



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على التميز التنظيمي في ديوان

الموظفين العام

E-Human Resource Management and Its Impact on Organizational Excellence in the General Personnel Council

إعداد:

أحلام أحمد محمود حواري

إشراف

الدكتور محمود حسن حجازي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على التميز التنظيمي في ديوان
الموظفين العام

**E-Human Resource Management and Its Impact on
Organizational Excellence in the General Personnel Council**

إعداد:

أحلام أحمد محمود حواري

بإشراف

الدكتور محمود حسن حجازي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025م

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على التميز التنظيمي في ديوان

الموظفين العام

**E-Human Resource Management and Its Impact on
Organizational Excellence in the General Personnel Council**

إعداد:

أحلام أحمد محمود حواري

بإشراف:

الدكتور محمود حسن حجازي

أعضاء لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2025/08/23م

أعضاء لجنة المناقشة

.....
.....

مشرفاً ورئيساً

جامعة القدس المفتوحة

الدكتور محمود حسن حجازي

.....
.....

عضواً

جامعة القدس المفتوحة

الدكتور صلاح يحيى صبري

.....
.....

عضواً جامعة فلسطين التقنية خضوري

الدكتور محمد صوص

تفويض وإقرار

أنا الموقعة أدنا (أحلام احمد محمود حواوري) أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد المكتبات

والمؤسسات والأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة، وأنظمتها، وتعليماتها، وقراراتها السارية والمعمول

بها، والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ:

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: أحلام أحمد محمود حواوري

الرقم الجامعي: 0330012310109

التوقيع: احلام حواوي

التاريخ: 2025/08/23م

الإهداء

إلى من زرعوا في قلبي الحلم، وسقوه بدعواتهم الصادقة حتى أزهر...
إلى والدي، يا ما كنت السند الأول علمتني أن الطموح لا سقف له، وأن الإيمان بالنفس
بداية كل انتصار
وإلى والدتي الغالية، نور دعواتك كان يسبقني في كل خطوة.. يا سر النجاح وطمأنينة
القلب.
إلى من ساندوني بصمت، واحتملوا انشغالي وتقلباتي.. إخوتي وأخواتي، أنتم الوطن الذي
يقال عنه سوى "الحمد لله"
إلى أصدقائي الحقيقيين من شاطروني التعب والقلق...
إلى كل شخص تمنى لي الخير...
أهدي إليكم جميعاً ثمرة تعبى ورسالتى...

الباحثة

أحلام حواري

شكر وتقدير

الحمد لله على توفيقه والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد، فلا يسعني، وقد انتهيت من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أردّ الفضل إلى أهله، فأتقدم بعظيم الشكر والعرفان من أستاذي العالم الجليل محمود حجازي صاحب الفراسة، والنظرة العميقة الثاقبة، والقريحة الوقادة، الذي عكس طيب أصله وكرم أخلاقه كل معاني العلم، والخلق والذوق الرفيع، فأعطاني من وقته الكثير، وسعدت بصحبته، وشرفت بالعمل معه، وأفدت من علمه، ووسعني في أوقات راحته فقد كان ناصحاً أميناً حريصاً على شحذ همتي بالقوة والعزيمة، فكان لنصائحه وملحوظاته السديدة المبدعة أكبر الأثر في إتمام هذا العمل، داعية الله أن يمد في عمره، ويمنحه الصحة والعافية، وأن يجعل ما بذله من جهود في خدمة الطلبة الباحثين في ميزان حسناته، ويمنحه الصحة والعافية، وأن يجعل ما بذله من جهود في خدمة الطلبة والباحثين في ميزان حسناته، فلك مني يا أستاذي تحية إجلال وإكبار. وأتقدم بوافر الاحترام والتقدير من رئيس لجنة المناقشة الدكتور محمود حجازي، والأعضاء الدكتور صلاح صبري، الدكتور محمد صويص ، على ما قدموه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة فجزاهم الله عنى خير الجزاء.

الباحثة

أحلام حواري

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	قرار اللجنة
ب	التقويض والإقرار
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
خ	قائمة الجداول
ذ	قائمة الأشكال
ذ	قائمة الملاحق
ر	الملخص باللغة العربية
ز	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة وأسئلتها
7	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
10	حدود الدراسة والمحددات
11	المصطلحات الإجرائية
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
14	الأدب النظري
42	الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
62	منهج الدراسة
62	مصادر الدراسة
63	مجتمع الدراسة
63	أداة الدراسة
66	خصائص عينة الدراسة وسماتها

69	صدق الاستبانة
76	ثبات الاستبانة
77	أنموذج الدراسة
78	المعالجات الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
81	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
88	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
93	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
94	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
106	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
104	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
الفصل الخامس تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات	
108	ملخص نتائج الدراسة
110	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها
115	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
119	تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشتها
120	تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشتها
125	تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشتها
127	تفسير نتائج السؤال السادس ومناقشتها
129	التوصيات
130	مقترحات الدراسات المستقبلية
المصادر والمراجع	
131	المراجع باللغة العربية
140	المراجع باللغة الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	أبعاد المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	1
33	أبعاد المتغير التابع التميز التنظيمي	2
64	درجات مقياس ليكرت الخماسي	3
66	أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	4
67	أبعاد التميز التنظيمي	5
70	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها الديمغرافية	6
70	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: (الاستقطاب الإلكتروني) مع الدرجة الكلية للبعد	7
71	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (الاختبار والتوظيف الإلكتروني) مع الدرجة الكلية للبعد	8
71	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (تقييم الأداء الإلكتروني) مع الدرجة الكلية للبعد	9
72	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (التدريب الإلكتروني) مع الدرجة الكلية للبعد	10
72	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (التعويض الإلكتروني) مع الدرجة الكلية للبعد	11
73	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير الأول (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية)	12
74	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول (تميز القيادة) مع الدرجة الكلية للبعد	13
74	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (تميز الموارد البشرية) مع الدرجة الكلية للبعد	14
74	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (تميز الاستراتيجية) مع الدرجة الكلية للبعد	15
75	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (تميز الثقافة التنظيمية) مع الدرجة الكلية للبعد	16
76	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير التابع (التميز التنظيمي)	17
76	معاملات كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل	18
81	معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها	19
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كافة	20
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول "الاستقطاب الإلكتروني"	21
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني "الاختبار والتوظيف الإلكتروني"	22
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث "تقييم الأداء الإلكتروني"	23
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع "التدريب الإلكتروني"	24
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع التعويض الإلكتروني	25

26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة للمتغير التابع التميز التنظيمي	88
27	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول "تميز القيادة"	89
28	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني "تميز الموارد البشرية"	90
29	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث "تميز الاستراتيجية"	91
30	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع "تميز الثقافة التنظيمية"	92
31	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام	93
32	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام	95
33	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتميز القيادة في ديوان الموظفين العام	96
34	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لنتبؤ في تميز القيادة من خلال إبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام	97
35	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتميز الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام	98
36	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لنتبؤ في تميز الموارد البشرية من خلال إبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام	99
37	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتميز الاستراتيجية في ديوان الموظفين العام	100
38	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لنتبؤ في تميز الاستراتيجية من خلال إبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام	101
39	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتميز الثقافة التنظيمية في ديوان الموظفين العام	102
40	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لنتبؤ في تميز الثقافة التنظيمية من خلال إبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام	104
41	نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لدى ديوان الموظفين العام تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)	105

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	أنموذج الدراسة	77

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبانة النهائية	144
2	قائمة أسماء المحكمين	150
3	كتاب تسهيل المهمة	151

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام

الدكتور: محمود حسن حجازي

الطالبة: أحلام أحمد حواري

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين كافة في ديوان الموظفين العام والبالغ عددهم (185) موظفاً، وتم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين، كانت مرتفعة بنسبة استجابة (72.60%)، ومستوى التميز التنظيمي في ديوان الموظفين كانت مرتفعة، بنسبة استجابة (76.76%)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي.

وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدمت الباحثة عدة توصيات، منها: توفير التطوير المستمر لنظام التدريب الإلكتروني لزيادة كفاءة الموظفين وربطه بتحديثات التكنولوجيا المستمر. تعزيز التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام من خلال الاستثمار في رأس المال البشري عبر التدريب، تكامل الاستراتيجيات المتبنى مع ثقافة تنظيمية إيجابية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، التميز التنظيمي، ديوان الموظفين العام

E-Human Resource Management and Its Impact on Organizational Excellence in the General Personnel Council

Prepared by: Ahlam Ahmad Hawawry

Supervised by: Dr. Mahmoud Hajazi

Abstract:

The study aimed to identify the impact of electronic human resource management on organizational excellence at the General Personnel Council. To achieve the objectives of the study, the descriptive Correlational method was used, and a questionnaire was employed as the data collection tool. The study population consisted of all administrative employees at the General Personnel Council, totaling 185 employees, who were selected using a comprehensive survey approach.

The main findings of the study indicated that the degree of implementation of electronic human resource management at the General Personnel Council was high, with a response rate of 72.60%. The level of organizational excellence was also high, with a response rate of 76.76%. Additionally, there was a statistically significant impact of electronic human resource management on organizational excellence.

Based on these findings, the researcher presented several recommendations, including: ensuring continuous development of the electronic training system to enhance employee efficiency and align it with ongoing technological updates; promoting organizational excellence at the General Personnel Council by investing in human capital through training; and integrating adopted strategies with a positive organizational culture.

Keywords: Electronic Human Resource Management, Organizational Excellence, General Personnel Council.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

1.7 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

1.1 المقدمة

إن من أسس نجاح أي منظمة وتميزها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات ومواكبة التطورات الذي يشهدها عصر الثروة الرقمية الذي نعيشه، وما نَجَمَ عنه من تطور كبير في شتى الميادين والمسارات العلمية والعملية؛ والذي أدى إلى زيادة المعرفة والمعلومات، وهذه التطورات في مختلف المجالات فرضت على المؤسسات إيجاد حلول مبتكرة لتنظيمها وإدارتها لضمان أقصى درجات الاستفادة. وبهذا وجدت المنظمات نفسها مضطرة لإعادة تصميم آليات العمل مع التركيز على تحسين إدارة الأعمال بطريقة التي توائم هذا التطور؛ مما أسفر عن نشوء الإدارة الإلكترونية.

وتعد إدارة الموارد البشرية من الوظائف التي تأثرت بالظهور المستمر للتكنولوجيا الجديدة، ومع تقدم تقنيات الويب خلال السنوات القليلة شهدنا نشأة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والتي تعتبر محفزاً قوياً في تحويل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد وظيفة تيسير شؤون الموظفين إلى دور استراتيجي (فقاير، 2020).

حيث هدفت المنظمات في العصر الحديث إلى تعزيز التكامل بين أنشطتها وأسلوب إدارتها من خلال توظيف الموارد البشرية بشكل أكثر كفاءة عبر التقنيات التكنولوجية والمعرفة المتخصصة. هذه الجهود تهدف إلى تحقيق تحول نوعي للمنظمات من التركيز على الموجودات المادية إلى الاهتمام بالأصول غير الملموسة. وكما شهدت إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة تحولات جوهرية؛ حيث انتقلت من الإجراءات التقليدية للتوظيف إلى تبني الإجراءات التكنولوجية. وأصبحت العمليات اليومية لإدارة الموارد البشرية تعتمد بشكل كبير على الوسائل الإلكترونية، بما في ذلك التوظيف، والاختيار، والتدريب والتقييم، مما أضاف قيمة مميزة لجميع وظائف المنظمة (حمد وكليب، 2024).

وإدارة الموارد البشرية إلكترونياً نمط إداري جديد يقوم على التقبل والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية وتنميتها، فهي نمط جديد من الفكر

والممارسة الإدارية ليتبنى وقائع عصر المتغيرات السريعة، اعتماد تقنياته الحديثة والمتطورة ويطبق نظمه الفعالة في أداء وظائفه، فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقوم على الاستيعاب والإدراك الواعي، وما يتناسب مع تكنولوجيا المعلومات والإدارة وتنمية الموارد البشرية (هاجر، 2021). لان إدارة الموارد البشرية تُعنى بتطوير المهارات والكفاءات لدى الأفراد وهي تمثل الخطوة التي تحقق من خلالها دعم وتحفيز موظفي المؤسسة. ويتم تشجيعهم على اكتساب وتطوير المعارف والمهارات الإدارية والفنية (Kapur, 2024).

تُعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتطبيقاتها ركيزة أساسية لتمكين المنظمات من تحقيق التميز، فهي تساعد في ترسيخ مكانة تضمن للمنظمات الاستمرار والبقاء في البيئة الحالية، علما أنه حدث في السنوات الأخيرة تغيرات ملحوظة في المنظمات ارتكزت على تزايد الاستثمار في الموارد القائمة على المعرفة والتكنولوجيا (أبو فارة وغنام، 2021)

تُشكل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية أداة محورية في تعزيز فعالية الإجراءات الداخلية، مما يسهم في تسريع اتخاذ القرارات وتعزيز الأداء الوظيفي. ومن خلال تبني هذه الأنظمة التكنولوجية تُمكن المنظمات أن تواكب التطورات السريعة في بيئات الأعمال. وهذا التقدم التكنولوجي لا يقتصر فقط على تعزيز فعالية وتحسين العمليات، بل يفتح المجال لتحقيق التميز التنظيمي، حيث يتيح للمنظمات تكيف استراتيجياتها بشكل أكثر فعالية والقدرة على التكيف مع التغيرات.

فالتميز التنظيمي من أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمات لتحقيقها مواكبةً للتطور العالمي، وللمحافظة على مكانتها وتقدمها ونجاحها بين المنظمات، وأداء الأعمال الموكلة إليها بكفاءة (Alaqla, 2020).

التميز التنظيمي يعكس قدرة المؤسسة الحكومية على تشكيل القوى التي تدعم التميز من خلال تحقيق معدلات التغير السريع في ظل البيئة المتغيرة، والحفاظ على المكانة التنظيمية (العمل، والثقافة

التنظيمية، والهيكل التنظيمي)، وينبع هذا من الشعور المتزايد بالقدرة على استخدام التقنيات والإبداع فيها (خضير وسعود، 2022).

ولقد أصبح التميز التنظيمي من أكثر الموضوعات أهمية، والذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه بالاعتماد على السرعة والابتكار في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات تمثلت في الثورة المعرفية والمعلوماتية، حيث يُعتبر التميز التنظيمي من الركائز المهمة في رفع كفاءة المنظمات والسعي نحو الاستمرار، السعي على العمل على تطوير الجهاز الإداري في فلسطين لتحقيق التنمية الإدارية (المُرافي، 2019).

ويُعد ديوان الموظفين الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر العمود الفقري للمؤسسات، الذي يُسهم بشكل رئيسي في استقرارها وتنظيم أعمالها، كما ويُعد الجسر الذي يربط جميع المؤسسات من خلال مسؤولياته الواسعة، حيث يتولى الديوان تطوير الأنظمة الرقمية الذي تضمن إدارة فعالة كفاءة للموظفين، بدأ من التوظيف والتدريب، وصولاً إلى تقييم الأداء والترقيات، وهذا يبرز دوره في التحول الرقمي الذي يساهم في تيسير الأعمال وتعزيز الكفاءة، مما يؤدي إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية من خلال تنميته وتعزيز إمكانيات المؤسسة، وبالتالي يعزز التميز التنظيمي في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

وبسبب التحولات والتحديات العالمية، برز مفهوم التميز التنظيمي، الذي يعكس قدرة المنظمات على استغلال الفرص بذكاء عبر التخطيط الفعال والرؤية المشتركة لتحقيق أفضل أداء. ومن هذا المنطلق، وعلى ذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تسعى المنظمات إلى تجويد العمليات الإدارية بمراحلها، وخصوصاً في ظل التحديات التي تواجهها باستمرار؛ حيث شهدت بيئة الأعمال وبشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة تعقيداً وغموض متزايداً، وخاصة في ظل الوضع الأمني في البيئة الفلسطينية، مما فرض تحديات كبيرة على المنظمات في تحقيق التميز التنظيمي؛ فعلى الرغم من أن التميز التنظيمي يُعد أحد الركائز الأساسية لنجاح المنظمات وتحقيق ميزة مستدامة إلا أن المنظمات ما زالت تواجه تحديات في ترجمة أهداف التميز إلى ممارسات فعلية على أرض الواقع، وتحقيق التميز التنظيمي يُعد تحدياً يتطلب أدوات وأساليب إدارية غير تقليدية، هذا يخلق فجوة بين الطموحات والواقع، خاصة في قطاع حكومي كديوان الموظفين الذي يعمل كجسر بين المؤسسات. ولذلك من الضروري أن تُطرح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كحل واعد لتعزيز قدرة هذه المؤسسات على تحقيق التميز من خلال تحسين الأداء والخدمة؛ لأن الإدارة التقليدية لا تستطيع الاستجابة لتغيرات العصر واحتياجاته، وأصبحت إدارة الموارد البشرية جزءاً هاماً في المؤسسات لمواكبة التطورات التكنولوجية ولتحقيق التميز التنظيمي.

كما لاحظت الباحثة من خلال عملها في مؤسسة حكومية ضرورة مواكبة التطور الإلكتروني من خلال العمليات الإدارية التي تساعد على إنجاز المهام والأعمال، والعمل على اتخاذ القرارات السليمة التي تؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي وبالتالي تحقيق الرؤية الاستراتيجية.

هذا ما أكدت عليه دراسة الربيعي وعبادي (2024) في نتائجها أن اهتمام الموظفين بأعمالهم ورغبتهم في تطوير قدراتهم والتحول نحو الاعتماد على التكنولوجيا في المنظمات العامة والخاصة، مرهون بقدرتها على تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عاملاً أساسياً لزيادة كفاءة المؤسسة في تحسين أدائها واستدامتها، ودراسة Obama (2020) التي أوصت

بضرورة التركيز على ممارسة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، في حين دراسة (جغام وآخرون، 2022) توصلت في نتائجها إلى أن الإدارة الإلكترونية بمختلف أبعادها تتحقق بمستويات متوسطة.

تكمن المشكلة في رغبة ديوان الموظفين العام في التميز التنظيمي في ظل الظروف التي تحيط بعمله، والفهم العميق لتأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتحقيق التميز والوقوف على المعوقات التي تحول دون تحقيقه بشكل الأمثل وتقديم حلول. ولمواجهة أي تحديات خاصة في البيئة الفلسطينية ومواكبة التطورات، ومن أجل أن يخرج الديوان بأفضل النتائج لضمان نجاحه وكخيار استراتيجي لضمان تحقيق التميز التنظيمي. مما يسهم في تعزيز قدرته على تحقيق نتائج مستدامة سيما باستخدام التكنولوجيا، وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام؟

السؤال الثاني: ما مستوى التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام؟

السؤال الرابع: هل يوجد أثر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، الاختيار والتوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في التميز التنظيمي لديوان الموظفين العام الفلسطيني بأبعاده (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) في ديوان الموظفين العام؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) في ديوان الموظفين العام؟

السؤال السادس: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين للتميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) في ديوان الموظفين العام؟

3.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الصفريّة الرئيسية الأولى (H01):

لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام.

الفرضية الصفريّة الرئيسية الثانية (H02):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، الاختيار والتوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) في ديوان الموظفين العام.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الصفريّة الفرعية الأولى (H02.a): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و**تميز القيادة** في ديوان الموظفين العام.

الفرضية الصفريّة الفرعية الثانية (H02.b): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و**تميز الموارد البشرية** في ديوان الموظفين العام.

الفرضية الصفريّة الفرعية الثالثة (H02.c): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتميز الاستراتيجية في ديوان الموظفين العام.

الفرضية الصفريّة الفرعية الرابعة (H02.d): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتميز الثقافة التنظيمية في ديوان الموظفين العام.

الفرضية الصفريّة الرئيسة الثالثة (H03): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام

تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) في

ديوان الموظفين العام.

الفرضية الصفريّة الرئيسة الرابعة (H04): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام تعزى إلى المتغيرات

الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) في ديوان الموظفين العام.

1.4 أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أولاً: التعرف إلى مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام.

ثانياً: التعرف إلى مستوى التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام.

ثالثاً: استكشاف العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها على التميز التنظيمي بأبعاده في

ديوان الموظفين العام.

رابعاً: معرفة إذا ما وجد أثر بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي في ديوان

الموظفين العام.

خامساً: معرفة إذا ما كان هناك فروق بين استجابات المبحوثين للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

سادساً: معرفة إذا ما كان هناك فروق بين استجابات للتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

5.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية من خلال أهمية المتغيرات التي تناولتها، وتوظيف نتائجها في مجالين مهمين: المجال العلمي النظري والمجال العملي التطبيقي، لكونها دراسة قد تسهم في معالجة القضايا المطروحة لمواكبة الاتجاهات الحديثة، فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتعزيز الوعي باستخدامها، إذ أصبح ضرورة ملحة وأمرًا بالغ الأهمية لكل المؤسسات للوصول إلى التميز التنظيمي، لذا تتضح أهمية البحث من خلال ما يلي:

1.5.1 الأهمية العلمية:

تبرز أهمية الدراسة من خلال إسهامها في بناء إطار معرفي يوضح أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك من خلال ربط المفاهيم النظرية بالتطبيقات الإلكترونية الحديثة، مما يعزز الفهم الأكاديمي لهذا المجال، وأيضاً إبراز التغيرات الحديثة في إدارة المواد البشرية، ومن أبرزها تبني الإدارة الإلكترونية للموارد الذي يقود بدوره إلى تحقيق التميز التنظيمي وذلك، باعتبارها أداة إستراتيجية حديثة التي تُعد جسر نحو استدامة في تحقيق الأهداف المستقبلية. ولأن إلقاء الضوء على مثل هذه الدراسات يعتبر من المواضيع المهمة من أجل تحسين مخرجات العملية الإدارية، كما تشكل الدراسة قاعدة معرفية لإثراء المكتبة المحلية والعربية تساعد الباحثين وترشدهم بمعلومات متصلة بمتغيرات الدراسة، ألا وهي الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي.

2.5.1 الأهمية العملية:

تكسب الدراسة أهمية في تشجيع صناع القرار في ديوان الموظفين العام إلى أهمية تحول إدارة أعمالها ووظائفها من أساليب التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، كما ستقدم مساهمة مهمة في المؤسسات للتعرف على تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي. كما تقدم الدراسة توصيات عمل مستندة على نتائج تحليله قد تعزز التميز من خلال تبني الأنظمة الإلكترونية الحديثة. كما وتبرز الدراسة أهمية الاستمرار في تطوير أنظمة الأعمال الإدارية بما يتوافق مع التطورات التقنية؛ مما قد يجعلها مرجع مستدام يدعم الابتكار بين المؤسسات الحكومية.

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

تتمثل حدود الدراسة ومحدداتها في الآتي:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والتميز التنظيمي.

2. الحدود البشرية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على العاملين في ديوان الموظفين العام في رام الله.

3. الحدود المكانية: ديوان الموظفين العام -رام الله.

4. الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024-2025م.

المحددات: اقتصر الدراسة على ديوان الموظفين في رام الله وعدم دراسة فرع غزة بسبب الوضع السياسي عليها.

1.7 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (Electronic Human Resource -e- HEM) (Management):

هي منهجية إدارية تقوم على الاستيعاب الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات وتوظيفها في ممارسة جميع الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية (رقبان وآخرون، 2023).

يعرفها العقوني (2024) هي تطبيق التكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع جوانب إدارة الموارد البشرية، بدءاً من عملية الاختيار والتوظيف وحتى التقاعد. تحويل العمليات التقليدية للموارد البشرية إلى عمليات رقمية، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية وتقديم خدمات أفضل للموظفين.

وتعرفه الباحثة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إجرائياً: بأنها عملية دمج تكنولوجيا المعلومات مع إدارة الموارد البشرية، لإدارة العمليات الإدارية كافة رقمياً من اختيار وتوظيف وتدريب وتقييم، من تحسين عملياتها الإدارية والوصول الي التميز من خلال تبني حلول تقنية تفيد في الوظائف الإدارية.

التميز التنظيمي (Organizational Excellence) هو المهارة في إدارة المنظمة، وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشمل التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركات والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن والمجتمع بأسره (Alaqla, 2020).

عرفه Lasrado& Kassem (2021) قدرة المنظمة على التفوق، أو تحقيق الأداء المتفوق من خلال التركيز على الركائز الأساسية التي تشكل المكونات الرئيسية في التميز في الاعمال.

عرفها ربيع وقبطان (2023) بأنها فلسفة إدارية وعملية تنظيمية تتبناها المؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال أساليب مبتكرة الأمر الذي يجعل المؤسسة تتفوق.

وتعرف الباحثة التميز التنظيمي إجرائياً: تحقيق المؤسسة أقصى حدود التميز في الأداء وتحقيق درجات من الكفاءة والفاعلية من خلال الاستثمار في مواردها البشرية بطريقة مبتكرة وفعالة لتحقيق رؤية واستراتيجيتها من خلال تكييف مع المتغيرات وتقديم قيمة مستدامة.

ديوان الموظفين العام: هي مؤسسة غير وزارية مستقلة تأسست وفق مرسوم رئاسي صدر في 11 أكتوبر 1994 يُعد الديوان الجهة التي تتولى الرقابة على نظم شؤون الخدمة المدنية، وإجراءاتها، وتنظيم شؤون التوظيف ووضع الإجراءات التفصيلية اللازمة للتنفيذ ومراقبة الأجهزة الحكومية، بالإضافة إلى تقديم دراسات وبحوث تتعلق بتطوير الخدمة المدنية. (ديوان الموظفين العام، 2024) .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري

1.1.2 الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

2.1.2 التميز التنظيمي

2.2 الدراسات السابقة

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

هذا الفصل يتناول عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة، ففي الجزء الأول منه سيكون العرض الأول لمتغيرات الدراسة، وهما: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والتميز التنظيمي، أما الجزء الثاني، فيتمثل في الدراسات السابقة التي لها صلة بدراسة الحالية والتعقيب عليها، وتضمنت دراسات عربية وأجنبية.

1.2 المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

1.1.2 مقدمة:

تُعد إدارة الموارد البشرية واحدة من أبرز الوظائف داخل المنظمات؛ نظراً لأهميتها في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويُعد المورد البشري الأساس في أداء جميع الوظائف الأخرى. فمثلاً، فإن تنفيذ وظيفة التسويق يعتمد على مورد بشري تم استقطابه بعناية، وتدريبه، وتطوير مهاراته، إلى جانب تحديد نظام التعويضات والأجور وتنظيم العلاقة بين المنظمة والموظفين، وهو ما تضطلع به إدارة الموارد البشرية. وينطبق الأمر ذاته على إدارة الإنتاج والعمليات أو الإدارة المالية. من هنا، بدأ يُنظر إلى المورد البشري باعتباره "رأس مال" المنظمات، مما يعني أنه مهما بلغت الموارد المالية والمادية التي تمتلكها المنظمة، فإنها لن تكفي لتحقيق أهدافها ما لم يُرافقها وجود مورد بشري كفء وفَعَال (Shanmugathan & Thirunavukkarasu, 2022). وفي ظل هذا الدور المحوري للمورد البشري، ظهرت الحاجة إلى تطوير أساليب لإدارته بما يتماشى مع التطور التكنولوجي المتسارع؛ مما أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية التي تعتبر من الأساليب الحديثة إلى تحويل المؤسسات إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الوظيفية ووظائفها الإدارية (Nyathi & Kekwaletswe, 2023).

2.1.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

عرف باسي (2021) الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي اندماج ما بين وظيفة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، أي أنها تغيير إيجابي وابتكار في طرق العمل والتسيير، والسلوكيات، والاتصال لمواكبة التطورات البيئية، وعرفها (الحريزات وأبوبكر، 2021) هي إدارة المنظمة لمواردها البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمختلف مكوناتها على كامل تطبيقاتها ووظائفها بغية تحسين أدائها.

وتعرف أنها وسيلة لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها في المنظمات من خلال الدعم والمدرّك واستخدام القنوات القائمة على تكنولوجيا الويب (طالبي وكربوش، 2024). وعرفتها (الرقبان وعضايلة، 2023) بأنها منهجية تقوم على الاستيعاب الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات والعمل على توظيفها في ممارسة جميع الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

وتعرف الباحثة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إجرائياً بأنها عملية دمج تكنولوجيا المعلومات مع إدارة الموارد البشرية، لإدارة العمليات الإدارية كافة رقمياً من اختيار وتوظيف وتدريب وتقييم، من تحسين عملياتها الإدارية والوصول الي التميز من خلال تبني حلول تقنية تفيد في الوظائف الإدارية.

3.1.2 أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تُعد الإدارة الإلكترونية من الأساليب الحديثة، حيث كانت الإدارة التقليدية قديماً تركز على الأساليب التقليدية، وتستنزف قدرات الأفراد، وطاقتهم، وبالتالي مع التطور الذي شَهِد العديد من المجالات، من بينها إدارة الموارد البشرية، التي شهدت نقلة نوعية نحو الإدارة الإلكترونية خصوصاً بعد التطور التكنولوجي المتسارع (Mousa&Othman, 2020).

كما يعد استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية من المكاسب الكبيرة التي على المنظمة من حيث تقليل للتكاليف الإدارية التي تنتج عن عمليات استقطاب الأفراد، وتعيينهم وتزويد من التفاعل بين الأفراد مع أنشطة الموارد، ويتم كل ذلك عبر الأنترنت، وتعود بالفوائد التي لها علاقة بكفاءة وظائف

الموارد البشرية حيث تحصل المنظمة على العديد من المنافع عند استخدامها لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتتفاوت قيمة تلك المنافع من حيث تأثيرها على المنظمة (Amrutha&Geetha, 2020)، لذا فإن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أهمية تنعكس إيجاباً على المؤسسة كما ذكر كل من (بوزورين وفيروز، 2022)، (تاسعديت، 2023)، وذلك من خلال:-

1. تساعد في خفض نفقات طباعة المعلومات، ونشرها، كما تقلل التكاليف من خلال أتمتة

العمليات وأنشطة الموارد البشرية، مما يساهم في تحقيق التميز التنظيمي.

2. تتيح الإدارة الإلكترونية من إمكانية تحليل متطور لبيانات الموارد البشرية، مما يعزز دقة

المعلومات مما يساهم في تقليل التكاليف التصحيح.

3. يجعل بيئة العمل أكثر كفاءة واستدامة.

4. إن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له تأثير كبير في تقليل التكاليف الإدارية

الناجمة عن عمليات الأفراد، وتقليل فترة الاستقطاب والتعيين.

5. العمل على زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة، مثل التدريب من خلال الإنترنت وغير ذلك من

المنافع الكثيرة التي تتعلق بالوظائف الموارد البشرية كافة.

استنتجت الباحثة أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق تحول جذري في وظائف ديوان

الموظفين العام، فمن خلال دمج الأدوات الرقمية والأتمتة العمليات، تبسيط عمليات التوظيف وتقييم

الأداء وتطوير الموظفين مما يحقق التميز التنظيمي. كما أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان

الموظفين العام تمثل نموذجاً لتحول رقمي شامل، يشمل التوظيف والتقييم والمتابعة الإلكترونية، ويعتمد

على بنية تقنية متينة، بهدف تعزيز الكفاءة والشفافية وتقليص الإجراءات الورقية(ديوان الموظفين

العام،2023) .

4.1.2 أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

قامت الباحثة بالرجوع لأكبر عدد ممكن من الدراسات السابقة التي استطاعت الحصول عليها حول موضوع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتكونت الأبعاد من (الاستقطاب الإلكتروني، الاختيار والتوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية)، والتي تناولتها الدراسات السابقة بحسب جدول رقم (1):

جدول (1): أبعاد المتغير المستقل الحالي الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الأبعاد	الدراسات السابقة
الاختيار والتوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، التعويض والأجور الإلكترونية، تقييم الأداء الإلكتروني	دراسة (غنيمات، 2024)
الاستقطاب الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني	(الرقبان وعضاية، 2023)
التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويض الإلكتروني	(Alootom, 2023)

1.4.1.2 الاستقطاب الإلكتروني

قدرة المنظمة على استقطاب المهارات والكفاءات البشرية، ومدى وجود خطة معتمدة لاستقطاب الكفاءات البشرية للعمليات الرقمية، حيث تقوم المنظمة بالاستقطاب وفق الخطة التي تم وضعها، وتبادل المنظمة للكفاءات البشرية المتخصصة والعمل على إيجاد طرق إبداعية ومبتكرة لجذب والحفاظ على المهارات والجدارية البشرية (إسماعيل، 2022).

تعرف الباحثة الاستقطاب الإلكتروني إجرائياً هو عملية استخدام الرقمنة كمنصة لاستكشاف المواهب وذلك من خلال توظيف تكنولوجيا المبتكرة لجذب الكفاءات والمهارات المتميزة. مما يمكن المؤسسة من الوصول الي أفضل المرشحين بطرق أسرع وأكثر دقة.

1.1.4.1.2 مزايا الاستقطاب الإلكتروني

يتميز الاستقطاب الإلكتروني بسهولة وسرعة الوصول إلى معلومات المرشحين للوظائف، كما أنه أقل تكلفة مقارنة بالإعلانات المطبوعة والطرق التقليدية، مما يساهم في توفير الوقت والجهد وتحقيق كفاءة في عملية التوظيف. كما يتميز بفعالية الوصول إلى جمهور واسع من المرشحين المحتملين، مما يزيد من فرص العثور على متقدمين مؤهلين ومناسبين. وأيضاً يتيح استخدام الانترنت كأداة مرنة لجذب الكفاءات. كما يسهم في تقليل المهام الإدارية والأعمال الورقية (أحمد، 2018).

وعلى الرغم من إيجابيات الاستقطاب لا يخلو من العيوب، حيث لا يمكن الاعتماد عليه وحده كمصدر حصري للاستقطاب، وكما أن الاستقطاب الإلكتروني غير مناسب لبعض الوظائف غير الكتابية التي تتطلب تفاعلاً مباشراً كما أن تلقي عدد كبير من الطلبات قد يؤدي إلى ارتفاع تكاليف إدارة النظام، بالإضافة إلى أن بعض الأدوات المستخدمة قد تكون غير مفضلة للمتقدمين. كذلك، عدم شفافية السير الذاتية المنشورة عبر الإنترنت، مما يؤثر على دقة عملية التقييم (أحمد، 2022).

2.4.1.2 الاختيار والتوظيف الإلكتروني

يعرف التوظيف الإلكتروني هو استخدام الأدوات الإلكترونية لملء الشاغرة بكفاءة داخل المؤسسة، باستخدام مواقع المؤسسة على الانترنت، كما يمكن إنشاء عدد غير محدود من الوظائف الشاغرة للموظفين الذين يحتاجون إليها واختيار مجموعة من المرشحين بتكلفة منخفضة (Zurnail & Sujantok, 2021).

تعرف الباحثة الاختيار والتوظيف الإلكتروني هي استخدام التكنولوجيا لتحديد المرشحين المناسبين للوظائف، وتوظيفهم وتقييمهم. تحليل البيانات والمقابلات الافتراضية، مما يسهل من عملية التوظيف، أكثر دقة وأقل تكلفة.

1.2.4.1.2 أهمية الاختيار والتوظيف الإلكتروني:

للتوظيف والاختيار أهمية كبيرة تتجلى في عدة جوانب كما تم ذكره كل من (أحمد، 2022)، (أبو العينين، 2019):

2. تمكن المنظمة من زيادة الفرص في الحصول على الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب، تتم هذه الأنظمة بالاعتماد على مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات معينة تشمل المقابلات، الاختبارات الشخصية، اختبارات القدرة وغيرها، لكي يتم الحصول على تقدير سليم لقدرات وإمكانات المتقدم للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة.

3. تسمح هذه الأنظمة للمتقدمين للشواغر بإضافة سيرهم الذاتية أو إكمال تعبئة الطلب من خلال الانترنت، إضافة إلى ذلك تُقدم للموظفين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسب مؤهلاتهم العلمية، وتتيح للمنظمة بفحص المتقدمين للوظيفة وتصفيتهم.

4. بالاعتماد على التوظيف الإلكتروني يعمل على زيادة كفاءة عملية التوظيف سواء للمتقدمين للوظيفة أو المنظمة، وأصبح جزءاً أساسياً من عملية التوظيف العصرية.

تستج الباحثة أهمية الاختيار والتوظيف الإلكتروني في رفع كفاءة العملية حيث تمكن الديوان من الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المتقدمين وبأقل تكلفة، وعملت على تسريع عمليات التوظيف عما كانت عليه عملية سابقاً، بالتالي ساهمت في اتخاذ قرارات أكثر دقة وشفافية نتيجة لهذه الممارسات الكفاء، وتبني ذوي الكفاءات تدفع المؤسسة للتوجه نحو تحقيق التميز.

2.2.4.1.2 عيوب التوظيف والاختيار الالكتروني

بالرغم من ذلك فإن التوظيف الالكتروني إلا أنه لا يخلو من العيوب التي لا يمكن إغفالها، منها جذب المرشحين غير مناسبين بسبب سهولة التقديم عبر الإنترنت، وأيضاً يتقدم للوظيفة المرشحون الاحتياليون و غير المؤهلين حيث مع تقديم مئات المتقدمين، لن يكون العديد منهم مناسبين أو جادين بشأن الوظيفة، والمشكلات التقنية التي يمكن أن تحدث خلال المقابلات عبر الانترنت على منصات الفيديو مثل الزوم، قد يكون من المحرج من المسؤول عن التوظيف أن يتم إخراجه فجأة من المكالمة أو المحادثة بسبب انقطاع الكهرباء، يمكن أن يكون الاتصال بالإنترنت غير المستقر مزعجاً، إضافة إلى ذلك قد يكون لوجود عدد كبير من المتقدمين تأثير سلبي من حيث زيادة تكاليف إدارة نظم التوظيف (بن سماعين و دريدي، 2024).

تستج الباحثة من عيوب التوظيف والاختيار الالكتروني عدم تمكن شريحة من ممن يقطنون المناطق النائية من التقديم لعدم توفر شبكات الإنترنت، مواجهة صعوبة من بعض المتقدمين في التعامل من الأنظمة الالكترونية.

3.4.1.2 التدريب الالكتروني

يعرف التدريب الالكتروني بأنه أنشطة تركز على التعلم المدعوم بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يمكن أن يتم التدريب من خلال شبكة إنترنت منظمة، وذلك باستخدام مجموعة متنوعة من الوسائط المتعددة، مثل الندوات الصوتية والمرئية روابط الموارد التي توفر الحل للتعلم، يتم التدريب الالكتروني من خلال العملية التي تستعمل تكنولوجيا عن بعد (Wolor et al,2020). والإعلام والاتصال من أجل تدريب الموارد البشرية، حيث يُمكن التدريب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد، ومتاح في أي وقت وأي مكان (سعيدان ومحرز، 2024).

تعرف الباحثة التدريب الإلكتروني إجرائياً: هو نوع التدريب التي يتم فيه تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنيات الحاسوب الآلي وشبكات ووسائطه المعتمدة. التي تمكن المتدربين من بلوغ أهداف العملية التدريبية في أقصر وقت ممكن وأقل جهد مبذول وبأعلى مستوى من الجودة دون التقيد الي أي حدود زمانية أو مكانية

1.3.4.1.2 أهمية التدريب الإلكتروني:

للتدريب أهمية كبيرة تتضح من خلال مجموعة من الجوانب، كما ذكر (بن عروس وطبيي، 2021)، من أبرزها:

1. تكمن أهمية التدريب الإلكتروني في ارتباطه بأعلى الموارد قيمة وأهمية في المؤسسات ألا وهي عنصر البشري.

2. الفوائد والمزايا الكثيرة التي ستحصل عليها المؤسسة مقارنة بالتدريب التقليدي.

3. طباع الناس وأمزجتهم تتغير، لم يعد الموظفين يرغبون في استخدام أساليب التدريب التي تم تطبيقها قبل عشرات أعوام، مع التطور زادت الحاجة إلى توفير برامج تدريبية لموظفي المؤسسات الحالية عن الوضع السابق.

تستج الباحثة أهمية التدريب في المرونة والسرعة في العملية التدريبية، حيث أصبح قابلاً للتطبيق في أي مكان ووقت، وإمكانية اختيار البرامج التدريبية المواءمة مع حاجاتهم.

2.3.4.1.2 معوقات التدريب الإلكتروني:

يواجه التدريب الإلكتروني العديد من التحديات التي تعيق نجاحه وتؤثر على فعالية التدريب، من بينها كما ذكره (العيسى والعمران، 2021):

1. عدم توفر الكوادر المؤهلة للإشراف على العملية التدريبية ونقص الخبرات.

2. بالإضافة إلى قلة الدعم المادي المخصص لبرامج التعليم عن بُعد، مما قد يحد. كما أن ضعف دافعية المتدربين نحو استخدام هذا النمط من التدريب ومقاومة الموظفين له تشكل عائقاً آخر أمام تبنيه بشكل واسع.

3. وقلة الوعي بأهمية التدريب الإلكتروني. علاوة على ذلك، يمثل غياب الخصوصية والسرية تحدياً كبيراً، حيث قد تتعرض الجلسات الإلكترونية للاختراق، مما يؤثر على موثوقية وأمان العملية التدريبية.

4.4.1.2 تقييم الأداء الإلكتروني

ينظر إلى عملية تقييم الأداء كأحدى المراحل من أهم مراحل العملية الإدارية، فالتقييم يمثل أهم مهمة لقياس التقدم، ومتابعته، والإنجاز الذي تم تحقيقه طبقاً للأهداف، وقياس كفاءة الأداء، وفاعليته الجهد المبذول، وتوضيح التغيرات المطلوبة، تساعد لتخطيط بفاعلية أكثر من أجل المستقبل كونها تقف على المحصلة النهائية لنشاط المؤسسة والجهد الذي تبذله الموارد البشرية (علي، 2022).

استنتجت الباحثة تقييم الأداء الإلكتروني هي العملية التي يتم من خلالها قياس أداء الموظفين وتحليله باستخدام الأدوات والتقنيات الرقمية، مثل الاختبارات عبر الإنترنت، وبرامج التقييم المؤتمتة، والتحليلات الذكية، بهدف تحسين دقة عمليات التقييم وكفاءتها واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

يقدم التقييم الإلكتروني، الذي يستخدم الأدوات الرقمية لتقييم الأداء العديد من المزايا والتحديات. فيما يلي نظرة مفصلة على كلا الجانبين:

1.4.4.1.2 مزايا التقييم الإلكتروني

باتت عملية تقييم الأداء بالطرق التقليدية شحيحة، حيث يتم في الوقت الراهن الاستعانة بحلول رقمية وبرمجيات خاصة من شأنها أن تقدم مزايا أفضل وأشمل لنظام تقييم الأداء كما جاء (الحريرات وأبو بكر،

: (2021)

أ. إرسال نماذج تقييم الأداء خلال ثوانٍ للجهات المختصة والمسؤولة عن تقييم الأداء.

ب. تعبئة نماذج تقييم الأداء من قبل المرؤوسين والجهات المختصة بإجراء التقييم وإرسالها جميعها إلكترونياً بالوقت والفترة المحددة.

ت. تصبح عملية تقييم الأداء الإلكتروني أكثر موضوعية وبعيدة عن تمييز المرؤوسين بين موظفين أو تحفيزهم لأفراد معينين.

ث. تتيح للجهات العليا الرجوع إليها خلال السنة أو طوال فترة تواجد الموظفين لدى المنظمة لمعرفة الفروق الناتجة عن أداء الموظفين ومستوى تقدمه، إما لتحفيزه أو إخضاعه لبرامج مخصصة لتدريبه وتحسين أدائه.

2.4.4.1.2 تحديات التقييم الإلكتروني

1. مشكلات تقنية يمكن أن يؤدي الاعتماد على التكنولوجيا إلى تحديات مثل أعطال البرامج أو مشاكل الاتصال بالإنترنت أو فشل الأجهزة. يمكن أن تؤدي هذه المشكلات إلى تعطيل عملية التقييم والتأثير على أداء الموظفين.

2. وأيضاً من أهم التحديات أمام التطور التكنولوجي هي المخاوف الأمنية ضمان سلامة التقييمات الإلكترونية أمر بالغ الأهمية. هناك خطر الغش أو الوصول غير المصرح به إلى مواد التقييم، مما قد يقوض صحة النتائج.

3. مقاومة التغيير قد يقاوم بعض الموظفين اعتماد أساليب التقييم الإلكتروني بسبب عدم الإلمام أو الارتياح بتنسيقات التقييم التقليدية. يتطلب التغلب على هذه المقاومة استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة.

4. تحديات تصميم التقييم يمكن أن يكون إنشاء تقييمات إلكترونية فعالة تقيس أداء الموظفين بدقة أمراً معقداً. يجب على المعلمين التأكد من أن التقييمات مصممة جيداً لتقييم مجموعة من المهارات والمعرفة

بشكل فعال (Banu & Dhanashree, 2024).

5.4.1.2 التعويض الإلكتروني

إن التعويضات هي عملية ضمان قيام المديرين بتخصيص زيادات في الراتب بطريقة منصفة عبر المؤسسة مع الالتزام في حدود المبادئ التوجيهية للميزانية، والاتجاه الذي بدأت المنظمات في اللجوء إليه بعد التوجه نحو توسيع حدودها، والانترنت أمر حيوي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات أو الهيئات الحديثة، صارت لعمليات التعويض الإلكترونية نصيباً من تطويرها، حيث إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات، تقديم حزم المنافع للعاملين وتقييم فعالية أنظمة المزايا والتعويضات، وتكون الأنظمة متمتعة بالكفاءة عند قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة (الغريب، 2023).

تعرف الباحثة التعويض الإلكتروني إجراءات الخطوة نحو مستقبل رقمي يتميز بالعدالة، وذلك باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتوزيع المكافآت والحوافز للموظفين، وذلك بالانتقال من الأساليب التقليدية مثل الدفع النقدي أو الورقي، مما يحفز كفاءة الأداء في بيئة العمل بطريقة مرنة وفعالة.

1.5.4.1.2 مزايا التعويض الإلكتروني

تسهم امتلاك المؤسسة نظام تعويضات دقيق ومعيارى، يسمح بإمكانية الوصول السريع إلى السجلات القديمة، أيضاً توفر إدارة الأجور والمكافآت للقوى العاملة بشكل فعال، إقامة اتصالات مع أنظمة أخرى مثل تقييم الأداء والتدريب والتوظيف، إضافة إلى ذلك تسهل التعويضات الإلكترونية دون الحاجة إلى بنية تحتية متخصصة في تكنولوجيا المعلومات أو خبرة، كما تسهل الوصول إلى المعلومات بسهولة (Abd El-Rahim, et al, 2024).

2.5.4.1.2 سلبيات التعويض الإلكتروني

للتعويض الإلكتروني العديد من السلبيات، منها:

1. قد تواجه المنظمات تحديات تقنية كأخطاء في النظام أو انقطاع في الانترنت، وهذا ما يؤثر على قدرة المنظمة على تقديم التعويضات بشكل الصحيح.
2. قلة التواصل بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية والذي يؤثر على مستوى الثقة لدى الموظفين.
3. الأمية التكنولوجية لدى بعض من الموظفين في تعاملهم مع نظام التعويضات الإلكترونية.
4. المخاوف من اختراق الانتهاكات للنظام في الحماية والخصوصية والاستيلاء على بيانات الموظفين (Tine, 2023).

5.1.2 مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وعيوبها:

تسعى المنظمات إلى تحقيق التميز التنظيمي باتباع عدة طرق وأساليب، من بينها تطبيق تكنولوجيا المعلومات في إدارة مواردها، والتي تمنح لها العديد من المزايا، تلعب إدارة الموارد البشرية الإلكترونية دوراً مميزاً في تحقيق التفوق المؤسسي من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات، بالإضافة إلى إسهامها في التحكم بالتكاليف المرتبطة بتنفيذ مثل الاستقطاب، التوظيف، والتدريب، والتقييم ما يسهم في تحقيق استدامة المؤسسة وضمان استخدام المورد البشري على أكمل وجه، حيث يساهم في تحسين جودة وسرعة توفير المعلومات التي تعزز كفاءة العمليات الإدارية، كما يؤدي إلى تطوير الخدمات المقدمة للموظفين إلى تحفيزهم على إنتاجية أعلى. بالإضافة إلى ذلك، يساهم إلى تحقيق التكامل في الوصول إلى قواعد بيانات وتوسيع نطاق المعلومات. كما تسهم التكنولوجيا في تسهيل عمليات التدريب وتعزيز المشاركة في مختلف العمليات داخل المنظمة، وكما يمنح للمنظمة تميزاً تنظيمياً ويزيد من قيمتها من خلال استخدامه للتكنولوجيا الشاملة لدعم أنشطتها المختلفة، مما يسهم في تحقيق التطور والاستدامة (Alabaddi et

al, 2020، أيضاً تتميز بـ:

أ. تخفيض تكاليف تخزين بيانات الموظفين الضخمة.

ب. سرعة استخراج أي معلومات ومعالجتها بسهولة.

ت. شفافية الأنظمة المستخدمة مما يعزز الثقة.

ث. توفر فرص أفضل لمواجهة التغييرات.

بالرغم من الإيجابيات العديدة التي يجلبها التطورات الكبيرة، ومع ذلك لا يخلو الأمر من بعض التحديات

والعيوب التي تواجه التكنولوجيا الحديثة، والتي تتمثل في:

أ. مشكلة أمن البيانات: حيث تتطوي على تحديات كثيرة، حيث يمكن للتكنولوجيا الرقمية

العمل على جمع كميات هائلة من البيانات، وتخزينها سواء كانت تتعلق بالأفراد أو

المنظمات. ومن الصعب جداً الحفاظ على سرية هذه البيانات، فيمكن أن يحدث خرقاً

واحداً للبيانات أن يؤدي إلى الوصول أطراف غير مصرح لها إلى كميات هائلة من

المعلومات الخاصة.

ب. التعقيد: يشكل التعامل مع أجهزة تكنولوجية حديثة تحدياً متزايداً، حيث تحولت الآلات

الحديثة إلى أنظمة حاسوبية متنقلة، يؤدي التعامل مع إعدادات هذه الآلات إلى حدوث

أخطاء مكلفة (رزاق وصالح، 2024).

لخصت الباحثة مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالعديد من المزايا الجوهرية التي تمنحها صفة

الخيار الاستراتيجي للمؤسسات الطامحة إلى التميز والتطور في بيئة العمل الحديثة الديناميكية، حيث

تسهم الإدارة الكترونية للموارد البشرية في تسريع العمليات الإدارية، وتقلل تكاليف المرتبطة بالورقيات

والروتين. والعمل على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات آنية ومتكاملة.

6.1.2 أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

من الموضوعات الحديثة في علوم إدارة الموارد البشرية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتهدف إلى تعزيز سرعة تنفيذ وظائف الموارد البشرية من أجل تحسين الإجراءات، ولتنفيذ الدور الإستراتيجي يتم خفض التكاليف والتحرير من القيود الإدارية (أبو العينين، 2019).

تتيح إدارة الموارد البشرية منصة تمكن المديرين والموظفين ومحترفي الموارد البشرية من عرض المعلومات الضرورية أو استخراجها أو تغييرها لإدارة الموارد البشرية للمنظمة، وهي نهج لتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية، وممارساتها، كما تدعم وظيفة الموارد البشرية للالتزام باحتياجات الموارد البشرية للمنظمة بناءً على الشبكة العنكبوتية (الجبوري، 2021).

تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنظيم أنشطة الموارد البشرية في تقليل الأعباء الإدارية داخل المؤسسة. كما أن توفير البيانات اللازمة وإتاحتها لكل من العاملين والمديرين ويسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، حيث يتمكن الموظفون من الوصول إلى المعلومات التي تدعم أداءهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن توفير التقنيات ذات الصلة للقياس يتيح للسلطات متابعة التطورات الأخيرة في بيئة العمل، مما يتيح لها التعامل مع قضايا القوى العاملة بكفاءة وضمان تحقيق الأهداف المنظمة بفعالية (المطوري وخضير، 2022).

تهدف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى تعزيز فعالية ممارسات الموارد البشرية وكفاءتها من خلال دمج التقنيات الرقمية من خلال:

1. تحسين عمليات التوظيف تُعد إحدى الأهداف الرئيسية من خلال تبسيط عمليات التوظيف وتحسينها بواسطة استخدام الأدوات الرقمية.
2. يمكن للمؤسسات الوصول إلى مجموعة أوسع من المرشحين، وتعزيز تجربة التطبيق، وتقليل الوقت المستغرق لملء الوظائف. يعد هذا التحسين أمرًا بالغ الأهمية لجذب أفضل المواهب.

3. تساعد على التغلب على تعقيدات القوى العاملة الحديثة يتضمن ذلك التكيف مع توقعات الموظفين المتغيرة وبيئات العمل المتنوعة وتكامل ممارسات العمل عن بُعد، مما يضمن أن استراتيجيات الموارد البشرية ملائمة وفعالة في عصر الرقمنة (Tuli, 2023).

تلخص الباحثة هدف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الرئيسي هو العمل على تحسين كفاءة وفاعلية عمليات الموارد البشرية عن طريق تطبيق التكنولوجيا، وهذا على تبسط العمليات وتقليل الأعباء الإدارية، وسهولة وسرعة للخدمات والمعلومات لكل موظفي الموارد البشرية، ليصبح ديوان الموظفين نموذجاً ريادياً في التحول الرقمي الحكومي يعزز التقدم المستدام في إدارة الموارد البشرية.

7.1.2 دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطوير الإدارة:

تفيد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطوير الإدارة في العديد من الجوانب:

1. إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعتبر أكثر كفاءة من أجل تيسير الأعمال التشغيلية والفنية والاستراتيجية من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة على أداء عمل الموارد البشرية.
2. تعمل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التحسين من جودة الخدمات المقدمة عن طريق الاستثمار في التقنيات المتاحة والعقول الرقمية.
3. تساهم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات عن طريق الاستثمار في التقنيات الحديثة والعقول الرقمية التي تمتلك تلك الخبرة.
4. إدارة الموارد البشرية لديها ثقافة الإلكترونية قائمة على شافية المعلومات (المحمود، 2024).

9.1.2 متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

لاستكمال عملية التحول الرقمي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يستوجب ضرورة توفير جُملة من المستلزمات البشرية والمادية (Hardware) والتنظيمية (Orgware) والبرمجيات (Software)، وحيث توفر الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا من المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات

والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست خبرة مستوردة يمكن تناقلها وتطبيقها فقط، بل هي عملية مقعدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والبشرية وغيرها، وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وإخراجها إلى حيز الواقع العلمي. ومن أبرز هذه المتطلبات كما تم ذكره في دراسة (العقابي والربيعي، 2018)، (نشاد وصكري، 2023):

المتطلبات الإدارية: تعد أمراً جوهرياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية إذ تساهم في التطوير والتغيير وتدعمه وتأخذ بكل جديد من خلال استخدام الحداثة في الأساليب الإدارية. كما تتطلب الإدارة الإلكترونية لتحقيق الأهداف المرجوة منها وجود إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعم الأساليب الإدارية الحديثة، وقد تتضمن المتطلبات الإدارية وضع استراتيجيات وخطط التأسيس. تطوير التنظيم الإداري. الإصلاح الإداري، كفاءات ومهارات متخصصة.

كما أن تأسيس الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يتطلب وضع خطط مدروسة، حيث لا يمكن تحقيقها بمجرد إصدار القوانين أو اللوائح الإدارية، بل تحتاج إلى تغييرات جوهريّة في أسلوب تفكير المسؤولين، ونظرتهم إلى وظائفهم وطريقة إدارتهم لمسؤولياتهم، كما أن يشمل التغيير كيفية تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات، وبينها وبين قطاع الأعمال والموظفين.

وتدريب الموظفين وتعليمهم وتوعية المتعاملين، وتنقيفهم تتطلب الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها، وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية بمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية على المستويات كافة، فضلاً عن توعية أفراد المجتمع بثقافة الإدارة الإلكترونية وطبيعتها وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك، والتقني والمادي وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة

الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي منظمة وله أهمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها لتحقيق أهدافها. فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية، ورأس المال الفكري للمنظمة يتولون إدارة التكافل الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم القيادات والمبرمجون الإداريون.

المتطلبات المالية: تعتبر المتطلبات المالية من العوامل الأساسية التي تعوق تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، فجميع متطلباتها تعتمد على متطلب مالي بشكل كبير فبدون توفير المال لن تتحقق هذه المتطلبات، إذ يجب دراسة جميع نواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات والمخاطر للمتطلبات المالية لتخطي التحديات وضمان النجاح في الدراسة علمية ومالية، فيجب توفر عوامل تحتاجها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من البنية التحتية المعلوماتية من شبكات الاتصال ومراكز الخدمات، لذلك إدارة الشركات الحرص على توفير موارد مالية كافية لتحقيق التحول الرقمي المطلوب وضمان التمويل المستمر.

وأيضاً من الأساسيات التي تحتاج الإدارة الإلكترونية هي المتطلبات الأمنية لضمان سلامة وحماية قواعد البيانات، وهي الوسائل والأدوات والإجراءات اللازمة لضمان حماية المعلومات من المخاطر، وتأمينها من المخاطر التي قد تهدد المعلومات والأجهزة.

2.2 المبحث الثاني: التميز التنظيمي

1.2.2 المقدمة

أصبح التميز التنظيمي اليوم وخاصة في ظل التطور الهائل ضرورة حتمية، والمؤسسات لم تعد مطالبة فقط بتحقيق الأداء، وإنما التميز فيه ضرورة من أجل تحقيق استدامة والتطور.

العمل على وتحقيق الأداء المتفوق من خلال التركيز على الركائز الأساسية التي تشكل المكونات الرئيسية للتميز في المهام وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الداخلية والخارجية، لتحقيق التميز في الأعمال (Ubaid et al. 2020).

2.2.2 مفهوم التميز التنظيمي

عرفه خضير وسعود (2022) التميز التنظيمي بأنه الجهود المخططة التي تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وعملياتها وذلك بالاعتماد على موظفيها الذين يمتلكون القدرة على الابداع واستخدام التطبيقات الالكترونية للوصول على التميز المستدام. بينما يرى (عباس، الحسين، 2022) حالة التفوق الشامل في النظام الشامل في أداء المؤسسة والممارسات التطبيقية التي تؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة.

كما عرفه مدخل إداري يتضمن مشاركة كافة موظفي المؤسسة في القيادة، بما يضمن على توظيف الاتجاهات الإدارية المعاصرة للعمل على توفير خدمة متميزة، وتحقيق تميز العمل على المستوى التنظيمي (عثمان، 2020). بينما عرف (المدادحة والقطاونة، 2022) التميز التنظيمي هو الذي يتم من خلال تحقيق مستويات أداء عالي والتفوق ويتم ذلك من خلال القرب من العمل، وخلق بيئة تنظيمية تدعم الابداع والاستقلالية في العمل والاهتمام بالمعرفة والتعلم.

وتعرفه الباحثة التميز التنظيمي إجرائياً: تحقيق المؤسسة أقصى حدود التميز في الأداء وتحقيق درجات من الكفاءة والفاعلية من خلال الاستثمار في مواردها البشرية بطريقة مبتكرة وفعالة لتحقيق رؤية واستراتيجيتها من خلال تكييف مع المتغيرات وتقديم قيمة مستدامة.

3.2.2 أهمية التميز التنظيمي:

للتميز التنظيمي أهمية بالغة في تحقيق استمرارية ونجاح وتميز المؤسسات، والعمل على تحقيق فوائد عالية من خلال فهم وإدراك واسع لعملياتها الداخلية. بحيث يجعل المؤسسة قادرة على المساهمة بشكل استراتيجي من خلال التفوق في أدائها وحل المشكلات، ثم تحقيق الأهداف بصورة فعالة تحقق التميز عن باقي المؤسسات، والتميز التنظيمي يبين إمكانية المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أنجح الأعمال في أداء أعمالها والتصدي لمشكلاتها وتحقيق جودتها وانتهاز الفرص في الوقت المناسب تبعاً لإستراتيجية فعالة تتسجم فيها قيادة المؤسسة والعاملين فيها والتي تمنح الهيكل التنظيمي المرونة وتمكنها من الاستجابة السريعة للمتغيرات الطارئة (Saeed et al., 2025) .

تبرز أهمية التميز التنظيمي من خلال تحقيق الأهداف المميزة التي تنعكس بشكل إيجابي على نجاح المؤسسة واستمرارها، وربط المؤسسة بالمؤسسات الأخرى في ذات المجتمع وتوظيف الموارد المتاحة بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات الموظفين ولوصول إلى أفضل النتائج الإيجابية لتحقيق التميز التنظيمي (الجعيد، 2025).

تتجلى أهمية التميز التنظيمي من قدرة المنظمة على بلورة القوى التي تدعم التميز من خلال تحقيق معدلات تغيير سريعة وخاصة في ظل التطور السريع، وترسيخ الأبداع المستمر، والحفاظ على المساحة والمكانة التنظيمية، وزيادة الوعي والقدرة على الجودة والتميز الإداري المتجدد، استخدام التكنولوجيا والإبداع (Waswas & Jwaifell, 2019).

استنتجت الباحثة أهمية التميز التنظيمي في ظل التحول خاصة في ظل الرقمنة كونه شيئاً أساسياً لا يمكن أن تتخلى عنه المنظمات التي تحقق النجاح والتفوق، ولابد السعي نحو تحقيقه في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير لتحقيق أداء عالي.

4.2.2 أبعاد التميز التنظيمي

اختلفت الدراسات السابقة في تحديد أبعاد التميز التنظيمي، وقد تبنت الدراسة الحالية أبعاد التميز التنظيمي وهي: (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية) كون هذه الأبعاد كانت الأكثر تكراراً في الدراسات، وكذلك تعطي رؤية معمقة وأكثر شمولية للذاكرة التنظيمية، والدراسات السابقة التي تناولت هذه الأبعاد في جدول رقم (2)، هي:

جدول (2): أبعاد المتغير التابع التميز التنظيمي

الدراسات السابقة	الأبعاد
(الجندي، 2023)	تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الهيكل التنظيمي.
(الزهراني والغامدي، 2024)	التميز التنظيمي، تميز القيادة، تميز الثقافة التنظيمية، تميز إدارة الموارد البشرية

يقوم التميز التنظيمي على جملة من الأبعاد الأساسية والتي يتحقق من خلالها، والتي تتمثل في:

تميز القيادة: هي قدرة الفرد بالتأثير بين الأفراد أو المجموعات وتوجيههم وترشدهم لنيل تعاونهم، وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة (Abbasi& Akrami,2019)، كما تعتبر فن التأثير على الموارد البشرية الذي يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الموجودة في المؤسسة وتوجههم لتحقيق الأهداف ، مع الأخذ بعين الاعتبار لامتلاك القائد مجموعة من الخصائص فهم سلوك الافراد لأنه من الصعب التنبؤ به والتحكم فيه، نظراً لتغيرات المستمرة في اتجاهاته ومشاعره نحو المواقف، وأيضاً القدرة على تشكيل فرق العمل، والشفافية والتفكير الإبداعي في التعامل مما يولد مؤسسة متميزة (حافظ واخرون، 2019). بينما عرفه (المهيرات، 2024) ان التميز القيادي يمثل العقول البشرية

عالية التميز التي تعكس مستويات إبداع عالية، خاصة بالنسبة إلى القادة الذين يتمتعون بمستويات عالية من الخبرة التي تساعدهم في تقديم أفضل الاقتراحات، لتطوير أنفسهم ومرؤوسيههم، وتقديم خدمات وأداء مبتكر.

تعرف الباحثة تميز القيادة إجرائيا هي قدرة المسؤول لتحقيق نتائج استثنائية من خلال تبني ممارسة إدارية مبتكرة وذلك لتأثير الإيجابي في الافراد في المؤسسة، مما يسهم في تحقيق اهداف تنظيمية مستدامة وفعالية.

تميز الاستراتيجية الذي تطبقه المنظمات كافة لديها، من خلال تنفيذ رؤيتها وذلك عن طريق وضع استراتيجية تركز على العاملين كافة، وتأخذ بعين الاعتبار الخدمات التي تقدمها للمنظمة، من ثم العمل على تطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات في ضوء ذلك (الطبيبي ولبعيري، 2021).

وعرفها (الجندي، 2022) درجة تميز الطرق التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وأهدافها وتفاعلها كخطة موحدة متكاملة وشاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات.

تعرف الباحثة تميز الاستراتيجية هي امتلاك المنظمة القدرة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة وفعالة تعزز من قدرتها وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة، يتمثل في وضوح الرؤية، ومرونة الاستجابات للمتغيرات البيئة.

تميز الثقافة التنظيمية مدى تأثير ثقافة المنظمة وخصائصها على تحقيق الأداء المتميز، ويقاس من خلال تحديد معايير محددة مثل توافر بيئة تشجع على الابتكار والإبداع، مدى التزام الموظفين بالقيم المشتركة، توافق السياسات الثقافية مع أهداف المنظمة (الجالودي والشرمان، 2021). ويشير التميز الثقافة التنظيمية إلى تميز المعتقدات وقيم الأفراد وتشتمل هذه الثقافة على (الانفتاح والتعاون، والاصالة والثقة)، فالثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى أداء وإنجاز المرؤوسين الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة بشكل كبير (رحماني وحمبابة، 2024).

تعرف الباحثة تميز الثقافة التنظيمية ان تتبنى المنظمة ممارسات وأنماط سلوكية إيجابية تعزز ببيئة العمل الداعمة للابتكار، الالتزام والتعاون، مما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تميز الموارد البشرية: تواجه المنظمات اليوم تحديات متعددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارة العليا تبني استراتيجيات تتكيف مع التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بأسلوب ناجح ونظراً للتغير المتجدد والسريع في بيئة العمل توجب اللجوء الي أسلوب التفويض، وإعطاء الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات اللامركزية والمشاركة الجماعية والتخلي عم الروتين والمركزية في التعامل ليحقق التميز التنظيمي في المنظمة، كما إن تميز الموارد البشرية ينتج عن اكتساب المعرفة وتُشاركها الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أداء متميز سيما بتوفر المهارات كالتواصل والحوار (الطبيبي ولبعيري، 2021).

تعرف الباحثة تميز المورد البشري قدرة المنظمة على استقطاب تنمية والاحتفاظ بكوادرها البشرية ذات الكفاءات العالية، عن طريق تطبيق ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب المستمر، والتقييم العادل للأداء.

5.2.2 متطلبات التميز التنظيمي:

ولتحقيق التميز التنظيمي لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية، قد ذكر كل من (بادرياني، بادرياني، 2021) و (الجندي وآخرون، 2022) عدداً منها: -

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة متكامل التوجهات الرئيسية للمنظمات ونظرتها المستقبلية وهذا يضم (الرسالة، الأهداف، الرؤية، السياسات) التي تهدف الي للمنظمة لتحقيقها لأجل الوصول للتميز التنظيمي.

2. وجود نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، يتضمن طرق استقطاب الموارد البشرية، وتوظيفها وتدريبها، بالإضافة إلى تمكينهم وإنجاح مساهمهم الوظيفي، ووجود منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وتوجه القائمين إلى مسؤولياتهم.

3. توافر نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وفرق العمل والأداء المؤسسي والذي يهدف إلى مقارنة الإنجازات المحققة ومعايير الأداء المطلوبة.

4. يتطلب نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة؛ من خلال تحديد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات شروط الجودة، ومعدلات السماح فيها واليه الرقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح الانحرافات، بشكل يضمن تكامل الحاجات المنظمة نحو تحقيق التميز التنظيمي، بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف والمعايير. وأخيراً ووجود قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز التنظيمي.

6.2.2 أسس التميز التنظيمي

يعتبر التميز التنظيمي حجر الأساس لنجاح المنظمة، حيث يعتمد على مجموعة من الأسس التي تعزز الاستدامة والكفاءة

1. ومن الأسس الاستراتيجية في التميز والبقاء على القمة ولتحقيق ذلك يتطلب تحفيز العاملين لبذل الجهود لتحقيق مستويات أداء عالية، كما يتطلب المتابعة المستمرة وتقييم الأداء الوظيفي المستمر للموظفين.

2. كما تُعد الشمولية من الأسس بحيث يجب أن يشمل على التميز والتفوق في الأنشطة التنظيمية كافة، ولا يتحقق التميز في جانب بمعزل عن الآخر في المنظمة، بل يجب أن يغطي العمليات كافة على مستوى المنظمة. كما انتقلت بعض الدراسات على أن التميز التنظيمي له عدة مقومات لتحقيقه ومنها: بيئة عمل مثالية، قيادة حكيمة، وثقافة تنظيمية وقيم راسخة. وموارد بشرية مؤهلة وقادرة على الابتكار، وجود رغبة لتحسين كفاءات تحسينات جديدة، ونظم تواصل فعال مع أصحاب المصلحة في المنظمة، ودعم التدريب والتطوير المستمر، وقاعدة معلومات تسهم في اتخاذ القرارات المناسبة، إلى جانب ذلك تحفز التميز التنظيمي للابتكار والابداع ويدعم من وجود

الحلول المناسبة لتحسين وضعها ومواجهة التحديات في قطاع الاعمال. بالإضافة إلى ذلك من أسس التميز وجود مناخ تنظيمي جيد، يحقق الاستقرار لدى الموظفين ويزيد من التطور المستمر (الجهني وآخرون، 2022).

واستنتجت الباحثة من الأسس التميز التنظيمي الذي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية بشكل خاص التي تشكل أساس نجاحها واستدامتها حيث لا يمكن إغفال أهمية التحول الرقمي؛ الذي بدوره يسهم في تسريع وتبسيط الإجراءات، مما يجعل المهام تتم بكفاءة أكثر وسهولة، على مستوى الكفاءات البشرية، فإن اختيار وتوظيف استقطاب المواهب، وتمنيها وتحفيزها ولخلق بيئة عمل فعالة، كما أن تبني الاستدامة والمرونة في السياسات يضمن للمؤسسة القدرة على مواكبة التغيرات والتحقيق الريادة في العمل في ظل التطور السريع ومواكبة التكنولوجيا.

7.2.2 أهداف التميز التنظيمي:

التميز التنظيمي هو نهج شامل يهدف إلى تحقيق الأداء المتفوق والنجاح المستدام، الهدف الأساسي هو تقديم نتائج متميزة باستمرار عبر أبعاد الأعمال المختلفة، بما في ذلك الكفاءة والابتكار، تسعى المنظمات للتفوق في جميع هذه المجالات للحفاظ على الكفاءة، المحاذاة الاستراتيجية تهدف المنظمات إلى تطوير استراتيجية قوية توفر رؤية طويلة المدى. يضمن هذا التميز الاستراتيجي أن جميع الأنشطة تتماشى مع الأهداف الشاملة للمنظمة، مما يسهل التقدم المتماسك نحو النجاح.

أيضاً كفاءة الموظفين وتنمية المواهب تهدف المنظمات إلى تنمية قوة عاملة كفؤة وموهوبة. يعد الاستثمار في تطوير الموظفين أمراً ضرورياً لتحقيق التميز، حيث أن الموظفين المهرة مهمون لتنفيذ الاستراتيجيات بفعالية ودفع الابتكار (بوقطوشة وبوزراع، 2021).

وكذلك يهدف التميز التنظيمي تعزيز الكفاءة والفاعلية الشاملة والاستدامة، من خلال دمج مفاهيم التميز المختلفة، يمكن للمؤسسات التنقل بشكل أفضل في بيئات الأعمال المعقدة وضمان النجاح على المدى الطويل (Lekić et al., 2024).

تستجيب الباحثة أهداف التميز التنظيمي إلى بناء مؤسسة مبدعة وقوية وقادرة على مواكبة التطورات في بيئة العمل. من خلال السعي إلى رفع كفاءة الأداء عن طريق تبني أحدث الممارسات الإدارية، وتطوير بيئة عمل محفزة للإبداع.

8.2.2 مبادئ التميز التنظيمي

يتحقق التميز التنظيمي من خلال الالتزام بمجموعة بمبادئ جوهرية، تشمل التأكيد على ثبات الهدف والاستمرار في السعي نحو تحقيقه ووضوح للمنظمة، إضافةً إلى ذلك التركيز على تحديد، احتياجات متلقي الخدمة بدقة لضمان تلبيتها بفاعلية. كما يتوجب تحقيق رضا كافة الأطراف المعنية من قبل الإدارة، مع الحرص على تعزيز الدافعية وعدم التفريط بها لضمان النجاح، كما يعتبر التعلم المستمر والتطوير الدائم عاملاً جوهرياً في تعزيز التحسين والإبداع. علاوةً إلى ذلك، تساهم الشراكات مع المؤسسات المماثلة في تبادل الخبرات وتحقيق التميز، مع وجوب الالتزام المؤسسة بمسؤوليتها المجتمعية لدعم التنمية المستدامة (الزهراني، 2019).

يتجلى أن نهج التميز التنظيمي مدخل يصلح أن تتبناه المنظمات الحكومية التي أصبحت لا تقف عند مستوى الجودة للخدمات المقدمة ولكن تسعى إلى التحسين والتطوير المستمر لأدائها بالشكل الذي يتناسب مع طبيعتها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية التي وضعت (مصطفى، 2023).

استنتجت الباحثة أن مبادئ التميز التنظيمي في المؤسسات تقوم على تعزيز الكفاءة والفاعلية، والارتقاء بجودة الخدمات الحكومية، من خلال تبني أساليب إدارية حديثة بالاعتماد على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وذلك لتحسين الأداء والعمل على تحسين الإجراءات.

9.2.2 معوقات التميز التنظيمي

غالبًا ما يتم إعاقة التميز التنظيمي بسبب العديد من العقبات التي يمكن أن تؤثر على الأداء، فيما يلي مجموعة من التحديات الرئيسية التي قد تواجهها المنظمات، وخاصة في قطاع تكنولوجيا المعلومات وتم ذكر بعض التحديات في كما جاء في دراسة (Banu & Dhanashree, 2024)، (الجهني وآخرون، 2022).

1. مقاومة التغيير حيث قد يقاوم الموظفون العمليات أو التقنيات الجديدة، خاصة عند الانتقال إلى أنظمة E-HRM. يمكن أن تتبع هذه المقاومة من الخوف من المجهول أو عدم فهم فوائد مثل هذه التغييرات. تحتاج المؤسسات إلى إدارة هذا التغيير بفعالية لضمان التنفيذ السلس.
2. إضافة إلى ذلك التدريب غير الكافي لكي تكون أنظمة E-HRM فعالة، يجب تدريب الموظفين بشكل كافٍ. ويمكن أن يؤدي نقص التدريب إلى الاستخدام الناقص للنظام، مما يؤدي إلى عدم الكفاءة والإحباط بين الموظفين. تعد برامج التدريب المستمر ضرورية لإبقاء الموظفين على اطلاع دائم بالميزات الجديدة.
3. كما من الصعوبات التي تواجه المؤسسة عدم توفر موارد كافية يتطلب تنفيذ الإدارة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية موارد مالية وتكنولوجية. قد تواجه المؤسسات صعوبات إذا لم تخصص ميزانية كافية أو بنية تحتية لدعم هذه الأنظمة. هذا يمكن أن يحد من فعالية E-HRM ويعيق النمو التنظيمي العام.
4. عدم وجود مواءمة استراتيجية يجب أن تتوافق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة. إذا كان هناك انفصال بين ممارسات الموارد البشرية وأهداف العمل، فقد يؤدي ذلك إلى إدارة الموارد البشرية غير الفعالة ويعيق النمو التنظيمي حيث

تحتاج المنظمات إلى التأكد من أن استراتيجيات الموارد البشرية الخاصة بها تدعم أهدافها الأوسع.

أيضاً عدم وضوح بعض القوانين والأنظمة حول وصف الإجراءات المتبعة لتحقيق المتميز استدامته داخل المنظمة، علاوة على ذلك إدارة موارد بشرية تحقق أهداف المنظمة للوصول إلى التميز، وذلك بسوء اختيار العاملين، وعدم تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.

1.2.3 المبحث الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام

أصبح التوجه في المؤسسات إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بمعدلات عالية، مما يشير على توجه جاد نحو اعتماد التكنولوجيا في ممارسات الموارد البشرية. هذا الاستخدام العالي ضروري لتعزيز الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية. وجدت الدراسات تأثيراً مهماً لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التميز التنظيمي، وهذا يعني أنه مع زيادة استخدام ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية، يزداد التميز العام للمؤسسة (Malkawi,2018). حيث بات من الضروري تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي تشمل التوظيف والتدريب والتعويضات وتقييم الأداء الإلكتروني ارتباطاً إيجابياً بالتميز التنظيمي حيث أظهرت النتائج 70.4% من التغيرات في مستوياته كما أظهرت نتائج دراسة (حمد وكليب، 2024) وهذا يعكس تأثير التقنيات الرقمية في تحقيق التميز التنظيمي. كما أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تؤثر بشكل إيجابي على جميع مؤشرات التميز التنظيمي كما أشارت العديد من الدراسات منها دراسة (خضير، سعود، 2022).

وتوضح الباحثة أن تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يتضمن ذلك جوانب مثل رضا الموظفين والإنتاجية والأداء التنظيمي العام. من خلال تبسيط عمليات الموارد البشرية، تُعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أحد المحركات الأساسية لتحقيق التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام، ذلك من

خلال ما توفره من أدوات تكنولوجية تُمكن الديوان من تنفيذ وظائف الموارد البشرية بكفاءة عالية، بعيداً عن الإجراءات التقليدية التي تتسم البطء والروتين. وهذا ما تم تأكيد عليه في الخطة الإستراتيجية لديوان الموظفين العام في عام 2023م حيث استعرضت منظومة "معاملاتي" الإلكترونية، والمُخطط للتحويل الكامل من الخدمات الورقية إلى خدمات رقمية، لتوفير الوقت والجهد ورفع الفعالية (ديوان الموظفين العام، 2023). وهو مؤشر يدل على أن الديوان يسير بخطى ثابتة نحو تبني معايير التميز في القيادة، وتطوير الاستراتيجية، وتنمية الموارد البشرية، وتعزيز الثقافة التنظيمية، فمن خلال استخدام الأنظمة الرقمية في التوظيف، والتقييم، والتدريب، تصبح الإجراءات أكثر كفاءة ومرونة، مما يقلل من الهدر في الوقت والموارد، ويزيد من قدرة الديوان على التكيف مع التغيرات. هذا التكامل بين التكنولوجيا والإدارة يعزز من ثقافة الابتكار ويقود إلى بيئة عمل أكثر تميزاً واستدامة. حيث استطاع الديوان الموظفين أن ينتقل من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط أكثر مرونة وتكيف مع المتغيرات، مما عزز قدرته على تحقيق التميز التنظيمي.

لتحقيق رؤية ديوان الموظفين العام "الرؤية مؤسسة رائدة تعمل على إدارة وتنمية الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية وتعزيز مبادئ الحكم الرشيد، بما يحقق الإبداع وتطوير خدمات المواطنين وبما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة"

3.2 الدراسات السابقة

1.3.2 الدراسات العربية

الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

دراسة (غنيّات، 2024) بعنوان "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تعزيز معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني"

هدفت إلى التعرف إلى دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إعداد أداة الدراسة وهي الاستبانة والتي تكونت من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بإبعادها (التوظيف والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، والاتصال الإلكتروني، والتعويض الإلكتروني)، وكذلك التعرف على واقع تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، المساواة، الكفاءة والفاعلية)، وتم جمع البيانات من خلال عينة مكونة (180) موظفاً وموظفة من مجتمع الدراسة جميع الموظفين في القطاع العام والبالغ عددهم (384) موظفاً وموظفة في محافظة الخليل، كما تبين أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في معظم مجالاتها كان مرتفعاً، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين نظام المقابلات الإلكترونية، بالإضافة الي تحسين نظام تحديد الاحتياجات التدريبية و وكذلك تحسين عملية تقييم أداء الموظفين إلكترونياً.

دراسة (الربيعي وعبادي، 2024) بعنوان "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة استطلاعية في شركة نفط الشمال"

هدفت الدراسة لمعرفة دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة حيث أجريا دراسة استطلاعية في شركة نفط الشمال، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة وزعت على عينة قصدية بلغت (70) فرداً، وتوصلت إلى مجموعة

من النتائج أبرزها اهتمام الموظفين بأعمالهم ورغبتهم في تطوير قدراتهم والتحول نحو الاعتماد على التكنولوجيا في المنظمات العامة والخاصة، مرهون بقدرتها على تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عاملاً أساسياً لزيادة كفاءة الشركة في تحسين مستوى أدائها واستدامته، وأوصت الدراسة العمل على توفير البرامج اللازمة لتقييم الأداء الإلكتروني مثل: برامج الذكاء الاصطناعي.

دراسة (النويصر وآخرون، 2024) "بغنوان" أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على منتسبي وزارة الداخلية الكويتية"

هدفت إلى قياس تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وقد استخدم الباحثين المنهج الوصفي بطريقة العينة العشوائية البسيطة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، بلغ مجتمع الدراسة من جميع موظفي ومنتسبي وزارة الداخلية الكويتية بجميع مقراتها، وبلغت عينة الدراسة (400) مفردة، وكانت أهم النتائج تؤكد على أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي، كما تبين أن التعويضات والحوافز هي الأكثر قدرة على تحسين مستوى الأداء التنظيمي، أوصت بتنظيم دورات تدريبية للموظفين والعاملين في مختلف إدارات الوزارة لتدريبهم على كيفية استخدام التكنولوجيا في إدارة المهام والوظائف .

دراسة (بابية ودقيوس، 2023) بعنوان "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء الخدمة العمومية دراسة حالة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة أدارار"

هدفت إلى معرفة الدور الذي تمارسه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بمكوناتها (التخطيط الإلكتروني، التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، والتقييم الإلكتروني) في تحسين أداء الخدمة العمومية بالصندوق الوطني للتأمينات والضمان الاجتماعي وكالة أدارار، واعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام أداة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة والمقابلة، و الملاحظة المباشرة

لاختبار فرضيات الدراسة والوصول الى نتائج دقيقة، على عينة مكونة من (45) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تقوم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تحديد الاحتياجات المنظمة من لكفاءات والتي تساهم في إضفاء ميزة للعمل الإداري، وأوصت الدراسة بتهيئة أنظمة المعلومات الإدارية، وتطويرها من أجل الإسهام في تحسين أداء الخدمة العمومية.

دراسة (الرقبان والعضايلة، 2023) بعنوان "أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للتشاركية المعرفية: دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية الأردنية"

هدفت إلى التعرف على أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي، وتم ذلك من خلال دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي على عينة دراسة مكونة من (354) مفردة، وتم جمع المعلومات باستخدام أداة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية مرتفع وهذا يدل على وعي وإدراك الموظفين بأهمية تكنولوجيا في أهمية تسهيل ممارسات إدارة الموارد البشرية، أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في القطاع المصرفي، للإفادة منها في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية، لا سيما عمليتي تقييم الأداء الالكترونية والاختيار الالكتروني. (جغام واخرون، 2022) بعنوان "أثر تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة

العمومية - دراسة ميدانية بمصلحة البيومرتري لمجموعة من البلديات"

أثر تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية - دراسة ميدانية بمصلحة البيومرتري لمجموعة من البلديات، اتبع الباحثون اعتماد الوصفي التحليلي، تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة على عينة طبقية متمثلة بموظفي مصلحة البيومرتري والبالغ عددهم (93) مفردة، و أوضحت نتائج الدراسة أن الإدارة الالكترونية بمختلف أبعادها تتحقق بمستويات متوسطة، وأوصت

بضرورة الاهتمام بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من أجل الارتقاء بجودة الخدمة العمومية المقدمة للبلديات، وأوصت بضرورة تكثيف عملية التدريب الإلكتروني للموظفين القدامى.

(أبو الجبين، 2022) بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات في جامعة القدس المفتوحة"

أجرى الباحث دراسة هدفت للتعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من جامعة القدس المفتوحة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من عينة الدراسة مكونة من مديري دائرة الموارد البشرية ورؤساء الأقسام والموظفين الأكاديميين والإداريين والبالغ عددهم (53) موظفاً، وتم اختيارهم بأسلوب المسح الشامل وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومنها أن مستوى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية جاء بدرجة مرتفعة ووجود علاقة ارتباطية قوية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومستوى جودة الخدمات المقدمة، وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها بأن تواكب جامعة القدس المفتوحة التطورات التكنولوجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وتوفير المستلزمات المادية والبرمجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية لضمان التحسين والتطوير المستمر.

(حسني، سويقات، 2022) بعنوان " التوجه نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية للرفع من مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسسة التأمين SAA بورقلة"

هدفت لمعرفة أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين وتطوير أداء الموظفين في شركة التأمين SAA، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركة والبالغ عددهم (137) موظفاً وبلغت حجم العينة (40) موظفاً تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كانت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء

الوظيفي، وأوصت الدراسة العديد من توصيات أهمها بأن تهتم الشركة بتعريف الموظفين بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال الندوات والتدريب، وتقوية الأنظمة الإلكترونية والبنية التحتية للأجهزة وشبكات المعلومات في الشركة.

دراسة (أبو صبحة، 2022) بعنوان " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في وزارة الأوقاف وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين والإداريين"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإدارة الإلكترونية ومستوى انعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين للإداريين في وزارة الأوقاف الفلسطينية، اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة العاملين والعاملات في وزارة الأوقاف الفلسطينية، وتم اختيار عينة قصدية من بلغ حجمها (110) مفردات ، وقد استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، لخصت الدراسة أهم النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأداء العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

(ملهمباني وآخرون، 2022) بعنوان " دور المرونة التنظيمية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية"

هدفت الدراسة إلى معرفة تطبيق المرونة التنظيمية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وتكون مجتمع البحث من رؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات الإدارية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من (106) موظفاً حيث تم اختيارهم بأسلوب العينة المتاحة وأداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة معنوية بين المرونة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وأن مستوى تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

كانت مرتفعة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها أنه ينبغي على الجامعات استحضار التوجهات القائمة على المرونة التنظيمية وتوظيفها لتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

(الحريات وأبو بكر، 2021) "بمعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في الخطوط الجوية الملكية الأردنية" "

حيث هدفت إلى اختبار أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعاده على أداء العاملين بأبعاده في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء استبانة لجمع البيانات على عينة عشوائية طبقية مكونة من (387) مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التوظيف الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني)، ووجود أثر لتقييم الأداء الإلكتروني على سرعة الإنجاز. فيما لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التوظيف والتعويض الإلكتروني على سرعة الإنجاز. فيما أوصت الدراسة بالاستمرار في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا سيما التوظيف الإلكتروني لأنها الوظيفة المسؤولة عن رفد المؤسسة للموارد البشرية القادر على تحقيق التميز والتفوق.

الدراسات العربية المتعلقة بالتميز التنظيمي

دراسة (المهيرات والهوارى، 2024) بعنوان " أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في أمانة عمان الكبرى"

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي، الداخلي، والتوافق الاستراتيجي) في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، والتميز بالخدمات، والتميز المعرفي البشري، والتميز بالعلميات) الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في أمانة عمان الكبرى، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة دراسة مكونة من (214) مفردة، وتم استخدام برمجية (Smart Pls4) وبرنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، وأظهرت نتائج

الدراسة ان مستوى التميز التنظيمي مرتفع ، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام المستمر بالتميز التنظيمي من اجل الحفاظ على تقديم الخدمات والعمل على إنشاء تطبيقات إلكترونية؛ لتقييم الخدمات المقدمة وتحقيق التميز التنظيمي.

دراسة (السيد، 2024) بعنوان "أثر إدارة الموارد البشرية الخضرء على التميز التنظيمي في الأعمال: دراسة ميدانية على العاملين في البنك الأهلي المصري وبنك مصر"

هدفت إلى التعرف إلى أثر إدارة الموارد البشرية الخضرء على التميز التنظيمي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على العاملين في البنك الأهلي المصري، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من الافراد العاملين في بنك الأهلي المصري وبنك مصر في محافظة القاهرة، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة حيث بلغ عددها (386) مفردة. ، أوضحت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضرء على التميز التنظيمي، وأوصت إلى ضرورة تنمية رأس المال البشري ودعم الابتكار وتنمية المهارات التواصل وتشجيع مشاركة العاملين في تطوير وذلك الأداء والتميز التنظيمي.

دراسة (الزهراني والغامدي، 2024) بعنوان " أثر القيادة الرشيقة في تعزيز التميز التنظيمي بجامعة أم القرى

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الرشيقة وتأثيرها على في التميز التنظيمي، لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة، طبقت على عينة عشوائية بلغ حجمها (373) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى، أظهرت نتائج الدراسة إلى أن جامعة أم القرى بمستوى تميز التنظيمي مرتفع حيث بلغ (3.22)، كما أوصت الدراسة إلى زيادة تعزيز التميز التنظيمي من خلال نشر ثقافة التميز بين منسوبي الجامعة.

دراسة (بن سياسي ومحجوبي، 2024) بعنوان " أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي:

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقة

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تبني المسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي، واعتمد المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام كل من الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تم توزيع (60) استبانة على الموظفين على الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لتطبيق المسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي في المؤسسة، كما أوصت الدراسة بضرورة وجود قيادة تتميز بكفاءة وفعالية وقادرة على صياغة الأهداف والحرص على التحسين المستمر.

دراسة (رحماني، حمابة2024) بعنوان " أثر القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي دراسة ميدانية

بمجمع سوناطراك بحاسي مسعود

هدفت إلى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي الى التعرف على مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات باستخدام أداة الاستبانة على عينة بلغ عددها (32) مفردة من مجتمع الدراسة بمجتمع الدراسة في مجمع سوناطراك، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج حيث بينت وجود علاقة طردية بين القيادة الاستراتيجية و التميز التنظيمي، كما أوصت الدراسة بضرورة التفكير في أساليب فعالة من القيادة لتحقيق التميز التنظيمي والعمل على استثمار الموارد البشرية القيادية وتعزيزها.

دراسة (ليله،2024) بعنوان "دور إدارة الأعمال الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية -

جامعة البريمي"

هدفت التعرف إلى دور إدارة الاعمال الالكترونية بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز التنظيمي، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وذلك بتطبيقها على العاملين بالمستوى

الإداري والوظيفي في جامعة البريمي على عينة مكونة من (76) مفردة، وتوصلت الدراسة الي نتائج منها ان تطبيق الإدارة الالكترونية يسهم في تحقيق التميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بالاستثمار في الموارد البشرية من خلال تدريب الموظفين بشكل مستمر وتطوير قدراتهم فيما يتعلق بالجانب التقني، من خلا عقد دورات تدريبية للحصول على الموظفين الذين يضيفون قيمة أعلى وتساهم في تحقيق التميز التنظيمي.

دراسة (الجندي، 2022) بعنوان "أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية"

هدفت للتعرف على أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية)، وتم تطبيقها على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية، اختبرت الدراسة تأثير إدارة المواهب بأبعادها في أبعاد التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الإستراتيجية، تميز المرؤوسين، تميز العمليات، تميز الثقافة)، استخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المستويات الإدارية بالفروع الرئيسية، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة قدرها (271) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد إدارة المواهب والتميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من بينها التركيز على استخدام النظم الإلكترونية الفعالة في إنجاز المهام بما يحقق التميز في الأداء والعمل على اختيار البرامج التدريبية التي تتناسب مع قدرات الموظفين والتي يمكن التعرف عليها من خلال نماذج تقييم الأداء ومعرفة جوانب الضعف.

دراسة (منصور، 2021) أثر التميز التنظيمي في جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات السودانية "مستشفى علياء التخصصي أنموذجاً"

أجرت الباحثة دراسة هدفت إلى تقييم أثر التميز التنظيمي في جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات السودانية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي (تحليلي)، وتم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة (167) مفردة من الأطباء والإداريين والموظفين، خلصت الدراسة إلى أن أبعاد التميز منها القيادة، التخطيط، الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على جودة الخدمة الصحية للمستشفيات، أوصت الدراسة بضرورة السعي لمواكبة التطور والتميز بإتباع أساليب حديثة تمكنها من تحقيق ذلك.

(دراسة الحمدي، 2021) بعنوان "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في التميز التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عدد من العاملين في دائرة عدل الديوانية"

هدفت التعرف إلى تأثير عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تشارك المعرفة، خزن المعرفة) التي تمتلكها المنظمة في التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز في الخدمة والابتكار، والتميز في المعرفة)، تم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع الاستبانة على عينة على عينة مكونة من (46) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بتطبيق عمليات إدارة المعرفة متمثلة بأبعادها يسهم بشكل كبير في تعزيز القدرة وقابلية المنظمة في تعزيز تميزها التنظيمي والمساهمة في تطوير أدائها في اتخاذ القرارات الاستباقية في مواجهة الظروف التي من المتوقع ان تتعرض لها، كما أوصت ببحث الافراد في منظمة على التشارك الفاعل بين العاملين في المنظمة وذلك من خلال المساهمة في التواصل وقواعد الاتصال المتطورة داخل المنظمات في تشارك المعرفة بشكل أوسع والتي تسهم بالنتيجة التي تحقق التميز التنظيمي وتعزز امكانياتها.

الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي

دراسة (حمد، وكليب، 2024) بعنوان " دور ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز التميز

التنظيمي (دراسة حالة تحليلية في جامعة تكريب)

هدفت الدراسة التعرف إلى دور ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز التميز التنظيمي من خلال عينة استطلاعية في جامعة تكريت، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته أهداف الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (78) مفردة من الجامعة المبحوث، واستخدمت الدراسة على عدد من الوسائل الإحصائية لغرض تحليل البيانات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز التميز التنظيمي، كما تسهم تكنولوجيا المعلومات في دعم ممارسة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وتحقيق التميز لها، كما أوصت الدراسة إلى ضرورة تبني استراتيجيات وتعزيز البنية التحتية وتطبيقاتها في ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بما يحقق التميز التنظيمي.

دراسة (خضير وسعود، 2022) بعنوان "تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز التنظيمي باعتماد رأس المال البشري متغيراً تفاعلياً: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة البصرة"

هدفت إلى الكشف عن مدى تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز التنظيمي وتم إجراء دراسة استطلاعية على عينة من العاملين في جامعة البصرة، لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، وتم اعتماد المنهج الوصفي الاستطلاعي التحليلي على عينة مكونة من (453) مفردة، من مجتمع دارسي مكوم من (3861) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن الجامعة تولي اهتماماً بارزاً في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتحقيق التميز

التنظيمي، ووجود علاقة تأثير إيجابية بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي، أوصت بضرورة رفع مستوى التوعية بأهمية التحول الى إدارة الموارد البشرية الالكترونية واستخدام تطبيقاتها في العمل اليومي.

2.3.2 الدراسات الأجنبية

الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

دراسة (Sallama,2022) بعنوان "تأثير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في مديرية تربية كركوك"

هدفت إلى معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية على الصحة التنظيمية، تم إجراء الدراسة على شركة الاتصالات العاملة في الأردن، صممت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من (100) موظف من موظفي الشركة، وتوصل الدراسة على مجموعة من النتائج ان استخدام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية سيحدث نقلة نوعية في المنظمة، وتعتمد شركة الاتصالات في برامجها التدريبية على استخدام وسائل التدريب الالكترونية المنظمة مما يعزز قدرات ومهارات موظفيها، وأوصت الدراسة التوجه السريع نحو الاهتمام بأتمتة الاعمال الالكترونية في كافة مجالات الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

دراسة (Umar.et al (2020 بعنوان "أثر تبني وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي"

هدفت إلى التعرف الآثار المترتبة على تبني وتنفيذ ممارسة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي وتم قياس المتغير من خلال ابعاد (التعويض الالكتروني، والاتصال الالكتروني، وتقييم الأداء الالكتروني)، تم استخدام المنهج الكمي ع دراسة استقصائية، تم جمع البيانات عن طريق استخدام أداة الاستبانة على مجتمع دراسة من أعضاء هيئة التدريس وغير الأكاديميين في مؤسسات التعليم في

نيجيريا والبالغ عدد عينتها (214) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن بعض مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية مرتبطا بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي باستثناء تقييم الأداء الإلكتروني ، أوصت الدراسة بأهمية أن تُولي المنظمات الاهتمام خاص لهذه الممارسات حيث أن إهمالها أو عدم القدرة على اعتمادها وضمان تنفيذها يمكن أن يكون من الأسباب الرئيسية لضعف أداء العاملة.

دراسة (Nurlina et al, 2020) بعنوان تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وجودة خدمات الموارد البشرية على أداء الموظفين"

هدفت إلى التحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأداء الموظفين ، لتحقيق الغرض البحثي، استخدمت الدراسة الاستبانة جمع البيانات على عينة العمدية حيث بلغت (200) موظف مدني في خمسة مكاتب حكومية في إندونيسيا، استخدم الباحث تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية لدراسة علاقة إدارة الموارد البشرية بأداء الموظفين، وأوضحت نتائج الدراسة أن الاستخدام الفعال لتقييم الأداء يحسن من قدرة الموظفين وهذا يعكس كفاءة إدارة الموارد البشرية إدارة القوى العاملة يجعل الموظفين يعملون بشكل جيد، وأوصت بأن تتم مراجعة تدخل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ليس فقط لقياس الأداء، أيضاً يستخدم لتصورات الموظفين أثناء تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كجزء من استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتميز التنظيمي

دراسة (Aldiabat,2022) بعنوان "الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين المرونة التنظيمية والتميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية"

أجرى الباحث دراسة هدفت التعرف إلى الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الحساسية التنظيمية، والالتزام الجماعي، وتنمية الموارد) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (التميز البشري، والتميز بعملية تطوير المنتجات، والتميز القيادي)، تم استخدام المنهج

الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة الاتصالات الأردنية والبالغ عددهم (277) مفردة، والذي تم اختيارهم بشكل قصدي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها يوجد تأثير معنوي للسلوك الاستراتيجي في التميز التنظيمي، أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية ليكونوا قادرين على تحقيق التميز التنظيمي الذي بدوره ينعكس في التميز البشري والهيكل والاستراتيجي.

(Obama,2020) بعنوان "آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية حول الأداء التنظيمي:

دراسة حالة جامعة برامج ماريلاند، نبروبي، كينيا"

هدفت لتحديد ممارسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي وتحديد كيفية مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، على مجتمع دراسة في جامعة ماريلاند، كينيا واعتمد المنهج الوصفي التحليلي ، استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات ، واستخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية وجرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (107) مفردات ، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أي التوظيف الإلكتروني والتدريب الإلكتروني والتعويض الإلكتروني وبرامج الأداء الإلكترونية يتم تنفيذها إلى حد كبير في الجامعة، وبناء عليه أوصت الدراسة من خلال الدراسة وجدت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الإلكتروني وفعالية المنظمة عند إجراء تحليل الارتباط بناء عليه أوصت بضرورة التركيز على ممارسة الأداء الإلكتروني التي من شأنها تحسين فعالية المنظمة.

ودراسة (Al-Jedaiah&Albdareem,2020) بعنوان " الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة

في المرونة التنظيمية والتميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية"

أجرى الباحث دراسة هدفت إلى معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي، وقد تم تطبيق الدراسة على المنظمات الصناعية في المدينة الصناعية في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد

المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة الاستبانة أداة لجمع البيانات وتم التأكد من صدقهما وثباتها، على عينة عشوائية بسيطة والبالغ عددها (120) شخصاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن التدريب يعمل على تحسين مهارات الموظفين مما ينعكس على أداء لمنظمة، وتعكس الفوائد المكتسبة من التدريب لتحقيق التميز التنظيمي، وأن تطوير المنظمة أمر بالغ الأهمية لتحقيق التميز التنظيمي، وكما أوصت الدراسة بضرورة تطوير قدراتها البشرية نحو التميز وتلبية متطلبات التكنولوجيا لتحقيق التميز والعمل على صياغة استراتيجية للتميز والتحقيق في متطلبات الموارد البشرية لتحقيقها.

دراسة (Salih,2020) بعنوان " تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي: دراسة تجريبية "

هدفت إلى تحديد تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وللحصول على البيانات الأولية تم استخدام الاستبانة على (73) مفردة تم توزيعها في مؤسسات التعليم العالي في محافظة دهوك إقليم كردستان، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بإنشاء نظام حوافز من قبل إدارة الجامعة يعمل على إلهام العاملين لتطبيق خبراتهم ومعارفهم والمساهمة من خلال إبداعهم وتميزهم وكل ذلك مرتبط بالحوافز.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، قامت الباحثة ببيان أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث أهداف الدراسة، منهج الدراسة، أداة الدراسة، مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.

من حيث الأهداف

من خلال مراجعة الأدبيات، لم تجد الباحثة دراسة تجمع بين المتغيرين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي إلا عدد قليل، حيث وجدت دراسات في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، ودراسات أخرى في التميز التنظيمي.

في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية معظم الدراسات دراسة غنيمات (2024) هدفت إلى التعرف على دور الإدارة الالكترونية في تعزيز معايير الحوكمة في القطاع العام، كما هدفت دراسة الربيعي وعبادي (2024) إلى دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في شركة نفط الشمال، بينما هدفت دراسة وخديجة وخديجة، (2023) إلى دور الذي تمارسه الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية، وأيضاً دراسة جغام وآخرين (2022) هدفت إلى تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على الخدمة العمومية، ودراسة Obama (2020) هدفت إلى تحديد ممارسة إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، دراسة النويصر وآخرين (2024) هدفت إلى قياس تأثير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على المستوى التنظيمي، وأيضاً دراسة الرقبان وآخرين (2023) في معرفة أثره على الأداء الوظيفين دراسة حريرات، أبو بكر (2021) هدفت إلى تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين، دراسة (Sallama,2022) هدفت إلى معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية على الصحة التنظيمية بينما دراسة Umar.et al (2020) للتعرف على اثر تبني وتنفيذ ممارسة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي، في حين دراسة Nurkina et al, (2020) هدفت إلى معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وجودة خدمات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي تشابهت دراستنا الحالية مع دراسة المطري وخضير (2022) في الكشف عن مدى تأثير الإدارة الالكترونية في التميز التنظيمي

أما في التميز التنظيمي فهدفت دراسة المهيرات والهواري (2024) للتعرف على أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي بأبعاده في ظل وجود متغير وسيط المرونة الاستراتيجية، أما دراسة. Al-Jedaiah , Albdaree (2020) هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي، ودراسة بن سياسي، ومحجوبي (2024) التي هدفت إلى معرفة أثر تبني المسؤولية على التميز التنظيمي، في حين دراسة السيد (2024) هدفت الى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي، ورحماني وحمبابة (2024) الى معرفة اثر القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي، دراسة منصور (2021) هدفت الى تقييم اثر التميز التنظيمي في جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات السودانية.

من حيث المنهجية

اتفقت الدراسة مع كل من دراسة حمد وكليب (2024)، غنيمات (2024)، الربيعي وعبادي (2024)، المهيرات والهواري (2024) بابية ودقيوس، (2023)، ودراسة السيد (2024)، Obama (2020)، الرقبان وآخرين (2023) حسني وسويقات، (2022) ودراسة Al-Jedaiah، Albdaree (2020) مع دراستي حيث جميعها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

اختلفت مع دراسة الجندي (2022) حيث اعتمد على المنهج الاستنباطي، دراسة أبوصبحة (2022) الوصفي الارتباطي، دراسة المطري وخضير (2022) تم استخدام المنهج الوصفي الاستطلاعي التحليلي، ودراسة منصور (2021) تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي

متغيرات الدراسة

اتفقت دراستي مع كل من دراسة حمد وكليب (2024) ودراسة غنيمات (2024)، والربيعي وعبادي (2024)، ودراسة بابية ودقيوس، (2023)، ودراسة و Obama (2020)، ودراسة الرقبان وآخرين (2023)، دراسة النويصر وآخرين (2024)، دراسة جغام وآخرين (2022)، دراسة سعود وخضير (2022)، دراسة

الحريرات وآخرين(2021)، دراسة(2022) Sallama، دراسة Umar.et al(2020) في تناولها المتغير إدارة الموارد البشرية الالكترونية كمتغير مستقل كما هو في دارستنا الحالية.

اختلفت مع دراسة ملهمباني وآخرين،(2022) حيث درس الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كمتغير تابع. كما اتفقت مع دراسة حمد وكليب (2024) في قياس تأثير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كمتغير مستقل والمتغير التابع التميز التنظيمي المتوافق تماماً مع دراستي، وكذلك تناول أبعادها المتوافقة مع دراساتنا نسبياً.

في حين اتفقت مع دراستي في تناول المتغير التابع التميز التنظيمي مع كل من دراسة المهيريات والهوري (2024)، والسيد (2024)، Albdaree، Al-Jedaiah (2020). ودراسة رحمانى وحمبابة (2024)، دراسة ليله(2024)، دراسة الجندي(2022)، دراسة المطري وخضير(2022) ودراسة الحمدي(2021)، دراسة Aldiabat(2022) حيث معظم الدراسات تناولت بُعد التميز التنظيمي باختلاف أبعادها نسبياً.

في اختلفت دراسة منصور(2021) حيث تناولت متغير التميز التنظيمي كمتغير مستقل.

من حيث مجتمع الدراسة والعينة:

تنوعت مجتمع الدراسة والعينة التي تم استخدامها فدراسة خديجة وخديجة، (2023)، ودراسة جغام وآخرين (2022) في القطاع العام مع اختلاف مكان الدراسة، و الرقبان وآخرين (2023)، و دراسة السيد (2024) في القطاع المصرفي، بينما دراسة الزهراني، والغامدي (2024) ودراسة حمد وكليب (2024) على القطاع التعليمي في الجامعات، في حين اتفقت دراستي مع دراسة (أبو صبحه، 2022) تم إجراء الدراسة على مؤسسة حكومية وفلسطينية.

كما اختلفت مع دراسة Obama (2020) حيث كان المجتمع أجنبي. ودراسة Al-Jedaiah ،
Albdaree (2020) ودراسة Umar.et al (2020).

من حيث أداة الدراسة:

تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة في كل من دراسة حمد وكليب (2024) ودراسة غنيمات (2024)، ودراسة الربيعي وعبادي (2024)، دراسة النويصر وآخرون (2024) دراسة السيد (2024)، دراسة المهيترات والهواري (2024)، دراسة حسني وسويقات (2022)، ملهمباني وآخرين (2022) (أبو صبحه، 2022) ودراسة Obama (2020)، ودراسة Al-Jedaiah، Albdaree (2020)، ودراسة Umar.et al (2020). ، في حين اختلفت مع دراسة خديجة وخديجة، (2023) و بن سياسي، ومحجوبي (2024) مع درستنا الحالية باستخدام أداة الاستبانة والمقابلة في عملية جمع البيانات.

دراستي الحالية تميزت عن الدراسات السابقة أنها في القطاع العام الفلسطيني.

وقد استفادة الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الهيكل العام وأطار الدراسة وبناء أداة الدراسة.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مصادر الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة والعينة

4.3 أداة الدراسة

5.3 صدق الاستبانة وثباتها

6.3 أنموذج الدراسة

7.3 متغيرات الدراسة

8.3 الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً بواسطته تم إتمام الجانب التطبيقي من الدراسة، ومن خلالها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج ليتم تفسيرها. وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة لتنفيذ الدراسة، ومنها تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة

من أجل إتمام أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعمل على وصف الظاهرة موضوع الدراسة (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام) كما هي على أرض الواقع وتحليل بياناتها وتوضيح الأثر بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تحتويها، والآثار الذي تحدثها، وهو إحدى أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم المستخدم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها بواسطة جمع بيانات ومعلومات مقننة عن المشكلة أو الظاهرة، وتحليلها وتصنيفها وإخضاعها لدراسات دقيقة.

2.3 مصادر الدراسة

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية: وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني عن طريق توزيع استبانة لدراسة جزء

من مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ثم تفرغها وتحليلها

باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Science) الإحصائي

واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات لتدعم موضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية: لقد عملت الباحثة على مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة التي تتعلق بموضوع الدراسة وهو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام، لإثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، من أجل التعرف إلى الطرق العلمية والأسس السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت بعد الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة والعينة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه كل المفردات الظاهرة التي درستها الباحثة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف يتكون من كافة موظفي ديوان الموظفين العام الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددهم (185) موظفة وموظف، حسب دائرة شؤون الموظفين في ديوان الموظفين العام للعام (2025)، وقد اتبعت الباحثة أسلوب الحصر الشامل ، ولم تشمل الاستبانة موظفي الوظائف الخدماتية.

4.3 أداة الدراسة

بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

1- تعيين الأبعاد الرئيسة التي احتوتها الاستبانة بالاتفاق مع الدكتور المشرف.

2- توضيح الفقرات التي تقع تحت كل بعد.

3- تهيئة الاستبانة في صورتها الأولية بحيث شملت (45) فقرة.

4- عرض الاستبانة على الدكتور المشرف لاختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

5- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه الدكتور المشرف.

6- عرض الاستبانة على (11) من المحكمين المختصين بالعلوم الإدارية داخل فلسطين، وخبير إحصائي، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في جامعة القدس المفتوحة، وجامعة الاستقلال وجامعة فلسطين التقنية خضوري، والملحق رقم (2) يبين أعضاء لجنة التحكيم.

7- بعد إجراء التعديلات التي أحكم بها المحكمون تم حذف الفقرات وتعديلها وصياغتها وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (45) فقرة مقسمة إلى متغيرين رئيسيين، المتغير الأول (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) ويشتمل على (الاستقطاب الإلكتروني، الاختيار والتوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعويض الإلكتروني)، و (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد تمثل المتغير الثاني (التميز التنظيمي) وهي (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، حيث أُعطيت لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، موافق نوعاً ما، غير موافق، غير موافق بشدة) أعطيت الأوزان الآتية (5، 4، 3، 2، 1) لمعرفة تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد اعتمدت الدراسة خمسة مستويات تم تحديدها وفقاً للمعادلة الآتية: (المدى الأعلى - المدى

الأدنى) مقسوماً على خمسة مستويات (5-1) $0.8 = 5 \div$.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام كالاتي:

1.4.3 القسم الأول: يتضمن المتغيرات الديمغرافية لمجتمع وعينة الدراسة، وهي:

الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).

العمر: وله ثلاثة مستويات (أقل من 30 سنة، 30-45، 45 سنة فأكثر).

المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

سنوات الخبرة: وله ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنة، أكثر من 10 سنة).

المسمى الوظيفي: وله ثلاث مستويات (رئيس شعبة فأقل، رئيس قسم، مدير فأعلى).

2.4.3 القسم الثاني: يتكون من (20) فقرة تم توزيعها على خمس أبعاد بحيث تتناول المتغير المستقل

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، كما هو موضح في الجدول رقم (4)، وتم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً

في الإطار النظري والدراسات السابقة، وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تم الحصول على تلك

الفقرات من مصادر مختلفة ودراسات سابقة، وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة.

جدول (4) أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الرقم	البعد	عدد الفقرات
1	الاستقطاب الإلكتروني	5
2	الاختيار والتوظيف الإلكتروني	5
3	تقييم الأداء الإلكتروني	5
4	التدريب الإلكتروني	5
5	التعويض الإلكتروني	5
المجموع		25

الجدول من إعداد الباحثة

3.4.3 القسم الثالث: يتكون من (15) فقرة موزعة على ثلاث أبعاد تتناول المتغير التابع التميز التنظيمي

كما هو موضح في الجدول رقم (5)، وتم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً في الإطار النظري والدراسات

السابقة وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تم الحصول على تلك الفقرات من مصادر مختلفة، ودراسات

سابقة وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة.

جدول (5) أبعاد التميز التنظيمي

الرقم	البعد	عدد الفقرات
1	تميز القيادة	5
2	تميز الموارد البشرية	5
3	تميز الإستراتيجية	5
4	تميز الثقافة التنظيمية	5
	المجموع	20

الجدول من إعداد الباحثة

5.4.3 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

1- تجهيز الأداة بصورتها النهائية.

2- حصلت الباحثة على كتاب موجه من عميد الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة لتسهيل

مهمة الباحثة في توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة في ديوان الموظفين العام، وملحق رقم

(3) يوضح ذلك.

3- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة ورقية لأفراد المجتمع كافة بطريقة الحصر الشامل، واستردت

(180) استبانة.

4- تم ترقيم أداة الدراسة، وترميزها وتم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، بواسطة

جهاز الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

5.3 خصائص عينة الدراسة وسماتها

تم عرض خصائص عينة الدراسة وسماتها حسب ما ورد في القسم الأول من الاستبانة والمرتبطة

بالمغيرات التالية:

جدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	69	38.3
	أنثى	111	61.7
	المجموع	180	100
العمر	أقل من 30 سنة	36	20.0
	30-45	100	55.6
	45 سنة فأكثر	44	24.4
	المجموع	180	100
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	24	13.3
	بكالوريوس	112	62.2
	ماجستير فأعلى	44	24.4
	المجموع	180	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	36	20.0
	من 5 إلى 10 سنة	55	30.6
	أكثر من 10 سنة	89	49.4
	المجموع	180	100
المسمى الوظيفي	رئيس شعبة فأقل	36	20.0
	رئيس قسم	64	35.6
	مدير فأعلى	80	44.4
	المجموع	180	100

الجدول من إعداد الباحثة واستناداً لمخرجات برنامج SPSS

1.5.3 وصف عينة الدراسة حسب الجنس

يتبين باستعراض الجدول (6) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة الإناث بنسبة مئوية (61.7%)، تلتها فئة الذكور بنسبة مئوية (38.3%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تفضيل الإناث للعمل في الوظائف الحكومية، كذلك طبيعة عمل ديوان الموظفين ساعات عمل محددة.

2.5.3 وصف عينة الدراسة حسب العمر

تظهر نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير العمر أن النسبة الأكبر للعينة هم فئة (30-45) بنسبة (55.6%)، تلتها فئة (45 سنة فأكثر) بنسبة (24.4%)، وأخيراً فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (20%). وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن هذه الفئة العمرية تمثل من المجتمع الشريحة الأكثر استقراراً وظيفياً، مما جعله الفئة الأكثر تمثيلاً باعتبارها بالغالب تكون في منتصف المسيرة المهنية.

3.5.3 وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

تظهر نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير المؤهل العلمي أن النسبة الأكبر للعينة هم لفئة حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (62.2%)، تلتها فئة حملة شهادة ماجستير فأعلى بنسبة (24.4%)، وأخيراً فئة دبلوم فأقل بنسبة (13.3%).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن النسبة الأكبر لحملة مؤهل البكالوريوس، يمكن أن يكون من أصحاب العمل توظيف الافراد الذي يمتلكون هذه الشهادة، وذلك بسبب المعرفة العلمية والتخصص العميقة التي يتمتعون بها، حيث تتطلب بعض الوظائف في ديوان الموظفين العام مستوى عالي من المعرفة والمهارات التي يكتسبونها من خلال الدراسة الجامعية، بالتالي فإن وجود النسبة الأعلى من الموظفين من حملة درجة البكالوريوس يعكس التوافق مع متطلبات الوظائف والمهام الموجودة في ديوان الموظفين العام.

4.5.3 وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يتبين من نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير سنوات الخبرة أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة (أكثر من 10 سنة) بنسبة (49.4%)، وبالمرتبة الثانية فئة (من 5 إلى 10 سنة) بنسبة (30.6%)، وأخيراً فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (20%).

تعزو الباحثة هذه النتيجة الى احتفاظ الديوان الموظفين العام بموظفيه بسبب اكتسابهم خبرات ومهارات قيمة تسهم في تحسين أداء ديوان الموظفين العام، وقد تكون هناك سياسات توظيف وتغرز استخدام الموظفين ذوي الخبرات الطويلة، نظراً لاستعدادهم لتحمل المسؤوليات في الوظائف الرئيسية، أيضاً يدل على وجود أمان واستقرار وظيفي في ديوان الموظفين.

5.5.3 وصف عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

يتبين من نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير **المسمى الوظيفي** أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة مدير فاعلى بنسبة (44.4%)، تلتها فئة رئيس قسم بنسبة (35.6%)، وأخيراً فئة رئيس شعبة فأقل بنسبة (20%).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى هيكلية التنظيمية لديوان الموظفين، حيث قد يحتاج ديوان الموظفين إلى مدراء ورؤساء أقسام لتنفيذ السياسات والإجراءات، وقد يكون للمسميات الوظيفية دور هام في تنظيم العمل، مما يجعله ضرورة في بعض الأقسام التي تتطلب إشرافاً مباشراً وتنسيقاً، قد يكون للمسميات الوظيفية مهام تشمل التخطيط وجدول التشكيلات والتدريب والتوظيف، مما يعزز وجودهم في الهيكل التنظيمي في ديوان الموظفين العام.

6.3 صدق الاستبانة

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة للتأكد من صدقها كالاتي:

1.6.3 صدق المحكمين (الصدق الظاهري Face Validity)

عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على (11) من المحكمين المتخصصين كما هو موضح في الملحق رقم (2) ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، وقاموا بإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات ومناسبتها إلى كل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

2.6.3 صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء Construct Validity)

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وفيما يلي بيان نتائج صدق الاتساق الداخلي حسب متغيرات الدراسة.

1.2.6.3 المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الجدول (7): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: (الاستقطاب الإلكتروني) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدالة الإحصائية
1	يتم ممارسة الاستقطاب الإلكتروني في الديوان للموارد البشرية الكفوة.	.744**	.000	.627**	.000
2	تعزز التطبيقات الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية من كفاءة عملية الاستقطاب.	.810**	.000	.582**	.000
3	تُحفظ بيانات المتقدمين للوظائف في قاعدة بيانات خاصة للرجوع إليها عند الحاجة.	.876**	.000	.445**	.000
4	يتمكن المتقدمون للوظائف في الديوان من متابعة حالة طلباتهم إلكترونياً.	.790**	.000	.533**	.000
5	تتشر إعلانات التوظيف عبر الموقع الإلكتروني الخاص بديوان الموظفين العام .	.824**	.000	.487**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$)

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.627**-.445**)، وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (8) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (الاختيار والتوظيف الإلكتروني) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمغير	الدلالة الإحصائية
6	تسهم سياسات التوظيف الإلكتروني باختيار أفضل الكفاءات لشغل الوظائف.	.705**	.000	.664**	.000
7	يتبنى الديوان استخدام الاختبارات الإلكترونية للمتقدمين للوظائف.	.709**	.000	.455**	.000
8	يستخدم الديوان المقابلات الإلكترونية ضمن إطار عملية التوظيف.	.697**	.000	.599**	.000
9	يعتمد الديوان نظام إلكتروني لفرز طلبات التوظيف والاختيار.	.603**	.000	.343**	.000
10	يُبلغ الديوان المتقدمون بقرار تعيينهم إلكترونياً.	.590**	.000	.399**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$).

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.343** - .664**)، وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (9) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (تقييم الأداء الإلكتروني) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمغير	الدلالة الإحصائية
11	يوفر الديوان برامج إلكترونية مخصصة لتقييم جودة أداء الموارد البشرية.	.823**	.000	.685**	.000
12	يتكامل تقييم الأداء الإلكتروني مع نظام الحوافز المطبق في الديوان.	.920**	.000	.804**	.000
13	تسهم قاعدة البيانات الإلكترونية في دعم التقييم عبر مراقبة الأداء، مما يتيح الرجوع إليها أثناء وبعد التقييم.	.829**	.000	.740**	.000
14	يوفر النظام الإلكتروني مؤشرات أداء واضحة في التقييم العادل.	.893**	.000	.776**	.000
15	يتكامل تقييم الأداء الإلكتروني مع برامج التدريب والتطوير للموظفين.	.926**	.000	.841**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$).

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.685** - .841**)، وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (10) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (التدريب الإلكتروني) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتميز	الدالة الإحصائية
16	يعتمد الديوان على وسائل التدريب الإلكترونية المختلفة.	.872**	.000	.750**	.000
17	يُشجع الديوان إشرارك الموظفين في دورات تدريبية لاكتساب المهارات لإداء مهامهم الوظيفية.	.709**	.000	.571**	.000
18	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً بالتنسيق مع الدوائر المختلفة في الديوان.	.892**	.000	.835**	.000
19	يتم ترشيح الموظفين إلكترونياً من خلال المسؤول المباشر بناء على نقاط الضعف المحددة في التقييم.	.872**	.000	.808**	.000
20	يساهم التدريب الإلكتروني في خفض نفقات التدريب.	.760**	.000	.671**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.571**-.835**) وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (11) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (التعويض الإلكتروني) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتميز	الدالة الإحصائية
21	يقوم الديوان بتحديث النظام الإلكتروني للتعويضات باستمرار لمواكبة التطورات التكنولوجية.	.877**	.000	.756**	.000
22	يقوم الديوان بجمع المعلومات المتعلقة بالتعويض ومعالجتها إلكترونياً بشكل فعال.	.910**	.000	.732**	.000
23	يمتلك الديوان نظام تعويضات إلكتروني متكامل مع نظام تقييم الأداء لتحديد نوع المكافأة المناسب.	.936**	.000	.819**	.000
24	يجري الديوان الرقابة الدورية على نظام التعويضات ومراجعتها إلكترونياً.	.916**	.000	.812**	.000
25	يوجد أسس واضحة لتوزيع الحوافز والمكافآت، يتم مراجعتها إلكترونياً.	.924**	.000	.783**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.732**-.819**) وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

وللتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12): مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى،

وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية بالمتغير الأول (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية)

الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	المتغير الأول
الاستقطاب الإلكتروني	.599**	.457**	.442**	.342**	.637**	
الاختيار والتوظيف الإلكتروني		.585**	.618**	.500**	.760**	
تقييم الأداء الإلكتروني			.761**	.759**	.883**	
التدريب الإلكتروني				.764**	.895**	
التعويض الإلكتروني					.864**	

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يبين الجدول السابق بأن جميع الأبعاد مرتبطة ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

2.2.6.3 المتغير التابع: التميز التنظيمي

الجدول (13) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول (تميز القيادة) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدالة الإحصائية
26	تتبنى الإدارة العليا في الديوان الأهداف الاستراتيجية بما يتلاءم مع متطلبات التطوير المستمر.	.834**	.000	.671**	.000
27	تحرص الإدارة العليا في الديوان على التحديث الدوري لإجراءات العمل بهدف التحسين المستمر للأداء.	.863**	.000	.730**	.000
28	يتخذ الموظفون في الديوان إدارتهم العليا قدوة في الأداء والإنجاز.	.886**	.000	.741**	.000
29	يُحفز المسؤول المباشر موظفيه على طرح رؤى جديدة.	.895**	.000	.792**	.000
30	يعمل المسؤول المباشر على تطبيق أساليب حديثة لضمان تطور الأفكار ليتم توظيفها لتحقيق التميز التنظيمي.	.933**	.000	.835**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.671^{**} - 0.835^{**}) وبالتالي تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (14) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (تميز الموارد البشرية) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتميز	الدالة الإحصائية
31	يمتلك الديوان كوادر بشرية قادرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها.	0.865^{**}	0.000	0.849^{**}	0.000
32	يعتمد الديوان على برامج تدريبية بشكل مستمر تسهم في رفع كفاءة الموظفين.	0.872^{**}	0.000	0.835^{**}	0.000
33	يعرف الموظفون في الديوان واجباتهم الوظيفية بوضوح.	0.837^{**}	0.000	0.693^{**}	0.000
34	يتمتع الموظفون في الديوان بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين.	0.874^{**}	0.000	0.742^{**}	0.000
35	يمتلك الموظفون في الديوان استعداداً كافياً لمواكبة التطورات التي تحدث في العمل .	0.867^{**}	0.000	0.803^{**}	0.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$).

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.693^{**} - 0.849^{**})، وبالتالي تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (15) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (تميز الإستراتيجية) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتميز	الدالة الإحصائية
36	يقوم الديوان ببناء الاستراتيجية بناء على الوضع الحالي والتوقعات المستقبلية	0.760^{**}	0.000	0.708^{**}	0.000
37	يمتلك الديوان رؤية مستقبلية واضحة نحو ما يسعى لتحقيقه.	0.848^{**}	0.000	0.776^{**}	0.000
38	تشترك إدارة الديوان المستويات الإدارية كافة في المشاركة في صياغة استراتيجيتها.	0.824^{**}	0.000	0.695^{**}	0.000
39	تهتم الإدارة بإجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.	0.847^{**}	0.000	0.671^{**}	0.000
40	تهتم الإدارة بإجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات المتوقعة.	0.899^{**}	0.000	0.773^{**}	0.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$)

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.671** - 0.776*) وبالتالي تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (16) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (تميز الثقافة التنظيمية) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتمغير	الدلالة الإحصائية
41	يشجع الديوان على تعزيز ثقافة العمل الجماعي بين جميع مستوياته الإدارية.	0.842**	0.000	0.745**	0.000
42	تسهم التقنيات الحديثة في تعزيز الأداء العالي عبر دعم ثقافة الحوار بين الموظفين.	0.862**	0.000	0.740**	0.000
43	يعمل الديوان على تعزيز الأداء عبر دعم ثقافة تبادل الأفكار بين العاملين.	0.811**	0.000	0.708**	0.000
44	يُحفز الديوان ثقافة التكيف مع التغيرات التكنولوجية.	0.838**	0.000	0.786**	0.000
45	تعتمد الثقافة التنظيمية في الديوان على توحيد الرؤية والأهداف بين الموظفين والإدارة.	0.877**	0.000	0.754**	0.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.708** - 0.786*) وبالتالي تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

وليتم التحقق من الصدق البنائي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (17) يبين ذلك.

الجدول (17): مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية

للمتغير التابع (التميز التنظيمي)

الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	المتغير الثاني
تميز القيادة	0.737**	0.631**	0.660**	0.853**	
تميز الموارد البشرية		0.737**	0.754**	0.909**	
تميز الإستراتيجية			0.747**	0.859**	
تميز الثقافة التنظيمية				0.874**	

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد بأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

7.3 ثبات الاستبانة Reliability

قامت الباحثة بتأكد من ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ.

1.7.3 طريقة الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha

حيث استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة كرونباخ ألفا وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (18) يوضح ذلك.

الجدول (18) معاملات كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل

البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
البعد الأول: الاستقطاب الإلكتروني	5	.911
البعد الثاني: الاختيار والتوظيف الإلكتروني	5	.798
البعد الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني	5	.949
البعد الرابع: التدريب الإلكتروني	5	.923
البعد الخامس: التعويض الإلكتروني	5	.964
الدرجة الكلية للمتغير المستقل	25	.912
البعد الأول: تميز القيادة	5	.953
البعد الثاني: تميز الموارد البشرية	5	.945
البعد الثالث: تميز الإستراتيجية	5	.932
البعد الرابع: تميز الثقافة التنظيمية	5	.944
الدرجة الكلية للمتغير التابع	20	.948

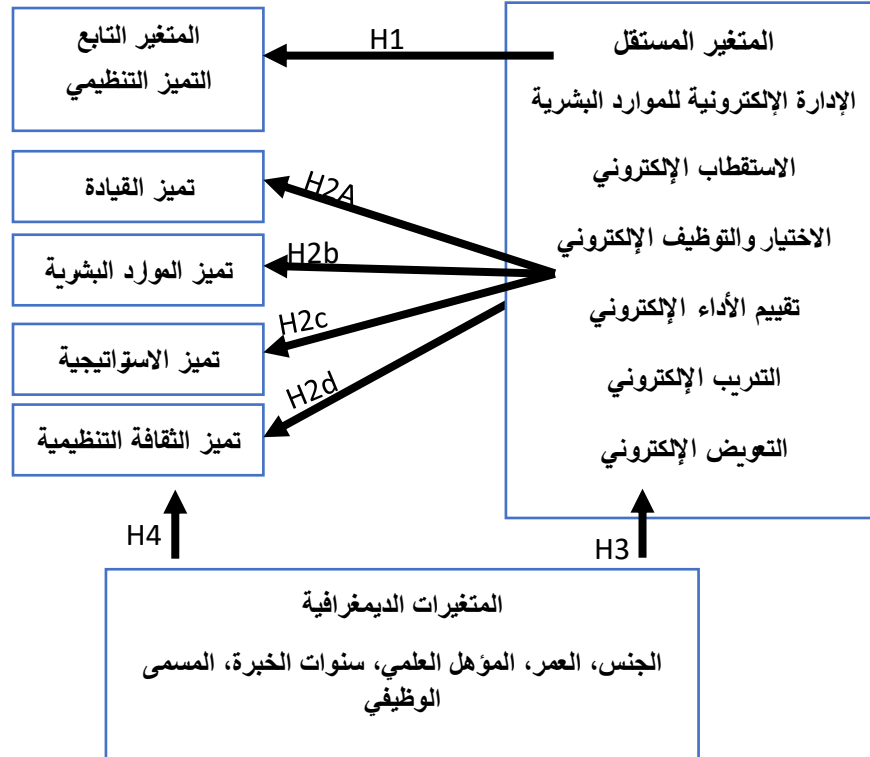
يبين الجدول السابق بأن معامل الثبات الكلي (.912) لبعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، و(.948) لبعد التميز

التنظيمي، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على مجتمع الدراسة.

8.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

1.8.3 أنموذج الدراسة

أعدت الباحثة أنموذجاً يوضح المتغيرات المستقل والتابع وأبعادهما، وذلك استناداً إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وكان على النحو الآتي:



الشكل (1): أنموذج الدراسة، من إعداد الباحثة واستناداً إلى عدد من الدراسات السابقة.

إبعاد المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، تم بناء أنموذج الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة كدراسة دراسة (حمد وكليب، 2024) ودراسة (خديجة وخديجة، 2023) حيث تناولت المتغير المستقل بأبعاده الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

إبعاد المتغير التابع: التميز التنظيمي، تم اعتماد الأبعاد استناداً لعدد من الدراسات السابقة ومنها: و دراسة (الزهراني والغامدي، 2024) ودراسة (بن سياسي، 2024)، دراسة (الجندي، 2023) ودراسة (Al-Jedaiah, Albdaree, 2020)

2.8.3 متغيرات الدراسة

- 1- **المتغير المستقل:** الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتمثلت أبعاده في (الاستقطاب الإلكتروني، الاختيار والتوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعويض الإلكتروني).
- 2- **المتغير التابع:** التميز التنظيمي وتمثلت أبعاده في (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية).
- 3- **المتغيرات الديمغرافية:** تمثلت في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي واستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- 2- اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)
- 3- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للكشف عن ثبات أداة الدراسة.
- 4- اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في المتغيرات الديمغرافية.
- 5- حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).
- 6- اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 عرض نتائج السؤال الأول

2.4 عرض نتائج السؤال الثاني

3.4 عرض نتائج السؤال الثالث

4.4 عرض نتائج السؤال الرابع

5.4 عرض نتائج السؤال الخامس

6.4 عرض نتائج السؤال السادس

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات الأداة والأبعاد، وترتيب الفقرات وفقاً لكل بعد، تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية، وقد أعطيت للفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق بشدة)، و(4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (موافق نوعاً ما)، ودرجتان عن كل إجابة (غير موافق)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (غير موافق بشدة).

وقامت الباحثة بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ إذ حسبت طول المدى وهو $(4 = 1-5)$ ثم قسمتها على 5 فترات $(0.8 = 5/4)$ وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير التالي، للفصل ما بين الدرجات، والجدول التالي يبين هذه النتائج.

جدول (19): معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها

الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي		درجة الموافقة
	من	إلى	من	إلى	
1	1.00	أقل من 1.80	20.00	أقل من 36.00	منخفضة جداً
2	1.80	أقل من 2.60	36.00	أقل من 52.00	منخفضة
3	2.60	أقل من 3.40	52.00	أقل من 68.00	متوسطة
4	3.40	أقل من 4.20	68.00	أقل من 84.00	مرتفعة
5	4.20	5.00	84.00	100.00	مرتفعة جداً

الجدول من إعداد الباحثة.

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه

ما مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني؟

1.1.4 النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كافة

الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الأول: الاستقطاب الإلكتروني	4.05	0.61	80.98	مرتفعة
2	البعد الثاني: الاختيار والتوظيف الإلكتروني	3.81	0.59	76.20	مرتفعة
3	البعد الرابع: التدريب الإلكتروني	3.54	0.77	70.82	مرتفعة
4	البعد الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني	3.40	0.79	67.98	متوسطة
5	البعد الخامس: التعويض الإلكتروني	3.35	0.88	67.04	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.63	0.60	72.60	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (20) أن مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني كانت مرتفعة على الأبعاد الأول والثاني والثالث؛ حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت متوسطة على البعدين الرابع والخامس، حيث كانت نسبتها المئوية بين (52.00% - 68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (72.60%).

ويتضح من نتائج الجدول (20) أن مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني كانت تقديراتها بين مرتفعة ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.63) وبانحراف معياري (0.60)، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعد الأول الاستقطاب الإلكتروني إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (4.05) وبانحراف معياري قدره (0.61) أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد الخامس التعويض الإلكتروني، إذ جاء متوسطه الحسابي (3.35) وبانحراف معياري (0.88).

2.1.4 نتائج البعد الأول: الاستقطاب الإلكتروني

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول الاستقطاب الإلكتروني

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
5	تتشر إعلانات التوظيف عبر الموقع الإلكتروني الخاص بديوان الموظفين العام	4.38	0.68	87.56	مرتفعة جداً
4	يمكن المتقدمين للوظائف في الديوان من متابعة حالة طلباتهم إلكترونياً.	4.19	0.77	83.89	مرتفعة
3	تُحفظ بيانات المتقدمين للوظائف في قاعدة بيانات خاصة للرجوع إليها عند الحاجة.	3.99	0.86	79.78	مرتفعة
2	تعزز التطبيقات الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية من كفاءة عملية الاستقطاب.	3.85	0.74	77.00	مرتفعة
1	يتم ممارسة الاستقطاب الإلكتروني في الديوان للموارد البشرية الكفؤة.	3.83	0.73	76.67	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.05	0.61	80.98	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (21) أن مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني على البعد الأول "الاستقطاب الإلكتروني" كانت مرتفعة جداً على الفقرة (5)، حيث بلغت نسبته المئوية أكثر (84%)، وكانت مرتفعة على الفقرات (1، 2، 3، 4)، حيث كانت نسبته المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (80.98%).

ويتضح من نتائج الجدول (21) أن الفقرات التي تقيس مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، وذلك للبعد الأول "الاستقطاب الإلكتروني"، كانت تقديراتها ما بين مرتفعة جداً ومرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الاستقطاب الإلكتروني)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.05) وبانحراف معياري (0.61)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (5)، ونصت هذه الفقرة على "تنشر إعلانات التوظيف عبر الموقع الإلكتروني الخاص بديوان الموظفين العام"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.38) وبانحراف معياري قدره (0.68)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (1)، ونصت هذه الفقرة على "يتم ممارسة الاستقطاب الإلكتروني في الديوان للموارد البشرية الكفؤة"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.83) وبانحراف معياري (0.73).

3.1.4 نتائج البعد الثاني: الاختيار والتوظيف الإلكتروني

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني الاختيار والتوظيف الإلكتروني

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
7	يتبنى الديوان استخدام الاختبارات الإلكترونية للمتقدمين للوظائف.	4.21	0.77	84.11	مرتفعة جداً
9	يعتمد الديوان نظام إلكتروني لفرز طلبات التوظيف والاختيار.	3.93	0.88	78.67	مرتفعة
6	تسهم سياسات التوظيف الإلكتروني باختيار أفضل الكفاءات لشغل الوظائف.	3.80	0.90	76.00	مرتفعة
10	يُبلغ الديوان المتقدمين بقرار تعيينهم إلكترونياً.	3.59	0.90	71.78	مرتفعة
8	يستخدم الديوان المقابلات الإلكترونية ضمن إطار عملية التوظيف.	3.52	0.95	70.44	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.81	0.59	76.20	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (22) أن مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني على البعد الثاني "الاختيار والتوظيف الإلكتروني" كانت مرتفعة جداً على الفقرة (7)، حيث بلغت نسبتها المئوية أكثر (84%)، وكانت مرتفعة على الفقرات (6، 8، 9، 10)، حيث كانت نسبتها

المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (76.20%).

ويتضح من نتائج الجدول (22) أن الفقرات التي تقيس مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، وذلك للبعد الثاني "الاختيار والتوظيف الإلكتروني"، كانت تقديراتها بين مرتفعة جداً ومرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الاختيار والتوظيف الإلكتروني)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.81) وبانحراف معياري (0.59)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (7)، ونصت هذه الفقرة على "يتبنى الديوان استخدام الاختبارات الإلكترونية للمتقدمين للوظائف"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.21) وبانحراف معياري قدره (0.77)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (8)، ونصت هذه الفقرة على "يستخدم الديوان المقابلات الإلكترونية ضمن إطار عملية التوظيف"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.52) وبانحراف معياري (0.59).

4.1.4 نتائج البعد الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث تقييم الأداء الإلكتروني

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
14	يوفر النظام الإلكتروني مؤشرات أداء واضحة في التقييم العادل.	3.53	0.97	70.67	مرتفعة
11	يوفر الديوان برامج إلكترونية مخصصة لتقييم جودة أداء الموارد البشرية.	3.50	0.77	70.00	مرتفعة
13	تسهل قاعدة البيانات الإلكترونية في دعم التقييم عبر مراقبة الأداء، مما يتيح الرجوع إليها أثناء وبعد التقييم.	3.42	0.87	68.33	مرتفعة
15	يتكامل تقييم الأداء الإلكتروني مع برامج التدريب والتطوير للموظفين.	3.38	0.98	67.56	متوسطة
12	يتكامل تقييم الأداء الإلكتروني مع نظام الحوافز المطبق في الديوان.	3.17	0.94	63.33	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.40	0.79	67.98	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (23) أن مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني على البعد الثالث "تقييم الأداء الإلكتروني" كانت مرتفعة على الفقرات (11، 13، 14) حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت متوسطة على الفقرات (12، 15) حيث

كانت نسبتها المئوية بين (52% - أقل من 68%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (67.98%).

ويتضح من نتائج الجدول (23) أن الفقرات التي تقيس مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، وذلك للبعد الثالث "تقييم الأداء الإلكتروني"، كانت تقديراتها بين مرتفعة ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (تقييم الأداء الإلكتروني)، لمجتمع الدراسة متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (3.40) وبانحراف معياري (0.79)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (14)، ونصت هذه الفقرة على "يوفر النظام الإلكتروني مؤشرات أداء واضحة في التقييم العادل"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.53) وبانحراف معياري قدره (0.97)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (12)، ونصت هذه الفقرة على "يتكامل تقييم الأداء الإلكتروني مع نظام الحوافز المطبق في الديوان"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.17) وبانحراف معياري (0.79).

5.1.4 نتائج البعد الرابع: التدريب الإلكتروني

جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع التدريب الإلكتروني

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
17	يُشجع الديوان إشراف الموظفين في دورات تدريبية لاكتساب المهارات لأداء مهامهم الوظيفية.	3.87	0.78	77.33	مرتفعة
20	يساهم التدريب الإلكتروني في خفض نفقات التدريب.	3.61	0.93	72.22	مرتفعة
18	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً بالتنسيق مع الدوائر المختلفة في الديوان.	3.52	1.04	70.44	مرتفعة
16	يعتمد الديوان على وسائل التدريب الإلكترونية المختلفة.	3.44	0.87	68.89	مرتفعة
19	يتم ترشيح الموظفين إلكترونياً من خلال المسؤول المباشر بناء على نقاط الضعف المحددة في التقييم.	3.26	1.03	65.22	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.54	0.77	70.82	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (24) أن مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني على البعد الثالث "التدريب الإلكتروني" كانت مرتفعة على الفقرات (16، 17، 18، 20) حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت متوسطة على الفقرة (19) حيث كانت نسبتها المئوية بين (52% - أقل من 68%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (70.82%).

ويتضح من نتائج الجدول (24) أن الفقرات التي تقيس مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، وذلك للبعد الرابع "التدريب الإلكتروني"، كانت تقديراتها بين مرتفعة ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (التدريب الإلكتروني)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.54) وبانحراف معياري (0.77)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (17)، ونصت هذه الفقرة على "يُشجع الديوان إشراك الموظفين في دورات تدريبية لاكتساب المهارات لأداء مهامهم الوظيفية"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.87) وبانحراف معياري قدره (0.78)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (19)، ونصت هذه الفقرة على "يتم ترشيح الموظفين إلكترونياً من خلال المسؤول المباشر بناء على نقاط الضعف المحددة في التقييم"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.26) وبانحراف معياري (1.03).

6.1.4 نتائج البعد الخامس: التعويض الإلكتروني

جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع التعويض الإلكتروني

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
21	يقوم الديوان بتحديث النظام الإلكتروني للتعويضات باستمرار لمواكبة التطورات التكنولوجية.	3.53	0.99	70.56	مرتفعة
22	يقوم الديوان بجمع المعلومات المتعلقة بالتعويض ومعالجتها إلكترونياً بشكل فعال.	3.41	0.94	68.22	مرتفعة

24	يجري الديوان الرقابة الدورية على نظام التعويضات ومراجعتها إلكترونياً.	3.28	0.90	65.56	متوسطة
25	يوجد أسس واضحة لتوزيع الحوافز والمكافآت، يتم مراجعتها إلكترونياً.	3.28	1.01	65.56	متوسطة
23	يملك الديوان نظام تعويضات إلكتروني متكامل مع نظام تقييم الأداء لتحديد نوع المكافأة المناسب.	3.27	0.99	65.33	متوسطة
الدرجة الكلية		3.35	0.88	67.04	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (25) أن مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني على البعد الرابع "التعويض الإلكتروني" كانت مرتفعة على الفقرات (21، 22) حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت متوسطة على الفقرات (23، 24، 25) حيث كانت نسبتها المئوية بين (52% - أقل من 68%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (67.04%).

ويتضح من نتائج الجدول (25) أن الفقرات التي تقيس مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، وذلك للبعد الرابع "التعويض الإلكتروني"، كانت تقديراتها بين مرتفعة ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (التعويض الإلكتروني)، لمجتمع الدراسة متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (3.35) وبانحراف معياري (0.88)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (21)، ونصت هذه الفقرة على "يقوم الديوان بتحديث النظام الإلكتروني للتعويضات باستمرار لمواكبة التطورات التكنولوجية"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.53) وبانحراف معياري قدره (0.99)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (23)، ونصت هذه الفقرة على "يملك الديوان نظام تعويضات إلكتروني متكامل مع نظام تقييم الأداء لتحديد نوع المكافأة المناسب"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.27) وبانحراف معياري (0.99).

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه

ما مستوى التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام الفلسطيني؟

1.2.4 النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة للمتغير التابع التميز التنظيمي

الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الثالث: تميز الإستراتيجية	3.93	0.58	78.60	مرتفعة
2	البعد الثاني: تميز الموارد البشرية	3.86	0.69	77.27	مرتفعة
3	البعد الرابع: تميز الثقافة التنظيمية	3.84	0.65	76.78	مرتفعة
4	البعد الأول: تميز القيادة	3.72	0.77	74.40	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.84	0.60	76.76	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (26) أن درجة التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، كانت مرتفعة على الأبعاد كافة؛ حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (76.76%).

ويتضح من نتائج الجدول (26) أن مستوى التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام الفلسطيني كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.84) وبانحراف معياري (0.60)، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء **البعد الثالث تميز الاستراتيجية**، إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (3.93) وبانحراف معياري قدره (0.58) أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان **البعد الأول تميز القيادة**، إذ جاء متوسطه الحسابي (3.72) وبانحراف معياري (0.77).

2.2.4 نتائج البعد الأول: تميز القيادة

جدول رقم (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول تميز القيادة

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
26	تتبنى الإدارة العليا في الديوان الأهداف الاستراتيجية بما يتلاءم مع متطلبات التطوير المستمر.	3.89	0.75	77.78	مرتفعة
27	تحرص الإدارة العليا في الديوان على التحديث الدوري لإجراءات العمل بهدف التحسين المستمر للأداء.	3.84	0.72	76.78	مرتفعة
28	يتخذ الموظفون في الديوان إدارتهم العليا قدوة في الأداء والإنجاز.	3.63	0.94	72.67	مرتفعة
29	يُحفز المسؤول المباشر موظفيه على طرح رؤى جديدة. يعمل المسؤول المباشر على تطبيق أساليب حديثة	3.64	0.94	72.78	مرتفعة
30	لضمان تطور الأفكار ليتم توظيفها لتحقيق التميز التنظيمي.	3.60	0.98	72.00	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.72	0.77	74.40	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (27) أن مستوى التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام على البعد الأول "تميز القيادة" كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (74.40%).

ويتضح من نتائج الجدول (27) أن الفقرات التي تقيس مستوى التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام الفلسطيني على البعد الأول "تميز القيادة"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (تميز القيادة)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.72) وبانحراف معياري (0.77)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (26)، ونصت هذه الفقرة على "تتبنى الإدارة العليا في الديوان الأهداف الاستراتيجية بما يتلاءم مع متطلبات التطوير المستمر"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.89) وبانحراف معياري قدره (0.75)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (30)، ونصت هذه

الفقرة على "يعمل المسؤول المباشر على تطبيق أساليب حديثة لضمان تطور الأفكار ليتم توظيفها لتحقيق التميز التنظيمي"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.60) وبانحراف معياري (0.98).

3.2.4 نتائج البعد الثاني: تميز الموارد البشرية

جدول رقم (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني تميز الموارد البشرية

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
33	يعرف الموظفون في الديوان واجباتهم الوظيفية بوضوح.	3.93	0.82	78.56	مرتفعة
31	يمتلك الديوان كوادراً بشرية قادرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها.	3.89	0.82	77.89	مرتفعة
34	يتمتع الموظفون في الديوان بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين.	3.86	0.80	77.22	مرتفعة
35	يمتلك الموظفون في الديوان استعداداً كافياً لمواكبة التطورات التي تحدث في العمل .	3.86	0.81	77.11	مرتفعة
32	يعتمد الديوان على برامج تدريبية بشكل مستمر تسهم في رفع كفاءة الموظفين.	3.78	0.77	75.56	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.86	0.69	77.27	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (28) أن مستوى التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام الفلسطيني على البعد الثاني "تميز الموارد البشرية" كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (82.9%).

ويتضح من نتائج الجدول (28) أن الفقرات التي تقيس مستوى التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام الفلسطيني على البعد الثاني "تميز الموارد البشرية"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (تميز الموارد البشرية)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.86) وبانحراف معياري (0.69)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (33)، ونصت هذه الفقرة على

"يعرف الموظفين في الديوان واجباتهم الوظيفية بوضوح"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.93) وبانحراف معياري قدره (0.82)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (32)، ونصت هذه الفقرة على "يعتمد الديوان على برامج تدريبية بشكل مستمر تسهم في رفع كفاءة الموظفين"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.77).

4.2.4 نتائج البعد الثالث: تميز الاستراتيجية

جدول رقم (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث تميز الاستراتيجية

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
37	يملك الديوان رؤية مستقبلية واضحة نحو ما يسعى لتحقيقه.	3.94	0.63	78.78	مرتفعة
39	تهتم الإدارة بإجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.	3.94	0.72	78.78	مرتفعة
40	تهتم الإدارة بإجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات المتوقعة.	3.94	0.73	78.78	مرتفعة
36	يقوم الديوان ببناء الاستراتيجية بناء على الوضع الحالي والتوقعات المستقبلية	3.92	0.69	78.33	مرتفعة
38	تشرك إدارة الديوان المستويات الإدارية كافة في المشاركة في صياغة استراتيجيتها.	3.92	0.66	78.33	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.93	0.58	78.60	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (29) أن مستوى التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام الفلسطيني على البعد الثالث "تميز الاستراتيجية" كانت مرتفعة على الفقرات كافة، حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (78.60%).

ويتضح من نتائج الجدول (29) أن الفقرات التي تقيس مستوى التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام الفلسطيني على البعد الثالث "تميز الاستراتيجية"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة

الكلية لبعـد (تميز الاستراتيجية)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.93) وبانحراف معياري (0.58)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (37)، ونصت هذه الفقرة على "يملك الديوان رؤية مستقبلية واضحة نحو ما يسعى لتحقيقه"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.94) وبانحراف معياري قدره (0.63)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (38)، ونصت هذه الفقرة على "تشرك إدارة الديوان المستويات الإدارية كافة في المشاركة في صياغة استراتيجيتها"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.92) وبانحراف معياري (0.66).

5.2.4 نتائج البعد الرابع: تميز الثقافة التنظيمية

جدول رقم (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث تميز الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
41	يشجع الديوان على تعزيز ثقافة العمل الجماعي بين جميع مستوياته الإدارية.	3.87	0.71	77.33	مرتفعة
42	تسهم التقنيات الحديثة في تعزيز الأداء العالي عبر دعم ثقافة الحوار بين الموظفين.	3.78	0.83	75.56	مرتفعة
43	يعمل الديوان على تعزيز الأداء عبر دعم ثقافة تبادل الأفكار بين العاملين.	3.79	0.71	75.78	مرتفعة
44	يُحفز الديوان ثقافة التكيف مع التغيرات التكنولوجية.	3.90	0.69	78.00	مرتفعة
45	تعتمد الثقافة التنظيمية في الديوان على توحيد الرؤية والأهداف بين الموظفين والإدارة.	3.86	0.78	77.22	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.84	0.65	76.78	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (30) أن مستوى التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام الفلسطيني على البعد الثالث "تميز الثقافة التنظيمية" كانت مرتفعة على الفقرات كافة، حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (76.78%).

ويتضح من نتائج الجدول (30) أن الفقرات التي تقيس مستوى التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام الفلسطيني على البعد الثالث "تميز الثقافة التنظيمية"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (تميز الثقافة التنظيمية)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.84) وبانحراف معياري (0.78)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (41)، ونصت هذه الفقرة على "يشجع الديوان على تعزيز ثقافة العمل الجماعي بين جميع مستوياته الإدارية"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.87) وبانحراف معياري قدره (0.71)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (45)، ونصت هذه الفقرة "تعتمد الثقافة التنظيمية في الديوان على توحيد الرؤية والأهداف بين الموظفين والإدارة"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.78).

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه:

هل توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام؟ وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الأولى التي نصها:

لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام، والجدول رقم (29) يبين النتائج:

جدول (31): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين الإدارة الإلكترونية

للموارد البشرية والتميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام

الدرجة الكلية للإدارة	الدرجة الكلية للتميز	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية
الإلكترونية للموارد البشرية	التميز التنظيمي	.807**	.000	معنوية (Ho)

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (31) أن هنالك علاقة ارتباطية موجبة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ($r = 0.807^{**}$) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية زاد مستوى التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام، والعكس صحيح.

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه

هل يوجد أثر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، الاختيار والتوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في التميز التنظيمي لديوان الموظفين العام الفلسطيني بأبعاده (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)؟

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الثانية التي نصها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، الاختيار والتوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في جودة الأداء الوظيفي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) في ديوان الموظفين العام.

وانبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1.4.4 الفرضية الفرعية الأولى التي نصها

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتميز القيادة في ديوان الموظفين العام.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (32) يبين النتائج.

جدول (32): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتميز القيادة في ديوان الموظفين العام

أبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
البعد الأول: الاستقطاب الإلكتروني	.585**	.000	معنوية
البعد الثاني: الاختيار والتوظيف الإلكتروني	.627**	.000	معنوية
البعد الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني	.675**	.000	معنوية
البعد الرابع: التدريب الإلكتروني	.770**	.000	معنوية
البعد الخامس: التعويض الإلكتروني	.698**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.825**	.000	معنوية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (32) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين تميز القيادة والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ($.825^{**}$)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية زاد مستوى تميز القيادة لدى ديوان الموظفين العام الفلسطيني، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لدى المجتمع ككل في تميز القيادة لدى ديوان الموظفين العام ، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد Linear Regression باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (33): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في

تميز القيادة من خلال إبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني

تميز القيادة	المتغير	معامل التحديد	معامل المعدل	مستوى	قيمة	قيمة	قيمة	مستوى	قيمة
	المفسر	Adjusted R Square	المعدل	الذالة	قيمة	بيتا	الثابت	قيمة	الذالة
				لقيمة	المحسوبة			المحسوبة	لقيمة
				(ف)					(ت)
التدريب الإلكتروني	.566	.563	231.673	.000	.752	.749	15.221	.000	
الاستقطاب الإلكتروني	.650	.646	164.574	.000	.329	.414	6.551	.000	
التعويض الإلكتروني	.671	.666	119.762	.000	.206	.181	3.345	.001	

** دالة إحصائية عند مستوى الذالة ($\alpha > 0.01$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد التدريب الإلكتروني في تميز القيادة لدى ديوان الموظفين العام الفلسطيني، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد التدريب الإلكتروني (.566) تقريباً، وهذا يعني أن بعد التدريب الإلكتروني يفسر ما نسبته (57%) تقريباً من التباين في تميز القيادة، كما وجد تأثير لبعد الاستقطاب الإلكتروني حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد الاستقطاب الإلكتروني (.650) تقريباً، وهذا يعني أن بعد الاستقطاب الإلكتروني يفسر ما نسبته (65%) تقريباً من التباين، وكذلك وجد تأثير لبعد التعويض الإلكتروني حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد التعويض الإلكتروني (.671) تقريباً، وهذا يعني أن بعد التعويض الإلكتروني يفسر ما نسبته (67%) تقريباً من التباين في تميز القيادة لدى ديوان

الموظفين العام الفلسطيني، ونلاحظ أيضا أن بعد تمييز القيادة يتسم بالصلاحيية والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05).

2.4.4 الفرضية الفرعية الثانية التي نصها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتميز الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

والجدول رقم (34) يبين النتائج.

جدول (34): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتميز الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام

أبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية			العدمية (Ho)
البعد الأول: الاستقطاب الإلكتروني	.539**	.000	معنوية
البعد الثاني: الاختيار والتوظيف الإلكتروني	.569**	.000	معنوية
البعد الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني	.576**	.000	معنوية
البعد الرابع: التدريب الإلكتروني	.657**	.000	معنوية
البعد الخامس: التعويض الإلكتروني	.561**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.711**	.000	معنوية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (34) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين تمييز الموارد

البشرية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، حيث بلغ معامل

الارتباط على الدرجة الكلية ($**0.711$)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) وهذا يشير

إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية زاد مستوى تمييز الموارد البشرية لدى ديوان

الموظفين العام الفلسطيني، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لدى المجتمع ككل في تمييز الموارد البشرية لدى ديوان الموظفين العام الفلسطيني، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (35): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في

تمييز الموارد البشرية من خلال إبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام

مستوى الذالة لقيمة (ت)	قيمة ت المحسوبة	الثابت	قيمة بيتا	مستوى الذالة لقيمة (ف)	قيمة (ف) المحسوبة	معامل التحديد		تميز
						المعدل Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	
								التدريب الإلكتروني
.000	11.776	.594	.662	.000	138.676	.435	.438	الموارد البشرية
								الاستقطاب الإلكتروني
.000	5.594	.373	.328	.000	96.789	.517	.522	الاختيار
								والتوظيف الإلكتروني
.033	2.144	.185	.158	.000	67.369	.527	.535	

** دالة إحصائية عند مستوى الذالة ($\alpha > 0.01$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد التدريب الإلكتروني في تمييز الموارد البشرية لدى ديوان الموظفين العام الفلسطيني، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد التدريب الإلكتروني (.438). تقريباً، وهذا يعني أن بعد التدريب الإلكتروني يفسر ما نسبته (44%) تقريباً من التباين في تمييز الموارد البشرية، كما وجد تأثير لبعد الاستقطاب الإلكتروني حيث بلغت قيمة معامل التحديد (.522). تقريباً، وهذا يعني أن بعد الاستقطاب الإلكتروني يفسر ما نسبته (52%) من التباين في تمييز الموارد البشرية، وبذات السياق وجد تأثير لبعد الاختيار والتوظيف الإلكتروني، حيث بلغ معامل التحديد (.535). تقريباً، وهذا يعني أن بعد الاختيار والتوظيف الإلكتروني يفسر ما نسبته (54%) من التباين في تمييز الموارد البشرية لدى ديوان

الموظفين العام الفلسطيني، ونلاحظ أيضا أن بعد تميز الموارد البشرية يتسم بالصلاحيية والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05).

3.4.4 الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتميز الاستراتيجية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

والجدول رقم (36) يبين النتائج.

جدول (36): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتميز الاستراتيجية في ديوان الموظفين العام "التميز التنظيمي في بيئة العمل الرقمية: دور القيادة الذكية وتمكين الموظف"

أبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية			العدمية (Ho)
البعد الأول: الاستقطاب الإلكتروني	.452**	.000	معنوية
البعد الثاني: الاختيار والتوظيف الإلكتروني	.511**	.000	معنوية
البعد الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني	.475**	.000	معنوية
البعد الرابع: التدريب الإلكتروني	.620**	.000	معنوية
البعد الخامس: التعويض الإلكتروني	.522**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.636**	.000	معنوية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (34) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين تميز

الاستراتيجية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ($.636^{**}$)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير

إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية زاد مستوى تميز الاستراتيجية لدى ديوان الموظفين العام الفلسطيني، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لدى المجتمع ككل في تميز الاستراتيجية لدى ديوان الموظفين العام الفلسطيني، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (37): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في

تميز الاستراتيجية من خلال إبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام

المتغير المفسر	معامل التحديد R	معامل المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)	تميز الاستراتيجية
التدريب الإلكتروني الاختيار	.354	.350	97.439	.000	0.595	.445	9.871	.000	
والتوظيف الإلكتروني	.434	.428	67.976	.000	0.353	.288	5.024	.000	
الاستقطاب الإلكتروني	.448	.438	47.557	.000	0.15	.142	2.058	.041	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.01$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد التدريب الإلكتروني في تميز الاستراتيجية لدى ديوان الموظفين العام الفلسطيني، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعـد التدريب الإلكتروني (.354). تقريباً، وهذا يعني أن بعد التدريب الإلكتروني يفسر ما نسبته (35%) تقريباً من التباين في تميز الاستراتيجية، كما وجد تأثير لبعـد الاختيار والتوظيف الإلكتروني حيث بلغت قيمة معامل التحديد (.434). تقريباً، وهذا يعني أن بعد الاختيار والتوظيف الإلكتروني يفسر ما نسبته (43%) من التباين في تميز الاستراتيجية، وبذات السياق

وجد تأثير لبعـد الاستقطاب الإلكتروني، حيث بلغ معامل التحديد (0.448) تقريباً، وهذا يعني أن بعد الاستقطاب الإلكتروني يفسر ما نسبته (45%) من التباين في تميز الاستراتيجية لدى ديوان الموظفين العام الفلسطيني، ونلاحظ أيضاً أن بعد تميز الاستراتيجية يتسم بالصلاحية والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

4.4.4 الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتميز الثقافة التنظيمية في ديوان الموظفين العام.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (38) يبين النتائج.

جدول (38): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتميز الثقافة التنظيمية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني

أبعاد	معامل	مستوى	نتيجة الفرضية
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	الارتباط	المعنوية	العدمية (Ho)
البعد الأول: الاستقطاب الإلكتروني	0.473**	0.000	معنوية
البعد الثاني: الاختيار والتوظيف الإلكتروني	0.555**	0.000	معنوية
البعد الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني	0.552**	0.000	معنوية
البعد الرابع: التدريب الإلكتروني	0.547**	0.000	معنوية
البعد الخامس: التعويض الإلكتروني	0.571**	0.000	معنوية
الدرجة الكلية	0.667**	0.000	معنوية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (36) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين تميز الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (0.667**)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير

إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كلما زاد مستوى تميز الثقافة التنظيمية لدى ديوان الموظفين العام الفلسطيني، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لدى المجتمع ككل في تميز الثقافة التنظيمية لدى ديوان الموظفين العام، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (39): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في

تميز الثقافة التنظيمية من خلال إبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام

مستوى الذالة لقيمة (ت)	قيمة ت المحسوبة	الثابت	قيمة بيتا	مستوى الذالة لقيمة (ف)	قيمة (ف) المحسوبة	معامل المعدل Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	المتغير المفسر	تميز الثقافة التنظيمية
.000	8.594	.590	0.542	.000	73.852	.289	.293	الاختيار والتوظيف الإلكتروني	
.000	5.46	.266	0.362	.000	57.812	.388	.395	التعويض الإلكتروني	
.013	2.524	.198	0.187	.000	41.833	.406	.416	الاستقطاب الإلكتروني	

** دالة إحصائية عند مستوى الذالة ($\alpha > 0.01$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد الاختيار والتوظيف الإلكتروني في تميز الثقافة التنظيمية لدى ديوان الموظفين العام الفلسطيني، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد الاختيار والتوظيف الإلكتروني (0.293). وهذا يعني أن بعد الاختيار والتوظيف الإلكتروني يفسر ما نسبته (29%) تقريباً من التباين في تميز الثقافة التنظيمية، كما وجد تأثير لبعد التعويض الإلكتروني حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.395). وهذا يعني أن بعد التعويض الإلكتروني يفسر ما نسبته (40%) من التباين في

تميز الثقافة التنظيمية، وبذات السياق وجد تأثير لبعء الاستقطاب الإلكتروني، حيث بلغ معامل التحديد (0.416). تقريباً، وهذا يعني أن بعد الاستقطاب الإلكتروني يفسر ما نسبته (41%) من التباين في تميز الثقافة التنظيمية لدى ديوان الموظفين العام الفلسطيني، ونلاحظ أيضاً أن بعد تميز الثقافة التنظيمية يتسم بالصلاحيّة والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الثالثة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التباين الخماسي متعدد المتغيرات (MANOVA) ويبين الجدول رقم (40) نتائج تحليل التباين في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني تعزى إلى المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

جدول (40) نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لدى ديوان الموظفين العام تعزى

إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات SS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع مربعات الانحرافات MS	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	0.036	1	0.036	0.116	0.734
العمر	0.490	2	0.245	0.782	0.459
المؤهل العلمي	0.247	2	0.123	0.394	0.675
سنوات الخبرة	1.398	2	0.699	2.234	0.111
المسمى الوظيفي	0.429	2	0.214	0.685	0.506
الخطأ (البواقي)	39.442	126	0.313		
الكلية	2436.016	180			

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (40) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني تعزى للمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، أي أنه تقبل الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات، ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني تعزى للمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

6.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس الذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الرابعة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التباين الخماسي متعدد المتغيرات (MANOVA) ويبين الجدول رقم (40) نتائج تحليل التباين في التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام الفلسطيني تعزى إلى المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

جدول (41) نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد للتمييز التنظيمي لدى ديوان الموظفين العام تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات SS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع مربعات الانحرافات MS	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	0.347	1	0.347	1.083	0.300
العمر	0.741	2	0.371	1.159	0.317
المؤهل العلمي	0.245	2	0.123	0.383	0.682
سنوات الخبرة	0.722	2	0.361	1.128	0.327
المسمى الوظيفي	1.231	2	0.616	1.924	0.150
الخطأ (البواقي)	40.32	126	0.320		
الكلية	2716.373	180			

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (39) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، أي أنه تقبل الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات، ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

التميز التنظيمي بديوان الموظفين العام الفلسطيني تعزى للمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات

ملخص نتائج الدراسة

تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشتها

تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشتها

تفسير نتائج السؤال السادس ومناقشتها

التوصيات

الدراسات المستقبلية

تفسير النتائج ومناقشة التوصيات

يعني هذا الفصل بتحليل نتائج الدراسة في ضوء أسئلتها والفرضيات المنبثقة عنها، من خلال مقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف تفسير هذه النتائج بشكل علمي ومنهجي. ويختتم هذا الفصل باقتراح عدد من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها استناداً إلى الدلالات التي أظهرتها النتائج، ومقترحات لدراسات مستقبلية.

1.5 نتائج الدراسة

تستعرض الباحثة ملخص نتائج الدراسة على النحو التالي:

1. يظهر جدول (20) مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام، كانت

مرتفعة بمتوسط حسابي قدرة (3.63) وبنسبة استجابة (72.60%)، وجاء ترتيب أبعاد إدارة الموارد

البشرية الإلكترونية حسب الترتيب الآتي:

أ. المرتبة الأولى البعد الأول: الاستقطاب الإلكتروني، وجاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي

بلغ (4.05) كما يتضح من بيانات جدول (21).

ب. يليه في المرتبة الثانية البعد الثاني: الاختيار والتوظيف الإلكتروني، وجاء بدرجة مرتفعة

بمتوسط حسابي بلغ (3.81) كما يتضح من بيانات جدول (22).

ت. يليه في المرتبة الثالثة البعد الرابع: التدريب الإلكتروني، وجاء بدرجة مرتفعة بمتوسط

حسابي بلغ (3.54) كما يتضح من بيانات جدول (24).

ث. يليه في المرتبة الرابعة البعد الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني، وجاء بدرجة متوسطة

بمتوسط حسابي بلغ (3.40) كما يتضح من بيانات جدول (23).

ج. يليه في المرتبة الخامسة البعد الخامس: التعويض الإلكتروني، وجاء بدرجة متوسطة

بمتوسط حسابي بلغ (3.35) كما يتضح من بيانات جدول (25).

2. يظهر جدول (26) مستوى التميز التنظيمي في ديوان الموظفين، حيث كانت مرتفعة بمتوسط

حسابي قدره (3.84) ونسبة مئوية (76.76%)، وكان ترتيب أبعاد التميز التنظيمي كما يلي:

أ. المرتبة الأولى البعد الثالث تميز الاستراتيجية: حيث بلغ متوسط الاستجابة (3.93)

بدرجة مرتفعة، وذلك حسب نتائج جدول (29).

ب. يليه المرتبة الثانية البعد الثاني: تميز الموارد البشرية، حيث بلغ متوسط الاستجابة

(3.86) بدرجة مرتفعة، وذلك حسب نتائج جدول (28).

ت. يليه المرتبة الثالثة البعد الرابع: تميز الثقافة التنظيمية، حيث بلغ متوسط الاستجابة

(3.84) بدرجة مرتفعة، وذلك حسب نتائج جدول (30).

ث. المرتبة الرابعة البعد الأول: تميز القيادة، حيث بلغ متوسط الاستجابة (3.72) بدرجة

مرتفعة، وذلك حسب نتائج جدول (27).

3. تبين الجداول (31،32،34،36،38) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الإدارة الالكترونية للموارد

البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، الاختيار والتوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني،

تقييم الأداء الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) والتميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز

الاستراتيجية. تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية) في ديوان الموظفين العام.

4. تبين الجداول (40) عدم وجود فروق في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية لدى موظفي ديوان

الموظفين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى

الوظيفي).

5. تبين الجداول (41) عدم وجود فروق التميز التنظيمي في ديوان الموظفين تعزى للمتغيرات

الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

2.5 مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

1.2.5 مناقشة نتائج السؤال الأول وتفسيره

ما مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام؟

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين، كما تم قياسه من خلالها أبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، الاختيار والتوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويض الإلكتروني)، قد جاء مرتفعاً من وجهة نظر موظفي ديوان الموظفين العام، يتبين ذلك جدول (20) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63) ونسبة مئوية (72.60%).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدة عوامل منها، توجه المؤسسات الحكومية نحو التحول الرقمي وخاصة في ديوان الموظفين الذي يشكل حلقة الوصل مع جميع المؤسسات الأخرى، وأيضاً يُعد البوابة الحكومية للتوظيف. فضلاً عن وعي الإدارة والموظفين بأهمية تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في إدارة مواردها البشرية. ولأجل ذلك يركز ديوان الموظفين على تطبيق الإدارة الإلكترونية لإدارة موارده البشرية؛ لأنها تعزز من كفاءة عملياتها وممارساتها، وتوفير الوقت والجهد للوصول الي التميز التنظيمي.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (غنيمة، 2024)، (حمد وكليب، 2024)، (Alootm، 2023)، (الرقبان والعضايلة، 2023)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

فيما اختلفت مع نتائج دراسة كل من (أبو صبحه، 2022)، (جغام وآخرون، 2022)، (نويصر وآخرون، 2024)، والتي أظهرت نتائجها مستوى متوسط للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

1.1.2.5 مناقشة نتائج البُعد الذي احتل المرتبة الأولى: الاستقطاب الإلكتروني

يتبين من جدول (21) أن استجابات المبحوثين المتعلقة بالفقرات التي تقيس مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من وجهة نظر موظفي الديوان الموظفين العام على بُعد "الاستقطاب الإلكتروني"، الذي أحل المرتبة الأولى كان تقديره مرتفعاً من حيث متوسط التقدير، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05) بنسبة مئوية (80.98%)، و **تعزو الباحثة** هذه النتيجة الي إدراك ووعي موظفي الديوان محل الدراسة للفوائد الكبيرة للأنظمة الإلكترونية في تحسين عمليات، حيث قامت التكنولوجيا اليوم بتغيير النهج العملي وفتح اتجاهات جديدة في تنفيذ العمليات الاستقطاب والحد من الوقت والتكلفة المرتبطين به، وأيضاً السعي لتخفيف التعقيدات الإدارية والعمل على تعزيز ثقة المتقدمين لديوان، إمكانية الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الرقبان والعضايلة، 2023) والتي أوضحت إيمان إدارة الموارد البشرية وإدراكهم لأهمية الأجهزة الذكية وتطبيقاتها، لأنها تبذل جهود مضاعفة من أجل استقطاب الموظفين المتميزين الذين يمتلكون مهارات كافية، بينما **اختلفت** نتائجها مع نتائج دراسة (أبو العينين، 2019) والتي أظهرت نتائجها مستوى متوسط للاستقطاب الإلكتروني، والتي أوضحت قصور في توفير خطة واضحة ومحددة الأهداف حول استقطاب الموارد البشرية الإلكترونية والبحث عن المواهب والكفاءات البشرية ذوي الخبرات.

2.1.2.5 مناقشة نتائج البُعد الذي احتل المرتبة الثانية: الاختيار والتوظيف الإلكتروني

يتبين من جدول (23) أن الفقرات التي تقيس تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين على بُعد الذي أحل المرتبة الأولى "الاختيار والتوظيف الإلكتروني" كان تقديره مرتفعاً من حيث متوسط التقدير، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.81) بنسبة مئوية (76.20%).

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعود إلى أن ديوان الموظفين متبني الرقمنة فيتم الإعلان عن طلبات التوظيف إلكترونياً من خلال الإنترنت، ويتم تقديم طلبات التوظيف إلكترونياً عبر موقع الديوان، زيادة على استخدامه للاختبارات الإلكترونية الموجهة للمتقدمين للوظائف المختلفة حيث يمكنهم إجراءات توظيف أفضل والتفاعل مع الموظفين بشكل أفضل بسبب ذلك لأشخاص الذي تم مطابقة مواصفاتهم الوظيفية مع الشاغر، وهذا يعزز من الشفافية، واختيار المرشحين المثاليين.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات عديدة منها (غنيمة، 2024) التي أوضحت أن القطاع العام الفلسطيني يعلن طلبات التوظيف إلكترونياً، وتستخدم أيضاً نظام الاختبارات الإلكترونية الموجهة للمتقدمين للوظائف. (حمد وكليب، 2024)، التي أوضحت مساهمة تكنولوجيا المعلومات عمليات الاختيار والتعيين، لتحقيق زيادة وكفاءة وسرعة وجودة موارده البشرية، وتحقيق التميز لها.

في حين اختلفت مع نتائج دراسة العديد من الدراسات منها (جغام وآخرون، 2022)، حيث أظهرت نتائجها مستوى متوسط لبعد التوظيف والاختيار الإلكتروني.

3.1.2.5 مناقشة نتائج البعد الذي احتل المرتبة الثالثة: التدريب الإلكتروني

يتبين من الجدول (24) أن استجابات المبحوثين المتعلقة بالفقرات التي تقيس مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام من ناحية بُعد التدريب الإلكتروني جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.54) والنسبة المئوية (70.82%) من ناحية وجهة نظر موظفي الديوان محل الدراسة.

وتعزو الباحثة ذلك بأن المشاركين في الدراسة بصفتهم منخرطين في العمل، وعلى معرفة بمدى اعتماد الديوان على الوسائل الإلكترونية في التدريب. فإن هذا يشير إلى تحقق البرامج التدريبية الإلكترونية أهدافها وتلبية احتياجات المشاركين بشكل جيد، وهذا يعكس التحول الرقمي في إدارة الموارد

البشرية، وتنميتها وهو ما انعكس على آرائهم، وبالتالي تظهر أهمية الاستثمار في التدريب الإلكتروني كوسيلة لتحسين أداء الموظفين وتعزيز التميز التنظيمي لديوان الموظفين العام.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع عديد من الدراسات منها (الرقبان والعضايلة، 2023)، التي أوضحت أن من خلال البرامج التدريبية تقوم البنوك بتطوير قدرات العاملين للتوافق مع المسار الوظيفي، وإكسابهم مهارات جديدة، وأيضاً (ملهمباني وآخرون، 2022)، (بايبة ودقيوس، 2023)، (Altoom، 2023)، والتي أظهرت نتائج مستوى مرتفع لبعد للتوظيف والاختيار الإلكتروني.

في حين اختلفت مع دراسة (جغام وآخرون، 2022)، التي أوضحت على متخذي القرار محل الدراسة تكثيف عملية التدريب الإلكتروني خاصة للموظفين القدامى، وتوفير مختلف البرامج التدريبية التعليمية الخاصة بمختلف التقنيات الإلكترونية، ودراسة (غنيمات، 2024) والتي أظهرت نتائجها مستوى متوسطاً لبعد للتوظيف والاختيار الإلكتروني.

4.1.2.5 مناقشة نتائج البُعد الذي احتل المرتبة الرابعة: تقييم الأداء الإلكتروني

يتبين من الجدول (23) أن الفقرات التي تقيس مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام من ناحية بُعد تقييم الأداء الإلكتروني جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.40) والنسبة المئوية (67.98%)، بالرغم من نتيجة هذا البُعد، إلا أنه وجود أثر على متغيرات الدراسة وفي محل الدراسة، يعكس أهمية ودوره في التحول الرقمي.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة على الرغم من وجود نظام تقييم الكتروني في ديوان الموظفين إلا أنه بدرجة متوسطة، إلى وجود بعض التحديات التي تواجه نظام التقييم الإلكتروني، قد يكون السبب ضعف البنية التحتية التكنولوجية، أو قلة تدريب الموظفين على استخدام نظام التقييم الإلكتروني بكفاءة، إلا أن وجوده يحسن من كفاءة الموظفين معرفة جوانب الضعف والقوة، يمكن استخدام نتائج هذه الدراسة لتوجيه

الممارسات لأصحاب القرار لتحسين تقييم الأداء الإلكتروني، لأنه يعمل على زيادة رضا الموظفين، وتحسين الأداء العام بالتالي تحقيق التميز التنظيمي.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات منها (جغام وآخرون، 2022)، التي أوضحت الاهتمام بعملية تقييم الأداء الإلكتروني، وذلك باللجوء إلى خبراء متخصصين لتطويره تقنياً، ودراسة (غنيمات، 2024) والتي أظهرت نتائجها مستوى متوسط لبعده لتقييم الأداء الإلكتروني.

في حين اختلفت مع نتائج، ودراسة (مسعودي وفتاح، 2021) التي أظهرت نتائجها مستوى منخفضاً في متوسط تقييم الأداء الإلكتروني؛ حيث أوضحت أن عملية التقييم لا تتم بصورة كاملة إلكترونياً، وإنما تعتمد فقط على الاستثمارات الإلكترونية، أما بقية الأنشطة الضرورية لتقييم الأداء الإلكتروني تتم بصورة ورقية، ودراسة (الرقبان والعضايلة، 2023)، (بايية ودقيوس، 2023)، والتي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً لتقييم الأداء الإلكتروني.

5.2.1.5 مناقشة نتائج البُعد الذي احتل المرتبة الخامسة: التعويض الإلكتروني

يتبين من الجدول (24) أن استجابات المبحوثين المتعلقة بالفقرات التي تقيس مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام من ناحية بُعد التعويض الإلكتروني جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.54) بنسبة مئوية (70.82%)، هنا يشير إلى أن الأثر للتعويض الإلكتروني ما زال محدوداً. إلا أنه يوجد تحسناً، حيث إن التعويض الإلكتروني بدأ يدخل حيز التطبيق الإلكتروني.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ديوان الموظفين لا يزال في مرحلة التطوير المستمر، فهناك جوانب تحتاج المزيد من التكامل كربط النظام التقييم الأداء، وكذلك تأثير واقع البيئة الفلسطينية الصعب يفرض تحديات تقنية ومالية التي قد تؤخر من عملية التحسين الشامل في بعض المجالات.

اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (النويصر وآخرون، 2024) التي أوضحت أن الأداء الوظيفي يتأثر بشكل مباشر بنظام التعويضات والحوافز الالكترونية المقدمة، لأن شعور الموظف بأنهم حصلوا على تعويضات يسهم في تحسين أدائه، تلعب التكنولوجيا في تسهيل علمية حصول الموظفين على حوافزهم ومكافآتهم ببسر وسهولة ينعكس بشكل واضح على الأداء؛ مما يحقق الوصول إلى التميز التنظيمي.

بينما اختلف مع نتائج دراسة (حمدوكليب، 2024)، التي أوضحت مساهمة تكنولوجيا المعلومات في دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية، لتحقيق زيادة موارده البشرية، وكفاءتها وسرعتها وجودتها وحسن استغلالها يحقق التميز. و(Altoom, 2023)، (المطوري وخضير، 2022)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً في بعد التعويض الالكتروني.

2.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه

ما مستوى التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام؟

أظهرت نتائج تحليل جدول (26) أن درجة الكلية للاستجابة كانت مرتفعة بشكل عام على مستوى التميز التنظيمي بدلالة المتوسط الحسابي (3.84) والنسبة المئوية (76.76%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الإدراك والوعي للموظفين وللقادة في ديوان الموظفين العام محل الدراسة، وإلى تحقيق الكفاءة من خلال وضع العديد من الأهداف، وترسيخ الثقافة التنظيمية، وتطوير الكفاءات البشرية وصولاً إلى التميز التنظيمي، وخاصة في ظل الرقمنة والتطور السريع الذي نعيشه، لما له فوائد في تحقيق أداء عالٍ والتفوق، ويتم ذلك من خلال وجود قيادة ناجحة قريبة من العمل، تخلق بيئة تنظيمية تدعم الإبداع للوصول إلى التميز.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (المهيرات والهوري، 2024)، أوضحت أن القيادة الأمانة العامة تعد من العوامل لتحقيق التميز من خلال وضع مفاهيم التميز في رسالة، إذ زاد الاهتمام بها في

العقود الأخيرة؛ لتوصل إلى أفكار جديدة، وسماع الاقتراحات والابتكارات، حيث أظهرت نتائجها مستوى مرتفع لبعد التميز التنظيمي.

في المقابل اختلفت نتائجها مع نتائج دراسة (الزهراني والغامدي، 2024) حيث أوضحت هذه النتيجة والتي لم تبلغ الحد المأمول، وذلك قلة توافر البيئة الداعمة للتميز، وقلة توافر متطلبات التميز، فضلاً عن ضعف توظيف القيادات الأكاديمية لوسائل تقنية حديثة في دعم التميز. حيث أظهرت مستوى متوسطاً للتميز التنظيمي.

1.2.2.5 مناقشة نتائج البُعد الذي احتل المرتبة الأولى: تميز الاستراتيجية

تبين جدول (29) أن استجابات المبحوثين المتعلقة في مستوى تميز الاستراتيجية في ديوان الموظفين احتل المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.93) والنسبة المئوية (78.60%)، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام الإدارة العليا بأهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره الأساسي في تحقيق أهداف الديوان بكفاءة وفاعلية، ويتم ذلك من خلال تبني الديوان منهجيات حديثة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وأيضاً الاستثمار في تطوير الكوادر البشرية، والعمل على تكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، لإدراكهم الفوائد نحو توجيه فعال لجهود الموارد البشرية لتحقيق أهداف هذا يعزز الأداء العام.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (ليله، 2024)، حيث أوضحت أهمية نشر ثقافة التميز بين العاملين في الجامعة محل الدراسة تشجيعهم نحو تنمية مهاراتهم التقنية، وبذل الجهود لتعزيز دور إدارة الأعمال الإلكترونية بالجامعة، حيث أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً لبعد تميز الاستراتيجية، في حين اختلفت مع نتائج دراسة كل من (رحماني وحبابة، 2024) أظهرت نتائج متوسطة في مستوى بُعد التميز الاستراتيجي.

2.2.2.5 مناقشة نتائج البُعد الذي احتل المرتبة الثانية: تميز الثقافة التنظيمية

يتبين من جدول (30) استجابات المبحوثين الفقرات التي تقيس مستوى تميز الثقافة التنظيمية بناءً على استجابات موظفي الديوان العام محل الدراسة كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86) بالنسبة مئوية (77.27%)، وتُعزى الباحثة هذه النتيجة إلى فهم واستيعاب موظفي إلى أهمية ثقافة المؤسسة في التأثير على تحقيق التميز، لأنها تسهم في تعزيز التعاون وثقافة العمل الجماعي بين الموظفين، وتقلل من مقاومة التغيير خاصة في ظل التطور الرقمي والتغيرات السريعة، وهذا ينعكس بشكل إيجابي على فاعلية تطبيق نظم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، ويعزز من التميز التنظيمي المستدام.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الطبيبي ولبعيري، 2021)، حيث أوضحت العمل على توعية ودعم المورد البشري نحو تحقيق التميز من خلال نشر ثقافة التنظيمية لدى الموظفين في بيئة العمل لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية للوصول إلى التميز التنظيمي، حيث أظهرت مستوى مرتفعاً لبعده تميز الثقافة التنظيمية. في حين اختلفت مع نتائج دراسة اختلفت مع دراسة (الزهراني والغامدي، 2024) التي أظهرت نتائج متوسطة في مستوى بُعد التميز الاستراتيجي.

3.2.2.5 مناقشة نتائج البُعد الذي احتل المرتبة الثالثة: تميز القيادة

يتبين من الجدول (27) أن استجابات المبحوثين المتعلقة بالفقرات التي تقيس مستوى التميز التنظيمي أن الموظفين الذين تمثل آراؤهم موضوع الدراسة في ديوان الموظفين على بعد تميز القيادة الذي احتل المرتبة الثالثة كانت تقديراته مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.72) بالنسبة مئوية (74.40)، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود قادة في محل الدراسة ديوان الموظفين يتمتعون بأنماط قيادية تتسم بالمرونة، وقدرتهم على إشراك الموظفين وتوجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف وذلك لما له فوائد، فهذا يعزز من شعور الموظفين بالانتماء والثقة، وبالتالي ينعكس إيجابياً على أدائه.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (المهيرات، والهواري، 2024)، أوضحت أنها تبنت أساليب انعكس على التميز القيادي، لذا أمكن الأمانة العامة أن تمتلك أيضاً تميزاً في صفوف قادتها، حيث أولتهما بتطوير القدرات القيادي لدي الموظفين من خلال تجارب العمل، وبرامج تدريبية، والتقييم المستمر التي أظهرت في نتائجها مستوى مرتفعاً لبعد تميز القيادة.

اختلفت نتائجها مع نتائج دراسة (الزهراني والغامدي، 2024)، التي أوضحت في نتائجها العمل على تعزيز الدورات التدريبية حول القيادة لمعرفة كيفية توظيفها في العملية الإدارية، وكيفية تبني القيادات أساليب التغيير في العمل، حيث أظهرت نتائج الدراسة مستوى متوسطاً لبعد تميز القيادة، ودراسة (منصور، 2021)، أوضحت السعي لمواكبة التطوير والتميز باتباع أساليب حديثة تمكنها من تحقيق ذلك، والتي أظهرت نتائجها مستوى منخفضاً لبعد تميز القيادة.

4.2.2.5 مناقشة نتائج البُعد الذي احتل المرتبة الرابعة: تميز الموارد البشرية

أشارت نتائج التحليل حسب استجابات موظفي الديوان العام محل الدراسة، إلى أن الفقرات التي تقيس مستوى تميز الثقافة الموارد البشرية جدول (28) كان تقديرها مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86) بالنسبة مئوية (77.27%)، **وتعزو الباحثة** هذه النتيجة **إلى** إدراك الوعي بأهمية العنصر البشر من خلال توفير التدريب اللازم وتطوير، أن المورد البشري هو شريك استراتيجي لتحقيق أهداف الديوان، هذا ينعكس إيجابياً على كفاءة العمل وسرعة إنجاز المعاملات وبالتالي تحقيق أداء متميز.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الطبيبي ولبعيري، 2021)، وأوضحت وجود تأثير للإدارة الالكترونية في التميز التنظيمي، تحفيز الموظفين على ضرورة مواكبة الإدارة الإلكترونية من خلال تزويد بأحدث التقنيات لتحقيق التميز التنظيمي، والعمل على تحسين وتطوير مهارات الموظفين، حيث أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً لبعد تميز الموارد البشرية.

في حين اختلفت مع نتائج دراسة (منصور، 2021) حيث أوضحت ضرورة عقد دورات تدريبية لتنمية الموارد البشرية باستمرار على مهارات التعامل، باعتبار ذلك تطوير للمورد البشري كعنصر من عناصر التميز، حيث أظهرت في نتائجها مستوى منخفضاً جداً لبعد تميز الموارد البشرية، ونتائج دراسة (الزهراني والغامدي، 2024)، أوضحت السعي لتوفير دورات تدريبية لتحسين مهارات ومعارف العاملين الإدارية، حيث أظهرت نتائجها مستوى متوسطاً لبعد تميز الموارد البشرية.

3.2.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته

هل توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام؟

1.3.2.5 وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الأولى التي نصها:

لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام.

بينت النتائج في جدول (31) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي، وأن المتغيرات ذات دلالة إحصائية كان بُعد التدريب الإلكتروني، وهذا ما يفسر نسبته (57%) تقريباً من التباين في تميز القيادة، ومتغير الاستقطاب الإلكتروني والذي يفسر ما نسبته (65%) تقريباً من التباين، وأيضاً متغير التعويض الإلكتروني والذي يفسر ما نسبته (67%) تقريباً من التباين، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى التميز التنظيمي غير داخلة في أداة الدراسة. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة بين التدريب الإلكتروني والاستقطاب الإلكتروني والتعويض الإلكتروني في التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود وعي لدى موظفي الديوان العام لأهمية التدريب الإلكتروني في رفع كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم، كما يُمكن الاستقطاب الإلكتروني الوصول إلى الكفاءات بكفاءة، واختيار أنسب المتقدمين بطريقة أكثر دقة وسرعة. كما يعتبر التعويض الإلكتروني فعالاً في تحفيز

الموظفين زيادة رضاهم من خلال توفر أنظمة واضحة، هذا ينعكس إيجابياً على الأداء للموظفين ولديوان الموظفين مما يسهم في تحقيق التميز التنظيمي، اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (صبحة، 2022) التي أوضحت أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم في رفع جودة الأداء المؤسسي، بينما اختلفت مع دراسة (منصور، 2021) التي أظهرت أن غياب التدريب المستمر يقلل من أثر الإدارة الإلكترونية على التميز التنظيمي.

4.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه

هل يوجد أثر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، الاختيار والتوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في التميز التنظيمي لديوان الموظفين العام الفلسطيني بأبعاده (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الثانية التي نصها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، الاختيار والتوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في جودة الأداء الوظيفي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) في ديوان الموظفين العام. وانبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1.4.2.5 الفرضية الفرعية الأولى التي نصها

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تميز القيادة في ديوان الموظفين العام.

أظهرت النتائج في جدول (33) بوجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، في تحقيق تميز القيادة في ديوان الموظفين. وأن المتغيرات ذات دلالة إحصائية كان بُعد التدريب الإلكتروني، وهذا ما يفسر نسبته (57%) تقريباً من التباين في تميز القيادة، ومتغير الاستقطاب الإلكتروني والذي يفسر ما نسبته (65%) تقريباً من التباين في تميز القيادة، وأيضاً متغير التعويض الإلكتروني والذي يفسر ما نسبته (67%) تقريباً من التباين في تميز القيادة، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى التميز التنظيمي غير داخلة في أداة الدراسة. وهذا يعني رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير بين التدريب الإلكتروني والاستقطاب الإلكتروني والتعويض الإلكتروني في التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود وعي لدى موظفي الديوان العام لأهمية التدريب الإلكتروني في رفع كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم، كما يُمكن الاستقطاب الإلكتروني الوصول إلى الكفاءات بكفاءة، واختيار أنسب المتقدمين بطريقة أكثر دقة وسرعة. كما يعتبر التعويض الإلكتروني فعال في تحفيز الموظفين زيادة رضاهم من خلال توفر أنظمة واضحة، هذا ينعكس إيجابياً على الأداء للموظفين ولديوان الموظفين مما يسهم في تحقيق التميز التنظيمي.

وبحسب جدول (31)، فإن المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هي (الاختيار والتوظيف الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني)، أي أنها لا تؤثر بشكل مباشر في مستوى التميز التنظيمي، وترى الباحثة أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر على مستوى التميز التنظيمي ولكن لم تدرج في الدراسة، مثل الاتصالات الإلكترونية، هذا يتفق على ما جاء في دراسة (Umar.et al,2020) بوجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغير الاتصالات الإلكترونية كأحد أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

2.4.2.5 الفرضية الفرعية الثانية التي نصها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

وتميز الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام.

أظهرت النتائج في جدول (35) بوجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بإبعادها في تميز الموارد البشرية، وأن المتغيرات ذات دلالة إحصائية كان بُعد التدريب الإلكتروني، وهذا ما يفسر نسبته (44%) تقريباً من التباين في تميز الموارد البشرية، وبعد الاستقطاب الإلكتروني والذي يفسر ما نسبته (52%) تقريباً من التباين في تميز الموارد البشرية، وأيضاً بعد الاختيار والتوظيف الإلكتروني والذي يفسر ما نسبته (54%) تقريباً من التباين في تميز الموارد البشرية، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى التميز التنظيمي غير داخلة في أداة الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتميز الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الدور الحيوي الذي تؤديه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في التدريب الإلكتروني يسهم في تطوير الكفاءات البشرية، مما ينعكس إيجاباً على تعزيز فاعلية الاستقطاب الإلكتروني لجذب الكفاءات المناسبة، ويتم بعدها الاختيار الإلكتروني لضمان دقة في اختيار الأنسب ومواءمة المرشحين مع متطلبات الوظائف، والتوظيف الإلكتروني الذي يركز على اختيار أفضل المتقدمين، مما يسهم في تحقيق تميز الموارد البشرية التي تسهم في إنجاح ديوان الموظفين للوصول إلى التميز التنظيمي.

وفق جدول (35)، فإن الأبعاد التي ليست ذات دلالة إحصائية هي (تقييم الأداء الإلكتروني،

الاختيار والتوظيف الإلكتروني)، أي أنها لا تؤثر بشكل مباشر في مستوى تميز الموارد البشرية، وترى

الباحثة أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر على مستوى التميز التنظيمي ولكن لم تدرج في الدراسة. كُبعد تميز التخطيط وهذا ما يتفق مع ما جاء في دراسة (منصور، 2021).

3.4.2.5 الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتميز الاستراتيجية في ديوان الموظفين العام.

أظهرت النتائج في جدول (37) وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بإبعادها في تميز الإستراتيجية، وأن المتغيرات ذات دلالة إحصائية كان بُعد التدريب الإلكتروني، وهذا ما يفسر نسبته (35%) تقريباً من التباين في تميز الإستراتيجية ، وبعد الاختيار والتوظيف الإلكتروني والذي يفسر ما نسبته (43%) تقريباً من التباين في تميز الاستراتيجية، وأيضاً بعد الاستقطاب الإلكتروني والذي يفسر ما نسبته (45%) تقريباً من التباين في تميز الاستراتيجية، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى التميز التنظيمي غير داخلة في أداة الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتميز الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي توجه استراتيجي تسهم في رفع الكفاءة، وقادرة على أن تتكيف مع المتغيرات المحيطة خاصة في ظل الواقع الفلسطيني الذي يشهد العديد من التحديات، ومع التقلبات الي تحدث، ويتم ذلك من خلال جذب الكفاءات المناسبة بسرعة ودقة، والتدريب الإلكتروني المستمر، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى التميز وأن تبني الإدارة الإلكترونية يُعد خطوة إيجابية لدى المؤسسات الحكومية وأبرزها ديوان الموظفين العام.

ومن ناحية أخرى حسب جدول (37)، فإن الأبعاد التي ليست ذات دلالة إحصائية هي (تقييم الأداء الإلكتروني، التدريب الإلكتروني)، أي أنها لا تؤثر بشكل مباشر في مستوى تميز الموارد البشرية، وترى الباحثة أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر على مستوى التميز التنظيمي ولكن لم تدرج في الدراسة.

5.2.4.4 الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتميز الثقافة التنظيمية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني.

أظهرت النتائج في الجدول (39) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تميز الثقافة التنظيمية في ديوان الموظفين العام.

أظهرت النتائج في جدول (39) بوجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، في تحقيق تميز الثقافة التنظيمية في ديوان الموظفين. وأن الأبعاد ذات دلالة إحصائية كان بُعد الاختيار والتوظيف الإلكتروني، وهذا ما يفسر نسبته (29%) تقريباً من التباين في تميز الثقافة التنظيمية، وبُعد التعويض الإلكتروني والذي يفسر ما نسبته (40%) تقريباً من التباين في تميز الثقافة التنظيمية، وأيضاً بُعد الاستقطاب الإلكتروني والذي يفسر ما نسبته (42%) تقريباً من التباين في تميز الثقافة التنظيمية، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى التميز التنظيمي غير داخلة في أداة الدراسة. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير بين الاختيار التوظيف الإلكتروني والتعويض الإلكتروني والاستقطاب الإلكتروني في التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن تبني الإدارة الإلكترونية انعكس بشكل واضح على تحسين الكثير من الجوانب في بيئة العمل، أسهم في تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار، والشفافية، والتحسين

المتسمر مما ينعكس على تكيف الموظف والتفاعل مع التغييرات الحديثة، مما يعزز الأداء التنظيمي، ويدعم بيئة عمل تعكس ثقافة تدعم التميز.

وبحسب جدول (39)، فإن الأبعاد التي ليست ذات دلالة إحصائية هي (التدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني)، أي أنها لا تؤثر بشكل مباشر في مستوى التميز التنظيمي، وتري الباحثة أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر على مستوى التميز التنظيمي ولكن لم تدرج في الدراسة، مثل الاتصالات الإلكترونية، هذا يتفق على ما جاء في دراسة (Umar.et al,2020) بوجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاتصالات الإلكترونية كأحد أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

5.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الثالثة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ديوان الموظفين العام تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

بحسب النتائج الظاهرة في جدول رقم (40) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين في متوسطات استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية في الديوان العام، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، على الدرجة والأبعاد كافة (الاستقطاب الإلكتروني، الاختيار والتوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويض الإلكتروني).

وسيتم مناقشة هذه الفرضية حسب المتغيرات الديمغرافية وهي على النحو الآتي:

1. **الجنس:** وتعزو الباحثة ذلك إلى أن قد يكون مجتمع الدراسة نفسه متساوياً من ناحية الوعي

والادراك حول إدارة الموارد الالكترونية بغض النظر عن الجنس، ديوان حيث يتمتع الموظفون في

ديوان الموظفين العام بفرص متساوية في التوظيف والتعامل على أساس من المساواة بين

الجنسين، **واتفقت** هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (غنيمة، 2024)، (أبو

صبحة، 2022)، (حسني، سويقات، 2022)، بينما لم **تختلف** هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة.

2. **العمر:** تفسر الباحثة ذلك إلى تصميم برامج تدريبية مناسبة لجميع الأعمار، من خلال استخدام

أساليب متنوعة، أيضاً الثقافة الديوان تركّز على التطوير المستمر لكل موظفين بغض النظر عن

أعمارهم وتبني التغيير، تستنتج الباحثة أن التحول الرقمي في الموارد البشرية لم يكن محصوراً على

فئة معينة من الموظفين، **اتفقت** نتائج هذه الدراسة مع (غنيمة، 2024)، (أبو صبحة، 2022)،

3. **المؤهل العلمي:** وتعزو الباحثة إلى وعي وإدراك موظفي محل الدراسة في أهمية إدارة الموارد

البشرية، مما يعزز فهمهم لهذا المفهوم، **واتفقت** هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من

(غنيمة، 2024)، (أبو صبحة، 2022)، (حسني، سويقات، 2022)، بينما لم يكن هناك **اختلاف** مع

الدراسات الأخرى.

4. **سنوات الخبرة:** تفسر الباحثة ديوان الموظفين يتبنى المفاهيم التقنية، حيث تم دمج تكنولوجيا

بطريقة تسهل فهمها وبطريقة سلسلة في بيئة العمل، كما أنها توفر برامج تدريبية مما يتيح لجميع

الموظفين بغض النظر عن السنوات الخبرة، بالتالي سنوات الخبرة لا تؤثر على مدى تطبيقهم

وفهمهم لهذه المفاهيم، **اتفقت** نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (غنيمة، 2021)، (أبو

صبحة، 2022)، فيما لم **تختلف** هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة.

5. المسمى الوظيفي: تفسر الباحثة نتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات

استجاباتهم للإدارة الالكترونية للموارد بسبب المسمى الوظيفي أن الموظفين في الديوان للقيام

بأعمالهم وواجباتهم دون التميز بين المسمات الوظيفية، ويمكن أن يعكس المساواة والعدالة في

كيفية التعامل مع جميع الموظفين بسواسية في الديوان، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل

من (غنيمة، 2024)، (أبو صبح، 2022)، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو الجبين،

2022) والتي أظهرت فروق في المسمى الوظيفي ولصالح مدير دائرة.

6.2.5 تفسير نتائج السؤال السادس الذي نصه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول التميز

التنظيمي في ديوان الموظفين العام تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،

سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الرابعة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول التميز

التنظيمي في ديوان الموظفين العام تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،

سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

يتضح من نتائج جدول رقم (41) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في متوسطات استجابات المبحوثين نحو التميز التنظيمي في الديوان الموظفين العام تُعزى لمتغير سنوات

الخبرة، وذلك على الدرجة الكلية وجميع الأبعاد (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية،

تميز الثقافة التنظيمية).

الجنس: تفسر الباحثة إلى أن الذكور والإناث لديهم القدرة على الإدراك إلى ممارسات التميز التنظيمي،

يدل على تبني ديوان الموظفين لمبدأ المساواة في الفرص بين كلا الجنسين، مما يعزز بيئة عمل الشاملة

ويحفز جميع الموظفين، دون أي تمييز على أساس النوع الاجتماعي، اتفقت نتيجة مع نتائج كل من (ليله، 2024)، (رحماني وحبابه، 2024)، ولم تختلف مع نتائج الدراسات السابقة.

العمر: تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن ديوان الموظفين يتبنى استراتيجية متزنة تسعى إلى دمج جميع الموظفين في العمل بغض النظر عن الفئة العمرية، حيث يتم التعامل مع الموظفين بناء على المشاركة الفاعلة، وليس على أساس العمر، تسعى إلى تطوير الموظفين جميعاً للعمل على تهيئة بيئة عادلة تعزز التميز التنظيمي في الديوان.

المؤهل العلمي: تعزو الباحثة ذلك إلى أن الخبرة العلمية والعمليات والكفاءة في العمل داخل ديوان الموظفين، تكون لها أكثر تأثيراً في التميز التنظيمي، خاصة مع توفر التدريب المستمر والتطوير عن المؤهل العلمي، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (ليله، 2024)، (الزهراني والغامدي، 2024)، (رحماني وحبابه، 2024)، ولم تختلف مع نتائج الدراسات السابقة.

المسمى الوظيفي: تعزو الباحثة إلى تطبيق التميز بمختلف المستويات الإدارية، يعكس هذا عدم ارتباطه بمكانة وظيفية معينة، بل يتم التطلع إليه كهجد جماعي يتشارك فيه جميع الموظفين، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (ليله، 2024)، (الزهراني والغامدي، 2024)، (رحماني وحبابه، 2024)، ولم تختلف مع نتائج الدراسات السابقة.

سنوات الخبرة: تفسر الباحثة أن يكون السبب في ذلك هو التدريب المستمر، مما يساهم في الحفاظ على مستوى، مما يساهم في الحفاظ على مستوى التميز التنظيمي بين الموظفين الجدد والقدامى، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (ليله، 2024)، (الزهراني والغامدي، 2024)، (رحماني وحبابه، 2024)، ولم تختلف مع نتائج الدراسات السابقة.

3.5 التوصيات

بناء على النتائج التي خرجت بها الدراسة فإنها تقدم التوصيات الآتية:

1. توصي الباحثة بتعزيز استراتيجية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك بالاستمرار بتعزيز عملية الاستقطاب الإلكتروني لضمان شفافية يتم ذلك من خلال متابعة طلبات التوظيف إلكترونياً، والاستمرار في تبني عملية الاختيار والتوظيف الإلكتروني، لما لها من إسهامات في تعيين أفضل الكفاءات وذلك لتطبيقها سياسات الاختبارات الإلكترونية من خلال اعتماد الديوان على نظام الكتروني لفرز الطلبات، هذا يزيد من كفاءة عملية الاختيار والتوظيف الإلكتروني، تشجع الباحثة ديوان الموظفين على تعزيز هذه الأنظمة ومواكبة تطورها لنجاح المؤسسة وتحقيق التميز التنظيمي لضمان اتباع نهج شامل للتحويل الرقمي.

2. الاستمرار في تطوير نظام التدريب لزيادة كفاءة الموظفين ومواكبة التطورات التكنولوجية داخل ديوان الموظفين، وذلك من خلال إنشاء منصة رقمية إلكترونية تعليمية متكاملة، وتوصي الباحثة الديوان بالاستمرار في توفير دورات تدريبية متخصصة، حسب الاحتياجات التي يكشف عنها التقييم لدى الموظفين، ثم تقييم التدريب من خلال قياس اكتساب الموظفين للمهارات ورضا الموظفين المتدربين عن التدريب.

3. تحسين فاعلية نظام تقييم الأداء الإلكتروني، من خلال تحديث نظام التقييم ليكون أكثر فاعلية وسهولة في الاستخدام وتوفير تقارير دقيقة توضح الأداء الفعلي للموظف والأداء المطلوب لاتخاذ قرارات إدارية، توفير التدريب اللازم لأصحاب القرار في الديوان على استخدام نظام التقييم الإلكتروني بفاعلية.

4. تحسين نظام التعويضات وتطويره في ديوان الموظفين، بطريقة تضمن تطلعات الموظفين وتحفزهم على الاستمرار في تحقيق التميز التنظيمي في العمل، حيث نوصي إشراك الموظفين في

تحسين آلية التعويض الإلكتروني بما يعكس احتياجاتهم، والعمل على ربط الإداء الفعلي بطريقة تحقق الشفافية، وبوجود أسس واضحة لضمان التوزيع العادل بين الموظفين، وذلك لأهميته في رضا الموظفين.

5. استمرار تعزيز التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام من خلال الاستثمار في رأس المال البشري عبر التدريب تكامل الاستراتيجيات المتبنى مع ثقافة تنظيمية إيجابية.

6. تعزيز ديوان الموظفين تميز القيادة من خلال استمرار تبني الإدارة العليا للأهداف القائمة على الرؤية المستقبلية التي تتلاءم مع التطوير المستمر، بحيث تتماشى هذه الأهداف مع برامج التطوير المستمر.

7. تشجيع ترسيخ الثقافة التنظيمية، من خلال تطوير ثقافة الحوار والعمل الجماعي بين الموظفين في ديوان الموظفين.

اقتراحات لدراسات مستقبلية

1. دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز فعالية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي – دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية.

2. دراسة مقارنة بين التقييم الإلكتروني والتقليدي لأداء الموظفين وأثر كل منهما على التميز التنظيمي.

3. متطلبات الإدارة الإلكترونية وعلاقتها في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع العام.

قائمة المراجع العربية والأجنبية

المراجع العربية

أحمد، الحسن محمد خليل. (2018). *أثر مواقع الاستقطاب الإلكتروني على نجاح عملية التوظيف في*

الشركات الأردنية. (أطروحة ماجستير). جامعة عمان العربية، الأردن

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-936369>

أبو الجبين، محمد عبد الرحمن. (2022). *دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة*

الخدمات في جامعة القدس المفتوحة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية

والاقتصادية، 7 (18)، 81-100.

أبو العينين، محمد عبد الوهاب. (2019). *أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جودة الحياة*

الوظيفية: دراسة ميدانية على قطاع المصارف الإسلامية في مصر [رسالة ماجستير غير

منشورة]. جامعة عين شمس.

أبو فارة، يوسف وغنام، تهناني. (2021). *الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وعلاقتها بالإداء المؤسسي*

للوزارات الفلسطينية. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، 4 (6)، 48-75

أحمد، نجلاء حسن جمعة. (2022). *أثر ممارسة الاستقطاب الإلكتروني على نواتج ما قبل التوظيف.*

رسالة ماجستير المجلة العربية للدراسات التجارية والبيئية. 13 (2)، 857 - 921

[10.21608/JCES.2022.248112](https://doi.org/10.21608/JCES.2022.248112)

أبو صبحه، موسى عيسى محمد. (2022). *الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في وزارة الأوقاف*

وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين (رسالة ماجستير منشورة، جامعة

القدس، فلسطين).

- إسماعيل، عمار فتحي موسى. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في دعم الرقمنة "دراسة تطبيقية". *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13 (3)، 1209-1233.
- بادرياني وبادرياني، أسماء وإيمان. (2021). *دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة "جامعة أحمد دراية - أدرار* [رسالة ماجستير منشورة، جامعة أحمد دراية].
- باسي، إلهام. (2021). *مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية: دراسة حالة مصحة الفارابي/ عنابة، مجلة العلوم الإنسانية*، 21 (1)، 1049-1030
- بايية ، خديجة و دقيوس، خديجة. (2023). *الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء الخدمة العمومية - دراسة حالة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة أدرار* [رسالة ماجستير منشورة]، جامعة أحمد دراية- أدرار، الجزائر
- بن سماعين، دلال، ودريدي، أحلام. (2024). *الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية HRM-E : دور نظام تتبع المتقدمين ATS في تحسين كفاءة التوظيف الإلكتروني. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية*، 7 (3)، 1460-1436
- بن سياسي، عبد الحفيظ، ومحجوبي، هناء. (2024). *أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- ورقلة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، 13 (1)، 28-13
- بن ضبة، هاجر. (2021). *دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء الإدارة العمومية - دراسة حالة ولاية أم البواقي*، [رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي].

بن عروس، محمد وطيب، عمار. دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية. *مجلة التميز*، 3 (1). 20-33

بوزورين، فيروز. (2022). *متطلبات ومعوقات التحول الى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر*، *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات*. 9 (1)، 391-441

بوقطوشة، رانية وبوزراع، سليمة. (2021). دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مؤسسة موبيليس - وكالة ميلة. [رسالة ماجستير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير].

تاسعديت، ساولي. (2023). *سياسة التوظيف الإلكتروني للموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة شركة SARL SOUMMAM COMPUTER SYDTEM*. [دراسة دكتوراة منشورة جامعة الجزائر 3].

جغام، سعاد وخالدي، محمد وبن شهرة، محجوبة. (2022). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية - دراسة ميدانية بمصلحة البيومنتري لمجموعة من البلديات- *مجلة مجاميع المعرفة*، 8(1)، 44-61

الجندي، نيفين حسني علي محمد. (2022). أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية). *المجلة العلمية التجارة والتمويل*، 1(42)، 102-158

الجهني، طارق بن محمد، وطيبة، حسن بن عبد القادر. (2022). أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(3)، 46-68

- الجعيد، سامية عايض .(2025). واقع الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على التميز التنظيمي في جامعة الطائف .المجلة العربية للإدارة، 45(3)، 209-230 <https://doi.org/10.21608/aja.2023.228004.1505> .
- حافظ، عبد الناصر علك ومحمد، نسرين جاسم وحمد، سؤود سعيد. (2019). دور الاستراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير. مجلة الدنانير (16)، 198-226، DOI: [10.13140/RG.2.2.17479.85924](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17479.85924)
- الحريرات، آية عدنان حسن وأبوبكر، سحر محمد محمود. (2021). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في الخطوط الجوية الملكية الأردنية. مجلة جامعة عمان للبحوث، 6 (1)، 146-163
- حسني، كنزة وسويقات، فيصل. (2022). التوجه نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية للرفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسسة التأمين SAA بورقلة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.
- حمد، علي وكليب، أنثر غالب. (2024). دور ممارسة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز التنظيمي (دراسة تحليلية في جامعة تكريت). مجلة "ضياء الفكر للبحوث والدراسات"، 2 (خاص)، 97-124.
- الحمدي، فؤاد محمد حسين. (2021). عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في التميز التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عدد من العاملين في دائرة عدل الديوانية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، 17(3)، 78-93
- خضير، وميض عبد الزهوة وسعود، احمد عبد. (2022). تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز التنظيمي باعتماد رأس المال البشري متغيراً تفاعلياً: (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة البصرة). مجلة العلوم الاقتصادية. 4(17)، 67-91

خمخام، سارة، موساوي، سارة، وطلال، عمران. (2024). أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق التميز

التنظيمي باستخدام طريقة المربعات الجزئية: PLS دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بالجلفة. مجلة دفاتر اقتصادية: 15 (2)، 241-225

ربيح، خداوج، وقبطان، شوقي. (2023). تطبيق إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة

حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية). مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، 6 (1)

213 - 232

الربيعي، شهد سلام عبد الرحمن، والعبادي، محمد جاسم محمد. (2024). الإدارة الإلكترونية للموارد

البشرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة استطلاعية في شركة نفط الشمال .

المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، 6 (1)، 26-8

رحماني، سارة وحمابة، ليديا. (2024). أثر القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي - دراسة ميدانية

بجمع سوناطراك. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التيسير

الرقبان، نسيم فلاح الأسمر، وعلي بن محمد عمر العضايلة. (2023). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد

البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للتشاركية المعرفية: دراسة ميدانية

في البنوك الإسلامية الأردنية (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

رزاق، إسلام وصالح، سمير. (2024). الإدارة الرقمية للموارد البشرية ودورها في دعم التنمير

التنظيمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة

الزهراني، أسماء أحمد حسن والغامدي، عمير بن سفر عمير. (2024). أثر القيادة الرشيدة في تعزيز

التميز التنظيمي بجامعة أم القرى. مجلة كلية التربية، 90 (1)، 556-503

الزهراني، نسرین. (2019). التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في

جامعة أم القرى. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28(5)، 46-64

سعيدان، فاتح ومحرز، صالح. (2024). أثر التدريب الإلكتروني على تنمية الكفاءات البشرية: إشارة إلى

مؤسسة إدراك. *مجلة العلوم الهندسية والتقنية*، 2 (2)، 123-142

السيد، سندس محمد إمام. (2024). الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي: دراسة ميدانية. *مجلة*

البحوث الإدارية، 42 (2)، 1-38

السيد، سندس محمد إمام. (2024). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي في منظمات

الاعمال: دراسة ميدانية على العاملين في البنك الأهلي المصري وبنك مصر، *مجلة*

البحوث الإداري، 42(1)، 1-33

طالبي، عبد النور وكربوش، مهدي. (2024). *إدارة الموارد البشرية الالكترونية وأثرها على تعزيز*

المناعة التنظيمية دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - ميله، الجزائر.

[رسالة ماجستير منشورة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميله].

الطبيبي، نبيلة و لبعيري، مريم. (2021). *مساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة*

حالة بريد الجزائر - وكالة أدرار. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة أحمد دراية أدرار،

الجزائر].

عباس، حوراء مؤيد، والحسين، صفاء جواد عبد. (2022). *دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز*

المؤسسي: دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. مجلة التقني، 4(4)،

167-179

العقابي، أحمد صالح، والربيعي، محمد عبد الله. (2018). *متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:*

دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والتنمية، 5(2)، 45-68.

عثمان، منى شعبان. (2020). التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات

الحكومية بمصر. *المجلة التربوية*، 77 (77)، 2849-

DOI [10.21608/EDUSOHAG.2020.107776](https://doi.org/10.21608/EDUSOHAG.2020.107776)، 2743

علي، أيمن حسن. (2022). دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق

على الشركة المصرية للاتصالات. *المجلة العملية للبحوث التجارية*، 9 (2) 514-470

العيسى، غزيل بنت سعد، والعمران، أفنان محمد. (2021). التدريب الإلكتروني (التدريب عن بعد)،

مبرراته، متطلباته، معوقاته من وجهة نظر المدربين والمتدربين. *المجلة العربية للإدارة*،

41 (2)، ص 355-374

الغريب، أيمن فاروق. (2023). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات اثناء

جائحة كورونا: بالتطبيق على شركات المساهمة في البوصة المصرية EGX100. *المجلة*

العملية للبحوث الإدارية والمحاسبية، المعهد العالي للحاسب الآلي وإدارة الأعمال

بالزرقاء، 1 (2)، 49-88، DOI: [10.21608/sjdal.2023.304031](https://doi.org/10.21608/sjdal.2023.304031)

غنيمات، ولاء خليل. (2024). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تعزيز معايير الحوكمة في

القطاع العام الفلسطيني. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل].

ليله، مصطفى عبد الظاهر السيد إبراهيم. (2024). دور إدارة الأعمال الإلكترونية في تحقيق التميز

التنظيمي دراسة ميدانية-جامعة البريمي. *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات*،

6 (18)، 47-88

المحمود، أحمد قاسم. (2024). أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق التميز

المؤسسي لدى فنادق الخمسة نجوم في عمان (الأردن). [رسالة ماجستير منشورة، جامعة

الشرق الأوسط عمان الأردن].

المُرَافِي، علياء علي الصبح. (2019). *أثر إدارة تنوع الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في مجمع الملك حسين للأعمال*، [رسالة ماجستير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن].

المدادحة، بشرى خالد عبد القادر، و القطاونة، أيمن سليمان زامل. (2022). *ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي*. [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن]

مصطفى، الشيماء جمال احمد. (2023). *معوقات التميز التنظيمي في تنظيم المجتمع. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية- جامعة الفيوم، 33 (1)، 329-351.*

المطوري، احمد عبد سعود، وخضير، وميض عبد الزهرة. (2022). *تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في التميز التنظيمي ("دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة البصرة)،*

مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء 11 (43)، 141-165،

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1560238>

ملهمباني، نيجيرفان وداود، رهنج ومحمد، جلال. (2022). *دور المرونة التنظيمية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية دراسة استطلاعية لأداء عينة من رؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان-العراق). مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 10 (4): 1090-1108.*

منصور، خالدة إسماعيل. (2021). *أثر التميز التنظيمي في جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات السودانية "مستشفى علياء التخصصي أنموذجاً. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية*

والإنسانية، 2(11)، 93-115

المهيرات، أحمد جميل حسين وسامر فواز الهواري. (2024). *أثر التوافق الاستراتيجي في التميز التنظيمي: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في أمانة عمان*، [رسالة ماجستير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية].

نشاد، عز الدين، وصكري، أيوب. (2023). *الإدارة الإلكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في ظل التكنولوجيا الرقمية: متطلبات التحول وعوامل النجاح*. *مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية*، 5،

(1)، 97-104

فقاير، فيصل. (2020). *الإدارة الالكترونية للموارد البشرية E-HRM في المنظمة - مدخل نظري*. *مجلة الاقتصاد والبيئة*، 3(2)، 126-142

النويصر، فهد عبد العزيز فهد ومحمد، أسماء جمال أحمد وعلي، نادية أمين علي. (2024). *أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية على منتسبي وزارة الداخلية الكويتية*. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، 38 (5) 124-

[10.21608/SJCP.2024.312915.1014](https://doi.org/10.21608/SJCP.2024.312915.1014) 108

- Obama,M.A.; Keino,D.;Kyongo,J.;Muriithi,S.;Amata,E.(2020). Effects of Electronic Human Recourse Management Practices on Organiztional Performance: ACase of University of Maryland Programs,Nairobi Kenya. **Stratford Peer Reviewed Journal and Book Publishing Journal of Human Recourse and Leadership**,4(4) :29-58
- Abbasi, M.,& Akrami,F.(2019). Ethical Leadership and Organization Excellence. *Bioethics Journal*, 9(31) :7-8.
- Abd El-Rahim, N.A.; Abo- Taleb, M.; Abdelmoezz.; Abd EL-Monem,O .(2024). The impact of e – Compensation on the Employees Performance in Five -Star Hotel. **Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City**, Vol. 8 Issue (1/2), June
- Alabaddi, I., Alotaibi, M., & Alzahrani, S. (2020). The impact of technology adoption on organizational excellence: Evidence from Saudi Arabia. *Journal of Business and Management*, 12(4), 55-68. <https://doi.org/10.1234/jbm.2020.12405>
- Alaqla, M. F. (2020). The Effect of the Relationship between Organization Excellence and Quality of Work-Life on Organizational Commitment: An Applied Study on the Health Services Sector in Taif City, *International Journal of Human Recourse Studies*,10(2):280-296
- Al-Jedaiah, M. N. &Albdareen, R. (2020). The Effect of Strategic Human Recourses Management (SHRM) on Organizational Excellence. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4):49-58
- Alootom, A.A. (2023). The Impact of E-Human Recourse Management on The Organizational Success of Telecommunication Companies Operating in Jordan, *International Journal of Research and Review* .10(2): 414-429
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2019.119131>
- Anu P John & V. P. Velmurugan.(2024). "Optimizing employee performance through E-HRM: Insights from its organizations in Trivandrum," Edelweiss Applied Science and Technology, Learning Gate, vol. 8(6), pages 5606-5617.

- Banu, H. K., & Dhanashree, G. S.(2024) "Impact of E-HRM in the organization Growth of Information Technology Sector, **International Conference on Recent Advances in Information Technology for Sustainable Development (ICRAIS)**: 1-7, DOI: <https://doi.org/10.1109/icrais62903.2024.10811739>
- Aldiabat,B .(2022). The mediating role of strategic intelligence in the relationship between organizational agility and organizational excellence in Jordania telecommunications companies. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 496-506. doi:10.21511/ppm.20(4).2022.37
- Kapur,Radhika .(2024). Human resource management Department of Adult Education and Continuing Extension excellence: Empirical investigation. *Academy of Strategic Management Journal*,6(1): 20-25
- Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 169–194. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2019-0349>
- Mousa, S., & Othman, M. (2019). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>
- Malkawi, N. M. M. (2018). *Using electronic human resource management for organizational excellence: A case study at Social Security Corporation – Jordan. International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(5), 146–166.
- Ubaid, A., Dweiri, F., Khan, S. A., & Shahbaz, M. (2020). Achieving business excellence through the integration of resources: Evidence from the UAE. *Benchmarking: An International Journal*, 27(10), 2759–2782. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2019-0540>
- Shanmugathan, S., & Thirunavukkarasu, A. (2022). Study on Human Resource Management Practices on Job Performance: With Special Reference to University Libraries in Sri Lanka. *Asian Journal of Managerial Science*, 11(1), 45–56. <https://doi.org/10.51983/ajms-2022.11.1.3159>
- Nurlina,N & Situmorang, J., Akob, M Quilim, C., & Arafah, A.(2020). influence of e-HRM and Human Resources Service Quality on Employee Performance,Jornal of

Asian finance, *Journal of Asian Finance Economics and Business* 7(10):391-399

Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2023). Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries. *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(1), 121–134. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-11-2021-0489>

Resources Management on the Organizational Success of Telecommunications Companies Operating in Jordan, *International Journal of Research and Review*, 10(2):412-429

Salih, Dilgash Qadir.(2020). The Impact of Green Human Resources Management Practices on Organization Excellence : An Empirical Study, *Management and Economics Research Journal* , 1(6), 2469-4339

Lekić, N., Ljubičić, I., & Davidovac, Z. (2024). Izvrsnost kao preduslov uspešnosti savremenih organizacija [Excellence as a prerequisite for the success of modern organizations]. In **Proceedings of the JUSK International Convention on Quality (ICQ)** (pp. 36–46). <https://doi.org/10.46793/JUSK-ICQXX.036L>

Saeed, L. A., Salih, R. R., & Faqe Muhammad, Z. J. (2025). The role of strategic flexibility in achieving organizational excellence: An analytical study of the opinions of a sample of managers and employees in the General Directorate of Passports in Sulaymaniyah Governorate. *Journal of University of Human Development*, 11(2), 135–147.

Umar, T.R.; r Yammama,B.A.; Shaibu,R.O.,.(2020). The Implications of Adopting and Implementing Electronic Human Resource Management Practices on Job Performance. *Journal of Human Resource Management*, 8(2): 96-108.

Tine, Yuliantini. (2023). Application of E-Performance and Compensation Systems to Employee Performance Through Motivation as An Intervening Variable. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 2(08): 1675-1687.

Tuli, F. A. (2023). Transforming Talent Management: The Journey to E-Human Resources Excellence. *Asian Business Review*, 13(2), 29–38. <https://doi.org/10.18034/abr.v13i2.685>

- Waswas, D., & Jwaifell, M. (2019). The Role of Universities' Electronic Management in Achieving Organizational Excellence: Example of Al Hussein Bin Talal University. *World Journal of Education*, 9 (3): 53-66.
- Wolor, C. W., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P. (2020). *Effectiveness of e-training, e-leadership, and work life balance on employee performance during COVID-19*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 1031–1040. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.1031>
- Zurnail, C., & Sujanto, A. (2021). Penerapan Electronic Human Resource Management di Perusahaan. *Jurnal Ilmiah Infokam*, 17(1).9-19

المواقع الإلكترونية

- عن ديوان الموظفين العام . (2024). ديوان الموظفين العام
<https://www.gpc.pna.ps/diwan/arabic/aboutUs/about.jsp>
- ديوان الموظفين العام (2023، أغسطس6). ديوان الموظفين العام يستعرض منظومة معاملاتي الإلكترونية. ديوان الموظفين العام. <https://diwan.ps/news/details/4470>
- ديوان الموظفين العام الفلسطيني . (2023). خدمة الصادر الإلكتروني عبر بوابة الديوان .
<https://www.diwan.ps/news/details/4367>

الملاحق (1)



جامعة القدس المفتوحة عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي برنامج ماجستير إدارة الموارد البشرية التطبيقية

حضرة السادة الموظفين/ت..... المحترم/

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام" وهي استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية في جامعة القدس المفتوحة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تضع الباحثة بين أيديكم هذه الاستبانة التي تتكون من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول: البيانات الديمغرافية، والثاني يمثل مقياساً لإدارة الموارد البشرية التطبيقية، والثالث مقياس يمثل التميز التنظيمي، آملاً منكم تعبئة فقرات هذه الاستبانة بالشكل المناسب، حتى يتسنى تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، والإجابة عن كل الفقرات دون استثناء، علماً أن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: أحلام أحمد حواري

إشراف: د. محمود حجازي

القسم الأول: البيانات الديمغرافية
الرجاء وضع الإشارة (✓) في المربع المناسب لوضعك:

الجنس			
☐	أنثى	☐	ذكر
العمر			
☐	أقل من 30 سنة	☐	30 - 45 سنة
☐	أكثر من 45 سنة	☐	أكثر من 50 سنة
المؤهل العلمي			
☐	دبلوم فأقل	☐	بكالوريوس
☐	ماجستير فأعلى	☐	دكتور
سنوات الخبرة			
☐	أقل من 5 سنوات	☐	من 5 إلى 10 سنة
☐	أكثر من 10 سنة	☐	أكثر من 15 سنة
المسمى الوظيفي			
☐	رئيس شعبة فأقل	☐	رئيس قسم
☐	مدير فأعلى	☐	مدير عام

القسم الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: وهي دمج تكنولوجيا المعلومات مع إدارة الموارد البشرية، لإدارة العمليات الإدارية رقمياً كافة من اختيار وتوظيف وتدريب وتقييم، من تحسين عملياتها الإدارية والوصول إلى التميز من خلال تبني حلول تقنية تفيد في الوظائف الإدارية.

يرجى قراءة كل عبارة بدقة، ووضع إشارة (✓) في المكان الذي يتفق وحالته

المجال الأول: الاستقطاب الإلكتروني هي عملية استخدام الرقمنة كمنصة لاستكشاف المواهب وذلك من خلال توظيف تكنولوجيا مبتكرة لجذب الكفاءات والمهارات المتميزة.					
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق
1	يتم ممارسة الاستقطاب الإلكتروني في الديوان للموارد البشرية الكفؤة.				
2	تعزز التطبيقات الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية من كفاءة عملية الاستقطاب.				
3	تُحفظ بيانات المتقدمين للوظائف في قاعدة بيانات خاصة للرجوع إليها عند الحاجة.				
4	يتمكن المتقدمون للوظائف في الديوان من متابعة حالة طلباتهم إلكترونياً.				
5	تتشر إعلانات التوظيف عبر الموقع الإلكتروني الخاص بديوان الموظفين العام				

المجال الثاني: الاختيار والتوظيف الإلكتروني منصة ابتكارية تستخدم التكنولوجيا لتحديد المرشحين المناسبين للوظائف، وتوظيفهم وتقييمهم. تحليل البيانات والمقابلات الافتراضية، مما يسهل من عملية التوظيف، أكثر دقة وأقل تكلفة						
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
6	تسهم سياسات التوظيف الإلكتروني باختيار أفضل الكفاءات لشغل الوظائف.					
7	يتبنى الديوان استخدام الاختبارات الإلكترونية للمتقدمين للوظائف.					
8	يستخدم الديوان المقابلات الإلكترونية ضمن إطار عملية التوظيف.					
9	يعتمد الديوان نظام إلكتروني لفرز طلبات التوظيف والاختيار.					
10	يُبلغ الديوان المتقدمين بقرار تعيينهم إلكترونياً.					
المجال الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني هي العملية التي يتم من خلالها قياس أداء الموظفين وتحليله باستخدام الأدوات والتقنيات الرقمية، مثل الاختبارات عبر الإنترنت، وبرامج التقييم المؤتمتة.						
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
11	يوفر الديوان برامج إلكترونية مخصصة لتقييم جودة أداء الموارد البشرية.					
12	يتكامل تقييم الأداء الإلكتروني مع نظام الحوافز المطبق في الديوان.					
13	تسهم قاعدة البيانات الإلكترونية في دعم التقييم عبر مراقبة الأداء، مما يتيح الرجوع إليها أثناء وبعد التقييم.					
14	يوفر النظام الإلكتروني مؤشرات أداء واضحة في التقييم العادل.					
15	يتكامل تقييم الأداء الإلكتروني مع برامج التدريب والتطوير للموظفين.					
المجال الرابع: التدريب الإلكتروني منهجية علمية تعتمد على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم البرامج التدريبية، وتنفيذها وتقييمها لتنمية معارف الموظفين ومهاراتهم عن بُعد بطرق تفاعلية.						
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
16	يعتمد الديوان على وسائل التدريب الإلكترونية المختلفة.					
17	يُشجع الديوان إشراك الموظفين في دورات تدريبية لاكتساب المهارات لإداء مهامهم الوظيفية.					
18	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً بالتنسيق مع الدوائر المختلفة في الديوان.					

19	يتم ترشيح الموظفين إلكترونياً من خلال المسؤول المباشر بناء على نقاط الضعف المحددة في التقييم.						
20	يساهم التدريب الإلكتروني في خفض نفقات التدريب.						
المجال الخامس: التعويض الإلكتروني الخطوة نحو مستقبل رقمي يتميز بالعدالة، وذلك باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتوزيع المكافآت والحوافز للموظفين.							
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
21	يقوم الديوان بتحديث النظام الإلكتروني للتعويضات باستمرار لمواكبة التطورات التكنولوجية.						
22	يقوم الديوان بجمع المعلومات المتعلقة بالتعويض ومعالجتها إلكترونياً بشكل فعال.						
23	يملك الديوان نظام تعويضات إلكتروني متكامل مع نظام تقييم الأداء لتحديد نوع المكافأة المناسب.						
24	يجري الديوان الرقابة الدورية على نظام التعويضات ومراجعتها إلكترونياً.						
25	يوجد أسس واضحة لتوزيع الحوافز والمكافآت، يتم مراجعتها إلكترونياً.						

القسم الثالث: التميز التنظيمي حيث تحقق المؤسسة أقصى حدود التميز في الأداء وتحقيق درجات من الكفاءة والفاعلية من خلال الاستثمار في مواردها البشرية بطريقة مبتكرة وفعالة لتحقيق رؤية واستراتيجيتها من خلال تكييف مع المتغيرات وتقديم قيمة مستدامة

المجال الأول: تميز القيادة وهو إجرائياً قدرة المسؤول لتحقيق نتائج استثنائية من خلال تبني ممارسة إدارية مبتكرة وذلك لتأثير الإيجابي في الأفراد في المؤسسة، مما يساهم في تحقيق أهداف تنظيمية مستدامة وبفاعلية.							
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
26	تتبنى الإدارة العليا في الديوان الأهداف الاستراتيجية بما يتلاءم مع متطلبات التطوير المستمر.						
27	تحرص الإدارة العليا في الديوان على التحديث الدوري لإجراءات العمل بهدف التحسين المستمر للأداء.						
28	يتخذ الموظفون في الديوان إدارتهم العليا قدوة في الأداء والإنجاز.						
29	يُحفز المسؤول المباشر موظفيه على طرح رؤى جديدة.						
30	يعمل المسؤول المباشر على تطبيق أساليب حديثة لضمان تطور الأفكار ليتم توظيفها لتحقيق التميز التنظيمي.						

المجال الثاني: تميز الموارد البشرية وهو قدرة الديوان على استقطاب تنمية والاحتفاظ بكوادرها البشرية ذات الكفاءات العالية، عن طريق تطبيق ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب المستمر، والتقييم العادل للأداء.						
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
31	يملك الديوان كوادر بشرية قادرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها.					
32	يعتمد الديوان على برامج تدريبية بشكل مستمر تسهم في رفع كفاءة الموظفين.					
33	يعرف الموظفون في الديوان واجباتهم الوظيفية بوضوح.					
34	يتمتع الموظفون في الديوان بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين.					
35	يملك الموظفون في الديوان استعداداً كافياً لمواكبة التطورات التي تحدث في العمل.					
المجال الثالث: تميز الإستراتيجية هي امتلاك ديوان الموظفين العام القدرة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة وفعالة تعزز من قدرتها وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة، يتمثل في وضوح الرؤية، ومرونة الاستجابات للمتغيرات البيئية.						
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
36	يقوم الديوان بناء الاستراتيجية بناء على الوضع الحالي والتوقعات المستقبلية					
37	يملك الديوان رؤية مستقبلية واضحة نحو ما يسعى لتحقيقه.					
38	تشرك إدارة الديوان المستويات الإدارية كافة في المشاركة في صياغة استراتيجيتها.					
39	تهتم الإدارة بإجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.					
40	تهتم الإدارة بإجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات المتوقعة.					
المجال الرابع: تميز الثقافة التنظيمية أن يتبنى ديوان الموظفين ممارسات وأنماط سلوكية إيجابية تعزز ببيئة العمل الداعمة للابتكار، الالتزام والتعاون، مما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.						
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
41	يشجع الديوان على تعزيز ثقافة العمل الجماعي بين جميع مستوياته الإدارية.					

					42	تسهم التقنيات الحديثة في تعزيز الأداء العالي عبر دعم ثقافة الحوار بين الموظفين.
					43	يعمل الديوان على تعزيز الأداء عبر دعم ثقافة تبادل الأفكار بين العاملين.
					44	يُحفز الديوان ثقافة التكيف مع التغيرات التكنولوجية.
					45	تعتمد الثقافة التنظيمية في الديوان على توحيد الرؤية والأهداف بين الموظفين والإدارة.

مع خالص الشكر والاحترام

الملحق (2)

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل	التخصص العام	الرتبة
1.	الدكتور شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة/ فرع جنين	الإدارة العامة	أستاذ
2.	الدكتور فواز بدوي	جامعة القدس المفتوحة / فرع نابلس	إدارة أعمال	أستاذ مساعد
3.	الدكتور فادي حرز الله	جامعة فلسطين التقنية خضوري	تسويق وتجارة إلكترونية	أستاذ مشارك
4.	الدكتور طارق مبروك	جامعة القدس المفتوحة/طولكرم	إدارة موارد بشرية	أستاذ مساعد
5.	الدكتور أيمن الزرو	جامعة بيرزيت	إدارة عامة/رقابة إدارية	أستاذ مساعد
6.	الدكتور شبلي سويطي	جامعة القدس المفتوحة/ رام الله والبيرة	إدارة عامة	أستاذ مشارك
7.	الدكتور مروان علاونة	جامعة الاستقلال	إدارة عامة	أستاذ مشارك
8.	دكتور محمد أبو الجبين	جامعة القدس المفتوحة/ فرع غزة	برمجة - مجال العلوم التنظيمية	أستاذ مشارك
9.	الدكتور عطية مصلح	جامعة القدس المفتوحة	تجارة	أستاذ مشارك
10.	الدكتور صلاح صبري	جامعة القدس المفتوحة/ رام الله والبيرة	إدارة عامة	أستاذ مشارك
11.	الدكتور عودة مشاركة	جامعة القدس المفتوحة/ متقاعد	إدارة أعمال	أستاذ مشارك

ملحق (3)

Al-Quds Open University

Academic Affairs
Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238
Tel: 02/2976240 - 02/2956073
Fax: 02/2963738
Email- Graduate Studies: fgs@qou.edu
Email- Scientific Research: sprgs@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص.ب. 1804 - الرمز البريدي: P6058238
هاتف: 02/2976240 - 02/2956073
فاكس: 02/2963738
بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu
بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع د ب / 1019 / 2025

التاريخ: 2025/04/5

السادة ديوان الموظفين العام المحترمون

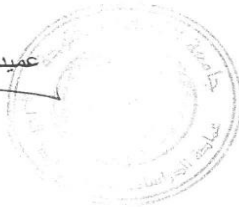
تحية وبعد،

تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه ي/تقوم الطالب/ة (أحلام أحمد محمود حواوي)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "إدارة الموارد البشرية التطبيقية" الموسومة ب: (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أداة الدراسة في ديوان الموظفين العام، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،

د. صلاح صبري
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

• الملف