



---

أثر تطبيق مُمارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز  
المؤسسي دراسة حالة على (أمانة مدينة جدة)  
The impact of application of EHRM practices in achieving  
institutional excellence

---



مشروع بحثي مقدم استكمالاً لمتطلبات نيل درجة  
الماجستير التنفيذي في إدارة الموارد البشرية  
اعداد: سلطنة احمد الزهراني (جامعة جدة)  
١٩٠٠٣٧٠

اشراف الدكتورة: بشاير الحارثي

الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٤٠-١٤٤١ هـ / ٢٠٢٠ م

**بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ**

**وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ  
لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ**

(سورة النور آية - ٥٥)

## الإهداء

الى روح والدي الحبيب الذي أحسن اليّ منذ ولادتي الى ان توفاه الله  
والى أُمّي الحبيبة التي أفنت عمرها وعكفت على تربيّتنا أنا وإخوتي مؤثرة إيانا على نفسها وراحتها  
فجزاها الله عنا خير الجزاء

الى أُمّي الثانية أختي الكبرى وابنائها الذين ارهقتهم معي طوال فترة دراستي  
الى إخوتي وزوجاتهم الذين لم يتوانوا عن دعمي مادياً ومعنوياً طوال فترة دراستي  
الى كل من دعمني ولو بالدعاء لي بظهر الغيب أهدي هذا الجهد المتواضع سائلاً الله أن ينفع  
به.

## شكر وتقدير

(لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ)

(سورة إبراهيم آية-٧)

لله الشكر من قبل ومن بعد ثم

الى من زرعوا التفاؤل في طريقنا وقدموا لنا العون والمعرفة والعلم ربما دون أن ينتظروا كلمة شكر فلهم مني كل التقدير والعرفان بالفضل، وأخصّ منهم وكلية كلية الأعمال الدكتور حنين الإحمدي ومشرفتي الفاضلة الدكتورة بشاير الحارثي، ودكتوراتي القديرات (الدكتورة مروي عبد القادر، والدكتورة رشا بخاري، والدكتورة نادية الراجحي، والدكتورة ايمان الزرلي، والدكتورة أسماء البشيني وغيرهن ممن حملوني أمانة الوعي والإدراك وأدب العرفان بالجميل.

والشكر موصول الى جامعتي التي أفخر بالإنسحاب اليها جامعة جدة وجميع العاملين فيها من أعضاء هيئة تدريس وإداريين، والتي وضعتنا في بيئة محفزة للعلم والبحث والتفصي، فلولاها بعد الله لم نكن لنسير في درب المعرفة. والشكر موصول لأمانة مدينة جدة على مساهمتها في تسهيل مهمتي في نشر الاستبيان وجمع البيانات المطلوبة فلها مني جزيل الشكر والعرفان والشكر كل الشكر لصديقاتي العزيزات والدفعات التي افخر بالإنتماء اليها والتي كانت مثالا يحتذى به في الجد والإجتهاد والصبر على اصعب الظروف والإيجابية في اصعب الأحوال وكن دائماً سنداً ودعماً في كل وقت احتاج اليهن فيه فالشكر لله الذي جمعني بهن والشكر لهن على تفانيهم

والله وليّ التوفيق

الباحثة: سلطنة الزهراني

## قائمة المحتويات

### المحتويات

II.....	الإهداء
III.....	شكر وتقدير
IV.....	قائمة المحتويات
VI.....	فهرس الجداول
VII.....	الملخص القصير:
١.....	١- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١-١ المقدمة:
١.....	١-٢ إشكالية البحث:
١.....	١-٣ أهمية البحث:
٢.....	١-٤ أهداف البحث:
٢.....	١-٥ أسلوب الدراسة:
٢.....	١-٦ تساؤلات البحث:
٢.....	١-٧ فرضيات البحث:
٣.....	١-٨ مصطلحات الدراسة:
٣.....	١-٩ خطة الدراسة:
٤.....	٢- الفصل الثاني: الدراسات السابقة
٤.....	٢-١-١ الدراسات العربية:
٧.....	٢-١-٢ الدراسات الأجنبية:
٧.....	٢-٢ التعليق العام على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:
٨.....	٣- الفصل الثالث الإطار النظري
٨.....	٣-١ المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM)
٨.....	٣-١-١ تمهيد:
٩.....	٣-١-٢ مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
١٠.....	٣-١-٣ أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:
١٠.....	٣-١-٤ مكونات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:
١٠.....	(أ) تخطيط الموارد البشرية الإلكترونية E-Human Resource Planning
١١.....	(ب) الاستقطاب الإلكتروني E-Recruiting
١١.....	(ج) التدريب الإلكتروني E-Training
١٢.....	(د) تقييم الأداء الإلكتروني E-Assessment
١٢.....	(هـ) نظام التعويضات الإلكتروني E-Compensation Systems
١٢.....	(و) الاتصالات الإلكترونية E-communication
١٣.....	٢-٣ - المبحث الثاني: التميز المؤسسي Organizational Excellence
١٣.....	٢-٣-١ تمهيد:
١٣.....	٢-٣-٢ مفهوم التميز المؤسسي Organizational Excellence:
١٣.....	٢-٣-٣ سمات التميز:

١٤	٣-٢-٤ ابعاد التميز:
١٤	(أ) التميز القيادي
١٤	(ب) التميز بتقديم الخدمة
١٤	٣-٣ المبحث الثالث: أمانة جدة:
١٥	٤- الفصل الرابع: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية
١٥	٤-١ تمهيد:
١٥	٤-٢ منهج الدراسة:
١٥	٤-٣ مجتمع الدراسة:
١٥	٤-٤ عينة الدراسة:
١٥	٤-٥ حدود الدراسة:
١٥	٤-٥-١ الحدود الموضوعية:
١٥	٤-٥-٢ الحدود المكانية:
١٥	٤-٥-٣ الحدود البشرية:
١٥	٤-٥-٤ الحدود الزمنية:
١٥	٤-٦ أداة الدراسة:
١٦	٤-٧-١ أجزاء الإستبانة:
١٦	(أ) الجزء الأول متغيرات الدراسة:
١٦	(ب) الجزء الثاني: عبارات الدراسة:
١٧	٤-٧-٢ صدق أداة الدراسة:
١٧	٤-٧-٣ صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإدارة:
١٧	٤-٧-٤ ثبات أداة الدراسة:
١٨	٤-٧-٥ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
١٩	٥- الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها
١٩	٥-١ تمهيد:
١٩	٥-٢ أولاً: النتائج الخاصة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:
٣٦	٥-٣ ملخص للنتائج:
٣٨	٦- الفصل السادس: الخاتمة والتوصيات
٣٨	٦-١ اقتراحات لدراسات مستقبلية:
٣٩	٧- المراجع
٤١	٨- المستخلص
٤٣	٩- الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	(رقم الجدول - رقم الفصل)
١٤	المنافع المحتملة جراء تطبيق تكنولوجيا المعلومات	(١-١)
٢١	معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لعبارات الإستبانة	(٤-١)
٢٢	معامل الثبات (الفاكرونباخ) لجميع محاور الإستبانة	(٤-٢)
٢٣	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير النوع	(٥-١)
٢٣	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	(٥-٢)
٢٤	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	(٥-٣)
٢٥	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	(٥-٤)
٢٦	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول (الإستقطاب الإلكتروني)	(٥-٥)
٢٧	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني (التدريب والتطوير الإلكتروني)	(٥-٦)
٢٩	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث (تقييم الأداء الإلكتروني)	(٥-٧)
٣٠	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع (التعويضات الإلكترونية)	(٥-٨)
٣١	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الخامس (الإتصال الإلكتروني)	(٥-٩)
٣٢	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور السادس (التميز القيادي)	(٥-١٠)
٣٤	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور السابع (التميز بتقديم الخدمة)	(٥-١١)
٣٥	اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرض الأول	(٥-١٢)
٣٥	اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرض الثاني	(٥-١٣)
٣٦	اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرض الثالث	(٥-١٤)
٣٦	اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرض الرابع	(٥-١٥)
٣٧	اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرض الخامس	(٥-١٦)

## الملخص القصير:

نظرا لما تحتله التقنية من مكانه مهمة في عصرنا الحاضر وكيف انها اصبحت عاملا مهما في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ تسعى المنظمات الى وضع حلول تقنية متطورة وبنية تحتية بمقاييس عالية تساعد في تسريع عملياتها وزيادة انتاجيتها بكفاءة وفاعلية وتحقيق التميز لها امام منافسيها.

وبما ان المورد البشري هو الذراع الايمن لاي منظمة والتكنولوجيا هي الذراع اليسر هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي.

لذا سنتناول بإذن الله دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في أحد المنشآت الحكومية في المملكة وستستخدم الباحثة الإستبانة في جمع البيانات ومن ثم تحليلها في برنامج SPSS, وستكون عينة البحث من عينة عشوائية من موظفين وموظفات إدارة الموارد البشرية والإقسام الأخرى في امانة جدة.



## ١- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### ١-١ المقدمة:

يمكن القول ان ادخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو ثورة حقيقية في الإدارة لما تحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفاعليته وأدائه ولأن إدارة الموارد البشرية هي عصب أي منظمة ولما لها من تأثير على باقي إدارات المنظمة واقسامها فان جودة العمل وكفاءته في إدارة الموارد البشرية ينعكس بشكل مباشر على كل أجزاء المنظمة. وإذا كان العنصر البشري هو الذراع اليمنى للمنظمة فان تكنولوجيا المعلومات هي الذراع اليسرى لها فإذا اتحد الذراعان بطريقة جيدة فانه سينعكس بشكل إيجابي وواضح على المنظمة وسيخلق لها ميزة تنافسية مستدامة. لذا تسعى كل الحكومات والمنظمات في عصرنا الحاضر الى مسايرة هذا التطور التكنولوجي في تقنية المعلومات واستغلاله بأفضل طريقة.

ومن هذا المنطلق أعلنت المملكة العربية السعودية إطلاق برنامجها للتحول الوطني ٢٠٢٠ والذي يعد جزء من رؤية المملكة ٢٠٣٠ واحد البرامج التنفيذية لها (والذي يعد باكورة البرامج والذي يهدف الى تطوير العمل الحكومي وتأسيس البنية التحتية اللازمة لتحقيق الرؤية واستيعاب طموحاتها ومتطلباتها). (وثيقة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠)، وتتصدر إدارة الموارد البشرية بكل ممارساتها الإدارات في تطبيق هذا التحول وتحويل تعاملاتها وممارساتها من ممارسات تقليدية ورقية الى الكترونية مواكبة لهذا التحول. وتعتبر إدارة الموارد البشرية حالياً من اهم الإدارات في أي منظمة والتي تحقق ميزة تنافسية لاي منظمة جودة عملها وتقديم خدماتها على أكمل وجه.

### ١-٢ إشكالية البحث:

تسعى كل المنظمات الى تحسين مستوى اداءها وتسريع عملياتها من خلال مجموعة من الإستراتيجيات الخاصة بها لتحقيق ميزة تنافسية او تميزا مؤسسيا لها ومما لا يخفى علينا دور إدارة الموارد البشرية وممارساتها الجوهرية في أي منظمة وان تطبيق هذه الأنشطة والممارسات بشكل جيد يحقق لاي منظمة أداء عالي وميزة تنافسية كما لا يخفى علينا الإثر الإيجابي الذي تضيفه التكنولوجيا المستغلة بشكل جيد في تحسين كفاءة وفاعلية العمليات في المنظمات على كل المستويات أيضا والسؤال هنا: هل سيسهم تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل الكتروني في تحقيق تميزا مؤسسيا لأمانة مدينة جدة؟

### ١-٣ أهمية البحث:

خرجت هذه الدراسة بعد توصيات من دراسات سابقة بدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الإداء المؤسسي والميزة التنافسية نظرا لأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في نجاح واستمرارية المنظمات والانتقال الى الإدارة الإلكترونية والذي يعد صورة من صور التحول الرقمي الذي تسعى له مملكتنا الحبيبة الى تحقيقه والذي أطلقت له برامج تنفيذه للمساعدة في التهيئة لرؤية ٢٠٣٠ حيث تجبر كل المنشآت الحكومية فيه الى تحويل تعاملاتها من التعاملات اليدوية الى الإلكترونية الداخلية منها والخارجية (الموجهة للعملاء الخارجيين) بما فيها إدارة الموارد البشرية

بكل أنشطتها وممارساتها حسب مقاييس ومؤشرات وضعتها الحكومة ومقاييس لمستوى هذا التحول الإلكتروني ومعرفة مدى نضجه للوصول للمستوى المأمول في كافة القطاعات الحكومية مواكبة للمتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

أهمية هذا البحث لأمانة مدينة جدة الاستفادة من النتائج والوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها ونقاط القوة وتعزيزها.

أهمية هذا البحث للباحثة (الإحاطة الفكرية بموضوع البحث وزيادة الرصيد المعرفي والبذرة الأولى في مجال النشر البحثي ان شاء الله لمواصلة طريق المعرفة الى الدكتوراة ان شاء الله.

#### ٤-١ اهداف البحث:

- تهدف الدراسة الى التعريف بالإدارة الإلكترونية وأهميتها وربطها ببرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠
- التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في امانة جدة (الإستقطاب والإختيار -التدريب - تقييم الإداء- نظم التعويضات - الإتصال) الكترونيا.
- التعرف على أثر المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) على المتغير التابع وهو التميز المؤسسي (التميز القيادي – التميز في تقديم الخدمة).

#### ٥-١ اسلوب الدراسة:

سيتم اعتماد الأسلوب الوصفي في هذا البحث لملائمته لموضوع الدراسة مع نوعية المعلومات المتوفرة وسيتم جمع البيانات المطلوبة للجانب التطبيقي التي يحتاجها البحث من خلال استبانة وبعد توزيع الإستبانات على عينة البحث يتم جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

اما الجانب النظري سنقوم بتغطيته من خلال الرجوع الى الدراسات السابقة والإدبيات وبعض المراجع الموثقة على الإنترنت والكتب ذات الصلة.

#### ٦-١ تساؤلات البحث:

- ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على المنظمات؟
- هل تؤثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمة؟
- ما مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في امانة جدة
- وهل تطبيق هذه الممارسات الكترونيا حقق للأمانة تميزا مؤسسيا؟

#### ٧-١ فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق تميز مؤسسي
- وتندرج منها الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكتروني في تحقيق (التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة) في أمانة مدينة جدة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تقييم الإداء الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التعويضات الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة.

#### ٨-١ مصطلحات الدراسة:

\* **برنامج التحول الوطني:** هو أحد البرامج التنفيذية والتي تحقق الرؤية واحد أهدافه هو تحقيق التميز في الإداء الحكومي وتعزيز الممكنات الإقتصادية، والإرتقاء بمستوى الخدمات المعيشية، وذلك من خلال تسريع وتيرة تنفيذ مشاريع البنية التحتية الأساسية والرقمية، وإشراك المستفيدين في التعرف على التحديات وابتكار الحلول، ومساهمتهم في التنفيذ، وتقييم أداء مبادرات البرنامج (رؤية المملكة ٢٠٢٠)

\* **التميز المؤسسي:** وهو ما تحققه المؤسسات الخدمية من تميز من خلال تقديم خدمات متميزة مقارنة بمنافسيها أو أقرانها (أبو عودة، ٢٠١٨)

\* **ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:** نقصد بها أنشطة إدارة الموارد البشرية من تخطيط وتوظيف واستقطاب وتقييم أداء والتي تقوم بها المنظمة من خلال برامج الكترونية

#### ٩ - ١ خطة الدراسة:

يحتوي البحث على ست فصول سنتناول في الفصل الأول الإطار العام للدراسة من حيث إشكالية البحث وأهميته وأهدافه وتسؤولاته وفرضياته واسلوبه البحث وتعريف بسيط عن مصطلحات الدراسة في الفصل الثاني سنستعرض بعض الدراسات السابقة العربية والإجنبية وملخص الدراسات ونوجد الفجوة البحثية في الفصل الثالث وبعد الإطلاع على الإديبات والمصادر المتعلقة بعنوان البحث سنتناول الإطار النظري للدراسة وفيه تعريف لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأهدافها ومكوناتها ( التخطيط الإلكتروني – الإستقطاب الإلكتروني - التدريب الإلكتروني - تقييم الإداء الإلكتروني - نظام التعويضات الإلكتروني) وتعريف بالمبحث الثاني وهو التميز المؤسسي مفهومه وسماته وأبعاده الفصل الرابع منهجية وأدوات الدراسة الميدانية الفصل الخامس تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها اما الفصل السادس نتناول فيه عرضاً لأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، والتي تناولت أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي.

## ٢- الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### ٢-١-أولاً: الدراسات العربية:

#### ١- دراسة النملان (٢٠١٧)

بعنوان أثر ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في الإداء المؤسسي من خلال التعليم التنظيمي للمستشفيات في دولة قطر لعبد الرحمن عوض النملان ،جامعة الدبييت (٢٠١٧) هدفت دراسته الى قياس أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الإداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات في. وتكون مجتمع الدراسة من كل العاملين في المستشفيات الخاصة في قطر. ومثل عينة الدراسة المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين في المستشفيات الخاصة في الدولة ، و شملت وحدة التحليل عينة عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٣٢٦) مبحثاً.

استخدم في بحثه المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتم استخدام العديد من الوسائل والإساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة الى عدد من النتائج والتوصيات أبرزها أوصى فيها الباحث بالنقاط التالية :

بينت الدراسة، أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها تأثير ايجابي على رفع كفاءة المستشفيات، وهذا يعطي الموارد البشرية أهمية كبيرة، لا يقتصر تنفيذ نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على موظفي إدارة الموارد البشرية، ولكنه يشمل أيضا جميع عناصر الشركة والموظفين الإداريين .

- تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المستشفيات يعطي المستشفى ميزة تنافسية ، من خلال التكيف بسرعة مع التغيرات الخارجية ، وتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء في وقت قصير.
- تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يقلل من التكاليف، ويحسن الإجراءات من أجل تشغيل العمليات والمهام بشكل أسرع.
- واوصت الدراسة على المستشفيات الخاصة القطرية أن تستثمر في نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، لما لها من أهمية في رفع مستوى الإداء المؤسسي.

#### ٢- دراسة الحموز (٢٠١٦)

بعنوان أثر تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الإداء المنظمي: دراسة تطبيقية في الملكية الأردنية". هدفت الدراسة الى قياس أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة على الإداء التنظيمي. واستنادا الى الدراسات السابقة، طورت الباحثة نموذج البحث الى التحقيق في كيفية تأثير تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الإداء التنظيمي من حيث الابتكار، ورضا العملاء، والوقت للسوق، والتكيف السريع وعمليات الموارد البشرية واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتكون

مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الملكية الأردنية. وتم توزيع ١٢٠ استبانة على عينة الدراسة، وتم استرجاع ٧٩ استبانة كانت غير صالحة لتحليل البيانات حيث وجد الباحث أن هناك تأثير دال احصائيا عند تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الإداء التنظيمي كما أشارت الدراسة الى وجود تأثير ايجابي لإدارة الموارد

البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي؛ وأوصت الدراسة الشركات في استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والاستثمار في حلول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لما له من تأثير ارتفاع وزيادة الأداء التنظيمي وكفاءته. ويتم ذلك في تمكين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الشركات على التكيف بسرعة مع التغيرات الخارجية، وتلبية الإحتياجات المتغيرة للعملاء في وقت قصير وأثبتت الدراسة أن الإستخدام الناجح لحلول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لا يقتصر على موظفي الموارد البشرية ولكن يجب أن تشمل جميع العاملين في الشركة والموظفين والإداريين. وأخيراً، أثبتت نتائج الدراسة أن استخدام حلول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يساعد المنظمات على خفض التكاليف، وتحسين الإجراءات من أجل تشغيل العمليات والمهام بشكل أسرع.

### ٣- دراسة خشمان ٢٠١٤

رسالة دكتوراة بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء الأعمال في قطاع الاتصالات الأردنية ايسر محمد خشمان ٢٠١٤ هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال محاور الدراسة الأساسية وهي ( الإستقطاب الإلكتروني – الاختيار الإلكتروني – التدريب الإلكتروني - تقييم الأداء الإلكتروني – الاتصالات الإلكترونية والتعويضات الإلكترونية ) على أداء الأعمال التشغيلي من خلال ( الوقت – الكفاءة – جودة الخدمات -المرونة ) في قطاع الاتصالات الأردنية المتمثلة بثلاث شركات اتصال وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في الشركات الثلاث والبالغ عددهم (٣٢٩) موظفاً وموظفه ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على استراتيجية المسح حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة متكونه من ١٧٨ ممثلة لمجتمع الدراسة وتم الإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات في الدراسة والتي كان ابرز نتائجها وتوصياتها التالي:

ضرورة زيادة الإهتمام بكافة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية حاضراً وتعزيزها مستقبلاً من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية في هذا المجال وذلك لأهميتها الكبيرة في تحسين الأداء ضرورة النظر للتكنولوجيا على انها العامل المحدد للنجاح وذلك كنتيجة لحسن استخدام تلك التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية والفوائد التي حققتها تلك الإدارة للشركات جراء تحويلها الى إدارة الكترونية للموارد البشرية أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية وبقوة تفسيرية مرتفعة لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الإستقطاب الإلكتروني -الاختيار الإلكتروني – التدريب الإلكتروني – تقييم الأداء الإلكتروني – الاتصالات الإلكترونية – التعويضات الإلكترونية) اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

### ٤- دراسة حاجي حسن ٢٠١٠

بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي ٢٠١٠م دراسة تطبيقية على شركة زين الكويتية للباحث عبد المحسن احمد حاجي حسن هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٤٠) فقرة جرى جمع وتحلي البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٢٥٣) مفردة. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة الى عدد من النتائج والتوصيات أبرزها:

- وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة
  - وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة
  - وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الإداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة
  - وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة
  - وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة
- واوصت الدراسة:

بتعزيز اهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية أهمية كبيرة للأيزو المتعلق بتدريب الموظفين والسعي من قبل الإدارة العليا لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد واستنتجت ان هناك علاقة ارتباط إيجابية بين كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنمو الشركة وتميزها المؤسسي.

#### ٥- دراسة عماد ريم ٢٠١٨

أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي أ: عماد ريم (دراسة حالة بعض البنوك بولاية الإغواط) ٢٠١٨ م هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية (الإختيار، التدريب، التحفيز، تقييم أداء العاملين) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) في بعض البنوك بولاية الإغواط في الجزائر استخدم فيها الباحث الإستبانة وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام SPSS تكونت عينة الدراسة من (٤٥) من موظفي البنوك. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحقيق أهداف الدراسة وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان أهمها: ان مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في البنوك كان متوسطا وان تطبيق ابعاد التميز المؤسسي في البنوك كان متوسطا ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وكانت اهم التوصيات هي ضرورة إيلاء المزيد من الإهتمام ببرامج التدريب ونظام التقييم للداء المقدم وكذلك رسم سياسة واضحة المعالم فيما يخص تحفيز الموظفين بغرض الوصول للتميز المؤسسي الهادف

#### ٦- دراسة (دوغان، ١٩٩٧)

بعنوان "نظم معلومات الموارد البشرية التحليل والتصميم". هدفت هذه الدراسة الى تحليل وتصميم نظم معلومات الموارد البشرية لإحدى منظمات الأعمال الأردنية. وقد قامت الباحثة باستخدام أسلوب دراسة الحالة من خلال المشاهدات. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن هناك إهدار للوقت في إدارة الموارد البشرية بسبب استخدام الأنظمة اليدوية وعدم استخدام الكمبيوتر وبرمجياته لغير الأغراض المكتبية وحفظ البيانات. عدم تفعيل دور شبكة الكمبيوتر داخل المنظمة في عملية تبادل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وعدم الإستغلال الأمثل للموارد. عدم كفاءة النظام المستخدم لإدارة الموارد البشرية بتوفير معلومات دقيقة حول وظيفة التدريب وهي من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لما لها من دور في تطوير كفاءة إنتاجية العاملين في المنظمة.

## ٢-٢ ثانياً: الدراسات الأجنبية: دراسة (Mishara and Akman, ٢٠١٠)

بمعنوان Information Technology in Human Resource Management تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية الهدف من هذه الدراسة معرفة أثر ادخال نظم المعلومات التكنولوجية على إدارة الموارد البشرية بشكل عام اوصت الدراسة ان هناك أكثر من ٩٠ % من المنظمات تستخدم الحواسيب وتكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية، ونوع التكنولوجيا المستخدمة له أثر واضح في وظائف التوظيف، التدريب، التطوير. إلا أن القطاع الخاص يستخدمها بنسبة أعلى في تقييم الأداء، دوران العمل، والغياب. في مجال التوظيف: وجد أن القطاع الخاص هو الأكثر استخداماً للتكنولوجيا المعلومات ويعود ذلك الى القيود الموضوعة من قبل الحكومة لاستخدام الإنترنت في عملية التوظيف حيث يتم استخدام الوسائل التقليدية في القطاعين العام والحكومي في مجال التخطيط والإدارة: القطاع الحكومي هو أعلى نسبة في استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التخطيط والإدارة ويعود ذلك الى أن عدد المهام والوظائف في القطاعين العام والحكومي أكبر وبحاجة الى عملية توثيق حيث تكون مرجع للسلطة

ومن التوصيات على المنظمات في مختلف القطاعات وخصوصاً في إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية لموضوع تكنولوجيا المعلومات وذلك من خلال تدريب وتعليم الموظفين على استخدام هذه التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.

## ٢-٣ التعليق العام على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ ان هناك شبه اجماع على نقطتين أساسيتين الأولى ان ادخال التكنولوجيا الى أي منظمة له تأثير إيجابي في زيادة كفاءتها وتسريع عملياتها وتحسين اداءها وجودة عملها. النقطة الثانية هو الدور الجوهري الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية وممارساتها وانشطتها سواء كانت الكترونية او تقليدية في تحقيق تميز مؤسسي كما جاء في دراسة النملان والحاجي وعمام ريم وعليه واستناداً على الدراسات السابق ذكرها وبعد تحديد الفجوة البحثية في قلة او محدودية الدراسات التي تجمع بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتحقيق التميز المؤسسي اعتمدنا دراستنا الحالية في بيان أثر الممارسات الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي في امانة مدينة جدة كون انها أحد القطاعات الحكومية السعودية التي تتجه نحو تطبيق رؤية المملكة للتحويل الرقمي ٢٠٢٠.

### ٣- الفصل الثالث الإطار النظري.

#### ٣-١ المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM)

##### ٣-١-١ تمهيد:

تشهد إدارة الموارد البشرية في المنظمات اليوم، بفضل المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، تغييرا كبيرا وأحد عوامل التغيير التي حددها الباحثون هو استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المواقع الإلكترونية لزيادة وتعزيز وظائف إدارة الموارد البشرية (Gueutal and Stone, 2005; Legnick-Hall et al., 2003; Lee, 2005).

وان أحد الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة هو معرفة الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي وقبل البدء في طرح ابعاد ومحاور هذه الدراسة ومتغيراتها وتعريف مفرداتها سنحاول تسليط الضوء على مفهوم التحول الرقمي وعلاقته برؤية المملكة ٢٠٣٠ ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه الرؤية.

رؤية المملكة ٢٠٣٠ هي خطة رسمها ولي عهد المملكة محمد بن سلمان بن عبد العزيز السعود ورسم فيها تطلعات المملكة نحو مرحلة تنمية جديدة غايتها إنشاء مجتمع نابض بالحياة يستطيع فيه جميع المواطنين تحقيق أحلامهم وآمالهم وطموحاتهم في اقتصاد وطني مزدهر (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ٢٠٢٠/٤/٢م).

ولأن التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وضعت حكومة المملكة العربية السعودية منصات رسمية لمتابعة هذا التحول منها منصة يسر ووحدة التحول الرقمي حيث تسعى وحدة التحول الرقمي من خلال التعاون مع شركاء التحول الرقمي لتسريع وتمكين التحول الرقمي في المملكة وتحقيق الكثير من الإنجازات الوطنية الرقمية من خلال منظور وطني رقمي يعكس رؤيتنا الرقمية (وحدة التحول الرقمي ٢٠٢٠/٤/٣).

ويعد برنامج التحول الوطني هو أحد البرامج التنفيذية والتي تحقق الرؤية واحد أهدافه هو تحقيق التميز في الإداء الحكومي وتعزيز الممكّنات الاقتصادية، والإرتقاء بمستوى الخدمات المعيشية، وذلك من خلال تسريع وتيرة تنفيذ مشاريع البنية التحتية الأساسية والرقمية، وإشراك المستفيدين في التعرف على التحديات وابتكار الحلول، ومساهماتهم في التنفيذ، وتقييم أداء مبادرات البرنامج. (وثيقة التحول الوطني ٢٠٢٠/٤/٢م)

ويعد التحول الرقمي هو أحد الممكّنات المهمة لتحقيق هدف الرؤية بتحقيق التميز المؤسسي وذلك عن طريق (تطوير الحكومة الإلكترونية) (وثيقة التحول الوطني ٢٠٢٠/٤/٢م)

ان الهدف الإستراتيجي من التحول الرقمي هو تطوير الخدمات الحكومية للمواطنين والشركات، ورقمنة العمليات الحكومية الداخلية، والسعي لزيادة انتشار واستخدام خدمات الحكومة الإلكترونية وارتفاع معدل رضا العملاء عنها وتقليل تكلفة الخدمات الحكومية.



### ٣-١-٢ مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي جزء من التوجه الجديد في الإدارة وهي الإدارة الإلكترونية حيث تعد الإدارة الإلكترونية وجها من أوجه التحول الرقمي وتوجها حديثا فرضته التطورات التكنولوجية الحديثة وقد عرفت الإدارة الإلكترونية على انها:

استخدام نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة والتقدم التقني المرافق لها في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمات العامة والسلع بوسائل غير تقليدية أي بوسائل الكترونية كاستخدام شبكات الإنترنت حيث تمكن من الإطلاع عليها عبر شبكات الإنترنت (محمد، ٢٠٠٩- الإدارة الإلكترونية).

كما عرفها د. يوسف كافي في كتابه (الإدارة الإلكترونية) بأنها تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية الى أعمال وخدمات الكترونية تنفذ بسرعة ودقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة ويطلق عليها إدارة بلا ورق (كافي، ٢٠١١)، ولأن إدارة الموارد البشرية هي جزء من العملية الإدارية ولأن إدارة الموارد البشرية الفاعلة تعتبر ميزة تنافسية لأي منظمة فإن التوجه بالمنظمة من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية يشمل أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

مع العلم ان استخدام الكمبيوتر في إدارة الموارد البشرية لا يعد امرا حديثاً فلقد بدأ استخدام الكمبيوتر في إدارة الموارد البشرية في الأربعينات من العقد المنصرم فلقد استخدمت نظم رواتب الموظفين وتخزين المعلومات من أوائل العمليات التي دعمتها التكنولوجيا (Walker, 2001)، وأشار (Wolff & Berkin, 2010) ان إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM بأنها نظام يستخدم لاكتساب وتخزين ومعالجة وتحليل واسترجاع وتوزيع المعلومات بشأن الموارد البشرية في المنظمة.

ويجب التنويه ان استخدام أجهزة وأنظمة الحاسب الإلي في إدارة الموارد البشرية ليس هو مانعته بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بالرغم من ان إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تحتاج الى البرامج وأجهزة الحاسب الإلي لكن مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مفهوم أوسع واشمل من ذلك الى نظام محوسب مصمم لإدارة القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة (Gürol, Wolff & Berkin, 2010)، وان التنفيذ الفعال لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية هو الذي ينعكس عنه تأثير واضح على كفاءة وفاعلية نظام إدارة الموارد البشرية وكيف سيزيد من الكفاءة عن طريق تقليل التكاليف المعاملات في إدارة الموارد البشرية وكما يمكن استخدامه بمرونة (Heikkilä and Smale, 2011)، إذا الذي نعينه بممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل مبسط هي عملية القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتعيين وتوظيف وتقييم أداء وتعليمات وتدريب بطريقة الكترونية عوضا عن الطريقة التقليدية وذلك سعياً من إدارة الموارد البشرية على تعزيز عملياتها وزيادة كفاءتها وفعاليتها. كما عُرِّفَتْ بأنها العملية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات للعمليات والأنشطة المتعلقة بإدارة وظائف الموارد البشرية وتطبيقاتها. وتقوم هذه العملية من خلال نظام محوسب يتألف من قواعد البيانات أو مرتبط بقواعد بيانات داخلية ذات صلة بالموظفين والمعلومات المتعلقة بهم وبعملهم بشكل محدد (Foster, 2010)، كما يعرف على انه نظام متكامل مصمم لتوفير المعلومات المستخدمة في صنع القرار (Marler, 2009).

### ٣-١-٣ اهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

- ١- تحسين التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية
- ٢- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية
- ٣- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية
- ٤- تسهيل اداء وظائف ادارة الموارد البشرية
- ٥- رفع معدلات الأداء الإنتاجية في المنظمة (٢٠١٨ مصطفى، محمد كمال نصاري) وهنا جدول يوضح المنافع المحتملة التي تحصل عليها المنظمة جراء تطبيق تكنولوجيا المعلومات في إدارة مواردها البشرية.

#### جدول (٣-١)

المنافع المحتملة التي تحصب عليها المنظمة جراء تطبيق تكنولوجيا المعلومات في إدارة مواردها البشرية

الرقم	منافع عظيمة الأثر	منافع عادية الأثر
	تقليل التكاليف عن طريق اتمتة عمليات وأنشطة الموارد البشرية	اتاحة المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية الى تخفيض الدورة الزمنية
	تقليل تكاليف التصحيح عن طرق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية	زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول للمعلومات
	تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق اتاحة الوصول اليها مباشرة	السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحول الى شريك استراتيجي للمنظمة
	تحسين إنتاجية الموظف عن طريق اتاحة الوصول للمعلومات في أي وقت من أي مكان	مؤتمر محتمل للتغيرات في ثقافة المنظمة التي تحفز الإبداع الذاتي وتطور معايير الخدمات الداخلية
	تقليل تكاليف ادخال البيانات والبحث عنها عن طريق خدمات الموظفين والمدراء الذاتية	
	زيادة كفاءة تكاليف اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور لمعلومات الموارد البشرية	
	تقليل متطلبات البنية التحتية للتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام واجهة خدمات الموارد البشرية	

### ٣-١-٤ مكونات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

الإصل في وجود إدارة الموارد البشرية هو تخطيط وتوفير متطلبات المنظمة من مهارات وتعلم وإدارتها بما يتوافق مع اهداف المنظمة ومخططاتها على المدى البعيد للمنظمة بطريقة الكترونية من خلال برمجيات وأنظمة معلومات مخصصة لهذا الهدف ومن اهم هذه المكونات ما يلي:

#### أ) تخطيط الموارد البشرية الإلكترونية E-Human Resource Planning

تلعب نظم تخطيط الموارد البشرية الإلكترونية دورا جوهريا في إدارة الموارد البشرية من حيث التخطيط التنبؤي من الموارد البشرية اعتمادا على برامج حاسوبية يمكن من خلالها تخطيط الإحتياج من المورد البشري

والتنبؤ به على المدى الطويل والقصير والمتوسط. ويمثل الدور الذي تلعبه نظم تخطيط الموارد البشرية الإلكترونية في قدرتها على توفير المعلومات اللازمة حيث تنقسم المعلومات الى معلومات عن الوظائف تشمل المهارات المطلوبة لشغل كل وظيفة وتصنيف الوظائف من حيث الدوائر والإقسام التي تتبع لها والمستويات وكيفية أداء المهام بشكل صحيح (Yusoff, Ramayah & Haslindar, 2011)

- معلومات الموظفين وتشمل مؤهلات الموظفين وعددهم خبراتهم ورواتبهم وتوزيع الوظائف حسب الجنس والعمر وتواريخ التعيين والإوراق الخاصة بكل موظف.
- معلومات عن تاركي الوظائف من حيث عددهم والوظائف التي كانوا يشغلونها ومؤهلاتهم وطبيعة أعمالهم وتواريخ تركهم للعمل واساب ترك العمل وعدد سنوات الخدمة.
- معلومات الوظائف الشاغرة وذلك من حيث عددها وطبيعتها والإقسام التي تتبع لها ومصادر شغلها سواء كانت داخلية او خارجية.
- معلومات التعيينات الجديدة من حيث اعداد الموظفين الجدد وطبيعة الوظائف التي تم التعيين عليها وتواريخ التعيين ومعلومات المعينين من حيث العمر وتاريخ المباشرة والراتب والمستوى الوظيفي والمهارات والمعارف ومصدر التعيين.
- معلومات الترقيات من حيث عددها والوظائف وتواريخ الترقيات وسلم الرواتب عليها والمستوى التعليمي ومهارات الموظفين الذين تم ترقيتهم.

ان كل هذه الخطوات او المراحل التي يؤديها تخطيط الموارد البشرية يحتاج الى نظم معلومات تتعلق بالتخطيط وبكل مرحلة من مراحله ابتداء بالتنبؤ بالطلب ومن ثم تحقيق توازن بينه وبين العرض وصياغة وتنفيذ الخطة والرقابة عليها كل هذه الخطوات تحتاج لهذه النظم الإلكترونية لتسهيل عملية التخطيط بكل مراحليها.

### ب) الإستقطاب الإلكتروني E-Recruiting

الفكرة من عملية الإستقطاب الإلكتروني وهو ان نستخدم الإنترنت في جذب الموظفين الجدد وتشمل عملية الإستقطاب الإلكتروني على جميع الأنشطة التي توفر من خلالها المنظمة ما تحتاجه من المورد البشري وذلك بناء على ما تحتاجه او الغرض من هذه العملية، وإدخال التكنولوجيا ونظم المعلومات والبرمجيات والإنترنت والبريد الإلكتروني اليها بكل مراحليها أحد مقومات نجاح عملية استقطاب الموارد البشرية (Erica,2007).

ونتيجة ذلك فإن المصطلحات المتعلقة بالموارد البشرية في ظل وجود الإنترنت قد تغيرت من وجهة نظر المنظمات والإفراد والباحثين عن الوظائف (Epstein,2007) لذا فان أحد اهم اشكال ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية شيوعا هو الإستقطاب الإلكتروني (Smith and Rupp,2004).

### ج) التدريب الإلكتروني E-Training

يساعد نظام التدريب الإلكتروني في اعداد الخطط التدريبية والتطويرية للموظفين حسب الوظائف التي يشغلونها والمهارات التي يحتاجونها بعد متابعة مؤهلاتهم التعليمية وعلى أساسها يتم تخطيط الإحتياج التدريبي وأهدافه ومحتواه وتحديد الوقت الزمني المناسب لها كل هذه الخطوات تحتاج لبرمجيات ونظم حاسوبية لضمان إتمام العملية التدريبية والتخطيط لعملية التدريب بكفاءة وفاعليه ورفع جودة العملية التدريبية (النملان، ٢٠١٧).

#### (د) تقييم الأداء الإلكتروني E-Assessment

وتتضمن عملية تقييم الأداء أو إدارة الأداء بشكل عام العديد من الأنشطة منها: قياس الأداء الكلي للمنظمة، وتحديد مسارات الأداء والتقارير، والمقارنة المرجعية الخارجية، والتنسيق لعمليات التحسين والتطوير الداخلي، وإيجاد أفضل المشاركات والاستحوادات في المنظمة، وتحقيق مبادئ إدارة المعرفة، وتساهم عملية تقييم الأداء في المنظمة على تحفيز المواهب واستدامتها من خلا تبادل وجهات النظر والإفكار التي يمتلكها المنجزون في المنظمة في مختلف الأنشطة. (Jarrar and Schiuma, 2007).

لذلك فإن المنظمة سوف تستطيع خفض كثير من التكاليف لديها إذا طبقت أنظمة تقييم الأداء الإلكتروني بشكل جيد. توفر نظم تقييم الأداء الإلكتروني للمنظمة المرونة في النماذج والاختيارات بالإضافة الى معماريات عالمية مفصلة لعملية إدارة الأداء لكل موظف من موظفين المنظمة وذلك ضمن استراتيجيات المنظمة التي تطبقها. كما انها توفر على المنظمة سهولة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين والإقسام وتوفير الكثير من الوقت في توفير التغذية الراجعة والتي تعتبر أداة هامة بيد الإدارة العليا لاتخاذ الكثير من القرارات.

كما ان التكامل Integration المترابط مع وجود بيانات الموظف الجوهرية في نظم إدارة الموارد البشرية مساعدة هامة للإدارة في تحقيق دفع جيد باتجاه الأداء الفعال كما يعزز من وقت التعلم والتطوير والتخطيط للمسار المهني علاوة على أن التكامل مع الأداء الجيد وبيانات الكفاءة يعزز من فعالية الإتصال (Frayne and Geringer, 2005).

#### (هـ) نظام التعويضات الإلكتروني E-Compensation Systems

تحتوي نظم المعلومات سجلات رواتب الموظفين العاملين في المنظمة سواء الموظفين الداخليين أو من كانوا بعقود خارجية كالمستشارين مثلاً والموظفين الموسمييين أو من تتعامل معهم المنظمة بنظام الساعات أو أي نظام تتبعه وتشمل هذه السجلات اجازات الموظفين وخطط التقاعد والتأمين الصحي وأي فوائد وحوافز تخص الموظفين.

#### (و) الإتصالات الإلكترونية E-communication

الهدف من أنظمة الإتصالات الإلكترونية هو استكمال عملية التواصل البشري مع العاملين في نفس المنظمة أو في فروعها المختلفة الأمر الذي اختصر المسافات واقتصر كثيراً من الإوقات واذاب الحدود الجغرافية في تبادل المعلومات وقد ساعدت الهواتف الذكية بشكل كبير في مستوى العالم على تطبيق الإتصالات الإلكترونية بكل اشكالها (Mousavidavoudi & Fartash, 2012) ولعل ابرزها البريد الإلكتروني والرسائل الصوتية والفاكس ومجموعات الواتساب على الهواتف الذكية واننا لنشهد الآن في هذا الوقت الذي نعيش فيه جائحة انتشار فايروس كورونا تثبت الإتصالات الإلكترونية فاعليتها ودورها الكبير في هذه الإزمه والإلما استطاعت المنظمات التواصل مع موظفيها وعملائها وهم في منازلهم في أماكن مختلفة من العالم بسبب الحجر الذي فرضته الدول على مواطنيها حفاظا على صحتهم .

## ٢-٣ - المبحث الثاني: التميز المؤسسي Organizational Excellence

### ٢-٣-١ تمهيد:

نعني بالتميز بأنه نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إطار ثقافة من التعلم والإبداع سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل واشباع احتياج الأطراف كافة والتحسين المستمر. (السيد, ٢٠٠٧).

في ظل المنافسة بين المؤسسات في وقتنا الحالي سواء كانت في القطاع الحكومي أو في القطاع الخاص فإن التميز في تقديم الخدمات أصبح مطلباً ضرورياً لأي منظمة تسعى لرفع أداءها وتقديم خدماتها بشكل أفضل، لذلك ظهرت نماذج للتميز المؤسسي مثل النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM والنموذج الياباني لإدارة التميز Deming ونموذج دبي للأداء الحكومي المتميز كل هذه النماذج ومثيلاتها تعتبر من المقاييس أو المعايير للتميز المؤسسي.

### ٢-٢-٣ مفهوم التميز المؤسسي Organizational Excellence:

حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون وترضي عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة (السلي, ٢٠٠٢)، ويعتبر التميز المؤسسي نوع من أنواع التميز الإداري والتفوق المؤسسي من أجل تحقيق مستويات عالية في الأداء بما يعمل على تحقيق انجازات أكثر من المتوقعة من المنافسين وترضي الفئة المستهدفة والعاملين في المؤسسة (السلي, ٢٠٠٢)، إذا التميز عبارة عن نظام متكامل يعتمد على التقنيات والمناهج الإدارية الحديثة المتطورة من أجل العمل على رفع مستويات الأداء الإداري من أجل العمل على تحقيق الرقي للمؤسسة على المستوى الدولي (العبداللات, ٢٠٠٩)، ويعتبره Ajaif أنه أسلوب جيد للحياة ويجب أن يكون في جميع المنظمات كبيرة كانت أو صغيرة حكومية أو خاصة وسواء كانت تقدم خدمات أو سلع ومنتجات (Ajaif, 2008).

### ٢-٢-٣ سمات التميز:

حدد (Peters & Waterman, 1982) ثمانية مبادئ للتميز المؤسسي من شأنها أن تمكن المؤسسات من بلوغ التميز إذا ما تم الالتزام بها، وهي كالتالي: (التحيز للتنفيذ – الإقتراب من العميل – تنمية الإستقلالية وروح رجال الأعمال – تحقيق الإنتاجية من خلال الناس – الممارسة الذاتية والسعي لإيجاد القيمة – الإنحصر في مجال الخبرة – التنظيم البسيط والعدد الصغير للعاملين – المزج بين المركزية واللامركزية) (السلي, ٢٠٠١) أهداف تبني وتطبيق مبدأ التميز تكمن في تطبيق مبادئ التميز □ أداء المنظمات كما يلي: (جميل وسفير, ٢٠١١)

- ١ - "إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء
- ٢ - تحسين المشاركة والمسؤولية ومعنويات وإرضاء العاملين
- ٣ - تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات
- ٤ - تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها
- ٥ - الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر
- ٦ - زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة
- ٧ - متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات"

### ٣-٢-٤ ابعاد التميز:

#### (أ) التميز القيادي

"عرف التميز القيادي على انه القدرة على حث الأفراد لان تكون لهم الرغبة في العمل طوعية وعلى انجاز الاهداف التنظيمية او تجاوزها" (Musa & Tulay, 2008: 32)

تعتبر الإدارة العليا هي المؤثر المباشر في موضوع التميز من خلال الحرص على تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم وحثهم على التوجه نحو التميز والإبداع في أداء أعمالهم من خلال تميزها كقيادة والذي ينعكس إيجاباً على تميز موظفيها وعلاقتها الفاعلة بهم وقدرتها على التفكير المتجدد بعيداً عن التقليد وحثهم على التفكير بطريقة إبداعية وتشجيع المنافسة على التفكير بطريقة إبداعية وخلق أفكار جديدة واكسابهم القدرة على المناقشة والوصول الى اقتراحات جديدة وابتكار حلول جديدة لمشاكلها , وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب ان تتبناها الإدارة العليا لتشجيع ظهور التميز في المنظمة كتنبي نظام اللامركزية في العمل مما يسهل انسياب المعلومات والإفكار الابتكارية داخل المنظمة راسياً من الإدارة العليا والعاملين وافقياً بين العاملين بعيداً عن الحواجز البيروقراطية . ان القائد المميز هو الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي مواقع القصور والإخطاء ولديه حساسية عالية تجاه المشاكل ولا شك ان الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم تجاه المشاكل تزداد فرصهم للبحث والتأليف وستزداد الفرص لديهم نحو التميز (حسن، ٢٠١٠)، ويرى الباحث بان القيادة المتميزة لن ترضى إلا بموظفين متميزين وستسعى دائماً الى صقل مكامن التميز لديهم والاستثمار فيهم كراس مال أساسي وجوهري لديها.

#### (ب) التميز بتقديم الخدمة

ان انصراف العملاء عن أي منظمة والتوجه الى منظمة منافسة تقدم الخدمة بطريقة أفضل يعد مؤشراً هاماً بان هناك خطأ ما وان الأمور لا تسير بالاتجاه الصحيح لذا فان على المنظمات السعي دائماً لتوفير خدماتها بطريقة ترضي بها عملائها وتحقق لها تميزاً امام نظيراتها ومنافسيها ولا شك ان استخدام المدخل الهيكلي لحل المشكلات يجعل بالإمكان التحرك نحو التحسين المستمر (البحيصي، ٢٠١٤) ويعرف التميز بتقديم الخدمة على انه جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات العملاء (إدريس، الغالبي، ٢٠٠٩).

### ٣-٣ المبحث الثالث: أمانة جدة:

امانة مدينة جدة وهي الحد الإدارات الحكومية المسؤولة عن تطوير مدينة جدة وضواحيها في كافة مرافقها من التخطيط العمراني وتوفير الطرق والإنارة والتجهيزات الأساسية وتحسين وتجميل المدينة بالإضافة الى إدارة الخدمات اللازمة للحفاظ على نظافة وصحة البيئة يبلغ عدد موظفيها حوالي ٣٠٠ موظف منهم ٨٣ موظف في إدارة الموارد البشرية (الموقع الإلكتروني لأمانة جدة)

## ٤- الفصل الرابع: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

### ٤-١ تمهيد:

احتوى هذا الفصل على منهجية ومجتمع الدراسة، وكذلك العينة، وطريقة اختيارها ثم المصادر المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات وكيفية وضعها وتطويرها والتي تمثلت في الإستبانة والتي تناولت ( أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي ) وكذلك الإجراءات المتعلقة بالصدق والثبات والاتساق الداخلي ، مع التوضيح لإجراءات التطبيق والمعالجة الإحصائية التي استخدمت لمعالجة بيانات الدراسة.

### ٤-٢ منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يصف حالة الدراسة بدقة ، وقد عرفه العزاوي بأنه "أكثر أنواع المناهج انتشاراً في دراسة الظواهر النفسية والتربوية، وأنه يمكن اعتباره يشابه دراسة استطلاعية تمهد لأبحاث تجريبية، إذ يمكن أن تكون نتائجه فروضاً تبدأ بها الأبحاث التجريبية (العزاوي: ٢٠٠٧، ١٠٥) ، يمكننا القول ان الدراسات وصفية ، لأنها تتضمن بيانات لعدد كبير من الحالات بقصد تشخيص دون الإقتصار على حالة واحدة ، وتفيدنا نتائج هذه الدراسات بالعادة في المشكلات بما تقدمه من معلومات تشخيصية عن الموضوعات المتصلة بتلك المشكلات.

### ٤-٣ مجتمع الدراسة:

احتوى مجتمع الدراسة على الموظفين والموظفات العاملين بأمانة مدينة جدة.

### ٤-٤ عينة الدراسة:

اتبعت الباحثة أسلوب المعاينة العشوائية إذ قامت باختيار عدد (٨٩) موظفاً وموظفة من الموظفين والموظفات العاملين بأمانة مدينة جدة.

### ٤-٥ حدود الدراسة:

٤-٥-١ الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز المؤسسي

٤-٥-٢ الحدود المكانية: امانة مدينة جدة، المملكة العربية السعودية.

٤-٥-٣ الحدود البشرية: الموظفين والموظفات بأمانة مدينة جدة.

٤-٥-٤ الحدود الزمنية: الفترة الزمنية ١٤٤٠ - ١٤٤١ هـ. الموافق ٢٠٢٠ م.

### ٤-٦ أداة الدراسة:

بعد أن قامت الباحثة بالإطلاع على الإدييات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وجدت أن الإسلوب الإنسب لجمع بياناتها هو أسلوب الإستبانة ، لذلك استعانت الباحثة باستبانة معدة مسبقاً ومحكمة من احد الرسائل البحثية لتغطي متطلبات البحث فقد استعانت في الشق الأول من الدراسة وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من بحث أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في القدرات التنظيمية في البنوك العامة التجارية في الأردن رسالة ماجستير للباحثة ميساء سلمان قندح ٢٠١٤ اما الشق الثاني من الدراسة وهو التميز المؤسسي فقد تم الإستعانة باستبانة من رسالة الباحث عبد المحسن احمد حاجي حسن في رسالته المقدمة لنيل درجة الماجستير بعنوان ممارسات إدارة

الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي ٢٠١٠ كأداة مناسبة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ومن ثم تحليل بياناتها.

#### ٤-٧-١ أجزاء الإستبانة:

(أ) الجزء الأول متغيرات الدراسة: يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية للدراسة وهي التي نتيج لنا التعرف على خصائص مجتمع الدراسة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، وهذه المتغيرات هي (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

#### (ب) الجزء الثاني: عبارات الدراسة:

قامت الباحثة في هذا الجزء باستخدام مجموعة من الأسئلة الموضوعية التي تم الإستعانة بها من الرسائل المشار إليها سابقاً لتحقيق الغرض الذي من أجله وضعت الدراسة، مع العلم بأن المقياس الذي تم استخدامه في الدراسة هو مقياس ليكرت الخماسي وبعد هذا المقياس من المقاييس الشائعة الإستخدام في قياس الإستجابات في البحوث الإدارية والتربوية والنفسية والاجتماعية، لتمييزها بالسهولة في التصميم والتطبيق والتصحيح وارتفاع درجة الثبات والصدق فيها وتندرج قيم المقياس كما يلي:

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥ - ٤,٢٠	٤,١٩ - ٣,٤٠	٣,٣٩ - ٢,٦٠	٢,٥٩ - ١,٨٠	١ - ١,٧٩

وبناءً على ذلك فإن المتوسطات الحسابية التي يتم الوصول إليها من واقع نتائج الدراسة سيتم عرضها ومناقشتها وفقاً للمستويات الآتية:

- إذا كانت قيمة الوسط الحسابي للعبارات يتراوح بين (٤,٢٠ - ٥) فيكون مستوى الموافقة مرتفعاً جداً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على العبارة.
- أما إذا كانت قيمة الوسط الحسابي يتراوح بين (٣,٤٠ - ٤,١٩) فإن مستوى الموافقة مرتفعاً.
- إذا كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين (٢,٦٠ - ٣,٣٩) فيكون مستوى الموافقة متوسطاً.
- إذا كان الوسط الحسابي يتراوح بين (١,٨٠ - ٢,٥٩) تكون درجة الموافقة منخفضة.
- أما إذا انحصر الوسط الحسابي للعبارات بين (١ - ١,٧٩) تكون درجة الموافقة منخفضة جداً.

وقد تم تقسيم عبارات الدراسة في استمارة الإستبيان الى سبعة محاور كانت كالآتي:

- المحور الأول: الإستقطاب والإختيار الإلكتروني، وشمل (٥) عبارات.
- المحور الثاني: التدريب والتطوير الإلكتروني، وشمل (٥) عبارات.
- المحور الثالث: تقييم الإداء الإلكتروني، وشمل (٥) عبارات.
- المحور الرابع: التعويضات الإلكترونية، وشمل (٤) عبارات.
- المحور الخامس: الإتصال الإلكتروني، وشمل (٤) عبارات.
- المحور السادس: التميز القيادي، وشمل (٥) عبارات.
- المحور السابع: التميز بتقديم الخدمة، وشمل (٥) عبارات.



#### ٤-٧-٢ صدق أداة الدراسة:

للتأكد صدق أداة الدراسة وملائمتها للقياس الذي وضعت من أجله ، قامت الباحثة بعرض الإستمارة بعد تصنيفها في المجالات السابقة على مجموعة من المحكمين وأصحاب الخبرة في الجامعة ، وكان جميع المحكمين من الحاصلين على درجة الدكتوراه والمختصين في هذا المجال ، وطلبت الباحثة منهم إبداء رأيهم حول مدى مناسبة كل عبارته لقياس المجال الذي تمثله، ورأت الباحثة أن موافقة المحكمين على مناسبة كل عبارة دلالة على صدقها في قياس المجال الذي أعدت من أجله ، وأخذت بملاحظات المحكمين من حيث الإضافة أو الحذف أو إعادة الصياغة ، ومن ثم قامت بتصميم الإستبانة بصورتها النهائية التي تكونت من (٣٣) عبارة وبمجالاتها سالف الذكر .

#### ٤-٧-٣ صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإداة:

قامت الباحثة بالتحقق من صدق التساق الداخلي في كل محور من محاور أداة الدراسة، من خلال إيجاد مدى ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بغرض التأكد من عدم التداخل بينها، وتم ذلك من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط لبيرسون، والجدول رقم (٤-١) يوضح ذلك:

#### جدول رقم (٤-١)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لعبارات الإستبانة مع الدرجة الكلية لكل محور

المحور	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية Sig
١	0.773**	٠,٠٠
٢	0.749**	٠,٠٠
٣	0.710**	٠,٠٠
٤	0.656**	٠,٠٠
٥	0.641**	٠,٠٠
٦	0.815**	٠,٠٠
٧	0.776**	٠,٠٠

\*\* توجد دلالة احصائية عند المستوى (٠,٠١)،

يتبين من الجدول رقم (٤-١) أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (٠,٦٤١ – ٠,٨١٥) وجميعها معاملات ارتباط مرتفعة، ويدل ذلك على قوة التماسك والإتساق الداخلي لعبارات ومحاور الإستبانة.

#### ٤-٧-٤ ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وكانت معاملات الثبات محاور الدراسة ومعامل الثبات الكلي كما في الجدول الإتي:

**جدول (٢-٤)**  
**معامل الثبات (الفا كرونباخ)**

رقم المحور	المحور	معامل الثبات (الفا كرونباخ)
١	الإستقطاب والإختيار الإلكتروني.	٨٧,٦٪
٢	التدريب والتطوير الإلكتروني.	٨٧,٥٪
٣	تقييم الأداء الإلكتروني.	٨١,٥٪
٤	التعويضات الإلكترونية.	٨٥,١٪
٥	الاتصال الإلكتروني.	٨٧,٤٪
٦	التميز القيادي.	٨٨,٨٪
٧	التميز بتقديم الخدمة.	٨٩,٤٪
	<b>معامل الثبات الكلي</b>	<b>٩٦,١٪</b>

تدل معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول رقم (٢-٤) ، بتميز الإدارة بمعامل ثبات عالٍ وقدرة مرتفعة للأداة بصورة عامة على تحقيق أغراض الدراسة ، إذ يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات لمحور الإستقطاب والإختيار الإلكتروني (٨٧,٦٪) بينما كان معامل الثبات لمحور ( التدريب والتطوير الإلكتروني ) ( ٨٧,٥٪) ، أما قيمة معامل الثبات للمحور المتعلق بتقييم الأداء الإلكتروني (٨١,٥٪) ، وبلغت قيمة معامل الثبات لمحور ( التعويضات الإلكترونية ( ٨٥,١٪) ، أما بالنسبة لقيمة معامل الثبات الكلي (٩٦,١٪) وهو معامل ثبات مرتفع جداً وهو ما يؤكد على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الإستبانة نتيجة تطبيقها مرة أخرى على نفس عينة الدراسة في نفس الظروف .

#### ٤-٧-٥ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الباحثة التحليل الإحصائي (برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، ( Statistical Package For Social Since)، بغرض تحليل بيانات الدراسة، كما قامت بإجراء الإختبارات والطرق الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الإتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
- معامل الثبات الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معاملات ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين لعبارات الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لعبارات الدراسة.
- تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression) لاختبار فروض الدراسة.

## ٥- الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

### ٥-١ تمهيد:

احتوى هذا الفصل على تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وتم ذلك من خلال عرض وتحليل البيانات الأولية المتمثلة في الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذلك عرض اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات والمعالجة الإحصائية باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية للوصول الى النتائج وتحليلها وتفسيرها في تبعاً للإطار النظري للدراسة الميدانية المتعلقة (بأثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي).

### ٥-٢ أولاً: النتائج الخاصة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة الوظيفية والديمغرافية وجاءت النتائج كالتالي:

#### ١- النوع:

#### جدول رقم (٥-١)

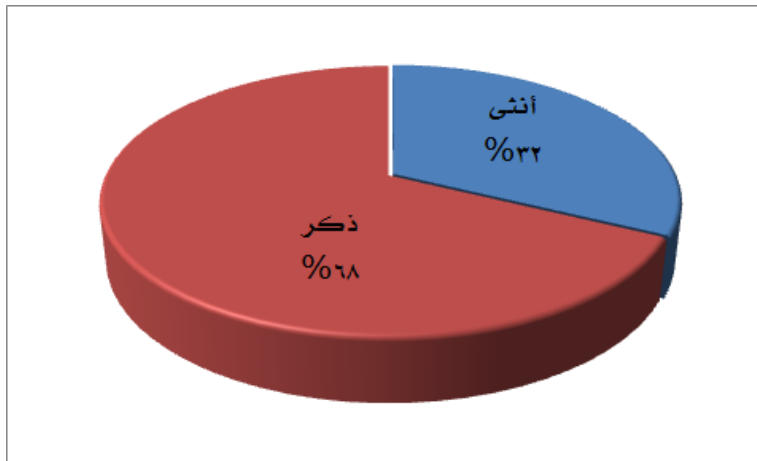
#### توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	٢٩	٣٢٪
ذكر	٦١	٦٨٪
المجموع	٩٠	١٠٠٪

تشير نتائج الجدول رقم (٥-١) والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير (النوع) إذ يتضح أن (٣٢٪) من افراد العينة من الإناث، بينما (٦٨٪) كانوا من الذكور، والشكل التالي يوضح ذلك:

#### شكل رقم (٥-١)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع



## ٢- العمر:

### جدول رقم (٢-٥)

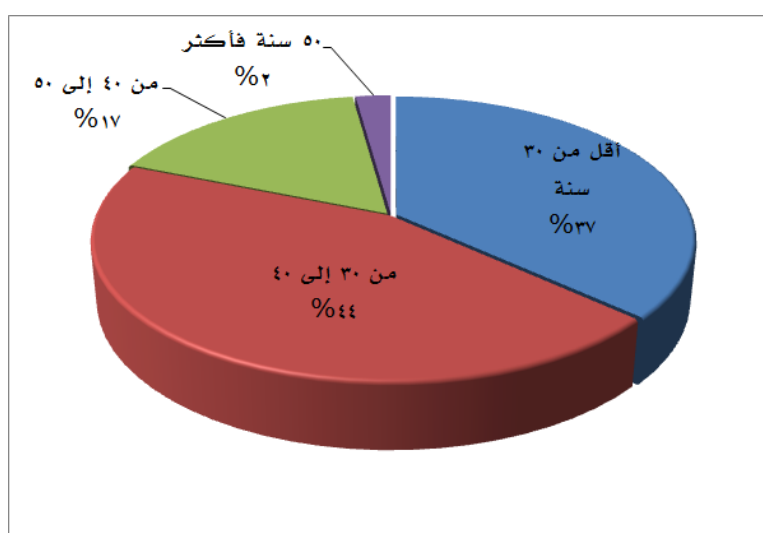
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	٣٣	٣٧٪
من ٣٠ إلى ٤٠	٤٠	٤٤٪
من ٤٠ إلى ٥٠	١٥	١٧٪
٥٠ سنة فأكثر	٢	٢٪
المجموع	٩٠	١٠٠٪

من واقع نتائج الجدول رقم (٢-٥) والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير (العمر) يتضح أن (٣٧٪) من أفراد العينة تقل أعمارهم عن (٣٠) سنة، بينما (٤٤٪) كانت أعمارهم (من ٣٠ إلى ٤٠ سنة)، و (١٧٪) (من ٤٠ سنة إلى ٥٠ سنة)، بينما (٢٪) فقط كانت أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر، والشكل الإتي يوضح ذلك:

### شكل رقم (٢-٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر



## ٣- المؤهل العلمي:

### جدول رقم (٣-٥)

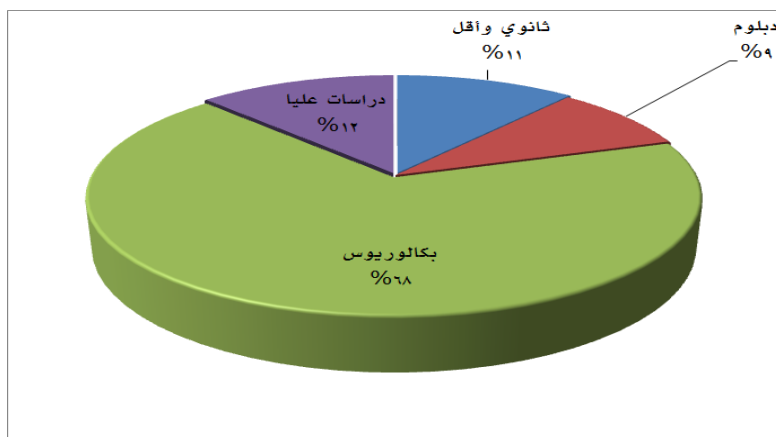
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي وأقل	١٠	١١٪
دبلوم	٨	٩٪
بكالوريوس	٦١	٦٨٪
دراسات عليا	١١	١٢٪
المجموع	٩٠	١٠٠٪

من واقع نتائج الجدول رقم (٥-٣) والخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير (المؤهل العلمي) يتضح أن (١١٪) من أفراد العينة مؤهلهم ثانوي وأقل، بينما (٩٪) مؤهلهم دبلوم، بينما (٦٨٪) جامعيين حاصلين على درجة البكالوريوس، بينما (١٢٪) تحصلوا على درجات علمية فوق الجامعية، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (٥-٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي



٤- سنوات الخبرة:

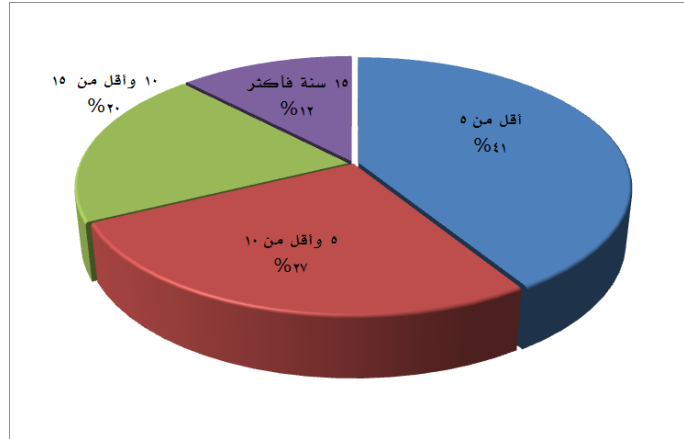
جدول رقم (٥-٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥	٣٧	٤١٪
٥ وأقل من ١٠	٢٤	٢٧٪
١٠ وأقل من ١٥	١٨	٢٠٪
١٥ سنة فأكثر	١١	١٢٪
المجموع	٩٠	١٠٠٪

من واقع نتائج الجدول رقم (٥-٤) والخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير (سنوات الخبرة) يتضح أن (٤١٪) من أفراد العينة سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات، بينما (٢٧٪) كانت سنوات خبرتهم (سنوات وأقل من ١٠ سنوات)، و (٢٠٪) (١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة)، بينما (١٢٪) كانت سنوات خبرتهم ١٥ سنة فأكثر، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (٥-٤)  
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة



ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على عبارات الدراسة:  
عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على عبارات المحور الأول: الإستقطاب والاختيار الإلكتروني:  
عمدت الباحثة الى حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (الإستقطاب والاختيار الإلكتروني)

جدول رقم (٥-٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول  
(الإستقطاب والاختيار الإلكتروني)

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجات الموافقة					التكرار والنسب	العبارة	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
٢	0,83	4,27	41	36	10	2	1	التكرار	تستخدم الإمانة	١
			45,6	40,0	11,1	2,2	1,1	النسبة %	المواقع الإلكترونية في الإعلان عن حاجتها للمورد البشري	
٢	0,83	4,27	41	36	10	2	1	التكرار	تستخدم الإمانة	٢
			45,6	40,0	11,1	2,2	1,1	النسبة %	المواقع الإلكترونية في استقبال الطلبات من المتقدمين	

٣	يتم الإعلان عن معايير التقديم للتوظيف من خلال الموقع الإلكتروني .	التكرار	43	35	8	3	1	4,29	0,85	١	
		النسبة %	47,8	38,9	8,9	3,3	1,1				
٤	يتم تصفية الطلبات المتقدمة واختيار الطلبات المطابقة للمواصفات والشروط باستخدام أنظمة الكترونية .	التكرار	36	32	17	3	2	4,08	0,96	٤	
		النسبة %	40,0	35,6	18,9	3,3	2,2				
٥	تتم عملية الإختبارات في عملية التوظيف الكترونياً.	التكرار	33	21	26	6	4	3,81	1,14	٥	
		النسبة %	36,7	23,3	28,9	6,7	4,4				
	المتوسط الحسابي العام								4,14	0,20	

تشير نتائج الجدول رقم (٥-٥) أن عبارات المحور الأول (الإستقطاب والإختيار الإلكتروني) بلغت متوسطاتها بين (٣,٨١ الى ٤,٢٩) وفق المقياس الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (٤,١٤) بانحراف معياري (٠,٢٠)، ووفقاً لنتيجة الوسط الحسابي المرجح فإن محور الإستقطاب والإختيار الإلكتروني بدرجة (موافق)، بمعنى أن درجات الإستجابة عالية لهذا المحور.

كما نلاحظ أيضاً أن هناك اتفاق في وجهات نظر مجتمع الدراسة حول الإستقطاب والإختيار الإلكتروني، حيث احتوى هذا المحور على (٥) عبارات، تمثلت ٣ إجابات بدرجة (موافق بشدة)، وإجابتان بدرجة (موافق) مما يؤكد على أهمية عبارات هذا المحور بالنسبة للمبحوثين.

كما قامت الباحثة بترتيب العبارات تنازلياً حسب أعلى قيمة للوسط حسابي للعبارات كما في الجدول السابق، وفيما يأتي عرض لأهم العبارات التي تدل على الإستقطاب والإختيار الإلكتروني:

- جاءت العبارة " يتم الإعلان عن معايير التقديم للتوظيف من خلال الموقع الإلكتروني " وهي رقم (٣) بالمرتبة الأولى بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٤,٢٩) بانحراف معياري (٠,٨٥).
- جاءت العبارتان " تستخدم الإمانة المواقع الإلكترونية في الإعلان عن حاجتها للمورد البشري و " تستخدم الإمانة المواقع الإلكترونية في استقبال الطلبات من المتقدمين " ورقمهما (١) و (٢) بالمرتبة الثانية بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين (٤,٢٧).
- جاءت العبارة " يتم تصفية الطلبات المتقدمة واختيار الطلبات المطابقة للمواصفات والشروط باستخدام أنظمة الكترونية " ورقمها (٤) بالمرتبة الرابعة بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٤,٠٨) بانحراف معياري (٠,٩٦).
- جاءت العبارة " تتم عملية الإختبارات في عملية التوظيف الكترونياً " ورقمها (٥) بالمرتبة الخامسة والإخيرة بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣,٨١) بانحراف معياري (٠,١٤).

عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على عبارات المحور الثاني: التدريب والتطوير الإلكتروني.

عمدت الباحثة الى حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على المحور الثاني التدريب والتطوير الإلكتروني.

#### جدول رقم (٥-٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني  
(التدريب والتطوير الإلكتروني)

الترتيب	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجات الموافقة					التكرار والنسب	العبارة	الترتيب
			موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما			
1	0.92	4.09	1	5	13	37	34	التكرار	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على الموقع الإلكتروني .	١
			1.1	5.6	14.4	41.1	37.8	النسبة %		
٥	1.20	3.46	6	14	24	25	21	التكرار	يتم التدريب باستخدام الفيديو وغرف الاتصالات الإلكترونية .	٢
			6.7	15.6	26.7	27.8	23.3	النسبة %		
٣	1.13	3.63	5	9	22	32	22	التكرار	يتم استخدام أنظمة الكترونية لتعليم الموظفين الجدد بالمهارات لأداء مهامهم .	٣
			5.6	10.0	24.4	35.6	24.4	النسبة %		
٢	0.99	3.77	2	7	24	34	23	التكرار	يتم تقييم نتائج البرامج التدريبية باستخدام أنظمة الكترونية خاصة	٤
			2.2	7.8	26.7	37.8	25.6	النسبة %		
٤	1.02	3.62	4	8	22	40	16	التكرار	يتم استخدام أنظمة الكترونية لمراقبة عملية التدريب	٥
			4.4	8.9	24.4	44.4	17.8	النسبة %		
	0.24	3.71	المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور							

تشير نتائج الجدول رقم (٥-٦) أن عبارات المحور الثاني (التدريب والتطوير الإلكتروني) كانت متوسطاتها بين (٣,٤٦ و ٤,٠٩) وفق المقياس الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (٣,٧١) بانحراف معياري (٠,٢٤). ووفقاً لقيمة الوسط الحسابي المرجح فإن محور التدريب والتطوير الإلكتروني بدرجة موافق، بمعنى أن درجات الإستجابة عالية لهذا المحور.

كما نلاحظ أيضاً أن هناك شبه تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول التدريب والتطوير الإلكتروني، حيث احتوى هذا المحور على (٥) عبارات، تمثلت جميع الإجابات بدرجة (موافق) مما يشير الى أهمية عبارات هذا المحور بالنسبة للمبحوثين. كما قامت الباحثة بترتيب العبارات تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي للعبارات كما في الجدول السابق، وفيما يأتي عرض لأهم العبارات الدالة على التدريب والتطوير الإلكتروني:



- العبارة رقم (١) وهي " يتم تحديد الإحتياجات التدريبية على الموقع الإلكتروني " بالمرتبة الأولى بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٤,٠٩) بانحراف معياري (٠,٩٢).
- العبارة رقم (٤) وهي " يتم تقييم نتائج البرامج التدريبية باستخدام أنظمة الكترونية خاصة " بالمرتبة الثانية بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣,٧٧) بانحراف معياري (٠,٩٩).
- العبارة رقم (٣) وهي " يتم استخدام أنظمة الكترونية لتعليم الموظفين الجدد بالمهارات لأداء مهامهم " بالمرتبة الثالثة بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣,٦٣) بانحراف معياري (١,١٣).
- العبارة رقم (٥) وهي " يتم استخدام أنظمة الكترونية لمراقبة عملية التدريب " بالمرتبة الرابعة بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣,٦٢) بانحراف معياري (١,٠٢).
- العبارة رقم (٢) وهي " يتم التدريب باستخدام الفيديو وغرف الإتصالات الإلكترونية " بالمرتبة الخامسة والإخيرة بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣,٤٦) بانحراف معياري (١,٢٠).

#### عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على عبارات المحور الثالث: تقييم الإداء الإلكتروني:

قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على المحور الثالث: تقييم الإداء الإلكتروني:

#### جدول رقم (٧-٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث

(تقييم الإداء الإلكتروني)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					القرار والنسب	البيان	الترتيب
			موافق تماماً	موافق	غير متأكد	موافق	غير موافق تماماً			
٢	0.96	4.16	1	6	11	32	40	التكرار	يتم تقييم اداء الموظفين من خلال نظام الكتروني.	١
			1.1	6.7	12.2	35.6	44.4	النسبة%		
٣	0.81	4.01	1	2	17	45	25	التكرار	تتم التغذية الراجعة للموظف من خلال الموقع الإلكتروني.	٢
			1.1	2.2	18.9	50.0	27.8	النسبة%		
٥	1.04	3.88	3	7	15	38	27	التكرار	يتم وضع معايير ثابتة لتقييم اداء العاملين الكترونياً تحد من التدخل البشري.	٣
			3.3	7.8	16.7	42.2	30.0	النسبة%		
٤	1.08	3.97	1	12	11	31	35	التكرار	يتم جمع المعلومات باستخدام	٤
			1.1	13.3	12.2	34.4	38.9	النسبة%		

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجات الموافقة					التكرار والنسب	البيان	الرقم
			غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما			
١	0.95	4.18	2	5	7	37	39	التكرار	أنظمة الكترونية عن مستوى اداء الموظفين لاتخاذ قرارات حول ترقيتهم او تحديد احتياجاتهم من التدريب.	٥
			2.2	5.6	7.8	37.0	43.3	النسبة %	يتم استخدام أنظمة الكترونية خاصة لمتابعة الحضور والإنصراف للعاملين.	
	0.13	4.04	المتوسط الحسابي العام							

تشير نتائج الجدول رقم (٥-٧) أن عبارات المحور الثالث (تقييم الإداء الإلكتروني) كانت متوسطاتها بين (٣,٨٨) الى (٤,١٨) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (٤,٠٤) بانحراف معياري (٠,١٣) ، ووفقاً للوسط الحسابي المرجح فإن محور تقييم الإداء الإلكتروني بدرجة (موافق)، بمعنى أن درجات الإستجابة عالية لهذا المحور.

وقد اشتمل هذا المحور على (٥) عبارات، تمثلت جميع الإجابات بدرجة (موافق)، مما يؤكد على أهمية عبارات هذا المحور بالنسبة للمبوهئين.

كما قامت الباحثة بترتيب العبارات تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي للعبارات كما في الجدول السابق، وفيما يأتي عرض لأهم العبارات التي تدل على تقييم الإداء الإلكتروني:

- العبارة رقم (٥) وهي " يتم استخدام أنظمة الكترونية خاصة لمتابعة الحضور والإنصراف للعاملين " كانت ترتيبها الأولى بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٤,١٨) بانحراف معياري (٠,٩٥).
- العبارة رقم (١) وهي " يتم تقييم اداء الموظفين من خلال نظام الكتروني " جاءت بالمرتبة الثانية بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٤,١٦) بانحراف معياري (٠,٩٦).
- العبارة رقم (٢) وهي " تتم التغذية الراجعة للموظف من خلال الموقع الإلكتروني " كان ترتيبها الثالثة بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٤,٠١) بانحراف معياري (٠,٨١).
- العبارة رقم (٤) وهي " يتم جمع المعلومات باستخدام أنظمة الكترونية عن مستوى اداء الموظفين لاتخاذ قرارات حول ترقيتهم او تحديد احتياجاتهم من التدريب " كانت بالمرتبة الرابعة بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣,٩٧) بانحراف معياري (١,٠٨).

- العبارة رقم (٣) وهي " يتم وضع معايير ثابتة لتقييم اداء العاملين إلكترونياً تحد من التدخل البشري " جاءت بالمرتبة الخامسة والإخيرة بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣,٨٨) بانحراف معياري (١,٠٤).

#### عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الرابع: التعويضات الإلكترونية:

عمدت الباحثة الى حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على المحور الرابع (التعويضات الإلكترونية):

#### جدول (٥-٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع (التعويضات الإلكترونية)

الترتيب	البيان	التكرار والنسب	درجات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً				
١	يستخدم نظام الكتروني في تحديد مستحقات العاملين	التكرار	36	32	15	6	1	4.07	0.97	١	
		النسبة%	40.0	35.6	16.7	6.7	1.1				
٢	يتم تحديد القيمة النسبية والتعويضية للوظائف من خلال برامج الكترونية	التكرار	23	39	21	6	1	3.86	0.92	٣	
		النسبة%	25.6	43.3	23.3	6.7	1.1				
٣	يتم تحديد المكافآت والتعويضات للموظفين من خلال برامج الكترونية	التكرار	30	30	21	6	3	3.87	1.06	٢	
		النسبة%	33.3	33.3	23.3	6.7	3.3				
٤	يتم اعلام الموظف عن الحوافز الكترونياً	التكرار	32	30	15	9	4	3.86	1.15	٣	
		النسبة%	35.6	33.3	16.7	10.0	4.4				
		المتوسط الحسابي العام							3.91	0.10	

يتبين من الجدول رقم (٥-٨) أن عبارات المحور الرابع (التعويضات الإلكترونية) تراوحت متوسطاتها بين (٣,٨٦ الى ٤,٠٧) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (٣,٩١)

بانحراف معياري (٠,١٠)، ووفقاً لذلك فإن محور التعويضات الإلكترونية بدرجة (موافق)، بمعنى أن درجات الإستجابة عالية لهذا المحور.

وإشتمل هذا المحور على (٤) عبارات، تمثلت كل الإجابات بدرجة (موافق). مما يوضح أهمية عبارات هذا المحور بالنسبة للمبحوثين.

وبعد أن قامت الباحثة بترتيب العبارات تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي للعبارات كما في الجدول السابق، فيما يلي عرض لأهم العبارات التي دلت على التعويضات الإلكترونية:

- كانت العبارة رقم (١) وهي " يستخدم نظام الكتروني في تحديد مستحقات العاملين " بالمرتبة الأولى بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٤,٠٧) بانحراف معياري (٠,٩٧).
- كانت العبارة رقم (٣) وهي " يتم تحديد المكافآت والتعويضات للموظفين من خلال برامج الكترونية " بالمرتبة الثانية بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣,٨٧) بانحراف معياري (١,٠٦).
- كانت العبارتان رقم (٢ و ٤) وهما " يتم تحديد القيمة النسبية والتعويضية للوظائف من خلال برامج الكترونية " و " يتم اعلام الموظف عن الحوافز الكترونياً " بالمرتبة الأخيرة بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين (٣,٨٦).

#### عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على عبارات المحور الخامس: الإتصال الإلكتروني

عمدت الباحثة الى حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على المحور الرابع (الإتصال الإلكتروني)

#### جدول رقم (٩-٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الخامس (الإتصال الإلكتروني)

الترتيب	الدرجة	النسب والتكرار	درجات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً			
١	توفر الإمائة بريد الكتروني خاص لكل موظف .	التكرار	64	18	7	0	1	4.60	0.73	
		النسبة %	71.1	20.0	7.8	0.0	1.1			
٢	يستخدم البريد الإلكتروني كقناة اتصال مفتوحة باتجاهين بين كافة موظفي الإمائة	التكرار	57	24	8	0	1	4.51	0.75	
		النسبة %	63.3	26.7	8.9	0.0	1.1			
٣	تستخدم شبكات الإنترنت الداخلية في نقل المعلومة بين الموظفين .	التكرار	51	26	9	1	3	4.34	0.95	٤
		النسبة %	56.7	28.9	10.0	1.1	3.3			

٣	0.83	4.40	1	2	8	28	51	التكرار	يستخدم البريد الإلكتروني في إعلام الموظفين عن المستجدات بشأن سياسات وتعليمات الإمانة.	٤
			1.1	2.2	8.9	31.1	56.7	النسبة %		
	0.11	4.46	المتوسط الحسابي العام							

توضح نتائج الجدول رقم (٩-٥) أن عبارات المحور الخامس (الإتصال الإلكتروني) تراوحت متوسطاتها بين (٤,٣٤ الى ٤,٦٠) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (٤,٤٦) بانحراف معياري (٠,١١)، ووفقاً للوسط الحسابي المرجح فإن محور الإتصال الإلكتروني بدرجة (موافق بشدة)، بمعنى أن درجات الإستجابة عالية جداً لهذا المحور.

واحتوى هذا المحور على (٤) عبارات، تمثلت جميع الإجابات بدرجة (موافق بشدة مما يؤكد على أهمية عبارات هذا المحور بالنسبة للمبحوثين).

كما قامت الباحثة بترتيب العبارات تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي للعبارات كما في الجدول السابق، وفيما يلي عرض لأهم العبارات التي دلت على الإتصال الإلكتروني:

- جاءت العبارة " توفر الإمانة بريد الكتروني خاص لكل موظف " ورقم (١) بالمرتبة الأولى بهذا المحور، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (٤,٦٠) بانحراف معياري (٠,٧٣).
- جاءت العبارة " يُستخدم البريد الإلكتروني كقناة اتصال مفتوحة باتجاهين بين كافة موظفي الإمانة " ورقم (٢) بالمرتبة الثانية بهذا المحور، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (٤,٥١) بانحراف معياري (٠,٧٥).
- جاءت العبارة " يُستخدم البريد الإلكتروني كقناة اتصال مفتوحة باتجاهين بين كافة موظفي الإمانة " ورقم (٤) بالمرتبة الثالثة بهذا المحور، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (٤,٤٠) بانحراف معياري (٠,٨٣).
- جاءت العبارة " تستخدم شبكات الإنترنت الداخلية في نقل المعلومة بين الموظفين " بالرقم (٣) بالمرتبة الرابعة والإخيرة بهذا المحور، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (٤,٣٤) بانحراف معياري (٠,٩٥).

#### عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على عبارات المحور السادس: التميز القيادي.

قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والإوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة على المحور السادس (التميز القيادي):

جدول رقم (٥-١٠)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور السادس (التميز القيادي)

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجات الموافقة					التكرار والنسب	البيان	الرقم
			موافق تمامًا	غير موافق	غير متأكد	موافق	غير موافق			
٣	0.85	4.00	1	3	17	43	26	التكرار	تؤكد الإدارة الغلبا في الإمانة على الإلتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين	١
								النسبة %		
٢	0.91	4.04	1.1	3.3	18.9	47.8	28.9	التكرار	تتولى الإدارة الغلبا في الإمانة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية .	٢
			1	4	17	36	32	النسبة %		
٤	0.88	3.99	2.2	2.2	18.9	47.8	28.9	التكرار	تتبنى الإدارة الغلبا في الإمانة الأهداف الإستراتيجية استنادا الى حاجة ورغبات العملاء .	٣
			2	2	17	43	26	النسبة %		
٥	0.89	3.92	1.1	4.4	23.3	43.3	27.8	التكرار	تهتم الإدارة الغلبا في الإمانة بإقامة دورات تخصصية تهدف الى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم .	٤
			1	4	21	39	25	النسبة %		
١	0.82	4.08	1.1	2.2	16.7	47.8	32.2	التكرار	تسعى الإدارة الغلبا في الإمانة باستمرار للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة.	٥
			1	2	15	43	29	النسبة %		
	0.06	4.01	المتوسط الحسابي العام							

تشير الجدول رقم (١٠-٥) أن عبارات المحور السادس (التميز القيادي) تراوحت متوسطاتها بين (٣,٩٢ الى ٤,٠٨) وفق المقياس الخماسي، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (٤,٠١) بانحراف معياري (٠,٠٦)، ووفقاً لذلك فإن محور التميز القيادي بدرجة (موافق)، بمعنى أن درجات الإستجابة عالية لهذا المحور.

وقد اشتمل هذا المحور على (٥) عبارات، تمثلت جميع الإجابات بدرجة (موافق)، مما يؤكد على أهمية عبارات هذا المحور بالنسبة للمبحوثين.

وقامت الباحثة بترتيب العبارات تنازلياً حسب أعلى وسط حسابي للعبارات كما في الجدول السابق، وفيما يلي عرض لأهم العبارات التي تدل على التميز القيادي:

- كانت العبارة رقم (٥) وهي " تسعى الإدارة العليا في الإمانة باستمرار للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة " بالمرتبة الأولى بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٤,٠٨) بانحراف معياري (٠,٨٢).
- كانت العبارة رقم (٢) وهي " تتولى الإدارة العليا في الإمانة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية " بالمرتبة الثانية بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٤,٠٤) بانحراف معياري (٠,٩١).
- كانت العبارة رقم (١) وهي " تؤكد الإدارة العليا في الإمانة على الإلتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين " بالمرتبة الثالثة بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٤,٠٠) بانحراف معياري (٠,٨٥).
- كانت العبارة رقم (٤) وهي " تتبنى الإدارة العليا في الإمانة الأهداف الإستراتيجية استناداً الى حاجة ورغبات العملاء " بالمرتبة الرابعة بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣,٩٩) بانحراف معياري (٠,٨٨).
- كانت العبارة رقم (٤) وهي " تهتم الإدارة العليا في الإمانة بإقامة دورات تخصصية تهدف الى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم " بالترتيب الخامس والإخير بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣,٩٢) بانحراف معياري (٠,٨٩).

عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على عبارات المحور السابع: التميز بتقديم الخدمة:

عمدت الباحثة الى حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على المحور السابع (التميز بتقديم الخدمة):

جدول رقم (١١-٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور السابع (التميز بتقديم الخدمة)

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجات الموافقة					التكرار والنسب	البيان	الترتيب
			موافق تمامًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمامًا			
٤	1.03	3.74	24	33	20	12	1	التكرار	تقوم الإمانة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة.	١
			26.7	36.7	22.2	13.3	1.1	النسبة %		
٣	0.99	3.87	24	42	14	8	2	التكرار	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة الى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.	٢
			26.7	46.7	15.6	8.9	2.2	النسبة %		
١	0.81	4.21	37	38	13	1	1	التكرار	تعتمد الأمانة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	٣
			41.1	42.2	14.4	1.1	1.1	النسبة %		
٥	1.00	3.71	18	42	19	8	3	التكرار	تتسم اجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة.	٤
			20.0	46.7	21.1	8.9	3.3	النسبة %		
٢	1.10	3.88	31	30	21	3	5	التكرار	تقوم الأمانة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين اليات تقديم الخدمات.	٥
			34.4	33.3	23.3	3.3	5.6	النسبة %		
	0.20	3.88	المتوسط الحسابي العام							



تشير نتائج الجدول رقم (١١-٥) الى أن عبارات المحور السابع (التميز بتقديم الخدمة) كانت متوسطاتها بين (٣,٧١ الى ٤,٢١) وفق المقياس الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (٣,٨٨) بانحراف معياري (٠,٢٠)، ووفقاً لذلك فإن محور التميز بتقديم الخدمة بدرجة (موافق)، بمعنى أن درجات الإستجابة عالية لهذا المحور،

كما نلاحظ أيضاً أن هناك تقارب في وجهات نظر مجتمع الدراسة حول التميز بتقديم الخدمة، حيث احتوى هذا المحور على (٥) عبارات، تمثلت (٤) إجابات بدرجة (موافق)، وإجابة واحدة بدرجة (موافق بشدة) مما يؤكد على أهمية عبارات هذا المحور بالنسبة للمبحوثين.

وفيما يلي عرض لأهم العبارات التي تدل على التميز بتقديم الخدمة:

- العبارة رقم (٣) وهي " تعتمد الإمانة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها " بالترتيب الإول بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٤,٢١) بانحراف معياري (٠,٨١).
- العبارة رقم (٥) وهي " تقوم الإمانة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين اليات تقديم الخدمات " بالترتيب الثاني بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣,٨٨) بانحراف معياري (٠,١٠).
- العبارة رقم (٢) وهي " تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة الى عمليات ضبط وتحسين مستمرين " بالترتيب الثالث بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣,٨٧) بانحراف معياري (٠,٩٩).
- العبارة رقم (١) وهي " تقوم الإمانة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة " بالترتيب الرابع بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣,٧٤) بانحراف معياري (٠,٣٠).
- العبارة رقم (٤) وهي " تتسم اجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة " بالترتيب الخامس بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣,٧١) بانحراف معياري (٠,٠٠).

ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بإثبات فروض الدراسة:

النتائج المتعلقة بإثبات الفرض الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق (التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة) في أمانة مدينة جدة: للتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة بإجراء اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق (التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة) في أمانة مدينة جدة وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٢-٥)

اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرض الأول

نتيجة الاختبار	قيمة Value	قيمة F	قيمة R
معنوية	٠,٠٠٠	٢١٤,٥٦٦	٠,٨٤٢

أكدت النتائج بعد إجراء اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط بأن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق (التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة) في أمانة مدينة جدة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = ٠,٨٤$ ، وبلغت قيمة  $P.Value = ٠,٠٠٠$  وهي أقل من مستوى المعنوية (٠,٠١) وذلك يؤكد

على أن مُمارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها تأثير على تحقيق ( التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة ( في أمانة مدينة جدة وهذا الإثر مقداره (٨٤٪).  
وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة النملان (٢٠١٧)، في أن مُمارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها تأثير إيجابي على رفع كفاءة المستشفيات.

وكذلك اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الحموز (٢٠١٦) والتي توصلت الى وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الإداء التنظيمي.

**النتائج المتعلقة بإثبات الفرض الثاني:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة:

#### جدول رقم (١٣-٥)

##### اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرض الثاني

نتيجة الاختبار	قيمة P.Value	قيمة F	قيمة R
معنوية	٠,٠٠٠	١٣١,٠٣٨	٠,٧٧٣

أكدت النتائج بعد إجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط بأن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = ٠,٧٧٣$ ، وبلغت قيمة  $P.Value = ٠,٠٠٠$  وهي أقل من مستوى المعنوية (٠,٠١) وذلك يؤكد على أن الإستقطاب الإلكتروني يؤثر في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة بمقدار (٧٧٪).

كما اتفقت الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة خشمان ٢٠١٤، والتي توصلت الى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية وبقوة تفسيرية مرتفعة لمُمارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الإستقطاب الإلكتروني).

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحاجي ٢٠١٠ في أنه يوجد أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.

**النتائج المتعلقة بإثبات الفرض الثالث:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة.

#### جدول رقم (١٤-٥)

##### اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرض الثالث

نتيجة الاختبار	قيمة P.Value	قيمة F	قيمة R
معنوية	٠,٠٠٠	١١٢,٣١٦	٠,٧٥

أكدت النتائج بعد إجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة، حيث بلغت قيمة الارتباط  $R = ٠,٧٥$ ، وبلغت قيمة  $P.Value = ٠,٠٠٠$

وهي أقل من مستوى المعنوية (٠,٠١) وذلك يؤكد على أن التدريب الإلكتروني له أثر في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة بمقدار (٧٥٪).

كما اتفقت الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة خشمان ٢٠١٤، والتي توصلت الى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية وبقوة تفسيرية مرتفعة لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التدريب الإلكتروني).

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحاجي ٢٠١٠ في أنه يوجد أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.

النتائج المتعلقة بإثبات الفرض الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الإداء الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة:

#### جدول رقم (١٥-٥)

اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرض الرابع

نتيجة الاختبار	قيمة P.Value	قيمة F	قيمة R
معنوية	٠,٠٠٠	٨٩,٢٧٢	٠,٧١٠

أكدت النتائج بعد إجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الإداء الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = ٠,٧١٠$ ، وبلغت قيمة  $P.Value = ٠,٠٠٠$  وهي أقل من مستوى المعنوية (٠,٠١) وذلك يؤكد على أن تقييم الإداء الإلكتروني يؤثر في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة بمقدار (٧١٪).

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحاجي ٢٠١٠ في أنه يوجد أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الإداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.

النتائج المتعلقة بإثبات الفرض الخامس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التعويضات الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة:

#### جدول رقم (١٦-٥)

اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرض الخامس

نتيجة الاختبار	قيمة P.Value	قيمة F	قيمة R
معنوية	٠,٠٠٠	٨٩,٢٧٢	٠,٦٥٦

أكدت النتائج بعد إجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التعويضات الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة، حيث بلغت قيمة الارتباط  $R = ٠,٦٥٦$ ، وبلغت قيمة  $P.Value = ٠,٠٠٠$  وهي أقل من مستوى المعنوية (٠,٠١) وذلك يؤكد على أن نظام التعويضات الإلكتروني يؤثر في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة بمقدار (٦٥٪).

واتفقت الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة خشمان ٢٠١٤، والتي توصلت الى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية وبقوة تفسيرية مرتفعة لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التعويضات الإلكترونية).

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحاجي ٢٠١٠ في أنه يوجد أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.

### ٣-٥ ملخص للنتائج:

ونشير هنا لأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، والتي تناولت أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي، وفيما يلي سرداً لأهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج :

#### أولاً: أهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج :

- أن (٦٨٪) من أفراد عينة الدراسة من الذكور، ولعل ذلك يعود الى ان غالبية موظفين الإمانة هم من الذكور.
- أن (٤٤٪) من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم (من ٣٠ الى ٤٠ سنة).
- أن (٦٨٪) من أفراد عينة الدراسة جامعيين حاصلين على درجة البكالوريوس.
- أن (٤١٪) من افراد العينة سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة على عبارات الدراسة:

##### عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على عبارات المحور الأول: الإستقطاب والاختيار الإلكتروني:

كانت الإوساط بين (٣,٨١ الى ٤,٢٩)، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (٤,١٤)، ووفقاً لذلك فإن محور الإستقطاب والاختيار الإلكتروني بدرجة (موافق)، مما يدل على مستوى الإستقطاب والاختيار الإلكتروني عالٍ من وجهة نظر المبحوثين.

##### عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على عبارات المحور الثاني: التدريب والتطوير الإلكتروني:

عبارات محور (التدريب والتطوير الإلكتروني) تراوحت متوسطاتها بين (٣,٤٦ الى ٤,٠٩)، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (٣,٧١) مما يدل على أن التدريب والتطوير الإلكتروني بدرجة موافق، بمعنى أن مستوى التدريب والتطوير الإلكتروني عالٍ من وجهة نظر المبحوثين.

##### عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على عبارات المحور الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني:

بالنسبة لعبارات محور (تقييم الأداء الإلكتروني) تراوحت متوسطاتها بين (٣,٨٨ الى ٤,١٨)، حيث بلغ المتوسط العام للعبارات (٤,٠٤) مما تشير هذه النتائج الى أن تقييم الأداء الإلكتروني بمستوى عالٍ من وجهة نظر المبحوثين.

##### عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الرابع: التعويضات الإلكترونية:

كانت نتائج المتوسطات الحسابية لعبارات محور (التعويضات الإلكترونية) تتراوح بين (٣,٨٦ الى ٤,٠٧)، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (٣,٩١) ووفقاً لذلك فإن التعويضات الإلكترونية بدرجة عالية، من وجهة نظر المبحوثين.

##### عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على عبارات المحور الخامس: الإتصال الإلكتروني:

تشير النتائج الخاصة بعبارات المحور الخامس (الإتصال الإلكتروني) الى أن المتوسطات كانت (٤,٣٤ الى ٤,٦٠)، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (٤,٤٦) مما يدل على أن الإتصال الإلكتروني بدرجة عالية جداً من وجهة نظر المبحوثين.

#### **عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على عبارات المحور السادس: التميز القيادي:**

تشير نتائج المحور السادس (التميز القيادي) الى أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٣,٩٢ الى ٤,٠٨)، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (٤,٠١)، ووفقاً لذلك فإن التميز القيادي بدرجة عالية من وجهة نظر المبحوثين.

#### **عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على عبارات المحور السابع: التميز بتقديم الخدمة:**

عبارات المحور السابع (التميز بتقديم الخدمة) تراوحت متوسطاتها بين (٣,٧١ الى ٤,٢١)، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (٣,٨٨)، ووفقاً لذلك فإن التميز بتقديم الخدمة بمستوى عالٍ من وجهة نظر المبحوثين.

#### **ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بإثبات فروض الدراسة:**

**النتائج المتعلقة بإثبات الفرض الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق (التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة) في أمانة مدينة جدة:**

توصلت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق (التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة) في أمانة مدينة جدة، حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها تأثير على تحقيق (التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة) في أمانة مدينة جدة بمقدار (٨٤٪).

**النتائج المتعلقة بإثبات الفرض الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة:**

تشير النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة، حيث أن الإستقطاب الإلكتروني يؤثر في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة بمقدار (٧٧٪).

**النتائج المتعلقة بإثبات الفرض الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة:**

توصلت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة، حيث أن التدريب الإلكتروني له أثر في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة بمقدار (٧٥٪).

**النتائج المتعلقة بإثبات الفرض الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة:**

تشير النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة، حيث أكدت الدراسة أن تقييم الأداء الإلكتروني يؤثر في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة بمقدار (٧١٪).

**النتائج المتعلقة بإثبات الفرض الخامس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التعويضات الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة:**

توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التعويضات الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة، حيث أن نظام التعويضات الإلكتروني يؤثر في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة بمقدار (٦٥٪).

## ٦- الفصل السادس: الخاتمة والتوصيات

ختامً وبعد ان من الله علينا بإتمام هذه الدراسة وتغطيتها من الجانب النظري والجانب التطبيقي ودراسة أثر مُمارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي واختيار امانة مدينة جدة كمجتمع دراسة ومن واقع النتائج خلصنا ببعض من التوصيات كان من ابرزها:

- ان تطبيق مُمارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لا تقتصر فائدته على إدارة الموارد البشرية فقط بل على المنظمة ككل وموظفيها وحتى خدماتها لعملائها الخارجيين والداخليين (الموظفين).
- ضرورة أن تستمر أمانة مدينة جدة في مواكبة هذا التطور التكنولوجي والتحديث والتطوير ورقمنة عملياتها ومن ضمنها مُمارسات إدارة الموارد البشرية لأن نظم إدارة الموارد البشرية في تطور مستمر، وحتى لا تتراجع مستويات المُمارسات عن المستويات الحالية.
- محاولة الإهتمام برفع مستوى الإستقطاب الإلكتروني لامانة جدة والإعتماد عليه بشكل أكبر حيث أثبت فاعليته في أكثر من مكان.
- ضرورة زيادة الإهتمام بتفعيل نظام التعويضات الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة.
- ومع ان نسبة تقييم الإداء الإلكتروني تشير الى أثر بمقدار ٧١٪ وهي نسبة تعتبر جيدة وعالية إلا انه من الضروري أيضا الإهتمام برفع مستوى تقييم الإداء الإلكتروني في الإمانة والإعتماد بشكل أفضل بمعايير التقييم الإلكترونية
- وجدير بنا في ظل هذه الإزمة وهي انتشار جائحة كورونا ان تهيب بدور أمانة مدينة جدة ودورها الفاعل في تقديم خدمات مميزة لعملائها ومحاولاتها الجادة في الإلتزام بتأخير دورها في خدمة عملائها ومن هذا المنطلق نوصي امانات المدن والمحافظات الأخرى ان تنهج نهجها وتسخر خدماتها لتسهيل خدمة عملائها واستغلال هذه النهضة التكنولوجية خير استغلال.
- على جميع المؤسسات الحكومية أن تنهج نهج أمانة مدينة جدة في استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والإستثمار في حلول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لما له من تأثير على ارتفاع وزيادة الإداء التنظيمي وكفاءته وتحقيق التميز المؤسسي.
- وعليه فإننا نقترح بعض الدراسات المستقبلية لتغطية جوانب الموضوع كاملة مستقبلا بمشينة الله.

### ٦-١ اقتراحات لدراسات مستقبلية:

- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول مُمارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المؤسسات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية
- اجراء دراسات حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
- اجراء دراسات عن دور مُمارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق الإداء المؤسسي على قطاع أوسع من القطاعات الحكومية.

## ٧- المراجع

### ١-٧ المراجع العربية

- أبو عودة، محمود إسماعيل، (٢٠١٨ م)، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية عمى منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة، دار المنظومة
- ابو الفتوح، عبد الكريم، (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي.
- النملان، عبد الرحمن عوض علي، (٢٠١٧)، أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الإداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر، دار المنظومة.
- حاجي حسن، عبد المحسن احمد (٢٠١٠) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دار المنظومة، الكويت.
- الحموز، (٢٠١٦)، أثر تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الإداء المنظمي دراسة تطبيقية في الملكية الأردنية، دار المنظومة.
- خالد إبراهيم المجالي (٢٠١٢)، أثر العوامل الداعمة لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات على ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- خشمان، ايسر محمد علي، (٢٠١٤)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء الأعمال في قطاع الاتصالات الأردنية من وجهة نظر الموظفين، دار المنظومة، عمان
- ريم، عمام (٢٠١٨)، أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، جامعة الإغواط الجزائر.
- السلمي علي، (٢٠١٣)، إدارة الموارد البشرية
- قندح، ميساء، (٢٠١٤)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في القدرات التعليمية التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في الأردن دار المنظومة.
- محمد سمير احمد، (٢٠٠٩)، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- مصطفى، محمد كمال نصاري، (٢٠١٨)، أثر جاهزية الوحدات الحكومية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الإداء الوظيفي للعاملين.
- نشيوات، زيدان عبد النور، (٢٠١٤)، متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي , جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية.

### ٢-٧ المراجع الأجنبية

- 1- Ajaif, Mona (2008). Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai”, Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College
- 2--Bondarouk, T., Rüel, H. and van der Heijden, B. (2009). E-HRM effectiveness in a public sector organization: a multi-stakeholder perspective. The International Journal of Human Resource Management, 20(3), 578-590
- 3- Gürol, Y., Wolff, A. & Berkin, E.E. (2010). E-HRM in Turkey: A Case Study. In: Encyclopedia of E-Business Development and Management in the Global Economy, 530-540. Business Science Reference. NY, USA.
- 4- Mishara and Akman,( 2010) Information Technology in Human Resource Management : An Empirical Assessment.
- 5- Shatha M. Obeidat .(2015)The link between e-HRM use and HRM effectiveness: an empirical study
- 6-Transforming Organizations to a Digital World By Mary Cianni and Steven Steckler.
- Lee, I. (2005). The Evolution of E-Recruiting: A Content Analysis of Fortune 100 Career Web Sites. Journal of Electronic Commerce in Organizations, 3(3), 5768.

available at <https://vision2030.gov.sa/ar/programs/NTP> access at April 2020.

available at <https://ndu.gov.sa/> access at April 2020.

available at <https://www.maaal.com/archives/20190805/126613> access at April 2020.



## ٨- المستخلص

هذفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي لما تحمله من أهمية كبيرة لاي منظمة خدمية كانت او سلعية حكومية كانت او خاصة، ولتحقيق اهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بالإستعانة باستبانة شملت ٣٣ فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من ٨٨ مفردة حيثُ اختبرت امانة مدينة جدة مجتمعًا لدراسة الحالة فيها وقد تم الإستعانة باستبانة بحثية شملت متغيرات البحث تم اعتمادها من بحثين آخرين لهما علاقة بمتغيرات البحث ( الجزء الأول من الإستبانة والمتعلق بالمتغير الأول من البحث وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تم اعتماده من دراسة سابقة للباحثة ميساء قندح بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في القدرات التعليمية التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ،٢٠١٧) (اما ما يخص الجزء الثاني من الإستبانة والمتعلق بالمتغير الثاني من الدراسة فقد تم الإعتماد على دراسة للباحث عبد المحسن حاجي حسن بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي ،٢٠١٠) وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وتم استخدام العديد من الإساليب الإحصائية لتحقيق اهداف الدراسة ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وبعد اجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الباحثة الى عدد من النتائج، كان من اهمها:

١. وجود أثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والاختيار الإلكتروني في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.
  ٢. وجود أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير الإلكتروني في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.
  ٣. وجود أثر ذو دلالة معنوية لتقييم الإداء الإلكتروني في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.
  ٤. وجود أثر ذو دلالة معنوية للتعويضات الإلكترونية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.
  ٥. وجود أثر ذو دلالة معنوية الإتصال الإلكتروني في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.
  ٦. وبناءً على نتائج الفرضيات الفرعية نستطيع أن نتحقق من ثبات الفرضية الرئيسية وهي وجود أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية عند مستوى احصائي في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة)، وهذا يوضح لنا الإثر الكبير الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية وكيف يؤثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات.
  ٧. تبدي نتائج الدراسة اتفاقًا مع دراسة النملان ،٢٠١٧ والحموز ،٢٠١٦ في الإثر الإيجابي الذي تحققه ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية وسرعة التكيف مع المتغيرات الخارجية وتلبية احتياجات العملاء في وقت قصير وتحسين الإجراءات من أجل تشغيل العمليات والمهام بشكل اسرع.
  ٨. كما اتفقت مع دراسة خشمان ،٢٠١٤ – وحاجي حسن ،٢٠١٠ – وعمام ريم ،٢٠١٨ في وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب – الاختيار – التدريب تقييم الإداء – الإتصالات – نظم التعويضات) سواء كانت الكترونية او تقليدية في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات.
- وعليه فقد اوصت الدراسة بعدد من التوصيات جاء من أهمها:
- ان تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لا تقتصر فائدته على إدارة الموارد البشرية فقط بل على المنظمة ككل وموظفيها وحتى خدماتها لعملائها الخارجيين والداخليين (الموظفين).

- وجدير بنا في ظل هذه الإزمة وهي انتشار جائحة كورونا ان تهييب بدور أمانة مدينة جدة ودورها الفاعل في تقديم خدمات مميزة لعملائها ومحاولاتها الجادة في الإلتسبب هذه الإزمة بتأخير دورها في خدمة عملائها ومن هذا المنطلق نوصي امانات المدن والمحافظات الأخرى ان تنهج نهجها وتسخر خدماتها لتسهيل خدمة عملائها واستغلال هذه النهضة التكنولوجية خير استغلال.
  - على جميع المؤسسات الحكومية أن تنهج نهج أمانة مدينة جدة في استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والإستثمار في حلول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لما له من تأثير على ارتفاع وزيادة الإداء التنظيمي وكفاءته وتحقيق التميز المؤسسي.
  - وعليه فإننا نقترح بعض الدراسات المستقبلية لتغطية جوانب الموضوع كاملة مستقبلا بمشيئة الله.
  - اجراء دراسات حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
  - اجراء دراسات عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق الإداء المؤسسي على قطاع أوسع من القطاعات الحكومية.
- هذا ونسال الله السداد في العمل وان ينفع به يجعله خالصاً لوجهة الكريم.

(استبانة الدراسة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اعزائي موظفات وموظفين امانة مدينة جدة

في إطار أكاديمي ندرس فيه أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال هذه الإستبانة نتمنى منكم المساهمة بتعبئتها بالبيانات المطلوبة

مع العلم ان البيانات ستستخدم بسرية تامة لغرض بحثي أكاديمي فقط

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

سلطانة الزهراني

٩-١ القسم الأول:

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

يرجى تعاونكم في وضع إشارة ✓ امام الإجابة المناسبة:

١- الجنس:

☐ ذكر ☐ انثى

٢- الفئة العمرية

☐ أقل من ٣٠ ☐ من ٣٠ - أقل من ٤٠

☐ من ٤٠ - أقل من ٥٠ ☐ ٥٠ فأكثر

٣- المؤهل التعليمي:

☐ ثانوية عامة فاقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

٤- عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥- أقل من ١٠ سنوات ☐ ١٠ - أقل من ١٥ سنة  
☐ ١٥ سنة فأكثر

٥- المسمى الوظيفي:

.....

## ٩-١-١ القسم الثاني: معلومات الدراسة:

### أ) إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

#### ١ - الإستقطاب والاختيار الإلكتروني

ت	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تستخدم الإمانة المواقع الإلكترونية في الإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية					
٢	تستخدم الإمانة المواقع الإلكترونية في استقبال الطلبات من المتقدمين					
٣	يتم الإعلان عن معايير التقديم للوظيفة من خلال الموقع الإلكتروني					
٤	يتم تصفية الطلبات المقدمة واختيار الطلبات المطابقة للمواصفات والشروط باستخدام أنظمة الكترونية					
٥	تتم عملية الإختبارات في عملية التوظيف الكترونيا					

#### ٢ - التدريب والتطوير الإلكتروني.

١	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية على الموقع الإلكتروني					
٢	يتم التدريب باستخدام الفيديو وغرف الإتصالات الإلكترونية					
٣	يتم استخدام أنظمة الكترونية لتعليم الموظفين الجدد بالمهارات لاداء مهامهم					
٤	يتم تقييم نتائج البرامج التدريبية باستخدام أنظمة الكترونية خاصة					
٥	يتم استخدام أنظمة الكترونية لمراقبة عملية التدريب					

#### ٣ - تقييم الأداء الإلكتروني

١	يتم تقييم أداء الموظفين من خلال نظام الكتروني					
٢	تتم التغذية الراجعة للموظف من خلال الموقع الإلكتروني					
٣	يتم وضع معايير ثابتة لتقييم أداء العاملين الكترونيا تحد من التدخل البشري					
٤	يتم جمع المعلومات باستخدام أنظمة الكترونية عن مستوى أداء الموظفين لاتخاذ قرارات حول ترقيتهم او تحديد احتياجاتهم من التدريب					
٥	يتم استخدام أنظمة الكترونية خاصة لمتابعة الحضور والانصراف للعاملين					

#### ٤ - التعويضات الإلكترونية

١	يستخدم نظام الكتروني في تحديد مستحقات العاملين					
٢	يتم تحديد القيمة النسبية والتعويضية لوظائف من خلال برامج الكترونية					
٣	يتم تحديد المكافآت والتعويضات للموظفين من خلال برامج الكترونية					
٤	يتم اعلام الموظف عن الحوافز الكترونيا					

#### ٥ - الإتصال الإلكتروني

١	توفر الإمانة بريد الكتروني خاص لكل موظف					
٢	يستخدم البريد الإلكتروني كقناة اتصال مفتوحة باتجاهين بين كافة موظفي الإمانة					
٣	تستخدم شبكات الإنترنت الداخلية في نقل المعلومات بين الموظفين					
٤	يستخدم البريد الإلكتروني في اعلان الموظفين عن المستجدات بشأن سياسات وتعليمات الإمانة					

قندح,ميساء سلمان ٢٠١٤

## ب) التميز المؤسسي:

١- التميز القيادي					
ت	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
١	تؤكد الإدارة العليا في الإمانة على الإلتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين				
٢	تتولى الإدارة العليا في الإمانة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية				
٣	تتبنى الإدارة العليا في الإمانة الأهداف الإستراتيجية استنادا الى حاجة ورغبات العملاء				
٤	تهتم الإدارة العليا في الإمانة بإقامة دورات تخصصية تهدف الى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم				
٥	تسعى الإدارة العليا في الإمانة باستمرار للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة				
٢- التميز في تقديم الخدمة					
١	تقوم الإمانة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة				
٢	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة الى عمليات ضبط وتحسين مستمرين				
٣	تعتمد الإمانة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها				
٤	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة				
٥	تقوم الإمانة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين اليات تقديم الخدمات				

حاجي حسن، عبد المحسن (٢٠١٠)