

## معيقات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا وسبل تطويرها – دراسة حالة: الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية

### Implementation barriers of Electronic Human Resources Management – Case Study of Palestinian Military Medical Services

سهير ابراهيم عبد الكريم شوملي<sup>1\*</sup> . إياد محمد جميل سلمان<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة فلسطين التقنية خضوري (فلسطين)، s.shumali@ptuk.edu.ps

<sup>2</sup> الخدمات الطبية العسكرية (فلسطين)، dr.iyad82@hotmail.com

تاريخ النشر: 2021/09/15

تاريخ القبول: 2021/06/26

تاريخ الاستلام: 2021/03/29

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات البشرية، الادارية، التقنية والمالية التي تحول دون تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية وسبل تطويرها. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وإستخدام الاستبانة كأداة للدراسة. حيث قام الباحثان بتوزيع الاستبانة على جميع مديري وموظفي الموارد البشرية ومدراء الاقسام في الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية في الضفة الغربية والبالغ عددهم 106 موظفا وموظفة، وتم إستخدام البرنامج الاحصائي *Smart-PLS3* والمعادلات الهيكلية (*SEM*) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أن المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية هي (الإدارية، البشرية، التقنية، والمالية)، مرتبة من الأكبر إلى الأقل تأثيرا، وقدمت الدراسة عدة توصيات كان أهمها ضرورة رفع وعي الإدارة العليا والموظفين في الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية بأهمية وفوائد إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، وذلك عن طريق الندوات والمحاضرات والبرامج التدريبية، بالإضافة إلى توفير الموارد المالية اللازمة لتعزيز البنية التحتية الإلكترونية.

كلمات مفتاحية: إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية إلكترونية، الخدمات الطبية العسكرية.

تصنيف JEL : O15, I13.

#### Abstract:

This study aimed to identify the human, administrative, technical and financial obstacles that prevent the application of electronic human resource management in the Palestinian Military Medical Services (PMMS) and ways to develop it. The descriptive analytical approach was adopted and a questionnaire was used as a study tool where the researchers distributed the questionnaire to all human resource managers and employees, which they are 106 employees. The advanced statistical program *Smart-PLS3* and structural equation modeling (*SEM*) used to analyze the data.

The study found that the obstacles that prevent the application of human resources management electronically in (PMMS) are (administrative, human, technical and financial), ranked from the largest to the least effect, and the study made several recommendations, the most important of which was the need to raise the awareness of higher management and employees in of the (PMMS) to the importance and benefits of managing human resources electronically, through seminars, lectures and training programs, in addition to providing the necessary financial resources to enhance the electronic infrastructure.

**Keywords:** Human Resources Management; Electronic Human Resource Management; Military Medical Services.

**Jel Classification Codes:** O15, I13.

\* المؤلف المرسل..

## 1. مقدمة:

أصبحت اليوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات التي تتم بشكل إلكتروني، حيث أن المنظمات التي تطبق هذه الإدارة إلكترونيا يمكنها التفوق على المنظمات الأخرى ويجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية ولعب دور حاسم في العمل (Bondarouk, et al, 2020).

حيث يرى Girisha & Nagendrababu في دراسته أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية قد تكلف الكثير، ولكن تجاهلها يكلف ثروة، فالوسائل التكنولوجية الحديثة تساعد في إنشاء نظام فعال لإدارة الموارد البشرية من ناحية الكفاءة والسرعة والدقة، مما يساعد في تبسيط العمليات وتقليل الأعمال الورقية وخفض التكاليف الإدارية وزيادة الإنتاجية ورفع كفاءة القوى العاملة (Girisha & Nagendrababu, 2020).

وتعتبر الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية (PMMS) جزء من المؤسسة الأمنية الفلسطينية، وهي مسؤولة عن تقديم الخدمات الطبية لأفراد المؤسسة الأمنية العاملين والمتقاعدين وعائلاتهم في الوطن والشباب، من خلال كوادرات طبية وفنية وإدارية تحكمها المهنية والقيم الإنسانية والأخلاق الطبية والمسؤولية الوطنية في ممارساتها وتعاملاتها الخدمائية (MMS, 2020).

ولما للخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية من أهمية كبيرة، ولكثرة مراكزها المنتشرة في الوطن وحجم العمل الكبير الذي يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية فيها، وتشعب الأوامر والتعليمات الإدارية فيها، بالإضافة إلى عدد الموظفين الموزعين على هذه المراكز وما يحتاجون إليه من حقوق تتعلق بالتنقلات والإجازات (المرضية والسنية والخارجية والطارئة والوضع) والأجور والعلاوات الدورية والرتب العسكرية والشكاوي والإحتياجات التموينية من (غذاء ولباس خاص) والطلبات الخاصة، أصبح لابد من توفير نظام إداري يسهل هذه المهام داخل المؤسسة (MMS, 2019).

وفي الوقت الحالي يتم إنجاز هذه الأعمال الإدارية عن طريق استخدام المراسلات الورقية والإتصالات الهاتفية، مما يتسبب في إستهلاك كبير للوقت والمال والجهد، وزيادة احتمالية الخطأ أو التأخر في إرسال وإستقبال الكتب الرسمية والمعلومات، بالإضافة إلى تأثير العلاقات الشخصية وما ينجم عنها من عدم موضوعية في إتخاذ القرارات والذي ينعكس على كفاءة وسرعة العمل لدى العاملين في تقديم الخدمة بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب خاصة أن العمل الطبي يحتاج إلى سرعة ودقة في الإستجابة للحالات المرضية (MMS, 2020).

ولذلك فلا بد من العمل على إنشاء إدارة إلكترونية للموارد البشرية، لما لها من تأثير إيجابي على أداء العمل وسرعته وفعاليتها وكفاءته، وفي هذه الدراسة قام الباحث بتحديد المعيقات التي تحول دون إنشاء إدارة إلكترونية للموارد البشرية وسبل تطويرها.

مشكلة الدراسة:

بعد مراجعة وتحليل العديد من الدراسات التي بحثت تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في عدد من المؤسسات داخل فلسطين وخارجها، خاصة أو عامة، وجدت أن نتائج هذه الدراسات تشير إلى أن تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا يؤدي إلى زيادة جودة العمل وكفاءة وفاعلية الكادر البشري داخل المؤسسة.

وعلى الرغم من التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم في شتى القطاعات والمجالات، فإن إقتصار استخدام التكنولوجيا في الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية على البريد الإلكتروني ومشاركة الملفات والمراسلات عن طريق الفاكس خاصة في إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الإدارات في المؤسسة، أي أن إدارة الموارد البشرية إلكترونيا غير مطبقة، ولذلك فإن هناك حاجة لإيجاد نظام متطور يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويواكب التطور فيها.

وعليه فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ماهي معيقات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية؟

#### أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على المعوقات البشرية والتقنية والمالية والإدارية التي تحول دون تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية، وأيها أكثر تأثيراً.
- كما هدفت للوصول إلى عدة توصيات تساعد في التغلب على هذه المعوقات والرقى بالمؤسسة الطبية العسكرية.
- وأيضاً لتوضيح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا وبيان فوائدها ومميزاتها مقارنة بإدارة الموارد البشرية.
- كما تهدف هذه الدراسة للفت إنتباه الإدارة العليا للأهمية ولل فوائد الناجمة عن تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية.

#### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من حيوية موضوع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا وحدائته، وأن تطبيقها كمنهج إداري أصبح متداولاً في كثير من المنظمات، إضافة إلى ذلك شح الدراسات العربية المهتمة بهذا الموضوع بعمق، ومحاولة الباحث تسليط الضوء على المعوقات التي تحول دون الإستفادة من مزايا تطبيق هذا المنهج الإداري، حيث تساهم هذه الدراسة في إضافة معرفية علمية جديدة، وتفتح الأفق للباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، والمساهمة في إثراء المكتبات الجامعية والإدارية، وتسهم في لفت إنتباه صناع القرار من سياسيين وإداريين.

بالإضافة للأهمية العملية لهذه الدراسة والتي تنبع من الأهمية الكبيرة التي تحتلها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة، إذ أن أساس الإدارة الصحيحة والسليمة تكمن في مؤهلات من يقوم بها، وبالتالي إن إختيار الموارد البشرية المناسبة للعمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة يؤدي للتطبيق السليم لهذه العمليات.

#### فرضيات الدراسة:

وللإجابة على أسئلة الدراسة والناבעة من أهميتها العلمية والعملية ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة عدة فرضيات لإختبار نموذج الدراسة كما يلي:

H1 يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد المعوقات (الإدارية، البشرية،

التقنية، المالية) وتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية.

ويتفرع عنها عدة فرضيات فرعية وهي:

- H1.1: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المعوقات الإدارية وتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية.
- H1.2: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المعوقات البشرية وتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية.
- H1.3: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المعوقات التقنية وتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية.
- H1.4: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المعوقات المالية وتطبيق إدارة الموارد إلكترونيا في الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية.

## 2.2. الإطار النظري:

### 1.2 إدارة الموارد البشرية إلكترونيا (E-HRM)

عرفها كل من Kushwah and Maheshwari " بكلمات بسيطة يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية إلكترونيا على أنها إدارة الموارد البشرية للمنظمات بمساعدة أدوات تعتمد على تقنية المعلومات وأيضا باستخدام أجهزة الكمبيوتر وبرامج نظم إدارة قواعد البيانات ومواقع التواصل الإجتماعي للتوظيف" (Kushwah & Maheshwari, 2020, P: 54).

وعرفها كل من Ahmed & Ogalo "أنها أجزاء منظمة من أجهزة وبرامج كمبيوتر وموارد إلكترونية تساعد في تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية ومواردها المترابطة وقياس البيانات الفردية والمجموعة وتشغيل المعلومات وتنفيذها ونقلها داخل أو خارج المنظمة" (Ahmed & Ogalo, 2020, P: 2).

ومن مجمل التعاريف السابقة يمكن إستنباط أن تعريف إدارة الموارد البشرية إلكترونيا هي طريقة لتنفيذ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والسياسات والممارسات في المنظمة من خلال الدعم الواعي والموجه بالإستخدام الكامل لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الإنترنت.

### 2.2 أهداف إدارة الموارد البشرية إلكترونيا (E-HRM):

إن أهداف إدارة الموارد البشرية إلكترونيا (E-HRM) تنبثق من تكاملها وترابطها مع أهداف الإدارة الإلكترونية، والتي تعتبر سريعة التطور والتغير التكنولوجي والمعرفي في هذا العصر، حيث حدد كل من (Bondarouk & Ruel, 2009) و (Punithavathi, & Sugavaneswari, 2016) في دراساتهم عدد من الأهداف المهمة لتطبيق (E-HRM) في المؤسسة وهي: تقديم نظام معلومات ملائم وشامل ومستمر حول الأشخاص والوظائف بتكلفة معقولة، تقديم الدعم للتخطيط المستقبلي وكذلك لصياغة السياسات، تسهيل مراقبة الطلب على (HR) وعدم التوازن في العرض، تمكين الإستجابة الأسرع للخدمات المتعلقة بالموظفين والقرارات الأسرع المتعلقة ب (HR)، أتمتة المعلومات المتعلقة بالموظفين، تقديم أمان للبيانات والخصوصية الشخصية.

### 3.2 وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية إلكترونيا (E-HRM):

إن وظائف ومهام (E-HRM) وفقا لدراسة كل من (Punithavathi, & Sugavaneswari, 2016) و (Atallah, 2016):  
ملف تعريف الموظف، التوظيف الإلكتروني، طرق التوظيف الإلكتروني، الإختيار الإلكتروني، الإستقطاب الإلكتروني، التعليم الإلكتروني، التعليم والتدريب الإلكتروني.

#### 4.2 معيقات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا (E-HRM):

إن متطلبات تطبيق (E-HRM) تتمحور حول المتطلبات البشرية والتقنية والإدارية والمالية، والتي تعتمد على أجهزة الحاسوب والبرامج الإلكترونية المتقدمة وكما ذكرنا سابقا أن هناك العديد من المعوقات التي تقوض (E-HRM) في الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية (PMMS)، وعلى الرغم من تنوع هذه المعوقات وتشتتها فإنه يمكن حصرها في أربع فئات رئيسية هي المعوقات التقنية والبشرية والمالية والإدارية (فرجي، 2019).

##### أولاً: المعوقات التقنية

تتعلق المعوقات التقنية في المنظمات بالأجهزة والمعدات التقنية والأدوات اللازمة للتحويل إلى (E-HRM) وما تتضمنه من النظم والبرمجيات المتنوعة وشبكات الإنترنت وشبكات التواصل الإلكترونية (فرجي، 2019).

##### ثانياً: المعوقات البشرية

تتعلق المعوقات البشرية بالموظفين والعاملين داخل مؤسسات الدولة أي (HR) وما يتعلق بها من ثقافة وأفكار وسلوكيات يمكن أن تكون سلبية تجاه عملية التحويل نحو (E-HRM) في هذه المؤسسات (فرجي، 2019).

##### ثالثاً: المعوقات المالية

تتعلق المعوقات المالية بالجوانب المالية ومدى توفرها في المؤسسة مثل المصاريف والنفقات اللازمة لشراء وصيانة الأجهزة والمعدات الإلكترونية والبرامج التكنولوجية والمعلوماتية الخاصة بـ (E-HRM) في المؤسسة (فرجي، 2019).

##### رابعاً: المعوقات الإدارية

وتشمل عناصر الإدارة الأساسية في أي مؤسسة من تحديد الأهداف وتنفيذها، التخطيط، التنظيم، الهياكل التنظيمية، وأساليب العمل داخل المؤسسة (تلي وخليف، 2017).

### 3. الدراسات السابقة

1- دراسة (فرجي، 2019)، بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة في الجزائر من وجهة نظر المديرين والعاملين فيها"، هدفت الدراسة للتعرف على أبرز المعوقات الإدارية والتقنية والبشرية والمالية التي تحول دون تطبيق (E-HRM) في مديريات الشباب والرياضة، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وإعتمدت الإستبيان كأداة لجمع البيانات.

ودلت نتائج هذه الدراسة على أن معدل متوسط المعوقات الإدارية والتقنية والبشرية والمالية كان بدرجة كبيرة، وأوصى الباحث بإصدار تشريعات قانونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، تكثيف ورشات التدريب والتوعية بالتكنولوجيا الحديثة ورفع مستوى وعي الموظفين.

2- دراسة (العالم، 2018)، بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة"، تهدف هذه الدراسة الى التعرف على معوقات تطبيق (E-HRM) في وزارة الصحة الفلسطينية، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وإعتمدت الإستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود معوقات تقنية، مالية، بشرية، إدارية، وتشريعية كما أنه لا يوجد إستراتيجية واضحة للتحويل من (HRM) إلى (E-HRM)، وأوصت الدراسة بضرورة سن تشريعات قانونية واضحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتعديل الأنظمة الإدارية وجعلها أكثر مرونة.

3- دراسة (علاوي و الهمامي، 2018)، بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري ومنسوبي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران"، هدفت الدراسة للتعرف على مدى قابلية البنية التحتية لمراكز (IT) لتطبيق (E-HRM) في جامعة نجران، والتعرف على توجه دائرة شؤون الموظفين بالجامعة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وتوزيع عدد من الإستبانات كأداة لجمع البيانات.

وبينت النتائج أن هناك إهتمام بـ (E-HRM) ودعم واضح من قبل الإدارة العليا يساعد في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام وإلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل خاص، وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء صلاحيات أكبر لدائرة شؤون الموظفين للممارسة في مجال الإدارة الإلكترونية، وضرورة توفير أنظمة وبرامج إلكترونية ومصادر معرفة إلكترونية لزيادة الخبرات، وتشجيع الموظفين لممارسة الإدارة الإلكترونية عن طريق الحوافز المعنوية والمادية.

4- دراسة (وادي، و عمار 2018)، بعنوان "مزايا تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونيا (E-HRM) في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة ومدى رضا الموظفين العاملين عنه"، هدفت الدراسة للتعرف على المزايا الناتجة عن تطبيق (E-HRM) في مراكز وكالة الغوث في قطاع غزة وعلى مدى رضا العاملين عنه، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الإستبانة كأداة للدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن تطبيق (E-HRM) ساعد في تسهيل إجراءات وأعباء العمل وتفعيل الإتصال المعلوماتي ورفع معايير الشفافية مما زاد من رضا العاملين عنه خاصة لما وجدوه من سهولة في التعامل مع تطبيقات النظام الإلكترونية. وأوصى الباحثان بضرورة العمل على تطوير (E-HRM) حتى يعم جميع النشاطات والوظائف التابعة لإدارة الموارد البشرية.

5- دراسة (Kushwah & Maheshwari, 2020)، بعنوان "دراسة حول تحول ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية"، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التحديات والفرص التي قد تواجهها المنظمات أثناء إدارة الموظفين من خلال تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا ولتقديم إقتراحات لجعلها أكثر فاعلية، وإستندت الدراسة على البيانات الثانوية التي تم جمعها من مصادر مختلفة مثل مواقع الإنترنت والمجلات والصحف الإخبارية، وأظهرت النتائج أنه يتم استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في جميع المنظمات تقريبا وعلى نطاق واسع، وأوصت الدراسة بضرورة أن تدعم المنظمات التوجه نحو تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا.

6- دراسة (Girisha & Nagendrababu, 2020)، بعنوان "تحديات وقضايا ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الهند"، تهدف هذه الدراسة إلى التركيز على تحديات ومعيقات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في شركات صناعة السيارات في الهند ولفهم وجهة نظر موظفي ومديري الموارد البشرية حول تطبيقها، وتم جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات على المستويين الوطني والدولي لدراسة الجوانب المختلفة لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا وجمع مختلف المشاكل والقضايا والإقتراحات وإجراء تحليل لها للوصول إلى النتائج والمقترحات التي تساعد أصحاب القرار على إتخاذ القرارات الأفضل.

وأظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الشركات الهندية قد يكون بطيئا، وأوصت بضرورة تدريب موظفي إدارة الموارد البشرية حول تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في جميع الأقسام.

7- دراسة (Poba-Nzaou, et al, 2020)، بعنوان " تصنيف القيمة التجارية والدوافع الكامنة وراء اعتماد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: تحقيق تجريبي يعتمد على عمليات الموارد البشرية"، هدفت هذه الدراسة إلى تصنيف المنظمات على أساس قيم الأعمال الكامنة وراء تطبيق واعتماد إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، واعتمدت هذه الدراسة على البيانات الثانوية التي تم تجميعها من الإنترنت لـ 146 شركة وتم تحليل النتائج وفحص الاختلافات في التنظيم والخصائص البيئية. وأظهرت النتائج وجود سبع تصنيفات في إستراتيجية قيم الأعمال الكامنة وراء دوافع اعتماد إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، وقد تسهل هذه التصنيفات أيضاً التقييم الصحيح والمنهجي لفعالية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، وأوصت الدراسة بضرورة الإستفادة من هذه الدراسة من قبل مديري الموارد البشرية والمدبرين التنفيذيين والباحثين والإستشاريين لوصف وفهم الدوافع الكامنة وراء اعتماد إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

8- دراسة (Bondarouk, et al, 2020)، بعنوان "البحث المستمر عن التبني وعواقب

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، مقارنة بين الماضي والحاضر"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر على نجاح إدارة الموارد البشرية إلكترونياً والعواقب المترتبة على تطبيقها بين الأعوام (2010-2020)، ولإستكمال ولإثراء لبحث (Bondarouk, et al, 2017) الذي يغطي الفترة الزمنية (1970-2009)، حيث تمت مراجعة منظمة للأدبيات والمقالات السابقة في كثير من من أنحاء العالم والمتعلقة بهذا الموضوع وتصنيفها بعناية حتى تم إنتقاء 62 مقالة نهائية. وأظهرت النتائج وجود تشابه في النتائج مع الدراسة السابقة (Bondarouk, et al, 2017) مع إختلافات بسيطة، حيث كانت العوامل المؤثرة بشكل كبير على تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً هي العوامل التنظيمية والبشرية ويلمها العوامل التكنولوجية، وأوصت الدراسة بضرورة فهم إيجابيات وسلبيات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من خلال أمثلة دراسات الحالات في هذه الدراسة والدراسة السابقة وأيضاً ممارستها عملياً، فهي مساعدة قيمة للمهنيين لتوجيه إختياراتهم وأستراتيجياتهم في العمل.

#### 4. منهجية الدراسة:

إعتمد الباحثان في هذه الدراسة على منهجين، الوصفي لوصف عينة الدراسة ومتغيراتها، والتحليلي للتعرف على معيقات تطبيق (E-HRM) في (PMMS).

وقد إعتمد الباحثان الإستبانة كأداة لجمع البيانات وإستخدم البرنامج الإحصائي المتقدم Smart-PLS3 لتحليل البيانات وإختبار الفرضيات.

#### 1.4 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء وموظفي الموارد البشرية في جميع مراكز (PMMS)، والبالغ عددهم 106 موظفاً. وتم إستخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وذلك لحساب عينة الدراسة بناء على دراسة Easterby-Smith, Thorpe, and Lowe (2002) والتي تنص على أنه إذا كان مجتمع الدراسة أقل من 500 عنصر يمكن للباحث إختيار المجتمع كاملاً. وبناءً عليه تم توزيع أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة.

## 5. التحليل الإحصائي

## 1.5 صدق الأداة:

بعد عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية و أنظمة المعلومات، ومراجعتهم لها وتحققهم من صدق محتواها ولإبداء الرأي فيها، تم تعديل الإستبانة بصورتها النهائية.

## 2.5 ثبات الأداة:

لقد تم إستخراج معامل ثبات الأداة، بإستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha الموضح في الجدول رقم (1) التالي، حيث يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول رقم (1): معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
المعيقات الإدارية	13	0.872
المعيقات التقنية	13	0.901
المعيقات البشرية	13	0.909
المعيقات المالية	11	0.909
تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية	12	0.903
الدرجة الكلية	62	0.856

يتبين من الجدول رقم (1) أن ثبات مجالات الإستبانة تراوح بين (0.872 – 0.903) في حين بلغ الثبات الكلي (0.856) ما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي كما هو موصى به للدراسات الإنسانية بحسب (George, 2003)، مما يعني أن ثبات أداة الدراسة مقبول علمياً.

## 3.5 المعالجات الإحصائية:

عند الإنتهاء من جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بترميزها وإدخالها على جهاز الحاسوب، وقام بالمعالجة الإحصائية لها مستخدماً برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS3، ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة لإختبار نموذج الدراسة وإثبات صحة أو نفي الفرضيات ما يلي:

## 4.5 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (2) يبين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول رقم (2): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	خصائص أفراد عينة الدراسة
الجنس		
62	70%	ذكر
27	30%	أنثى
المؤهل العلمي		

27	30%	دبلوم فأقل
57	64%	بكالوريوس
5	6%	ماجستير فأعلى
العمر		
0	0%	أقل من 25 سنة
12	13%	من 25-35 سنة
39	44%	من 36-45 سنة
38	43%	أكثر من 45 سنة
عدد سنوات الخدمة		
0	0%	أقل من 5 سنوات
10	11%	من 5-10 سنوات
40	45%	من 11-15 سنة
39	44%	من 16 فأكثر
عدد الدورات التدريبية		
80	90%	لم ألتحق بأي دورة تدريبية
6	7%	دورة تدريبية واحدة
1	1%	دورتان تدريبيتان
2	2%	أكثر من دورتان تدريبيتان

### 5.5 تحليل وعرض نتائج بيانات الدراسة:

1.5.5 يقسم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS3 إلى جزئين رئيسيين وهما:

تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي) Measurement Model:

يقسم تحليل النموذج القياسي Measurement Model إلى قسمين رئيسيين هما:

1. تحليل الصدق التقاربي للمقاييس Convergent validity:

يشير الصدق التقاربي Convergent Validity إلى درجة إتساق العناصر المستخدمة لقياس المفهوم مع بعضها البعض،

ووفقاً لما أشار إليه (Hair J F, et al, 2016) فإن تقدير الصدق التقاربي يتم من خلال ثلاثة معايير هي:

(A) الإتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading.

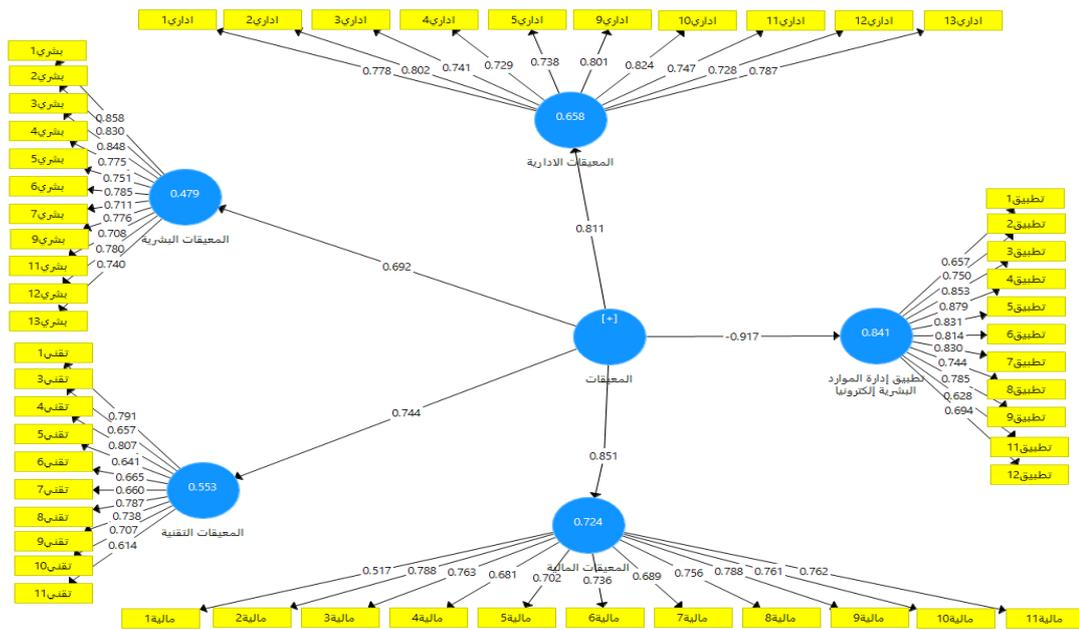
(B) ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR).

(C) متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE).

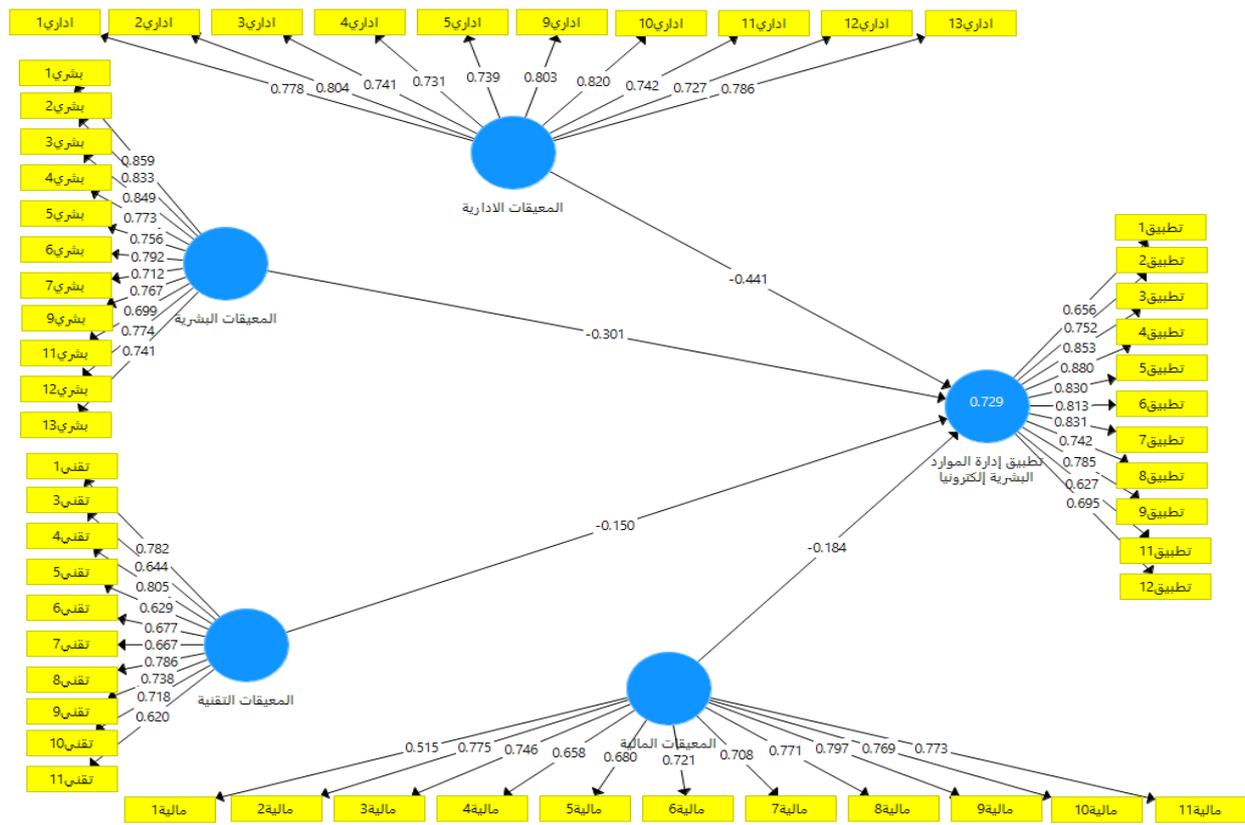
يظهر الشكل رقم (1) نتائج تحليل النموذج القياسي Measurement Model للفرضية الرئيسية والشكل رقم (2)

نتائج التحليل القياسي للفرضيات الفرعية كما أظهرها برنامج Smart-PLS3.

الشكل رقم (1): النموذج القياسي للفرضية الرئيسية.



الشكل رقم (2): النموذج القياسي للفرضيات الفرعية.



A. الإتساق الداخلي - التبعيات Factor Loading:

يتم تقدير الإتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال إختبار تشبعات الأسئلة (الفقرات) لجميع الأبعاد، وللتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، يتم تقييم صدق النموذج من خلال قياس تشبعات فقرات نموذج الدراسة (Factor) loading حيث تشير النتائج التحليل الشكل رقم (إلى قيم تشبعات العبارات Factor Loadings (الأسئلة) لجميع عوامل

الدراسة، واشتملت الاستبانة على 62 سؤال وعند القيام بإختبار الإتساق الداخلي - التشبعات، تم حذف تسع عبارات، ويعود السبب لحذف هذه العبارات إلى إنخفاض معاملات تشبعاتها أي اقل من 0.50 مما يؤثر على ثبات العامل، فتبقى 53 سؤال لقياس النموذج القياسي.

#### B. ثبات المقياس - الموثوقية المركبة Composite Reliability:

يقيس معيار الموثوقية المركبة مجموع أحمال العامل المتغير الكامنة بالنسبة إلى مجموع أحمال العامل بالإضافة إلى تباين الخطأ، ويجب أن تكون القيمة الموصى بها 0.7 فما فوق بحسب (Hair J F, et al, 2016) ، ويمكن توضيح نتائج ثبات مقياس الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability في الجدول رقم (3) التالي:

الجدول رقم (3): نتائج الموثوقية المركبة CR.

المتغير	الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability
المعيقات الإدارية	0.935
المعيقات البشرية	0.944
المعيقات التقنية	0.910
المعيقات المالية	0.923
تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا	0.942

تشير نتائج مقياس الموثوقية المركبة CR أن جميع القيم أكبر من 0.70 كما في الجدول رقم (3) ، يمكن القول أن مقياس الموثوقية المركبة قد تحقق، أي أن مستوى الإتساق الداخلي بين عوامل الدراسة يعتبر عالي وذلك بحسب (Hair J F, et al, 2016)

#### C. متوسط التباين المفسر (AVE) Average Variance Extracted:

ويعرف هذا المقياس بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحملات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالعامل، أي مجموع التحميلات المربعة مقسوماً على عدد المؤشرات (الأسئلة)، وباستخدام المنطق نفسه المستخدم في المؤشرات الفردية تشير قيمة AVE البالغة 0.50 أو أكثر إلى البناء (العامل) يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشرات وفيما يتعلق بنتائج متوسط التباين المفسر (AVE) Average Variance Extracted فهي كما في الجدول رقم (4) التالي:

الجدول رقم (4): نتائج متوسط التباين المفسر AVE.

المتغير	Average Variance Extracted (AVE) متوسط التباين المفسر
المعيقات الإدارية	0.590
المعيقات البشرية	0.607
المعيقات التقنية	0.504
المعيقات المالية	0.523
تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا	0.598

تشير نتائج متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted كما في الجدول رقم (4)، أن جميع القيم تجاوزت المعيار الموصى به، أي أن معيار متوسط التباين المفسر قد تحقق، أي أنه يوجد توافق بين أسئلة العامل مع بعضها البعض.

2. الصدق التمايزي Discriminant Validity:

يشير معيار الصدق التمايزي Discriminant Validity إلى درجة تباعد المتغيرات عن بعضها البعض، أو بمعنى آخر أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات وذلك من أجل التأكد من أن المتغيرات المستخدمة غير مكررة، تم استخدام معيار (Fornell and Larcker., 1981)، وحتى يكون هناك صدق تمايزي لأداة الدراسة يجب أن يكون معيار Fornell-Larcker لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنة بقيئة المتغيرات، أي أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثله لبقية المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة، فالجدول رقم (5) يوضح أنه لا يوجد تداخل، وبالتالي معيار الصدق التمايزي لأداة الدراسة محقق.

الجدول رقم (5): نتائج الصدق التمايزي.

المعيقات الإدارية	المعيقات البشرية	المعيقات التقنية	المعيقات المالية	تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا
0.768				
0.365	0.779			
0.511	0.352	0.710		
0.620	0.500	0.634	0.724	
-0.742	-0.607	-0.598	-0.703	0.773

بناءً على ما سبق، تظهر النتائج صحة الأسئلة المستخدمة في قياس المتغيرات من خلال تحليل النموذج القياسي Measurement Model بشقيه الصدق التقاربي Convergent validity و الصدق التمايزي Discriminant validity فإنه من الممكن البدء بتحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model والذي سيتم مناقشته في القسم التالي.

#### تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model:

بعد قبول نتائج مقاييس الصدق التقاربي والتمايزي للنموذج القياسي، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي، وهذا ينطوي على دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين متغيرات الدراسة، ولقد تم إختبار مجموعة من المعايير ينبغي استخدامها لتقييم النموذج الهيكلي، وتتضمن المعايير الأساسية لإختبار النموذج الهيكلي ما يلي:

(A) معامل التفسير  $R^2$ :

معامل التفسير (معامل التحديد) يعتبر المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي وهو المعروف بقيمة  $R^2$ ، ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالنموذج الهيكلي تظهر النتائج ان معامل التفسير  $R^2$ ، حيث أظهرت النتيجة أن المتغير التابع (تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا) تم تفسيره بنسبة 73% من قبل العوامل المستقلة (المعيقات الإدارية، المعيعات البشرية، المعيعات التقنية، والمعيقات

(المالية)، وهذا يعني أن 27% مما تبقى من نسبة التفسير لعوامل أخرى لم تدرس في نموذج الدراسة الحالي، وبحسب القيم المعمول بها لمعامل التفسير  $R^2$  فإن 73% تعتبر نسبة تفسير عالية.

A. حجم الأثر  $f^2$  للمتغيرات الخارجية Effect size:

فيما يتعلق بقيم حجم الأثر  $f^2$ ، يظهر التحليل نتائج حجم الأثر  $f^2$  والذي بدوره يشرح قدرة كل متغير مستقل (على حدى) على تفسير المتغير التابع، وتشير النتائج أن حجم تأثير متغير (المعيقات الإدارية) في المتغير التابع (تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً) شكل ما نسبته 0.423 والذي بدوره يعتبر تأثير كبير خطأً! لم يتم العثور على مصدر المرجع، بالإضافة إلى ذلك، تشير النتائج أن حجم تأثير متغير (المعيقات البشرية) في المتغير التابع (تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً) شكل ما نسبته 0.249 والذي بدوره يعتبر تأثير متوسط، وفيما يتعلق بحجم تأثير العامل المستقل (المعيقات التقنية) في المتغير التابع (تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً) شكل ما نسبته 0.047 والذي بدوره يعتبر تأثير صغير، بالإضافة إلى ذلك، فإن حجم تأثير العامل المستقل (المعيقات المالية) في المتغير التابع (تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً) شكل ما نسبته 0.054 والذي بدوره يعتبر تأثير صغير.

B. إختبار الفرضيات:

بعد التأكد من قيم كل من معامل التفسير  $R^2$  وحجم الأثر  $f^2$ ، تم إختبار نتائج الفرضيات، ويظهر الجدول رقم (6) نتائج فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (6): نتائج الفرضيات.

الرقم	الفرضيات	قيمة الارتباط	T-Value	Values-P	النتيجة
H1	المعيقات -> تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	-0.917	74.003	0.000	مقبولة (معنوية)
1H1.	المعيقات الإدارية -> تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	-0.441	7.022	0.000	مقبولة (معنوية)
2H1.	المعيقات البشرية -> تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	-0.301	5.466	0.000	مقبولة (معنوية)
3H1.	المعيقات التقنية -> تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	-0.150	2.586	0.010	مقبولة (معنوية)
4H1.	المعيقات المالية -> تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	-0.184	3.110	0.002	مقبولة (معنوية)

تشير نتائج إختبار الفرضيات في الجدول رقم (6) إلى ما يلي:

1- قبول الفرضية الرئيسية H1 والتي تفترض وجود علاقة إرتباط بين المعيقات (الإدارية، البشرية، التقنية و المالية) وتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، وذلك إعتداد على قيمة  $T\text{-Value}=74.003$  وهي أكبر من القيمة الموصى بها وهي  $T\text{-Value} \geq 1.96$  وكذلك قيمة  $Values\text{-}P=0.000$  وهي أقل من القيمة الموصى بها وهي  $P\text{-}Values \leq 0.05$  وكذلك كانت قيمة الإرتباط تساوي -0.917 وهذا يعني وجود علاقة إرتباط سالبة ومعنوية بين المعيقات (الإدارية، البشرية، التقنية، المالية) وتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية.

2- قبول الفرضية الفرعية الأولى H1.1 و التي تفترض وجود علاقة إرتباط بين المعوقات الإدارية وتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، وذلك إعتقاد على قيمة  $T\text{-Value}=7.022$  وهي أكبر من القيمة الموصى بها وهي  $T\text{-Value} \geq 1.96$  وكذلك قيمة  $P\text{-Values}= 0.000$  وهي أقل من القيمة الموصى بها وهي  $P\text{-Values} \leq 0.05$  وكذلك كانت قيمة الإرتباط تساوي - 0.441 وهذا يعني وجود علاقة إرتباط سالبة ومعنوية بين المعوقات الإدارية وتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية.

3- قبول الفرضية الفرعية الثانية H1.2 و التي تفترض وجود علاقة إرتباط بين المعوقات البشرية وتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، وذلك إعتقاد على قيمة  $T\text{-Value}=5.466$  وهي أكبر من القيمة الموصى بها وهي  $T\text{-Value} \geq 1.96$  وكذلك قيمة  $P\text{-Values}= 0.000$  وهي أقل من القيمة الموصى بها وهي  $P\text{-Values} \leq 0.05$  وكذلك كانت قيمة الإرتباط تساوي - 0.301 وهذا يعني وجود علاقة إرتباط سالبة ومعنوية بين المعوقات البشرية وتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية.

4- قبول الفرضية الفرعية الثالثة H1.3 و التي تفترض وجود علاقة إرتباط بين المعوقات التقنية وتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، وذلك إعتقاد على قيمة  $T\text{-Value}=2.586$  وهي أكبر من القيمة الموصى بها وهي  $T\text{-Value} \geq 1.96$  وكذلك قيمة  $P\text{-Values}= 0.010$  وهي أقل من القيمة الموصى بها وهي  $P\text{-Values} \leq 0.05$  وكذلك كانت قيمة الإرتباط تساوي - 0.150 وهذا يعني وجود علاقة إرتباط سالبة ومعنوية بين المعوقات التقنية وتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية.

5- قبول الفرضية الفرعية الرابعة H1.4 و التي تفترض وجود علاقة إرتباط بين المعوقات المالية وتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، وذلك إعتقاد على قيمة  $T\text{-Value}=3.110$  وهي أكبر من القيمة الموصى بها وهي  $T\text{-Value} \geq 1.96$  وكذلك قيمة  $P\text{-Values}= 0.002$  وهي أقل من القيمة الموصى بها وهي  $P\text{-Values} \leq 0.05$  وكذلك كانت قيمة الإرتباط تساوي - 0.184 وهذا يعني وجود علاقة إرتباط سالبة ومعنوية بين المعوقات المالية وتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية.

معايير جودة نموذج الدراسة:

جودة التنبؤ  $Q^2$ :

تشير قيم  $Q^2$  الأكبر من صفر لمتغير كامن داخلي معين إلى الصلة التنبؤية لنموذج المسار (Hair J F, et al, 2016).

الجدول رقم (7) يوضح نتائج جودة نموذج الدراسة.

الجدول رقم (7): جودة التنبؤ  $Q^2$ .

المتغير التابع	$Q^2$
تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	0.424

يتضح من الجدول السابق، بأن قيمة جودة التنبؤ معنوية مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة صفر بحسب (Hair J F, et al, 2016)، مما يدل على أن المتغيرات الموجودة في نموذج الدراسة لديها القدرة على التنبؤ بحسب البيانات المستخدمة.

#### جودة المطابقة (GoF): Goodnes of Fit

يتم التعريف جودة المطابقة حسب (Esposito Vinzi, Chin, Henseler, & Wang, 2010)، على أنه "معياراً للتحقق من صحة نموذج PLS على صعيد عالمي، الجدول رقم (8) يوضح القيم اللازمة لحساب جودة معيار المطابقة.

الجدول رقم (8): جودة المطابقة GoF

المتغير التابع	R <sup>2</sup>	AVE
تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً	0.729	0.564

(تحليل الباحث)

$$GOF = \sqrt{R^2 \times (AVE)}$$

$$GoF = \sqrt{0.729 * 0.564}$$

$$GoF = \sqrt{0.411}$$

$$GoF = 0.641$$

قيمة معيار GoF تساوي 0.64 وهي أكبر من 0.36 حسب معيار (Wetzels, Odekerken-Schröder, & Van Oppen, 2009)، مما يدل على جودة مطابقة كبيرة لنموذج الدراسة.

إستناداً إلى القيم الموضحة أعلاه، فإن مستوى ملاءمة النموذج مرتفع بدرجة كافية، مما يشير إلى أن صلاحية النموذج العالمي مناسبة، في الختام، دعمت نتائج التحليل هذه الفرضيات البحثية مع معاملات مسار مقبولة وقيم t كبيرة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- هناك علاقة إرتباط عكسية بين المعينات (الإدارية، البشرية، المالية، والتقنية) وبين تطبيق (E-HRM) في (PMMS).
- 2- جاءت المعينات الإدارية كأكثر المعينات تأثيراً على تطبيق (E-HRM)، تليها المعينات البشرية، ثم المعينات المالية، وكان أفعالها تأثيراً المعينات التقنية.
- 3- ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق (E-HRM) في (PMMS).
- 4- عدم وجود تخطيط سليم لعملية التحول نحو (E-HRM) في (PMMS).
- 5- ضعف الدافع عند بعض موظفي الموارد البشرية للتحول نحو (E-HRM) في (PMMS).

6- إنخفاض المخصصات المالية لتنظيم المحاضرات والندوات وورش العمل والبرامج التدريبية في مجال (E-HRM).

### 6. توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة يقدم الباحث عددا من الإجراءات والتوصيات التي قد تساهم في التقليل من أو القضاء على معيقات تطبيق (E-HRM) في (PMMS) كما يلي:
- 1- تعزيز دعم وتأييد الإدارة العليا للتحويل نحو (E-HRM)، فهي تعتبر مكملا لدورهم الوظيفي في إنجاز العمليات الإدارية بكفاءة وفاعلية عالية.
  - 2- العمل على إصدار التشريعات اللازمة للتحويل نحو (E-HRM).
  - 3- وضع إستراتيجية واضحة للتعاون والتنسيق بين الإدارات في (PMMS).
  - 4- إعادة بناء الهياكل التنظيمية، العمليات، والإجراءات الإدارية.
  - 5- ضرورة تعميق الوعي بمفهوم وأهمية (E-HRM).
  - 6- تدريب موظفي الموارد البشرية للعمل مع تطبيقات (E-HRM) بكفاءة وفاعلية.
  - 7- ضرورة زيادة الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق (E-HRM) في (PMMS).
  - 8- العمل على إستقطاب وتوظيف الكفاءات العلمية ذات الأعمار الشبابية للعمل في (PMMS).

## 6. قائمة المراجع:

1. وادي رشدي عبد اللطيف، و عمار رهام أكرم، (2018)، "مزايا تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونيا (E-HRM) في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة ومدى رضا الموظفين العاملين عنه"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 2، ص 175.
  2. علاوي عبد الفتاح، و الهمامي ناصر، (2018)، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري ومنسوبي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران"، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية.
  3. فرحي عبدالعزيز، (2019)، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة في الجزائر من وجهة نظر المديرين والعاملين فيها"، دراسة ميدانية على مستوى مديريات الشباب والرياضة لولاية (المسيلة، بسكرة، الجلفة، الأغواط)، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
  4. تلي مصطفى، و خليف عبد المالك، (2017)، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية"، دراسة ميدانية ببلدية الحجيرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية الإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
  5. العالم ايمان فؤاد، (2018)، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة"، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
1. wetzels m., odekerken-schröder g., & van oppen c., (2009), "using pls path modeling for assessing hierarchical construct models", guidelines and empirical illustration, mis quarterly, 33(1), 177-195.
  2. poba-nzaou p., uwizeyemungu s., gaha k., laberge m., (2020), "taxonomy of business value underlying motivations for e-hrm adoption: an empirical investigation based on hr processes", business process management journal, issn: 1463-7154, 2020.
  3. punithavathi i., & sugavaneswari p m., (2016), "electronic human resource management: challenges in the digital era", pune resarch world – an international journal of interdisciplinary studies, special issue 1, issn 2455-359x.
  4. mms., (2019), "military medical services", semi - annual report.
  5. mms., (2020), "military medical services", retrieved 13-6-2020, from <http://www.mms.pna.ps/ar/index.php?p=home>
  6. kushwah b s., & maheshwar p., (2020), "a study on shift of hrm practices to e-hrm practices", an international refereed/ peer review research journal, issn 2320-8767, jan.2020, p: 54.
  7. hair j f., hult g t m., ringle c., & sarstedt m., (2016), "a primer on partial least squares structural equation modeling (pls-sem)", sage publications.

8. girisha m c., nagendrababu k., (2020), "challenges and issues of e-hrm practices in india", our heritage, vol. 68, issn: 0474-9030, issue. 2020
9. george d., (2003), "spss for windows step by step", a simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e: pearson education india.
10. fornell c., & larcker d f., (1981), "evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", journal of marketing research,50-39 ،(1)18.
11. easterby smith m., thorpe r., & lowe a (2002), "management research: an introduction", sage publication ltd.
12. esposito vinzi v., chin w w., henseler j., & wang h., (2010), "handbook of partial least squares: concepts, methods and applications ed", springer publishing company, incorporated.
13. bondarouk t., & ruel h., (2009), "electronic human resource management: challenges in the digital era", international journal of human resource management,20(3), 505-514, <http://dx.doi.org/10.1080/09585190802707235>.
14. ahmed a., & ogalo h s., (2020), "from hrm to e-hrm: contemporary developments from scholarly work", annals of contemporary developments in management & hr (acdmhr), vol: 1, no: 1, 2019.
15. bondarouk t., meijerink j., sammarra a., & mori m., (2020), "the constant research on adoption and consequences of e-hrm. a comparison between past and present", master thesis, university of twente, [netherlands](http://www.utwente.nl).
16. atallah asmaa ata., (2016), "the impact of electronic human resource management (e-hrm) on organizational development of unrwa in gaza strip", master of business administration, the islamic university gaza, pp 1-136.

شوملي سهير ابراهيم، سلمان اياد (السنة 2021)، معيقات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا وسبل تطويرها – دراسة حالة: الخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، الصفحات 514-531.