



جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا

دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة  
الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية

**The role of computerized human resource systems in achieving  
institutional excellence in the Palestinian Ministry of Telecom  
and Information Technology**

إعداد الباحث:

عدنان عمار سامي الخندقجي

بإشراف:

الدكتور نائل محمد أبو حلاوة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والسياسات  
العامة

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2023م



جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا

دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة  
الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية

**The role of computerized human resource systems in achieving  
institutional excellence in the Palestinian Ministry of Telecom  
and Information Technology**

إعداد الباحث:

عدنان عمار سامي الخندقجي

بإشراف:

الدكتور نائل محمد أبو حلاوة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والسياسات  
العامة

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2023م

## إجازة الرسالة

دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية

The role of computerized human resource systems in achieving institutional excellence in the Palestinian Ministry of Telecom and Information Technology

إعداد الباحث:

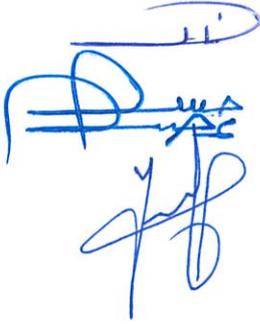
عدنان عمار سامي الخندقجي

بإشراف:

الدكتور نائل محمد أبو حلاوة

نوقشت هذه الرسالة يوم الاثنين بتاريخ 2023/01/30، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة التالية أسماؤهم:

التوقيع



أعضاء لجنة المناقشة

1. بإشراف: د. نائل محمد أبو حلاوة
2. الممتحن الخارجي: د. محمود صلاحات
3. الممتحن الداخلي: د.م. يوسف صباح

رام الله - فلسطين

2023

## إقرار و تفويض

أنا الموقع أدناه عدنان عمار سامي الخندقجي، أتعهد بمنح جامعة القدس المفتوحة حرية التصرف في نشر محتوى رسالتي، بحيث تعود حقوق الملكية الفكرية لرسالة الماجستير إلى الجامعة وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

و أقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة ب: " دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية " ، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الإسم : عدنان عمار سامي الخندقجي

الرقم الجامعي : 0330012020035

التوقيع : 

التاريخ : 2023/01/30

## الإهداء

الى الغوالي.... أبي وأمي

الى من لا أجد عبارات تجزيهم حقهم .... الى من مهدوا الطريق أمامي للوصول الى هذه الدرجة العلمية وكانوا السند والأم والأب ..... عمي أبو طارق & خالتي إم طارق.

الى من كانت السند وهونت علي كل الصعاب وهيأت لي كل الظروف للوصول الى هذه الدرجة العلمية..... زوجتي ورفيقة دربي الغالية " دانه "

الى مهجة قلبي ومن هي بضعة مني وزينة الحياة الدنيا ..... ابنتي الغالية "حور".

الى الأحبة الذين شاركوني الحياة بملوها ومرها، وكانوا يد العون والمساعدة لي في كل الظروف ..... إخوتي.

الى نبع الحنان ونهر العطاء الذي لا ينضب ..... عماتي الغاليات

الى الذين ساندوني من أجل تحقيق الآمال ..... الأهل والأصدقاء والزملاء جميعاً

أهدي إليكم هذا الجهد المتواضع

الباحث

عدنان عمار الخندقجي

## شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه ملء السموات وملء الأرض وملء ما بينهما وملء ما شئت من شيء بعد، لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف الخلق والمرسلين عليه أفضل السلام وأتم التسليم.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان أولاً الى من تشرف به مشرفاً على رسالتي الدكتور " نائل محمد أبو حلاوة " الذي لن توفيه كل كلمات الشكر والثناء حقه، والذي واصل الليل والنهار لإنجاز هذا العمل، ولم يبخل علي قيد أنمله من علمه فكان هو البوصلة التي ترشدني الى الصواب والطريق الصحيح فجزاه الله كل الخير وجعل كل ذلك في ميزان حسناته.

كما وأتوجه بخالص شكري وتقديري الى السادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على قبولهم عناء القراءة والتصحيح وتقديم الملاحظات القيمة.

كما ولا أنسى ان اتقدم بالشكر والتقدير الى هذا الصرح العظيم جامعة القدس المفتوحة، جامعة منظمة التحرير الفلسطينية بكادرها الإداري والأكاديمي، و الى جميع من تتلمذت على يديهم خلال رحلة الماجستير في الادارة والسياسات العامة والى كل من دعمني ووقف بجانبني لإنجاز هذا العمل بنجاح.

فلكم جميعاً جزيل الشكر والتقدير

الباحث

عدنان عمار الخندقجي

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في رام الله من العام 2022م، والبالغ عددهم ( 250 ) موظف وموظفة، وقد استخدم الباحث أسلوب عينة المسح الشامل في هذه الدراسة، حيث تم توزيع أداة الدراسة "الاستبانة" على أفراد العينة إلكترونياً، وذلك بإرسالها عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، و تم استرجاع (209) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعدهم الأجور والحوافز كأحد أبعاد نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية .

واستناداً لهذه النتائج فقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تساعد متخذي القرار في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية في تحقيق التميز المؤسسي منها : ضرورة العمل على تطوير النظام الإلكتروني في الوزارة بشكل يوفر للموظفين كافة المعلومات المطلوبة بسرعة وكفاءة وخصوصاً بما يتعلق بنظام الأجور والحوافز الإلكتروني بحيث يتيح للموظف تقديم ملاحظاته واستفساراته بما يتعلق باستحقاقاته المالية إلكترونياً وفي أي وقت يرغب به، بالإضافة الى ضرورة تنظيم سلسلة من حملات التوعية للموظفين حول الاجور والرواتب والاليات الالكترونية لتسلسل العمليات حيث ان الموظفين لا يدركونها بالشكل الصحيح، كما أوصت الدراسة بإجراء سلسلة من ورش العمل حول استخدام نظم الموارد البشرية المحوسبة ودورها في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تستهدف الموظفين على وجه التحديد.

## **Abstract**

This study aimed at investigating the role of computerized human resources' systems in achieving institutional excellence in the Palestinian Ministry of Telecom and Information Technology. Due to the nature of the study and to achieve its goals, the researcher employed a descriptive analytical approach.

The population of the study consisted of the (250) male and female employees of the Ministry of Telecom and Information Technology in 2022 AD. The researcher utilized the questionnaire as the tool to conduct his study. The questionnaire was distributed to the entire population of the study through e-mail and social communication media. Among the retrieved questionnaires, 209 were valid and were statistically analyzed. The findings of the study indicated that the computerized human resources systems play a significant role in achieving institutional excellence in the Palestinian Ministry of Telecom and Information Technology, furthermore, the finding of the study showed that the wages and incentives dimension as one of the dimensions of computerized human resources systems has no statistically significant effect in achieving institutional excellence in the Ministry.

The study came out with a set of recommendations that can help decision-makers at the Palestinian Ministry of Telecom and Information Technology in achieving institutional excellence; these recommendations included the necessity to develop and advance the computerized human resources systems deployed in the ministry in a way that provides employees with all the required information in a fast and efficient manner, especially the electronic component of wages and incentives which should be developed to allow the employees to submit their comments and inquiries regarding their financial entitlements in flexible and timely way. Furthermore, there is a need to organize a series of awareness campaigns for employees; these campaigns should target the electronic mechanisms for wages, salaries, and the sequence of administrative operations, as employees lack the proper

knowledge in them. The study also recommended conducting a series of workshops for employees -especially females- on the use of computerized human resources systems and the role these systems play in the Palestinian Ministry of Telecom and Information Technology.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	إجازة الرسالة.....
ث	إقرار و تفويض.....
ج	الإهداء .....
ح	شكر وتقدير.....
خ	ملخص الدراسة.....
د	Abstract.....
ر	فهرس المحتويات.....
ص	فهرس الجداول.....
9-1	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها</b>
2	1.1 مقدمة:.....
3	2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:.....
4	3.1 أهمية الدراسة:.....
5	1.3.1 الأهمية النظرية:.....
5	2.3.1 الأهمية العملية:.....
5	4.1 أهداف الدراسة:.....
6	5.1 فرضيات الدراسة.....
7	6.1 المصطلحات الإجرائية.....
8	7.1 أنموذج ومتغيرات الدراسة.....
9	8.1 حدود الدراسة.....

الصفحة	الموضوع
52-10	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
11	1.2 الإطار النظري
43	2.2 الدراسات السابقة
59-53	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
54	1.3 مجتمع الدراسة:
54	2.3 عينة الدراسة:
56	4.3 أداة الدراسة:
56	5.3 تقنين أداة الدراسة
59	6.3 المعالجة الإحصائية:
59	7.3 مصادر البيانات:
90-60	<b>الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة</b>
61	1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
61	1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول
66	2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني
71	3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث والمتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى
73	4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع والمتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية
82	5.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس والمتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة
100-91	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
92	1.5 النتائج :
99	2.5 التوصيات:

الصفحة	الموضوع
100.....	3.5 مقترحات بحثية مستقبلية:
101.....	قائمة المراجع:

الصفحة	اسم الملحق
124-111	ملاحق الدراسة
111	ملحق رقم (1) الإمتبانه الأولة
116	ملحق رقم (2) الالمتبانه بشكلها النهائي
122	ملحق رقم (3) قائمة بأسماء السادة المحكمين
123	ملحق رقم (4) كتاب تسهيل المهمة

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
55	جدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية
56	جدول رقم (2) : الاستبانة تبعاً لمجالات ومحاور الدراسة
57	جدول رقم (3) : نتائج معامل الارتباط بيرسون لعبارات مجال نظم الموارد البشرية المحوسبة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة
58	جدول رقم (4) : نتائج معامل الارتباط بيرسون لعبارات مجال التميز المؤسسي مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة
58	جدول رقم (5): معامل الثبات لأداة الدراسة
61	جدول رقم (6): مقياس ليكرت الخماسي
62	جدول رقم (7) : المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحور التوظيف إلكتروني
63	جدول رقم (8) : المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحور نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني
64	جدول رقم (9) : المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحور التدريب إلكترونياً
65	جدول رقم (10) : المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحور تقييم الأداء الإلكتروني
66	جدول رقم (11) : المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحاور المجال الأول (نظم الموارد البشرية المحوسبة)
67	جدول رقم (12) : المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحور القيادة
68	جدول رقم (13) : المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحور العمليات والإجراءات
69	جدول رقم (14) : المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحور المعرفة
70	جدول رقم (15) : المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحاور المجال الثاني (التميز المؤسسي)
70	جدول رقم (16) : خلاصة النتائج للمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجالات الدراسة
71	جدول رقم (17) : نتائج اختبار الإنحدار المتعدد القياسي لنظم الموارد البشرية المحوسبة والقيادة
72	جدول رقم (18) : نتائج اختبار الإنحدار المتعدد القياسي لنظم الموارد البشرية المحوسبة والعمليات والإجراءات

الصفحة	عنوان الجدول
73	جدول رقم (19) : نتائج اختبار الإنحدار المتعدد القياسي لنظم الموارد البشرية المحوسبة والمعرفة
74	جدول رقم (20): نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس
75	جدول رقم (21): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي
76	جدول رقم (21/أ): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير المؤهل العلمي
78	جدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي
79	جدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة
80	جدول رقم (23/أ): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير سنوات الخبرة
80	جدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية
81	جدول رقم (24/أ): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير الوحدة الإدارية
83	جدول رقم (25): نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس
84	جدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي
85	جدول رقم (26/أ): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير المؤهل العلمي
86	جدول رقم (27): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الصفحة	عنوان الجدول
87	جدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة
88	جدول رقم (28أ): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير سنوات الخبرة
89	جدول رقم (29): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### 1.1 مقدمة:

شهد العقد الماضي تطوراً كبيراً في إدارة الموارد البشرية من خلال تجميع وتخزين وتحليل البيانات، من خلال استخدام نظم المعلومات، حيث مرت إدارة الموارد البشرية بتطور كبير ومتسارع، إذ أنها إنتقلت من إدارة شؤون الأفراد إلى إدارة رأس المال البشري، وقد ساعد التطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات بشكل عام، وفي مجال إدارة الموارد البشرية بشكل خاص على إستغلالها في المهام الوظيفية والمستويات الإدارية في هذه المؤسسات، وكما ساهمت في تطوير المهارات التكنولوجية لدى الموظفين، وبالتالي تطوير أداء مهامهم بالدقة والفعالية المطلوبة، وعليه أصبحت إدارة الموارد البشرية المحوسبة وسيلة لإقحام معلومات الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المنظمات، ولإظهار المساهمة الإيجابية لدوائر الموارد البشرية فيها، والتي من خلالها يمكن أن تنثري بها إستراتيجية المنظمة من خلال تسيير فعال وناجح للموارد البشرية، وذلك بإستخدام البرامج الإلكترونية الحديثة في إدارة الموارد البشرية. (حلو، 2020)

يعد موضوع التميز المؤسسي من الموضوعات المهمة والحديثة في وقتنا الحاضر، حيث أصبح التميز المؤسسي من الأهداف الرئيسية والإستراتيجية التي تسعى المؤسسات، على مختلف أشكالها، إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما يتطلب جهوداً كبيرة من قيادة هذه المؤسسات لتحقيق النجاح وإحراز التقدم بالإعتماد على السرعة والمرونة والإبتكار، فالتميز المؤسسي ليس له حدود، فهو أسلوب إبداعي إداري فكري يمكن تطبيقه على جميع المؤسسات والمنظمات بمختلف أحجامها وأشكالها وتخصصاتها، فمعيار نجاح المؤسسات لم يعد مقتصرأً فقط على أدائها، وإنما على إبداعها وتميزها أيضاً، فالتميز يعكس فكر الإدارة وتطورها، حيث نشأ مفهوم إدارة التميز لكي يعبر عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع مقومات وأسس وعناصر بناء المؤسسات على أسس متفوقة، تحقق لها قدرات فائقة للتعامل والتكيف مع التغييرات والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها. (عدلان، 2019)

لا بد للمؤسسات على مختلف أشكالها وأحجامها وتخصصاتها أن تقوم برسم السياسات ووضع الخطط اللازمة، لتطوير نظم الإدارة فيها وربطها بشبكات إلكترونية، وتهيئة وإعداد وتدريب كوادر فنية متخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والشبكات، ومن هنا كان لا بد من التوجه إلى الإدارة الإلكترونية والعزوف عن أسلوب الإدارة التقليدية، للقيام بالمهام والوظائف الإدارية، وإنجاز الأعمال

التنفيذية، وإعتماد وسائل التكنولوجيا الحديثة مثل الإنترنت والشبكات الأخرى في تقديم منتجاتها من السلع والخدمات بصورة إلكترونية، بما يساعد على رفع مستوى أدائها وجودته لتحقيق أفضل الخدمات بأقل وقت وجهد وعلى مستوى عال من الجودة والنوعية. (قرشي، 2016)

وبناءً عليه، تعد إدارة الموارد البشرية المحسوبة ثورة في عالم الإدارة الحديثة، كما تعد دراساتنا وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي من الموضوعات المهمة التي لا بد من تسليط الضوء عليها، وخصوصاً في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، والتي تعد من المؤسسات الحكومية المهمة التي تقدم العديد من الخدمات للمواطنين والمؤسسات الحكومية الأخرى سواء في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات أو في مجال البريد، وذلك لأن التحول نحو استخدام إدارة الموارد البشرية المحسوبة لم يعد خياراً بل حاجة ملحة نظراً لنجاح تطبيقها في عدد من المؤسسات المختلفة وإعطائها نتائج إيجابية فيها، وأيضاً نظراً للتطور التكنولوجي الهائل وتواكباً مع تطورات العصر، وانطلاقاً من أهمية الموارد البشرية وضرورة الاهتمام بها باعتبارها السبب الرئيس في نجاح عمل المؤسسة أو فشلها.

## 2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تسعى المؤسسات الخاصة والعامّة إلى الاستثمار في رأسمالها البشري، من خلال إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والتي تلعب دورها تعظيم شأن موارد المؤسسة البشرية، من خلال توفير متطلباتها واحتياجاتها لجعلها ميزة تنافسية مع المؤسسات الأخرى، وفي ظل التطور التكنولوجي المتسارع في مجتمعنا فإن أحد أهم متطلبات تطوير وتميز رأس المال البشري للمؤسسة هو وجود نظام محوسب متطور لإدارة الموارد البشرية، والذي يحتاج إلى بنية تحتية وإمكانيات مادية وكادر بشري كفؤ لتمكين هذا النظام من العمل بكفاءة وجودة عالية، وتعد وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية من المؤسسات الحكومية المهمة التي تقدم العديد من الخدمات للمواطنين والمؤسسات الحكومية الأخرى، ومن أجل تحقيق إدارة موارد بشرية محسوبة يستلزم من وزارة الاتصالات توفير استراتيجيات إلكترونية تواكب المتغيرات المتسارعة في عالم الاتصالات والتكنولوجيا، وتشير دراسة كل من (عمام، 2018)، التي أظهرت أن تطبيق الأبعاد الخاصة بالتميز المؤسسي كان متوسطاً، ودراسة (Abu-Naser & Al Shobaki, 2017) التي أشارت إلى أهمية التميز في تقديم الخدمة وأيضاً إلى التميز القيادي باعتبارهما عناصر التميز المؤسسي، وبالتالي تؤكد الدراسات وجود قصور لإمكانية الوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي، حيث ستسعى هذه الدراسة إلى تقييم دور أنظمة الموارد البشرية

المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة الاتصالات وتحديد أوجه القوة والقصور فيها من وجهة نظر العاملين في الوزارة، وذلك انطلاقاً من الحاجة الماسة لمثل هذه الدراسة، وخصوصاً في ظل عدم وجود دراسات سابقة عن هذا الموضوع في وزارة الاتصالات الفلسطينية - على حد علم الباحث - ومن هنا برزت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: "ما دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية؟".

وبناءً عليه ستجيب الدراسة عن التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى توافر نظم الموارد البشرية المحوسبة بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية من خلال الأبعاد التالية (التوظيف الإلكتروني، تقييم أداء الموظفين الإلكتروني، الأجور والحوافز، التدريب الإلكتروني) من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما مستوى التميز المؤسسي لدى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية من خلال الأبعاد التالية (القيادة، العمليات والإجراءات، المعرفة)؟
3. ما أثر نظم الموارد البشرية المحوسبة من خلال الأبعاد التالية (التوظيف الإلكتروني، تقييم أداء الموظفين الإلكتروني، الأجور والحوافز، التدريب الإلكتروني) في تحقيق التميز المؤسسي من خلال الأبعاد التالية (القيادة، العمليات والإجراءات، المعرفة) في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو استخدام نظم الموارد البشرية المحوسبة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، الوحدة الإدارية)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو تحقيق التميز المؤسسي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، الوحدة الإدارية)؟

### 3.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة كونها تسلط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية المحوسبة، كونها تعد من الموضوعات المهمة في علم الإدارة الحديث، والتي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي في المؤسسات، حيث إن نظام إدارة الموارد البشرية المحوسبة يهدف وبشكل رئيسي إلى تحسين الأداء

الوظيفي للموظفين وتطويره باستمرار، كون المورد البشري هو الأساس في تقدم أو فشل المؤسسات ورفعتها وتميزها، وتتضح الأهمية النظرية والعملية للدراسة كما يلي:

### 1.3.1 الأهمية النظرية:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، إذ تعزز البحوث التي تتم حول موضوع علاقة نظم الموارد البشرية المحوسبة والتميز المؤسسي، وبالتالي إغناء المكتبة العربية بهذا النوع من الدراسات، حيث يمكن أن تكون مادة مفيدة للباحثين في هذا المجال.

### 2.3.1 الأهمية العملية:

تستمد الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال تقييم نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات الفلسطينية ومدى تأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي فيها، خصوصاً وأن هو الباحث أحد العاملين في دائرة الموارد البشرية، و في ظل عدم وجود دراسات سابقة عن هذا الموضوع في وزارة الاتصالات الفلسطينية - على حد علم الباحث- وأيضاً تستمد أهميتها من خلال تقديم توصيات لتطبيق نظم الموارد البشرية المحوسبة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية الأخرى، وتوضيح مدى أهميتها في تحقيق أهداف المؤسسات والأفراد، كما أن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساعد أصحاب القرار في وزارة الاتصالات الفلسطينية بشكل خاص، والمؤسسات الحكومية الفلسطينية بشكل عام، بمعرفة أهمية استخدام الأنظمة الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين واقع هذه المؤسسات وتميزها.

### 4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة للتعرف إلى ما يلي:

1. التعرف إلى مدى توافر نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية من خلال الأبعاد التالية (التوظيف الإلكتروني، تقييم أداء الموظفين الإلكتروني، الأجور والحوافز، التدريب الإلكتروني) من وجهة نظر العاملين فيها.

2. التعرف إلى مستوى التميز المؤسسي لدى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية من خلال الأبعاد التالية (القيادة، العمليات والإجراءات، المعرفة).
3. التعرف إلى أثر نظم الموارد البشرية المحوسبة من خلال الأبعاد التالية (التوظيف الإلكتروني، تقييم أداء الموظفين الإلكتروني، الأجور والحوافز، التدريب الإلكتروني) في تحقيق التميز المؤسسي من خلال الأبعاد التالية (القيادة، العمليات والإجراءات، المعرفة) في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.
4. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو استخدام نظم الموارد البشرية المحوسبة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، الوحدة الإدارية).
5. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو تحقيق التميز المؤسسي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، الوحدة الإدارية).

### 5.1 فرضيات الدراسة

يحاول هذا البحث دراسة الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية (التوظيف الإلكتروني، تقييم أداء الموظفين الإلكتروني، الأجور والحوافز، التدريب الإلكتروني) في تحقيق التميز المؤسسي من خلال الأبعاد التالية (القيادة، العمليات والإجراءات، المعرفة) فيها.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية (التوظيف الإلكتروني، تقييم أداء الموظفين الإلكتروني، الأجور والحوافز، التدريب الإلكتروني) في القيادة كأحد أبعاد التميز المؤسسي.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية (التوظيف الإلكتروني، تقييم أداء الموظفين الإلكتروني، الأجور والحوافز، التدريب الإلكتروني) في العمليات والإجراءات كأحد أبعاد التميز المؤسسي.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية (التوظيف الإلكتروني، تقييم أداء الموظفين الإلكتروني، الأجور والحوافز، التدريب الإلكتروني) في المعرفة كأحد أبعاد التميز المؤسسي.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات المبحوثين حول دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تُعزى للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والوحدة الإدارية).

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تُعزى للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والوحدة الإدارية).

## 6.1 المصطلحات الإجرائية

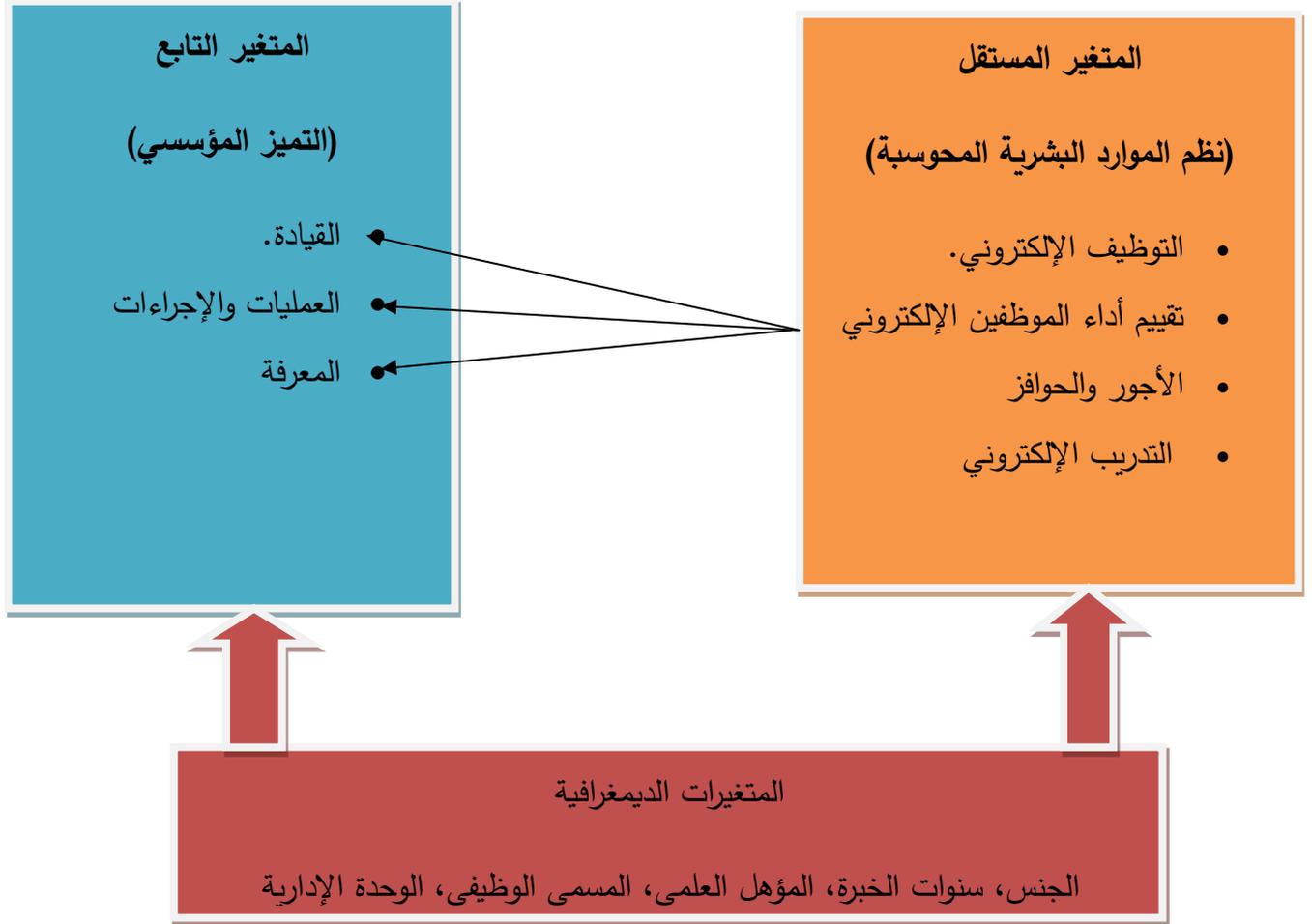
1. **نظم الموارد البشرية المحوسبة:** هي نمط جديد في إدارة الموارد البشرية يقوم على التقبل والاستخدام الواعي لتقنيات الاتصالات والمعلومات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، في نمط جديد في الفكر والممارسة الإدارية ليتبنى واقع عصر المتغيرات السريعة، وانتهاج تكنولوجياته المتجددة، ويطبق نظمه الفاعلة، ويستثمر تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في أداء وظائفه، فنظم الموارد البشرية المحوسبة تقوم على الاستيعاب والإدراك الواعي وما يناسب من تكنولوجيات المعلومات لإدارة الموارد البشرية (مهيب، 2012).

2. **التميز المؤسسي:** هو أسلوب إداري يمثل حالة سمو المؤسسة وتفردها في أدائها بطريقة تميزها عن مثيلاتها من المؤسسات المنافسة لها في العديد من المجالات، مثل جودة الخدمات المقدمة

للمستفيدين، أو تميزها عن مثيلاتها بخدمة ما بعد البيع، أو كفاءتها في إدارة مواردها، أو تحقيقها لمستويات عالية في المبيعات أو الأرباح (الدغمي، 2019).

## 7.1 أنموذج ومتغيرات الدراسة

شكل رقم (1) أنموذج ومتغيرات الدراسة



## 8.1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية.
2. الحدود البشرية: يقتصر تطبيق هذه الدراسة على الموظفين العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية في رام الله.
3. الحدود المكانية: ستطبق هذه الدراسة على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية.
4. الحدود الزمنية: ستطبق هذه الدراسة في العام الدراسي 2022.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

##### 1.1.2 مقدمة:

سنعرض في هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة، من خلال أربعة مباحث رئيسية، حيث سيتناول المبحث الأول نظم الموارد البشرية المحوسبة من حيث، مفهومها، وأهدافها، وأهميتها، وأبعادها.

أما المبحث الثاني فسيتناول مفهوم التميز المؤسسي وأهدافه، وأهميته، ومقومات تحقيقه، ومعوقات التميز المؤسسي، وخصائص التميز المؤسسي، وأبعاد التميز المؤسسي.

أما المبحث الثالث فسيتناول نبذة مختصرة عن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية ودائرة الموارد البشرية والنظم المحوسبة المستخدمة فيها.

أما المبحث الرابع فسيتناول الدراسات السابقة التي لها صلة بالمبحث الحالي والتعقيب عليها، إذ وزعت بحسب متغيرات الدراسة، وتضمنت دراسات عربية و أخرى أجنبية.

#### 2.1.2 المبحث الأول: نظم الموارد البشرية المحوسبة

يشهد العصر الحديث الذي نعيشه تحولاً متسارعاً نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي من ضمنها إدارة الموارد البشرية، حيث تأثرت أنظمتها وممارساتها بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي نتج عنه نموذجاً لعمل الموارد البشرية وإدارتها، ألا وهو "نظم الموارد البشرية المحوسبة"، حيث إن رفع الكفاءة والاستفادة من مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساعدت دوائر الموارد البشرية في الاعتماد على عدد أقل من العاملين الذين يلعبون دوراً أكثر أهمية في المنظمة، كما أن التحول السريع إلى الموارد البشرية المحوسبة أتاح الطريق للمديرين والعاملين للحصول على المعلومات بطرق أكثر فعالية وكفاءة تمكنهم من الاستفادة من هذه المعلومات في موارد المنظمة (القضاة، 2018).

لكي تقوم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة بكفاءة وفعالية عالية تتسجم مع الدور الاستراتيجي لها، فإنها تحتاج إلى نظم محوسبة حديثة ودقيقة وبالإمكان الوصول إليها بسرعة واستخدامها

بسهولة في مختلف القرارات، حيث إن الحصول على معلومات شاملة بشأن مخزون المهارات للأغراض الإدارية المختلفة مثل تطبيق فلسفات إدارية جديدة أو تطوير أنظمة العمل أو إعداد الاستراتيجيات لن يكون سهلاً إذا لم تمتلك المؤسسة نظم محوسبة ومتطورة خاصة بمواردها البشرية، حيث تمثل هذه النظم المحوسبة أحد الأسلحة المهمة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق التميز المؤسسي وضمان استمرارها ونموها وإدامتها في البيئة التي تعمل بها (السالم، 2009).

تعود بدايات العمل بنظم الإدارة المحوسبة إلى السبعينات من القرن الماضي، حيث كانت بداية استخدامها في الولايات المتحدة الأمريكية كوسيلة متطورة وحديثة للانتقال من الأساليب القديمة القائمة على الأرشفة الورقية إلى الاعتماد على إدارة الأعمال بشكل متطور ومحوسب، ويعود السبب الرئيسي وراء هذا التطور إلى ما واجهته المؤسسات الحديثة من ظروف غير معتادة من المنافسة القوية، والتغيرات السريعة في بيئتها الخارجية، وتزايد تعقيد بيئة العمل، وسعي المؤسسات نحو التوسع وتعدد فروعها وتوزعها جغرافياً، وتزايد وتنوع كميات المعلومات التي تتعامل معها المؤسسات وتستخدمها في تسيير أعمالها، بالإضافة إلى حرص المؤسسات المستمر على رضا الزبائن ومتلقي الخدمة والذين تتغير احتياجاتهم ورغباتهم بشكل مستمر، مما دفع العديد من المؤسسات إلى الاستثمار بالنظم المحوسبة للتقليل من حدة ما تواجهه من تحديات والتخلص من الأنماط التقليدية في إنجاز المعاملات والتوجه نحو أنماط جديدة ومتطورة في الإدارة توفر الدقة والسرعة والشمول (الحيت، 2015).

إن تأكيد ضرورة أن تكون إدارة الموارد البشرية إدارة استراتيجية وليست تقليدية تعتمد على أساليب نمطية وروتينية، يستدعي أن يكون لها نظم محوسبة متطورة تعزز من موقعها التنافسي، قادرة على مواجهة العقبات والتحديات وتساعد أصحاب القرار في المؤسسة من اتخاذ القرارات السليمة سواء تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو المتعلقة بالمؤسسة ككل وبالتالي تقليل التكاليف وتوفير الوقت (السالم، 2009).

### 1.2.1.2 مفهوم نظم الموارد البشرية المحوسبة

جاء مفهوم نظم الموارد البشرية المحوسبة نتيجة سلسلة تطورات في ممارسة إدارة الموارد البشرية التقليدية القائمة على القيام بالمهام الروتينية المتمثلة في التعيين، الرواتب، الإجازات، وذلك من خلال حفظ هذه المعلومات في خزائن مكونة من عدة أدرج تحتوي على ملفات ورقية مرتبة أبجدياً، وبعد حدوث ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، أدى ذلك إلى تأثر المؤسسات بهذه التطورات، وأحدثت

العديد من التغييرات نتيجة إدخال جهاز الحاسوب واستخدامه في معالجة البيانات والاحتفاظ بقاعدة بيانات، وإلغاء التعامل مع الملفات الورقية، مما أدى إلى ظهور مفهوم نظم الموارد البشرية المحوسبة (الزبون، 2017).

تعد نظم الموارد البشرية المحوسبة أهم طرق تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية والسياسات والممارسات في المؤسسة، وذلك عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات، ويشمل مصطلح نظم الموارد البشرية المحوسبة جميع آليات التكامل ومقوماتها بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، بمعنى آخر تعد نسخة نشطة وحيوية من إدارة الموارد البشرية، إذ تعتمد الأخيرة بشكل كلي على تكنولوجيا المعلومات (جميل، 2015).

إن نظم الموارد البشرية المحوسبة هي نمط جديد في إدارة الموارد البشرية يقوم على التقبل والاستخدام الواعي لتقنيات الاتصالات والمعلومات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، في أسلوب جديد في الفكر والممارسة الإدارية ليتبنى واقع عصر المتغيرات السريعة، وانتهاج تكنولوجياته المتجددة، ويطبق نظمه الفاعلة، ويستثمر تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في أداء وظائفه، فنظم الموارد البشرية المحوسبة تقوم على الاستيعاب والإدراك الواعي وما يناسب من تكنولوجيا المعلومات لإدارة الموارد البشرية (مهيب، 2012).

تناول الأدب الإداري المتعلق بنظم الموارد البشرية المحوسبة تعريفات مختلفة لها، فقد عرفها (الويس، 2018) على أنها مجموعة من التطبيقات العملية لتحقيق إجراءات واستراتيجيات المؤسسة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية، كما أنها تمثل تطبيق أي تقنيات حديثة تمكن المديرين والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المؤسسة الأخرى من أجل الاتصال وتقييم الأداء وإدارة المعرفة وإدارة الفرق والتعليم وأية أغراض إدارية أخرى.

كما عرفها (الزبون، 2017) بأنها تعزيز إداري لوظائف الموارد البشرية في المؤسسات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم مجموعة من الأفراد للمشاركة وفي إنجاز المهام الخاصة بالموارد البشرية (استقطاب العاملين، التوظيف، الرواتب، الإجازات)، وتعرف أيضاً بأنها وظائف الموارد البشرية المدمجة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والاعتماد على الإنترنت في القيام بهذه الوظائف، وذلك نتيجة الاستجابة للمتغيرات التي تواجه بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية، كما وتعرف بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية، ودعم وظيفة الموارد البشرية في الالتزام

باحتياجاتها، وتمكين الموظفين والمديرين من عرض، واستخراج، أو تغيير المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية

وعرفها (الشريف وآخرون، 2013) بأنها منهجية إدارية شاملة تهدف إلى استخدام أمثل للتقنيات والتطبيقات المتطورة والحديثة المواكبة للتطورات التي تدعم تطبيقها على الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والعمل على تميمتها، كما وتعرف أيضاً بأنها الاستغلال الأمثل والكامل لقنوات شبكة المعلومات خارج المؤسسة وداخلها من أجل تطبيقها بشكل عملي متكامل على المورد البشري وبدعم من قبل الإدارة العليا

كما عرفها (بلحمري، 2014) بأنها الدعم الإداري لوظائف الموارد البشرية في المؤسسة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والإنترنت، فهي نظم تستخدم لاكتساب وتخزين ومعالجة وتحليل واسترجاع وتوزيع المعلومات التي تخص الموارد البشرية في المؤسسة، فنظم الموارد البشرية المحوسبة ليست مجرد أجهزة حاسوب ترتبط بالبرامج المتعلقة بالموارد البشرية فقط، إنما تشمل أيضاً الأفراد، والإجراءات والسياسات والنماذج والبيانات المتعلقة بالموارد البشرية، وأنها إطار يغطي جميع الآليات الممكنة للجمع بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية بهدف إيجاد قيمة داخل المؤسسة، للإدارة والموظفين.

ومن خلال ما سبق، يستنتج الباحث أن نظم الموارد البشرية المحوسبة هي التكنولوجيا التي تقدم وظائف الموارد البشرية بشكل يساهم إلى حد كبير في إنجاز عمل المؤسسة، فهي عمليات تخطيط وتطبيق تكنولوجيا المعلومات ودعم أداء الجماعات والأفراد المشترك لوظائف الموارد البشرية. ويعرف الباحث نظم الموارد البشرية المحوسبة إجرائياً بأنها مجموعة من الأنشطة التي تركز على تكنولوجيا المعلومات لإدارة شؤون الموارد البشرية في المؤسسة من خلال استخدام الحاسوب والعمل على تقليل حدة المشكلات الناتجة عن تعامل الموارد البشرية مع الإدارة مما يساهم في زيادة الكفاءة والفعالية في أداء المؤسسة.

#### 2.2.1.2 أهداف نظم الموارد البشرية المحوسبة

تهدف نظم الموارد البشرية المحوسبة إلى تحقيق عدة أهداف، والتي تتمثل بإتاحة الفرصة للموارد البشرية بإيجاد آفاق جديدة للمساهمة في زيادة الكفاءة التنظيمية من خلال استثمار بعض الأدوات، مثل رفع القدرة التنافسية من خلال خفض التكاليف وتحسين الموارد البشرية، وأيضاً من خلال إدارة المعرفة،

وتساعد شبكة المعلومات في تقليل استخدام الملفات الورقية، ونشر الإعلانات في المجلات والصحف، وعمليات الطباعة، ورفع مستوى كفاءة وإنتاجية الموظفين عن طريق إتاحة المعلومات في أي وقت ومن أي مكان، وتنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة والارتقاء في العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة (Alwis, 2010).

تنبثق أهداف نظم الموارد البشرية المحوسبة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث إن تغير العوامل المؤثرة على المؤسسات وقضايا العولمة، وتغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة، وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة وارتفاع معدلات التعليم في العالم، كل هذا أدى إلى توجه المؤسسات في استخدام نظم الموارد البشرية المحوسبة، وذلك لتحقيق عدة أهداف مثل تخفيض كلفة العمالة والنفقات الإدارية، وتحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية، وتسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية، وتنمية وتعزيز العلاقات في العمل وإرضاء العاملين، ورفع معدلات الأداء والإنتاجية في المؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق دعم أفضل للإدارة عبر أقسام المؤسسة، وتوفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب، وتحسين الصورة النمطية للمؤسسة. (الشريري، 2019).

يكن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في تزويد المؤسسة بالموارد البشري الذي يتمتع بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية في تنفيذ المهام وأنشطة ووظائف المؤسسة ووحداتها وأقسامها المختلفة، إلى جانب الاهتمام بهذا المورد البشري من حيث تلبية احتياجاته وتحقيق رغباته، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق عدة أهداف مثل زيادة قدرة الوحدات والأقسام داخل المؤسسة لأداء مهامها من خلال توفير المورد البشري وإبداء الآراء بشأنه لدى تلك الوحدات والأقسام، و تطبيق القوانين والتشريعات الإدارية التي تحكم العلاقة بين الموظفين والعمل وتوفير المناخ المناسب للعمل، وأيضاً تحقيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد وفق إمكانياتهم وقدراتهم، الأمر الذي يفتح المجال بالتقدم والتطور والرقي، والالتزام بتلبية احتياجات ومتطلبات المورد البشري في المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافهم بما يتناسب مع موارد وإمكانات المؤسسة ومتطلبات العمل (رابعة، 2009).

تعد أهداف نظم الموارد البشرية المحوسبة غير محددة بوضوح في الممارسة العملية، وأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يتم توجيهها نحو تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة في خدمات الموارد البشرية، ويمكن تمييز أربعة أهداف للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهي: (Gardner, 2009):

1. فاعلية التكاليف: وذلك عن طريق تقليل معدلات دوران العمل والأجور التنافسية، والقدرة على القيام بدور إداري مميز من أجل تحقيق هدف المؤسسة لتقليل تكاليف إدارة الموارد البشرية.

2. الانسجام العالي: ونتج ذلك من خلال تشكيل البيئة الداخلية، نظام الأجور وإدارة الموارد البشرية بما يلائم اهتمامات المنتفعين.

3. الالتزام العالي: حيث تكون الموارد البشرية في المؤسسة محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الإدارة للتغيير ضمن بيئة المؤسسة، مما سيؤدي إلى زيادة الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة.

4. الكفاءات العالية: تدل على قدرة العاملين لتعلم مهمات وواجبات جديدة عند الحاجة لذلك.

ومن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أيضاً تسهيل عمل الموظفين في الإدارة، وتحسين الخدمات المقدمة من قبل إدارة الموارد البشرية وبالتالي زيادة الفاعلية، وخفض النفقات من خلال تبسيط عمليات إدارة الموارد البشرية، وأيضاً تجميع وتخزين ونشر كافة المعلومات عن الموظفين في المؤسسة، وتحسين التوجيه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ولتصبح شريكاً استراتيجياً في المؤسسة ( Saeen, 2012).

وتتمثل أهداف استخدام نظم الموارد البشرية المحوسبة بما يلي: (القضاة، 2018)

1. تسهيل مراقبة أي اختلالات في الطلب والعرض على الموارد البشرية.
  2. السرعة في الاستجابة للخدمات ذات العلاقة بالموظفين والقرارات السريعة المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك من خلال توفير نظام مؤتمت يحتوي على المعلومات التي تتعلق بالموظفين.
  3. توفير الدعم للتخطيط لصياغة السياسات المستقبلية.
  4. تزويد النظام الإداري في المؤسسة بما يحتاجه من معلومات متكاملة عن العاملين وكافة تفاصيلهم الوظيفية بكلفة بسيطة.
  5. توفير نظام لحفظ وأمن البيانات والمعلومات الشخصية.
- وبناءً على ما سبق يشير الباحث إلى أن أهداف نظم الموارد البشرية المحوسبة تتكامل وتتشابه مع وظائف الإدارة الإلكترونية، حيث يشير المصطلحان إلى مواكبة التطور التكنولوجي في إنجاز المهام والأعمال، وبالتالي فإنه يجب على المؤسسات استخدام نظم الموارد البشرية المحوسبة لتحقيق إيجابيات وكفاءة العمل وتخفيض التكاليف، والوصول السريع من خلال نظم حديثة ومتطورة تعمل على تحسين وتتبع ومراقبة إجراءات الموارد البشرية، وتقليل الأخطاء المتعلقة بالمعلومات.

### 3.2.1.2 أهمية نظم الموارد البشرية المحوسبة

تعد وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة كونها تهتم وتُعنى بأثن موارد المؤسسة والأكثر تأثيراً على نجاحها وإنتاجيتها، كما أنها تتداخل بشكل كبير مع الوظائف الأخرى للمؤسسة من خلال دعمها وتزويدها بالكفاءات البشرية وتعظيم الاستفادة منها، حيث تعتبر تلك الكفاءات مصدراً استثمارياً ناجحاً للمؤسسة يضمن نجاحها وديمومتها وتفوقها، ويعد استخدام نظم الموارد البشرية المحوسبة بمثابة منهجية جديدة للاستفادة من النظم المتاحة وتطويرها، فقد برز العديد من النظم المحوسبة للموارد البشرية بالإضافة الى قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسات والشركات والهيئات. (العامري، 2006).

هناك العديد من النظريات التي أكدت على أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، ومن أبرز هذه النظريات النظرية القائمة على الموارد للعالم بارني، حيث تقوم هذه النظرية على أن الميزة التنافسية المستمرة يمكن أن تحدث في قاعدة الموارد الخاصة بالمؤسسة، وبالتالي فإنها قادرة على جذب الانتباه إلى الاعمال الداخلية في المؤسسة، كما تركز هذه النظرية على مسؤولية المدير في اختيار وتطوير ونشر موارد المؤسسة، حيث شكلت هذه النظرية أرضية تكاملية ومثلت خلفية لمعظم الأعمال التي تحدث في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وخاصة في السنوات الماضية، حيث كانت ذات فائدة وصلة في مجال الإدارة الاستراتيجية، وأيضاً استطاعت أن تضيف الشرعية على أهمية إدارة الموارد البشرية لبحوث استراتيجية، حيث إن أسباب النجاح الرئيسية لسلوك المؤسسة في تحقيق مزاياها المحدودة من خلال مجموعة المهارات الرئيسية المختلفة والروتينات وملكية الدراية والمعرفة المتفردة، وهذا ما ركزت عليه هذه النظرية (الجعبري، 2021).

تساعد نظم الموارد البشرية المحوسبة المؤسسات التقليدية على التحول إلى مؤسسات إلكترونية، ويتطلب تطبيق استخدام نظم الموارد البشرية المحوسبة توفر رؤية إلكترونية تساعد على تصور المكانة المستقبلية للمؤسسة الإلكترونية، ويجب على الإدارة العليا أن تقدم للفريق المنفذ لهذه النظم كل ما يلزم لتنفيذ خطة الوصول، فعليها أن تضع خطط الاتصال مع الجهات ذات الصلة، ويتطلب ذلك دراسة حاجات ورغبات المستفيدين من تلك النظم، ودعم القدرات الفنية للقائمين على تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، ودراسة الإجراءات التفصيلية لأداء خدمات الإدارة الإلكترونية. (Mongam, 2008)

تتبع أهمية استخدام نظم الموارد البشرية المحوسبة من أهمية الإدارة الإلكترونية نفسها ومواكبة التطورات والتغيرات، وزيادة مرونة الإجراءات، والممارسات وزيادة كفاءة الموارد البشرية، وخفض

التكاليف، إذ يعمل دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية على زيادة كفاءة عملياتها، وزيادة تفاعل المواطنين وعمليات التواصل المطلوبة، بالإضافة إلى تغيير العمل والمهارات المطلوبة سواء بالنسبة لإدارة الموارد البشرية أو لجميع أعضاء المؤسسة، كما أن اعتماد إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات على التكنولوجيا والمعلومات سيؤدي إلى نجاح المؤسسة ككل، وأن تطبيق تكنولوجيا المعلومات سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف الإدارية، وتعزيز عملية صنع القرارات، وتحسين خدمة العملاء في نفس الوقت، بالإضافة إلى تحقيق خدمات ذات جودة أعلى، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة على المدى الطويل، وتعمل نظم الموارد البشرية المحوسبة على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعاملين، والحد من التكاليف، وتوفير الوقت للمهام ذات القيمة الأعلى، كما وتعمل أيضاً على تحقيق الكفاءة من خلال حفظ دوران العمل، وخفض التكاليف المرتبطة بعملية التوظيف وزيادة كفاءة هذه العملية من خلال الاستقطاب والاختيار والتعلم الإلكتروني، كما أن تطبيق نظم الموارد البشرية المحوسبة يعمل على تحقيق الفاعلية من خلال إتاحتها لخبراء الموارد البشرية في الاستجابة السريعة وتوفير المعلومات. ( Alwis, 2010)

يختلف تطبيق نظم الموارد البشرية المحوسبة من مؤسسة إلى أخرى، وذلك نتيجة لتوفر مستلزمات التطبيق في بعضها والبنية التحتية والموارد البشرية المؤهلة، مما مكن هذه المؤسسات من التطبيق الكامل وعلى كافة المستويات لتلك النظم، فيما كان التطبيق في البعض الآخر بشكل جزئي نتيجة لضعف قدراتها، ولكن بالرغم من الاختلافات في مستوى التطبيق إلا أن جميع المؤسسات تحقق جملة من المنافع عند استخدام نظم الموارد البشرية المحوسبة، وخاصة تقليل التكاليف الكلية لوظائف إدارة الموارد البشرية من التخطيط، والتوظيف، والتدريب والتطوير واحتساب التعويضات والمنافع، وتقييم الأداء، بالإضافة إلى السرعة في الأداء والإنجاز التام للمعاملات بالدقة العالية وتقليل مستوى الأخطاء. (الصيرفي، 2009)

تتميز نظم الموارد البشرية المحوسبة بالتعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل، وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع هذه التحولات، كما أنها تعمل على التطوير المستمر لإعادة هندسة الهياكل ونظم إجراءات العمل، واتخاذ القرار وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وأيضاً تساعد في إدارة التدريب والتعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها

لتنمية القدرات التنافسية، وتبرز أهمية نظم الموارد البشرية المحوسبة من خلال أنها تساهم فيما يلي: (زاوي، 2017)

1. إحداث تكامل في الوصول إلى قواعد البيانات وتوسيع نطاق المعلومات.
2. زيادة سرعة ودقة الحصول على المعلومات.
3. إدارة الموارد البشرية بفعالية أكبر مثل عمليات التوظيف، والتدريب، ومتابعة دوام الموظفين، وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية.
4. زيادة كفاءة الخدمات المقدمة للموظفين في المؤسسة وبمختلف المستويات الإدارية، من خلال التواصل المستمر معهم وتحفيزهم، وإدارة المزايا الوظيفية والمكافآت.
5. تمكين وصول الموظفين إلى قواعد البيانات عبر أنظمة البوابات الإلكترونية.
6. تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.

ويضيف الباحث إلى ما سبق أن نظم الموارد البشرية المحوسبة تحقق للموظفين سهولة الوصول إلى المعلومات التي يحتاجون إليها في إنجاز مهامهم أو في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أنها تمكنهم من الحصول على معلوماتهم الشخصية والمرتبطة بأدائهم ومستوى إنجازهم، والرواتب والحوافز التي يتلقونها، والمعلومات المتعلقة بالقوانين واللوائح التنظيمية والقرارات التي تنظم علاقتهم مع المؤسسة وكافة سياساتها وإجراءاتها، كما ويرى الباحث أن المنافع التي تتحقق من تطبيق نظم الموارد البشرية المحوسبة في المؤسسات تشمل جميع المستويات فيها سواء على صعيد الفرد أو المؤسسة ككل.

#### 4.2.1.2 أبعاد نظم الموارد البشرية المحوسبة

تتعدد أبعاد نظم الموارد البشرية المحوسبة بشكل مختلف اعتماداً على طبيعة المؤسسة وحجمها، وقد تناول العديد من الباحثين هذه الأبعاد من خلال التركيز عليها بصورة منفصلة ودراسة أثرها الكلي على إدارة الموارد البشرية، وترتبط هذه الأبعاد بالأدوات التكنولوجية الجديدة في الإدارة بهدف رفع كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تعتمد على الاختيار والتوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، بالإضافة إلى التعويض الإلكتروني والملف الشخصي الإلكتروني للموظف. (القضاة، 2018)

تتمثل أهم أبعاد نظم الموارد البشرية المحوسبة والتي تركز عليها هذه الدراسة بما يلي:

## 1. التوظيف إلكترونياً:

تعد عملية التوظيف والحصول على الموارد البشرية بالكم والنوع المطلوبين للمؤسسات من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، إذ تمكن عملية التوظيف المؤسسة من الحصول على المتطلبات البشرية الضرورية لتنفيذ استراتيجية النمو والاستراتيجيات التنافسية، حيث إن بناء وتنفيذ هذه العملية وكفاءة من يتم توظيفه من موارد بشرية يترتب عليه أداء باقي وظائف المؤسسة ومن ثم جودة أداء المؤسسة ككل. (الزبيدي وآخرون، 2018)

تتعلق عملية التوظيف بالحصول على العدد والخليط المناسب من الموارد البشرية، وتتضمن الاستقطاب والاختيار والتعيين، فهي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استخدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه. (حمود والخرشة، 2015)

إن عملية التوظيف هي المسؤولة عن إمداد المؤسسة بالموارد البشرية القادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والميزة التنافسية بذات الوقت، ومن أجل أن تستطيع المؤسسات القيام بتأدية أعمالها كما هو مطلوب ومخطط له توافقاً مع مواكبة التطورات، كان لا بد من إدخال النظم الحديثة إلى بيئة عملها، فاتجهت أغلب المؤسسات في الوقت الحالي للتحويل إلى نظام التوظيف الإلكتروني، وذلك لما يقدمه هذا النظام من مميزات متعددة، بعكس الطرق التقليدية التي تستهلك الكثير من الوقت والجهد لكافة الأطراف، سواء موظفي دائرة الموارد البشرية أو المتقدمين للوظائف، مما يكلف المؤسسات هدر الوقت والأموال طائلة، لذلك يتبع المرشحون المحتملون للوظائف طريقتين للبحث عن وظائف من خلال المصادر الإلكترونية، حيث تتمثل الطريقة الأولى بموقع المؤسسة الإلكتروني، فيجد المرشح عرض العمل فيه، والطريقة الثانية فهي من خلال بوابات وظائف المؤسسات، حيث يتم نشر إعلانات الوظائف الشاغرة لدى المؤسسة. (السالم، 2009)

تُعرّف عملية التوظيف الإلكتروني بأنها الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة والمتطورة لتبسيط عملية تحديد مصادر المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، وجذب الكوادر البشرية المؤهلة، ومن ثم إكمال إجراءات عملية التوظيف، فهو الاستخدام الفعال للإنترنت لتسهيل القيام بالممارسات والإجراءات المرتبطة بالتوظيف. (الهيبي، 2016)، كما تُعرّف بأنها العمل على تضمين تطبيقات تكنولوجية حديثة الأنظمة المنظمة للإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها، والقضاء على كافة الحواجز التي تواجهها الأنظمة

الاعتيادية المتبعة بالمنظمات للتوظيف اليوم، وبالتالي تتكفل هذه التطبيقات بجذب المتقدمين للوظائف عن طريق وسائل حديثة ومتطورة. (حمود والخرشة، 2015)

ويُعرّف الباحث التوظيف الإلكتروني إجرائياً بأنه نظام يُمكن من خلاله الباحثين عن وظيفة من الحصول على معلومات مكثفة وشاملة عن المؤسسات التي يتوفر بها وظائف شاغرة، حيث يسمح لهم بالتسجيل في المواقع الإلكترونية لتلك المؤسسات عبر شبكة الإنترنت، مما يحقق العديد من المزايا لكل من المؤسسات والمرشحين للوظائف مثل تقليص الوقت اللازم للتوظيف، وأيضاً يتيح للكفاءات البشرية التي هي خارج حدود الوطن من التقدم إلى تلك الوظائف الشاغرة مما يعطي فرصة للمؤسسات للاستفادة منها.

هناك العديد من المميزات التي تقدمها نظم الموارد البشرية المحوسبة فيما يخص نظام التوظيف الإلكتروني وهي: (الحريرات، 2019)

1. تخفيض تكاليف الإعلانات الورقية.
2. المساعدة في نشر إعلان التوظيف لأكبر عدد ممكن من الباحثين عن العمل، سواء داخل الوطن أو خارجه.
3. تقليل الوقت والجهد في إكمال إجراءات التوظيف.
4. مساعدة المؤسسات في نيل الكل الجيد من الباحثين عن عمل والذين لديهم المهارات والخبرات والمؤهلات التي تتلاءم مع طبيعة الوظائف الشاغرة، الأمر الذي يساعد المؤسسة في اختيار الكوادر البشرية الكفؤة والمؤهلة.

ويضيف الباحث على ما سبق أن التوظيف الإلكتروني يحقق للمؤسسة والمتقدمين للوظائف العديد من المزايا مثل تخفيض تكاليف الاستعانة بشركات توظيف متعاقدة مع المؤسسات من أجل البحث عن موظفين، كما ويساعد نظام التوظيف الإلكتروني من خلال وضع وصف وظيفي للوظيفة الشاغرة، من تحديد المهارات والمهام والواجبات بصورة أسرع والحصول على الأفراد الذين تنطبق عليهم شروط الوظيفة، ويساعد المؤسسة بالاحتفاظ بكافة السير الذاتية المرفقة من نماذج طلبات التوظيف ليتم الاستفادة منها مستقبلاً عند توفر وظائف شاغرة أخرى لديها.

## 2. نظام الرواتب والحوافز إلكترونياً:

يقابل الجهد المبذول من قبل الموظفين في المؤسسات مجموعة من المستحقات والحوافز المالية وغير المالية التي تجعلهم متمسكين بعملهم بأذلين جهدهم لتقديم أفضل ما يمكن، فأصبحت أنظمة

الرواتب والحوافز تمثل مزيجاً من الوظائف المالية ووظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والتي يتم من خلالها استخدام نظام للرواتب والحوافز محوسب قادر على تحقيق مجموعة من الأهداف المختلفة، بحيث يمكن من خلاله تطوير وتنفيذ أنظمة الرواتب والحوافز وغيرها من الاستحقاقات المترتبة على المؤسسة تجاه موظفيها وذلك من خلال تحديد الخصائص الأساسية التي هي نتاج لنظام تحليل الوظيفة. (مصطفى، 2020)

ويُعرّف نظام الرواتب والحوافز بأنه تعويض نقدي مباشر يحصل عليه الموظف لقاء مساهمته التي يقدمها للمؤسسة التي يعمل بها من وقت وجهده وما حققه لها من نتائج وأهداف، بالإضافة إلى العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تقدمها المؤسسة للموظف في سبيل تشجيعه على زيادة أدائه وولائه للمؤسسة. (بني حمدان والعيثاوي، 2019)

يمثل نظام الرواتب والحوافز إحدى الأدوات الفعالة في عصر الحداثة والعلومة، حيث يمكن للنظام أن يفيد العديد من المؤسسات إذا تمت إدارتها بشكل صحيح، وفي هذا العصر الذي يشهد العولمة، توجد حاجة إلى نظام رواتب وحوافز فعال لتمكين المؤسسات من الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية. (الحريرات، 2019)

يقوم نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني على استخدام النظم المحوسبة في المؤسسة للتخطيط وإظهار التفاصيل التي تتعلق بالرواتب والحوافز المتعلقة بالموظفين من ترقية وكتب شكر وتقدير وغيرها، كما يحتوي النظام على سجلات رواتب كافة الموظفين في المؤسسة مهما اختلفت طبيعة عملهم وتصنيفاتهم الوظيفية بالمؤسسة، سواء كانوا على بند التعيين الدائم أو على نظام العقود أو أي نظام آخر متبع بالمؤسسة، كما يحتوي النظام أيضاً على تتبع العطل والإجازات، إضافة إلى دعمه خطط إعالة المتقاعدين والرعاية الصحية والعديد من الخدمات الأخرى للموظفين. (الويس، 2018)

ومن خلال ما سبق، يرى الباحث أن نظم الموارد البشرية المحوسبة المتعلقة بالأجور والحوافز، تُسهّل الخدمة الذاتية للموظفين من خلال إتاحة الفرصة لهم في التحكم بالمزايا التي تتناسب مع رغباتهم، فيستطيع الموظف من خلالها الاطلاع على تفاصيل الراتب الشهري له والحوافز والعلاوات والترقيات الخاصة به، مما يؤدي إلى الحد من بيروقراطية الإجراءات التنظيمية عن طريق تسهيل تدفق البيانات والمعرفة في الوقت الحقيقي، وبالتالي تعتبر أكثر قدرة من النظم التقليدية على تلبية احتياجات الموظفين في المؤسسة، وأيضاً توفر هذه النظم للإدارة معلومات حول الفوائد التي يتلقاها الموظفون بسرعة وكفاءة.

### 3. التدريب إلكترونياً:

تعد الموارد البشرية أحد أهم أسباب نجاح أو فشل المؤسسات الحديثة بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو حجمها، إذ تواجه هذه المؤسسات مشكلات عدة في الحصول على المهارات والمعارف والمقدرات النادرة لتحقيق أهدافها، ويجب عليها بذل جهد كبير للحصول عليها داخلياً، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تدريب الموارد البشرية المتاحة لديها، حيث يعد التدريب من الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي يتم استخدامها لتغيير سلوكها باتجاه تنمية وتطوير أهداف المؤسسة حاضراً ومستقبلاً، وأيضاً يعد تدريب الموارد البشرية جزءاً من حل العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسات في عملياتها اليومية عن طريق إجراء تعديلات على ظروف العمل وإحداث تغييرات في هيكل الوظيفة. (الزبيدي وآخرون، 2018)

يعرف التدريب بأنه نشاط إنساني مخطط له، يهدف إلى إحداث تغييرات في الموظفين من ناحية المعلومات، والاتجاهات، والخبرات، والمهارات، ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك. (بني حمدان والعيثاوي، 2019)

أما التدريب الإلكتروني فهو مجموعة من الأنشطة التي تركز على تدريب الموظفين بدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يكون التدريب عبر شبكات الإنترنت أو وسائل الاتصالات الحديثة الأخرى باستخدام مجموعة من الوسائط المتعددة، حيث يمكن أن يتم التدريب من خلال الإنترنت المتوفر لدى المؤسسة أو من خلال الإنترنت باستخدام بعض الوسائط مثل مسجلات الصوت أو الفيديو، حيث يوفر هذا النوع من التدريب المرونة من حيث اختيار أوقات التدريب المناسبة، بالإضافة إلى خفض التكاليف المتمثلة بتكاليف السفر وتكلفة الفرص الضائعة، كما أنها توفر التعلم الذاتي للموظف والذي يسهم في تطوير قدراته. (الهاجنة، 2010)

ويعرف التدريب الإلكتروني بأنه تدريب قائم على شبكة الإنترنت وفيه تقوم المؤسسة بتصميم موقع خاص لمواد أو برامج معينة لها، ويتلقى المتدرب المادة التدريبية فيه عن طريق الحاسوب ويتمكن من الحصول على التغذية الراجعة. (الزنبقي، 2011)

كما يعرف التدريب الإلكتروني أيضاً بأنه التدريب الذي يتم من خلال شبكة الإنترنت، بحيث يتم من خلاله التفاعل بين المدرب وملتقي التدريب عن طريق شبكة الإنترنت. (المطيري، 2012)

ويُعرّف الباحث التدريب الإلكتروني إجرائياً بأنه عملية إدارية منظمة تهدف إلى تطوير قدرات العاملين في المؤسسة وتنمية مهاراتهم، وذلك عن طريق نظم محوسبة أو وسائل الاتصالات الحديثة

الأخرى باستخدام مجموعة من الوسائط المتعددة، مما يوفر الوقت والجهد والتكلفة سواء على المؤسسة أو المتدربين.

أصبح التطوير والتحسين المستمر في الأداء الظاهرة التي تتسم بها المؤسسات، إذ أن المؤسسة التي لا تواكب التطورات والتغيرات المستمرة لا تستطيع أن تحقق الحد الأدنى من المنافسة في السوق، ولذا أخذت إدارة الموارد البشرية على عاتقها إعداد الأفراد العاملين وتطويرهم. (حمود والخرشة، 2015) استمر تطور تكنولوجيا التعلم الإلكتروني حتى أصبح جزءاً أساسياً من عملية تطوير المؤسسات المختلفة، لذا فإن تطبيق هذا النشاط التطويري والتدريبي يحتاج إلى بناء قاعدة معلومات واسعة تحتوي على كافة البيانات ذات الصلة بالنشاطات الجارية في المؤسسة، ومن الأمثلة على هذه البيانات أنواع المهن والوظائف، وأعداد العاملين بمختلف الوظائف، وأنواع النشاطات التدريبية. (الهياجنة، 2010)

تتمثل أهم مبررات التدريب الإلكتروني بما يلي: (حسن، 2009)

1. الحاجة للمهارة اللازمة في أداء الأعمال والسرعة في الحصول على المعلومات ومعالجتها، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات.
2. تقدم الاتصال وسرعة نقل المعلومات والتطور في التقنيات الرقمية وضرورة إدماجها في عمليات التدريب.
3. مواكبة التطور المعرفي والتقدم التقني ضرورة حتمية لإعداد وتهيئة الأفراد للتعامل مع معطيات العولمة من خلال التعلم المستمر.

هناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها جراء اتباع التدريب الإلكتروني، والتي تظهر من خلال سهولة وسرعة الوصول للمحتويات والأنشطة بأي وقت ومكان، مع إمكانية الاختيار بين الدورات المتوفرة، وتوفير التغذية الراجعة الفورية ذات الدقة والسرعة العالية، والتحديث والتحرير، والتوزيع، بالإضافة إلى توفير الوقت عن طريق إتاحة الفرص للمتدرب بتنظيم وقته، كما ويعمل التدريب الإلكتروني على خفض التكاليف التدريبية، وتقليل ضياع وقت العاملين من خلال استخدام تقنية الاتصال والتفاعل الإلكتروني المباشر. (الزنبقي، 2011)

ومن خلال ما سبق، يرى الباحث أن أهمية التدريب الإلكتروني وفائدته تظهر جلياً في توفير الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لعملية التدريب، ومساعدة العاملين في اختيار وقت التدريب المناسب لهم، بحيث يمكنهم تلقي التدريب وهم على رأس عملهم دون الحاجة للمغادرة، ويمكن تحقيق كل ذلك

بصورة فعالة من خلال استخدام نظم موارد بشرية محوسبة متطورة وحديثة تساعد في تحقيق أهداف العملية التدريبية.

#### 4. تقييم الأداء إلكترونياً:

يشكل الأفراد المحرك الأساسي لكافة المهام والواجبات التي تقوم المؤسسة بتنفيذها وعلى اختلاف قطاعاتها وأنواعها، لذا فمن الضروري قيام المؤسسة بمتابعة أداء عاملها، حيث تعد وظيفة تقييم الأداء من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تقييم نتائج الموظفين العاملين في المؤسسة بغية الوصول إلى أداء متميز يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، هذا وقد أدت التكنولوجيا الحديثة إلى تطورات كبيرة في آلية تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية وخصوصاً تقييم الأداء، حيث تم تحسين أساليب تقييم أداء الموارد البشرية من خلال مجموعة من النظم المحوسبة التي من خلالها يتم تحديد نتائج أداء الموظفين ومدى تطابقها مع ما هو مخطط له، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء من أصعب الوظائف التي تقع على عاتق المؤسسات لا سيما كبيرة الحجم منها، حيث إن تقييم الأداء يتضمن مهام صعبة المراس كتحديد الأهداف، والتخطيط للأداء، ومتابعة الأداء، والتغذية الراجعة، وتشير عملية تقييم الأداء الإلكترونية إلى القيام بأنشطة الإدارة في إطار مخطط باستخدام الأدوات الإلكترونية التي تعتمد على النظم المحوسبة للوصول إلى النتائج المطلوبة. (الزبيدي وآخرون، 2018)

يعرف تقييم الأداء بأنه أسلوب إداري يتم من خلاله تحديد كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في تنفيذ الأعمال والمهام الموكلة لهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم خلال العمل ومدى التقدم الذي يتحقق أثناء عملهم، ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعملون فيها أولاً، وكذلك مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة ككل. (الهيبي، 2016)

يعرف تقييم الأداء الإلكتروني بأنه تقييم الإنتاج العملي والمعرفي للموظفين الحاليين والجدد، وذلك باستخدام أساليب حديثة مواكبة للتطورات التكنولوجية بما فيها شبكة الإنترنت الداخلية التي تربط كافة أقسام المؤسسة، فهو يمنح السرعة في إجراء عملية التقييم، كما أصبح التقييم الإداري يقوم على معايير موضوعية مسبقاً، الأمر الذي جعله على قدر عالٍ من النزاهة والواجب توفرها في نظام تقييم الأداء ليتم بالشكل الأمثل وكما هو مخطط له للوصول إلى الأداء المستهدف. (ياسين، 2017)

ويُعرّف الباحث تقييم الأداء إلكترونياً بأنه قيام الرئيس المباشر للموظف بمقارنة الأداء الفعلي له مع الأداء المخطط له لمعرفة نقاط القوة والضعف لديه، وذلك باستخدام النظم المحوسبة.

أصبحت اليوم العديد من المؤسسات تبحث عن نظم أتمتة أساليب تقييم الأداء دون الاعتماد على العمل الورقي، مما شكل ثورة على الواقع التقليدي لإدارة الأداء، حيث إن جوهر نظام تقييم الأداء الإلكتروني هو السيطرة على سلوك الموظف وضمان تساوقه مع الأهداف التنظيمية، فيتكون نظام تقييم الأداء الإلكتروني من مجموعة من النظم الفرعية التي تعمل على صياغة معايير الأداء، وتقييم الموظف، وتقديم التغذية الراجعة للموظفين حول مستوى معايير الأداء التي يجب أن يصلوا إليها، بالإضافة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا كان الأداء لا يمثل المعايير، حيث يعمل نظام مراقبة الأداء المؤتمت على تسهيل قياس الأداء من خلال الاعتماد على عدة متغيرات كعدد الوحدات المنجزة في العمل، والوقت الذي تستغرقه تنفيذ المهام، ومعدلات الخطأ، وتعد مهام تطبيق إدارة الأداء من المهام المنوطة بإدارة الموارد البشرية، والتي تتطلب استخدام نظم محوسبة وتبني سبل موضوعية في اعتماد وتطبيق تلك النظم، لكي تتحقق كل سبل التقويم والإدارة الموضوعية والدقة العالية، كما أنها بحاجة إلى بناء قاعدة معلومات واسعة من البيانات المتعلقة بطبيعة الأداء، ومن هذه المعلومات الطاقة الإنتاجية التصميمية للمعدات والأجهزة، والطاقة الإنتاجية المتاحة للمعدات والأجهزة، والطاقة المخططة، والطاقة المتحققة، وعدد أيام العمل في السنة، وعدد ساعات العمل في اليوم، وعدد العاملين في الأنشطة الإنتاجية، وعدد العاملين في الأنشطة الخدمائية، والرواتب والأجور الشهرية واليومية، وعدد ساعات الإجازات، وعدد ساعات العطل، وعدد ساعات الصيانة. (الزبون، 2017)

إن التطور التكنولوجي يلعب دوراً مهماً في تصميم وإنشاء النماذج، وتحليل وكتابة التقارير المتعلقة بنتائج مراجعة الأداء والذي يعرض توزيع العاملين بناءً على درجات أدائهم إلى مستويات مختلفة، والتعرف على العاملين ذوي الأداء المميز والخصائص الفريدة، وكتابة الوصف الوظيفي، وتصميم ونشر الاستبانات والنماذج المتعلقة بأداء العاملين ورضاهم، حيث تساعد برمجيات الرقابة الإلكترونية على مراقبة ومتابعة الأعمال الروتينية للعاملين، وستكون معلومات المتابعة والتقييم متوافرة إلكترونياً للعاملين والمديرين، ويستطيع كل منهم الاطلاع عليها، وكذلك يتم توفير نماذج إلكترونية للتقييم والتغذية الراجعة لتوفير الوقت وتبسيط الإجراءات (المطيري، 2012)

ومن خلال ما سبق يتفق الباحث بأن تقييم الأداء من خلال النظم المحوسبة لإدارة الموارد البشرية يحقق جودة وفعالية وسرعة في الإنجاز أكثر من النظام التقليدي (الورقي) في تقييم الأداء، ولكي تؤدي هذه النظم المحوسبة دورها بشكل فعال، فهي تحتاج إلى بنية تحتية ومعلومات كافية عن الموظفين

مثل درجاتهم الوظيفية وتاريخ التعيين والوصف الوظيفي لهم وغيرها من المعلومات، بالإضافة إلى ضرورة توفر كوادر فنية ماهرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

هناك العديد من المزايا لتقييم الأداء الإلكتروني، حيث باتت عملية تقييم الأداء بالطرق التقليدية قليلة الاستعمال، فتم الاستعانة بحلول رقمية وبرمجيات خاصة من شأنها أن تقدم مزايا أفضل وأشمل لنظام تقييم الأداء، ومن هذه المزايا ما يلي: (الصيرفي، 2009)

1. تقييم الأداء بصورة موضوعية تتسم بالنزاهة والشفافية دون تمييز أو تحيز من قبل الرئيس أو المرؤوس.

2. إعداد وتقديم التقارير المختصة بتقييم الأداء بعد الانتهاء منها عبر النظام المحوسب ووضعها في ملفات الموظفين وقاعدة البيانات الخاصة بهم، بالإضافة إلى سهولة الرجوع إلى تلك الملفات من قبل الإدارة العليا وقت الحاجة، وذلك لمعرفة مستوى أداء الموظفين ومستوى تقدمهم بالعمل، بهدف الوقوف على نقاط القوة لديهم وتعزيزها، والوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها من خلال البرامج التدريبية لتحسين أدائهم.

3. زيادة كفاءة وفعالية تعبئة نماذج تقييم الأداء من قبل الجهات المختصة، وإرسالها بالوقت المحدد عبر النظام المحوسب.

4. السرعة في تزويد الجهات المسؤولة بالنماذج الخاصة بتقييم أداء الموظفين.

ويضيف الباحث على ما سبق بأن تقييم أداء الموظفين باستخدام النظم المحوسبة يساعد على تخفيض نفقات وتكاليف إجراءات تقييم الأداء، عن طريق إنشاء برامج تدريبية تساعد على تحسين الأداء، مما يحقق رضا العاملين داخل المؤسسة على مدار العام، لأنه يُؤمّن كمية كبيرة من المعلومات والملاحظات التي تستخدمها الإدارة لتحسين بيئة العمل، بالإضافة إلى إتاحة إمكانية الحصول على التغذية الراجعة في الوقت المناسب ومتابعة أداء القسم الوظيفي، كما ويساهم في زيادة وفعالية وكفاءة عملية التقييم.

### 3.1.2 المبحث الثاني: التميز المؤسسي

تسعى المؤسسات المرموقة إلى تجسيد رسالتها، ورؤيتها، واستراتيجياتها إلى وقائع تلامس تحقيق أهدافها، حيث تسعى دائماً إلى تعزيز وتشجيع الابتكار وتحقيق التميز المؤسسي من خلال ميادين عملها وأنشطتها، كما أن تحقيق التميز المؤسسي أصبح متطلباً إجبارياً وضرورة ملحة للمؤسسات، فمن خلاله

يمكن للمؤسسة مقارنة أدائها مع نظيراتها من المؤسسات العاملة في نفس المجال، فالمؤسسات اليقظة هي التي تحرص على ترجمة رسالتها ورؤيتها واستراتيجياتها إلى واقع موضوعي يلامس طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع والابتكار من مختلف أنشطة ومجالات عملها. إن تحقيق التميز المؤسسي لا يعرف الحدود، لذا فهو أسلوب فكري إداري يمكن تطبيقه في كافة المؤسسات على اختلاف أحجامها ومجالاتها، بحيث يمكن تطبيقه في المؤسسات الكبيرة والصغيرة، والقطاعين العام والخاص، سواء كانت المؤسسة تقدم سلعاً مادية أو خدمات، فمعيار نجاح المؤسسة لم يعد يقتصر على أدائها فقط، وإنما تعداه إلى الإبداع والتميز. (الخيارين، 2020)

### 1.3.1.2 مفهوم التميز المؤسسي:

يعرف التميز بأنه القدرة على الابتكار والإبداع وخلق أفكار جديدة وخالقة غير تقليدية، والعمل على تحقيق نتائج عالية وإيجابية تتفوق فيها المؤسسة على المستويات السابقة، وعن المؤسسات المماثلة في سبيل إرضاء المستفيدين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتلبية متطلباتهم. (الهلال، 2014)

إن تحقيق التميز يكون من خلال الفهم والوعي الكامل من قبل إدارة المؤسسة، وأيضاً من جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية مع التزامهم بمفاهيم وتطبيقات الإدارة، من أجل الارتقاء بالخدمات التي تقدمها المؤسسة للوصول إلى مستوى متميز. (سالم، 2017)

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن تحقيق التميز يحتاج أولاً إلى وجود أفراد مبتكرين ومبدعين داخل المؤسسة يساهمون في تطويرها ورفعتها وتميزها، وثانياً يحتاج إلى وجود دعم من قبل الإدارة العليا في المؤسسة لهؤلاء المبدعين والمبتكرين، وتوفير العوامل التنظيمية الملائمة والمناخ التنظيمي المحفز والمشجع لهم.

يعد موضوع التميز من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة التي لاقته اهتمام العديد من الباحثين والكتاب في الأدب الإداري المعاصر، حيث تعددت التعريفات التي قدمت لهذا المفهوم، ويعود السبب في أهمية موضوع التميز الإداري لاعتماد المؤسسات على التفوق والتقدم في مواجهة التحديات التي تواجهها، سواء كانت هذه التحديات محلية أو تحديات عالمية جديدة، وبالتالي يعد مفهوم التميز المؤسسي أكثر شمولاً.

ويُعرف التميز المؤسسي بأنه التفرد في أداء المؤسسة عن غيرها من المؤسسات من خلال تقديم أفضل أداء، حيث إن عملياتها تتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع سياسات

واستراتيجيات تركز على العاملين والمستفيدين، وكل أصحاب المصالح، والمجتمع ككل بشكل متوازن. (الحارثي، 2019)

كما يُعرّف النموذج الأوروبي التميز المؤسسي بأنه "الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة، وتحقيق النتائج الجيدة على المستوى الفردي والمؤسسي، في ظل تلبية احتياجات العملاء، والإدارة الفعالة للموارد البشرية". (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، 2013) نقلاً عن (الخيارين، 2020) ويُعرّف التميز المؤسسي بأنه الأسلوب الإداري الذي يمثل حالة سمو المؤسسة وتفردها في أدائها بطريقة تميزها عن مثيلاتها من المؤسسات المنافسة لها في العديد من المجالات كجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، أو تميزها عن مثيلاتها بخدمة ما بعد البيع، أو كفاءتها في إدارة مواردها، أو تحقيقها لمستويات عالية في المبيعات والأرباح. (الدغمي، 2019)

ويُعرّف التميز المؤسسي أيضاً بأنه تفوق المؤسسة باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط القوة والضعف والبيئة المحيطة بها، وبالتالي فهو تخطيط استراتيجي فعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء وسعي المؤسسة إلى استغلال الفرص المتاحة. (علي، 2019)

وعُرّف التميز المؤسسي أيضاً بأنه القيام بالعمل وإتقانه والإبداع فيه، وهو واحد من أهم الأنشطة الاستراتيجية في المؤسسات، ومن العوامل التي تساعد في الوصول إلى التميز والالتزام بالوعد والإسهام في نقل وتشاركية المعرفة، وضمان رضا العملاء والمستفيدين واستخدام منهج المقارنات المرجعية، والحفاظ على سرية واحترام الخصوصية، وتقديم خدمات متميزة ذات قيمة مضافة، يضاف إلى ذلك التطوير المستمر لتوفير أرقى معايير الجودة والشفافية والانفتاح على أفضل التجارب العالمية. (قرمش، 2018)

وعرّف (الدحيات، 2019) التميز المؤسسي "بأنه جملة من السلوكيات والممارسات والمعارف والمواهب المتبعة، والتي تضمن سير الأعمال داخل المؤسسة بشكل مثالي، مما يمكنها من تلبية متطلبات بيئة التنافس بشكل فعال وسريع".

في حين يشير (أحمد، 2019) إلى التميز المؤسسي "بأنه قدرة المؤسسات على المساهمة بشكل استراتيجي، بالتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة، تُميزها عن باقي المؤسسات".

وتناول (بلاسمة، 2019) تعريفاً للتميز المؤسسي "بأنه الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي الذي يحقق للمؤسسة مستوى عالياً من الأداء والتنفيذ لعمليات الإنتاج والتسويق وغيرها من العمليات داخل المؤسسة، مما يميزها عما يحققه المنافسون، وبالتالي رضا كافة المعنيين في المؤسسة". ومن خلال ما سبق، يرى الباحث أن التميز المؤسسي هو ضرورة ملحة للمؤسسات في سبيل التطوير والتنمية ورفع مستوى الأداء بها، ويكون ذلك من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، ومديري الدوائر والوحدات بها، إذ إن تطوير المهارات والقدرات للعاملين يحتاج إلى وجود تنظيم فعال يسوده روح الفريق والابتكار والمنافسة، حيث إن كل ذلك يعزز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة، ويشعر كل واحد منهم بأن المؤسسة ملك له، مما يدفعهم إلى بذل كل ما لديهم من طاقات وجهد وعطاء من أجل تميز مؤسستهم ونجاحها.

كما يرى الباحث أن هناك اختلافات في وجهات النظر حول تعريف التميز المؤسسي وكيفية تحقيقه في المؤسسات، ولكن اتفقت أغلب التعريفات على أن التميز المؤسسي هو مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفرقة خاصة في كل مؤسسة تحققها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسة.

### 2.3.1.2 أهمية التميز المؤسسي:

- تسعى جميع المؤسسات باختلاف أحجمها وطبيعة نشاطها إلى تحقيق التميز المؤسسي، وتكمن أهمية التميز المؤسسي بمجموعة من النقاط يمكن إجمالها بالآتي: (الدغمي، 2019)
1. استغلال موارد المؤسسة بشكل أمثل، والعمل على إدارة أنشطتها بما يتلاءم واحتياجات المستفيدين، بهدف تحقيق نتائج إيجابية، وجذب عملاء جدد للمؤسسة، وتحقيق ولائهم، وذلك من خلال تحقيق التميز في الأداء المؤسسي.
  2. حشد كافة جهود المؤسسة وطاقمها، لتحقيق الكفاءة والفعالية، والوصول إلى الأهداف المميزة، وتطوير إجراءات العمل، بهدف تحقيق النمو في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي بقاء المؤسسة واستمرارها.
  3. تحقيق الاتصال والتواصل الفعال بين المستويات الإدارية صعوداً وهبوطاً، وفي نفس الوقت المستوى الإداري من جهة، وبين المؤسسة والبيئة المحيطة من جهة أخرى، من خلال تسهيل عملية انسياب المعلومات وتدفعها في كافة الجهات والمستويات الإدارية.

4. رفع قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والأزمات، وقبول الأعمال الصعبة، وذلك من خلال سرعة التعلم، واستثمار فرص النمو، وتحسين العمليات.

5. تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتعزيز الولاء التنظيمي لديهم، مما يحثهم على بذل كل ما لديهم من طاقات، وبالتالي تقليل معدل دوران العمل في المؤسسة، مما سيؤدي إلى نجاحها في تحقيق أهدافها.

يمكن تحديد أهمية التميز المؤسسي من خلال قدرة المؤسسة على إدارة مواردها وعملياتها بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين، وضرورة العمل على تحقيق الرضا والولاء الوظيفي لدى العاملين، للمساهمة ودفعهم إلى بذل أقصى ما لديهم من طاقات وجهود، والعمل على تسهيل عملية التواصل والاتصال بين جميع الأفراد في المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية، وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية من خلال توجيه الجهود نحو العمل، وأيضاً تحقيق معدلات التغيير للتكيف مع أي مستجدات لتحقيق المنافسة غير المحدودة، وتوفير العاملين الأكفاء والقيادة الكفؤة، والعمل على تميز المؤسسة باكتسابها ثقافة تنظيمية مختلفة عن الآخرين (الشهراني، 2017).

وأضاف (علي، 2019) إلى أهمية التميز المؤسسي فيما يلي:

1. المؤسسة بحاجة دائمة إلى تطوير أداء موظفيها ومديريها، لرفع قدراتهم وتحسين أدائهم لدعم المؤسسة وتميزها في الأداء قياساً مع مثيلاتها.
2. المؤسسة بحاجة إلى صقل المهارات اللازمة لدعم صناع القرار سواء أكان فرداً أو جماعة، والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسة.
3. المؤسسات بحاجة إلى طرق حديثة لجمع المعلومات، لمساعدتها في اتخاذ القرارات اللازمة فيما يخص الموارد البشرية وخصوصاً في أمور الترقية، ومعرفة الموظف المتميز في الأداء.
4. المؤسسات بحاجة إلى طرق وأساليب حديثة للكشف عن التحديات التي يمكن أن تواجهها.

ويرى (الزبون، 2019) أن أهمية التميز المؤسسي تكمن فيما يلي:

1. تعد وسيلة تسويقية لبرامج المؤسسة في الظروف التنافسية.
2. رفع مستوى شعور المؤسسة بالمسؤولية المجتمعية.
3. تعتبر دافعاً مهماً لتبوء المؤسسات مكانة عالية بين مثيلاتها.

4. تعد أداة دعم دائمة لتطوير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة.
  5. المساعدة بالرقمي بمخرجات من شأنها دعم تطور المؤسسة بالبيئة المحيطة.
  6. رفع حدة المنافسة مع المؤسسات المنافسة لتحقيق أعلى جودة ممكنة.
- من خلال ما سبق، يرى الباحث أن التميز المؤسسي أصبح ضرورة ملحة للمؤسسات، حيث أنه يعمل على توحيد جهود الموظفين، ورفع مستويات وتطوير الأداء لديهم، ولتحقيق ذلك لا بد من توفر نظام اتصال فعال يقوم بربط جميع المستويات الإدارية في المؤسسة مع بعضها بعضاً، وأيضاً وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والمبادرة والابتكار والمنافسة، بشكل يعزز الولاء التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة.

### 3.3.1.2 أهداف التميز المؤسسي:

أصبح التميز المؤسسي ضرورة ملحة للتطوير الإداري، وذلك لرفع مستوى أداء المؤسسة عن طريق تنمية مواردها البشرية، فالإدارات الهادفة إلى تحقيق التميز المؤسسي تُعنى بمجالات التطوير، وبلوغ مستوى عالٍ من المنافسة اللامحدودة، وحفظ مكانة تنظيمية مرموقة (الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي)، وتحديد الإجراءات والسبل واللازمة التي تساعد في الكشف عن العقبات والتحديات التي قد تواجهها. (الخيارين، 2020)

إن المؤسسات التي ترغب في تحقيق التميز تسعى لمعرفة مقدار تطورها، وتحديد نقاط القوة والضعف لديها لمعرفة ما تريد أن تطوره، وتتجنب كل ما يمكن أن يعيق تنفيذ هذا التطور، كما أن أهمية التميز المؤسسي انبثقت من مقدرة المؤسسات على استنباط القوى الداعمة للتميز بالمؤسسات، وذلك عن طريق تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتنمية الموارد البشرية، ثم تنامي الشعور بالتميز المؤسسي، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات. (المليجي، 2012)

يسعى التميز المؤسسي بشكل رئيسي إلى رفع مستوى الأداء في المؤسسة، وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة، والترويج لتطبيقات إدارة التميز ومبادئها، وتصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي، وتعزيز سبل المنافسة والتعاون الإيجابي، والموازنة بين الأعمال والنتائج، وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة ترضي المنفعين، وديمومة العمل، والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية، والرقمي بالعاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية، وتقادي جوانب القصور والعجز في كافة ميادين العمل المؤسسي، وبناء علاقات قائمة على الثقة مع المجتمعات المحلية والدولية، وتعزيز

الحرية الفردية والتنظيمية، وفهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل المؤسسة وخارجها، ودعم العاملين ودفعهم معنوياً ونفسياً، ورفع قدرة قوة العمل وكفاءته، وزيادة القدرة على مواجهة التغييرات. (الخيارين، 2020)

ومن أهم الأهداف أيضاً للتميز المؤسسي، تعزيز مشاركة الأفراد في المؤسسة في اتخاذ القرارات وتنميتهم، و التفوق والتميز عن المؤسسات المشابهة في بيئة الأعمال المحيطة، والانطلاق للمنافسة في الأسواق الدولية، و التركيز على العملاء والاهتمام بهم في جميع نشاطات المؤسسة، وتحقيق العديد من العوائد لأصحاب المصالح، والعمل على تنمية العلاقات واستثمارها في تطوير المؤسسة، وأيضاً تحسين وضع المؤسسة محلياً ودولياً من خلال السعي المستمر إلى التطوير والتعلم والإبداع في العمل.

ويشير (المري، 2020) إلى أهداف التميز المؤسسي على النحو التالي:

1. استثمار موارد المؤسسة على وجه أمثل وخصوصاً الموارد البشرية.
2. ادخال التعديلات لتحسين بيئة عمل المؤسسة.
3. إدراك مستمر لحاجات الزبائن والمستفيدين والعمل على تلبية رغباتهم وحاجاتهم.
4. قيادة سوق العمل ورفع مستوى المؤسسة من الحصة السوقية.
5. تحديد نقاط القوة والضعف وبناء القدرة التنافسية للمؤسسة.
6. المحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة بصورة مرموقة في بيئة الأعمال.
7. مواكبة التغيير من خلال توازن الضغوط الخارجية والداخلية للمؤسسة.
8. إدارة موارد المؤسسة بما يتناسب مع الظروف البيئية.

في حين يرى (الشهراني، 2017) أن هناك العديد من الأهداف التي يسعى التميز المؤسسي الى تحقيقها أهمها:

1. تحسين آليات حل المشاكل التنظيمية لمعالجة المشاكل الفنية، والتعامل مع التحديات الداخلية والخارجية والأزمات والتي قد تتعرض لها المؤسسة.
2. تحقيق أهداف المؤسسات من خلال ربط ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات بأقل التكاليف والجهود.
3. تهيئة وتوفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار لدى العاملين، وتحسين جودة الحياة الوظيفية والاجتماعية داخل المؤسسة.
4. ربط استراتيجيات المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة.

5. تحقيق عملية اتصال وتواصل تنظيمي فعالة في المؤسسة وعلى كافة الاتجاهات والمستويات الإدارية في سبيل تحقيق التوافق التنظيمي.

6. المساهمة في إدارة التغيير في المؤسسة لتمكينها من الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل لتكون قادرة على التنافس والبقاء في السوق.

من خلال ما سبق، يستنتج الباحث أن أسس تحقيق التميز المؤسسي تكمن في مشاركة الموظفين في صنع القرارات، واتباع سياسة التطوير والتعلم المستمر، والتركيز على المستفيدين من خدمات المؤسسة من خلال القيام بدراسات للتعرف على اهتماماتهم وتلبية احتياجاتهم، بالإضافة إلى إجراء المقارنة المستمرة لوضع المؤسسة مع المؤسسات الأخرى المشابهة لها من حيث النشاط، وإجراء التحسينات المستمرة اللازمة.

#### 4.3.1.2 مقومات تحقيق التميز المؤسسي:

إن تحقيق التميز المؤسسي ليس بالأمر السهل، وإنما يحتاج إلى جهود عظيمة من قبل العاملين في المؤسسة في جميع المستويات الإدارية بشكل متواصل ومكثف، ومن أهم المقومات التي تؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي ما يلي: (الدغمي، 2019)

1. أن يتوفر في المؤسسة نظام معلوماتي متكامل.
2. بناء برامج للتواصل المستمر مع المستفيدين من خدمات المؤسسة للحصول على تغذية راجعة حول احتياجاتهم وآرائهم بصورة مستمرة.
3. رسم استراتيجية تتضمن وتعبر عن توجهات المؤسسة في المستقبل.
4. توفير نظام محوسب ومتطور لإدارة الموارد البشرية لديه القدرة على تمكين وتحفيز العاملين في المؤسسة.
5. إنشاء هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة لمواكبة التغيرات في البيئة المحيطة في المؤسسة.
6. ترجمة وتحويل برامج المؤسسة وإجراءاتها إلى أهداف عن طريق أنشطة وبرامج مدروسة ومتكاملة.
7. بناء نظام وبرنامج لقياس جودة أداء العاملين وتقييمهم، عن طريق تشكيل إدارة قياس وتقييم الأداء في المؤسسة.

وترى (البارودي، 2015) أن من أهم مقومات تحقيق التميز المؤسسي ما يلي:

- أن يكون التميز موجهاً لتحقيق وظائف الإدارة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصنع القرارات.
- ضرورة الالتزام بمبادئ الإدارة من خلال وحدة السلطة والتوجيه، وتقسيم العمل، ومكافأة العاملين مادياً ومعنوياً، والسلطة والمسؤولية، والمساواة والتعاون، وغير ذلك.
- نشر ثقافة الابتكار والإبداع، من خلال التغيير والتجديد المستمر الإيجابي، والابتكار والإبداع في طرق العمل.
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، من حيث الاهتمام برضا العملاء الخارجيين والداخليين، والعمل على صفرية الأخطاء قدر الإمكان، وإجراء التطوير والتحسين المستمر لمعايرة الجودة، والتركيز على الجودة، وغير ذلك.
- مراعاة قيم وأخلاقيات المؤسسة والمجتمع، وذلك من خلال العمل على تحقيق النزاهة والشفافية والمساواة والعدالة والأمانة والمشاركة.
- ويشير (أحمد، 2019) إلى أنه يجب أن تتوفر مجموعة من المقومات لتحقيق التميز المؤسسي، يمكن إجمالها بالتالي:

- وجود نظام ضمان جودة متطور وشامل، يحدد آلية تحليل العملية، وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة، ومعدلات تحملها، وآليات ضبط الجودة والرقابة عليها، ومدخل الانحرافات الصحيحة والجودة.
- وجود نظام إدارة الأداء يتضمن مبادئ وأساليب تنفيذ الأعمال والوظائف داخل المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف، وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء، وتقويم النتائج والانجازات.
- ضرورة توفر هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة يتناسب مع متطلبات الأداء يمكن تعديله وتكييفه مع المتغيرات الخارجية والداخلية.
- ضرورة وجود نظام معلوماتي متكامل يحتوي على آليات رصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها وأساليب جمع المعلومات وقواعد المعالجة والنشر والتحديث والأرشفة والاسترجاع، وقواعد وآليات الدعم واتخاذ القرار.

وأيضاً هناك العديد من المتطلبات والمقومات التي يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسي، والتي تتمثل في الآتي: (أبو الوفا، 2016)

1. الحكومة: ويكون دعم الحكومة للتميز المؤسسي للمؤسسات من خلال التمويل المستمر، والتشريعات والتنظيم، بالإضافة الى تفهم المجتمع المحلي لأهمية التميز المؤسسي، وتقديم الدعم اللازم.
2. التكنولوجيا الحديثة: ان وجود التقنيات والنظم التكنولوجية الحديثة والمتطورة في المؤسسات يساعدها على تنظيم عملها بشكل متميز وفعال لمواكبة التطور والتقدم التكنولوجي.
3. الثقافة التنظيمية: يجب ان تبنى الثقافة التنظيمية في المؤسسات على اساس قيم التميز والابداع والابتكار، والتمكين الاداري، والاهتمام بالجودة، والمبادرة، وخدمة المستفيدين.
4. القيادة: يجب ان تتوفر في المؤسسات قيادة كفؤة تقوم على تبني رؤية استراتيجية تستطيع من خلالها التحول نحو الاقتصاد المعرفي.
5. الكفاءات والموارد: حيث يجب على المؤسسات العمل على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة والكفؤة والتي تتميز بالقدرات والمهارات لتحديث التميز عن المؤسسات الاخرى المنافسة، والعمل على دعم تلك الموارد البشرية ماليا وتقنيا ومعنويا، لمساعدتها على الابداع والابتكار. ومن خلال ما سبق يتفق الباحث على أهمية المقومات التي يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات، ولكن هذه المقومات لكي تعطي نتائج ايجابية وتحقق التميز المؤسسي يجب ان تكون مقرونة بعدة إجراءات يجب ان تتبناها المؤسسات مثل إتباع أساليب ومداخل ادارية جديدة، وتطوير رأس المال الفكري وغيرها من الأمور التي يمكن ان تمكنها من تحقيق التميز المؤسسي.

### 5.3.1.2 معيقات تحقيق التميز المؤسسي:

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق المؤسسات للتميز المؤسسي، حيث إن استعجال المؤسسات لتحقيق نتائج سريعة للتميز، وتقليد وتطبيق نماذج وتجارب مؤسسات أخرى سواء كانت عربية او أجنبية دون تطويع المناهج المستخدمة في هذه النماذج والتجارب بما يتلاءم مع طبيعة وبيئة المؤسسة، هي من المعوقات التي تعيق قدرة العديد من المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي، بالإضافة إلى عدم التقدير المناسب والملائم لأهمية رأس المال الفكري في المؤسسات، وعدم وجود نظام

تغذية راجعة من المستفيدين والموردين، وعدم تهيئة البيئة والمناخ المناسب للإبداع والتميز في المؤسسة، فإن كل ذلك يحول دون تحقيق التميز المؤسسي في الكثير من المؤسسات. (الرشيد، 2004)

كما أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي، تكمن فيما يلي: (الزبون،

(2019)

1. عدم إدراك الدور المهم لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

2. عدم توفر البيئة المناسبة للتميز المؤسسي.

3. اتباع سياسات لا تتلاءم مع مداخل التميز المؤسسي.

4. اتباع الأنماط التقليدية في قيادة المؤسسة.

5. شح الدعم المالي اللازم لتحقيق التميز المؤسسي.

6. عدم وجود حاضنة للأفكار الإبداعية داخل المؤسسة.

وأشار (آل مزروع، 2010) إلى أن هناك بعض العوامل تعيق وصول المؤسسات إلى تحقيق

التميز المؤسسي منها:

- ضعف البنية التحتية للمؤسسات، والتي تمثل وسائل الاتصال والتدريب، والتقنيات.
  - اختلاف وتباين رؤى المديرين الشخصية في المؤسسة حول الحقائق والمعلومات الفعلية، وعدم اتخاذ القرارات المناسبة.
  - عدم وضوح الأنظمة والقوانين والتشريعات في المؤسسات حول خططها التي تتبعها لتحقيق التميز المؤسسي.
  - عدم وجود نظام للمكافآت والحوافز يتلاءم مع احتياجات المبدعين داخل المؤسسة لتحفيزهم وتشجيعهم وتحسين أوضاعهم.
  - عدم وجود رؤية مستقبلية للمتطلبات التي يمكن أن تحتاجها المؤسسة.
  - مقاومة التغيير، واستغراق وقت طويل لنشر ثقافة التغيير بين العاملين في المؤسسة.
- ومن خلال ما سبق، يرى الباحث أنه بإمكان المؤسسات التغلب على هذه المعوقات لتحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال إنشاء حاضنة للإبداع أو ما يسمى (بنك الأفكار)، بحيث تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين في العمل وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وخصوصاً مهارات التفكير الإبداعي، بالإضافة إلى تبني الأفكار الإبداعية التي تنتج عن العاملين في المؤسسة والعمل على تطبيقها، مما سيشجع العاملين على الإبداع وطرح الأفكار الإبداعية.

### 6.3.1.2 خصائص التميز المؤسسي:

تتضمن خصائص التميز المؤسسي حدوث تحسين ملحوظ بمستوى الأداء في المؤسسات، مما سينعكس على جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، وذلك من خلال توضيح رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف العامة والرؤية لجميع الوحدات فيها، بالإضافة إلى توافر خطط سنوية للوحدات مبنية على أسس علمية، مع توافر خطة استراتيجية للمؤسسة، وأيضاً من خلال وجود هياكل تنظيمية للمؤسسات تكون محددة وواضحة وشاملة ومستقرة وعملية، وأيضاً أن تكون هناك بطاقة وصف وظيفي لكل موظف داخل المؤسسة، وأن تكون معايير الجودة واضحة لجميع مجالات العمل في المؤسسات بكافة أنواعها، سواء كانت أكاديمية، أو خدمية، أو إنتاجية، أو إدارية أو مالية، بالإضافة إلى أنه يجب أن تكون الإجراءات العملية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي محددة بشكل دقيق وواضح، كما أن نوعية التدريب في المؤسسات يجب أن تكون ملائمة لتطبيق معايير التميز المؤسسي، وأيضاً يجب أن يتمتع جميع العاملين في المؤسسة بمستوى أداء عالٍ و متميز، مع ضرورة وجود ترابط وتكامل بينهم والعمل بروح الفريق، وأن يكون لديهم القدرة الكافية والمهارات المناسبة على حل المشاكل التي تواجههم بطرق علمية وسليمة، وأن يكون هناك استخدام أمثل للاتصال والتواصل بين جميع المستويات الإدارية. (المليجي، 2012)

هناك العديد من النظريات الإدارية التي أكدت على بعض المبادئ التي يجب ترسيخها في المؤسسة في سبيل تحقيق التميز فيها، ومن أهم هذه النظريات هي النظرية الموقفية، والتي تعتمد على الموقف أو الظرف، كما أنها تمكن القائد من فهم الأسلوب المناسب لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة إستناداً إلى ظروف الموقف الذي يواجهه، حيث تركز هذه النظرية على أن المواقف تتطلب صفات يجب توافرها في الشخص ليصبح قائداً ناجحاً، وأن القيادة تظهر نتيجة لمجموعة ظروف يتواجد بها الفرد، فتظهر مواهبه وقدراته القيادية، كما وترتكز هذه النظرية على أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغييرات داخل المؤسسة تتناسب معها (آل قماش، 2020).

ويرى الباحث إلى أن هذه النظرية بمثابة دليل إرشادي واسع الاستخدام يوضح كيف تصبح القيادة فاعلة داخل المؤسسات، حيث أنها تقدم للقادة نموذجاً بكيفية التصرف إستناداً إلى متطلبات موقف معين وإتباع الأسلوب القيادي الأمثل، مما يساهم ذلك في تحقيق التميز المؤسسي.

ويرى (علي، 2019) أن المؤسسات التي تحقق تميزاً تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة

وهي:

1. تحمل المصاعب والتي بدورها تظهر مستويات وإمكانيات المؤسسة وقدرتها على مواجهة الصعاب والتحديات، الأمر الذي يساهم في صقل قدرة المؤسسة وتميزها.
2. توفر القيادة الكفوة، حيث إنها القدوة في العمل لما لها أهمية في تدعيم وتشجيع التميز.
3. تقبل الأعمال الصعبة، حيث إنها من أهم مصادر تحقيق التميز المؤسسي، حيث فرص التنمية والتطور السريع للمؤسسة، وبالتالي تحسين العمليات وبدء العمل من نقطة الصفر.
4. برامج التدريب، حيث إن المقاييس السائدة لأنشطة وبرامج التميز في الأداء تقل أهميتها بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تحقيق التميز المؤسسي.
5. الدقة في نظام التنبؤ الخاص بالمؤسسة، عن طريق الاختيار الأمثل لأساليب تنفيذ المهام، وتهيئة المناخ العام الداخلي للمؤسسة، ليؤكد بدوره أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.

6. المؤسسات التي تمتلك الخبرات خارج نطاق العمل، وخصوصاً في مجال المشاركة المجتمعية التي تتيح الفرص لتحقيق التميز في الأداء.

أما (المصري، 2015) فيرى أن أهم خصائص التميز في المؤسسات هي على النحو التالي:

- توافر التميز على المؤسسات التي تقدم نفس الخدمة أو المنتج.
- التواجد الدائم والفعال للمؤسسات في السوق.
- تحقيق المؤسسة إنجازات من شأنها رفع مستواها وتحقيق مكانة وقيمة عالية.
- توافر مستوى عال من الرضا والتقدير للذات.

ويشير (بلاسة، 2019) إلى خصائص تحقيق التميز المؤسسي على النحو التالي:

- إتاحة المجال للاستقلالية التنظيمية في العمل.
- الإنتاجية الوظيفية من خلال بناء جسور الثقة بين العاملين ومشاركتهم في القرارات.
- الرشاقة والبساطة في مستوى الهيكل التنظيمي وحجم المؤسسة.
- الاستماع المستمر لمقترحات للمتعاملين مع المؤسسة والعمل على تليبيتها وبناء علاقة وثيقة معهم.

- رقابة ضمنية فعالة ومرنة باتباع اللامركزية والمركزية.

- الابتعاد عن اتباع أسلوب الإدارة البيروقراطية والانحياز نحو العمل.

### 7.3.1.2 أبعاد التميز المؤسسي:

تناول العديد من المفكرين والمهتمين والباحثين في مجال الإدارة موضع أبعاد التميز المؤسسي، كما أشارت جائزة ونموذج مالكوم بالدريدج الوطنية للجودة (MBNQA) في أمريكا، والتي يطلق عليها اسم جائزة بالدريدج للتميز في الأداء، حيث تمنح الجائزة للمؤسسات على أساس الإنجاز والتحسين المستمر في المجالات التالية (القيادة، العملاء، الاستراتيجية، القياس والتحليل، الموارد البشرية، العمليات، إدارة المعرفة، النتائج).

أما جائزة ونموذج ديمينج (Deming) اليابانية لإدارة التميز المؤسسي، فهي تمنح الجائزة للأفراد والمؤسسات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة حسب المعايير التالية (سياسة المؤسسة، نظام الجودة وإدارتها، التعليم والتدريب، النتائج البارزة، الخطط المستقبلية، كمية المعلومات ونشرها، التحليل، التقييس، ضمان الجودة).

أما نموذج التميز (EFQM) للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في أوروبا، أو ما يسمى (بالنموذج الأوروبي للتميز)، والذي ستعتمد عليه الدراسة كونه الأكثر شيوعاً في مجال إدارة التميز المؤسسي، فيشير إلى أن هناك مجموعتين من أبعاد التميز المؤسسي، كما وضحتها (عباس، 2018) وهي على النحو التالي:

1. المجموعة الأولى: وتتمثل في (الموارد البشرية، الاستراتيجية، القيادة، المؤسسات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات).

2. المجموعة الثانية: وتشمل (النتائج المرتبطة بالأفراد، النتائج المرتبطة بالمجتمع، النتائج المرتبطة بالمستفيدين، النتائج المرتبطة بالأعمال).

أما الدراسة الحالية، فستعتمد على أهم الأبعاد الأكثر شيوعاً وتكراراً التي تناولت موضوع التميز المؤسسي بشكل موجز، والتي أجمعت عليها العديد من الدراسات مثل: دراسة (أحمد، 2018)، ودراسة (عبدالوهاب، 2016)، ودراسة (المليجي، 2012)، بالإضافة إلى أنه تم اعتماد الأبعاد التي تتناسب مع المتغير المستقل للدراسة (نظم الموارد البشرية المحوسبة) حيث إن هذه النظم تتعلق بالموظفين داخل المؤسسة وليس بالزبائن أو متلقي الخدمة الخارجيين، كما أن رضا الموظفين عن الخدمات التي تقدمها هذه النظم المحوسبة له بفاعلية، ومدى مساهمتها في اختيار الموارد البشرية المناسبة والكفؤة وبناء

قدراتها، يمكن أن يؤدي كل ذلك إلى تحقيق تميز مؤسسي خارجي، وعليه كانت الأبعاد التي تم اعتمادها بالدارسة كما يلي:

1. القيادة: إن القيادة لها تأثير مباشر على التميز، فهي التي تعمل على تنمية قدرات العاملين، وتشجيعهم وتحفيزهم نحو التميز والإبداع، وذلك من خلال تميزها بالمهارات القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير خارج الصندوق بعيداً عن التقليد، كما تعمل على تشجيع المنافسة بين العاملين للحصول على أفكار جديدة، والعمل على دعم الاتصالات المباشرة بينها وبين العاملين، حيث إن ذلك من شأنه أن يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المؤسسة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى أفكار جديدة لحلول مشاكلها، لذلك فإنه يجب على القادة في المؤسسات تشجيع ظهور التميز في المؤسسة من خلال اتباع النظام اللامركزي في العمل، والذي يعزز تدفق المعلومات والأفكار الإبداعية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة من دون حواجز بيروقراطية، حيث إن القدرة الابتكارية تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية.

2. العمليات والإجراءات: ويقصد بها الوصول إلى تحقيق الأهداف، ومجموع النشاطات التي تتم داخل المؤسسة، والعمل وفق بطاقة الأداء المتوازن الذي يؤدي إلى التقويم المستمر لتلك العمليات نتيجة التغذية الراجعة عن سير العمليات والنشاطات التي تمكن المديرين من معرفة سيرها، ويركز هذا البعد أيضاً على الإجراءات الداخلية والعوامل التي تُمكن المؤسسة من الوصول إلى تحقيق التميز، فعندما تركز المؤسسة على العمليات الداخلية فإن ذلك سيؤثر بشكل إيجابي على رضا العملاء، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

3. المعرفة: يكتسب مفهوم المعرفة أهمية خاصة، حيث تعد هي الثروة الحقيقية للمؤسسات على اختلاف أنواعها للقيام بأنشطتها ووظائفها لتحقيق غاياتها وأهدافها، وتتضمن المعرفة البنى الرمزية التي يمكن اكتسابها من خلال التعلم والخبرات التي يحصل عليها العاملون، وفيما يتعلق بالمعرفة المؤسسية، فهي تشمل ثقافة المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية وتاريخها والأشكال التنظيمية المختلفة.

## 4.1.2 المبحث الثالث: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية

### 1.4.1.2 نبذة عن الوزارة:

تأسست وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية في العام 1995 بعد اتفاق أوسلو، وكان اسمها في حينه وزارة البريد والاتصالات الفلسطينية، حيث أسندت لها في ذلك الوقت مهام تنظيم وإدارة وتطوير قطاعي البريد والاتصالات وامتلاك وتشغيل شبكات الاتصالات الثابتة. تكمن رسالة الوزارة في إعداد البنية التحتية والتنظيمية والقانونية لتوفير خدمات إلكترونية متكاملة، والنهوض بالاقتصاد الرقمي وتعزيز دور القطاع ومساهمته في تحقيق التنمية المستدامة، أما رؤيتها فتكمن في إيجاد قطاع فاعل ومحرك رئيسي لتحقيق التنمية المستدامة

تعد وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات هي الجهة المسؤولة عن إدارة وتنظيم قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وقطاع البريد في فلسطين، حيث تشمل مهام ومسؤوليات وصلاحيات الوزارة ما يلي:

1. وضع التشريعات والسياسات والقوانين لتنظيم قطاعات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد.
2. تأسيس وتشغيل وتطوير شبكات اتصالات وطنية في فلسطين.
3. منح التراخيص اللازمة للشركات العاملة في مجال خدمات البث الإذاعي والتلفزيوني والبريد والاتصالات، ومتابعة ومراقبة جودة الخدمات المقدمة من قبل الشركات المرخصة، وضمان عدالة الأسعار لتلك الخدمات.
4. توفير بيئة تنافسية حرة وعادلة بين الشركات العاملة في مجال خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد.
5. تطوير وتشغيل الخدمات البريدية في فلسطين.

### 2.4.1.2 دائرة الموارد البشرية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية:

دائرة الموارد البشرية هي إحدى دوائر الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية في الوزارة، حيث تعد من الدوائر الفاعلة والمهمة في الوزارة، كونها جهة الاختصاص بالإشراف على تطبيق كافة القوانين والنظم والأحكام والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية في الوزارة، بالإضافة إلى التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية، ومتابعة إجراءات التعيين والترقية والتقييم والتدريب وإعداد الملفات الشخصية لجميع الموظفين، والنقل والانتداب وغيرها.

تستخدم دائرة الموارد البشرية نظاماً محوسباً للقيام في المهام المنوطة بها، حيث يتم الإعلان عن الشواغر في الوزارة بشكل إلكتروني من خلال موقع ديوان الموظفين العام، بحيث يستطيع المتقدم للوظيفة إنشاء حساب شخصي له على موقع الديوان، والتقدم للوظائف المعلن عنها من قبل الوزارة والتي تناسب مؤهلاته العلمية بشكل محوسب، وبعد انتهاء فترة تقديم الطلبات للوظائف المعلن عنها يتم فرز الطلبات من خلال حساب خاص بالوزارة على موقع ديوان الموظفين العام واستدعاء المتقدمين المنطبقة عليهم شروط الوظيفة للامتحان عن طريق إرسال رسالة نصية له (SMS)، أو إرسال بريد إلكتروني له.

كما تستخدم الوزارة نظاماً إلكترونيّاً داخليّاً لإدارة الموارد البشرية، حيث يوفر هذا النظام حساباً شخصياً لكل موظف يستطيع من خلاله تقديم الإجازات والمغادرات، ومعرفة رصيد إجازاته السنوي والاطلاع على كشف دوامه اليومي بشكل محوسب، كما يتيح هذا النظام للمسؤول المباشر تقييم الموظفين من خلاله، وأيضاً يتيح للموظفين الاطلاع على تقييم الأداء الخاص بهم، والموافقة أو الاعتراض عليه، كما يستطيع موظفو الوزارة من خلال النظام الإلكتروني في الوزارة الحصول على قسائم رواتبهم بشكل شهري والاطلاع على كافة تفاصيل الراتب من علاوات وترقيات وخصومات وغيرها.

كما تقوم الوزارة بعقد دورات تدريبية للموظفين من خلال استخدام الوسائط الإلكترونية، حيث يقوم الموظف الذي تلقى التدريب برفع تقرير عن الدورة التي تلقاها وتعميم الفائدة منها على باقي الموظفين، ويتم حفظ الدورة التي تلقاها في سجل الدورات التدريبية على البوابة الإلكترونية الخاصة به على النظام الإلكتروني للموارد البشرية. <https://www.mtit.pna.ps>

## 2.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

### 1.2.2 الدراسات العربية التي تناولت موضوع نظم الموارد البشرية المحوسبة

#### 1. دراسة (جمعة، 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية المحوسبة على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، كما هدفت إلى التعرف إلى مدى التفاوت بين هذه الجامعات في تطبيق إدارة الموارد البشرية المحوسبة بسبب اختلاف العوامل الشخصية والوظيفية (الخبرة، المؤهل العلمي، الجنس)، ومن أجل الوصول إلى ذلك لجأ الباحث إلى اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الموارد البشرية في الجامعات السعودية، وتم اعتماد استمارة صممت لاختبار فرضيات البحث، تم توزيعها على عينه مكونة من 265 من العاملين في الموارد البشرية في

تلك الجامعات، وبعد تحصيل البيانات، اعتمد الباحث بعض الأساليب الإحصائية في تحليلها، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج التي اعتمدت في صياغة عدد من الاستنتاجات، كان أبرزها أن تطبيق إدارة الموارد البشرية المحوسبة بأبعادها (تمكين المديرين، زيادة التوجه الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية، تحسين الكفاءة التشغيلية) يؤثر على أداء تخطيط واستقطاب وتعيين وتدريب الموارد البشرية، كما خلصت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الموارد البشرية المحوسبة بأبعادها (تمكين المديرين، زيادة التوجه الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية) يؤثر على أداء تحفيز الموارد البشرية ويعزز من أداء تدريب الموارد البشرية، وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة تطبيق إدارة الموارد البشرية المحوسبة من خلال البعد الخاص بتمكين المديرين لما له من أثر ايجابي على قيادة العمل في إدارة الموارد البشرية المحوسبة ورفع أداء وظائفها، كما أوصت بضرورة العمل على تطبيق إدارة الموارد البشرية المحوسبة بأبعادها المختلفة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

## 2. دراسة (عبد الرحمن، 2019)

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية المحوسبة بأبعادها المختلفة (الاستقطاب والاختيار، الأجور والحوافز، التخطيط للموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تقييم الأداء) في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، ومن أجل الوصول إلى ذلك لجأ الباحث إلى اتباع المنهج الوصفي والتحليل، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وتم اعتماد استمارة صممت لاختبار فرضيات البحث، تم توزيعها على عينه مكونة من 240 قائداً أكاديمياً في تلك الجامعات، وبعد تحصيل البيانات، اعتمد الباحث بعض الأساليب الإحصائية في تحليلها، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج التي اعتمدت في صياغة عدد من الاستنتاجات كان أبرزها أن واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية المحوسبة كان بدرجة متوسطة في جميع مجالاتها، ما عدا مجال الحوافز والأجور، فقد كان بدرجة مرتفعة، وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة التوسع في استخدام النماذج الإلكترونية في كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وخصوصاً في وظيفتي التخطيط الوظيفي والتدريب، كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية من خلال التدوير الوظيفي وخطط الإحلال وتصميم الوظائف وغيرها.

## 3. دراسة (مبروك، 2018)

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، بالإضافة للتعرف إلى واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

في جامعة القدس المفتوحة، وعلاقة ذلك في بعض المتغيرات، ومن أجل الوصول إلى ذلك، لجأ الباحث إلى اتباع المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الوصفي الارتباطي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي الجامعة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس المتفرغين والمكلفين في العمل الإداري، والبالغ عددهم 1545، وتم اعتماد استمارة صممت لاختبار فرضيات البحث، تم توزيعها على عينة مكونة من 542 من مجتمع الدراسة، وبعد تحصيل البيانات، اعتمد الباحث بعض الأساليب الإحصائية في تحليلها، وتوصل إلى مجموعة من النتائج التي اعتمدت في صياغة عدد من الاستنتاجات، كان أبرزها أن الدرجة الكلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة كان مرتفعاً، وأيضاً وجود تأثير كبير لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة القدس المفتوحة ووجود ارتباط إيجابي بين تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، كما أوصت الدراسة بضرورة التوسع في استخدام النماذج الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية للاستفادة منها للتخلص من النماذج الورقية بشكل كلي، وضرورة سن قوانين من الإدارة العليا في الجامعة للوصول إلى إدارة إلكترونية متكاملة لإدارة الموارد البشرية.

#### 4. دراسة (كتوعة، 2018)

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر نظم إدارة الموارد البشرية المحوسبة على جودة العمليات في البنوك التجارية، ومن أجل الوصول إلى ذلك لجأ الباحث إلى اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من 13 بنكاً تجارياً في الأردن، وتم اعتماد استمارة صممت لاختبار فرضيات البحث، تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 5 بنوك، إذ تم توزيع الاستمارة على 360 من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام، وبعد تحصيل البيانات اعتمد الباحث بعض الأساليب الإحصائية في تحليلها، وتوصل إلى مجموعة من النتائج التي اعتمدت في صياغة عدد من الاستنتاجات، أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم إدارة الموارد البشرية في أبعادها المختلفة (الاستقطاب، التقييم، الاختيار، التدريب) على جودة العمليات في أبعادها المختلفة في البنوك التجارية العاملة بالأردن، وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة تعزيز الوعي لدى الإدارات والقيادات في تلك البنوك بمفهوم نظم إدارة الموارد البشرية المحوسبة وتطوير أبعادها.

## 2.2.2 الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع نظم الموارد البشرية المحوسبة

### 1. دراسة (El-Emary, 2019)

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية المحوسبة على جودة خدمة إدارة الموارد البشرية للسلع الاستهلاكية سريعة الدوران بالشركات متعددة الجنسيات في مصر، ومن أجل الوصول إلى ذلك لجأت الباحثة إلى اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من إحدى شركات قطاع السلع الاستهلاكية سريعة الدوران التي تطبق بالفعل نظام E-HRM، وتم اعتماد المقابلة الشخصية لاختبار فرضيات البحث، حيث تم مقابلة 15 موظفاً من مستخدمي هذا النظام لطرح الأسئلة حول ما إذا كانت الشركة تقيس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المحوسبة على جودة الخدمات المقدمة من قبل قسم الموارد البشرية أم لا، وبعد تحصيل البيانات، اعتمدت الباحثة بعض الأساليب الإحصائية في تحليلها، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج التي اعتمدت في صياغة عدد من الاستنتاجات، كان أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية المحوسبة في أبعادها (التدريب الإلكتروني، والاتصالات الإلكترونية) على HRMSQ المتمثلة في (الخدمات الاستراتيجية للموارد البشرية والخدمات الداعمة للموارد البشرية والخدمات التنفيذية للموارد البشرية، وخدمات الموارد البشرية المتعلقة بالتغيير)، وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة اتباع نظام إدارة الموارد البشرية المحوسب في شركات أخرى.

### 2. دراسة (Abdul Qadir & Agrawal, 2017)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف منظور حول إدارة الموارد البشرية المحوسبة في أبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب وتعيين الموارد البشرية، تدريب العاملين، تحفيز الموارد البشرية) وملاحظة النتائج التنظيمية لمديري الموارد البشرية في الشركات الرائدة بالهند، ومن أجل الوصول إلى ذلك لجأ الباحثان إلى تحليل بيانات 61 ورقة بحثية عن نظام معلومات الموارد البشرية من مصادر دولية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي اعتمدت في صياغة عدد من الاستنتاجات، أبرزها أن التدريب الإلكتروني ليس فعالاً للغاية بالنسبة للمنظمة، وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة التدريب الإلكتروني وتعزيزه في المنظمة.

### 3. دراسة (Srivastava, 2017)

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية المحوسبة في قطاع البنوك الخاصة في أبعادها (التوظيف الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التعويض الإلكتروني، التعامل مع

الشكاوى الإلكترونية)، ومن أجل الوصول إلى ذلك، لجأ الباحث إلى استخدام البحث الاستكشافي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي البنوك الخاصة في مدينة لكانا بالهند، وتم اعتماد استمارة صممت لاختبار فرضيات البحث، تم توزيعها على عينه عشوائية، وبعد تحصيل البيانات، اعتمد الباحث بعض الأساليب الإحصائية في تحليلها، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج التي اعتمدت في صياغة عدد من الاستنتاجات، أبرزها أنه مع تنفيذ EHRM فإن البنوك قادرة على القيام بأنشطتها في مجال الموارد البشرية بكفاءة، وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة توجه البنوك إلى استخدام EHRM لما له من فوائد في خفض تكاليف الموارد البشرية وتقليل عبء العمل الإداري.

#### 4. دراسة (Atallah, 2016)

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر إدارة الموارد البشرية المحوسبة في أبعادها (التوظيف الإلكتروني، التعلم الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويض الإلكتروني)، على التطوير التنظيمي للأونروا في قطاع غزة، ومن أجل الوصول إلى ذلك لجأت الباحثة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في مكتب غزة الميداني وعددهم 630 موظفاً، وتم اعتماد استمارة صممت لاختبار فرضيات البحث، تم توزيعها على عينه عشوائية عددها 308، وبعد تحصيل البيانات، اعتمدت الباحثة بعض الأساليب الإحصائية في تحليلها، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج التي اعتمدت في صياغة عدد من الاستنتاجات، أبرزها وجود علاقة إيجابية قوية بين المكونات المحوسبة لإدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي للأونروا، كما استحوذ التوظيف الإلكتروني على تصنيف عالٍ من حيث تأثيره على التطوير التنظيمي ثم الاختيار الإلكتروني، يليه التدريب الإلكتروني والتطوير الإلكتروني، يليه التعويض الإلكتروني. إضافة إلى أن التوظيف الإلكتروني والاختيار الإلكتروني لهما تأثير كبير على تنظيم التنمية للأونروا، وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة تعزيز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والموظفين كونهم عاملاً رئيسياً لنجاح نظام إدارة الموارد البشرية المحوسب، كما أوصت بضرورة مواءمة أنظمة إدارة الموارد البشرية المحوسب مع احتياجات الموارد البشرية.

#### 5. دراسة (Al-Hmouze, 2016)

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى تأثير تطبيق واستخدام إدارة الموارد البشرية المحوسب EHRM داخل المنظمة من خلال الأبعاد (التوظيف، الاختيار، التدريب، الترقية، التسريح)، ومن أجل الوصول إلى ذلك لجأت الباحثة إلى استخدام المنهج الكمي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في

الشركة الملكية الأردنية، وتم اعتماد استمارة صممت لاختبار فرضيات البحث، تم توزيعها على عينه عشوائية عددها 120، وبعد تحصيل البيانات اعتمدت الباحثة بعض الأساليب الإحصائية في تحليلها، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج التي اعتمدت في صياغة عدد من الاستنتاجات، كان أبرزها وجود أثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية المحوسبة على الأداء التنظيمي، كما أوصت بضرورة استخدام الشركات لإدارة الموارد البشرية المحوسبة لما لها من فوائد في ارتفاع وزيادة الأداء التنظيمي وكفاءته.

### 3.2.2 الدراسات العربية التي تناولت موضوع التميز المؤسسي

#### 1. دراسة (عودة، 2022)

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي في بلديات شمال الضفة الغربية، ومن أجل الوصول إلى ذلك لجأ الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي بلديات شمال الضفة الغربية البالغ عددهم 3313 موظفاً، وتم اعتماد استمارة صممت لاختبار فرضيات البحث، تم توزيعها على عينه عشوائية عددها 450 موظفاً، وبعد تحصيل البيانات اعتمد الباحث بعض الأساليب الإحصائية في تحليلها، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج التي اعتمدت في صياغة عدد من الاستنتاجات، كان أبرزها عدم وجود علاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتعلقة (بالتوظيف الإلكتروني ونظام الرواتب والأجور الإلكتروني والتدريب والتطوير الإلكتروني) وتحقيق التميز المؤسسي، وأيضاً هناك علاقة بين تقييم الأداء الإلكتروني وبين تحقيق التميز المؤسسي في بلديات شمال الضفة، كما أن هناك فروقاً في استجابات الباحثين نحو تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في بلديات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير (الجنس) لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على استقطاب المتقدمين الأكفاء للوظيفة عبر الموقع الإلكتروني للبلدية، وأوصت بإعداد وتصميم برامج التدريب والتطوير الإلكتروني المناسبة للعاملين في البلديات لما لها من أهمية في تحقيق التميز المؤسسي.

#### 2. دراسة (عودة، 2021)

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر إدارة المعرفة في التميز المؤسسي بديوان الموظفين العام في فلسطين، ومن أجل الوصول إلى ذلك لجأت الباحثة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث

تكوّن مجتمع الدراسة من الإدارة العليا والوسطى في ديوان الموظفين العام في فلسطين وعددهم 155 مديراً، وتم اعتماد استمارة صممت لاختبار فرضيات البحث، تم توزيعها على عينه عشوائية عددها 113، وبعد تحصيل البيانات اعتمدت الباحثة بعض الأساليب الإحصائية في تحليلها، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام، وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة، وكذلك واقع التميز المؤسسي في الديوان تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي)، كما أوصت بضرورة الاهتمام بالجانب الإعلامي في الترويج للخدمات التي يقدمها ديوان الموظفين العام والتعريف بطبيعة عمله، وآليات تقديم هذه الخدمات.

### 3. دراسة (الشهراني، 2021)

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور إدارة الأداء في تحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام في دولة قطر، ومن أجل الوصول إلى ذلك لجأ الباحث إلى استخدام المنهج النوعي وذلك بالرجوع إلى الأدبيات السابقة ذات الصلة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج التي اعتمدت في صياغة عدد من الاستنتاجات، كان أبرزها أنه لا بد من الاستفادة من التجارب الأجنبية في طريقة صياغتها لنماذج التميز المؤسسي، وذلك بوضع نموذج محلي منافس لها يتعامل مع متغيرات البيئة الداخلية في مؤسسات الدولة الحكومية، كما أوصت بضرورة العمل على تشجيع المؤسسات العامة على التنافس الفعال بابتكار نموذج محلي أو جائزة تهدف إلى تحفيز القطاع العام بتنفيذ استراتيجيته بما يتناسب مع الظروف المحلية بما يحقق التميز له.

### 4. دراسة (شعت وفروانة، 2020)

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي في شركة فيوجن للإنترنت، ومن أجل الوصول إلى ذلك لجأ الباحثان إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد استمارة صممت لاختبار فرضيات البحث، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي شركة فيوجن للإنترنت وعددهم 60 موظفاً، وتم اختيار جميع مجتمع الدراسة، وبعد تحصيل البيانات اعتمد الباحثان بعض الأساليب الإحصائية في تحليلها، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لواقع العاملين نحو تحقيق التميز المؤسسي حصل على درجة عالية، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، وفروقاً ذات دلالة إحصائية تبعاً لسنوات الخبرة

كانت لصالح 5 سنوات فأقل، كما أوصت بضرورة تعزيز وتطوير القدرات والكفاءات داخل الشركة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي لتحقيق التميز والإبداع فيها.

#### 5. دراسة (علاق، 2020)

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى العلاقة بين تمكين العاملين والتميز المؤسسي، ومن أجل الوصول إلى ذلك لجأت الباحثة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد استمارة صممت لاختبار فرضيات البحث، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي الجزائرية للمياه، وتم اختيار عينة حجمها 30 عاملاً، وبعد تحصيل البيانات اعتمدت الباحثة بعض الأساليب الإحصائية في تحليلها، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين على تحقيق التميز القيادي للمؤسسة، وأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين على تحقيق التميز البشري للمؤسسة، كما أوصت بضرورة توفير المعلومات للعاملين في الوقت المناسب، وضرورة الاهتمام والسعي من قبل المؤسسة لتحقيق مستوى أعلى وتنافسي احتساباً لأي تغييرات قد تحصل.

#### 6. دراسة (الوهيبي، 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادات في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي في القطاع الخيري، ومن أجل الوصول إلى ذلك لجأ الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد استمارة صممت لاختبار فرضيات البحث، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من القادة ببعض الجمعيات الخيرية في السعودية، وتم اختيار عينة حجمها 110 أفراد، وبعد تحصيل البيانات اعتمد الباحث بعض الأساليب الإحصائية في تحليلها، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام من قبل القادة في تحقيق التميز المؤسسي، وأن هناك اهتماماً من قبل إدارة المؤسسات في إدارة العمليات وتحسينها المستمر في سبيل تحقيق التميز المؤسسي، كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير القادة لأنفسهم لزيادة فعاليتهم في تحقيق التميز المؤسسي.

### 4.2.2 الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع التميز المؤسسي

#### 1. دراسة (Mitashree, 2018)

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى بناء فرق العمل لتحقيق التميز في منظمات الأعمال بالهند، ومن أجل الوصول إلى ذلك لجأت الباحثة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد استمارة صممت لاختبار فرضيات البحث، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات محل الدراسة

في ولاية أوديشا الهندية، وتم اختيار خمس شركات صناعية، وبلغ عدد المجتمع 15600 عامل، وتم اختيار عينة حجمها 370 عاملاً، وبعد تحصيل البيانات اعتمدت الباحثة بعض الأساليب الإحصائية في تحليلها، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور لفرق العمل بجميع أبعادها (نمط القيادة، سلوكيات أعضاء فريق العمل، البنية الاجتماعية لفرق العمل)، في تحقيق التميز في الشركات.

## 2. دراسة (Abu-Naser & Al Shobaki, 2017)

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى معرفة التميز المؤسسي ومدى وضوحه في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومن أجل الوصول إلى ذلك لجأ الباحثان إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد استمارة صممت لاختبار فرضيات البحث، حيث تكون مجتمع الدراسة من 1114 عضواً في هيئة تدريس، وتم اختيار عينة حجمها 235، وبعد تحصيل البيانات اعتمد الباحثان بعض الأساليب الإحصائية في تحليلها، وتوصلت الدراسة إلى وجود إجماع بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات حول أهمية التميز القيادي، والتميز في تقديم الخدمة باعتبارهم عناصر التميز المؤسسي، وأكد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات أهمية التفوق التنظيمي.

## 5.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة، تتضح أهمية ودور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات موضوع الدراسة، مما يؤكد أهمية دراسة دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، والتي مثلت بيئة تطبيق هذه الدراسة.

وقد استعرض الطالب 17 دراسة سابقة، منها عربية ومنها أجنبية، اهتم بأن تكون حديثة، قدر الإمكان، فكانت جميعها من خلال الفترة من 2016 - 2022، وقد تناولت جميع الدراسات متغيرين اثنين هما:

1. نظم الموارد البشرية المحوسبة: حيث بلغ عدد الدراسات العربية لهذا المتغير 9 دراسات، جميعها تنوعت ما بين دراسات أجنبية وعربية وفلسطينية.
2. التميز المؤسسي: حيث بلغ عدد الدراسات العربية لهذا المتغير 8 دراسات جميعها تنوعت ما بين دراسات أجنبية وعربية وفلسطينية.

## 6.2.2 أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية بشكل جزئي مع الدراسات السابقة عموماً، والتي تناولت موضوعات إدارة الموارد البشرية المحوسبة، والتميز المؤسسي، كما أنها اتفقت مع العديد من الدراسات السابقة في منهج الدراسة، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة والمقابلات كأداة لجمع البيانات، حيث سيعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كدراسة (Abu-Naser & Al Shobaki, 2017)، ودراسة (Atallah, 2016)، ودراسة (Al-Hmouze, 2016)، ودراسة (علاق، 2020)، ودراسة (شع، 2020)، دراسة (الوهيبي، 2019)

واختلفت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة من حيث مكان التطبيق، حيث تم تطبيقها في أكثر من مجتمع، كدراسة (جمعة، 2019)، ودراسة (عبدالرحمن، 2019) ودراسة (كتوعة، 2018)، كما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الربط بين متغيرين هما إدارة الموارد البشرية المحوسبة، والتميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، كدراسة (عودة، 2022)، ودراسة (Abdul Qadir & Agrawal, 2017)، ودراسة (Srivastava, 2017)، ودراسة (Mitashree, 2018)، ودراسة (عودة، 2021)، ودراسة (مبروك، 2018)، ودراسة (شعث و فراونة، 2020)

## 7.2.2 ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. في موضوعها، حيث سعت إلى معرفة دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية.
2. تعتبر هذه الدراسة الأولى في فلسطين - على حد علم الباحث - فيما يتعلق بدور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية.

الفصل الثالث  
الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها ونوع العينة وحجمها، كما يتناول وصف أداة الدراسة وصدقها وثباتها والأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة البيانات الإحصائية.

### 1.3 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية في رام الله والبالغ عددهم (250) موظفاً وموظفة حسب إحصائية الوزارة لعام 2022.

### 2.3 عينة الدراسة:

تم استخدام طريقة عينة المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (209) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي من حجم مجتمع الدراسة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية / رام الله، حيث تم احتساب حجم العينة من خلال معادلة ستيفن ثامبسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث إن:

N: حجم المجتمع (يساوي 250)

p: نسبة انتشار ظاهرة الدراسة (تم اعتماد أكبر نسبة ممكنة = 0.5)

d: نسبة الخطأ الهامشي (تساوي 0.05)

Z: معامل الثقة الذي يعبر عن حدود فترة الثقة (الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي

1.96)

وبناءً على المعادلة السابقة، فإن حجم العينة المناسب هو 160 موظفاً من أصل 250 موظفاً يمثلون مجتمع الدراسة، والجدول (1)، يوضح توزيع عينة الدراسة التي كان حجمها 209 موظفاً وذلك تبعاً لمتغيراتها الديمغرافية.

جدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	112	53.6
	أنثى	97	46.4
	<b>المجموع</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	31	14.8
	بكالوريوس	150	71.8
	ماجستير فأعلى	28	13.4
<b>المجموع</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>	
المسمى الوظيفي	موظف	135	64.4
	رئيس قسم	16	7.7
	مدير	49	23.4
	مدير عام فأعلى	9	4.3
<b>المجموع</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	75	35.9
	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	51	24.4
	10 سنوات فأكثر	83	39.7
<b>المجموع</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>	
الوحدة الإدارية	قطاع الاتصالات	40	19.1
	قطاع تكنولوجيا المعلومات	49	23.4
	قطاع البريد	53	25.4
	القطاع الإداري	67	32.1
<b>المجموع</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>	

### 3.3 منهجية الدراسة:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته طبيعتها، حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات من خلال استخدام أداة الدراسة ومن ثم إجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة المتعلقة بالدراسة.

### 4.3 أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على أدبيات البحث العلمي والدراسات السابقة واستشارة الخبراء، حيث تم أخذ أبعاد مجال نظم الموارد المحوسبة من الدراسات التالية: (عوده، 2022)، (عبد الرحمن، 2019)، (كتوعة، 2018)، أما مجال التميز المؤسسي فتم أخذ أبعاده من الدراسات التالية: (أحمد، 2018)، (عبد الوهاب، 2016)، (المليجي، 2012)، كما وتم تطوير أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة وتحكيمها كما هو في ملحق المحكمين (ملحق رقم 3)، وتم جمع البيانات من عينة الدراسة، حيث اشتملت الاستبانة على 42 عبارة موزعة على مجالين رئيسيين كما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2): الاستبانة تبعا لمجالات ومحاور الدراسة

العبارات	عدد العبارات	المجالات
<b>المجال الأول: نظم الموارد البشرية المحوسبة</b>		
6-1	6	1 المحور الأول: التوظيف إلكترونياً
10-7	4	2 المحور الثاني: نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني
17-11	7	3 المحور الثالث: التدريب إلكترونياً
23-18	6	4 المحور الرابع: تقييم الأداء الإلكتروني
23- 1	23	<b>المجموع</b>
<b>المجال الثاني: التميز المؤسسي</b>		
29-24	6	1 المحور الأول: القيادة
36-30	7	2 المحور الثاني: العمليات والإجراءات
42-37	6	3 المحور الثالث: المعرفة
42-24	19	<b>المجموع</b>
42-1	42	<b>المجموع الكلي لعبارات الاستبانة</b>

### 5.3 تقنين أداة الدراسة

1- **صدق الأداة:** تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من الخبراء والمحكمين حسب ملحق المحكمين (ملحق رقم 3)، وأوصوا بصلاحياتها بعد إجراء بعض التعديلات اللازمة عليها، وقد تم إجراء تلك التعديلات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية كما هي موضحة في الملحق رقم (2).

## 2- صدق الاتساق الداخلي: تم التحقق من صدق البناء للأداة بحساب معامل ارتباط العبارة مع

الدرجة الكلية للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك كما هو وارد في الجدول (3) و(4).

جدول رقم (3): نتائج معامل الارتباط بيرسون لعبارات مجال نظم الموارد البشرية المحوسبة مع الدرجة الكلية لأداة

الدراسة

الارتباط بالدرجة الكلية للمجال	الارتباط بالمحور	الارتباط بالدرجة الكلية للمجال	الارتباط بالمحور	العبارة	الارتباط بالدرجة الكلية للمجال	الارتباط بالمحور	العبارة
.379**	.672**	.609**	.705**	2	.533**	.633**	1
.603**	.674**	.444**	.747**	5	.290**	.708**	4
			.694**				محور التوظيف إلكترونيا
.649**	.802**	.694**	.857**	8	.620**	.639**	7
					.713**	.811**	10
			.853**				محور الرواتب والحوافز الإلكتروني
.713**	.761**	.662**	.742**	12	.703**	.773**	11
.697**	.801**	.761**	.845**	15	.741**	.765**	14
					.710**	.782**	17
			.912**				محور التدريب إلكترونياً
.722**	.856**	.815**	.848**	19	.679**	.780**	18
.698**	.731**	.662**	.784**	22	.695**	.817**	21
			.887**				محور تقييم الأداء الإلكتروني

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

تشير النتائج الواردة في الجدول (3) السابق إلى أن كافة قيم ارتباط العبارات بمحاورها، وارتباط المحاور بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لعبارات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس واقع تطبيق نظم الموارد البشرية المحوسبة، وارتبط المحور الأول (التوظيف إلكترونياً) بالدرجة الكلية بمقدار (0.694)، وارتبط المحور الثاني (نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني) بالدرجة الكلية بمقدار (0.853)، كما ارتبط المحور الثالث (التدريب إلكترونياً) بالدرجة الكلية بمقدار (0.912)، في حين بلغ معامل ارتباط المحور الرابع (تقييم الأداء الإلكتروني) بالدرجة الكلية بمقدار (0.887).

جدول رقم (4): نتائج معامل الارتباط بيرسون لعبارات مجال التميز المؤسسي مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة

الارتباط بالدرجة	الارتباط	العبارة	الارتباط بالدرجة	الارتباط	العبارة	الارتباط بالدرجة	الارتباط	العبارة
الكلية للمجال	بالمحور		الكلية للمجال	بالمحور		الكلية للمجال	بالمحور	
.716**	.788**	26	.681**	.797**	25	.785**	.829**	24
.863**	.890**	29	.744**	.799**	28	.735**	.765**	27
.936**								محور القيادة
.699**	.789**	32	.700**	.732**	31	.781**	.734**	30
.745**	.812**	35	.712**	.791**	34	.577**	.682**	33
						.786**	.793**	36
.939**								محور العمليات والإجراءات
.775**	.831**	39	.832**	.844**	38	.766**	.792**	37
.762**	.808**	42	.664**	.759**	41	.750**	.838**	40
.934**								محور المعرفة

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

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) السابق إلى أن كافة قيم ارتباط العبارات بمحاورها، وارتباط المحاور بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لعبارات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس مستوى التميز المؤسسي، وارتبط المحور الأول (القيادة) بالدرجة الكلية بمقدار (0.936)، وارتبط المحور الثاني (العمليات والإجراءات) بالدرجة الكلية بمقدار (0.939)، كما ارتبط المحور الثالث (المعرفة) بالدرجة الكلية بمقدار (0.934).

3- ثبات الأداة: للتحقق من ثبات الأداة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الثبات، فبلغت نسبته (0.937) على مجال نظم الموارد البشرية المحوسبة، و(0.955) على مجال التميز المؤسسي وهي نسبة ثبات عالية وتفي بأغراض الدراسة، والجدول رقم (5) يوضح معامل الثبات لمجالات ومحاور الاداة المستخدمة.

جدول رقم (5): معامل الثبات لأداة الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	المجالات
		المجال الأول: نظم الموارد البشرية المحوسبة
0.779	6	1 المحور الأول: التوظيف إلكترونياً
0.787	4	2 المحور الثاني: نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني
0.894	7	3 المحور الثالث: التدريب إلكترونياً
0.890	6	4 المحور الرابع: تقييم الأداء الإلكتروني

معامل الثبات	عدد العبارات	المجالات
0.937	23	الدرجة الكلية للمجال الأول المجال الثاني: التميز المؤسسي
0.897	6	1 المحور الأول: القيادة
0.879	7	2 المحور الثاني: العمليات والإجراءات
0.896	6	3 المحور الثالث: المعرفة
0.955	19	الدرجة الكلية للمجال الثاني

### 6.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات تم إدخالها لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة وإجراء الاختبارات المطلوبة، حيث تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لفحص صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومعامل الثبات ألفا - كرونباخ، وسيتم لاحقاً فحص العلاقة الارتباطية بين متغير نظم الموارد البشرية المحوسبة ومحاورها ومتغير التميز المؤسسي ومحاوره، كما سيتم إجراء اختبار الانحدار لقياس أثر محاور المتغير المستقل (نظم الموارد البشرية المحوسبة) في محاور المتغير التابع (التميز المؤسسي)، وفحص الفروقات الإحصائية للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، الوحدة الإدارية) سيتم استخدام اختبارات (t-test) و (ANOVA).

### 7.3 مصادر البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على المصادر التالية:

1. المصادر الأولية: وتتمثل في أداة الدراسة (الاستبانة) وذلك للتعرف إلى دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية.
2. المصادر الثانوية: وتتمثل في الدراسات والأدبيات السابقة، وما تحويه المكتبات من كتب ومراجع وأبحاث ودراسات في مجال الدراسة.

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه: ما دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق

التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات وكل مجال من مجالات الاستبانة.

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)، ودرجتين عن كل إجابة (معارض)،

ودرجة واحدة عن كل إجابة (معارض بشدة)، ومن أجل تفسير النتائج اعتمد مقياس ليكرت الخماسي

الآتي للنسب المئوية للاستجابات:

#### جدول رقم (6): مقياس ليكرت الخماسي

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

وتبين الجداول من (7 - 15) النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والنسب المئوية لاستجابات الباحثين حول مجالات ومجاور الدراسة الحالية، ويبين الجدول (20)

خلاصة النتائج على مجالات الدراسة.

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: المتعلقة بمدى توافر نظم الموارد البشرية المحوسبة في

وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية من خلال الأبعاد التالية (التوظيف الإلكتروني، تقييم

أداء الموظفين الإلكتروني، الأجور والحوافز، التدريب الإلكتروني)

## جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحور التوظيف إلكترونياً

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
مرتفعة	78.95	.8672	3.947	يتم الإعلان عن جميع الوظائف الشاغرة في الوزارة من خلال موقع ديوان الموظفين العام.	1
مرتفعة	76.27	.9033	3.813	يتم استقطاب المتقدمين الأكفاء للوظيفة الشاغرة في الوزارة عبر موقع ديوان الموظفين العام.	2
مرتفعة	83.64	.7999	4.182	يتم تبليغ المقبولة طلباتهم بموعد الامتحان أو المقابلة عبر البريد الإلكتروني أو رسائل SMS.	3
مرتفعة	81.24	.8885	4.062	يتم عقد امتحان التوظيف للمتقدمين للوظائف المعن عنها من قبل الوزارة إلكترونياً.	4
مرتفعة	81.53	.8900	4.077	يستطيع المتقدم لامتحان التوظيف معرفة نتيجته وترتيبه بين المتقدمين إلكترونياً.	5
مرتفعة	75.41	.9430	3.770	تسهم إجراءات التوظيف الإلكترونية في الوزارة باختيار أفضل الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة فيها.	6
مرتفعة	79.51	.8820	3.975	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول رقم (7) السابق أن استجابات المبحوثين نحو دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية على المحور الأول (التوظيف إلكترونياً) كانت مرتفعة على كل عبارات المحور (1، 2، 3، 4، 5، 6) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، ويرى الباحث أن هناك تطبيقاً فعلياً للتوظيف الإلكتروني من خلال الإعلان عن الوظائف وإبلاغ المتقدمين بموعد الامتحان المقرر للوظيفة الشاغرة عبر رسائل نصية SMS، حيث تعقد الإمتحانات إلكترونياً وبالتالي يستطيع المتقدم للوظيفة معرفة نتيجته وترتيبه بين المتقدمين، مما يشير إلى أن إجراءات التوظيف الإلكتروني في الوزارة تساعد على اختيار أفضل الكفاءات المتقدمة للوظائف الشاغرة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على المحور كله مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (79.51%).

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحور نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
7	يتميز النظام الإلكتروني الخاص بالموارد البشرية بالشمولية والكفاءة.	3.598	.8442	71.96	مرتفعة
8	تقوم الوزارة بإبلاغ الموظف عبر نظامها الإلكتروني في حالة حدوث طارئ حول الرواتب والأجور بشكل دائم.	2.990	1.1767	59.81	متوسطة
9	تتيح الوزارة الفرصة أمام الموظف لتقديم ملاحظاته بكل ما يتعلق باستحقاقاته المالية إلكترونياً في أي وقت يرغب به.	3.263	1.0343	65.26	متوسطة
10	يمكن الموظف في الوزارة من متابعة العلاوات والترقيات الخاصة به إلكترونياً بفاعلية.	3.498	.9812	69.95	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.337</b>	<b>1.0091</b>	<b>66.75</b>	<b>متوسطة</b>

يتبين من الجدول رقم (8) السابق أن استجابات المبحوثين نحو دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية على المحور الثاني (نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني) كانت مرتفعة على العبارة (7، 10) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، وكانت متوسطة على العبارة (8، 9) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (52%) وأقل من (68%)، ومن خلال هذه الاستجابات يرى الباحث أن النظام الإلكتروني المتعلق بالرواتب والحوافز يتميز بالشمولية والكفاءة بحيث يتمكن الموظف من متابعة العلاوات والترقيات الخاصة به إلكترونياً، فيما أظهرت الاستجابات أن هناك قصوراً في النظام بما يتعلق في إبلاغ الموظف حول أي طارئ يتعلق بالراتب والأجور، كما أن النظام لا يتيح للموظف بشكل كافٍ في تقديم ملاحظات إلكترونية حول استحقاقاته المالية، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على المحور كله متوسطة بدلالة النسبة المئوية (66.75%).

## جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحور التدريب إلكترونياً

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
11	يتم الإعلان عن الدورات التدريبية في الوزارة إلكترونياً.	3.488	.9860	69.76	مرتفعة
12	تستخدم الوزارة تقنيات الاتصال الإلكترونية الحديثة والمباشرة بشكل فاعل في عقد بعض الدورات للموظفين.	3.651	.8591	73.01	مرتفعة
13	يتم تقييم برامج التدريب الإلكترونية من قبل المتدربين من خلال توزيع استبانة إلكترونية عند نهاية البرنامج.	3.445	.9497	68.9	مرتفعة
14	يتم الاحتفاظ بسجلات إلكترونية لكل موظف عن الدورات التدريبية التي شارك بها.	3.455	.9141	69.09	مرتفعة
15	تساهم نظم الموارد البشرية المحوسبة في الوزارة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.	3.378	.9931	67.56	متوسطة
16	تساهم نظم الموارد البشرية المحوسبة في الوزارة في تقييم مدى مواءمة البرامج التدريبية للاحتياجات الوظيفية للموظفين.	3.421	.9681	68.42	مرتفعة
17	تقيس نظم الموارد البشرية المحوسبة في الوزارة مدى تأثير البرامج التدريبية على أداء الموظف.	3.344	.9588	66.89	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.455</b>	<b>.9470</b>	<b>69.09</b>	<b>مرتفعة</b>

يتبين من الجدول رقم (9) السابق أن استجابات المبحوثين نحو دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية على المحور الثالث (التدريب إلكترونياً) كانت مرتفعة على العبارات (11، 12، 13، 14، 16) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، وكانت متوسطة على العبارة (15، 17) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (52%) وأقل من (68%)، ويرى الباحث أن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تستخدم تقنيات الاتصال الإلكترونية الحديثة بشكل فاعل من خلال إجراء بعض الدورات التدريبية التي يتم الإعلان عنها للموظفين، كما يجد الباحث أن هناك تفاوتاً بين عينة الدراسة

حول مدى مساهمة نظم الموارد البشرية المحوسبة المستخدمة في الوزارة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين أو في قدره هذه النظم المحوسبة على قياس درجة تأثير البرامج التدريبية على أداء الموظف، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على المحور كله مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (69.09%).

#### جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحور تقييم الأداء الإلكتروني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
18	تستخدم الوزارة نماذج إلكترونية مناسبة لتقييم أداء الموظفين.	3.469	.9905	69.38	مرتفعة
19	تستخدم الوزارة النظام الإلكتروني في توفير التغذية الراجعة للموظفين عن مستوى أدائهم وإظهار نقاط القوة والضعف لديهم بشكل فاعل.	3.215	1.0079	64.31	متوسطة
20	يُظهر النظام الإلكتروني معايير ومؤشرات تقييم الأداء لدى الموظفين.	3.464	.9805	69.28	مرتفعة
21	يُمكن النظام الإلكتروني الموظف من الاعتراض على تقييم الأداء الخاص به بفاعلية.	3.541	.9803	70.81	مرتفعة
22	يراعي تقييم الأداء المطبق إلكترونياً في الوزارة الوصف الوظيفي المعلن.	3.522	.9203	70.43	مرتفعة
23	يمكن الموظف من الرجوع إلى تقييمات الأداء للسنوات السابقة بفاعلية ومتى اقتضت الحاجة إلى ذلك.	3.431	.9836	68.61	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.4402</b>	<b>.9772</b>	<b>68.8</b>	<b>مرتفعة</b>

يتبين من الجدول رقم (10) السابق أن استجابات المبحوثين نحو دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية على المحور الرابع (تقييم الأداء الإلكتروني) كانت مرتفعة على كل العبارات (18، 20، 21، 22، 23) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، وكانت متوسطة على العبارة (19) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (52%) وأقل من (68%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن النظام الإلكتروني يمنح الموظف القدرة على تقديم الاعتراض حول تقييم الأداء الخاص به، حيث تستخدم وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية نماذج إلكترونية معدة مسبقاً لأغراض تقييم الأداء إلكترونياً، ويرى الباحث أن استجابات عينة الدراسة كانت متفاوتة حول استخدام وزارة الاتصالات وتكنولوجيا

المعلومات الفلسطينية للنظام الإلكتروني من أجل توفير التغذية الراجعة للموظفين حول مستوى أدائهم وإظهار نقاط القوة والضعف لديهم، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على المحور كله مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (68.8%).

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحاور المجال الأول (نظم الموارد البشرية المحوسبة)

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط	المحور	الرقم
مرتفعة	79.51	.8820	3.975	المحور الأول: التوظيف إلكترونياً	1
متوسطة	66.75	1.0091	3.337	المحور الثاني: نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني	2
مرتفعة	69.09	.9470	3.455	المحور الثالث: التدريب إلكترونياً	3
مرتفعة	68.8	.9772	3.4402	المحور الرابع: تقييم الأداء الإلكتروني	4
مرتفعة	<b>71.038</b>	<b>0.954</b>	<b>3.552</b>	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول رقم (11) السابق أن استجابات المبحوثين نحو دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية على محاور المجال الأول (نظم الموارد البشرية المحوسبة) كانت مرتفعة على محاور المجال (التوظيف إلكترونياً، التدريب إلكترونياً، تقييم الأداء الإلكتروني) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، ويرى الباحث من خلال ذلك أن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تتبع من خلال نظم الموارد البشرية المحوسبة آليات التوظيف الإلكتروني بشكل كبير، كما أنها تستخدم هذه النظم في عمليات التدريب والتقييم إلكترونياً، حيث كانت النسب المئوية تتراوح ما بين (68.8% - 79.51%)، فيما كانت الاستجابات بنسبة متوسطة على المحور الثاني (نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني) حيث جاءت نسبتها المئوية (66.75%) فيما كانت النسبة المئوية للاستجابة على المجال كله مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (71.038%).

**2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني المتعلقة بمستوى التميز المؤسسي لدى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية من خلال الأبعاد التالية (القيادة، العمليات والإجراءات، المعرفة).**

## جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحور القيادة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
24	تعمل الإدارة العليا في الوزارة على الالتزام بمضامين التميز القيادي.	3.392	.9246	67.847	متوسطة
25	تقوم الإدارة العليا في الوزارة بترسيخ ثقافة التميز بين الموظفين داخل الوزارة.	3.440	.9238	68.804	مرتفعة
26	تسعى الإدارة العليا في الوزارة باستمرار إلى تحقيق مركز متميز ضمن خطة استراتيجية واضحة.	3.627	.8517	72.536	مرتفعة
27	تقوم الإدارة العليا في الوزارة بوضع الخطط التطويرية بما يتلاءم والاحتياجات المستقبلية.	3.732	.8056	74.641	مرتفعة
28	ترسم الإدارة العليا في الوزارة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات الموظفين.	3.435	.8917	68.708	مرتفعة
29	تساهم الإدارة العليا في الوزارة في تطوير المهارات القيادية لدى الموظفين.	3.574	.9930	71.483	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.5335</b>	<b>.8984</b>	<b>70.67</b>	<b>مرتفعة</b>

يتبين من الجدول رقم (12) السابق أن استجابات المبحوثين نحو دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية للمحور الثاني على المحور الأول (القيادة) كانت مرتفعة على العبارات (25، 26، 27، 28، 29) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، وكانت متوسطة على العبارة (24) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (52%) وأقل من (68%)، ويرى الباحث أن الإدارة العليا في الوزارة تقوم بوضع الخطط التطويرية بما يتلاءم والاحتياجات المستقبلية، كما أنها تسعى باستمرار إلى تحقيق مركز متميز ضمن خطة استراتيجية واضحة. حيث تساهم الإدارة العليا في الوزارة في تطوير المهارات القيادية لدى الموظفين، فيما تظهر النتائج أن الإدارة العليا في الوزارة تعمل على الالتزام بمضامين التميز القيادي بشكل أقل من المطلوب، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على المحور كله مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (70.67%).

### جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحور العمليات والإجراءات

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
30	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة في الوزارة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.	3.670	.8555	73.397	مرتفعة
31	تقوم الوزارة بالرقابة بشكل مستمر على الخدمات التي تقدمها نظم الموارد البشرية المحوسبة فيها لتحسينها.	3.565	.9287	71.292	مرتفعة
32	تتصف إجراءات الخدمات التي تقدمها نظم الموارد البشرية المحوسبة لموظفي الوزارة بالفاعلية.	3.478	.9098	69.569	مرتفعة
33	تتصف إجراءات الخدمات التي تقدمها نظم الموارد البشرية المحوسبة لموظفي الوزارة بالحيادية.	3.531	.8550	70.622	مرتفعة
34	تسهل نظم الموارد البشرية المحوسبة في الوزارة الإجراءات الإدارية فيها.	3.699	.8321	73.971	مرتفعة
35	تقوم الوزارة بإجراء مراجعات مستمرة للتعرف إلى حاجات الموظفين.	3.392	.9948	67.847	متوسطة
36	تقوم الوزارة بإجراء مراجعات مستمرة للتعرف إلى مدى رضا الموظفين.	3.187	1.0736	63.732	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.503</b>	<b>0.921</b>	<b>70.062</b>	<b>مرتفعة</b>

يتبين من الجدول رقم (13) السابق أن دور استجابات المبحوثين نحو نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية للمحور الثاني على المحور الثاني (العمليات والإجراءات) كانت مرتفعة على العبارات (30، 31، 32، 33، 34)، حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، وكانت متوسطة على العبارات (35، 36) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (52%) وأقل من (68%)، ويجد الباحث أن نظم الموارد البشرية المحوسبة المستخدمة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تساعد على تسهيل الإجراءات الإدارية المتبعة، حيث تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة في الوزارة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين، كما تقوم الوزارة وبشكل مستمر بالرقابة على الخدمات التي تقدمها نظم الموارد البشرية المحوسبة فيها والعمل على تحسينها، فيما تظهر النتائج أن الوزارة تقوم بإجراء مراجعات مستمرة

للتعرف إلى حاجات الموظفين ومدى رضاهم بشكل أقل من المطلوب، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على المحور كله مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (70.062%).

#### جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحور المعرفة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
37	توفر الوزارة الموارد اللازمة لتعزيز المعرفة لدى الموظفين.	3.469	.9304	69.378	مرتفعة
38	تقوم الوزارة بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.	3.464	.8933	69.282	مرتفعة
39	تقوم الوزارة بتعميم أي معرفة يمكن أن يحصل عليها الموظف في مجال عمله.	3.560	.9444	71.196	مرتفعة
40	تشجع الوزارة الموظفين على التحسين المستمر وتطوير قدراتهم من خلال الدورات التدريبية.	3.670	.9462	73.397	مرتفعة
41	تشجع الوزارة الموظفين على التحسين المستمر وتطوير قدراتهم من خلال تسهيل إكمال تعليمهم الجامعي.	3.789	.8625	75.789	مرتفعة
42	تشجع الوزارة على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية.	3.392	1.0603	67.847	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.557</b>	<b>0.940</b>	<b>71.148</b>	<b>مرتفعة</b>

يتبين من الجدول رقم (14) السابق أن استجابات المبحوثين نحو دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية على المحور الثالث (المعرفة) كانت مرتفعة على العبارات (37، 38، 39، 40، 41) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، وكانت متوسطة على العبارة (42) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (52%) وأقل من (68%)، ويرى الباحث أن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تشجع الموظفين على تحسين وتطوير قدراتهم من خلال تسهيل إكمال تعليمهم الجامعي أو من خلال ترشيحهم للدورات التدريبية كما تساهم الوزارة في تعميم المعارف المكتسبة التي يحصل عليها الموظف في مجال عمله على بقية الموظفين، ويجد الباحث أن استجابات عينة الدراسة كانت متفاوتة حول منح الوزارة الفرصة بإقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين بهدف استثمار طاقاتهم الفكرية في

المجالات المعرفية، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على المحور كله مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (71.148%).

**جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحاور المجال الثاني (التميز المؤسسي)**

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط	المحور	الرقم
مرتفعة	70.67	.8984	3.534	المحور الأول: القيادة	1
مرتفعة	70.062	0.921	3.503	المحور الثاني: العمليات والإجراءات	2
مرتفعة	71.148	0.940	3.557	المحور الثالث: المعرفة	3
<b>مرتفعة</b>	<b>70.627</b>	<b>0.920</b>	<b>3.531</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

يتبين من الجدول رقم (15) السابق أن استجابات المبحوثين نحو دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية على محاور المجال الثاني (التميز المؤسسي) كانت مرتفعة على كل محاور المجال، حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، ويرى الباحث من خلال ذلك أن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تسعى لتحقيق مستوى عالٍ من التميز على مستوى القيادة وتحسين العمليات والإجراءات الإدارية المتبعة وتعزيز الآليات المعرفية للموظفين، حيث كانت بنسب متقاربة جداً ما بين (70.062% - 71.148%) بينما كانت النسبة المئوية للاستجابة على المجال كله مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (70.627%).

**جدول رقم (16): خلاصة النتائج للمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجالات الدراسة**

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط	المجال
مرتفعة	71.038	0.954	3.552	المجال الأول: نظم الموارد البشرية المحوسبة
مرتفعة	70.627	0.920	3.531	المجال الثاني: التميز المؤسسي

يتبين من الجدول رقم (16) السابق أن استجابات المبحوثين نحو دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية على

مجالات الدراسة (نظم الموارد البشرية المحوسبة، التميز المؤسسي) كانت مرتفعة على المجالين بدلالة النسب المئوية (71.038%) و(70.627%) على التوالي، ويرى الباحث أن هناك توجهاً لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية في تبني نظم الموارد البشرية واستغلال تلك الإمكانيات بما يخدم الوزارة في تحقيق التميز المؤسسي.

### 3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث والمتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية

والمتعلقة بقياس أثر نظم الموارد البشرية المحوسبة من خلال المحاور التالية (التوظيف الإلكتروني، نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) في تحقيق التميز المؤسسي من خلال المحاور التالية (القيادة، العمليات والإجراءات، المعرفة) في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد القياسي والجدول (17)، (18)، (19)، تظهر نتائج الاختبار.

جدول رقم (17): نتائج اختبار الانحدار المتعدد القياسي لنظم الموارد البشرية المحوسبة والقيادة

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R square	قيمة (ف)	دلالة (ف)	قيمة B بيتا المعيارية	قيمة (ت)	دلالة (ت)
القيادة	التوظيف إلكترونياً	0.824	0.679	107.882	0.00	0.169	3.64	0.000
	نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني					0.044	0.689	0.492
	التدريب إلكترونياً					0.438	6.228	0.000
	تقييم الأداء الإلكتروني					0.296	4.6	0.000

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يبين الجدول (17) السابق تأثير محاور نظم الموارد البشرية المحوسبة في القيادة بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.824) ومعامل التحديد لمحاور نظم الموارد البشرية المحوسبة لمحور القيادة (0.679) تقريباً، وهذا يعني أن نظم الموارد البشرية المحوسبة تفسر ما نسبته 68% تقريباً من التباين في القيادة على مستوى التميز المؤسسي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، ومن الملاحظ أن محاور (نظم الموارد البشرية المحوسبة) في الوزارة تتسم بالصلاحية والقبول، حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج

(ت)، حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) على محاور (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) فكان مستوى الدلالة لقيم (ت) (0.000)، فيما كان مستوى الدلالة لنتائج (ت) على محور نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني (0.492) وهو مستوى دلالة أكبر من (0.05).

جدول رقم (18): نتائج اختبار الانحدار المتعدد القياسي لنظم الموارد البشرية المحوسبة والعمليات

والإجراءات

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R square	قيمة (ف)	دلالة (ف)	قيمة B بيتا المعيارية	قيمة (ت)	دلالة (ت)
العمليات	التوظيف إلكترونياً	0.84	0.706	122.201	0.00	0.083	1.868	0.063
والإجراءات	نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني					0.0789	1.279	0.202
	التدريب إلكترونياً					0.466	6.922	0.000
	تقييم الأداء الإلكتروني					0.313	5.067	0.000

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يبين الجدول (18) السابق تأثير محاور نظم الموارد البشرية المحوسبة في العمليات والإجراءات بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.84) ومعامل التحديد لمحاور نظم الموارد البشرية المحوسبة لمحور العمليات والإجراءات (0.706) تقريباً، وهذا يعني أن نظم الموارد البشرية المحوسبة تفسر ما نسبته 71% تقريباً من التباين في العمليات والإجراءات على مستوى التميز المؤسسي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، ومن الملاحظ أن محاور (نظم الموارد البشرية المحوسبة) في الوزارة تتسم بالصلاحيية والقبول، حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)، حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) على محوري (التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني)، فكان مستوى الدلالة لقيم (ت) (0.000)، فيما كان مستوى الدلالة لنتائج (ت) على محوري (التوظيف إلكترونياً، نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني) (0.063) و(0.202) على التوالي وهو مستوى دلالة أكبر من (0.05).

جدول رقم (19): نتائج اختبار الانحدار المتعدد القياسي لنظم الموارد البشرية المحوسبة والمعرفة

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R square	قيمة (ف)	دلالة (ف)	قيمة B بيتا المعيارية	قيمة (ت)	دلالة (ت)
المعرفة	التوظيف إلكترونياً	0.793	0.628	86.128	0.00	0.157	3.134	0.002
	نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني					-0.037	-0.544	0.587
	التدريب إلكترونياً					0.537	7.1	0.000
	تقييم الأداء الإلكتروني					0.234	3.374	0.001

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يبين الجدول (19) السابق تأثير محاور نظم الموارد البشرية المحوسبة في المعرفة بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.793) ومعامل التحديد لمحاور نظم الموارد البشرية المحوسبة لمحور المعرفة (0.628) تقريباً، وهذا يعني أن نظم الموارد البشرية المحوسبة تفسر ما نسبته 63% تقريباً من التباين في المعرفة على مستوى التميز المؤسسي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، ومن الملاحظ ان محاور (نظم الموارد البشرية المحوسبة) في الوزارة تتسم بالصلاحية والقبول حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)، حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) على محاور (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) فكان مستوى الدلالة لقيم (ت) (0.000)، فيما كان مستوى الدلالة لنتائج (ت) على محور نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني (0.587) وهو مستوى دلالة أكبر من (0.05).

**4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع والمتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية** والمتعلقة بإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو استخدام نظم الموارد البشرية المحوسبة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والوحدة الإدارية).

وتتعلق بهذا السؤال الفرضية الرئيسية الثانية التي نصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات المبحوثين حول دور نظم الموارد البشرية المحوسبة من خلال المحاور التالية (التوظيف الإلكتروني، نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) في وزارة الاتصالات

وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والوحدة الإدارية)، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية، والجداول (20)، (21)، (22)، (23)، (24) تبين نتائج فحصها.

- الفرضية الفرعية الأولى والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05  $\alpha \leq$ ) في متوسط استجابات المبحوثين حول دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس لفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) والجداول رقم (24) يبين النتائج.

جدول (20): نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

الرقم	المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	التوظيف إلكترونياً	ذكر	112	3.9702	.61236	-0.122	0.898
		أنثى	97	3.9811	.60805		
2	نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني	ذكر	112	3.4464	.85255	2.155	<u>0.032</u>
		أنثى	97	3.2113	.70280		
3	التدريب إلكترونياً	ذكر	112	3.5179	.75717	1.33	0.185
		أنثى	97	3.3814	.71806		
4	تقييم الأداء الإلكتروني	ذكر	112	3.5283	.83675	1.753	0.081
		أنثى	97	3.3385	.71056		
	الدرجة الكلية للمجال	ذكر	112	3.6262	.64950	1.517	0.131
		أنثى	97	3.4971	.56858		

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (20) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط استجابات المبحوثين حول دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية لمجال نظم الموارد البشرية المحوسبة وعلى المحاور (التوظيف إلكترونياً، التدريب إلكترونياً، تقييم الأداء الإلكتروني) حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية، فيما كانت مستوى الدلالة لقيم (ت) يساوي (0.032) على محور (نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني) وهي أقل من (0.05) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية وأن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية على محور (نظام

الرواتب والحوافز الإلكتروني) حيث تظهر المتوسطات الحسابية أن هذه الفروقات تميل لصالح الذكور على حساب الإناث.

- الفرضية الفرعية الثانية والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)  $\alpha \leq$  في متوسط استجابات المبحوثين حول دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول رقم (21) يبين النتائج.

جدول (21): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التوظيف إلكترونياً	بين المجموعات	.139	2	.070	.186	.830
	داخل المجموعات	76.983	206	.374		
	المجموع	77.122	208			
نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني	بين المجموعات	14.514	2	7.257	12.837	.000
	داخل المجموعات	116.455	206	.565		
	المجموع	130.969	208			
التدريب إلكترونياً	بين المجموعات	9.138	2	4.569	8.966	.000
	داخل المجموعات	104.966	206	.510		
	المجموع	114.104	208			
تقييم الأداء الإلكتروني	بين المجموعات	12.469	2	6.234	11.111	.000
	داخل المجموعات	115.589	206	.561		
	المجموع	128.058	208			
الدرجة الكلية للمجال	بين المجموعات	6.402	2	3.201		
	داخل المجموعات	72.325	206	.351	9.118	.000
	المجموع	78.728	208			

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (21) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط استجابات المبحوثين حول دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية وعلى المحاور (نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني، التدريب إلكترونياً، تقييم الأداء الإلكتروني) حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) (.000) وهي أقل من (0.05) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية، فيما كان مستوى الدلالة على محور (التوظيف إلكترونياً) لقيم (ف) (.83) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية على محور التوظيف إلكترونياً، ولمعرفة لمصلحة من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار L.S.D والجدول (أ/25) يبين النتائج

جدول (أ/21): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	بكالوريوس	ماجستير فأعلى	مستوى الدلالة
نظام	دبلوم فما دون		.51371*	.99050*	.001 .000
الرواتب والحوافز الإلكتروني	بكالوريوس			.47679*	.002
	ماجستير فأعلى				
	دبلوم فما دون		.44129*	.77864*	.002 .000
التدريب إلكترونياً	بكالوريوس			.33735*	.023
	ماجستير فأعلى				
	دبلوم فما دون		.52864*	.90515*	.000 .000
تقييم الأداء الإلكتروني	بكالوريوس			.37651*	.015
	ماجستير فأعلى				
الدرجة الكلية للمجال	دبلوم فما دون		.35294*	.65588*	.003 .000
	بكالوريوس			.30294*	.014
	ماجستير فأعلى				

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (21/أ) أن الفروق البعدية لاستجابات عينة الدراسة نحو نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي كانت كما يلي:

- على محور (نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني) كانت بين (دبلوم فما دون) و(بكالوريوس) ولصالح (دبلوم فما دون)، وبين (دبلوم فما دون) و(ماجستير فأعلى) ولصالح (دبلوم فما دون) وكانت بين (بكالوريوس) و(ماجستير فأعلى) ولصالح (بكالوريوس).
- وعلى محور (التدريب إلكترونياً) كانت الفروق بين (دبلوم فما دون) و(بكالوريوس) ولصالح (دبلوم فما دون)، وبين (دبلوم فما دون) و(ماجستير فأعلى) ولصالح (دبلوم فما دون) وكانت بين (بكالوريوس) و(ماجستير فأعلى) لصالح (بكالوريوس).
- في حين كانت الفروق على محور (تقييم الأداء الإلكتروني) كانت الفروق بين (دبلوم فما دون) و(بكالوريوس) لصالح (دبلوم فما دون)، وبين (دبلوم فما دون) و(ماجستير فأعلى) لصالح (دبلوم فما دون) وكانت بين (بكالوريوس) و(ماجستير فأعلى) لصالح (بكالوريوس).
- وعلى الدرجة الكلية للمجال كانت الفروق بين (دبلوم فما دون) و(بكالوريوس) لصالح (دبلوم فما دون)، وبين (دبلوم فما دون) و(ماجستير فأعلى) لصالح (دبلوم فما دون) وكانت بين (بكالوريوس) و(ماجستير فأعلى) لصالح (بكالوريوس).

- **الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصها:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05  $\alpha \leq$ ) في متوسط استجابات المبحوثين حول دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول رقم (22) يبين النتائج.

جدول (22): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التوظيف إلكترونياً	بين المجموعات	.838	3	.279	.751	.523
	داخل المجموعات	76.284	205	.372		
	المجموع	77.122	208			
نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني	بين المجموعات	.858	3	.286	.451	.717
	داخل المجموعات	130.111	205	.635		
	المجموع	130.969	208			
التدريب إلكترونياً	بين المجموعات	2.602	3	.867	1.595	.192
	داخل المجموعات	111.501	205	.544		
	المجموع	114.104	208			
تقييم الأداء الإلكتروني	بين المجموعات	1.217	3	.406	.656	.580
	داخل المجموعات	126.841	205	.619		
	المجموع	128.058	208			
الدرجة الكلية للمجال	بين المجموعات	<b>1.050</b>	<b>3</b>	<b>.350</b>		
	داخل المجموعات	<b>77.678</b>	<b>205</b>	<b>.379</b>	<b>.924</b>	<b>.430</b>
	المجموع	<b>78.728</b>	<b>208</b>			

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (22) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط استجابات المبحوثين حول دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية وعلى كافة المحاور، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية. الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ( $\alpha \leq$ ) في متوسط استجابات المبحوثين حول دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات

وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول رقم (23) يبين النتائج.

جدول (23): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) مستوى الدلالة
التوظيف إلكترونياً	بين المجموعات	.783	2	.391	1.056
	داخل المجموعات	76.339	206	.371	
	المجموع	77.122	208		
نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني	بين المجموعات	3.325	2	1.662	2.683
	داخل المجموعات	127.644	206	.620	
	المجموع	130.969	208		
التدريب إلكترونياً	بين المجموعات	3.464	2	1.732	3.225
	داخل المجموعات	110.640	206	.537	
	المجموع	114.104	208		
تقييم الأداء الإلكتروني	بين المجموعات	2.564	2	1.282	2.104
	داخل المجموعات	125.494	206	.609	
	المجموع	128.058	208		
الدرجة الكلية للمجال	بين المجموعات	2.152	2	1.076	
	داخل المجموعات	76.575	206	.372	2.895
	المجموع	78.728	208		

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (23) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط استجابات المبحوثين حول دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية وعلى المحاور (التوظيف الإلكتروني، نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني)، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) أكبر من (0.05)، وبهذا نقبل الفرضية الصفرية، فيما أظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية على محور (التدريب إلكترونياً)، حيث كانت قيمة (ف) تساوي (0.042)

وهي أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية على محور (التدريب إلكترونياً)، ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار L.S.D والجدول (أ/27) يبين النتائج  
جدول (أ/23): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	مستوى الدلالة
التدريب إلكترونياً	أقل من 5 سنوات		.23541	.28397*	.078
	5 سنوات – أقل من 10 سنوات			.04856	.016
	10 سنوات فأكثر				.710

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (أ/23) أن الفروق البعدية لاستجابات عينة الدراسة نحو نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة والتي كانت على محور (التدريب إلكترونياً) كانت بين (أقل من 5 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) ولصالح (أقل من 5 سنوات).

- الفرضية الفرعية الخامسة والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات المبحوثين حول دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية ولفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول رقم (24) يبين النتائج.

جدول (24): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) مستوى الدلالة
التوظيف إلكترونياً	بين المجموعات	2.104	3	.701	1.917
	داخل المجموعات	75.018	205	.366	
	المجموع	77.122	208		
نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني	بين المجموعات	7.152	3	2.384	3.947
	داخل المجموعات	123.817	205	.604	
	المجموع	130.969	208		



.006				قطاع تكنولوجيا	نظام الرواتب
				المعلومات	والحوافز
.596	.07582			قطاع البريد	الإلكتروني
				القطاع الإداري	
.749	-.44770*	-.41517*	-.05213	قطاع الاتصالات	
.010					تقييم الأداء
.004					
.017	-.39557*	-.36305*		قطاع تكنولوجيا	الإلكتروني
.006				المعلومات	
.817	-.03253			قطاع البريد	
				القطاع الإداري	

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (24/أ) أن الفروق البعدية لاستجابات عينة الدراسة نحو نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية كانت كما يلي:

- على الفروق على محور (نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني) بين (قطاع تكنولوجيا المعلومات) و(قطاع البريد) لصالح (قطاع البريد)، وبين (قطاع تكنولوجيا المعلومات) و(القطاع الإداري) لصالح (القطاع الإداري).
- في حين كانت الفروق على محور (تقييم الأداء الإلكتروني) حيث كانت بين (قطاع الاتصالات) و(قطاع البريد) لصالح (قطاع البريد)، وبين (قطاع الاتصالات) و(القطاع الإداري) لصالح (القطاع الإداري) وكانت بين (قطاع تكنولوجيا المعلومات) و(قطاع البريد) لصالح (قطاع البريد)، وبين (قطاع تكنولوجيا المعلومات) و(القطاع الإداري) لصالح (القطاع الإداري).

#### 5.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس والمتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية

والمتعلقة بإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو تحقيق التميز المؤسسي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والوحدة الإدارية).

## ويتعلق بهذا السؤال الفرضية الرئيسية الثالثة التي نصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي من خلال المحاور التالية (القيادة، العمليات والإجراءات، المعرفة) في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والوحدة الادارية)، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية، والجدول (25)، (26)، (27)، (28)، (29) تبين نتائج فحصها.

- الفرضية الفرعية الأولى والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < \alpha$ ) في متوسط استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس لفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) والجدول رقم (25) يبين النتائج.

جدول (25): نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

الرقم	المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	القيادة	نكر	112	3.5565	.84320	0.502	0.616
		أنثى	97	3.5069	.57831		
2	العمليات والإجراءات	نكر	112	3.5599	.76731	1.258	0.21
		أنثى	97	3.4374	.61921		
3	المعرفة	نكر	112	3.6310	.82516	1.501	0.135
		أنثى	97	3.4725	.67985		
0.234	الدرجة الكلية للمجال	نكر	112	3.5813	.76836	1.193	0.234
		أنثى	97	3.4704	.57101		

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (25) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية لمجال التميز المؤسسي وعلى المحاور كافة، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

- الفرضية الفرعية الثانية والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسط استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول رقم (26) يبين النتائج.

جدول (26): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	7.546	2	3.773	7.501	<u>.001</u>
	داخل المجموعات	103.609	206	.503		
	المجموع	111.154	208			
العمليات والإجراءات	بين المجموعات	5.537	2	2.768	5.855	<u>.003</u>
	داخل المجموعات	97.405	206	.473		
	المجموع	102.942	208			
المعرفة	بين المجموعات	4.347	2	2.174	3.830	<u>.023</u>
	داخل المجموعات	116.908	206	.568		
	المجموع	121.255	208			
الدرجة الكلية للمجال	بين المجموعات	5.651	2	2.825		<u>.002</u>
	داخل المجموعات	91.820	206	.446	6.339	
	المجموع	97.471	208			

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (26) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية وعلى المحاور كافة، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية. ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار L.S.D والجدول (1/26) يبين النتائج

جدول (أ/26): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	بكالوريوس	ماجستير فأعلى	مستوى الدلالة
القيادة	دبلوم فما دون		.29964*	.71313*	.033
	بكالوريوس			.41349*	.005
العمليات والإجراءات	ماجستير فأعلى				
	دبلوم فما دون		.31487*	.61208*	.021
المعرفة	بكالوريوس			.29721*	.037
	ماجستير فأعلى				
الدرجة الكلية للمجال	دبلوم فما دون		.31484*	.53341*	.035
	بكالوريوس			.21857	.007
الدرجة الكلية للمجال	ماجستير فأعلى				.160
	دبلوم فما دون		.31005*	.61915*	.020
الدرجة الكلية للمجال	بكالوريوس			.30910*	.000
	ماجستير فأعلى				.026

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (أ/26) أن الفروق البعدية لاستجابات عينة الدراسة نحو نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي كانت كما يلي:

- على محور (القيادة) كانت بين (دبلوم فما دون) و(بكالوريوس) لصالح (دبلوم فما دون)، وبين (دبلوم فما دون) و(ماجستير فأعلى) لصالح (دبلوم فما دون) وكانت بين (بكالوريوس) و(ماجستير فأعلى) لصالح (بكالوريوس).
- وعلى محور (العمليات والإجراءات) كانت الفروق بين (دبلوم فما دون) و(بكالوريوس) لصالح (دبلوم فما دون)، وبين (دبلوم فما دون) و(ماجستير فأعلى) لصالح (دبلوم فما دون) وكانت بين (بكالوريوس) و(ماجستير فأعلى) لصالح (بكالوريوس).

- في حين كانت الفروق على محور (المعرفة) بين (دبلوم فما دون) و(بكالوريوس) لصالح (دبلوم فما دون)، وبين (دبلوم فما دون) و(ماجستير فأعلى) لصالح (دبلوم فما دون).
- وعلى الدرجة الكلية للمجال كانت الفروق بين (دبلوم فما دون) و(بكالوريوس) لصالح (دبلوم فما دون)، وبين (دبلوم فما دون) و(ماجستير فأعلى) لصالح (ماجستير) وكانت بين (بكالوريوس) و(ماجستير فأعلى) لصالح (ماجستير فأعلى).

الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)  $\alpha \leq$  في متوسط استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول رقم (27) يبين النتائج.

جدول (27): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	2.325	3	.775	1.460	.227
	داخل المجموعات	108.829	205	.531		
	المجموع	111.154	208			
العمليات والإجراءات	بين المجموعات	.661	3	.220	.442	.724
	داخل المجموعات	102.281	205	.499		
	المجموع	102.942	208			
المعرفة	بين المجموعات	2.322	3	.774	1.334	.264
	داخل المجموعات	118.934	205	.580		
	المجموع	121.255	208			
الدرجة الكلية للمجال	بين المجموعات	1.383	3	.461	.983	.402
	داخل المجموعات	96.088	205	.469		
	المجموع	97.471	208			

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (27) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية وعلى المحاور كافة، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ( $\alpha \leq$ ) في متوسط استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول رقم (28) يبين النتائج.

جدول (28): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	3.891	2	1.946	3.736	<u>.025</u>
	داخل المجموعات	107.263	206	.521		
	المجموع	111.154	208			
العمليات والإجراءات	بين المجموعات	3.991	2	1.995	4.154	<u>.017</u>
	داخل المجموعات	98.951	206	.480		
	المجموع	102.942	208			
المعرفة	بين المجموعات	4.400	2	2.200	3.878	<u>.022</u>
	داخل المجموعات	116.855	206	.567		
	المجموع	121.255	208			
الدرجة الكلية للمجال	بين المجموعات	4.086	2	2.043		
	داخل المجموعات	93.386	206	.453	4.506	<u>.012</u>
	المجموع	97.471	208			

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (28) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية وعلى المحاور كافة، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05)، وبهذا نرفض الفرضية الصفرية. ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار L.S.D والجدول (أ/28) يبين النتائج.

جدول (أ/28): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	مستوى الدلالة
القيادة	أقل من 5 سنوات		0.27111*	0.29186*	0.040
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات			0.02075	0.012
العمليات والإجراءات	أقل من 5 سنوات		0.27866*	0.29347*	0.028
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات			0.01482	0.008
المعرفة	أقل من 5 سنوات		0.29033*	0.30934*	0.035
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات			0.01902	0.011
الدرجة الكلية للمجال	أقل من 5 سنوات		0.27996*	0.29798*	0.023
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات			0.01802	0.006

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (أ/28) أن الفروق البعدية لاستجابات عينة الدراسة نحو نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة كانت كما يلي:

- على محور (القيادة) كانت بين (أقل من 5 سنوات) و(5 سنوات - أقل من 10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (أقل من 5 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) لصالح (أقل من 5 سنوات).
- وعلى محور (العمليات والإجراءات) كانت الفروق بين (أقل من 5 سنوات) و(5 سنوات - أقل من 10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (أقل من 5 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) لصالح (أقل من 5 سنوات).
- في حين كانت الفروق على محور (المعرفة) بين (أقل من 5 سنوات) و(5 سنوات - أقل من 10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (أقل من 5 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) لصالح (أقل من 5 سنوات).
- وعلى الدرجة الكلية للمجال كانت الفروق بين (أقل من 5 سنوات) و(5 سنوات - أقل من 10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (أقل من 5 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) لصالح (أقل من 5 سنوات).

الفرضية الفرعية الخامسة والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية، ولفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول رقم (29) يبين النتائج.

جدول (29): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	1.380	3	.460	.859	.463
	داخل المجموعات	109.774	205	.535		
	المجموع	111.154	208			
العمليات والإجراءات	بين المجموعات	3.778	3	1.259	2.603	.053
	داخل المجموعات	99.164	205	.484		

			208	102.942	المجموع	
.637	.567	.333	3	.998	بين المجموعات	المعرفة
		.587	205	120.257	داخل المجموعات	
			208	121.255	المجموع	
		.620	3	1.861	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمجال
.266	1.330	.466	205	95.610	داخل المجموعات	
			208	97.471	المجموع	

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (29) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في متوسط استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية على الدرجة الكلية وعلى المحاور كافة، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 1.5 النتائج :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، ومن أجل تحقيق ذلك، قام الباحث بتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها واستطاع أن يستخلص أهم النتائج، وذلك على النحو التالي: كانت استجابات المبحوثين على محور التوظيف مرتفعة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة على المحور كله بنسبة (79.51%).

ويفسر الباحث ذلك بأن هناك تطبيقاً فعلياً من قبل وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية للتوظيف الإلكتروني من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر الموقع الإلكتروني لديوان الموظفين العام وإتاحة الفرصة للتقدم لهذه الوظائف إلكترونياً، وإبلاغ المتقدمين بموعد الامتحان إلكترونياً عبر الرسائل النصية SMS، حيث تعقد الامتحانات بشكل إلكتروني ويستطيع المتقدم معرفة نتيجته وترتيبه على المتقدمين إلكترونياً مما سيساعد ذلك على اختيار أفضل الكفاءات المتقدمة للوظائف الشاغرة في الوزارة، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من: دراسة (Atallah 2016) التي أشارت إلى أن بُعد التوظيف الإلكتروني استحوذ على تصنيف عالٍ من حيث تأثيره على التطوير التنظيمي، ودراسة (جمعة 2019) والتي أشارت إلى أن تطبيق إدارة الموارد البشرية المحوسبة يؤثر على أداء استقطاب وتعيين الموارد البشرية، ودراسة (Srivastava 2017) والتي أشارت إلى أنه مع استخدام نظم الموارد البشرية المحوسبة، فإن البنوك أصبحت قادرة على القيام بأنشطتها المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة، ودراسة (Al-Hmouze 2016) التي أشارت إلى أن هناك أثر إيجابي لتطبيق إدارة الموارد البشرية المحوسبة بأبعادها (التوظيف، الاختيار، التدريب، الترقية، التسريح) على الأداء التنظيمي في المؤسسة، فيما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عبد الرحمن 2019) والتي أشارت إلى أن واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية المحوسبة كان بدرجة متوسطة في جميع مجالاتها، ما عدا مجال الحوافز، فقد كان بدرجة مرتفعة.

كانت استجابات المبحوثين على محور نظام الأجور والحوافز متوسطة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة على المحور كله بنسبة (66.75%)، ويفسر الباحث ذلك بأن النظام الإلكتروني المتعلق بالرواتب والحوافز في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية يتميز بالشمولية والكفاءة، حيث إنه يُمكن الموظف من متابعة العلاوات والترقيات الخاصة به إلكترونياً، فيما أظهرت الاستجابات أن هناك قصوراً في النظام الإلكتروني للوزارة بما يتعلق في إبلاغ الموظف حول أي طارئ يتعلق بالرواتب والأجور وإتاحة الفرصة للموظف بشكل كافٍ لتقديم ملاحظاته إلكترونياً حول استحقاقاته إلكترونياً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأمور المالية للموظف الحكومي المسؤول عنها هي وزارة المالية، وبالتالي يقتصر دور الوزارة على تزويد الموظف بقسمة الراتب الخاصة به عبر البوابة الإلكترونية للوزارة للاطلاع عليها ومعرفة تفاصيلها من علاوات وحوافز أو خصميات، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Atallah 2016)، التي أشارت إلى بعد التوظيف الإلكتروني استحوذ على تصنيف عالٍ من حيث تأثيره على التطوير التنظيمي، يليه التدريب الإلكتروني والتطوير الإلكتروني، يليه التعويض الإلكتروني، فيما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عبد الرحمن 2019) والتي أشارت إلى أن واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية المحوسبة كان بدرجة متوسطة في جميع مجالاتها، ما عدا مجال الحوافز فقد كان بدرجة مرتفعة.

كانت استجابات المبحوثين على محور التدريب إلكترونياً مرتفعة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة على المحور كله بنسبة (69.09%)، ويفسر الباحث ذلك بأن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تستخدم تقنيات الاتصال الإلكترونية الحديثة بشكل فاعل خلال إجراء بعض الدورات التدريبية التي يتم الإعلان عنها للموظفين بشكل إلكتروني، فيما كان هناك تفاوت بين استجابات المبحوثين حول مدى مساهمة نظم الموارد المحوسبة المستخدمة في الوزارة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين أو في قدرة هذه النظم المحوسبة على قياس درجة تأثير البرامج التدريبية على أداء الموظف، ويفسر الباحث ذلك بأن نظم الموارد البشرية المحوسبة في الوزارة بما يخص هذه الجزئية بحاجة إلى تطوير لتغطيتها، كما يرى الباحث أنه لا يوجد هناك دراية ومعرفة كافية من قبل بعض الموظفين بمزايا نظم الموارد المحوسبة بما يخص هذه الجزئية، حيث اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عبد الرحمن 2019) والتي أشارت إلى أن واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية المحوسبة كان بدرجة متوسطة في جميع مجالاتها، ما عدا مجال الحوافز، فقد كان بدرجة مرتفعة، ودراسة (Abdul Qadir & Agrawal, 2017) والتي أشارت إلى أن التدريب الإلكتروني ليس فعالاً للغاية بالنسبة للمنظمة.

كانت استجابات المبحوثين على محور تقييم الأداء الإلكتروني مرتفعة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة على المحور كله بنسبة (68.8%)، ويفسر الباحث ذلك بأن النظام الإلكتروني في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية يمنح الموظف الموافقة أو الاعتراض على تقييم الأداء الخاص به، بينما كان هناك تفاوت بين استجابات المبحوثين حول توفير النظام الإلكتروني التغذية الراجعة للموظفين حول مستوى أدائهم وإظهار نقاط القوة والضعف لديهم، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم الدراية الكافية لدى العديد من الموظفين في هذه الجزئية من النظام، وأيضاً إلى أنه في بعض الأحيان يحصل هناك تدخل ورقي في عملية تقييم أداء الموظفين في الوزارة، حيث تختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبد الرحمن 2019) والتي أشارت إلى أن واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية المحوسبة كان بدرجة متوسطة في جميع مجالاتها، ما عدا مجال الحوافز فقد كان بدرجة مرتفعة.

كانت استجابات المبحوثين على محور القيادة مرتفعة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة على المحور كله بنسبة (70.67%)، ويفسر الباحث ذلك بأن الإدارة العليا في الوزارة تقوم بوضع خطط تطويرية بما يتلاءم والاحتياجات المستقبلية، كما ويدل ذلك على إن الإدارة العليا في الوزارة تسعى باستمرار إلى تحقيق مركز متميز ضمن خطة استراتيجية واضحة، ويدل ذلك أيضاً على أن الوزارة تهتم بالموظفين وتساهم في تطوير المهارات القيادية لديهم، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Abu-Naser & Al Shobaki, 2017) والتي أشارت إلى وجود إجماع بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات حول أهمية التميز القيادي باعتباره عنصراً من عناصر التميز المؤسسي.

كانت استجابات المبحوثين على محور العمليات والإجراءات مرتفعة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة على المحور كله بنسبة (70.062%)، ويفسر الباحث ذلك بأن نظم الموارد البشرية المحوسبة المستخدمة في الوزارة تساعد في تسهيل الإجراءات الإدارية المتبعة، كما يدل ذلك على أن الوزارة تهتم دائماً في زيادة فعالية الإجراءات الإدارية المتبعة من خلال عمليات الضبط والتحسين المستمرة التي تقوم بها، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الوهبي 2019) والتي أشارت إلى أن هناك اهتماماً من قبل إدارة المؤسسات في إدارة العمليات وتحسينها المستمر في سبيل تحقيق التميز المؤسسي.

كانت استجابات المبحوثين على محور المعرفة مرتفعة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة على المحور كله بنسبة (71.148%)، ويعزو الباحث ذلك لاهتمام الوزارة بتشجيع موظفيها على تحسين قدراتهم وتطوير مهاراتهم سواء من خلال تسهيل إكمال تعليمهم الجامعي أو ترشيحهم لدورات تدريبية، وأيضاً إتاحة المجال لتبادل الخبرات التي يحصل عليها الموظفون فيما بينهم، حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عودة 2021) والتي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام.

كانت استجابات المبحوثين نحو دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مرتفعة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة على مجال نظم الموارد البشرية المحوسبة بنسبة (71.038%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على مجال التميز المؤسسي بنسبة (71.627%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك توجهاً استراتيجياً لدى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية في توظيف نظم الموارد المحوسبة فيها لتحقيق التميز المؤسسي، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مبروك 2018) والتي أشارت إلى أن الدرجة الكلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة كان مرتفعاً.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية (التوظيف الإلكتروني، تقييم أداء الموظفين الإلكتروني، التدريب الإلكتروني) في القيادة كأحد أبعاد التميز المؤسسي، بينما أظهرت عدم وجود أثر لبعد الأجور والحوافز، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الوزارة تعمل باستمرار على اختيار الكادر المؤهل والأفضل لديها، كما أنها تحفز قدرات موظفيها القيادية من خلال برامج تدريبية هادفة، وتوفر تغذية راجعة لهم من خلال عملية تقييم الأداء، والتي تساهم إلى حد كبير في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم الوظيفي، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عودة 2022) والتي أشارت إلى وجود علاقة بين بعد تقييم الأداء الإلكتروني وبين تحقيق التميز المؤسسي في بلديات شمال الضفة، وعدم وجود علاقة بين بعد نظام الأجور والرواتب الإلكتروني وتحقيق التميز المؤسسي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية (تقييم أداء الموظفين الإلكتروني، التدريب الإلكتروني)

في العمليات والإجراءات كأحد أبعاد التميز المؤسسي، بينما أظهرت عدم وجود أثر للأبعاد (التوظيف الإلكتروني، الأجور والحوافز)، ويفسر الباحث ذلك أن الاجراءات والعمليات في الوزارة محوسبة وموحدة ومن السهل التعامل معها من قبل الموظفين، وأن نظم الموارد البشرية المحوسبة في الوزارة تساهم إلى حد كبير في عملية تطبيق هذه الإجراءات والعمليات بمرونة وكفاءة عالية، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Al-Hmouze 2016) والتي أشارت إلى وجود أثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية المحوسبة على الأداء التنظيمي، ودراسة (الوهيبي 2019) والتي أشارت إلى أن هناك اهتماماً من قبل إدارة المؤسسات في إدارة العمليات وتحسينها المستمر في سبيل تحقيق التميز المؤسسي، ودراسة (كتوعة 2018) والتي أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم إدارة الموارد البشرية في أبعادها المختلفة (الاستقطاب، التقييم، الاختيار، التدريب) على جودة العمليات، بينما اختلفت مع دراسة ( Al-Hmouze 2016) والتي أشارت إلى وجود أثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية المحوسبة على الأداء التنظيمي، ودراسة (EI-Emary 2019)، التي أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية المحوسبة في أبعادها (التدريب الإلكتروني، والاتصالات الإلكترونية) على HRMSQ.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية (التوظيف الإلكتروني، تقييم أداء الموظفين الإلكتروني، التدريب الإلكتروني) في المعرفة كأحد أبعاد التميز المؤسسي، بينما أظهرت عدم وجود أثر لبعد الأجور والحوافز، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عودة 2021) والتي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام، ودراسة (جمعة 2019) والتي أشارت إلى أن تطبيق نظم الموارد البشرية المحوسبة يعزز من أداء تدريب الموارد البشرية، ودراسة (عوده 2022) والتي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتعلقة (بالتوظيف الإلكتروني ونظام الرواتب والأجور الإلكتروني والتدريب والتطوير الإلكتروني) وتحقيق التميز.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذي دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية لمجال نظم الموارد البشرية المحوسبة على المحاور (التوظيف إلكترونياً، التدريب إلكترونياً، تقييم الأداء الإلكتروني)، بينما أظهرت وجود فروق على محور الأجور والحوافز لصالح الذكور، حيث اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عوده 2022) والتي أشارت إلى أن هناك

فروقاً في استجابات المبحوثين نحو تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في بلديات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير (الجنس) لصالح الذكور، بينما اتفقت مع دراسة (مبروك 2018) والتي أشارت إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور.

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي على المحاور (الأجور والحوافز، التدريب إلكترونياً، تقييم الأداء إلكترونياً) لصالح دبلوم فأقل وبكالوريوس، بينما أظهرت عدم وجود فروق على محور التوظيف الإلكتروني، حيث اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عودة 2022) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (عودة 2021) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة وكذلك واقع التميز المؤسسي في الديوان تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، فيما اتفقت مع دراسة (شعث و فراونة 2020) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية على كافة المحاور، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عودة 2021) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة وكذلك واقع التميز المؤسسي في الديوان تُعزى إلى متغير الموقع الوظيفي.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية وعلى المحاور (التوظيف الإلكتروني، نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني)، بينما كانت هناك فروق على محور التدريب إلكترونياً لصالح (أقل من 5 سنوات)، ويفسر الباحث ذلك أن الموظفين الجدد يحتاجون إلى تدريب على كافة إجراءات العمل

للقيام بها بكفاءة، حيث اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (شعث وفرأونة، 2020) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لسنوات الخبرة.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية على الدرجة الكلية وعلى محوري (التوظيف الإلكتروني، التدريب إلكترونياً)، بينما كانت هناك فروق على محوري (الأجور والحوافز، تقييم الأداء إلكترونياً) لصالح القطاع الإداري وقطاع البريد.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية على كافة المحاور، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عودة 2021) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة وكذلك واقع التميز المؤسسي في الديوان تُعزى إلى متغير الجنس.

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية على كافة المحاور لصالح دبلوم فأعلى وماجستير فأعلى، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (شعث وفرأونة 2020) والتي أشارت إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من (عودة 2022)، و(عودة 2021)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية على كافة المحاور، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عودة 2021) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تحقيق التميز المؤسسي تُعزى لمتغير الموقع الوظيفي، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (شعث وفرأونة 2020) والتي أشارت إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تبعاً للمسمى الوظيفي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية على كافة المحاور لصالح أقل من 5 سنوات، حيث انققت هذه النتيجة مع دراسة (شعث وفراونة 2020) والتي أشارت إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تبعاً لسنوات الخبرة، واختلفت مع دراسة (عودة 2021) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تحقيق التميز المؤسسي تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول تحقيق التميز المؤسسي تُعزى لمتغير الوحدة الإدارية على الدرجة الكلية على كافة المحاور.

من خلال ما سبق نستنتج أن نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات الفلسطينية تلعب دوراً هاماً في تحقيق التميز المؤسسي مع وجود بعض أوجه القصور، والتي تحتاج إلى تطوير خصوصاً فيما يتعلق بمحور الأجور والحوافز، ومحور التدريب وخصوصاً في مجال مساهمة نظم الموارد المحوسبة المستخدمة في الوزارة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين أو في قدرة هذه النظم المحوسبة على قياس درجة تأثير البرامج التدريبية على أداء الموظف، وأيضاً محور تقييم الأداء إلكترونياً وخصوصاً بما يتعلق بتوفير النظام الإلكتروني التغذية الراجعة للموظفين حول مستوى أدائهم وإظهار نقاط القوة والضعف لديهم.

## 2.5 التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ومن خلال ما تم عرضه في الجانبين النظري والتطبيقي ضمن هذه الدراسة، تم الخروج بمجموعة من التوصيات، وهي كما يلي:

1. العمل على تطوير النظام الإلكتروني بشكل يوفر للموظفين كافة المعلومات المطلوبة بسرعة وكفاءة وخصوصاً بما يتعلق بنظام الأجور والحوافز الإلكتروني بحيث يتيح للموظف تقديم ملاحظاته واستفساراته بما يتعلق باستحقاقاته المالية إلكترونياً وفي أي وقت يرغب به.
2. العمل على تطوير النظام الإلكتروني بشكل يمكنه من تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الفئات الوظيفية بكفاءة.
3. استحداث آلية على النظام توفر مؤشرات كتغذية راجعة للموظف بعد انتهاء تقييم أدائه، وخصوصاً فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف لديه.

4. تنظيم سلسلة من حملات التوعية للموظفين حول الأجور والرواتب والآليات الإلكترونية لتسلسل العمليات، حيث إن الموظفين لا يدركونها بالشكل الصحيح.
5. ضرورة تحديد الشروط المرجعية وتسلسل الإجراءات لعملية التوظيف ونشرها عبر الموقع الإلكتروني الخاص بالوزارة.
6. إجراء سلسلة من ورش العمل حول استخدام نظم الموارد البشرية المحوسبة ودورها في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية تستهدف الموظفين على وجه التحديد.
7. ضرورة شمولية التدريب كافة الفئات الموجودة في الوزارة وعدم اقتصرها على الفئات الدنيا.
8. تنظيم سلسلة من حلقات العمل لموظفي قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للتعريف بدور نظم الموارد البشرية المحوسبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية في تحقيق التميز المؤسسي فيها.
9. العمل على تطوير نظم الموارد البشرية المحوسبة في الوزارة، لكي تساهم بشكل فاعل في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، وتقييم مدى تأثير البرامج التدريبية على أدائهم.
10. العمل على تفعيل دور نظام المكافآت والحوافز في الوزارة، للمساهمة بشكل إيجابي في تحقيق التميز المؤسسي فيها، وذلك من خلال ربطه إلكترونياً بنظام تقييم الأداء للموظفين.
11. يوصي الباحث بمزيد من الأبحاث والدراسات تتناول هذا الموضوع في بيئات عمل مختلفة لما له من أهمية كبيرة في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك بتناول متغيرات أخرى غير تلك التي تم تناولها في الدراسة الحالية.

### 3.5 مقترحات بحثية مستقبلية:

- يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية مشابهة لهذه الدراسة، بحيث تختلف في مكان إجرائها ومجالاتها ومتغيراتها، في المجالات الآتية:
1. آليات تفعيل نظام المكافآت والحوافز الإلكتروني بشكل يحقق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية.
  2. إجراء دراسات في ذات المجال على مؤسسات فلسطينية أخرى، لقياس دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي فيها.

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع العربية :

أبو الوفا، جمال محمد (2016)، المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، مجلد 27، العدد 108، صفحة 1-112، جامعة بنها، جمهورية مصر العربية.

أحمد، بحيت (2019)، دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.

أحمد، بخيت جلال الدين الناير (2018)، دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة شركة MTN للاتصالات، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.

آل قماش، عبير حسين (2020)، نظريات القيادة واتخاذ القرارات (نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار)، المجلة العلمية- جامعة أسيوط، مجلد 36، العدد 12، صفحة 395-429، جمهورية مصر العربية.

آل مزروع، بدر (2010)، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

البارودي، منال (2015) ، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.

بلاسمة، فيصل (2019)، ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الاردنية في منطقة الشمال، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الاردن.

بلحمري، سمية (2014)، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجماعات المحلية : دراسة حالة بلدية ولاية الشلف، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر.

بني حمدان، خالد، العيثاوي، احلام ( 2019 ) ادارة الموارد البشرية الحديثة : نظريات وتطبيقات،  
المكتبة الوطنية، عمان

جاد الرب، سيد (2013)، إدارة الابداع والتميز التنافسي، ط1، مطبعة الدار الهندسية، مصر .

الجعبري، علي محمد أمين (2021)، واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية  
الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

جمعة، السيد عبد العال ( 2019 )، تقييم مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الالكترونية على أداء  
وظائف إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية .المجلة العلمية للبحوث التجارية ، العدد  
4، مجلد 35، صفحة 197- 242، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر .

جميل، عبد الكريم احمد (2015)، إدارة الموارد البشرية الحديثة، الجنادرية للنشر والتوزيع، مصر .

الحارثي، غالب (2019)، جوائز التميز وعلاقتها بالتدبير الجيد في الإدارة الإماراتية، جائزة الشيخ  
خليفة للامتنياز نموذجاً، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

حجازي، نهال موسى شحده (2016)، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي " دراسة ميدانية على  
المنظمات الأهلية غير الحكومية- قطاع غزة "، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.

الحريرات، آيه عدنان حسن (2019)، أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في  
الخطوط الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.

حسن، شوقي محمد (2009)، تسويق الخدمات، المكتب العربي للمعارف، القاهرة.

حلو، احمد داود عيسى ( 2020 )، واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام  
الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري : ديوان الموظفين العام نموذجاً، رسالة ماجستير،  
جامعة القدس، فلسطين.

حمود، خضير، الخرشة، ياسين (2015)، إدارة الموارد البشرية، ط6، دار المسيرة للنشر والتوزيع  
والطباعة، الأردن.

الحيت، احمد فتحي (2015)، مبادئ الادارة الالكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.

الخيارين، حمد (2020)، التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن.

الدحيات، دينا (2019)، دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة في شركة تطوير العقبة، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.

الدغمي، هيفاء (2019)، دور التمكين الإداري في التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

ربابعة، علي (2009)، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

الرشيد، صالح (2004)، نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان: الابداع والتجديد/ دور المدير العربي في الابداع والتميز، شرم الشيخ، مصر.

الزبون، احمد عبدالله عقيل (2017)، أثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية في جودة الخدمة الداخلية - الدور الوسيط لتقبل العاملين للتكنولوجيا : دراسة ميدانية في المستشفيات العاملة في العاصمة عمان، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، الأردن.

الزبون، عدنان (2019)، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.

الزبيدي، غني، الزبيدي، ناظم، عباس، حسين (2018)، ادارة الموارد البشرية: مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

الزنبقي، حنان سليمان (2011)، التدريب الإلكتروني، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.

زواوي، خالصة (2017)، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

سالم، امل (2017)، الابداع القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر.

السالم، مؤيد (2009)، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، اثره للنشر والتوزيع، الاردن.

الشرابي، هاشم حسن محمد (2019)، أثر الادارة الالكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية للبنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

الشريف، عمر، وعبد العليم، اسامة، و بيومي، هشام (2013)، الادارة الالكترونية : مدخل الى الادارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

شعت، رشاد خليل ، فراونة، حازم احمد (2020)، انعكاس نظم معلومات الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الخاص : دراسة حالة شركة فيوجن للانترنت، المؤتمر الدولي الاول في تكنولوجيا المعلومات والاعمال.

الشهراني، فاطمة عبدالله (2021)، إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام : دراسة حالة دولة قطر، المجلة الاكاديمية للابحاث والنشر العلمي، العدد (21)، صفحة 370-390.

الشهراني، نورة (2017)، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، السعودية.

الصيرفي، محمد (2009)، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر.

العامري، خالد (2006)، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الأردن.

عباس، ياسر (2018)، تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية، المجلة الدولية لضمان الجودة، مجلد1، العدد 2، صفحة 109-117 جامعة المنوفية، مصر.

عبد الرحمن، ايمان جميل (2019)، واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الالكترونية E-HRM في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الاكاديميين، مجلة دراسات لجامعة عمار ثليجي الأغواط، العدد (76)، صفحة 112-129، الجزائر.

عبد الوهاب، محمود (2016)، الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، مجلد 13، العدد 53، صفحة 1-37.

عدلان، محمد حسن الطيب (2019)، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على مجموعة جياذ الصناعية، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.

علاق، سارة (2020)، تأثير تمكين العاملين على تحقيق التميز المؤسسي : دراسة حالة الجزائرية للمياه ، رسالة ماجستير جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي، الجزائر.

علي، شادية (2019)، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة: بنك الخرطوم، رسالة ماجستير، جامعة افريقيا العالمية، السودان.

عمام، ريم (2018)، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة حالة بعض البنوك بولاية اصغواط .مجلة البشائر الاقتصادية ، مجلد4 ، عدد 2 ، صفحة 529-545، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر.

عودة، رجاء محمد ياسين (2021)، إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين ، رسالة ماجستير ، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين

عوده، أحمد "محمد باسم" عبدالله (2022)، دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية في بلديات شمال الضفة الغربية ، رسالة ماجستير جامعة فلسطين التقنية - خضوري ، فلسطين

قرمش، فداء (2018)، تشاركية المعرفة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، رسالة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية، الأردن.

قريشي، الحسين (2016)، الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق الجودة الشاملة بالتعليم قبل الجامعي في مصر، المجلة التربوية، مجلد45، عدد 45، صفحة 135-189، جامعة سوهاج، مصر.

القضاة، شروق حيدر (2018)، أثر ادارة الموارد البشرية الالكترونية في نية ترك العمل من خلال رضا العاملين في المستشفيات الخاصة في الاردن، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

كتوعه، غيث محمد علي صالح (2018)، أثر نظم إدارة الموارد البشرية الالكترونية على جودة العمليات في البنوك الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن  
مبروك، طارق (2018)، واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية: دراسة ميدانية في جامعة القدس المفتوحة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجنان، لبنان.

المري، خالد (2020)، رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في مؤسسة الرعاية الصحية الأولية - قطر، رسالة ماجستير، جامعة عمان الأهلية، الأردن.

المصري، ابراهيم (2015)، الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني/الشق المدني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

مصطفى، ياسمين غالب (2020)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

المطيري، حمد (2012)، متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدربين، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية.

المليجي، رضا ابراهيم (2012)، ادارة التميز المؤسسي: بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، مصر.

مهيبيل، وسام (2012)، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية : دراسة حالة مديرية الموارد البشرية في وزارة المالية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.

الهلال، صالح (2014) إدارة التميز: الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

الهياجنة، جمال عبد الرحمن (2010)، متطلبات وتحديات التدريب الإلكتروني، ورقة عمل مقدمة للملتقى الثامن لمسؤولي التدريب في القطاعين الحكومي والخاص، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المركز الجامعي لخدمة المجتمع والتعليم المستمر.

الهيبي، خالد (2016)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

الوهيبي، عبدالله بن عبد الرحمن (2019)، دور القيادات في تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الخيري، رسالة ماجستير، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد 10، عدد 4، صفحة 306-326.

الويسبي، احمد محمد (2018)، التأثير المعدل لاعادة هندسة عمليات الاعمال بين ممارسات الموارد البشرية الالكترونية والقدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

ياسين، سعد (2017)، الإدارة الالكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.

ثانيا: المراجع الأجنبية :

- Abu-Naser, S., & Al Shobaki, M. (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, Volume 6, Issue 2.
- El-Emary, G. (2019). The Impact of E-HRM System on Service Quality Provided by HRM: An Applied Study on Fast Moving Consumer Goods Sector "FMCG" in Multinational Companies in Egypt. Ain shams University, Egybt
- Abdul Qadir, & Agrawal, S. (2017). Hr Transformation Through Human Resource Information System. Review Of Literature Journal of Strategic Human Resource Management, 6(1), 31.38.
- Anchal Rastogi<sup>1</sup>, Garima Srivastava (2017). E-HRM: Emerging HR Practices in Private Banks, International Journal of Engineering and Management Research, -7(3), 111-116.
- Atallah, Asmaa Ata (2016). The Impact of Electronic Human Resource Management (E- HRM) on Organizational Development of UNRWA in Gaza Strip, The Islamic University Gaza.
- Lubna Hussien Al-Hmouze (2016). The Impact of Electronic Human Resource Management (EHRM) Application on Organizational Performance An Applied Study in Royal Jordanian, Middle East University, Jordan.
- Mitashree, Tripathy (2018). Buinding Quality Teamwork to Achieve Excellence in Business, International Research Journal of Management, IT & Social Sciences, Vol: 5, No: 3, pp: 1-7.

Abu-Naser, S., & Al Shobaki, M. (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff. International Journal of Information

Alwis, C. The impact of Electronic Human Resource Management, Ekonomika A Management, 2010, P 81.

Gardner, Sharyn, Lepak, David, & Athryn, Batrol. Virtual HR: The impact on information technology on the human resource professional. Journal of Vocational Behavior, 63, 2009, P 9

Mongam A. E- Government in India: Opportunities and Challenges, Journal of Administration and Governance, 3(2), 2008, P 52- 61.

ثالثاً: المراجع الإلكترونية:

<https://www.mtit.pna.ps>

تاريخ الزيارة 2022/8/10 م.

## ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1) الإستبانة الأولية.

ملحق رقم (2) الإستبانة بشكلها النهائي.

ملحق رقم (3) قائمة بأسماء المحكمين.

ملحق رقم (4) كتاب تسهيل المهمة.

## ملحق رقم (1) الإستبانه الأولى



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة والسياسات العامة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة، وهو بعنوان " دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية "، لذا يُرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة عن تساؤلات هذه الاستبانه بدقة وعناية متناهيتين، للتعرف إلى آرائكم ومقترحاتكم، علماً أن البيانات لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حُسن تعاونكم ...

الباحث: عدنان عمار سامي الخندقجي

## القسم الأول: البيانات الشخصية :

يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة الآتية وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. المؤهل العلمي:

دبلوم فما دون  بكالوريوس  دراسات عليا

3. المسمى الوظيفي:

موظف  رئيس قسم  مدير  مدير عام

4. سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

5. الوحدة الادارية:  قطاع الاتصالات  قطاع تكنولوجيا المعلومات  قطاع البريد

القطاع الاداري

**القسم الثاني: يرجى وضع إشارة ( X ) في الخانة التي تعتقد أنها تمثل إجابتك.**

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المجال الأول : نظم الموارد البشرية المحوسبة</b>						
<b>المحور الأول : التوظيف إلكترونياً</b>						
1	يتم الاعلان عن جميع الوظائف الشاغرة في الوزارة من خلال موقع ديوان الموظفين العام.					
2	يتم استقطاب المتقدمين الأكفاء للوظيفة الشاغرة في الوزارة عبر موقع ديوان الموظفين العام.					
3	يتم تبليغ المقبولة طلباتهم بموعد الإمتحان أو المقابلة عبر البريد الإلكتروني أو رسائل SMS بشكل دائم.					
4	يتم عقد امتحان توظيف للمتقدمين للوظائف المعطن عنها من قبل الوزارة إلكترونياً.					
5	يستطيع المتقدم لإمتحان التوظيف معرفة نتيجته وترتيبه بين المتقدمين إلكترونياً.					
6	تسهم سياسات التوظيف الالكترونية في الوزارة باختيار أفضل الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة فيها.					
<b>المحور الثاني : نظام الرواتب و الحوافز الالكتروني</b>						
7	يتميز النظام الإلكتروني الخاص بشؤون الموظفين بالشمولية والكفاءة.					
8	تقوم الوزارة بإبلاغ الموظف عبر نظامها الالكتروني في حالة حدوث طارئ حول الرواتب والأجور بشكل دائم.					
9	تتيح الوزارة الفرصة أمام الموظف لتقديم ملاحظاته بكل ما يتعلق باستحقاقاته المالية الكترونياً في أي وقت يرغب به.					
10	يتمكن الموظف في الوزارة من متابعة العلاوات والترقيات الخاصة به بفاعلية من خلال التواصل الكترونياً مع الجهة المسؤولة.					
<b>المحور الثالث : التدريب إلكترونياً</b>						
11	تستخدم الوزارة تقنيات الاتصال الالكترونية الحديثة والمباشرة بشكل فاعل في عقد بعض الدورات للموظفين.					
12	يتم تقييم برامج التدريب الالكترونية من قبل المتدربين من خلال توزيع استبانة الكترونياً عند نهاية البرنامج					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	تساهم نظم الموارد البشرية المحوسبة في الوزارة في التنبؤ في الاحتياجات التدريبية للموظفين، وتقييم مدى مواءمة البرامج التدريبية للاحتياجات الوظيفية لهم.					
14	تقيس نظم الموارد البشرية المحوسبة في الوزارة مدى إكتساب المتدربين للمهارات التي يهدف اليها البرنامج التدريبي.					
<b>المحور الرابع : تقييم الأداء الالكتروني</b>						
15	تستخدم الوزارة نماذج الكترونية مناسبة لتقييم أداء الموظفين.					
16	تستخدم الوزارة النظام الالكتروني في توفير التغذية الراجعة للموظفين عن مستوى أدائهم وإظهار نقاط القوة والضعف لديهم بشكل فاعل.					
17	يمكن النظام الالكتروني الموظف من الاعتراض على تقييم الأداء الخاص به بفاعلية.					
18	يراعي تقييم الأداء المطبق إلكترونياً في الوزارة الوصف الوظيفي المعلن.					
19	يمكن الموظف من الرجوع الى تقييمات الأداء للسنوات السابقة بفاعلية و متى اقتضت الحاجة الى ذلك.					
<b>المجال الثاني : التميز المؤسسي</b>						
<b>المحور الأول : القيادة</b>						
20						
21	تقوم الإدارة العليا في الوزارة بترسيخ ثقافة التميز بين الموظفين داخل الوزارة.					
22	تسعى الادارة العليا في الوزارة بإستمرار الى تحقيق مركز متميز ضمن خطة استراتيجية واضحة.					
23	تقوم الادارة العليا في الوزارة بوضع الخطط التطويرية بما يتلائم والاحتياجات المستقبلية.					
24	ترسم الادارة العليا في الوزارة الأهداف الاستراتيجية استناداً الى حاجات ورغبات متلقي الخدمة.					

## المحور الثاني : العمليات والاجراءات

					تعتمد الوزارة على الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات لمتلقي الخدمة.	25
					تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة في الوزارة الى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.	26
					تقوم الوزارة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين طرق تقديم الخدمات.	27
					تتصف إجراءات تقديم الخدمات للمراجعين بالسرعة.	28
					تتصف إجراءات تقديم الخدمات للمراجعين بالدقة والحيادية	29
					تتصف إجراءات تقديم الخدمات للمراجعين بالحيادية.	30
					تسهل نظم الموارد البشرية المحوسبة في الوزارة الاجراءات الادارية فيها.	31
					تقوم الوزارة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات ومدى رضا متلقي الخدمة.	32

## المحور الثالث : المعرفة

					توفر الوزارة الموارد اللازمة لتعزيز المعرفة لدى الموظفين.	33
					تقوم الوزارة بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة	34
					تقوم الوزارة بتعميم المعرفة التي يحصل عليها الموظف بعد تلقيه دورة تدريبية	35
					تشجع الوزارة الموظف على التحسين المستمر من خلال تطوير قدراته سواء من خلال الدورات التدريبية أو إكمال تعليمه الجامعي.	36
					تشجع الوزارة على اقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية	37

شاكرين لكم حُسن تعاونكم ،،

## ملحق رقم (2) الاستبانة بشكلها النهائي



### جامعة القدس المفتوحة

#### كلية الدراسات العليا

#### برنامج الإدارة والسياسات العامة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة، وهو بعنوان "دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية"، لذا يُرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة عن تساؤلات هذه الاستبانة بدقة وعناية متناهيتين، للتعرف إلى آرائكم ومقترحاتكم، علماً أن البيانات لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة.

شاكراً لكم دُسه تعاونكم ...

الباحث: عدنان عمار سامي الخندقجي

إشراف: د. نائل محمد حسن أبو حلاوة

**القسم الأول: البيانات الشخصية :**

يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة الآتية وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

**1. الجنس:**

ذكر  أنثى

**2. المؤهل العلمي:**

دبلوم فما دون  بكالوريوس  دراسات عليا

**3. المسمى الوظيفي:**

موظف  رئيس قسم  مدير  مدير عام فأعلى

سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  5 سنوات - أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

**5. الوحدة الإدارية:**  قطاع الاتصالات  قطاع تكنولوجيا المعلومات  قطاع البريد

القطاع الإداري

القسم الثاني: يرجى وضع إشارة (X) في الخانة التي تعتقد أنها تمثل إجابتك.

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المجال الأول: نظم الموارد البشرية المحوسبة</b>						
<b>المحور الأول: التوظيف إلكترونياً</b>						
1	يتم الإعلان عن جميع الوظائف الشاغرة في الوزارة من خلال موقع ديوان الموظفين العام.					
2	يتم استقطاب المتقدمين الأكفاء للوظيفة الشاغرة في الوزارة عبر موقع ديوان الموظفين العام.					
3	يتم تبليغ المقبولة طلباتهم بموعد الامتحان أو المقابلة عبر البريد الإلكتروني أو رسائل SMS.					
4	يتم عقد امتحان التوظيف للمتقدمين للوظائف المعلن عنها من قبل الوزارة إلكترونياً.					
5	يستطيع المتقدم لامتحان التوظيف معرفة نتيجته وترتيبه بين المتقدمين إلكترونياً.					
6	تسهل إجراءات التوظيف الإلكترونية في الوزارة باختيار أفضل الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة فيها.					
<b>المحور الثاني: نظام الرواتب والحوافز الإلكتروني</b>						
7	يتميز النظام الإلكتروني الخاص بالموارد البشرية بالشمولية والكفاءة.					
8	تقوم الوزارة بإبلاغ الموظف عبر نظامها الإلكتروني في حالة حدوث طارئ حول الرواتب والأجور بشكل دائم.					
9	تتيح الوزارة الفرصة أمام الموظف لتقديم ملاحظاته بكل ما يتعلق باستحقاقاته المالية إلكترونياً في أي وقت يرغب به.					
10	يتمكن الموظف في الوزارة من متابعة العلاوات والترقيات الخاصة به إلكترونياً بفاعلية.					
<b>المحور الثالث: التدريب إلكترونياً</b>						
11	يتم الإعلان عن الدورات التدريبية في الوزارة إلكترونياً.					
12	تستخدم الوزارة تقنيات الاتصال الإلكترونية الحديثة والمباشرة بشكل فاعل في عقد بعض الدورات للموظفين.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					يتم تقييم برامج التدريب الإلكترونية من قبل المتدربين من خلال توزيع استبانة إلكترونية عند نهاية البرنامج.	13
					يتم الاحتفاظ بسجلات إلكترونية لكل موظف عن الدورات التدريبية التي شارك بها.	14
					تساهم نظم الموارد البشرية المحوسبة في الوزارة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.	15
					تساهم نظم الموارد البشرية المحوسبة في الوزارة في تقييم مدى مواءمة البرامج التدريبية للاحتياجات الوظيفية للموظفين.	16
					تقيس نظم الموارد البشرية المحوسبة في الوزارة مدى تأثير البرامج التدريبية على أداء الموظف.	17
<b>المحور الرابع: تقييم الأداء الإلكتروني</b>						
					تستخدم الوزارة نماذج إلكترونية مناسبة لتقييم أداء الموظفين.	18
					تستخدم الوزارة النظام الإلكتروني في توفير التغذية الراجعة للموظفين عن مستوى أدائهم وإظهار نقاط القوة والضعف لديهم بشكل فاعل.	19
					يُظهر النظام الإلكتروني معايير ومؤشرات تقييم الأداء لدى الموظفين.	20
					يُمكن النظام الإلكتروني الموظف من الاعتراض على تقييم الأداء الخاص به بفاعلية.	21
					يراعي تقييم الأداء المطبق إلكترونياً في الوزارة الوصف الوظيفي المعلن.	22
					يتمكن الموظف من الرجوع إلى تقييمات الأداء للسنوات السابقة بفاعلية ومتى اقتضت الحاجة إلى ذلك.	23
<b>المجال الثاني: التميز المؤسسي</b>						
<b>المحور الأول: القيادة</b>						
					تعمل الإدارة العليا في الوزارة على الالتزام بمضامين التميز القيادي.	24
					الإدارة العليا في الوزارة على الالتزام بمضامين التميز القيادي.	25
					الإدارة العليا في الوزارة بترسيخ ثقافة التميز بين الموظفين داخل الوزارة.	26

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تسعى الإدارة العليا في الوزارة باستمرار إلى تحقيق مركز متميز ضمن خطة استراتيجية واضحة.	27
					الإدارة العليا في الوزارة بوضع الخطط التطويرية بما يتلاءم والاحتياجات المستقبلية.	28
					الإدارة العليا في الوزارة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات الموظفين.	29
					تساهم الإدارة العليا في الوزارة في تطوير المهارات القيادية لدى الموظفين.	30
					<b>المحور الثاني: العمليات والإجراءات</b>	
					تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة في الوزارة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.	31
					الوزارة بالرقابة بشكل مستمر على الخدمات التي تقدمها نظم الموارد البشرية المحوسبة فيها لتحسينها.	32
					تتصف إجراءات الخدمات التي تقدمها نظم الموارد البشرية المحوسبة لموظفي الوزارة بالفاعلية.	33
					تتصف إجراءات الخدمات التي تقدمها نظم الموارد البشرية المحوسبة لموظفي الوزارة بالحيادية.	34
					نظم الموارد البشرية المحوسبة في الوزارة الإجراءات الإدارية فيها.	35
					الوزارة بإجراء مراجعات مستمرة للتعرف إلى حاجات الموظفين.	36
					الوزارة بإجراء مراجعات مستمرة للتعرف إلى مدى رضا الموظفين.	37
					<b>المحور الثالث: المعرفة</b>	
					توفر الوزارة الموارد اللازمة لتعزيز المعرفة لدى الموظفين.	38
					تقوم الوزارة بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.	39
					تقوم الوزارة بتعميم أي معرفة يمكن أن يحصل عليها الموظف في مجال عمله.	40

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تشجع الوزارة الموظف على التحسين المستمر و تطوير قدراته من خلال الدورات التدريبية.	41
					تشجع الوزارة الموظف على التحسين المستمر و تطوير قدراته من خلال تسهيل إكمال تعليمه الجامعي.	42
					تشجع الوزارة على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية.	43

شاكرين لكم حُسن تعاونكم ،،

### ملحق رقم (3) قائمة بأسماء السادة المحكمين

الجهة التي يتبعها	إسم المحكم	الرقم
جامعة القدس المفتوحة	د. صلاح صبري	1.
جامعة القدس المفتوحة	د. شاهر عبيد	2.
جامعة القدس المفتوحة	د. سلامة سالم	3.
جامعة الأزهر/ غزة	د. مروان الأغا	4.
الجامعة العربية الأمريكية	د. أكرم حمدان	5.
الجامعة العربية الأمريكية	د. عماد ولد علي	6.
جامعة القدس	د. أحمد حرزله	7.
جامعة فلسطين التقنية (خضوري)	د. محمد سليمي	8.
جامعة الإستقلال	د. أيمن طه	9.
جامعة النجاح الوطنية	د. عبد الفتاح الشملة	10.
مستشار وزير الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطيني	د. أسامة جابر	11.

## ملحق رقم (4) كتاب تسهيل المهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

<b>Al-Quds Open University</b> <b>President's Office</b> Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6160730 Tel: 02/2964571/2/3/4 Fax: 02/2964570 Email: presidentoffice@qou.edu		<b>جامعة القدس المفتوحة</b> <b>مكتب الرئيس</b> رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6160730 هاتف: 02/2964571/2/3/4 فاكس: 02/2964570 بريد إلكتروني: presidentoffice@qou.edu
--	---	--

Ref. :

Date :

الرقم: 22/2610  
التاريخ: 23/10/2022

معالي د. اسحق سدر المحترم  
وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

تحية طيبة وبعد،

### تسهيل مهمة

تهديكم جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، فإن الطالب (عدنان عمار سامي الخندقجي)، يقوم بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "الإدارة والسياسات العامة" بعنوان: (دور نظم الموارد البشرية المحوسبة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية). وعليه، أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب في إعداد رسالته والحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أداة الدراسة المتعلقة به على فئة موظفي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، شاكرين لكم جهودكم في خدمة البحث العلمي ومعالجة قضايا مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أ. د. سمير النجدي  
رئيس الجامعة



نسخة:

- أ. د. نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية المحترم
- أ. د. عميد الدراسات العليا المحترم
- الملف