

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة أحمد درايعية أدرار



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه طور ثالث ل م د في علوم
التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بـعـنـوان

أثر عوامل النجاح الحرجة الالكترونية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز
من خلال جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
-دراسة تطبيقية-

من إعداد الطالبة: بن سليمان غنيمة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 27 نوفمبر 2025

أمام اللجنة المكونة من السادة:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. تيقاوي العربي	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار	رئيساً
د. بن عبيد عبد الباسط	أستاذ محاضر "أ"	جامعة أدرار	مشرفاً ومقرراً
د. بورزاق اسية	أستاذ محاضر "أ"	جامعة أدرار	مشرفاً مساعداً
أ.د. قويدري محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة الاغواط	ممتحناً
أ.د. ساوس الشيخ	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار	ممتحناً
أ.د. هداجي عبد الجليل	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار	ممتحناً

السنة الجامعية: 2024-2025

بسم الله الرحمن الرحيم

إِنَّا فَتَحْنَا لَكَ فَتْحًا مُّبِينًا (1) لِيَغْفِرَ لَكَ اللَّهُ مَا
تَقَدَّمَ مِنْ ذَنْبِكَ وَمَا تَأَخَّرَ وَيُتِمَّ نِعَمَتَهُ عَلَيْكَ
وَيَهْدِيكَ صِرَاطًا مُسْتَقِيمًا (2) وَيَتُوبَ لَكَ اللَّهُ
نَصْرًا عَزِيزًا (3)

صدق الله العظيم

سورة الفتح

الآية {3،2،1}

شكر وعرفان

بعد الشكر والحمد لله سبحانه وتعالى الذي ألهمني الصبر والإرادة لإنجاز هذا العمل، أتقدم بالشكر إلى الدكتور "بن عبيد عبد الباسط" لقبوله الإشراف على هذه الأطروحة دون أن أنسى المشرف المساعد الدكتورة "بورزاق اسية".

كما أشكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة قبولهم مناقشة هذه الأطروحة وإثرائها بتصويباتهم السديدة. وأتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من دعمني من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة من أجل إتمام هذا العمل المتواضع. وفي الختام أسأل الله أن يوفقني لما يحبه ويرضاه ويجعل عملي مخلصا للعلم والمعرفة.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى

من بفضلهما وصلت إلى هذه المرحلة والذي الكريمين.

إلى زوجي وأبنائي: عفاف - محمد رياض وحفيظة.

إلى كل الأخوة والأخوات.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي المتميز، مع دراسة دور جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمتغير وسيط. تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) من خلال برنامج SPSS v27 لاستخلاص العوامل الأساسية وتحديد البنية العاملية لمتغير "عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية". كما تم اختبار الفرضيات والعلاقات السببية بين المتغيرات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج SmartPLS4.

تم توزيع استبيان إلكتروني على عينة هادفة مكونة من 251 موظفًا في مؤسسات خدمية تعتمد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الوطن العربي. أظهرت نتائج تحليل المسار أن العوامل المستقلة (تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري، التدريب والدعم التكنولوجي والأمني، التزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير) تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي المتميز أو من خلال جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمتغير وسيط.

وأوضحت النتائج أيضًا أن الرؤية الاستراتيجية لا تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي المتميز، وجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية وبين الأداء الوظيفي المتميز وكان هذا التوسط كليًا.

توصي الدراسة أصحاب المؤسسات بتبني استراتيجية متكاملة للإدارة الإلكترونية، مع التركيز على تحسين جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لدورها الحاسم في تعزيز الأداء الوظيفي. كما تؤكد على أهمية دعم الإدارة العليا للتحويل الرقمي وتحفيز الموظفين لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: عوامل النجاح الحرجة، الإدارة الإلكترونية، جودة الأنظمة، الأداء الوظيفي المتميز، التحليل العاملي الاستكشافي، النمذجة بالمعادلات الهيكلية.

Abstract

This study aims to analyze the relationship between critical success factors of e-management and distinguished job performance, while examining the role of the quality of electronic human resource management systems as a mediating variable. Exploratory factor analysis (EFA) was conducted using SPSS v27 to extract the key factors and determine the factorial structure of the "critical success factors of e-management" variable. The study also tested hypotheses and causal relationships between the independent variables (enhancing organizational culture and administrative collaboration, training and technological and security support, senior management commitment to motivation and development, strategic vision), the mediating variable, and the dependent variable using structural equation modeling (SEM) with SmartPLS 4.

An electronic questionnaire was distributed to a purposive sample of 251 employees working in service institutions that implement electronic human resource management in the Arab world.

The results of the path analysis revealed that the independent factors (enhancing organizational culture and administrative cooperation, training and technological/security support, and top management's commitment to motivation and development) have a direct impact on distinguished job performance, as well as an indirect impact through the quality of Electronic Human Resource Management (e-HRM) systems as a mediating variable.

Furthermore, the results indicated that strategic vision does not have a direct effect on distinguished job performance. Instead, the quality of e-HRM systems plays a mediating role in the relationship between strategic vision and distinguished job performance, and this mediation was found to be full mediation.

The study recommends that business leaders adopt a comprehensive strategy for e-management, with a focus on improving the quality of electronic human resource management systems due to their critical role in enhancing job performance. It also emphasizes the importance of senior management support for digital transformation and employee motivation to ensure the successful implementation of e-management.

Keywords: Critical success factors, e-management, system quality, outstanding job performance, exploratory factor analysis, structural equation modeling.

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وعرفان
	الإهداء
	الملخص
I	قائمة المحتويات
III	قائمة الأشكال
III	قائمة الجداول
V	قائمة الملاحق
أ - و	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري لعوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية
3	1- عوامل النجاح الحرجة (المفهوم والاهمية)
8	2- الإدارة الالكترونية
16	المبحث الثاني: جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية
16	1- إدارة الموارد البشرية الالكترونية (المفهوم، التطور، الأهداف والأنواع)
22	2- مفهوم الجودة في أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية
29	3- أبعاد جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية
32	المبحث الثالث: أساسيات الأداء الوظيفي المتميز
32	1- الأداء الوظيفي المتميز (المفهوم والاهمية)
36	2- حتمية التميز في الأداء الوظيفي
39	3- أبعاد الأداء الوظيفي المتميز
41	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
43	تمهيد
44	المبحث الأول: الدراسات الخاصة بمتغير عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية
44	أولاً: الدراسات العربية
46	ثانياً: الدراسات الأجنبية
47	ثالثاً: التعليق على الدراسات
49	المبحث الثاني: الدراسات الخاصة بمتغير جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
49	أولاً: الدراسات العربية
52	ثانياً: الدراسات الأجنبية
55	ثالثاً: التعليق على الدراسات
57	المبحث الثالث: الدراسات الخاصة بمتغير الأداء الوظيفي المتميز
57	أولاً: الدراسات العربية

59	ثانياً: الدراسات الأجنبية
61	ثالثاً: التعليق على الدراسات
63	المبحث الرابع:
63	أولاً: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
64	ثانياً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
65	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية
67	تمهيد
69	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
69	1-الإطار العام للدراسة
71	2-المقاييس والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
73	3-صدق وثبات أداة الدراسة (استمارة الاستبيان)
74	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات والتحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل
74	1-تحليل خصائص العينة
76	2-التحليل الإحصائي الوصفي لمحاوِر الدراسة
81	3-التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية
89	المبحث الثالث: الدراسة الاستكشافية
89	1-تطبيق منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية على نموذج الدراسة
89	1-1-تقييم نموذج القياس
95	1-2-تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات
95	1-2-1-خطوات تقييم النموذج الهيكلي
102	1-2-2-اختبار الفرضيات
108	1-2-3-اختبار الوساطة في النموذج الهيكلي
109	خلاصة الفصل
110	الخاتمة وآفاق الدراسة
117	المراجع
128	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	النموذج النظري للدراسة	ج
02	مراحل التطور التاريخي للإدارة	9
03	التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية	10
04	العلاقة بين الإدارة الالكترونية والمصطلحات الالكترونية الأخرى	13
05	أنواع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	21
06	عناصر النظام المفتوح	24
07	المؤسسة كنظام	25
08	المؤسسة من منظور نظامي حسب J.L. Le Moigne	26
09	اختبار المنحدر لكاتل	86
10	نموذج الدراسة الحالية باستخدام نمذجة Sem-pls	90
11	قيم التحميلات الخارجية لنموذج الدراسة بعد الحذف والتعديل	93
12	قيم التحميلات الخارجية للنموذج الهيكلي	103

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مفاهيم عوامل النجاح الحرجة في الأدبيات	4
02	مجالات تطبيق عوامل النجاح الحرجة	7
03	مفاهيم الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الكتاب والباحثين	11
04	عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية	14
05	مفاهيم إدارة الموارد البشرية الالكترونية	16
06	أنواع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	21
07	تطبيقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	27
08	أبعاد جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية من وجهة نظر بعض الباحثين	30
09	مفاهيم الأداء الوظيفي المتميز	33
10	أبعاد الأداء الوظيفي المتميز من وجهة نظر بعض الباحثين	39
11	متغيرات عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية	70
12	درجات مقياس لكارتر (Likert) الخماسي	72
13	تحليل موثوقية الاستبيان	73
14	توزيع افراد العينة حسب الجنس	74

15	توزيع افراد العينة حسب السن	74
16	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	75
17	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	75
18	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة الحالية	76
19	استجابات افراد الدراسة حول عبارات محور عوامل النجاح للدرجة للإدارة الالكترونية	77
20	اتجاه آراء المستجوبين لأبعاد الأداء الوظيفي المتميز وأبعاد جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية	80
21	الإحصاءات الوصفية لبيانات أفراد عينة البحث على عوامل النجاح الحاسمة للإدارة الالكترونية	83
22	مقياس (KMO) واختبار بارتلليت	84
23	التباين الكلي المفسر بعد التدوير	85
24	قيم تشبع فقرات مقياس عوامل النجاح للدرجة للإدارة الالكترونية على العوامل المستخلصة بعد التدوير	86
25	تلخيص وتسمية العوامل والمتغيرات المرتبطة بها	87
27	قيم التحويلات الخارجية (ثبات المؤشرات) والاتساق الداخلي والصدق التقاربي (قيم AVE) لمتغيرات الدراسة بعد الحذف والتعديل	91
28	قيم الصدق التمايزي (Fornell-Larcker) لنموذج القياس	93
29	قيم الصدق التمايزي (HTMT) لنموذج القياس	94
31	خطوات تقييم النموذج الهيكلي للدراسة	95
32	قيم معامل تضخيم التباين (VIF) لتقييم العلاقة الخطية المتداخلة في النموذج الهيكلي	96
33	معاملات المسار (الأثر المباشر) بين عوامل النجاح للدرجة للإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي المتميز	97
34	معاملات المسار بين عوامل النجاح للدرجة للإدارة الالكترونية وجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية	100
35	معاملات المسار بين جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية والأداء الوظيفي المتميز	102
36	قيم معامل التحديد R^2 للنموذج الهيكلي	103
37	حجم التأثير f^2 للنموذج الهيكلي	104
38	قيم الملائمة التنبؤية Q^2 للنموذج الهيكلي	106
39	معاملات المسار للتأثير غير المباشر الناتج عن المتغير الوسيط جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية	107

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	129
02	قائمة المحكمين لاستمارة الاستبيان	135
03	مخرجات برنامج G-Power	136
04	تحليل الثبات والوصف الإحصائي وتوزيع البيانات	136
05	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي	138
06	مخرجات برنامج Smart PLS4	140

مقدمة

1- توطئة

في ظل الثورة الرقمية التي تجتاح مختلف جوانب حياتنا، تعتمد المؤسسات بشكل متزايد على الأنظمة الإلكترونية لتعزيز الكفاءة الإدارية، وتبسيط العمليات، وتحسين الأداء المؤسسي. وتُعد الإدارة الإلكترونية عنصراً أساسياً في هذا التحول، حيث تُساهم في تطوير إدارة الموارد والعمليات الداخلية من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية.

على الرغم من أن العديد من الدراسات تناولت عوامل النجاح الحرجة في سياقات مختلفة، مثل المشاريع العامة أو الإدارية، إلا أن هذه الأبحاث لم تعالج بعمق عوامل النجاح الحرجة الإلكترونية التي ترتبط مباشرة بتطبيق الأنظمة الرقمية وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية. ومع تزايد اعتماد المؤسسات على التقنيات الحديثة والتحول نحو الإدارة الإلكترونية، يصبح فهم هذه العوامل أمراً بالغ الأهمية لضمان نجاح المشاريع الإلكترونية وتحقيق الأداء الوظيفي المتميز.

في هذا السياق، تلعب عوامل النجاح الحرجة الإلكترونية دوراً جوهرياً في ضمان فعالية هذه الأنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. إذ تمثل هذه العوامل مجموعة أساسية من الأبعاد التقنية والإدارية والتنظيمية التي تؤثر على نجاح المشاريع الرقمية، وتهدف إلى تعزيز كفاءة الأنظمة الإلكترونية وتحسين جودتها لتحقيق الأداء المتميز.

إن التطرق إلى الإدارة الإلكترونية كجزء أساسي من البحث يمثل إسهاماً في تعزيز الفهم العملي لعوامل النجاح الحرجة الإلكترونية، من خلال التركيز على كيفية تأثير أبعادها المتخصصة في البيئة الرقمية وتزداد أهمية هذا الطرح عند دراسة أثر هذه العوامل على جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وكفاءتها. تسلط النتائج التطبيقية لهذه الدراسة الضوء على الدور المحوري لهذه العوامل في تحسين جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتعزيز الأداء الوظيفي. وبالتالي، يعزز البحث من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها في ظل التحول الرقمي المتسارع.

2- إشكالية الدراسة

تواجه المؤسسات في العصر الحالي العديد من التحديات التي تعيق تطورها ونجاحها، لعل أبرزها الاعتماد على الأنظمة الورقية التقليدية التي تتسبب في عدة مشكلات من أهمها ارتفاع التكاليف، تأخير في إنجاز المعاملات، وزيادة نسبة الأخطاء التي تؤثر على جودة الخدمات. إضافة إلى ذلك، تُعيق الأنظمة الورقية تدفق المعلومات والتفاعل الفعّال بين الإدارات والموظفين، مما يحد من التعاون والتنسيق الداخلي داخل المؤسسة. ومع التطور التكنولوجي، أصبحت الأنظمة الإلكترونية ضرورية لتحسين الكفاءة والإدارة داخل المؤسسات مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. ولكن، لا يكفي فقط اعتماد هذه الأنظمة، بل يجب وجود عوامل نجاح حاسمة تدعم تطبيقها لضمان فاعليتها وتحقيق الأداء الوظيفي المتميز. لذلك، تطرح هذه الدراسة الإشكالية الرئيسية: ما هو أثر عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي المتميز في ظل وجود جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمتغير وسيط؟ إن الإجابة عن هذه الإشكالية تكتسب أهمية خاصة في ضوء الحاجة الملحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل التحولات الرقمية السريعة.

3-فرضيات الدراسة:

- 1- تؤثر عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- 2- تؤثر عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية بشكل مباشر في تحسين جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
- 3- تؤثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل مباشر في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز.
- 4- تتوسط جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي المتميز.

4-النموذج النظري للدراسة:

يتضمن النموذج الحالي للدراسة ثلاث متغيرات كما يلي:

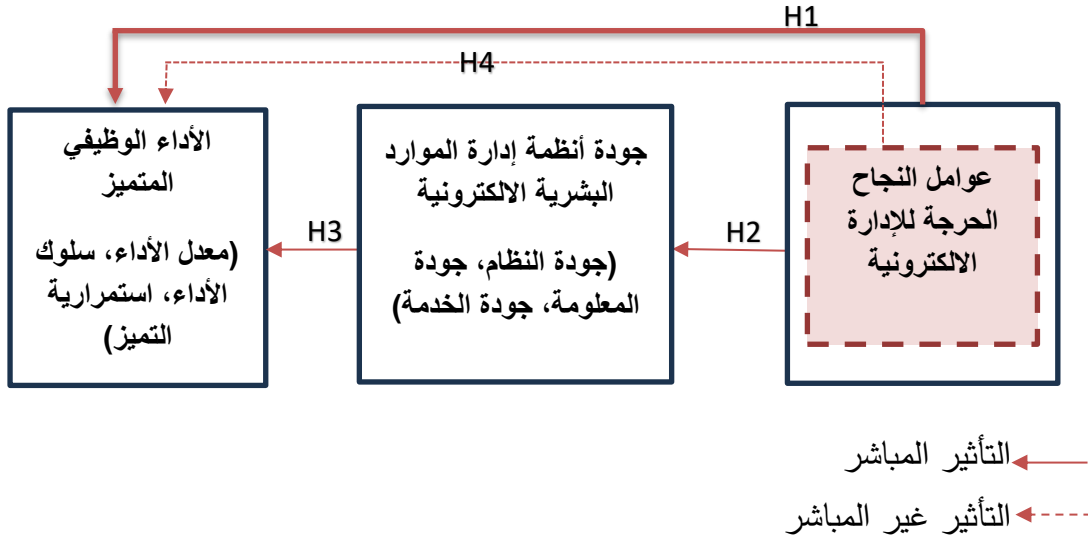
المتغير المستقل: عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي المتميز.

المتغير الوسيط: جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية.

اعتماداً على الدراسات السابقة وبناءً على فرضيات الدراسة تم اقتراح النموذج النظري التالي:

الشكل رقم (01): النموذج النظري للدراسة



المصدر: إعداد الطالبة

4- أهمية الدراسة:

تستمد دراستنا أهميتها من حداثة موضوعها الذي يربط بين ثلاثة محاور حيوية في الإدارة المعاصرة،

وهي الإدارة الإلكترونية، جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية، والأداء الوظيفي المتميز. تساهم

الدراسة في إثراء هذا الموضوع من خلال اختبار هذه العلاقات في سياق المؤسسات الخدمية العربية.

5- أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على الاثر بين عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي المتميز.
- ✓ التعرف على الاثر بين عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية وجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
- ✓ معرفة تأثير جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي المتميز.
- ✓ بيان تأثير الدور الوسيط لجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية، منفردة ومجمعة، على الأداء الوظيفي.

6- قيود الدراسة:

- بالرغم من تحقق فرضيات النموذج الهيكلي الا ان هذه الدراسة مرت بالقيود التالية:
- ✓ نظرًا لأن عملية جمع البيانات اعتمدت بشكل رئيسي على التوزيع الإلكتروني، تكون العينة متحيزة اتجاه الأفراد الذين يمتلكون مهارات التعامل مع التكنولوجيا ويشاركون في مجموعات متخصصة في الموارد البشرية عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مما قد يؤدي إلى استبعاد الأفراد الذين لا يستخدمون هذه المنصات بشكل منتظم.
 - ✓ نظرًا لأن الدراسة تعتمد على استبيان الكتروني يتم تعبئته ذاتيًا من قبل المشاركين، فقد يتأثر بعض المشاركين بعدم دقة الإجابة أو تحيز الإجابة الاجتماعية. ومع ذلك، تم التأكيد على سرية الاستجابات لتحفيز المشاركين على الإجابة بصدق.

7- حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بما يلي:

- أ) الحدود المكانية: تغطي الدراسة مجموعة من المؤسسات الخدمية التي تعتمد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الوطن العربي، دون تقييد جغرافي محدد، وذلك نظرًا لتوزيع الاستبيان عبر الإنترنت

(مواقع التواصل الاجتماعي)، مما سمح بالوصول إلى عينة متنوعة من الموظفين في بيئات عمل مختلفة.

(ب) الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي المتميز، مع اعتبار جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمتغير وسيط، كما تركز الدراسة بشكل خاص على المؤسسات الخدمية التي تعتمد الإدارة الإلكترونية في الوطن العربي والجوانب المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة المستخدمة في إدارة الموارد البشرية، دون التطرق إلى مجالات إدارية أخرى أو أنواع مؤسسات غير خدمية.

(ج) الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية لهذا البحث بالمدة التي شملت كتابة الإطار النظري والتطبيقي بين شهر جويلية 2023 إلى شهر سبتمبر 2024.

8- المنهج المتبع بأدواته:

بالاستناد إلى توجهات البحث ومحتوى فرضياته ومن أجل الإجابة على الإشكالية السابقة الذكر والإلمام بالموضوع من جميع جوانبه اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المناسب لدراسة الظاهرة من حيث وصفها وتحليل واقعها وتفسير نتائجها، ونظراً للتشابه الوثيق بين متغيرات الدراسة وعلاقاتها المعقدة، فقد تم اعتماد منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية كوسيلة فعالة لمعالجة هذه العلاقات بشكل شامل وموضوعي في آن واحد.

9- هيكل الدراسة:

تحتوي الدراسة الحالية على ثلاثة (03) فصول موزعة على الشكل التالي:

الفصل الأول: تم التطرق في هذا الفصل إلى مراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بعوامل النجاح الحرجة، الإدارة الإلكترونية، جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وكذا الأداء الوظيفي المتميز.

الفصل الثاني: احتوى هذا الفصل على مختلف الدراسات السابقة الأجنبية والعربية التي تطرقت فيها الطالبة

إلى متغيرات الدراسة وتحليلها ومناقشتها وذكر ما يميز الدراسة الحالية عنها ومجالات الاستفادة منها.

الفصل الثالث والأخير: يشمل هذا الفصل الدراسة التطبيقية التي أُجريت على عينة البحث، حيث تم

الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية، بدءًا من التحليل الإحصائي الوصفي ثم التحليل العاملي

الاستكشافي، وفي الأخير تم إعداد نموذج يفسر العلاقة بين المتغيرات ومحاولة اختباره باستخدام أسلوب

النمذجة بالمعادلات الهيكلية.

الفصل الأول:

الإطار النظري
لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

تعتبر الإدارة الإلكترونية ونظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من الجوانب الحديثة والمهمة في عصرنا الحالي، حيث أثبتت أهميتها وتأثيرها الكبير على الأداء الوظيفي وجودة العمل في المؤسسات المختلفة، كما تساهم هذه التقنيات الحديثة في تحسين أداء العمل وتطوير العمليات الإدارية بشكل كبير، ويعود نجاح الإدارة الإلكترونية إلى العديد من العوامل الحرجة التي يجب تحديدها ودراستها بعناية لتحقيق النتائج المرجوة.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري الذي سيقوم على أساسه دراسة عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية وجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء الوظيفي المتميز وسيتم تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بهذا الموضوع.

المبحث الأول: الإطار النظري لعوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم التطورات في مجال الإدارة والتنظيم في العصر الحديث، حيث أنها تشكل تحولاً كبيراً في كيفية تنفيذ وإدارة العمليات وتقديم الخدمات، ولضمان نجاح مثل هذا التحول يجب أن نأخذ في اعتبارنا العديد من العوامل الحرجة التي تؤثر على نجاح الإدارة الإلكترونية.

1-عوامل النجاح الحرجة

1-1- مفهوم عوامل النجاح الحرجة

يعد (Ronald Daniel (1961 أول من أشار إلى مصطلح عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في إطار إمكانية تأثر المؤسسة بعدد من العوامل الرئيسية والتي تحدد نجاحها حيث تتراوح بين (3-6) عوامل. (Arvidsson & Kojic , 2017, pp. 3-4)

واستخدم Rockart (1981) أفكار دانيال وقدم مقترحاً يتم بموجبه التركيز على مجموعة من العوامل اطلق عليها عوامل النجاح الحرجة (CSFs) Critical Success Factors وان الافتراض الأساس لها انه يتم التركيز على ثلاثة الى ستة عوامل تكون عالية الأهمية بالنسبة للمؤسسة، ويتوجب على المؤسسة الاستجابة لهذه العوامل من اجل تحقيق النجاح، وذلك من خلال استخدام هذه العوامل لتحديد احتياجات المؤسسة من المعلومات، وبذلك تكون قد حددت مجموعة البيانات الحرجة لإدارة المؤسسة، حيث ان عوامل النجاح الحرجة هي تلك العوامل التي تؤثر على انجاز الأهداف الحالية والمستقبلية للمؤسسة (ناصر، 2009، صفحة 26).

ويصفها (Garousi (2019 بأنها المجالات الرئيسية التي يجب أن تعمل فيها المؤسسة جيداً على أساس ثابت لتحقيق مهمتها ويجب على المديرين التنفيذيين ان يعرفوا هذه المجالات ويفكروا فيها ضمناً عند تحديد الأهداف أثناء توجيه الأنشطة والمهام التشغيلية المهمة لتحقيق الأهداف وإذا لم يتم أداؤها بشكل جيد فمن غير المرجح أن تتحقق مهمة أو أهداف عمل أو مشروع (Garousi & al, 2019, p. 431).

ووضح (Zahidy, 2019) مفهوم عوامل النجاح الحرجة كونها تمثل المجال الإداري والمؤسسي للمنظمة الذي يجب إعطاؤه اهتمام خاص ومستمر لتحقيق الأداء العالي وتشمل عوامل النجاح الحرجة القضايا الحيوية لأنشطة التشغيل الحالية للمؤسسة ونجاحها في المستقبل أي أنها عوامل حاسمة أو أنشطة مطلوبة لضمان نجاح المؤسسة (Zahidy & al, 2019, p. 5).

وبذلك يمكن القول ان عوامل النجاح الحرجة هي اجراء تحاول فيه المؤسسة توضيح تلك المجالات الرئيسية القليلة التي تؤدي الى النجاح الاداري والمؤسسي (حسين، 2006، صفحة 47). وتتفق دراسات عديدة على ارتباط عوامل النجاح الحرجة بآلية نجاح المؤسسة، غير أن مجالات الجدل تتلخص بعدم إمكانية افتراض نظرية شاملة لنجاح المشروع يمكن تطبيقها في المؤسسات جميعها، ولعل السبب يكمن في الاختلافات الجوهرية لمجموعة مختلفة من العوامل منها (البيئة، الثقافة، اخلاقيات الاعمال وغيرها) وبالتالي من الصعب تقديم اجابة محددة لأسباب النجاح (السباعوي، 2018، صفحة 68). ومن اجل التعرف على المفاهيم المختلفة لعوامل النجاح الحرجة يورد البحث بعضها في الجدول رقم (01).

جدول رقم (01): مفاهيم عوامل النجاح الحرجة في الأدبيات

الترتيب	مفهوم عوامل النجاح الحرجة	المصدر
1.	العوامل اللازمة لضمان نجاح مشروع تخطيط موارد المؤسسات.	(Holland & Light, 1999, p. 31)
2.	عوامل النجاح الحرجة هي عدد محدود من المجالات التي تضمن فيها النتائج المرضية أداءً تنافسيًا ناجحًا للفرد أو المؤسسة.	(Rockart & Bullen, 1981, p. 7)
3.	عوامل النجاح الحرجة (CSFs) هي تلك الخصائص أو الشروط أو المتغيرات التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على نجاح شركة تنافس في صناعة معينة عند استمرارها أو صيانتها أو إدارتها.	(Leideker & Burno, 1984, p. 23)

4.	تحدد عوامل النجاح الحرجة (CSFs) المجالات الرئيسية للأداء التي تعتبر ضرورية للمؤسسة لإنجاز مهمتها.	(Caralli, 2004, p. 2)
5.	العوامل الداخلية التي يمكن التحكم فيها داخل المؤسسة.	(Changiz & Hamadi, 2010, p. 916)
6.	مجموعة من الأنشطة التي تحتاج إلى اعتبارات خاصة والاهتمام المستمر بتخطيط وتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات.	(Mohammad & Al Qashami, 2015, p. 85)
7.	العدد المحدود من المجالات التي تظهر فيها النتائج المرضية التي تضمن الأداء التنافسي الناجح للمؤسسة وهي المجالات الرئيسية القليلة التي تدير فيها الأمور بشكل صحيح لكي تزدهر الأعمال.	(Naveed & Al, 2017, p. 172)
8.	إنها أداة للمديرين لصقل تفكيرهم وهي وصف للمهارات والموارد الرئيسية المطلوبة لأداء ناجح.	(Usman, 2018, p. 28)
9.	هي عوامل تدعم التنفيذ الناجح للأنظمة وتساعد المؤسسة على التركيز على أهم العوامل لتحقيق الأهداف.	(Silva & Mattos, 2019, p. 4)
10.	عوامل النجاح الحرجة هي المجالات التي يجب تنفيذها أو الحصول عليها بشكل صحيح لضمان نجاح مدير أو مؤسسة.	(Sukardi & Al, 2020, p. 1800)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المصادر الواردة فيه

1-2- أهمية عوامل النجاح الحرجة في المؤسسات

ينظر أغلبية الباحثين إلى أهمية عوامل النجاح الحرجة التي يجب تعيينها بوصفها شرطا مسبقا للنجاح التنافسي وكأفضلية قصوى في الجانب التحليلي وذلك لأن المؤسسات تحتاج الى معرفة الموارد التي لها قيمة تنافسية عالية وما هي العوامل الحرجة التي يمكنها تحقيق نجاح تنافسي مستدام من اجل توجيه استراتيجيتها في المسار الصحيح واستثمار الطاقة في واحد أو أكثر من هذه العوامل لتحقيقها الأهداف الاستراتيجية والحصول على ميزة تنافسية مستدامة (محمود، 2020، صفحة 41)، وتعد عوامل النجاح الحرجة من أهم الضوابط التي

تأخذ بها المؤسسة عند رسم سياستها، إذ تقوم بتحديد مسارات نجاح المؤسسة إلى حد كبير، وتحدد مستوى أداء وإنجاز الأفراد، والجماعات للأعمال المكلفين بها، وأنها تخلق التزاماً لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة في المؤسسة، وتصبح مرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المؤسسة والأداء العام فيها.

إن عوامل النجاح الحرجة تؤدي دوراً بارزاً في كونها أداة رقابة، إذ تفرض على العاملين الالتزام بأنماط سلوك محددة ضمن شروطها، ومعاييرها، وخصائصها، وتشكل هذه العوامل إطاراً مرجعياً يساهم في توجيه الأفراد في تفسير الأحداث، والأنشطة، وتعد عوامل النجاح الحرجة عنصراً مهماً في تأثيرها على مدى قابلية المؤسسة على التغيير، ومواكبة التطورات، وتساهم في دعم عمليات التطوير والتغيير في المؤسسة، فمن خلال تغيير ثقافة المؤسسة بما فيها من قيم، ومعتقدات يصبح من الممكن تحقيق تطوير مستمر في المؤسسة. هذا التحول يعتبر عاملاً أساسياً نحو تحقيق التميز وجذب العملاء. بتبني قيم الإبداع والتميز والابتكار، تصبح المؤسسة قادرة على التكيف مع التحديات والابتكار في منتجاتها وخدماتها، مما يعزز مكانتها في السوق ويساهم في نجاحها المستمر (عبد الرحمان، 2017، صفحة 24)

1-3-فاعلية عوامل النجاح الحرجة في المؤسسات

قام العديد من الباحثين بتجميع عوامل النجاح الحرجة في خمسة عوامل نجاح أساسية وفقاً لـ

Rockart و Bullen (1981) (Pakrudin & Al, 2017, p. 74) وهي:

- أ- (CSFs الصناعية) وتشمل هيكل الصناعة التي تعمل بها المؤسسة.
- ب- (CSFs الاستراتيجية) وتشمل الاستراتيجية التنافسية، الموقف الصناعي، الموقع الجغرافي.
- ت- (CSFs البيئية) وتتضمن مكونات البيئة الجزئية.
- ث- (CSFs الزمنية) وتشمل مشاكل وتحديات المؤسسة المتغيرة بمرور الوقت.
- ج- (CSFs الإدارية) وتشمل المنظور الإداري.

كما تتطلب عوامل النجاح الحرجة استراتيجية واضحة للمؤسسة لتسهيل فهم أهدافها وتحديد الأولويات الإستراتيجية حتى الوصول الى فعالية العمل الجماعي كأحد العناصر الأكثر أهمية في أنظمة التحسين المستمر لتسهيل تبادل المعلومات وتطوير حلول للمشاكل في المؤسسات.

وتشير الدراسات المعاصرة الى فاعلية (CSFs) في مجالات ادارية مختلفة والجدول الموالي يوضح الاختصاصات المتنوعة وميادين تطبيق عوامل النجاح الحرجة من خلال عدة دراسات:

جدول رقم (02): مجالات تطبيق عوامل النجاح الحرجة

الدراسة	مجال تطبيق عوامل النجاح الحرجة
(Sousa, 2004)	نجاح مشاريع ERP
(Ylimäki, 2006)	نجاح البناء المؤسسي
(Mendoza & Al, 2007)	نجاح الاستراتيجية وإدارة العلاقات والربائن
(Gates, 2010)	التخطيط الاستراتيجي وتطوير سيناريوهات المستقبل
(Olszak & Ziemba, 2012)	نجاح تطبيقات أنظمة الأعمال BI في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
(Agrawal & Bhuiyan, 2014)	نجاح المشاريع وتطوير المنتج الجديد
(Jehangiri, 2017)	نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات
(Almarri & Boussabaine , 2017)	مجال المشاركة بين القطاع العام والخاص لتحليل الجدوى المالية من هذه المشاركة
(Abdullah , 2017)	نجاح الحوكمة الخاصة بعملية الجامعات
(Alqahtani , 2017)	نجاح تطبيقات نظم الخدمات الالكترونية في وزارة التربية والتعليم
(Pakrudin & Al, 2017)	نجاح التطبيقات الإدارية في الصناعة والرعاية الصحية
(Altarawneh & Al, 2018)	نجاح مشاريع البنية التحتية للماء
(Kaswuri, 2018)	نجاح المشاريع الاجتماعية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (محمود، 2020، صفحة 53) ، (السباعي، 2018، صفحة 60)

وترى الطالبة أن هذا التنوع الواسع وتوافر الخيارات في مجال تنفيذ عوامل النجاح الحرجة يشكلان حافزاً قوياً لدراسة هذه العوامل بعناية في سياق الإدارة الإلكترونية.

2- الإدارة الإلكترونية

2-1- تطور مفهوم الإدارة وصولاً إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية تقوم على استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في انجاز وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) الكترونياً، ووظائف المؤسسة (الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد، تطوير العمليات والمنتجات والخدمات) الكترونياً.

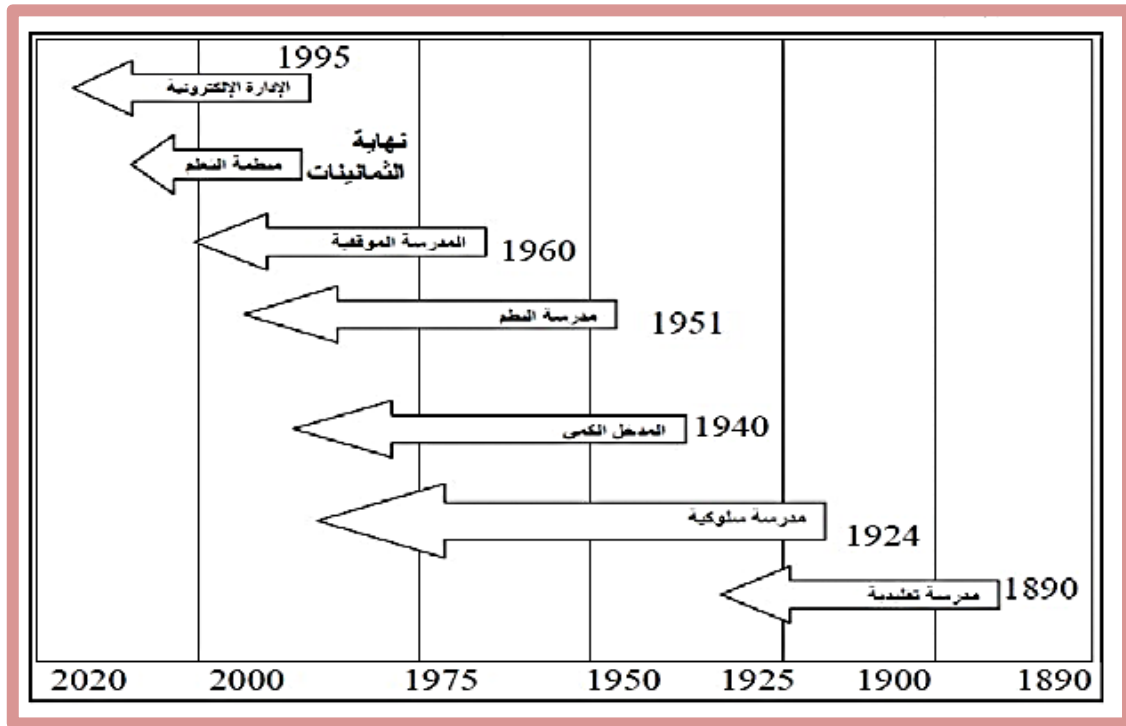
2-1-1- مراحل تطور الإدارة الإلكترونية:

أشار نجم (2018) الى أنه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح ما يلي (نجم، 2008، صفحة 122):

2-1-2- تطور الإدارة الإلكترونية من منظور النظريات الإدارية:

لقد حدد المختصين في الإدارة مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن بدأت من المدرسة الكلاسيكية 1890 إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي توجت بالمدرسة السلوكية 1924، إلى المدخل الكمي 1940 وبعدها مدرسة النظم 1951 ثم المدرسة الموقفية 1960، فمدخل مدرسة التعلم في نهاية الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية والشكل رقم (02) يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): مراحل التطور التاريخي للإدارة

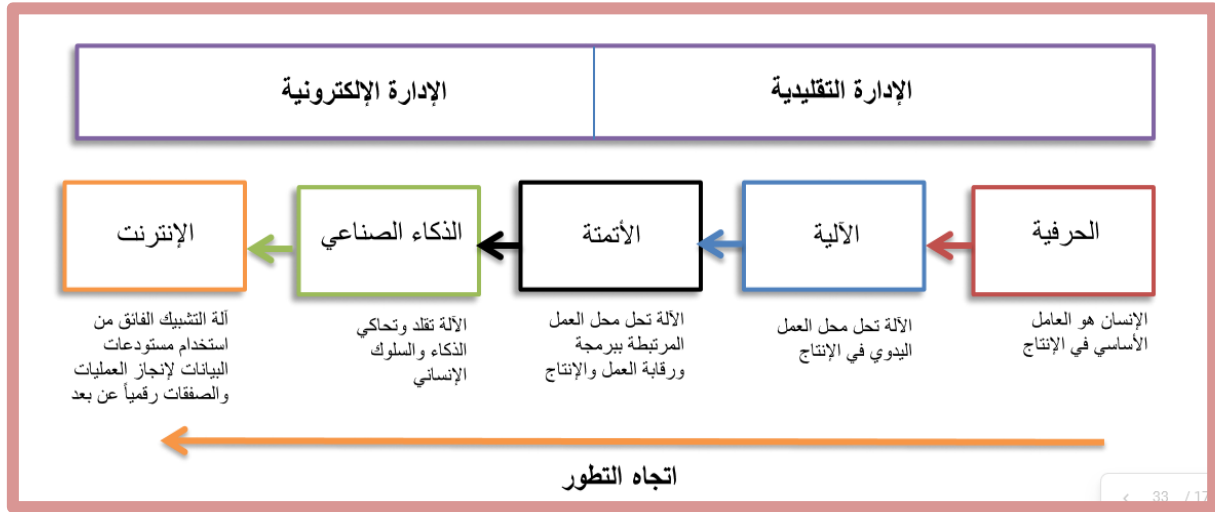


المصدر: (بوزكري، 2016، صفحة 29)

2-1-3- تطور الإدارة الالكترونية من منظور التطور التكنولوجي:

إن الإدارة الالكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة حيث اتجه منذ البدء الى إحلال الآلة محل العامل، ثم انتقل الى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما في التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب، لينتقل الى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني والشكل رقم (03) يوضح ابعاد التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الالكترونية.

الشكل رقم (03): التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية



المصدر: (نجم، 2008، صفحة 124)

2-2- مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعود مفهوم الإدارة الإلكترونية بشكله الموسع الى عقد التسعينات من القرن الماضي وهي الفترة التي حاولت فيها الإدارة الإلكترونية استيعاب التطورات كلها وتفاصيل العمليات الإدارية والأنشطة في مختلف أنواع البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وهنا قد يمكن النظر إليها بوصفها محاولة للتحويل من السير على هدي التفكير القيادي والاعتماد على التجارب والممارسات اليومية القائمة على مراقبة الفرد وأدائه الى السير على هدي معطيات التطور التكنولوجي (يونس، 2009، صفحة 34)، ويمكن ملاحظة التطور الكبير في استخدامات الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمرور الوقت، وتوسع أدوارها ووظائفها في المؤسسات، وصولاً الى الأدوار الجديدة المرتبطة بصورة مباشرة بالفضاء الرقمي والوسائل التكنولوجية الأخرى من مكونات البنية التحتية لمنظومة الإدارة الإلكترونية والتي قد يظهر توسع تطبيقاتها على مستوى أعمال المؤسسة، فضلاً عن انتشار تطبيقات المشاركة في المعلومات بين الإدارة والعاملين.

وظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية كان نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات، والذي أحدث

تحولاً مهماً في أداء المؤسسات بتحسين إنتاجها وسرعة أدائها وجودة خدماتها.

ويمكن توضيح عدد من التعريفات للإدارة الإلكترونية من منحنى ورؤية عدد من المؤلفين والباحثين كما في

الجدول رقم (03):

الجدول رقم (03): مفاهيم الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الكتاب والباحثين

ت	مفهوم الإدارة الإلكترونية	المصدر
1.	منهج إداري جديد يقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة وتقديم الخدمات والأنشطة في مؤسسات عصر العولمة والتغيير المستمر.	(هاللي و آخرون، 2010، صفحة 75)
2.	الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.	(العاجز، 2011، صفحة 39)
3.	أسلوب جديد للعمل باستخدام التقنية الحديثة المتمثلة في الحاسب الذكي والشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل.	(أبو عاشور و النمري، 2013، صفحة 200)
4.	منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفيذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.	(العايشي، 2016، صفحة 189)
5.	استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تقديم خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنهم مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من أجل	(مرزوقي، 2017، صفحة 106)

	استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة.	
(Waswas & Mustafa, 2019, p. 54)	عملية أتمتة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف الجديدة للإدارة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين وتحقيق إنجاز سريع ودقيق للمهام والمعاملات.	6.
(Mahmood, 2020, p. 2)	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأساليب الحديثة لتنفيذ الخدمات الإدارية والإلكترونية في أي مكان وفي أي وقت، مما يؤدي إلى جودة الأداء واتخاذ قرارات سريعة بناءً على معلومات مباشرة دقيقة.	7.

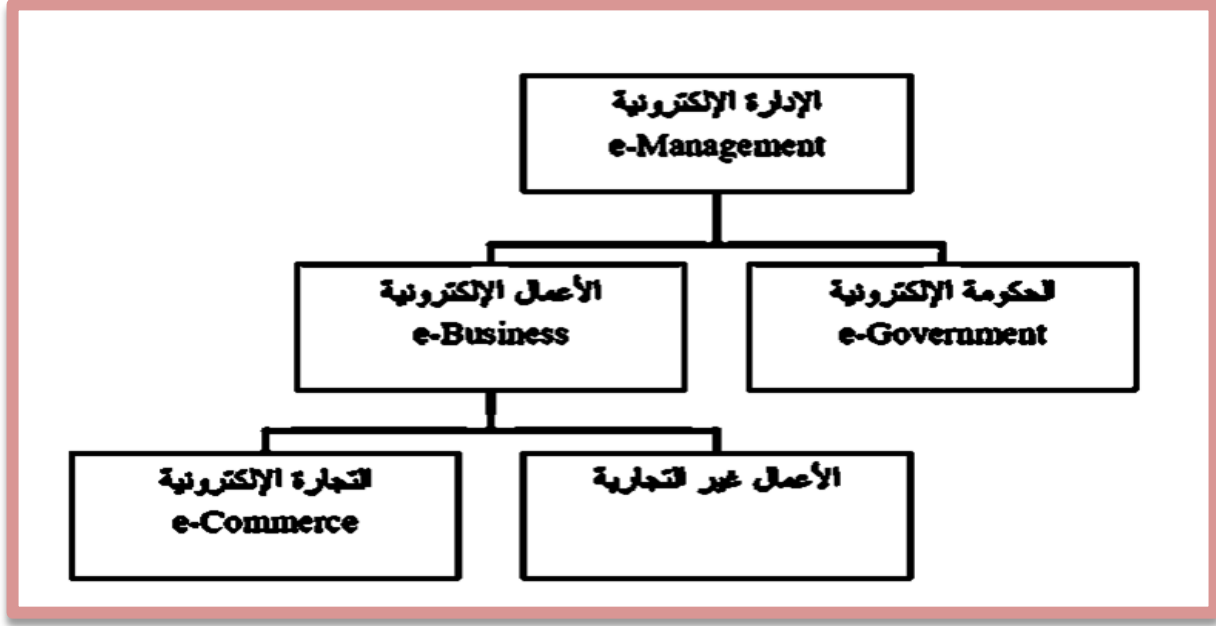
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المصادر الواردة فيه

2-3- الإدارة الإلكترونية والمفاهيم ذات العلاقة:

تزامن طرح مفهوم الإدارة الإلكترونية مع عدد من المفاهيم مثل الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وقد يثير ذلك تضارباً وتداخلاً فيما بينها وهذا يسوغ ضرورة معالجة هذا التداخل على من يتناول هكذا موضوع، في حين قدم غالب (2005) تعريفاً للإدارة الإلكترونية محاولة للتمييز بينها وبين الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية بأنها إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة (غالب، 2005، صفحة 21)، كما تجدر الإشارة إلى أنه مثلما تنقسم الإدارة التقليدية إلى إدارة الأعمال وإدارة عامة، فإن الإدارة الإلكترونية تشمل إدارة الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة العامة الإلكترونية الموجهة

الى المواطنين او الموجهة الى المؤسسات سواء الخاصة أو الحكومية (بن حسين، 2014، صفحة 208) وهذا ما يوضحه الشكل رقم (04):

الشكل رقم (04): العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والمصطلحات الإلكترونية الأخرى



المصدر: (سعد غالب و العلق، 2004، صفحة 18)

وهكذا، يُمكن تصوّر الإدارة الإلكترونية كمفهوم أوسع وأشمل من الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية. وفي الوقت نفسه، يُمكن النظر إلى الأعمال الإلكترونية بمفردها على أنها تمثل نطاقًا أكثر شمولية وتعميمًا من التجارة الإلكترونية.

2-4- عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية:

في ضوء ما سبق وفي حدود البحث الحالي يمكن القول: أن عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالإدارة الإلكترونية هي تلك العوامل المساعدة التي تدعم التنفيذ الناجح لمشروع الإدارة الإلكترونية والتي يتم تحديدها من قبل الإدارة العليا لكل مؤسسة وتعتبر عناصر مهمة ولها تأثير من أجل وصول المؤسسة إلى أهدافها وتختلف من مؤسسة إلى أخرى وفقا لعدة متغيرات مثل نشاط المؤسسة، أسلوب أداء الأعمال والحجم وغيرها من المتغيرات.

ومع ندرة الدراسات التي اهتمت بالربط بين عوامل النجاح الحرجة والإدارة الالكترونية لجأت الطالبة الى البحث عن عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية من خلال الدراسات التي ناقشت المتطلبات الجوهرية وأفضل الممارسات لتطبيق الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم (04): عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية

ت	اسم الباحث والسنة	عوامل النجاح الحرجة
1.	(بدور و عبد الماجد، 2006، صفحة 3)	التأكد من سهولة توفير الخدمات المناسبة للمستخدم والتشبيك الأفضل لها، اشراك المستخدمين في تحديد نوع الخدمات التي يحتاجونها بصورة روتينية، الاستجابة اللحظية لمتطلبات المستخدمين، اتاحة كافة الضوابط واللوائح الإجرائية على الخط لمن يطلبها، تسهيل إجراءات العمل والاستمارات المطلوب ملؤها والرجوع اليها بالإضافة والتعديل لجذب الثقة بين العملاء وترسيخ جوهر العمل النافع، إدخال نظام بريد إلكتروني جيد ومغطي للمستفيدين وتوضيح ضوابطه.
2.	(دياب، 2008، صفحة 162)	المتطلبات الفنية والتكنولوجية المتطلبات القانونية والسياسية المتطلبات البشرية والنفسية، المتطلبات التنظيمية المتطلبات الاقتصادية والمادية. المتطلبات التسويقية والترويجية.
3.	(الاسدي، 2009، صفحة 15)	البنية التحتية، توافر الوسائل الالكترونية اللازمة للاستفادة من خدمات الإدارة الالكترونية، توافر عدد لا بأس به من مزودي خدمة الانترنت، التدريب وبناء القدرات، توفير مستوى مناسب من التمويل، صياغة التشريعات والنصوص القانونية، توفير الامن الالكتروني والسرية الالكترونية، اتباع خطة تسويقية دعائية للترويج لاستخدام الإدارة الالكترونية.

4.	(Elchaheer, 2015, p. 15)	جاهزية تكنولوجيا المعلومات، دعم والتزام الإدارة العليا، فريق المشروع، إدارة أصحاب المصلحة، مراقبة وتقييم الأداء، التدريب والتعليم، خطة العمل والرؤية، إدارة الاتصالات
5.	(نعموني و بداوي، 2017، صفحة 22)	بناء رؤية الكترونية —e-vision وصياغة استراتيجية التغيير، دعم الإدارة العليا ومشاركة المستفيدين في بناء النظام، وضع الخطط المتكاملة للاتصالات مع جميع الجهات ذات الصلة.
6.	(حارش و خوجة، 2021، صفحة 171)	المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، المتطلبات التقنية المتطلبات الأمنية.
7.	(تبون، 2021، صفحة 397)	تأهيل الموظفين عن طريق التكوين، تطوير عمل القيادة الإدارية، التغيير في أساليب العمل، تصميم هندسات العمل الخدمي المقدم للجمهور، توفير المتطلبات التقنية (الحواسيب وملحقاتها، البرامج والشبكات الالكترونية، التدفق الجيد للإنترنت)، منظومة قانونية لحماية المعطيات الشخصية للأشخاص الطبيعيين.
8.	(عمران، 2022، صفحة 27)	وضوح الرؤية الاستراتيجية، الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا، التطوير المستمر لإجراءات العمل في المؤسسة، التدريب، التحديث المستمر لتقنية المعلومات، تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية، تأمين سرية المعلومات للمستفيدين، الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء، التعامل الايجابي بين الافراد والإدارات داخل المؤسسة.

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المصادر الواردة فيه

المبحث الثاني: جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

تعتبر أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية أحد أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات في تنظيم وتنفيذ استراتيجياتها الإدارية وتطوير مواردها البشرية ويعتمد نجاح هذه الأنظمة على جودتها وقدرتها على تلبية احتياجات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

1- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: (المفهوم، التطور، الأهداف والأنواع)

1-1 مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

يستخدم مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية عمومًا لوصف إدارة ممارسات الموارد البشرية بمساعدة الإنترنت والإنترنت والاكسترنات وقبل الخوض في مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، من المهم تحديد المفاهيم ذات الصلة حيث أنه في الدراسات الأدبية الأجنبية إضافة إلى e-HRM، هناك مصطلحات مختلفة مثل: computer-based human resource ، business-to-employee(B2E)، web based HRM، virtual HRM: (Findikli, 2016, p. 38) management systems (CHRIS).

يقودنا هذا الاختلاف إلى عرض بعض التعاريف التي تناولت هذا المفهوم من قبل مجموعة من الباحثين حتى نستطيع إعطاء صورة واضحة عليه نعرضها في الجدول رقم (05):

الجدول رقم (05): مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

ت	مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	المصدر
1.	طريقة لتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات من خلال الدعم الواعي والموجه مع الاستخدام الكامل لتكنولوجيا الويب	(Ruël & al, 2004, pp. 365-366)
2.	إدارة الموارد البشرية الإلكترونية عملية تخطيط وتنفيذ لتكنولوجيا المعلومات لدعم ما لا يقل عن شخصين أو	(Strohmeier, 2007, p. 20)

	مجموعة من الأفراد لتقديم أدائهم المشترك لأنشطة الموارد البشرية.	
(Veldhoven & Voerman, 2007, p. 887)	3. الدعم الإداري لوظيفة الموارد البشرية في المنظمات باستخدام تكنولوجيا الإنترنت.	
(أبو أمونة، 2009، صفحة 73)	4. يعرفها (هوبكنز وماركهام) على أنها تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيساهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات	
(الرواحنة، 2013، صفحة 14)	5. التطبيق العملي لإستراتيجيات وسياسات وممارسات المؤسسة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية، فهي طريقة لأداء وظائف تشتمل في تعريفها على العناصر نفسها التي تتكون منها.	
(Edeh & Onyemaechi, 2018, p. 1)	6. ينظر إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها تطبيق للأدوات التكنولوجية التي تمكن وظائف الموارد البشرية من توفير فرص لخلق سبل جديدة للمساهمة في النجاح التنظيمي	
(Babatope & Al, 2021, p. 491)	7. عرّف ملكاوي وحمدنة (2013) إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كنهج استراتيجي لإدارة التنظيم الديناميكي المتعلق بنظام قائم على التكنولوجيا. وأشاروا كذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي نهج استراتيجي يبدأ بالرؤية والرسالة . ويؤكد على القيمة التي حصلت عليها المؤسسة من خلال قدرات تكنولوجيا المعلومات.	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المصادر الواردة فيه

1-2- تطور نظام معلومات الموارد البشرية وصولاً إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

قبل تنفيذ الأنظمة الآلية، كانت وظيفة الموارد البشرية تستخدم أنظمة حفظ السجلات الورقية اليدوية وأنظمة إعداد التقارير التي كانت عادةً مرهقة وتستغرق وقتاً طويلاً، كانت هذه الأنظمة اليدوية جزءاً رئيسياً من دور إدارة الموارد البشرية خلال فترة الستينيات والسبعينيات، تم استخدام أنظمة الكمبيوتر المركزية لأتمتة حفظ سجلات الموارد البشرية وكشوف المرتبات، وبدأت في تقليل العبء الإداري في هذا المجال، في الثمانينيات تم تطوير حزم البرامج المستقلة لتوفير وظائف نظام الإدارة التي سهلت وظائف الموارد البشرية مثل تتبع المتقدمين وتقييم الأداء والتدريب والتطوير، كانت تسمى هذه الأنظمة الجديدة أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS)، وتم تعريفها على أنها أنظمة معلومات تستخدم للحصول على المعلومات ذات الصلة وتخزينها ومعالجتها وتحليلها واستردادها وتوزيعها فيما يتعلق بالموارد البشرية للمؤسسة (Dianna L & James H, 2013, p. 2)، كما أصبح هذا النظام الجديد (HRIS) سائداً لتلبية طلب الموارد البشرية في ذلك الوقت و انتشار تطبيقات إدارة موارد المؤسسات (ERP) والانتقال من أنظمة الحاسبات المركزية إلى تقنية خادم الزبون، بالإضافة إلى ذلك، تطور قسم الموارد البشرية مع ترقية تكنولوجيا المعلومات من مجرد حفظ السجلات إلى أدوات تحليلية معقدة للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية، لم تتطور فقط للمنظمات الأكبر ذات رأس المال الضخم ولكن أيضاً للمؤسسات الصغيرة ذات رأس المال المنخفض، في الواقع لوحظت تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية بالمعنى الحقيقي خلال هذه الفترة (1980-1990). (Bhuiyan & al, 2014, p. 78)

في منتصف التسعينيات، ظهرت شبكة الويب العالمية كوسيلة لتسهيل الاتصال ثنائي الاتجاه والمعلومات العالمية الفورية عبر الإنترنت، ومع اقتراب نهاية التسعينيات، بدأ الترحيل إلى الأنظمة التي تدعم الويب، وبدأت الشركات في تطوير برامج الموارد البشرية التي ستكون متوافقة مع هندسة الإنترنت.

في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، مكّن هذا البرنامج الجديد من مركزية جميع الموارد البشرية والبيانات التنظيمية بحيث يمكن للمستخدمين الوصول إليها من خلال متصفحات الويب في أي وقت أو مكان،

بدأت المؤسسات بعد ذلك في استخدام التكنولوجيا المستندة إلى الويب للتفاعل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (على سبيل المثال، المتقدمون للوظائف والموظفون والمديرون وما إلى ذلك)، كما مكنت هذه الأنظمة المؤسسات من تطوير أنظمة توظيف قائمة على الويب يمكن استخدامها لجذب المتقدمين في أي مكان في العالم، والسماح لهم بالتقدم للوظائف عبر الإنترنت، في هذا الوقت أصبحت هذه الأنظمة تُعرف باسم أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) لأنها مكنت معاملات الموارد البشرية عبر الإنترنت (Dianna L. & James H, 2013, p. 2).

يكمن الفرق الجوهرى بين (e-HRM) و (HRIS) بأن أنظمة إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة إدارة الموارد البشرية نفسها ومستخدمي أنظمة إدارة الموارد البشرية هم في الغالب من العاملين في إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين العمليات داخل أقسام الموارد البشرية نفسها.

بينما في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) المجموعة المستهدفة هم العاملين خارج قسم الموارد البشرية (الموظفون والإدارة)، حيث يتم تقديم خدمات إدارة الموارد البشرية من خلال شبكة الإنترنت أو الإنترنت للاستخدام من قبل كافة الموظفين (Ruël & al, 2004, p. 365).

لقد سهلت وعدلت أنظمة e-HRM عمليات الموارد البشرية بما في ذلك التوظيف والاختيار والتدريب والتعويض وإدارة الأداء وتخطيط الموارد.

1-3- أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) هي واحدة من أحدث الموضوعات في علوم إدارة الموارد البشرية التي تم انشاؤها بهدف تحسين الإجراءات من أجل تشغيل وظائف الموارد البشرية بشكل أسرع، وخفض التكاليف والتحرير من القيود الإدارية لتنفيذ الدور الاستراتيجي (Kariznoee & al, 2012, p. 276).

إن المؤسسات تتوجه نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية التالية (Abu :Amuna & al, 2017, p. 42).

- 1-تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية؛
- 2-تخفيض تكاليف العمالة والمصاريف الإدارية؛
- 3-تسهيل أداء وظائف الموارد البشرية؛
- 4-رفع أداء وإنتاجية المؤسسة؛
- 5-تنمية وتحسين علاقات العمل ورضا العاملين؛
- 6-دعم أفضل للإدارة عبر المؤسسة؛
- 7-توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب؛
- 8-تحسين صورة الشركة.

بشكل عام هناك أربع متطلبات ضرورية يجب مراعاتها في إدارة الموارد البشرية الالكترونية , (Fahimeh , 2014, p. 150)

- 1-يطلب من وحدات الموارد البشرية التركيز على الأسئلة الاستراتيجية؛
- 2-يجب أن تكون هذه الوحدات مرنة في صنع السياسات والإجراءات العملية؛
- 3-يجب أن تعمل وحدات الموارد البشرية بكفاءة؛
- 4-يجب أن تكون وحدات الموارد البشرية في خدمة المديرين والعاملين.

باختصار يجب أن تركز هذه الوحدات على الاستراتيجية والمرونة وان تكون فعالة وموجهة نحو العملاء في وقت واحد.

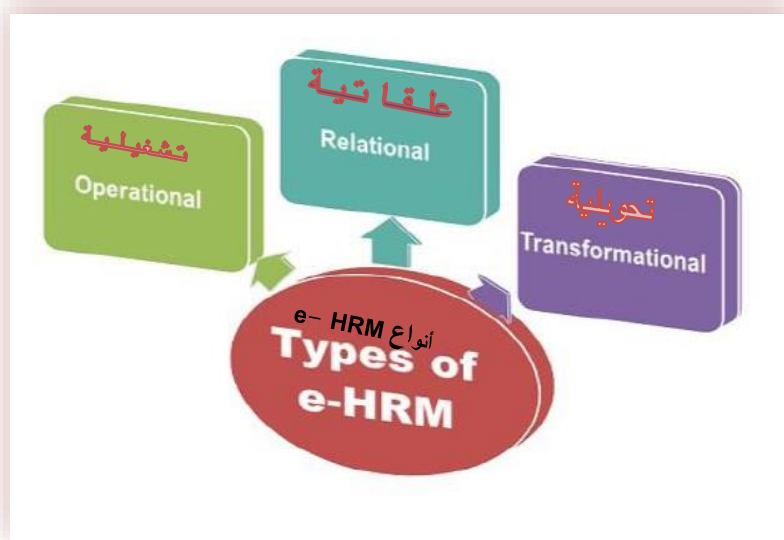
1-4- أنواع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

على الرغم من أنه تم اقتراح تصنيفات مختلفة لإدارة الموارد البشرية الالكترونية، على سبيل المثال Lepak Wright & Dyer (2000) ؛ Snell (1998) يتم تجميعها بشكل أساسي على أنها تشغيلية (Operational)

وعلاقاته (Relational) وتحويلية (Transformational) (Findıklı & Bayarçelikb, 2015, p. 426) حسب الشكل

التالي:

الشكل رقم (05): أنواع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية



المصدر (AlAmeri, 2017, p. 68)

والجدول الموالي يوضح أنواع E-HRM

جدول رقم (06): أنواع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

الوصف	أنواع E-HRM
تهدف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التشغيلية الى تحسين فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية عن طريق الاتمته وإمكانية الدعم وهي تتعلق بالنشاطات الأساسية والمختلفة للموارد البشرية في المجال الإداري.	التشغيلية
تهدف الى تحسين العلاقات مع اصحاب المصلحة وتقديم الخدمات لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وهي تهتم بنشاطات ادارة الموارد البشرية الأكثر تقدما، والتركيز هنا ليس على الادارة ولكن على ادوات الموارد البشرية التي تدعم العمليات الاساسية مثل التوظيف واختيار الموظفين الجدد والتدريب وإدارة الأداء والمكافآت.	العلاقاتية

التحويلية	هذا النوع من إدارة الموارد البشرية الالكترونية يدل على التطورات في دعم الأعمال التجارية، واستراتيجية التوجه بنشاطات إدارة الموارد البشرية ذات الطابع الاستراتيجي، وإدارة الكفاءة الاستراتيجية، وإدارة المعرفة الإستراتيجية.
-----------	---

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (Findıklı & Bayarçelikb, 2015, p. 426)

2- مفهوم الجودة في أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية

تعتبر أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية نوع خاص من أنظمة المعلومات، وتعتبر جودة هذه الأنظمة مهمة جدا لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها العام لذلك سنبنّي الدراسة النظرية لجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية في هذا القسم على أساس الدراسات السابقة لجودة أنظمة المعلومات.

2-1- نظرية النظم:

لقد ظهرت فكرة النظم على يد العالم الألماني (Ludwig Von Bertalanffy) عام (1937) وقد سماها النظرية العامة للنظم وهي منهج يهدف إلى تشكيل مبادئ عامة يمكن تطبيقها على النظم أيا كان نوعها، طبيعتها العناصر المكونة لها، وأيا كانت العلاقات التي تنظم عملها، والأهداف التي ترغب في تحقيقها (صياد، 2018، صفحة 8)

تمثل نظرية النظم محاولة منهجية شاملة وفهم أي ظاهرة في الحياة والطبيعة وذلك من خلال تفكيكها إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية وفهم علاقات هذه العناصر والمكونات ضمن إطار عام ومنظور يتضمن كل أبعاد وأوجه الظاهرة موضوع الدراسة (غالبا، 2009)، وتشير النظرية العامة للنظم الى انه لا يجب الاهتمام فقط بعناصر النظام ولكن أيضا بالعلاقات المتبادلة بين هذه العناصر، وان النظم الأخرى تساعد في تقديم رؤية واضحة عن النظام تحت الدراسة (حلمي، 1988، صفحة 13).

2-2- تعريف النظام:

توجد عدة تعريفات للنظام تعكس وجهة نظر الخاصة بأصحابها ومن أهمها:

المفهوم الأول: النظام هو مجموعة من الأشياء المادية والأفكار المنطقية فيما بينها والتي تم توجيهها نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة وأن قيمة وفعالية النظام ككل تكون أكبر من مجموع القيم أو فعالية كل من مكوناته كل على حدة، وذلك بمقدار أو تأثير التجاوب المتبادل فيما بين هذه المكونات (بخيث، 2018، صفحة 16).

المفهوم الثاني: هو مجموعة من العناصر المترابطة، التي تشكل وحدة متكاملة تتفاعل اجزاؤها لتحقيق هدف مشترك؛ وتحدد العناصر والعلاقات التي توجد بينها الطريقة التي يعمل بها النظام. وللنظام مدخلات، وآلية لمعالجتها وتحويلها الى مخرجات (موسى، 2011، صفحة 12).

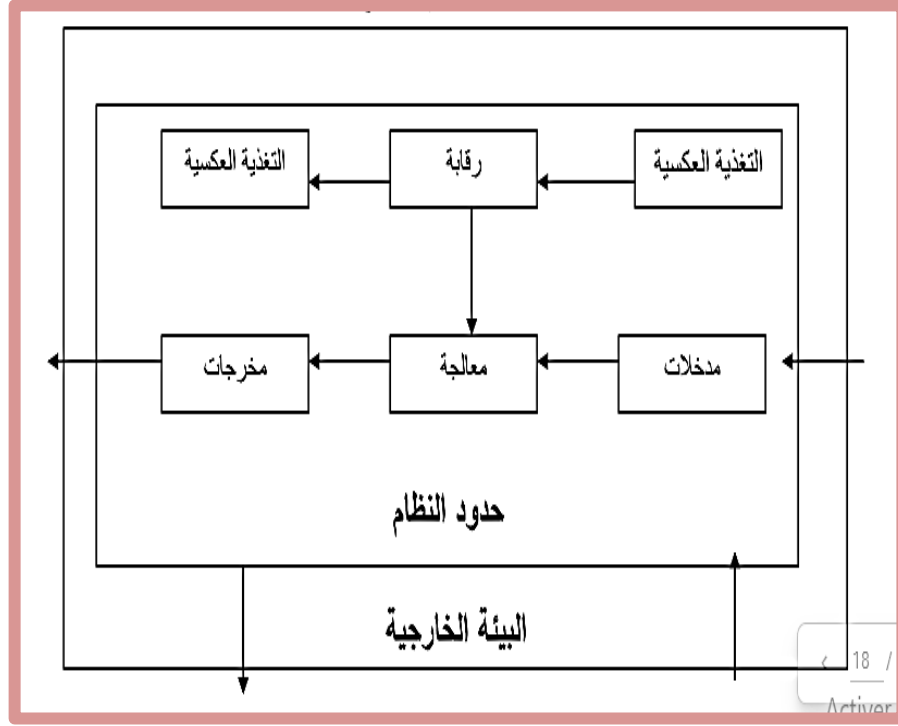
المفهوم الثالث: النظام هو مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع البيئة ومع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول المدخلات وإنتاج المخرجات من خلال اجراء تحويلي منظم (الصباغ، 2000، صفحة 13).

المفهوم الرابع: هو مجموعة من الوحدات المترابطة التي تألفت معا لتشكيل وحدة واحدة فالنظام يتألف من مجموعة من وحدات تجمعت معا بعلاقة منطقية، أو فيزيائية لتعمل معا كوحدة واحدة، وهذه الوحدات يمكن اعتبارها أنظمة فرعية مكونة من وحدات أصغر منها وهكذا، وقد يكون النظام المعني أيضا نظاما فرعيا في نظام أكبر وأشمل (فضل الله، 2022، صفحة 431)

من خلال المفاهيم السابقة نستخلص بأن النظام هو عبارة عن مجموعة من المكونات المرتبطة والمتفاعلة معا والتي تعمل بتوافق معين من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة.

يكون النظام مفتوحا إذا كان له علاقة مستمرة ومتفاعلة مع البيئة داخليا وخارجيا يتأثر ويؤثر بها، فهو يحتاج لبعض المدخلات في بيئته لكي يستمر ويعطي نتائج مفيدة تساعد في تحقيق الهدف، ويسمى النظام مغلقا عندما يعمل داخل حدود معينة مغلقة تسمى بيئة داخلية يؤثر ويتأثر بها ويتفاعل مع اجزائه ولا يؤثر أو يتأثر خارج حدوده، ويمكن حصر أي نظام مفتوح في المدخلات، عمليات المعالجة، المخرجات، التغذية العكسية والرقابة والشكل (06) يوضح عناصر النظام المفتوح (العنزي، 2009، صفحة 7).

الشكل رقم (06): عناصر النظام المفتوح

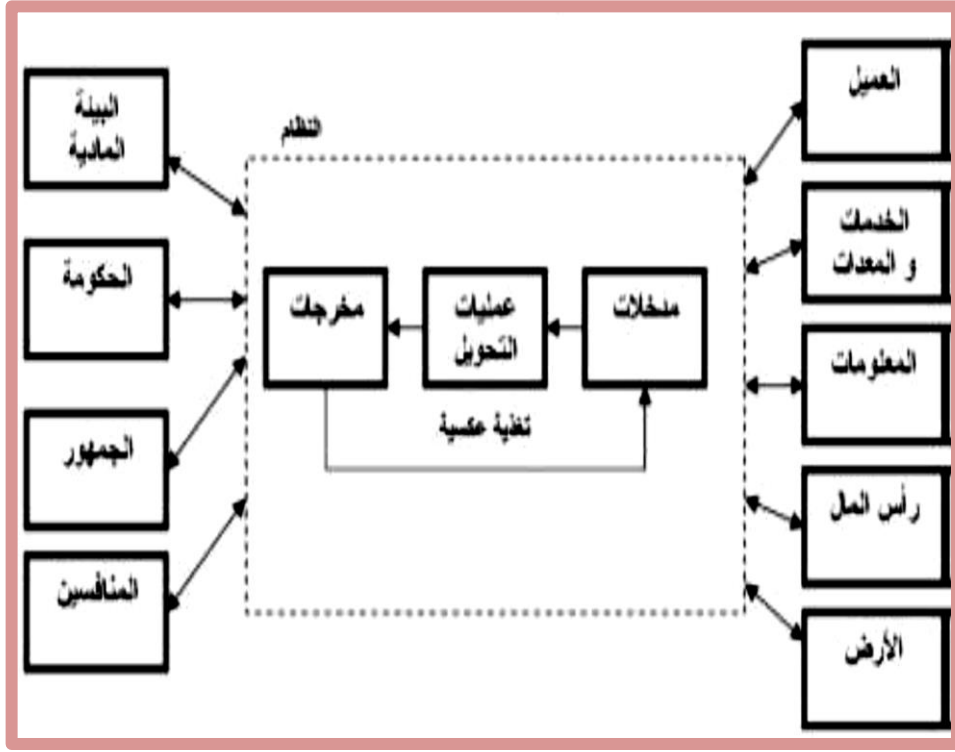


المصدر: (العنزي، 2009، صفحة 7)

2-2-1- مفهوم المؤسسة كنظام:

إن كلمة نظام هي من أكثر المفاهيم استعمال في فهم المؤسسات وفي إطار نظرية النظم لا ينظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة من الخدمات والوظائف (الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، التسويق)، بل ينظر إليها على أنها نظام يتناسب بداخله المدخلات والمخرجات البيئية، وترصد بطريقة لا شعورية البيئة من خلال إعادة إدخال المخرجات كمدخلات جديدة في عملية تعرف بالأثر العكسي (كليج ، 2002، صفحة 80)، والشكل رقم (07) يمثل تصور لمكونات المؤسسة كنظام.

الشكل رقم (07): المؤسسة كنظام

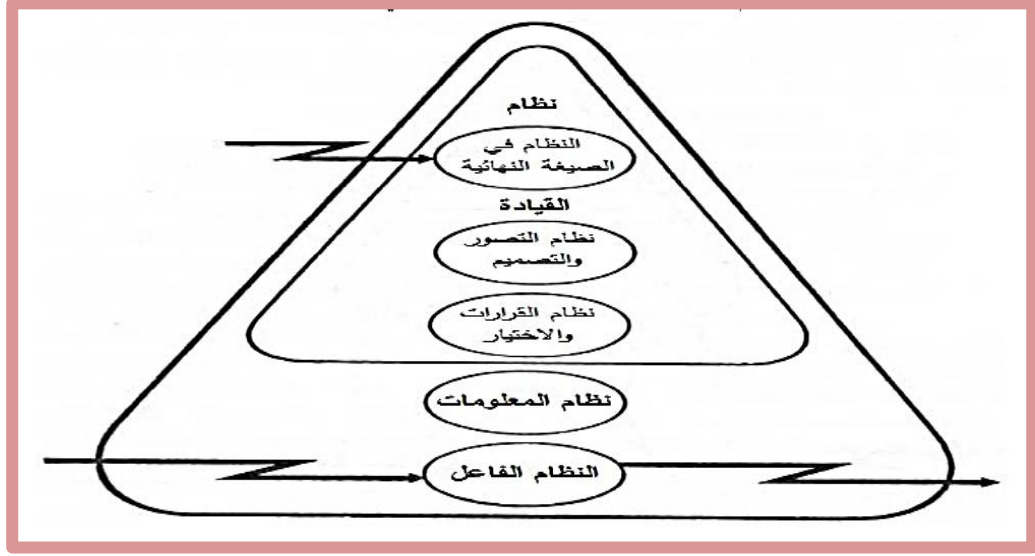


المصدر: (قادري، 2020، صفحة 90)

ويعتبر L. Von Bertalanffy أول من تحدث على المؤسسة كنظام وفق نظريته، ويميز بين النظام المغلق والنظام المفتوح، حيث اعتبر المؤسسة نظاماً مفتوحاً. بتحليل أعمق للنظرية يمكن ان تشمل المؤسسة كنظام مفتوح على الخصائص التالية (صياد، 2018، صفحة 11):

- المؤسسة مكونة من اقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها؛
 - تملك المؤسسة حدوداً تمكن من فصلها عن المحيط الخارجي؛
 - تعتبر المؤسسة نظاماً مفتوحاً يتكيف مع متغيرات بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرها.
- وفي نفس السياق جاء J.L. Le Moigne واعتبر أن المؤسسة عبارة عن نظام متكامل نشط ومنظم يتكون من ثلاث أنظمة فرعية هي نظام القيادة، نظام المعلومات والنظام الفاعل، كما هو ممثل في الشكل الموالي:

الشكل (08): المؤسسة من منظور نظامي حسب J.L. Le Moigne



المصدر: (نحاسية، 2018، صفحة 122)

2-2-2- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كنظام معلومات:

نظام المعلومات هو أحد الأنظمة الفرعية التي تتكون منها المؤسسة. وتعتبر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية نظام معلومات له طابع خاص (Alshibly, 2014, p. 109) ، وهذا ضمن نظام المعلومات الشامل للمؤسسة، نظرًا لأنه يهدف إلى تلبية احتياجات معينة ومختصة تتعلق بإدارة الموارد البشرية.

يتضمن هذا النظام مجموعة من التطبيقات والأدوات التي تساعد في تخزين وإدارة المعلومات المتعلقة بالموظفين، مثل المعلومات الشخصية، والمهارات، والأداء، والرواتب، والإجازات، والتدريبات، وغيرها. يساهم نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين فعالية عمليات التوظيف وإدارة الأداء وتطوير الموظفين.

2-2-3- أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي برامج وتطبيقات تم تطويرها لتكون أدوات مساعدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات والشركات. تهدف هذه الأنظمة إلى تحسين الكفاءة والفعالية في إدارة العمليات الإدارية المتعلقة بالموظفين والموارد البشرية بشكل عام.

جدول رقم (07): تطبيقات إدارة الموارد البشرية الالكترونية

النظام	الوصف
نظام التوظيف الإلكتروني	يعتبر من التطبيقات الأكثر انتشارا في المؤسسة حيث يمنح للمسؤولين المكلفين بعملية التوظيف أداة تساعد في التسيير الكلي لمختلف عمليات التوظيف التقليدية (زايد و حسين، 2016، صفحة 243) يعني التوظيف الإلكتروني نشر الوظائف الشاغرة على مواقع الشركة أو وكيل التوظيف عبر الإنترنت الذي يسمح للمتقدمين بإرسال سيرتهم الذاتية أو استئنافها إلكترونياً عبر رسائل البريد الإلكتروني أو أي نماذج إلكترونية أخرى. فالتوظيف الإلكتروني الذي يشار إليه أيضاً بالتوظيف عبر الإنترنت هو ممارسة استخدام التكنولوجيا وخاصة الموارد المستندة إلى الويب لدعوة المواهب الجديدة وتقييمها وإجراء المقابلات معها وتوظيفها، والغرض من التوظيف الإلكتروني هو جعل العمليات المعنية أكثر كفاءة وفعالية، وكذلك أقل تكلفة. يمكن أن يصل التوظيف عبر الإنترنت إلى مجموعة أكبر من الموظفين المحتملين ويسهل عملية الاختيار. (French, 2012)
نظام الاختيار الإلكتروني:	يعد نظام الاختيار الإلكتروني ضروري لأنه إحدى الأدوات التي تستخدمها الشركات لزيادة فرص الحصول على الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب، ويتم تقييم ذلك من خلال اختبارات مختلفة مثل المؤتمرات عبر الإنترنت والصوت والفيديو (Rahman & Al, 2018, p. 4) يؤدي الاعتماد على الاختيار الإلكتروني الى تخفيض التكاليف. إن الاختيارات التي تتم عن طريق الانترنت، تشكل عاملاً مهماً في فرز وتصفية المتقدمين للوظائف، فليس بالضرورة استبعاد المتقدم في حالة عدم ملائمة للوظيفة، فبعض الأنظمة المتطورة لديها القدرة على فرز الطلبات وتحويلها الى وظائف ملائمة شاغرة وأخرى تحتفظ ببيانات المتقدمين في مستودع للبيانات للرجوع اليها بشكل آلي في حال توفر فرص عمل جديدة.

يُنظر إلى التدريب على أنه نشاط يستهدف تعزيز المهارات أو الكفاءة الإضافية لدى الموظف في الوظيفة التي يمتلكها حاليًا من أجل زيادة الأداء (Umar & Al, 2020, p. 98). تبدأ معظم الشركات في التفكير في إجراء تدريب عبر الإنترنت، لأن الإنترنت أكثر كفاءة لتوزيع التدريب داخل الشركات، وإتاحة التدريب "في أي وقت" و "في أي مكان"، إلى جانب تقليل التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة (Amar & Kada , 2021, p. 422). ترجع أهمية نظام التدريب الإلكتروني إلى إمكاناته في تغطية عدد كبير من الموظفين بغض النظر عن مواقعهم، بحيث يتم استخدام الأجهزة الإلكترونية والتطبيقات والعمليات لإنشاء المعرفة وإدارتها ونقلها.	نظام التدريب الإلكتروني:
هو عملية تضمن أن مديري التخطيط يقومون بتخصيص الزيادات والرواتب بشكل عادل في جميع أنحاء المؤسسة، مع الالتزام في حدود المبادئ التوجيهية للميزانية. وهو الأمر الذي بدأت المنظمات في اللجوء إليه بعد التوجه نحو توسيع حدودها، ولما كان استخدام الإنترنت والإنترنت أمرا حيويًا في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات أو الهيئات الحديثة، صارت لعمليات التعويض الإلكترونية نصيبًا من تطويرها (عبد الوهاب، 2019، صفحة 74). يشمل التعويض مصاريف مثل المكافآت وتقاسم الأرباح والعمل الإضافي والمكافآت التي تشمل المكافآت النقدية وغير النقدية مثل إيجار المنزل وتسهيلات السيارة (Babatope & Al, 2021, p. 492).	نظام التعويضات الإلكتروني:
يمكن تعريف نظام التقييم المستند إلى الويب على أنه النظام الذي يستخدم الويب (الإنترنت والإنترنت) لتقييم المهارات والمعرفة وأداء الموظفين بشكل فعال مما يقلل من التكاليف (Fahimeh , 2014, p. 152)، كما يهدف هذا النظام إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي وزيادة الإنتاجية والكفاءة في المؤسسة.	نظام إدارة الأداء الإلكتروني:

لذلك فإن المؤسسة سوف تستطيع خفض كثير من التكاليف لديها إذا طبقت أنظمة تقييم الأداء الإلكتروني بشكل جيد. توفر نظم تقييم الأداء الإلكتروني للمؤسسة المرونة في النماذج والاختيارات، كما أنها توفر على المؤسسة سهولة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين والأقسام وتوفير الكثير من الوقت في توفير التغذية الراجعة والتي تعتبر أداة هامة بيد الإدارة العليا (الزهراني، 2021، صفحة 111)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المصادر الواردة فيه

2-2-4-مدخل دراسة الجودة في أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية

لدراسة الجودة في أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية هناك مدخلين رئيسيين هما مدخل النظم ومدخل الجودة الشاملة وبما أن مدخل النظم قائم على النظرية العامة للنظم التي تؤكد على علاقة الأجزاء والمكونات بجميع الوحدات الأخرى ثم علاقة جميع الوحدات بالأنظمة الأخرى (حلمي، 1988، صفحة 13)، فإن هذه الدراسة ستركز على دراسة جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية من منظور مدخل النظم باعتباره ملائماً لهذه الدراسة.

3- ابعاد جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية

فيما يتعلق بقياس الجودة وأبعادها فتقر الأدبيات بأن غالبية المقاييس القديمة بالنسبة لجودة نظم المعلومات هي ذات توجه لقياس المنتج فقط Production Oriented وهو ما يلزم للصناعات والمشاريع الهندسية، أما في أنظمة المعلومات فالمخرجات ليست بطبيعة إنتاجية فقط وإنما أيضاً بطبيعة خدماتية. وأكثر مخرجاتها ذات طبيعة خدماتية، وعليه فإن جودة أنظمة المعلومات الخدماتية كما يلمسها المستخدم النهائي هي مفتاح مقياس الجودة لأنظمة المعلومات (محمد و آخرون، 2021، صفحة 244).

إذا افترضنا أن نظام المعلومات منتج فإن جودة نظم المعلومات تكون ذات طبيعة خاصة وتحدد من خلال عملية التصميم التي تكون ذات ملامح فريدة خاصة بها، كما هو الحال بالنسبة لكل المنتجات، وهو ما يعني أن

جودة نظم المعلومات تظهر عند استخدام النظام، فعندما يظهر أن النظام يعطي النتائج والأهداف المرجوة فهنا تظهر الجودة ويمكن اكتشافها (بن عطاء الله، 2019، صفحة 37)

تناولت الدراسات السابقة جودة نظم المعلومات بأبعاد مختلفة كما في الجدول رقم (08):

الجدول رقم (08): أبعاد جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	أبعاد جودة نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	المصدر
1.	جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة	(Delone & McLean, 2003)
2.	جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة	(Wilkin & Castleman, 2003)
3.	المادية، مهارات العاملين، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطفية، الأمن، خصائص المعلومات	(العرود و شكر، 2010)
4.	جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة	(Gorla & Al, 2010)
5.	جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة	(رومي و علي، 2012)
6.	عامل الوقت، عامل الشكل، عامل المحتوى، العامل الفني	(الصرن، 2013)
7.	جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة	(Alshibly, 2014)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المصادر الواردة فيه

تم الاعتماد في هذه الدراسة على جودة النظام وجودة معلومات النظام وجودة خدمات النظام كأبعاد لقياس جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وهذه الأبعاد تعتبر واحدة من أقوى وأشمل الأبعاد وأكثرها استخداماً في تقييم جودة أنظمة المعلومات، وذلك وفقاً لما أشار إليه نموذج النجاح (Delone & McLean, 2003)، بالإضافة إلى أن هذا النموذج حظي بقبول واسع في مجموعة متنوعة من مؤسسات نظم المعلومات واعتمدت عليه دراسة (Alshibly, 2014) في قياس نجاح نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبالتالي جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي مجموعة من العناصر الأساسية المتمثلة في:

1-جودة النظام System Quality: هي خصائص النظام المتمثلة بالثقة بنظام المعلومات، وسهولة التعلم، وسهولة الاستخدام، وقابلية التحكم بواجهة المستخدم، والمرونة، والتكامل مع الأنظمة الأخرى.

2-جودة المعلومات Information Quality: هي خصائص جودة المعلومات؛ من حيث الحداثة، والدقة، والكفاية والقابلية للفهم، وأن تكون بالشكل المناسب ذات علاقة بالموضوع الممثلة له بالدرجة التي يستطيع النظام الوفاء باحتياجات المستخدمين.

3-جودة الخدمة Service Quality: هي مدى تجاوب النظام في تقديم الخدمات المطلوبة، والثقة بالخدمات التي يقدمها النظام، والاعتماد على النظام ومدى قبول النظام من المستخدمين ورضائهم عنه وحدائته، وإمكانية توفير أمن المعلومات.

المبحث الثالث: أساسيات الأداء الوظيفي المتميز

يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال كان، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المؤسسة التي يعمل فيها، كما تصبح المؤسسة أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين بها متميزاً (خلوف، 2013، صفحة 269)، ويعد الاهتمام بمفهوم الأداء الوظيفي عموماً والأداء المتميز خصوصاً من الجوانب المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة للمؤسسات لارتباطه الوثيق بمحددات النجاح المؤسسي في ظل بيئة الأعمال الحالية المليئة بالتحديات والتنافسية والتغيير المستمر.

1- الأداء الوظيفي المتميز (المفهوم والأهمية):

1-1- مفهوم الأداء الوظيفي المتميز:

إن أداء الأفراد بشكل عام هو انعكاس لما يحمله من معارف ومعلومات وخبرة والتي تكون موجودة في أذهان العاملين. وعلى هذا الأساس فإن تفاوت مستويات الأداء المقدم يعود إلى تفاوت مستويات ادراكهم، وقدراتهم الفكرية وسلوكهم الإبداعي (كريم، 2015، صفحة 76).

إن معظم نظريات ومداخل "الفكر الإداري" في الفترة ما بين (1880-1940) كانت تقترض أن المؤسسة بيئة مغلقة لا تؤثر ولا تتأثر ببيئتها العامة، واستمرت الجهود العلمية تستمر في محاولة تقديم مفاهيم ومضامين جديدة حول "الأداء المتميز" حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة النشاط التنظيمي وتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة، وظهر مفهوم "الفعالية" مؤكداً على أهمية تحقيق أهداف المؤسسة في ظل التغيرات البيئية مع الإقرار بالأثر البيئي على المؤسسة (زايد ع.، 2006، صفحة 06)

اتجه التنظير للمؤسسة كنظام مفتوح وليس كنظام مغلق وفق "نظرية النظم" التي اعتبرت المؤسسة كنظام كلي مركب يتكون من أنظمة فرعية متكاملة ومتفاعلة وأن الأداء المتميز مرهون بالتميز المتكامل والمتساند لمجموع الأنظمة الفرعية للمؤسسة (كرارشة، 2021، صفحة 113).

ولم يعد الأداء المتميز أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات، بل هو حتمية فرضتها ظروف وقوى خارجية متعددة، فالتميز هو نمط فكري إداري لا يعرف حدود أو عوائق يمكن أن يتحقق في أي مؤسسة صغيرة كانت أو كبيرة، خدمية أو سلعية، حكومية أو غير حكومية (بلهادي، 2008، صفحة 131)، والأداء المتميز يمكن أن يتناول مستويين: هما الأداء المتميز على مستوى الفرد، والأداء المتميز على مستوى المؤسسة وسنتناول في هذه الدراسة الأداء المتميز على مستوى الافراد العاملين تبعا لمتطلبات البحث.

ويعد موضوع الأداء الوظيفي المتميز من موضوعات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وتحديدًا ضمن نظريات الدوافع ولقد شهدت هذه النظريات اهتمامًا متزايدًا من قبل المديرين لأكثر من قرن. ومن أبرز نظريات الدوافع التي تناولت الأداء المتميز هي نظرية التوقع (Expectancy Theory)، والتي يعد (Vroom) من أبرز أنصارها (العبادي، 2007، صفحة 95).

ولجوء المؤسسات للاهتمام بهذا النوع من الأداء (الأداء الوظيفي المتميز) يكمن في إدراك أن مجرد إتمام المهام لم يعد كافيًا بل يتعين على الموظفين أن يتجاوزوا توقعات الأداء العادي ويظهروا بأسلوب يتميز بالابتكار والتفوق، مما يسمح لهم بتحقيق أداء يفوق حدود المعايير المحددة كماً ونوعاً من قبل المؤسسات، وبما يرضي إدارة المؤسسة والزبائن وخصوصاً تلك المؤسسات التي تعمل في بيئات تتسم بحدة المنافسة والتغيرات المستمرة في رغبات زبائنها (العسكري و الدلوي، 2017، صفحة 130).

لقد تعددت التعريفات واختلفت الآراء حول التميز في أداء الأفراد العاملين نظراً للتباين في فلسفات ووجهات نظر الباحثين واختلاف أهداف دراساتهم والجدول رقم (09) يعرض بعض اسهامات الباحثين لهذا المفهوم حسب الاسبقية الزمنية:

الجدول رقم (09): مفاهيم الأداء الوظيفي المتميز

ت	مفهوم الأداء الوظيفي المتميز	المصدر
---	------------------------------	--------

1.	اعتبر دينغل (Dingle) الأداء المتميز هو ذلك الأداء الناتج عن قدرة الفرد في أداء مجموعة المهام الوظيفية في ظل ظروف متغيرة وذلك لامتلاكه معارف وكفاءات.	(مدحت، 2012، صفحة 76)
2.	الناتج الفردي من حيث الجودة والكمية المتوقعة من كل موظف في وظيفة معينة وذلك من خلال الدافع والإرادة والقدرة على القيام بهذه الوظيفة.	(Mohamad & Jais, 2016, pp. 676-677)
3.	النتائج المنجزة والانضباط من قبل العمال في مكان العمل الذي يحتفظ بالاستراتيجيات التنظيمية من خلال استهداف النتائج المتوقعة.	(Okechukwu, 2017, p. 6)
4.	مجموعة من السلوكيات التي تعبر عن أداء الموظف بطريقة تضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ.	(بعجي، 2019، صفحة 523)
5.	هو مجموعة من السلوكيات والمواقف والقدرات التي يتمتع بها الفرد ويستخدمها في صورة مجهودات مبذولة لأداء عمل معين وبطريقة معينة وبأسلوب معين وفي زمن معين.	(عابدين، 2019، صفحة 339)
6.	مجموعة من السلوكيات والمهارات الفكرية والقدرات المعرفية العالية التي يمتلكها الفرد في المؤسسة، بحيث تمكنه من تحقيق الأفضلية عن الآخرين في الأداء من خلال تقديم أفكار خلاقة ومنتجات تتسم بالإبداع والتميز وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	(سبع و مناصرية، 2020، صفحة 721)
7.	مجموعة من السلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها العاملون في المؤسسة بحيث تمكنهم من توظيفها في مجال عملهم وتخصصهم بحيث تجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود معايير المؤسسة ويتفوقون على ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً،	(محمد ع.، 2022، صفحة 103)

	بالإضافة الى تقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والاصالة والابداع والتميز بما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمؤسسة.	
--	---	--

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المصادر الواردة فيه

من خلال ما تقدم من استعراض آراء بعض الباحثين لمفهوم الأداء الوظيفي المتميز ترى الطالبة أن الأداء الوظيفي المتميز هو أعلى مستوى من الأداء المتوقع في بيئة العمل يشير إلى القدرة على تحقيق نتائج ممتازة وتفوق في أداء الموظفين لمهامهم وواجباتهم الموكلة إليهم في مجالات عملهم حيث يتطلب تفوقاً في القدرات والمهارات والمعرفة والخبرة الخاصة بالمهام المحددة مما يساهم بالأخير في تحقيق اهداف المؤسسة.

1-2- أهمية الأداء الوظيفي المتميز:

بدأ الاهتمام بالتميز في الأداء في مطلع ثمانينيات القرن العشرين عندما ألف توم بيترز وزميله روبرت واترمان (T. Peters & R. Waterman) كتابهما المشهور " البحث عن التميز " والذي جاء كردة فعل لتمييز الشركات اليابانية منذ ستينات وسبعينات ذات القرن، ففي النموذج الياباني كان سبب النتائج المذهلة التي حققتها الشركات اليابانية المتفوقة هو كفاءة مواردها البشرية وأسلوب عملها المتميز (العديلي، 2009)، أما بخصوص أهميته فيمكن القول انه يمثل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على كافة المستويات، وأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميز. الأداء الوظيفي المتميز هو أحد المحركات الرئيسية للنجاح والتفوق في أي مؤسسة. إنه يعود بالفائدة على الأفراد أنفسهم وعلى المؤسسة بأكملها من خلال تحقيق الفعالية والتميز في العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، ويرى (Cravens 2010) أن أهمية الأداء المتميز تبرز من خلال ما يلي (محمد ع.، 2022، صفحة 103):

1. الكشف عن العناصر ذات الكفاءة ووضعها في المواقع المناسبة؛

2. تحديد العناصر التي تحتاج الى دعم وتطوير للنهوض بالأداء؛

3. التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة؛

4. تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها؛

5. تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار؛

6. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر؛

7. تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية؛

ويمكن إيجاز أهمية الأداء الوظيفي المتميز بالآتي (كريم، 2015، صفحة 80):

1. تحسين الأداء يساهم في تعزيز مسيرة التنمية الشاملة على اعتبار أن تلك العملية تتمخض عنها زيادة في

تنمية المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة؛

2. تحسين الأداء يلعب دوراً بارزاً في زيادة تحقيق الأرباح التي تسخر بدورها في خدمة الأفراد، وذلك من خلال

توفير السلع والخدمات بأسعار منخفضة عن تكلفتها الأصلية؛

3. رفع مستوى أداء الأفراد في المؤسسة يعد من أهم الواجبات التي تعنى بها الإدارة لزيادة مستوى الخدمات

المقدمة، والتي بدورها تحقق جملة من الفوائد منها ما يخص المؤسسة، ويعزز من موقعها وقدرتها على

تحسين نوعية الخدمات ومنها ما يتعلق بالأفراد.

2- حتمية التميز في الأداء الوظيفي:

2-1- العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما وإن هذه العوامل

تكون ذات تأثير متباين على الأداء وبالتالي اختلاف نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، لذا نجد أن

أغلب العلماء يواجهون صعوبات عدة في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي المتميز ومدى التفاعل

بينهما، وقد حاول مجموعة من علماء الإدارة تحديد بعض العناصر التي يكون لها تأثير على الأداء الوظيفي المتميز (كريم، 2015، صفحة 82) والتي من أهمها (المدرع، 2014، صفحة 38):

(1) **غياب الأهداف المحددة:** يعتبر عدم وجود خطط استراتيجية مفصلة في المنظمات سبباً لعدم تحديد أهدافها بشكل واضح وعدم وجود آليات لقياس معدلات الإنتاج المستهدفة. هذا النقص يحجب القدرة على تقييم أداء المؤسسة والموظفين بشكل فعال، نتيجة لغياب معايير واضحة لتقييم الأداء وعدم وجود مؤشرات للأداء الوظيفي الجيد؛

(2) **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم قدرة العاملين في المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي وصنع القرارات سيؤدي إلى وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين، وبالتالي يتسبب ذلك في ضعف إحساس العاملين بالمسؤولية وعجزهم عن تحقيق التعاون الجماعي. وهذا بدوره يؤدي إلى تراجع أدائهم الوظيفي نتيجة لشعورهم بعدم القدرة على المشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، مما يؤثر سلباً على حل المشكلات التي يواجهونها في سياق أدائهم الوظيفي؛

(3) **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم قدرة الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه؛

(4) **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء العاملين، والرضا الوظيفي يتأثر بالعوامل الإدارية والشخصية للعاملين؛

(5) **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المؤسسات يعني ضياع ساعات العمل في نشاطات غير منتجة، وقد يؤثر هذا بشكل سلبي على أداء باقي الموظفين، يمكن أن ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو بسبب الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

وأشار رشيد (2010) الى أنه من الممكن لإدارة الموارد البشرية أن تقوم بتنفيذ ممارساتها الخاصة بها، فضلا عن تنفيذ واتباع بعض الأساليب الداعمة لوصول الموظفين للأداء الوظيفي المتميز والتي من أبرزها (العسكري و الدلوي، 2017، صفحة 133) :

✓ توفير مناخ تنظيمي ملائم؛

✓ زيادة الرضا الوظيفي؛

✓ تقليل ضغط العمل؛

✓ نوعية حياة العمل؛

✓ التدريب والتطوير؛

✓ تبني الأساليب الحديثة في تصميم الأعمال.

2-3- معوقات الأداء الوظيفي المتميز:

يخفق العديد من الموظفين في المؤسسات في الوصول لمستوى الأداء الوظيفي المتميز لوجود مجموعة من المعوقات فيما يلي بعض من أهمها:

إن أهم معوقات الأداء المتميز على مستوى المؤسسات -خاصة في البيئة العربية -هي (كرارشة، 2021، صفحة 124):

1. عدم الرغبة في تغيير الوضع الراهن بسبب التكاليف التي يقتضيها التغيير؛
2. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة على الوضع القائم.
3. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المؤسسة يستلزم في بدايته نفقات إضافية.

كما انه من الممكن تصنيف أهم المعوقات الى مجموعتين كالآتي:

1. العوامل الشخصية: وهي العوامل المرتبطة بالموظف العامل والتي يمكن للفرد التحكم فيها، فقد ركزت العديد من الدراسات على الصفات الفردية المرتبطة بتحقيق أداء إبداعي بارز، وتشمل غالبًا الحدس والاعتماد على الذات والميل للمغامرة والحاجة إلى التغيير وال جذب إلى التعقيد. وفي غياب هذه العوامل، يُعتبر ذلك عائقًا يقف أمام تحقيق الموظفين لأداء متميز. (العسكري و الدلوي، 2017، صفحة 132).

2. العوامل التنظيمية: من أبرزها (صالح و عوديس، 2014، صفحة 11):

أ- البيروقراطية: والتي تتسم بالتعقيد والروتين وكثرة المستويات الإدارية، إن البيئة البيروقراطية بطيئة الحركة تعمل على إخراج العاملين المتميزين أكثر من جلبهم إليها فالمتميزون لا يمكنهم أن ينجحوا في مؤسسة شديدة المركزية.

ب- الالتزام بالقوانين والتعليمات: يُعتبر وسيلة وليس غاية. في بعض المنظمات، تقتصر الرقابة الإدارية على مراقبة الامتثال للإجراءات دون التركيز على مدى إسهامها في تحقيق الأهداف. يُعتبر الانضباط والانتظام في الحضور والدوام معيارًا في كثير من المؤسسات لتقييم أداء الموظف. ورغم أهمية هذا الالتزام، إلا أن الالتزام به وحده لا يكفي لتحقيق أداء متميز.

ت- زيادة عبء الدور: يقصد به قيام العامل بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت متاح كإلقاء المحاضرات واعداد البحوث ونشرها، وتقديم الاستشارات والمشاركة في اللجان.

3. أبعاد الأداء الوظيفي المتميز:

من خلال مراجعة أدبيات بعض البحوث السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي المتميز نجد أنها ركزت على مناقشة متغيرات متعددة حيث تناولت الأداء الوظيفي المتميز بأبعاد مختلفة كما في الجدول رقم (10).

الجدول رقم (10) أبعاد الأداء الوظيفي المتميز من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	أبعاد الأداء الوظيفي المتميز	المصدر
1.	أداء المهام، سلوك المواطنة التنظيمية	(Johanim & Khulida , 2009)

2.	معدل الأداء، سلوك الأداء، احتمال تحسين وتطوير الأداء مستقبلاً	(مناصرية، 2012)
3.	أداء المهام، الأداء الضمني	(Korkaew & Suthinee , 2012)
4.	نوعية العمل، الإنتاجية، المسؤولية	(Resubun & Al, 2013)
5.	معدل الأداء، سلوك الأداء، استمرارية التميز	(العسكري و الدلوي، 2017)
6.	معدل الأداء، سلوك الأداء، استمرارية التميز	(سبع و مناصرة، 2020)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المصادر الواردة فيه

بعض الدراسات تناولت الأداء الوظيفي من خلال معدل الأداء، سلوك الأداء، استمرارية التميز وبعضها تناولته من حيث سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء الضمني وهذين البعدين بدورهما يصبان ضمن سلوك الأداء، وقد نجد بعض الدراسات التي حددت مستوى الأداء الوظيفي من خلال جوانب أخرى مثل الإنتاجية، المسؤولية.

وفي هذا السياق نحاول تجميع أهم ما تناولته هذه الأبحاث في ثلاثة أبعاد نراها تستوفي وتشمل النقاط التي ارتكزت عليها كل الأبعاد السابقة، وذلك لكي نتقady كثرة الأبعاد، وكذلك لأنها تتماشى بشكل كبير مع متطلبات البحث، وأيضاً لسهولة تطبيقها وتوافقها مع أهداف الدراسة. وهذه الأبعاد تتمثل في:

معدل الأداء: يقصد بمعدل الأداء إنتاجية أداء المورد البشري من حيث الكمية والنوعية للنتائج المتحققة والتوقيت الملائم لتحقيق ذلك، وبأقل تكلفة وبآلية المناسبة (العسكري و الدلوي، 2017)؛

سلوك الأداء: أي السلوكيات والتصرفات التي تصدر من الفرد أثناء أداء المهام (مناصرية، 2012)؛

استمرارية التميز: القدرة على الاستمرارية في تحسين الأداء (بن الشيخ، 2017)، حيث أن الأداء المتميز ليس مجرد تحقيق نتائج أعلى من الأهداف بل الاستمرار في ذلك.

خلاصة الفصل:

لخلق بيئة ناجحة للإدارة الإلكترونية وتحقيق الأداء الوظيفي المتميز، وتحسين جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، يتطلب الأمر من المؤسسات تبني مقاربة متكاملة ومستدامة للتحويل الرقمي. إن الفهم العميق لعوامل النجاح الحرجة يمكن أن يساهم في بناء بيئة عمل أكثر فاعلية وكفاءة، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وضمان أداء متميز للأفراد.

تلعب جودة نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية دوراً محورياً في تحقيق هذا النجاح، حيث تعتمد على ثلاثة أبعاد رئيسية: جودة النظام، وجودة المعلومات، وجودة الخدمة. تشمل هذه الأبعاد الجوانب التقنية للنظام ومدى كفاءته واستقراره، إضافة إلى ملاءمة المعلومات ودقتها وشموليتها، وأخيراً جودة الخدمات المقدمة ومدى رضا المستخدمين والإدارة عنها. إن تحسين هذه الأبعاد يساهم بشكل مباشر في دعم الأداء الوظيفي المتميز وضمان تحقيق أهداف المؤسسة ضمن بيئة الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد:

تعد الدراسات السابقة أساسًا مهمًا لتكوين رؤية أولية حول موضوع البحث ومتغيراته، حيث يستفيد الباحث منها في تحديد إطار دراسته وصياغة فرضياته، كما تساهم في تجنب التكرار وتعزيز الإضافة العلمية. ونظرًا لقلّة الدراسات التي تناولت أثر عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي المتميز وجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، سيتم التركيز على عرض أهم الدراسات ذات الصلة التي يمكن الاستفادة منها في بناء النموذج النظري للدراسة، حيث يتم ترتيبها ترتيبًا زمنيًا بدءًا من الأحدث لكل متغير من متغيرات الدراسة كما يلي:

المبحث الأول: الدراسات الخاصة بمتغير عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (الحضرمي، 2019) بعنوان: "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والإداريين".

- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والإداريين، والبحث في أثر متغيري نوع الوظيفة وسنوات الخبرة لدى عينة الدراسة. تمثلت عينة الدراسة في 64 معلماً وإدارياً متوزعين على ثلاثة مدارس ثانوية بسلطنة عمان.

- متغيرات الدراسة: المتطلبات التقنية، المتطلبات المالية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التشريعية.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي.

- نتائج الدراسة:

✓ أظهرت نتائج الدراسة أهمية توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التربية والتعليم وجاء ترتيب المجالات منفردة بحسب الأهمية من وجهة نظرهم حسب الآتي: المتطلبات التقنية ثم المتطلبات المالية ثم المتطلبات البشرية وأخيراً المتطلبات التشريعية.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مجالات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول أهمية مجالات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الخبرة.

2. دراسة (الحصينان، 2015) بعنوان: "متطلبات الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في دولة الكويت"

- هدف الدراسة: معرفة متطلبات الادارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الادارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في دولة الكويت ومعرفة المتطلبات المالية والتقنية اللازمة توفرها لتطبيق الإدارة الالكترونية على عينة مكونة من 135 موظف وموظفة.

- متغيرات الدراسة: المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية، المتطلبات التقنية.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: أساليب الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي.

- نتائج الدراسة: تهدف الإدارة الالكترونية الى تقديم الخدمات الكترونيا في أي مكان وزمان، مما يؤدي الى جودة وتحسين الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة والدقة والسرعة في تقديم الخدمات.

☑ هناك مجموعة من المتطلبات التقنية والبشرية والمالية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.

☑ أوضحت الدراسة عدم وجود حوافز مالية للمتميزين في مجال العمل الالكتروني والدور الضعيف لوزارة الداخلية في دعم الإدارة العامة للمرور في تطبيق الإدارة الالكترونية.

3. دراسة (الحسيني و الخيال، 2013) بعنوان "أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

(دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)"

- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية، وقياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد ما يواجهها من معوقات وتقديم بعض التوصيات لمواجهة هذه المعوقات، بالإضافة إلى تقييم مدى فعالية أنظمتها الحالية، طبقت الدراسة على عينة مكونة من 248 موظفة.

- متغيرات الدراسة: أنظمة الإدارة الالكترونية، الأداء الوظيفي.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: أساليب الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي.

- نتائج الدراسة:

☑ وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز

- ✓ وجود معرفة عالية لدى الموظفين بالأنظمة المطبقة في عمادتهم فقط.
- ✓ التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير.
- ✓ نسبة المعوقات التي واجهت الموظفين كانت بدرجة متوسطة
- ✓ حصلت أنظمة الإدارة الإلكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (ALKHSABAH, 2017) بعنوان: "Reality of Use of Electronic Management and its

Impact on Job Performance in Tafila Technical University"

- هدف الدراسة: تهدف الدراسة الى التعرف على واقع استخدام الإدارة الالكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي في جامعة الطفيلية التقنية لدى عينة مكونة من 260 موظف يعملون بالجامعة.

- متغيرات الدراسة: الإدارة الالكترونية (التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، التنفيذ الالكتروني، التحكم الالكتروني)، الأداء الوظيفي (عبء العمل، الأداء الإبداعي، جودة العمل).

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: أساليب الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي.

- نتائج الدراسة:

- ✓ مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مرتفع على مستوى تصورات العينة.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام الادارة الالكترونية في الاداء الوظيفي.
- ✓ ابعاد الادارة الإلكترونية تفسر 58.3% من التباين في الأداء الوظيفي.

2. دراسة (Elchaher, 2015) بعنوان: "Exploratory Study in Critical Success Factors for e-

Management Implementation Success in Al-hukama Firm for Producing Drugs and Medical Requirements"

- هدف الدراسة: إن الغرض من هذه الدراسة هو وصف عوامل النجاح الحرجة لتنفيذ الإدارة الإلكترونية لتمكين شركة الحكامة من التحقيق في النجاح الذي تم اعتماده في هذه المشاريع .تم بناء هذه الدراسة من خلال التركيز على الاستبيانات ومجموعة المقابلات لجمع بيانات محددة من عينة من شركة الحكامة.

-متغيرات الدراسة: عوامل النجاح الحرجة (جاهزية تكنولوجيا المعلومات، دعم والتزام الإدارة العليا، فريق المشروع، إدارة أصحاب المصلحة، رصد وتقييم الأداء، التدريب والتعليم، خطة العمل والرؤية، إدارة الاتصالات)، نجاح تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

-الأدوات المستخدمة: التحليل بأسلوب المنطق الضبابي (Fuzzy Logic)

-نتائج الدراسة: أكدت نتائج الاستبيان أهمية عوامل النجاح الحرجة لشركة الحكامة في تبني الإدارة الإلكترونية، وكانت أهم المؤشرات اتجاه التدريب والتعليم.

3. دراسة (Darmawan & Dana , 2014) بعنوان

"The Critical Success Factors Study for e-Government Implementation"

- هدف الدراسة : تجميع بعض الدراسات للحصول على نموذج عام لعامل النجاح لتطبيق الحكومة الإلكترونية.

-الأدوات المستخدمة: طريقة Meta-Ethnography لتجميع النتائج النوعية من 94 دراسة و 571 مفهومًا لعوامل النجاح.

-نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

55 عامل نجاح مجتمع لتنفيذ الحكومة الإلكترونية يجب على الهيئات الحكومية وجميع الأطراف الاهتمام بها لضمان نجاح تنفيذ الحكومة الإلكترونية.

ثالثًا: التعليق على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتاحة للطالبة حول عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية وجدت الطالبة التالي:

- ✓ جميع الدراسات العربية تهتم بتحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية أو أثرها.
- ✓ اهتمت معظم الدراسات الأجنبية السابقة بدراسة أثر الإدارة الإلكترونية أو عوامل نجاحها، مع التركيز على الجوانب التنفيذية للإدارة الإلكترونية والنظر إليها كمشروع مرتبط بعملية التغيير التنظيمي. بينما ركزت الدراسة

الحالية على تناول عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية من منظور مختلف؛ حيث عالجتها كوسيلة للاعتماد والتطوير والتنفيذ، مع ربطها بمخرجات هامة مثل الأداء الوظيفي المتميز وجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. يُعد هذا الربط مساهمة جديدة تهدف إلى تقديم فهم أعمق لتأثير هذه العوامل على الأداء الوظيفي المتميز.

المبحث الثاني: الدراسات الخاصة بمتغير جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (عبد الوهاب، 2019) بعنوان: "أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جودة الحياة الوظيفية"

- هدف الدراسة: التعرف على واقع تطبيق ادارة الموارد البشرية الالكترونية في قطاع المصارف الاسلامية في مصر، الى جانب الوقوف على مدى إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية في قطاع المصارف الاسلامية بمصر وتحديد أثر تطبيق ادارة الموارد البشرية الالكترونية على جودة الحياة الوظيفية في قطاع المصارف الاسلامية بمصر، طبقت الدراسة على عينة مكونة من 358 مفردة موزعة على بعض البنوك الاسلامية بمصر.

- متغيرات الدراسة: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الاستقطاب الإلكتروني، الاختيار والتوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، التقييم الإلكتروني)، جودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المادية والمعنوية، العلاقات الاجتماعية وجماعية العمل، المشاركة في صنع القرارات، التعويضات والمكافآت، أسلوب الاشراف والنمط القيادي، الخصائص الوظيفية).

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي.

- نتائج الدراسة:

☑ وجود تطبيق لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في قطاع المصارف الاسلامية في مصر بدرجة مرتفعة، كما ان هناك وجود لتوافر جودة الحياة الوظيفية في قطاع المصارف الاسلامية في مصر بدرجة مرتفعة.

✓ هناك علاقة ارتباط بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية وجميع ابعاد جودة الحياة الوظيفية، كما ان هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق ادارة الموارد البشرية الالكترونية على جميع ابعاد ادارة الموارد البشرية الالكترونية.

2.دراسة (فرخة، 2017) بعنوان: " دور تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات -دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج جيجل -"

-هدف الدراسة: معرفة دور تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، طبقت الدراسة على عينة هادفة شملت 189 موظفا بالشركة.

-متغيرات الدراسة: إدارة الموارد البشرية الالكترونية (التوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، التسجيل الالكتروني، إدارة الأداء الالكتروني، نظام المرتبات الالكتروني)، تنافسية المؤسسة (الابداع، الجودة، التكلفة، الحصة السوقية، الربحية)

-الأدوات الإحصائية المستخدمة: أساليب الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي.

-نتائج الدراسة:

✓ المؤسسة تملك ادارة الكترونية للموارد البشرية لكن لا تطبق ابعادها بنفس الاهمية.

✓ للإدارة الالكترونية للموارد البشرية دور إيجابي في تنافسية المؤسسة.

3.دراسة (الشبلي و آخرون، 2017) بعنوان: " أثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الأداء الوظيفي:

الدور المعدل لتكامل المعرفة "دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي-الأردن -"

-هدف الدراسة: سعت الدراسة للبحث عن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية والأداء الوظيفي وبيان الدور الذي يمكن أن ياديه تكامل المعرفة في تعديل تلك العلاقة لدى عينة عشوائية بلغت 109 من عمال الوظائف الاشرافية والرقابية.

-متغيرات الدراسة: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التشغيلية، العلائقية، التحويلية)، الأداء الوظيفي (نوعية

الأداء، تبسيط العمل، حجم الأداء، سرعة الإنجاز، كفاءة الاداء)، تكامل المعرفة.

-الأدوات الإحصائية المستخدمة: أساليب الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي.

-نتائج الدراسة:

☑ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تؤثر معنويا من خلال أبعادها في كل من عناصر الأداء الوظيفي وكان

لإدارة الموارد البشرية التشغيلية الاسهام الأكبر في هذا التأثير.

☑ تكامل المعرفة لا يعدل العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وكل من (نوعية الأداء، تبسيط

العمل، حجم الأداء) في حين عدل العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وكل من (سرعة الإنجاز،

كفاءة الأداء).

4. دراسة (الباز، 2016) بعنوان: "معايير كفاءة الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية"

-هدف الدراسة: التعرف على معايير كفاءة الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية وكذلك التعرف على الاتفاق

او الاختلاف حول ترتيب المعايير التي تحدد كفاءة الأنظمة الإلكترونية للموارد البشرية من وجهة نظر عينة

عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية المختلفة بكلية العلوم الإدارية والإنسانية.

-متغيرات الدراسة: معيار الدخول أو الخروج من النظام من داخل أو خارج المؤسسة، ومعيار الدخول على

النظام الإلكتروني على مدار 24 ساعة، ومعيار توفير النظام مصادر المعلومات، ومعيار إدارة العمل بكفاءة

وفعالية، ومعيار تحسين الأداء الكلي للمنظمة

-الأدوات الإحصائية المستخدمة: أساليب الإحصاء الوصفي وبعض أساليب الاحصاء الاستدلالي.

-نتائج الدراسة:

☑ هناك معايير لا بد من توافرها في النظام الإلكتروني الذي سوف تطبقه المنظمات.

✓ توجد علاقة موجبة تتراوح بين قوية ومتوسطة بين معايير الكفاءة وبين كفاءة النظام الإلكتروني للموارد البشرية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Saputra & Al, 2023) بعنوان:

"Do system quality and information quality affect job performance? The mediation role of users' perceptions"

-هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير جودة النظام وجودة المعلومات من نظام قاعدة البيانات الإصلاحية على الأداء الوظيفي لضباط الدعم الفني الإصلاحي، إما بشكل مباشر أو من خلال الدور الوسيط لسهولة الاستخدام والفائدة المتصورة. اختبرت هذه الدراسة 118 ضابطاً إصلاحياً تم اختيارهم من خلال أسلوب أخذ العينات الهادف.

-متغيرات الدراسة: جودة النظام، جودة المعلومات، سهولة الاستخدام، الفائدة المتصورة، الأداء الوظيفي.

-الأدوات الإحصائية المستخدمة: أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية.

-نتائج الدراسة:

✓ التأثير المباشر لجودة النظام وجودة المعلومات على الأداء الوظيفي ضئيل

✓ سهولة الاستخدام المتصورة والفائدة المتصورة تتوسط بشكل كامل جودة النظام وجودة المعلومات في الأداء الوظيفي.

✓ سهولة الاستخدام المتصورة والفائدة المتصورة هي عوامل مهمة تحفز الأداء الفردي عندما تدعمها أنظمة معلومات عالية الجودة

2. دراسة (Sukmawan & Wahdiniwaty, 2019) بعنوان: " The Effect of Information System on

Employee Performance "

-هدف الدراسة: الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير تطبيق نظم المعلومات على أداء الموظفين في PDAM Tirtawening. تم استخدام طرق التحليل والتحقق الوصفي للإجابة على صياغة المشكلة في هذه الدراسة. كان المستجيبون في هذه الدراسة 114 موظفًا في PDAM Tirtawening الذين استخدموا التطبيق في أنشطة تغيير العملاء وتسجيل العدادات وأنظمة الفوترة ورسم خرائط الأصول الرقمية. فيما يتعلق بالسكان.

-متغيرات الدراسة: **نظام المعلومات** (جودة النظام، جودة المعلومات)، **أداء الموظف** (كمية نتائج العمل، جودة العمل، الفعالية).

-الأدوات الإحصائية المستخدمة: طرق التحليل الكمي، تقنيات تحليل نموذج المعادلة الهيكلية SEM

-نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

☑ تطبيق نظم المعلومات (X) ككل له تأثير إيجابي على أداء الموظف (Y) أي أنه كلما كان نظام المعلومات أفضل، سيخلق أداءً جيدًا للموظف أيضًا.

3. دراسة (Hashim & Al, 2017) بعنوان: "Investigating the Relationship between Information System Usage and Employee Job Performance Among Staff at a Local Government Office in Malaysia"

-هدف الدراسة: البحث في العلاقة بين استخدام نظام المعلومات والأداء الوظيفي للموظف بين الموظفين في مكتب حكومي محلي في ماليزيا، تم إجراء مسح على عينة طبقية عشوائية مكونة من 181 موظفًا من خلال استخدام الاستبيانات.

-متغيرات الدراسة: **جودة النظام** (التكامل، الدقة ووقت الاستجابة والموثوقية)، **جودة المعلومات** (سهولة الوصول والاكتمال والتوقيت المناسب والدقة)، **الأداء الوظيفي للموظف** (الإنتاجية والوقت المناسب والكمية والجودة والكفاءة والإبداع وخلق أفكار جديدة).

-الأدوات الإحصائية المستخدمة: أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية.

-نتائج الدراسة:

☑ تشير النتيجة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظام المعلومات والأداء الوظيفي للموظف، ومن ثم، تحتاج الشركة إلى التركيز على المعلومات وجودة النظام لضمان زيادة الأداء الوظيفي للموظف والمساهمة في بقاء الشركة في بيئة تنافسية.

4. دراسة (Alshibly, 2014) بعنوان: "Evaluating E-HRM success: A Validation of the Information

Systems Success Model"

-هدف الدراسة: قياس نجاح نظم الموارد البشرية الالكترونية من خلال تطبيق نموذج نجاح نظام المعلومات لـ (McLean و DeLone) على عينة مكونة من 104 من مديري الموارد البشرية (HR) وموظفي الموارد البشرية في وزارة حكومية أردنية كبيرة.

-متغيرات الدراسة: جودة المعلومات، وجودة النظام، وجودة الخدمة، والاستخدام، ورضا المستخدم، والفائدة الصافية المتصورة.

-الأدوات الإحصائية المستخدمة: أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية.

-نتائج الدراسة:

☑ وجود أثر لجودة المعلومات، وجودة النظام، وجودة الخدمة، والاستخدام، ورضا المستخدم، والفائدة الصافية المتصورة في نجاح أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية.

5. دراسة (Torkestani & Al, 2014) بعنوان "The Relationship between Information Systems

Success, Organizational Learning and Performance of Insurance Companies"

-هدف الدراسة: دراسة استقصائية كمية للتحقيق في العلاقة بين نجاح نظام المعلومات وأداء شركات التأمين الإيرانية مع دور الوسيط في التعلم التنظيمي.

-متغيرات الدراسة: جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة، التعلم التنظيمي، الأداء.

-الأدوات الإحصائية المستخدمة: أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية.

-نتائج الدراسة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نجاح نظم المعلومات والتعلم التنظيمي وأداء شركات التأمين

☑ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (جودة النظام، جودة المعلومات وجودة الخدمة) والأداء

6. دراسة (Olivas & al, 2007) بعنوان: "e-HRM in Mexico: Adapting innovations for global

competitiveness"

-هدف الدراسة: أوضحت الدراسة مدى أثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية على تحقيق الميزة التنافسية للشركات وتناولت تحقيق الميزة التنافسية للشركات العالمية للشركات في المكسيك ضمن قطاع الخدمات الصناعية من خلال الموارد البشرية الالكترونية وتكونت عينة الدراسة من 300 فرد من عدة شركات تنافسية.

-متغيرات الدراسة: الاستقطاب الالكتروني والتوظيف الالكتروني والتدريب الالكتروني.

-الأدوات المستخدمة: المقابلات واعداد تقارير

-نتائج الدراسة:

☑ تطبيق الاستقطاب الالكتروني والتوظيف الالكتروني والتدريب الالكتروني يحقق ميزة تنافسية لهذه الشركات.

☑ من اهم اسباب تحقيق الميزة التنافسية دمج المفاهيم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات من خلال تبين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الالكترونية.

التعليق على الدراسات

ركزت الدراسات العربية على أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الالكترونية على أداء العاملين والتحديات التي تواجهها المؤسسات كما ركزت على واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الحاضر واتجاهات تطورها في المستقبل في المؤسسات، اما الدراسات الأجنبية فبعضها ربطت بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية

وتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية وشركات التأمين والمشكلات التي تواجهها ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات، كما اهتمت بقياس نجاح أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. كما أظهرت بعضها أهمية تحسين جودة نظم المعلومات (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة) وتوفير سهولة الاستخدام لتعزيز أداء الموظفين.

رغم توفر الدراسات التي تناولت تأثير أبعاد جودة نظام المعلومات على الأداء الوظيفي، إلا أن معظم هذه الدراسات لم تأخذ في اعتبارها دور المتغير المستقل، أي "عوامل النجاح الحرجة الإلكترونية". وهذا يبرز فجوة بحثية ملحوظة في الأدبيات الحالية، حيث لم يتم استكشاف كيف يمكن لعوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية أن تؤثر على جودة نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومن ثم على الأداء الوظيفي المتميز.

المبحث الثالث: الدراسات الخاصة بمتغير الأداء الوظيفي المتميز

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (رحمة الله و وآخرون، 2023) بعنوان دور الابداع الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين عبر الالتزام الوظيفي-دراسة استطلاعية لآراء عينة لعدد من الموظفين في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية/المقر.

-هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع الابداع الاداري، وبيان مستوى تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة المبحوثة وطبقت الدراسة على عينة شملت (130) مستجيب في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية/المقر، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية فضلاً عن التواجد الميداني للباحث.

-متغيرات الدراسة: الابداع الإداري (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المخاطرة، الحساسية للمشكلات، المرونة)، الالتزام الوظيفي (الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي)، الأداء المتميز للعاملين.

-الأدوات الإحصائية المستخدمة: تحليل الانحدار المتعدد كما تم استعمال (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع واختبار (تحليل المسار).

-نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

☑ كلما كان الموظفين على مستوى عالٍ من الأصالة والحساسية للمشكلات والمرونة في عملهم الإداري، كلما كانوا أكثر تميزاً في العمل وأكثر تركيزاً في الاداء مما ينعكس بالإيجاب على التزامهم الوظيفي والوصول الى مرحلة النمو والنضج ويعزز من دورهم في تحقيق اهداف الشركة المرجوة.

2. دراسة (زيادة، 2021) بعنوان: "دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي -أبها-"

- هدف الدراسة: الكشف عن العلاقة بين نظام إدارة المواهب والأداء الوظيفي المتميز وكذلك التعرف على أثر

نظام إدارة المواهب البشرية على الأداء الوظيفي المتميز وتكون مجتمع الدراسة من المديرين والموظفين، من

خلال عينة عشوائية، وقد تم تطوير استبانة-الكثرونية لسهولة الوصول لمجتمع الدراسة.

-متغيرات الدراسة: الأداء الوظيفي المتميز (الإنتاجية، الجودة، الكفاءة)

-الأدوات الإحصائية المستخدمة: الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية.

-نتائج الدراسة:

☑ هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز في

مصرف الراجحي.

☑ هناك أثر دال إحصائياً بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي.

3. دراسة (المندلوي و آخرون، 2019) بعنوان: "دور المقدرات الريادية في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز:

دراسة استطلاعية في الدائرة الإدارية لوزارة النفط العراقي"

- هدف الدراسة: يسعى البحث الى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين المقدرات الريادية والأداء الوظيفي

المتميز في الدائرة الإدارية لوزارة النفط العراقية، اذ تضمنت عينه الدراسة 28 مديراً موزعة على مستويين اداريين.

مديرو الاقسام، ومسؤولي الشعب.

-متغيرات الدراسة: المقدرات الريادية المتمثلة. الفرصة، العلاقة، الاستراتيجية، التنظيمية، الالتزام، المفاهيمية

-الأدوات الإحصائية المستخدمة: أساليب الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي.

-نتائج الدراسة:

☑ وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المقدرات الريادية والأداء الوظيفي المتميز

4. دراسة (الفتلاوي و كريم، 2015) بعنوان: "دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز"

- هدف الدراسة: معرفة الدور الذي تقوم به ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي بأبعادها ومرونة الموارد البشرية بأبعادها في الأداء الوظيفي المتميز. ولغرض اختبار فرضيات الدراسة فقد تم تطبيق الدراسة على دوائر البلديات العراقية وعينة من دوائر البلديات في محافظة كربلاء المقدسة للحصول على المعلومات اللازمة من خلال استمارة استبانة أُعدت لهذا الغرض وزعت على عينة مكونة من (5) دوائر بلدية، أمّا عدد أفراد العينة فقد بلغ (130) موظف يمثلون الإدارات من مختلف المستويات الوظيفية

- متغيرات الدراسة: أنظمة عمل الأداء العالي (التوظيف الفعال، التدريب الشامل، تقييم الأداء، فرص المسار الوظيفي، المكافآت والتعويضات، مشاركة العاملين)، المتغير الوسيط المتمثل بمرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية)، الأداء الوظيفي المتميز.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: واستعملت مجموعة من الوسائل الإحصائية المتقدمة كمعامل الارتباط البسيط والمتعدد لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات، واختبار (t) لمعرفة معنوية علاقة الارتباط البسيط، وتحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استعمال (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع واختبار (تحليل المسار).

- نتائج الدراسة:

هناك دوراً كبيراً لأنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز من خلال اعتماد الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Attia, 2023) بعنوان: "The Effect of job immersion on outstanding performance: An

analytical study of the opinions of a sample of faculty members in private universities and colleges operating in the holy city of karbala".

-هدف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقات التأثير والارتباط بين الارتباط الوظيفي والأداء الوظيفي المتميز على مستوى الجامعات والكليات الخاصة في محافظة كربلاء تكونت العينة من (205) أعضاء هيئة التدريس واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

-متغيرات الدراسة: الارتباط الوظيفي (التوجيه الوظيفي، المعرفة، توجيه السلوك، التوجيه العاطفي)، الأداء الوظيفي المتميز (نتائج تعلم الطلاب والعمليات، نتائج التركيز على العملاء، نتائج التركيز على الموارد البشرية، نتائج القيادة والحكم، نتائج الميزانية، ونتائج المالية والسوق)

-الأدوات الإحصائية المستخدمة: اختبار التوزيع الطبيعي، التحليل العاملي التأكدي، الإحصاءات الوصفية، تحليل الارتباط بيرسون، نمذجة المعادلات الهيكلية.

-نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

☑ اهتمام الأقسام في الكليات والجامعات الخاصة، بالارتباط الوظيفي في جذب أعضاء هيئة التدريس والاهتمام بمستحقاتهم من شأنه أن يعزز أدائهم المتميز ونفوقهم على المنافسين.

2. دراسة (Alwan, 2023) بعنوان: "The role of training in promoting outstanding performance"

-هدف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد دور التدريب وتأثيره على الأداء المتميز في مصنع النسيج في الحلة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه الصناعة تعد من الأهمية الكبرى، وأن سرعة التطورات من خلال توظيف التدريب تساعد في نمو قدرات المؤسسة في مختلف المجالات، مما يهدف إلى تعزيز الأداء الوظيفي في صناعاتها التابعة، تكونت عينة البحث من (30) مشارك وهم قادة إداريون واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

-متغيرات الدراسة: (التدريب، الأداء المتميز)

-الأدوات الإحصائية المستخدمة: المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل التباين، الأهمية النسبية، معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار الخطي البسيط.

-نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

✓ وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث (التدريب والأداء المتميز).

3. دراسة (Jalloh & Ming, 2020) بعنوان: "Determinants of Employees Outstanding

Performance Public Corporations: strategic Human Resource Management Perspectives of organisational Development and Sustainability"

-هدف الدراسة: فحصت هذه الدراسة المحددات التي تؤثر على الأداء المتميز للموظفين في المؤسسات التجارية من منظور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتطوير المؤسسة واستدامتها. في هذا الصدد، راجعت الدراسة بشكل نقدي الأدبيات المنشورة حول قضايا تتعلق بأداء الموظفين، مما ساعد في اكتشاف المخاوف الكبيرة المتعلقة بالأداء المتميز، تم تعزيز الحصول على معلومات مباشرة من خلال توزيع 300 استبيان على وحدات العينة.

-متغيرات الدراسة: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، التطوير المؤسسي، الاستدامة، الالتزام والإشراك
التدريب والتطوير، الأداء المتميز.

-الأدوات الإحصائية المستخدمة: الإحصاءات الوصفية ومعامل الارتباط بيرسون.

-نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

✓ المؤسسات التي تمتلك أنظمة إدارة أداء فعالة تضمن بناء قدرات الموظفين، مما يزيد من مستوى كفاءتهم.

✓ التفاعل الفعال وتخصيص المكافآت المالية وغير المالية ينتج قوة عاملة استثنائية تؤدي إلى تطوير

المؤسسة والميزة التنافسية.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة

ذهب العديد من الباحثين سواء في الدراسات العربية أو الأجنبية لدراسة متغير الأداء الوظيفي المتميز مع متغيرات أخرى، حيث أظهرت الدراسات العربية أهمية عوامل مختلفة في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، بما في ذلك المقدرات الريادية، وأنظمة عمل الأداء العالي، ونظم إدارة المواهب البشرية، والإبداع الإداري وكيفية

تحسين الأداء في المؤسسات وتعزيز التفوق والنجاح في العمل، والتي ساعدت في فهم العوامل المختلفة التي تؤثر على المتغير التابع وأهمية تأثيره، والدراسات الاجنبية تناولت جوانب مختلفة من الأداء الوظيفي المتميز وتقدم رؤى متكاملة يمكن أن تدعم فهمًا أعمق لكيفية تحسين الأداء من خلال الارتباط الوظيفي، التدريب، وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. أما الدراسة الحالية اهتمت بربطه بعوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية وجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية في علاقة ثلاثية والذي لم تتناوله الدراسات السابقة في حدود علم الطالبة.

المبحث الرابع:

أولاً: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

لتبيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة تم اجراء بعض المقارنات نعرضها كما يلي:

1- من حيث هدف الدراسة:

✓ هدفت معظم الدراسات السابقة في الجزائر والوطن العربي الى دراسة الإدارة الالكترونية بصفة عامة، في

حين تميزت هذه الدراسة بدراسة عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية بصفة خاصة حيث أن الدراسات

العربية في هذا المجال محدودة وغير مغطى بحثيا في حدود علم الطالبة.

✓ تركز هذه الدراسة على الجانب العملي والتنفيذي للإدارة الإلكترونية، وهو ما يمثل جانباً هاماً لضمان

نجاح الإدارة الالكترونية، كما تعالج الدارسة العوامل الحرجة التي يجب أن تتوافر لضمان نجاح هذه

العملية وتطويرها بشكل مستدام.

✓ وتسعى هذه الدراسة الى البحث عن عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية وأثرها في تحقيق الأداء

الوظيفي المتميز من خلال جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية وتحديد العوامل الحرجة التي من

الممكن ان تعزز استخدام الإدارة الالكترونية وخاصة في البيئة العربية.

3- من حيث متغيرات الدراسة:

✓ جاءت الدراسة الحالية لتشتمل على ثلاث متغيرات فرعية لجودة نظام إدارة الموارد البشرية الالكترونية

(جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة) اعتمادا على دراسة (Delone & McLean, 2003) والتي

اعتبرت الأساس للعديد من الدراسات بعدها مثل دراسة (Alshibly, 2014) ، وتم قياس الأداء الوظيفي

المتميز من خلال الأبعاد الذي تناولها كل من (العسكري و الدلوي، 2017) و (سبع و مناصرية، 2020) والمتمثلة

في (معدل الأداء، سلوك الأداء، استمرارية التميز)

✓ جميع الدراسات السابقة لم تتناول المتغيرات مجتمعة وهذا ما تناولته الدراسة الحالية وتميزت به عن الدراسات السابقة، حيث انه من النادر وجود دراسة مشابهة تربط بين عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي المتميز في ظل وجود جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية كوسيط بصورة مباشرة.

4- من حيث الغاية:

تسعى الدراسة الى تقديم نموذج متكامل يوضح عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية وأثرها في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز من خلال جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية وزيادة الاهتمام من قبل الإدارة العليا للمؤسسات بأهمية تلك المتغيرات لزيادة التنافسية والتميز في الأداء.

ثانياً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة والمساعدة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الاحصائية المتبعة في هذه الدراسات والكيفية التي سيتم فيها معالجة البيانات وتحليلها. الى جانب تكوين استمارة الاستبيان التي سوف تستخدم في جمع البيانات وطريقة عرض النتائج ومناقشتها وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف مع هذه الدراسات.

كما استفادت الطالبة من الكتب والمراجع التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة من أجل توفير الوقت والجهد، لإثراء الجانب النظري للبحث الحالي وذلك من خلال الاطلاع على ما ورد فيها والإفادة منها في ترتيب وتنظيم الإطار النظري للبحث الحالي وتزويد البحث ببعض المعلومات المهمة.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تم تقسيمها وفقًا لمتغيرات البحث المختلفة. فقد تم تخصيص مبحث مستقل لكل من الدراسات التي تناولت المتغير المستقل، والدراسات التي ركزت على المتغير الوسيط، وأخيرًا الدراسات التي تناولت المتغير التابع. وقد تم اعتماد هذا التصنيف بهدف تقديم إطار شامل يوضح طبيعة العلاقات المعقدة بين هذه المتغيرات، مما يساهم في بناء فهم متكامل لأبعاد الدراسة.

كما توفر هذه الدراسات السابقة قاعدة قوية لفهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي المتميز. ستساهم النتائج المستخلصة من تحليل هذه الدراسات في توجيه البحث الحالي وتقديم وجهات نظر قيمة لتحسين الأداء الوظيفي في مختلف السياقات.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد الانتهاء من الجانب النظري الذي تناول ثلاث مباحث رئيسية لاستعراض متغيرات الدراسة (عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل، جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمتغير وسيط، والأداء الوظيفي المتميز كمتغير تابع)، بالإضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة، ينصب هذا الفصل على الجانب التطبيقي للدراسة حيث يهدف إلى تحليل أثر عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز من خلال جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وذلك باستخدام عينة مكونة من 251 موظفًا.

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بواسطة برنامج SPSS.v27 الذي لعب دورًا محوريًا في هذه الدراسة من خلال تحديد البنية العاملية للمتغير المستقل "عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية". بهذا التحليل، تم تجميع العبارات المرتبطة بالمتغير المستقل في مجموعة من العوامل ذات صلة، مما ساعد في التوصل إلى فهم أعمق لأبعاد هذا المتغير. وقد أظهرت النتائج أن العوامل (تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري، التدريب والدعم التكنولوجي والأمني، التزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير، الرؤية الاستراتيجية)، تمثل الأبعاد الأساسية لعوامل النجاح الحرجة. بناءً على هذه البنية العاملية الواضحة، تم طرح فرضيات الدراسة التي تبحث في تأثير هذه العوامل على جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (المتغير الوسيط) والأداء الوظيفي المتميز (المتغير التابع). وتبع ذلك اختبار صحة الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) بواسطة برنامج SmartPLS4.

نظرًا لندرة الدراسات التي تناولت الموضوع بشكل مباشر في الأدبيات، اعتمدت الدراسة على الاستفادة من دراسات إضافية وتوظيف نظريات ذات صلة بالسياق التطبيقي، مما ساهم في بناء إطار تحليلي يتماشى مع خصوصية البيئة التي أُجريت فيها الدراسة.

يختتم الفصل بعرض مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تساهم في سد الفجوة البحثية وتطوير التطبيقات العملية في هذا المجال، مما يوفر رؤية مستقبلية لتحسين الأداء الوظيفي المتميز باستخدام الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- الإطار العام للدراسة:

1-1- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الخدمية التي تعتمد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الوطن العربي، استخدمت الدراسة طريقة العينة الهادفة (Purposive Sampling)، والتي ركزت على اختيار الأفراد الذين يمتلكون خبرة ومعرفة مباشرة بأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المستويات الإدارية المختلفة مثل الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التشغيلية، مما يعزز جودة البيانات المجمعة.

بلغ حجم العينة المستخدمة في الدراسة 251 فرداً، مما يعكس تنوع الخبرات المتعلقة بأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

من أجل التأكد من ملاءمة حجم العينة، تم الرجوع إلى الدراسة الحديثة لـ (Hair & al, 2022, p. 25) التي أكدت على أهمية أخذ القوة الإحصائية والتأثيرات المتوقعة بعين الاعتبار خاصة في النماذج المعقدة. وأشارت الدراسة إلى أنه يجب على الباحثين استخدام تحليل القوة الإحصائية لضمان دقة نتائجهم. أظهرت نتائج تحليل برنامج G*Power أن حجم العينة المطلوب للحصول على قوة إحصائية كافية كان (74)، كما هو موضح في الملحق رقم (3).

نتيجةً لذلك، فإن حجم العينة الفعلي الذي بلغ 251 مفردة يتجاوز بشكل كبير الحد الأدنى المطلوب وفقاً لتحليل القوة الإحصائية، هذا التجاوز يعزز من قدرة النموذج على اكتشاف التأثيرات بدقة ويعزز من جودة وموثوقية النتائج التي تم الحصول عليها في الدراسة.

1-2- أداة الدراسة: نظراً لطبيعة موضوع الدراسة واهتمامه بالتكنولوجيا الحديثة المستخدمة في إدارة الموارد البشرية، تم اختيار عينة مكونة من 251 فرداً. تم جمع البيانات من خلال استبيان إلكتروني نشر في مجموعات متخصصة في مجال الموارد البشرية وبعض المجموعات العامة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مما أتاح الوصول إلى

مجموعة متنوعة من الأفراد العاملين في المؤسسات الخدمية التي تعتمد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في عدة دول عربية، دون التركيز على دول محددة بفضل الانتشار الواسع للاستبيان عبر الإنترنت. كما تم استهداف الأفراد المستخدمين لأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتم تصميم الاستبيان بطريقة تضمن مجموعة من العبارات التي تتطلب من أفراد العينة الإجابة عنها كما هو موضح في الملحق رقم (01) ووفقاً للمحاور التالية:

- المحور الأول: يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون من 05 فقرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).
- المحور الثاني: متغيرات عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية، ويتكون من (21) فقرة كما هي موضحة في الجدول رقم (11):

جدول رقم (11): متغيرات عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية

الرمز	المتغيرات
X1	توفير الإمكانيات المادية اللازمة.
X2	توفير عدد كافي من الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية.
X3	الاستعانة بخبراء لإعداد تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
X4	وجود ربط الكتروني ما بين دوائر وأقسام المؤسسة المختلفة
X5	نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية بين موظفي الإدارة.
X6	تشارك الموظفون المعلومات والمعرفة التكنولوجية مع بعضهم البعض.
X7	اتاحة مشاركة الموظفين بتطوير المقترحات الخاصة بأشكال وأنواع الخدمات للزبائن.
X8	تشجيع الموظفين على المشاركة في جلسات حوارية من اجل توليد أفكار جديدة في تصميم النظام الالكتروني.
X9	تشارك الموظفون في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في النظام الالكتروني من خلال اعداد دورات تدريبية.
X10	تدريب القيادات والموظفين على مهارات تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية.

X11	توفير برامج الصيانة والدعم الفني للشبكة الداخلية والتطبيقات المستخدمة.
X12	توفير الحماية (الأمنية-السرية) للمعلومات
X13	اتاحة الفرصة للموظفين الأكثر خبرة في الاعمال الالكترونية بمتابعة وتوجيه الزملاء الأقل خبرة.
X14	الالتزام بتحفيز الموظفين المبدعين والمتميزين معنوياً ومادياً.
X15	الالتزام بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم لتطبيقات الإدارة الالكترونية.
X16	تبسيط وتسهيل العمل الإداري بما يتناسب والإدارة الالكترونية.
X17	وضع خطة استراتيجية جيدة قابلة للتطبيق.
X18	ملائمة تطبيق الإدارة الالكترونية مع حاجات المستفيدين.
X19	توفر رؤية واضحة للتحويل الى ادارة الكترونية.
X20	التناسب بين التحويل الى الإدارة الالكترونية والاستراتيجية العامة.
X21	وضع استراتيجية للتعاون والتنسيق بين الأقسام الادارية في المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبة

- المحور الثالث: متغير الأداء الوظيفي المتميز والذي تم قياسه بثلاثة أبعاد معدل الأداء، سلوك الأداء، استمرارية التميز من خلال (16 فقرة)، ابتداءً من الفقرة رقم (01) وصولاً الى الفقرة (16).
- المحور الرابع: متغير جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية والذي تم قياسه بثلاثة أبعاد كذلك جودة النظام، جودة المعلومة، جودة الخدمة من خلال (15 فقرة)، ابتداءً من الفقرة رقم (17) وصولاً الى الفقرة رقم (31).

2-المقاييس والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

2-1-المقاييس المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الطالبة في هذه الدراسة مقياس اسمي (Nominal Scale) ومقياس لكارث الخماسي (Likert Scale). يُعتبر المقياس الاسمي أدنى شكل من أشكال القياس ويُستخدم ببساطة لتصنيف المعلومات الشخصية للمشاركين مثل السن، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة ومستويات المنصب، كما تم استخدام مقياس لكارث (Likert) الخماسي والمتدرج بناءً على الأبحاث السابقة، وهذا المقياس يُعد واحدًا من أكثر المقاييس شيوعًا، والذي صُمم لقياس مستوى اتفاق أو عدم اتفاق المشارك مع عبارة معينة. ستم دراسة البيانات المجمعة بشكل أكبر لفهم العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي المتميز وجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية.

الجدول رقم (12): درجات مقياس لكارث (Likert) الخماسي

التصنيف	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

أما بالنسبة لتفسير مستويات الموافقة، فإنه يعتمد على تحليل المتوسطات الحسابية، والتي تعكس درجة الموافقة سواء كانت مرتفعة أو منخفضة. يتم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه إلى خمسة أجزاء متساوية بناءً على درجات المقياس. وبالتالي، يكون الفرق بين الدرجات هو $0.80 = 5 \div 4$ ، وبناءً على ذلك، تكون المجالات كما يلي:

[1.80-1.00]: عدم الموافقة بشدة (منخفضة جداً)

[2.60-1.80]: عدم الموافقة (منخفضة)

[3.40-2.60]: محايد (متوسطة)

[4.20-3.40]: الموافقة (مرتفعة)

[5.00-4.20]: الموافقة بشدة (مرتفعة جداً)

2-2- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم اتباع مجموعة من الأساليب الإحصائية للوصول إلى نتائج تتعلق بالعلاقة بين أبعاد البحث وعوامله، بالإضافة إلى التحقق من صحة الفرضيات بحيث تم البدء بالتحليل الإحصائي الوصفي مروراً بالتحليل العاملي الاستكشافي وفي النهاية اعداد نموذج يشرح العلاقة بين المتغيرات ومحاولة اختباره باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية (منهجية PLS.SEM) .

3-صدق وثبات أداة الدراسة (استمارة الاستبيان)

3-1-الصدق الظاهري للاستبيان: لضمان توافق استمارة الاستبيان مع موضوع الدراسة، سواء من ناحية اللغة أو المحتوى، تم تقديم النسخة الأولية من الاستمارة للمشرف أولاً وهذا بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان بصورته الأولية، تم عرضه على مجموعة من الخبراء في المجال كما هو موضح في الملحق رقم (02) بهدف تقييم كفاءة الاستبيان من حيث عدد الأسئلة، وتغطيته لمحتوى الدراسة، وتقييم الجوانب اللغوية للصياغة. وتم أيضاً استقبال أي ملاحظات تهم التحسين، والتحقق من ملائمة كل عبارة لمحورها المتعلق به.

3-2-ثبات الاستبيان: ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييره بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. استخدمنا لقياس ثبات الاستبيان مقياس ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (13): تحليل موثوقية الاستبيان

عدد العبارات	معامل الثبات (الفا كرونباخ)
52	0.919

المصدر: اعداد الطالبة، مخرجات برنامج spss.v.27، الملحق رقم (04).

ومن خلال الجدول أعلاه تبين أن معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) يفوق 0.7 حسب Hair et al

(2010) والذي يوضح أن هذا المعامل بلغ 0.919 وهذا ما يدل على صدق وثبات فقرات الاستبيان.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات والتحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل

1-تحليل خصائص العينة : تم تحليل خصائص العينة بغية التعرف على المتغيرات الديمغرافية وكيفية توزيع

أفراد عينة الدراسة وفقا لكل متغير .

1-1-التوزيع التكراري لمتغير الجنس

الجدول رقم (14) توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة %
ذكور	134	53.4
إناث	117	46.6
المجموع	251	100.0

المصدر : اعداد الطالبة، مخرجات برنامج spss.v.27

من الجدول (14) أعلاه، أغلبية عينة الدراسة كانت من الذكور، فقد بلغ عددهم 134 ونسبة 53.4% من

مجموع العينة الكلية، في حين بلغ عدد الإناث 117 بنسبة 46.6%.

1-2-التوزيع التكراري لمتغير السن

الجدول رقم (15) توزيع افراد العينة حسب السن

السن	العدد	النسبة %
أقل من 30	92	36.7
من 31 إلى 40	118	47.0
من 41 إلى 50	39	15.5
أكثر من 50	02	0.8
المجموع	251	100.0

المصدر : اعداد الطالبة، مخرجات برنامج spss.v.27

من الجدول (15) أعلاه، معظم افراد عينة الدراسة يقعون ضمن الفئة الثانية (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة

47.0% وقد تلتها الفئة الاولى (أقل من 30 سنة) بنسبة 36.7% ثم الفئة الثالثة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة

15.5% وجاءت الفئة (أكثر من 50 سنة) في المرتبة الأخير بنسبة 0.8%، وهذا يعطي تصورا أن افراد عينة

البحث الغالبة هم من فئة لديها مستوى كافٍ من الخبرة والنضج الفكري والتي بإمكانها الإجابة على أسئلة الاستبيان.

1-3- التوزيع التكراري لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (16) توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	العدد	المستوى التعليمي
37.1	93	ثانوي
50.2	126	جامعي
12.7	32	دراسات عليا
100.0	251	المجموع

المصدر: اعداد الطالبة، مخرجات برنامج spss.v.27

من الجدول (16) أعلاه

يتبين أن حملة شهادة جامعي هم الفئة الغالبة من عينة البحث، إذ بلغت النسبة 50.2% من العدد الكلي للمبحوثين، وقد بلغت نسبة الحاصلين على مستوى الثانوي 37.1%، وفي المرتبة الأخيرة نسبة الافراد الذين يحملون شهادة الدراسات العليا بنسبة 12.7%، وهذا يعطي تصورا على أن أفراد عينة البحث الغالبة هم من حملة الشهادة الجامعية وهذا مؤشر مهم لنجاح المشاريع المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات.

1-4- التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة

جدول رقم (17) توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
35.9	90	أقل من 05 سنوات
41.0	103	من 05 إلى 10
21.1	53	من 11 إلى 15
2.0	5	أكثر من 15

المجموع	251	100.0
---------	-----	-------

المصدر: اعداد الطالبة، مخرجات برنامج spss.v.27

من الجدول (17) أعلاه

شكلت الفئة (من 05 إلى 10 سنة) نسبة 41.0% تلتها فئة (أقل من 05 سنوات) بنسبة 35.9%، وهاتان الفئتان تشكلان النسبة العظمى من أفراد عينة الدراسة، تلا ذلك فئة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة 21.1% وفي الأخير فئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة 2.0%. النتائج تشير إلى أن أغلب المشاركين في الدراسة هم من ذوي الخبرة المتوسطة والقصيرة، مع وجود عدد قليل من ذوي الخبرة الطويلة، قد يعكس هذا انفتاح المؤسسات على الكوادر الشابة أو الجديدة.

1-5- التوزيع التكراري لمتغير الوظيفة الحالية

جدول رقم (18) توزيع افراد العينة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	العدد	النسبة %
إدارة عليا	81	32.3
إدارة وسطى	111	44.2
إدارة تشغيلية	59	23.5
المجموع	251	100.0

المصدر: اعداد الطالبة، مخرجات برنامج spss.v.27

من الجدول (18) أعلاه:

توزيع المشاركين بين الإدارة العليا (32.3%) والوسطى (44.2%) والتشغيلية (23.5%) يوفر تمثيلاً جيداً للوظائف المختلفة. يُظهر أن الدراسة تشمل مزيجاً من وجهات النظر من جميع مستويات الإدارة، مع التركيز الأكبر على الإدارة الوسطى (المسؤولين عن تنفيذ السياسات وتنسيق العمليات اليومية).

2- التحليل الاحصائي الوصفي لمحاور الدراسة

▪ المحور الأول: عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية

يهدف هذا الجزء إلى استكشاف واقع عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية في المؤسسات محل الدراسة وذلك من خلال تحليل آراء العاملين في تلك المؤسسات. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد آراء أفراد العينة حول درجة الموافقة على مجموعة من العبارات المتعلقة بعوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية.

الجدول رقم (19): استجابات افراد الدراسة حول عبارات محور عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
X1	توفير الإمكانيات المادية اللازمة.	4.4024	0.55985	مرتفعة جداً
X2	توفير عدد كافي من الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق برامج الإدارة الالكترونية.	4.2749	0.68712	مرتفعة جداً
X3	الاستعانة بخبراء لإعداد تطبيقات الإدارة الالكترونية.	4.2311	0.72277	مرتفعة جداً
X4	وجود ربط الكتروني ما بين دوائر واقسام المؤسسة المختلفة	4.3386	0.73271	مرتفعة جداً
X5	نشر ثقافة الإدارة الالكترونية بين موظفي الادارة.	4.0478	0.71394	مرتفعة
X6	تشارك الموظفون المعلومات والمعرفة التكنولوجية مع بعضهم البعض.	4.0040	0.76680	مرتفعة
X7	اتاحة مشاركة الموظفين بتطوير المقترحات الخاصة بأشكال وأنواع الخدمات للزيانن.	4.0438	0.77076	مرتفعة
X8	تشجيع الموظفين على المشاركة في جلسات حوارية من اجل توليد أفكار جديدة في تصميم النظام الالكتروني.	4.2311	0.71721	مرتفعة جداً
X9	تشارك الموظفون في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في النظام الالكتروني من خلال اعداد دورات تدريبية.	4.3108	0.82404	مرتفعة جداً
X10	تدريب القيادات والموظفين على مهارات تطبيق برامج الإدارة الالكترونية.	4.0398	0.82365	مرتفعة
X11	توفير برامج الصيانة والدعم الفني للشبكة الداخلية والتطبيقات المستخدمة.	4.0916	0.87839	مرتفعة
X12	توفير الحماية (الأمنية-السرية) للمعلومات	4.1633	0.86788	مرتفعة
X13	اتاحة الفرصة للموظفين الأكثر خبرة في الاعمال الالكترونية بمتابعة وتوجيه الزملاء الأقل خبرة.	4.0159	0.79984	مرتفعة
X14	الالتزام بتحفيز الموظفين المبدعين والمتميزين معنوياً ومادياً.	4.0996	0.78105	مرتفعة
X15	الالتزام بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم لتطبيقات الإدارة الالكترونية.	4.2191	0.75086	مرتفعة جداً

X16	تبسيط وتسهيل العمل الإداري بما يتناسب والإدارة الالكترونية.	4.1355	0.91519	مرتفعة
X17	وضع خطة استراتيجية جيدة قابلة للتطبيق.	4.1315	0.89590	مرتفعة
X18	ملانمة تطبيق الإدارة الالكترونية مع حاجات المستفيدين.	3.7888	0.96293	مرتفعة
X19	توفر رؤية واضحة للتحويل الى ادارة الكترونية.	4.1235	0.85597	مرتفعة
X20	التناسب بين التحويل الى الإدارة الالكترونية والاستراتيجية العامة.	4.1753	0.89953	مرتفعة
X21	وضع استراتيجية للتعاون والتنسيق بين الأقسام الادارية في المؤسسة.	3.7729	0.97582	مرتفعة

المصدر: اعداد الطالبة، مخرجات برنامج spss.v.27

حسب ما ورد الجدول أعلاه تظهر المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت بين 3.7729 و 4.4024، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين قد أبدوا مستوى مرتفعاً من الموافقة على العبارات المدروسة. ومع ذلك تراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.55985 و 0.97582 مما يشير إلى تباين ملحوظ في الآراء بين المشاركين. بينما المتوسطات تعكس توافقاً عاماً في الرأي، فإن الانحراف المعياري المرتفع يدل على أن بعض المشاركين قد أبدوا آراء متباينة، تتراوح بين موافقة قوية وآراء أقل توافقاً.

العبارة (x1) التي تعبر عن " توفير الإمكانيات المادية اللازمة " جاءت في الترتيب الأول، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4.40 بانحراف معياري 0.56، مما يدل على أن توفير الإمكانيات المادية اللازمة يُعد عنصراً جوهرياً في المؤسسات المدروسة، درجة الموافقة تعتبر مرتفعة جداً.

حلت العبارة (x4) التي تعكس "وجود ربط الكتروني ما بين دوائر واقسام المؤسسة المختلفة" في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري 0.73 هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لوضوح الإجراءات وتبسيط العمليات، مما يعزز الموافقة العالية جداً على هذا الجانب.

جاءت العبارة (x9) المتعلقة بـ "تشارك الموظفون في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في النظام الالكتروني من خلال اعداد دورات تدريبية" في الترتيب الثالث، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4.31 بانحراف معياري 0.82 يشير هذا إلى اعداد الدورات التدريبية يلعب دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء داخل المؤسسات، مع درجة موافقة مرتفعة جداً.

العبارة (x2) الخاصة بـ "توفير عدد كافي من الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق برامج الإدارة الالكترونية" جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 4.27 وانحراف معياري 0.68 يشير ذلك إلى اهتمام المؤسسات بتوفير الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق برامج الإدارة الالكترونية مع درجة موافقة مرتفعة جدًا.

العبارة (x8) التي تشير إلى "تشجيع الموظفين على المشاركة في جلسات حوارية من أجل توليد أفكار جديدة في تصميم النظام الالكتروني" جاءت في الترتيب الخامس، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4.23 بانحراف معياري 0.71 مما يعكس اهتمام المؤسسات بتشجيع الموظفين على المشاركة في توليد أفكار جديدة في تصميم النظام الالكتروني، ودرجة موافقة مرتفعة جدًا على هذا الجانب.

العبارة (x3) المتعلقة بـ "الاستعانة بخبراء لإعداد تطبيقات الإدارة الالكترونية" جاءت في الترتيب السادس، بمتوسط حسابي بلغ 4.23 وانحراف معياري 0.72 ودرجة موافقة مرتفعة جدًا.

العبارة (x15) التي تعكس "الالتزام بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم لتطبيقات الإدارة الالكترونية" جاءت في الترتيب السابع، بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.75 يشير هذا إلى وجود التزام من الإدارة العليا بدعم الإدارة الالكترونية، ودرجة الموافقة كانت مرتفعة جدًا.

العبارة (x5) التي تشير إلى "نشر ثقافة الإدارة الالكترونية بين موظفي الادارة" جاءت في الترتيب الثامن، بمتوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري 0.71، مما يعكس رضا الموظفين بدرجة مرتفعة عن هذا العنصر في بيئة العمل.

جاءت العبارات (x18) و (x21) التي تشير إلى "ملائمة تطبيق الإدارة الالكترونية مع حاجات المستفيدين" و "وضع استراتيجية للتعاون والتنسيق بين الأقسام الادارية في المؤسسة" في المراتب الأخيرة، بمتوسط حسابي تراوح بين 3.77 و 3.78 مع انحراف معياري نسبياً أكبر حوالي 0.96 إلى 0.97 يشير هذا إلى وجود تفاوت نسبي في آراء الموظفين حول هذه الجوانب، ومع ذلك، لا تزال درجة الموافقة مرتفعة.

بناءً على النتائج، معظم العبارات حظيت بمستويات عالية من الموافقة، مما يدل على وجود انسجام عام بين آراء أفراد العينة حول الجوانب المختلفة التي تم قياسها، مع بعض التفاوت في الآراء.

■ المحور الثاني والمحور الثالث: الأداء الوظيفي المتميز وجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

يهدف هذا الجزء إلى استكشاف آراء المستجوبين لمعرفة مستوى تطبيق المؤسسات محل الدراسة لأبعاد

متغير الأداء الوظيفي المتميز، وأبعاد متغير جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

الجدول رقم (20): اتجاه آراء المستجوبين لأبعاد الأداء الوظيفي المتميز

وأبعاد جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

المتغيرات	أبعاد المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الأداء الوظيفي	معدل الأداء	4.2470	0.69480	مرتفعة جداً
التميز	سلوك الأداء	4.1892	0.63328	مرتفعة
	استمرارية التميز	4.1853	0.61526	مرتفعة
جودة أنظمة إدارة	جودة النظام	4.2888	0.63658	مرتفعة جداً
الموارد البشرية	جودة المعلومة	4.1016	0.68603	مرتفعة
الإلكترونية	جودة الخدمة	4.2570	0.60885	مرتفعة جداً

المصدر: اعداد الطالبة، مخرجات برنامج spss.v.27

يشير تحليل أبعاد الأداء الوظيفي المتميز وجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى مستوى عالٍ من الرضا والتقييم الإيجابي من قبل المشاركين. حيث يتضح من البيانات أن معدل الأداء للعاملين جاء مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.69)، ما يشير إلى مستوى مرتفع من الرضا عن الأداء مع تجانس في آراء المشاركين. كذلك، جاء سلوك الأداء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.18)، مما يدل على أن العاملين يظهرون سلوكاً إيجابياً تجاه الأداء الوظيفي، مع استمرارية التميز التي جاءت أيضاً بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.18)، مما يعكس التزام العاملين بالحفاظ على أداء متميز على المدى الطويل. أما بالنسبة لجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، فقد جاءت الأبعاد الثلاثة الرئيسية بمستويات مرتفعة جداً، حيث حصلت "جودة النظام" على أعلى تقييم بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.63)، مما يدل على رضا مرتفع جداً عن كفاءة النظام واستقراره. تبعثها "جودة الخدمة" بمتوسط (4.25) وانحراف معياري

(0.60)، مما يشير إلى تقديم خدمات ممتازة تدعم العمليات الإدارية بشكل فعال. أما "جودة المعلومة" فقد جاءت بمستوى مرتفع أيضاً بمتوسط (4.10) وانحراف معياري (0.68)، مما يشير إلى أن المعلومات المتاحة من النظام دقيقة وذات جودة جيدة، رغم أنها كانت أقل من جودة النظام والخدمة.

3- التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية

إن قيامنا بهذه الخطوة مفادها التعرف على البناء العاملي الذي ينطوي عليه المتغير المستقل "عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية"، وطبيعة أو دلالة تلك العوامل، واستخراج نوع وعدد الفقرات التي تنشعب على كل عامل انطلاقاً من البيانات الحقيقية التي تم جمعها.

التحليل العاملي هو أحد الأساليب الإحصائية المستخدمة لتقليل عدد المتغيرات أو البيانات المرتبطة بظاهرة معينة. يُعتبر هذا التحليل أحد أساليب التحليل متعدد المتغيرات التي تُستخدم لتحليل مصفوفة الارتباط أو مصفوفة التباين المشترك، بهدف الوصول إلى نتائج أكثر دقة. يعمل التحليل العاملي على اختزال البيانات الكثيرة إلى عدد أقل من خلال استكشاف العلاقات بين العوامل المشتركة الكامنة وراء هذه المتغيرات. تلك العوامل، رغم أنها متغيرات، تكون أقل عددًا من المتغيرات الأصلية، مما يُساهم في تبسيط التفسير وتحليل الظاهرة. (صوص و وآخرون، 2020، صفحة 322)

يمكن التمييز بين نوعين للتحليل العاملي هما التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي حيث يستخدم التحليل العاملي الاستكشافي لتقليص عدد المتغيرات أو المؤشرات التي تستعمل لجمع البيانات مثل الاستبيان (لعون و عايش، 2016، صفحة 97)، كما يسعى إلى اكتشاف البنية العاملية (عدد العوامل، طبيعتها، أو نوع الفقرات التي تنشعب على كل عامل) وذلك بعد إجراء التحليل العاملي (تيغزة، 2012، صفحة 23). يتم استخدام هذا الأسلوب عندما يكون لدى الباحث فرضيات مبدئية عن العلاقات بين المتغيرات ولكنه يرغب في استكشاف هذه العلاقات بشكل أعمق دون فرض نموذج مسبق، وله طريقتان:

1- طريقة المكونات الأساسية (PCA) وتقوم على التباين الكلي.

2- الطرق القائمة على التباين المشترك ومن أهمها طريقة المحاور الرئيسية (PAF) .

بينما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي غالباً في مرحلة متقدمة من تحليل بيانات الدراسة، إذ يتم هنا اختبار افتراض وجود عوامل محددة مسبقاً تتحكم في الظاهرة قيد الدراسة.

قبل إجراء التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis - EFA)، كان من الضروري التحقق أولاً من شروط استخدامه، وأهم هذه الشروط:

1- اعتدالية التوزيع:

من الضروري التحقق من اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات لتحديد الطريقة الأنسب للتحليل بناءً على خصائص البيانات. وقد تم ذلك باستخدام:

أولاً: حساب معاملات الالتواء والتفلطح.

ثانياً: اختبار كولموغوروف - سميرنوف للاعتدالية Kolmogorov-Smirnov .

عند تحليل التفلطح والالتواء للبيانات. أظهر معامل الالتواء (Skewness) قيمة (-0.640) ، إذ لم تتجاوز ± 3 ، مما يشير إلى أن التوزيع يميل بشكل طفيف نحو القيم الأقل ولكنه يبقى ضمن الحدود المقبولة. وفيما يتعلق بالتفلطح (Kurtosis)، كانت القيمة (0.490) ولم تتجاوز ± 3 ، مما يدل على أن البيانات تتمتع بتوزيع قريب من الطبيعي من حيث درجة التفلطح.

أظهرت نتائج اختبار كولموغوروف - سميرنوف للاعتدالية Kolmogorov-Smirnov أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي بشكل دال احصائي (كانت قيمة P-value للاختبار أقل من 0.05)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية التي تفترض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (21) يقدم حوصلة لهذه الإجراءات.

الجدول رقم (21): الإحصاءات الوصفية لبيانات أفراد عينة البحث

على عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية

البيانات	الإحصاءات الوصفية
4.126	المتوسط الحسابي
4.143	الوسيط الحسابي
-0.640	معامل الالتواء: (Skewness)
0.490	معامل التقلطح
0.072	اختبار Kolmogorov-Smirnov
0.003	المعنوية

المصدر: اعداد الطالبة، مخرجات برنامج spss.v.27، الملحق رقم (04)

بناءً على نتائج الاختبارات المذكورة أعلاه، قررت الطالبة استخدام طريقة المحاور الرئيسية

(PAF - Principal Axis Factoring) بدلاً من تحليل المكونات الرئيسية (Principal Component Analysis - PCA).

تم اختيار هذه الطريقة لأنها تركز على التباين المشترك بين المتغيرات، مما يجعلها أكثر

ملاءمة لدراسة الهيكل الكامن، خاصة عند التعامل مع بيانات غير موزعة توزيعاً طبيعياً. كما أنها لا تتطلب

افتراضات توزيع محددة، وفقاً لـ (Beavers & Al, 2013, p. 6) مما يعزز ملاءمتها لهذه الدراسة.

2- فحص مصفوفة الارتباط:

من خلال معاينة نتائج التحليل الإحصائي لبيانات عينة الدراسة اتضح خلو مصفوفة الارتباط من أي معامل

ارتباط يتجاوز (0.90) أو وجود ارتباط تام، وهذا يعني إمكانية استخدام أسلوب التحليل العاملي.

3- الازدواج الخطي:

أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباطات أكبر من (0.00001) وذلك لتفادي مشكل الازدواج

الخطي أو وجود ارتباطات مرتفعة جداً. يتبين حسب الملحق رقم (05) أن محدد مصفوفة الارتباط يساوي

(8.675E-5) أي (0.0000867) وهي أكبر من (0.00001). وهذا يعني عدم وجود مشكلة للازدواج

الخطي بين المتغيرات.

4- كفاية حجم العينة:

بلغت قيمة مؤشر كفاية حجم العينة (KMO) 0.762، وهي أكبر من 0.50 وهذا دليل على كفاية حجم العينة، كما نلاحظ أن اختبار Bartlett دال معنويًا عند مستوى 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهذا دليل على أن هذه المصفوفة لا تساوي مصفوفة الوحدة وبالتالي إمكانية إجراء التحليل العاملي على البيانات، وفيما يلي عرض لهذه النتائج.

جدول رقم (22): مقياس (KMO) واختبار بارتلليت

اختبار KMO	0.762	
اختبار Bartlett	كاي تربيع	2264.87
	درجة الحرية	210
	الدلالة المعنوية	0.000
قيمة محدد المصفوفة Déterminant		0.0000867

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.27، الملحق رقم (05)

بعد التحقق من شروط التحليل العاملي الاستكشافي في مصفوفة معاملات الارتباط، تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام طريقة المحاور الرئيسية (PAF) لاستخراج العوامل، مع تطبيق التدوير المتعامد للمحاور باستخدام طريقة التدوير الفاريماكس (Varimax rotation) وقد تم اعتماد المحكات التالية لتحديد العوامل:

- محك كايزر الذي يعتمد على (Eigenvalue) والذي يقبل العوامل التي يساوي أو يزيد جذرها الكامن عن الواحد الصحيح.
- محك كاتل وهو أسلوب رسم بياني ويطلق عليه اسم (scree plot).
- قبول العامل على ان تتشبع عليه ثلاث فقرات على الأقل.
- ان تتعدى نسبة تفسير تباين الفقرات ال 50% من التباين الكلي.

- فحص قيم الشيوخ او الاشتراكيات لكل فقرة والتي يجب ان تتعدى 0.5.

أفرزت نتائج التحليل العاملي أربعة عوامل فسرت (55.812%) من التباين الكلي للمصفوفة الارتباطية ويمكن معرفة نسبة مساهمة كل عامل لتفسير المتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية) من خلال الجدول رقم (23).

الجدول رقم (23): التباين الكلي المفسر بعد التدوير

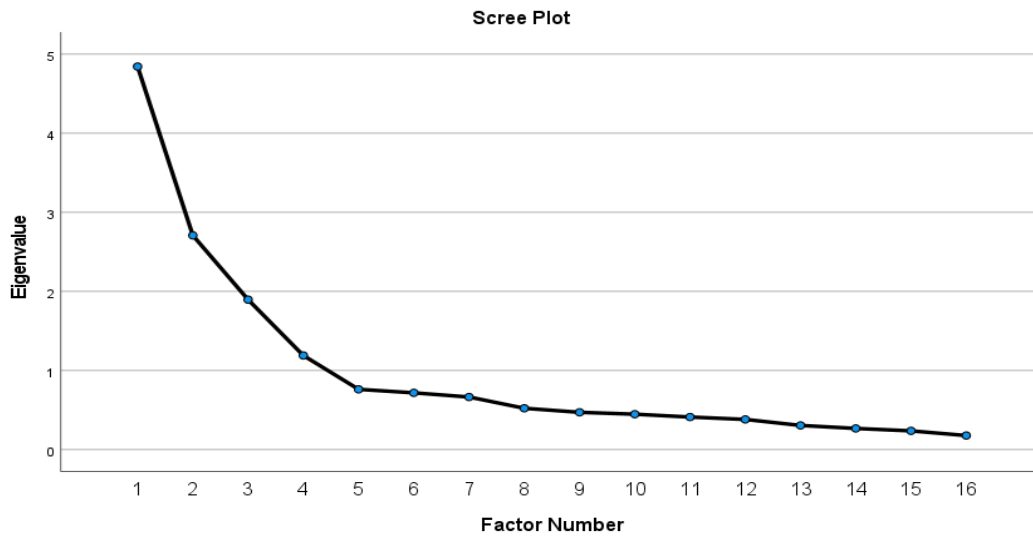
العامل	الجذر الكامن	نسبة التباين المفسر %	نسبة التباين التراكمي المفسر %
1	2.808	17.552	17.552
2	2.426	15.161	32.713
3	1.898	11.862	44.575
4	1.798	11.238	55.812

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.27، الملحق رقم (05).

بعد استبعاد العوامل ذات قيم الجذر الكامن الأقل من واحد الصحيح، تبين من خلال الجدول أعلاه أن العوامل المستخرجة وعددها (04) تفسر (55.81%) من الظاهرة محل الدراسة، وهي نسبة مقبولة لأخذ هذه المحاور كمعامل مفسرة لمتغيرات عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية، حيث بلغت قيمة الجذر الكامن للعامل الأول 2.808 وتفسر 17.55% من التباين الكلي، وبلغت قيمة الجذر الكامن للعامل الثاني 2.426 وتفسر 15.16% من التباين الكلي، وبلغت قيمة الجذر الكامن للعامل الثالث 1.898 وتفسر 11.86%، وبلغت قيمة الجذر الكامن للعامل الرابع 1.798 وتفسر 11.24%.

كما استخدمنا اختبار المنحدر لكاتل المبين في الشكل (09):

الشكل رقم (09): اختبار المنحدر لكاتل



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V.27

نلاحظ من الشكل رقم (09) أن المنحنى يتكون من شق شديد الانحدار في المجال [1-5] يوضح أنه علينا الاحتفاظ بـ 04 عوامل جذورها الكامنة تفوق الواحد الصحيح أما الشق الآخر جذوره الكامنة أقل من الواحد لهذا لا يؤخذ به.

أما تقديرات الشيوع أو الاشتراكات (Communalities) فإن أغلبها يتعدى 0.5 وهو ما يعني أن العوامل المستخلصة كافية وتفسر ما يكفي من التباين.

وتبعاً لذلك أجري التدوير المتعامد باستخدام طريقة التدوير (Varimax) لاستخراج مصفوفة التشبعات على الفقرات والجدول رقم (24) يوضح ذلك:

جدول رقم (24): قيم تشبع فقرات مقياس عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية على العوامل المستخلصة بعد التدوير.

العوامل				
العامل 4	العامل 3	العامل 2	العامل 1	الفقرات
		.667		X4
		.688		X5
		.661		X6
		.681		X7
		.703		X8

	.546			X9
	.567			X10
	.604			X11
	.705			X12
.691				X13
.745				X14
.801				X15
			.845	X16
			.803	X17
			.863	X19
			.501	X20

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.27، الملحق رقم (05)

وجد من خلال الجدول أعلاه أنه تم استخلاص أربعة (04) عوامل ويتم تسميتها من خلال الاطلاع على

محتوى العبارات التي تنتسب على العامل من المقياس وتقاربها وهي:

الجدول رقم (25): تلخيص وتسمية العوامل والمتغيرات المرتبطة بها

رمز الفقرة	محتوى الفقرة	تسمية العامل
X4	وجود ربط الكتروني ما بين دوائر واقسام المؤسسة المختلفة	
X5	نشر ثقافة الإدارة الالكترونية بين موظفي الإدارة	تعزيز الثقافة التنظيمية
X6	تشارك الموظفون المعلومات والمعرفة التكنولوجية مع بعضهم البعض.	والتعاون الإداري
X7	اتاحة مشاركة الموظفين بتطوير المقترحات الخاصة بأشكال وأنواع الخدمات للزبائن.	
X8	تشجيع الموظفين على المشاركة في جلسات حوارية من اجل توليد أفكار جديدة في تصميم النظام الالكتروني.	
X9	تشارك الموظفون في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في النظام الالكتروني من خلال اعداد دورات تدريبية.	
X10	تدريب القيادات والموظفين على مهارات تطبيق برامج الإدارة الالكترونية.	التدريب
X11	توفير برامج الصيانة والدعم الفني للشبكة الداخلية والتطبيقات المستخدمة.	والدعم التكنولوجي والامني
X12	توفير الحماية (الأمنية-السرية) للمعلومات	

X13	اتاحة الفرصة للموظفين الأكثر خبرة في الاعمال الالكترونية بمتابعة وتوجيه الزملاء الأقل خبرة.	
X14	الالتزام بتحفيز الموظفين المبدعين والمتميزين معنويا وماديا.	التزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير
X15	الالتزام بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم لتطبيقات الإدارة الالكترونية.	
X16	تبسيط وتسهيل العمل الإداري بما يتناسب والإدارة الالكترونية.	
X17	وضع خطة استراتيجية جيدة قابلة للتطبيق.	الرؤية الاستراتيجية
X19	توفر رؤية واضحة للتحويل الى ادارة الكترونية.	
X20	التناسب بين التحويل الى الإدارة الالكترونية والاستراتيجية العامة.	

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثالث: الدراسة الاستكشافية

1- تطبيق منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) على نموذج

الدراسة.

استناداً إلى نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) المطبقة على متغير 'عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية'، والتي أسفرت عن تحديد بنية عاملية تتكون من أربعة (04) أبعاد رئيسية، فقد تم تطوير النموذج النظري للدراسة ليتوافق مع هذه الأبعاد، بهدف اختبار أثرها على الأداء الوظيفي المتميز في ظل وجود جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة على برنامج (SmartPLS 4) لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات عبر أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). النمذجة بالمعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling - SEM) هي أسلوب إحصائي يُستخدم لاختبار النماذج النظرية من خلال تقييم العلاقات بين المتغيرات الملاحظة والكامنة. يجمع هذا الأسلوب بين تحليل العوامل وتحليل الانحدار لتحديد مدى توافق البيانات مع الفرضيات النظرية وفهم العلاقات السببية وغير السببية بينها. (Whittaker & Schumacker, 2022)

PLS-SEM هو نوع من النمذجة بالمعادلات الهيكلية الذي يعتمد على طريقة الحد الأدنى للمربعات الجزئية (Partial Least Squares) لحساب العلاقات بين المتغيرات. يُستخدم PLS-SEM بشكل خاص في الحالات التي تكون فيها العينات صغيرة أو تكون البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، حيث لا تتطلب PLS-SEM افتراضات صارمة حول توزيع البيانات أو الحجم الكبير للعينات. ويعد مناسباً للتحليل في الدراسات التي تهدف إلى التنبؤ بالمخرجات وتحديد تأثيرات العلاقات السببية. (Hair & al, 2017)

1-1- تقييم نموذج القياس:

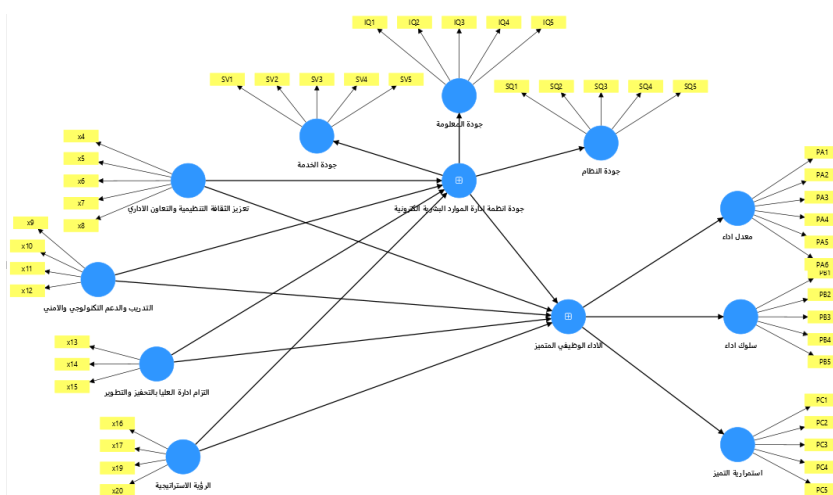
تقوم هذه الدراسة بتقييم نموذج القياس المستخدم لتحليل تأثير أبعاد العامل المستقل (عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية) على الأداء الوظيفي المتميز وجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

في هذه الدراسة، نماذج القياس انعكاسية (Reflective Models)، حيث يُفترض أن تكون كل المؤشرات مترابطة وتعكس نفس البعد المفاهيمي.

يتم في هذه المرحلة تقييم مدى صدق وثبات هذه النماذج الانعكاسية باستخدام عدة مقاييس واتباع الخطوات التي حددها (Hair & al, 2017) مما يعزز من موثوقية النموذج وفعاليتها في تمثيل المفهوم النظري المرتبط به:

- التحقق من الاتساق الداخلي من خلال مقاييس مثل ألفا كرو وثبات المركب.
- تقييم صلاحية التقارب (الصدق التقاربي) عبر متوسط التباين المستخرج (AVE).
- تحليل صلاحية التمييز (الصدق التمايزي) باستخدام معايير Fornell-Larcker Criterion و HTMT والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المقترح:

الشكل (10) نموذج الدراسة الحالية باستخدام نمذجة PLS-SEM



المصدر: إعداد الطالبة، مخرجات برنامج Smart Pls4

1) الاتساق الداخلي والصدق التقاربي:

الملحق (1-6) يبين قيم التحميلات لمتغيرات الدراسة قبل عملية الحذف والتعديل والجدول التالي يوضح قيم التحميلات لمتغيرات الدراسة بعد حذف المؤشرات (PC1, IQ2) وتجدر الإشارة إلى أن المتغيرات المستقلة قد خضعت مسبقاً لعملية تنقية عبر التحليل العاملي الاستكشافي، مما أدى إلى حذف خمسة مؤشرات (x1, x2, x3, x18, x21) قبل إدخالها في النموذج المبين في الشكل (10):

جدول رقم (26): قيم التحييلات الخارجية (ثبات المؤشرات) والاتساق الداخلي والصدق التقاربي (قيم AVE) لمتغيرات الدراسة بعد التعديل

المتغير	العبارة	تشبع العوامل	معامل الفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المستخرج	الصدق التقاربي
			>0.70	>0.70	AVE>0.50	
تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري	X4	0.755				
	X5	0.742				
	X6	0.736	0.820	0.824	0.581	نعم
	X7	0.782				
	X8	0.795				
التدريب والدعم التكنولوجي والأمني	X9	0.788				
	X10	0.730	0.766	0.778	0.585	نعم
	X11	0.739				
	X12	0.799				
التزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير	X13	0.833				
	X14	0.852	0.807	0.807	0.721	نعم
	X15	0.863				
الرؤية الاستراتيجية	X16	0.884				
	X17	0.892	0.875	0.874	0.731	نعم
	X19	0.882				
	X20	0.754				
معدل الأداء	PA1	0.776				
	PA2	0.747				
	PA3	0.810	0.892	0.900	0.648	نعم
	PA4	0.827				
	PA5	0.835				
	PA6	0.830				

				0.700	PB1	سلوك الأداء
نعم	0.528	0.779	0.777	0.708	PB2	
				0.773	PB3	
				0.768	PB4	
				0.682	PB5	
				0.781	PC2	استمرارية التميز
نعم	0.554	0.734	0.731	0.725	PC3	
				0.691	PC4	
				0.760	PC5	
				0.744	SQ1	جودة النظام
نعم	0.503	0.754	0.753	0.706	SQ2	
				0.710	SQ3	
				0.687	SQ4	
				0.698	SQ5	
				0.721	IQ1	جودة المعلومة
نعم	0.557	0.740	0.736	0.786	IQ3	
				0.726	IQ4	
				0.751	IQ5	
				0.698	SV1	جودة الخدمة
				0.716	SV2	
نعم	0.540	0.792	0.787	0.765	SV3	
				0.722	SV4	
				0.769	SV5	

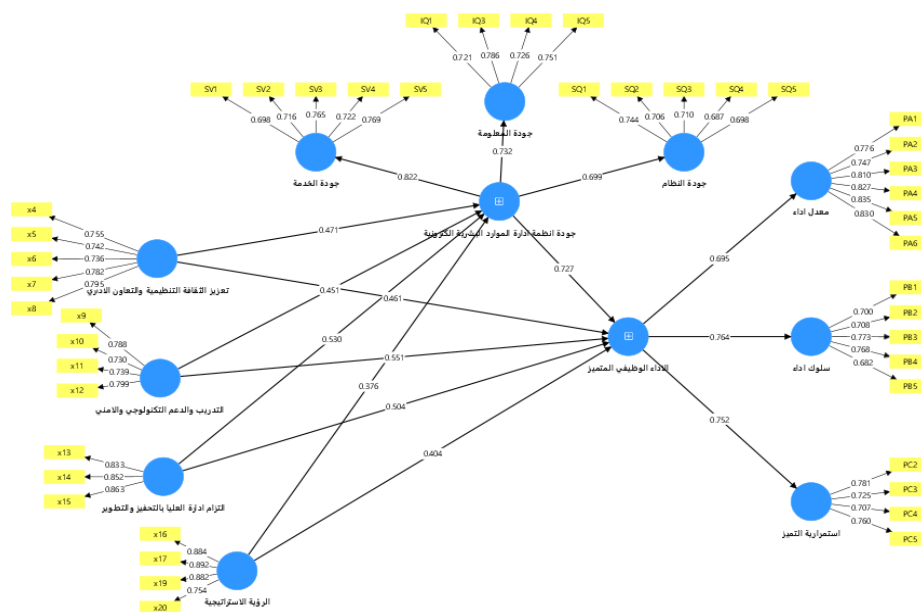
المصدر: إعداد الطالبة باستخدام برنامج Smart PIs4، الملحق رقم (2-6)

انطلاقاً من الجدول أعلاه، تبين أن قيمة معامل الفا كرونباخ لكل متغيرات الدراسة أكبر من 0.70 وهو الحد الأدنى المطلوب بالإضافة الى قيمة الموثوقية المركبة لكل متغيرات الدراسة تجاوزت الحد الأدنى المطلوب وهي القيمة 0.70 ولم تتعدى القيمة 0.95، أما بالنسبة لقيمة متوسط التباين المستخرج لكل المتغيرات فقد تجاوزت القيمة الحرجة للمعيار الموصى به 0.50، وعليه يمكن القول ان هناك صدق تقاربي لمتغيرات الدراسة.

للتوضيح:

بالنسبة لموثوقية المؤشرات يجب أن يكون التحميل الخارجي للمؤشر أكبر من 0.70، المؤشرات التي تحتوي على تحميل خارجي بين 0.40 و 0.70 ينبغي النظر في إزالتها فقط إذا أدى الحذف إلى زيادة في الموثوقية المركبة وقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) فوق قيمة العتبة المقترحة. (Hair & al, 2017)

الشكل رقم (11): يوضح قيم التحميلات الخارجية لنموذج الدراسة بعد الحذف والتعديل



المصدر: اعداد الطالبة، مخرجات برنامج Smartpls4

(2) الصّدق التّمايزي:

سيتم عرض نتائج الصدق التمايزي (معيار Fornell-Larcker و HTMT)، وقد تم معالجة البيانات ببرنامج

Smart PLS 4، والجدولين التاليين يوضحان ذلك:

الجدول رقم (27): قيم الصق التمايزي (Fornell-Larcker) لنموذج القياس

معدل الأداء	سلوك الأداء	جودة النظام	جودة المعلومة	جودة الخدمة	تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري	الرؤية الاستراتيجية	التزام الادارة العليا بالتحفيز والتطوير	التدريب والدعم التكنولوجي والأمني	استمرارية التميز
									0.744
								0.765	0.347
							0.849	0.233	0.579
						0.855	0.152	0.593	0.186
					0.762	0.212	0.251	0.175	0.295
				0.735	0.318	0.459	0.389	0.511	0.563
			0.747	0.439	0.260	0.162	0.464	0.278	0.616
		0.709	0.265	0.363	0.481	0.207	0.319	0.219	0.400
	0.727	0.384	0.348	0.580	0.490	0.619	0.316	0.693	0.456
0.805	0.235	0.264	0.232	0.255	0.239	0.090	0.248	0.181	0.272

المصدر: إعداد الطالبة باستخدام برنامج Smart Pls4، الملحق رقم (3-6)

قامت الطالبة بعرض نتائج معيار (Fornell-Larcker) لقياس الصق التمايزي في الجدول رقم (27)، ويعتبر هذا المعيار من الطرق التقليدية لتقييم الصق التمايزي في النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى، وقد كانت قيم تحميل كل بعد من أبعاد البناء أكبر من جميع التحميلات المتقاطعة للأبعاد الأخرى.

جدول رقم (28): قيم الصق التمايزي (HTMT) لنموذج القياس

معدل الأداء	سلوك الأداء	جودة النظام	جودة المعلومة	جودة الخدمة	تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري	الرؤية الاستراتيجية	التزام الادارة العليا بالتحفيز والتطوير	التدريب والدعم التكنولوجي والأمني	استمرارية التميز
									0.449
								0.285	0.761
							0.179	0.727	0.234
						0.248	0.305	0.222	0.372
				0.396	0.548	0.469	0.646	0.737	0.837
				0.552	0.328	0.197	0.591	0.357	0.539
			0.349	0.470	0.612	0.255	0.409	0.280	0.581
	0.728	0.448	0.745	0.618	0.747	0.390	0.390	0.892	0.321
0.267	0.309	0.277	0.295	0.270	0.147	0.285	0.210	0.285	0.321

المصدر: إعداد الطالبة، مخرجات برنامج Smart Pls4، الملحق رقم (4-6)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (28)، ان جميع قيم (HTMT) للمتغيرات محصورة بين أكبر قيمة (0.892) وأقل قيمة (0.147) وهذه القيم مقبولة وكلها أقل من العتبة (0.90)، وهذا ما يشير الى تحقق شرط صحة التمايز بين متغيرات النموذج وان كل متغير وعباراته يختلف عن متغير اخر في النموذج، وهذا ما يدل ان متغيرات النموذج تتميز بالصدق التمايزي.

تم التحقق من صحة نموذج القياس الانعكاسي وأشارت النتائج إلى أن نموذج القياس مستقر وقابل للدراسة.

1-2-1- تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات

في ضوء ما تم استخلاصه من بنية عاملية لمتغير 'عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية'، وفي إطار التحقق من صحة النموذج الهيكلي للدراسة، سيتم في هذا الجزء اختبار الفرضيات البحثية باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM). ونظراً لأن الدراسة تتبنى مدخلاً تحليلياً يهدف إلى فهم أثر كل عامل من العوامل الأربعة المستخلصة، فقد تم إجراء معالجة إحصائية لمسارات التأثير (Path Analysis) وبناءً عليه، تم إعادة صياغة فرضيات الدراسة.

1-2-1- خطوات تقييم النموذج الهيكلي للدراسة:

لتقييم النموذج الهيكلي للدراسة سيتم الاعتماد على ما يلي:

الجدول رقم (29): خطوات تقييم النموذج الهيكلي للدراسة

الهيكلية	تقييم النموذج
القاعدة الرئيسية	الخطوات
قيمة $VIF > 3.0$	الخطوة 1: تقييم العلاقة الخطية المتداخلة بين تركيبات المتغيرات المستقلة للنموذج الهيكلي.
دلالة إحصائية ≥ 0.05	الخطوة 2: فحص الحجم والدلالة الإحصائية لمعاملات المسار.
تتراوح قيمة R^2 من 0 إلى 1، وتشير المستويات الأعلى إلى مستويات أعلى من الدقة التنبؤية	الخطوة 3: التأكد من قيمة معامل التحديد R^2
$f^2 > 0.02$ قيمة $f^2 > 0.15$ التأثير ضعيف	الخطوة 4: تحديد حجم التأثير f^2

قيمة $f^2 > 0.15$ التأثير متوسط	
قيمة $f^2 < 0.35$ التأثير كبير	
قيمة $Q^2 < 0.0$ مقبولة	الخطوة 5: الملائمة التنبؤية Q^2
قيمة $Q^2 > 0.25$ متوسطة	
قيمة $Q^2 < 0.50$ أهمية تنبؤية كبيرة	

المصدر: (Hair Jr & al, 2020, p. 105)، (Manley & al, 2021, p. 1811)

1-2-2-اختبار فرضيات الدراسة:

1- تقييم العلاقة الخطية المتداخلة في النموذج الهيكلي

لتقييم العلاقة الخطية المتداخلة للمتغيرات في النموذج الهيكلي، يجب النظر في قيم معامل التضخيم

(VIF)، والتي يجب أن تكون أقل من القيمة 3.00، يوضح الجدول التالي ذلك:

الجدول رقم (30): قيم معامل تضخيم التباين (VIF) لتقييم العلاقة

الخطية المتداخلة في النموذج الهيكلي

الأداء الوظيفي المتميز كمتغير تابع		جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع	
VIF	المتغيرات	VIF	المتغيرات
1.295	تعزيز الثقافة والتعاون الإداري	1.104	تعزيز الثقافة والتعاون الإداري
1.715	التدريب والدعم التكنولوجي والأمني	1.596	التدريب والدعم التكنولوجي والأمني
1.397	التزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير	1.111	التزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير
1.596	الرؤية الاستراتيجية	1.573	الرؤية الاستراتيجية
1.990	جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية		

المصدر: اعداد الطالبة، مخرجات برنامج Smartpls4، ملحق رقم (5-6)

يشير الجدول رقم (30) إلى عدم وجود مشاكل التعدد الخطي multicollinearity حيث تقل جميع قيم

معامل تضخيم التباين VIF عن عتبة 3.00.

2 - فحص الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار واختبار الفرضيات

تهدف الدراسة إلى تحليل الأثر المنفرد لكل عامل من عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية (تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري، التدريب والدعم التكنولوجي والأمني، التزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير، الرؤية الاستراتيجية)، تم اختبار الفرضيات عن طريق ربط كل عامل من عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية بشكل منفصل مع عوامل الدرجة الثانية (الأداء الوظيفي المتميز وجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية).

توضح الجداول والفقرات التالية نتائج هذا التحليل:

*الفرضية العامة الأولى:

H1: تؤثر عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

الفرضيات الفرعية:

H11 : يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية والتعاون الإداري على الأداء الوظيفي المتميز.

H12 : يوجد تأثير معنوي للتدريب والدعم التكنولوجي والأمني على الأداء الوظيفي المتميز.

H13 : يوجد تأثير معنوي لالتزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير على الأداء الوظيفي المتميز.

H14 : يوجد تأثير معنوي للرؤية الاستراتيجية على الأداء الوظيفي المتميز.

الجدول رقم (31): معاملات المسار (الأثر المباشر) بين عوامل النجاح الحرجة

لإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي المتميز

الفرضية	العلاقات بين المتغيرات	معامل المسار Original Sample β	متوسط العينة Sample mean	الانحراف المعياري STDEV	إحصائية (ت) T- statistics	المعنوية P-value	الدلالة الاحصائية p<0,05
H11	تعزيز الثقافة والتعاون الإداري - <الأداء الوظيفي المتميز	0.166	0.170	0.063	2.635	0.004	مقبولة
H12	التدريب والدعم التكنولوجي والأمني -< الأداء الوظيفي المتميز	0.280	0.280	0.053	5.270	0.000	مقبولة
H13	التزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير -<الأداء الوظيفي المتميز	0.168	0.164	0.062	2.706	0.003	مقبولة

H14	الرؤية الاستراتيجية - الأداء الوظيفي المتميز	0.016	0.022	0.052	0.314	0.377	مرفوضة
-----	---	-------	-------	-------	-------	-------	--------

المصدر: إعداد الطالبة، مخرجات برنامج Smart Pls4

من النتائج المدونة في الجدول أعلاه نجد أنه:

✓ يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لتعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل الحاسمة في تحسين أداء الافراد والمؤسسات، كما تشير دراسة (Shahzad & al, 2012) إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي من خلال العناصر الأساسية مثل القيم والمعتقدات المشتركة، مما يعزز التفاعل الإيجابي وسلوك الموظفين. في نفس السياق، تقدم دراسة (Korma & Al, 2022) تحليلاً معمقاً حول كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء في المؤسسات التعليمية. تؤكد الدراسة على أن الثقافة التنظيمية تحسن الأداء من خلال تعزيز بيئة عمل داعمة وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين.

✓ يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب والدعم التكنولوجي والامني في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Alwan, 2023)، كما ركزت دراسة (Waly & al, June 2012) بشكل رئيسي على تحسين إدارة أمن المعلومات، إلا أنها توضح أن التدريب وزيادة الوعي يمكن أن يحسن من كفاءة الموظفين في هذا المجال من خلال تحسين مهاراتهم في إدارة الأمن وتقليل الأخطاء، من الممكن أن ينعكس هذا التحسين على أدائهم الوظيفي بشكل غير مباشر. بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكننا أن نفترض أن التدريب والدعم التكنولوجي والامني يلعبان دوراً مهماً في تعزيز الأداء الوظيفي المتميز وذلك بتحسين المهارات وتقليل المخاطر.

✓ يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، تبرز نظرية القيادة التحفيزية لـ (Bass 1985) أهمية التزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز. القيادة التحويلية، التي تركز على تحفيز الأفراد

وتطوير مهاراتهم، تتماشى بشكل مباشر مع التزام الإدارة العليا بتقديم بيئة عمل تحفز النمو والابتكار، مما يعزز الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

✓ يوجد أثر غير دال احصائياً للرؤية الاستراتيجية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، تتفق هذه النتيجة مع التوجهات البحثية الحديثة التي تنتقد فاعلية الممارسات الاستراتيجية التقليدية. حيث أكدت دراسة (Faustina, 2021) وجود فجوة تنفيذ حيث تصل نسبة فشل الاستراتيجيات في تحسين الأداء إلى 90% نتيجة انفصال الرؤية عن العمليات التشغيلية. وهذا ما تجسد واقعياً في السياق المحلي من خلال الدراسة التطبيقية على الجامعات السعودية (سلوى، 2024)، التي أظهرت أن مستوى تحسين الأداء لم يتجاوز (42.19%) رغم أن التوجهات الاستراتيجية (الرؤية) كانت في مقدمة الممارسات المطبقة. ويُعزى هذا الضعف في التأثير إلى فجوة الاتصال الاستراتيجي بين القيادة والقاعدة التنفيذية، حيث كشفت الدراسة عن ضعف مشاركة العاملين في صياغة الأهداف، مما يجعل الرؤية تتحول من خارطة طريق للأداء إلى مجرد شعارات مؤسسية تفتقر إلى القوة الدافعة للتنفيذ. وبناءً على ذلك، فإن الربط بين نتائج الدراستين يدعم أن الرؤية الاستراتيجية، في ظل غياب المواءمة مع المورد البشري وافتقارها للبيئة التنظيمية المحفزة، تظل متغيراً شكلياً لا يملك القدرة على إحداث تغيير جوهري في الأداء الوظيفي.

✓ أظهرت معظم النتائج أن قيم P أقل من مستوى الدلالة 0.05، قيم معامل المسار دالة احصائياً ما عدا قيم معامل المسار بين الرؤية الاستراتيجية والأداء الوظيفي المتميز وبالتالي تؤثر عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية (تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري، التدريب والدعم التكنولوجي والأمني، التزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير) بشكل مباشر على الأداء الوظيفي المتميز، في حين لا يوجد تأثير مباشر للرؤية الاستراتيجية على الأداء الوظيفي المتميز، والشكل (12) يوضح ما ورد في الجدول رقم (31).

*الفرضية العامة الثانية:

H2: تؤثر عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية بشكل مباشر في تحسين جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية.

الفرضيات الفرعية:

H21 : يوجد تأثير معنوي لتعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري على جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية.

H22 : يوجد تأثير معنوي للتدريب والدعم التكنولوجي والأمني على جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية.

H23 : يوجد تأثير معنوي لالتزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير على جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية.

H24 : يوجد تأثير معنوي للرؤية الاستراتيجية بشكل مباشر على جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية.

الجدول رقم (32): معاملات المسار بين عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية

وجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية

الفرضية	العلاقات بين المتغيرات	معامل المسار Original Sample β	متوسط العينة Sample mean	الانحراف المعياري STDEV	إحصائية (ت) T- statistics	المعنوية P-value	الدلالة الاحصائية $p < 0,05$
H21	تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري -> جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية	0.310	0.308	0.054	5.710	0.000	مقبولة
H22	التدريب والدعم التكنولوجي والأمني -> جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية	0.245	0.247	0.066	3.716	0.000	مقبولة
H23	التزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير -> جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية	0.379	0.381	0.060	6.277	0.000	مقبولة
H24	الرؤية الاستراتيجية -> جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية	0.107	0.109	0.054	1.975	0.024	مقبولة

المصدر: إعداد الطالبة، مخرجات برنامج Smart Pls4

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

✓ يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لتعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري على جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية، حيث أوضحت دراسة (Romi, 2011) تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح نظم المعلومات، فالقيم والمعتقدات المشتركة داخل المؤسسة يمكن أن تؤثر على تقبل الموظفين لنظم المعلومات الجديدة وكيفية استخدامها بكفاءة، فإذا كانت الثقافة التنظيمية تدعم الابتكار و التعاون والتواصل المفتوح و تشجع الموظفين على مشاركة المعرفة واستخدام نظم المعلومات بشكل فعال، فإن ذلك يعزز نجاح نظم المعلومات. في المقابل، إذا

كانت الثقافة التنظيمية تقاوم التغيير أو لا تدعم الابتكار، فقد يكون هناك تحديات كبيرة في تنفيذ نظم المعلومات الجديدة أو تحسين النظم الحالية. مثل هذه الثقافة قد تؤدي إلى مقاومة الموظفين للتغيير وعدم استخدام النظام بكفاءة.

✓ يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب والدعم التكنولوجي والامني على جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية، وهذا يتفق مع دراسة (Rouibah, 2020) أنه كلما زاد العمل على تدريب الموظفين كلما زادت احتمالية تأثير ذلك بشكل إيجابي على استخدامهم للنظام، حيث تعتبر برامج التدريب المتاحة للموظفين داخل المؤسسات أمراً حاسماً لنجاح تنفيذ نظم المعلومات. تساهم هذه البرامج في توضيح أي غموض حول النظام وزيادة مهارات الموظفين وإلمامهم بالنظام، مما يساعد على تقليل مقاومتهم للأنظمة الجديدة، وكذلك كلما حصل المستخدمون النهائيون على تدريب كافٍ، زادت احتمالية أن يعبروا عن متطلباتهم بشكل أكثر دقة فيما يتعلق بجودة المعلومات (مثل الدقة، والتوقيت، والتحديث).

✓ يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للالتزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير على جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية، دعم الإدارة العليا هو المساعدة التي تقدمها الإدارة العليا للموظفين، والتي تشمل: تقديم الدعم في تطوير النظام، وتوفير الأفراد لحل المشكلات، وتوجيه الموظفين وتشجيعهم على استخدام نظام المعلومات، حيث تساهم عمليات التحفيز في تحسين جودة الأنظمة المعلوماتية بشكل ملحوظ، وهو ما تدعمه دراسة (Koivistoa & Hamaria, 2019) والتي تشير إلى أن التلعيب، الذي يتضمن إدخال عناصر الألعاب في بيئات العمل، يعزز من دافعية الموظفين ويزيد من تفاعلهم مع الأنظمة المعلوماتية. عندما تُدمج تقنيات التلعيب في نظام المعلومات، يتم تحفيز الموظفين بشكل أكبر، مما يؤدي إلى تحسين جودة استخدام النظام وزيادة فعاليته. هذه الاستراتيجية لا تزيد فقط من تحفيز الموظفين ولكنها تساهم أيضاً في تحسين الأداء الكلي للنظام، حيث ترفع من مستوى التفاعل وتساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى. بناءً على هذه النتائج، تدعم الدراسة فرضيتنا التي تفترض أن التزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير، يلعب دوراً حيوياً في تحسين جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية.

✓ يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، في دراسة (Adiazmil & al, 2024)، تم استكشاف أثر الرؤية الاستراتيجية على تخطيط الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي. تتناول الدراسة تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية من خلال تكامل التكنولوجيا، إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتطوير مهارات الموظفين والقيادة كعناصر أساسية في التخطيط الاستراتيجي. تدعم هذه الدراسة فرضيتنا بأن الرؤية الاستراتيجية، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي، تعزز من جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال تطبيق أفضل الممارسات في التخطيط والتكيف مع التغيرات الرقمية.

أظهرت النتائج أن جميع قيم P أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي قيم معامل المسار دالة احصائياً وهذا يدل على أن جميع العوامل تؤثر بشكل مباشر على جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

الفرضية العامة الثالثة:

H3: تؤثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل مباشر في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز.

وفيما يلي سنعرض نتائج معاملات المسار التي تعالج الفرضية الثالثة، بتقنية (Bootstrapping) طريقة المعاينة المتكررة في (PLS – SEM) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (33): معاملات المسار بين جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية والأداء الوظيفي المتميز

الفرضية	العلاقات بين المتغيرات	معامل المسار Original Sample β	متوسط العينة Sample mean	الانحراف المعياري STDEV	إحصائية (ت) T-statistics	المعنوية P-value	الدلالة الاحصائية $p < 0,05$
H3	جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية -> الأداء الوظيفي المتميز	0.427	0.425	0.068	6.301	0.000	مقبولة

المصدر: إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج Smart Pls4

يتضح من خلال الجدول رقم (33) ما يلي:

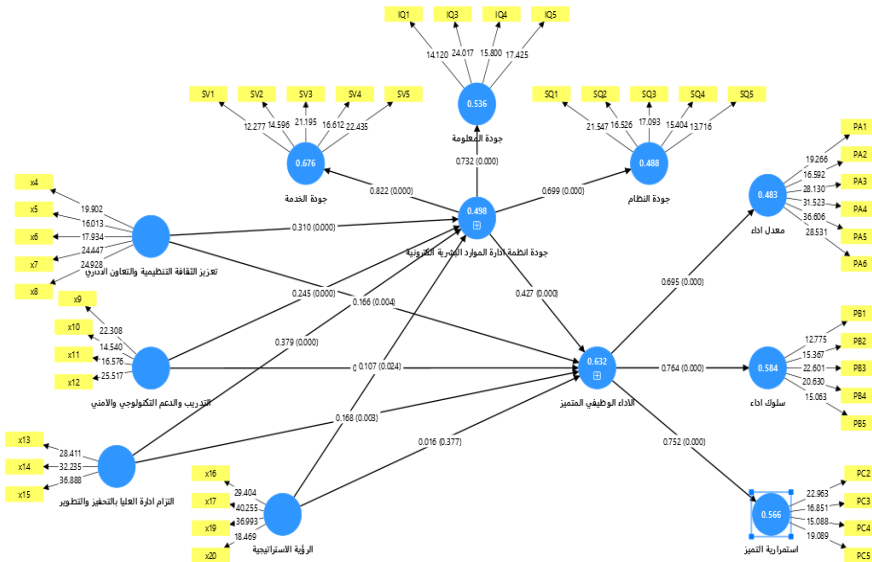
يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي

المتميز. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (Sukmawan & Wahdiniwaty, 2019)،

(Hashim & Al, 2017) و (Torkestani & Al, 2014). والتي اشارت الى وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين جودة نظام المعلومات والأداء الوظيفي والشكل التالي يوضح معاملات المسار في النموذج الهيكلي:

الشكل رقم (12): معاملات المسار في النموذج الهيكلي



المصدر: إعداد الطالبة، مخرجات برنامج Smart Pls4

3- قيمة معامل التحديد R^2 :

حسب (Chin, 1998)، الذي حدد معيار قوة التأثير حسب قيمة R^2 (ضعيف، متوسطة، كبير): أكبر من (0.67) التأثير كبير، بين (0.33 و 0.67) التأثير متوسط وأقل من (0.33) التأثير ضعيف.

الجدول رقم (34): قيم معامل التحديد R^2 للنموذج الهيكلي

التقييم	قيمة معامل التحديد R^2	
تأثير متوسط	0.498	جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
تأثير متوسط	0.632	الأداء الوظيفي المتميز

المصدر: إعداد الطالبة، مخرجات برنامج Smart Pls4

انطلاقاً من الشكل رقم (12) ونتائج الجدول أعلاه، تعكس قيمة معامل التحديد R^2 مدى قدرة العوامل المستقلة على تفسير التباين في المتغيرات التابعة. بالنسبة لمتغير جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، تمكنت عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية (تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري، التدريب والدعم التكنولوجي والأمني، التزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير، والرؤية الاستراتيجية) من تفسير 49.8% من

التباين في هذا المتغير. وفقاً للتقييمات القياسية، تقع هذه القيمة بين 0.33 و0.67، مما يشير إلى أن التفسير متوسط، وأن تحسين جودة هذه الأنظمة يعتمد بشكل كبير على كفاءة تطبيق عوامل النجاح التقنية والتنظيمية والبشرية المتبناة في المؤسسة.

من ناحية أخرى، نجد أن عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية تفسر 63.2% من مستوى التميز في الأداء الوظيفي. يُعد هذا التأثير متوسطاً يميل إلى القوة، مما يعكس الأهمية الجوهرية للإدارة الإلكترونية كداعم رئيسي لتمكين الموظفين ورفع كفاءتهم التشغيلية.

4- حجم التأثير f^2 :

الجدول رقم (35): قيم حجم التأثير f^2
للمنموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية

المتغيرات	حجم التأثير f^2	التقييم	حجم التأثير f^2	التقييم
			جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية (متغير تابع)	الأداء الوظيفي المتميز (متغير تابع)
تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري	0.173	التأثير متوسط	0.058	التأثير ضعيف
التدريب والدعم التكنولوجي والأمني	0.075	التأثير ضعيف	0.125	التأثير ضعيف
التزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير	0.257	تأثير متوسط	0.055	التأثير ضعيف
الرؤية الاستراتيجية	0.015	عدم وجود تأثير	0.000	عدم وجود تأثير
جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية			0.249	التأثير متوسط

المصدر: إعداد طالبة، مخرجات برنامج Smart Pls4، ملحق رقم (6-6)

يتضح حسب تقييم Cohen (1988) أنه إذا كانت قيم حجم التأثير f^2 أكبر من 0.35 فالتأثير كبير وإذا كانت تتراوح بين 0.15 إلى 0.35 فالتأثير متوسط، أما إذا كانت تتراوح بين 0.02 إلى 0.15 فالتأثير ضعيف، أقل من 0.02 عدم وجود تأثير وانطلاقاً من نتائج الجدول رقم (35):

بناءً على نتائج التحليل، أظهر عامل الرؤية الاستراتيجية بعدم وجود تأثير على الأداء الوظيفي المتميز ووجود تأثير محدود على جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية، ووفقاً لمعايير Cohen (1988) و Hair et al

(2017)، فإن القيم الظاهرة تقع تحت عتبة التأثير الضعيف، مما يعني أن الرؤية الاستراتيجية لا تمتلك قوة تفسيرية جوهرية (Negligible Effect) في هذا النموذج وهذا يشير إلى أن الرؤية الاستراتيجية قد تكون مجرد شعارات لا يتم ترجمتها إلى أهداف إجرائية يلمسها الموظف أو تنعكس على جودة الأدوات التقنية.

في حين أن الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري رغم أهميتهما النظرية، إلا أن تأثيرهما ظل ضعيفاً على الأداء الوظيفي المتميز وكان متوسطاً على جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. وهذا قد يعكس وجود ثقافة تنظيمية تقليدية لا تساهم بشكل فعال في دفع عجلة التحول الرقمي أو التميز الوظيفي بمفردها.

التزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير حقق هو كذلك تأثيراً متوسطاً على جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، مقابل تأثير ضعيف على الأداء الوظيفي المتميز. مما يعني أن دعم الإدارة يوجه بشكل أساسي نحو البنية التحتية وشراء الأنظمة الإلكترونية وتوفير الموارد المادية، لكن هذا الدعم لا يصل مباشرة إلى الموظف كحافز ذاتي يرفع من أدائه المتميز.

أما التدريب والدعم التكنولوجي فقد حقق تأثيراً ضعيفاً على كل من الأداء الوظيفي المتميز وجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. وهذا يثبت أن البرامج التدريبية المقدمة قد تكون نظرية أكثر من اللازم. الموظف يتلقى تدريباً، لكنه لا يجد رابطاً مباشراً بين هذا التدريب وبين كيفية رفع جودة النظام الإلكتروني أو تحقيق "التميز" في أدائه اليومي.

كما أظهرت جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تأثيراً متوسطاً على الأداء الوظيفي المتميز ($f^2=0.249$)، مما يبرز أهمية تحسين جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتحقيق أداء وظيفي أفضل.

5-الملائمة التنبؤية Q^2 :

R^2 يقيس القوة التفسيرية داخل العينة، مما يدل على مدى توافق النموذج مع البيانات المستخدمة لتقدير النموذج.

Q^2 يقيس القوة التنبؤية خارج العينة، مما يعكس مدى قدرة النموذج على التنبؤ بالبيانات الجديدة أو البيانات المستقبلية، وفيما يلي سنعرض نتائج الملائمة التنبؤية للنموذج البنائي التي تم معالجتها بتقنية PLSpredict

إذا كانت قيمة Q^2 أكبر من الصفر، فهذا يعني أن النموذج لديه قدرة تنبؤية. كلما كانت القيمة أعلى من الصفر، كلما كان النموذج أفضل في التنبؤ بالبيانات الجديدة.

الجدول رقم (36): قيم الملائمة التنبؤية Q^2
لنموذج الهيكل الخاص بالفرضيات الفرعية

الملائمة التنبؤية Q^2	
0.468	جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
0.514	الأداء الوظيفي المتميز

المصدر: إعداد الطالبة، مخرجات برنامج Smart PLS4، الملحق رقم (6-7)

انطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح بأن جميع معاملات قيم التنبؤ Q^2 مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها

أكبر من الصفر حسب (Hair & al, 2017)، مما يدل على أن متغيرات الدراسة في النموذج البنائي تتمتع بقدرة تنبؤية.

1-2-3- اختبار الوساطة في النموذج الهيكل للدراسة:

* الفرضية الرئيسية الرابعة:

H4: تتوسط جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي المتميز.

الفرضيات الفرعية:

H41: يوجد تأثير معنوي لتعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري على الأداء الوظيفي المتميز في ظل وجود جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمتغير وسيط.

H42: يوجد تأثير معنوي للتدريب والدعم التكنولوجي والامني على الأداء الوظيفي المتميز في ظل وجود جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمتغير وسيط.

H43: يوجد تأثير معنوي للالتزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير على الأداء الوظيفي المتميز في ظل وجود جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمتغير وسيط.

H44 : يوجد تأثير معنوي للرؤية الاستراتيجية على الأداء الوظيفي المتميز في ظل وجود جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية كمتغير وسيط.

الجدول رقم(37): معاملات المسار للتأثير غير المباشر عبر المتغير الوسيط.
جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية.

الفرضية	العلاقات بين المتغيرات	معامل المسار Original Sample β	متوسط العينة Sample mean	الانحراف المعياري STDEV	إحصائية (ت) T-statistic	المعنى P-value	مجالات 5%	الثقة 95%	الدلالة الاحصائية p<0,05
H41	تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري -> جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية -> الأداء الوظيفي المتميز	0,132	0,131	0,032	4,166	0,000	0,081	0,186	مقبولة
H42	التدريب والدعم التكنولوجي والأمني -> جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية -> الأداء الوظيفي المتميز	0,105	0,104	0,033	3,194	0,001	0,054	0,161	مقبولة
H43	التزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير -> جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية -> الأداء الوظيفي المتميز	0,162	0,162	0,037	4,422	0,000	0,104	0,224	مقبولة
H44	الرؤية الاستراتيجية -> جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية -> الأداء الوظيفي المتميز	0,046	0,046	0,024	1,885	0,030	0,008	0,088	مقبولة

المصدر: إعداد الطالبة باستخدام برنامج Smart PIs4، الملحق رقم (6-8)

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن جميع معاملات المسار غير المباشرة موجبة ودالة

إحصائياً ($p < 0.05$) بين كل من (تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري، التدريب والدعم التكنولوجي والأمني،

التزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير، والرؤية الاستراتيجية) والأداء الوظيفي المتميز بوجود جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمتغير وسيط. بلغت معاملات المسار لهذه العلاقات على التوالي (0.132، 0.105، 0.162، 0.046) وهذه النتائج دليل على دور جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي المتميز.

إذا كان مجال الثقة لا يتضمن القيمة الصفرية، فإننا يمكننا القول بثقة إحصائية أن هناك تأثيراً للمتغير الوسيط. ووفقاً للجدول رقم (39)، فإن جميع قيم التأثير غير المباشر بين كل من (تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري، التدريب والدعم التكنولوجي والأمني، التزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير، والرؤية الاستراتيجية) والأداء الوظيفي المتميز تقع ضمن مجال لا يتضمن القيمة الصفرية، مما يؤكد أهمية المتغير الوسيط (جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) في ذلك.

أظهرت نتائج التحليل أن قيم الأثر المباشر بين كل من (تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري، التدريب والدعم التكنولوجي والأمني، التزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير) وبين الأداء الوظيفي المتميز كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود وساطة جزئية لجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في هذه العلاقة. في حين كانت قيمة الأثر المباشر بين الرؤية الاستراتيجية وبين الأداء الوظيفي المتميز غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود وساطة كلية لجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في هذه العلاقة.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل استخدام أسلوبين أساسيين في تحليل البيانات لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها وهما: التحليل العاملي الاستكشافي ونمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). من خلال التحليل العاملي الاستكشافي، تم الكشف عن البنية العاملية لعوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية وتحديد العوامل الأساسية المؤثرة. وبعد ذلك، تم استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية لاختبار العلاقات بين المتغيرات وتقييم مدى تأثير العوامل المختلفة على المتغيرات التابعة والوسيط في الدراسة.

تم اختبار فرضيات الدراسة، وقد أظهرت النتائج مستويات مختلفة من التأثير بين المتغيرات. بناءً على هذه النتائج، تم التوصل إلى استنتاجات مهمة تدعم صحة فرضيات الدراسة، مما يوفر وجهات نظر جديدة تساهم في فهم العلاقات بين العوامل المدروسة. تعد هذه النتائج خطوة أساسية نحو تقديم توصيات عملية يمكن أن تساهم في تحسين الأداء الوظيفي وجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

الخاتمة وآفاق الدراسة المستقبلية

خاتمة

في ضوء ما تم عرضه من إشكالية البحث، وما تم التوصل إليه من نتائج تحليلية وبيانية، يمكن القول إن هذا البحث قد أسهم في تسليط الضوء على أثر عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، من خلال دراسة العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية (كعوامل مستقلة)، وجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (كوسيط)، والأداء الوظيفي المتميز (كعامل تابع) في سياق المؤسسات الخدمية العربية. وقد أظهرت النتائج ما يلي:

على المستوى النظري:

✓ أكدت الدراسة أهمية النظر إلى الإدارة الإلكترونية كمنظومة متكاملة، تتفاعل فيها العوامل المختلفة بصورة منسجمة.

✓ دمج نظري بين نماذج الأداء ونماذج جودة النظام، النتائج النظرية تدعم إمكان دمج نماذج الجودة (DeLone & McLean) مع نماذج الأداء الوظيفي ضمن إطار موحد، مما يتيح للباحثين فهماً أشمل لدور الأنظمة الإلكترونية في تحقيق أهداف الموارد البشرية.

أما على المستوى التطبيقي، فقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج بارزة:

✓ كشف التحليل العملي الاستكشافي عن أربعة عوامل رئيسية تمثل عوامل النجاح الحرجة، وهي: تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري، التدريب والدعم التكنولوجي والأمني، التزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير، والرؤية الاستراتيجية، وقد فسرت هذه العوامل نسبة تباين بلغت 55.81%، مما يؤكد أهميتها في نموذج الدراسة. كما أظهرت جميع العناصر تحميلات عاملية تفوق 0.40، مما يدل على قوة ارتباطها بالمفاهيم المستخرجة ويدعم صلاحية نموذج القياس المستخدم.

✓ تم استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار الفرضيات، حيث تم اختبار الفرضيات لفحص تأثير كل عامل من العوامل المستقلة على جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمتغير وسيط،

وعلى الأداء الوظيفي المتميز كمتغير تابع. وقد ساعد هذا التحليل في فهم دور كل عامل بشكل منفصل في تحسين الأداء الوظيفي.

✓ وفقاً للتحليل الوصفي، أبدى الموظفون مستوى عالٍ من التبني للقيم التنظيمية والرؤية الاستراتيجية، مع استجابات قوية اتجاه الالتزام الإداري والتدريب.

✓ عند التحليل الكمي، تبين أن التدريب والدعم التكنولوجي والأمني هو العامل الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي المتميز ($\beta = 0.280, f^2 = 0.125$)، فرغم ضعفه نسبياً من الناحية الإحصائية ولكنه يظل مساهماً في بناء المهارات الضرورية مما يؤكد أهمية تطوير مهارات الموظفين وتوفير برامج تدريب فعالة لرفع مستوى الأداء الوظيفي في بيئات العمل، خاصة مع نسبة كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة القصيرة، حيث أن المؤسسات التي تستثمر في التدريب المستمر وبرامج التطوير التقني تحظى بموظفين أكثر كفاءة وقدرة على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية.

✓ جاء تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري في المرتبة الثانية ($\beta = 0.166, f^2 = 0.058$) ، إلا أن ضعف حجم التأثير يشير إلى تحديات في التطبيق العملي لهذا العامل. قد يرجع ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية تحتاج إلى وقت طويل لترسيخها في بيئة العمل، كما أن بعض المؤسسات قد تواجه مقاومة من الموظفين اتجاه التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

✓ تأثير التزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير تأثيراً ملحوظاً ($\beta = 0.168, f^2 = 0.055$) ، لكنه ظل ضعيفاً، مما يعكس تحديات التنفيذ مثل مقاومة التغيير أو عدم وضوح السياسات التحفيزية أو ضعف مشاركة الموظفين في وضع استراتيجيات التحفيز، مما يقلل من فعاليتها.

✓ في حين جاءت الرؤية الاستراتيجية القائمة بمعامل مسار منخفضاً بقيمة (0.067). وعند فحص حجم التأثير (f^2) تبين أنه أقل من (0.02) وهذه القيمة تقع تحت عتبة التأثير الضعيف، مما يشير في مجمله إلى أن الأداء الوظيفي المتميز في المؤسسات محل الدراسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة

الأدوات التقنية والتدريب العملي عليها أكثر من ارتباطه بالمفاهيم الاستراتيجية أو الثقافة التنظيمية المجردة.

✓ من جهة أخرى التزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير كان العامل الأكثر تأثيراً على جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ($\beta = 0.379, f^2 = 0.257$)، مما يعكس أهمية دعم الإدارة العليا في تعزيز كفاءة الأنظمة الإلكترونية، فعندما تؤمن الإدارة العليا بأهمية أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، وتخصص الموارد الكافية لتطويرها، تتحسن جودة هذه الأنظمة، مما يسهل العمليات الإدارية ويعزز كفاءة العمل.

✓ جاء تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري في المرتبة الثانية ($\beta = 0.310, f^2 = 0.173$) ، إلا أن التأثير لم يكن بالقوة المتوقعة، مما يشير إلى الحاجة إلى استراتيجيات أكثر فعالية لتعزيز التعاون الإداري.

✓ كان تأثير التدريب والدعم التكنولوجي والأمني ($\beta = 0.245, f^2 = 0.075$) أقل من المتوقع، مما يعكس الحاجة إلى برامج تدريب أكثر استهدافاً لتحسين الجودة بشكل ملموس. ربما يعود ذلك إلى أن التدريب يركز أكثر على كيفية استخدام الأنظمة بدلاً من تحسين جودتها، مما يعني أن جودة الأنظمة قد تعتمد أكثر على عوامل أخرى، مثل التصميم الفني ومدى تكامل الأنظمة مع احتياجات المؤسسة.

✓ جاء تأثير الرؤية الاستراتيجية هو الأضعف ($\beta = 0.107, f^2 = 0.015$) ، مما يشير إلى أن وجود رؤية استراتيجية وحده لا يكفي لتحسين جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، بل يحتاج إلى تنفيذ فعال ومتابعة مستمرة مما يستوجب إعادة النظر في كيفية صياغة الرؤية لتكون أكثر اتصالاً بالواقع التقني.

✓ أما فيما يتعلق بتأثير جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي المتميز، فتشير النتائج إلى أنها تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي المتميز ($\beta = 0.405, f^2 = 0.249$)، مما

يعكس تأثيراً متوسطاً. وهذا يدل على أن تحسين جودة هذه الأنظمة يساهم في تسهيل العمليات الإدارية، تحسين دقة المعلومات، وزيادة سرعة إنجاز المهام، مما يعزز الأداء الوظيفي بشكل عام، لكنه ليس العامل الوحيد المؤثر.

✓ عكست قيمة R^2 قدرة النموذج على تفسير التباين في المتغير التابع وتفسر النتائج أنه إذا استثمرت المؤسسة في عوامل النجاح الحرجة، فإن التأثير الأكبر سيظهر في الأداء الوظيفي المتميز أولاً (63.2%)، ثم في جودة الأنظمة (49.8%).

✓ في ظل الحديث عن التأثير غير المباشر وبشكل أدق نتائج الوساطة، نشير بأن متغير جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية يتوسط العلاقة السببية بين عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية (تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري، التدريب والدعم التكنولوجي والأمني، التزام الإدارة العليا بالتحفيز والتطوير) والأداء الوظيفي المتميز توسطاً جزئياً وليس كلياً، حيث اختلف التأثير المباشر بين العوامل الثلاثة والأداء الوظيفي المتميز عن التأثير غير المباشر بينهما مما يشير أن هناك متغيرات أخرى غير جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية تتوسط هذه العلاقة، مما يفتح المجال الواسع لاكتشاف متغيرات وسيطة أخرى.

✓ أظهرت نتائج تحليل المسار وجود وساطة كلية لمتغير (جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية) في العلاقة بين (الرؤية الاستراتيجية) و(الأداء الوظيفي المتميز). ويستدل على ذلك من خلال انعدام التأثير المباشر للرؤية الاستراتيجية على الأداء الوظيفي المتميز حيث كان التأثير غير دال إحصائياً. وهذا يشير إلى أن الرؤية الاستراتيجية لا يمكنها تحسين الأداء الوظيفي بشكل مباشر، بل تعتمد كلياً في تحقيق ذلك على توفير نظام إلكتروني عالي الجودة يكون هو القناة الأساسية لنقل أثر التوجهات الاستراتيجية إلى واقع الأداء الفعلي.

وفي الختام، توصي الدراسة بما يلي:

✓ ضرورة تصميم أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتحديثها لتكون مرنة وقادرة على استيعاب

تطلعات الرؤية الاستراتيجية، فجودة النظام ليست مجرد خلوه من الأخطاء التقنية، بل في قدرته على

خدمة الأهداف الاستراتيجية

✓ يُنصح بأن يكون للإدارة العليا دورٌ فاعل في تحفيز الموظفين، وتقديم الدعم اللازم لتطبيق أنظمة

الإدارة الإلكترونية، وتسهيل عمليات التكيف مع التحول الرقمي من خلال استراتيجيات واضحة وفعّالة.

✓ تطوير منظومة التدريب التكنولوجي من خلال تحويله من تدريب عام إلى تدريب متخصص مرتبط

بالمهام الوظيفية المباشرة داخل النظام الإلكتروني سيساهم في رفع حجم تأثيره على الأداء.

✓ الاستثمار في جودة تجربة المستخدم من خلال التركيز على تحسين الخصائص التقنية للأنظمة،

لضمان أن النظام يعمل كأداة تمكين للأداء الوظيفي وليس كعائق إجرائي.

آفاق الدراسة المستقبلية:

إن نتائج حجم تأثير عوامل النجاح الحرجة للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي المتميز وعلى جودة

أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعكس الواقع العملي للمؤسسات في البيئة العربية. تفتح هذه النتائج المجال

أمام المزيد من الدراسات المستقبلية لاستكشاف العلاقة بين هذه المتغيرات بشكل أعمق، مما يساهم في تطوير

استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء وتعزيز فعالية الإدارة الإلكترونية في المؤسسات.

من المفيد إجراء دراسات مستقبلية تشمل عينات أكبر وأكثر تنوعاً من المؤسسات، سواء في المنطقة العربية

أو خارجها، مما يتيح التحقق من مدى تعميم النتائج وتقديم وجهات نظر شاملة.

يمكن توسيع نطاق البحث لاستكشاف عوامل أخرى مؤثرة، مثل الابتكار التكنولوجي أو متغيرات وسيطة أو

معدلة، مما يساهم في تطوير استراتيجيات متكاملة لتحسين الأداء الوظيفي.

يمكن التوسع في الدراسة لتشمل مؤسسات في قطاعات مختلفة مثل التعليم أو الصحة، لمعرفة ما إذا كانت

النتائج تتغير حسب نوع الصناعة.

في ضوء النتائج الحالية والفجوات المحددة في الدراسات السابقة، تُعد الأبحاث التي تستهدف الموضوع بشكل مباشر في سياقات جديدة ضرورية لسد الثغرات الموجودة في الأدبيات، فمثل هذه الأبحاث يمكن أن تقدم مفاهيم جديدة تزيد من الفهم الشامل للموضوع وتساهم في تحسين ممارسات الإدارة الإلكترونية.

المراجع

1/المراجع العربية

- أبو النصر مدحت. (2012). *الأداء الإداري المتميز*. القاهرة: المجموعة الغربية للنشر.
- احمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي. (ديسمبر، 2019). متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والاداريين. *المجلة العلمية للتكنولوجيا وعلوم الاعاقة*، 1(2)، 62-121.
- اسماعيل رومي، و صلاح علي. (2012). واقع فعالية نظم المعلومات من وجهة نظر متخذي القرار في جامعة القدس المفتوحة. *مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات*، 27(2).
- أفنان عبد علي الاسدي. (31 مارس، 2009). الادارة الالكترونية -بين النظرية ومتطلبات التطبيق-في بيئة منظمات الاعمال العراقية. *مجلة مركز دراسات الكوفة* (15)، 1-22.
- الأمين محمد ادم، محمد مختار إبراه، و عرفة جبريل أبو نص. (2021). الدور المعدل للتمكين النفسي للمستخدمين في العلاقة بين جودة نظم المعلومات الإدارية ورضا المستخدمين دراسة على عينة من مؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 29(01)، 240-261.
- السيد منصور حسن عوض الباز. (2016). معايير كفاءة الانظمة الالكترونية لإدارة الموارد البشرية -دراسة تطبيقية على كلية العلوم الادارية والانسانية بكليات بريدة الاهلية-. *المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية*، 7(2)، 89-146.
- إلهام منير بدور، و عصام محمد عبد الماجد. (2006). الادارة الالكترونية الرؤى للعمل. *الادارة الالكترونية: إيجابياتها وسلبياتها*. السودان: اكااديمية السودان للعلوم.
- أمحمد تيزغة. (2012). *التحليل العائلي الاستكشافي والتوكيديرمفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة spss وليزرل lisrel*. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- أمير عباس رحمة الله، المحاضر نور حمد ابو عفونة، و محمد فليح حمزة. (2023). دور الابداع الاداري في تحقيق الاداء المتميز للعاملين عبر الالتزام الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة لعدد من الموظفين في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية/المقر. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية* (77)، 21، 88-113.
- ايمان محمد الكشر عمران. (2022). *اثر الادارة الالكترونية على تنمية الموارد البشرية(دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الليبية؛ رسالة ماجستير في تخصص ادارة أعمال*. جامعة الاسراء، ليبيا.
- ايهاب فاروق مصباح العاجز. (2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية -دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال. غزة.
- برشك صالح محمد العسكري، و سولاف عز الدين السعيد الدولي. (31 ديسمبر، 2017). دور التوصيف الوظيفي و الدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز : دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 23(101)، 118-148.
- جلال الدين بخيث. (2018). دور نظم المعلومات الادارية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة شركة MTN للاتصالات؛ رسالة ماجستير علوم في ادارة الاعمال. كلية الدراسات العليا. جامعة النيلين.
- جيلالي بوزكري. (2016). *الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية، واقع وآفاق، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال والتسويق*. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- حسين مصطفى هلال، ايمان صالح حسن عبد الفتاح، ريم الافي، و غريب جبر غنام. (2010). *الادارة الالكترونية*. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- خليفة مصطفى أبو عاشور، و ديانا جميل النمري. (2013). مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والاداريين. *مجلة الباحث*، 9(2)، 199-220.
- رانية محمد زيادة. (2021). دور نظام ادارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي-أبها-. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 29(1)، 129-100.
- رتيبة نحاسية. (2018). *أهمية البقضة الاستراتيجية في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة(دراسة حالة مؤسسة Ooredoo الجزائر)*، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، الجزائر.

- رشيد منصورية. (2012). إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز. مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، 16(11).
- رعد الصرن. (2013). عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في شركات الاتصالات. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29(01)، 117-144.
- زرزار العياشي. (جوان، 2016). الادارة الالكترونية فلسفة جديدة في منظمات الاعمال الحديثة. ملفات الابحاث في الاقتصاد والتسيير (5)، 186-208.
- زهرة خولف. (سبتمبر، 2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد (09)، 257-276.
- سارة بن الشيخ. (2017). دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة لمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود-؛ أطروحة دكتوراه الطور الثالث علوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- سامي فريق صالح، و جيمس يوحنا عوديس. (يناير، 2014). دور إدارة الحكمة في تحقيق أداء متميز. تم الاسترداد من <https://www.researchgate.net/publication/340183072>
- ستيوارت كليج . (2002). المنظمات الحديثة، دراسات في منظمات عالم ما بعد الحداثة (ترجمة حمزة سر الختم حمزة). معهد الإدارة العليا، الرياض.
- سعد بعجي. (اوت، 2019). دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة اركوديم ميديا. مجلة البشائر الاقتصادية، 5(2)، 514-534.
- سعيدة بلهادي. (2008). تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة ماجستير. جامعة الجزائر يوسف بن خدة، الجزائر.
- سلطان السويدي ناصر. (2009). استخدام التحليل العاملي في تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة واثرها على اداء المستشفى العسكري في مملكة البحرين. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. كلية الاعمال، قسم ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا.
- سلطانه احمد الزهراني. (2021). أثر تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة أمانة مدينة جدة-. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 3(25)، 97-146.
- سليمة بن حسين. (جولية، 2014). دور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمات الادارية. المجلة الجزائرية للامن والتنمية(7)، 205-234.
- سمير نعموني، و سميرة بداوي. (30 جوان، 2017). تطبيقات ومتطلبات الادارة الالكترونية في العمليات الادارية. مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية(9)، 11-31.
- شاهر فلاح العرود، و طلال حمدون شكر. (2010). جودة تكنولوجيا المعلومات و أثرها في فاعلية التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية و الخدمية المساهمة العامة الأردنية. مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 25(2)، 11-50.
- شرين حسين كامل عابدين. (2019). العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات(دراسة ميدانية على عينة من الشركات متعددة الجنسيات بمصر). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 10(2)، 334-361.
- صباح صياد. (2018). أنظمة المعلومات وتأثيراتها على تنافسية المؤسسة الجزائرية، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران.
- عادل بن عطاء الله. (2019). دور جودة نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات-برج بوعريرج-؛ أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر .
- عادل زايد. (2006). الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عامر سالم الحصينان. (2015). متطلبات الادارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الادارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في دولة الكويت. مجلة الدراسات الامنية(10)، 35-104.

- عائشة بنت أحمد الحسيني، و شذا بنت عبد المحسن الخيال. (2013). أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة- *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر*، 10، 21-145.
- عبد القادر قادري. (2020). المقاربة النظامية كمدخل حديث لدراسة وتحليل المؤسسة. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*، 5(1)، 82-95.
- عبد الكريم تبون. (2021). الادارة الالكترونية: الاهمية والمتطلبات. *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، 10(02)، 389-407.
- عبد الله عوده الرواحنه. (2013). أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية على كفاءة أداء العاملين-دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الاردنية(اورنج)-؛ مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير، تخصص الاعمال الالكترونية. الاردن.
- عبود نجم نجم. (2008). *الادارة والمعرفة الالكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، والمجالات)*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عطية، لعون، صباح، عايش. (2016). استخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي في تقنين المقاييس النفسية والتربوية. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*. 92-105، 2(4).
- علي فائق جميل العاني، سعد خضر الياس، و مصطفى صلاح كمر المندلاوي. (2019). دور المقدرات الريادية في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز: دراسة استطلاعية في الدائرة الادارية لوزارة النفط العراقي. *مجلة الادارة والاقتصاد*، 42(121)، 275-294.
- عماد الصباغ. (2000). *نظم المعلومات، ماهيتها ومكوناتها (الإصدار 1)*. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عمر مصطفى محمد. (21 ماي، 2022). القيادة الملهمة ودورها في تحقيق الاداء المتميز: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء ومسؤولي الشعب والوحدات الادارية لمجموعة من الدوائر الحكومية في قضاء دوكان. *مجلة بوليتكنيك للعلوم الانسانية والاجتماعية*، 3(1)، 98-111.
- عيد الذبياني سلوى. (20 ديسمبر، 2024). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات السعودية). *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 6(62)، 154-195.
- غازي عبد زيد كريم. (2015). *دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية (دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي دوائر البلديات في كربلاء المقدسة)*، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال. كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال جامعة كربلاء، العراق.
- غسان موسى محمود. (2020). *عوامل النجاح الحاسمة وتأثيرها في فاعلية اتخاذ القرارات الامنية، رسالة ماجستير في التخطيط الاستراتيجي الامني*. كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء، العراق.
- فاطمة الزهراء كراشة. (2021). *دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز؛ أطروحة دكتوراه LMD في العلوم السياسية تخصص ادارة الموارد البشرية والتنمية الادارية*. كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1 الحاج لخضر، الجزائر.
- فراس سليمان الشبلي، محمد عبد الله المومني، موسى احمد السعودي، و محمد اقبال العجلوني. (2017). أثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة "دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي-الأردن". *مجلة العلوم الادارية والاقتصادية*، 10(2)، 275-319.
- فرحان بن فيحان العنزي. (2009). أثر جودة نظم المعلومات الادارية على فاعلية تخطيط الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الاجهزة الحكومية في منطقة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الادارة العامة. الرياض.
- ليندة فرخة. (2017). *دور تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات-دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج جيجل-*، رسالة دكتوراه. رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- محمد ابو العينين عبد الوهاب. (2019). *أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جودة الحياة الوظيفية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال*. كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- محمد خضر أطحير يونس. (2009). *اسهام عناصر الادارة الالكترونية في التخطيط الاستراتيجي نموذج مقترح في مديرية بلدية الموصل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال*. كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل، العراق.

- مراد زايد، و علي حسين. (جوان، 2016). الادارة الالكترونية للموارد البشرية كاحد مداخل ادارة المعرفة-دراسة حالة شركة جازي للاتصالات-. *مجلة روى اقتصادية*، 238-260.
- ميثاق هاتف الفتلاوي، و غازي عبد زيد كريم. (30 سبتمبر، 2015). دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز. *المجلة العراقية للعلوم الادارية*، 11(45)، 187-224.
- ناصر بن فهد المدرع. (2014). *التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض؛ رسالة ماجستير*. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ناصر محمد العديلي. (22 جوان، 2009). تحديات تحقيق نموذج التميز في أداء الأعمال والخدمات. تم الاسترداد من https://www.aleqt.com/2009/06/22/article_243191.html
- نصوح صوص، غدير ملاك، وعهد عمر. (2020). دور التحليل العملي في تحديد العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس من وجهة نظر المرضى. *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، 5(1).
- نبيل عزت أحمد موسى. (2011). *أساسيات نظم المعلومات في التنظيمات الإدارية* (الإصدار 3). جدة: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- نجيب سبع، و رشيد مناصرية. (2020). التتميم الوظيفي واثره في تتميم الاداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة المغير-. *مجلة الباحث*، 20(1)، 715-730.
- نور بدر عبد الرحمان. (2017). *عوامل النجاح الحرجة لنظم المعلومات، ودورها في تحقيق استراتيجيات الأعمال التنافسية: الدور الوسيط الاستشعار البيئي دراسة ميدانية في مجموعة ازحيان العالمية للتجارة، والاستثمار؛ رسالة ماجستير في الأعمال تخصص نظم المعلومات الإدارية*. جامعة عمان العربية، كلية الأعمال.
- هاشم فوزي العبادي. (2007). دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة. *مجلة دراسات الإدارية*، 1(3)، 84-117.
- هدى عبد الرحيم حسين. (2006). نحو اعتماد نظم معلومات إدارية ناجحة باستخدام أسلوب عوامل النجاح الحاسمة-دراسة استطلاعية في مديرية توزيع الكهرباء المنطقة الشمالية-. *تنمية الرافدين*، 82(28)، 43-58.
- وسيلة مرزوقي. (2017). التحول نحو الادارة الالكترونية كاسلوب للتسيير الاداري. *مجلة العلوم الانسانية*، 1(7)، 104-117.
- وليد ابوجعفر دياب. (2008). الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق-دراسة ميدانية على الشركة العامة للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية-، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال. السودان، كلية الدراسات العليا، جامعة ام درمان الاسلامية.
- وهبة حارش، و سمير يوسف خوجة. (2021). متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية ومعوقاتها في الادارة الجزائرية. *مجلة روى للدراسات المعرفية والحضارية*، 07(02)، 164-183.
- ياسين سعد غالب. (2005). *الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية*. الرياض: معهد الادارة العامة.
- ياسين سعد غالب. (2009). *اساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ياسين سعد غالب، و بشير عباس العلاق. (2004). *التجارة الالكترونية* (الإصدار الاول). عمان، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- يحي مصطفى حلمي. (1988). *أساسيات نظم المعلومات*. القاهرة: جامعة عين شمس.
- يس بابكر أحمد فضل الله. (30 جوان، 2022). مدى استخدام الانظمة الالكترونية في ادارة العمليات الادارية والتعليمية بالتعليم المفتوح. *مجلة ابن خلدون للدراسات و الابحاث*، 2(9)، 426-454.
- يوسف محمد يوسف أبو أمونة. (2009). واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة-، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. غزة.
- يونس محمد خضر السبعوي. (2018). عوامل النجاح الحرجة في تطبيق المعايير المحاسبية الدولية. *مجلة جامعة التنمية البشرية*، 4(3)، 58-68.

2/المراجع الأجنبية

- Adiazmil, A. S., & al. (2024). Strategic Human Resource Planning in the Era of Digital Transformation. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(1), 130-137.
- Abdullah , A. (2017). A Review on Critical Success Factors of Governance towards Sustainable Campus Operations. *International Research and Innovation Summit (IRIS2017)*. 226. Malaysia: IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 226 (2017) 012057. doi:10.1088/1757-899X/226/1/012057
- Abu Amuna, Y. M., & al. (2017, march). The Reality of Electronic HumanResources Management in Palestinian Universities-Gaza Strip. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 1(3), 37-57.
- Agrawal, A., & Bhuiyan, N. (2014). Achieving Success in NPD Projects. *International Journal of Industrial and Manufacturing Engineering*, 8(2), 476-481.
- AlAmeri, B. (2017). *THE IMPLICATIONS OF IMPLEMENTING ELECTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ABU DHABI , DEPARTMENT A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of Liverpool John Moores University for the degree of Doctor of Philosophy.*
- ALKHSABAH, M. I. (2017). Reality of Use of Electronic Management and its Impact on Job Performance in Tafila Technical University. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7(1), 329-341.
- Almarri , K., & Boussabaine , H. (2017). The Influence of Critical Success Factors on Value for Money Viability Analysis in Public–Private Partnership Projects. *Project Management Journal*, 48(4), 93-106.
- Alqahtani , A. S. (2017). Critical Success Factors In Implementing ITIL in the Ministry of Education in Saudi Arabia: An Exploratory Study. *(IJACSA) International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 8(4), 230-240.
- Alshibly, H. (2014). Evaluating E-HRM success: A Validation of the Information Systems Success Model. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 107-124.
- Altarawneh, J. Y., & Al. (2018). Analysis of Critical Success Factors Influence on Critical Delays for Water Infrastructure Construction Projects in the Abu Dhabi emirate Using PLS-SEM Method. *International Business Research*, 11(2), 16-32.
- Alwan, Z. Y. (2023). The role of training in promoting outstanding performance. *World Economics & Finance Bulletin (WEFB)*, 25, 1-11.
- Amar , M., & Kada , Y. (2021). E-HRM Practices and its Impact on Employees' Performance in the Industrial Sector, An Applied Study on the Cement Company in Saida,Algeria. 5(1), 417-435.
- Arvidsson , J., & Kojic , D. (2017). *Critical Success Factors in ERP Implementation The Perspective of the Procurement System User, Master Thesis Within : Business Administration: International Logistics and Supply Chain Management.* Jönköping International Business School.

- Attia, L. A.-R. (2023). The Effect of job immersion on outstanding performance: An analytical study of the opinions of a sample of faculty members in private universities and colleges operating in the holy city of karbala. *World Bulletin of Management and Law (WBML)*, 63-76.
- Babatope, V. O., & Al. (2021). Electronic Human Resources Management and Organisational Effectiveness of Selected Media Houses in Ibadan Nigeria. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 12(7), 488-502.
- Beavers, A. S., & Al. (2013). Practical Considerations for Using Exploratory Factor Analysis in Educational Research. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 18, 1-13.
- Bhuiyan, F., & al. (2014). Historical Evolution of Human Resource Information System (HRIS): An Interface between HR and Computer Technology. *Human Resource Management Research*, 4(4), 75-80.
- Caralli, R. A. (2004). *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management, Technical Report*. Mellon: the Software Engineering Institute.
- Changiz, & Hamadi, v. (2010). Identification and Prioritization of Critical Success Factors of Knowledge Management in Iranian SMEs: An experts view. *African Journal of Business Management*, 4(6), 915-924.
- Darmawan, N., & Dana, I. S. (2014, March). The Critical Success Factors Study for e-Government Implementation. *International Journal of Computer Applications*, 89(16), 23-32.
- Delone, W., & McLean, E. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success : A Ten-Year Update. *Management Information Systems*, 19(4), 9-30.
- Dianna L, S., & James H, D. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Human Resource Management Review*, 23, 1-5.
- Edeh, O. F., & Onyemaechi, U. (2018). Electronic Human Resource Management And Enterprise Sustainability - A Study Of Selected Oil & Gas Firms In Nigeria. *Elysium Journal*, 5(4), 1-10.
- Elchaher, a. (2015, March). Exploratory Study in Critical Success Factors for e-Management Implementation Success in Al-hukama Firm for Producing Drugs and Medical Requirements. *International Journal of e-Education e-Business e-Management and e-Learning*, 5(1), 13-22.
- Fahimeh, B. N. (2014, February). Electronic Human Resource Management System: The Main Element in Capacitating Globalization Paradigm. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 147-159.
- Faustina, O. T. (2021). Why Strategies Fail? A Review on Strategy Implementation. *The International Journal Of Business & Management*, 9(8), 240-245. doi:10.24940/theijbm/2021/v9/i8/BM2108-051
- Findıklı, M. A., & Bayarçelikb, E. B. (2015). Exploring the outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM)? *11th International Strategic Management Conference 2015*, (pp. 424-431). Turkey. doi:DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.10.112
- Findikli, M. A. (2016, February). *The concept of e-HRM, its evolution and effects on organizational outcomes*. doi:DOI: 10.1201/b19570-3

- French, M. (2012). *What is e-recruitment?* Retrieved from <https://www.subscribe-hr.com.au/blog/blog/bid/341381/What-is-E-Recruitment>
- Garousi , V., & al. (2019). Correlation of critical success factors with success of software projects: an empirical investigation. *Software Quality Journal*, 27, 429-493.
- Gates, L. P. (2010). *Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework*. Retrieved from https://insights.sei.cmu.edu/documents/857/2010_005_001_15296.pdf
- Gorla, N., & Al. (2010). Organizational impact of system quality, information quality,. *Journal of Strategic Information Systems*, 19, 207-228.
- Hair Jr, J. F., & al. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110.
- Hair, J. F., & al. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd Edition ed.).
- Hair, j. f., & al. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Third Edition ed.).
- Hashim, M. Z., & Al. (2017). Investigating the Relationship between Information System Usage and Employee Job Performance Among Staff at a Local Government Office in Malaysia. *2nd International Conference on Economic Education and Entrepreneurship*. Malaysia.
- Holland, C. P., & Light, B. (1999). A Critical Success Factors Model for ERP Implementation. *IEEE software*, 16(3), 30-36.
- Jalloh, A. A., & Ming, F. (2020). Determinants of Employees Outstanding Performance in Public Corporatio Strategic Human Resource Management Perspectives of organisational Development and Sustainability. *International Journal of Management and Humanities*, 5(1), 30-40.
- Jehangiri, R. (2017). Identification of Critical Success Factors for Total Quality Management Implementation in Organizations. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6, 1-3. doi:doi: 10.4172/2162-6359.1000420
- Johanim , J., & Khulida , K. Y. (2009). Linking Organizational Structure, Job Characteristics, and Job Performance Constructs: A Proposed Framework. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 145-152.
- Kariznoee, A., & al. (2012, novembre). The Examine of effect of E-HRM on employee's job performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS)*, 6, 275-282.
- Kaswuri, A. H. (2018). EXAMINING THE CRITICAL SUCCESS FACTORS OF KNOWLEDGE-BASED SOCIAL ENTERPRISES IN MALAYSIA. *Journal of Humanities, Language, Culture and Business (HLCB)*, 2(7), 16-22.
- Koivistoa, J., & Hamaria, J. (2019). The Rise of Motivational Information Systems: A Review of Gamification Research. *International Journal of Information Management*, 45, 191-210.

- Korkaew, J., & Suthinee, R. (2012). Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature. *Journal of Social Sciences Humanities, Thailand, and Arts*, 12(2), 115-127.
- Korma, M., & Al. (2022). Impact of Organizational Culture on Organisational Performance: A Study on the Employees in Educational Institutions. *Business Systems Research*, 13(1), 138-155.
- Leideker, J. K., & Burno, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23-32.
- Mahmood, D. M. (2020). The role of electronic management in determining job management strategies: Evidence from travel agencies in Iraq. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(2), 1-14.
- Manley, S. C., & al. (2021). Essential new PLS-SEM analysis methods for your entrepreneurship analytical toolbox. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(14), 1805-1825.
- Mendoza, L. E., & Al. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49, 913-945.
- Mohamad, M., & Jais, J. (2016). Emotional Intelligence and Job Performance: A Study Among Malaysian Teachers. *Procedia Economics and Finance*, 35, 674-682.
- Mohammad, H., & Al Qashami, A. (2015). Critical success factors for implementing an ERP System within university context: concepts and literature. *International Journal of Managing(IJMIT)*, 7(4), 81-98.
- Naveed, Q. N., & Al. (2017). A mixed method study for investigating critical success factors (CSFs) of e-learning in Saudi Arabian universities. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 8(5), 171-178.
- Okechukwu, W. (2017). influence of training and development, employee performance on job satisfaction among the staff of School of Technology Management and Logistic. *Journal of Technology Management and Business*, 4(1), 1-16.
- Olivas, L., & al. (2007, August). e-HRM in Mexico: Adapting innovations for global competitiveness. *International Journal of Manpower*, 28(5), 418-434.
- Olszak, C. M., & Ziemia, E. (2012). Critical Success Factors for Implementing Business Intelligence Systems in Small and Medium Enterprises on the Example of Upper Silesia, Poland. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 7, 129-150.
- Pakrudin, N. A., & Al. (2017). Critical Success Factors for Faculties Management Implementation in the Healthcare Industry. *International Journal of Real Estate Studies*, 11(2), 70-83.
- Rahman, M., & Al. (2018). Factors Influencing E-HRM Implementation in Government Organisations: Case Studies from Bangladesh. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(2), 247-275.
- Resubun, Y., & Al. (2013, October). factors affecting employee performance in regional owned enterprises papua province-indonesi. *interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 5(6), 755-767.
- Rockart, J. F., & Bullen, C. (1981). A Primer on Critical Success Factors. *Sloan Management*, 22(69), 1-64.

- Romi, I. M. (2011). Organizational Culture Impact on Information Systems Success. *1st Computer Science On-Line Conference in 2011*, (pp. 42-55). Palestine.
- Rouibah, K. (2020). Critical Success Factors Affecting Information System Satisfaction in Public Sector Organizations: A Perspective on the Mediating Role of Information Quality. *Journal of Global Information Management*, 28(3), 77-98.
- Ruël, H. J., & al. (2004). e-HRM: Innovation or irritation.Explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management Revue*, 15(3), 364–380.
- Saputra, D. E., & Al. (2023, june 23). Do system quality and information quality affect job performance? The mediation role of users' perceptions. *Plos One*, 18(6), 1-16. Retrieved from <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0285293>
- Shahzad, F., & al. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinart journal of contemporary research in business* , 3(9), 975-985.
- Silva, R. B., & Mattos, C. A. (2019). Critical success factors of a drug traceability system for creating value in a pharmaceutical supply chain (PSC). *International Journal of environmental research and public health*, 1-18.
- Sousa, J. E. (2004). Definition and Analysis of Critical Success Factors for ERP Implementation Projects. *A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for degree of Doctor of Philosophy in the Languages System Informatics of the University Politècnica de Catalunya Barcelona, Spain.*
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19-37.
- Sukardi, W., & Al. (2020). The Adoption of Critical Success Factors Theory and Resource-Based Theory to Increase Project Success. *PSYCHOLOGY AND EDUCATION*, 57(9), 1798-1806.
- Sukmawan, A. D., & Wahdiniwaty, R. (2019). The Effect of Information System on Employee Performance. *International Conference on Business, Economic, Social Science, and Humanities –Economics, Business and Management Track (ICOBEST-EBM 2019)*. Indonesia.
- Torkestani, m. S., & Al. (2014). The Relationship between Information Systems Success, Organizational Learning and Performance of Insurance Companies. *International Journal of Business and Social Science*.
- Umar, T. R., & Al. (2020). The Implications of Adopting and Implementing Electronic Human Resource Management Practices on Job Performance. *Journal of Human Resource Management*, 8(2), 96-108.
- Usman, A. K. (2018).),” *An Investigation into the Critical Success Factors for E-Banking FraudsPrevention in Nigeria*. Doctoral dissertation , University of Central Lancashire.
- Veldhoven, M. V., & Voerman, M. (2007). Attitude towards E-HRM:An empirical study at Philips. *Pers. Rev*, 36(06), 887-902.
- Waly, N., & al. (June 2012). Improving Organisational Information Security Management: The Impact of Training and Awareness. *Conference: Proceedings of the 2012 IEEE 14th International Conference*

on High Performance Computing and Communication & 2012 IEEE 9th International Conference on Embedded Software and Systems, (pp. 1-8). doi:<https://doi.org/10.1109/HPCC.2012.187>

- Waswas, D., & Mustafa, J. (2019). The Role of Universities' Electronic Management in Achieving Organizational Excellence: Example of Al Hussein Bin Talal University. *World Journal of Education*, 9(3), 53-66.
- Whittaker, T. A., & Schumacker, R. E. (2022). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Routledge. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/362079746>
- Wilkin, C., & Castleman, T. (2003). Development of an Interment to evaluate the Quality of Delivered information systems, proceedings of the 36th Hawaii international conference on system sciences, Deakin University. *Conference: Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03)*, 8, pp. 1-10.
- Ylimäki, T. (2006). Potential Critical Success Factors For Enterprise Architecture. *Journal of Enterprise Architecture*, 2(4), 29-40.
- Zahidy, A., & al. (2019). Critical Success Factors for Corporate Social Responsibility Adoption in the Construction Industry in Malaysia. *Sustainability*, 11(22), 1-25. doi:DOI: 10.3390/su11226411

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

الأخ الكريم...الاخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: استبيان

تحية طيبة وبعد:

يهدف الاستبيان الموجه إلى العاملين في أقسام الموارد البشرية، المدراء، والموظفين الذين يستخدمون أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية بانتظام بالمؤسسات الخدمية. لإجراء دراسة حول "أثر عوامل النجاح الحرجة الالكترونية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز من خلال جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الاعمال جامعة أحمد درايعة أدرار الجزائر.

يشرفنا مساهمتكم ومشاركتكم القيمة من خلال خبراتكم العلمية والعملية لتكملة هذا البحث علما أن إجاباتكم ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، أملا أن يحظى هذا الاستبيان بعنايتكم واهتمامكم الفائق مع الإجابة بوضوح وشفافية، نشكر تعاونكم معنا مسبقا. وفقنا الله وإياكم ولكم جزيل الشكر والاحترام.

من إعداد الطالبة: بن سليمان غنيمة

إيميل: benganima08@gmail.com

يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في المكان المناسب والذي يتوافق مع رأيكم

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس:

أنثى	ذكر

2- السن:

أقل من 30	من 31 إلى 40	من 41 إلى 50	أكثر من 50

3- المستوى التعليمي:

الثانوي	جامعي	دراسات عليا

4- سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10	من 11 إلى 15	أكثر من 15

5- الوظيفة الحالية:

إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة تشغيلية

المحور الثاني: عوامل النجاح الحرجة للإدارة الالكترونية: عدد محدد من المجالات ذات العلاقة بمنظومة الادارة الالكترونية التي يُمكن تطويرها ومتابعتها وصولاً الى تحقيق أفضل النتائج وضمان نجاح نظام الادارة الالكترونية.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
تعمل ادارة مؤسستنا على توفير عوامل نجاح الادارة الالكترونية عن طريق:						
1.	توفير الإمكانيات المادية اللازمة.					
2.	توفير عدد كافي من الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق برامج الإدارة الالكترونية.					
3.	الاستعانة بخبراء لإعداد تطبيقات الإدارة الالكترونية.					
4.	وجود ربط الكتروني ما بين دوائر واقسام المؤسسة المختلفة					
5.	نشر ثقافة الإدارة الالكترونية بين موظفي الادارة.					
6.	تشارك الموظفون المعلومات والمعرفة التكنولوجية مع بعضهم البعض.					
7.	اتاحة مشاركة الموظفين بتطوير المقترحات الخاصة بأشكال وأنواع الخدمات للزبائن.					

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
8.	تشجيع الموظفين على المشاركة في جلسات حوارية من أجل توليد أفكار جديدة في تصميم النظام الالكتروني.					
9.	تشارك الموظفون في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في النظام الالكتروني من خلال اعداد دورات تدريبية.					
10.	تدريب القيادات والموظفين على مهارات تطبيق برامج الإدارة الالكترونية.					
11.	توفير برامج الصيانة والدعم الفني للشبكة الداخلية والتطبيقات المستخدمة.					
12.	توفير الحماية (الأمنية-السرية) للمعلومات					
13.	اتاحة الفرصة للموظفين الأكثر خبرة في الاعمال الالكترونية بمتابعة وتوجيه الزملاء الأقل خبرة.					
14.	الالتزام بتحفيز الموظفين المبدعين والمتميزين معنويا وماديا.					
15.	الالتزام بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم لتطبيقات الإدارة الالكترونية.					
16.	تبسيط وتسهيل العمل الإداري بما يتناسب والإدارة الالكترونية.					
17.	وضع خطة استراتيجية جيدة قابلة للتطبيق.					
18.	ملائمة تطبيق الإدارة الالكترونية مع حاجات المستفيدين.					
19.	توفر رؤية واضحة للتحويل الى ادارة الكترونية.					
20.	التناسب بين التحويل الى الإدارة الالكترونية والاستراتيجية العامة.					
21.	وضع استراتيجية للتعاون والتنسيق بين الأقسام الادارية في المؤسسة.					

المحور الثالث: الأداء الوظيفي المتميز: مجموعة من السلوكيات التي تعبر عن أداء الموظف بطريقة تضمن جودة الاداء وحسن التنفيذ، ويتضمن الاداء الوظيفي المتميز ثلاثة ابعاد رئيسة هي (معدل الاداء، سلوك الاداء، استمرارية التميز).

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أولاً: معدل الأداء: يمكن التعبير عنها بوصفها معايير كمية، وزمنية، ونوعية لعمل معين أو جزء من عمل معين تهدف الى توضيح المستوى المطلوب من الموظفين من الأداء المهني من حيث طبيعته وكيفية القيام به.						
تعمل ادارة مؤسستنا على وضع معدلات اداء عالية لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز عن طريق:						
1.	اعتماد معايير كمية لتقييم اداء العاملين					
2.	وضع معايير زمنية لتقييم مستوى انجاز المهام للعاملين					
3.	التركيز على معايير الجودة لتقييم مستوى اداء العاملين					
4.	الاهتمام بمضامين اليقظة التامة والتركيز اثناء العمل					
5.	وضع معايير عالية لمهارات العاملين المطلوبة لإنجاز المهام					
6.	التركيز على قدرات العاملين المرتبطة بتصحيح الازخام في الاداء					
ثانياً: سلوك الأداء: هو تفاعل سلوك الفرد مع نظام العمل داخل المؤسسة عن طريق تقبل نظام العمل كما هو لا كما يجب ان يكون، هو مجموعة من الافعال والتصرفات والتغيرات والانشطة التي يمارسها الموظف داخل المؤسسة بقصد تحقيق حاجاته ورغباته.						
تركز ادارة مؤسستنا على تعزيز سلوكيات اداء العاملين لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز باعتماد:						
7.	التشجيع على بناء علاقات ايجابية بين العاملين					
8.	نشر ثقافة احترام مواعيد العمل والاستعداد له					
9.	تشجيع العاملين على تقديم افكار جديدة					
10.	تعزيز قدرات العاملين المرتبطة بالتصرف العقلاني عند المواقف الحرجة					
11.	التحسين المستمر لسلوكيات العاملين الخاصة بإيجاد طرق مبتكرة لتحقيق أفضل النتائج					
ثالثاً: استمرارية التميز: ويشير الى قيام المؤسسات بتصميم وإدارة وتحسين العمليات الرئيسية وتبسيط إجراءات العمل لتحقيق الأهداف المؤسسية، وصولاً إلى تقديم خدمات متميزة وتحقيق أداء متميز ذا قيمة مضافة لجميع المعنيين.						

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
تهتم إدارة مؤسستنا بتحقيق استمرارية الأداء الوظيفي المتميز عن طريق:						
12.	الاهتمام بمرونة تصميم العمليات الرئيسة لمواكبة التغيرات					
13.	التحسين المستمر للعمليات الرئيسة لضمان استمرارية التميز في العمل					
14.	تبسيط إجراءات العمل لتحقيق سهولة التغيرات في ممارسات الأداء					
15.	إدارة العمليات الرئيسة لتحقيق أداء متميز					
16.	تحفيز العاملين على متابعة التطورات في مجال عملهم					

المحور الرابع: جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية: وتتضمن مجموعة من معايير الجودة ضمن أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية لضمان كل من جودة النظام وجودة المعلومة في النظام ووصولاً الى تحقيق جودة الخدمة.

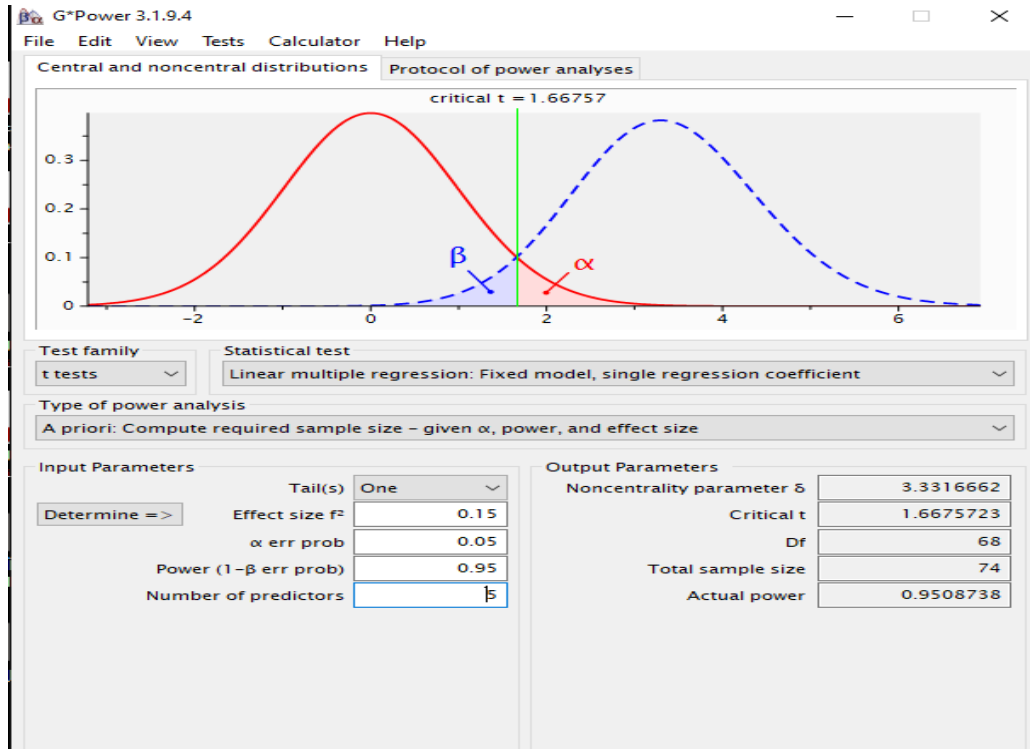
ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أولاً: جودة النظام: تشير الى مدى كفاءة وفاعلية النظام في أداء وظائفه وتلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.						
تهتم مؤسستنا بتوفير جودة في نظام إدارة الموارد البشرية الالكترونية من خلال:						
17.	جعله سهل الاستخدام					
18.	السرعة في توصيل المعلومة					
19.	التفاعل بين المستخدم والنظام					
20.	القيام بعمليات متداخلة ومتكاملة مع الأنظمة الأخرى بمرونة عالية					
21.	وصول المستخدم إلى النتيجة المتوقعة عند تنفيذ العمليات بالنظام.					
ثانياً: جودة المعلومة: جودة المعلومة في نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تشير إلى مقدار الدقة والاكتمال والموثوقية للمعلومات المخزنة والمعالجة في النظام.						
تركز مؤسستنا على جودة المعلومة في نظام إدارة الموارد البشرية من خلال توفير للمستخدم:						
22.	محتوى المعلومة الذي يحتاجه بالضبط					
23.	المعلومة التي يحتاجها في الوقت المناسب					

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
24.	معلومات ذات صلة بعمله					
25.	معلومات كافية					
26.	معلومات سهلة الفهم					
ثالثا: جودة الخدمة: جودة الخدمة في نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تشير إلى قدرة النظام على تلبية احتياجات المستخدمين وتوفير تجربة مرضية وفعالة في إدارة الموارد البشرية. تركز مؤسستنا على توفير جودة الخدمة في نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال:						
27.	الاهتمام بحل المشكلات التي تواجه المستخدمين.					
28.	الحرص على السجلات الخالية من الأخطاء					
29.	التكيف بمرونة مع متطلبات العمل الجديدة					
30.	السرعة في الإجابة على طلبات المستخدمين					
31.	الاهتمام الفردي بالمستخدمين					

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين لاستمارة الاستبيان

الجامعة	التخصص	أسماء المحكمين
غرداية الجزائر	إدارة الاعمال والمحاسبة	أ.د. عجيلة محمد
سيدي بلعباس الجزائر	الاقتصاد	أ.د. شهيد محمد
الموصل العراق	الإدارة العامة والإدارة الاستراتيجية	د. يونس محمد السبعوي
كربلاء العراق	إدارة الاعمال-سلوك تنظيمي	د. ضياء فالح البناي

الملحق رقم (03): نتائج برنامج G-Power



الملحق رقم (04): تحليل الثبات والوصف الإحصائي وتوزيع البيانات

(1-4) معامل الثبات الفاكرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	52

(2-4) الإحصاءات الوصفية

Statistiques

العوامل

N	Valide	251
	Manquant	0
Moyenne		4,1258
Médiane		4,1429
Asymétrie		-,640
Erreur standard d'asymétrie		,154
Kurtosis		,490
Erreur standard d'aplatissement		,306

(3-4) توزيع البيانات :

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

العوامل		
N		251
Paramètres normaux ^{a, b}	Moyenne	4,1258
	Ecart type	,35800
Différences les plus extrêmes	Absolu	,072
	Positif	,040
	Négatif	-,072
Statistiques de test		,072
Sig. asymptotique (bilatérale) ^c		,003
Sig. Monte Carlo (bilatérale) ^d	Sig.	,003
	99% Intervalle de confiance	
	Borne inférieure	,002
Borne supérieure		,004

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Méthode de Lilliefors basée sur 10000 échantillons de Monte Carlo avec valeur de départ 1314643744.

الملحق رقم (05): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي

(1-5) محدد مصفوفة الارتباط

Matrice de corrélation^a

a. Déterminant = 8,675E-5

(2-5)

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,762
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	2264,871
	Ddl	210
	Signification	,000

(3-5) القيم الذاتية ونسب التشتت وفقاً للتدوير المتعامد Varimax

Factor	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.843	30.269	30.269	4.440	27.748	27.748	2.808	17.552	17.552
2	2.708	16.925	47.194	2.247	14.042	41.790	2.426	15.161	32.713
3	1.896	11.849	59.044	1.475	9.221	51.011	1.898	11.862	44.575
4	1.190	7.436	66.479	.768	4.801	55.812	1.798	11.238	55.812
5	.762	4.761	71.240						
6	.717	4.484	75.725						
7	.665	4.153	79.878						
8	.522	3.264	83.142						
9	.471	2.945	86.087						
10	.447	2.795	88.882						
11	.411	2.571	91.453						
12	.381	2.382	93.836						
13	.305	1.907	95.743						
14	.267	1.670	97.413						
15	.236	1.478	98.891						
16	.177	1.109	100.000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

(5-5) مصفوفة العوامل بعد التدوير:

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
x4		.667		
x5		.688		
x6		.661		
x7		.681		
x8		.703		
x9	.465		.546	
x10	.411		.567	
x11			.604	
x12			.705	
x13				.691
x14				.745
x15				.801
x16	.845			
x17	.803			
x19	.863			
x20	.501		.456	

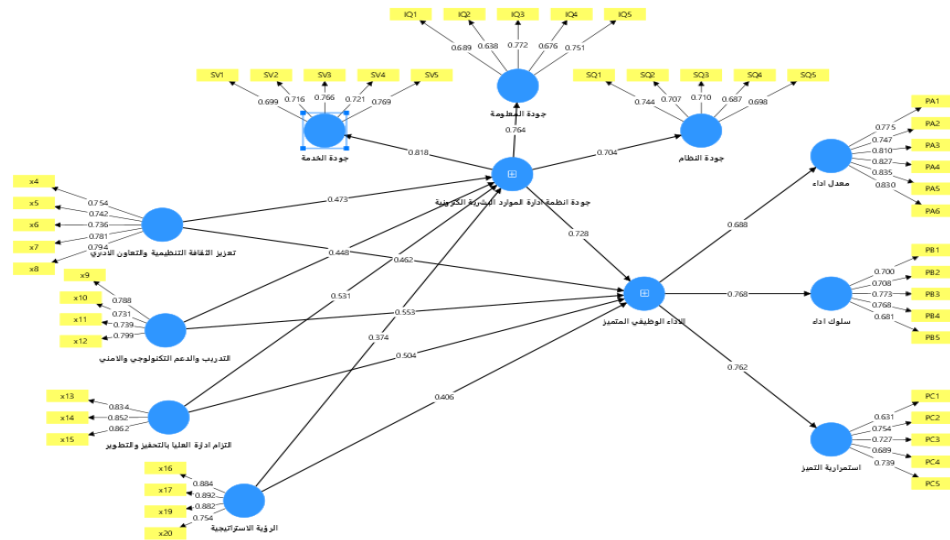
Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 6 iterations.

الملحق رقم (06): مخرجات برنامج smartpls4

(1-6) نموذج الدراسة قبل التعديل



(2-6) الموثوقية المركبة لنموذج القياس بعد التعديل

Construct reliability and validity - Overview					Copy to Excel/Word	Copy to R
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)		
استمرارية التميز	0.731	0.734	0.832	0.554		
الاداء الوظيفي المتميز	0.844	0.848	0.872	0.301		
التدريب والدعم التكنولوجي والامني	0.766	0.778	0.849	0.585		
التزام ادارة العليا بالتحفيز والتطوير	0.807	0.807	0.886	0.721		
الرؤية الاستراتيجية	0.875	0.874	0.915	0.731		
تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الاداري	0.820	0.824	0.874	0.581		
جودة الخدمة	0.787	0.792	0.854	0.540		
جودة المعلومة	0.736	0.744	0.834	0.557		
جودة النظام	0.753	0.754	0.835	0.503		
جودة أنظمة ادارة الموارد البشرية الك...	0.831	0.837	0.863	0.299		
سلوك اداء	0.777	0.779	0.848	0.528		
معدل اداء	0.892	0.900	0.917	0.648		

(3-6) معيار فورنار لاركر

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion												Copy to Excel/Word	Copy to R
	استمرارية التميز	الاداء الوظيفي المتميز	التدريب والدعم التكنولوجي والامني	التزام ادارة العليا بالتحفيز والتطوير	الرؤية الاستراتيجية	تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الاداري	جودة الخدمة	جودة المعلومة	جودة النظام	جودة أنظمة ادارة الموارد البشرية الك...	سلوك اداء	معدل اداء	
استمرارية التميز	0.744												
الاداء الوظيفي المتميز	0.752	0.549											
التدريب والدعم التكنولوجي والامني	0.347	0.551	0.785										
التزام ادارة العليا بالتحفيز والتطوير	0.579	0.504	0.238	0.848									
الرؤية الاستراتيجية	0.186	0.404	0.598	0.152	0.855								
تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الاداري	0.295	0.481	0.175	0.251	0.212	0.762							
جودة الخدمة	0.583	0.623	0.511	0.389	0.439	0.318	0.735						
جودة المعلومة	0.616	0.536	0.278	0.464	0.162	0.280	0.439	0.747					
جودة النظام	0.400	0.468	0.219	0.319	0.207	0.481	0.363	0.265	0.709				
جودة أنظمة ادارة الموارد البشرية الك...	0.708	0.727	0.451	0.530	0.378	0.471	0.822	0.732	0.699	0.547			
سلوك اداء	0.456	0.784	0.658	0.316	0.619	0.480	0.580	0.348	0.384	0.595	0.727		
معدل اداء	0.272	0.695	0.181	0.248	0.090	0.239	0.255	0.232	0.284	0.327	0.235	0.885	

(4-6) معيار HTMT

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix										
	استمرارية التحيز	الاداء الوظيفي المتميز	التدريب والدعم التكنولوجي والاعمال	التزام ادارة العليا بالتطوير والتطوير	الرؤية الاستراتيجية	تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الاداري	جودة الخدمة	جودة المعلومات	جودة النظام	جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية إلى...
استمرارية التحيز										
الاداء الوظيفي المتميز	0.911									
التدريب والدعم التكنولوجي والاعمال	0.448	0.547								
التزام ادارة العليا بالتطوير والتطوير	0.761	0.582	0.285							
الرؤية الاستراتيجية	0.554	0.487	0.727	0.175						
تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الاداري	0.372	0.527	0.222	0.365	0.248					
جودة الخدمة	0.757	0.734	0.548	0.485	0.546	0.286				
جودة المعلومات	0.837	0.688	0.597	0.591	0.197	0.328	0.552			
جودة النظام	0.559	0.570	0.380	0.459	0.255	0.812	0.470	0.348		
جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية إلى...	0.802	0.634	0.534	0.638	0.423	0.582	0.874	0.919	0.883	
سلوك اداء	0.581	0.891	0.882	0.380	0.747	0.818	0.745	0.448	0.486	0.738
معامل اداء	0.521	0.882	0.210	0.285	0.147	0.270	0.285	0.277	0.359	0.287

(5-6) مؤشر التضخم (VIF) خاص بنموذج الدراسة

Collinearity statistics (VIF) - Inner model - List		Copy to Excel/Word	Copy to R
	VIF		
الاداء الوظيفي المتميز -> استمرارية التحيز	1.000		
الاداء الوظيفي المتميز -> سلوك اداء	1.000		
الاداء الوظيفي المتميز -> معامل اداء	1.000		
التدريب والدعم التكنولوجي والاعمال -> الاداء الوظيفي المتميز	1.715		
التدريب والدعم التكنولوجي والاعمال -> جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية	1.596		
التزام ادارة العليا بالتطوير والتطوير -> الاداء الوظيفي المتميز	1.397		
التزام ادارة العليا بالتطوير والتطوير -> جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية	1.111		
الرؤية الاستراتيجية -> الاداء الوظيفي المتميز	1.596		
الرؤية الاستراتيجية -> جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية	1.573		
تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الاداري -> الاداء الوظيفي المتميز	1.295		
تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الاداري -> جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية	1.104		
جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية -> الاداء الوظيفي المتميز	1.990		
جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية -> جودة الخدمة	1.000		
جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية -> جودة المعلومات	1.000		
جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية -> جودة النظام	1.000		

(6-6) حجم التأثير (f²) خاص بنموذج الدراسة

f-square - Matrix										
	استمرارية التحيز	الاداء الوظيفي المتميز	التدريب والدعم التكنولوجي والاعمال	التزام ادارة العليا بالتطوير والتطوير	الرؤية الاستراتيجية	تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الاداري	جودة الخدمة	جودة المعلومات	جودة النظام	جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية إلى...
استمرارية التحيز										
الاداء الوظيفي المتميز	1.302									0.935
التدريب والدعم التكنولوجي والاعمال	0.125									0.075
التزام ادارة العليا بالتطوير والتطوير	0.055									0.257
الرؤية الاستراتيجية	0.000									0.015
تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الاداري	0.058									0.173
جودة الخدمة										
جودة المعلومات										
جودة النظام										
جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية إلى...		0.249					2.090	1.157	0.953	
سلوك اداء										
معامل اداء										

(7-6) الملائمة التنبؤية Q² خاص بنموذج الدراسة

PLSPredict LV summary - PLS-SEM				Copy to Excel/Word	Copy to R
	Q²predict	RMSE	MAE		
جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية إلى...	0.468	0.737	0.557		
الاداء الوظيفي المتميز	0.514	0.705	0.537		

(6-8) معاملات المسار للتأثير غير المباشر الناتج عن المتغير الوسيط ومجالات الثقة

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
التدريب والدعم التكنولوجي والامني -> جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية -> الاداء الوظيفي المتميز	0,105	0,104	0,033	3,194	0,001
التزام إدارة العليا بالتحفيز والتطوير -> جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية -> الاداء الوظيفي المتميز	0,162	0,162	0,037	4,422	0,000
الرؤية الاستراتيجية -> جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية -> الاداء الوظيفي المتميز	0,046	0,046	0,024	1,885	0,030
تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري -> جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية -> الاداء الوظيفي المتميز	0,132	0,131	0,032	4,166	0,000

	Original sample (O)	Sample mean (M)	5,00%	95,00%
التدريب والدعم التكنولوجي والامني -> جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية -> الاداء الوظيفي المتميز	0,105	0,104	0,054	0,161
التزام إدارة العليا بالتحفيز والتطوير -> جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية -> الاداء الوظيفي المتميز	0,162	0,162	0,104	0,224
الرؤية الاستراتيجية -> جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية -> الاداء الوظيفي المتميز	0,046	0,046	0,008	0,088
تعزيز الثقافة التنظيمية والتعاون الإداري -> جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية -> الاداء الوظيفي المتميز	0,132	0,131	0,081	0,186