

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية

الرقمية في الأداء العالي

بحث تحليلي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية

**The role of digital human resource
management practices in high performance**

Analytical research at the Iraqi
Ministry of Labor and Social Affairs

أشكر بحر سلطان

Ashkr Bahr Sultan

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة بغداد

College of Administration and Economics

University of Baghdad

ashkrbhr84@gmail.com

أ.د. علي حسون فندي

Mr. Dr. Ali Hassoun Fendi

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة بغداد

College of Administration and Economics

University of Baghdad

Ali.altaee@coadec.uobaghdad.edu.iq

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى بيان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الأداء العالي في الوزارة عينة البحث، وتشخيص العلاقة بين متغيرات البحث وابعادها، وأنطلاقاً من المشكلة الأساسية من خلال التساؤل عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية كمتغير تأشيرى متمثل بأبعادها الأربعة (التعلم والتطوير الالكتروني، كشوف الرواتب الالكتروني، تقييم الاداء الالكتروني، الخدمة الذاتية الالكترونية) في تحقيق الأداء العالي كمتغير مستجيب متمثلاً بأبعاده الأربعة (جودة الادارة، الانفتاح والتوجه نحو العمل، التوجه طويل الأمد، التحسين والتجديد المستمر)، ولغرض الوصول الى النتائج جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في عرض معلومات البحث وتفسيرها، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام الأستبانة كأداة رئيسية لجمع

المعلومات اللازمة فضلاً عن المقابلات الشخصية، وقد مثل مجتمع البحث كافة العاملين من (الموظفين، والمدراء) في مركز وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية والبالغ عددهم (٥٧٨)، أما عينة البحث فقد كان عددها (٢٣١) تم تحديدها استناداً على معادلة ثامبسون حيث وزعت (٢٤٠) أستبانة وأسترجع منها (٢٣٥) وكان الصالح منها (٢٣١) مثلت عينة البحث، وقد خلص التحليل الاحصائي للبحث إلى عدد من النتائج كان أبرزها وجود تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في الأداء العالي، وهذا يدل على أن لممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية دوراً فاعلاً ومؤثراً في تحقيق الأداء العالي، أي أنه كلما سعت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية إلى تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية فأن ذلك سيشكل عاملاً رئيسياً وفاعلاً للوصول إلى مستويات الأداء العالي.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، الأداء العالي.

Abstract

This research aims to demonstrate the role of digital human resources management practices in achieving high performance in the ministry, the research sample, and to diagnose the relationship between research variables and their dimensions, and based on the basic problem by asking about the role of digital human resources management practices as an indicative variable represented by its four dimensions (e-learning and development). Electronic payroll, electronic performance assessment, electronic self-service) in achieving high performance as a responsive variable represented by its four dimensions (management quality, openness and orientation towards work, long-term orientation, continuous improvement and renewal), and

for the purpose of reaching the results, the descriptive analytical approach was used in Presentation of the research information and its interpretation, and to achieve the objectives of the research, the questionnaire was used as a main tool for collecting the necessary information as well as personal interviews. Their number was (231). It was determined based on the Thompson equation, where (240) questionnaires were distributed and (235) were retrieved from them, and the good ones were (231). The research sample was represented, and the statistical analysis of the research concluded a number of results, the most prominent of which was the presence of a significant effect of digital human resources management practices in high performance, and this indicates that digital human resources management practices have an effective and influential role in achieving high performance, that is, the more The Ministry of Labor and Social Affairs has sought to implement digital human resource management practices, as this will constitute a key and effective factor to reach high levels of performance.

المقدمة

يتناول البحث الحالي الموسوم " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في الأداء العالي" أحد المواضيع الحديثة والمهمة التي تحظى بأهمية كبيرة لدى الكثير من المنظمات العالمية المتقدمة. وقد جاء البحث كمساهمة جاده لتسليط الضوء على هذا الموضوع الحيوي والمهم وللحاجة الماسة للمنظمات العامة في العراق للبحوث والدراسات المرتبطة بتطوير إدارتها للموارد البشرية من خلال تطبيق التكنولوجيا الرقمية الحديثة والتي تسهم في تحسين مستوى أدائها، فضلاً عن أنه ينسجم مع التوجه الحكومي الحالي نحو التحول الرقمي، خاصة أن السنوات الأخيرة شهدت استخداماً واسعاً ومتزايداً للأدوات الرقمية داخل المنظمات العامة. وانطلاقاً من أهمية تطبيق الممارسات الرقمية في المنظمات الحكومية ومدى تأثير تلك الممارسات على مستويات الأداء العالي، فقد حدد البحث بيئة وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ميداناً للبحث الحالي كونها من القطاعات الحيوية في البلد التي تحظى بأهمية وأولوية على مستوى السياسة المركزية العامة للدولة لدورها الكبير والمهم في عمليات التحول والنمو الاقتصادي والاجتماعي التي تسهم في نمو وأمن واستقرار المجتمع، فضلاً عن أنها تطبق بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية ولكن ليست بشكل كامل، مما يتطلب تطوير تلك الممارسات في إدارة الموارد البشرية وزيادة وتحسين أدائها والتي تنعكس على مستوى الوزارة المبحوثة بشكل عام.

أشكر بحر سلطان/ أ.د. علي حسون فندي.....

«المبحث الأول»

الاطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

في ظل النقلة النوعية التي يعيشها العالم في العصر الحالي، وسعي كافة المنظمات إلى تبني وتطبيق الأنظمة والبرامج والتقنيات الرقمية الحديثة، وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية لتحسين من مستوى تقديم خدماتها، فضلاً عن زيادة حدة التنافس في الأداء والتي دفعت المنظمات إلى البحث عن الأساليب والوسائل التي تمكنها من مجاراة التطورات والتكيف مع التغيرات، وبناءً على الحاجة الماسة للمنظمات العامة العراقية إلى تحديد وتشخيص المعوقات التي تحول دون الوصول إلى مستويات عالية من الأداء ومعالجتها بوضع الحلول المناسبة لها تبرز مشكلة البحث والتي تشير إلى القصور في تحقيق الأداء العالي وذلك بسبب عدة معوقات من أهمها محدودية تبني التكنولوجيا الحديثة كمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية، وعلى هذا الأساس تبلورت مشكلة البحث الحالي. إذ تم ملاحظة عدة مشاكل في جوانب الأداء مما يؤثر سلباً في تأدية وإنجاز العمل وتدني التفاعل والتواصل الايجابي ما يُحد من كفاءة العمل وتراجع مستوياته سيما في أبعاد الأداء العالي الأمر الذي يستوجب العمل باتجاه تحسينها، من هنا ينبثق هذا البحث لإبراز الدور الفاعل والمهم الذي يمكن أن يؤديه المتغير المستقل "ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية" في تحسين وتعزيز المتغير المستجيب "الأداء العالي". بالتالي تتجلى مشكلة البحث الرئيسية من

خلال التساؤل الرئيسي الاتي: (هل أستطاعت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية من أستثمار ممارسات ادارة الموارد

أشكر بحر سلطان/ أ.د. علي حسون فندي.....

البشرية الرقمية في أدائها العالي من خلال اعتمادها رأس مالها المهني وسيطاً يعظم
من هذه العلاقة؟). والتي تنبثق منها تساؤلات فرعية وكالآتي:

(١) ما طبيعة ومستوى الأهتمام بمتغيرات البحث وأبعادها الفرعية في الوزارة
المبحوثة؟

(٢) ما مستوى تبني الأداء العالي بأبعاده الفرعية؟ في الوزارة المبحوثة؟

(٣) ما مستوى تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية؟ وما هي الأبعاد التي
تحظى بأهتمام أكبر في الوزارة المبحوثة؟

(٤) ما هو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في الأداء العالي في الوزارة
المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث من خلال الجانبين التاليين:

(أ) جانب الأهمية المعرفية: وتتمثل بالندرة في الدراسات التي تناولت متغيرات
وأبعاد البحث، مما يُمكن اعتباره إسهام جديد وإضافة متواضعة في أثراء
المكتبة المعرفية العراقية والعربية والعالمية في ميدان علم الإدارة العامة.

(ب) جانب الأهمية التطبيقية: والتي تتمثل بالآتي:

(١) ينسجم هذا البحث مع التوجه الحكومي الحالي نحو التحول الرقمي
للمنظمات العامة وخاصة الخدمية منها.

(٢) أعتاد مقاييس حديثة مستخدمة في بيئات علمية واختبارها لأول مرة في
البيئة العراقية.

(٣) محاولة للفت أُنْتباه وتركيز الأهتمام لدى المسؤولين وتطوير قدرات
ومهارات العاملين لتبني أبعاد متغيرات البحث، والتي يمكن أن تساهم
بشكل فعال في تحسين وتطوير الأساليب الإدارية وتعزيز مستويات الأداء
وإمكانيات الموارد البشرية في الوزارة المبحوثة.

٤) الاستفادة من استنتاجات وتوصيات البحث في وضع المقترحات للمسؤولين في الوزارة المبحوثة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة، لتذليل الصعوبات التي تقف عائقاً أمام تطبيق الممارسات الرقمية في إدارة الموارد البشرية والتي تحول دون تحقيق الأداء العالي، فضلاً عن تطوير قدرات ومهارات وخبرات العاملين من خلال التركيز على رأس المال المهني للوزارة المبحوثة.

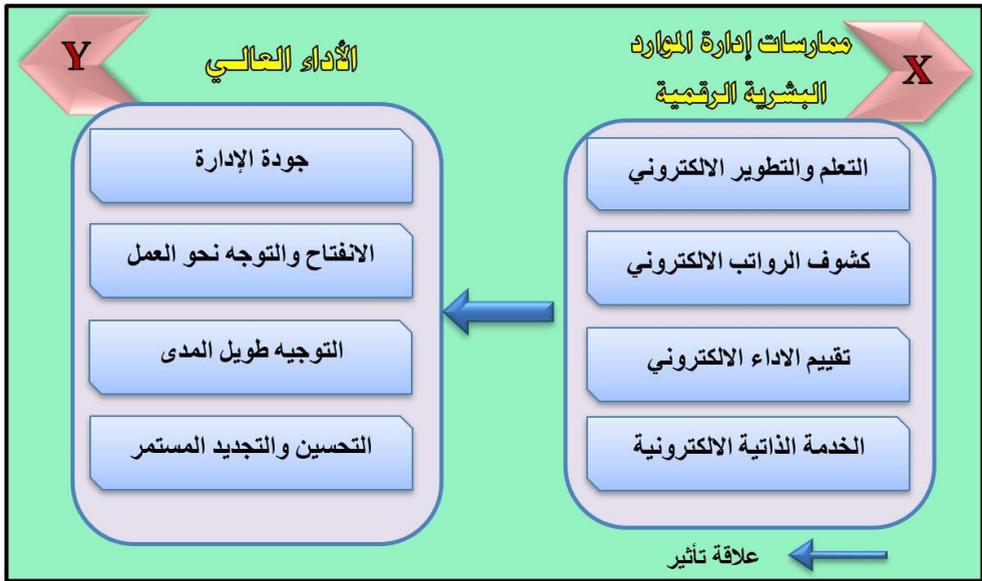
ثالثاً: أهداف البحث: يحاول البحث تحقيق الأهداف الآتية:

- ١) تقديم إطار نظري يعطي رؤية واضحة لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية، والذي يزود المختصين في الوزارة المبحوثة بالمعلومات النظرية والعملية التي تبين أهداف وأهمية المتغيرات وابعادها في المساهمة بحل المشاكل والتغلب على الصعوبات وتحسين الأداء.
- ٢) معرفة وتحديد مستوى التبني والممارسة للمتغيرات الرئيسية، ومدى توافر أبعادها وفقاً لتصورات العاملين (مدراء، وموظفين) في الوزارة المبحوثة.
- ٣) توضيح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل "ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية" بأبعاده، والمتغير التابع "الأداء العالي" بأبعاده، على الصعيد الميداني.
- ٤) كما يعمل البحث الحالي على تحقيق الربط بين الجانب النظري والفلسفي للبحث والواقع التطبيقي (عينة البحث)، بالتالي معرفة المشاكل والصعوبات التي تواجهها وكيفية معالجتها.
- ٥) تقديم مجموعة من الحلول والمقترحات بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث بما يخدم المنظمات العامة والوزارة المبحوثة بشكل خاص، وفتح المجال للقيام بدراسات لاحقة لهذه المتغيرات ومحاولة إضافة متغيرات أخرى كمسعى يسهم في التقدم والتطور والتأثير الايجابي لمنظمتنا العامة.

أشكر بحر سلطان/ أ.د. علي حسون فندي.....

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث: تم تصميم أنموذج المخطط الفرضي للبحث بالأعتداع على مقاييس رصينة تم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات والبحوث العلمية، وفي ضوء مشكلة البحث وصياغة فرضياته وتحقيقاً لأهدافه، وبما يعكس علاقة التأثير بين المتغيرات المعتمدة في البحث، وكما موضحة في الشكل (١)، وهي كالآتي:

الشكل (١) نموذج البحث الفرضي



المصدر: إعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث:

تم صياغة فرضيات البحث في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته، وتحقيقاً لأهداف البحث، وبما ينسجم مع الأنموذج الفرضي المقترح إلى فرضية رئيسية تنبثق منها فرضيات فرعية، وهي كالآتي:

الفرضية الرئيسية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في الأداء العالي) وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- ١) فرضية البحث الفرعية الاولى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التعلم والتطوير الإلكتروني في الأداء العالي).
- ٢) فرضية البحث الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء كشوف الرواتب الإلكتروني في الأداء العالي).
- ٣) فرضية البحث الفرعية الثالثة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تقييم الأداء الإلكتروني في الأداء العالي).
- ٤) فرضية البحث الفرعية الرابعة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الخدمة الذاتية الإلكترونية للعاملين في الأداء العالي).

سادساً: منهج البحث:

أعتمد البحث الحالي على (المنهج الوصفي التحليلي)، والذي يُعد من المناهج الأكثر شهرة استخداماً في الأبحاث العلمية المتنوعة، كما يمتاز بقدرته على التحري ورصد الظواهر كما هي في الواقع ودراسة الحقائق حول الظواهر والأحداث من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها واستنتاج دلالاتها، والتوصل الى نتائج تساهم في فهم الواقع، بالتالي فإن لهذا المنهج أفضلية الاستخدام في هذا البحث.

سابعاً: مجتمع البحث وعينته:

يمثل مجتمع البحث كافة العاملين في مركز وزارة العمل والشؤون الاجتماعية والبالغ عددهم (٥٧٨)، إذ استخدم الباحث العينة العشوائية، حيث تم اختيار (المدراء، والموظفين) لتمثيل مجتمع البحث، أما حجم العينة فبلغ عددها (٢٣١) وتم تحديدها اعتماداً على معادلة (ستيفن ثامبسون)، ولضمان تحقق متطلبات البحث فإن الباحث عمل على توزيع (٢٤٠) أسبانية على عينة البحث، استرجع منها (٢٣٥)، وعند تفريقها كان عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الاحصائي (٢٣١) أسبانية مثلت المجموع الكلي لعينة البحث.

ثامناً: طرائق جمع البيانات:

أعتمد الباحث في تغطية البحث بشكل كلي على جانبيين، وكما يلي:

(١) الجانب النظري: اعتمد الباحث في تغطية الجانب النظري على ما ورد في المصادر العربية والاجنبية من الكتب والاطاريح والرسائل والبحوث والمقالات واصدارات المؤتمرات والدوريات، والاستفادة من شبكة الويب (الانترنت) في الحصول على المصادر والدراسات الأجنبية الحديثة المنشورة على المواقع الاكاديمية وفي المجالات العالمية.

(٢) الجانب العملي: وتضمن ما يلي:

أ) الاستبانة: وتمثل المصدر الرئيسي الذي أعتمده الباحث في جمع المعلومات اللازمة بغية استكمال المتطلبات المتعلقة بالجانب العملي للبحث، تتكون من مجموعة من الأسئلة صيغة فقراتها بالاعتماد على مقاييس أجنبية تمتاز بالحدثة، وقد تضمنت الاستبانة جزئين مهمين:

تضمن الجزء الأول المعلومات الشخصية لعينة البحث والمتمثلة بـ(النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المنصب الوظيفي، الدورات التدريبية).

أما الجزء الثاني فيستهدف المستوى الكلي للوزارة المبحوثة ويتضمن الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث (ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، والأداء العالي) والمكونة من (٣٣) سؤال. ويظهر الجدول (١) المصادر الرصينة المعتمدة في إعداد فقرات الاستبانة.

جدول (١)

المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث و فقراتها والمقياس المعتمد

المصدر (المقياس المعتمد)	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
Subramanya , 2020	1 - 5	5	التعلم والتطوير الالكتروني	ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية (متغير مستقل)
	6 - 9	4	كشوف الرواتب الالكتروني	
	10 - 13	4	تقييم الأداء الالكتروني	
	14 - 17	4	الخدمة الذاتية الالكترونية للعاملين	
De Waal & De Bono, 2020	18 - 21	4	جودة الإدارة	الأداء العالي (متغير مستجيب)
	22 - 25	4	الانفتاح والتوجه نحو العمل	
	26 - 29	4	التوجه طويل الأمد	
	30 - 33	4	التحسين والتجديد المستمر	

المصدر: إعداد الباحث

ب) المقابلات والزيارات الميدانية: من خلال قيام الباحث بعدد من الزيارات الميدانية لمركز الوزارة المبحوثة، وإجراء المقابلات الشخصية مع عدد من أفراد العينة والتي شملت (١٠) أفراد، لتوضيح أهداف البحث وأهميته وأمكانية تطبيقه في الوزارة، ومن أجل تدعيم مفردات الأستبانة، والاستماع لوجهات النظر المتعددة، وتدوين الملاحظات للإفادة منها عند تحليل الجانب العملي في بحثنا الحالي.

أشگر بحر سلطان / أ.د. علي حسون فندي.....

«المبحث الثاني»

الإطار النظري

يتناول هذا المبحث الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد المتمثلة بـ(التعلم والتطوير الإلكتروني، كشف الرواتب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الخدمة الذاتية الإلكترونية للعاملين)، والإطار النظري للأداء العالي من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد المتمثلة بـ(جودة الإدارة، الانفتاح والتوجه نحو العمل، التوجه طويل الأمد، التحسين والتجديد المستمر) وكما يلي:

أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية:

شهدت السنوات الأخيرة استخدامًا متزايدًا للأدوات الرقمية داخل المنظمات خاصة اليوم في عالم التكنولوجيا المتغيرة بسرعة لا يمكن لأي منظمة أن تؤدي دورها وتستمر بالبقاء إذا لم تتماشى مع وتيرة العالم المتغير، ومن الواضح أن الأدوات الرقمية كان لها أيضًا تأثير قوي على الموارد البشرية، وهذا ما أدى إلى تغيير بشكل كبير في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، فضلاً عن تحقيق العديد من المزايا والفوائد والنتائج عالية الجودة على مستوى إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل، بالتالي أصبح الانتقال من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى إدارة الموارد البشرية الرقمية أمر محتوم. ولغرض الإحاطة بالموضوع نتناول في هذه الفقرة (مفهوم، وأهمية، وأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية)، وكما يلي:

(١) فهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية:

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي ممارسات خاصة بالعلاقة بين العاملين والمنظمة التي يعملون فيها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تفسير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل تعزيز وتمكين المنظمة من النمو^(١)، ونتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي تعرضت إدارة الموارد البشرية للتغيير مع التغير في التكنولوجيا، حيث يسود استخدام التكنولوجيا اليوم في تخطيط وتنفيذ مختلف أنشطة ممارسات إدارة الموارد البشرية^(٢)، حيث يشير المفهوم إلى إدارة الموارد البشرية في المنظمة عبر التكنولوجيا الرقمية، أي إدارة جميع أعمال الموارد

البشرية عبر التطبيقات والبرامج والإنترنت والتقنيات الأخرى القائمة على الويب^(٣)، وتُشير مفاهيم مثل "الرقمية" أو "التحول الرقمي" إلى الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا وما يقابلها من تغيرات في العديد من مجالات الأعمال والمجتمع، هذه الفكرة تنطبق أيضًا في مجال إدارة الموارد البشرية. بالتالي يعتبر مصطلح ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية تقدم تطوري للمفاهيم السابقة لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على التكنولوجيا^(٤)، إذ تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بمثابة حل تقني قائم على الويب يستخدم أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات لتقديم حلول

-
- (1) HALID, HAFINAS, YUSMANI MOHD YUSOFF, AND HEMALATHA SOMU. (2020) "THE RELATIONSHIP BETWEEN DIGITAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE." ADVANCES IN ECONOMICS, BUSINESS AND MANAGEMENT RESEARCH, PP96.
 - (2) AGGARWAL, VANEETA, AND S. D. SHARON. (2017)"DIGITAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" GYAN MANAGEMENT, PP23.
 - (3)SAINI, SAVITA. (2018)"DIGITAL HRM AND ITS EFFECTIVE IMPLEMENTATION: AN EMPIRICAL STUDY." INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, PP62.
 - (4)STROHMEIER, STEFAN. (2020) "DIGITAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A CONCEPTUAL CLARIFICATION." GERMAN JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, PP2.

ممارسات إدارة الموارد البشرية عبر الإنترنت وفي الوقت الفعلي بحيث تواكب متطلبات العصر الحديث^(١).

٢) أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية:

تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في التأثير على كل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، إذ يمكن أن تساعد قادة المنظمات والعاملين على التحول إلى عقلية رقمية وطريقة رقمية لإدارة التغيير وتنظيمه وقيادته^(٢)، حيث توفر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية امكانية لإحداث تغيير جذري في تجربة العاملين بأكملها من خلال تحويل عمليات وأنظمة إدارة الموارد البشرية من خلال المنصات الرقمية والتطبيقات وطرق تقديم خدمات الموارد البشرية^(٣).

كما أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية مرتبط بخفض التكاليف الإدارية للموارد البشرية، وتحسين تشغيل الموارد البشرية، وتحسين جودة وتوقيت معلومات وخدمات الموارد البشرية، وتمكين العاملين من تحمل ملكية ومسؤولية معلوماتهم الشخصية وفرصة لإدارة الموارد البشرية لتحسين مساهمتها الاستراتيجية في المنظمات^(٤)، أيضاً تبرز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين كفاءة العاملين ومشاركتهم، وضمان المرونة في صياغة وتنفيذ سياسات وممارسات الموارد

(1) SAMSON, HONORIA, AND VINITA AGRAWAL. (2020) "EFFECTIVENESS OF DIGITALIZATION IN HRM: AN EMERGING TREND." JOURNAL OF CRITICAL REVIEWS, PP483.

(2) DiROMUALDO, ANTHONY, DOROTHÉE EL-KHOURY, AND FRANCO GIRIMONTE.(2018) "HR IN THE DIGITAL AGE: HOW DIGITAL TECHNOLOGY WILL CHANGE HR'S ORGANIZATION STRUCTURE, PROCESSES AND ROLES." STRATEGIC HR REVIEW, PP242.

(3) YUSOFF, Y. M., NEJATI, M., KEE, D. M. H., & AMRAN, A. (2018). LINKING GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES TO ENVIRONMENTAL PERFORMANCE IN HOTEL INDUSTRY. GLOBAL BUSINESS REVIEW, PP15.

(4) NJOKU, E., RUËL, H., ROWLANDS, H., EVANS, L., & MURDOCH, M. (2019). AN ANALYSIS OF THE CONTRIBUTION OF E-HRM TO SUSTAINING BUSINESS PERFORMANCE. EMERALD PUBLISHING LIMITED.PP45.

البشرية في غضون وقت قصير ووقت وتكلفة أقل، ويسهل الأتمتة في ممارسات ادارة الموارد البشرية، وإنشاء مجتمعات افتراضية، والعمل عن بعد، وما إلى ذلك^(١)، علاوة على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية تعمل على تحسين جودة اتخاذ القرار، ومساعدة المنظمات على التكيف في بيئة سريعة الخطى نحو التغيير والتطور من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وتعزيز مشاركة استراتيجية قسم إدارة الموارد البشرية، وتحسين أداء العاملين وخبراتهم، وتحسين الأداء المالي للمنظمة^(٢).

٣) أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية:

١) التعلم والتطوير الإلكتروني: E-learning and development

يشير إلى جميع برامج التدريب والتعلم حيث يتم استخدام الأنظمة والتطبيقات المستندة إلى الويب لإنشاء المعرفة ونقلها، ويغطي التعلم الإلكتروني العديد من التطبيقات مثل برامج التعليم المستندة إلى الويب، والتعلم القائم على الكمبيوتر، وغرف التدريس عبر الإنترنت^(٣)، فضلاً عن أشرطة الفيديو، والبث الفضائي، والتلفزيون التفاعلي، والأقراص المضغوطة، وغيرها من الاعمال الأساسية في برنامج التدريب^(٤)، والتي توفر إمكانية الوصول إلى معلومات المنظمة وبرامج التدريب من المواقع البعيدة، وبالتالي تلغي الحاجة إلى المدربين المباشرين في جميع برامج التدريب،

(1) MIA, MD HASAN, AND FAHIM FAISAL.(2020) "DIGITAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: PROSPECTS & CHALLENGES FOR GARMENTS INDUSTRIES IN BANGLADESH". EUROPEAN JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT, PP1.

(2) WANG, LIJUN, YU ZHOU, AND GUOYANG ZHENG. (2022) "LINKING DIGITAL HRM PRACTICES WITH HRM EFFECTIVENESS: THE MODERATE ROLE OF HRM CAPABILITY MATURITY FROM THE ADAPTIVE STRUCTURATION PERSPECTIVE." SUSTAINABILITY, PP1.

(3) RAHMAN, MUSHFIQUR, CHIMA MORDI, AND UZOECHI NWAGBARA. (2018) "FACTORS INFLUENCING E-HRM IMPLEMENTATION IN GOVERNMENT ORGANISATIONS: CASE STUDIES FROM BANGLADESH." JOURNAL OF ENTERPRISE INFORMATION MANAGEMENT.PP4.

(4) PUNITHAVATHI, I. AND SUGAVANESWARI, D.)2016(, "ELECTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: CHALLENGES IN THE DIGITAL ERA", INTERNATIONAL JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY STUDIES, PP4.

بالإضافة إلى إمكانية تدريب عدد كبير من العاملين بسرعة وتقييم تقدمهم من خلال برامج الاختبار المحوسبة^(١)، كما توفر برامج التعلم والتطوير الإلكتروني للعاملين الفرصة لتطوير قدراتهم للأبداع والابتكار في ظل برامج الحديثة والمتطورة، فضلاً عن مقارنة الخبرات والمعارف والمهارات التي يمتلكونها بالمهارات والكفاءات المطلوبة في المهام الحالية والمستقبلية^(٢).

٢) كشف الرواتب الإلكتروني: (Electronic payroll)

يساهم اعتماد نظام كشف الرواتب الإلكتروني في حصول العاملين على رواتبهم بطريقة إلكترونية، ويمتاز بأنه أكثر دقة وعدالة في حساب التعويضات اعتماداً على النقاط التي حققها العاملون نتيجة المهام المناطة بهم^(٣)، بالمقابل لا بد أن تتمتع هذه الأنظمة بالكفاءة العالية لتكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة^(٤)، وتتمثل إحدى النقاط الأساسية لامتلاك نظام كشف الرواتب الإلكتروني في أنه يبسط عملية كشف الرواتب، والتي تعد معقدة بسبب نظام تقييم الأداء المتغير باستمرار ونظام المكافأة. كما يساعد في تأمين المعلومات المتعلقة بمعاملات الموارد البشرية المالية حيث تصبح كشف المرتبات مسألة داخلية بمجرد تطبيق نظام كشف المرتبات الرقمية^(٥)،

(1) NAWAZ, NISHAD. (2017) "A COMPREHENSIVE LITERATURE REVIEW OF THE DIGITAL HR RESEARCH FILED" INFORMATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT.PP16.

(2) AGGARWAL, VANEETA, AND S. D. SHARON."DIGITAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" . GYAN MANAGEMENT,PP23.

(٣) مصدر تم ذكره سابقاً (11).

(٤) أصرف، د.حامد جودت. (٢٠٢٠) "أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤٠)، العدد (٢)، ص ٢٣٩.

(5) SUBRAMANYA SRIHARI ,(2020)"A STRATEGIC EVALUATION OF E-HRM IN IT AND ITES SECTOR: A MULTIDIMENSIONAL PERSPECTIVE" PhD THESIS, SUBMITTED TO THE CMR UNIVERSITY, IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY IN MANAGEMENT, COLLEGE OF MANAGEMENT UNIVERSITY BANGALORE.PP26.

أشكر بحر سلطان/ أ.د. علي حسون فندي.....

بالتالي تساهم برامج كشف الرواتب الالكترونية بحساب الرواتب بسرعة ودقة، فضلاً عن تحليلها وتخزينها مما يوفر سهولة الوصول لبيانات وهيكل الرواتب للعاملين من أي مكان وفي أي وقت من خلال استخدام التطبيقات والتقنيات الرقمية المعدة لهذا الغرض^(١).

٣) تقييم الأداء الإلكتروني: Electronic performance appraisal

يُشير تقييم الأداء الإلكتروني إلى نظام إلكتروني رقمي محوسب على شبكة الإنترنت يتم الدخول إليه باستخدام بيانات دخول خاصة بكل مستخدم لإجراء عملية تقييم الأداء^(٢)، حيث يمكن لمتخصصي الموارد البشرية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتقييم أداء العاملين وأيضاً للحصول على تعليقاتهم، وتتيح البرامج المختلفة لمحترفي الموارد البشرية إمكانية فحص أداء العاملين من خلال المقاييس لضمان حصولهم جميعاً على معايير الأداء^(٣)، بمساعدة نظام البوابة الإلكترونية لتقييم الأداء، يمكن تنفيذ عمليات وإجراءات لها معايير وقياسات محددة لأي دور أو منصب معين، ويُمكن نظام التقييم عبر الإنترنت إدارة الموارد البشرية من تقديم جميع المعلومات المطلوبة لتقييم الأداء في شكل إلكتروني، مما يوفر بدوره الوقت والجهد والتكاليف^(٤).

وتشمل هذه العمليات العديد من الأنشطة، بما في ذلك: قياس الأداء العام للمنظمة، وتتبع الأداء وإعداد التقارير، وتنسيق عمليات التحسين والتطوير الداخلي، وتحقيق مبادئ إدارة المعرفة كما يساعد المنظمة في الحفاظ على المواهب وتحفيزها من خلال اكتساب آراء وأفكار أولئك الذين يتم إنجازهم في مختلف أنشطة المنظمة،

(1) UMAR, T. R., YAMMAMA, B. A., & SHAIBU, R. O. (2020). THE IMPLICATIONS OF ADOPTING AND IMPLEMENTING ELECTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON JOB PERFORMANCE. JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, PP100.

(٢) مصدر تم ذكره سابقاً (١٦).

(٣) مصدر تم ذكره سابقاً (٢٠).

(٤) مصدر تم ذكره سابقاً (١٧).

وبالتالي يمكن للمنظمة تقليل العديد من التكاليف نتيجة تطبيق مبادئ التقييم الإلكتروني للأداء^(١).

(٤) الخدمة الذاتية الإلكترونية للعاملين:

(Electronic self-service for employees)

ساعد ظهور الإنترنت والتقنيات الجديدة المستندة إلى السحابة الرقمية تسهيل استخدام برنامج الخدمة الذاتية الإلكترونية للعاملين، إذ تُمكن الموارد البشرية من إدارة معلوماتهم الخاصة بهم بفاعلية أكبر، كما تشير التقديرات إلى أنه مع تقنيات الخدمة الذاتية الإلكترونية تنخفض تكاليف المعاملات والاجراءات وأوقات التدريب بحوالي ٥٠ بالمائة^(٢)، كما يتيح تطبيق الخدمة الذاتية الإلكترونية إمكانية تحديث الملف التعريفي بشكل شخصي من قبل العاملين، وبيانات التواصل معهم ومحال سكنهم في حال تغييرها وذلك عبر صلاحيات تحددها إدارة الموارد البشرية في المنظمة لحقول معينة في ملف كل عامل، مما يسهل على مسؤولي الموارد البشرية الحصول على المعلومات التي يحتاجونها محدثة^(٣)، فالهدف الرئيسي لهذا البرنامج هو تحسين تقديم خدمات الموارد البشرية، وإلغاء الاستمارات والموافقات، وتبسيط سير عمل الموارد البشرية، وتحسين وصول الإدارة إلى المعلومات الهامة، وتقليل التكاليف الإدارية^(٤)، كما تسهل تقنية

(1) AL-HAWARY, SULIEMAN IBRAHEEM SHELASH, AND ABDULRAHMAN AWAD AL-NAMLAN. (2018) "IMPACT OF ELECTRONIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON THE ORGANIZATIONAL LEARNING AT THE PRIVATE HOSPITALS IN THE STATE OF QATAR." GLOBAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND BUSINESS RESEARCH, PP3.

(2) JOHNSON, R. D., LUKASZEWSKI, K. M., & STONE, D. L. (2016). THE EVOLUTION OF THE FIELD OF HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEMS: CO-EVOLUTION OF TECHNOLOGY AND HR PROCESSES. COMMUNICATIONS OF THE ASSOCIATION FOR INFORMATION SYSTEMS, PP540.

(3) ESHAN, MR; TA BINYOY (2018), "THE ROLE OF DIGITALIZATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN STAR CATEGORY HOTELS: A REVIEW", PP12.

(4)CHYTIRI, ALEXANDRA-PARASKEVI. (2019) "HUMAN RESOURCE MANAGERS'ROLE IN THE DIGITAL ERA.". SPOUDAI JOURNAL OF ECONOMICS AND BUSINESS, PP66.

أشكر بحر سلطان/ أ.د. علي حسون فندي.....

الخدمة الذاتية الالكترونية التواصل الفعال بين العاملين بمساعدة مراكز خدمة الموارد البشرية والبوابات عبر الإنترنت، والتي تمكن العاملين بمختلف المستويات من الوصول المباشر إلى الموارد البشرية وغيرها من خدمات الاتصال في مكان العمل^(١).

ثانياً: الأداء العالي:

بدأ الاهتمام بمفهوم الاداء العالي بسبب الحاجة إلى تسمية الجوانب التنظيمية والفنية والاجتماعية والإدارية للعمل التي يمكن أن توفر كفاءة عالية، إذ أن مفهوم الاداء العالي هو ذو أبعاد متعددة، يتطلب تنسيق أنشطة وظائف تنظيمية مختلفة، ووضع استراتيجية مناسبة للتواصل بين العاملين، خاصة أن الركيزة الأساسية في بناء نظام العمل عالي الأداء هو إشراك العاملين، إذ يتمثل جوهر نظام الأداء العالي في إنشاء نظام يجعل الأشخاص العاملين في المنظمة يشعرون بالمسؤولية عن وجودها ومستقبلها. وقد تضمنت هذه الفقرة (مفهوم الأداء العالي، أهمية الأداء العالي، أبعاد الأداء العالي). وكما يلي:

(١) مفهوم الأداء العالي:

يعد مفهوم الأداء العالي من المفاهيم الفكرية المعاصرة التي ظهرت أواخر القرن الماضي وبدايات القرن الجديد، وقد أهتمت المنظمات بمختلف أحجامها وأنواع ملكيتها بتبنيه لأجل تحسين عملياتها الداخلية، فضلاً عن اهتمام الباحثين

بالمفهوم كحقل علمي مازال في مراحلها المبكرة^(٢)، تم إجراء المحاولة الأولى لتحديد الأداء العالي من قبل بيترز وآخرون (١٩٨٢) في كتابهم (البحث عن التميز) إذ

(1) BARYKIN, S. Y., KAPUSTINA, I. V., VALEBNIKOVA, O. A., VALEBNIKOVA, N. V., KALININA, O. V., SERGEEV, & VOLKOVA, L. (2021). DIGITAL TECHNOLOGIES FOR PERSONNEL MANAGEMENT: IMPLICATIONS FOR OPEN INNOVATIONS. ACADEMY OF STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, PP3.

(٢) الطائي، علي حسون (٢٠٠٨) "منظمات الاداء العالي بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لتصنيع الحبوب" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد . 14، 98-124 .

يذكر المؤلفين أن منظمات الاداء العالي تحافظ على ثقافة قوية ومواءمة بين القيادة والاستراتيجيات والهيكل وكفاءات الموظف^(١)، إذ يُنظر الى الأداء العالي كنظام للممارسات الموارد البشرية المصممة لتعزيز مهارات العاملين والتزامهم بحيث يصبح العاملون مصدرًا لميزة تنافسية مستدامة للمنظمات^(٢)، كما يشير الأداء العالي إلى مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك الأجور المتعلقة بالأداء، وبرامج التواصل المختلفة للعاملين، والتدريب والعمل القائم على الفريق، وعند استخدامها مجتمعة، تكون قادرة على توليد أداء تنظيمي متفوق^(٣).

ولقد أثبت الباحثون على نطاق واسع التأثيرات الإيجابية لنظم الاداء العالي على الرضا الوظيفي للموظفين، والالتزام التنظيمي، والأداء، والرفاهية، وأداء الأعمال التنظيمية^(٤)، فهو يُعبر عن مجموعة الممارسات الادارية وسلوكيات العاملين المدعومة بإنظمة عمل الاداء العالي والذي يؤدي الى رضا العاملين وزيادة مهاراتهم وتنمية ابتكاراتهم ومن ثم تحسين الاداء التنظيمي من اجل الوصول الى أداء مؤسسي متفوق^(٥)، كما يتضمن الأداء العالي ممارسات مثل الاختيار الشامل لإجراءات

(1) DO, THANH TUNG, AND NGOC KHUONG MAI. (2020) "A SYSTEMATIC REVIEW ON HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION." MANAGEMENT RESEARCH REVIEW.PP 4.

(2) OBEIDAT, SHATHA M. (2017)"AN EXAMINATION OF THE MODERATING EFFECT OF ELECTRONIC-HRM ON HIGH-PERFORMANCE WORK PRACTICES AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE LINK." EVIDENCE-BASED HRM: A GLOBAL FORUM FOR EMPIRICAL SCHOLARSHIP. EMERALD PUBLISHING LIMITED. PP5.

(3) HUANG, YUFANG, ZHENZHONG MA, AND YONG MENG. (2018) "HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEMS AND EMPLOYEE ENGAGEMENT: EMPIRICAL EVIDENCE FROM CHINA." ASIA PACIFIC JOURNAL OF HUMAN RESOURCES, PP2.

(4) HU, B., HOU, Z., MAK, M. C. K., XU, S. L., YANG, X., HU, T., & WEN, Y. (2019). WORK ENGAGEMENT, TENURE, AND EXTERNAL OPPORTUNITIES MODERATE PERCEIVED HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS AND AFFECTIVE COMMITMENT. SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY: AN INTERNATIONAL JOURNAL, PP2.

(٥) الغزاوي، كرار علي حسين (٢٠٢١) "تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء العالي دراسة استطلاعية"(دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي)،رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال. ص ٤٤.

التوظيف وبرامج التدريب المكثف والمكافآت العادلة وتقييم الأداء التنموي، بالتالي تشير هذه الممارسات إلى نية المنظمة لبناء بيئة تنظيمية داعمة لموظفيها^(١).

(٢) أهمية الأداء العالي:

تبرز أهمية الأداء العالي في تحقيق مجموعة متنوعة من النتائج والفوائد للمنظمات والعاملين على حد سواء إذ توفر أماكن العمل عالية الأداء للعاملين حرية أكبر لتقرير كيفية تحقيق أهدافهم، وإمكانية التعلم، وتوليد أفكار جديدة، وتقدير أكبر لآراءهم وخبراتهم^(٢)، وقد أثبت الباحثون التأثيرات الإيجابية للأداء العالي على الرضا الوظيفي للعاملين، والالتزام التنظيمي، والأداء، والرفاهية، وأداء الأعمال التنظيمية^(٣). أيضاً يذكر^(٤) أن الاداء العالي يساهم في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمات، أهمها ما يلي:

- (١) يجعل المنظمة أفضل، حيث تمتلك المنظمة استراتيجية فريدة مقارنة بالمنافسين.
- (٢) يخلق سلوك أفضل للعاملين، ويتحملون المزيد من المسؤولية عن تحسين منتجات المنظمة وخدماتها.
- (٣) يوفر تعاون أفضل داخل المنظمة وخارجها، سواء مع زملائهم، أو خارجياً مع الموردین والزبائن.

-
- (1) LIU, NIEN-CHI, AND YI-TING LIN. (2021) "HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEMS, MANAGEMENT TEAM FLEXIBILITY, EMPLOYEE FLEXIBILITY AND SERVICE-ORIENTED ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS." THE INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.PP5.
 - (2) BOHLANDER, G., & SNELL, S. (2015). MANAGING HUMAN RESOURCES (16TH ED.). MASON, OH: THOMSON/SOUTH-WESTERN.USA.LIBRARY OF CONGRESS CONTROL NUMBER: 2011939722.PP700.
 - (3) HU, B., HOU, Z., MAK, M. C. K., XU, S. L., YANG, X., HU, T., & WEN, Y. (2019). WORK ENGAGEMENT, TENURE, AND EXTERNAL OPPORTUNITIES MODERATE PERCEIVED HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS AND AFFECTIVE COMMITMENT. SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY: AN INTERNATIONAL JOURNAL, PP2.
 - (4) DE WAAL, ANDRE A. (2012) "APPLYING THE HIGH-PERFORMANCE ORGANIZATION FRAMEWORK TO A MULTINATIONAL RETAILER." GLOBAL BUSINESS AND ORGANIZATIONAL EXCELLENCE, PP287.

..... دور ممارسات إدارة الموارد

(٤) يحقق نتائج مالية أفضل، ما يجعل إنتاجية المنظمة عالية الاداء تزداد مع انخفاض التكاليف.

(٥) يوفر ميزة تنافسية، تتمثل بموارد أو كفاءات تمكن المنظمة من تقديم الخدمة بشكل أفضل من المنافسين ويصعب تقليدها.

كما يُلاحظ عندما تطبق المنظمات ممارسات عمل عالية الأداء فإن العاملين في المقابل يتمتعون بمستويات أعلى من الاستقلالية الوظيفية والالتزام التنظيمي وتحسن مستوى الأداء والثقة والمشاركة وربما الابتكار^(١)، فضلا عن المحافظة على العاملين ورفع جودة العمل، وتقديم مصلحة المنظمة على المصالح الشخصية، وزيادة الأمان الوظيفي، وتحفيز العاملين لممارسة سلوكيات تطوعية تصب في صالح المنظمة والمجتمع على حد سواء^(٢).

(٣) أبعاد الأداء العالي:

(١) جودة الادارة: (Management Quality)

ويعد جودة الادارة العامل الأول والأهم لدى منظمة الأداء العالي والذي كان في دائرة الضوء على الأقل منذ أن أولى بيتر دراكر الانتباه إليه^(٣)، تحافظ الادارة في منظمة الأداء العالي على علاقات ثقة مع العاملين في جميع المستويات التنظيمية، من خلال إظهار التقدير لولائهم، ومعاملتهم باهتمام واحترام، وتطوير علاقة جيدة معهم

(1) GRANT, KIRSTEEN, AND GILLIAN A. MAXWELL. (2018) "DEVELOPING HIGH PERFORMANCE WORKING THROUGH CASE STUDY EVIDENCE." DEVELOPMENT AND LEARNING IN ORGANIZATIONS: AN INTERNATIONAL JOURNAL, PP5.

(٢) الرواشده، اياطه، (٢٠٢٠) "إدارة المعرفة وأثرها في بناء منظمات الأداء العالي دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية". مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد السادس، العدد(٢)، ص ٢١٤.

(3) STEFAN GUDNASON AND THORGEIR RUNAR FINNSSON.(2017) "THE SEARCH FOR HIGH PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS-A STUDY OF THE CHPS FRAMEWORK", MASTER'S PROGRAMME IN MANAGEMENT, LUND UNIVERSITY.PP21.

أشكر بحر سلطان/ أ.د. علي حسون فندي.....

والحفاظ عليها^(١)، وتبرز جودة الإدارة في قدرتها على خلق الظروف في أماكن العمل التي تحفز العاملين على تحقيق أهداف المنظمة، من خلال تعزيز معرفة ومهارات وقدرات العاملين والتزامهم وتزويدهم بالمعلومات والسلطة التقديرية اللازمة للاستفادة من هذه المهارات والالتزام في إكمال وظائفهم^(٢)، فعندما تركز الإدارة العليا في المنظمة على الجودة مع التركيز على تحديد الأهداف الصعبة والبحث عن طرق مختلفة لتحقيق الأهداف وتحفيز الأعضاء على الأداء فإن الأداء سيتحسن بشكل مستمر مما يؤدي إلى تحقيق أداء عالي^(٣).

٢) الانفتاح والتوجه نحو العمل:

Openness and Action Orientation

لا تقتصر هذه الخاصية على خلق ثقافة الانفتاح فحسب وإنما التركيز على توصيفها لتحقيق النتائج، كما إنها تشجع العاملين على تحمل نوع من المخاطر المحسوبة، وتطوير قابلياتهم الديناميكية والمشاركة الشخصية لإدارة تلك المنظمات في هذه العملية^(٤)، فضلاً عن الاهتمام بآراء العاملين من خلال السماح لهم بإجراء التجارب مع قبول

(1) MIRIAM FRIJNS AND DE WAAL, ANDRE. (2011)"LONGITUDINAL RESEARCH INTO FACTORS OF HIGH PERFORMANCE: THE FOLLOW-UP CASE OF NABIL BANK." MEASURING BUSINESS EXCELLENCE.PP12.

(2) LEGGAT, SANDRA G., AND CATHY BALDING.(2013) "ACHIEVING ORGANISATIONAL COMPETENCE FOR CLINICAL LEADERSHIP: THE ROLE OF HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS." JOURNAL OF HEALTH ORGANIZATION AND MANAGEMENT, PP315.

(3) PATTANASING, KANITTHA, SOMNUK AUJIRAPONGPAN, AND SUWIT SRIMAL. (2019) "DYNAMIC CAPABILITIES AND HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION OF HOTEL BUSINESS: EMPIRICAL INVESTIGATION INTO WORLD CLASS TOURISM DESTINATION." TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT,PP382.

(٤) الحسنوي، صالح مهدي، الشمري، أحمد عبدالله والشمري، سرمد عبدالله. (٢٠١٦). "دور خصائص

صناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات كليات الإدارة والاقتصاد/ الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، ص١٩.

أخطائهم، معتبرين هذه الأخطاء فرصة للتعلم، أيضاً توفر شبكة لتبادل المعرفة، داخلية وخارجية على حد سواء، لتعزيز الأفكار الجديدة لتحسين أداء المنظمة بكفاءة أعلى من خلال التركيز على مشاركة العاملين^(١)، ومن ثقافة المنظمات ذات الأداء العالي انفتاح الإدارة على عاملها من خلال الاهتمام والاستماع لمقترحاتهم، وتوجيههم التوجيه الفاعل الذي يخدم المنظمة والعاملين ويرفع من مستوى أدائها^(٢)، ولزيادة الانفتاح والتوجه العملي في المنظمات لابد من تنظيم مناقشات وحوارات مستمرة ومفتوحة، والاهتمام ببناء فرق العمل، وإشراك الموظفين بشكل أكبر، تنظيم دورات تدريبية وخاصة أثناء العمل، والتعلم من ردود الفعل من الموظفين والإدارة^(٣).

٣) التوجه طويل الأمد: Long-Term Orientation

تلتزم إدارة منظمات الأداء العالي بالعمل على تعزيز التوجه طويل الأمد وتحقيق الأهداف التنظيمية وتحفيز العاملين وتوفير الفرص والعمل على خلق بيئة عمل آمنة تمنح العاملين الأمان الوظيفي والاستقرار^(٤)، علاوة على تشجيع العاملين على تولي أدوار قيادية وهذا يشجع على ترقية المديرين من داخل المنظمة، مما يساعد على رعاية الثقافة التنظيمية وتقدير العلاقات الجيدة وطويلة الأمد مع جميع الاطراف التي تتعامل مع المنظمة^(٥)، وتحرص منظمات الاداء العالي من خلال التوجه طويل الامد على

(١) (٤٢) ص ٢٨٣ مصدر تم ذكره سابقا.

(٢) الحميري، بشارعباس، هماش، تركي عزيز. (٢٠٢٠) "دور سلوك التمكين القيادي في تحقيق الاداء العالي بحث استطلاعي في قيادة حدود المنطقة الخامسة". العدد ٣٤، المجلد ٩، ٣٥ - ٦١.

(3) DE WAAL, ANDRÉ, AND SILVIO DE BONO. (2020) "DIAGNOSING MALTESE ORGANISATIONS USING THE HIGH PERFORMANCE ORGANISATION FRAMEWORK." INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND APPLIED RESEARCH, PP398.

(٤) ابوجراد، علي حسن، ابوحجير، طارق مفلح. "دور رأس المال النفسي الايجابي ودوره في تعزيز الاداء بالجامعات الفلسطينية الخاصة (جامعة غزة - نموذجاً)". مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الانسانية ٢٠١٨، المجلد ٢٠، ص ٩٤١.

(٥) مصدر تم ذكره سابقا (٣٩) ص ٢١.

أشكر بحر سلطان/ أ.د. علي حسون فندي.....

الاستجابة لطلبات ورغبات زبائنها أثناء تقديم خدماتها، من خلال معرفة ما يريده بإجراء الاتصال المباشر معه^(١)، كما يولي التوجه طويل الامد في نظام الاداء العالي مزيداً من الاهتمام والتركيز للفوائد طويلة الأجل، كما يؤكد أيضاً على إدارة رأس المال البشري وإجراء التعديلات اللازمة على البيئة المحيطة لتنمية رأس المال البشري. أي أن التركيز الرئيسي ينصب على العاملين، واستقطاب وتشجيع المواهب والمحافظة عليهم والحفاظ على التوازن بين العمل والعاملين ومجموعات العمل^(٢).

(٤) التحسين والتجديد المستمر:

Continuous Improvement and Renewal

عادةً ما يبدأ التحسين والتجديد المستمر في منظمات الأداء العالي من خلال تبني المنظمة الاستراتيجيات التي تميزها عن غيرها، وتبسيط وتحسين ومواءمة جميع عملياتها لتحسين قدرتها على الاستجابة للأحداث بكفاءة وللتخلص من الإجراءات غير الضرورية والحمل الزائد للمعلومات^(٣) فضلاً عن الأهتمام بالمعرفة وجلبها للمنظمة ومراعاة الابتكار فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات، إذ تقوم المنظمة ذات الأداء العالي بالإبلاغ عن كل ما هو مهم وضروري لأدائها من الناحيتين المالية وغير المالية ليس فقط للإدارة ولكن لكل العاملين في المنظمة^(٤)، أيضاً من مميزات إجراء التحسين والتجديد المستمر إنه يقلل من الوظائف المكررة ويكيف العمليات لتتماشى مع

(١) عبد الكريم، قيس زهير . (٢٠١٧). "تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب-بغداد". مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد٩٦، المجلد ٢٣، ص ١٧٤.

(2) GOEDEGEBUURE, ROBERT AND DE WAAL, ANDRÉ . (2017) "INVESTIGATING THE CAUSAL LINK BETWEEN A MANAGEMENT IMPROVEMENT TECHNIQUE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE CASE OF THE HPO FRAMEWORK." MANAGEMENT RESEARCH REVIEW.PP433.

(3) MIRIAM FRIJNS AND DE WAAL, ANDRE. (2011)"LONGITUDINAL RESEARCH INTO FACTORS OF HIGH PERFORMANCE: THE FOLLOW-UP CASE OF NABIL BANK." MEASURING BUSINESS EXCELLENCE.PP18.

(٤) مصدر تم ذكره سابقاً (٣٩) ص 22.

..... دور ممارسات إدارة الموارد

منتجاتها وخدماتها، ويساهم في خلق مزايا تنافسية للاستجابة للمتغيرات المتسارعة والسعي المستمر لتحقيق أفضل النتائج^(١)، بالتالي يمكن اعتبار التحسين والتجديد المستمر لدى نظام الأداء العالي استراتيجية فريدة إما في المحتوى (ما تريد المنظمة تحقيقه) أو في التنفيذ (كيف تقوم المنظمة بالأشياء) أو (بشكل مثالي) في كليهما^(٢).

(١) العامري، علي عبدالحسين حميدي، (٢٠١٨)، "دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاداء العالي" دراسة استطلاعية لاراء مديري معامل الاسمنت في العراق (مُعَاوَنِيَةُ السَّمْنَتِ الْجَنُوبِيَّةِ، كربلاء، كوفة، بابل، النورة، السهابة)، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ص ١٦١.

(٢) مصدر تم ذكره سابقا (٤٥) ص 405.

أشگر بحر سلطان/ أ.د. علي حسون فندي.....

«المبحث الثالث»

الإطار العملي

أولاً: عرض وتحليل النتائج الوصفية لمتغيرات البحث

(١) عرض وتحليل وتشخيص المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية:

نلاحظ في الجدول (٢) ادناه نلاحظ ترتيب أهمية المتغيرات الفرعية لممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية وترتيبها حسب اهميتها وباستخدام معامل الاختلاف حيث ظهرت اجابات الموظفين حول متغيرات ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية أعلى وأكثر أهمية من اجابات المدراء عليها، ويعود ذلك بالدرجة الأولى الى زيادة عدد افراد عينة الموظفين مقارنة بعدد افراد عينة المدراء، من جانب آخر نلاحظ ان متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية حقق وسطاً حسابياً أجمالياً (٣, ٥٢٧) بمستوى جيد يدل بوجود ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في الوزارة المبحوثة، وانحراف معياري أجمالي (٠, ٣٦٤) يدل على انسجام وتوافق عالي في اجابات العينة ككل. كما يبين الجدول (٢) ايضاً النتائج التالية:

• أظهرت النتائج أن أعلى قيمة كانت عند البعد (كشوف الرواتب الالكترونية) بوسط حسابي (٤, ١٩٢) من وجهة نظر المدراء وبمستوى جيد، وقلة تشتت اجاباتهم بانحراف معياري (٠, ٦٧٤)، أي أن اكثر الابعاد استخداماً للنظام الالكتروني كانت لنظام الرواتب وطريقة توزيعه للعاملين التي تتم عبر النظام الالكتروني الذي منح الوزارة والعاملين المرونة العالية والسرعة الكبيرة في انجاز متطلبات الرواتب للعاملين. ويدل ذلك على وجود جيد لكشوفات

الرواتب الالكترونية من والتي تستخدم فيها الوزارة النظام الالكتروني في توزيع الرواتب مع الاخذ بنظر الاعتبار انها تحتفظ بسرية الرواتب للعاملين داخل الوزارة ولا تكون تلك الكشوفات معلنة للجميع.

• أما أقل قيمة فقد جاءت عند البعد (الخدمة الذاتية الإلكترونية للعاملين) بوسط حسابي (٣,٠٨٤) من وجهة نظر الموظفين وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (٠,٥٠٢). مما يدل على ان الخدمة الذاتية الالكترونية للعاملين في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية لم تكن بالمستوى الفاعل او المطلوب اذ لم نجد وجود للتطبيقات الالكترونية التي تسهل في سير انشطة الموارد البشرية او الخدمة الذاتية للعاملين، وكما نجد ان العينة تؤكد على ان استخدام الانترنت في البريد الالكتروني والواجهات والتطبيقات الاخرى يساهم في خلق الفاعلية والمرونة العالية في تنفيذ المهام والانشطة التي يتم تنفيذها داخل الوزارة وخاصة لأنشطة وممارسات ادارة الموارد البشرية.

• كما أكدت النتائج التي ظهرت على المستوى الأجمالي للعينة ككل لهذا المتغير النتائج السابقة التي تم التوصل إليها من وجهة نظر المدراء ومن وجهة نظر الموظفين.

• أخيراً أظهرت النتائج أن أكثر الأبعاد اتفاقاً من وجهة نظر الموظفين وعلى المستوى الأجمالي كان هو لبعد "تقييم الأداء الالكتروني" مما يدل على أن أكثر الأبعاد اتفاقاً ووضوحية وملموسية من قبل عينة البحث كانت

لتقييم الأداء الالكتروني، أي أن أغلب الممارسات والنشاطات والإجراءات التي تقوم بها الوزارة فيما يخص تقييم الأداء الالكتروني كانت واضحة ومعروفة من قبل جميع العاملين مقارنةً ببقية الأبعاد التي كانت مرتفعة قليلاً من حيث معامل الأختلاف.

جدول (٢)

خلاصة أبعاد متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية

أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية						
متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية	الخدمة الذاتية الإلكترونية للعاملين	تقييم الأداء الإلكتروني	كشوف الرواتب الإلكتروني	التعلم والتطوير الإلكتروني	المؤشرات الاحصائية	
3.559	3.236	3.41	4.192	3.399	الوسط الحسابي	من وجهة نظر المدراء
0.403	0.484	0.543	0.674	0.64	الانحراف المعياري	
11.518	14.957	15.924	16.078	18.829	معامل الاختلاف	
الثاني	1	2	3	4	الاهمية النسبية	
جيد	متوسط	جيد	جيد	متوسط	اتجاه الاجابة	
3.517	3.084	3.341	4.147	3.497	الوسط الحسابي	من وجهة نظر الموظفين
0.352	0.502	0.462	0.584	0.652	الانحراف المعياري	
10.008	16.278	13.828	14.082	18.645	معامل الاختلاف	
الاول	3	1	2	4	الاهمية النسبية	
جيد	متوسط	متوسط	جيد	جيد	اتجاه الاجابة	
3.527	3.118	3.356	4.157	3.475	الوسط الحسابي	الاجمالي
0.364	0.501	0.481	0.604	0.65	الانحراف المعياري	
10.320	16.068	14.333	14.530	18.705	معامل الاختلاف	
	3	1	2	4	الاهمية النسبية	
جيد	متوسط	متوسط	جيد	جيد	اتجاه الاجابة	

المصدر: برنامج SPSS V.25

(٢) عرض وتحليل وتشخيص المتغير المستجيب الأداء العالي:

ومن الجدول (٣) أدناه نلاحظ ترتيب أهمية المتغيرات الفرعية للأداء العالي وترتيبها حسب أهميتها وباستخدام معامل الاختلاف حيث ظهرت اجابات الموظفين حول متغيرات الأداء العالي أعلى وأكثر أهمية من اجابات المدراء عليها، ويعود ذلك بالدرجة الأولى الى زيادة عدد افراد عينة الموظفين مقارنة بعدد افراد عينة المدراء، من جانب آخر نلاحظ ان متغير الأداء العالي حقق وسطاً حسابياً أجمالياً (٩٨١, ٢)

بمستوى متوسط مقارب للضعيف، وأنسجام لإجابات العينة بانحراف معياري إجمالي (٧٤٢, ٠)، مما يدل على أن وزارة العمل والشؤون الاجتماعية لم ترتقي في أداءها إلى مستويات الأداء العالي إذ كان لديها تراجع وتأكيد من قبل المدراء وكذلك الموظفين وخاصة في بُعد الإنفتاح والتوجه نحو العمل الذي كان مترجع من وجهة نظر الموظفين والاهم من ذلك من وجهة نظر المدراء أيضاً، أي ان المدراء مشخصين لهذه المشكلة ولا يوجد حلول لغاية اعداد هذا البحث. كما يبين الجدول (٣) أيضاً النتائج التالية:

- أظهرت النتائج أن أعلى قيمة كانت عند البعد (جودة الإدارة) بوسط حسابي (٢٨٢, ٣) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (٨٦٢, ٠)، من وجهة نظر المدراء وهذا يشير إلى وجود إنخفاض في مستويات جودة الإدارة وهي نتيجة مشخصة من قبل المدراء وكذلك الموظفين الذين يجدون أن الإدارة العليا غير مهتمة بطريقة مدروسة جيداً وواضحة في توفير الظروف والدعم الكافي للعاملين لكي يستطيعوا العمل بمستويات عالية من الاخلاص والالتزام والنزاهة من خلال إظهار التقدير لولائهم ومعاملتهم باهتمام واحترام وتشجيع الايمان والثقة بأنفسهم وبالآخرين، فضلاً عن ضعف العلاقات وعدم الاهتمام بتطويرها مع العاملين وعدم التركيز على تحقيق النتائج من خلال سرعة اتخاذ القرارات والإجراءات مما يؤثر سلباً على مستويات جودة الادارة وبالتالي النتائج والاهداف المرغوبة للوزارة المبحوثة.
- أما أقل قيمة فقد جاءت عند البعد (الانفتاح والتوجه نحو العمل) بوسط حسابي (٨٧٢, ٢) متوسط مقارب للضعيف وبانحراف معياري (٨٨٣, ٠)، ومن وجهة نظر الموظفين وهذا يدل على وجود انخفاض في مستويات الاهتمام في جانب الانفتاح والتوجه نحو العمل، حيث لم نجد الاهتمام والتوجه الفعلي لخلق وتبني ثقافة الانفتاح أو الحوار من أجل استخدامها لتحقيق الأهداف

المرجوة من قبل الوزارة، ولذلك نجد أيضًا أن الوزارة لا تهتم بتطوير مهارات وقدرات العاملين أو إطلاعهم على مدى أهميتهم ودورهم داخل الوزارة من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة بالأفكار الجديدة والاستماع لمقترحاتهم ومبادراتهم، ونتيجة لذلك أثرت هذه الثقافة على تراجع المستويات من الانفتاح والتوجه إلى العمل.

• كما أكدت النتائج التي ظهرت على المستوى الإجمالي العام للعينة ككل لهذا المتغير النتائج السابقة التي تم التوصل إليها من وجهة نظر المدراء ومن وجهة نظر الموظفين.

• أخيراً أظهرت النتائج أن أكثر الأبعاد أتفاقاً من وجهة نظر الموظفين وعلى المستوى الإجمالي كان لبعد " جودة الإدارة " مما يدل على أن أكثر الأبعاد أتفاقاً ووضوحية وملموسية من قبل عينة البحث كانت لبعد جودة الإدارة، أي أن أغلب الممارسات والنشاطات والإجراءات التي تقوم بها الوزارة فيما يخص جودة الإدارة كانت واضحة ومعروفة من قبل جميع العاملين مقارنةً ببقية الأبعاد التي كانت مرتفعة قليلاً من حيث معامل الأختلاف.

الجدول (٣)

خلاصة أبعاد متغير الأداء العالي

ابعاد متغير الأداء العالي					المؤشرات الاحصائية	
متغير الأداء العالي	التحسين والتجديد المستمر	التوجه طويل الأمد	الانفتاح والتوجه نحو العمل	جودة الإدارة		
3.157	3.199	3.154	2.994	3.282	الوسط الحسابي	من وجهة نظر المدراء
0.804	0.843	0.904	0.925	0.862	الانحراف المعياري	
25.467	26.352	28.662	30.895	26.264	معامل الاختلاف	
الثاني	2	3	4	1	الاهمية النسبية	
متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	اتجاه الاجابة	
2.93	2.911	2.909	2.872	3.03	الوسط الحسابي	من وجهة نظر الموظفين
0.717	0.803	0.843	0.883	0.821	الانحراف المعياري	
24.471	27.585	28.979	30.745	27.096	معامل الاختلاف	
الاول	2	3	4	1	الاهمية النسبية	
متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	اتجاه الاجابة	
2.981	2.976	2.964	2.932	3.15	الوسط الحسابي	الاجمالي
0.742	0.819	0.861	0.892	0.835	الانحراف المعياري	
24.891	27.520	29.049	30.423	26.508	معامل الاختلاف	
	2	3	4	1	الاهمية النسبية	
متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	اتجاه الاجابة	

المصدر: برنامج SPSS V.25

ثانياً: اختبار فرضية البحث:

من أجل قبول أو رفض فرضيات البحث الخاصة بعلاقة التأثير المباشر سنتناول في هذه الفقرة اختبار فرضية التأثير الرئيسية وما أنبثقها منها من فرضيات فرعية، والتي تم تحديدها مسبقاً.

أختبار الفرضية الرئيسية:

لأختبار الفرضية الرئيسية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في الأداء العالي) اذ سيجري التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$\text{(ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية)} - 723, 0 + 0,980 \times \text{الأداء العالي}$$

اذ يتبين من خلال الجدول (٤) ما يأتي:

جاءت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (٨٢, ٨١٦). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٣, ٩٤) عند مستوى دلالة (٠, ٠٥) لذلك تم قبول الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في الأداء العالي)، ويدل ذلك على ان لممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية التأثير الفاعل والواضح في تحقيق الاداء العالي، اي ان وزارة العمل والشؤون الاجتماعية كلما حاولت من تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية بأسلوب رقمي من خلال اعتماد الدورات التدريبية الالكترونية والتقييم والرواتب الموزعة والخدمات الذاتية للعاملين وبأسلوب رقمي فإن ذلك سيضيف الفاعلية ويساعد على زيادة سرعة العمل وبالتالي التقرب من مستويات الاداء العالي، ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح $Adjusted^2R$ البالغة (٠, ٢٦٢) يتبين بأن ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية تفسر ما نسبته (٢٦٪) من المتغيرات التي تطرأ على الأداء العالي اما النسبة الباقية والبالغة (٧٤٪) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث، اذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية (٩, ١٠٠).

وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية (١, ٩٨٤) عند مستوى دلالة (٠, ٠٥) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية، ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (٠, ٩٨٠) بأن زيادة ممارسات

أشكر بحر سلطان/ أ.د. علي حسون فندي.....

ادارة الموارد البشرية الرقمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء العالي بنسبة (٩٨٪) وسجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (٠,٧٢٣) بمعنى عندما تكون ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية مساويا للصفر فان الأداء العالي لن يقل عن هذه القيمة.

(١) اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التعلم والتطوير الإلكتروني في الأداء العالي) اذ سيجري التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$\text{(التعلم والتطوير الإلكتروني)} = ٠,٤٦٧ + ١,٣٦٠ \text{ الأداء العالي}$$

اذ يتضح من خلال الجدول (٤) ما يأتي:

حققت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (٤٥,٩٠٩). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لذلك تم قبول الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التعلم والتطوير الإلكتروني في الأداء العالي). اي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم والتطوير الإلكتروني في الاداء العالي، اي ان وزارة العمل والشؤون الاجتماعية كلما سعت الى تبني الدورات التدريبية الإلكترونية التي تساهم في تطوير العاملين من خلال الدورات التدريبية عن بعد التي غالباً ما تكون شاملة وتأخذ اعداد بصورة كبيرة ويستطيع الموظف من دخول الدورة وفي جميع الاوقات وليس اثناء الدوام الرسمي فقط وبالتالي فأن تفعيل هذه الاجراءات بصورة مدروسة وواضحة سينعكس ايجاباً على تحقيق الفاعلية في زيادة امكانية تحقيق الاداء العالي.

ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح $Adjusted (R^2)$ البالغة (٠,١٦٣) يتبين بأن بعد التعلم والتطوير الإلكتروني تفسر ما نسبته (١٦٪) من المتغيرات التي

..... دور ممارسات إدارة الموارد

تطراً على الأداء العالي اما النسبة الباقية والبالغة (٨٤٪) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث، اذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعدها التعلم والتطوير الإلكتروني (٦,٧٧٦). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (١,٩٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعدها التعلم والتطوير الإلكتروني، كما ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي البالغة (٠,٤٦٧) بأن زيادة بعد التعلم والتطوير الإلكتروني بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء العالي بنسبة (٤٧٪). سجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (١,٣٦٠)، بمعنى عندما يكون بعد التعلم والتطوير الإلكتروني مساوياً للصفر فإن الأداء العالي لن يقل عن هذه القيمة.

(٢) اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

ولأختبار الفرضية التي نصت على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها كشف الرواتب الإلكتروني في الأداء العالي)

سيجري التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

(كشف الرواتب الإلكتروني) $0,376 + 1,418 =$ الأداء العالي

اذ يتبين من خلال الجدول (٤) ما يأتي:

حققت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (٢٣,٧٠٦). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لذلك تم قبول الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها كشف الرواتب الإلكتروني في الأداء العالي)، اي ان لكشوفات الرواتب الإلكترونية التأثير الفاعل والواضح في الاداء العالي، اي ان توصيل قيمة الراتب الى الموظف وبدون مشكلة في التأخير او الخطأ ومتى ما رغب الموظف في سحبه فأن ذلك سيكون له الدور الفاعل على تحقيق رضا الموظف وهو مما سينعكس على مستوياته العامة وفي الاداء العالي. اذ يتبين من قيمة معامل

أشكر بحر سلطان/ أ.د. علي حسون فندي.....

التحديد المصحح $Adjusted (R^2)$ البالغة (0, 090) بأن بعد كشف الرواتب الالكترونى تفسر ما نسبته (9%) من المتغيرات التي تطرأ على الأداء العالى اما النسبة الباقية والبالغة (91%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

كما سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعده كشف الرواتب الالكترونى (4, 869). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1, 984) عند مستوى دلالة (0, 05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعده كشف الرواتب الالكترونى، اذ يتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0, 376) بأن زيادة بعد كشف الرواتب الالكترونى بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء العالى بنسبة (38%). وسجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1, 418)، بمعنى عندما يكون بعد كشف الرواتب الالكترونى مساويا للصفر فان الأداء العالى لن يقل عن هذه القيمة.

3) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

ومن اجل اختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده تقييم الأداء الالكترونى في الأداء العالى) جاءت النتائج وكما يلي:

$$\text{تقييم الأداء الالكترونى} = 0,015 + 1,254 \text{ الأداء العالى}$$

اذ يتبين من خلال الجدول (4) ما يأتي:

حققت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (28, 681). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3, 94) عند مستوى دلالة (0, 05) لذلك تم قبول الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده تقييم الأداء الالكترونى في الأداء العالى) مما يدل على ان لبعده تقييم الأداء الالكترونى تأثير في الأداء العالى، اي ان وجود التقييم للأداء بصورة الكترونية سيشكل عنصر مهم في سرعة التقييم ودقته وعدالته نتيجة ان الرأي الشخصي لا يدخل في اغلب الاحيان في التقييم الالكترونى وبالتالي فان شعور

..... دور ممارسات إدارة الموارد

الموظف في مثل هذه الامتيازات سيشكل تأثير فاعل على الوصول لمستويات الاداء العالي. ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (^2R) Adjusted البالغة (٠, ١٠٧) يتبين بأن بعد تقييم الأداء الالكتروني تفسر ما نسبته (١١٪) من المتغيرات التي تطراً على الأداء العالي، اما النسبة الباقية والبالغة (٨٩٪) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث ، اذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعء تقييم الأداء الالكتروني (٥, ٣٥٥).

وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (١, ٩٨٤) عند مستوى دلالة (٠, ٠٥) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعء تقييم الأداء الالكتروني، كما ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (٠, ٥١٥) بأن زيادة بعد تقييم الأداء الالكتروني بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء العالي بنسبة (٥١٪). وسجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (١, ٢٥٤)، بمعنى عندما يكون بعد تقييم الأداء الالكتروني مساوياً للصفر فان الأداء العالي لن يقل عن هذه القيمة.

٤) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الخدمة الذاتية الإلكترونية للعاملين في الأداء العالي) جاءت النتائج وكما يلي:

(الخدمة الذاتية الإلكترونية للعاملين) $٦٩٧, ١ + ٤١٢ = ٠$ ، الأداء العالي

اذ يتبين من خلال الجدول (٤) ما يأتي:

جاءت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (١٩, ٢١٧). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٣, ٩٤) عند مستوى دلالة (٠, ٠٥) لذلك تم قبول الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الخدمة الذاتية الإلكترونية للعاملين في الأداء العالي) اي ان للخدمة الذاتية الالكترونية للعاملين تأثير فاعل وواضح على تحقيق الأداء العالي، فمتى ما ساهمت الوزارة في توفير الخدمات الذاتية الالكترونية فأن

أشكر بحر سلطان/ أ.د. علي حسون فندي.....

ذلك سينعكس ايجابا على مستويات الاداء العالي للوزارة. اذ يظهر من خلال قيمة معامل التحديد المصحح $Adjusted^2 R$ البالغة (0, 073) بأن بعد الخدمة الذاتية الإلكترونية للعاملين تفسر ما نسبته (7٪) من المتغيرات التي تطرأ على الأداء العالي، اما النسبة الباقية والبالغة (93٪) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث. حيث سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعد الخدمة الذاتية الإلكترونية للعاملين (4, 384). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1, 984) عند مستوى دلالة (0, 05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعد الخدمة الذاتية الإلكترونية للعاملين، كما ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0, 412) بأن زيادة بعد الخدمة الذاتية الإلكترونية للعاملين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء العالي بنسبة (41٪). سجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1, 697)، بمعنى عندما يكون بعد الخدمة الذاتية الإلكترونية للعاملين مساويا للصفر فان الأداء العالي لن يقل عن هذه القيمة.

جدول (4) المؤشرات المعنوية لتحليل اثر ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في الأداء العالي									
المتغير المعتمد	ابعاد متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية		(R ²)	Adjusted (R ²)	(F)	(t)	Sig	الدلالة	
الأداء العالي	التعلم والتطوير الإلكتروني	(α)	0.167	0.163	45.909	6.776	0.000	دال	
		(β)	0.167	0.163	45.909	6.776	0.000	دال	
	كشف الرواتب الإلكتروني	(α)	0.094	0.090	23.706	4.869	0.000	دال	
		(β)	0.094	0.090	23.706	4.869	0.000	دال	
	تقييم الأداء الإلكتروني	(α)	0.111	0.107	28.681	5.355	0.000	دال	
		(β)	0.111	0.107	28.681	5.355	0.000	دال	
	الخدمة الذاتية الإلكترونية للعاملين	(α)	0.077	0.073	19.217	4.384	0.000	دال	
		(β)	0.077	0.073	19.217	4.384	0.000	دال	
	ادارة الموارد البشرية الرقمية	(α)	0.266	0.262	82.816	9.100	0.000	دال	
		(β)	0.266	0.262	82.816	9.100	0.000	دال	
	قيمة (F) الجدولية = 3.94 قيمة (t) الجدولية = 1, 984 حجم العينة = 231								

المصدر: برنامج SPSS V.25

«المبحث الرابع»

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- ١) أظهرت نتائج البحث ان مستويات التعلم والتطوير الالكتروني كانت بمستويات جيدة داخل الوزارة المبحوثة من وجهة نظر الموظفين وكذلك المدراء، اذ ان هناك توجه في اغلب الدورات التدريبية للاعتماد على التدريب الالكتروني ولكن بنفس الوقت لم تكن فاعلة بصورة حقيقية.
- ٢) ان الوزارة المبحوثة لديها نظام كشوفات الرواتب الالكترونية، اي ان جميع رواتب الموظفين تكون الكترونية عبر نظام (كي كارد) وهذا مما ساهم بصورة فعلية على سرعة اجراءات استلام الرواتب ودقتها وسهولتها سواء للموظف او لموزع الرواتب، وكما لاحظ الباحث ان هناك تأكيد من قبل الموظفين والمدراء على ضرورة الاستمرار في هذه الاجراءات وعدم الرجوع للنظام الورقي لما له من تبعات سلبية وروتينية معقدة.
- ٣) وجود جيد لتقييم الاداء الالكتروني من وجهة نظر المدراء والموظفين ولكنه ليس بصورة فاعلة والسبب في ذلك الى ان اساسيات التقييم للأداء بصورة الكترونية موجود في الوزارة وذلك من خلال متابعة حضور الموظفين من خلال البصمة الالكترونية التي تسهل في عملية المتابعة والتقييم ولكن المشكلة الحقيقية هي الاستمرار في عملية التقييم الورقي.
- ٤) ان اساسيات تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية موجودة وكذلك ايمان الادارة العليا والموظفين بمدى اهميتها وفعاليتها ايضا موجود، ولكن

- بالرغم من ذلك وجد الباحث ان تفعيل ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية لم يكن بصورة فاعلة على جميع أنشطة ادارة الموارد البشرية.
- ٥) ان مستويات جودة الادارة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية لم ترتقي الى المستوى الجيد نتيجة وجود تراجع في دعم مقدرات والثقة بالعاملين وهو مما اثر سلبا على مستويات الجودة في داخل الوزارة.
- ٦) وجود بعض التراجع في عملية التخطيط طويل الامد والانفتاح نحو العمل، اي ليس هناك توجه استراتيجي حول مستقبل الوزارة وكيفية النهوض بمستوياتها من خلال الاهتمام بالعاملين وتطوير مهاراتهم او تعزيز علاقاتهم.
- ٧) ان المدراء والموظفين كانوا متفقيين في اجاباتهم حول ان الوزارة لم تصل الى مستويات الاداء العالي اذ ان هناك تراجع في جميع ابعادها وخاصة في بعد الانفتاح نحو العمل، وأن السبب الرئيسي في هذا التراجع هو ضعف الاهتمام بالموارد البشرية ودورها الفاعل كمحرك اساسي في قيادة الوزارة نحو تسلق سلم الاداء العالي.
- ٨) ان هناك قدرة على التأثير في الاداء العالي من خلال تفعيل رأس المال المهني بصورة مدروسة، وهذا ما اكدته علاقة التأثير لرأس المال المهني في الاداء العالي. أي ان الوزارة المبحوثة عندما تسعى للاهتمام والتركيز على تفعيل رأس المال المهني بصورة فاعلة فأن ذلك سينعكس ايجابا على قيادة الوزارة نحو مستويات جيدة من الاداء العالي.

ثانياً: التوصيات:

- ١) من اجل تفعيل مستويات التعلم والتطوير الالكتروني، ينبغي ان لا يزيد عدد المتدربين في المحاضرات الالكترونية عن ٣٠ موظف من اجل توفير فرصة للتفاعل بين المدرب والمتدرب، واعتماد الوسائل التقنيات الحديثة في القاء المحاضرات الالكترونية.

٢) من اجل تفعيل نظام كشوفات الرواتب الالكترونية فيجب اعتماد النظام الالكتروني في جميع تفاصيل العملية المالية داخل الوزارة، اي ان لا يختصر الامر في الية توزيع الرواتب فقط وانما يكون من خلال برنامج متكامل يوفر الاحتساب الالي في تحديد قيمة الراتب بكافة تفاصيله واطافة العلاوات في موعدها المناسب بصورة الية من اجل ضمان الدقة والسرعة والحيادية.

٣) ضرورة اعتماد نظام التقييم الالكتروني بصورة اكثر فاعلية من خلال الابتعاد عن النظام الورقي واعتماد الالية الالكترونية في عملية التقييم ويتم ذلك من خلال تشكيل لجنة تتكون من خبراء في الانظمة المعلوماتية وخبراء في الموارد البشرية تكون مهمتهم اعتماد استمارة الكترونية يتم ادخال المعلومات فيها من خلال المسؤول المباشر على الموظفين بصفة دورية كل ٣ اشهر أو ٦ اشهر على ان يتم تثقيف الموظفين على هذه الاستمارة.

٤) ضرورة توفير الظروف والدعم الكافي للعاملين لكي يستطيعوا العمل بمستويات عالية من الاخلاص والالتزام والنزاهة من خلال اظهار التقدير لولائهم ومعاملتهم بأهتمام واحترام والتشجيع الثقة بأنفسهم وبالأخرين.

٥) ينبغي تطوير العلاقات مع العاملين والاهتمام بالجانب السلوكي والمعنوي في كافة المستويات الادارية والتي تؤثر بشكل ايجابي في مستوى جودة الادارة والتي تعد إحدى الابعاد الاساسية للوصول للأداء العالي.

٦) يجب التركيز على تبني وخلق ثقافة الانفتاح والحوار والتواصل المستمر مع جميع اصحاب المصلحة من خلال مشاركتهم في القرارات والعمليات المهمة بشكل أكبر.

٧) يجب على الادارة وضع الخطط والبرامج التي تسهم في تعديل العمليات والاجراءات المتبعة في الوزارة المبحوثة بشكل مستمر لتبسيط وتحسين الخدمات والانشطة ومستوى الأداء.

أشكر بحر سلطان/ أ.د. علي حسون فندي.....

المصادر العلمية

● المصادر العربية:

(١) ابو جراد، علي حسن، ابو حجير، طارق مفلح. " دور رأس المال النفسي الايجابي ودوره في تعزيز الاداء بالجامعات الفلسطينية الخاصة (جامعة غزة - نموذجاً) "مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الانسانية ٢٠١٨، المجلد ٢٠، ص ٩٣٥-٩٦٦.

(٢) أصرف، د. حامد جودت. (٢٠٢٠) "أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤٠)، العدد (٢)، مادة (١٢): الصفحات ٢٣٣-٢٤٦.

(٣) الحسنوي، صالح مهدي، الشمري، أحمد عبدالله والشمري، سرمد عبدالله. (٢٠١٦). " دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات كليات الإدارة والاقتصاد/ الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٨ (٢)، ٦-٣٨.

(٤) الحميري، بشار عباس، هماش، تركي عزيز. (٢٠٢٠) " دور سلوك التمكين القيادي في تحقيق الاداء العالي بحث استطلاعي في قيادة حدود المنطقة الخامسة". العدد ٣٤، المجلد ٩، ٣٥ - ٦١.

(٥) الرواشده، اياد طه، (٢٠٢٠) "إدارة المعرفة وأثرها في بناء منظمات الأداء العالي دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية". مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد السادس، العدد (٢)، الصفحات (١٩٩ - ٢٦٢).

٦) الطائي، علي حسون،(٢٠٠٨) "منظمات الاداء العالي بحث أستطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لتصنيع الحبوب"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٤، ٩٨-١٢١.

٧) العامري، علي عبدالحسين حميدي، (٢٠١٨)، " دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاداء العالي" دراسة استطلاعية لاراء مديري معامل الاسمنت في العراق(مُعاونية السمنت الجنوبية، كربلاء، كوفة، بابل، النورة،السماوة)، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد،جامعة كربلاء، ص ١٦١.

٨) الغزاوي، كرار علي حسين (٢٠٢١) "تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء العالي دراسة استطلاعية"(دراسة استطلاعية تحليلية لاراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي)،رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال.

٩) عبد الكريم، قيس زهير. (٢٠١٧). "تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب-بغداد". مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد٩٦، المجلد ٢٣، ص ١٦٦-١٨٥.

References :

- 1) Aggarwal, Vaneeta, and S. D. Sharon. (2017)"Digital human resource management". Gyan Management 11.2: 23-27.
- 2) Al-Hawary, Sulieman Ibraheem Shelash, and Abdulrahman Awad Al-Namlan. "Impact of electronic human resources management on the organizational learning at the private hospitals in the state of Qatar." Global Journal of Management And Business Research (2018).
- 3) Barykin, S. Y., Kapustina, I. V., Valebnikova, O. A., Valebnikova, N. V., Kalinina, O. V., Sergeev, & Volkova, L. (2021). Digital technologies for personnel management: Implications for open innovations. Academy of Strategic Management Journal, 20, 1-14.
- 4) Bohlander, G., & Snell, S. (2015). Managing human resources (16th ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western.USA.Library of Congress Control Number: 2011939722.
- 5) Chytiri, Alexandra-Paraskevi. (2019) "HUMAN RESOURCE MANAGERS'ROLE IN THE DIGITAL ERA.". SPOUDAI Journal of Economics and Business, Vol.69, Issue 1-2, pp. 62-72.
- 6) de Waal, Andre A. "Applying the high-performance organization framework to a multinational retailer." Global Business and Organizational Excellence 32.1 (2012): 51-63.
- 7) de Waal, André, and Silvio De Bono. (2020)"Diagnosing Maltese Organisations Using the High Performance Organisation Framework." International Journal of Management and Applied Research 7.4: 395-410.
- 8) DiRomualdo, Anthony, Dorothée El-Khoury, and Franco Girimonte. "HR in the digital age: How digital technology

- will change HR's organization structure, processes and roles." Strategic HR Review (2018).
- 9) Do, Thanh Tung, and Ngoc Khuong Mai. (2020) "A systematic review on high performance organization." Management Research Review.
 - 10) ESHAN, MR; TA BINOY (2018), "The Role of Digitalization in Human Resource Management in Star Category Hotels: A Review", JETIR, Vol 5 (12), 203-211.
 - 11) Goedegebuure, Robert and de Waal, André. (2017) "Investigating the causal link between a management improvement technique and organizational performance: The case of the HPO framework." Management Research Review.
 - 12) Goedegebuure, Robert and de Waal, André. (2017) "Investigating the causal link between a management improvement technique and organizational performance: The case of the HPO framework." Management Research Review.
 - 13) Grant, Kirsteen, and Gillian A. Maxwell. (2018) "Developing high performance working through case study evidence." Development and Learning in Organizations: An International Journal .
 - 14) Halid, Hafinas, Yusmani Mohd Yusoff, and Hemalatha Somu. (2020) "The Relationship Between Digital Human Resource Management and Organizational Performance." Advances in Economics, Business and Management Research 141: 96-99.
 - 15) Hu, B., Hou, Z., Mak, M. C. K., Xu, S. L., Yang, X., Hu, T., & Wen, Y. (2019). Work engagement, tenure, and external opportunities moderate perceived high performance work systems and affective commitment. Social Behavior and Personality: an international journal, 47(5), 1-16.
 - 16) Huang, Yufang, Zhenzhong Ma, and Yong Meng. (2018) "High-performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China." Asia Pacific Journal of Human Resources 56.3: 341-359.

- 17) Johnson, R. D., Lukaszewski, K. M., & Stone, D. L. (2016). The evolution of the field of human resource information systems: Co-evolution of technology and HR processes. *Communications of the Association for Information Systems*, 38(1), 28
- 18) Leggat, Sandra G., and Cathy Balding. (2013) "Achieving organisational competence for clinical leadership: the role of high performance work systems." *Journal of health organization and management* .
- 19) Liu, Nien-Chi, and Yi-Ting Lin. (2021) "High-performance work systems, management team flexibility, employee flexibility and service-oriented organizational citizenship behaviors." *The International Journal of Human Resource Management* 32.18: 3912-3949.
- 20) Mia, Md Hasan, and Fahim Faisal. (2020) "Digital Human Resource Management: Prospects & Challenges for Garments Industries in Bangladesh". *European Journal of Business and Management*, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.12, No.7.
- 21) Miriam Frijns and de Waal, Andre. (2011) "Longitudinal research into factors of high performance: the follow-up case of Nabil Bank." *Measuring business excellence*.
- 22) Nawaz, Nishad.)2017("A comprehensive literature review of the digital HR research filed" *Information and Knowledge Management*. Vol. 7. No. 4.
- 23) Njoku, E., Ruël, H., Rowlands, H., Evans, L., & Murdoch, M. (2019). *An analysis of the contribution of e-HRM to sustaining business performance*. Emerald Publishing Limited.
- 24) Obeidat, Shatha M.)2017("An examination of the moderating effect of electronic-HRM on high-performance work practices and organisational performance link." *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited.

- 25) Pantelidis, Ioannis. (2019) "Digital human resource management." Human Resource Management in the Hospitality Industry. Routledge, 337-366.
- 26) Pattanasing, Kanittha, Somnuk Aujirapongpan, and Suwit Srimai. (2019) "Dynamic capabilities and high performance organization of hotel business: empirical investigation into world class tourism destination." Tourism and hospitality management 25.2: 377-401.
- 27) Punithavathi, I. and Sugavaneswari, D.)2016(, "Electronic Human Resource Management: Challenges In The Digital Era", International Journal Of Interdisciplinary Studies, No. 1, pp. 1-7.
- 28) Rahman, Mushfiqur, Chima Mordi, and Uzoechi Nwagbara. "Factors influencing E-HRM implementation in government organisations: Case studies from Bangladesh." Journal of Enterprise Information Management (2018).
- 29) Saini, Savita. (2018)"Digital HRM and its Effective Implementation: An Empirical Study." International Journal of Management Studies 2.7: 62-66.
- 30) Samson, Honoria, and Vinita Agrawal. (2020) "Effectiveness of Digitalization in HRM: An Emerging Trend." Journal of Critical Reviews 7.4.
- 31) Stefan Gudnason and Thorgeir Runar Finnsson.(2017) "The Search for High Performance in Organizations-A Study of the CHPS Framework", Master's Programme in Management, LUND University.
- 32) Strohmeier, Stefan. (2020) "Digital human resource management: A conceptual clarification." German Journal of Human Resource Management 34.3: 345-365.
- 33) SUBRAMANYA SRIHARI ,(2020)"A STRATEGIC EVALUATION OF E-HRM IN IT AND ITES SECTOR: A MULTIDIMENSIONAL PERSPECTIVE" PhD thesis, Submitted to the CMR University, in Partial Fulfillment of the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY in

MANAGEMENT,College OF MANAGEMENT CMR
UNIVERSITY BANGALORE .

- 34) Umar, T. R., Yammama, B. A., & Shaibu, R. O. (2020). The Implications of Adopting and Implementing Electronic Human Resource Management Practices on Job Performance. *Journal of Human Resource Management*, 8(2), 96-108.
- 35) Wang, Lijun, Yu Zhou, and Guoyang Zheng. (2022) "Linking Digital HRM Practices with HRM Effectiveness: The Moderate Role of HRM Capability Maturity from the Adaptive Structuration Perspective." *Sustainability* 14.2: 1003.
- 36) Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2018). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 21(3), 663-680.

أشكر بحر سلطان/ أ.د. علي حسون فندي.....