التخطيط الاستراتيجي للرقمنة:

يتعلق التخطيط الاستراتيجي بمدى إتخاذ المنظمة لتدابير التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، ومدى وجود خطة إستراتيجية للرقمنة تتضمن الرؤية والرسالة المتوافقة مع الغايات والأهداف الاستراتيجية، ومدى تطوير المنظمة للخطة التشغيلية للرقمنة وفق التطورات التكنولوجية والتنظيمية والتشريعية، ومدى تكامل وتوافق الخطة الاستراتيجية مع الأطراف ذوي العلاقة، ومدى اتباع المنظمة للأساليب الإبداعية والمبتكرة في التخطيط الاستراتيجي بمجال الرقمنة.

(٢) إعداد القادة في مجال الرقمنة:

يرتبط إعداد القادة في مجال الرقمنة بمدى قيام المنظمة بوضع خطة لتطوير وإعداد القادة ورفع مستوى إمامهم بعملية الرقمنة، ومدى قيام المنظمة بوضع خطط لإعداد القادة بشكل مستمر، مدى تطور قادة الرقمنة في جميع الإدارات والفروع بطريقة تحقق التكامل في عملية الرقمنة، ومدى ارتباط جميع القادة في عملية صنع القرارات بالرقمنة، ومدى مشاركتهم في عملية الرقمنة بطرق إبداعية ومبتكرة.

(٣) البيئة المؤسسية للرقمنة:

ترتبط البيئة المؤسسية للرقمنة بمدى تنفيذ المؤسسة للهيكل المؤسسي لمشروع الرقمنة، ومدى وجود وحدة تنظيمية للهيكل المؤسسي للرقمنة، ومدى وجود آلية واضحة وفعالة لذلك، تلك الوحدة والتنسيق بين هذه الوحدات والإدارات الأخرى في المنظمة بشكل متكامل، ومدى مساهمة الهيكل المؤسسي في تطوير توجه المنظمة نحو التحول.

(٤) استقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة:

يرتبط استقطاب المهارات والجدارات لعملية الرقمنة بمدى استقطاب المنظمة للمهارات والكفاءات البشرية لعملية الرقمنة، ومدى وجود خطة معتمدة لاستقطاب الكفاءات البشرية للعملية الرقمية، التي تستقطب المنظمة الكفاءات الرقمية وفق الخطة التي تم وضعها، وتبادل المنظمة للكفاءات البشرية المتخصصة في مجال الرقمنة، وإيجاد طرق إبداعية ومبتكرة لجذب والحفاظ على المهارات والجدارات البشرية لعملية الرقمنة.

واستهدفت دراسة (نافع وآخرون، ٢٠٢١) توصيف مستوى تطبيق الرقمنة في جامعة مدينة السادات، وتحديد مدى اختلاف مستوي التطبيق باختلاف الخصائص الديموجرافية لأعضاء هيئة التدريس، وتوصيف مستوى جودة الخدمات المقدمة من جامعة مدينة السادات، وتحديد مدى اختلاف هذا المستوي باختلاف الخصائص الديموجرافية لأعضاء هيئة التدريس، وتحديد طبيعة ونوع العلاقة بين أبعاد الرقمنة وجودة الخدمات المقدمة من جامعة مدينة السادات، وتحديد كيفية تحسين جودة الخدمات المقدمة من جامعة مدينة السادات من خلال التحول نحو الرقمنة، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها ٢١٤ من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن واقع الرقمنة في جامعة مدينة السادات كانت متوسطة على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة، وكذلك وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس حول بعض أبعاد الرقمنة باختلاف الخصائص الديموجرافية، كما كشفت النتائج عن أن مستوى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المقدمة من جامعة مدينة السادات كانت متوسطة على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ووجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس حول بعض أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية باختلاف الخصائص الديموجرافية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية المقدمة (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن هذه العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية.

وتوصلت دراسة (Dudin & Kononova, 2020) إلى أن رقمنة الإدارة لها إمكانات كبيرة للتأثير الإيجابي المعنوي على القدرة التنافسية للخدمات التعليمية، وعلى جودة تقديمها وكذلك على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والديناميكية والمتوازنة للجامعات. كما كشفت نتائج تلك الدراسة أن هناك حالات من الاختراقات الواضحة من حيث رقمنة إدارة الجامعات الفردية - وعلى أساسها يمكن بناء مشاريع رقمنة فعالة يمكن اعتمادها محلياً أو تكرارها لصالح التنمية المكثفة وزيادة القدرة التنافسية الوطنية لأنظمة التعليم العالي. فضلاً عن أن الوضع مع رقمنة الإدارة الجامعية في روسيا وفي دول أمريكا اللاتينية المختارة للدراسة يتميز بوجود العديد من الجوانب المشتركة، مما يشير إلى إمكانية وصحة تنفيذ حلول عالمية مناسبة للتكرار.

وأوضحت دراسة (الخفاجي، الجواهري، ٢٠١٧) وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التحول الرقمي والخدمة المقدمة للمستفيدين، وأوضحت دراسة (حنفي، ٢٠٢١) أن لتفعيل دور الابتكار والمعرفة والرقمنة في دعم منظمات الأعمال في ظل التحديات المعاصرة أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات ومواجهة الأزمات والحد من تداعياتها وتأثيراتها، وأوضحت دراسة (حماد، بدر، ٢٠٢١) وجود دور قوي للرقابة الإلكترونية في تحسين الأداء، كما أن الرقابة الإلكترونية ضرورية في ظل بيئة التحول الرقمي الحالية، وأوضحت دراسة (نصير، ٢٠٢١) أن تطبيق منظومة الإقرارات الإلكترونية في ظل نظام الرقمنة يدعو إلي تغيير إستراتيجية العمل بمصلحة الضرائب المصرية بما يتماشى مع تكنولوجيا المعلومات، وتوصلت دراسة (رشيد، قاشي، ٢٠٢٠) إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وتحسين خدمات المرفق العمومي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

واسترشاداً بما سبق، تمت صياغة الفرض الثاني في الصورة الآتية: لا توجد اختلافات معنوية بين إدراك موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت فيما يتعلق بمستوي الرقمنة باختلاف خصائصهم الديموجرافية .

٣/٢- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والرقمنة :

استهدفت دراسة (خميس، ٢٠٢١) قياس وتحليل أثر التحول الرقمي علي الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، وإنتهت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي ، ووجود تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي علي أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية، وهدفت دراسة (سر الختم، ٢٠٢١) إلى التعرف على مدى تحقيق رقمته الموارد البشرية وأثرها في خلق التنمية المستدامة بالتعليم العالي في ظل جائحة كورونا، وأسفرت الدراسة بنسبة أكثر من ٦٠٪ أن الجامعة تعمل على كسب مكانة مرموقة بين المؤسسات التعليمية وتحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال بناء المجتمع المعرفي القائم على اقتصاد المعرفة ورقمنة الموارد البشرية، كما تبين أن نسبة ٦٨٪ من المستقيين يؤكدون أن الجامعة تعمل على تأمين بنية تقنية مناسبة تشمل جميع الوسائل التقنية، ويتم إدارتها بكوادر متخصصة ذات كفاءة لدعم الرقمنة في ظل الجائحة، وتوصلت دراسة (Dudin & Kononova, 2020) إلى أن رقمنة الإدارة لها إمكانات كبيرة للتأثير الإيجابي المعنوي على القدرة التنافسية للخدمات التعليمية، وعلى جودة تقديمها وكذلك على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والديناميكية والمتوازنة للجامعات، كما كشفت نتائج تلك الدراسة أن هناك حالات من الاختراقات الواضحة من حيث رقمنة إدارة الجامعات الفردية - وعلى أساسها يمكن بناء مشاريع رقمنة فعالة يمكن اعتمادها محلياً أو تكرارها لصالح التنمية المكثفة وزيادة القدرة التنافسية الوطنية لأنظمة التعليم العالي، فضلاً عن أن الوضع مع رقمنة الإدارة الجامعية في روسيا وفي دول أمريكا اللاتينية المختارة للدراسة يتميز بوجود العديد من الجوانب المشتركة، مما يشير إلى إمكانية وصحة تنفيذ حلول عالمية مناسبة للتكرار، وأكدت دراسة (Plesner et al, 2018) على أهمية إعادة تصميم الهياكل التنظيمية للمؤسسات المتحولة رقمياً، وإنشاء مهام ووظائف وفئات مهنية ومجموعات للعمل واجراءات جديدة، وأوضحت الدراسة أن التقنيات الرقمية الجديدة فرضت على المؤسسات التحول من الهياكل المحددة وغير المرنة ومن التسلسل الهرمي إلى الهياكل الأفقية التي تحقق سهولة التنسيق عبر الأدوات التكنولوجية وتعيد ترتيب العلاقات بين العاملين بما يجعلها أكثر أفقية بدلاً من العلاقات الرأسية التقليدية، ويقال الفجوات بين العاملين وبين متخذي القرار، ويزيد من الأدوار التلقائية التي تجعل لكل فرد أكثر من مهمة في وقت واحد وفقاً لمتطلبات الموقف ، مع عدم التقيد بسلطات أو معوقات روتينية، كما توصلت دراسة (Rachinger, , 2018) إلى أن التحول الرقمي بالمؤسسات يحتاج إلى استراتيجية رقمية مناسبة وعملية لإدارة التغيير بحيث تبرز جميع أصحاب المصلحة بالمؤسسة، وتقنعهم بالمزايا الناتجة عن هذا التحول، وأن التحدي يكمن في تغيير العقلية داخل فريق الإدارة العليا للمؤسسة وبين العاملين بها، فضلاً عن تبسيط الهياكل والعمليات والإجراءات، كما ركزت دراسة (بكر، ٢٠١٧) على أهمية البنية التحتية التقنية في التحول الرقمي، حيث هدفت إلى التأكيد على ضرورة تطوير وتحديث الأنظمة التعليمية والسعي للنهوض بها بما يتوافق مع متطلبات العصر، ووضع إستراتيجية مقترحة تساعد في عملية تخطيط الإنتقال إلى إستخدام التقنية بكل تطبيقاتها في الجامعة، مع التوظيف الأمثل للتعليم الإلكتروني في العملية التعليمية، بما يساهم في بناء جامعة رقمية، وتوصلت الدراسة إلى أن التحول إلى نظام تعليمي رقمي يتطلب التكامل بين الذكاء الإصطناعي والذكاء البشري، وأن تأهيل الأفراد للتعامل مع البنية التحتية التقنية الذكية وإملاكهم للثقافة الرقمية من أهم متطلبات الجامعة الذكية. واسترشاداً بما سبق، تمت صياغة الفرض الثالث في الصورة الآتية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والرقمنة في الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت.

٣- الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

قام الباحثان بإجراء ٣٠ مقابلة متعمقة مع موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت والذين يتشابهون مع مفردات عينة البحث المستهدفة، وتمت هذه المقابلات خلال الفترة من ١ إلى ٦ يناير ٢٠٢٢ ، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من إجراء الدراسة الإستطلاعية ، بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية لأحد الباحثين أثناء مقابلة مفردات العينة في مرحلة الدراسة الإستطلاعية والتي أسفرت عن وجود مجموعة من المؤشرات المبدئية التالية:

- هناك عدم إدراك لأكثر من ٦٠ ٪ من العاملين لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وكذلك أبعاد الرقمنة ، وطبيعة العلاقة بينهم من جانب العاملين بالرئاسة العامة للحرس الوطني .

- عدم توافر المرونة الكاملة لدى العاملين وإنخفاض مستوى التحدى نحو إنجاز المعاملات الموكلة لهم .
- النظر الى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بإعتبارها وظيفة تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين وليس بإعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد الرئاسة العامة للحرس الوطنى وإستراتيجياته العامة .
- محدودية إدراك العاملين لأهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بإعتبارها مورداً إستراتيجياً ، وعنصراً أساسياً لتبسيط إجراءات العمل .
- لا يوجد تطبيق لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بصورة كلية داخل الرئاسة العامة للحرس الوطنى حيث لا تتخطى النسبة لأكثر من ٢٥ % .
- توافر الإمكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل متكامل للرئاسة العامة للحرس الوطنى .
- لا يوجد هناك مواكبة للإجراءات بدرجة تتناسب مع إنجاز المعاملات بصورة تتسم بالدقة والسرعة المطلوبة تتسم مع التغيرات التكنولوجية الحديثة .
- هناك بعض الإجراءات المعمول بها داخل العمل والتي تتسم بعدم الوضوح الكامل لدى العاملين .
- لا تتوافر المرونة الكاملة لدى العاملين لتسهيل المعاملات اليومية من قبل العاملين .
- عدم الرضا الكامل من العاملين على المنظومة الحالية لإدارة الموارد البشرية والممارسات التي تتبناها تجاه الموظفين وبلغت نسبة الرضا الخاص بالعاملين ٥٠ % فقط عن المنظومة الحالية .
- واستناداً إلى الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس التالي: هل يمكن تحسين مستوى الرقمنة في الرئاسة العامة للحرس الوطنى بدولة الكويت من خلال الإهتمام بمستوي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ؟ ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

- (١) ما هو واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الرئاسة العامة للحرس الوطنى بدولة الكويت؟
- (٢) ما هو مستوي الرقمنة في الرئاسة العامة للحرس الوطنى بدولة الكويت؟
- (٣) ما دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في دعم الرقمنة في الرئاسة العامة للحرس الوطنى بدولة الكويت؟

٤- أهداف البحث:

- يسعى الباحثان من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:
- (١) التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الرئاسة العامة للحرس الوطنى بدولة الكويت.
 - (٢) التعرف على مستوي الرقمنة في الرئاسة العامة للحرس الوطنى بدولة الكويت.
 - (٣) تحديد نوع وقوة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والرقمنة في الرئاسة العامة للحرس الوطنى بدولة الكويت.
 - (٤) تقديم مجموعة من التوصيات لمساعدة الرئاسة العامة للحرس الوطنى بدولة الكويت في تحسين مستوي الرقمنة من خلال الإهتمام بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

٥- منهجية البحث:

- للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، اعتمد الباحثان على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية، ويمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يلي:
١. الدراسة المكتبية: استهدفت الدراسة المكتبية جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات البحث، وللحصول على هذه البيانات، اعتمد الباحثون على مصادر متعددة، كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث.
 ٢. الدراسة الميدانية: استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث، إضافة إلى اختبار صحة / عدم صحة فروض البحث، ومن ثم تحقيق أهدافه.

٦- مجتمع وعينة البحث:

يمثل مجتمع البحث جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث ، والتي تشترك في صفة معينة أو أكثر والمطلوب جمع البيانات حولها ، تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في دعم الرقمنة ، وذلك على العاملين بالرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت ، وينقسم قطاع الحرس الوطني الى جزئين ، الجزء الأول يركز على القائمين بالأعمال الإدارية ، والجزء الثاني يركز على القائمين بالأعمال العسكرية ، ويركز هذه البحث على القائمين بالأعمال الإدارية ، ونظراً للبعد الأمني لهذا القطاع وصعوبة الحصول على جميع البيانات المطلوبة ، فقد تقرر الإعتماد على أسلوب الحصر الشامل ، حيث بلغ عدد القائمين بالأعمال الإدارية نحو (٤٨٥) مفردة، وقام الباحثان باستخدام معادلة تحديد حجم العينة وذلك من خلال المعادلة التالية: (إدريس، ٢٠٠٢)

$$ت^2 \times ن \times ف (١ - ف)$$

$$\text{حجم العينة} = \frac{ت^2 \times ن + ت^2 (١ - ف)}{٢}$$

حيث:

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥ %، من ثم فإن الدرجة المعيارية المقابلة هي ١,٩٦ %
ف = نسبة النجاح في التوزيع، وحيث يكون التوزيع طبيعي لذلك تكون نسبة النجاح = نسبة الفشل = ٥٠ %.
 Δ = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = ٥ %
ن = حجم المجتمع.
وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$(١,٩٦) \times ٢ \times ٤٨٥ \times ٠,٥٠ (١ - ٠,٥٠)$$

$$= \frac{٢١٥ \text{ موظف}}{(١,٩٦) \times ٢ \times ٤٨٥ + ٠,٥٠ (١ - ٠,٥٠)}$$

٧- متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة:

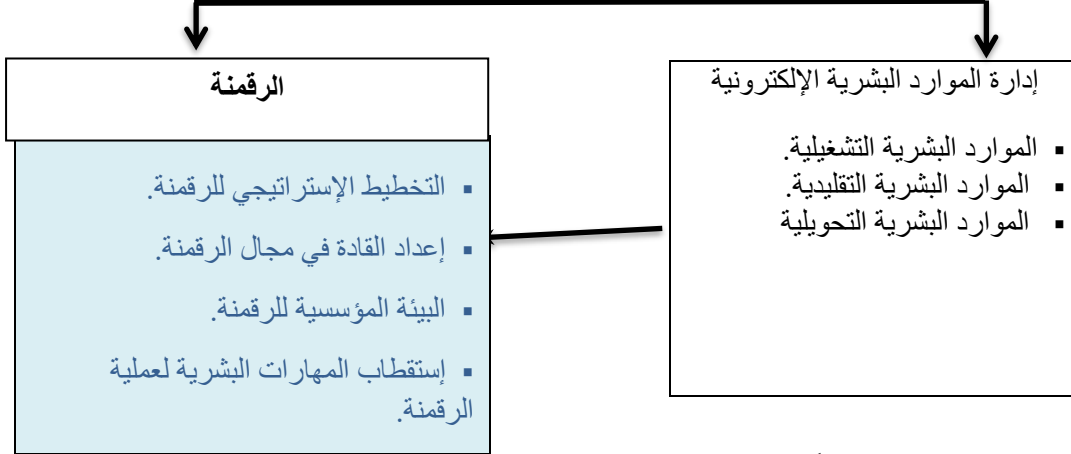
اعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية، التي تم جمعها حول متغيرات البحث، والتي أمكن قياس الخصائص التي تشتمل عليها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة، وذلك على النحو الآتي:

(١) **المتغير المستقل:** إدارة الموارد البشرية الإلكترونية : إعتد الباحثان على مقياس (Padmavathy, 2020) والذي يقيس الأبعاد الثلاثة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية والمتمثلة في (الموارد البشرية التشغيلية ، الموارد البشرية التقليدية ، الموارد البشرية التحويلية) ، وتم استخدام ثمانية عشر عبارة باستخدام مقياس ليكرت والمتدرج من خمس نقاط لإتاحة الفرصة لأفراد عينة الدراسة للتعبير عن آرائهم تجاه كل عبارة في قائمة الإستقصاء، حيث تم إعطاء كل إجابة درجة محددة تندرج من (١) غير موافق تماماً، الى (٥) موافق تماماً، مع وجود درجات حيادية في المنتصف .

(٢) **المتغير التابع:** الرقمنة: اعتمد الباحثان بصفة أساسية على المقياس الذي قدمته دراسات (Brink, et al.; 2020, Skog, 2019; Tugce, 2019)؛ بالإضافة إلي دراسات (الخفاجي، الجواهري، ٢٠١٧؛ حماد، ٢٠٢٠؛ نافع وآخرون، ٢٠٢١) والذي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في (التخطيط الإستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، إستقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة) حيث تخطي معامل الثبات ألفا كرونباخ ٠,٨٢ لجميع الأبعاد وهي درجة مقبولة في العلوم الاجتماعية، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث ، وقد تضمن المقياس ٢٠ عبارة.

وبناءً على ما سبق، يمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الرقمنة)، من خلال الشكل رقم (١)

شكل رقم (١) نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً للدراسات السابقة.

(٤) أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

قام الباحثان باختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية، تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS).

(١) أساليب تحليل البيانات: يُمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال العرض التالي:

(أ) أسلوب معامل الارتباط ألفا **Alpha Correlation Coefficient**: تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.

(ب) أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد **Multiple Regression Analysis / Correlation**: يعتبر تحليل الانحدار المتعدد من الأساليب الإحصائية، حيث يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع على أساس قيم عدد من المتغيرات المستقلة، حيث كان الهدف من استخدامه هو تحديد نوع ودرجة وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) والمتغير التابع (الرقمنة) بشكل إجمالي، ثم بين أبعاد المتغير المستقل (الموارد البشرية التشغيلية، الموارد البشرية التقليدية، الموارد البشرية التحويلية) والمتغير التابع.

(ج) أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه **On Way ANOVA**: يعتبر أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه طريقة لاختبار معنوية الفرق بين المتوسطات لعدة عينات بمقارنة واحدة، لذا استخدم هذا الأسلوب لاختبار الفرضين الأول والثاني في البحث الحالي، للمقارنة بين عينتين أو أكثر.

(٢) أساليب اختبار فروض البحث: استخدم الباحثون عدداً من الاختبارات الإحصائية التي تُناسب أساليب التحليل المستخدمة وتتوافق معها، وذلك من أجل اختبار فروض البحث، وتتمثل الاختبارات الإحصائية لفروض البحث في:

(أ) اختبار (ف) **F-Test** واختبار (ت) **T-Test** المصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد: وقد تم استخدامهما بهدف اختبار الفرضية الثالثة، والتي تتعلق بتحديد نوع وقوة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والرقمنة.

(ب) اختبار (ف) **F-Test** المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه: وتم استخدامه بغرض اختبار الفرضيتين الأولى والثانية للكشف عن مدى وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقسي منه باختلاف العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

(ج) اختبار (ت) T-Test المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه: وتم استخدامه بغرض اختبار الفرضيتين الأولى والثانية للكشف عن مدى وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقضي منه باختلاف النوع. ٨- التحقق من مستوى الثبات والصدق في المقاييس:

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل الثبات والصدق في المقاييس التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية، وذلك كما يأتي:
١/٨- التحقق من مستوي الثبات/ الاعتمادية في المقاييس:

تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي، ومن ثم من مستوي الثبات أو الاعتمادية في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة والمستخدم لقياس أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وأبعاد الرقمنة، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي أقل من ٠,٣٠، وبينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس، ٢٠١٦) وذلك كما يوضحه الجدول رقم (١).

وبالنسبة لمقياس إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، فإن نتائج الجدول رقم (١) توضح درجة الاتساق الداخلي بين مقياس إدارة الموارد البشرية الإلكترونية باستخدام معامل الارتباط ألفا .

جدول رقم (١)

تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات مقياس إدارة الموارد البشرية الإلكترونية باستخدام معامل الارتباط ألفا (مخرجات تحليل الاعتمادية) *

م	إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	عدد العبارات	معامل ألفا
١	إدارة الموارد البشرية التشغيلية	٤	٠,٧٥٨
٢	إدارة الموارد البشرية التقليدية	٨	٠,٨٠٦
٣	إدارة الموارد البشرية التحويلية	٦	٠,٧٥٢
المقياس الإجمالي			٠,٨١٠
*تم تطبيق هذا الأسلوب على كل بعد من أبعاد المقياس الخاضع للاختبار على حدة، بالإضافة إلى المقياس الإجمالي.			

ونلاحظ من الجدول رقم (١) أن معامل ألفا للمقياس ككل مقبول (٠,٨١٠) إلا أنه بفحص معاملات الارتباط الإجمالية (Item- Total Correlation) لكل متغير من متغيرات هذه المجموعات وجد أنه لا توجد متغيرات منها لم تتمكن من مقابلة المعيار السابق تحديده (ذات معامل ارتباط أقل من ٠,٣٠)، لذلك لم تم استبعاد أي متغيرات من المقياس، وبذلك أصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها المقياس هو ١٨ متغير .
وبالنسبة لمقياس الرقمنة، فإن نتائج الجدول رقم (٢) توضح درجة الاتساق الداخلي بين مقياس الرقمنة باستخدام معامل الارتباط ألفا .

جدول رقم (٢)

تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات مقياس الرقمنة باستخدام معامل الارتباط ألفا (مخرجات تحليل الاعتمادية) *

م	الرقمنة	عدد العبارات	معامل ألفا
١	التخطيط الاستراتيجي للرقمنة	٥	٠,٧٨٩
٢	إعداد القادة في مجال الرقمنة	٥	٠,٧٤١
٣	البيئة المؤسسية للرقمنة	٥	٠,٨٠١
٤	إستقطاب المهارات البشرية لعملية الرقمنة	٥	٠,٧٥٨
المقياس الإجمالي			٠,٨٢٣
*تم تطبيق هذا الأسلوب على كل بعد من أبعاد المقياس الخاضع للاختبار على حدة، بالإضافة إلى المقياس الإجمالي.			

ونلاحظ من الجدول رقم (٢) أن معامل ألفا للمقياس ككل مقبول (٠,٨٢٣) إلا أنه بفحص معاملات الارتباط الإجمالية (Item- Total Correlation) لكل متغير من متغيرات هذه المجموعات، وجد أنه لا توجد متغيرات

مناها لم اأمكن من مقابلة المعيار السابق اأءفءه (ااء معامل إرباءب اقل من ٠,٣٠)، لءلك لم أتم اسأبءاء أى مآؤفراء من المقاءس، وبءلك أأبء عءء المآؤفراء الاءف بأكون منها المقاءس هو ٢٠ مآؤفر .
٩- نأناؤء الءراءة المفءائفة:
١/٩- الأءلل الوصفف لمآؤفراء الءراءة المفءائفة:
بوضء الباءأون فف البءافة الوسا الأسابف والانءراف المعفارف ومعاملاء الإرباءب بفن مآؤفراء الءراءة، وءلك من الألال الأءول الأالف :

أءول (٣)

الوسا الأسابف والانءراف المعفارف ومعاملاء الإرباءب بفن مآؤفراء الءراءة

معاملاء الإرباءب				الانءراف المعفارف	الوسا الأسابف	المآؤفراء
٤	٣	٢	١			
			١	٠,٤٨٨	٤,٢٨	إءارة الموارء البشرفة الأشفلففة
		١	٠,٤٦	٠,٣٩٢	٤,٢٧	إءارة الموارء البشرفة الأءلفففة
	١	٠,٣٨	٠,٥١	٠,٤٢٩	٤,٢٨	إءارة الموارء البشرفة الأءولففة
١	٠,٦٨*	*٠,٦٦	**٠,٧١	٠,٥٢١	٣,٤٥	الرقمئة

* الإرباءب معنوف عءء مسأوف معنوفة ٠,٠٥

**الإرباءب معنوف عءء مسأوف معنوفة ٠,٠١

ونسأناؤء من الأءول السابق ما بفف:

- أن أبعاء إءارة الموارء البشرفة الإلكأروففة كانأ مرأففة آفء إرباءب الوسا الأسابف لها بفن (٤,٢٧) و (٤,٢٨).
 - بلء المأوسا لمآؤفر الرقمئة (٣,٤٥) وهو مأوسا، وبوضء أن مسأوف الرقمئة فف الرأسة العامة للءرس الوطنف بءولة الكوفأ مأوسفة.
 - بلء معامل الإرباءب بفن إءارة الموارء البشرفة الأشفلففة والرقمئة (٠,٧١) وهذا بفء على وؤوء علاقة إرباءب موجبة بفن إءارة الموارء البشرفة الأشفلففة والرقمئة .
 - بلء معامل الإرباءب بفن إءارة الموارء البشرفة الأءلفففة والرقمئة (٠,٦٦) وهذا بفء على وؤوء علاقة إرباءب موجبة بفن إءارة الموارء البشرفة الأءلفففة والرقمئة.
 - بلء معامل الإرباءب بفن إءارة الموارء البشرفة الأءولففة والرقمئة (٠,٦٨) وهذا بفء على وؤوء علاقة إرباءب موجبة بفن إءارة الموارء البشرفة الأءولففة والرقمئة.
- ٢/٩- أأاءاء موظفف الرأسة العامة للءرس الوطنف بءولة الكوفأ آوف مسأوف إءارة الموارء البشرفة الإلكأروففة المقءمة :

١/٢/٩- أأاءاء موظفف الرأسة العامة للءرس الوطنف بءولة الكوفأ بآبعاء إءارة الموارء البشرفة الإلكأروففة ووفقا للآوف:

لأء تم أأبفبب آءأبار(أ) t-test وءلك بغيرض أأءفء مءف وؤوء آءألاف فف أأاءاء موظفف الرأسة العامة للءرس الوطنف بءولة الكوفأ بآبعاء إءارة الموارء البشرفة الإلكأروففة ووفقا لآءألاف الآوف (أءر / أنأف) وبمكن أوضفب نأناؤء آءأبار(أ) t من الألال الأالف :

أءول رقم (٤)

الوسا الأسابف والانءراف المعفارف لأأاءاء موظفف الرأسة العامة للءرس الوطنف بءولة الكوفأ إءارة الموارء البشرفة الإلكأروففة ووفقا للآوف (أءر / أنأف)

مسطوف الءلالة	t-test (أ) (أ.ء)	الوصف الإءصائف		الآوف	المآؤفراء
		الانءراف المعفارف	الوسا الأسابف *		
٠,٦٢١	٠,١٨٥ (٢١٥)	٠,٦٣٢	٤,١٦	أءور	إءارة الموارء البشرفة الإلكأروففة
		٠,٧٥٢	٤,١٢	إناء	

* المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلى غير موافق علي الإطلاق ، بينما الرقم (٥) يشير إلى موافق تماما مع وجود درجة حيادية في المنتصف .

ويتضح من الجدول السابق أن الوسط الحسابي لاتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بالنسبة للذكور هو (٤,١٦) وللإناث (٤,١٢). أي أن الذكور والإناث يدركون مستوي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بدرجة متوسطة إلى مرتفعة.

وفي ضوء ذلك فإنه يمكن القول أنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وفقا لاختلاف النوع، ولذلك يجب قبول فرض العدم الأول في هذه الدراسة جزئيا.

(ب) اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت لمستوي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وفقا للعمر:

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدي وجود اختلاف في اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت لمستوي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وفقا لاختلاف العمر، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل العمر مع اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت بأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وذلك من خلال الجدول رقم (٥) .

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل التباين لاتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وفقا للعمر

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي المعنوية
العمر	بين المجموعات	٣	٣,٢١٤	١,٠٧١	١,٤٨	٠,٢٣٥
	داخل المجموعات	٢١١	١٥٢,٤١	٠,٧٢٢		
	الإجمالي	٢١٤	١٥٥,٦٢٤			

حيث يتضح من هذا الجدول عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت لمستوي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وفقا للعمر، حيث أن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١ .

٢٠٢٠/٩-٢. اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت لمستوي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وفقا للمؤهل العلمي:

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدي وجود اختلاف في اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت بأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وفقا لاختلاف المؤهل العلمي، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل المؤهل العلمي مع اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت بأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وذلك من خلال الجدول رقم (٦) .

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين لاتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وفقا للمؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي المعنوية
المؤهل العلمي	بين المجموعات	٣	٢,٣٢١	٠,٧٧٤	٠,٩٥٤	٠,٤١٢
	داخل المجموعات	٢١١	١٧١,٢٠	٠,٨١١		
	الإجمالي	٢١٤	١٧٣,٥٢			

ويتضح من الجدول رقم (٦) عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وفقا للمؤهل العلمي، حيث أن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١ .

٣/٢/٩- اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت لمستوي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وفقاً لسنوات الخبرة:

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدي وجود اختلاف في اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت لمستوي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وفقاً لاختلاف سنوات الخبرة، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل العمر مع اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت بأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وذلك من خلال الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل التباين لاتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وفقاً لسنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي المعنوية
سنوات الخبرة	بين المجموعات	٣	٢,٦٣٢	٠,٨٧٧	١,١٩١	٠,٢٥٩
	داخل المجموعات	٢١١	١٥٥,٢٦	٠,٧٣٦		
	الإجمالي	٢١٤	١٦٦,٣٤٠			

حيث يتضح من هذا الجدول عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت لمستوي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وفقاً لسنوات الخبرة، حيث أن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١.

٣/٩- اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت موضع الدراسة نحو مستوي الرقمنة:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الثاني لهذه الدراسة والذي يتعلق بالكشف عن اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت نحو مستوي الرقمنة ، وأيضاً اختبار صحة الفرض الثاني الذي ينص علي " عدم وجود اختلافات معنوية بين إدراك موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت فيما يتعلق بمستوي الرقمنة باختلاف خصائصهم الديموجرافية، ولتحقيق ذلك فقد إستعان الباحثان بعدد من الأساليب الإحصائية التحليلية مثل أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه – One Way ANOVA واختبار t- test وذلك للتعرف علي اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت بأبعاد الرقمنة وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية .

ولمزيد من التفاصيل يعرض الباحثان الاختلاف في إدراك موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت بأبعاد الرقمنة بالنسبة لكل متغير ديموجرافي علي حده .

١/٣/٩- اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت بأبعاد الرقمنة وفقاً للنوع:

لقد تم تطبيق اختبار (ت) t-test وذلك بغرض تحديد مدي وجود اختلاف في اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت بأبعاد الرقمنة وفقاً لاختلاف النوع (ذكر / أنثي)، ويمكن توضيح نتائج اختبار (ت) t من خلال الجداول التالية :

جدول رقم (٨)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت ببعد وسيلة التواصل وفقاً للنوع (ذكر / أنثي)

المتغيرات	النوع	الوصف الإحصائي		t-test (ت) (د.ج)	مستوي الدلالة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي *		
الرقمنة	ذكور	٠,٨٤١	٣,١٢	٠,٣٦٩ (٢١٥)	٠,٥٢٧
	إناث	٠,٦٢٤	٣,١٠		

* المقياس المستخدم يمتد من ١-٥، حيث أن الرقم (١) يشير إلي غير موافق علي الإطلاق، بينما الرقم (٥) يشير إلي موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

ويتضح من الجدول السابق أن الوسط الحسابي لاتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت للرقمنة بالنسبة للذكور هو (٣,١٢) وللإناث (٣,١٠). أي أن الذكور والإناث يدركون مستوي الرقمنة بدرجة متوسطة.

وفي ضوء ذلك فإنه يمكن القول إنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت للرقمنة وفقاً لاختلاف النوع، ولذلك يجب قبول فرض العدم الأول في هذه الدراسة جزئياً.

٢/٣/٩ - اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت بأبعاد الرقمنة وفقاً للعمر:

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف في اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت لمستوي الرقمنة وفقاً لاختلاف العمر، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل العمر مع اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت بأبعاد الرقمنة وذلك من خلال الجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل التباين لاتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت للرقمنة وفقاً للعمر

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي المعنوية
العمر	بين المجموعات	٣	٢,٥٧٨	٠,٨٥٩	١,١٦	٠,٤٢١
	داخل المجموعات	٢١١	١٥٥,٨٢	٠,٧٣٨		
	الإجمالي	٢١٤	١٥٨,٣٩٨			

حيث يتضح من هذا الجدول عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت لمستوي الرقمنة وفقاً للعمر، حيث أن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١.

٣/٣/٩ - اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت بأبعاد الرقمنة وفقاً للمؤهل العلمي:

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف في اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت بأبعاد الرقمنة وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل لعدد مرات السفر مع اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت بأبعاد الرقمنة وذلك من خلال الجدول رقم (١٠).

ويتضح من الجدول رقم (١٠) عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت بأبعاد الرقمنة مجتمعاً وفقاً للمؤهل العلمي، حيث أن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١.

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل التباين لاتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت للرقمنة وفقاً للمؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي المعنوية
المؤهل العلمي	بين المجموعات	٣	٢,٥٨٤	٠,٨٦١	١,١٧٨	٠,٦٢١
	داخل المجموعات	٢١١	١٥٤,٢٦	٠,٧٣١		
	الإجمالي	٢١٤	١٥٦,٨٤٤			

٤/٣/٩ - اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت بأبعاد الرقمنة وفقاً لعدد سنوات الخبرة:

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف في اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت بأبعاد الرقمنة مجتمعاً وفقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل عدد سنوات الخبرة مع اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت بأبعاد الرقمنة مجتمعاً وذلك من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل التباين لاتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت للرقمنة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى المعنوية
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	٣	٢,٦٨١	٠,٨٩٣	١,١٤٨	٠,٣٢٤
	داخل المجموعات	٢١١	١٦٤,٢٨	٠,٧٧٨		
	الإجمالي	٢١٤	٢٩٣,٢٤٤			

حيث يتضح من هذا الجدول عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت بأبعاد الرقمنة وفقاً لعدد سنوات الخبرة، حيث أن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١.

٤/٩ - العلاقة بين مستوى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومستوى الرقمنة:

نص الفرض الثالث علي " لا يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية علي مستوى الرقمنة في الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت. ولاختبار هذا الفرض قام الباحثان باستخدام أسلوب الارتباط والانحدار المتعدد وذلك كما بالجدول التالي :

جدول رقم (١٢)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا B	t	مستوى المعنوية
التخطيط	إدارة الموارد البشرية التشغيلية	٠,٧٤١	١٩,٢١٠	٠,٠٠٠
الإستراتيجي	إدارة الموارد البشرية التقليدية	٠,٨٠١	٢٠,٣٢١	٠,٠٠٠
للرقمنة	إدارة الموارد البشرية التحويلية	٠,٧٤٩	٢٢,٣٦٩	٠,٠٠٠

• اختبار الفرض الفرعي الأول:

يتضح من الجدول السابق أن هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتخطيط الإستراتيجي للرقمنة كأحد أبعاد الرقمنة .

جدول رقم (١٣)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا B	t	مستوى المعنوية
إعداد القادة	إدارة الموارد البشرية التشغيلية	٠,٧٤١	١٦,٢٤٧	٠,٠٠٠
في مجال	إدارة الموارد البشرية التقليدية	٠,٨٢١	١٨,١٢٦	٠,٠٠٠
الرقمنة	إدارة الموارد البشرية التحويلية	٠,٨٢٤	٢٠,٢١٤	٠,٠٠٠

• اختبار الفرض الفرعي الثاني:

يتضح من الجدول السابق أن هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وإعداد القادة في مجال الرقمنة كأحد أبعاد الرقمنة .

جدول رقم (١٤)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا B	t	مستوى المعنوية
البيئة	إدارة الموارد البشرية التشغيلية	٠,٨٢١	٢١,٢٩	٠,٠٠٠
المؤسسية	إدارة الموارد البشرية التقليدية	٠,٧٤٤	١٨,٥٢	٠,٠٠٠
للرقمنة	إدارة الموارد البشرية التحويلية	٠,٧٥٢	١٩,٨٠	٠,٠٠٠

• اؤبار الفرض الفرءف الؤالف:

فبؤص من الؤءول السابق أن هناك أأفر فبافف ذاء ءلافة إؤصائففة بفن أبعاء إءارة الموارء البشرفة الإلكءرونفة و البفئة المؤسسفة للرقمنة كأء أبعاء الرقمنة .

ؤءول رقم (١٥)

نءاف الاءار المءءء للءلاقة بفن المءفراف المسءقلة والمءفر الءابء

المءفر الءابء	المءفراف المسءقلة	معامل الاءار بففا B	t	مسءول المعنوفة
إسءقءاب المهاراف	إءارة الموارء البشرفة الؤشغفلفة	٠,٥٨٩	١٩,٢١٠	٠,٠٠٠
البشرفة للرقمنة	إءارة الموارء البشرفة الؤقلفءفة	٠,٦٦٣	١٩,٣٢١	٠,٠٠٠
	إءارة الموارء البشرفة الؤءوفلفة	٠,٨٧٥	١٥,٦٩٥	٠,٠٠٠

• اؤبار الفرض الفرءف الؤابء:

فبؤص من الؤءول السابق أن هناك أأفر فبافف ذاء ءلافة إؤصائففة بفن أبعاء إءارة الموارء البشرفة الإلكءرونفة وإسءقءاب المهاراف البشرفة للرقمنة كأء أبعاء الرقمنة.

كما فمكن ءوضفء الءلاقة بفن أبعاء إءارة الموارء البشرفة الإلكءرونفة مءءعة وأبعاء الرقمنة مءءعة من ءلال الؤءول الءالف.

ؤءول رقم (١٦)

نءاف الاءار المءءء للءلاقة بفن المءفراف المسءقلة والمءفر الءابء

المءفر الءابء	المءفراف المسءقلة	معامل الاءار بففا B	t	مسءول المعنوفة
أبعاء الرقمنة	أبعاء إءارة الموارء البشرفة الإلكءرونفة	٠,٩٦٢	٣٦,٢١٠	٠,٠٠٠

هفء فبؤص من الؤءول السابق أن هناك أأفر فبافف ذاء ءلافة إؤصائففة بفن أبعاء إءارة الموارء البشرفة الإلكءرونفة مءءعة و أبعاء الرقمنة مءءعة.

١٠- النءاف و الؤوصفاء:

١/١٠ نءاف البؤء: ءوصل البافءان من ءلال هءا البؤء إلف مءوءعة من النءاف ءممءل ففما فآف:

- ءم وؤء اؤءلاف ءو ءلافة إؤصائففة فف اءافاء مءظف الرئاسة العامة للؤرس الؤفف بءولة الكوفء لمسءولف إءارة الموارء البشرفة الإلكءرونفة و فقا للؤوع.
- ءم وؤء اؤءلاف ءو ءلافة إؤصائففة فف اءافاء مءظف الرئاسة العامة للؤرس الؤفف بءولة الكوفء لمسءولف إءارة الموارء البشرفة الإلكءرونفة و فقا للؤوع.
- ءم وؤء اؤءلاف ءو ءلافة إؤصائففة فف اءافاء مءظف الرئاسة العامة للؤرس الؤفف بءولة الكوفء لإءارة الموارء البشرفة الإلكءرونفة و فقا للمؤهل العلفف؁ هفء أن ففمة (ف) ففر معنوفة ءم مسءولف ءلافة إؤصائففة ٠,٠١.
- ءم وؤء اؤءلاف ءو ءلافة إؤصائففة فف اءافاء مءظف الرئاسة العامة للؤرس الؤفف بءولة الكوفء لمسءولف إءارة الموارء البشرفة الإلكءرونفة و فقا لءءء سءواف الؤبرة.
- لا فؤء اؤءلاف ءو ءلافة إؤصائففة فف اءافاء مءظف الرئاسة العامة للؤرس الؤفف بءولة الكوفء لمسءولف الرقمنة و فقا لاؤءلاف الؤوع.
- لا فؤء اؤءلاف ءو ءلافة إؤصائففة فف اءافاء مءظف الرئاسة العامة للؤرس الؤفف بءولة الكوفء لمسءولف الرقمنة و فقا لاؤءلاف الؤوع .
- لا فؤء اؤءلاف ءو ءلافة إؤصائففة فف اءافاء مءظف الرئاسة العامة للؤرس الؤفف بءولة الكوفء لمسءولف الرقمنة و فقا لاؤءلاف المؤهل العلفف.

- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت لمستوي رضائهم وفقا لاختلاف عدد سنوات الخبرة .
- هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتخطيط الإستراتيجي للرقمنة كأحد أبعاد الرقمنة.
- هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وإعداد القادة في مجال الرقمنة كأحد أبعاد الرقمنة.
- هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والبيئة المؤسسية للرقمنة كأحد أبعاد الرقمنة.
- هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وإستقطاب المهارات البشرية للرقمنة كأحد أبعاد الرقمنة.
- هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومجتمع و أبعاد الرقمنة مجتمعة .

٢/١٠ توصيات البحث:

- (١) ضرورة تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها المختلفة لما لها دور كبير في تبسيط إجراءات العمل.
- (٢) ضرورة مراجعة آليات عمل إدارة الموارد البشرية الحالية واللوائح الداخلية المنظمة لسير العمل بالرئاسة العامة للحرس الوطني.
- (٣) يجب على الإدارة العليا في الرئاسة العامة للحرس الوطني أن تعمل على تدعيم إدارة الموارد البشرية الحالية وتحويلها الى النظام الإلكتروني لما لها من أثر إيجابي على تبسيط إجراءات العمل.
- (٤) التطبيق الواضح والفعال لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال توفير وسائل التكنولوجيا المناسبة والأفراد المدربة على مستوى عالي من الكفاءة.
- (٥) إشراك العاملين في صياغة وتطبيق النظام الإلكتروني للموارد البشرية الإلكترونية من خلال ندوات وورش عمل .

١١ - البحوث المستقبلية:

- أظهرت نتائج هذا البحث عدداً من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل من وجهة نظر الباحثون ومن أهم هذه القضايا ما يلي:
- إعادة إجراء الدراسة الحالية في قطاعات صناعية وأخرى خدمية كالتعليم والسياحة والاتصالات والبنوك.
 - إجراء دراسة مماثلة للبحث الحالي على مؤسسات تجارية بالقطاع الأهلي.
 - دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء المؤسسي .

١٢ - المراجع:

١ - المراجع العربية:

- (١) أبو جمعة، محمود حسين، (٢٠٢١) ، أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطبيق إدارة المواهب البشرية في شركات التوظيف الأردنية ، مركز رفاد للدراسات والأبحاث ، المجلد العاشر ، العدد الثالث.
- (٢) أبو كليش ، عماد فرج ، (٢٠١٤) ، الإدارة الإلكترونية ودورها في تبسيط الإجراءات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة والتنظيم ، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا ، طرابلس ليبيا .
- (٣) إدريس، ثابت عبدالرحمن (٢٠١٢) ، " بحوث التسويق : أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض " الإسكندرية : الدار الجامعية .
- (٤) الباز، حسن منصور السيد عوض ، ٢٠١٦ ، معايير كفاءة الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية : دراسة تطبيقية على كلية العلوم الإدارية والإنسانية بكليات بريدة الأهلية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد السابع ، العدد الثاني ، مصر .
- (٥) البيلائي، لينا مأمون، (٢٠١٥) " اثر تبسيط الإجراءات فى القطاع الحكومى على الخدمة العامة دراية التجربة فى لبنان"، رسالة دكتوراة، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق .
- (٦) الحريرات ، آية عدنان حسن ، (٢٠٢١) ، أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين فى الخطوط الجوية الملكية الأردنية ، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث ، المجلد السادس ، العدد الأول .
- (٧) الشخانة، مؤيد عبدالقادر، (٢٠١٥) " جودة نظم ادراة الموارد البشرية الالكترونية واثرها فى جودة الاداء الوظيفي: دراسة حالة علي شركة أورنج للاتصالات/ الاردن"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط .
- (٨) الثلثي، فراس سليمان وآخرون، (٢٠١٧) ، اثر ادارة الموارد البشرية الالكترونية فى الاداء الوظيفي : الدور المعدل لتكامل المعرفة – دراسة حالة الموسسو العامة للضمان الإجتماعي بالأردن"، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية- جامعة القصيم، مجلد ١٠ ، العدد ٢.
- (٩) الصباغ، زهير ، (٢٠٠٨) ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (١٠) العباي، حنان معمر أبو عجيلة ، (٢٠٢٠) ، أثر تبسيط الإجراءات فى الحد من ضغوط العمل على الأفراد ، دراسة حالة على مصرف الجمهورية فرع ترهونة .
- (١١) العلوان، جعفر بن أحمد، (٢٠١٥) ، " العوامل المؤثرة على أنظمة الموارد البشرية الالكترونية: دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص فى المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة – المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، مجلد ٣٥ ، العدد ١ .
- (١٢) العوايشة، أسيد حسين عوده، (٢٠١٧) " موارد نظم المعلومات على الادارة الالكترونية للموارد البشرية: دراسة ميدانية فى المستشفيات الخاصة الاردنية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- (١٣) الفايز ، باسم بن عبدالله ، (٢٠٠٧) ، تأثير إستخدام التقنية الحديثة فى تبسيط الإجراءات الإدارية : دراسة ميدانية على تأثير تبسيط الإجراءات على نظام الاتصالات الإدارية بإمارة منطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، كلية الإقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، المملكة العربية السعودية .
- (١٤) المراد ، حسين محمد ، (٢٠١٨) ، الإدارة الإلكترونية ودورها فى تبسيط إجراءات العمل فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، العدد ١٠٤ ، المجلد ٢٤ .
- (١٥) النسور ، نور نواف عبد حمد ، (٢٠١٧) ، تطبيق التكنولوجيا وأثره فى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية : الدور الوسيط لسهولة الاستخدام فى قطاع البنوك الأردنية ، رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، الأردن .
- (١٦) بصرى ، وائل شحات ، (٢٠٢١) ، تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء القوى العاملة فى المناطق الريفية (منطقة المدينة المنورة) ، المجلة الأكاديمية العالمية للإقتصاد والعلوم الإدارية ، المجلد (٣) ، العدد (١) .

- (١٧) بطانية، ماجدة محمود، (٢٠١١) " اثر تبسيط اجراءات العمل علي فاعلية القرارات الإدارية في دائرة الجمارك الاردنية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة .
- (١٨) حسن ، عبدالعزيز عبدالرحمن ، (٢٠٠٧) ، الإدارة الإلكترونية ودورها في تبسيط إجراءات العمل ، مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية ، مركز بحوث القرآن الكريم والسنة ، المجلد ١٠ ، العدد ١٤ .
- (١٩) حسن، عبدالله عوض عبداللطيف، (٢٠١١) ، أثر الإدارة الإلكترونية في تبسيط إجراءات سداد فاتورة الدفع المقدم كهرباء وسط الجزيرة (وادمنى)(٢٠٠٥-٢٠٠٧): دراسة حالة عدادات الدفع المقدم بالهيئة القومية للكهرباء"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين .
- (٢٠) خشمان ، أيسر محمد علي ، (٢٠١٤) ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء الأعمال في قطاع الاتصالات الأردنية من وجهة نظر الموظفين ، رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، الأردن .
- (٢١) ديوب ، محمد عباس وآخرون ، (٢٠١٥) ، تقييم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتبسيط الإجراءات الإدارية دراسة تطبيقية على فرع المصرف العقاري في طرطوس ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ٣٧ ، العدد ٤ .
- (٢٢) زيار ، سليمان عبود ، (٢٠١٩) ، تقانة المعلومات ودورها في تبسيط الإجراءات الإدارية ، دراسة تحليلية في المعهد التقني المسبب ، مجلة جامعة بابل ، المجلد ١٤ ، العدد ١ .
- (٢٣) سليمان ، أحمد سليمان السعيد ، (٢٠١٨) ، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي ، بالتطبيق على العاملين بمديرية الصحة بالدقهلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .
- (٢٤) شعبان ، فرج ، (٢٠١٤) ، إعادة هندسة وتبسيط الإجراءات في المعاملات الإدارية كمدخل لتطوير أداء الإدارة المحلية ، الملتقى العلمي الدولي الثاني بعنوان آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة – دراسة تجارب بعض الدول – الجزائر .
- (٢٥) عباس ، نضال سيرة إبراهيم ، (٢٠١٣) ، أثر متطلبات إنسيابية العمل في تبسيط الإجراءات الإدارية ، مجلة الدنانير ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، الجامعة العراقية ، المجلد ٣ ، العدد الرابع .
- (٢٦) عباس، نضال، سميرة إبراهيم ، (٢٠١٣) ، أثر متطلبات انسيابية العمل في تبسيط الإجراءات الإدارية، مجلة الدنانير كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية، العدد الرابع، ص ص ٣٠ ، ٤٦ .
- (٢٧) قندح، ميساء سلمان ، (٢٠١٤) ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في القدرات التعليمية التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ، رسالة ماجستير ، كلية إدارة المال والأعمال ، جامعة آل البيت ، الأردن .
- (٢٨) نشيوات ، زيدان عبدالنور، (٢٠١٤) ، متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، مصر ، المجلد الخامس ، العدد الأول .
- (٢٩) وادي، رشدي سلمان، عمار، رهام أكرم، (٢٠١٨) ، " مزايا تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة ومدى رضا المواطنين عنه"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٦، العدد ٢ .
- (٣٠) منصور، محمود عبدالله محمد (٢٠٢١)، التحول الرقمي كألية لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد ٥٤، الجزء الأول، أبريل.
- (٣١) صالح، سحر محمد أنور(٢٠١٩)، تأثير الرقمنة علي تنافسية المنظمات: دراسة تطبيقية علي شركات الإتصالات في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج ١٠، ٣٤.
- (٣٢) حنفي، محمد إبراهيم (٢٠٢١)، تفعيل دور الابتكار والمعرفة والرقمنة في تحولات هيكل التوظيف وممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا Covid-19، مؤتمر دور الابتكار والمعرفة والرقمنة في دعم منظمات الأعمال في ظل التحديات المعاصرة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، سبتمبر.

- (٣٣) خميس، أسر أحمد (٢٠٢١)، أثر التحول الرقمي علي الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثاني، العدد الثاني، الجزء الثالث، يوليو.
- (٣٤) رشيد، سعدالله؛ قاشي، خالد (٢٠٢٠)، دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم، مج ١٠، ع ٦.
- (٣٥) حماد، محمد محمد محمود (٢٠٢٠)، دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية علي الشركة المصرية لتجارة الأدوية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، العدد الثاني، ديسمبر.
- (٣٦) نافع، وجيه عبدالستار؛ إسماعيل، عمار فتحي موسي؛ البردان، محمد فوزي (٢٠٢١)، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة من جامعة مدينة السادات (دراسة تطبيقية)، المؤتمر الدولي السادس للدراسات والبحوث البيئية (نحو آفاق جديدة للتنمية المستدامة)، ٤-٧ أكتوبر .

٢- المراجع الأجنبية :

- (1) Al, M. (2020). The Effect of E-HRM on the Human Resources Flexibility in the Organization Analytical research of the opinions of a sample of Iraqi university staff. *Solid State Technology*, 63(6).
- (2) BIJINA . C K. (2019) . e - HRM as a Key Factor of Organizational Effectiveness, =Cikitusi Journal For Multi Disiplinary Research.
- (3) Cordella, A., & Tempini, N. (2015). E-government and organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery. *Government Information Quarterly*, 32(3), 279-286.
- (4) Farhan, A. F., Salamzadeh, Y., & Richardson, C. (2021).The Impact Of E-HRM On Employee Productivity-Mediating Role Of Innovation.
- (5) Friedrich, S., & Wahba, M. (2021) . The Effect of Electronic Human Resource Management (E-HRM) On Organizational Effectiveness through Employee's Personal Traits An Applied Study on an EPC Company.
- (6) Girisha, M. C., & Nagendrababu, K. (2020). Challenges and Issues of E-HRM Practices in India. *Our Heritage*, 68(30), 5123-5132.
- (7) Hamidianpour, F., Esmailpour, M., & Firoozi, H. (2016). Assessing the Impact of Electronic Human Resource Management on Creation of Organizational Agility: A Study in the Bushehr Banks, Iran. *Asian Social Science*, 12(7).
- (8) Hosain, M. D. (2017). The impact of E-HRM on organizational performance: Evidence from selective service sectors of Bangladesh. *International Journal of Human Resources Management (IJHRM) ISSN (P)*, 2319-4936.
- (9) Ismail, F. B., Ling, L. S., Kadir, A. A., & Al Hosaini, A. A. H. (2021). Employee Satisfaction and Performance of E-HRM System in Malaysia Banking Sector. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 6721-6729.
- (10) Kamran, M. R., Wali, S. H., & Sabir, F. (2016). Expediency of usage of e-HRM for Value Creation in Telecommunication Industry of Pakistan. *Pollster j. acad. res.* 03 (01), 83-112.
- (11) Lazazzara, A., Della Torre, E., & Nacamulli, R. C. (2020). Understanding the Relationship Between Intellectual Capital and Organizational Performance:

- The Role of e-HRM and Performance Pay. In Exploring Digital Ecosystems (pp. 151-164). Springer, Cham.
- (12) Lazazzara, A., & Galanaki, E. (2018). E-HRM Adoption And Usage : A Cross-National Analysis Of Enabling Factors . In Digital Technology and organizational change . 125-140, springer, cham https://doi.org/10.1007/978-3-319-62051-0_11.
- (13) Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. The International Journal of Human Resource Management, 27(19), 2233-2253.
- (14) Mudkanna, R. (2020). Detail of track: E-HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. Our Heritage, 68(27), 550-556.
- (15) Padmavathy, G., & Kumar, C. S. (2020). A Study on the Overview of E-Hrm. Our Heritage, 68(45), 21-27.
- (16) Pandey, A., & Kumar, M. S. S. (2017). A Study on E-HRM Practices in Hotel Industry in New Delhi. Vindhya International Journal of Management & Research(VIJMR), Vol. 3 Issue.1 March 2017 ISSN (Online): 2395-2059 .
- (17) RAMAN, A. (2020). E-HRM: Satisfaction Level Of Employees In Banking Sector , International Journal of Human Resource Management and Research, Vol-68, 33-40 .
- (18) Rastogi, A., & Srivastava, G. (2017). E-HRM: Emerging HR Practices in Private Banks. International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR), 7(3), 111-116.
- (19) Saif , shaima . Salah . (2016) administrative reform and its effects on improving employee performance efficiency analytical study in general company for construction materials trading higher diploma in strategic planning mustansiriya university m factory .
- (20) Wege, L. G., Ngige, C. D., & Dieli, O. J. (2019). Electronic Human Resource Management (E-HRM) and Organizational Performance In Nigeria , International Journal Of Management And Entrepreneurship , 1(1), 53-69.
- (21) Yazaki, Y. (2018). The effects of bureaucracy on political accountability and electoral selection. European Journal of Political Economy, 51, 57-68
- (22) Akdere, M., Top, M., & Tekingündüz, S. (2020). Examining patient perceptions of service quality in Turkish hospitals: The SERVPERF model. Total quality management & business excellence, 31(3-4), 342-352.
- (23) Bongiorno, G., Rizzo, D., & Vaia, G., (2018). CIOs and the digital transformation: A new leadership Role, Publisher. Springer International Publishing, Edition 1, 1-9.
- (24) Brennen, J.S. and Kreiss, D. (2016). Digitalization, in Jensen, K.B., Rothenbuhler, E.W., Pooley, J.D. and Craig, R.T. (Eds), The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy, Wiley-Blackwell, Chichester, 556-566.

- (25) Brink, H., Packmohr, S. Vogelsang, K. (2020). Fields of Action to Advance the Digital Transformation of NPOs –Development of a Framework, 19th International Conference on Business Informatics Research, September 21–23, 398, Vienna, Austria.
- (26) Chaniasa, S., Myers, M. D. & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations the case of a financial services provider, *Journal of Strategic Information Systems*, 1-17.
- (27) Dudin, M. N., & Kononova, E. V. (2020). Digitalization of university management in Russia and foreign countries as a necessary measure to ensure their economic security. *Market Economy Problems*, 3, 95.
- (28) Ivarsson, F., & Svahn, F. (2020). Digital and Conventional Matchmaking– Similarities, Differences and Tensions. In *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences*.
- (29) Kotarba, M. (2017). Measuring digitalization: Key metrics. *Foundations of Management*, 9(1), 123-138.
- (30) Laudon, K. Laudon, J. (2014). *Management Information Systems, Managing the Digital Firm*, 13th Ed, Global Edition, Pearson Education Limited.
- (31) Manyika, J., Ramaswamy, S., Khanna, S., Sarrazin, H., Pinkus, G., Sethupathy, G., and Yaffe, A. (2015). *Digital America: A tale of the haves and have-mores*. McKinsey Global Institute, December, 4–80.
- (32) Osmundsen, K., Iden, J. and Bygstad. B. (2018). Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications, the 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Corfu, Greece.
- (33) Pandey, P. and Misra, R. (2014). Digitization of library material in academic librarians issues and challenges. *Journal of industrial and intelligent information*, 2 .(٢)
- (34) Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143-1160.
- (35) Skog, Daniel, (2019). *The Dynamics of Digital Transformation: The Role of Digital Innovation, Ecosystems and Logics in Fundamental Organizational Change*, PhD Thesis, Department of Informatics, Umeå University, Umeå, Sweden.
- (36) Southard, M. (2016). Implementing challenging policy and systems change: Identifying leadership competencies. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40 (1), 1–5.
- (37) Tugce, Ertem-Eray, (2019), "The status of digital culture in public relations research in Turkey", Publisher. IGI Global, pp. 292-307.
- (38) Liang Li ,Fang Su, Wei Zhang ,JiYe Mao, (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective, wileyonlinelibrary.com/journal/isj.