



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا، والبحث العلمي

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التنظيمية

دراسة تطبيقية على العاملين في بلديات محافظة قلقيلية

إعداد

هيا أحمد محمد ياسين

إشراف

الدكتور صلاح يحيى صبري

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

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2024م

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التنظيمية

دراسة تطبيقية على العاملين في بلديات محافظة قلقيلية

**Role of E-Human Resources Management in Strengthening  
Organizational Memory**

**Applied Study of Workers in The Municipalities of The Province of  
Qalqilya**

إعداد:

هيا أحمد محمد ياسين

بإشراف:

الدكتور صلاح يحيى صبري

نوقشت هذه الرسالة، وأجيزت في 2024/10/29م

أعضاء لجنة المناقشة

..........  
الدكتور صلاح يحيى صبري / جامعة القدس المفتوحة/ مشرفاً، ورئيساً.

.....*Ismail Irigat*.....  
الدكتور إسماعيل سلامة عريقات /جامعة بيرزيت /عضواً.

..........  
الدكتور محمود إبراهيم ملحم /جامعة القدس المفتوحة/عضواً.

## تفويض، وإقرار

أنا الموقعة / أدناه هيا أحمد محمد ياسين أفوض / جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات،  
والمؤسسات، والهيئات، والأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.  
وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة، وأنظمتها، وتعليماتها، وقراراتها السارية المعمول بها،  
والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ

### دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التنظيمية

### دراسة تطبيقية على العاملين في بلديات محافظة قلقيلية

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

اسم الطالبة: هيا أحمد محمد ياسين

الرقم الجامعي: 0330012020004

التوقيع:

التاريخ: 2024/10/29م

الإهداء

إلى زوجي يوسف..

خير الرجال، والداعم الدائم

إلى صغيري محمد..

عسى أن تصل أكثر مما أنا عليه اليوم، وتشعر بحلاوة النجاح

إلى العائلة، والأصدقاء..

طوبى لكم قد كنتم جزءاً لا يتجزأ من هذا الدرب

والحمد، والشكر لله ما تم جهد، ولا ختم سعي إلا بفضل، وتوفيقه، ومعاونته

الباحثة

هيا أحمد ياسين

## شكـر، وتقديـر

الحمد لله على توفيقه، والصلاة، والسلام على خير الأنام سيدنا محمد، وعلى آله، وصحبه أجمعين، وبعد، فلا يسع الباحثة، وقد انتهت من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أرد الفضل إلى أهله، فأتقدم بعظيم الشكر، والعرفان إلى أستاذه العالم الجليل الدكتور صلاح يحيى صبري صاحب الفراسة، والنظرة العميقة الثاقبة، والقريحة الوقادة، الذي عكس بطيب أصله، وكرم أخلاقه كل معاني العلم، والخلق، والذوق الرفيع، فأعطاني من، وقته الكثير، وسعدت بصحبته، وتشرفت 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 **يـمـد** عمره، ويمنحه الصحة، والعافية، وأن يجعل ما بذله من جهود في خدمة الطلبة الباحثين في ميزان حسناته، فلك مني يا أستاذي تحية إجلال، وإكبار، وأتقدم بوافر الاحترام، والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور إسماعيل عريقات، والدكتور محمود ملحم، على ما قدموه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، فجزاهم الله **عني** خير الجزاء.

الباحثة

# دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التنظيمية

## دراسة تطبيقية على العاملين في بلديات محافظة قلقيلية

إعداد: هيا أحمد ياسين

الدكتور: صلاح يحيى صبري 2024م

### الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين الإداريين في بلديات محافظة قلقيلية (قلقيلية، عزون، كفر ثلث، جيوس، حبله)، والبالغ عددهم (119) عاملاً، وتم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين الإداريين لديها، كانت مرتفعة بنسبة استجابة (70.9%)، ومستوى الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين الإداريين لديها، كانت مرتفعة، وبنسبة استجابة (75.6%)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتعزيز الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين الإداريين لديها، كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق بين استجابات المبحوثين لكل من متغيري الدراسة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدمت الباحثة عدة توصيات، ومن أهمها: 1- تطوير نظام توظيف إلكتروني متكامل لتعزيز كفاءة، ودقة عملية التوظيف في بلديات محافظة قلقيلية، بواسطة إجراء دراسة شاملة لتحديد متطلبات النظام الإلكتروني، بما في ذلك أنواع الوظائف، والمعايير المطلوبة، والاختبارات المناسبة، واختيار نظام توظيف إلكتروني جاهز، أو تطوير نظام مخصص بالتعاون مع شركات تقنية محلية، أو مطوري البرمجيات، ويمكن التنسيق مع اتحاد البلديات من أجل عمل نظام موحد بواسطة التعاقد من مؤسسات، وشركات متخصصة في الأنظمة الإلكترونية للموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الذاكرة التنظيمية، بلديات محافظة قلقيلية.

# **Role of E-Human Resources Management in Strengthening Organizational Memory**

## **Applied Study of Workers in The Municipalities of The Province of Qalqilya**

**By: Haya Ahmad Yaseen**

**Supervision: Dr- Salah Sabri 2024 AD**

### **Abstract:**

The study aimed to learn about the role of e-human resources management in enhancing organizational memory from the perspective of the workers in the municipalities of Qalqilya governorate. We used the study curriculum to achieve the study's objectives. The study community is made up of all 119 administrative workers in the municipalities of Qalqilya governorate (Qalqilya, Ezzun, Kafer-The, Geus, and Habla).

The most important findings of the study were that the level of application of e-human resources management practices in the municipalities of the province of Qalqilya from the point of view of their administrative personnel was high in response (70.9%), and the level of organizational memory in the municipalities of Qalqilya governorate from the point of view of its administrative personnel was high and in response (75.6%), indicating the existence of a positive correlation between the management of electronic human resources and the strengthening of organizational memory in the municipalities of the province of Qalqilya from the point of view of their administrative personnel. The results of the study also found that there were no differences between the respondents' responses to each of the study variables attributable to the demographic variables of sex, age, scientific qualification, years of service, and job title.

In the light of the study's findings, the researcher made several recommendations, the most important of which being: Development of an integrated electronic recruitment system to enhance the efficiency and accuracy of the recruitment process in the municipalities of the province of Qalqilya by conducting a comprehensive study to determine the requirements of the electronic system, including the types of functions required standards, appropriate tests, selection of a ready electronic recruitment system or development of a dedicated system in collaboration with local technology companies or software developers, The Confederation of Municipalities can coordinate for a unified system by contracting from institutions and companies specializing in electronic human resources systems.

**Keywords:** electronic human resources management, organizational memory, Qalqilya governorate municipalities.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	قرار اللجنة
ب	التفويض، والإقرار
ت	الإهداء
ث	الشكر، والتقدير
ج	الملخص باللغة العربية
ح	الملخص باللغة الإنجليزية
خ	قائمة المحتويات
ذ	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق
<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة، ومشكلتها</b>	
1	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	حدود الدراسة
8	المصطلحات الإجرائية
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري، والدراسات السابقة</b>	
10	الأدب النظري
43	الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: الطريقة، والإجراءات</b>	
62	منهج الدراسة
62	مصادر الدراسة
63	مجتمع الدراسة
64	أداة الدراسة

67	خصائص، وسمات عينة الدّراسة
69	صدق الاستبانة
75	ثبات الاستبانة
76	أنموذج الدّراسة
77	المعالجات الإحصائية
<b>الفصل الرابع: نتائج الدّراسة</b>	
80	النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول
85	النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني
90	النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث
98	النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع
100	النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس
<b>الفصل الخامس تفسير النتائج، ومناقشتها، والتوصيات</b>	
103	ملخص نتائج الدّراسة
105	تفسير نتائج بالتساؤل الأول، ومناقشتها
109	تفسير نتائج بالتساؤل الثاني، ومناقشتها
113	تفسير نتائج بالتساؤل الثالث، ومناقشتها
118	تفسير نتائج بالتساؤل الرابع، ومناقشتها
121	تفسير نتائج بالتساؤل الخامس، ومناقشتها
123	التوصيات
125	مقترحات الدراسات المستقبلية
<b>المصادر، والمراجع</b>	
126	المراجع باللغة العربية
132	المراجع باللغة الأجنبية

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	أبعاد المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	1
35	أبعاد المتغير التابع الذاكرة التنظيمية	2
63	أعداد العاملين في بلديات محافظة قلقيلية	3
65	درجات مقياس ليكرت الخماسي	4
66	أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	5
66	أبعاد الذاكرة التنظيمية	6
67	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها الديمغرافية	7
70	معامل ارتباط كل عبارة من عبارات البعد الأول: (التوظيف الإلكتروني) مع الدرجة الكلية للبعد	8
70	معامل ارتباط كل عبارة من عبارات البعد الثاني (التدريب، والتطوير الإلكتروني) مع الدرجة الكلية للبعد	9
71	معامل ارتباط كل عبارة من عبارات البعد الثالث (تقييم الأداء الإلكتروني) مع الدرجة الكلية للبعد	10
71	معامل ارتباط كل عبارة من عبارات البعد الرابع (التعويضات الإلكترونية) مع الدرجة الكلية للبعد	11
72	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة، والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير الأول (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية)	12
72	معامل ارتباط كل عبارة من عبارات البعد الأول (الذاكرة التقنية) مع الدرجة الكلية للبعد	13
73	معامل ارتباط كل عبارة من عبارات البعد الثاني (الذاكرة الإدارية) مع الدرجة الكلية للبعد	14
73	معامل ارتباط كل عبارة من عبارات البعد الثالث (الذاكرة الثقافية) مع الدرجة الكلية للبعد	15
74	معامل ارتباط كل عبارة من عبارات البعد الرابع (الذاكرة التسويقية) مع الدرجة الكلية للبعد	16
74	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة، والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير الثاني (الذاكرة التنظيمية)	17
75	معاملات (كرونيخ) لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل	18
79	معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة، وأبعادها	19
80	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بالبعد الأول "التوظيف الإلكتروني"	20
81	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني "التدريب، والتطوير الإلكتروني"	21
82	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث "تقييم الأداء الإلكتروني"	22
83	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع "التعويضات الإلكترونية"	23

24	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة لمتغير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	84
25	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بالبعد الأول "الذاكرة التقنية"	85
26	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني "الذاكرة الإدارية"	86
27	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث "الذاكرة الثقافية"	87
28	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع "الذاكرة التسويقية"	88
29	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة لمتغير الذاكرة التنظيمية	89
30	نتائج اختبار معاملات ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation Coefficient) بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التقنية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية	90
31	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمدى إسهام عناصر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الذاكرة التقنية لدى العاملين في بلديات محافظة قلقيلية لدى العينة ككل	91
32	نتائج اختبار معاملات ارتباط (بيرسون) بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة الإدارية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية	92
33	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمدى إسهام عناصر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الذاكرة الإدارية لدى العاملين في بلديات محافظة قلقيلية لدى العينة ككل	93
34	نتائج اختبار معاملات ارتباط (بيرسون) بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة الثقافية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية	94
35	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمدى إسهام عناصر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الذاكرة الثقافية لدى العاملين في بلديات محافظة قلقيلية لدى العينة ككل	95
36	نتائج اختبار معاملات ارتباط (بيرسون) بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التسويقية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية	96
37	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمدى إسهام عناصر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الذاكرة التسويقية لدى العاملين في بلديات محافظة قلقيلية لدى العينة ككل	97
38	نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قلقيلية تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي	99
39	نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في استجابات المبحوثين للذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي	101

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
76	أنموذج الدّراسة	1

## قائمة الملحق

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

## الفصل الأول

### خلفية الدّراسة، ومشكلتها

- ✓ المقدمة
- ✓ مشكلة الدّراسة
- ✓ أهداف الدارسة
- ✓ أهمية الدّراسة
- ✓ فرضيات الدّراسة
- ✓ حدود الدّراسة
- ✓ المصطلحات الإجرائية

## 1.1 المقدمة:

تأثرت الحياة المعاصرة تأثيراً كبيراً بالتطور الإلكتروني، والثورة في التكنولوجيا الذي امتد إلى مختلف القطاعات، والبياديين العامة، والخاصة، وشمل ذلك التعليم، والاتصالات، والإدارة، وهو ما أدى أن تنتقل الإدارة من النمط التقليدي إلى نمط حديث يواكب التكنولوجيا فالثابت الوحيد في هذا العالم هو التغيير، وقد امتدت التكنولوجيا لتصيب جميع، وظائف المنظمات، وبما أن الأعمال لا يتم إنجازها إلا بوجود العنصر البشري، فقد سعت مختلف المنظمات إلى توظيف التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، وفي ظل هذا التناغم بين التكنولوجيا، والأعمال المختلفة ظهر مفهوم جديد، وهو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM.

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مهامها واسعة جداً، فهي **المسؤولة عن الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية كافة** داخل المنظمة من لحظة التحاق الموظف بالعمل لغاية تركه انسجاماً مع دورة حياة الموظف التي تبدأ باستقطابه، وتعيينه للقيام بمهام تتناسب مع مؤهلاته (Vijayalakshmi,2022)، وهو ما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، ويدخل في ذلك جميع الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة (عامر، 2018).

وأول ما يتبادر إلى ذهن الإنسان عند الحديث عن الذاكرة التنظيمية هو ذاكرة الإنسان بكل ما يحمله من مواقف، وخبرات، ومعارف، وانطباعات تم ترسيخها في ذاكرته سواء بالتكرار، أو التدريب (Reynoso et all.,2019)، وهذا ما يحدث لدى المنظمات فهي تملك ذاكرة تنظيمية منذ نشأتها تستطيع تخزين البيانات بأشكالها، واسترجاعها عند الحاجة لها في اتخاذ القرارات، وتدعمها بالخبرة، وتاريخ من الأحداث، وإن تعزيز هذه الذاكرة، والعمل على استدامتها يستدعي توظيف كافة الإمكانيات التي تملكها المنظمة من أجل بقائها، واستمرارها (المحمود، 2010).

والبلديات جزء أصيل من منظمات المجتمع، (ملحم، 2020)، ومن أجل أن تحقق البلديات أهدافها سعت نحو توظيف مواردها بالكامل، وكذلك البحث عن موارد جديدة، وازداد الاهتمام بمنظومة المعلومات في ظل توجه البلديات نحو الخدّات الإلكترونية، وبناء منظومة إدارية متكاملة مترابطة بإدارة معلوماتية تكنولوجية (صبري، 2022).

إن تنظيم المعلومات، والبيانات الخاصة بالموارد البشرية يعدّ أمراً هاماً للبلديات، وتسهم أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تسهيل عمليات التجميع، والتخزين، والاسترجاع للمعلومات، وهو ما يعزز الذاكرة التنظيمية للبلديات، ويتيح للموظفين، والإدارة الوصول السريع، والفعال إلى المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية مما يزيد من قدرتها على اتخاذ قرارات دقيقة، ومستندة إلى البيانات (Hussein et al., 2021)، وعلى ذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قلقيلية في تعزيز الذاكرة التنظيمية التي تعدّ فيها الذاكرة **جزءاً** من الإرث الذي تحتفظ به البلديات لكونه يظهر مراحل تطورها، وأنشطتها في خدمة المجتمع الفلسطيني.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تواجه البلديات مجموعة من التحديات نتيجة التطورات السريعة، والانفجار المعرفي، وهو ما فرض عليها أن تلحق بركب عصر التكنولوجيا، والاستفادة من الثورة التكنولوجية في كافة مجالاتها (المعاينة، 2023)، لأن الإدارة التقليدية لا تستطع الاستجابة لمتغيرات العصر، واحتياجاته، وأصبحت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية **جزءاً** هاماً في البلديات لمواكبة التطورات التكنولوجية (غنام، 2020).

ولمواجهة التحديات، ومواكبة التطورات المختلفة، ومن أجل أن تخرج البلديات بأفضل نتائج تضمن استمراريته، ونجاحها عليها أن تعمل على صيانة ذاكرتها بما يحافظ على رصيد تجاربها، واستثمار هذا الرصيد في خدمة واقعها، ولذلك تسعى إلى استخدام كافة الوسائل التي تضمن حفاظها على ذاكرتها

التنظيمية، ولا سيما بواسطة استخدام أنظمتها الإلكترونية المختلفة، وبما يحقق أهدافها، وخدمة المجتمع الذي تعمل به، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة

نظر العاملين لديها؟

2- ما مستوى الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين؟

3- هل توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب،

**التطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) في تعزيز الذاكرة التنظيمية**

بأبعادها (الذاكرة التقنية، الذاكرة الإدارية، الذاكرة الثقافية، الذاكرة التسويقية) في بلديات محافظة

قلقيلية، ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

أ. هل توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني،

التدريب، والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) في الذاكرة

**التقنية، في بلديات محافظة قلقيلية؟**

ب. هل توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني،

التدريب، والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) في الذاكرة

**الإدارية، في بلديات محافظة قلقيلية؟**

ت. هل توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني،

التدريب، والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) في الذاكرة

**الثقافية في بلديات محافظة قلقيلية؟**

ث. هل توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني،

التدريب، والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) في الذاكرة

**التسويقية في بلديات محافظة قلقيلية؟**

4- هل توجد فروق بين إدراك العاملين في بلديات محافظة قلقيلية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية،

تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

5- هل توجد فروق بين إدراك العاملين في بلديات محافظة قلقيلية للذاكرة التنظيمية، تعزى إلى المتغيرات

الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

### **3.1 أهداف الدراسة:**

1. التعرف إلى مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قلقيلية.

2. معرفة مستوى الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية.

3. الكشف عن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والذاكرة التنظيمية (الذاكرة التقنية،

الذاكرة الإدارية، الذاكرة الثقافية، الذاكرة التسويقية) في بلديات محافظة قلقيلية.

4. معرفة أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والذاكرة التنظيمية (الذاكرة التقنية، الذاكرة الإدارية،

الذاكرة الثقافية، الذاكرة التسويقية) في بلديات محافظة قلقيلية.

5. معرفة مدى وجود فروق بين إدراك العاملين في بلديات محافظة قلقيلية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

6. معرفة وجود فروق بين إدراك العاملين في بلديات محافظة قلقيلية للذاكرة التنظيمية، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

#### 4.1 أهمية الدراسة:

##### 1.4.1 الأهمية العلمية:

1. اكتسبت الدراسة أهميتها بحداتها موضوعها، وقلة الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً.
2. إثراء المكتبات المحلية، والعربية بمثل هذه الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والذاكرة التنظيمية.
3. مساعدة الباحثين في القيام بالعديد من الدراسات، والبحوث المستقبلية في الذاكرة التنظيمية.
4. تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ودورها في الذاكرة التنظيمية، وهي من الموضوعات التي لم تحظ بالبحث الكافي على المستوى الفلسطيني، إذ توجد قلة في هذه الدراسات بحدود علم الباحثة.
5. اختارت الدراسة أن تطبق على البلديات بصفة مجتمع للدراسة بموضوع إداري حديث، ومعاصر، وهو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وقياس دورها في الذاكرة التنظيمية في ظل قلة البحوث التي استهدفت قطاع البلديات.

## 2.4.1 الأهمية العملية:

1. قد تثير هذه الدراسة الدافعية لدى صناع القرار في، وزارة الحكم المحلي، والحكومة الفلسطينية في أهمية التحول من النمط الإداري التقليدي إلى الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية في البلديات، وإسهامه في تحسين مستوى الأداء للبلديات، وتعميم نتائج، وتوصيات هذه الدراسة على البلديات الفلسطينية.

2. البلديات الفلسطينية بحاجة إلى دراسة متواصلة من أجل تطورها، والمحافظة على مستوى عالي من الكفاءة، والفعالية في تقديم الخدمات لموظفيها، والمواطنين.

3. يمكن أن تسهم النتائج، والتوصيات في تحسين أداء نظام الموارد البشرية الإلكترونية، وكذلك تعزيز توظيفه في الذاكرة التنظيمية للهيئات المحلية الفلسطينية.

## 5.1 فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التقنية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة الإدارية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية في تعزيز الذاكرة الثقافية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التسويقية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية.

**الفرضية الرئيسة الثانية:**

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

المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قلقيلية، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية

(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

**الفرضية الرئيسة الثالثة:**

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

المبحوثين على متغير الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية، تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل

العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

## **6.1 حدود الدراسة:**

1. حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الذاكرة التنظيمية.

2. حدود مكانية: البلديات في محافظة قلقيلية (قلقيلية، حبله، عزون، جيوس، كفر ثلث).

3. حدود زمانية: خلال العام 2024م.

4. حدود بشرية: العاملين الإداريين في البلديات بمسمى (مُديرين، إداريين، الموظفين الإداريين).

## 7.1 مصطلحات الدّراسة، وتعريفاتها الإجرائية:

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM): هي طريقة لتحقيق استراتيجيات الموارد البشرية وسياساتها وممارساتها في المنظمات من خلال الاستخدام الكامل لتكنولوجيا تطبيقات الويب (Bhosale & Bagul, 2021).

وتعرف الباحثة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: بأنّها نهج حديث للإدارة يعمل على توظيف التكنولوجيا، والتطبيقات في أداء وظائف إدارة الموارد البشرية التي تشمل التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية الأمر الذي يسهل العمل وينظمه في بلديات محافظة قفيلية.

الذاكرة التنظيمية: هي القدرة، والكيفية في تخزين المعرفة داخل المنظمة للاستفادة منها في المستقبل، ويتمثل في عملية التجميع، والاحتفاظ بالمعلومات واستردادها داخل المنظمة، وتعدّ الذاكرة التنظيمية ناتجاً لعملية التعلم التنظيمي. (Antunes & Pinheiro, 2020).

وتعرف الباحثة الذاكرة التنظيمية: بأنّها العملية التي تساعد على تنظيم المعلومات وتخزينها، والمستندات المتعلقة في بلديات محافظة قفيلية، وأعمالها، ومشاريعها، وخططها المستقبلية، ومعلومات الموارد البشرية لديها باعتمادها على ركائز رئيسة هي (تقنية، إدارية، ثقافية، تسويقية)، التي قد تؤثر في أداء مهام البلدية، واتخاذها القرارات المناسبة في تحقيق أهدافها.

وتعرف الباحثة بلديات محافظة قفيلية: هي مؤسسات محلية ذات طابع خدماتي، تتولى إدارة شؤون السكان وخدماتهم في إطار نطاق جغرافي محدد، وتعمل على تلبية احتياجات المواطنين ومتطلباتهم مثل إدارة الأسواق، والمنشآت العامة، والتطوير العمراني، والخدمات الاجتماعية، والرياضية، والثقافية، وإدارة النظافة، والصرف الصحي، والطرائق، والنقل العام، والبلديات في محافظة قفيلية هي (قفيلية، حبله، عزون، جيوس، كفر ثلث).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري، والدراسات السابقة

✓ المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

✓ المبحث الثاني: الذاكرة التنظيمية

✓ الدراسات السابقة، والتعقيب عليها

## الفصل الثاني

### الأدب النظري، والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري للدراسة في بحثين؛ **حيث** يتناول المبحث الأول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال التعرف إلى مفهوما، وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، **التي** تمثلت في: (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية)، أما المبحث الثاني فيتناول المتغير التابع للدراسة، والمتمثل بالذاكرة التنظيمية؛ حيث يتطرق المبحث لعدد من المصطلحات المرتبطة بالمفهوم، ونشأته، وتعريفه، وأهميته، وخصائصه، وفوائده، وأبعاده، **التي** تمثلت في هذه الدراسة في: (الذاكرة التقنية، الذاكرة الإدارية، الذاكرة الثقافية، الذاكرة التسويقية)، ويتضمن الفصل الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة، وتعقيب الباحثة، وتحديد الفجوة البحثية.

### 1.2 المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

#### 1.1.2 مقدمة:

تواجه كافة المنظمات أنواع مختلفة من التحديات، وتلك نتيجة التغيرات المتسارعة في مختلف المجالات، وهو ما فرض على هذه المنظمات الاهتمام **بتطوير مواردها البشري وتمييزها**، لذلك انتهجت المنظمات التغيير لمواكبة المستجدات في البيئة، وتحقيق أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، ومن الأدوات الفاعلة للتغيير استلزم، وجود الموارد البشرية الإلكترونية من أجل تحسين الأداء، وتطويره في مختلف المنظمات، ومع تطور كافة، وظائف إدارة الموارد البشرية أصبح من **الضرورة استخدام كافة، وظائف الموارد البشرية وتوجيهها** نحو التطورات الإلكترونية، وهو ما أدى إلى ظهور مصطلح إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM (مهران، وآخرون، 2023).

## 2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، أول مرة في العام 1995م عندما كانت التجارة الإلكترونية تغزو عالم الأعمال، ووفقاً للدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية فقد توسع هذا المصطلح منذ عام 2003م، وزاد الاهتمام الأكاديمي بهذا المصطلح في الوقت الحالي (Thathsara&Sutha, 2021)، وقد عرف كور (Kaur,2021) إدارة الموارد البشرية الإلكترونية **بأنّها** مجموعة من الأدوات، والعمليات المستخدمة لتنفيذ استراتيجيات، وسياسات الموارد البشرية مع الإنترنت بصفة أداة.

فيما عرف الطائي، والعبادي (2015) إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM **بأنّها** أداة على الإنترنت **لإتمام عمليات الموارد البشرية ودعمها**، وفي ذات السياق عرف (Dayal et all.,2022) إدارة الموارد البشرية الإلكترونية **بأنّها** أسلوب إداري حديث تبنته منظمات الأعمال يقوم على استخدام التكنولوجيا، والإعلام، والاتصال، **التي تسهم في إدارة الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها داخل المنظمات**."

وفي المقابل عرفت (Aityassine,2023) إدارة الموارد البشرية الإلكترونية **بأنّها** تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية باستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات عبر الإنترنت.

وتعرف الباحثة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية **بأنّها** نهج حديث للإدارة يعمل على توظيف التكنولوجيا، والتطبيقات في أداء وظائف إدارة الموارد البشرية التي تشمل التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية **الأمّر الذي يسهل العمل وينظمه في بلديات محافظة قفيلية**.

### 3.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

تهدف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية عمومًا إلى تحسين أداء المنظمة، وتوفير الوقت، والجهد في إدارة شؤون الموظفين، وهناك عدد من الأهداف الرئيسية التي ذكرها كل من أسيرير، ويحياوي (2022)، و (Faridahetall,2023)، وهي على النحو الآتي:

1. تبسيط العمليات الإدارية، وتقليل الأنشطة الإدارية الروتينية، مما يمكن الموظفين من زيادة إنتاجيتهم، وكفاءتهم، ويسمح لهم بالتركيز على المهام الوظيفية لهم.
  2. المساعدة في تحسين التواصل داخل المنظمة، وتسهيل تبادل المعلومات ما بين الموظفين، والإدارة.
  3. تقديم الخِدْمَات الذاتية للموظفين مثل تقديم طلبات الإجازة، وإدارة الحضور، والانصراف.
  4. تقليل الأخطاء البشرية المحتملة في عمليات إدارة الموارد البشرية مثل احتساب الرواتب، وتتبع ساعات العمل.
  5. توفير معلومات دقيقة، وسريعة لاتخاذ القرارات الإدارية الاستراتيجية.
  6. مساعدة الإدارة في **تتبع أداء الموظفين وتقييمه**، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تدريب، وتطوير.
  7. تخفيض التكاليف، والنفقات في مختلف عمليات إدارة الموارد البشرية.
- وترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعدّ الخيار الأفضل للمنظمات كافة الراغبة في تحسين أداء الموظفين، وزيادة الإنتاجية، وتبسيط الإجراءات، وتوفير الكثير من الوقت، والجهد في إدارة شؤون الموظفين.

## 4.1.2 خصائص إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية أسلوب جديد في المعاملات الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء المهام المختلفة، وقد ذكر عز الدين، وأيوب (2023)، والهلة، وبن سكيريفة (2022) عدداً من هذه الخصائص، وهي:

1. تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية من خلال وضوح الرؤية، والرسالة الأساسية للمنظمة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية للوظيفة.

2. التعامل الإيجابي، والفوري مع تحولات السوق، وتطورات هياكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة.

3. استثمار الخبرات، والمعارف المتراكمة للموارد البشرية، وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمنظمة.

4. التطوير السريع، والمستمر لنظم إجراءات العمل، وإعادة هندسة الهياكل التنظيمية، وتوزيع

الصلاحيات، والمسؤوليات، وأسس اتخاذ القرارات في شؤون إدارة الموارد البشرية لمواكبة مختلف التطورات التقنية.

5. الاعتماد على تكنولوجيا العصر الأساسية، وهي تكنولوجيا المعلومات، والاتصال، والتطبيقات المختلفة الناجمة عنها.

وبناءً على ما سبق تستنتج الباحثة أن إدارة الموارد البشرية تقدم نموذجاً جديداً للإدارة الاستراتيجية من خلال تحديد أهداف، ورؤية، واضحة للمنظمة، والعمل على توظيف التقنيات لتحسين العمليات الإدارية المختلفة، وتطوير الموظفين في المنظمة، والاستثمار في تغيير الثقافة التنظيمية مع توفير الدعم الكافي، والمستمر للموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة في المنظمة.

## 5.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومزاياها:

ذكرت كل من جغام، وآخرون (2022)، والعالم (2018) عدداً من أهمية إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية ومزاياها، وهي:

1. زادت الحاجة بشكل كبير للعاملين في ظل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بسبب سهولة المنافسة،

والبحت عن الوظائف البديلة.

2. استخدام المنظمات للبوابات الإلكترونية لزيادة مركزها التنافسي، والإنتاجي.

3. ربط قواعد البيانات المختلفة مع بعضها داخل إدارة الموارد البشرية مثل برمجيات الأداء، وبرمجيات

الأجور، وإتاحتها على الموقع الإلكتروني لكل من الموظفين، والمديرين.

4. كتابة التقارير الفورية عن الموظفين من بوابة المنظمة على الإنترنت باستخدام المعايير، وهو ما

يوفر للمديرين القرارات الموضوعية.

وترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تتيح للمنظمات الحصول على الأدوات اللازمة

لإدارة مواردها البشرية بطريقة دقيقة، وتحقيق الفاعلية، والكفاءة استناداً إلى التكنولوجيا الحديثة.

## 6.1.2 أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

لتحديد أبعاد الدراسة قامت الباحثة بالرجوع لأكبر عدد ممكن من الدراسات السابقة التي استطاعت

الحصول عليها حول موضوع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتكونت الأبعاد من (التوظيف الإلكتروني،

التدريب، والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية)، التي تناولتها الدراسات

السابقة بحسب جدول رقم (1):

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

الأبعاد	الدراسات السابقة
التوظيف الإلكتروني، التدريب، والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية.	(Dasari&Sujatha,2023)
التوظيف الإلكتروني، التدريب، والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية.	(مهران، وآخرون،2023)
التوظيف الإلكتروني، التدريب، والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية.	(الهلة، وبن سكيرفة،2022)
التوظيف الإلكتروني، التدريب، والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية.	(ملهمباني، وآخرون،2022)
التوظيف الإلكتروني، التدريب، والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية.	(حراتي، والدور،2017)

### 1.6.1.2 التوظيف الإلكتروني:

إن المصطلحات التي تتعلق بالموارد البشرية في ظل وجود الإنترنت قد تغيرت من وجهة نظر الأفراد، والمنظمات؛ لذا فإنَّ واحداً من أكثر الأشكال غير التقليدية شيوعاً في ممارسات التوظيف هو التوظيف الإلكتروني e-recruitment، الذي يشير إلى استخدام الإنترنت في جذب الموظفين المحتملين وتحديدهم، كما يتضمن عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال الإنترنت، وتوفير المعلومات عن الوظائف من خلال الإنترنت أيضاً لطالبي هذه المعلومات، ومن التوجهات التي تعدّ ضرورية للمنظمات الصغيرة، ومتوسطة الحجم في استخدام التوظيف الإلكتروني: التوجهات الديمغرافية لطالبي الوظائف، واستخداماتهم للإنترنت، والندرة المالية لهذه الشركات بحيث تكون ميزانياتها نوعاً ما منخفضة (نملان، 2017).

وتفيد أدوات التكنولوجيا الجديدة للمعلومات، واتصالات التعليم، **والعاملون** في مجال المعرفة. بحيث تتجزأ الأجهزة الإلكترونية المهام الروتينية أكثر، وأكثر، وقد تخفض تكلفة التوظيف الإلكتروني بمقدار 25% (Abel,2011) مما يرتفع الطلب على مهارات الاتصال، والخبرات بشكل سريع. وبالمثل، يزيد الطلب على المهارات التحليلية، ويهيمن رأس المال البشري على الموقف في **استراتيجيات** التنافس الوطنية بشكل كبير، وتستخدم التطبيقات في مجال إدارة المعرفة، والتقيب عن البيانات، وذكاء الأعمال، والتعليم عن بعد، والتطبيب عن بعد، والاستخدام **الاستراتيجي** للمعلومات المتوفرة من خلال نظم المعاملات مثل المشتريات الإلكترونية، والضريبة الإلكترونية، ويمكن للجميع الاستفادة من العاملين في مجال المعرفة، والخبراء المتخصصين بشكل كبير، (حنا، 2016) لقد أدى فيروس كورونا COVID-19 إلى تحويل الباحثين عن عمل، والقائمين بالتوظيف نحو استخدام أوسع لوسائل التواصل الاجتماعي، وفقاً للتقارير الأخيرة في وسائل الإعلام. (Nikolaou,2021)

وعرف الحق (Hoq,2021) التوظيف الإلكتروني على أنه استخدام الإنترنت لجذب المرشحين، وتمكينهم من تقديم طلب للوظائف من خلال الإنترنت، وتعرف الباحثة التوظيف الإلكتروني **بأنه** عملية التوظيف التي تتم بشكل رقمي، أو عبر الإنترنت؛ حيث تستخدم بلديات محافظة قلقيلية التكنولوجيا، والوسائط الإلكترونية في جميع مراحل عملية التوظيف.

### 1.1.6.1.2 فوائد التوظيف الإلكتروني

يوفر التوظيف الإلكتروني العديد من الفوائد للمنظمات التي تستخدمه، وقد ذكر الفراج (2020)، وحامد (2017) عدد من هذه الفوائد، وهي:

1. من ناحية التكلفة عملية التوظيف الإلكتروني توفر كثير من التكلفة بسبب استعمالها البريد الإلكتروني، **وطرائق** التواصل الرقمية الأخرى.

2. التقليل من وقت دورة التوظيف الإلكتروني بنسبه 30 % عن التوظيف التقليدي.
3. إمكانية التعامل مع أعداد كبيرة من المراجعين بنفس الوقت دون بخس حق أي فرد منهم، وسهولة العودة لأي ملف من ملفات المراجعين، وسهولة الوصول للفرد صاحب الطلب.
4. عدم تقيد التوظيف الإلكتروني بالحدود الجغرافية فهو أشبه بسلاح عابر للقارات، وهذا ما يميز التوظيف الإلكتروني فهو عالمي، وعابر لكل مكان في الكوكب تصل إليه كابلات الإنترنت.
5. الاستغناء عن كميات كبيرة من الورق، **حيث إنَّها** كانت مهمة في الطرائق التقليدية، فعهد التواصل الرقمي هو العهد اللأورقي إن صحت التسمية.

#### 2.1.6.1.2 سلبيات التوظيف الإلكتروني:

رغم وجود العديد من الفوائد المرتبطة بالتوظيف الإلكتروني، إلا أنَّ هناك بعض السلبيات التي ذكرها الزبيدي، وآخرون (2018)، التي يجب النظر إليها، وهي:

1. تحديد الجمهور المتقدم للوظيفة عندما لا يكون الإنترنت هو الخيار الأول للباحثين عن الوظائف.
2. التسبب في تحميل طلبات وظيفية أكثر من طاقتها، أو أي طلبات وظيفية غير ملائمة.
3. استبعاد من لا يريد البحث، أو لا يستطيع عن وظيفة جديدة عبر الانترنت.
4. يؤدي إلى ادعاءات التمييز، وبشكل خاص عند استخدام الكلمات الرئيسية المحددة لأخطاء السيرة الذاتية.
5. جعل العملية غير شخصية، التي قد تكون منفردة لبعض المرشحين.
6. ترك المرشحين لو كان الموقع الإلكتروني مصمم بشكل سيء، أو **أنَّه** تمت مواجهة صعوبة تقنية. وتستننتج الباحثة مما سبق **أنَّ** التكنولوجيا سهلت عملية التوظيف، وقللت من التكاليف، والفترة الزمنية في عملية التوظيف، وشكل الإنترنت، وسيلة جذب مهمة للموظفين المحتملين، وقدم فرصة للمنظمة في

عملية اختيار المواهب، ولكن بالمقابل هناك سلبيات لعملية التوظيف الإلكتروني، وأهمها كثرة الطلبات المقدمة، التي يكون قسم منها غير مناسب للتوظيف المعلنة مما يرهق المنظمة في عملية فرز الطلبات، لذلك على المنظمات، وضع استراتيجيات، واضحة للاستفادة من التوظيف الإلكتروني.

### 2.6.1.2 التدريب، والتطوير الإلكتروني:

أدت التحولات في مجالات الاتصالات، وتقنيات المعلومات إلى ظهور آليات حديثة في طرائق اكتساب المعارف، والمهارات، وفي وسائل نقلها، وتوليدها، وأصبح من السهولة تطويع هذه التقنيات، والاتصالات للحد من هوة الفوارق الثقافية، والاجتماعية، وتخطي قيود المكان، والزمان، كما ساعدت هذه التحولات في **تحسين عمليات التعليم عن بعد وتسهيلها**، وتطوير تقنيات التعلم الذاتي، والتعلم المستمر، وزيادة فرص التدريب الشخصي، والمهني، مما يساعد في تحسين المستويات العلمية، والمهنية للأفراد، وتعزيز فرص التوظيف، والتطوير المهني (Ismail et al.,2021).

وقد عرف أحمد (2014) التدريب الإلكتروني بأنه "العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي، وشبكاته، ووسائطه" المتعددة التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد مبذول، وبأعلى مستويات الجودة من دون تقييد بحدود المكان، والزمان".

فيما عرف (Vijayalakshmi,2022) التدريب الإلكتروني **بأنه** استخدام الإنترنت، والتقنيات الرقمية لإنشاء تجارب تعليمية تقيّد الزملاء.

وتعرف الباحثة التدريب، والتطوير الإلكتروني: هو عملية تقديم البرامج التعليمية، والتدريبية عبر الإنترنت، وباستخدام التكنولوجيا الحديثة. ويتيح للعاملين في بلديات محافظة قلقيلية الوصول إلى مواد

تعليمية متنوعة، ومحتوى تدريبي من خلال الإنترنت، بما في ذلك الفيديوهات التعليمية، والمقالات، والدورات التفاعلية.

### 1.2.6.1.2 أهمية التدريب الإلكتروني وأهدافه:

تتمثل أهمية التدريب الإلكتروني حسب ما ذكرته بن ضية (2021) بأن المتدرب هو المتحكم في العملية التدريبية، والمدرّب هو موجه للتدريب، ويمكن للمتدرب الوصول إلى الحقبة التدريبية في أي وقت، وزمان، ويقلل من تكلفة السفر، والوقت، وتكلفة التدريب، وتقليل التكاليف الإدارية، وكذلك يسمح للمدربين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين، والعودة لها في أي وقت، وأي مكان، ويشجع المتدرب على الاعتماد على نفسه، ويزيد من ثقته بنفسه.

وتتعدد أهداف التدريب الإلكتروني **بأنه** يساعد المتدربين على استخدام تقنيات المعلومات، والاتصالات، والشبكات لدراسة البرامج التدريبية، ومراجعتها، ويعمل على إعداد المتدربين للحياة في عصر الثقافة المعلوماتية، وكذلك التغلب على أساليب التدريب التقليدية، ومعرفة الأسس، والمعايير التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير منظومة التدريب، وتشجيع الموظفين على الحصول على التدريب، والتعلم الذاتي (فيصل، 2020).

### 2.2.6.1.2 سلبيات التدريب الإلكتروني:

هناك العديد من السلبيات التي يواجهها كل من المتدرب، والمدرّب في التدريب الإلكتروني، وقد ذكرت (Mirzoyan,2021) عدة سلبيات للتدريب الإلكتروني، ومنها قلة التفاعل بين المتدرب، والمدرّب لعدم التواصل، وجهاً لوجه، والصعوبات التقنية، والفنية، وارتفاع تكاليف شراء أجهزة الحاسوب، وصيانتها، وتدني الحصول **عن إجابات** فورية للأسئلة، ويضيف (قربغلي، 2019) أن كثرة استخدام التدريب الإلكتروني في المنزل، والعمل تؤدي إلى ملل المتدرب من هذه التقنية، وعدم الجدية في التعامل معها.

وترى الباحثة أن التدريب، والتطوير الإلكتروني يعتبر من الوسائل الهامة **لتعلم المهارات وتطويرها**، والمعرفة لدى الموارد البشرية؛ حيث **يمكن الموظفين** من حضور دوراتهم عبر الإنترنت في أي وقت، ومكان، فيما له العديد من الفوائد مثل توفير التكاليف، وتعزيز كفاءة الموظفين، ولكن بالمقابل هناك سلبيات مثل قلة التفاعل، والتحديات التقنية المختلفة.

### 3.6.1.2 تقييم الأداء الإلكتروني:

تعدّ عملية تقييم الأداء المفتاح الأساسي لإدارة الموارد البشرية، ولها دور مهم في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية، بداية من التوظيف إلى غاية مكافأة الموظفين على الأداء الجيد، وعملية تقييم الأداء تعدّ مصدراً ثميناً للمعلومات الخاصة بالكفاءات البشرية الفردية (الهلة، وبن سكيريفة، 2022).

ويعرف (Almasradi et all.,2022) تقييم الأداء الإلكتروني بأنه استخدام التقنيات لإنشاء سياسات، وإجراءات، يتم بموجبها الحكم على الفرد وتقييمه، وفي ذات السياق يعرفه طه، وحسن (2015) بأنه "النظام الذي يستخدم شبكة الانترنت لغرض التقييم الفاعل لمهارات، ومعرفة أداء الموظفين الأمر الذي يقلل إنفاق المال".

وتعرفه الباحثة إجرائياً أنه عملية تقييم أداء العاملين في بلديات محافظة قفيلية باستخدام التكنولوجيا الرقمية، والأدوات الإلكترونية، واستخدام أنظمة إدارة الأداء الرقمية، والبرامج المخصصة التي تسهل عملية تقييم الأداء، ومتابعته.

### 1.3.6.1.2 أهداف، ومزايا تقييم الأداء الإلكتروني:

تتعدد الأهداف التي تستطيع المنظمة الاستفادة منها عند تطبيق تقييم الأداء الإلكتروني حيث ذكرت براك (2023)، ومسعودي، وفتاح (2021) **أهدافاً عدة**، منها **أنه** يحد من التمييز في تقييم الأداء، ويضع **نظاماً عادلاً** للمكافآت، والحوافز، ويختصر الوقت، والجهد، ويخفض من التكلفة، وينجز عمليات الترقية،

والنقل في وقت قليل، ويزيد من قدرة المنظمة على مراقبة أداء الموظفين بسهولة، ومعرفة جوانب القصور في أدائهم، والسرعة، والسهولة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية لأداء الموظفين مقارنة بالطرائق التقليدية، وبالمقابل أصبح الموظفون قادرين على تتبع أداءهم بسهولة.

**ويحقق نظام الأداء الإلكتروني وتقييمه** عدداً من المزايا على مستويات المنظمة، والمديرين، والموظفين، وعلى مستوى المنظمة يعزز تقييم الأداء الإلكتروني ظن الفعالية التنظيمية، والاحتفاظ بالموظفين، ويقلل من التكاليف، والوقت لمراقبة أداء الموظفين، وعلى مستوى المديرين يوفر تقييم الأداء الإلكتروني الوقت في إعادة تقييم الأداء، وذلك بالاعتماد على النماذج السابقة، وتحرير بيانات التقييم، وتعديلها بكل سهولة، وعلى مستوى الموظفين يمكن أن يلبي تقييم الأداء توقعات الموظفين، ويوفر فرصاً للتقييم الذاتي، ويؤكد مسؤولية العمل، وهو ما يؤدي إلى نتائج أفضل، ويشجع على الرضا الوظيفي (Tshabalala et all.,2022).

### 2.3.6.1.2 سلبيات تقييم الأداء الإلكتروني:

تقييم الأداء الإلكتروني يوفر العديد من المزايا إلا أنّ هناك بعض السلبيات التي ذكرها (Milano,2021) لهذه العملية، ومنها أن تكون الأنظمة الإلكترونية عرضة للخلل، والأخطاء الفنية، وهو ما يؤدي إلى تعطيل عملية تقييم الأداء، وعدم الدقة في النتائج، وكذلك مقاومة بعض الموظفين تقييم الأداء الإلكتروني، وتفضيلهم الطرائق التقليدية للتقييم، بالإضافة لذلك إن تقييم الأداء الإلكتروني لا يعطي الصورة الكاملة عن أداء الموظف، والافتقار للتفاعل الشخصي، وشعور الموظفين بأنهم لا يحصلون على الاهتمام المناسب، الذي يمكن أن يؤدي إلى سوء فهم، وتفسيرات خاطئة لتقييم الأداء الخاص بهم.

وترى الباحثة أن تقييم الأداء الإلكتروني تعدّ من الوسائل الهامة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وتتم بواسطة استخدام التقنيات الحديثة لإنشاء إجراءات تقييم الأداء للموظف، وتحليله.

## 4.6.1.2 التعويضات الإلكترونية:

إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تستخدم لأغراض **تطوير نظام دفع الأجور وتنفيذه** في المنظمات، وتقديم حزم المنافع للموظفين، وتقييم فعالية نظام التعويضات، ويكون **النظام متمتعا** بالكفاءة عند قدرته على تحقيق أهداف المنظمة (الزبيدي، وآخرون، 2018).

وقد عرف كنوش، ومرازقة (2023) التعويضات الإلكترونية **بأنها** "عملية تضمن أن مديري التخطيط يقومون بتخصيص الرواتب، والزيادات بشكل عادل في جميع أنحاء المنظمة، مع البقاء في إطار المبادئ التوجيهية للميزانية، وتجعل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من السهل على الموظفين مراقبة الرواتب، والمكافآت، وكذلك البحث عن المعلومات الخاصة بالخطط الموضوعة فيما يخص المكافآت".

فيما تعرف كل من (Nurshabrina&Adrianti,2020) التعويضات الإلكترونية **بأنها** "يمكن أن يكون في شكل موقع على شبكة الإنترنت يسمح **للمنظمات بجمع استخدام وتوزيع التعويضات، والبيانات، والمعلومات وتخزينها ومعالجتها وتقييمها**".

وتعرف الباحثة إجرائياً التعويضات الإلكترونية هي التعويضات المالية، والمكافآت التي يتم توزيعها، وإدارتها بشكل إلكتروني في بدايات محافظة قلقيلية، أي عبر الأنظمة الرقمية، والمنصات الإلكترونية، والبرامج الحاسوبية.

ويقوم نظام التعويضات الإلكترونية بالعديد من المهام مثل حساب مدفوعات الأجور، والضريبة، والتأمين، وإخطار الموظفين بمختلف الأمور المالية الخاصة بهم، وكذلك تمكن المديرين من إجراء التقارير المختلفة (مهران، وآخرون، 2023).

## 1.4.6.1.2 أهداف التعويضات الإلكترونية:

يهدف نظام التعويضات الإلكترونية في المنظمات المختلفة حسب بابية، ودقيوس (2023)، وفرخة

(2017)، وطه، وحسن (2015) إلى ما يأتي:

1. زيادة دقة إعداد قوائم الرواتب، والأجور، وسرعة صرفها في الوقت المناسب لمستحقيها.
2. اتخاذ القرارات السريعة بشأن المكافآت، والعلاوات، والمستحقات للموظفين.
3. إجراء مختلف المقارنات بين الرواتب، والأجور المتحققة لكافة الموظفين في المنظمة.
4. توفير التسهيلات اللازمة للاقتطاعات المطلوبة داخلياً، وخارجياً.
5. المساعدة في إجراء التحليلات المحاسبية اللازمة للرواتب، والأجور، واكتشاف الانحرافات، والأخطاء بالدقة، والسرعة اللازمة من أجل تصحيحها.
6. أتمتة نماذج النفقات الروتينية مثل التنقل، والسفر، وغيرها.

وتضيف الباحثة أن التعويضات الإلكترونية تسهم كذلك في زيادة شفافية البيانات المتعلقة بالرواتب

والأجور ودقتها، مما يعمل على تحسين عمليات التخطيط للموارد البشرية، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات الدقيقة، وتوفير بيئة عمل أكثر استدامة؛ حيث يمكن الحد من استخدام الورق، وتحسين عمليات التخزين، والإدارة الإلكترونية للمستندات.

## 2.4.6.1.2 سلبيات التعويضات الإلكترونية

هناك بعض السلبيات لنظام التعويضات الإلكترونية، وقد ذكر (Epebinu et al., 2023)،

(Tine, 2023) سلبيات عدة، وهي:

1. قلة التواصل بين الموظفين، وإدارة الموارد البشرية، الذي يؤثر على مستوى الثقة لدى الموظفين.

2. قد تواجه المنظمات تحديات تقنية كالتقنيات الإلكترونية، أو أخطاء في النظام، وهو ما يؤثر على قدرة المنظمة على تقديم التعويضات بشكل صحيح، وفعال.

3. الأمية التكنولوجية لدى بعض الموظفين في تعاملهم مع نظام التعويضات الإلكترونية.

4. المخاوف من اختراق النظام، أو انتهاكات في الحماية، والخصوصية، والاستيلاء على بيانات الموظفين المالية، والضريبية.

ولمواجهة هذه السلبيات، ترى الباحثة أنه يجب زيادة التواصل بين الموظفين، وإدارة الموارد البشرية، وتطوير خطط للاستجابة للأزمات التقنية، وتوفير التدريب على استخدام النظام الإلكتروني لتعويضات الموظفين، وتطوير سياسات، وإجراءات لحماية بيانات الموظفين، والمنظمة من الاختراق، بالإضافة إلى تحسين كفاءة نظام التعويضات الإلكترونية.

## 7.1.2 فوائد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

**إنّ تنفيذ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها عدد** من الفوائد التي تعود على أصحاب المنظمات من جهة، والموظفين من جهة أخرى، وقد ذكر أبو جمعة (2021)، و (Kaur,2021) **عددًا** من هذه الفوائد، وهي:

1. الفوائد التي تعود على أصحاب المنظمات: ازدياد كفاءة وظيفة الموارد البشرية بسبب سرعة الحصول على المعلومة، ولا مركزية العمل للمديرين، والموظفين القادرين على اتخاذ القرارات السريعة، وكذلك تقليل التكلفة، والوقت لإجراء الأنشطة الإدارية للموارد البشرية، وهو ما يمكن مديري الموارد البشرية من التركيز على الجوانب الأخرى مثل التوظيف، والتدريب، والتعويضات، وغيرها، وأيضاً التأثير الإيجابي على البيئة نتيجة ظهور مفهوم المكاتب اللاورقية، والشفافية الكاملة للنظام بسبب وضوح الرؤية لجميع أصحاب المصلحة، وبالتالي يزيد من رضا العملاء، وثقتهم بالنظام.

2. الفوائد التي تعود على الموظفين: تحظى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بثقة الموظفين كونها نظاماً شفافاً؛ حيث تكون جميع التفاصيل المتعلقة بالتقييم، والتدريب السابقة التي أجريت مرئية، وأنها أداة جاهزة للموظفين، ومديريهم لتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية بناءً على الفجوات في المهارات، والتدريبات السابقة التي أجريت، والمرونة لجميع الموظفين للوصول إلى البيانات من أي مكان، وفي أي وقت، وتجنب القيود التي لا يمكن الوصول إليها من قبل موظفي الموارد البشرية إلا من خلال ساعات العمل إذا كانت هناك حاجة إلى مشاركة بعض المستندات، أو القرارات.

وتستخلص الباحثة أن أهم الفوائد لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي زيادة الكفاءة، وتحسين جودة المعلومات، وتوفير التكاليف، والوقت.

### 8.1.2 متطلبات تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

إن نجاح تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في أي منظمة مرتبط بتوفير مجموعة من المتطلبات اللازمة له، من مستلزمات بشرية، ومادية، وبرمجيات، وتنظيمية، وذكر كل من جراد، والصيفي (2019)، وبين مرزوق، وآخرون (2018)، والعياط (2015) أهم المتطلبات للتطبيق، وهي:

1. متطلبات إدارية: وهي الأمور المتعلقة بالإدارة، والأنشطة التي تقدم بها من توفير الدعم المادي، والمعنوي، وإشراك مختلف الإدارات في عملية إعداد النظام، وتصميمه، وتوحيد مصادر البيانات، والرقابة، والمتابعة المستمرة لكافة عناصر النظام لضمان عمله بكفاءة، وفاعلية.

2. متطلبات فنية، وتكنولوجية: وتتمثل في توفير المعدات، والأجهزة لتشغيل النظام، وتوفير الموظفين المؤهلين ذوي الخبرات، والمهارات الفنية لتشغيل النظام، ومتابعته، وتصميم نظام متكامل مع الحفاظ على سرية البيانات، وكذلك أن يتكامل النظام مع البيانات، والسجلات من أجل استخدامه بفاعلية.

3. متطلبات اقتصادية: توفير الوقت الكافي لعملية **تصميم النظام وإعداده**، وكذلك تحديد واضح لتكاليف النظام، والفوائد المتوقعة من استخدامه.

4. متطلبات اجتماعية: أن يتم التعاون بشكل مستمر بين إدارة الموارد البشرية، والإدارات الأخرى، وأن يكون الاتصال جيد بين الموظفين في إدارة الموارد البشرية، والعاملين بالحاسب مع ضرورة، وجود تفاهم متبادل بينهم، وأن يعمل مصممي النظام على توفير المساعدة اللازمة للمستفيدين منه.

وترى الباحثة أن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يجب أن يكون قادراً على تلبية كافة احتياجات، وظائف إدارة الموارد البشرية للمنظمات بشكل كامل، وفعال لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة، والفاعلية في إدارة الموظفين.

### 9.1.2 التحديات في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

تواجه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية عدداً من التحديات، والمعوقات التي تحد من كفاءتها، وفعاليتها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وقد ذكر كل من (Ganeshan & Vethirajan, 2023)، وكامل، وآخرون (2020)، وعامر (2018) **تحديات عدة**، ومنها:

1. مخاوف أمن البيانات، وانتهاكات الخصوصية، وهو ما يستلزم اتخاذ تدابير أمنية لحماية البيانات.
2. تقادم أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية نتيجة التقدم المتسارع للتكنولوجيا، وهو ما يتطلب التحديث المستمر لهذه الأنظمة لمواكبة التغيرات المختلفة.
3. المقاومة من بعض الموظفين لتطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بسبب الضعف في استخدام التكنولوجيا، أو المخاوف بشأن الأمان الوظيفي، وهو ما يتطلب استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير.

4. التعقيد في دمج أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية مع بقية الأنظمة الإلكترونية في المنظمة، وهو ما يتطلب السلاسة، والتكامل في عملية الدمج لتجنب الاختلالات الإدارية، وضمان اتساق البيانات.
5. الفجوة في المهارات لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في استخدامهم الأنظمة، والأدوات الإلكترونية للموارد البشرية، وهو ما يعوق استخدامهم لهذه الأنظمة مما يستلزم القيام بتدريبهم.
6. التكاليف المرتفعة للتنفيذ، والصيانة المستمرة لأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، مما يؤثر مالياً على بعض المنظمات.

وترى الباحثة أن معالجة هذه التحديات، وتحقيق الفوائد المختلفة لإدارة الموارد البشرية يتطلب تحديث أجهزة الحماية، وتوفير نسخة احتياطية من البيانات، وتطوير النظام بشكل مستمر، وكذلك توفير الدورات التدريبية لتطوير مهارات الموظفين، وتحسين التواصل بين الإدارة، والموظفين.

## 2.2 المبحث الثاني: الذاكرة التنظيمية:

### 1.2.2 مقدمة

حظي موضوع الذاكرة التنظيمية باهتمام واسع لاكتساب المعرفة وتخزينها، والمعلومات، والبيانات في مستودعات الذاكرة التنظيمية، وفي إطار سعي المنظمات لاستثمار تطور التكنولوجيا، والمعلومات لتوليد ذاكرة تنظيمية، ومؤسسية اعتمدت هذه الذاكرة على الأنظمة المحوسبة، وذاكرة الموظفين التي تمارس دوراً أساسياً عبر تحقيق أهداف العمل (Faisal, 2022).

## 2.2.2 مفهوم الذاكرة التنظيمية

كان، أول من ذكر مصطلح الذاكرة التنظيمية هما Walsh and Vngson في العام 1991م (داسي، وأقطي، 2015)، وقد عرف العديد من الباحثين الذاكرة التنظيمية، ولكن لا يوجد تعريف متفق عليه من قبلهم (عبد الكريم، 2020).

، وقد عرفت عبد الكريم (2020) الذاكرة التنظيمية **بأنها** "إمكانية تخزين المعرفة في مجموعة متنوعة من المستودعات سواء البشرية، أو الحرفية"

ويعرف (Jin et all.,2023) الذاكرة التنظيمية **بأنها** مجموعة متراكمة من البيانات، والمعلومات، والمعرفة التي تم إنشاؤها في تاريخ وجود المنظمة، وتقوم المنظمة بتخزين المعلومات لأغراض إعادة الاستخدام، **وتعتمد قيمة المعلومات السابقة وأهميتها للمنظمة** على مدى قدرة الأفراد على تطبيق تجربتهم من المعلومات السابقة على أوضاعهم الحالية.

وفي ذات السياق تعرف كل من جراد، والصيفي (2019) الذاكرة التنظيمية **بأنها** "الوعاء الذي تخزن فيه مخرجات النظام ومدخلاته، وتتمثل في قاعدة البيانات قاعدة المعرفة، قاعدة النموذج، التعليمات" وتعرف الباحثة الذاكرة التنظيمية إجرائياً **بأنها** العملية التي تساعد **على تنظيم المعلومات وتخزينها،** والمستندات المتعلقة في بلديات محافظة قفيلية، وأعمالها، ومشاريعها، وخططها المستقبلية، ومعلومات الموارد البشرية لديها باعتمادها على ركائز رئيسية هي (تقنية، إدارية، ثقافية، تسويقية)، التي قد تؤثر في أداء مهام البلدية، واتخاذها القرارات المناسبة في تحقيق أهدافها.

## 3.2.2 نشأة الذاكرة التنظيمية

يعد إنشاء الذاكرة التنظيمية، وتحسينها أحد أساليب إدارة الموارد الفكرية المتعلمة، ويجب على المنظمات الاحتفاظ بالمعرفة حول تجاربها السابقة، والظروف البيئية في ذاكرتها، فالذاكرة التنظيمية ليست فقط أداة، ووسيلة لجمع المعرفة، والحفاظ عليها، ولكنها أيضاً، وسيلة لتبادل المعرفة، وقد ذكرت كل من (Esmaeli & abadi, 2016)، و(Bratianu, 2015) عدة عوامل تسهم في نشأة الذاكرة التنظيمية، وهي:

1. ذاكرة الموظفين: جزء من ذاكرة المنظمة هو في عقول الموظفين الذين هم على استعداد لاكتساب المعرفة على أساس الخبرة، وتهدف الخبرة إلى فحص ما فحصته، والتعلم منه يساعد الموظفين على تحسين أدائهم في المنظمة.
2. المعرفة الفردية: تعتمد المعرفة الفردية بشكل قاطع على كل موظف داخل المنظمة، ويظهر في الموظفين الذين يتابعون تنمية خبراتهم، ومهاراتهم، ومعارفهم.
3. ثقافة المنظمة: هي مجموعة من الأساسيات الافتراضية التي تم إنشاؤها، واكتشافها، وتطويرها من قبل الموظفين في المنظمة في التعامل مع المشاكل، والتكيف مع البيئة، وقد أثبت أنها مفيدة، وقيمة، وبالتالي يتم نقلها إلى الموظفين الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك، والفكر، والشعور.
4. تكنولوجيا المعلومات: ترتبط التكنولوجيا بالأجهزة، والبرمجيات الحاسوبية لمعالجة المعلومات وتخزينها ونقلها، وتكنولوجيا المعلومات هي المعرفة، والمهارات في جميع جوانب الحوسبة، والتخزين، واسترجاع المعلومات، والاتصالات.

5. الاتصالات: هو تبادل الرسائل، أو الآراء، أو المواقف التي أدت إلى التفاهم بين المرسل، والمتلقي،

ويسهم التواصل في المنظمة في أربعة جهود رئيسية، وهي: التحكم، وخلق الحوافز، والعواطف،

وإظهار المعلومات، ويمكن التحكم في سلوك الموظفين من خلال **التواصل بطرائق عدة**.

6. خلفية المنظمة: المنظمات لها فترات عمر، أو دورة حياة، ما تكسبه، أو تخسره المنظمات خلال

كل دورة من الدورات يسمى خلفية المنظمة.

7. الهيكل التنظيمي: تحدد المنظمات أشكال التسلسل الرسمي لموظفي المنظمة، ويعمل الهيكل

التنظيمي على تشخيص المهام.

وترى الباحثة أن الذاكرة التنظيمية ليست فقط أداة لجمع المعرفة، والحفاظ عليها، ولكنها أيضاً،

وسيلة لتبادل المعرفة بين الموظفين في المنظمة، وكذلك نقل الخبرات، والمهارات، والمعرفة الفردية،

والجماعية في المنظمة إلى الموظفين الجدد.

#### 4.2.2 أهمية الذاكرة التنظيمية:

تعد الذاكرة التنظيمية ضرورية في الحياة اليومية للمنظمات، وتكمن أهمية الذاكرة التنظيمية حسب

ما ذكره كل من روفيا، وفؤاد (2023)، و (Kravcenko,2016) فيما يأتي:

1. الذاكرة التنظيمية لها دور حيوي، ومهم في تكوين ثقافة المنظمة، وشخصيتها، باعتبارها مستودع

تخزن المعارف، والخبرات، وخصائص القدرات الجوهرية للموظفين المنتشرة، وغير المهيكلة.

2. الذاكرة التنظيمية تعمل على **رفع كفاءة صنع القرارات وفعاليتها**، واسترجاع الحلول السابقة، ومعالجة

المشكلات الحالية، وتساعد الموظفين على اتخاذ القرارات، **لاستيعابها المعارف كافة**، وتقوم بتوجيهها

لجعلها متاحة للموظفين عند الحاجة إليها.

3. القدرة على تمثيل التفكير السببي، وذلك من خلال الهيكل المفاهيمي، الذي يؤدي إلى المؤسساتية التي تقود إلى الإبداع، وتصنف الموجودات المعرفية الجديدة في المنظمة.

4. القدرة على استرجاع المعلومات المعتمدة على السياق التنظيمي، وتمثيلها في السياق المعرفي بالنسبة لمصادر المعلومات، وخاصة فيما يتعلق بحل العمليات، والمشكلات.

وفي ذات السياق يرى كل من ذيب، وفضيلة (2021) أن عمليات الذاكرة التنظيمية تساعد المنظمة على الاستحواذ على المعرفة، واكتسابها من مصادرها الداخلية، والخارجية، وخرن هذه المعرفة في وسائط المنظمة المتاحة، ونشر هذه المعرفة إلى أكبر عدد من العاملين في المنظمة، وبالوقت المناسب، واسترجاع هذه المعرفة، وقت الحاجة بسرعة، وسهولة.

وتستنتج الباحثة مما سبق أن الذاكرة التنظيمية **تشكل مستودعا للمعرفة**، والخبرات، وتساعد في تكوين ثقافة المنظمة، وتحسين **جودة صنع القرارات وفعاليتها**، ولذلك يجب على المنظمات العمل على تحسين الذاكرة التنظيمية وتمييزها لديها، والحفاظ عليها بطريقة فعالة.

### 5.2.2 خصائص الذاكرة التنظيمية وأهدافها:

الذاكرة التنظيمية تعد دعامة محورية لبناء المعرفة، وتتكامل، وتترابط مع كافة أنواع المعرفة التنظيمية، وهناك مجموعة من الخصائص التي تميز الذاكرة التنظيمية كما ذكرها (Najim et all.,2023)، وجوادي (2020)، وهي:

1. ذاكرة مشروع الفريق: وتتواجد هذه الذاكرة في التقارير الرسمية، وفي الأفكار، والقرارات، والتسجيلات المرتبة، والاتصالات، وفي، وثائق التصميم، والنقاشات، سعياً منها للتعلم من تجارب الدروس السابقة في إنعاش الذاكرة التنظيمية، فهي **تعد مقترحا** لذاكرة جماعية، مستندة إلى تسجيل المعرفة، وجعلها مفيدة للعاملين مستقبلاً.

2. سهولة الوصول إليها: أن المعرفة المخزنة في ذاكرة المنظمة تتمتع بسهولة الوصول، والحصول عليها، فهي متاحة لكافة أعضاء المنظمة، **ومتوفرة في الأوقات كافة**، وتوظف في مهام حل المشكلات، والعمليات، ويستفاد منها في مختلف أنشطة المنظمة، وعملياتها.

3. الاستقرار، والمرونة: الذاكرة التنظيمية تستطيع تحسين أداء المنظمة، وذلك من خلال تحليل مكونات المعرفة لديها، وما يحصل من تغير، وتطورات في بيئتها الخارجية، مما يمكن المنظمة من النظر للخلل، والتعلم من سلوكيتها، والتعرف إلى مدى تأثير المستجدات على ذاكرتها التنظيمية، وبالتالي تصبح مرنة، ومتكيفة مع محيطها، ومحافظة على استقرارها، واستغلاله في عملية التعلم التنظيمي.

4. معرفة خاصة بالمنظمة: لكل منظمة طريقة خاصة تدير بها شؤونها سواء من حيث كيفية إدارة مواردها، أو هيكلها، أو معارفها، وهي قائمة على أساس تاريخ المنظمة، ويجب المحافظة على هذه الموجودات في ذاكرتها التنظيمية.

5. التطلع إلى المستقبل: إن الرصد المعرفي المخزن في ذاكرة المنظمة يمكن العاملين فيها من استخدام هذه المعرفة في اتخاذ القرارات المناسبة، وتجنب الوقوع في الأزمات المختلفة، وهذه المعرفة يجب حمايتها لاستخدامها في المستقبل، وتزويد العاملين بالإرث المعرفي المتوفر، والمتراكم، فهو بمثابة منظر مستقبلي لعمليات المنظمة الموجودة.

6. التعلم التجريبي: يتم التركيز على التعلم من الإجراءات السابقة مثل التجارب التاريخية الملموسة، ويكون مباشرة، أو بالإنابة، عن **طريق رصد الملاحظات المختلفة وتفسيرها وتأملها** التي يمكن من استنتاج آثار جديدة للأعمال، وهذه الآثار تكون بمثابة أدلة في الأعمال لخلق تجارب جديدة.

وترى الباحثة **أن تطوير الذاكرة التنظيمية وتحسينها** يعد أمراً حيوياً للمنظمات في الاستمرار في

النمو، والتكيف مع التغيرات، والتحديات التي تواجهها.

وتتعد أهداف الذاكرة التنظيمية في المنظمات، وقد ذكر (Khudur et all.,2022) **أهداف عدة**، ومنها أن الذاكرة التنظيمية تعمل على تبسيط الإجراءات، وتبسيط سير العمل، وكذلك إيجاد أفضل الحلول الواقعية لحل المشكلات الروتينية، والمتكررة التي تواجه المنظمة يومياً، والعمل على تطوير حلول استراتيجية للمشاكل الجديدة التي تواجه المنظمة بناءً على ذاكرة قوية، توفر موارد بشرية جديدة تحصل على فرصة التعلم من خلال خبرة الموارد البشرية المخزنة في المنظمة.

وفي ذات السياق ترى الباحثة أن الذاكرة التنظيمية تهدف إلى المحافظة على تاريخ المنظمة، وتوفير الوصول المباشر للمعارف، والخبرات، **وتحليل المعرفة التنظيمية وتوسيعها**، والمحافظة على معلومات العملاء، والموردين، وكذلك تسهم في تحسين الأداء، وزيادة الكفاءة، والتنافسية للمنظمة، وتجنب تكرار الأخطاء التي حدثت في الماضي.

## 6.2.2 أدوار الذاكرة التنظيمية:

تؤدي الذاكرة التنظيمية العديد من الأدوار الوظيفية، والتنظيمية للمديرين، وهذه الأدوار حسب ما ذكرها (Moorman& Miner,2013) هي:

1. دور المعلومات: تعمل جودة المعلومات المحفوظة، والمخزنة في وسائل التخزين المتعددة لذاكرة المنظمة على **رفع كفاءة عملية صنع القرار التنظيمي وجودته**.
2. دور الرقابة: يبرز هذا الدور في الرقابة على عملية التفكير، وإعادة النظر في التكاليف العالية التي تصاحب تنفيذ القرارات التي يتخذها صانعي القرار.
3. الدور السياسي: تعد السيطرة على معلومات المنظمة، واكتسابها مصدر قوة، وتأثير في المنظمة، ومن خلالها يمكن ممارسة التأثير على سلوكيات العاملين في المنظمة.

4. الدور التفسيري: تعمل الذاكرة التنظيمية **على تفسير القرارات وتوضيحها**، والتغييرات التنظيمية من خلال الطرائق التي يتم بها ادخال المعلومات، وحفظها.

5. دور التوجيه: **ويعدُّ** من أهم أدوار الذاكرة التنظيمية، ويتم من خلاله توجيه سلوك الموارد البشرية في مراحل تطوير المنتجات، أو الخدمات المقدمة.

وترى الباحثة **أنَّ** الذاكرة التنظيمية لها دور كبير في عمليات صنع القرار، والتخطيط المؤسسي، وهي تمثل مصدراً هاماً للمعلومات، والخبرات المهمة الممكن استخدامها في صنع القرارات التي تؤثر في مستقبل المؤسسة، وكذلك تساعد **في رصد تكاليف القرارات المتخذة ومراقبتها**، وفهم كيفية تأثيرها على العمليات المؤسسية، وتستخدم كمصدر لتحديد السياسات المنظمة، وتوجيه سلوك الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المحددة، وتحسين الأداء المؤسسي.

## 7.2.2 أنواع الذاكرة التنظيمية:

هناك عدد من تصنيفات الذاكرة التنظيمية، وقد ذكر خليفة (2021) ثلاثة أنواع، وهي:

1. الذاكرة الإجرائية: ويقصد بها المهارات المكتسبة.
  2. الذاكرة الدلالية: ويقصد بها الذاكرة التقنية.
  3. الذاكرة المرحلية: وهي المعرفة المرتبطة بالأحداث التي تمت مع الأفراد.
- وفي المقابل ذكر عوادي، وآخرون (2020) أن هناك ثلاثة أنواع أخرى للذاكرة التنظيمية، وهي:
1. الذاكرة التصريحية: ويقصد بها المعرفة الصريحة المتراكمة في ذاكرة العاملين، والمتعلقة بحقائق الأشياء، والأحداث.
  2. الذاكرة الإجرائية: وهي ضمنية، ويقصد بها معرفة كيف يمكن للعاملين القيام به.

3. ذاكرة الحكمة: تحتوي على المعرفة الناجمة عن تجارب العاملين الشخصية.

وترى الباحثة أن جميع أنواع الذاكرة التنظيمية **تعمل على تخزين المعلومات واستردادها وتقديمها،**

لصنع القرارات المؤسسية، وتحقيق الأهداف المنشودة.

### 8.2.2 أبعاد الذاكرة التنظيمية:

اختلفت الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الذاكرة التنظيمية، وقد تبنت الدراسة الحالية أبعاد الذاكرة

التنظيمية، وهي: (الذاكرة التقنية، الذاكرة الإدارية، الذاكرة الثقافية، الذاكرة التسويقية) كون هذه الأبعاد كانت

الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة العربية، والأجنبية، وكذلك تعطي رؤية معمقة، وأكثر شمولية للذاكرة

التنظيمية، والدراسات السابقة التي تناولت هذه الأبعاد في جدول رقم (2)، هي:

#### جدول (2): أبعاد المتغير التابع الذاكرة التنظيمية

الإبعاد	الدراسات السابقة
الذاكرة التقنية، الذاكرة الإدارية، الذاكرة الثقافية، الذاكرة التسويقية.	(فلاته، 2023)
الذاكرة التقنية، الذاكرة الإدارية، الذاكرة الثقافية، الذاكرة التسويقية.	(سطيني، 2020)
الذاكرة التقنية، الذاكرة الإدارية، الذاكرة الثقافية.	(لكحل، 2021)
الذاكرة التقنية، الذاكرة الإدارية، الذاكرة الثقافية.	(بو عسلة، 2022)
الذاكرة التقنية، الذاكرة الإدارية، الذاكرة الثقافية.	(الرميدي، وأبو أحمد، 2022)

### 1.8.2.2 الذاكرة التقنية:

يعدّ مفهوم الذاكرة التقنية للمنظمة أساسياً في مجال التكنولوجيا، والأعمال التقنية، وقد عرفت داهي،

وتايدي (2022) الذاكرة التقنية بأنها "سلسلة من الذاكرة المستندة على المعرفة المهنية، والمتضمنة التقنية،

ومختلف الخبرات التي لها علاقة في دعم العمليات العادية والنظامية وتقويتها في المنظمة".

وتعرف الباحثة الذاكرة التقنية بأنها: تشمل البنية، والمعدات، والأنظمة التقنية المستخدمة في بلدات محافظة قلقيلية لتخزين المعلومات والمعرفة وإدارتها، وتشمل الأجهزة الحاسوبية، والبرامج، والشبكات، والتقنيات المحوسبة، وتستخدم هذه **التقنيات لتوثيق المعرفة وتنظيمها**، وتحسين كفاءة أداء العاملين، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتبادلها بين الأقسام، والعاملين بشكل فعال، وآمن.

وتضم الذاكرة التقنية عدة متغيرات مثل استخدام تقنية المعلومات، إعادة الهندسة، **وشبكة** التجهيزات، والمعدات، ونظم تطوير المنتج، ونظام رقابة معلومات الإنتاج، وإدارة الجودة الشاملة، والذاكرة التقنية يمكن أن تجعل المنظمة قائمة في مجال عملها، وعلى العاملين فيما لديهم من ذاكرة تقنية لتحسين الإنتاجية، فالتقنية تتطور بشكل متسارع، ومستمر، وعلى المنظمة أن تبتدع، وتهتم، وتتعلم من التقنيات التي تحدث في البيئة المحيطة، وفي المقابل على المنظمة أن تحافظ على سرية ذاكرتها التقنية كي لا تتسرب للمنافسين. (بعليّة، 2022)

وبات خزن المعرفة، والاحتفاظ بها للمنظمة أمراً مهماً جداً خصوصاً للمنظمات التي تعاني من معدل دوران العمل، التي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة، أو العقود الاستشارية لتولد المعرفة فيها، لأن هؤلاء العاملين يأخذون معرفتهم غير الموثقة معهم، أما المعرفة الموثقة تبقى مخزنة في قواعد البيانات بأشكال مختلفة بما فيها من وثائق مكتوبة، والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية (أبو عزام، 2021).

وتستخلص الباحثة مما سبق بأن الذاكرة التقنية هي مجموعة من التقنيات التي **تستخدم وإدارة**

**المعلومات وتخزينها**، والمعرفة في المنظمة، وهدفها تحسين كفاءة الأداء، وضمان سرية المعرفة.

## 2.8.2.2 الذاكرة الإدارية:

ترتبط الذاكرة الإدارية في ممارسات الإدارة، التي من خلالها يتم نقل المعرفة السابقة إلى الأنشطة الحالية في المنظمة في مختلف المجالات من التنظيم، واتخاذ القرارات، والتصميم، والقيادة، والضبط، وغيرها (جوادي، 2020).

توصف الذاكرة الإدارية بأنها أسلوب الإدارة في المنظمة، وهيكل المنظمة، وقد عرفها الناصر (2015) بأنها المعرفة التي تتحكم في تشغيل المنظمة، وتعرفها الباحثة بأنها النظام الذي يمكن بلديات محافظة قلقيلية من تخزين البيانات السابقة والحالية واسترجاعها بكفاءة، بما في ذلك السجلات، والمعلومات المتعلقة بإدارة الأزمات، والشكاوي الخاصة بالعاملين، واستخدام القنوات المفتوحة للاتصال، بالإضافة إلى السجلات الموثقة، والمعلنة للخطط، التي تعمل على تعزيز تبادل المعرفة، وروح الفريق داخل البلدية.

### وقد وصف داهينين (2017) الذاكرة الإدارية وصفين:

1. أسلوب الإدارة في المنظمة: ومن أمثلتها إدارة المعرفة، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة المعدات، والاستراتيجيات طويلة، وقصيرة الأجل، وإدارة الإنتاج، والتدريب للعاملين، وإدارة الأزمات، وإدارة الوثائق، والذاكرة الإدارية، تستند غالباً إلى تاريخ المنظمة، ومستقرة نسبياً، **ويجب أن يعرف العاملون** الذاكرة الإدارية بحيث تمكنهم من فهم الاستراتيجية، وطريقة الإدارة في المنظمة، وبذلك يمكن للعاملين أن يفعلوا ما تطلبه الإدارة، وأن يدركوا هدف المنظمة بسهولة.

ومخزون الذاكرة الإدارية يعد من الركائز التي **تستند إليها** المنظمة في مجال الإدارة الاستراتيجية، وإن قدرة المنظمة على تحليل المعلومات يجنبها الوقوع في المفاجآت، وذلك من خلال غلق فجوتين يمكن أن تتعرض لها المنظمة، وهما فجوة الاستجابة، ويقصد بها التباين، والتفاوت بين تنفيذ الاستراتيجية القائمة، وبين إيجاد استراتيجية جديدة تحتاجها المنظمة لتستجيب للتغيير في البيئة المفاجئة، والفجوة الثانية الفجوة

الحاسمة، وتنتج هذه الفجوة عند فشل الإدارة في استخدام المعلومات المتوفرة لصناعة القرار المناسب، وفق استراتيجيتها القائمة (مسلم، 2015).

2. الهيكل التنظيمي: توضح المعرفة المخزنة في الهيكل التنظيمي العلاقات المرتبطة بالمهام، والسلطات، وتحدد طريقة عمل العاملين في المنظمة، ويتأثر الهيكل التنظيمي بالتغيرات البيئية، ويختلف الهيكل التنظيمي للمنظمة التي تعمل في بيئة مستقرة عن المنظمة التي تعمل في بيئة متغيرة (محمد، 2018).

وترى الباحثة أن الذاكرة الإدارية تهدف إلى تحسين كفاءة عمل المنظمة، وتطوير ممارسات الإدارة، والتنظيم فيها، والمساعدة كذلك في أداء المهام المختلفة، وتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة.

### 3.8.2.2 الذاكرة الثقافية:

تعتبر الذاكرة الثقافية عن الثروة الذهنية، والروحية التي تراكمت عبر تاريخ المنظمة (بوعسلة، 2022)، وقد عرف (Hussein et al., 2021) الذاكرة الثقافية على أنها أنماط من الافتراضات المشتركة التي تعلمتها المجموعة داخل المنظمة، وتعرف الباحثة إجرائياً الذاكرة الثقافية بأنها البيئة العامة، والعادات، والقيم، والمبادئ التي تسود في بلديات محافظة قلقيلية، التي تؤثر في **تفاعلات العاملين وسلوكهم داخلها**، وتشمل التفاعلات الاجتماعية، والعلاقات بين العاملين بالبلدية، والقيم التي تؤمن بها البلدية، وتشرها، والمبادئ التي تقوم عليها العمليات، واتخاذ القرارات.

وتمثل الذاكرة الثقافية طريقة الناس في التفكير، والعمل، والتواصل معاً، وهي موجودة في كل مكان تقريباً في المنظمة مثل تاريخ المنظمة، والقيم المشتركة، واقتراحات العاملين، والتنظيم غير الرسمي، وتعد الثقافة، واحدة من أوعية الاحتفاظ بالذاكرة التنظيمية، وتسهم الأفكار المترسخة، والقيم، والمعتقدات في إدارة المنظمة في تشكيل الذاكرة الثقافية، وبالإضافة إلى الاشتراك في الأنشطة الجماعية، وعمليات التواصل،

والتفاعل بين العاملين في المنظمة، وهذه العوامل تسهم في تحديد طريقة إدراك العاملين لمؤشرات حدوث الأزمات، وتحليلها، وكذلك أساليب مواجهتها (عقدي، 2023).

وفي المقابل إن فشل المنظمة في التعلم يحدث بسبب وجود أخطاء بين ثلاثة أنواع من الثقافات، وكل منها يمثل مخزون معرفة يختلف عن الأخرى، وهي: ثقافة التشغيل، ويقصد بها الثقافة المحلية للمنظمة، والناجمة عن تفاعل الأفراد، وثقافة المهندس، وتشير إلى المعرفة بالتكنولوجيا الداعمة للمنظمة، وطريقة استخدامها، والثقافة التنفيذية، وتعنى بالمحافظة على الجوانب المالية للمنظمة، وبالتالي نجاح تعلم المنظمة يتطلب تكامل الثقافات الثلاثة (الفاعوري، 2012).

وترى الباحثة أن المحافظة على الذاكرة الثقافية للمنظمة يساعدها في بناء هويتها التنظيمية، ويعزز من انتماء الموظفين، وكذلك يعزز من العلاقة بين الموظفين، والمنظمة، وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق أهداف المنظمة.

#### 4.8.2.2 الذاكرة التسويقية:

تشتمل مستودعات الذاكرة التسويقية على المعرفة التي تتعلق بالعملاء، والمنافسين، والموردين، وعمليات البيع، والشراء، واستراتيجيات التسويق، وعلاقات الزبائن، وأسس التعاون مع المنظمات الأخرى، **وسمعة المنظمة ومكانتها**، والتهديدات المحتملة، والفرص المتاحة في البيئة الخارجية (السيد، 2013).

وتأثير الذاكرة التسويقية على العمليات الاعتيادية، كما يجب على المنظمة أن تحصل على المعلومات الكافية عن السوق، والتنبؤ بالطلب على خدماتها، ومنتجاتها، وبالتالي المنظمة تتطور من ذاكرتها التسويقية (سيرا، قشوش، 2022)، وتعرف الذاكرة التسويقية بأنها "المنظمة التي **تحرص اكتساب المعرفة ومعالجتها ونشرها باستمرار**، التي تتعلق بالأسواق، والمنتجات، والتقنيات، والعمليات المختلفة، التي تستند

إلى الخبرات، والمعلومات، والتجارب المقدمة من العملاء، والمنافسين، والموردين، ومصادر أخرى (سطيفي، 2020).

وتعرف الباحثة الذاكرة التسويقية إجرائياً أنها الجمع، والتخزين للمعلومات، والخبرات المتعلقة بجودة الخدمات التي تقدمها بلديات محافظة قفيلية، وكذلك تقييم الموردين، واختيارهم بناءً على معايير الجودة، والموثوقية، بالإضافة إلى **استقبال اقتراحات وتسجيل شكاوي المواطنين وتحليلها** لتحسين الأداء.

وبدأت غالبية المنظمات تطور من ذاكرتها التسويقية بإيجاد ملفات خاصة تتضمن معلومات عن كل عميل نظراً لأهمية هذه المعلومات للاستفادة منها في فهم طلبات العميل، وتطوير علاقات المنظمة بهم، ويتم تحديث هذه الأنظمة بشكل مستمر، ويزود بها كافة **الأطراف في أقسام المنظمة وإدارتها، لفهم قضايا نموذج الخدمة وتصميمه**، وكذلك بما يتلاءم مع متطلبات الزبون (داهنين، 2017).

وترى الباحثة أن تخزين الذاكرة التسويقية في المنظمة يوفر لها ميزة تنافسية، ويساعدها في زيادة إنتاجيتها، وكفاءتها في مختلف برامجها، وخدماتها، ويزيد من رضا العملاء عن منتجات، وخدمات المنظمة.

## 9.2.2 العوامل المؤثرة في الذاكرة التنظيمية:

يوجد عدد من العوامل التي تؤثر في كفاءة الذاكرة التنظيمية، وهذه العوامل تعمل على الحد من قدرة المنظمة على إدارة معرفتها التنظيمية بكفاءة، وقد ذكر محمد (2018) عدة عوامل، وهي:

1. الثقافة التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية على طريقة تبادل المعلومات، والمعارف، وحفظها، **وتؤثر**

**في** روابط الثقة بين العاملين، وتؤثر في **مستوى مبادرات العاملين وشفافيتهم**، وتؤثر كذلك في القيم،

والمعايير، ورغبة العاملين في التفكير في العمل، كما تؤثر في التعليم التنظيمي، وطريقة نمو،

وتراكم الخبرة التنظيمية.

2. سياسات المنظمة: يدعم القادة في المنظمات صناع المعرفة، وأبطالها، ويثيرون الحماس لديهم، ويقدرّون الجدارات المعرفية، وما يمتلكونه من مخزون مهارات، ومواهب، ويحرصون على تكوين فرق العمل، ويسعون لتوفير مناخ إيجابي لاكتساب المعرفة، ويحفزون العاملين على التعلم، واستخلاص المعرفة، وتحويلها إلى أصول فكرية للمنظمة، والتوثيق الشامل، والمنتظم لكافة العمليات الفكرية التي تتم داخل المنظمة، وعندما تتوفر هذه العوامل لدى القادة في المنظمة ستوفر كافة الوسائل لدعم عمليات الذاكرة التنظيمية مما يجعلها نشطة، وفعالة على الدوام.

3. نظم، وقواعد البيانات: ترتبط نظم معلومات الذاكرة التنظيمية بعدد من الوسائل، ومنها مستودعات المعلومات، وقواعد المعلومات الإلكترونية، وأرشيف الوثائق بالمنظمات، والشبكات الداخلية، والنظم الخبيرة، ونظم البرمجيات، التي توفر سبل إدارة المعلومات، والمعارف التنظيمية، وتوظفها في اتخاذ القرارات التنظيمية، ودعم التعلم، والإبداع التنظيمي، وتعدّ هذه العوامل من العوامل المؤثرة في كفاءة الذاكرة التنظيمية.

وتستخلص الباحثة بأن هذه العوامل تؤثر في طريق تبادل المنظمة للمعرفة، وحفظها، واسترجاعها، وتساعد في تحديد أفضل الممارسات، وتحسين كفاءة الذاكرة التنظيمية للمنظمة.

## 10.2.2 معوقات الذاكرة التنظيمية:

هناك عدد من المعوقات التي تواجه بناء الذاكرة التنظيمية في المنظمات بصفة عامة، وقد ذكر كل من المطيري، وضليمي(2022)، ومحمد (2018) عدة معوقات، وتتمثل في:

1. فقدان المنظمة للعاملين فيها سواء كان ذلك بسبب التقاعد، أو الموت، أو الهجرة، أو الاستقالة، وإذا لم تقتنص المنظمة ما لديهم من خبرات، ومعارف، وتجارب ستزداد حجم خسارتها المعرفية.

2. العزلة داخل المنظمة، فعدم تعزيز الهياكل الاجتماعية، وضعف قنوات الاتصال، والثقة، وغياب العلاقات الجيدة بين أعضاء المنظمة، وضمور هذه العلاقات بسبب تصميم الإجراءات الرسمية، وروتين المجموعات غير الرسمية وعاداتها، وتصميم الوظائف، وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة، وهو ما قد يسبب قلة فرص تشاطر المعرفة، والاستفادة منها، ومحدودية سريان المعرفة بين العاملين في المنظمة، فعندما تحتجز المعرفة لدى عدد محدود من العاملين بمرور الوقت.

3. افتقار الثقافة التنظيمية إلى قيم العمل الجماعي، وضعف إيمان العاملين بمبدأ المنافع المتبادلة، والعمل في فريق، والتعاون متعدد الوظائف، أو التخصصات، وهذا قد يعوق فرص التعلم التنظيمي، وإثراء الخبرات التنظيمية.

4. فقدان الحوافز لحفظ المعرفة، وتشاطرها، وهو ما يقلل من رغبة العاملين في اكتساب معارف جديدة، أو مشاطرة المعرفة التي يملكونها مع الآخرين، وهو ما يسبب للمنظمة أن تكون عرضة لتكرار الفشل، وبالتالي تكون المعرفة المتراكمة في المنظمة عديمة المعنى إذا لم تعتمد عليها المنظمة في تشكيل سلوكها المستقبلي.

5. صعوبة تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وقد يكون نتيجة غياب اللغة المشتركة بين العاملين، وغياب الفهم المشترك، وخاصة عند تنوع المعارف المهنية، وتعدد التخصصات، وضعف قنوات التواصل بين العاملين، كلها عوامل تسهم في ضعف فرص التقاط المعرفة، وتشاركتها، وانتقالها من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة.

ولمعالجة هذه المعوقات ترى الباحثة أن على المنظمة العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم، والتعاون، ومشاركة المعرفة، وأن توفر وسائل فعالة لتبادل المعرفة بين الموظفين، وتعزز الاتصالات الداخلية، وتبني الابتكارات، وتطوير الإجراءات الداخلية لدى المنظمة.

## 3.2 الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء الدراسات السابقة التي ارتبطت بموضوع الدّراسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونيّة، والذاكرة التنظيمية، وقد تم تقسيم الدراسات إلى دراسات تناولت إدارة الموارد البشرية الإلكترونيّة، ودراسات تناولت الذاكرة التنظيمية محلياً، وعربياً، ودراسات أجنبية تناولت المتغيرين معاً، وبلغ مجموع هذه الدراسات (24) دراسة، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، وهي على النحو الآتي:

1. الدراسات السابقة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونيّة، وعددها (10).
2. الدراسات السابقة للذاكرة التنظيمية، وعددها (10).
3. الدراسات السابقة الأجنبيّة لمتغيري الدّراسة موزعة مناصفة، وعددها (8).

### 1.3.2 دراسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونيّة

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

هدفت الدّراسة التعرف إلى دور الإدارة الإلكترونيّة للموارد البشرية في تعزيز معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني، واعتمدت الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدّراسة من موظفي مديريات العمل، والصحة، والزراعة، والحكم المحلي، والبالغ عددهم (384) **موظفاً**، فيما تكونت العينة من (18) **مستجيباً**، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والاستبانة أداة الدّراسة، وكانت أهم نتائج الدّراسة، وجود دور ذي دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونيّة في تعزيز معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني، وأظهرت النتائج، وجود فروق في تطبيق الإدارة الإلكترونيّة للموارد البشرية، ووجود فروق في تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تعرى إلى متغير مكان العمل، وأوصت الدّراسة بضرورة تحسين نظام المقابلات الإلكترونيّة، وتطوير نظام الاختبار الإلكتروني، بالإضافة إلى تحسين نظام تحديد الاحتياجات التدريبية.

(النويصر، وآخرون، 2024): بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي لدى منتسبي وزارة الداخلية الكويتية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة الداخلية الكويتية ومنتسبها بجميع مقراتها، ومكاتبها على مستوى دولة الكويت، وعددهم (19951) موظفاً، وفيما تكونت العينة من (400) مستجيب، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، والاستبانة أداة جمع البيانات، وأظهرت أهم نتائج الدراسة، وجود تأثير معنوي موجب للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة اهتمام القيادات الإدارية في، وزارة الداخلية الكويتية ببناء، وتطوير نظام فعال لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً من خلال السعي نحو تحسين البنية التحتية الإلكترونية، وتوفير كافة الأجهزة الإلكترونية، والبرمجيات القادرة على تحسين مستوى الأداء التنظيمي للوزارة.

(أبو صبحه، 2022) بعنوان "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في وزارة الأوقاف، وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ومستوى انعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة الأوقاف الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (110) موظفين تم اختيارهم بطريقة قصدية، وأداة الدراسة هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، ومنها: وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وأداء العاملين الإداريين في وزارة الأوقاف، ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كانت بدرجة متوسطة، وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها أن على الحكومة الفلسطينية ضرورة تطبيق الإدارة

الإلكترونية للموارد البشرية في كافة الوزارات، والمؤسسات الحكومية، وذلك لأن تطبيقها له انعكاس إيجابي على أداء الموظفين في الوزارات.

(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"

قام الباحثان بإجراء دراسة هدفت لمعرفة أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين وتطويرهم 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 اختيارهم بطريقة عشوائية، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، 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 بعدة 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.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من جامعة القدس المفتوحة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مديري دائرة الموارد البشرية، ورؤساء الأقسام، والموظفين الأكاديميين، والإداريين، والبالغ عددهم (53) موظفاً، وتم اختيارهم بأسلوب المسح الشامل، وأداة جمع البيانات هي الاستبانة، 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: أن** تواكب جامعة القدس المفتوحة التطورات التكنولوجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وتوفير المستلزمات المادية، والبرمجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية لضمان التحسين، والتطوير المستمر.

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

أجرى الباحثون دراسة هدفت إلى التحقق من 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، وتكونت العينة من (106) **موظفين** تم اختيارهم بأسلوب العينة المتاحة، وأداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، وهي، 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.

(غنام، 2020) بعنوان " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية"

هدفت الدراسة التعرف إلى، واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين بدرجة وكيل، ومساعدى الوكلاء، **والمديرين العاملين** في الشؤون الإدارية، والمالية، ومدراء الموارد البشرية، وموظفي الموارد البشرية في المقر الرئيس لكافة الوزارات الفلسطينية، وقد بلغ عددهم (385)، فيما تكونت عينة الدراسة من (193) موظفاً تم اختيارهم بأسلوب العينة المتاحة، وأداة جمع البيانات هي الاستبانة، وقد

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية كانا بدرجة مرتفعة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها أن تزيد الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية اهتمامها بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال دعمها مالياً، وتقنياً، وبشرياً.

(حلو، 2020) بعنوان "واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وعلاقتها بالتمكين الإداري ديوان الموظفين العام نموذجاً "

سعت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، وعلاقتها بالتمكين الإداري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي ديوان الموظفين العام في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (252) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (152) موظفاً، والاستبانة أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كانت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والتمكين الإداري، وأبرز توصيات الدراسة ضرورة العمل على الاستمرار في تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتحقيق الفوائد المستقبلية، وزيادة الاهتمام باستخدام نظم معلومات الموارد البشرية، والاستثمار فيها.

(فرخة، 2017) بعنوان "دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج-جيجل"

هدفت الدراسة إلى اختبار دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من كافة عمال شركة الزجاج الإفريقية، والبالغ عددهم (236) عاملاً تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، وأداة جمع البيانات هي الاستبانة، والمقابلة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد

البشرية على تنافسية الشركة، ومستوى تطبيق بعد التوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني بدرجة منخفضة، وبعد تقييم الأداء الإلكتروني بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بأن تشرك الشركة العمال في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك يسهل تطبيقها، وتطبيق جميع ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بنفس الأهمية.

(حراطي، الدور، 2017) بعنوان "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية جزائرية دراسة حالة الوحدة العملية لاتصالات الجزائر - جيجل"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام، ورؤساء مصلحة، وعمال تنفيذيين في الوحدة العملية لاتصالات الجزائر، والبالغ عددهم (73) موظفاً، وتم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، فيما كانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك تفاوت في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أبرزها توفير الدعم المالي لأهميته في عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية، ووضعها في أولويات الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، وتوفير القوى البشرية المؤهلة، والمدرّبة في استخدام تكنولوجيا المعلومات.

### 2.3.2 دراسات الذاكرة التنظيمية:

(البنوي، وآخرون، 2024): بعنوان "العلاقة بين الذاكرة التنظيمية، والتعلم التنظيمي دراسة ميدانية"

اجرى الباحثون دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الذاكرة التنظيمية، والتعلم التنظيمي لدى العاملين بالإدارات العامة في جامعتي المنصورة، والزقازيق، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فيما تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الجامعتين، والبالغ عددهم (4463) إدارياً. وتكونت العينة من (355)

**مستجيباً**، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة، والمقابلة أدوات جمع البيانات، وكانت أهم النتائج للدراسة، وجود علاقة إيجابية بين الذاكرة الإجرائية، والذاكرة الشخصية للأفراد، والأرشيف، وكلا من مستويات التعلم التنظيمي، وعدم وجود علاقة إيجابية معنوية بين الذاكرة التكنولوجية، وأياً من مستويات التعلم التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور الذاكرة الإجرائية في الجامعات مما يسهم في تنشيط ذاكرة العاملين، وبذلك يسهم في زيادة فعالية مستويات التعلم التنظيمي.

(فلاته، 2023) بعنوان "استراتيجيات إدارة التغيير في ضوء الذاكرة التنظيمية بالأندية الرياضية بالمملكة السعودية"

سعت الدراسة إلى معرفة مدى العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير، والذاكرة التنظيمية بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من الأندية الرياضية في مدينة مكة، والبالغ عددهم (11) نادياً، فيما بلغ عدد عينة البحث (317) موظفاً يمثلون فئات الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية بهذه الأندية، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وكانت أبرز النتائج، وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة التغيير، والذاكرة التنظيمية، وأن مستوى الذاكرة التنظيمية كان بدرجة متوسطة، وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير بالأندية الرياضية بالسعودية، وفقاً للذاكرة التنظيمية للعاملين بكل نادي، ودعم الإدارة العليا للتفكير الإبداعي للعاملين بالأندية الرياضية وتبنيها وتنميتها.

(ظه، ومحمد، 2022): بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى الذاكرة التنظيمية دراسة ميدانية"

قام الباحثان بإجراء دراسة هدفت إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى الذاكرة التنظيمية في شركات الهاتف المحمول في مصر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، فيما تكونت عينة الدراسة (400) من العاملين في شركات المحمول، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت **اهم النتائج وجود علاقة** طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والذاكرة التنظيمية، ووجود اختلافات بين آراء العاملين فيما يتعلق بمستوى ممارساتهم الإدارية الموارد البشرية الإلكترونية، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية، ووجود اختلافات بين آراء العاملين فيما يتعلق بمستوى الذاكرة التنظيمية، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات القائمة على الإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والتوسع في تلك الممارسات، وتدعيم ذاكرة المنظمة، وتحديثها بشكل دوري، **وتوعية العاملين بأهمية الذاكرة التنظيمية ودورها** في المحافظة على المعرفة.

(بوعسلة، 2022) بعنوان "الذاكرة التنظيمية، وفعالية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة الأشغال العمومية"

هدفت الدراسة التعرف إلى على علاقة الذاكرة التنظيمية بفعالية اتخاذ القرار من وجهة نظر عينة من موظفي مؤسسات الأشغال العمومية بالقسم الفرعي بالتل بالجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من كافة الإداريين، والعاملين التقنيين، والبالغ عددهم (30) موظفاً، وتم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، والاستبانة أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، وجود علاقة طردية موجبة بين الذاكرة التنظيمية، وفاعلية اتخاذ القرار لدى موظفي الأشغال العمومية، وأن مستوى الذاكرة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة، وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها زرع الثقة، والحث على التعاون،

وتوحيد العلاقات الاجتماعية، وإشاعة القيم الإنسانية، والمثل، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وتحسين حياة العمل.

**(الرميدي، أبو حمد، 2022) بعنوان " دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز الأداء الاستراتيجي لشركات السياحة"**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الذاكرة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في شركات السياحة في محافظتي جنوب سيناء، والبحر الأحمر في مصر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين، ورؤساء الأقسام في (127) شركة، وبلغ حجم العينة (212) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، فيما كانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة بوجود تأثير معنوي، وإيجابي للذاكرة التنظيمية في تعزيز الأداء الاستراتيجي في شركات السياحة، وأن مستوى الذاكرة التنظيمية كان بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها بضرورة الاهتمام بشكل مستمر **ببناء ذاكرتها التنظيمية وتحديثها وتطويرها، وتدريب العاملين وترقيتهم.**

**(سيراج، قشوش، 2022) بعنوان " دور إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية"**

أجرت الباحثان دراسة هدفت إلى معرفة دور إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين، والعمال بالمؤسسة، فيما كان حجم العينة (110) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة، والذاكرة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، وأن مستوى الذاكرة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها استحداث وحدات خاصة تعنى بإدارة المعرفة، والذاكرة التنظيمية، ومتابعة العمل بها عند الموظفين بالمؤسسة.

## (طه، محمد، 2022) بعنوان "دور الذاكرة التنظيمية في بناء المنظمات الذكية دراسة ميدانية"

أجرى الباحثان دراسة هدفت لمعرفة دور الذاكرة التنظيمية في بناء المنظمات الذكية بشركات الهاتف المحمول في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات المحمول في مصر، والبالغ عددهم (7288)، فيما تكونت عينة الدراسة من (365) مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية، وبناء المنظمات الذكية، وأن مستوى الذاكرة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة، وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها تدعيم ذاكرة المنظمة، وتحديثها بشكل دوري، وتوعية العاملين بأهمية الذاكرة التنظيمية، ودورها في المحافظة على المعرفة.

## (لكحل، 2021) بعنوان "أثر الذاكرة التنظيمية على التشارك المعرفي دراسة حالة جامعة غرداية"

قامت الباحثة بإجراء دراسة هدفت التعرف إلى أثر الذاكرة التنظيمية، وأثرها في التشارك المعرفي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في جامعة غرداية، والبالغ عددهم (50) موظفاً، وتم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، والاستبانة أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، وجود أثر للذاكرة التنظيمية على التشارك المعرفي، وأن مستوى تطبيق الذاكرة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وكانت أبرز التوصيات أن تفعل الجامعة أدوات تطوير الذاكرة التنظيمية، وتطوير أنظمة المعلومات ونظمها، والشبكة الداخلية لتسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات داخل الجامعة.

## (شبات، المصري، 2020) بعنوان "دور أبعاد الزيادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية دراسة

ميدانية على شركة، أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية"

قام الباحثان بإجراء دراسة هدفت التعرف إلى دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الوطنية للاتصالات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة الوطنية في المحافظات الجنوبية، والبالغ عددهم (100) موظف، وقد استجاب (39) موظفاً، وكانت أداة جمع البيانات هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، وجود علاقة طردية بين الريادة الاستراتيجية، والذاكرة التنظيمية، وعدم وجود فروق حول الريادة الاستراتيجية، والذاكرة التنظيمية، تعزى للمتغيرات النوع، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وأهم توصيات الدراسة: أن تهتم الشركة بفرق العمل، ودعم الاتصال، والتواصل، ونقل المعرفة، وتخزينها، وتراكمها.

(سطيني، 2020) بعنوان "علاقة ثقافة المؤسسة ببناء الذاكرة التنظيمية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء، والغاز أم البواقي"

هدفت الدراسة لمعرفة علاقة ثقافة المؤسسة في بناء الذاكرة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين، والبالغ عددهم (506) فرداً، فيما كان حجم العينة (38) فرداً تم اختيارهم بطريقة قصدية، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، وجود علاقة ارتباطية معنوية بين ثقافة المؤسسة، وبناء الذاكرة التنظيمية، وأن مستوى الذاكرة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها أن توفر المؤسسة مساحات مخصصة لكل نوع من المعلومات لضمان تنظيم ذاكرة المؤسسة حسب احتياجات الأفراد، وأن تركز المؤسسة على المعرفة التقنية من أجل ضمان توافرها لدى العاملين، وتخزينها في الذاكرة التقنية.

### 3.3.2 الدراسات الأجنبية:

تستعرض الباحثة في هذا الجزء الدراسات الأجنبية لمتغيري الدراسة موزعة مناصفة، وهي على النحو الآتي:

النحو الآتي:

(Oyuru,2023) "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي: دراسة للصناعة المصرفية في نيجيريا"

أجرت الباحثة دراسة هدفت لمعرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي في قطاع البنوك النيجيرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الدراسة هي الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من (2700) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (383) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، ومنها أن مستوى التوظيف الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية مرتفع، ووجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء التنظيمي، فيما كانت أهم التوصيات بتوجيه البنوك لاعتماد المقابلات الإلكترونية كوسيلة فعالة لعملية تحسين اختيار المرشحين.

(Dasari&Sujatha,2023) "إحداث ثورة في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الشركات الصغرى، والصغيرة، والمتوسطة في ولاية أندرا براديش: مفارقة الإنتاجية للتكنولوجيا"

قام الباحثان بدراسة هدفت لمعرفة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في إنتاجية المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة في ولاية أندرا براديش بالهند، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي هذه الشركات، فيما كان حجم العينة (652) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، والاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها بوجود علاقة إيجابية بين كافة أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وإنتاجية المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة، وقد، أوصت الدراسة بتعزيز استخدام التقنيات الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، وتطوير مهارات الموظفين في استخدام التقنيات الإلكترونية.

(Yu et all.,2021) "التأثير المعتدل لقوة الهوية التنظيمية بين الارتجال الاستراتيجي، والذاكرة

التنظيمية، وتأثيراتها على الميزة التنافسية"

قام الباحثون بدراسة هدفت للكشف عن العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي، والذاكرة التنظيمية، والمزايا التنافسية للشركات في مقاطعة جيانغسو في الصين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون حجم العينة من (500) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الذاكرة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي **في المزايا** التنافسية للشركات، وكذلك تتوسط الذاكرة التنظيمية جزئياً العلاقة الإيجابية بين الارتجال الاستراتيجي، والمزايا التنافسية، وقدمت الدراسة عدة توصيات منها تعزيز ثقافة التعلم، والابتكار في الشركات من خلال تقوية الذاكرة التنظيمية كمصدر للمعرفة، والتنافسية.

(Nurshabrina&Adriantim,2020) "تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة التكلفة،

وإنتاجية الموظفين في الشركة"

قامت الباحثتان بإجراء دراسة هدفت لتحديد تأثير تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على إنتاجية الموظفين، وكفاءة التكلفة في شركة هومين كابيتال، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الدراسة هي الاستبانة، فيما بلغت حجم العينة (40) موظفاً تم اختيارهم بطريقة قصدية، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن أبعاد التعويضات الإلكترونية، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني لها تأثير إيجابي، وكبير **في** إنتاجية الموظفين، وكفاءة التكلفة، وكانت أهم التوصيات بزيادة تنفيذ التدريب الإلكتروني لفائدته في زيادة إنتاجية الموظفين.

(Sohail et all.,2020) "تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ووظائفها بين القطاع

المصرفي في الاقتصادات الناشئة"

هدفت الدراسة إلى تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ووظائفها في قطاع البنوك في باكستان، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، وإدارة الدراسة هي المقابلة، فيما كانت عينة الدراسة مكونة من (10) من المستويات الإدارية العليا في البنوك الباكستانية، وتم اختيارهم بطريقة قصدية، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها دور هام في قطاع البنوك، وأن جميع المشاركين في بنوكهم يمتلكون معرفة جيدة بممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وكانت أهم التوصيات الدراسة بتوفير التدريب، والتطوير المستمر للموظفين في استخدام التقنيات الجديدة وتبنيها.

(Kwon et all.,2020) "تأثير تحمل الذاكرة التنظيمية، وتناسب الشخص، والوظيفة، والشخص،

والتنظيم على الأداء التنظيمي: التوسط في القدرة على الاستيعاب"

سعت الدراسة إلى تحليل تأثير توفر الذاكرة التنظيمية على الأداء التنظيمي، والقدرة على الاستيعاب كمتغير وسيط في عدد من الشركات في كوريا الجنوبية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (317) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وأداة الدراسة هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، ومنها أن مستوى توفر الذاكرة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي في أداء الشركات، وقدمت الدراسة عدة توصيات، أهمها تعزيز توافر الذاكرة التنظيمية كوسيلة لتعزيز أداء الموظفين، وأداء الشركات بشكل عام.

(Kaufmann et all.,2019) "العلاقة بين الذاكرة التنظيمية، والابتكار: حالة شركات تطوير البرمجيات في المنطقة الجنوبية من البرازيل"

قام الباحثون بإجراء دراسة هدفت لمعرفة العلاقة بين الذاكرة التنظيمية، وممارسات الابتكار التنظيمي لمطوري البرمجيات في المنطقة الجنوبية من البرازيل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (391) شركة تكوير برمجيات، فيما بلغ حجم العينة (64) شركة تم اختيارها بطريقة قصدية، وأداة الدراسة هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، وجود علاقة كبيرة بين الذاكرة التنظيمية، والابتكار التنظيمي في شركات تطوير البرمجيات، وأن الشركات التي تحافظ على بيئة تنظيمية تشجع على تبادل، واستخدام المعرفة تتمتع بمستوى أعلى من الابتكار، وقد، أوصت الدراسة بتعزيز وظيفة الاحتفاظ بالذاكرة التنظيمية، وإنشاء بيئة تنظيمية تحفز الإبداع، والمخاطرة.

(Etikariena&Muluk,2014) "العلاقة بين الذاكرة التنظيمية، وسلوك العمل المبتكر"

أجرى الباحثان دراسة هدفت لمعرفة العلاقة بين الذاكرة التنظيمية، والسلوك الابتكاري للموظفين في بيئة العمل بشركة تنتج، وتتاجر بمعدات الطاقة الشمسية الإلكترونية في أندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (100) موظف في مستويات، ومناصب مختلفة تم اختيارهم بطريقة قصدية فيما كانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها بوجود علاقة إيجابية، ومعنوية بين الذاكرة التنظيمية، والسلوك الابتكاري في العمل، وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها أن تسعى الشركة إلى تعزيز الذاكرة التنظيمية لدى الموظفين من خلال الدورات التدريبية في مواضيع التنظيم، وإدارة الوقت، وتشجيع استخدام أدوات تنظيمية مثل التقويم، والتطبيقات.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي بحثت في متغيري الدّراسة الحالية، التي بلغ عددها (28) دراسة، وتم ترتيبها، وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم ما بين عامي (2014-2024)، وقد تبين أن هناك، أوجه اتفاق في بعض الجوانب، واختلاف في جوانب أخرى، وتعرضها الباحثة على النحو الآتي:

### أوجه التشابه، والاختلاف

#### المنهج المستخدم:

تنوعت الدراسات التي اتبعتها الدراسات السابقة فقد استخدمت المنهج الوصفي، والمنهج الوصفي التحليلي، والمنهج النوعي، وقد اتفقت الدّراسة الحالية مع دراسة (أبو صبحة، 2022) فقط في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

#### أداة الدّراسة:

اتفقت الدّراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة، والبالغ عددها (18) دراسة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة باستثناء دراسة (Sohail et all, 2020) التي استخدمت المقابلة، ودراسة كل من (البنوي، وآخوون، 2024)، و(فرخة، 2017)، و(حراتي، والدور، 2017) التي استخدمت الاستبانة، والمقابلة معاً.

#### مجتمع الدّراسة:

اختلفت الدّراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة في مجتمع الدّراسة؛ حيث طبقت الدراسات السابقة على المؤسسات الحكومية، والجامعات، والشركات الخاصة، والشركات المساهمة العامة، والبنوك، والأندية الرياضية.

## موضوع الدّراسة، وأهدافها:

اتفقت الدّراسة الحالية مع دراسة (طه، ومحمد، 2024) بتناولها متغيري الدّراسة، كما اتفقت الدّراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة بالمتغير المستقل الذي تناول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية باستثناء دراسة (ملهباني، وآخرون، 2022)، التي كان المتغير المستقل بها المرونة التنظيمية، وتشابهت الدّراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة بتناول الذاكرة التنظيمية كمتغير تابع مثل دراسة (فلانة، 2023)، (سيراج، وقشوش، 2022)، (Yu et all., 2021)، (شبات، والمصري، 2020)، (سطيفي، 2020).

## مكان التطبيق:

تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فالدراسات المحلية طبقت في الأراضي الفلسطينية في الضفة الغربية، وقطاع غزة، والدراسات العربية طبقت في عدة دول مثل (العراق، الكويت، الجزائر، السعودية، مصر)، ومنها ما طبق في الدول الأجنبية مثل (باكستان، نيجيريا، أندونيسيا، الصين، كوريا الجنوبية، الهند، البرازيل).

## العينات:

تنوعت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة، وقد اتفقت الدّراسة الحالية مع بعض الدراسات في استخدام أسلوب الحصر الشامل، وهي: (أبو الجبين، 2022)، (بوعسلة، 2022)، (لكحل، 2021)، (حلو، 2020)، (شبات، المصري، 2020)، (فرخة، 2017)، (حراتي، الدور، 2017)، فيما اختلفت مع بقية الدراسات السابقة مثل (Oyuru, 2023)، (سيراج، قشوش، 2022)، (طه، محمد، 2022)، (Yu et al., 2021)، (Kwon et al., 2020)، (طه، ومحمد، 2022)، (البنوي، وآخرون، 2024)، التي استخدمت العينة العشوائية الطبقية، فيما بعض الدراسات استخدام أسلوب العينة القصدية، وهي (أبو صبحة، 2022)، (Sohail et al., 2020)، (سطيفي، 2020)، (Nurshabrina&Adriantim, 2020).

(Kaufmann et all.,2019)، (Etikariena&Muluk,2014)، ودراسات استخدمت أسلوب العينة المتاحة، وهي (غنام،2020)، (ملهمباني، وآخرون،2022)، فيما استخدمت دراسة (Dasari&Sujatha,2023)، (النويصر، وآخرون،2024) أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

1. الاستدلال على المصادر، والمراجع المختلفة في موضوع الدراسة.
2. تحديد المنهجية، وبناء اداة جمع البيانات، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
3. الاسترشاد بالدراسات السابقة في مقارنة النتائج، والتعقيب عليها.
4. تحديد أبعاد كل من المتغير المستقل، والمتغير التابع.
5. إثراء الدراسات السابقة الأدب النظري في الدراسة الحالية.

**ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات:**

1. هناك قلة في الدراسات المحلية التي تناولت مجال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؛ حيث لم تجد الباحثة إلا أربع دراسات تناولت المتغير المستقل، وفي المقابل كذلك قلة الدراسات المحلية التي تناولت مجال الذاكرة التنظيمية؛ حيث لم تجد الباحثة إلا دراسة واحدة محلية تناولت المتغير التابع الذاكرة التنظيمية خلال عملية البحث عن الدراسات السابقة بحدود علم الباحثة.
2. تعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة جداً التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التنظيمية محلياً، ومن الدراسات القليلة التي تناولته عربياً بحدود علم الباحثة.
3. تعد الدراسة من الدراسات الأولى التي تطبق مجال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ومجال الذاكرة التنظيمية على البلديات محلياً بشكل عام، وبلديات محافظة قلقيلية بشكل خاص على حد علم الباحثة.

4. شمولية الدراسة الحالية من حيث تبيان مستوى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ومستوى الذاكرة التنظيمية بأبعادهما، ومعرفة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع بأبعاده، والكشف عن الفروق الديمغرافية لكل من المتغير المستقل، والمتغير التابع، ولا توجد دراسة بحدود علم الباحثة تناولت هذه الشمولية.

## الفصل الثالث

### المنهجية، والإجراءات

- ✓ منهج الدراسة
- ✓ مصادر الدراسة
- ✓ مجتمع الدراسة
- ✓ أداة الدراسة
- ✓ صدق الاستبانة
- ✓ ثبات الاستبانة
- ✓ أنموذج الدراسة
- ✓ الأساليب الإحصائية

## الفصل الثالث

### المنهجية، والإجراءات

تعدّ منهجية الدّراسة، وإجراءاتها محوراً رئيساً بواسطته تم إتمام الجانب التطبيقي من الدّراسة، 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 الدّراسة، ومنها تعريف منهجية الدّراسة، ووصف مجتمع الدّراسة، وإعداد أداة الدّراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها، وثباتها، وبيان إجراءات الدّراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي، وصف لهذه الإجراءات.

#### 1.3 منهج الدّراسة

من أجل إتمام أهداف الدّراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يعمل من خلاله على، وصف ظاهرة موضوع الدّراسة (دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين في بلديات محافظة قلقيلية)، وتحليل بياناتها، وتوضيح العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تحتويها، والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل، والتفسير العلمي المنظم المستخدم لوصف ظاهرة، أو مشكلة محددة، وتصويرها من خلال جمع بيانات، ومعلومات مقننة عن المشكلة، أو الظاهرة، وتحليلها، وتصنيفها، وإخضاعها لدراسات دقيقة.

#### 2.3 مصادر الدّراسة

اعتمدت الدّراسة 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 المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة وتجميعها**، 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 دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين في بلديات محافظة قفيلية، لإثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، من أجل التعرف إلى الطرائق العلمية، والأسس السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت بعد الدراسة.

### 3.3 مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه كل المفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وبناء على مشكلة الدراسة، وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين الإداريين في البلديات بمحافظة قفيلية، وهي بلديات (قفيلية، عزون، جيوس، كفر ثلث، حبله)، والبالغ عددهم (119) موظفاً حسب الجدول رقم (3)؛ حيث استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من أفراد المجتمع.

جدول (3): أعداد العاملين في بلديات محافظة قفيلية

البلدية	عدد العاملين
بلدية قفيلية	73
بلدية عزون	10
بلدية جيوس	10
بلدية حبله	10
بلدية كفر ثلث	13

المصدر: أقسام شؤون الموظفين في بلديات محافظة قلقيلية للعام 2024.

### 4.3 أداة الدّراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدّراسة، واستطلاع رأي عينة من المتخصصين، والمشرف، قامت الباحثة ببناء الاستبانة، وفق الخطوات الآتية:

1- تعيين الأبعاد الرئيسة التي احتوتها الاستبانة بناءً على الدراسات السابقة، التي وردت في الجدولين رقم (1)، و(2).

2- توضيح العبارات التي تقع تحت كل بعد.

3- تهيئة الاستبانة في صورتها الأولية بحيث شملت (70) عبارة.

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

5- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

6- عرض الاستبانة على (9) من الدكاترة المختصين بالعلوم الإدارية داخل فلسطين، وخبير إحصائي، وذلك حسب الملحق رقم (2).

7- بعد إجراء التعديلات التي أحكم بها المحكمون تم حذف العبارات وتعديلها وصياغتها، وقد بلغ عدد

عبارات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (40) عبارة مقسمة على المتغير المستقل (إدارة الموارد

البشرية الإلكترونية)، وتشتمل على (20) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، وهي (التوظيف الإلكتروني،

التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية)، و (20) عبارة

موزعة على أربعة أبعاد تمثل المتغير التابع (الذاكرة التنظيمية)، وهي (الذاكرة التقنية، الذاكرة الإدارية،

الذاكرة الثقافية، الذاكرة التسويقية)؛ حيث أُعطي لكل عبارة، وزن مدرج، وفق سلم متدرج خماسي

(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2،

، (1) لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية ، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

، وقد اعتمدت الدراسة خمسة مستويات تم تحديدها، وفقاً للمعادلة التالية: (المدى الأعلى – المدى الأدنى)

مقسوماً على خمسة مستويات (1-5)  $0.8 = 5 \div (1-5)$ ، وقد تم تقسيم الاستبانة **على ثلاثة أقسام كالاتي:**

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

**فئة الجنس:** وله مستويان (ذكر، أنثى).

**فئة المؤهل العلمي:** وله ثلاثة مستويات (دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا).

**فئة سنوات الخدمة:** وله أربعة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5 أقل من 10 سنوات، 10، وأقل من 15 سنة، من 15 سنة فأكثر).

**فئة المسمى الوظيفي:** وله أربعة مستويات (موظف، رئيس شعبة، رئيس قسم، مدير دائرة).

**2.4.3 القسم الثاني:** يتكون من (20) عبارة تم توزيعها على أربعة أبعاد بحيث تتناول إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية 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 العبارات من الدراسات

السابقة، وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة، ومن هذه الدراسات دراسة كل من (كنوش،

ومرازقة، 2023)، (مسعودي، وفتاح، 2021)، (حلوم، 2020)، (غنام، 2020)، (الزبيدي، وعباس، 2019).

جدول رقم (5) أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

الرقم	البعد	عدد العبارات
1	التوظيف الإلكتروني	5
2	التدريب، والتطوير الإلكتروني	5
3	تقييم الأداء الإلكتروني	5
4	التعويضات الإلكترونية	5
	المجموع	20

الجدول من إعداد الباحثة

**3.4.3 القسم الثالث:** يتكون من (20) عبارة موزعة على أربعة أبعاد تتناول الذاكرة التنظيمية كما هو موضح في الجدول رقم (6)، وتم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً في الإطار النظري، والدراسات السابقة، وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تم الحصول على تلك العبارات من مصادر مختلفة، وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة، ومن هذه الدراسات دراسة كل من (فلاته، 2023)، (بوعسلة، 2022)، (الرميدي، وأبو أحمد، 2022)، (لكحل، 2021)، (سطيني، 2020).

جدول رقم (6) أبعاد الذاكرة التنظيمية

الرقم	البعد	عدد العبارات
1	الذاكرة التقنية	5
2	الذاكرة الإدارية	5
3	الذاكرة الثقافية	5
4	الذاكرة التسويقية	5
	المجموع	20

الجدول من إعداد الباحثة

#### 4.4.3 إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

1- تجهيز الأداة بصورتها النهائية.

2- حصلت الباحثة على كتاب موجه من عميد الدراسات العليا بجامعة القدس المفتوحة من أجل تسهيل

المهمة في توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، وملحق رقم (3) يوضح ذلك.

3- قامت الباحثة بتوزيع (119) استبانة إلكترونية، بطريقة المسح الشامل لكافة مجتمع الدراسة، واستردت (116) 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 بالمتغيرات التالية: -

جدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	72	62.1
	أنثى	44	37.9
	المجموع	116	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	22	19.0
	بكالوريوس	79	68.1
	دراسات عليا	15	12.9
	المجموع	116	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	9	7.8
	5 أقل من 10 سنوات	25	21.6
	10، وأقل من 15 سنة	40	34.5
	من 15 سنة فأكثر	42	36.2
المجموع	116	100.0	
المسمى الوظيفي	موظف	58	50.0
	رئيس شعبة	16	13.8
	رئيس قسم	28	24.1
	مدير دائرة	14	12.1
	المجموع	116	100.0

الجدول من إعداد الباحثة

### 1.5.3، وصف عينة الدّراسة حسب (الجنس):

يتبين من خلال الجدول (7) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدّراسة كانت لفئة الذكور، وبنسبة (62.1%)، والانات بنسبة (37.9%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تفضيل الاناث العمل في قطاع التعليم، وكذلك طبيعة عمل البلديات التي تطلب أحياناً ان يكون العمل ميداني.

### 2.5.3، وصف عينة الدّراسة حسب المؤهل العلمي:

، وتظهر نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير المؤهل العلمي أن النسبة الأكبر للعينة هم حملة درجة البكالوريوس بنسبة (68.1%)، وحملة شهادة دبلوم فأقل (19%) في المرتبة الثانية، وحملة شهادة الدراسات العليا بنسبة (12.9%) في المرتبة الثالثة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن درجة البكالوريوس تعدّ الحد الأدنى من المتطلبات التعليمية للعديد من الوظائف الإدارية في البلديات، وهذا يعكس اعتماد البلديات على مؤهلات جامعية متوسطة لإشغال معظم المناصب الإدارية.

### 3.5.3، وصف عينة الدّراسة حسب سنوات الخدمة:

يتبين من نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير عدد سنوات الخدمة أن النسبة الأعلى للعينة كانت لفئة من 15 سنة فأكثر، وبنسبة (36.2%)، وفي المرتبة الثانية (10)، وأقل من 15 سنة، وبنسبة (34.5%)، وفي المرتبة الثالثة فئة (5 أقل من 10 سنوات)، وبنسبة (21.6%)، واخيراً فئة (أقل من 5 سنوات)، وبنسبة (7.8%)، وتبرر الباحثة هذه النتيجة إلى وجود استقرار، وأمان وظيفي في البلديات، وكذلك توفر بيئة عمل مستقرة، ومشجعة للاحتفاظ بالكفاءات؛ حيث يشعر العاملون بالراحة، والثقة في، وظائفهم.

### 4.5.3، وصف عينة الدّراسة حسب المسمى الوظيفي:

أظهرت النتائج توزيع أفراد العينة لفئة المسمى الوظيفي أن المرتبة الأولى للعينة كانت لفئة موظف، ونسبة (50%)، ورئيس قسم بالمرتبة الثانية بنسبة (24.1%)، وفي المرتبة الثالثة رئيس شعبة بنسبة (13.8%)، وأخيراً مدير دائرة بنسبة (12.1%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى الهيكلية التنظيمية التقليدية للبلديات، حيث يتم توزيع السلطات، والمسؤوليات بشكل هرمي.

### 6.3 صدق الاستبانة

قامت الباحثة بتقنين عبارات الاستبانة للتأكد من صدقها كالتالي:

### 1.6.3 صدق المحكمين (الصدق الظاهري Face Validity):

عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على (9) من الأساتذة الجامعيين المتخصصين كما هو موضح في الملحق رقم (2) ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، وقاموا بإبداء ملاحظاتهم، وآرائهم حول عبارات الاستبانة، ومدى انتماء العبارات، ومناسبتها إلى كل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض العبارات، 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 عبارة من عبارات الاستبانة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وفيما يلي بيان نتائج صدق الاتساق الداخلي حسب متغيرات الدّراسة.

### 1.2.6.3 المتغير الأول: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

الجدول (8): معامل ارتباط كل عبارة من عبارات البعد الأول: (التوظيف الإلكتروني) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمجال	الدلالة الإحصائية
1	تستعمل بلديتي المواقع الإلكترونية في الإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها.	.450**	.000	.284**	.002
2	تستقبل بلديتي طلبات التوظيف عن طريق البريد الإلكتروني.	.762**	.000	.763**	.000
3	تعلن بلديتي عن الوظائف الداخلية إلكترونياً.	.813**	.000	.703**	.000
4	يتم إبلاغ المرشحين للوظيفة عن موعد المقابلة إلكترونياً.	.759**	.000	.519**	.000
5	تعتمد عملية التوظيف في بلديتي على الاختبارات الإلكترونية.	.690**	.000	.595**	.000

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

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد، والدرجة الكلية لعباراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (\*\*.284 - \*\*.763)، وبذلك تعدّ عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (9) معامل ارتباط كل عبارة من عبارات البعد الثاني (التدريب، والتطوير الإلكتروني) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمجال	الدلالة الإحصائية
1	يتم إعطاء الدورات إلكترونياً في بلديتي.	.830**	.000	.714**	.000
2	تستخدم بلديتي تقنيات إلكترونية خاصة بتدريب العاملين.	.850**	.000	.724**	.000
3	تعلن بلديتي عن الدورات التدريبية الإلكترونية لكافة العاملين.	.934**	.000	.870**	.000
4	تعمل بلديتي على تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً بشكل سنوي.	.909**	.000	.834**	.000
5	تشارك بلديتي كافة الأقسام في تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً.	.876**	.000	.828**	.000

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

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد، والدرجة الكلية لعباراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (\*\*.714 - \*\*.870)، وبذلك تعدّ عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (10) معامل ارتباط كل عبارة من عبارات البعد الثالث (تقييم الأداء الإلكتروني) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمجال	الدلالة الإحصائية
1	تبلغ بلديتي عن نتائج تقييم الأداء إلكترونياً.	.830**	.000	.795**	.000
2	تستخدم بلديتي أنظمة إلكترونية خاصة لمتابعة <b>حضور العاملين</b> <b>وانصرافهم</b> .	.260**	.000	.292**	.001
3	تستخدم بلديتي تقنيات اتصال حديثة في متابعة أداء العاملين.	.827**	.000	.796**	.000
4	تستخدم بلديتي نماذج إلكترونية خاصة لتقييم مؤشرات الأداء للعاملين.	.873**	.000	.823**	.000
5	يضمن تقييم الأداء الإلكتروني في بلديتي حق الاعتراض بشكل إلكتروني للعاملين على تقييم أدائهم.	.863**	.000	.774**	.000

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

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد، والدرجة الكلية لعباراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.823\*\* - .292\*\*)، وبذلك تعدّ عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (11) معامل ارتباط كل عبارة من عبارات البعد الرابع (التعويضات الإلكترونية) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمجال	الدلالة الإحصائية
1	تستخدم بلديتي الوسائل الإلكترونية في إعلامي عن مستحقاتي المالية.	.859**	.000	.745**	.000
2	تستخدم بلديتي نظاماً إلكترونياً لتحديد مستحقاتي.	.895**	.000	.674**	.000
3	تعتمد بلديتي على البرامج الخاصة في احتساب الرواتب، والمستحقات.	.603**	.000	.312**	.001
4	تعتمد بلديتي على تسجيل الإجراءات الخاصة بالرواتب إلكترونياً.	.571**	.000	.281**	.002
5	أطلع على قسيمة راتبي إلكترونياً.	.826**	.000	.666**	.000

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

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد، والدرجة الكلية لعباراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.745\*\* - .281\*\*)، وبذلك تعدّ عبارات 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 للمتغير الأول (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية)

المتغير	البعد	البعد	البعد	البعد	الابعاد
الأول	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
.830**	.365**	.716**	.779**		التوظيف الإلكتروني
.902**	.477**	.771**			التدريب، والتطوير الإلكتروني
.926**	.671**				تقييم الأداء الإلكتروني
.739**					التعويضات الإلكترونية

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

يبين الجدول السابق بأن جميع الأبعاد مرتبطة ببعضها ببعض، وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، والاتساق

الداخلي.

### 2.2.6.3 المتغير الثاني: الذاكرة التنظيمية

الجدول (13) معامل ارتباط كل عبارة من عبارات البعد الأول (الذاكرة التقنية) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة
		بالبعد	الإحصائية	بالمجال	الإحصائية
1	تربط بلديتي جميع أقسامها بشبكة داخلية.	.662**	.000	.574**	.000
2	تستخدم بلديتي نظاماً إلكترونياً في إدارة الملفات.	.813**	.000	.716**	.000
3	تعمل بلديتي على التوثيق الإلكتروني لكافة خيراتي.	.000	.000	.807**	.000
4	تمتلك بلديتي قاعدة بيانات مركزية.	.876**	.000	.730**	.000
5	توفر بلديتي التكنولوجيا التي تمكني من أداء عملي.	.861**	.000	.679**	.000

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

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد، والدرجة الكلية لعباراته دالة

عند مستوى دلالة (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين (.807\*\* - .574\*\*)، وبالتالي تعدّ

عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (14) معامل ارتباط كل عبارة من عبارات البعد الثاني (الذاكرة الإدارية) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمجال	الدلالة الإحصائية
1	تتيح بلديتي الاطلاع على كافة بياناتها (الماضية، والحالية).	.773**	.000	.773**	.000
2	توفر بلديتي سجل بالشكاوي الخاصة بالعمالين.	.849**	.000	.849**	.000
3	تمتلك بلديتي معلومات سابقة من تجاربها السابقة حول إدارة الأزمات.	.892**	.000	.892**	.000
4	يساعد الهيكل التنظيمي في بلديتي على تبادل المعرفة.	.892**	.000	.892**	.000
5	يوجد في بلديتي سجل بالخطط موثقة، ومعلنة للجميع.	.906**	.000	.906**	.000

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

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد، والدرجة الكلية لعباراته دالة

عند مستوى دلالة (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين (.773\*\* - .906\*\*), وبالتالي تعدّ

عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (15) معامل ارتباط كل عبارة من عبارات البعد الثالث (الذاكرة الثقافية) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمجال	الدلالة الإحصائية
1	أتحمل ضغط العمل من أجل المصلحة العامة.	.364**	.000	.219*	.018
2	تشجع بلديتي العاملین القدامى على نقل خبراتهم للعاملين الجدد.	.836**	.000	.798**	.000
3	حرية التعبير، والرأي مكفولة في عملي.	.853**	.000	.791**	.000
4	يقدم المسؤولین في بلديتي الاستشارة عند حاجتي لها.	.886**	.000	.847**	.000
5	يقدم لي زملائي المساعدة في أداء مهامي.	.798**	.000	.704**	.000

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

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد، والدرجة الكلية لعباراته دالة

عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.219\* - .847\*\*), وبالتالي تعدّ عبارات

البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (16) معامل ارتباط كل عبارة من عبارات البعد الرابع (الذاكرة التسويقية) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمجال	الدلالة الإحصائية
1	تجمع بلديتي معرفة كافية حول جودة الخدمات التي تقدمها.	.828**	.000	.838**	.000
2	تحرص بلديتي على تسجيل اقتراحات المواطنين كافة.	.887**	.000	.853**	.000
3	تستعين بلديتي بالدعاية الإعلامية، والترويج لأنشطتها.	.894**	.000	.819**	.000
4	تستعين بلديتي بخبرات البلديات الأخرى في تحسين مستوى خدماتها.	.863**	.000	.763**	.000
5	تشرك بلديتي الموردين في عملية تصميم خدماتها.	.849**	.000	.782**	.000

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

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد، والدرجة الكلية لعباراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.763\*\*-.853\*\*)، وبالتالي تعدّ عبارات 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 (15) يبين ذلك.

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

وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير الثاني (الذاكرة التنظيمية)

الابعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	المتغير الثاني
الذاكرة التقنية	.748**	.707**	.754**	.879**	
الذاكرة الإدارية		.763**	.770**	.905**	
الذاكرة الثقافية			.847**	.909**	
الذاكرة التسويقية				.935**	

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

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع الأبعاد ترتبط بعضها ببعض، وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو 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 بعدة خطوات للتأكد من ثبات الاستبانة بطريقة (ألفا كرونباخ).

#### 1.7.3 طريقة الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha:

حيث استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرائق 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 العبارات	معامل كرونباخ ألفا
البعد الأول: التوظيف الإلكتروني	5	.739
البعد الثاني: التدريب، والتطوير الإلكتروني	5	.927
البعد الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني	5	.815
البعد الرابع: التعويضات الإلكترونية	5	.820
الدرجة الكلية لمتغير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	20	.933
البعد الأول: الذاكرة التقنية	5	.860
البعد الثاني: الذاكرة الإدارية	5	.915
البعد الثالث: الذاكرة الثقافية	5	.823
البعد الرابع: الذاكرة التسويقية	5	.914
الدرجة الكلية لمجال	20	.959

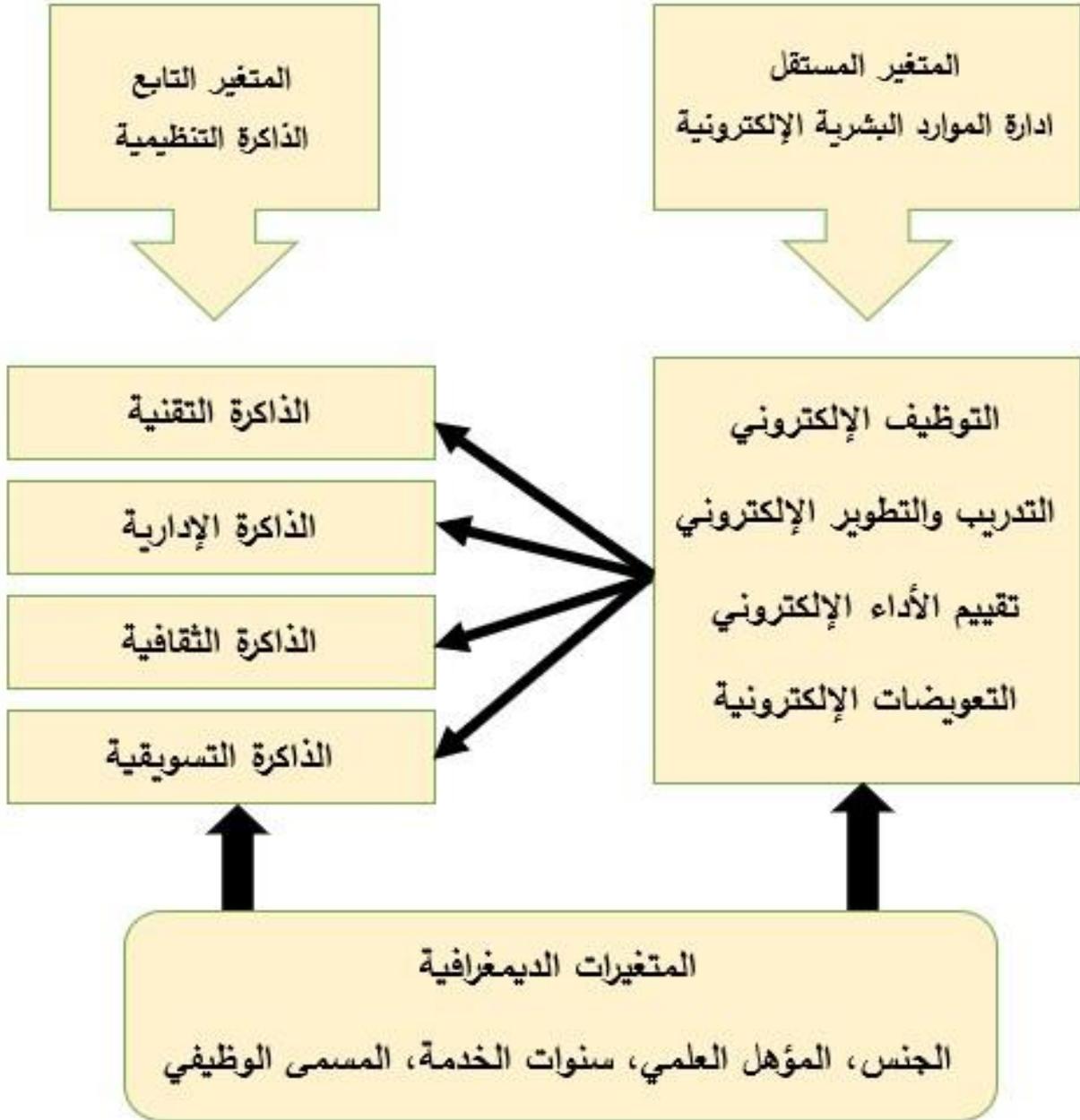
يبين الجدول السابق بأن معامل الثبات الكلي (.933) لمتغير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

(.959)، ولمتغير الذاكرة التنظيمية، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي

تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

### 8.3 أنموذج الدّراسة:

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



الشكل رقم (1) أنموذج الدّراسة، المصدر: من إعداد الباحثة.

### 9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدّراسة

لقد قامت الباحثة بتفريغ الاستبانة وتحليلها 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) للكشف عن صدق أداة الدّراسة، وثباتها.
- 3- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للكشف عن ثبات أداة الدّراسة.
- 4- اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي.
- 5- حساب معاملات ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation Coefficient) بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والذاكرة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية.
- 6- اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

❖ عرض نتائج التساؤل الأول

❖ عرض نتائج التساؤل الثاني

❖ عرض نتائج التساؤل الثالث

❖ عرض نتائج التساؤل الرابع

❖ عرض نتائج التساؤل الخامس

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 1.4 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، التي تم التوصل إليها من خلال تحليل عباراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين التي اشتملت على (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

وللإجابة على تساؤلات الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لعبارات الأداة، والأبعاد، وترتيب العبارات، وفقاً لكل بعد تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية، وقد أعطي للعبارات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق بشدة)، و(4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (محايد)، 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

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

الجدول من إعداد الباحثة

## 2.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول الذي نصه:

ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين؟

### 1.2.4 نتائج البعد الأول: "التوظيف الإلكتروني"

جدول (20) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بالبعد الأول "التوظيف الإلكتروني"

ترتيبها في الأداة	العبارات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	تستعمل بلديتي مختلف المواقع الإلكترونية في الإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها.	4.15	0.84	82.9	مرتفعة
3	تعلم بلديتي عن الوظائف الداخلية إلكترونياً.	3.75	1.00	75	مرتفعة
2	تستقبل بلديتي طلبات التوظيف عن طريق البريد الإلكتروني.	3.65	1.01	72.9	مرتفعة
4	يتم إبلاغ المرشحين للوظيفة عن موعد المقابلة إلكترونياً.	3.49	1.01	69.8	مرتفعة
5	تعتمد عملية التوظيف في بلديتي على الاختبارات الإلكترونية.	3.16	1.11	63.1	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.64</b>	<b>0.72</b>	<b>72.8</b>	<b>مرتفعة</b>

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

يتبين من الجدول (20) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين على البعد الأول "التوظيف الإلكتروني" كانت مرتفعة على العبارات (1، 2، 3، 4) حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت متوسطة على العبارات (5) حيث كانت نسبتها المئوية بين (63.1%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (72.8%).

ويتضح من نتائج الجدول (20) أن العبارات التي تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين على البعد الأول "التوظيف الإلكتروني"، كانت تقديراتها بين مرتفعة، ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (التوظيف الإلكتروني)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.64)، وانحراف معياري (0.72)، أما أعلى العبارات تقديراً فجاءت العبارة رقم (1)، ونصت هذه العبارة على "تستعمل بلديتي المواقع الإلكترونية في

الإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها"، إذ جاء متوسط هذه العبارة الحسابي (4.15)، وبانحراف معياري قدره (0.84)، أما أدنى هذه العبارات تقديراً فكانت العبارة (5)، ونصت هذه العبارة على " تعتمد عملية التوظيف في بلديتي على الاختبارات الإلكترونية."، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.16)، وبانحراف معياري (1.11).

#### 2.2.4 نتائج البعد الثاني: "التدريب، والتطوير الإلكتروني"

جدول رقم (21) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

بالبعد الثاني "التدريب، والتطوير الإلكتروني"

ترتيبها في الأداة	العبارات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
9	تعمل بلديتي على تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً بشكل سنوي.	3.35	1.14	67.1	متوسطة
8	تعلن بلديتي عن الدورات التدريبية الإلكترونية لكافة العاملين.	3.29	1.13	65.9	متوسطة
10	تشارك بلديتي كافة الأقسام في تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً.	3.29	1.15	65.9	متوسطة
7	تستخدم بلديتي تقنيات إلكترونية خاصة بتدريب العاملين.	3.26	1.11	65.2	متوسطة
6	يتم إعطاء الدورات إلكترونياً في بلديتي.	3.12	1.18	62.4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.26	1.01	65.3	متوسطة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (21) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قفيلية من وجهة نظر العاملين على البعد الثاني "التدريب، والتطوير الإلكتروني" كانت متوسطة على العبارات كافة؛ حيث كانت نسبتها المئوية بين (52.00% - أقل من 68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (65.3%).

، ويتضح من نتائج الجدول (21) أنّ العبارات التي تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قفيلية من وجهة نظر العاملين على البعد الثاني "التدريب، والتطوير الإلكتروني"، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (التدريب، والتطوير الإلكتروني)، لمجتمع الدراسة متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (3.26)، وبانحراف معياري (1.01)، أما أعلى العبارات تقديراً فجاءت العبارة رقم (9)، ونصت هذه العبارة على " تعمل بلديتي على تحديد الاحتياجات

التدريبية إلكترونياً بشكل سنوي"، إذ جاء متوسط هذه العبارة الحسابي (3.35)، وبانحراف معياري قدره (1.14)، أما أدنى هذه العبارات تقديراً فكانت العبارة (6)، ونصت هذه العبارة على " يتم إعطاء الدورات إلكترونياً في بلديتي"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.12)، وبانحراف معياري (1.18).

#### 3.2.4 نتائج البعد الثالث: "تقييم الأداء الإلكتروني"

جدول رقم (22) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث "تقييم الأداء الإلكتروني"

ترتيبها في الأداة	العبارات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
12	تستخدم بلديتي أنظمة إلكترونية خاصة لمتابعة حضور، وانصراف العاملين.	4.25	0.67	85.0	مرتفعة جداً
13	تستخدم بلديتي تقنيات اتصال حديثة في متابعة أداء العاملين.	3.52	1.05	70.3	مرتفعة
14	تستخدم بلديتي نماذج إلكترونية خاصة لتقييم مؤشرات الأداء للعاملين.	3.37	1.05	67.4	متوسطة
15	يضمن تقييم الأداء الإلكتروني في بلديتي حق الاعتراض بشكل إلكتروني للعاملين على تقييم أدائهم.	3.28	1.08	65.7	متوسطة
11	تبلغ بلديتي عن نتائج تقييم الأداء إلكترونياً.	3.21	1.21	64.1	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.53</b>	<b>0.81</b>	<b>70.5</b>	<b>مرتفعة</b>

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (22) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين على البعد الثالث "تقييم الأداء الإلكتروني" كانت مرتفعة جداً على العبارة (12) حيث كانت نسبتها المئوية (85.0%)، وكانت مرتفعة على العبارة (13) حيث كانت نسبتها المئوية (70.3%)، وكانت متوسطة على العبارات (11، 14، 15) حيث كانت نسبتها المئوية بين (52.00% - أقل من 68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (70.5%).

ويتضح من نتائج الجدول (22) أن العبارات التي تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين على البعد الثالث "تقييم الأداء الإلكتروني"، كانت تقديراتها بين مرتفعة جداً، ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعدها (تقييم الأداء

الإلكتروني)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.53)، وبانحراف معياري (0.81)، أما أعلى العبارات تقديراً فجاءت العبارة رقم (12)، ونصت هذه العبارة على "تستخدم بلديتي أنظمة إلكترونية خاصة لمتابعة حضور العاملين وانصرافهم"، إذ جاء متوسط هذه العبارة الحسابي (4.25)، وبانحراف معياري قدره (0.67)، أما أدنى هذه العبارات تقديراً فكانت العبارة (11)، ونصت هذه العبارة على "تبلغ بلديتي عن نتائج تقييم الأداء إلكترونياً"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.21)، وبانحراف معياري (1.21).

#### 4.2.4 نتائج البعد الرابع: "التعويضات الإلكترونية"

جدول (23) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع "التعويضات الإلكترونية"

ترتيبها في الأداة	العبارات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
18	تعتمد بلديتي على البرامج الخاصة في احتساب الرواتب، والمستحقات.	4.07	0.78	81.4	مرتفعة
19	تعتمد بلديتي على تسجيل الإجراءات الخاصة بالرواتب إلكترونياً.	4.06	0.70	81.2	مرتفعة
20	اطلع على قسيمة راتبي إلكترونياً.	3.73	1.07	74.7	مرتفعة
17	تستخدم بلديتي نظاماً إلكترونياً لتحديد مستحقاتي.	3.59	1.06	71.7	مرتفعة
16	تستخدم بلديتي الوسائل الإلكترونية في إعلامي عن مستحقاتي المالية.	3.36	1.14	67.2	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.76</b>	<b>0.73</b>	<b>75.2</b>	<b>مرتفعة</b>

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

يتبين من الجدول (23) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين على البعد الرابع "التعويضات الإلكترونية"، كانت مرتفعة على العبارات (17، 18، 19، 20) حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00% - 84.00%)، وكانت متوسطة على العبارة (16) حيث كانت نسبتها المئوية (67.2%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (75.2%).

ويتضح من نتائج الجدول (23) أن العبارات التي تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد

البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين على البعد الرابع "التعويضات

الإلكترونية"، كانت تقديراتها بين مرتفعة، ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعدها (التعويضات الإلكترونية) لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.76)، وبانحراف معياري (0.73)، أما أعلى العبارات تقديرها فجاءت العبارة رقم (18)، ونصت هذه العبارة على "تعتمد بلديتي على البرامج الخاصة في احتساب الرواتب، والمستحقات"، إذ جاء متوسط هذه العبارة الحسابي (4.07)، وبانحراف معياري قدره (0.78)، أما أدنى هذه العبارات تقديرها فكانت العبارة (16)، ونصت هذه العبارة على "تستخدم بلديتي الوسائل الإلكترونية في إعلامي عن مستحقاتي المالية"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.36)، وبانحراف معياري (1.14).

#### 5.2.4 خلاصة النتائج، وترتيب الأبعاد، والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (24) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة لمتغير

##### إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الرابع: التعويضات الإلكترونية	3.76	0.73	75.2	مرتفعة
2	البعد الأول: التوظيف الإلكتروني	3.64	0.72	72.8	مرتفعة
3	البعد الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني	3.53	0.81	70.5	مرتفعة
4	البعد الثاني: التدريب، والتطوير الإلكتروني	3.26	1.01	65.3	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.55	0.70	70.9	مرتفعة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (24) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين كانت مرتفعة على البعد الأول، والثالث، والرابع؛ حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت متوسطة على البعد الثاني؛ حيث كانت نسبتها المئوية (65.3%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (70.9%).

، ويتضح من نتائج الجدول (24) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين كانت تقديراتها بين مرتفعة، ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.55)، وبانحراف معياري (0.70)، أما أعلى الأبعاد

تقديرًا فجاء البعد الرابع "التعويضات الإلكترونية" إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (3.76)، وبانحراف معياري قدره (0.73) أما أدنى هذه الأبعاد تقديرًا فكان البعد الثاني "التدريب، والتطوير الإلكتروني"، إذ جاء متوسطه الحسابي (3.26)، وبانحراف معياري (1.01).

#### 3.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني الذي نصه:

ما مستوى الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين؟

#### 1.3.4 نتائج البعد الأول: "الذاكرة التقنية "

جدول رقم (25) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بالبعد الأول "الذاكرة التقنية"

ترتيبها في الأداة	العبارات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
22	تستخدم بلديتي نظاما إلكترونيا في إدارة الملفات.	3.94	0.82	78.8	مرتفعة
21	تربط بلديتي جميع أقسامها بشبكة داخلية.	3.90	0.84	77.9	مرتفعة
25	توفر بلديتي التكنولوجيا التي تمكني من أداء عملي.	3.85	0.85	77.1	مرتفعة
24	تمتلك بلديتي قاعدة بيانات مركزية.	3.82	0.93	76.4	مرتفعة
23	تعمل بلديتي على التوثيق الإلكتروني لكافة خبراتي.	3.66	1.04	73.3	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.83	0.72	76.7	مرتفعة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (25) أن مستوى الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين على البعد الأول "الذاكرة التقنية" كانت مرتفعة على العبارات كافة حيث كانت نسبتها المئوية حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (76.7%).

ويتضح من نتائج الجدول (25) أن العبارات التي تقيس مستوى الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين على البعد الأول "الذاكرة التقنية"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الذاكرة التقنية)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.83)، وبانحراف معياري (0.72)، أما أعلى العبارات تقديرًا فجاءت العبارة رقم (22)، ونصت هذه العبارة على "تستخدم بلديتي نظاما إلكترونيا في إدارة الملفات"، إذ جاء متوسط هذه العبارة الحسابي (3.94)، وبانحراف معياري قدره

(0.82)، أما أدنى هذه العبارات تقديراً فكانت العبارة (23)، ونصت هذه العبارة على "تعمل بلديتي على التوثيق الإلكتروني لخبراتي كافة"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.66)، وبانحراف معياري (1.04).

#### 2.3.4 نتائج البعد الثاني: "الذاكرة الإدارية"

جدول رقم (26) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني "الذاكرة الإدارية"

ترتيبها في الأداة	العبارات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
26	تتيح بلديتي الاطلاع على كافة بياناتها الماضية، والحالية.	3.92	0.79	78.4	مرتفعة
27	توفر بلديتي سجلاً بالشكاوى الخاصة بالعاملين.	3.79	0.95	75.9	مرتفعة
28	تمتلك بلديتي معلومات سابقة من تجاربها السابقة حول إدارة الأزمات.	3.77	0.96	75.3	مرتفعة
30	يوجد في بلديتي سجل بالخطط موثقة، ومعلنة للجميع.	3.72	1.03	74.5	مرتفعة
29	يساعد الهيكل التنظيمي في بلديتي على تبادل المعرفة.	3.71	0.95	74.1	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.78</b>	<b>0.80</b>	<b>75.7</b>	<b>مرتفعة</b>

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (26) أن مستوى الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين على البعد الثاني "الذاكرة الإدارية" كانت مرتفعة على العبارات كافة حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (75.7%).

ويتضح من نتائج الجدول (26) أن العبارات التي تقيس مستوى الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين على البعد الثاني "الذاكرة الإدارية"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الذاكرة الإدارية)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.78)، وبانحراف معياري (0.80)، أما أعلى العبارات تقديراً فجاءت العبارة رقم (26)، ونصت هذه العبارة على "تتيح بلديتي الاطلاع على كافة بياناتها (الماضية، والحالية)"، إذ جاء متوسط هذه العبارة الحسابي (3.92)، وبانحراف معياري قدره (0.79)، أما أدنى هذه العبارات تقديراً فكانت العبارة (29)، ونصت هذه العبارة

على "يساعد الهيكل التنظيمي في بلديتي على تبادل المعرفة"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.71)، وبانحراف معياري (0.95).

### 3.3.4 نتائج البعد الثالث: "الذاكرة الثقافية"

جدول رقم (27) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث "الذاكرة الثقافية"

ترتيبها في الأداة	العبارات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
31	أتحمل ضغط العمل من أجل المصلحة العامة.	4.30	0.60	86.1	مرتفعة جداً
35	يقدم لي زملائي المساعدة في أداء مهامي.	3.92	0.78	78.5	مرتفعة
34	يقدم المسؤولون في بلديتي الاستشارة عند حاجتي لها.	3.76	0.97	75.1	مرتفعة
32	تشجع بلديتي العاملين القدامى على نقل خبراتهم للعاملين الجدد.	3.73	0.99	74.6	مرتفعة
33	حرية التعبير، والرأي مكفولة في عملي.	3.53	1.10	70.6	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.85	0.68	77.0	مرتفعة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (27) أن مستوى الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين على البعد الثالث "الذاكرة الثقافية" كانت مرتفعة جداً على العبارة (31) حيث كانت نسبتها المئوية (86.1%)، وكانت مرتفعة على العبارات (32، 33، 34، 35) حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00% - 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (77.0%).

ويتضح من نتائج الجدول (27) أنّ العبارات التي تقيس مستوى الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين على البعد الثالث "الذاكرة الثقافية"، كانت تقديراتها بين مرتفعة جداً، ومرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الذاكرة الثقافية)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.85)، وبانحراف معياري (0.68)، أما أعلى العبارات تقديراً فجاءت العبارة رقم (31)، ونصت هذه العبارة على "أتحمل ضغط العمل من أجل المصلحة العامة"، إذ جاء متوسط هذه العبارة الحسابي (4.30)، وبانحراف معياري قدره (0.60)، أما أدنى هذه العبارات تقديراً فكانت العبارة (33)،

ونصت هذه العبارة على "حرية التعبير، والرأي مكفولة في عملي"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.53)، وبانحراف معياري (1.10).

#### 4.3.4 نتائج البعد الرابع: "الذاكرة التسويقية"

جدول رقم (28) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع

##### "الذاكرة التسويقية"

ترتيبها في الأداة	العبارات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
36	تجمع بلديتي معرفة كافية حول جودة الخدمات التي تقدمها.	3.81	0.98	76.2	مرتفعة
37	تحرص بلديتي على تسجيل كافة اقتراحات المواطنين.	3.71	1.00	74.1	مرتفعة
38	تستعين بلديتي بالدعاية الإعلامية للترويج لأنشطتها.	3.69	1.10	73.8	مرتفعة
39	تستعين بلديتي بخبرات البلديات الأخرى في تحسين مستوى خدماتها.	3.53	1.14	70.5	مرتفعة
40	تشرك بلديتي الموردين في عملية تصميم خدماتها.	3.52	1.01	70.3	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.65	0.91	73.0	مرتفعة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (28) أن مستوى الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين على البعد الرابع "الذاكرة التسويقية" كانت مرتفعة على العبارات كافة حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (73.0%).

ويتضح من نتائج الجدول (28) أنَّ العبارات التي تقيس مستوى الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين على البعد الرابع "الذاكرة التسويقية"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الذاكرة التسويقية)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.65)، وبانحراف معياري (0.91)، أما أعلى العبارات تقديراً فجاءت العبارة رقم (36)، ونصت هذه العبارة على "تجمع بلديتي معرفة كافية حول جودة الخدمات التي تقدمها"، إذ جاء متوسط هذه العبارة الحسابي (3.81)، وبانحراف معياري قدره (0.98)، أما أدنى هذه العبارات تقديراً فكانت العبارة (40)،

ونصت هذه العبارة على "تشرك بلديتي الموردين في عملية تصميم خدماتها"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.52)، وبانحراف معياري (1.01).

#### 5.3.4 خلاصة النتائج، وترتيب الأبعاد، والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (29) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة

الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الثالث: الذاكرة الثقافية	3.85	0.68	77.0	مرتفعة
2	البعد الأول: الذاكرة التقنية	3.83	0.72	76.7	مرتفعة
3	البعد الثاني: الذاكرة الإدارية	3.78	0.80	75.7	مرتفعة
4	البعد الرابع: الذاكرة التسويقية	3.65	0.91	73.0	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.78	0.70	75.6	مرتفعة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (29) أن مستوى الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين كانت مرتفعة على الأبعاد كافة؛ حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00% - 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (75.6%).

ويتضح من نتائج الجدول (29) أنّ مستوى الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.77)، وبانحراف معياري (0.71)، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعد: "الذاكرة الثقافية" إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (3.85)، وبانحراف معياري قدره (0.68) أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد الرابع "الذاكرة التسويقية"، إذ جاء متوسطه الحسابي (3.65)، وبانحراف معياري (0.91).

#### 4.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث الذي نصه:

هل توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب، والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) في تعزيز الذاكرة التنظيمية بأبعادها (الذاكرة التقنية، الذاكرة الإدارية، الذاكرة الثقافية، الذاكرة التسويقية) في بلديات محافظة قلقيلية.

ولإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الأولى التي نصها:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية

وانبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

#### 1.4.4 الفرضية الفرعية الأولى التي نصها:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التقنية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية.

لفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation Coefficient)، والجدول

رقم (30) يبين النتائج:

جدول (30): نتائج اختبار معاملات ارتباط (بيرسون) بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التقنية من

وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية

النتيجة معنوية -غير معنوي	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	
معنوية	.000	.596**	التوظيف الإلكتروني	الذاكرة التقنية
معنوية	.000	.621**	التدريب، والتطوير الإلكتروني	
معنوية	.000	.723**	تقييم الأداء الإلكتروني	
معنوية	.000	.591**	التعويضات الإلكترونية	
معنوية	.000	.740**	الدرجة الكلية	

يتضح من نتائج الجدول (30) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التقنية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ( $r = 0.740^{**}$ )، وهو ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت عناصر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تحققت الذاكرة التقنية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام عناصر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لدى العينة ككل في الذاكرة التقنية لدى العاملين في بلديات محافظة قلقيلية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول 31: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمدى إسهام عناصر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الذاكرة التقنية لدى العاملين في بلديات محافظة قلقيلية لدى العينة ككل

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	قيمة بيتا المعيارية	قيمة ت	مستوى الدلالة
المتغير التابع	تقييم الأداء الإلكتروني	.522	.518	124.717	.000	.723	11.168	.000
	التعويضات الإلكترونية	.548	.540	68.620	.000	.212	2.550	.012
	التوظيف الإلكتروني	.579	.568	51.334	.000	.259	2.849	.005

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

يوضح الجدول السابق تأثير متغير تقييم الأداء الإلكتروني في الذاكرة التقنية؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد لمتغير تقييم الأداء الإلكتروني في الذاكرة التقنية (.522) تقريباً، وهذا يعني أن تقييم الأداء الإلكتروني تفسر ما نسبته 52% تقريباً من التباين في الذاكرة التقنية، أما متغير التعويضات الإلكترونية فقد بلغ معامل التحديد (.548)، وهذا يعني أن التعويضات الإلكترونية تفسر ما نسبته 55% تقريباً من

التباين في الذاكرة التقنية، وقد بلغ معامل التحديد لمتغير التوظيف الإلكتروني على الذاكرة التقنية (0.579). أي يفسر ما نسبته 58% من التباين في الذاكرة التقنية، ونلاحظ أيضاً أن المتغيرات (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) تتسم بالصلاحية، 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 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة الإدارية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية.

لفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط (بيرسون)، والجدول رقم (32) يبين النتائج:

جدول (32): نتائج اختبار معاملات ارتباط (بيرسون) بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة الإدارية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية

النتيجة معنوية -غير معنوي	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	الذاكرة الإدارية
معنوية	.000	.582**	التوظيف الإلكتروني	
معنوية	.000	.681**	التدريب، والتطوير الإلكتروني	
معنوية	.000	.701**	تقييم الأداء الإلكتروني	
معنوية	.000	.490*	التعويضات الإلكترونية	
معنوية	.000	.726**	الدرجة الكلية	

يتضح من نتائج الجدول (32) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

في تعزيز الذاكرة الإدارية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية؛ **حيث** بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ( $r = 0.732^{**}$ )، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت عناصر إدارة الموارد البشرية **الإلكترونية تحققت** الذاكرة الإدارية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام عناصر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لدى العينة ككل في الذاكرة الإدارية لدى العاملين في بلديات محافظة قلقيلية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول 33: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمدى إسهام عناصر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الذاكرة الإدارية لدى العاملين في بلديات محافظة قلقيلية لدى العينة ككل

مستوى الدلالة	قيمة ت	قيمة بيتا المعيارية	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	المتغيرات المفسرة	المتغير التابع
.000	10.492	.701	.000	110.085	.487	.491	تقييم الأداء الإلكتروني	
.006	2.790	.322	.000	62.212	.516	.524	التدريب، والتطوير الإلكتروني	

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

يوضح الجدول السابق تأثير متغير تقييم الأداء الإلكتروني في الذاكرة الإدارية؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد لمتغير تقييم الأداء الإلكتروني في الذاكرة الإدارية (.491) تقريباً، وهذا يعني أن تقييم الأداء الإلكتروني تفسر ما نسبته 49% تقريباً من التباين في الذاكرة الإدارية، أما متغير التدريب، والتطوير الإلكتروني فقد بلغ معامل التحديد (.524)، وهذا يعني أن التدريب، والتطوير الإلكتروني يفسر ما نسبته 52% تقريباً من التباين في الذاكرة الإدارية، ونلاحظ أيضاً أن المتغيرات (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) تتسم بالصلاحية، والموثوقية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)؛ حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05).

#### 3.4.4 الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة الثقافية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية.

لفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط (بيرسون)، والجدول رقم (34) يبين النتائج:

جدول (34): نتائج اختبار معاملات ارتباط (بيرسون) بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة الثقافية من

وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	النتيجة معنوية – غير معنوي
التوظيف الإلكتروني	.484**	.000	معنوية
التدريب، والتطوير الإلكتروني	.591**	.000	معنوية
تقييم الأداء الإلكتروني	.666**	.000	معنوية
التعويضات الإلكترونية	.447**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.647**	.000	معنوية

يتضح من نتائج الجدول (34) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

في تعزيز الذاكرة الثقافية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية؛ حيث بلغ معامل الارتباط

على الدرجة الكلية ( $r = .647^{**}$ )، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وهذا يشير

إلى أنه كلما ارتفعت عناصر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تحققت الثقافية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام عناصر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لدى العينة ككل في الذاكرة الثقافية

لدى العاملين في بلديات محافظة قلقيلية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي

المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول 35: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمدى اسهام عناصر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الذاكرة الثقافية لدى العاملين في بلديات محافظة قلقيلية لدى العينة ككل

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	قيمة بيتا المعيارية	قيمة ت	مستوى الدلالة
تقييم الأداء الإلكتروني		.444	.439	90.924	.000	.666	9.535	.000

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

يوضح الجدول السابق تأثير متغير تقييم الأداء الإلكتروني في الذاكرة الإدارية؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد لمتغير تقييم الأداء الإلكتروني في الذاكرة الثقافية (0.444) تقريباً، وهذا يعني أن تقييم الأداء الإلكتروني تفسر ما نسبته 44% تقريباً من التباين في الذاكرة الثقافية، ونلاحظ أيضاً أن المتغيرات (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) تتسم بالصلاحيات، والموثوقية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)؛ حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05).

#### 4.4.4 نتائج فحص الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التسويقية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية.

لفحص الفرضية تم حساب معاملات ارتباط (بيرسون)، والجدول رقم (36) يبين النتائج:

جدول (36): نتائج اختبار معاملات ارتباط (بيرسون) بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التسويقية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	النتيجة معنوية – غير معنوي
التوظيف الإلكتروني	.493**	.000	معنوية
التدريب، والتطوير الإلكتروني	.575**	.000	معنوية
تقييم الأداء الإلكتروني	.647**	.000	معنوية
التعويضات الإلكترونية	.644**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.689**	.000	معنوية

يتضح من نتائج الجدول (36) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التسويقية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية؛ حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ( $r = .689^{**}$ )، وهو ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت عناصر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تحققت الذاكرة التسويقية، والعكس صحيح. ولفحص مدى إسهام عناصر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لدى العينة ككل في الذاكرة التسويقية لدى العاملين في بلديات محافظة قلقيلية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول 37: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمدى إسهام عناصر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الذاكرة التسويقية لدى لدى العاملين في بلديات محافظة قلقيلية لدى العينة ككل

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	قيمة بيتا المعيارية	قيمة ت	مستوى الدلالة
المتغير التابع	تقييم الأداء الإلكتروني	.419	.414	82.240	.000	.647	9.069	.000
	التعويضات الإلكترونية	.506	.497	57.897	.000	.387	4.462	.000
	التوظيف الإلكتروني	.526	.514	41.475	.000	.210	2.184	.031

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

يوضح الجدول السابق تأثير متغير تقييم الأداء الإلكتروني في الذاكرة التسويقية؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد لمتغير تقييم الأداء الإلكتروني في الذاكرة التسويقية (.419) تقريباً، وهذا يعني أن تقييم الأداء الإلكتروني تفسر ما نسبته 42% تقريباً من التباين في الذاكرة التسويقية، أم متغير التعويضات الإلكترونية فقد بلغ معامل التحديد (.506)، وهذا يعني أن التعويضات الإلكترونية تفسر ما نسبته 50% تقريباً من التباين في الذاكرة التسويقية، وقد بلغ معامل التحديد لمتغير التوظيف الإلكتروني على الذاكرة التسويقية (.526) أي يفسر ما نسبته 53% من التباين في الذاكرة التسويقية، ونلاحظ أيضاً أن المتغيرات (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) تتسم بالصلاحية، والموثوقية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)؛ حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05).

#### 5.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع الذي نصه:

هل توجد فروق بين إدراك العاملين في بلديات محافظة قلقيلية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، تعزى إلى

المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

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

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

لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قلقيلية، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس،

المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

للإجابة عن هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، وذلك لمعرفة

ما إذا كان هناك فروق في استجابات المفحوصين تبعاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة،

المسمى الوظيفي) في بلديات محافظة قلقيلية، والجدول (38) يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول (38): نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية

الإلكترونية في بلديات محافظة قلقيلية تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي

المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	التوظيف الإلكتروني	.029	1	.029	.063	.802
	التدريب الإلكتروني	.441	1	.441	.486	.488
	تقييم الأداء الإلكتروني	.467	1	.467	.805	.372
	التعويضات الإلكترونية	.298	1	.298	.612	.436
	الدرجة الكلية	.185	1	.185	.422	.518
المؤهل العلمي	التوظيف الإلكتروني	.966	2	.483	1.043	.357
	التدريب الإلكتروني	.119	2	.059	.065	.937
	تقييم الأداء الإلكتروني	.421	2	.211	.363	.697
	التعويضات الإلكترونية	.407	2	.204	.418	.660
	الدرجة الكلية	.131	2	.065	.149	.862
سنوات الخدمة	التوظيف الإلكتروني	.225	3	.075	.162	.922
	التدريب الإلكتروني	1.246	3	.415	.458	.712
	تقييم الأداء الإلكتروني	.539	3	.180	.310	.818
	التعويضات الإلكترونية	2.460	3	.820	1.684	.177
	الدرجة الكلية	.674	3	.225	.511	.676
المستوى الوظيفي	التوظيف الإلكتروني	4.487	3	1.496	3.230	.139
	التدريب الإلكتروني	2.912	3	.971	1.071	.366
	تقييم الأداء الإلكتروني	1.361	3	.454	.782	.507
	التعويضات الإلكترونية	2.701	3	.900	1.850	.145
	الدرجة الكلية	.828	3	.276	.628	.599

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

بحسب النتائج الظاهرة في جدول رقم (38) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، بين في متوسطات استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في

بلديات محافظة قلقيلية، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى

الوظيفي)، على الدرجة، والأبعاد كافة (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني،

التعويضات الإلكترونية).

#### 6.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس الذي نصه:

هل توجد فروق بين إدراك العاملين في بلديات محافظة قلقيلية للذاكرة التنظيمية، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

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

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات الباحثين على متغير الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية، تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

للإجابة عن هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في استجابات المفحوصين تبعاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) في بلديات محافظة قلقيلية، والجدول (39) يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول (39): نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في استجابات المبحوثين لذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي

المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	الذاكرة التقنية	.378	1	.378	.708	.403
	الذاكرة الإدارية	.040	1	.040	.072	.789
	الذاكرة الثقافية	1.625	1	1.625	5.131	189
	الذاكرة التسويقية	.912	1	.912	1.372	.245
	الدرجة الكلية	.206	1	.206	.487	.487
المؤهل العلمي	الذاكرة التقنية	.258	2	.129	.241	.786
	الذاكرة الإدارية	.193	2	.097	.176	.839
	الذاكرة الثقافية	.069	2	.035	.109	.897
	الذاكرة التسويقية	.311	2	.155	.234	.792
	الدرجة الكلية	.068	2	.034	.081	.922
سنوات الخدمة	الذاكرة التقنية	.665	3	.222	.415	.743
	الذاكرة الإدارية	1.663	3	.554	1.008	.394
	الذاكرة الثقافية	1.547	3	.516	1.629	.189
	الذاكرة التسويقية	6.098	3	2.033	3.057	.063
	الدرجة الكلية	1.810	3	.603	1.429	.241
المستوى الوظيفي	الذاكرة التقنية	2.026	3	.675	1.264	.292
	الذاكرة الإدارية	2.703	3	.901	1.638	.187
	الذاكرة الثقافية	2.344	3	.781	2.467	.068
	الذاكرة التسويقية	2.786	3	.929	1.397	.250
	الدرجة الكلية	2.272	3	.757	1.793	.155

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

بحسب النتائج الظاهرة في جدول رقم (39) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، في متوسطات استجابات المبحوثين على متغير الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية، تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) على الدرجة، والأبعاد كافة (الذاكرة التقنية، الذاكرة الإدارية، الذاكرة الثقافية، الذاكرة التسويقية).

## الفصل الخامس

### تفسير النتائج، ومناقشتها، والتوصيات

❖ ملخص نتائج الدراسة

❖ تفسير نتائج بالتساؤل الأول، ومناقشتها

❖ تفسير نتائج بالتساؤل الثاني، ومناقشتها

❖ تفسير نتائج بالتساؤل الثالث، ومناقشتها

❖ تفسير نتائج بالتساؤل الرابع، ومناقشتها

❖ تفسير نتائج بالتساؤل الخامس، ومناقشتها

❖ التوصيات

❖ الدراسات المستقبلية

## الفصل الخامس

### تفسير النتائج، ومناقشتها، والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، إضافة إلى تفسير النتائج، وعرض التوصيات التي خرجت بها الدراسة، ومقترحات لدراسات مستقبلية.

### 1.5 نتائج الدراسة

تستعرض الباحثة ملخص نتائج الدراسة، وهي على النحو الآتي:

1- يظهر جدول (24) مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة

قليلية من وجهة نظر العاملين، كانت مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.55)، وبنسبة استجابة

(70.9%)، وجاء ترتيب نتائج أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كما يلي:

أ. المرتبة الأولى: بُعد التعويضات الإلكترونية، وجاء بدرجة مرتفعة، وبوزن نسبي بلغ

(3.76)، وذلك حسب نتائج جدول (23).

ب. المرتبة الثانية: بُعد التوظيف الإلكتروني، وجاء بدرجة مرتفعة، وبوزن نسبي بلغ (3.64)،

وذلك حسب نتائج جدول (20).

ت. المرتبة الثالثة: بُعد تقييم الأداء الإلكتروني، وجاء بدرجة مرتفعة، وبوزن نسبي بلغ (3.53)،

وذلك حسب نتائج جدول (22).

ث. المرتبة الرابعة: بُعد التدريب، والتطوير الإلكتروني، وجاء بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي

بلغ (3.26)، وذلك حسب نتائج جدول (21).

2- يظهر جدول (29) مستوى الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين، كانت مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.78)، وبنسبة استجابة (75.6%)، وجاء ترتيب نتائج أبعاد الذاكرة التنظيمية كما يلي:

أ. المرتبة الأولى: بُعد الذاكرة الثقافية، وجاء بدرجة مرتفعة، وبوزن نسبي بلغ (3.85)، وذلك حسب نتائج جدول (27).

ب. المرتبة الثانية: بُعد الذاكرة التقنية، وجاء بدرجة مرتفعة، وبوزن نسبي بلغ (3.83)، وذلك حسب نتائج جدول (25).

ت. المرتبة الثالثة: بُعد الذاكرة الإدارية، وجاء بدرجة مرتفعة، وبوزن نسبي بلغ (3.78)، وذلك حسب نتائج جدول (26).

ج. المرتبة الرابعة: بُعد الذاكرة التسويقية، وجاء بدرجة مرتفعة، وبوزن نسبي بلغ (3.65)، وذلك حسب نتائج جدول (28).

3- تظهر الجداول (30،32،34،36)، وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب، التطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) في تعزيز الذاكرة التنظيمية بأبعادها كافة (الذاكرة التقنية، الذاكرة الإدارية، الذاكرة الثقافية، الذاكرة التسويقية) في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين.

4- يظهر جدول (38) عدم وجود فروق بين إدراك العاملين في بلديات محافظة قلقيلية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)،

5- يظهر جدول (39) عدم، وجود فروق بين إدراك العاملين في بلديات محافظة قلقيلية للذاكرة التنظيمية، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

## 2.5 مناقشة نتائج الدراسة، وتفسيرها

### 1.2.5 مناقشة نتائج التساؤل الأول وتفسيره

ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين؟

أظهرت نتائج التحليل في جدول (24) أن درجة الاستجابة الكلية على التساؤل كانت مرتفعة بشكل عام على ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ككل بدلالة المتوسط الحسابي (3.55)، وبنسبة استجابة (70.9%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدة عوامل، منها توجه البلديات نحو التحول الرقمي، واستخدامها الواسع لأدوات التكنولوجيا، وتركيزها على تبني التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، فضلاً عن توفر البنية التحتية اللازمة، واستثمار البلديات في التكنولوجيا الحديثة، وأيضاً يوجد فهم، واضح لأهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية وفعاليتها، وتشجيعاً على استخدام التكنولوجيا من أجل تحسين كفاءة العمليات، وتوفير الوقت، والجهد.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (غنيمة، 2024)، (أبو الجبين، 2022)، (ملهمباني، وآخرون، 2022)، (طه، ومحمد، 2022)، (غنام، 2020)، (حلو، 2020)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

فيما اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من (النويصر، وآخرون،2024)، (أبو صبحة، 2022)، (حسني، سويقات،2022)، (حراتي، الدور، 2017)، التي أظهرت نتائجها **مستوى متوسطاً** للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

#### 1.1.2.5 مناقشة نتائج بعد المرتبة الأولى: التعويضات الإلكترونية

ويتضح من نتائج الجدول (23) أن العبارات التي تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قفيلية من وجهة نظر العاملين على بعد "التعويضات الإلكترونية"، الذي حل في المرتبة الأولى كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعدها (التعويضات الإلكترونية)، للمجتمع مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.76)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن بلديات محافظة قفيلية تستخدم أنظمة إلكترونية فعالة لإدارة الرواتب، والمستحقات، بدءاً من الاعتماد على برامج خاصة لحساب الرواتب، وتسجيل الإجراءات إلكترونياً، وصولاً إلى إتاحة الاطلاع على قسيمة الراتب إلكترونياً، واستخدام نظام إلكتروني لتحديد المستحقات، واعتماد الوسائل الإلكترونية لإعلام الموظفين عن مستحقاتهم المالية، وهذه الممارسات تسهم في تحسين كفاءة العمل، وتسهيل متابعة المعلومات، وزيادة الشفافية، ودقة الحسابات، وسرعة التواصل.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (Oyuru,2023)، (ملهمباني، وآخرون، 2022)، (طه، ومحمد،2022)، (حلو،2020)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً لبعدها التعويضات الإلكترونية. وبالمقابل اختلفت مع نتائج دراسة كل من (غنيما،2024)، (النويصر، آخرون،2024)، (حراتي، والدور،2017)، التي أظهرت أن بعد التعويضات الإلكترونية كان بدرجة متوسطة.

### 2.1.2.5 مناقشة نتائج بعد المرتبة الثانية: التوظيف الإلكتروني

ويتضح من نتائج الجدول (20) أنّ العبارات التي تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين على بعد " التوظيف الإلكتروني"، الذي حل في المرتبة الثانية كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعده (التوظيف الإلكتروني)، للمجتمع مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.64)، وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعود بسبب أن بلديات محافظة قلقيلية تُقدم نظاماً إلكترونياً لعملية التوظيف، فمن خلال اعتمادها على مواقع إلكترونية متعددة للإعلان عن الوظائف، واستخدام البريد الإلكتروني للتواصل مع المرشحين، تُحقق البلديات شفافية، وسرعة في الإجراءات، وسهولة الوصول إلى معلومات الوظائف، كفاءة في اختيار المرشحين، وهذا ينسجم مع التوجه العام للمنظمات لتوظيف الأدوات، ووسائل الاتصال الإلكتروني في أعمالها المختلفة، وهذه المزايا كذلك تُسهم في رضا الموظفين عن عملية التوظيف الإلكترونية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (غنيّات، 2024)، (طه، ومحمد، 2022)، (أبو صبحة، 2022)، (ملهمباني، وآخرون، 2022)، (غنام، 2020)، (حلو، 2020)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً للتوظيف الإلكتروني.

وبالمقابل اختلفت مع نتائج دراسة كل من (النويصر، وآخرون، 2024)، (حسني، سويقات، 2022)، (حراتي، الدور، 2017)، التي أظهرت مستوى متوسطاً للتوظيف الإلكتروني، كما اختلفت مع نتائج دراسة (فرخة، 2017)، التي أظهرت مستوى منخفضاً للتوظيف الإلكتروني.

### 3.1.2.5 مناقشة نتائج بعد المرتبة الثالثة: تقييم الأداء الإلكتروني

ويتضح من نتائج الجدول (22) أنّ العبارات التي تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين على بعد " تقييم الأداء الإلكتروني"، الذي

حل في المرتبة الثالثة كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعده (تقييم الأداء الإلكتروني)، للمجتمع مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.76)، وتعرّو الباحثة ذلك إلى أن بلديات محافظة قلقيلية تُقدم نظاماً إلكترونياً فعالاً لمتابعة حضور، وانصراف العاملين، وتقييم أدائهم، فمن خلال اعتمادها على أنظمة إلكترونية خاصة لمتابعة الحضور، والانصراف، واستخدام تقنيات اتصال حديثة في متابعة الأداء، تُحقق البلديات كفاءة، ودقة في متابعة الحضور، والانصراف، وفعالية، وشفافية في تقييم الأداء، وتحسين التواصل، والتعاون بين الإدارة، والعاملين في البلديات.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (ملهمباني، وآخرون، 2022)، (طه، ومحمد، 2022)، (غنام، 2020)، (حلو، 2020)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً لتقييم الأداء الإلكتروني. وبالمقابل اختلفت مع نتائج دراسة كل من (غنيمات، 2024)، (النويصر، وآخرون، 2024)، (أبو صبحه، 2022)، (حراتي، الدور، 2017)، (فرخة، 2017)، التي أظهرت نتائجها بعد تقييم الأداء الإلكتروني بدرجة متوسطة.

#### 4.1.2.5 مناقشة نتائج بعد المرتبة الرابعة: التدريب، والتطوير الإلكتروني

ويتضح من نتائج الجدول (21) أنّ العبارات التي تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين على بعد "التدريب، والتطوير الإلكتروني"، الذي حل في المرتبة الرابعة كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعده (التدريب، والتطوير الإلكتروني)، للمجتمع متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (3.76)، وتعتقد الباحثة أنه على الرغم من اعتماد بلديات محافظة قلقيلية بدرجة متوسطة على الوسائل الإلكترونية في التدريب، والتطوير، فهذا يشير إلى وجود تحديات في النظام الإلكتروني للتدريب، وقد يكون السبب عدم كفاية التقنيات الإلكترونية للتدريب، أو قلة التنوع في الفرص التدريبية، أو قلة التواصل، والتفاعل بين المدربين، والمتدربين، وقد يكون

أيضاً عدم التركيز على تقييم فعالية البرنامج التدريبي، ومتابعة تطور مهارات العاملين بعد التدريب من أسباب انخفاض مستوى رضا العاملين عن التدريب، والتطوير الإلكتروني في بلديات محافظة قلقيلية، وقد يكون اعتماد العديد من البلديات على التدريب الخارجي من مؤسسات أخرى حد من قدرة البلديات على تطوير تقنيات التدريب الإلكتروني الذاتي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (غنيمات،2024)، (النويصر، وآخرون،2024)، (حسني، سويقات،2022)، (حراتي، الدور، 2017)، التي أظهرت نتائجها مستوى متوسطاً لبعث التدريب، والتطوير الإلكتروني.

وبالمقابل اختلفت مع نتائج دراسة كل من (ملهمباني، وآخرون، 2022)، (غنام، 2020)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً لبعث التدريب، والتطوير الإلكتروني، كما اختلفت أيضاً مع دراسة (فرخة،2017)، التي أظهرت مستوى منخفضاً لبعث التدريب، والتطوير الإلكتروني، واختلفت أيضاً مع دراسة (طه، ومحمد،2022)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً جداً لبعث التدريب الإلكتروني.

### 2.2.5 مناقشة نتائج التساؤل الثاني، وتفسيره

ما مستوى الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية من وجهة نظر العاملين؟

أظهرت نتائج التحليل بحسب جدول (29) أن درجة الاستجابة الكلية على السؤال كانت مرتفعة بشكل عام على مستوى الذاكرة التنظيمية ككل بدلالة المتوسط الحسابي (3.78)، وبنسبة استجابة (75.6%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى البلديات تُدرك أهمية حفظ المعرفة، والتجارب، وتُطبق ذلك في ممارساتها العملية، كذلك، وجود ثقافة منظمة تُشجع على التعاون، و التواصل، ونقل المعرفة بين الموظفين، واستخدام التقنيات الإلكترونية بشكل فعال في إدارة المعلومات، و الملفات، وأيضاً تُشير إلى، وجود نظام إداري منظم، و فعال في حفظ السجلات، و البيانات، و التجارب السابقة، وأيضاً إلى أن البلديات تُدرك أهمية الترويج لخدماتهم، و تُستخدم **طرائق** فعالة في ذلك.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (البنوي، وآخرون، 2024)، (سيراج، قشوش، 2022)، (سطيفي، 2020)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً لمتغير الذاكرة التنظيمية.

فيما اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من (فلاته، 2023)، (الرميدي، أبو حمد، 2022)، (بوعسلة، 2022)، (لكحل، 2021)، (طه، محمد، 2022)، التي أظهرت مستوى متوسطاً للذاكرة التنظيمية، كما اختلفت مع دراسة (شبات، المصري، 2020)، التي كانت نتائجها بأن مستوى الذاكرة التنظيمية مرتفع جداً.

#### 1.2.2.5 مناقشة نتائج بعد المرتبة الأولى: الذاكرة الثقافية

يتضح من نتائج الجدول (27) أنّ العبارات التي تقيس مستوى الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قفيلية من وجهة نظر العاملين على بعد "الذاكرة الثقافية"، الذي حل في المرتبة الأولى كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعدها (الذاكرة الثقافية)، للمجتمع مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.85)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود ثقافة قوية في البلديات تُشجع على التعاون، والتواصل، ونقل المعرفة بين العاملين، وخاصة أن من يعمل في البلديات هم من ثقافة واحدة، ومتناغمة لكون جميع العاملين هم من نفس المدينة، وقد تربطهم علاقات صداقة، أو قرابة أيضاً، كما أن العاملين يشعرون بالالتزام قوي تجاه عملهم، والمجتمع الذي يخدمونه، ويشجعون على التعاون، والمساعدة بين بعضهم بعضاً، ويُشجعون على طلب المساعدة، والتوجيه من القيادات، وتُدرك البلديات أهمية نقل المعرفة، والتجارب من الموظفين القدامى إلى الجدد، ويشعر العاملون بالراحة في التعبير عن آرائهم، ومشاركة أفكارهم، مما يساهم في تبادل المعرفة، والتجارب، وتحسين الأداء العام.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (الرميدي، أبو حمد، 2022)، (سطيفي، 2020)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً للذاكرة الثقافية.

وبالمقابل اختلفت مع نتائج دراسة كل من (بوعسلة، 2022)، (طه، محمد، 2022)، (لكحل، 2021)، التي أظهرت نتائجها مستوى متوسطا لبعء الذاكرة الثقافية، كما اختلفت مع دراسة (فلاته، 2023)، التي أظهرت نتائجها مستوى ضعيف للذاكرة الثقافية.

#### 2.2.2.5 مناقشة نتائج بعء المرتبة الثانية: الذاكرة التقنية

يتضح من نتائج الجدول (25) أن العبارات التي تقيس مستوى الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قفيلية من وجهة نظر العاملين على بعء "الذاكرة التقنية"، الذي حل في المرتبة الثانية كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعء (الذاكرة التقنية)، للمجتمع مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.83)، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن البلديات تُطبق نظاماً إلكترونيًا لإدارة الملفات، وتستخدم شبكة داخلية تربط جميع أقسامها، وتوفر التكنولوجيا اللازمة للعاملين لأداء مهامهم بشكل فعال، وتستخدم قاعدة بيانات مركزية **لجمع المعلومات وتنظيمها**، وتُطبق نظامًا للتوثيق الإلكتروني لخبرات العاملين، وتُشير هذه النتائج إلى أن البلديات تُدرك أهمية استخدام التقنيات الإلكترونية في إدارة المعلومات، والملفات، مما **يسهم** في تحسين كفاءة العمل، وسرعة إنجاز المهام، واتخاذ قرارات أفضل.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (البنوي، وآخرون، 2024)، (فلاته، 2023)، (طه، محمد، 2022)، (سطيحي، 2020)، التي أظهرت مستوى بعء الذاكرة التقنية بدرجة مرتفعة.

وبالمقابل اختلفت مع نتائج دراسة كل من (الرميدي، أبو حمد، 2022)، (لكحل، 2021)، التي أظهرت نتائجها مستوى متوسط لبعء الذاكرة التقنية، كما اختلفت أيضاً مع دراسة (بو عسلة، 2022)، التي كانت نتائج الذاكرة التقنية بدرجة ضعيف.

### 3.2.2.5 مناقشة نتائج بعد المرتبة الثالثة: الذاكرة الإدارية

يتضح من نتائج الجدول (26) أنّ العبارات التي تقيس مستوى الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قفيلية من وجهة نظر العاملين على بعد "الذاكرة الإدارية"، الذي حل في المرتبة الثانية كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعدها (الذاكرة الإدارية)، للمجتمع مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.78)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع من حفظ الذاكرة التنظيمية في البلديات، مما يسهم في تحسين اتخاذ القرارات، وإدارة الأزمات، واستمرارية العمل، وتُشير النسب المئوية المرتفعة في جميع العبارات إلى أن غالبية البلديات تُتيح للعاملين الوصول إلى البيانات السابقة، والحالية، وتُستخدم سجلاً لجمع الشكاوي، ووجود أنظمة داخلية في البلديات التي أصبحت جزءاً من الذاكرة الإدارية، وكذلك تُحفظ معلومات سابقة عن الأزمات التي واجهتها، وتُستخدم سجلاً للخطط، وتُعلن عنها لجميع العاملين، وتُستخدم هيكلًا تنظيميًا يسهم في تبادل المعرفة بين العاملين، تُشير هذه النتائج إلى أن البلديات تُدرك أهمية حفظ الذاكرة التنظيمية، مما يسهم في تحسين كفاءة العمل، ونقل الخبرات، واستمرارية العمل.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (البنوي، وآخرون، 2024)، (سطيفي، 2020)، التي أظهرت نتائجها أن بعد الذاكرة الإدارية كان بدرجة مرتفعة.

وبالمقابل اختلفت مع نتائج دراسة كل من (فلاته، 2023)، (بوعسلة، 2022)، (طه، محمد، 2022)، (الرميدي، أبو حمد، 2022)، (لكحل، 2021)، التي أظهرت نتائجها مستوى متوسطاً لبعدها الذاكرة الإدارية.

### 4.2.2.5 مناقشة نتائج بعد المرتبة الرابعة: الذاكرة التسويقية

يتضح من نتائج الجدول (28) أنّ العبارات التي تقيس مستوى الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قفيلية من وجهة نظر العاملين على بعد "الذاكرة التسويقية"، الذي حل في المرتبة الثانية كانت تقديراتها

مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعدها (الذاكرة التسويقية)، للمجتمع مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.65)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن البلديات تُستخدم أساليب فعالة لجمع المعلومات حول جودة الخدمات التي تقدمها، والتواصل مع المواطنين، وتحسين مستوى الخدمات، كما تُشير النسب المئوية المرتفعة في جميع العبارات إلى أن غالبية البلديات تُستخدم أساليب لجمع المعلومات حول جودة الخدمات التي تقدمها، وتستخدم نظاماً لتسجيل اقتراحات المواطنين، وتستخدم الدعاية الإعلامية للترويج لأنشطتها، وتستخدم خبرات البلديات الأخرى في تحسين مستوى خدماتها، وتُشرك الموردين في عملية تصميم الخدمات، وتظهر هذه النتائج أن البلديات تُدرك أهمية إدارة الذاكرة التسويقية، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وزيادة رضاهم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (طه، محمد، 2022)، (سطيحي، 2020)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً لبعدها الذاكرة التسويقية.

وبالمقابل اختلفت مع نتائج دراسة (فلاته، 2023)، التي أظهرت نتائج بعد الذاكرة التسويقية بدرجة ضعيف.

### 3.2.5 تفسير نتائج التساؤل الثالث، ومناقشته

هل توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب، والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) في تعزيز الذاكرة التنظيمية بأبعادها (الذاكرة التقنية، الذاكرة الإدارية، الذاكرة الثقافية، الذاكرة التسويقية) في بلديات محافظة قلقيلية

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الأولى التي نصها:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية، وانبثق من الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية.

### 1.3.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التقنية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية.

أظهرت النتائج في الجدول (31) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التقنية، وأن المتغيرات ذات الدلالة الإحصائية كان بُد تقييم الأداء الإلكتروني، الذي يفسر ما نسبته 52% تقريباً من التباين في الذاكرة التقنية، وكذلك متغير التعويضات الإلكترونية، الذي يفسر ما نسبته 55% تقريباً من التباين في الذاكرة التقنية، وأيضاً متغير التوظيف الإلكتروني، الذي يفسر ما نسبته 58% من التباين في الذاكرة التقنية، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى الذاكرة التقنية غير داخلية في أداة الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد، وجود علاقة بين تقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية، والتوظيف الإلكتروني في مستوى الذاكرة التقنية كأحد أبعاد الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية.

وتفسر الباحثة ذلك من خلال قدرة التوظيف الإلكتروني على توثيق سجلات الموظفين، وتجاربهم، مما يُسهّل على المؤسسات الوصول إلى معلومات مهمة عن الموظفين السابقين، والحاليين، كما أن قدرة تقييم الأداء الإلكتروني على توثيق أداء الموظفين بشكل دقيق، مما يُمكن البلديات من تحليل أداء الموظفين، وتحديد نقاط القوة، والضعف، والتعويضات الإلكترونية تعمل على توثيق سجلات رواتب الموظفين، ومزاياهم، مما يُسهّل على المؤسسات الوصول إلى معلومات مهمة عن رواتب الموظفين.

، وفي المقابل بحسب جدول (31)، فإن المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هي (التدريب، والتطوير الإلكتروني) أي أنها لا تؤثر بشكل مباشر في مستوى الذاكرة التقنية، وترى الباحثة أن هناك عوامل أخرى تؤثر في مستوى الذاكرة التقنية، التي لم تُدرج في الدراسة، مثل ثقافة البلديات، أو مستوى

الوعي التكنولوجي للموظفين، أو سياسة البلدية في مجال إدارة المعرفة، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (غنام، 2020) حول وجود علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتحسين أداء الموظف في الوزارات الفلسطينية.

### 2.3.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة الإدارية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية.

أظهرت النتائج في الجدول (33) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة الإدارية، وأن المتغيرات ذات الدلالة الإحصائية كان بعد تقييم الأداء الإلكتروني، الذي يفسر ما نسبته 49% تقريباً من التباين في الذاكرة الإدارية، وكذلك بعد التدريب، والتطوير الإلكتروني، الذي يفسر ما نسبته 52% تقريباً من التباين في الذاكرة الإدارية، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى الذاكرة الإدارية غير داخلية في أداة الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد، وجود علاقة بين تقييم الأداء الإلكتروني، والتدريب، والتطوير الإلكتروني في مستوى الذاكرة الإدارية كأحد أبعاد الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن تقييم الأداء الإلكتروني يساعد على توثيق الأداء الفردي، والجماعي، مما يُسهّل على العاملين الرجوع إلى المعلومات، وتذكرها، وتقديم تغذية راجعة فورية، ومفصلة للعاملين، مما يُساعدهم على فهم أدائهم، وتذكر نقاط القوة، والضعف، وتحديد مجالات التحسين، مما يُساعد العاملين على تطوير مهاراتهم، ومعرفتهم، وتذكرها، وكذلك يُتيح التدريب، والتطوير الإلكتروني للعاملين الوصول إلى معلومات جديدة، ومحدّثة بسهولة، مما يُساعدهم على تذكرها، واستخدامها في العمل، كما يوفر التدريب، والتطوير الإلكتروني بيئة تفاعلية تُشجع العاملين على المشاركة، وتذكر المعلومات بشكل

أفضل، وأيضاً يُمكن أن يُدمج التدريب، والتطوير الإلكتروني مع ممارسات العمل الفعلي، مما يُساعد العاملين على تذكر المعلومات، وتطبيقها بشكل فعال.

وفي المقابل بحسب جدول (33)، فإن المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هي (التوظيف الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) أي أنها لا تؤثر بشكل مباشر في مستوى الذاكرة الإدارية، وتري الباحثة أن ذلك يعود إلى طبيعة هذه المتغيرات التي تُركز بشكل أساسي على اختيار الموظفين، وإدارة الرواتب، وليس على مشاركة المعلومات، أو الاحتفاظ بها، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو صبحه، 2022) بوجود علاقة إيجابية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وأداء العاملين الإداريين في، وزارة الأوقاف الفلسطينية.

#### 3.3.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة الثقافية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قلقيلية.

أظهرت النتائج في الجدول (35) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة الثقافية، وأن المتغيرات ذات الدلالة الإحصائية كان بعد تقييم الأداء الإلكتروني، الذي يفسر ما نسبته 44% تقريباً من التباين في الذاكرة الثقافية، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى الذاكرة الثقافية غير داخلية في أداة الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة بين تقييم الأداء الإلكتروني، والتدريب، والتطوير الإلكتروني في مستوى الذاكرة الثقافية كأحد أبعاد الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن تقييم الأداء الإلكتروني يعمل على توثيق الأداء، مما يُساعد على الحفاظ على المعرفة، والخبرات، ويقدم التغذية الراجعة الفورية، مما يسهم في تعزيز فهم الثقافة التنظيمية، كما يُساعد تقييم الأداء الإلكتروني على تحسين الأداء، مما يسهم في الحفاظ على الذاكرة الثقافية. وفي المقابل بحسب جدول (35)، فإن المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هي (التوظيف الإلكتروني، التدريب، والتطوير الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) أي أنها لا تؤثر بشكل مباشر في مستوى الذاكرة الثقافية، وتري الباحثة أن التوظيف الإلكتروني يركز على عملية اختيار الموظفين، وليس على مشاركة المعرفة، أو الحفاظ على الذاكرة الثقافية، كما يركز التدريب، والتطوير الإلكتروني بشكل أساسي على نقل المعرفة، والمهارات، وليس على تعزيز الوعي بالذاكرة الثقافية، أو الحفاظ عليها، وأيضاً التعويضات الإلكترونية تُركز بشكل أساسي على إدارة الرواتب، والحوافز، وليس على تعزيز الذاكرة الثقافية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حسني، وسويقات، 2022) بوجود علاقة ارتباط بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والأداء الوظيفي في شركة التأمين الجزائرية.

#### 4.3.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التسويقية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة قفيلية.

أظهرت النتائج في الجدول (37) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التسويقية، وأن المتغيرات ذات الدلالة الإحصائية كان بعد تقييم الأداء الإلكتروني، الذي يفسر ما نسبته 42% تقريباً من التباين في الذاكرة التسويقية، وبعد التعويضات الإلكترونية تفسر ما نسبته 50% تقريباً من التباين في الذاكرة التسويقية، وبعد التوظيف الإلكتروني الذي يفسر ما نسبته 53% من التباين في الذاكرة التسويقية، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى

الذاكرة التسويقية غير داخلية في أداة الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد، وجود علاقة بين تقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية، والتوظيف الإلكتروني في مستوى الذاكرة الثقافية كأحد أبعاد الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قفيلية.

وتفسر الباحثة هذه النتائج إلى أن تقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية، والتوظيف الإلكتروني تلعب دوراً هاماً في تعزيز الذاكرة التسويقية، فالتقييم الإلكتروني يسهم في توثيق الأداء التسويقي، وتقديم تغذية راجعة فورية، وتحسين الأداء، بينما تُقدم التعويضات الإلكترونية حوافز للموظفين لتحقيق أهداف التسويق، وتحسين رضا الموظفين، وتعزيز تنافسيتهم، أما التوظيف الإلكتروني فيسهم في اختيار الموظفين ذوي الخبرة في مجال التسويق، وتوفير برامج تدريبية، وتحسين التواصل بين الموظفين.

وفي المقابل بحسب جدول (37)، فإن المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هي (التدريب، والتطوير الإلكتروني) أي أنها لا تؤثر بشكل مباشر في مستوى الذاكرة الثقافية، وترى الباحثة سبب هذه النتيجة قد يكون ذلك بسبب عدم كفاية التدريب الإلكتروني، أو عدم تفاعله مع احتياجات الموظفين، أو عدم ارتباطه بشكل مباشر بالذاكرة التسويقية، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (أبو الجبين، 2022) بوجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ومستوى جودة الخدمات المقدمة من جامعة القدس المفتوحة.

#### 4.2.5 تفسير نتائج التساؤل الرابع، ومناقشته

هل توجد فروق بين إدراك العاملين في بلديات محافظة قفيلية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

وارتبط بهذا التساؤل الفرضية الرئيسة الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قلقيلية، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

بحسب النتائج الظاهرة في جدول رقم (38) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، بين في متوسطات استجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في بلديات محافظة قلقيلية، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، على الدرجة، والأبعاد كافة (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية).

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

1- **الجنس:** وتغزو الباحثة ذلك إلى أنه قد يكون للمجتمع نفسه مستوى متساوٍ من الوعي، والادراك حول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بغض النظر عن الجنس، وقد يكون للعاملين في بلديات محافظة قلقيلية مساواة في الفرص، والتعاطي على أساس الجنس، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (غنيمة، 2024)، (أبو صبحة، 2022)، (حسني، سويقات، 2022)، (حلو، 2020)، (فرخة، 2017)، فيما اختلفت مع دراسة (طه، ومحمد، 2022)، التي أظهرت وجود فروق في الجنس.

2- **المؤهل العلمي:** وتفسر الباحثة إلى دور الإدارة الحكيمة، والمدرسة في البلديات في زيادة الوعي، وتوعية العاملين بأهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، بغض النظر عن مستويات المؤهل العلمي لهم، مما يجعلهم أكثر تفهماً لهذا المفهوم، ولا يوجد للمؤهل العلمي اي تأثير يذكر، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (غنيمة، 2024)، (أبو صبحة، 2022)،

(حسني، سويقات، 2022)، (حلو، 2020)، (غنام، 2020)، (فرخة، 2017)، وفي المقابل اختلفت مع دراسة (طه، ومحمد، 2022)، التي أظهرت **فروقاً** في المؤهل العلمي.

3- **سنوات الخدمة:** تعتقد الباحثة أن هناك تركيز في بلديات محافظة قلقيلية على تجديد المفاهيم التقنية، وتنمية مهارات العاملين بشكل دوري للمواكبة للتغيرات المستمرة في مجال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وبالتالي فإن مدة الخدمة المختلفة للعاملين لا تؤثر في مستوى فهمهم، واستجابتهم لهذه المفاهيم، كما أن برامج التدريب، والتعليم المستمر يركز على التطوير المهني، والتخصصي للعاملين، بغض النظر عن مدة خدمتهم، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الوعي، والفهم لدى العاملين، وتسبب عدم تأثر سنوات الخدمة على مستوى الرؤية، والفهم، وقد يكون توافر التقنيات الحديثة، والمعرفة المتاحة عبر الإنترنت متاحة لجميع العاملين سواء كانوا ذوي خبرة، أو لا، وبالتالي تحافظ على مساواة العاملين أمام استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (غنيمات، 2024)، (أبو صبحه، 2022)، (غنام، 2020)، (حلو، 2020)، (فرخة، 2017)، واختلفت مع دراسة (طه، ومحمد، 2024)، التي أظهرت فروقاً في سنوات الخدمة.

4- **المسمى الوظيفي:** تبرر الباحثة ذلك **أن العاملين** في بلديات محافظة قلقيلية يركزون على الواجبات، والمهام المحددة في، وظائفهم دون النظر إلى المسميات الوظيفية، مما يؤدي إلى عدم، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجاباتهم لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بسبب المسمى الوظيفي، ويمكن أن يعكس أيضاً المساواة، والعدالة في التعامل بين العاملين في بلديات المحافظة، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (غنيمات، 2024)، (أبو صبحه، 2022)، (غنام، 2020)، (فرخة، 2017)، فيما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو الجبين، 2022)، التي **أظهرت فروقاً** في المسمى الوظيفي، ولصالح مدير دائرة، كما اختلفت مع دراسة (حلو، 2020)،

التي أظهرت فروقا في المسمى الوظيفي، ولصالح رئيس قسم، كما اختلفت مع دراسة (طه، ومحمد، 2022)، التي أظهرت فروقا في المسمى الوظيفي.

### 5.2.5 تفسير نتائج التساؤل الخامس، ومناقشته

هل توجد فروق بين إدراك العاملين في بلديات محافظة قلقيلية للذاكرة التنظيمية، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

وارتبط بهذا السؤال الفرضية الرئيسية الثالثة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات الباحثين على متغير الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية، تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

بحسب النتائج الظاهرة في جدول رقم (39) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، في متوسطات استجابات الباحثين على متغير الذاكرة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية، تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) على الدرجة، والأبعاد كافة (الذاكرة التقنية، الذاكرة الإدارية، الذاكرة الثقافية، الذاكرة التسويقية).

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

1- **الجنس:** تعزو الباحثة ذلك إلى أن الذكور، والإناث يمتلكون مستويات مشابهة من الذاكرة التنظيمية،

وهذا قد يكون نتيجة لتشابه الظروف الوظيفية، والبيئية التي يعمل فيها الجنسان، بالإضافة إلى

السياسات التنظيمية التي تضمن تكافؤ الفرص، والتعامل بالمساواة بين الموظفين بغض النظر عن

جنسهم، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (شبات، المصري، 2020)، (سيرا،

قشوش،2022)، فيما اختلفت مع نتائج دراسة (طه، محمد، 2022)، التي أظهرت فروقا في الجنس.

2- **المؤهل العلمي:** تفسر الباحثة ذلك بأن الخبرة العملية، والممارسات اليومية داخل البلديات قد تكون أكثر تأثيراً في تطوير الذاكرة التنظيمية من المؤهل العلمي، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (شبات، المصري، 2020)، (سيراج، قشوش، 2022)، فيما اختلفت مع نتائج دراسة (طه، محمد، 2022)، التي أظهرت فروقا في المؤهل العلمي.

3- **سنوات الخدمة:** تعزو الباحثة أن يكون السبب في ذلك هو التدريب المستمر، والبرامج التطويرية التي توفرها البلديات لموظفيها، مما يسهم في الحفاظ على مستوى عالٍ من الذاكرة التنظيمية بين الموظفين الجدد، والقدامى على حد سواء، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (شبات، المصري، 2020)، (سيراج، قشوش، 2022)، فيما اختلفت مع نتائج دراسة (طه، محمد، 2022)، التي أظهرت فروقا في سنوات الخدمة.

4- **المسمى الوظيفي:** تبرر الباحثة هذه النتيجة بأن البلديات قد تعتمد على نظام شامل لتبادل المعرفة، والمعلومات بين جميع الموظفين، بغض النظر عن مناصبهم، مما يسهم في تكوين ذاكرة تنظيمية متوازنة عبر جميع الوظائف، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (شبات، المصري، 2020)، (سيراج، قشوش، 2022)، ولم تختلف مع نتائج الدراسات السابقة.

### 3.5 التوصيات المقترحة:

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

1- تطوير نظام توظيف إلكتروني متكامل لتعزيز **كفاءة عملية التوظيف ودقتها** في بلديات محافظة قلقيلية، من خلال إجراء دراسة شاملة لتحديد متطلبات النظام الإلكتروني، بما في ذلك أنواع الوظائف، **والمعايير** المطلوبة، والاختبارات المناسبة، واختيار نظام توظيف إلكتروني جاهز، أو تطوير نظام مخصص بالتعاون مع شركات تقنية محلية، أو مطوري البرمجيات، ويمكن التنسيق مع اتحاد البلديات من أجل عمل نظام موحد من خلال **التعاقد مع** مؤسسات، وشركات متخصصة في الأنظمة الإلكترونية للموارد البشرية.

2- تحسين نظام التدريب، والتطوير الإلكتروني في بلديات محافظة قلقيلية لضمان تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل أكثر فعالية، وزيادة كفاءة البرامج التدريبية المقدمة، بواسطة إجراء مراجعة شاملة للنظام الإلكتروني الحالي لتحديد نقاط القوة، والضعف في عملية التدريب، والتطوير، وجمع ملاحظات من العاملين حول تجربتهم مع النظام الحالي، والتحديات التي يواجهونها.

3- تحسين نظام تقييم الأداء الإلكتروني في بلديات محافظة **قلقيلية لضمان دقة عملية التقييم وكفاءتها**، وتعزيز الشفافية، والرضا بين العاملين، من خلال تحديث نماذج التقييم الإلكتروني لتكون أكثر شمولية، وتفصيلاً، بما يعكس متطلبات الوظائف المختلفة، ويعزز من دقة التقييم، وإدراج مؤشرات أداء جديدة، ومناسبة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للبلديات.

4- تطوير نظام التعويضات الإلكترونية في بلديات محافظة **قلقيلية لضمان دقة عملية إعلام العاملين عن مستحقاتهم المالية وشفافيتها**، وزيادة رضاهم، من خلال تحديث النظام الإلكتروني وتطويره؛ **ليكون أكثر شمولية**، ويسهل الوصول إليه، للتأكد من أن النظام يعرض جميع التفاصيل المالية

الدقيقة بوضوح، بما في ذلك الرواتب، البدلات، المكافآت، وأي مستحقات مالية أخرى، وبخاصة إذا قامت بعض البلديات بتقديم رواتب **مجزوءة** للعاملين بسبب الظروف الحالية فالنظام يظهر ارسدة الرواتب المتأخرة.

5- تعزيز الذاكرة التقنية في بلديات محافظة قفيلية من **خلال تحسين قاعدة البيانات المركزية وتوسيعها**،

وضمن توثيق شامل، ومستدام لكافة الخبرات، والمعلومات بشكل أكثر فعالية، بواسطة تحديث قاعدة البيانات المركزية **لتشمل أنواع البيانات كافة**، والخبرات الوظيفية، وضمن أنها محدثة بشكل دوري، وإضافة ميزات جديدة مثل القدرة على تصنيف، وتصفية البيانات بناءً على معايير مختلفة.

6- تعزيز الذاكرة الإدارية في بلديات محافظة قفيلية من خلال تحسين نظم توثيق الخطط، وتبادل

المعرفة، من خلال عمل مكتبة الكترونية في كل بلدية تضم كل ما يصدر عن البلدية بشكل مفهرس، ومنظم، وتقديم إشعارات دورية للعاملين لتحديثات الخطط في البلديات، والتغييرات الجديدة لضمان أن جميع العاملين على اطلاع دائم، وهو ما يعزز **من فعالية التواصل الإداري وكفاءته**، ويمكن ان يتم ذلك بشكل الكتروني من خلال بوابة الموظف.

7- تعزيز الذاكرة الثقافية في بلديات محافظة قفيلية من خلال دعم ممارسات الاستشارة، ونقل المعرفة،

وتشجيع حرية التعبير، والرأي من خلال عقد اللقاءات المفتوحة مع الموظفين، وتخصيص أوقات محددة، أو جلسات دورية للاستشارات الفردية، والجماعية بين المسؤولين، والعاملين، لضمان استدامة بيئة عمل متعاونة، ومُحفزة للإبداع، والابتكار، وبالتالي تحسين الأداء العام للبلديات.

8- تعزيز الذاكرة التسويقية في بلديات محافظة قفيلية من خلال تحسين **جمع المعرفة حول جودة**

**الخدمات وتحليها**، وتسجيل اقتراحات المواطنين، وإشراك الموردين في تصميم الخدمات، مع الاستمرار في دعم حرية التعبير، والرأي، بواسطة استخدام أدوات تحليل البيانات المتقدمة لجمع ردود الفعل من المواطنين حول جودة الخدمات المقدمة وتحليها، وإنشاء نظام متكامل لتسجيل،

اقتراحات المواطنين يتيح سهولة الوصول إليها، وتحليلها لتحسين الخدمات، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات، وزيادة رضا المواطنين.

9- تعزيز المعرفة حول جودة الخدمات لدى العاملين في البلديات بواسطة إعطاء دورات تدريبية منتظمة، وإنشاء نظام تقييم دوري لقياس جودة الخدمات بالاعتماد على معايير محددة، وواضحة.

10- تطوير نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية (HRMS) في البلديات، عبر إنشاء قاعدة بيانات مركزية تحتوي على جميع معلومات للعاملين في البلديات، بما في ذلك السجلات، المؤهلات، الأداء، **التدريب**، وتضمن أدوات لتقييم أداء العاملين، وتوثيق نتائج التقييمات، وتوصيات التطوير.

#### 4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية:

- 1- تأثير الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
- 2- تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
- 3- الأثر الاجتماعي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- 4- تأثير الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين العمل، والحياة الشخصية للموظفين.
- 5- تحليل تأثير العمل عن بُعد في فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

## قائمة المراجع العربية، والأجنبية

### المراجع العربية

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 جمعة، محمود. (2021). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطبيق إدارة المواهب البشرية في شركات التوظيف الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد، ولأعمال، (3) 10: 589-602.

أبو صبحه، موسى عيسى. (2022). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في، وزارة الأوقاف، وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

أبو عزام، محمد خالد. (2021). إدارة المعرفة، والاقتصاد المعرفي، ط1، دار زهدي للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن.

أحمد، محمد موسى. (2014). إدارة الأفراد الموارد البشرية بين النظرية، والتطبيق، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر.

أسير، على، ويحيوي، لحسن. (2022). أثر استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

بابية، خديجة، ودقيوس، خديجة. (2023). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء الخدمة العمومية دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء، وكالة أدرار، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أحمد درايعة أدرار، الجزائر.

براك، حنان. (2023). الإدارة الإلكترونية للأعمال، ومعوقات تطبيقها في إدارة الموارد البشرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

بعلية، توفيق. (2022). إدارة المعرفة، ودورها في تحديث الذاكرة التنظيمية في المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة الكاهنة لإنتاج الحليب، ومشتقاته أم البواقي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر.

بن ضية، هاجر. (2021). دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء الإدارة العمومية دراسة حالة، ولاية أم البواقي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

بن مرزوق، عنتر، ونور الدين، حفيظي، وعادل، قرقاد، وطاهر، بن فاعلة. (2018). إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.

البنوي، مها، والسيد، طارق، وبيومي، إيمان. (2024). العلاقة بين الذاكرة التنظيمية، والتعلم التنظيمي دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، (2)46: 856-886.

بوعسلة، عبد القادر. (2022). الذاكرة التنظيمية، وفعالية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة الأشغال العمومية القسم الفرعي القل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

جراد، علياء، والصيفي، فاطمة. (2019). إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، منشورات جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر.

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

جوادي، بلقاسم. (2020). الذاكرة التنظيمية، وعلاقتها باستشراف المستقبل دراسة على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء، والغاز لولاية الأغواط، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

حامد، لمياء عدنان. (2017). أثر الاستقطاب الإلكتروني على الالتزام التنظيمي: اختبار الدور الوسيط للتدريب الإلكتروني دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية الأردنية في عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

حراتي، أميرة، والدور، سعدة. (2017). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية جزائرية دراسة حالة الوحدة العملية لاتصالات الجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.

حسني، كنزة، وسويقات، فيصل. (2022). التوجه نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية للرفع من مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسسة التأمين SAA بورقلة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.

حلو، أحمد داوود. (2020). واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وعلاقتها بالتمكين الإداري ديوان الموظفين العام نموذجاً، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

حنا، ناجي كي. (2016). التحول الإلكتروني ترسيخ استراتيجيات التنمية الحديثة، ترجمة عجلان الشهري، ومراجعة اقبال الصالح، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، السعودية.

خليفة، عابي. (2021). تفعيل الذاكرة التنظيمية في تعزيز رأس المال الفكري دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء، والغاز بالوادي، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، (6): 88-108.

داسي، وهيبية، وأقطي، جوهرة. (2015). أثر التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، 40: 159-174.

داهي، سعاد، وتايدي، فاطمة. (2022). العلاقة بين التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، وتأثيره على استراتيجيات إدارة المعرفة دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء، والغاز بتيميون، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.

داهينين، بن عامر. (2017). مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

ذيب، بن قانة، وفضيلة، سيساوي. (2021). انعكاسات الصمت التنظيمي على الشاكرة التنظيمية للمنظمة مقارنة سوسيولوجية، مجلة آفاق فكرية، (9): 488-504.

الرميدي، بسام، وأبو حمد، مصطفى. (2022). دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز الأداء الاستراتيجي لشركات السياحة، المجلة الدولية للتراث، والسياحة، والضيافة، (16): 1-32.

روفايا، كوال، وفؤاد، بوفطيمة. (2023). أثر توليد المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة سیدار الحجار عنابة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية، والإدارية، (7): 283-300.

الزبيدي، غني، والزيدي، ناظم، وعباس، حسين. (2018). إدارة الموارد البشرية مفاهيم، وتوجهات معاصرة، ط1، دار الحامد للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن.

سطيفي، نور الهدى. (2020). علاقة ثقافة المؤسسة ببناء الذاكرة التنظيمية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء، والغاز أم البواقي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

السيد، أسامة محمد. (2013). إدارة المعرفة، ط1، دار العلم، والإيمان للنشر، والتوزيع، القاهرة، مصر.

- سيراج، هاجر، وقشوش، بشرى. (2022). دور إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة غرداية، الجزائر.
- شبات، جلال، والمصري، نضال. (2020). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية دراسة ميدانية على شركة، أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، والإدارية، (2)28: 23-50.
- صبري، صلاح يحيى. (2022). أثر تطبيق إدارة المعرفة في أداء بلديات شمال الضفة الغربية جنين، وقلقيلية، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، (7) 2: 101-126.
- الطائي، يوسف، والعبادي، هاشم. (2015). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، دار صفاء للنشر، والتوزيع، الأردن.
- طه، حسنين، ومحمد، حمزة. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى الذاكرة التنظيمية (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية للدراسات، والبحوث المالية، والإدارية، (2)14: 1-37.
- طه، حسنين، ومحمد، حمزة. (2022). دور الذاكرة التنظيمية في بناء المنظمات الذكية دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات، والبحوث المالية، والإدارية، (14)2: 1-34.
- طه، عبد الرحمن، وحسن، نادية. (2015) الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ودورها في فاعلية مكاتب المفتشين العاميين، مجلة العلوم الاقتصادية، والإدارية، (21)، 82: 95-120.
- الطيب، ياسر، والقوصي، منة الله. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي في قطاع المستشفيات الخاصة دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية، والمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للدراسات التجارية، والبيئية، (14)13: 1196-1233.
- العالم، إيمان فؤاد. (2018). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري، وموظفي الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة رام الله، والبيرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- عامر، عادل. (2018). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ط1، دار حروف منشورة للنشر، والتوزيع، نصر، مصر.
- عبد الكريم، مرام هاني (2020). أثر الذاكرة التنظيمية على الأداء المنظمي في البنك العربي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإسراء، عمان، الأردن.

عز الدين، نشاد، وأيوب، صكري. (2023). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد الاتجاهات الحديثة في ظل التكنولوجيا الرقمية متطلبات التحول، وعوامل النجاح، مجلة المحاسبة التدقيق، والمالية، 5(1): 96-104.

عقدي، حسن. (2023). متطلبات تطوير ممارسات إدارة الأزمات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم التربوية، والنفسية، 34(7): 156-194.

عوادي، مصطفى، ونصر، رجال، وأحمد، بن خليفة. (2020). تفعيل الذاكرة التنظيمية في تعزيز رأس المال الفكري، مجلة دراسات، وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، 2(7): 187-212.

العياط، جمعة إسماعيل. (2015) الإدارة الإلكترونية، دار أمجد للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن.

غنام، تهناني أحمد. (2020). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، القدس، فلسطين.

غنيمة، ولاء. (2024). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ودورها في تعزيز معايير الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.

الفاعوري، إلهام. (2012). دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الفرج، أسامة. (2020). إدارة التوظيف، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

فرخة، ليندة. (2017). دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج- جيجل، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

فلاته، بدر بن أحمد. (2023). استراتيجيات إدارة التغيير في ضوء الذاكرة التنظيمية بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للتربية البدنية، وعلوم الرياضة، 101(1): 122-143.

فيصل، فقاير. (2020). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM في المنظمة مدخل نظري، مجلة الاقتصاد، والبيئة، 2(3): 126-142.

قربغلي، مهدي. (2019). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ودورها في تحسين أداء المنشآت الرياضية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

كامل، أشرف، وعطية، سماء، والبدوي، هبه. (2022). تأثير محددات تطبيق (E-HRM) على تمكين العاملين في المنظمات الصحية، مجلة البحوث الإدارية، والمالية، والكمية، 3(2): 83-106.

كنوش، ايناس، ومرازقة، أميرة. (2023). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية، والتسيير العقاري بولاية قالمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة 8ماي 1945، قالمة، الجزائر.

لكحل، حياة. (2021). أثر الذاكرة التنظيمية على التشارك المعرفي دراسة حالة جامعة غرداية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة غرداية، الجزائر.

محمد، أشرف. (2020). الذاكرة التنظيمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بكلية التربية جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية، (1)2: 1-84.

المحمود، سعد فاضل. (2010). تأثير الذاكرة التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة دراسة لآراء عينة من الملاك التدريسي في جامعة دهوك، مجلة جامعة دهوك، (13) 1: 251-268.

مسعودي، أرام، وفتاح، سحر. (2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ودورها في تحسبن الأداء المنظمي، مجلة جامعة جيهان أربيل للعلوم الإنسانية، والاجتماعية، (5)2: 135-154.

مسلم، عبد الله. (2015). مهارات الاتصال الإداري، والحوار، ط1، دار المعتر للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن.

المطيري، جوزاء، وضليمي، سوسن. (2022). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، وتفعيل الإبداع داخل المنظمات لدبي، وحمودة (2017) مراجعة عملية، المجلة العربية للنشر العلمي، 45: 383-397.

المعاينة، قصي راتب. (2023). الإدارة الإلكترونية، ودورها في تحسين أداء البلديات في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية، والطبيعية، (4) 2: 1061-1076.

ملحم، محمود إبراهيم. (2020). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الفلسطينية: معيقات التطبيق، وآليات التغلب عليها: دراسة حالة بلديات محافظة قلقيلية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية، والاقتصادية، (5) 13: 126-142.

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.

مهران، ناصر، وعطية، سماء، والطبال عبد الله. (2023). إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية دراسة نظرية، مجلة البحوث الإدارية، والمالية، والكمية، (3)1: 40-70.

الناصر، عامر. (2015). إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن.

نملان، عبد الرحمن عوض. (2017). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية إدارة المال، والأعمال، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

النويصر، فهد، ومحمد، أسماء، وعلي، نادية. (2024). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، (3)38: 108-124.

الهلة، مارية، وبن سكيريفة، نور الهدى. (2022). أثر نظم المعلومات الادارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين SAA-ورقلة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

#### المراجع الأجنبية:

- Faisal, M. (2022). The Moderate Role for Organizational Memory in Promoting the Relationship Between Strategic Improvisation and Sustainable Competitive Advantage, **INTERNATIONAL JOURNAL OF TRANSFORMATIONS IN BUSINESS MANAGEMENT**, (2) 12: 172-196.
- Abel, S. (2011). **The role of social networking sites in recruitment: Results of a quantitative study among German companies**, (Master's thesis, University of Twente).
- Aityassine, F. (2022). The effects of operational, relational, and transformational e-HRM practices on HR service effectiveness: The mediating role of user training. **International Journal of Data and Network Science**, 6(4), 1107-1114.
- Almasradi, R. B., Al-Otaibi, S. A., Akram, M. W., Farheen, N., & Mahar, S. (2022). Mediating role of information and communication technology between e-HRM and organizational performance in Pakistan. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)**, 16(4), 660-681.

- Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory, **Journal of Innovation & Knowledge**, 5(2): 140-149.
- Bhosale, G. A., & Bagul, D. B. (2021). Concept Of E-HRM: A Review of Literature, **International Interdisciplinary Research Journal.**, 11(1): 313-317 313317.
- Bratianu, C. (2015). **Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation.** Hershey: IGI Global.
- Dasari, Kalyani, Sujatha, K. (2023). Revolutionizing E-HRM in Andhra Pradesh's MSMEs: The Productivity Paradox of Technology, **International Neurourology Journal**, 27(4): 223-232.
- Dayal, G., Thakur, D. J., & David, S. (2022). EFFECT OF HRM AND E-HRM ON EMPLOYEES FOR LEARNING NEW TECHNOLOGY IN THE ORGANIZATION. **New Learning Technologies of Leadership & Role of Media Management**, 37:35-39.
- Epebinu, O., Adepoju, A., & Ajayi, M. (2023). E-Compensation Management and Organisational Performance: An Empirical Evaluation using Partial Least Squares-Structural Equation Modelling. **International Journal of Management Studies and Social Science Research**, (3)5: 142-153.
- Esmaeli, N., & abadi, R. Y. (2016). Design of organizational memory management model in the education system in Mazandaran Province. **Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing**, (7)3:20-27.
- Etikariena, A., & Muluk, H. (2014). Correlation between organizational memory and innovative work behavior, **Makara Human Behavior Studies in Asia**, 18(2): 77-88.
- Faridah, A., Khuzaini, K., Shaddiq, S., Redjeki, D. S. S., Jaya, F. P., Cahyaningrum, Y., ... & Sulastini, S. (2023). The Influence of E-HRM Implementation on Human Resource Behaviori in Indonesia in The Era of Industry 4.0 and Society 5.0. **Hut Publication Business and Management**, 3(1), 22-27.
- Ganeshan, M. K., & Vethirajan, C. (2023). Navigating The Digital Frontier: Challenges In E-HRM Practices Within the It Sector, **International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science**, (15)12, 3199-3203.

- Hoq, M. Z. (2021). A comprehensive review of contemporary issues of electronic human resource management (E-HRM). **Global Journal of Economics and Business**, 11(2), 278-296.
- Hussein, A. M., Taher, M. H., & Hameed, L. M. (2021). Employees retention strategy and its impact on organizational memory: exploratory research for the opinion of faculty members at private colleges on Baghdad. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, 10(1), 357-357.
- Ismail, F. B., Ling, L. S., Kadir, A. A., & Al Hosaini, A. A. H. (2021). Employee satisfaction and performance of E-HRM system in Malaysia banking sector. **Annals of the Romanian Society for Cell Biology**,(3)25: 6721-6729.
- Jin, J. Y., Liu, Y., & Nainar, S. K. (2022). Organizational memory and bank accounting conservatism. **European Accounting Review**, 31(3), 663-700.
- Kaufmann, E., Favretto, J., Filippim, E. S., & Cohen, E. D. (2019). Relationship between the organizational memory and innovativity: the case of software development companies in the southern region of Brazil. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, 16: 1-20.
- Kaur, C. (2021). Changing pattern of E HRM in corporate world after globalization. **IOSR Journal of Business and Management**, 23(4), 23-30.
- Khudur, H. A. Z., Mushattat, M. A. W. J. A., & Aboody, A. J. K. A. (2022). The Organizational Memory Of Administrative Leaderships And Its Impact On Enhancing The Organizational Integration Of Human Resources: An Exploratory Study Of The Opinions Of A Sample Of Managers Of Mansour Melia Hotel'Baghdad–Iraq. **Journal of Positive School Psychology**, 6(8), 2263-2281.
- Kravchenko, D. (2016). **Towards a practice-based understanding of organizational memory**, (Doctoral dissertation, University of Warwick).
- Kwon, J. H., & Seo, Y. W. (2020). The Effect of Organizational Memory Affordance and Person-Job, Person-Organization Fit on Organizational Performances: Mediating Absorption Capacity, **The Journal of the Korea Contents Association**, 20(8): 274-284.
- Milano, Steve. (2021). **Advantages & Disadvantages of Electronic Performance Appraisals**, Access 9/3/2023, Available at link <https://work.chron.com>
- Mirzoyan, Vera. (2021). **Pros and Cons of Distance Learning: What to Consider**, Access 7/3/2023, Available at link <https://medium.com>

- Moorman, C., & Miner, A. S. (2013). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. **Journal of marketing research**, 34(1), 91-106.
- Najim, M., Edajani, I., Shaldan, F., & Khalil, S. E. S. (2023). Mediating Role of Knowledge Management in the Relationship between Organizational Memory Building and Human Resource Management. **In European Conference on Knowledge Management**, (24)1: 949-959.
- Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? **The Spanish Journal of Psychology**, 24:1-6.
- Nurshabrina, N., & Adrianti, R. (2020). The effect of E-human resource management (E-HRM) on cost efficiency and productivity of employees in the company. **International Research Journal of Advanced Engineering and Science**, 5(1), 212-215.
- Odeh, A. H., Ammar, A., & Tareq, A. O. (2021). The mediation role of the organizational memory in the relationship between knowledge capturing and learning organization. **Cogent Business & Management**, 8(1): 1-14.
- Oyuru, R. A. (2023). Effect of E-HRM Practices on Organizational Performance: A Study of the Banking Industry in Nigeria, **Journal of Public Administration, Policy and Governance Research**, 1(1): 84-97.
- Reynoso, M. L. S., & Diván, M. (2019). Improving the real-time searching in the organizational memory. **Procedia Computer Science**, 154, 293-304.
- Sohail, A., Hussain, A., & Riaz, A. (2020). Assessment of E-HRM Practices and its functions among Banking Sector of Emerging Economies, **Journal of Social Research Development**, 1(2): 144-154.
- Thathsara, A. D. S., & Sutha, J. (2021). Investigating the influence of e-hrm practices on organizational performance: The mediating role of organizational agility (with special reference to financial institution). **International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)**, 11(1), 1-8.
- 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.
- Tshabalala, M. P., Plaatjies, A. B., & Nyawo, J. C. (2022). E-HRM usefulness perceived by Johannesburg officials at The Department of Employment and Labor. **Journal of Southwest Jiaotong University**, (5)57: 729-739.

- Vijayalakshmi, V. (2022). A New E-Hrm Practices in It Organizations-A Study, **International Journal of Multidisciplinary Educational Research**,5(11):75-92.
- Yu, S., Zhang, Y., Yu, J., Yang, X., & Mardani, A. (2021). The moderating impact of organizational identity strength between strategic improvisation and organizational memory and their effects on competitive advantage, **Sustainability**, 13(6):1-19, 3207.

## الملاحق

### الملحق (1): الاستبانة النهائية



جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا، والبحث العلمي  
برنامج ماجستير إدارة الموارد البشرية التطبيقية

الأخ / الأخت ..... حفظكم الله.

السلام عليكم، ورحمة الله، وبركاته...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان

دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التنظيمية

دراسة تطبيقية على العاملين في بلديات محافظة قلقيلية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية من جامعة القدس المفتوحة، لذا يرجى التكرم من حضرتكم تعبئة الاستبانة بالإجابة الصريحة، والموضوعية، باختيار الإجابة المناسبة، علماً أن البيانات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وشكراً لحسن تعاونكم.

الباحثة

هيا أحمد ياسين

إشراف

الدكتور صلاح صبري

الاستبانة

القسم الأول: البيانات الشخصية

<b>الجنس</b>	
<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر
<b>المؤهل العلمي</b>	
<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	
<input type="checkbox"/> بكالوريوس	
<input type="checkbox"/> دراسات عليا	
<b>سنوات الخدمة</b>	
<input type="checkbox"/> 5 أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/> من 15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/> 10، وأقل من 15 سنة
<b>المسمى الوظيفي</b>	
<input type="checkbox"/> رئيس شعبة	<input type="checkbox"/> موظف
<input type="checkbox"/> مدير دائرة	<input type="checkbox"/> رئيس قسم

القسم الثاني: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: نهج حديث للإدارة يعمل على توظيف التكنولوجيا، والتطبيقات في أداء وظائف الموارد البشرية، التي تشمل التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية الأمر الذي يسهل العمل في بلديات محافظة قلقيلية وينظمه.

التوظيف الإلكتروني: هو عملية التوظيف التي تتم بشكل رقمي، أو عبر الإنترنت؛ حيث تستخدم بلديات محافظة قلقيلية التكنولوجيا، والوسائط الإلكترونية في جميع مراحل عملية التوظيف.

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تستعمل بلديتي مختلف المواقع الإلكترونية في الإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها.					
2	تستقبل بلديتي طلبات التوظيف عن طريق البريد الإلكتروني.					
3	تعلن بلديتي عن الوظائف الداخلية إلكترونياً.					
4	يتم إبلاغ المرشحين للوظيفة عن موعد المقابلة إلكترونياً.					
5	تعتمد عملية التوظيف في بلديتي على الاختبارات الإلكترونية.					

التدريب، والتطوير الإلكتروني: استخدام التقنيات الإلكترونية لتدريب، وتطوير العاملين في بلديات محافظة قلقيلية، وتحديد الاحتياجات التدريبية الإلكترونية سنوياً بالاشتراك مع كافة أقسام البلديات في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	يتم إعطاء الدورات إلكترونياً في بلديتي.					
7	تستخدم بلديتي تقنيات إلكترونية خاصة بتدريب العاملين.					
8	تعلن بلديتي عن الدورات التدريبية الإلكترونية لكافة العاملين.					
9	تعمل بلديتي على تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً بشكل سنوي.					
10	تشرك بلديتي الأقسام كافة في تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً.					

تقييم الأداء الإلكتروني: هو عملية تقييم أداء العاملين في بلديات محافظة قلقيلية باستخدام التكنولوجيا الرقمية، والأدوات الإلكترونية، واستخدام أنظمة إدارة الأداء الرقمية، والبرامج المخصصة التي تسهل عملية تقييم الأداء، ومتابعته.

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	تبلغ بلديتي عن نتائج تقييم الأداء إلكترونياً.					



					23	تعمل بلديتي على التوثيق الإلكتروني لخبراتي كافة.
					24	تمتلك بلديتي قاعدة بيانات مركزية.
					25	توفر بلديتي التكنولوجيا التي تمكنني من أداء عملي.
<p>الذاكرة الإدارية: تشير إلى النظام الذي يمكن بلديات محافظة قلقيلية من تخزين البيانات السابقة واسترجاعها، والحالية بكفاءة، بما في ذلك السجلات، والمعلومات المتعلقة بإدارة الأزمات، والشكاوى الخاصة بالعاملين، واستخدام القنوات المفتوحة للاتصال، بالإضافة إلى السجلات الموثقة، والمعلنة للخطط، التي تعمل على تعزيز تبادل المعرفة، وروح الفريق داخل البلدية.</p>						
رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	تتيح بلديتي الاطلاع على كافة بياناتها الماضية، والحالية.					
27	توفر بلديتي سجلا بالشكاوى الخاصة بالعاملين.					
28	تمتلك بلديتي معلومات سابقة من تجاربها السابقة حول إدارة الأزمات.					
29	يساعد الهيكل التنظيمي في بلديتي على تبادل المعرفة.					
30	يوجد في بلديتي سجل بالخطط موثقة، ومعلنة للجميع.					
<p>الذاكرة الثقافية: هي البيئة العامة، والعادات، والقيم، والمبادئ التي تسود في بلديات محافظة قلقيلية، التي تؤثر في تفاعلات العاملين وسلوكهم داخلها، وتشمل التفاعلات الاجتماعية، والعلاقات بين العاملين بالبلدية، والقيم التي تؤمن بها البلدية، وتنشرها، والمبادئ التي تقوم عليها العمليات، واتخاذ القرارات.</p>						
رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31	أتحمل ضغط العمل من أجل المصلحة العامة.					
32	تشجع بلديتي العاملين القدامى على نقل خبراتهم للعاملين الجدد.					
33	حرية التعبير، والرأي مكفولة في عملي.					
34	يقدم المسؤولون في بلديتي الاستشارة عند حاجتي لها.					
35	يقدم لي زملائي المساعدة في أداء مهامي.					
<p>الذاكرة التسويقية: هي الجمع، والتخزين للمعلومات، والخبرات المتعلقة بجودة الخدمات التي تقدمها بلديات محافظة قلقيلية، وكذلك تقييم الموردين، واختيارهم بناءً على معايير الجودة، والموثوقية، بالإضافة إلى استقبال الاقتراحات وتسجيلها، وشكاوى المواطنين لتحسين الأداء وتحليلها.</p>						

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
36	تجمع بلديتي معرفة كافية حول جودة الخدمات التي تقدمها.					
37	تحرص بلديتي على تسجيل كافة اقتراحات المواطنين.					
38	تستعين بلديتي بالدعاية الإعلامية للترويج لأنشطتها.					
39	تستعين بلديتي بخبرات البلديات الأخرى في تحسين مستوى خدماتها.					
40	تشرك بلديتي الموردين في عملية تصميم خدماتها.					

ملحق (2): أسماء المحكمين

الاسم	الرتبة العلمية	مكان العمل
أ. مأمون شواهنة	محلل احصائي	التربية، والتعليم
د. شاهر العالول	أستاذ مساعد	جامعة القدس
د. شبلي السويطي	استاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. شريف أبو كرش	استاذ مشارك	الجامعة العربية الامريكية
د. طارق المبروك	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
د. عطية مصلح	استاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. عماد، ولد علي	أستاذ مساعد	الجامعة العربية الامريكية
د. فراس النصر	أستاذ مساعد	جامعة الزيتونة
د. محمود الطردة	أستاذ مساعد	جامعة الخليل
د. مروان علاونة	أستاذ مشارك	جامعة الاستقلال

ملحق (3): كتاب تسهيل المهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

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 الكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu  
بريد الكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع د ب / 24/869

التاريخ: 2024/03/18

حضرة أ. فيصل شريم المحترم

رئيس بلدية قلقيلية

تحية وبعد،

### تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالب/ة (هيا أحمد محمد ياسين)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "إدارة الموارد البشرية التطبيقية" الموسومة ب: (دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الذاكرة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين في بلديات محافظة قلقيلية). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالبة في الحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أداة الدراسة على مدراء وموظفي بلدية قلقيلية، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلو بقبول فائق الإحترام،

أ. د. محمد شاهين

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

• الملف