

أثر تطبيق ممارسات 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**

إعداد الباحثة/ سلطنة أحمد الزهراني

ماجستير، إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية

Email: sultanahalzahrany@gmail.com

الملخص:

نظرا لما تحلته التقنية من مكانه مهمة في عصرنا الحاضر وكيف انها اصبحت عاملا مهما في تحقيق رؤية المملكة 2030 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 الايسر 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.

الكلمات المفتاحية: برنامج التحول الوطني، التميز المؤسسي، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، رؤية المملكة 2030.

The Impact of Application of EHRM Practices in Achieving Institutional Excellence

Abstract:

Due to the importance of technology in the current era, and how it became an essential factor in achieving Saudi vision 2030. Organizations are seeking to develop advanced technological solutions and high quality infrastructure that helps in accelerating its operations, increases productivity effectively and efficiently with a strong competitive advantage to achieve.

Since the Human Resource is the right-hand to any organization, technology is the left-hand to it, so, this study aimed to investigate the impact of automating human resources practices in achieving organizational excellence. Therefore, the study will address the impact of automating human resources practices in achieving organizational excellence in one of the public organizations in the kingdom. The researcher collected the data using a questionnaire, then analyzed it in SPSS software. The study sample was a convenience sample from employees in Human resources department and other departments in Jeddah municipality.

Keywords: National Transformation Program, Institutional Excellence, Electronic Human Resources Management, Saudi Vision 2030.

1-الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 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 الأيسر 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 2020 والذي يعد جزء من رؤية المملكة 2030 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 2020)، 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 حاليا من اهم الإدارات في أي منظمة والتي تحقق ميزة تنافسية لاي منظمة بجودة عملها وتقديم خدماتها على أكمل وجه.

1-2 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 الأثر 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؟

1-3 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 2030 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.

4-1 أهداف البحث:

- تهدف الدراسة الى التعريف بالإدارة الإلكترونية واهميتها وربطها ببرنامج التحول الوطني 2020
- 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).

5-1 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.

6-1 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؟

7-1 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 الإلكترونية في تحقيق (التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة) في امانة مدينة جدة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في امانة مدينة جدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في امانة 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.

8-1 مصطلحات الدراسة:

***برنامج التحول الوطني:** هو أحد البرامج التنفيذية والتي تحقق الرؤية واحد أهدافه هو تحقيق التميز في الإداء الحكومي وتعزيز الممكّنات الإقتصادية، 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 (رؤية المملكة 2020)

* **التميز المؤسسي:** وهو ما تحققه المؤسسات الخدمية من تميز من خلال تقديم خدمات متميزة مقارنة بمنافسيها أو أقرانها (أبو عودة، 2018)

* **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

1-9 خطة الدراسة:

يحتوي البحث على ست فصول سنتناول في الفصل الأول الإطار العام للدراسة من حيث إشكالية البحث وأهميته وأهدافه وتساؤلاته وفرضياته وأسلوبه البحث وتعريف بسيط عن مصطلحات الدراسة في الفصل الثاني سنتعرض بعض الدراسات السابقة العربية والإنجليزية 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 إليها الدراسة، والتي تناولت أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي.

2- الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2-1-1- أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة النملان (2017)

بعنوان أثر ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في الإداء المؤسسي من خلال التعليم التنظيمي للمستشفيات في دولة قطر لعبد الرحمن عوض النملان، جامعة ال البيت (2017) 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 (326) مبحوثاً.

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 إيجابي 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 أيضاً جميع عناصر الشركة والموظفين الإداريين .

- تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المستشفيات يعطي المستشفى ميزة تنافسية ، من خلال التكيف بسرعة مع التغيرات الخارجية ، وتلبية الإحتياجات 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.

2- دراسة الحموز (2016)

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 الإستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الملكية الأردنية. وتم توزيع 120 استبانة على عينة الدراسة، وتم استرجاع 79 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 إيجابي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الإداء التنظيمي؛ وأوصت الدراسة الشركات في استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والإستثمار في حلول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لما له من تأثير ارتفاع وزيادة الإداء التنظيمي وكفاءته. ويتم ذلك في تمكين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية للشركات 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.

3- دراسة خشمان 2014

رسالة دكتوراة بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء الأعمال في قطاع الإتصالات الأردنية ايسر محمد خشمان 2014 هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال محاور الدراسة الأساسية وهي (الإستقطاب الإلكتروني - الإختيار الإلكتروني - التدريب الإلكتروني - تقييم الإداء الإلكتروني - الإتصالات الإلكترونية والتعويضات الإلكترونية) على أداء الأعمال التشغيلي من خلال (الوقت - الكفاءة - جودة الخدمات - المرونة) في قطاع الإتصالات الأردنية المتمثلة بثلاث شركات اتصال وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في الشركات الثلاث والبالغ عددهم (329) موظفا وموظفه ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على استراتيجية المسح حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة متكونه من 178 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 حاضرا وتعزيزها مستقبلا من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية في هذا المجال وذلك لأهميتها الكبيرة في تحسين الإداء 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 -الإختيار الإلكتروني - التدريب الإلكتروني - تقييم الإداء الإلكتروني - الإتصالات الإلكترونية - التعويضات الإلكترونية) اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

4- دراسة حاجي حسن 2010

بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي 2010م 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 (40) فقرة جرى جمع وتحلي البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (253) 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.

5- دراسة عماد ريم 2018

أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي أ: عماد ريم (دراسة حالة بعض البنوك بولاية الإغواط) 2018 م هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية (الإختيار، التدريب، التحفيز، تقييم أداء العاملين) في تحقيق التميز المؤسسي

(التميز القيادي، التمييز 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 (45) 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 (0,05) 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

6- دراسة (دوغان، 1997)

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 المكتنية 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.

2- 2 ثانيا: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Mishara and Akman، 2010)

بعنوان 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 90 % 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 الإداء، دوران العمل، والغياب.

في مجال التوظيف: وجد أن القطاع الخاص هو الأكثر استخداماً لتكنولوجيا المعلومات ويعود ذلك إلى القيود الموضوعية 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 إلى أن عدد المهام الوظائف في القطاعين العام والحكومي أكبر وبحاجة إلى 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.

2-3 التعليق العام على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن هناك شبه إجماع على نقطتين أساسيتين الأولى أن إدخال التكنولوجيا إلى أي منظمة له تأثير إيجابي في زيادة كفاءتها وتسريع عملياتها وتحسين أداءها وجودة عملها. النقطة الثانية هو الدور الجوهري الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية وممارساتها وانشطتها سواء كانت الكترونية أو 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 أو 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 2020.

3- الفصل الثالث الإطار النظري.

3-1 المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM)

3-1-1 تمهيد:

تشهد إدارة الموارد البشرية في المنظمات اليوم، بفضل المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، تغييراً كبيراً 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 2030 ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه الرؤية.

رؤية المملكة 2030 هي خطة رسمها ولي عهد المملكة محمد بن سلمان بن عبد العزيز السعود ورسم فيها تطلعات المملكة نحو مرحلة تنموية جديدة غايتها إنشاء مجتمع نابض بالحياة يستطيع فيه جميع المواطنين تحقيق أحلامهم وآمالهم وطموحاتهم في اقتصاد وطني مزدهر (رؤية المملكة العربية السعودية 2030 2020/4/2م)

ولأن التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية لتحقيق رؤية المملكة، 2030 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 2020/4/3).

ويعد برنامج التحول الوطني هو أحد البرامج التنفيذية والتي تحقق الرؤية واحد أهدافه هو تحقيق التميز في الأداء الحكومي وتعزيز الممكّنات الإقتصادية، 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 2020/4/2م)

ويعد التحول الرقمي هو أحد الممكّنات المهمة لتحقيق هدف الرؤية بتحقيق التميز المؤسسي وذلك عن طريق (تطوير الحكومة الإلكترونية) (وثيقة التحول الوطني 2020/4/2م) 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.

3-1-2 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 الإستفادة 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، 2009-الإدارة الإلكترونية).

كما عرفها د. يوسف كافي في كتابه (الإدارة الإلكترونية) بانها تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية الى أعمال وخدمات الكترونية تنفذ بسرعة ودقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة ويطلق عليها

إدارة بلا ورق (كافي، 2011)، ولان إدارة الموارد البشرية هي جزء من العملية الإدارية ولان إدارة الموارد البشرية الفاعلة تعتبر ميزة تنافسية لأي منظمة فان 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 امراً 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 بانها نظام يستخدم لاكتساب وتخزين ومعالجة وتحليل واسترجاع وتوزيع المعلومات بشأن الموارد البشرية في المنظمة.

ويجب التنويه ان استخدام أجهزة وأنظمة الحاسب الآلي في إدارة الموارد البشرية ليس هو مانعته بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بالرغم من ان إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تحتاج الى البرامج وأجهزة الحاسب الآلي 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 نعنيه بممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل مبسط هي عملية القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتعيين وتوظيف وتقييم أداء وتعويضات وتدريب بطريقة الكترونية عوضاً عن الطريقة التقليدية وذلك سعياً من إدارة الموارد البشرية على تعزيز عملياتها وزيادة كفاءتها وفعاليتها. كما عُرِّفت 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).

3-1-3 اهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

- 1- تحسين التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية
- 2- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية
- 3- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية
- 4- تسهيل اداء وظائف ادارة الموارد البشرية

5- رفع معدلات الأداء الإنتاجية في المنظمة (2018مصطفى، محمد كمال نصاري) وهنا جدول يوضح المنافع المحتملة التي تحصل عليها المنظمة جراء تطبيق تكنولوجيا المعلومات في إدارة مواردها البشرية.

جدول (3-1)

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

الرقم	منافع عظيمة الإثر	منافع عادية الإثر
	تقليل التكاليف عن طريق اتمتة عمليات وانشطة 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	

3-1-4 مكونات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

الإصل في وجود إدارة الموارد البشرية هو تخطيط وتوفير متطلبات المنظمة من مهارات وتعلم وادارتها 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 دوراً جوهرياً في إدارة الموارد البشرية من حيث التخطيط التنبؤي من الموارد البشرية اعتماداً 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 وراتبهم وتوزيع الوظائف حسب الجنس والعمر وتواريخ التعيين والإوراق الخاصة بكل موظف.
- معلومات عن تاريخ الوظائف من حيث عددهم والوظائف التي كانوا يشغلونها ومؤهلاتهم وطبيعة أعمالهم وتواريخ تركهم للعمل واسباب 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 مراحلها.

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 إليها بكل مراحلها 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 فإن أحد أهم أشكال ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية شيوعاً 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 وفاعلية ورفع جودة العملية التدريبية (النملان،2017).

د) تقييم الأداء الإلكتروني E-Assessment

وتتضمن عملية تقييم الأداء او إدارة الإداء بشكل عام العديد من الأنشطة منها: قياس الإداء الكلي للمنظمة، وتحديد مسارات الإداء والتقارير، والمقارنة المرجعية الخارجية، والتنسيق لعمليات التحسين والتطوير الداخلي، وإيجاد أفضل المشاركات والإستحوادات في المنظمة، وتحقيق مبادئ إدارة المعرفة، وتساهم عملية تقييم الإداء 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 الإداء الإلكتروني بشكل جيد. توفر نظم تقييم الإداء الإلكتروني للمنظمة المرونة في النماذج والإختيارات بالإضافة الى معماريات عالمية مفصلة لعملية إدارة الإداء 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 الإداء الفعال كما يعزز من وقت التعلم والتطوير والتخطيط للمسار المهني علاوة على أن التكامل مع الإداء 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 او من كانوا بعقود خارجية كالمستشارين مثلاً والموظفين الموسمييين او 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 او في فروعها المختلفة الأمر الذي اختصر المسافات واقتصر كثيرا من الأوقات 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 الأزمة 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 .

2-3 - المبحث الثاني: التميز المؤسسي Organizational Excellence

1-2-3 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 او المجتمع ككل واشباع احتياج الأطراف كافة والتحسين المستمر. (السيد، 2007).

في ظل المنافسة بين المؤسسات في وقتنا الحالي سواء كانت في القطاع الحكومي او في القطاع الخاص فان التميز في تقديم الخدمات أصبح مطلبا ضروريا لاي منظمة تسعى لرفع اداءها 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 او المعايير للتميز المؤسسي.

2-2-3 مفهوم التميز المؤسسي Organizational Excellence:

حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الإداء 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 (السلمي، 2002)، ويعتبر التميز المؤسسي نوع من أنواع التميز الإداري والتفوق المؤسسي من أجل تحقيق مستويات عالية في الإداء بما يعمل على تحقيق انجازات اكثر من المتوقعة من المنافسين وترضي الفئة المستهدفة والعاملين في المؤسسة (السلمي، 2002)،

إذا التميز عبارة عن نظام متكامل يعتمد على التقنيات والمناهج الإدارية الحديثة المتطورة من أجل العمل على رفع مستويات الإداء الإداري من أجل العمل على تحقيق الرقي للمؤسسة على المستوى الدولي (العبدالات، 2009)، ويعتبره Ajaif انه أسلوب جيد للحياة ويجب ان يكون في جميع المنظمات كبيرة كانت او صغيرة حكومية او خاصة وسواء كانت تقدم خدمات او سلع ومنتجات (Ajaif، 2008).

3-2-3 سمات التميز:

حدد (Peters & Waterman، 1982) ثمانية مبادئ للتميز المؤسسي من شأنها ان تمكن المؤسسات من بلوغ التميز إذا ما تم الإلتزام بها، وهي كالتالي: (التحيز للتنفيذ - الإقتراب من العميل - تنمية الإستقلالية وروح رجال الأعمال - تحقيق الإنتاجية من خلال الناس - الممارسة الذاتية والسعي لإيجاد القيمة - الإلتزام في مجال الخبرة - التنظيم البسيط والعدد الصغير للعاملين - المزج بين المركزية واللامركزية) (السلمي، 2001) اهداف تبني وتطبيق مبدأ التميز تكمن في تطبيق مبادئ التميز في أداء المنظمات كما يلي: (جميل وسفير، 2011)

- 1- "إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء
- 2- تحسين المشاركة والمسؤولية ومعنويات وإرضاء العاملين
- 3- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات
- 4- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها
- 5- الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر
- 6- زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة
- 7- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات"

4-2-3 ابعاد التميز:

أ) التميز القيادي

"عرف التميز القيادي على انه القدرة على حث الأفراد لان تكون لهم الرغبة في العمل طواعية وعلى انجاز الأهداف 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 إيجابا على تميز موظفيها وعلاقتها الفاعلة بهم وقدرتها على التفكير المتجدد بعيدا عن التقليد وحثهم على التفكير بطريقة إبداعية وتشجيع المنافسة على التفكير بطريقة إبداعية وخلق أفكار جديدة واسبابهم 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 كتبني نظام اللامركزية في العمل مما يسهل انسياب المعلومات والأفكار الإبتكارية داخل المنظمة راسيا

من الإدارة العليا والعاملين وافقيا بين العاملين بعيدا 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،2010)، ويرى الباحث بان القيادة المتميزة لن ترضى إلا بموظفين متميزين وستسعى دائما الى صقل مكامن التميز لديهم والإستثمار 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 مؤشرا هاما بان هناك خطأ ما وان الأمور لا تسير بالإتجاه الصحيح لذا فان على المنظمات السعي دائما لتوفير خدماتها بطريقة ترضي بها عملائها وتحقق لها تميزا امام نظيراتها ومنافسيها ولا شك ان استخدام المدخل الهيكلي لحل المشكلات يجعل بالإمكان التحرك نحو التحسين المستمر (البحيصي،2014) 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،2009).

3-3 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 300 موظف منهم 83 موظف في إدارة الموارد البشرية (الموقع الإلكتروني لأمانة جدة)

4- الفصل الرابع: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

1-4 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.

2-4 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يصف حالة الدراسة بدقة ، وقد عرفه العزاوي بأنه " أكثر أنواع المناهج انتشارا في دراسة الظواهر النفسية والتربوية،

وأنة يمكن اعتباره يشابه دراسة استطلاعية تمهد لأبحاث تجريبية، إذ يمكن أن تكون نتائجه فروعاً تبدأ بها الأبحاث التجريبية (العزاوي: 2007، 105)، 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.

3-4 مجتمع الدراسة:

احتوى مجتمع الدراسة على الموظفين والموظفات العاملين بأمانة مدينة جدة.

4-4 عينة الدراسة:

اتبعت الباحثة أسلوب المعاينة العشوائية إذ قامت باختيار عدد (89) موظفاً وموظفة من الموظفين والموظفات العاملين بأمانة مدينة جدة.

5-4 حدود الدراسة:

4-5-1 الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز المؤسسي

4-5-2 الحدود المكانية: امانة مدينة جدة، المملكة العربية السعودية.

4-5-3 الحدود البشرية: الموظفين والموظفات بأمانة مدينة جدة.

4-5-4 الحدود الزمنية: الفترة الزمنية 1440 – 1441 هـ. الموافق 2020م.

6-4 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 2014 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 2010 كأداة مناسبة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ومن ثم تحليل بياناتها.

1-7-4 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 ويعد 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 وتدرج قيم المقياس كما يلي:

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5 – 4,20	4,19 – 3,40	3,39 – 2,60	2,59 – 1,80	1,79 – 1

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 (4,20 - 5) فيكون مستوى الموافقة مرتفعاً جداً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على العبارة.

- أما إذا كانت قيمة الوسط الحسابي يتراوح بين (3,40 - 4,19) فإن مستوى الموافقة مرتفعاً.

- إذا كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين (2,60 - 3,39) فيكون مستوى الموافقة متوسطاً.

- إذا كان الوسط الحسابي يتراوح بين (1,80 - 2,59) تكون درجة الموافقة منخفضة.

- أما إذا انحصر الوسط الحسابي للعبارات بين (1 - 1,79) تكون درجة الموافقة منخفضة جداً.

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

- المحور الأول: الإستقطاب والإختيار الإلكتروني، وشمل (5) عبارات.

- المحور الثاني: التدريب والتطوير الإلكتروني، وشمل (5) عبارات.

- المحور الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني، وشمل (5) عبارات.

- المحور الرابع: التعويضات الإلكترونية، وشمل (4) عبارات.

- المحور الخامس: الإتصال الإلكتروني، وشمل (4) عبارات.

- المحور السادس: التميز القيادي، وشمل (5) عبارات.

- المحور السابع: التميز بتقديم الخدمة، وشمل (5) عبارات.

4-7-2 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 عبارة 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 (33) عبارة وبمجاليتها سألها الذكر .

3-7-4 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 للإستبانة، وذلك بغرض التأكد من عدم التداخل بينها، وتم ذلك من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط لبيرسون، والجدول رقم (4-1) يوضح ذلك:

جدول رقم (4-1)

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

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
1	0.773**	0,00
2	0.749**	0,00
3	0.710**	0,00
4	0.656**	0,00
5	0.641**	0,00
6	0.815**	0,00
7	0.776**	0,00

** توجد دلالة احصائية عند المستوى (0,01)،

يتبين من الجدول رقم (4-1) أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للإستبانة تراوحت بين (0,641 – 0,815) وجميعها معاملات إرتباط مرتفعة، ويدل ذلك على قوة التماسك والإتساق الداخلي لعبارات ومحاور الإستبانة.

4-7-4 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 الآتي:

جدول (4-2)

معامل الثبات (الفا كرونباخ)

معامل الثبات (الفا كرونباخ)	المحور	رقم المحور
87,6%	الإستقطاب والإختيار الإلكتروني.	1
87,5%	التدريب والتطوير الإلكتروني.	2
81,5%	تقييم الأداء الإلكتروني.	3
85,1%	التعويضات الإلكترونية.	4
87,4%	الإتصال الإلكتروني.	5
88,8%	التميز القيادي.	6
89,4%	التميز بتقديم الخدمة.	7
96,1%	معامل الثبات الكلي	

تدل معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول رقم (4-2) ، 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 (87,6%) بينما كان معامل الثبات لمحور (التدريب والتطوير الإلكتروني) (87,5%) ، أما قيمة معامل الثبات للمحور المتعلق بتقييم الأداء الإلكتروني (81,5%) ، وبلغت قيمة معامل الثبات لمحور (التعويضات الإلكترونية) (85,1%) ، أما بالنسبة لقيمة معامل الثبات الكلي (96,1%) 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 .

4-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الباحثة التحليل الإحصائي (برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) ، (Statistical Package For Social Science) ، 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.

5- الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

1-5 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).

2-5 أولاً: النتائج الخاصة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

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

1- النوع:

جدول رقم (5-1)

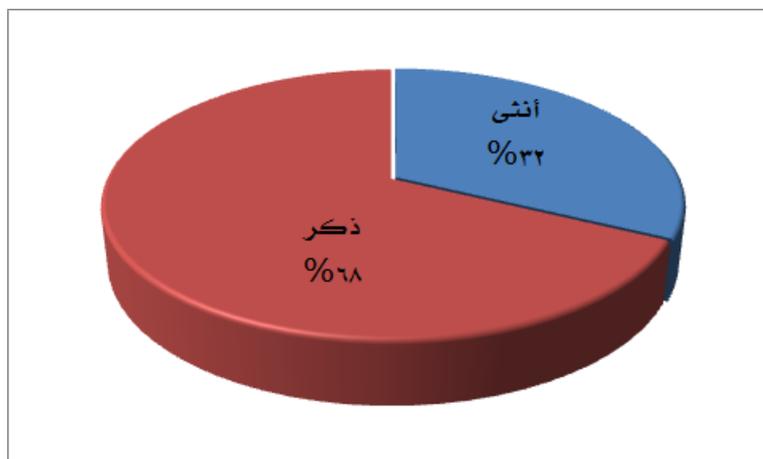
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	29	32%
ذكر	61	68%
المجموع	90	100%

تشير نتائج الجدول رقم (5-1) والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير (النوع) إذ يتضح أن (32%) من افراد العينة من الإناث، بينما (68%) كانوا من الذكور، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (5-1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع



2- العمر:

جدول رقم (2-5)

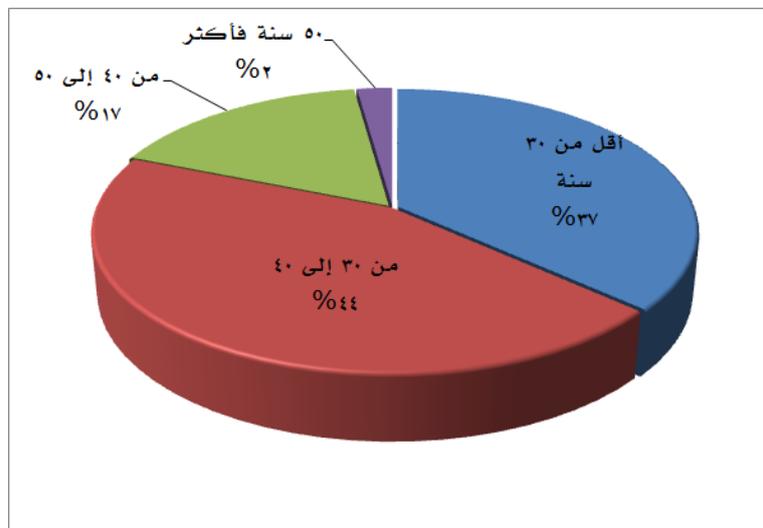
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	33	37%
من 30 الى 40	40	44%
من 40 الى 50	15	17%
50 سنة فأكثر	2	2%
المجموع	90	100%

من واقع نتائج الجدول رقم (2-5) والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير (العمر) يتضح أن (37%) من أفراد العينة تقل أعمارهم عن (30) سنة، بينما (44%) كانت أعمارهم (من 30 الى 40 سنة)، و (17%) (من 40 سنة الى 50 سنة)، بينما (2%) فقط كانت أعمارهم 50 سنة فأكثر، والشكل الآتي يوضح ذلك:

شكل رقم (2-5)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر



3- المؤهل العلمي:

جدول رقم (3-5)

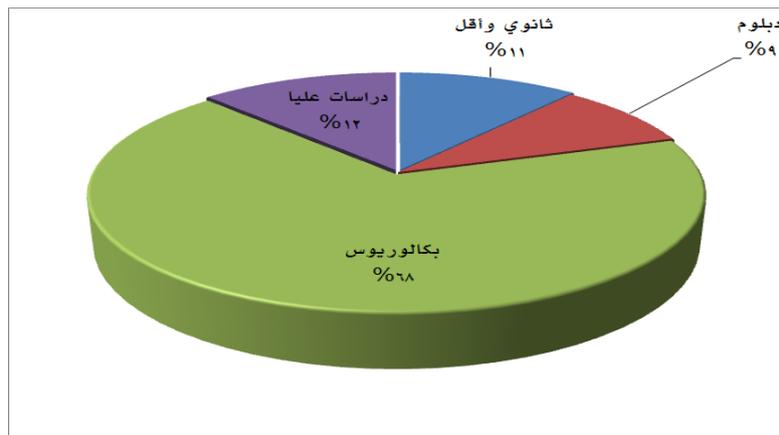
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
11%	10	ثانوي وأقل
9%	8	دبلوم
68%	61	بكالوريوس
12%	11	دراسات عليا
100%	90	المجموع

من واقع نتائج الجدول رقم (3-5) والخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير (المؤهل العلمي) يتضح أن (11%) من أفراد العينة مؤهلهم ثانوي وأقل، بينما (9%) مؤهلهم دبلوم، بينما (68%) جامعيين حاصلين على درجة البكالوريوس، بينما (12%) تحصلوا على درجات علمية فوق الجامعية، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (3-5)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي



4- سنوات الخبرة:

جدول رقم (4-5)

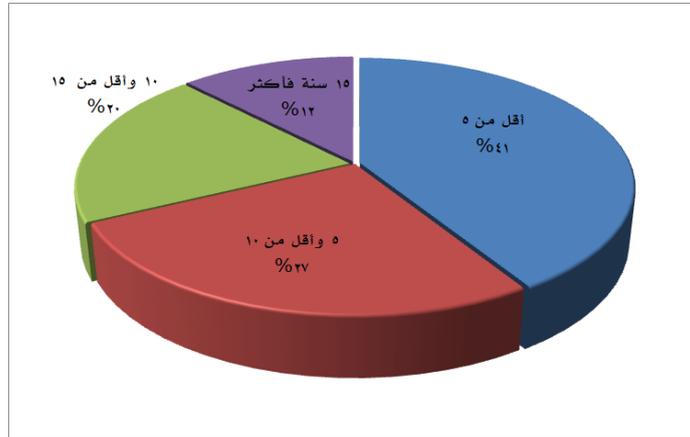
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5	37	41%
5 وأقل من 10	24	27%
10 وأقل من 15	18	20%
15 سنة فأكثر	11	12%
المجموع	90	100%

من واقع نتائج الجدول رقم (4-5) والخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير (سنوات الخبرة) يتضح أن (41%) من أفراد العينة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، بينما (27%) كانت سنوات خبرتهم (سنوات وأقل من 10 سنوات)، و (20%) (10 سنوات وأقل من 15 سنة)، بينما (12%) كانت سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (4-5)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة



ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على عبارات الدراسة:

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

جدول رقم (5-5)

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

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجات الموافقة					التكرار والنسب	العبارة	الرقم
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
2	0,83	4,27	1	2	10	36	41	التكرار	تستخدم الإمانة المواقع الإلكترونية في الإعلان عن حاجتها للمورد البشري	1
			1,1	2,2	11,1	40,0	45,6	النسبة %		
2	0,83	4,27	1	2	10	36	41	التكرار	تستخدم الإمانة المواقع الإلكترونية في استقبال الطلبات من المتقدمين	2
			1,1	2,2	11,1	40,0	45,6	النسبة %		
1	0,85	4,29	1	3	8	35	43	التكرار	يتم الإعلان عن معايير التقديم للوظيفة من خلال الموقع الإلكتروني .	3
			1,1	3,3	8,9	38,9	47,8	النسبة %		
4	0,96	4,08	2	3	17	32	36	التكرار	يتم تصفية الطلبات المتقدمة واختيار الطلبات المطابقة للمواصفات والشروط	4
			2,2	3,3	18,9	35,6	40,0	النسبة %		

									باستخدام أنظمة الكترونية .	
5	1,14	3,81	4	6	26	21	33	التكرار	تتم عملية الإختبارات في عملية التوظيف الكترونياً.	5
			4,4	6,7	28,9	23,3	36,7	النسبة %		
	0,20	4,14	المتوسط الحسابي العام							

تشير نتائج الجدول رقم (5-5) أن عبارات المحور الأول (الإستقطاب والإختيار الإلكتروني) بلغت متوسطاتها بين (3,81 الى 4,29) وفق المقياس الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (4,14) بانحراف معياري (0,20)، 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 (5) عبارات، تمثلت 3 إجابات بدرجة (موافق بشدة)، وإجابتان بدرجة (موافق) مما يؤكد على أهمية عبارات هذا المحور بالنسبة للمبجوثين.

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 للوظيفة من خلال الموقع الإلكتروني " وهي رقم (3) بالمرتبة الأولى بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4,29) بانحراف معياري (0,85).
- جاءت العبارتان " تستخدم الإمانة المواقع الإلكترونية في الإعلان عن حاجتها للمورد البشري و " تستخدم الإمانة المواقع الإلكترونية في استقبال الطلبات من المتقدمين " ورقمهما (1) و (2) بالمرتبة الثانية بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين (4,27).
- جاءت العبارة " يتم تصفية الطلبات المتقدمة واختيار الطلبات المطابقة للمواصفات والشروط باستخدام أنظمة الكترونية " ورقمها (4) بالمرتبة الرابعة بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4,08) بانحراف معياري (0,96).
- جاءت العبارة " تتم عملية الإختبارات في عملية التوظيف الكترونياً " ورقمها (5) بالمرتبة الخامسة والإخيرة بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3,81) بانحراف معياري (1,14)

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 (5-6)

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

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجات الموافقة					التكرار والنسب	العبرة	الترتيب
			غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما			
1	0.92	4.09	1	5	13	37	34	التكرار	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية على الموقع الإلكتروني .	1
			1.1	5.6	14.4	41.1	37.8	النسبة %		
5	1.20	3.46	6	14	24	25	21	التكرار	يتم التدريب باستخدام الفيديو وغرف الإتصالات الإلكترونية .	2
			6.7	15.6	26.7	27.8	23.3	النسبة %		
3	1.13	3.63	5	9	22	32	22	التكرار	يتم استخدام أنظمة الكترونية لتعليم الموظفين الجدد بالمهارات لأداء مهامهم .	3
			5.6	10.0	24.4	35.6	24.4	النسبة %		
2	0.99	3.77	2	7	24	34	23	التكرار	يتم تقييم نتائج البرامج التدريبية باستخدام أنظمة	4
			2.2	7.8	26.7	37.8	25.6	النسبة %		

الترتيب	الإحراف المعيار	الوسط الحسابي	درجات الموافقة					التكرار والنسب	العبرة	المحور
			غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً			
								الكثرونية خاصة		
4	1.02	3.62	4	8	22	40	16	التكرار	5	يتم استخدام أنظمة الكثرونية لمراقبة عملية التدريب
			4.4	8.9	24.4	44.4	17.8	النسبة %		
	0.24	3.71	المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور							

تشير نتائج الجدول رقم (5-6) أن عبارات المحور الثاني (التدريب والتطوير الإلكتروني) كانت متوسطاتها بين (3,46 و 4,09) وفق المقياس الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (3,71) بانحراف معياري (0,24). 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 (5) عبارات، تمثلت جميع الإجابات بدرجة (موافق) مما يشير إلى أهمية عبارات هذا المحور بالنسبة للمبجوثين. 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 (1) وهي " يتم تحديد الإحتياجات التدريبية على الموقع الإلكتروني " بالمرتبة الأولى بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4,09) بانحراف معياري (0,92).
- العبارة رقم (4) وهي " يتم تقييم نتائج البرامج التدريبية باستخدام أنظمة الكثرونية خاصة " بالمرتبة الثانية بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3,77) بانحراف معياري (0,99).
- العبارة رقم (3) وهي " يتم استخدام أنظمة الكثرونية لتعليم الموظفين الجدد بالمهارات لأداء مهامهم " بالمرتبة الثالثة بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3,63) بانحراف معياري (1,13).
- العبارة رقم (5) وهي " يتم استخدام أنظمة الكثرونية لمراقبة عملية التدريب " بالمرتبة الرابعة بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3,62) بانحراف معياري (1,02).

- العبارة رقم (2) وهي " يتم التدريب باستخدام الفيديو وغرف الإتصالات الإلكترونية " بالمرتبة الخامسة والإخيرة بهذا المحور، حيثُ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3,46) بانحراف معياري (1,20).

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

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

جدول رقم (5-7)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث
(تقييم الأداء الإلكتروني)

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجات الموافقة					التكرار والنسب	العبارة	الترقية
			موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً			
2	0.96	4.16	1	6	11	32	40	التكرار	يتم تقييم أداء الموظفين من خلال نظام الكتروني.	1
			1.1	6.7	12.2	35.6	44.4	النسبة%		
3	0.81	4.01	1	2	17	45	25	التكرار	تتم التغذية الراجعة للموظف من خلال الموقع الإلكتروني.	2
			1.1	2.2	18.9	50.0	27.8	النسبة%		
5	1.04	3.88	3	7	15	38	27	التكرار	يتم وضع معايير ثابتة لتقييم أداء العاملين إلكترونياً تحد من التدخل البشري.	3
			3.3	7.8	16.7	42.2	30.0	النسبة%		
4	1.08	3.97	1	12	11	31	35	التكرار	يتم جمع المعلومات	4
			1.1	13.3	12.2	34.4	38.9	النسبة%		

الترتيب	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجات الموافقة					التكرار والنسب	العبارة	الرقم
			غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً			
1	0.95	4.18	2	5	7	37	39	التكرار	يتم استخدام أنظمة الكترونية خاصة لمتابعة الحضور والإنصراف للعاملين.	5
	0.13	4.04	2.2	5.6	7.8	37.0	43.3	النسبة %		
المتوسط الحسابي العام										

تشير نتائج الجدول رقم (5-7) أن عبارات المحور الثالث (تقييم الأداء الإلكتروني) كانت متوسطاتها بين (3,88 الى 4,18) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (4,04) بانحراف معياري (0,13) ، ووفقاً للوسط الحسابي المرجح فإن محور تقييم الأداء الإلكتروني بدرجة (موافق)، بمعنى أن درجات الإستجابة عالية لهذا المحور. وقد اشتمل هذا المحور على (5) عبارات، تمثلت جميع الإجابات بدرجة (موافق)، مما يؤكد على أهمية عبارات هذا المحور بالنسبة للمبجوثين. كما قامت الباحثة بترتيب العبارات تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي للعبارات كما في الجدول السابق، وفيما يأتي عرض لأهم العبارات التي تدل على تقييم الأداء الإلكتروني:

- العبارة رقم (5) وهي " يتم استخدام أنظمة الكترونية خاصة لمتابعة الحضور والإنصراف للعاملين " كانت ترتيبها الأولى بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4,18) بانحراف معياري (0,95).
- العبارة رقم (1) وهي " يتم تقييم اداء الموظفين من خلال نظام الكتروني " جاءت بالمرتبة الثانية بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4,16) بانحراف معياري (0,96).
- العبارة رقم (2) وهي " تتم التغذية الراجعة للموظف من خلال الموقع الإلكتروني " كان ترتيبها الثالثة بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4,01) بانحراف معياري (0,81).
- العبارة رقم (4) 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 (3,97) بانحراف معياري (1,08).
- العبارة رقم (3) وهي " يتم وضع معايير ثابتة لتقييم اداء العاملين الكترونيا تحدد من التدخل البشري " جاءت بالمرتبة الخامسة والايخيرة بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3,88) بانحراف معياري (1,04).

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 (5-8)

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

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					التكرار والنسب	العبارة	الترتيب
			موافق تمامًا	موافق غير تمامًا	محايد	موافق	موافق تمامًا			
1	0.97	4.07	1	6	15	32	36	التكرار	يستخدم نظام الكتروني في تحديد مستحقات العاملين	1
			1.1	6.7	16.7	35.6	40.0	النسبة%		
3	0.92	3.86	1	6	21	39	23	التكرار	يتم تحديد القيمة	2
			1.1	6.7	23.3	43.3	25.6	النسبة%		

									النسبية والتعويضية للوّائف من خلال برامج الالكترونية
2	1.06	3.87	3	6	21	30	30	التكرار	يتم تحديد المكافآت والتعويضات للموظفين من خلال برامج الالكترونية
3	1.15	3.86	4	9	15	30	32	التكرار	يتم اعلام الموظف عن الحوافز الالكترونيًا
	0.10	3.91	المتوسط الحسابي العام						

يتبين من الجدول رقم (5-8) أن عبارات المحور الرابع (التعويضات الإلكترونية) تراوحت متوسطاتها بين (3,86 إلى 4,07) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (3,91) بانحراف معياري (0,10)، ووفقاً لذلك فإن محور التعويضات الإلكترونية بدرجة (موافق)، بمعنى أن درجات الإستجابة عالية لهذا المحور.

وإشتمل هذا المحور على (4) 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 (1) وهي " يستخدم نظام الكتروني في تحديد مستحقات العاملين " بالمرتبة الأولى بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4,07) بانحراف معياري (0,97).
- كانت العبارة رقم (3) وهي " يتم تحديد المكافآت والتعويضات للموظفين من خلال برامج الكترونية " بالمرتبة الثانية بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3,87) بانحراف معياري (1,06).
- كانت العبارتان رقم (2 و 4) 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 (3,86).

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 (5-9)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الخامس (الإتصال

الإلكتروني)

الترتيب	الإتصاف المعيارية	الوسط الحسابي	درجات الموافقة					التكرار والنسب	العبرة	الترتيب
			غير موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا			
1	0.73	4.60	1	0	7	18	64	التكرار	توفر الإمانة بريد الكتروني خاص لكل موظف .	1
			1.1	0.0	7.8	20.0	71.1	النسبة %		
2	0.75	4.51	1	0	8	24	57	التكرار	يستخدم البريد الإلكتروني كقناة اتصال مفتوحة باتجاهين بين كافة موظفي الإمانة	2
			1.1	0.0	8.9	26.7	63.3	النسبة %		
4	0.95	4.34	3	1	9	26	51	التكرار	تستخدم شبكات الإنترنت الداخلية في نقل المعلومة بين الموظفين .	3
			3.3	1.1	10.0	28.9	56.7	النسبة %		
3	0.83	4.40	1	2	8	28	51	التكرار	يستخدم البريد الإلكتروني في إعلام	4
			1.1	2.2	8.9	31.1	56.7	النسبة %		

									الموظفين عن المستجدات بشأن سياسات وتعليمات الإمانة.
	0.11	4.46	المتوسط الحسابي العام						

توضح نتائج الجدول رقم (9-5) أن عبارات المحور الخامس (الإتصال الإلكتروني) تراوحت متوسطاتها بين (4,34 الى 4,60) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (4,46) بانحراف معياري (0,11)، ووفقاً للوسط الحسابي المُرجح فإن محور الإتصال الإلكتروني بدرجة (موافق بشدة)، بمعنى أن درجات الإستجابة عالية جداً لهذا المحور.

واحتوى هذا المحور على (4) 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 (1) بالمرتبة الأولى بهذا المحور، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (4,60) بانحراف معياري (0,73).
- جاءت العبارة " يُستخدم البريد الإلكتروني كقناة اتصال مفتوحة باتجاهين بين كافة موظفي الإمانة " ورقم (2) بالمرتبة الثانية بهذا المحور، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (4,51) بانحراف معياري (0,75).
- جاءت العبارة " يُستخدم البريد الإلكتروني كقناة اتصال مفتوحة باتجاهين بين كافة موظفي الإمانة " ورقم (4) بالمرتبة الثالثة بهذا المحور، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (4,40) بانحراف معياري (0,83).
- جاءت العبارة " تستخدم شبكات الإنترنت الداخلية في نقل المعلومة بين الموظفين " بالرقم (3) بالمرتبة الرابعة والإخيرة بهذا المحور، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (4,34) بانحراف معياري (0,95).

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

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

جدول رقم (10-5)

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

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجات الموافقة					التكرار والنسب	العبارة	الترتيب
			غير موافق تمامًا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تمامًا			
3	0.85	4.00	1	3	17	43	26	التكرار	تؤكد الإدارة العليا في الإمانة على الالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين	1
								النسبة %		
2	0.91	4.04	1	4	17	36	32	التكرار	تتولى الإدارة العليا في الإمانة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية .	2
								النسبة %		
4	0.88	3.99	2	2	17	43	26	التكرار	تتبنى الإدارة العليا في الإمانة الأهداف الإستراتيجية استنادًا الى حاجة ورغبات العملاء .	3
								النسبة %		

5	0.89	3.92	1	4	21	39	25	التكرار	4	تهتم الإدارة العليا في الإمانة بإقامة دورات
									النسبة %	تخصوية تهدف الى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم .
1	0.82	4.08	1	2	15	43	29	التكرار	5	تسعى الإدارة العليا في الإمانة باستمرار للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة.
									النسبة %	
	0.06	4.01	المتوسط الحسابي العام							

تشير الجدول رقم (10-5) أن عبارات المحور السادس (التميز القيادي) تراوحت متوسطاتها بين (3,92 الى 4,08) وفق المقياس الخماسي، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (4,01) بانحراف معياري (0,06)، ووفقاً لذلك فإن محور التميز القيادي بدرجة (موافق)، بمعنى أن درجات الاستجابة عالية لهذا المحور.

وقد اشتمل هذا المحور على (5) 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 (5) وهي " تسعى الإدارة العليا في الإمانة باستمرار للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة " بالمرتبة الأولى بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4,08) بانحراف معياري (0,82).
- كانت العبارة رقم (2) وهي " تتولى الإدارة العليا في الإمانة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية " بالمرتبة الثانية بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4,04) بانحراف معياري (0,91).
- كانت العبارة رقم (1) وهي " تؤكد الإدارة العليا في الإمانة على الإلتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين " بالمرتبة الثالثة بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4,00) بانحراف معياري (0,85).
- كانت العبارة رقم (4) وهي " تتبنى الإدارة العليا في الإمانة الأهداف الإستراتيجية استناداً الى حاجة ورغبات العملاء " بالمرتبة الرابعة بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3,99) بانحراف معياري (0,88).
- كانت العبارة رقم (4) 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 (3,92) بانحراف معياري (0,89).

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 (11-5)

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

الترتيب	الإحرف المعيارية	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					التكرار والنسب	العبارة	الترتيب
			موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً			
4	1.03	3.74	1	12	20	33	24	التكرار	تقوم الإمانة بإجراء استطلاعات مستمرة	1
			1.1	13.3	22.2	36.7	26.7	النسبة %		

									للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة.	
3	0.99	3.87	2	8	14	42	24	التكرار	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة الى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.	2
			2.2	8.9	15.6	46.7	26.7	النسبة %		
1	0.81	4.21	1	1	13	38	37	التكرار	تعتمد الأمانة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	3
			1.1	1.1	14.4	42.2	41.1	النسبة %		
5	1.00	3.71	3	8	19	42	18	التكرار	تتسم اجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة.	4
			3.3	8.9	21.1	46.7	20.0	النسبة %		
2	1.10	3.88	5	3	21	30	31	التكرار	تقوم الأمانة بالرقابة ويشكل مستمر على مرافقها لتحسين اليات تقديم الخدمات.	5
			5.6	3.3	23.3	33.3	34.4	النسبة %		
	0.20	3.88	المتوسط الحسابي العام							

تشير نتائج الجدول رقم (11-5) الى أن عبارات المحور السابع (التميز بتقديم الخدمة) كانت متوسطاتها بين (3,71 الى 4,21) وفق المقياس الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (3,88) بانحراف معياري (0,20)، 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 (5) عبارات، تمثلت (4) 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 (3) وهي " تعتمد الإمانة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها " بالترتيب الأول بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4,21) بانحراف معياري (0,81).
- العبارة رقم (5) وهي " تقوم الإمانة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين اليات تقديم الخدمات " بالترتيب الثاني بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3,88) بانحراف معياري (1,10).
- العبارة رقم (2) وهي " تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة الى عمليات ضبط وتحسين مستمرين " بالترتيب الثالث بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3,87) بانحراف معياري (0,99).
- العبارة رقم (1) وهي " تقوم الإمانة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة " بالترتيب الرابع بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3,74) بانحراف معياري (1,03).
- العبارة رقم (4) وهي " تتسم اجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة " بالترتيب الخامس بهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3,71) بانحراف معياري (1,00).

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 (5-12)

اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرض الأول

نتيجة الاختبار	قيمة Value	قيمة F	قيمة R
معنوية	0,000	214,566	0,842

أكدت النتائج بعد إجراء اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط بأن هنالك أثر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق (التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة) في أمانة مدينة جدة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $(R) = 0,84$ ، وبلغت قيمة $P. Value = 0,000$ وهي أقل من مستوى المعنوية (0,01) وذلك يؤكد على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها تأثير على تحقيق (التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة) في أمانة مدينة جدة وهذا الإثر مقداره (%84).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة النملان (2017)، في أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها تأثير ايجابي على رفع كفاءة المستشفيات.

وكذلك اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الحموز (2016) والتي توصلت الى وجود تأثير ايجابي 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 (5-13)

اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرض الثاني

نتيجة الاختبار	قيمة P.Value	قيمة F	قيمة R
معنوية	0,000	131,038	0.773

أكدت النتائج بعد إجراء اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط بأن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $(R) = 0,773$ ، وبلغت قيمة $P. Value = 0,000$ وهي أقل من مستوى المعنوية (0,01) وذلك يؤكد على أن الإستقطاب الإلكتروني يؤثر في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة بمقدار (%77).

كما اتفقت الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة خشمان 2014، والتي توصلت الى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية وبقوة تفسيرية مرتفعة لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الإستقطاب الإلكتروني).

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحاجي 2010 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 (5-14)

اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرض الثالث

نتيجة الإختبار	قيمة P.Value	قيمة F	قيمة R
معنوية	0,000	112,316	0.75

أكدت النتائج بعد إجراء اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة، حيث بلغت قيمة الارتباط $R = 0,75$ ، وبلغت قيمة $P.Value = 0,000$ وهي أقل من مستوى المعنوية (0,01) وذلك يؤكد على أن التدريب الإلكتروني له أثر في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة بمقدار (75%).

كما اتفقت الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة خشمان 2014، 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 2010 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 (5-15)

اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرض الرابع

نتيجة الإختبار	قيمة P.Value	قيمة F	قيمة R
معنوية	0,000	89,272	0,710

أكدت النتائج بعد إجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0,710$ ، وبلغت قيمة $P.Value = 0,000$ وهي أقل من مستوى المعنوية (0,01) وذلك يؤكد على أن تقييم الأداء الإلكتروني يؤثر في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة بمقدار (71%). كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحاجي 2010 في أنه يوجد أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء 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 (5-16)

اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرض الخامس

نتيجة الاختبار	قيمة P.Value	قيمة F	قيمة R
معنوية	0,000	89,272	0,656

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 $R = 0,656$ ، وبلغت قيمة $P.Value = 0,000$ وهي أقل من مستوى المعنوية (0,01) وذلك يؤكد على أن نظام التعويضات الإلكتروني يؤثر في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة بمقدار (65%). واتفقت الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة خشان 2014، 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 2010 في أنه يوجد أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.

3-5 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 إليه الدراسة من نتائج :

- أن (68%) من أفراد عينة الدراسة من الذكور، ولعل ذلك يعود الى ان غالبية موظفين الإمانة هم من الذكور.

- أن (44%) من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم (من 30 الى 40 سنة).

- أن (68%) من أفراد عينة الدراسة جامعيين حاصلين على درجة البكالوريوس.

- أن (41%) من افراد العينة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات.

ثانياً: النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة على عبارات الدراسة:

عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على عبارات المحور الأول: الإستقطاب والإختيار الإلكتروني:

كانت الإوساط بين (3,81 الى 4,29)، حيثُ بلغ الوسط الحسابي العام (4,14)، ووفقاً لذلك فإن محور الإستقطاب والإختيار الإلكتروني بدرجة (موافق)، مما يدل على مستوى الإستقطاب والإختيار 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 (3,46 الى 4,09)، حيثُ بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (3,71) 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 الإداء الإلكتروني:

بالنسبة لعبارات محور (تقييم الإداء الإلكتروني) تراوحت متوسطاتها بين (3,88 الى 4,18)، حيثُ بلغ المتوسط العام للعبارات (4,04) مما تشير هذه النتائج الى أن تقييم الإداء 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 (3,86 الى 4,07)، حيثُ بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (3,91) 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 (4,34 الى 4,60)، حيثُ بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (4,46) 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 (3,92) الى (4,08)، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (4,01)، 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 (3,71) الى (4,21)، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (3,88)، 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 (84%).

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 (77%).

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 (75%).

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

تشير النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الإداء الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة، حيث أكدت الدراسة أن تقييم الإداء الإلكتروني يؤثر في تحقيق التميز المؤسسي في أمانة مدينة جدة بمقدار (71%).

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 (65%).

6- الفصل السادس: الخاتمة والتوصيات

- ختاماً وبعد ان من الله علينا بإتمام هذه الدراسة وتغطيتها من الجانب النظري والجانب التطبيقي ودراسة أثر ممارسات 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 ممارسات 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 ممارسات إدارة الموارد البشرية لأن نظم إدارة الموارد البشرية في تطور مستمر، وحتى لا تتراجع مستويات الممارسات 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 71% 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 تهييب بدور أمانة مدينة جدة ودورها الفاعل في تقديم خدمات مميزة لعملائها ومحاولاتها الجادة في الإبتعاد عن 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 تتجه 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.

1-6 اقتراحات لدراسات مستقبلية:

- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المؤسسات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية
- 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.

7- المراجع

1-7 المراجع العربية

- أبو عودة، محمود إسماعيل، (2018 م)، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية عمى منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة، دار المنظومة
- ابوالفتوح، عبد الكريم، (2010)، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي.
- الدنلان، عبد الرحمن عوض علي، (2017)، 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 (2010) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دار المنظومة، الكويت.
- الحموز، (2016)، أثر تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الإداء المنظمي دراسة تطبيقية في الملكية الأردنية، دار المنظومة.
- خالد إبراهيم المجالي (2012)، أثر العوامل الداعمة لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات على ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- خشان، ايسر محمد علي، (2014)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء الأعمال في قطاع الإتصالات الأردنية من وجهة نظر الموظفين، دار المنظومة، عمان
- ريم، عماد (2018)، أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، جامعة الإغواط الجزائر.

- السلمي علي، (2013)، إدارة الموارد البشرية
- قندح، ميساء، (2014)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في القدرات التعليمية التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في الأردن دار المنظومة.
- محمد سمير احمد، (2009)، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- مصطفى، محمد كمال نصاري، (2018)، أثر جاهزية الوحدات الحكومية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الإداء الوظيفي للعاملين.
- نشيوات، زيدان عبد النور، (2014)، متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية.

7- 2 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.

7- 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.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v3.25.4