



RESEARCH ARTICLE - MANAGEMENT

The Role of Human Resource Management in Achieving Organizational Excellence: An Exploratory Study in the Ministry of Labor and Social Affairs

Hawraa Muaeed Abbas^{1*}, Safaa Jawad Abdulhussien¹¹ Technical College of management - Baghdad, Middle Technical University, Baghdad, Iraq.* Corresponding author E-mail: dcc0005@mtu.edu.iq

Article Info.	Abstract
<p><i>Article history:</i></p> <p>Received 05 June 2022</p> <p>Accepted 08 August 2022</p> <p>Publishing 31 December 2022</p>	<p>The study aims to highlight the impact of human resource management in achieving institutional excellence as one of its success factors. And the interpretation and diagnosis of the relationship between the research variables and their dimensions and the research problem lies (The lack of requirements and capabilities to manage human resources that help them achieve institutional excellence in the Ministry of Labor and Social Affairs) As well as the extent to which these practices (electronic recruitment, electronic polarization, electronic training and development, electronic performance evaluation, electronic compensation) are reflected in achieving institutional excellence. The study adopted the descriptive analytical approach and used the questionnaire as the main tool of the study distributed to a random sample of employees in the department human resources and from the disciplines (technical, engineering and administrative). Recovery (89%) and the statistical program (SPSS V.24) was applied to analyze data and use statistical methods (mean, standard deviation, coefficient of variation, Spearman correlation coefficient and simple linear regression analysis) and The research reached a number of results, the most important of which is the ministry's keenness to provide an appropriate work environment that Helps employees to accomplish their work in an outstanding manner, in addition to continuous monitoring of their level of performance to provide better services to achieve institutional excellence.</p>

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Publisher : Middle Technical University

Keywords: Human Resource Management; Electronic Recruitment; Electronic Polarization; Electronic Performance Evaluation; Electronic Compensation; Institutional Excellence.

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية

حوراء مؤيد عباس^{1*}، صفاء جواد عبد الحسين¹¹ الجامعة التقنية الوسطى - بغداد - العراق* البريد الإلكتروني: dcc0005@mtu.edu.iq

معلومات المقالة	الخلاصة
تاريخ الاستلام 05 حزيران 2022	تهدف الدراسة الى إبراز تأثير إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بعده أحد عوامل نجاحها، وتفسير وتشخيص العلاقة بين متغيرات البحث وأبعادها، وتكمن مشكلة البحث (عدم توافر المتطلبات والامكانيات اللازمة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية)، فضلاً عن مدى انعكاس هذه الممارسات (التوظيف الإلكتروني، والاستقطاب الإلكتروني، تدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) في إحراز التميز المؤسسي شرية بلغ عدد الاستثمارات الموزعة (132) واستندت منها (117) صالحة للتحويل بنسبة استرداد (89%) وطبق البرنامج الإحصائي (SPSS V.24) لتحليل البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية (المتوسط، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط سبيرمان وتحليل الانحدار الخطي البسيط)، وتوصل البحث الى عدد من النتائج أهمها حرص الوزارة على توفير بيئة عمل مناسبة تساعد الموظفين على إنجاز أعمالهم بشكل متميز فضلاً عن الرقابة المستمرة على مستوى أدائهم لتقديم خدمات أفضل بما يحقق لها التميز المؤسسي.
تاريخ القبول 08 اب 2022	
تاريخ النشر 31 كانون الاول 2022	
الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية؛ التوظيف الإلكتروني؛ الاستقطاب الإلكتروني؛ تقييم الاداء الإلكتروني؛ التعويضات الإلكترونية التميز المؤسسي.	

1. المقدمة

تزايد اهتمام المنظمات على اختلاف أنواعها بالممارسات الإلكترونية واستخدامها في الكثير من الأعمال والنشاطات بدخول الألفية الثالثة التي تمثل مرحلة (العصر الرقمي) في اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إنجاز الكثير من الأعمال. وبسبب التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات وظهور شبكات الانترنت والانتراكت ادى الى التحول من ممارسات الموارد البشرية التقليدية الى ممارسات تدار بطريقة الكترونية بالكامل مثل (التوظيف الإلكتروني والتدريب والتطوير الإلكتروني والتعويضات الإلكترونية وتقييم الاداء الإلكتروني). تعدد الموارد البشرية من الثروات المهمة والاساسية التي يعتمد عليها مستقبل التنمية وتطويرها وبالأخص المجالات الإدارية في أداء الوظائف ومنها إدارة الموارد البشرية مما يتطلب تطوير المهارات والقدرات وتحسين الانتاجية والاداء ويكون دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الصغيرة والكبيرة والحكومية وغير الحكومية التي تقدم السلع أو الخدمات. أشار (أبو دولة وصالحية، 2005: 86) أن إدارة الموارد البشرية تشمل على مجموعة من الأنشطة الإدارية يرتكز محور عملها على العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية [1]، بينما ذكر (سالم، 2014: 14) أن إدارة الموارد البشرية تمثل حلقة وصل بين كل من الإدارة العليا والموظفين داخل المنظمة وتكون مسؤولة عن تحقيق أهداف الاطراف جميعاً فضلاً عن دورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة [2]، أما التميز المؤسسي فعرّفه (أبو فارة وآخرون، 2009: 41) القوم بكل ما هو جديد ومختلف

عن الآخرين مما ينتج عنه تحقيق التميز والرقي للمؤسسة ويعبر عنه ايضا الابداع والريادة في تقديم المنتجات والخدمات المؤثرة لتحقيق رضا الزبائن والعاملين داخل المؤسسة [3]، وأشار (Gupta:7، 2013) أن التميز المؤسسي يعني قدرة المنظمة على توفير الموارد الضرورية وتحقيق ذلك باستمرار وبالطريقة نفسها محققة نتائج متفوقة على منافسيها بغض النظر عن الظروف الاقتصادية [4]، ويعد التميز نموذجا مهما للمؤسسات بإدارتها الحالية وعاملا مساعدا لها لضمان بقائها واستمرارية نجاحها وتطورها المستقبلي وتحاول كل منظمة تحقيق التميز عن الآخرين في مختلف المجالات الادارية والانتاجية والتسويقية والمالية وتحقيق نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون. ومن هذا المنطلق جاء البحث لمعرفة تأثير إدارة الموارد البشرية في إحراز التميز المؤسسي.

2. منهجية البحث

يهدف البحث الى تحديد مستويات إدارة الموارد البشرية الالكترونية في المنظمة وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، ومعرفة مدى توافر المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لإدارة الموارد البشرية، وتحديد امكانية المنظمة المبحوثة في إحراز التميز المؤسسي عند ممارسة الفعالة لادارة الموارد البشرية، واختبار علاقة ارتباط بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي، فضلاً عن قياس تأثير إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

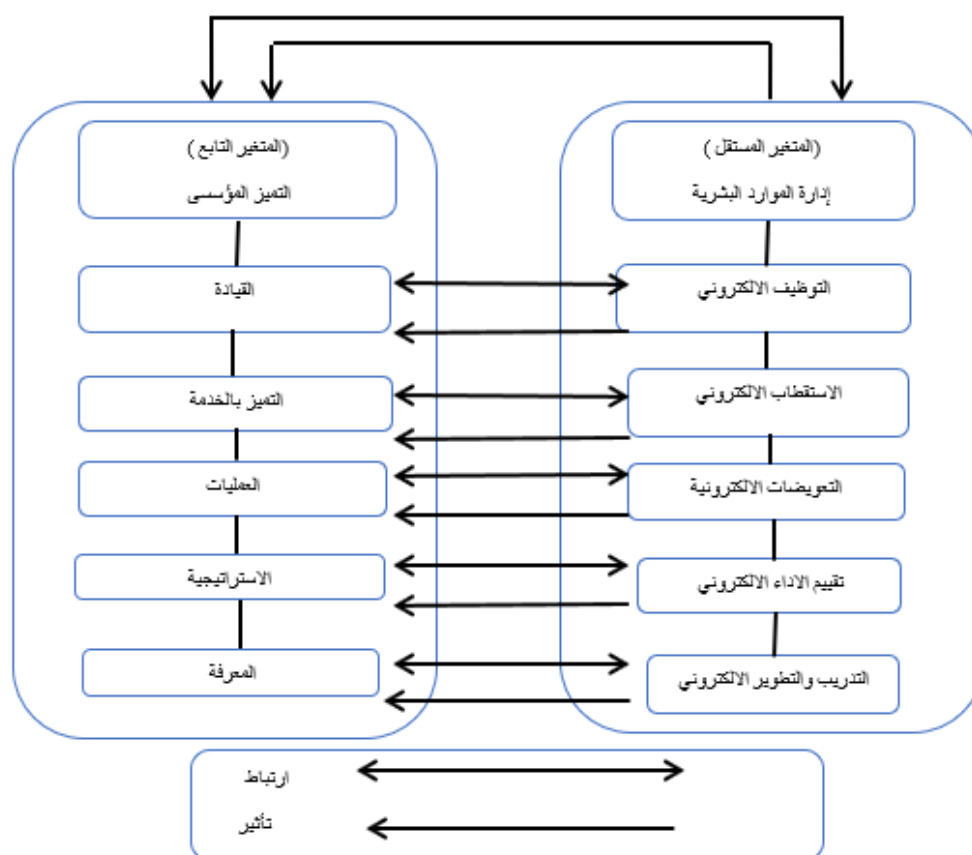
لهذه الدراسة أهمية تتمثل من خلال مدى انسجام هذه الدراسة مع توجه المنظمات في الوقت الحاضر لاعتماد إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تطوير مواردها البشرية نحو تحقيق التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية والوظائف الأخرى للمنظمة في ظل التوجه الالكتروني في بيئة الاعمال، وتفتح هذه الدراسة مجالات واسعة للباحثين والمهتمين بالمواضيع ذات الصلة بالإدارة الموارد البشرية التي تساعد المنظمة في رفع مستوى أداء العاملين وسرعة انجاز الاعمال يسهم في تحقيق التميز المؤسسي، وإن تحقيق التميز المؤسسي يلعب دورا مهما للمنظمة لبناء سمعتها والقدرة على مواجهة المنافسين وتحقيق الموقع التنافسي القوي، يساعد تحقيق التميز المؤسسي المنظمة المبحوثة على النمو والبقاء وتحقيق اهدافها، إذ تعد إدارة الموارد البشرية قوة العمل الفاعلة لضمان بقائها واستدامتها وتحقيق اهدافها.

ويمكن بلورة المشكلة في التساؤل الرئيس وهو (هل يمكن لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية تحقيق التميز المؤسسي عند إدارة الفعالة للموارد البشرية) وتتفرع منه التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى إدارة الفعالة للموارد البشرية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية؟
- هل تتوافر المتطلبات والامكانيات اللازمة لإدارة الموارد البشرية؟
- هل يتحقق التميز المؤسسي في المنظمة المبحوثة عند إدارة الفعالة للموارد البشرية؟
- هل هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي؟
- ما تأثير إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية؟

2.1. المخطط الفرضي للبحث

إعداد المخطط الفرضي للبحث من اجل ايجاد العلاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل تأثير إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع التميز المؤسسي لاحظ الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي

2.2. فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية وابعادها وإحراز التميز المؤسسي وابعاده في المنظمة المبحوثة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوظيف الالكتروني والتميز المؤسسي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقطاب الالكتروني والتميز المؤسسي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير الالكتروني والتميز المؤسسي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الاداء الالكتروني والتميز المؤسسي.

- ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعويضات الالكترونية والتميز المؤسسي.
الفرضية الرئيسية الثانية يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية وابعادها في تحقيق التميز المؤسسي وابعاده في المنظمة المبحوثة وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوظيف الالكتروني في التميز المؤسسي
 - ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستقطاب الالكتروني في التميز المؤسسي
 - ت- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير الالكتروني في التميز المؤسسي
 - ث- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتقييم الاداء الالكتروني في التميز المؤسسي
 - ج- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعويضات الالكترونية في التميز المؤسسي

2.3. عينة ومجتمع البحث

أختيرت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية موقعا للدراسة لأنها واحدة من الوزارات التي تهتم بممارسة وظائف الموارد البشرية الكتروني واعتماد العمل الالكتروني في مجال أعمالها، وأختيرت عينة عشوائية من المجتمع الذي شمل الموظفين في قسم الموارد البشرية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية وكان عددهم (200) وأخذت عينة عشوائية عددها (132) بنسبة (65%) من المجتمع وزعت عليهم الاستبانة واسترجعت منها (117) صالحة لتحليل الاستبانة بنسبة استرجاع (89%)، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المبني على الاستطلاع أراء أفراد عينة الدراسة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية حول متغيرات الدراسة على وفق فقرات الاستبانة الموزعة عليهم. تم اعتماد مجموعة من المصادر العربية والأجنبية لتحديد أبعاد متغيرات الدراسة وبناء الاستبانة لجمع وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الأدوات الآتية:

- أ- الاستبانة: هي الأداة الرئيسة التي تم استخدامها في جمع البيانات لمتغيرات الدراسة الحالية التي تتمثل بالمتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الالكترونية والمتغير التابع التميز المؤسسي، والمشار إليها في الملحق (1) استبانة بعد التحكيم، إذ صممت باعتماد مجموعة من المصادر العربية، واعتمدت مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert) الذي جرى اختبار أبعاد متغيرات الدراسة وبناء الاستبانة باعتماد آراء عدد من الكتاب والباحثين.
- ب- الملاحظة والمقابلات الشخصية: من أجل فهم ومعرفة متغيرات الدراسة بشكل واضح قامت الباحثة بإجراء عدد من المقابلات مع مدير عام لوزارة رؤساء الاقسام الموارد البشرية والحسابات والتدريب من ذوي العلاقة بموضوع الدراسة من خلال الزيارات الميدانية المستمرة للباحث الى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية للتعرف على المشكلات وتشخيصها وجمع البيانات بشكل صحيح، وأيضاً من خلال الملاحظة المباشرة في الوزارة العمل والشؤون الاجتماعية لمتابعة العمل فيها لاستكمال المعلومات التي لم تغطيها الاستبانة.
- ت- السجلات والوثائق الرسمية: جمعت البيانات والمعلومات اللازمة عن وزارة العمل والشؤون الاجتماعية وبيانات تتعلق بطبيعة العمل الالكتروني ومدى ممارسات ووظائف الموارد البشرية الكترونيا.

2.4. حدود البحث

تقسم حدود الدراسة الحالية على وفق ما يأتي:

- أ- الحدود المكانية: اختيرت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية موقعا لإجراء الدراسة.
- ب- الحدود الزمانية: شملت الحدود الزمانية للدراسة مدة المعيشة والمقابلات وتوزيع الاستبانة واسترجاعها في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية من (2022/1/25) حتى (2022/4/25) في الجانب العملي للدراسة.
- ت- لحدود البشرية: تضمنت الحدود البشرية للدراسة في اختيار عينة عشوائية من الموظفين في قسم الموارد البشرية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

3. الجانب النظري

3.1. إدارة الموارد البشرية

3.1.1. مفهوم إدارة الموارد البشرية

أشار (الزبيدي، اخرون، 2016:32) أن مفهوم إدارة الموارد البشرية يشمل على مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات والممارسات والبرامج المطلوبة لتنفيذ مجموعة من الانشطة المتعلقة بقوة العمل التي تحتاج إليها الإدارة من أجل أداء وظائفها على أكمل وجه [5]، وذكر (لسالم، 2009:25) بأنها مجموعة من المهام المرتبطة التي تتضمن الحصول على الافراد وتنظيمهم وتدريبهم وتحفيزهم لغرض المحافظة عليهم لتمكين المنظمة من انجاز أهدافها بعيدة المدى [6]، وتأتي إدارة الموارد البشرية الالكترونية بإدخال التقنيات الحديثة لممارسة وظائف الموارد البشرية، حيث استخدمت المنظمات تكنولوجيا المعلومات بشكل متزايد لتصميم وتقييم الموارد البشرية الخاصة بها واستطاعت اكتساب فوائد عديدة ناتجة من دمج تكنولوجيا المعلومات في وظيفة الموارد البشرية وقد أدى استخدام هذه التقنيات الى تقليص الإجراءات والوقت في انجاز معاملات الموارد البشرية بنسبة (75%) وتعويض التكاليف المرتبطة بالتكنولوجيا بحدود اقل من عامين، (Bell & Yeung & Lee، 2006:4؛ [7]، وحدد (Parry et al.، 2007:2) أن (E-HRM) هو استخدام التكنولوجيا مع وظائف إدارة الموارد البشرية، ووضح بأنه ايضا استخدام التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين العاملين والمنظمة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية [8]، ووضح (Schramm، 2006:21) هي طريقة لتنفيذ اجراءات واستراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة عن طريق الدعم الموجه المباشر والواعي المعتمد على تقنيات الويب [9]، ذكر (Torres-Coronas & Arias-Oliva، 2009:286) هي عملية تخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات لاسناد ودعم على الاقل شخصين او مجموعة من الافراد للمشاركة في أداء أنشطة الموارد البشرية [10]، وساهم الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية بمفاهيم ووجهات نظر مختلفة حول إدارة الموارد البشرية الالكترونية. (Gani & Anjum، 2017:184) مصطلح واسع يشمل الاندماج بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية، التي تهدف بشكل اساس على تقديم قيمة لمديري المنظمة والموظفين [11]. وترى الباحثة مما تقدم من التعريفات أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة القوى العاملة للمنظمات او الموارد البشرية وتختص بالاختيار والتدريب والتقييم ومكافأة الموظفين.

3.1.2. أهداف إدارة الموارد البشرية

أشار (Aswathappa، 2005) أن إدارة الموارد البشرية تهدف في الحصول على الموارد البشرية اللازمة والضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، ومن ضمن هذه الاهداف تتمثل بالاتي [12]:

- أ- أهداف وظيفية تتمثل بمشاركة إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها المختلفة بالشكل الذي يلبي احتياجات المنظمة من مواردها البشرية والمادية.
- ب- اهداف تنظيمية تتمثل بالدور الفعال لإدارة الموارد البشرية في تحقيق فعالية المنظمة من خلال مساعدتها في تحقيق أهدافها الرئيسية.
- ت- أهداف شخصية تتمثل من خلال مساعدة الموظفين على تحقيق أهدافهم الشخصية مثل الاهداف التي تمكن العاملين من المشاركة الفعالة في التنظيم واتخاذ القرارات.

3.2.2. ابعاد إدارة الموارد البشرية

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة الابعاد الأكثر استخداماً والتي أتفق أغلب الباحثين عليها وهي (التوظيف الالكتروني، الاستقطاب الالكتروني، التدريب والتطوير الالكتروني، تقييم الاداء الالكتروني، التعويضات الالكترونية).

- أ- التوظيف الالكتروني: ذكر (Fartash & Davoudi، 2012:81) إن التوظيف الالكتروني يتضمن ان تقوم إدارة الموارد البشرية الالكترونية بتغيير طلبات التوظيف وتحديث بيانات الموظفين إذ يكون للموظفين فرصة لتحديث بياناتهم الشخصية مما يجعل حفظ سجلات الموارد البشرية تحقق درجة عالية من الدقة وجودة للبيانات [13].
- ب- الاستقطاب الالكتروني: التدريب، سليم، 2011: 475-507) تتمثل ايسط صور الاستقطاب الالكتروني في السماح المتقدمين للوظائف بتقديم طلباتهم بصورة مباشرة عن طريق البريد الالكتروني او ملء نماذج على موقع الانترنت، حيث لجأت منظمات الاعمال الى القيام بأنشاء مواقع على شبكة الانترنت تمكن الراغبين في العمل من التقديم للوظائف المتاحة او حتى تقديم بياناتهم والانتظار حتى تتوفر الوظيفة الملائمة في المستقبل، وأن استخدام الانترنت لتسريع عمليات الاستقطاب هو حقل أساس في مجال البحث عن المواهب، إذ سبقي الانترنت المحرك الاساس للتكنولوجيا الموجهة للاستقطاب عبر السنوات القادمة [14].

- ت- التدريب والتطوير الإلكتروني: ذكر Majeed & Mufti & Peerzadah (2020: 50-59) بأنه عملية تدريس أو تطوير المهارات المطلوبة للموظفين لا دائهم وظائفهم بكفاءة عبر الإنترنت إذ توضع البرامج التدريبية المختلفة على الإنترنت ويزود المتدربين بأشرطة صوت أوفودا وقرص مدمجة لاكتساب المهارات اللازمة دون قيود فيما يتعلق بمكان التدريب [15].
- ث- تقييم الاداء الإلكتروني: (Atallah, 2016:17) بان تقييم الاداء الإلكتروني وتمكين المديرين في الوصول الى معلومات عن اداء الموظفين واتمام اجراءات تقييم الاداء، وهذا تقييم الاداء الإلكتروني يشير الى استخدام التكنولوجيا اللازمة لإنشاء العمليات والانظمة التي يقوم بها الموظفون وتقييمها على وفق ادائهم للمهام المطلوبة داخل المنظمة، ويسلط التقييم الضوء على نقاط الضعف والقوة لدى الموظفين، والقيام بتحديد التدريب المناسب لهم، ومن اجل ضمان العملية الموثوقة يجب ان تكون المعلومات المستخدمة ذات شفافية وموضوعية وسرية [16].
- ج- التعويضات الإلكترونية: ذكر (Khashman & Al-Ryalat, 2015:119) يسمح (E-HRM) لموظفي المنظمة جميعاً في الحصول على رواتبهم إلكترونياً ويقلل من العبء على إدارة الموارد البشرية، وأن تقديم استحقاقات الموظفين من خلال الإنترنت اذا تم تنفيذه بشكل صحيح سوف يحقق وفورات كبيرة الى إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية وتمكن الاجراءات الإلكترونية المديرين في القيام بالتغيرات في جدول المكافآت والرواتب [17].

3.2. التميز المؤسسي

3.2.1. مفهوم التميز المؤسسي

جاءت كلمة (Excellence) في القاموس الموسوعي التي تعني التفوق أو اتقان، امتياز، أبداع وهو شيء يبدع به الشخص ويتميز به عن الآخرين، وتعني كلمة التميز في المعجم الوسيط اسم مصدر من الفعل (تميز) التي تعني الامتياز، وذكر (السالم، 2005:38) أن مصطلح Total Organization Excellence الذي ترجم الى التميز المنظمة الشامل الذي لا يعني فقط مجرد النجاح ولكن يشمل النجاح والتفرد وذلك من اجل النمو والبقاء [18]، ذكر (الجعبري، 2009:18) اما عند الاغريق فعرف التميز (Aristeia) انه افضل الاحوال والشجاعة والاستقرار والتوافق وتدقق الخير أو الضوء [19]، ذكر (Bousslem, 2015:361) التميز المؤسسي هو تحقيق التميز للمنظمات من خلال تقديم خدمة متميزة للمجتمع أو للمتعاملين مع المنظمة كالمساهمين أو الموردين أو العاملين والزبائن [20]، وأشار (غازي، 2014:12) قدرة المنظمة على بلوغ اهدافها من خلال الاستخدام الامثل لمواردها ومدى قيام الموارد البشرية بمهامهم بحسب المعايير المحددة عن طريق القيام بعملية تقييم الاداء وصولاً الى الاداء المتميز والافضل [21]، وترى الباحثة من خلال ما ورد ان التميز المؤسسي هو حالة من التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية التي تؤدي الى تحقيق النتائج المتميزة.

3.2.2. أهداف التميز المؤسسي

أشار (داود، 2020:24) أن تحقيق التميز المؤسسي لا يمكن ان يحدث بالصدفة ولا من خلال وجود نظريات علمية مجردة، لكن يجب ان يكون هناك انجازات ملموسة ويعني التميز تحقيق كافة النتائج التي تسعد وتهم جميع المعنيين بأمر المنظمة [22]، وبينت العديد من الدراسات الاهمية العلمية للتميز المؤسسي التي أسهمت بشكل كبير في تحديد الحاجة إلى تحقيق أهداف التميز المؤسسي وهي: (جاد الرب، 2003: 116-117) [23].

- التركيز والاهتمام بالمعلاء في الأعمال جميعاً.
 - السعي إلى الإبداع والتطوير والتعليم في العمل وذلك لتحسين وضع المنظمة في السوق العالمي.
 - تحقيق التفوق في بيئة الأعمال المحيطة والعمل على المنافسة في السوق الدولي.
 - المساهمة بتحقيق العوائد لأصحاب المنفعة والنتائج من خلال إدارة المعلاء والعاملين وتنمية العلاقات واستثمارها في تحسين وضع المنظمة.
 - تنمية وتطوير العاملين في المنظمة والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
 - زيادة مستوى الاهتمام بجودة الخدمة والميزة التنافسية لها عن طريق تفعيل واستغلال مصادر القوة لدى المنظمة
 - مدى ثبات الهدف والقيادة والعمل على تجديد الاستراتيجيات والخطط بشكل دوري
- ذكر (Dubey, 2016:60) أن من أهم أهداف التميز المؤسسي هي الموثوقية، والجودة، وتخفيض التكاليف، تحقيق رضا الزبائن، واحراز علامة تجارية [24].

3.2.3. أهمية التميز المؤسسي

يعد التميز المؤسسي ضروري ومهم في تميز المنظمات عن بعضها البعض، وضروري لرفع مستوى اداء المنظمة وتطويرها عن طريق تطبيق المعايير اللازمة التي أكد عليها التميز المؤسسي وذكر (السعودي، 2008: 264) أهمية التميز المؤسسي وهي كالاتي [25]:

- تفعيل روح الابتكار والفريق ومبدأ المنافسة.
 - يعد التميز في الاداء من ضروريات التطوير الإداري لرفع مستوى اداء كل من العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة.
 - تطوير أداء المديرين والموظفين للتمكن على رفع أداء المنظمة.
 - جلب وسائل جديدة من اجل جمع المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة.
 - توفير المهارات اللازمة للمديرين وقادة المؤسسة لمعرفة الدور الذي يجب القيام به ومعرفة أهمية التميز المؤسسي داخل المنظمة.
- وأكد (Stewart, 2009:97) يسهم التميز المؤسسي في تشجيع وجذب الأفكار المتميزة والأشخاص الكفؤين للعمل في المنظمة وبذلك تكون المنظمة أكثر تميزاً إذا ما استطاعت نشر التفكير الابتكاري في مستوياتها جميعاً عن طريق إدارة فاعلة للتميز [26]، وشدد (الخرشة، وآخرون، 2013: 218) للتميز المؤسسي أهمية من خلال العمل على توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار للعاملين في المنظمة، والعمل على تطبيق تقنيات جديدة لزيادة الكفاءة والفاعلية للمنظمة وتنشيط دورها في رفع مستوى اداء الجماعات والافراد [27].

3.2.4. أبعاد التميز المؤسسي

- اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة الأبعاد الأكثر استخداماً التي أتفق أغلب الباحثين عليها وهي (القيادة، التميز بالخدمة، الاستراتيجية، المعرفة، العمليات).
- القيادة: ذكر (Norman, 2007:3) القيادة هي العملية التي يمارسها الفرد للتأثير على الآخرين من اجل تحقيق أهداف المنظمة وقيادتها بطريقة أكثر تماسكاً وقوة، وترى الباحثة بأن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة فهي مسؤولة تجاه المجموعة لتحقيق النتائج المرسومة [28].
 - التميز بالخدمة: ذكر (إدريس، والغالي، 2009:25) بأن الفعاليات الداخلية الحيوية والانشطة جميعاً التي تستطيع المنظمة التميز من خلالها عن غيرها من المؤسسات من خلال تحقيق رضا الزبائن على وفق توقعاتهم وطموحاتهم [29].
 - الاستراتيجية: ذكر (Thompson & et.al, 2010:4) بانها "خطة عمل إدارة المنظمة لإدارة العمل وتنفيذ العمليات، اي انها التحركات المستقبلية ومدخل الاعمال التي ينفذها مدير المنظمة من اجل نمو الأعمال وجذب الزبائن وإسعادهم والمنافسة بنجاح، وتحقيق المستويات المستهدفة من الاداء التنظيمي Organization Per formance " [30].
 - المعرفة: ذكر (الرجال، 2005:6) بأنها " عبارة عن مزيج من التعلم التراكمي والخبرة والمعلومات المنظمة يتم تحليلها لتكون مفهومة وقابلة للتطبيق في المواقف ذات قرارات محددة" (31) ذكر (Hernandez, 2015:42) واكتساب الخبرات واستخدامها فيما يتعلق بالاصول التكنولوجية الجديدة ويرتبط بالدراسة الفنية والمعرفة الضمنية، وتنشأ من التفاعل بين الأفراد والاصول التكنولوجية في العمليات الروتينية [32].
 - العمليات: ذكر (النجار، 2012:3) ان العمليات هي النشاطات المقترنة جميعاً بعملية تحويل الموارد الى سلع وخدمات التي يحتاجها المجتمع ويستهلكها، وترى الباحثة بان العمليات هي توظيف لمجموعة من القدرات المادية والبشرية لتحقيق مستوى اداء متميز [33].

4. تحليل النتائج والمناقشة

4.1. نبذة تعريفية عن وزارة العمل والشؤون الاجتماعية

تعد وزارة العمل والشؤون الاجتماعية من أولى الوزارات إذ استحدثت بموجب المرسوم المرقم (59) لسنة 1939 الذي حدد التقسيمات الإدارية للوزارة، وتعد وزارة العمل والشؤون الاجتماعية جزءاً من البنية المؤسسية للدولة وتتبع في منهجها ومجمل انشطتها الميدانية بالمهام الجوهرية لتجسد حقوق الانسان وقد شهدت تحولاً حاسماً مهما سواء في هيكلها التنظيمي أم

- في مدى اتساع برامجها وأنشطتها ولعل من أهم اسباب التحول تمثلت بتنوع وظائفها لمكافحة البطالة ومعالجة الفقر وتأمين الحماية الاجتماعية ما بين الضمان الاجتماعي والتدريب وتنمية الموارد البشرية وبين الرعاية الاجتماعية للأسر الأشد حاجة وللأطفال المعاقين.
- الاقسام التي شملها البحث وهو قسم الموارد البشرية ويتولى قسم المهام الآتية:
- تنظيم هويات موظفي الدائرة.
 - تنظيم وإدانة الملفات الشخصية للموظفين.
 - إعداد التقارير الدورية عن واقع القوى العاملة.
 - إعداد ومتابعة حركة سجلات الخدمة المدنية وتأثيرها والسجلات الخاصة في شؤون الموظفين وانجاز المراسلات الخاصة بها.
 - تنفيذ وتطبيق قوانين الخدمة والملاك والتقاعد والانضباط والأنظمة والتعليمات والقرارات الصادرة لمنتسبي الدائرة ومتابعة تنفيذها.

4.2. الاساليب الإحصائية المستخدمة في استحصا النتائج

- استخدمت مجموعة من الادوات والاساليب الاحصائية، التي توزعت بين الاحصاء الاستدلالي والاحصاء الوصفي، من تحليل ومعالجة البيانات واستحصا النتائج، وتحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات، وأعدمت على البرنامج الاحصائي (SPSS)، وكالاتي:
- المتوسط الحسابي: وهو يمثل المقدار الوصفي للإجابات افراد العينة بشأن أسئلة الاستبانة.
 - الانحراف المعياري: مؤشر يوضح مدى التشتت او التجانس في اجابات افراد العينة تجاه أسئلة المتغير او البعد او على المستوى الكلي.
 - معامل الارتباط: هو الدالة الفاعلة لتحديد العلاقة بين المتغيرات.
 - معامل الاختلاف: هو دالة لتشخيص مستوى التشتت في الاجابات ولتفضيل فقرة على اخرى.
 - معامل الانحدار: دالة لمعرفة مدى تأثير متغير في متغير آخر.

4.2. اختبارات الصدق والثبات والتوزيع الطبيعي والتعدد الخطي

- يتضمن المبحث اختبارات الصدق والثبات، والتحقق فيما إذا كانت البيانات ذات التوزيع الطبيعي والتعدد الخطي، على النحو الآتي:
- الصدق الظاهري: عرضت الاستبانة الخاصة بالاستبانة على مجموعة من خبراء (محكمين)، الذين بلغ عددهم (23) للتخصصات المختلفة ومنها الإدارية والعملية، إذ راعت في صياغتها مجمل الملحوظات والطروحات المتعلقة بمدى توافق فقرات أداة القياس مع متغيرات الدراسة.
 - صدق البناء: ذكر (Franzen, 2002:39) (Construct Validity) صدق البناء بأنه مستوى نجاح عملية التحقيق التي تسعى لإظهار الفقرات أو الأبعاد التي صممت الاستبانة من أجلها [34].
- تبين من النتائج المتحصلة في الجدول (3) أن نتائج قيم الفا كرونباخ جميعاً هي قيم مقبولة وذلك لأنها أكبر من (0.60)، إذ تراوحت بين (0.745-0.943) لمتغيرات ممارسة إدارة الموارد البشرية الالكترونية والتميز المؤسسي، وأن القيمة الإجمالية لهذا المقياس هي (10.682)، وعلى وفق هذه القيمة العالية يتضح لنا أن الاستبانة صادقة وثابتة المقياس في متغيراتها.

جدول (3) معامل الفاكرونباخ وثبات وصدق مقياس الاستبانة

المتغيرات	قيمة الفا كرونباخ A	معامل الثبات $\sqrt{\alpha}$	عدد الفقرات
التوظيف الالكتروني	0.835	0.914	5
الاستقطاب الالكتروني	0.860	0.927	5
التدريب والتطوير الالكتروني	0.882	0.939	6
تقييم الأداء الالكتروني	0.869	0.932	5
التعويضات الالكترونية	0.850	0.922	5
إدارة الموارد البشرية	0.945	0.972	26
القيادة	0.940	0.971	6
التميز بالخدمة	0.745	0.863	5
الاستراتيجية	0.938	0.969	6
المعرفة	0.927	0.963	6
العمليات	0.922	0.960	5
التميز المؤسسي	0.966	0.983	28
الإجمالي	10.682	11.315	54

4.3. اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام قيم الالتواء Skewness والتفرطح Kurtosis

تظهر النتائج في الجدول (4) بأن نتائج قيم التفرطح جميعاً (Kurtosis) والالتواء (Skewness) لبيانات الدراسة ضمن قيم الحد المعياري وهو (±1.96)، وهذا يؤكد أن توزيع البيانات لأبعاد متغيرات الدراسة كافة موزعة بشكل طبيعي، وهذا يرشدنا إلى أن الاختبارات المناسبة لهذان المتغيران وابعادها هي الاختبارات الإحصائية المعملية.

جدول (4) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة باستخدام التفرطح والالتواء

الالتواء Skewness	التفرطح Kurtosis	الابعاد	متغيرات الدراسة
0.274	-0.601	التوظيف الالكتروني	المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية
1.201	-1.015	الاستقطاب الالكتروني	
1.047	-0.795	التدريب والتطوير الالكتروني	
-0.128	-0.514	تقييم الأداء الالكتروني	
1.335	-1.057	التعويضات الالكترونية	المتغير التابع التميز المؤسسي
0.726	-1.005	القيادة	
1.187	-0.041	التميز بالخدمة	
0.889	-1.029	الاستراتيجية	
0.779	-0.897	المعرفة	
1.497	-1.097	العمليات	

4.4. اختبار التعدد الخطي بين متغيرات الدراسة Multicollinearity

إن التعدد الخطي ظاهرة إحصائية تمثل وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار ارتباطاً وثيقاً، وهدفه عدم وجود ارتباط قوي عالٍ بين المتغيرات مما يؤدي لحدوث مشكلة التعدد الخطي، إذ ينبغي التخلص من أحد المتغيرات عند التحليل لأن الارتباط العالي يدل على أنها يقيسان الشيء نفسه لأنه لا يتم معرفة التأثير بينهما إذ يتم قياس كلاهما بالشيء نفسه، ومن المقاييس الأكثر تداولاً لتحديد التعدد الخطي هو عامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) وقيمة التسامح (Tolerance) التي يجب أن تكون أكبر من أو مساوية لقيمة (0.10)، وإن معكوس عامل تضخم التباين هو أقل أو مساوي لقيمة (10) وذلك لتحديد عدم وجود مشكلة التعدد الخطي.

ومن الجدول (5) فإن نتائج قيم عامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات المستقلة التي تراوحت بين (2.007-2.418)، وتعد القيم مقبولة وذلك لأنها أقل من (10)، وقيم التسامح (Tolerance) للمتغيرات المستقلة تراوحت بين (0.414-0.498)، وتبينت بأنها أكبر من (0.10) وهذا يدل على أنه لا يوجد مشكلة في التعدد الخطي.

جدول (5) اختبار التعدد الخطي بين متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	عامل تضخم التباين VIF	معاملات التعدد الخطي	قيمة التسامح Tolerance
التوظيف الإلكتروني	2.093		0.476
الاستقطاب الإلكتروني	2.418		0.414
التدريب والتطوير الإلكتروني	2.247		0.445
تقييم الأداء الإلكتروني	2.007		0.498
التعويضات الإلكترونية	2.271		0.440

4.5. التحليل الوصفي الإحصائي لمتغيرات الدراسة

4.5.1. التحليل الوصفي للإجابات أفراد العينة عن المتغير المستقل وأبعاده

فيما يأتي عرض تفسير النتائج لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وأبعادها من خلال المقاييس الإحصائية من (المتوسط، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف). ويخلص الجدول (6) ترتيب مستوى الأهمية لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)، إذ بلغ المتوسط (3.69) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ قيمته (3)، وهذا ما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة لهذا المتغير اتجهت أغلبها بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية واضحة ومفهومة بالنسبة لعينة الدراسة، وتعمل باستمرار على رفع مستوى أدائها بإنجاز وظائف الموارد البشرية بالشكل المناسب من خلال أبعاده (التوظيف الإلكتروني، الاستقطاب الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية)، والانحراف المعياري الذي سجل (1.082) يدل على وجود درجة تشتت متوسط بين إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغير المستقل، وكلما كان الانحراف المعياري للإجابات متقارباً كان الانحراف صغيراً والتشتت قليلاً، وبمعامل الاختلاف بنسبة (29.3%)، ويؤكد هذا عدم وجود اختلافات كبيرة بين إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغير المستقل، وكلما كان الانحراف المعياري للإجابات متقارباً بُدع لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ جاء بالمرتبة الأولى (التعويضات الإلكترونية) إذ تكون ممارسة التعويضات الكترونياً أكبر من باقي الوظائف أي تقوم الوزارة بدفع رواتب وحوافز الموظفين الكترونياً وفي الترتيب الأخير (تقييم الأداء الإلكتروني) وممارسة تقييم الأداء أقل ممارسة الكترونياً من باقي الوظائف بسبب اعتماد الوزارة على تقييم الموظفين بشكل ورقي باعتماد استمارات خاصة بالتقييم وليس الإلكترونيات، وجاءت باقي الفقرات بين الترتيب الأول والأخير بحسب الأهمية.

جدول (6) المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير المستقل وأبعاده

ت	المتغير المستقل وأبعاده	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية
Q1	التوظيف الإلكتروني	3.48	1.134	32.6	الرابع
Q2	الاستقطاب الإلكتروني	3.75	1.117	29.8	الثالث
Q3	التدريب والتطوير الإلكتروني	3.81	0.997	26.2	الثاني
Q4	تقييم الأداء الإلكتروني	3.49	1.142	32.7	الخامس
Q5	التعويضات الإلكترونية	3.91	1.019	26.1	الأول
X	إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	3.69	1.082	29.3	الأول

4.5.2. التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن المتغير التابع وأبعاده

ويخلص الجدول (7) ترتيب مستوى الأهتمام لأبعاد المتغير التابع (التميز المؤسسي)، إذ بلغ المتوسط العام (3.76) وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي هو (3)، ويدل أن غالبية أفراد عينة الدراسة لهذا المتغير اتجهت بأن التميز المؤسسي بأبعاده كانت واضحة ومفهومة بالنسبة للذوات عينة الدراسة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية (موقع الدراسة)، وتعمل على ضمان انسيابية سير الأعمال الإلكترونية بشكل متميز بأبعاد (القيادة والتميز بالخدمة والاستراتيجية والمعرفة والعمليات)، وجاء بُدع العمليات في الترتيب الأول بمعامل اختلاف 25.9% بين أبعاد التميز المؤسسي مما يدل أهمية سرعة ودقة إجراءات العمل وإنجاز المعاملات في حين جاء بالمرتبة الأخيرة بعد القيادة بمعامل اختلاف 31.4% والذي أخذ اهتمام أقل من أفراد العينة مما يعكس دور القيادة المحدود في إحراز التميز المؤسسي، بحسب آراء عينة الدراسة وباقي الأبعاد جاء بحسب الترتيب من حيث الأهمية كما في الجدول (7).

جدول (7) المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير التابع وأبعاده

ت	المتغير التابع وأبعاده	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى الأهتمام
Y1	القيادة	3.61	1.133	31.4	الخامس
Y2	التميز بالخدمة	3.67	1.064	29.0	الثالث
Y3	الاستراتيجية	3.64	1.095	30.1	الرابع
Y4	المعرفة	3.70	1.048	28.3	الثاني
Y5	العمليات	3.70	0.960	25.9	الأول
Y	التميز المؤسسي	3.67	1.060	28.9	الأول

4.6. اختبار فرضية علاقة الارتباط والتأثير لمتغيرات الدراسة

تحديد نوع وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) من خلال قيمة معامل الارتباط (r) (Correlation Coefficient)، ويوجد نوعان للارتباط هما: (الطردى) وهو سير المتغيرين بنفس الاتجاه، والارتباط (العكسي) يمثل سير المتغيرين بالاتجاه المعاكس.

4.6.1. اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والفردية

ويوضح الجدول (8) علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأبعاد التميز المؤسسي على النحو الآتي:

جدول (8) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع المستقل	القيادة Y1	التميز بالخدمة Y2	الاستراتيجية Y3	المعرفة Y4	العمليات Y5	التميز المؤسسي Y
التوظيف الإلكتروني X1	**0.826	**0.720	**0.769	**0.770	**0.786	**0.835
الاستقطاب الإلكتروني X2	**0.885	**0.879	**0.854	**0.864	**0.865	**0.884
التدريب والتطوير الإلكتروني X3	**0.906	**0.893	**0.909	**0.920	**0.861	**0.919
تقييم الأداء الإلكتروني X4	**0.848	**0.858	**0.883	**0.810	**0.876	**0.828
التعويضات الإلكترونية X5	**0.860	**0.848	**0.910	**0.885	**0.876	**0.863
إدارة الموارد البشرية X	**0.859	**0.840	**0.845	**0.856	**0.897	**0.831

**تمثل القيمة معنوية عالية بنسبة (99%)

ومن خلال النتائج المعروضة في جدول (8) بين وجود علاقة ارتباط طردية قوية بدلالة معنوية عالية بين (ممارسة إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع المتميز المؤسسي بمعامل الارتباط (0.831) عند مستوى ثقة (99%)، مما يشير إلى صحة الفرضية الرئيسية الأولى وقبولها التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي).

وأشارت النتائج في الجدول (8) وجود علاقة ارتباط طردية قوية بدلالة معنوية بين (التوظيف الإلكتروني) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) وابعاد المتغير جميعاً التابع تفرعا واجماليا بمعامل الارتباط (0.835) مع التميز المؤسسي اجمالا عند مستوى ثقة (99%)، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى ومفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوظيف الإلكتروني والتميز المؤسسي). وأوضحت النتائج في الجدول (8) أن العلاقة بين (الاستقطاب الإلكتروني) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) وابعاده تفرعا واجماليا هي علاقة ارتباط طردية قوية بدلالة معنوية عالية وبلغ معامل الارتباط (0.884)، ومستوى ثقة (99%)، ويؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية وقبولها والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقطاب الإلكتروني والتميز المؤسسي). وعرضت النتائج في الجدول (8) هنالك علاقة ارتباط طردية بدلالة معنوية عالية بين (التدريب والتطوير الإلكتروني) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) وابعاده بلغ معامل الارتباط الإجمالي مع التميز المؤسسي (0.919)، عند مستوى ثقة (99%)، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة وقبولها ومفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير الإلكتروني والتميز المؤسسي). وبينت النتائج في الجدول (8) وجود علاقة ارتباط طردية قوية بدلالة معنوية عالية بين (تقييم الأداء الإلكتروني) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) وابعاده بلغ معامل الارتباط الإجمالي مع التميز المؤسسي (0.828)، بمستوى ثقة (99%)، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بتقييم الأداء الإلكتروني) - (التميز المؤسسي) وابعاده تفرعا واجماليا هي علاقة ارتباط طردية قوية بدلالة معنوية عالية وبلغ معامل الارتباط الإجمالي مع التميز المؤسسي (0.863)، ومستوى ثقة (99%)، ويؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة وقبولها التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالتعويضات الإلكترونية والتميز المؤسسي).

4.7.4 اختبار فرضيات تأثير المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) وابعاده في المتغير التابع (التميز المؤسسي)

يتطلب اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية لتحديد قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وذلك عن طريق تطبيق بعض الأساليب الإحصائية تتمثل بمعامل الانحدار (التأثير) (B)، ومعامل التحديد (R^2) حيث يفسر نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، ومقارنة قيمة (F) المحسوبة مع قيمتها الجدولية لبيان قبول أو عدم قبول الفرضية.

4.7.1 تأثير التوظيف الإلكتروني في التميز المؤسسي وابعاده

يبين الجدول (9) اختبار تأثير التوظيف الإلكتروني في التميز المؤسسي وابعاده، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.697) وهذه دلالة على نسبة مساهمة التوظيف الإلكتروني بنسبة (69.7%) في متغيرات التميز المؤسسي، وإما النسبة المتبقية (30.3%) فترجع إلى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة التوظيف الإلكتروني بوحدة واحدة يؤدي إلى التميز المؤسسي التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.426)، وان قيمة (t) المحسوبة (5.350) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (28.618) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.63) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، كما يتضح أيضا التوظيف الإلكتروني ذو تأثير معنوي عالي في ابعاد التميز المؤسسي جميعاً كما هو واضح في نتائج الجدول (9). وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي هي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوظيف الإلكتروني في التميز المؤسسي).

جدول (9) تأثير التوظيف الإلكتروني في التميز المؤسسي وابعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار (التأثير) B	الحد الثابت A	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
	القيادة Y1	0.682	0.567	1.625	**6.132	**37.600	0.000	معنوية عالية
	التميز بالخدمة Y2	0.518	0.319	2.623	**3.078	**9.476	0.003	معنوية عالية
التوظيف الإلكتروني X1	الاستراتيجية Y3	0.591	0.387	2.322	**4.114	**16.923	0.000	معنوية عالية
	المعرفة Y4	0.593	0.439	2.162	**5.084	**25.845	0.000	معنوية عالية
	العمليات Y5	0.618	0.418	2.235	**5.239	**27.445	0.000	معنوية عالية
	التميز المؤسسي Y	0.697	0.426	2.193	**5.350	**28.618	0.000	معنوية عالية
نتيجة								
صحة الفرضية الفرعية الأولى بمعنوية عالية عند مستوى ثقة 99%								

**تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

4.7.2 تأثير الاستقطاب الإلكتروني في التميز المؤسسي وابعاده

يبين الجدول (10) اختبار تأثير الاستقطاب الإلكتروني في التميز المؤسسي وابعاده، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.781) وهذه دلالة على نسبة مساهمة الاستقطاب الإلكتروني بنسبة (78.1%) في متغيرات التميز المؤسسي، وإما النسبة المتبقية (21.9%) فترجع إلى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة الاستقطاب الإلكتروني بوحدة واحدة يؤدي إلى التميز المؤسسي التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.564)، وان قيمة (t) المحسوبة (8.207) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (67.360) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.63) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، كما يتضح أيضا الاستقطاب الإلكتروني ذو تأثير معنوي عال في ابعاد التميز المؤسسي جميعاً كما هو واضح في نتائج الجدول (10). وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي هي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستقطاب الإلكتروني في التميز المؤسسي).

جدول (10) تأثير الاستقطاب الإلكتروني في التميز المؤسسي وابعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار (التأثير) B	الحد الثابت α	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
	القيادة Y1	0.783	0.722	0.893	**9.167	**84.042	0.000	معنوية عالية
	التميز بالخدمة Y2	0.733	0.427	2.134	**4.397	**19.332	0.000	معنوية عالية
الاستقطاب الإلكتروني X2	الاستراتيجية Y3	0.729	0.595	1.439	**7.365	**54.251	0.000	معنوية عالية
	المعرفة Y4	0.746	0.552	1.623	**7.128	**50.812	0.000	معنوية عالية
	العمليات Y5	0.748	0.525	1.722	**7.385	**54.542	0.000	معنوية عالية
	التميز المؤسسي Y	0.781	0.564	1.562	**8.207	**67.360	0.000	معنوية عالية
نتيجة								
صحة الفرضية الفرعية الثانية بمعنوية عالية عند مستوى ثقة 99%								

**تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

4.7.3 تأثير التدريب والتطوير الإلكتروني في التميز المؤسسي وابعاده

يبين الجدول (11) اختبار تأثير التدريب والتطوير الإلكتروني في التميز المؤسسي وابعاده، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.845) وهذه دلالة على نسبة مساهمة التدريب والتطوير الإلكتروني بنسبة (84.5%) في متغيرات التميز المؤسسي، وإما النسبة المتبقية (15.5%) فترجع إلى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة التدريب والتطوير

الالكتروني بوحدة واحدة يؤدي إلى التميز المؤسسي التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.733)، وان قيمة (t) المحسوبة (10.34) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (106.97) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.63) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، كما يتضح أيضا ان التدريب والتطوير الالكتروني ذو تأثير معنوي عال في ابعاد التميز المؤسسي جميعاً كما هو واضح في نتائج الجدول (11).

جدول (11) تأثير التدريب والتطوير الالكتروني في التميز المؤسسي وأبعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار (التأثير) B	الحد الثابت α	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
التدريب	Y1 القيادة	0.823	0.852	0.358	**9.784	**95.73	0.000	معنوية عالية
والتطوير	Y2 التميز بالخدمة	0.797	0.713	1.022	**7.193	**51.73	0.000	معنوية عالية
الالكتروني	Y3 الاستراتيجية	0.826	0.752	0.808	**8.684	**75.41	0.000	معنوية عالية
X3	Y4 المعرفة	0.846	0.748	0.843	**9.435	**89.01	0.000	معنوية عالية
	Y5 العمليات	0.741	0.598	1.412	**7.413	**54.95	0.000	معنوية عالية
	Y التميز المؤسسي	0.845	0.733	0.888	**10.34	**106.97	0.000	معنوية عالية

99% صحة الفرضية الفرعية الثالثة بمعنوية عالية عند مستوى ثقة

النتيجة

**تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

4.7.4. تأثير تقييم الأداء الالكتروني في التميز المؤسسي وابعاده

يبين الجدول (12) اختبار تأثير تقييم الأداء الالكتروني في التميز المؤسسي وأبعاده، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.686) وهذه دلالة على نسبة مساهمة تقييم الأداء الالكتروني بنسبة (68.6%) في متغيرات التميز المؤسسي، وإما النسبة المتبقية (31.4%) فترجع إلى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة تقييم الأداء الالكتروني بوحدة واحدة يؤدي إلى التميز المؤسسي التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.523)، وان قيمة (t) المحسوبة (7.621) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (58.078) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.63) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، كما يتضح أيضا ان تقييم الأداء الالكتروني ذو تأثير معنوي عال في ابعاد التميز المؤسسي جميعاً كما هو واضح في نتائج الجدول (12).

جدول (12) تأثير تقييم الاداء الالكتروني في التميز المؤسسي وأبعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار (التأثير) B	الحد الثابت A	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
تقييم الأداء	Y1 القيادة	0.719	0.591	1.535	**7.001	**49.009	0.000	معنوية عالية
الالكتروني	Y2 التميز بالخدمة	0.736	0.472	2.088	**5.125	**26.269	0.000	معنوية عالية
X4	Y3 الاستراتيجية	0.780	0.521	1.850	**6.350	**40.320	0.000	معنوية عالية
	Y4 المعرفة	0.656	0.541	1.803	**7.206	**51.923	0.000	معنوية عالية
	Y5 العمليات	0.767	0.491	1.976	**6.970	**48.587	0.000	معنوية عالية
	Y التميز المؤسسي	0.686	0.523	1.850	**7.621	**58.078	0.000	معنوية عالية

99% صحة الفرضية الفرعية الرابعة بمعنوية عالية عند مستوى ثقة

النتيجة

**تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

4.7.5. تأثير التعويضات الالكترونية في التميز المؤسسي وابعاده

يبين الجدول (13) اختبار تأثير التعويضات الالكترونية في التميز المؤسسي وأبعاده، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.745) وهذه دلالة على نسبة مساهمة التعويضات الالكترونية بنسبة (74.5%) في متغيرات التميز المؤسسي، وإما النسبة المتبقية (25.5%) فترجع إلى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة تقييم التعويضات الالكترونية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التميز المؤسسي التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.688)، وان قيمة (t) المحسوبة (9.549) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (91.810) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.63) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، كما يتضح أيضا ان التعويضات الالكترونية ذو تأثير معنوي عال في ابعاد التميز المؤسسي جميعاً كما هو واضح في نتائج الجدول (13).

جدول (13) تأثير التعويضات الالكترونية في تحقيق التميز المؤسسي وأبعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار (التأثير) β	الحد الثابت A	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
التعويضات	Y1 القيادة	0.740	0.804	0.441	**9.139	**83.512	0.000	معنوية عالية
الالكترونية	Y2 التميز بالخدمة	0.719	0.617	1.311	**6.053	**36.633	0.000	معنوية عالية
X5	Y3 الاستراتيجية	0.828	0.729	0.806	**8.518	**72.550	0.000	معنوية عالية
	Y4 المعرفة	0.783	0.688	0.988	**8.453	**71.445	0.000	معنوية عالية
	Y5 العمليات	0.767	0.605	1.315	**7.744	**59.976	0.000	معنوية عالية
	Y التميز المؤسسي	0.745	0.688	0.972	**9.549	**91.810	0.000	معنوية عالية

99% صحة الفرضية الفرعية الخامسة بمعنوية عالية عند مستوى ثقة

النتيجة

**تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

4.7.6. تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي وابعاده

يبين الجدول (14) اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية اجمالاً في التميز المؤسسي وأبعاده، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.691) وهذه دلالة على نسبة مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية بنسبة (69.1%) في متغيرات التميز المؤسسي، وإما النسبة المتبقية (30.9%) فترجع إلى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التميز المؤسسي التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.868)، وان قيمة (t) المحسوبة (11.399) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (129.94) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت

(6.63) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، كما يتضح أيضا المتغير المستقل اجمالا ذو تأثير معنوي عالٍ في ابعاد التميز المؤسسي جميعاً كما هو واضح في نتائج الجدول (14).

وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية التي هي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية الالكترونية في التميز المؤسسي).

جدول (14) تأثير إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي وأبعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار (التأثير) B	الحد الثابت A	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
ممارسات	القيادة Y1	0.738	0.259	1.045	**11.612	**134.84	0.000	معنوية عالية
إدارة الموارد البشرية	التميز بالخدمة Y2	0.706	0.746	0.981	**6.489	**42.109	0.000	معنوية عالية
X	الاستراتيجية Y3	0.714	0.878	0.427	**9.243	**85.427	0.000	معنوية عالية
	المعرفة Y4	0.733	0.875	0.460	**10.116	**102.325	0.000	معنوية عالية
	العمليات Y5	0.805	0.800	0.783	**9.434	**89.009	0.000	معنوية عالية
	التميز المؤسسي Y	0.691	0.868	0.482	**11.399	**129.94	0.000	معنوية عالية
99% صحة الفرضية الرئيسية الثانية بمعنوية عالية عند مستوى ثقة								

**تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

5. الاستنتاجات والتوصيات

5.1. الاستنتاجات

1. اثبتت نتائج التحليل الإحصائي الى وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية وأبعاده (التوظيف الالكتروني، الاستقطاب الالكتروني، التدريب والتطوير الالكتروني، تقييم الاداء الالكتروني، التعويضات الالكترونية) والتميز المؤسسي بأبعاده (القيادة، العمليات، التميز بالخدمة، الاستراتيجية، المعرفة) أي ان الوزارة كلما زادت ممارساتها الالكترونية لإدارة الموارد البشرية سيقودها نحو إحراز التميز المؤسسي.
2. اثبتت نتائج التحليل الإحصائي الى وجود علاقة تأثير قوية بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية وأبعاده (التوظيف الالكتروني، الاستقطاب الالكتروني، التدريب والتطوير الالكتروني، تقييم الاداء الالكتروني، التعويضات الالكترونية) والتميز المؤسسي بأبعاده (القيادة، العمليات، التميز بالخدمة، الاستراتيجية، المعرفة) مما يؤثر الى الدور الايجابي لإدارة الموارد البشرية الالكترونية في إحراز التميز المؤسسي في دوائر وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.
3. تعتمد الوزارة على نظام الدفع الالكتروني للرواتب للموظفين في الوزارة جميعاً من خلال بطاقات الائتمان وهذا يؤثر الممارسة الالكترونية للتعويضات بدرجة كبيرة.
4. أشارت النتائج أن دوائر الوزارة لا تمارس تقييم أداء الموظفين وتحديد مستوى كفاءتهم وفعاليتهم إلكترونياً بدرجة كبيرة وإنما الممارسة محدودة لأهمية تقييم الاداء والسرية.
5. تقوم الوزارة بتقديم البرامج التدريبية والتعليمية للموظفين عبر وسائط الالكترونية متنوعة تشمل الاقراص المدمجة وشبكة الانترنت الذي أدى الى تخفيض نفقات التدريب وكذلك تقليل الحاجة الى السفر وراء المدرب او المتدرب وازدادت الممارسة الكترونياً في ظل (جانحة كورونا)
6. تستخدم الوزارة المواقع الالكترونية بدرجة كبيرة في الإعلان عن الوظائف الشاغرة وتحديد حاجاتها للموظفين واستلام طلباتهم او سيرتهم الذاتية عبر البريد الالكتروني للوزارة وهذا يؤثر الممارسة العالية للاستقطاب والتوظيف الالكتروني.
7. تحرص الوزارة على توفير بيئة عمل مناسبة تساعد الموظفين على انجاز اعمالهم بشكل متميز فضلا عن الرقابة المستمرة على مستوى أدائهم لتقديم خدمات أفضل بما يحقق لها التميز المؤسسي.
8. تشجع الوزارة موظفيها على تقديم أفكار جديدة ذات مردود ايجابي للوزارة لأداء مهامهم الوظيفية بمستوى عالي وتقديم حلول متميزة للمشاكل التي تواجههم في العمل الالكتروني.
9. تهتم الوزارة بوضع خطة طويلة الأمد من اجل الوصول الى اهدافها حيث تضع الاستراتيجية وفق الوضع الحالي والتوقعات المستقبلية وتعتمد على معلومات دقيقة وصحيحة لضمان نتائج أفضل وتطوير مستوى اداءها لتحقيق التميز المؤسسي.
10. تهتم الوزارة بأدخال الوسائل التقنية الحديثة لتقديم خدمات متميزة للمستفيدين وتقليل اجراءات العمل والروتين بطريقة تحقق زيادة رضا المستفيدين أو الذي يحقق لها التميز المؤسسي.
11. يوجد قصور لدى بعض القيادات العليا في دوائر الوزارة في التأثير على الموظفين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الاهداف المشتركة وتحثهم على العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر مما قد يؤثر على مستوى أداءها.

5.2. التوصيات

1. التأكيد على وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ضرورة اعتماد والتوسع في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية واستخدام الممارسات التالية (التوظيف الالكتروني، الاستقطاب الالكتروني، التدريب والتطوير الالكتروني، تقييم الاداء الالكتروني، التعويضات الالكترونية) الذي له علاقة باحراز التميز المؤسسي.
2. يتطلب زيادة اهتمام من المنظمة بتوفير مستلزمات تطبيق الموارد البشرية الالكترونية في مجالات (التوظيف الالكتروني، الاستقطاب الالكتروني، التدريب والتطوير الالكتروني، تقييم الاداء الالكتروني، التعويضات الالكترونية) لما له من دور ايجابي في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين ومن ثم في إحراز التميز المؤسسي.
3. يمكن للوزارة الاعتماد على البرامج الالكترونية في متابعة وتقييم الموظفين وتحديد مستوى كفاءتهم وفعاليتهم الذي ينعكس ايجابياً على انجاز أعمالهم بشكل متميز وعلى اتم وجه.
4. التأكيد على أن الوزارة مستمرة في دفع رواتب وحوافر ومكافآت الموظفين إلكترونياً وهذا يؤثر تقليل الجهد والوقت وضمان وصول المستحقات للموظفين في مواعيدها.
5. تشجيع الوزارة نحو زيادة جهودها في تقديم البرامج التدريبية والتعليمية للموظفين عبر وسائط الالكترونية متنوعة تشمل الاقراص المدمجة وشبكة الانترنت الذي يؤدي الى تخفيض نفقات التدريب وكذلك تقليل الحاجة الى السفر سواء للمدرب أم المتدرب.
6. يفضل أن تتوسع الوزارة في اعتماد المواقع الالكترونية في الإعلان عن الوظائف الشاغرة وعن حاجاتها للموظفين والبحث عن أفضل الكفاءات وتسهيل اجراءات التوظيف من خلال الممارسة الالكترونية.
7. يتطلب من الوزارة أن توفر بيئة عمل مناسبة تساعد الموظفين على انجاز اعمالهم بشكل متميز ورفع الروح المعنوية للموظفين ودفعهم الى العمل بهمة واصرار عالي مما ينعكس على اداء متميز لدوائهم.
8. التأكيد على زيادة اهتمام من المنظمة بتشجيع موظفيها على تقديم أفكار متميزة وبخاصة ممارسة مهامهم الوظيفية إلكترونياً بمستوى عالي وتقديم حلول متميزة للمشاكل التي تواجههم في العمل الالكتروني.
9. يتطلب من الوزارة وضع خطة استراتيجية تبني على معلومات صحيحة ودقيقة وتكون على وفق الوضع الحالي والتوقعات المستقبلية لتحقيق اهدافها الاستراتيجية.
10. يفضل أن تعمل الوزارة باستمرار في إدخال الوسائل التقنية الحديثة وتطوير الممارسات الالكترونية لتقديم خدمات متميزة بطريقة تحقق رضا عالي للمستفيدين.
11. يتطلب زيادة اهتمام من المنظمة باختيار قيادات عليا للدوائر قادرة على التوظيف القدرات والموارد بما يخدم الممارسات الالكترونية التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

References

- [1] Abu Dawla, Jamal, Sahia Loay Muhammad, (2005), "Assessment of the level of strategic planning practice in human resource management: a comparative study between Jordanian public and private sector organizations", The Arab Journal of Management, Volume Twenty-fifth- Issue One.
- [2] Al-Salem, Moayed (2014), "Human Resources Management: An Integrated Strategic Approach", Ithraa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

- [3] Abu Fara, Youssef Ahmed, and others. (2009 AD). Quality and Excellence in Business Organizations, 1st Edition. Amman: The Arab Society Library for Publishing and Distribution
- [4] Gupta, R. (2013). "Determinants Of Business Excellence – A Study Of Selected Listed Companies India", Journal of Business and Management, Vol.9, No.1, PP. 1-12.
- [5] Al-Zubaidi, Ghani Daham and Al-Zaidi, Nazem Jawad Abdul Salman and Abbas, Hussein Walid Hussein, (2016), "Human Resources Management: Contemporary Concepts and Directions" Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman.
- [6] Al-Salem, Moayed Saeed (2009), Human Resources Management, An Integrated Strategic Approach, Jordan, Amman: Ithraa for Publishing and Distribution.
- [7] Bell, B.S., Lee, S., Lee, S. and Yeung, S.K. (2006), "The Impact of eHR on Professional Competence in HRM: Implications for the Development of HR Professionals WORKING PAPER SERIES The Impact of eHR on Professional Competence in HRM: Implications for the Development of HR Professionals".hramm, B.J. (2006), "HR Technology Competencies: New Roles for HR Professionals.
- [8] Schramm, B.J. (2006), "HR Technology Competencies: New Roles for HR Professionals.
- [9] Parry, E., Tyson, S., Selbie, D. & Leighton, R. (2007). HR and technology: Impact and advantages. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- [10] Teresa Torres-Coronas, Mario Arias-Oliva, Encyclopedia of Human Resource Information Systems : Challenges in e-HRM, IGI Global, Hershey, USA, www.books.google.com, 2009.
- [11] Gani, R. and Anjum, D. (2017), "e-Human Resource Management (e-HRM) "International Journal of Emerging Research in Management & Technology, Vol.6 No.6, pp.184-188.
- [12] Aswathappa, K. (2005). Human resource and personal management (5th Ed.). New Delhi: The McGraw Hill.
- [13] Davoudi, S.M.M. and Fartash, K. (2012), "Electronic Human Resource Management: New Avenues Which Leads To Organizational Success "Spectrum: A Journal of Multidisciplinary Research, Vol.1 No.2, pp.75-87.
- [14] Abu Zaid, Muhammad Khair Salim, "The impact of the quality of web design to attract manpower in enhancing organizational attractiveness and the desire for employment: An applied study on the websites of Jordanian banks." The Scientific Journal of Humanities and Administrative Sciences, (King Faisal University, Volume Twelfth, Issue One, Saudi Arabia, 2011 AD), pp. 507-475.-.
- [15] Majeed, Saje & Peerzadah, S & Mufti. (2020). Electronic Human Resource Management: Need of the Hour pp50-59.
- [16] Atallah, A.A. (2016), "The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) on Organizational Development of UNRWA in Gaza Strip", The Islamic University Gaza.
- [17] Khashman, A.M. and Al-Ryalat, D.H.A (2015), "The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) Practices on Business Performance in Jordanian Telecommunications Sector: The Employees Perspective" Journal of Management Research, Vol. 7 No.3, p.115.
- [18] Al-Salem, Moayed Saeed. (2005). Thoughts in Contemporary Administration, (Dr.): The Arab Organization for Administrative Development, Cairo, Egypt.
- [19] Al-Jabari, Taghreed Abed. (2009). The Role of Excellence Management in Developing the Performance of Higher Education Institutions in the West Bank, (Unpublished Master's Thesis). Hebron University, Palestine.
- [20] Bousslem, Aboubakeur (2015), Employees` Empowerment As An Approach To Achieve The Business Excellence- Case Study on Algerian Communications Company, Roa Iktissadia REVIEW, University of Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algeria, Issue (9).
- [21] Ghazi, Ali Ali. (2014). Applied practices of the resource and companies criterion as one of the criteria for enablers to achieve institutional excellence, The Successful Manager Journal, Excellence Series, 8-12, 3(1).
- [22] Daoud, Mohammed (2020). Administrative Excellence and Creativity Management. Jordan, Amman: Ibn Al-Nafis for Publishing and Distribution.
- [23] Gad Al-Rub, Syed Muhammad. (2013). Management of Creativity and Competitive Excellence. 1st Floor. Egypt: Al Dar Engineering Press.
- [24] Dubey, M. (2016), Developing an agile business excellence model for Organizational sustainability, Global Business and Organizational Excellence, Vol.(35),No.(2),pp.(60-71).
- [25] The Saudi, Musa Ahmed. (2008). The impact of applying the concept of total quality management on organizational excellence in commercial banks operating in Jordan, The Jordanian Journal of Business Administration, 4, (3), 278-257.
- [26] Stewart, T.A., (2009), Intellectual Capital, the new Wealth of Organization, New York: Doubleday-Currency.
- [27] Al-Kharsha, Yassin Kasib and Zureikat, Khaled Khalaf and Nour, Muhammad Ibrahim (2013): The impact of change factors on achieving organizational excellence (the Arab Potash Company as a model), Journal of Studies in Administrative Sciences, 40 ((2:211-239).
- [28] Norman, Davis (2007) " Organization Behavior: Human At Work," McGraw-Hill Irwin Published Boston.
- [29] Idris, Wael Muhammad Sobhi, Al-Ghalbi, Taher Mohsen Mansour, (2009), "Strategic Performance Management: The Basics of Performance and the Balanced Evaluation Card", Wael House for Publishing and Distribution, Amman: Jordan.
- [30] Thompson, Jr. A. & et.al (2010): Crafting and Executing Strategy: the Quest for Competitive Advantage Concepts and Cases, (17th ed.), McGraw- Hill Companies, Inc., New York.
- [31] Al-Rijal, Ahmad (2005), Management Information Systems, 1st floor, The Arab Academy for Science and Technology, Amman, Jordan.
- [32] Hernandez Alejandro. (2015), Knowledge Management towards Innovation : An Empirical Study of the Medical Device Industry, Copenhagen Business School.
- [33] Al-Najjar, Sabah Majeed, Mohsen, Abdul Karim, (2012). Production and Operations Management, Fourth Edition, Publisher, Jordan: Amman.
- [34] Franzen, Michael D. (2002), "Reliability and Validity in Neuropsychological Assessment", 2th ed Edition, Published by Kluwer Academic / Plenum Publishers, N.Y.

ملحق (1)				
م / الاستبانة				
السادة والسيدات الأفاضل المحترمين السلام عليكم ورحمة الله وبركاته نضع بين ايديكم استمارة الاستبانة وهي تمثل جزءاً من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة اعمال الموسومة (تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تحقيق التميز المؤسسي) وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر ايجابي في اخراج هذه الرسالة بالمستوى المطلوب، وبما أنكم المعنويون بالأمر نرجو منكم الاجابة عن فقراتها بصورة دقيقة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بما تمتلكونه من خبرة ودراية في اختصاصكم ومجال عملكم، شاكرين تعاونكم معنا وحسن استجابتكم وتقبلوا منا فائق الاحترام.				
ملحوظات عامة:				
1- ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) لذا نرجو من حضراتكم الإشارة بعلامة (✓) تحت الإجابة التي تختارونها.				
2- أن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي حصراً.				
3- الباحث على استعداد كامل للإجابة عن الاستفسارات حول العبارات الواردة في الاستبانة.				
مع فائق التقدير والاحترام				
المشرف		الباحثة		
أ. م.د صفاء جواد عبد الحسين		حوراء مؤيد عباس		
ضع علامة (✓) امام الفقرة المناسبة				
أولاً : البيانات الشخصية				
31- النوع الاجتماعي				
ذكر		انثى		
2- العمر				
اقل من 30 سنة		40-30 سنة		40-اقل من 50 سنة
				50 سنة فأكثر
3- المؤهل العلمي				
دبلوم تقني		بكالوريوس		دبلوم عالي
				ماجستير
				دكتوراه
4- سنوات الخدمة				
-اقل من 5 سنوات		5-اقل من 10سنوات		10-اقل من 15سنة
				15- اقل من 20سنة
				20سنة - فأكثر
5- المسمى الوظيفي				
ثانياً: المتغير المستقل				
إدارة الموارد البشرية: وهي عملية تعيين الموظفين واختيارهم وتدريبهم وتوجيههم وتطوير امكانياتهم وتقييم أدائهم.				
1- التوظيف الإلكتروني: هو استخدام التكنولوجيا أو الأدوات المستندة الى الويب للمساعدة في عملية التوظيف ويتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال شبكة الانترنت يقوم الباحثون عن العمل بإرسال طلباتهم أو سيرتهم الذاتية عبر البريد الإلكتروني.				
ت		العبارات		
لا اتفق تماماً		لا اتفق		اتفق تماماً
				محايد
				اتفق
				لا اتفق تماماً
				لا اتفق
				اتفق تماماً
				محايد
				اتفق
				لا اتفق تماماً
				لا اتفق
2- الاستقطاب الإلكتروني: هو عملية البحث وجذب المرشحين الكفاء والمؤهلين للوظيفة إلكترونياً لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.				
ت		العبارات		
لا اتفق تماماً		لا اتفق		اتفق تماماً
				محايد
				اتفق
				لا اتفق تماماً
				لا اتفق
				اتفق تماماً
				محايد
				اتفق
				لا اتفق تماماً
				لا اتفق
3- التدريب والتطوير الإلكتروني: هو تقديم البرامج التدريبية والتعليمية عبر وسائط الإلكترونيّة متنوّعة تشمل الأقراص المدمجة وشبكة الانترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المتدرب والمدرّب فهو التدريب الذي يختار فيه المتدرب من يتدرب ومن يدرّب وأين يتدرب وماذا يتدرب ضمن حدود ممكنة.				
ت		العبارات		
لا اتفق تماماً		لا اتفق		اتفق تماماً
				محايد
				اتفق
				لا اتفق تماماً
				لا اتفق
				اتفق تماماً
				محايد
				اتفق
				لا اتفق تماماً
				لا اتفق
11 تشجع الوزارة بضرورة اشراك الموظفين جميعاً في دورات تدريبه لممارسة مهامهم الوظيفية باستخدام الحاسوب.				
12 تدريب الموظفين على أنظمة الكترونية لممارسة وظائف الموارد البشرية والتحول نحو أتمته مهامهم الوظيفية.				
13 يستفاد الموظف من الخدمات التعليمية الالكترونية والتعلم عن بعد.				
14 يساهم التدريب الإلكتروني في خفض نفقات التدريب ومنها تقليل الحاجة الى السفر سواء للمدرّب أم المتدرب.				

15	تسعى الوزارة لتوفير مواد تعليمية للموظفين منشورة على موقعها الإلكتروني.					
16	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً بالتنسيق مع الدوائر المختلفة في الوزارة.					
4- تقييم الأداء الإلكتروني : هو تحديد مستوى كفاءة وفاعلية الموظفين إلكترونياً لمعرفة مدى استعدادهم للحصول على ترقية مستقبلية أو من أجل تولي المناصب الأعلى في المستقبل أو مكافئتهم معنوياً أو مادياً.						
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
17	تعتمد الوزارة أنظمة إلكترونية خاصة لمتابعة حضور وانصراف الموظفين للدوام الرسمي.					
18	تتوافر قاعدة بيانات إلكترونية يتم الرجوع إليها أثناء وبعد تقييم أداء الموظفين.					
19	يجري تقييم أداء الموظفين من المشرف إلكترونياً.					
20	الحصول على المعلومات باستخدام أنظمة إلكترونية عن مستوى أداء الموظفين لاتخاذ قرارات حول تقيمتهم أو تحديد احتياجاتهم من التدريب.					
21	تعتمد التغذية الراجعة للموظف من خلال الموقع الإلكتروني لمعرفة مستوى أداءه.					
5- التعويضات الإلكترونية : هو استخدام شبكة الانترنت في توزيع رواتب وحوافر الموظفين حيث يستطيع الموظف استلام مستحقاتهم إلكترونياً.						
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
22	يسهم استعمال أنظمة إلكترونية بتوزيع الراتب بصورة سريعة ودقيقة (Mastercard).					
23	يتميز نظام الرواتب والحوافر الإلكترونية خاصة بالامن والسرية للمعلومات المتعلقة بالموظفين خاصة المالية منها.					
24	يوجد تنسيق عالي المستوى بين حسابات الوزارة والمصارف في تعديل رواتب الموظفين وتحديث بيانات الموظفين المالية إلكترونياً بأسرع وقت ممكن.					
25	يستخدم نظام إلكتروني في تحديد مستحقات الموظفين.					
26	يتم تحديد المكافآت والتعويضات للموظفين من خلال برامج إلكترونية خاصة.					
ثالثاً: المتغير التابع						
التميز المؤسسي : هو حالة من التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية التي تؤدي الى تحقيق النتائج المتميزة.						
1- القيادة: هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة فهي مسؤولة تجاه المجموعة لتحقيق النتائج المرسومة.						
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تتبنى الإدارة العليا في الوزارة الاهداف الاستراتيجية لتحقيق أداء متميز.					
2	تشجع الإدارة العليا الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر.					
3	يهتم القادة بتشجيع الموظفين جميعاً وتقدير انجازاتهم.					
4	تحرص القيادة على تطوير وتنمية مهارات الموظفين لتحقيق الأداء المتميز داخل وحدات الوزارة.					
5	تعد الإدارة العليا قوة للموظفين في الدعوة نحو التميز في الانجاز والأداء.					
6	تضع الإدارة العليا أهداف محددة للقيادات الإدارية لتحقيق التميز في الأداء.					
2- التميز بالخدمة : هو تقديم خدمة للزبائن بشكل متفرد ومتميز وخارج عن المألوف مقارنة مما يقدمه الآخرون بطريقة تحقق توقعات الزبائن ورضاهم.						
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
7	تؤكد الوزارة على استخدام الوسائل التقنية الحديثة لتقديم خدمة متميزة.					
8	تنفذ اجراءات العمل داخل الوزارة الكترونياً وتتسم بالسرعة والدقة.					
9	اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة داخل الوزارة لتقليل وقت الخدمات المقدمة.					
10	تشجع الوزارة التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات.					
11	تحرص الإدارة العليا على تقديم خدمات متميزة.					
3- الاستراتيجية: خطة طويلة الأمد للوصول إلى هدف ما أو الاستخدام الذكي للموارد عن طريق نظام معين للأعمال في سبيل تحقيق الهدف.						
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
12	تهتم الإدارة العليا بالتأكيد على استراتيجية الاداء المتميز للوزارة.					
13	يتم بناء الاستراتيجية على وفق الوضع الحالي والتوقعات المستقبلية.					
14	تتبنى الوزارة الاهداف الاستراتيجية نحو التميز الذي يركز على الأداء العالي للموظفين					
15	يعتمد أعداد الاستراتيجية على معلومات دقيقة وصحيحة لضمان نتائج أفضل.					
16	تحرص القيادات في الوزارة على استمرار عملية التقييم والمراجعة الاستراتيجية.					
17	تهتم القيادات بتفعيل تنفيذ الاستراتيجية من خلال برنامج وسياسات عملية.					
4- المعرفة: هو ما يكتسبه الفرد من خبرات ومهارات التي تقوم على اساس التجربة والتعلم بالدرجة الأولى والمتمثلة بالفهم بشقيه النظري والعملية لأي فكرة أو موضوع.						
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
18	تشجع الإدارة العليا الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة جديدة.					
19	تهتم الإدارة العليا بإعداد دورات تدريبية خاصة للمديرين لزيادة معارفهم في البرامج الإلكترونية.					
20	تمتلك الوزارة موظفين لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها بالاعتماد على خبراتهم وكفاءاتهم.					
21	يسعى الموظفون للتردد بالمعرفة اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية بمستوى عال.					
22	يملك الموظفون المعرفة الواسعة والحديثة عن البرامج الإلكترونية لممارسة أعمالهم.					

					تسهل الخبرة العلمية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل الإلكتروني.	23
5- العمليات : توظيف لمجموعة من القدرات المادية والبشرية لتحقيق مستوى اداء متميز.						
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	العبارات	ت
					ترتكز جودة العمليات التنفيذية على الابداع والابتكار المرتكز على تحقيق منافع الأطراف ذوي العلاقة بالوزارة.	24
					تحرص الإدارة العليا على تحقيق الجودة العالية في مراحل عمليات تقديم الخدمة لتحقيق نتائج متميزة.	25
					تقوم الإدارة العليا بالرقابة بشكل مستمر على مستوى الاداء لتحسين آلية تقديم الخدمات.	26
					توفير بيئة العمل تساعد الموظفين على اداء افضل لتحقيق التميز المؤسسي.	27
					تخضع عمليات تقديم الخدمة إلى مراجعة مستمرة للوصول إلى الأداء المميز.	28