



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه، الطور الثالث

في ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير الموارد البشرية

بغنوان:

أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي

—دراسة حالة بعض مديريات شركة سوناطراك الجزائر—

من إعداد الطالبة: بن سليمان فاطمة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06 /04

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/ مناصرة رشيد.....(أستاذ -جامعة ورقلة) رئيسا

أ.د/ قداش سمية..... (أستاذ -جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

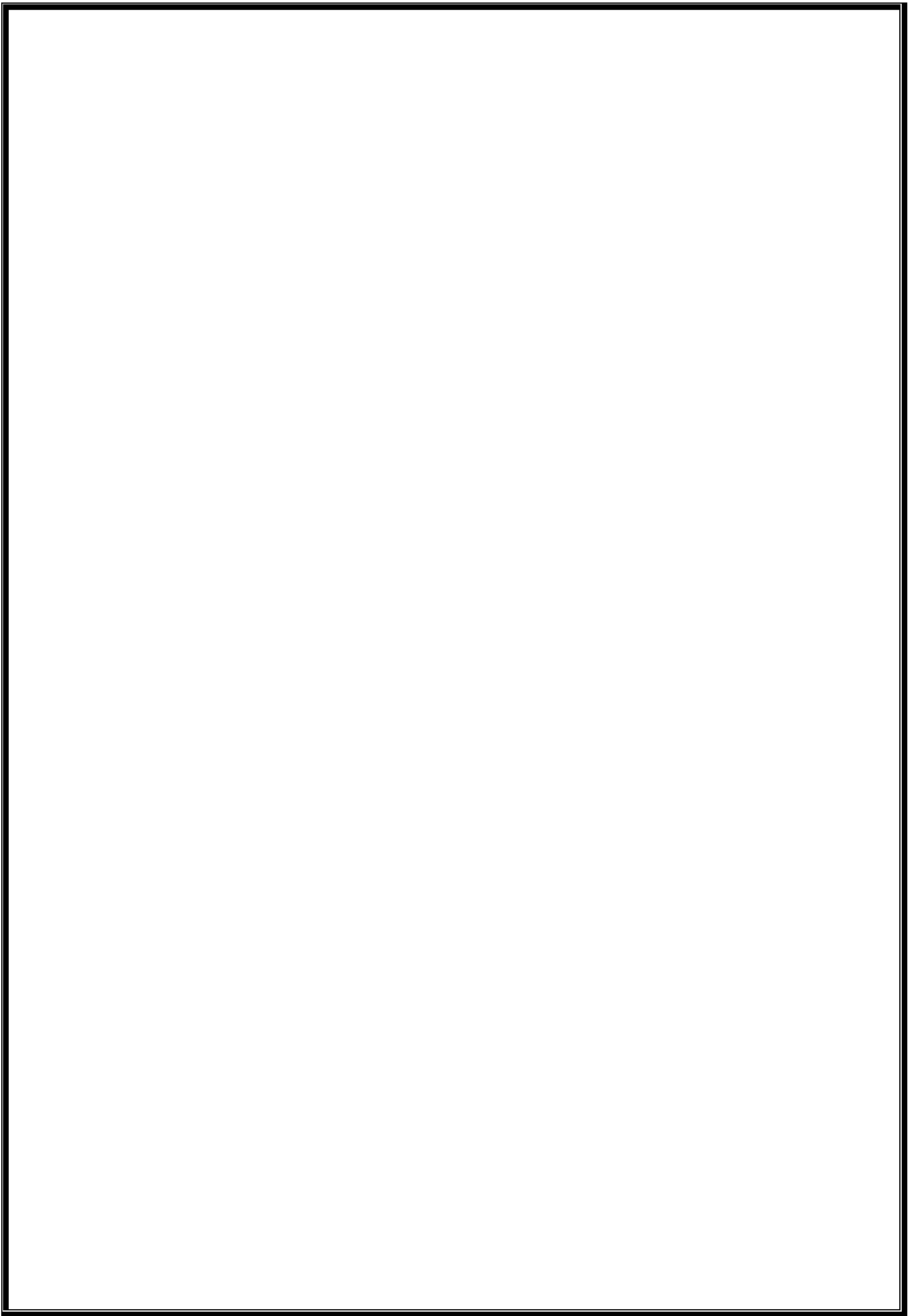
أ.د/ شوقي شادلي..... (أستاذ -جامعة ورقلة) مناقشا

أ.د/ تي أحمد.....(أستاذ -جامعة الوادي) مناقشا

د/ تيمجعدين نور الدين..... (أستاذ محاضر أ -جامعة ورقلة) مناقشا

د/ شتيح عبد القادر.....(أستاذ -جامعة الأغواط) مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه، الطور الثالث
في ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير
تخصص: إدارة وتسيير الموارد البشرية
بغنوان:

أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي

- دراسة حالة بعض مديريات شركة سوناطراك الجزائر -

من إعداد الطالبة: بن سليمان فاطمة
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06 /04
أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/ مناصرية رشيد.....(أستاذ -جامعة ورقلة) رئيسا
أ.د/ قداش سمية..... (أستاذ -جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
أ.د/ شوقي شادلي..... (أستاذ -جامعة ورقلة) مناقشا
أ.د/ تي أحمد.....(أستاذ -جامعة الوادي) مناقشا
د/ تيمجعدين نور الدين..... (أستاذ محاضر أ -جامعة ورقلة) مناقشا
د/ شتيح عبد القادر.....(أستاذ -جامعة الأغواط) مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

إهداء

إلى روح أمي الغالية التي سمرت على تربيتي رحمها الله وأسكنها فسيح جناته

إلى روح أبي العزيز رحمه الله، الذي كان أول الداعمين لي في مسيرتي العلمية ولكن شاء القدر ألا يكون بيننا اليوم

إلى كل أفراد عائلتي وإخوتي وأخواتي، وأخص بالذكر أخي رضا وأختي سامية على الدعم المتواصل في كل مراحل إنجاز هذا العمل

إلى كل الزملاء والأصدقاء

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

إلى كل طلاب العلم والباحثين عن المعرفة

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

فاطمة

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وسبحان الله وبحمده عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته، على أن وفقنا لإتمام هذا العمل، ويسر لنا كل صعب، وسخر لنا من عبادة الصالحين

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة قدّاش سميرة، على راحة صدرها ونصائحها وتوجيهاتها القيمة التي قدّمتها لنا طيلة مراحل إنجاز هذا العمل كما أتوجه بكل أسامي عبارات الامتنان للأستاذة الأفاضل: مناصرة رشيد، بختي إبراهيم، خامرة بوعمامة، على دعمهم المتواصل واسهاماتهم الثمينة كما أتقدم بالشكر لكل من ساعدني من عمال شركة سوناطراك، وأخص بالذكر: سعيد مدون، كريم، الطيب

كل الشكر والعرفان لكل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد

فاطمة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي على مستوى بعض المديریات التابعة لشركة سوناطراك، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، ولجمع البيانات تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية والمقابلة الشخصية، إضافة إلى التقارير والوثائق الخاصة بالشركة، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS V29 وبرنامج SPSS Modeler v18.5، ووزعت الاستبانات على جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية باستخدام أسلوب المسح الشامل، والتي بلغت 266 مفردة كان منها 143 استمارة صالحة للمعالجة، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة نسبيا بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي بقيمة ارتباط بلغت 67.9 بالمئة، كما تبين أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لديها تأثير ذو دلالة إحصائية على التميز التنظيمي في المديریات محل الدراسة، حيث كان البعد الأكثر تأثيرا هو توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة حول مستوى التميز التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية) لكن هناك فروق تعزى للمتغيرات (المستوى التعليمي، الأقدمية، المديرية التي ينتمي إليها العامل).

الكلمات المفتاحية: إدارة موارد بشرية، إدارة إلكترونية للموارد البشرية، تميز تنظيمي، نماذج تميز، شركة سوناطراك.

Abstract :

This study aims to identify the impact of e-HRM on organizational excellence at the level of some directorates affiliated with SONATRACH. This study adopts a descriptive analytical method, and data were collected primarily through a questionnaire and personal interviews, in addition to company reports and documents. The data were analysed using software SPSS V29 and SPSS Modeler v18.5, the questionnaires were distributed to all employees in the Human Resources Department using a census approach, totalling 266 individuals, of which 143 were valid for processing. The study reached a number of conclusions, the most important of which is that: there is a moderate positive correlation relatively between electronic human resources management and organizational excellence with a correlation value of 67.9 percent, it was also shown that Electronic Human Resources Management has a statistically significant effect on organizational excellence in the directorates under study, where the most influential dimension was Infrastructure availability for e-HRM. The findings also show no statistically significant differences in the sample's responses regarding the level of organizational excellence. This is attributed to some variables where personality functional factors (gender, age, job title, number of training courses) are also considered, but there are differences attributable to variables of (educational level, seniority and directorate to which the worker belongs).

Keywords: Human Resources Management, Electronic human resources management, Organizational excellence, Excellence models, SONATRACH company.

قائمة المحتويات

I	إهداء
II	شكر وعرفان
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
XI	قائمة الملاحق
XI	قائمة الاختصارات والرموز
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتميز التنظيمي والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي
50	المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
108	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للتميز التنظيمي والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
110	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
120	المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
134	المبحث الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية
142	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
144	المبحث الأول: واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي في سوناطراك
172	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
179	المبحث الثالث: تقديم مجتمع وعينة الدراسة
195	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
197	المبحث الأول: تحليل نتائج متغيرات الدراسة
224	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
273	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
297	خاتمة

قائمة المحتويات

303	المراجع
327	الملاحق
354	الفهرس

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1.1)	المعايير الأساسية والمعايير الفرعية لنموذج مالكولم بالدريج	34
(2.1)	توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز	38
(3.1)	المعايير الرئيسية الثمانية لجائزة الملك عبد العزيز للجودة مع أوزانها	45
(4.1)	معايير النموذج الجزائري للتميز	48
(5.1)	أهم الفروقات بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني	92
(1.3)	تطور إنتاج الهيدروكربونات الأولية (الوحدة مليون طن مكافئ نفط)	168
(2.3)	تطور إنتاج الغاز الطبيعي المسال (الوحدة مليون متر مكعب)	168
(3.3)	تطور معدلات تكرير النفط الخام (الوحدة مليون طن)	168
(4.3)	تطور حجم مبيعات النفط (الوحدة مليون طن مكافئ نفط)	168
(5.3)	تطور قيمة الواردات من المنتجات البترولية (الوحدة مليون دولار أمريكي)	169
(6.3)	تطور قيمة الصادرات من البترول الخام	171
(7.3)	شهادات الجودة لشركة سوناطراك وفروعها	171
(8.3)	تصنيف فقرات المحور الأول للاستبيان	176
(9.3)	تصنيف فقرات المحور الثاني للاستبيان	177
(10.3)	درجات مقياس ليكارت الخماسي	177
(11.3)	تصنيف الإجابات وفق المتوسط الحسابي المرجح للفقرات	177
(12.3)	تصنيف الإجابات وفق المتوسط الحسابي المرجح للمقياسين (محوري الدراسة)	178
(13.3)	معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لمقياس الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	178
(14.3)	معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لمقياس التميز التنظيمي	179
(15.3)	معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان ككل	179
(16.3)	توزيع الاستبيان على مختلف المديرات والأقسام التابعة لسوناطراك	184
(17.3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	184
(18.3)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	186
(19.3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	187
(20.3)	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	188
(21.3)	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	189

قائمة الجداول

190	توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية	(22.3)
191	توزيع أفراد العينة حسب المديرية التي ينتمي إليها العامل	(23.3)
197	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التوظيف الإلكتروني	(1.4)
200	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التدريب والتطوير الإلكتروني	(2.4)
203	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التقييم الإلكتروني للأداء	(3.4)
206	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد الاتصال الإلكتروني	(4.4)
208	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد توفر البنية التحتية لتطبيق e-HRM	(5.4)
210	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	(6.4)
211	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التميز القيادي	(7.4)
214	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد تميز المرؤوسين	(8.4)
216	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد تميز الهيكل التنظيمي	(9.4)
218	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد تميز الاستراتيجية	(10.4)
221	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد تميز الثقافة التنظيمية	(11.4)
223	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التميز التنظيمي	(12.4)
225	اختبارات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	(13.4)
226	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي	(14.4)
227	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي	(15.4)
229	جودة توفيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد	(16.4)
230	تحليل التباين للانحدار للتأكد من معنوية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(17.4)
230	اختبار (t) للتأكد من تحقق المعنوية الجزئية للنموذج	(18.4)
232	نتائج اختبار شاير-ويليك للتحقق من اعتدالية البواقي	(19.4)
234	خلاصة النموذج "الانحدار الخطي المتعدد"	(20.4)
235	جودة توفيق نموذج شجرة القرار	(21.4)
237	اختبار الاعتدالية للبواقي	(22.4)
239	خلاصة النموذج "شجرة القرار"	(23.4)
240	جودة توفيق نموذج الشبكة العصبية	(24.4)
240	خصائص الشبكة العصبية	(25.4)
242	اختبار الاعتدالية للبواقي	(26.4)
244	خلاصة النموذج "الشبكة العصبية"	(27.4)

245	المفاضلة بين النماذج الثلاثة	(28.4)
246	تصنيف أبعاد المتغير المستقل وفقا لنتائج النماذج الثلاثة للدراسة	(29.4)
252	نتائج اختبار كلومكروف-سيمنروف لمعرفة اعتدالية توزيع عينة الدراسة	(30.4)
253	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق في تصورات العاملين حول التميز التنظيمي حسب متغير الجنس	(31.4)
254	نتائج اختبار شايرو-ويليك لمعرفة اعتدالية توزيع عينة الدراسة بالنسبة للفئة العمرية	(32.4)
255	نتائج اختبار ليفيني لتجانس عينة الدراسة حسب متغير العمر	(33.4)
255	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في تصورات العاملين حول التميز التنظيمي تبعاً لمتغير العمر	(34.4)
257	نتائج اختبار شايرو-ويليك لمعرفة اعتدالية توزيع العينة بالنسبة للمستوى التعليمي	(35.4)
258	نتائج اختبار ليفيني لتجانس عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(36.4)
259	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في تصورات العاملين حول التميز التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	(37.4)
261	نتائج اختبار شايرو-ويليك لمعرفة اعتدالية توزيع العينة بالنسبة للمسمى الوظيفي	(38.4)
261	نتائج اختبار ليفيني لتجانس عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	(39.4)
262	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في تصورات العاملين حول التميز التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	(40.4)
264	نتائج اختبار شايرو-ويليك لمعرفة اعتدالية توزيع العينة بالنسبة للأقدمية	(41.4)
264	نتائج اختبار ليفيني لتجانس عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	(42.4)
265	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في تصورات العاملين حول التميز التنظيمي تبعاً لمتغير الأقدمية	(43.4)
267	نتائج اختبار شايرو-ويليك لمعرفة اعتدالية توزيع العينة بالنسبة للدورات التدريبية	(44.4)
268	نتائج اختبار ليفيني لتجانس عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية	(45.4)
268	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في تصورات العاملين حول التميز التنظيمي تبعاً لمتغير الدورات التدريبية	(46.4)
270	نتائج اختبار شايرو-ويليك لمعرفة اعتدالية توزيع العينة بالنسبة للمديرية	(47.4)
271	نتائج اختبار ليفيني لتجانس عينة الدراسة حسب متغير المديرية التي ينتمي إليها العامل	(48.4)
271	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في تصورات العاملين حول التميز التنظيمي تبعاً لمتغير المديرية التي ينتمي إليها العامل	(49.4)
291	المعايير الرئيسية والفرعية لنموذج التميز المقترح	(50.4)

قائمة الأشكال البيانية

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1.1)	نموذج ما كنزي (MacKinsey Model 7S)	07
(2.1)	دوافع التميز التنظيمي	13
(3.1)	معايير نموذج مالكولم بالدريج للتميز	32
(4.1)	النموذج الأوروبي للتميز	37
(5.1)	نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص	41
(6.1)	نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز	43
(7.1)	نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة	45
(8.1)	النموذج الجزائري للتميز	49
(9.1)	تطور تركيز القيادة	58
(10.1)	أهداف إدارة الموارد البشرية	69
(11.1)	مصادر الحصول على الموارد البشرية	71
(12.1)	دورة عملية تقييم الأداء	73
(13.1)	مكونات التعويضات	75
(14.1)	المجالات الرئيسية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	85
(15.1)	أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	98
(1.3)	خيارات تنفيذ SAP S/4HANA	158
(2.3)	متطلبات تحويل الموارد البشرية	161
(3.3)	نموذج براءة اختراع خاصة بسوناطراك	170
(4.3)	النموذج المقترح لأثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي	173
(5.3)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	185
(6.3)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	186
(7.3)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	188
(8.3)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي	189
(9.3)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية	190
(10.3)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الدورات التدريبية	191

قائمة الأشكال البيانية

192	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المديرية التي ينتمي إليها العامل	(11.3)
193	خريطة العلاقات بين المتغيرات الوصفية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	(12.3)
226	المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للتميز التنظيمي	(1.4)
227	طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي	(2.4)
228	انتشار أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع	(3.4)
231	أهمية أبعاد المتغير المستقل في بناء المتغير التابع "التميز التنظيمي" وفقا للنموذج (1) الانحدار الخطي المتعدد	(4.4)
232	المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للبواقي للنموذج (1)	(5.4)
233	دالة الارتباط الذاتي للبواقي للنموذج (1)	(6.4)
233	انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع للنموذج (1)	(7.4)
236	شجرة القرار (CHAID) النموذج (2)	(8.4)
237	أهمية أبعاد المتغير المستقل في بناء المتغير التابع وفقا للنموذج (2) شجرة القرار	(9.4)
238	المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للبواقي للنموذج (2)	(10.4)
238	دالة الارتباط الذاتي للبواقي للنموذج (2)	(11.4)
239	انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع للنموذج (2)	(12.4)
241	الشبكة العصبية النموذج (3)	(13.4)
242	أهمية أبعاد المتغير المستقل في بناء المتغير التابع للنموذج (3)	(14.4)
243	المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للبواقي للنموذج (3)	(15.4)
243	دالة الارتباط الذاتي للبواقي للنموذج (3)	(16.4)
244	انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع للنموذج (3)	(17.4)
253	الفروق في مستوى التميز التنظيمي حسب متغير الجنس	(18.4)
256	الفروق في مستوى التميز التنظيمي حسب متغير العمر	(19.4)
260	الفروق في مستوى التميز التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي	(20.4)
263	الفروق في مستوى التميز التنظيمي حسب متغير المسمى الوظيفي	(21.4)
266	الفروق في مستوى التميز التنظيمي حسب متغير الأقدمية	(22.4)
269	الفروق في مستوى التميز التنظيمي حسب متغير الدورات التدريبية	(23.4)
272	الفروق في مستوى التميز التنظيمي حسب متغير المديرية التي ينتمي إليها العامل	(24.4)
290	نموذج التميز المقترح لشركة سوناطراك	(25.4)
294	نموذج مقترح خاص بالانتقال نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	(26.4)

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين	328
02	استمارة الاستبيان	329
03	مخرجات برنامج (Spss.v29) وبرنامج (SPSS Modeler v18.5)	336
04	وثائق بعض المديريات التابعة لسوناطراك	352

قائمة الاختصارات والرموز

الرقم	الاختصار	الدلالة
01	TQM	Total Quality Management إدارة الجودة الشاملة
02	JUSE	Japanese Union of Scientists and Engineers الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين
03	EFQM	European Foundation for Quality Management المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة
04	RADAR	Results- Approach- Deployment-Assessment-Review
05	OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
06	e-HRM	Electronic Human Resource Management الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
07	CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
08	TRI	Technology Readiness Index مؤشر الاستعداد التكنولوجي
09	TAM	Technology Acceptance Model نموذج قبول التكنولوجيا
10	IDM	Innovation Diffusion Model نموذج نشر الابتكار
11	DOI	Diffusion of Innovation theory نظرية نشر الابتكار
12	HRFA	Human Resource Function Applications تطبيقات وظائف الموارد البشرية
13	HRIA	Human Resource Intranet Applications تطبيقات الشبكات الداخلية للموارد البشرية

Human Resource Extranet Applications تطبيقات الشبكات الخارجية للموارد البشرية	HREA	14
Sustainable Competitive Advantage الميزة التنافسية المستدامة	SCA	15
Jordanian Industrial Sector القطاع الصناعي الأردني	JIS	16
Perceived Usefulness الفائدة المدركة	PU	17
Perceived Ease of Use سهولة الاستخدام المدركة	PEOU	18
International Organization For Standardization-Quality Management System المنظمة الدولية للتوحيد القياسي - نظام إدارة الجودة (إيزو 9001)	ISO 9001	19
International Automotive Task Force- Quality Management System For Automotive Production فرقة العمل الدولية لصناعة السيارات - نظام إدارة الجودة لصناعة السيارات	IATF 16949	20
Produit Intérieur Brut الناتج المحلي الإجمالي	PIB	21
Association Coopérative	ASCOOP	22
Tonne Equivalent Pétrole طن مكافئ نفط	TEP	23
Sonatrach Horizon 2030 أفق سوناطراك 2030	SH2030	24
Entreprise Nationale de Géophysique المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء	ENAGEO	25
System Applications and Products in Data Processing أنظمة وتطبيقات ومنتجات في معالجة البيانات	SAP	26
Enterprise Resource Planning تخطيط موارد المؤسسة	ERP	27
SAP Societas Europaea يمثل الاسم الرسمي والقانوني لشركة SAP الألمانية	SAP SE	28
SAP Business Suite 4 SAP HANA الجيل الرابع لحزمة SAP المبنية على قاعدة بيانات HANA	SAP S/4HANA	29
Local Area Network شبكة نطاق محلي	LAN	30
Wide Area Network شبكة واسعة النطاق	WAN	31
Système de gestion des ressources humaines نظام تسيير الموارد البشرية	RESHUM	32
Opérateurs Grands Comptes	OGC	33

نسبة إلى Plateforme numérique des Opérateurs Grand Comptes المنصة الرقمية لمعامل الحسابات الكبرى		
Institut Algérien du pétrole المعهد الجزائري للبترول	IAP	34
Sonatrach Management Academy أكاديمية سوناطراك للإدارة	SMA	35
Complexe de Gaz Naturel Liquéfié n° 3, Zone Z-Arzew مجمع تجميع الغاز الطبيعي رقم 3-المنطقة Z (أرزيو)	GL3Z	36
Transformation des Ressources Humaines تحويل الموارد البشرية	TRH	37
Transport par Canalisations النقل عبر الأنابيب	TRC	38
Région de Transport Ouest المديرية الجهوية للنقل-الغرب	RTO	39
Direction Régionale du Centre المديرية الجهوية للوسط	DRC	40
Activité Aval de Sonatrach نشاط المصب لسوناطراك	Sonatrach Aval	41
Agro-alimentaire Activités Spa شركة أنشطة الصناعات الغذائية (شركة مساهمة)	AAA Spa	42
Verbundnetz Gas Aktiengesellschaft شركة شبكة الغاز المتحدة (ألمانية)	VNG AG VNG	43
Gestion de système Sous Oracle	GESSOR	44
Sonatrach One ERP	Shone	45
Enhanced Oil Recovery الاستخلاص المعزز للنفط يستخدم لزيادة كمية النفط المستخرج من الخزانات بعد استنفاد الطرق التقليدية وعدم فعاليتها	EOR	46
Improved Oil Recovery الاستخلاص المحسن للنفط يستخدم في المراحل الأولية لتحسين طرق استخراج النفط	IOR	47
Industrie-Certification-Environnement-Formation	ALICEF	48
Technischer Überwachungs Verein Rheinland جمعية المراقبة التقنية لمنطقة الراين بألمانيا	TUV Rheinland	49
Institut Algérien de Normalisation المعهد الجزائري للتقييس	IANOR	50
Algérie d'Accréditation الهيئة الجزائرية للاعتماد	ALGERAC	51

مقدمة

توطئة:

إن تحقيق الاستقرار ومعدلات الأرباح العالية ومستويات الأداء الجيدة لم يعد كافيا بالنسبة للمنظمات التي أصبح بقاءها مرهونا بمدى قدرتها على التطور ومحاكاة التغير الشديد في بيئة الأعمال، فمع تنامي حدة المنافسة وانتشار وتوسع منظمات الأعمال العالمية باتت كل المنظمات مهددة في عقر دارها وبيئتها المحلية، لذلك فإن السعي نحو تحقيق التفرد واكتساب ولاء العملاء من خلال تقديم خدمات تفوق توقعاتهم، والعمل على خلق مزايا تنافسية مستدامة أصبح أمرا حتميا لا يحتمل الاختيار أو التأجيل، وقد واكب هذا الاتجاه وساعد أيضا على انتشاره أعمال الكثير من الباحثين على رأسهم Peter & Waterman اللذان أطلقا نظرية البحث عن التميز سنة 1982 في كتاب ضم تجارب العديد من الشركات الرائدة، وقد تواصلت الأبحاث إلى يومنا هذا من خلال وضع نماذج للتميز قائمة على معايير محددة تستعين بها المنظمات لتطوير ممارساتها واستراتيجياتها.

حيث يمثل التميز التنظيمي نظام متكامل وشامل لجميع نواحي المنظمة يبدأ بتوفر قيادات مرنة وواعية قادرة على إحداث التغيير ويتجسد من خلال موارد بشرية ذات قدرات وإمكانات عالية، لكنه يعتمد على وضع استراتيجيات متطورة، وممارسات إدارية حديثة، وغرس ثقافة ومبادئ الجودة والتميز وصولا إلى خلق مناخ تنظيمي يدعم الإبداع والابتكار، وفي هذا الإطار فإن التميز التنظيمي يشير إلى: " قدرة المنظمة على الوصول لمستوى أداء عالي ومستدام، وتحقيق نتائج تفوق توقعات العملاء والأطراف ذوي المصلحة من خلال تبني أفضل الممارسات الإدارية والقيادية والاستراتيجية، والتحسين المستمر للعمليات."

لقد ازدادت الحاجة إلى السعي نحو تحقيق التميز في ظل الطفرة المعلوماتية والتغير التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العصر الحالي، مع ظهور العولمة التي حولت العالم لقرية صغيرة واختصرت المسافات والأزمنة بين الدول والأفراد، وما ترتب على ذلك من تحديات مرتبطة بضرورة دمج التكنولوجيا في المنظمات، وتأثير ذلك على أساليب العمل، والممارسات الإدارية، وحتى تركيبة الموارد البشرية مع احتمال ازدياد الاعتماد على البرامج والأنظمة الإلكترونية وتقليل العمالة البشرية، والتغيير في التعاملات المتعلقة بتسيير شؤونها وطرق التعامل معها، ليظهر ما يعرف بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي تتمثل في: " جهود منظمة قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقديم خدمات الموارد البشرية ودعم ممارساتها وتنفيذها مما يرفع من الكفاءة، ويقلل من التكاليف، ويحسن من عمليات اتخاذ القرار." والتي يمكن النظر لها كأحد المداخل الإدارية لتحسين الأداء والإنتاجية وتحقيق الجودة، كما يمكنها أن تصبح مصدرا لخلق القيمة والوصول لمزايا تنافسية مستدامة ومنه تحقيق التميز التنظيمي.

تختلف المنظمات في استجابتها لخطط واستراتيجيات التميز وازدياد حدة المنافسة وكذلك لتداعيات التطور التكنولوجي بحسب طبيعة نشاطها ومدى اعتمادها على التقنيات الحديثة، حيث تعتبر المنظمات التابعة لقطاع النفط والغاز من أكثر المنظمات حساسية لهذه التغيرات في بيئة الأعمال والمنافسة وذلك ليس لاعتمادها على التكنولوجيا بشكل كبير، إنما لكونها الأساس الذي تقوم عليه اقتصاديات الكثير من الدول خاصة دول شمال إفريقيا كالجائز وليبيا ودول الخليج العربي وإيران، فبين التحديات والقيود البيئية المتعلقة بخفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون وتقليل التلوث، وبين الأزمات السياسية وعدم استقرار الكثير من الدول، وبين الأزمات الصحية كأزمة كوفيد-19، وتأثيرات تلك التحديات على الإنتاجية وسلاسل التوريد والتوسع في الأسواق الجديدة، كل ذلك فرض على هذه المنظمات ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي وما نتج عنه من أنظمة وبرمجيات في رحلة السعي نحو تحقيق الأداء المتميز والمستدام.

أولاً: مشكلة الدراسة

يعتبر قطاع المحروقات أحد أهم القطاعات التي تعتمد عليها التنمية الاقتصادية في الجزائر وهو في ذات الوقت من بين القطاعات التي تعاني اضطرابات كبيرة في السنوات الأخيرة بسبب الحروب والأزمات السياسية، والصحية، فضلاً عن التحديات البيئية، وفي خضم كل هذه الرهانات يعيش العالم اليوم طفرة تكنولوجية كبيرة ألقت بظلالها على كل القطاعات والمنظمات التابعة لها، فانقسم العالم إلى قسمين قسم متخوف من التغيير وزيادة مستوى الأتمتة، وتأثير ذلك على فرص العمل، وقسم آخر مرحب بهذا التغيير وينظر له بعين متفائلة من حيث زيادة التحسين ورفع مستوى الأداء، وفي هذا السياق تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير تطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي في بعض المديرات التابعة لشركة سوناطراك، في ظل التوجهات الحديثة نحو الرقمنة وتحديات بيئة الأعمال البترولية، وبناء على ما سبق تم بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الآتي:

"ما أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك؟"

وتندرج تحت الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما أثر بعد التوظيف الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك؟
2. ما أثر بعد التدريب والتطوير الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك؟
3. ما أثر بعد التقييم الإلكتروني للأداء على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك؟
4. ما أثر بعد الاتصال الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك؟
5. ما أثر بعد توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك؟
6. هل توجد فروق في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية، عدد الدورات التدريبية، المديرية التي ينتمي إليها العامل)؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لبعيد التوظيف الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لبعيد التدريب والتطوير الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر لبعء التقييم الإلكتروني للأداء على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر لبعء الاتصال الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر لبعء توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية، عدد الدورات التدريبية، المديرية التي ينتمي إليها العامل).

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير الجنس؛

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير العمر؛

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير المستوى التعليمي؛

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي؛

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير الأقدمية؛

الفرضية الفرعية السادسة: توجد فروق في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية؛

الفرضية الفرعية السابعة: توجد فروق في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير المديرية التي ينتمي إليها العامل.

ثالثا: أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذه الدراسة ويبرز وزنها من خلال الآتي:

● الأهمية العلمية:

تبرز الأهمية العلمية للدراسة في كونها تدرس التميز التنظيمي الذي رغم اتفاق الباحثين حول مفهومه إلا أن هناك اختلاف في رصد معايير ومؤشرات، والمداخل التي تؤدي إليه، كما أن هذه الدراسة أيضا تبحث وتتقصى حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ليس

باعتبارها غاية أو هدف، إنما بالنظر لها كأحد العوامل المساعدة في إحداث التغيير داخل المنظمات، إما تغيير إيجابي بالرفع من مستويات الأداء وزيادة رضا العاملين، وإما بشكل سلبي وظهورها كتكلفة زائدة على عاتق المنظمة، حيث الهدف الأساسي للمنظمات هو بلوغ التميز، من خلال اتباع أنجع الطرق وأكثرها كفاءة، لذلك يمكن اعتبار محاولة الجمع بين هاذين المفهومين الباحثين كمرجع لباحثين آخرين مهتمين بدراسة التميز التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات.

● الأهمية العملية:

تبرز الأهمية العملية للدراسة في كونها تتمحور حول منظمة تعتبر أحد أعمدة الاقتصاد الوطني وهي شركة سوناطراك وتحاول أن تسقط عليها متغيرات بحثية هي في صلب استراتيجياتها الزامية إلى تطوير عمليات التسيير لديها باستخدام أحدث البرامج التكنولوجية بشكل يتزامن مع تطوير الأداء والإنتاجية، لذلك فهذه الدراسة ستقدم صورة عن مدى جدوى استثمار تلك الشركة في البرامج التكنولوجية الحديثة في مجال التسيير خاصة تسيير الموارد البشرية، وهل يخدم ذلك فعلا استراتيجياتها الساعية للنمو المستدام، وتحقيق الشفافية، وتحسين سمعتها وطنيا ودوليا.

ثالثا: أهداف الدراسة

1. تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التميز التنظيمي وتعميق المفاهيم حوله، بداية من ظهوره كفكرة ثم المرور على مختلف النظريات التي فسرتة، وصولا إلى بلورته ضمن نماذج معينة حيث يشتمل كل نموذج على معايير أو أبعاد ومؤشرات، تسهل على المنظمات تشخيص وضعيتها الحالية للوصول للتميز، كما أن هذه الدراسة أيضا تهدف إلى تحديد الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال العمل على إبراز التسلسل الزمني الذي مرت به إدارة الموارد البشرية حتى ظهور نظم معلومات الموارد البشرية، وصولا إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مع السعي إلى عرض أهم التطورات التي لمست ممارساتها ووظائفها.
2. استكشاف أهم الاستراتيجيات التي تتبعها سوناطراك لتحسين أدائها وتحقيق التفوق، إضافة إلى التعرف على مستوى توافر مقومات التميز التنظيمي في المديرية محل الدراسة التابعة لها؛
3. التعرف على مستوى إدراك وفهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والممارسات المنبثقة عنها لدى العاملين في المديرية محل الدراسة التابعة لسوناطراك؛
4. تحديد أوجه تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي في المديرية محل الدراسة التابعة لسوناطراك؛
5. تقديم مقترحات تساعد في دعم ثقافة الرقمنة على مستوى وظيفة إدارة الموارد البشرية، وسبل تحقيق التميز والالتزام بمبادئه.

رابعا: مبررات اختيار الموضوع

تتمثل مبررات اختيار موضوع الدراسة في مجموعة من النقاط، نذكر منها ما يلي:

- موضوع التميز التنظيمي الذي يحظى باهتمام حكومات أهم الدول في العالم والتي تجند خبراءها لصياغة نماذج التميز ووضع معايير قياسه، فمثلا النموذج الأمريكي للتميز يتم تحديثه بشكل مستمر حتى يتماشى مع استراتيجيات الدولة وتوجهاتها، وهذا يبرز مدى أهمية الوصول للتميز والتفوق وتحقيق أعلى مستويات الجودة لدى تلك الحكومات من أجل مجارة المنافسة الدولية.

- الرغبة في اكتشاف أهم المؤشرات المساعدة على قياس التميز التنظيمي في المنظمات الناشطة في قطاع النفط، وإمكانية دمج تلك المؤشرات ضمن معايير وأبعاد التميز التي تم اختيارها في هذه الدراسة.
- كما يعد دمج تكنولوجيا المعلومات في ممارسات الموارد البشرية من المواضيع الإدارية الحديثة التي لاقى اهتمام الكثير من الباحثين، وأثارت العديد من التساؤلات حول نجاعتها وتأثيراتها وإمكانية تقبلها من طرف الأفراد، وهذه التجاذبات أثارت فضول الطالبة للبحث في الموضوع خاصة مع زيادة الاهتمام به في فترة كورونا وتأثيراتها على سيرورة العمل، واضطرار الكثير من العمال لمزاولة أعمالهم من المنزل، واتجاه الكثير من المنظمات التدريبية لاقتراح دورات تدريبية عن بعد، حيث أدت عملية الدمج تلك إلى خلق اتجاه إداري جديد يتجاوز الحدود الزمانية والمكانية، وربما يكون مصدر للقيمة وحلاً لتقليل التكاليف.
- انطلاقاً من كون سوناطراك من أهم وأكبر المنظمات الوطنية فهي ستكون السباقة لاقتناء أحدث البرامج الإلكترونية، وتطبيق أفضل استراتيجيات التسيير، ومن هنا ظهرت رغبة الطالبة في تقصي مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في تسيير الموارد البشرية داخل منظمة نفطية لا تنظر للتقنيات الحديثة كغاية إنما كوسيلة مساعدة لزيادة إنتاجيتها وتحسين أدائها.
- قلة الأبحاث على المستوى المحلي التي تناولت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بهذه الصيغة وهذا المفهوم فمعظم الأبحاث درست إما نظم معلومات الموارد البشرية أو تكنولوجيا المعلومات في المنظمات.
- إضافة إلى اهتمام الطالبة بمعرفة بعض أسباب التخوف ومقاومة التغيير اتجاه رقمنة ممارسات الموارد البشرية.

خامسا: حدود الدراسة

بغية التحكم أكثر في موضوع الدراسة تم تقسيم حدودها إلى ما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تمحورت الدراسة حول متغيرين بحثيين هما الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي، فحاولت تقديم عرض مفاهيمي مفصل لهما من جهة، ومن جهة أخرى محاولة تبيان علاقة التأثير بينهما.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية في كل من المديريات والأقسام محل الدراسة التابعة لسوناطراك.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية على مجموعة من المديريات والأقسام التابعة لسوناطراك، وهي قسم الإنتاج بالجزائر العاصمة، مديرية الشؤون الاجتماعية بالجزائر العاصمة، المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود، المديرية الجهوية للحفر بحاسي مسعود، المديرية الجهوية للإنتاج مؤسسة حوض بركاوي.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية الممتدة بين أكتوبر 2024 إلى غاية ماي 2025.

سادسا: منهج الدراسة

بالنظر لموضوع الدراسة وطبيعة الإشكالية المطروحة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لدراسة واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأثرها على التميز التنظيمي، عبر جمع المعلومات حول متغيرات الدراسة من مصادرها العلمية كالمراجع والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، كما يغطي هذا المنهج الجانب الميداني في عملية التحليل، من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لجمع البيانات يأتي في مقدمتها الاستبانة، ثم المقابلات الشخصية، والتقارير، وما تم اتاحته من وثائق الشركة محل الدراسة، ليتم بعد ذلك معالجة تلك البيانات إحصائيا واختبار الفرضيات، واستخلاص النتائج وتفسيرها.

سابعاً: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، بالإضافة إلى وجود مقدمة وخاتمة، وكانت على الشكل الآتي:

الفصل الأول: استعرض هذا الجزء الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، ركز المبحث الأول على متغير التميز التنظيمي وقد تم تقسيمه هو الآخر إلى ثلاثة مطالب، تناول الأول مفهوم التميز التنظيمي وأهميته وأهدافه، في حين استعرض المطلب الثاني مبادئ التميز وأبعاده، أما المطلب الثالث فخصص لتقديم نماذج التميز، وعند الانتقال للمبحث الثاني نجد أنه قد اشتمل على الإطار النظري للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وقسم هو الآخر إلى ثلاثة مطالب، فكان المطلب الأول حول الإدارة الإلكترونية من ناحية المفاهيم والعناصر والوظائف، بما فيها تقديم معلومات حول نظم معلومات الموارد البشرية كأحد التطبيقات

الوظيفية للإدارة الإلكترونية، أما المطلب الثاني فخصص للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وقد استهلّ بمدخل لإدارة الموارد البشرية وصولاً إلى استعراض أهم المعلومات حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من المفهوم إلى الأهمية، والمستويات، والوظائف، والأبعاد، والمزايا والتحديات، ومن ناحية المطلب الثالث فتناول أوجه مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تطوير الأداء التنظيمي وصولاً للتميز، حيث تم في البداية إبراز أهم النتائج المترتبة عن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ثم الانتقال إلى دراسة العلاقة النظرية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي.

الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل الدراسات السابقة وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث خصص المبحث الأول لعرض الدراسات السابقة باللغة العربية واشتمل على ثلاثة مطالب، قدم المطلب الأول الدراسات السابقة الخاصة بالعلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع، أما المطلب الثاني فتناول الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع التميز التنظيمي، في حين تم استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المطلب الثالث، وعند المرور للمبحث الثاني الذي تم تخصيصه للدراسات السابقة باللغة الأجنبية فقد تم تقسيمه هو الآخر إلى ثلاثة مطالب بنفس الطريقة المعمول بها في المبحث الأول، أما المبحث الثالث فركز على مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، فكان المطلب الأول مخصصاً للتعليق على الدراسات السابقة باللغة العربية، أما المطلب الثاني فتضمن التعليق على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، في حين خصص المطلب الثالث لاستعراض المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: وقد تطرق هذا الفصل لعرض الإطار المنهجي للدراسة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث عرض المبحث الأول واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي في شركة سوناطراك، وتم تقسيمه إلى أربعة مطالب، تناول المطلب الأول التعريف بشركة سوناطراك وتقديم أهم المعلومات عنها، أما المطلب الثاني فاستعرض أهم الاستراتيجيات الداعمة للرقمنة والتميز التنظيمي على مستوى سوناطراك، في حين اتجه المطلب الثالث إلى تشخيص واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في سوناطراك، أما المطلب الرابع والأخير فركز على عرض واقع التميز التنظيمي في نفس الشركة، ومن ناحية المبحث الثاني من الفصل الثالث فقد عرض الإجراءات المنهجية للدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية حيث تم تقسيمه إلى مطلبين، ركز المطلب الأول على استعراض منهج الدراسة ونموذجها، أما المطلب الثاني فتعلق بتقديم أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة حيث تضمن أيضاً العناصر المتعلقة بصدق وثبات أداة الدراسة، أما عن المبحث الثالث فخصص لتقديم مجتمع وعينة الدراسة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، كان المطلب الأول حول ميدان الدراسة وعرض المديرية والأقسام محل الدراسة التابعة لسوناطراك، أما المطلب الثاني فركز على عرض مجتمع وعينة الدراسة، في حين تناول المطلب الثالث دراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

الفصل الرابع: وقد تضمن تحليل ومناقشة نتائج الدراسة، حيث قسم إلى ثلاثة مباحث، ركز المبحث الأول على تحليل متغيرات الدراسة من خلال تحليل البيانات المجمعة عن طريق الاستبيان، في حين تم اختبار فرضيات الدراسة في المبحث الثاني، أما مناقشة نتائج الدراسة فتناولها المبحث الثالث.

الخاتمة: والتي تم من خلالها عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ووفقا لذلك تم تقديم مجموعة الاقتراحات، إضافة إلى آفاق الدراسة التي يمكن أن تبنى عليها دراسات مستقبلية وتنطلق منها أبحاث أخرى.

ثامنا: صعوبات الدراسة

- يعد التميز التنظيمي من المفاهيم البحثية التي يختلف حولها الباحثون من حيث تحديد أبعاده ونماذجه، فقد كان من الصعب الاستقرار على أبعاد محددة تتماشى مع الشركة محل الدراسة، وكذلك تتناسب مع أبعاد المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- صعوبة إيجاد منظمة تطبق البرامج الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، رغم كل القوانين الوزارية الداعية إلى رقمنة المنظمات وخصوصا عملية التسيير، وحتى مع وجود بعض المنظمات فقد كانت تطبق التسيير الإلكتروني في بعض تعاملاتها فقط ولا تطبقه في تسيير الموارد البشرية والذي يعتبر صلب موضوع الدراسة.
- صعوبة الحصول على المعلومات والوثائق من شركة سوناطراك، وحتى موقع الشركة لا يتوفر على المعلومات الضرورية للدراسة.
- طبيعة عينة الدراسة وهي العاملين في إدارة الموارد البشرية، وصعوبة تغطية هذه العينة بالكامل في المديرية محل الدراسة خاصة على مستوى الجنوب نظرا لطبيعة توقيت العمل وعدم تواجد العاملين بصفة دائمة، إضافة إلى بعد المسافات بين كل مديرية وأخرى.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية

للتميز التنظيمي والإدارة الإلكترونية

للموارد البشرية

تمهيد

تسعى أغلب المنظمات إلى التحسين المستمر لأدائها، وليس الوصول لدرجة الاستقرار فقط، وذلك لضمان مكانتها وبقائها في ظل بيئة الأعمال شديدة التنافسية، ونظرا لما يفرضه الواقع من تغيرات وأزمات اقتصادية وسياسية وصحية، تتجه المنظمات لتجديد كل طاقاتها البشرية والمادية لإيجاد الحلول التي تدعم تفوقها في شتى المجالات، لتبني بيئة جاذبة للكفاءات البشرية المتميزة، ولتحقق أعلى درجات الأداء وبشكل مستمر، وصولا للتميز الذي لا يترجم فقط بمستوى الإنتاجية أو الأرباح أو الحصة السوقية أو مختلف المؤشرات المادية، بل هو مفهوم شامل للتحويل نحو الأفضل في كل جوانب التنظيم من الموارد البشرية إلى القيادة، والجانب الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية، وحتى الأداء الاجتماعي للمنظمات.

ونظرا للتطور السريع والمستمر لتكنولوجيا المعلومات في عصرنا الحالي، لم يعد بإمكان المنظمات أن تبقى جانبا وتناهى بنفسها عن هذه الثورة التقنية العظيمة بل هي تضطر إلى الاندماج معها ومسايرة هذا التغيير، مشكّلة نقلة نوعية في كل الممارسات وعلى كل المستويات، والتي من بينها الجانب الإداري ولعل من أبرز بؤادر هذا التطور ظهور ما يسمى بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي أسالت حبر الكثير من الباحثين في مجال الإدارة، فمنهم من اهتم بدراساتها كظاهرة جديدة في تعاملات الموارد البشرية، ومنهم من اهتم بدراسة تأثيراتها على مختلف مكونات المنظمة الأخرى.

وبالنظر لما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل لعرض الإطار النظري والمفاهيمي لمغيرات الدراسة المتمثلة في التميز التنظيمي والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ثم الانتقال إلى علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة من الناحية النظرية وذلك ضمن المبحث الثاني كما يلي:

➤ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

➤ المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

تعتبر المنظمة الوحدة الأساسية في بناء اقتصاديات الدول وهي التي ينظر لها كثير من الباحثين كتجمع بشري ضمن نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، التي يعتمد كل منها على الآخر وتتكون علاقات فيما بينها وبين بيئتها الخارجية بغية تحقيق مجموعة من الأهداف (نوري، 2014، صفحة 15). التي من أبرزها تعظيم الأرباح، لذلك سعى الباحثون والمسيرون لاستكشاف الأساليب التي تعظم مخرجات المنظمة بشكل يفوق مدخلاتها. فحسب بيتر دراكر فإن المورد الوحيد القادر على تحريك التوليفة المكونة للمنظمة وتعظيم الأرباح والمخرجات مقارنة بالمدخلات هو المورد البشري، لكونه قادر على النمو والتوسع والتطور بخلاف الموارد الأخرى التي لا تتصف بالحياة (دراكر، 2013، صفحة 26). وهذا ما غير النظرة لمركز قيمة المورد البشري في المنظمة، ومع الثورة التكنولوجية وظهور الابتكارات التي ساهمت في تطوير الكثير من المنظمات بدأ الاهتمام ببناء استراتيجيات الإبداع والابتكار للاستثمار في المورد البشري باعتباره قادر على خلق القيمة وتقديم مزايا تنافسية، تساعد المنظمات على البقاء وتحقيق التفوق والريادة، ذلك أن البحث عن التفوق أو التميز ليس حكراً على منظمة دون الأخرى، فكل المنظمات وفي كل القطاعات الحكومية والخاصة، الاقتصادية والعمومية معنية بالسعي نحوه، لكون التميز ليس مجرد أنظمة ومعايير، إنما هو منهج فكري وفلسفة إدارية تبحث في كيفية جعل المنظمة قادرة على تقديم أعلى مستويات الأداء والانجاز مما يمكنها من منافسة المنظمات الأخرى والتفوق عليها، فبقاء المنظمات مرهون بنموها وتطورها المستمر وعلى كل المستويات البشرية والمادية والإدارية، عن طريق عمليات التحسين الشامل والمتكامل التي توازن بين النجاح في تسيير الجانب المالي لتحقيق الأرباح المالية وتقليل التكاليف، وبين النجاح في تسيير الأفراد وكسب رضاهم سواء كانوا عمال أو عملاء، وكل أصحاب المصلحة، والمجتمع بأكمله؛ وفي هذا السياق سيتطرق هذا المبحث لموضوع التميز التنظيمي من ناحية المفاهيم والفلسفة والنشأة، وأهم الأبعاد، ثم سيتم استعراض بعض نماذج التميز التي تعد الأكثر انتشاراً واستعمالاً على المستوى الدولي، والمحلي.

المطلب الأول: ماهية التميز التنظيمي

منذ ظهور مفهوم التميز تمكن من جذب اهتمام الكثير من الباحثين وحتى المنظمات الدولية من خلال طرح النظريات والنماذج التي تساعد في الوصول إليه، فلم تعد المنظمات مكتفية بتحقيق الجودة على مستوى معين إنما أصبحت تسعى للتحسين الشامل في كل جوانب المنظمة وتحقيق الريادة وبشكل مستدام.

الفرع الأول: مفهوم التميز التنظيمي

أولاً- مفهوم التميز:

بعد التميز من المواضيع الهامة التي طرحت من قبل العديد من الكتاب والباحثين في العلوم الإدارية وعلم الاجتماع وغيرها، حيث تعددت التعاريف حسب تخصصات المفكرين وتوجهاتهم، ونذكر منها الآتي:

التميز لغة (يوسف، 2017، صفحة 37): وفقاً للمعجم الوسيط فإن كلمة التميز وردت كإسم مصدر للفعل " تميز " بمعنى امتاز، ونقول تميز القوم أي انفردوا، ومنه فالمنظمة المتميزة هي الممتازة والمنفردة عن كل من ينافسها.

وفي اللغة الإنجليزية: تشير إلى كلمة Excellence والتي معناها امتياز، واتقان، وتفوق، وإبداع في كل ما يقدمه الشخص.

التميز اصطلاحاً:

إن التميز في مفهومه الاصطلاحي يعني: "أن تكون في أعلى مرتبة في التقييم وبشكل دائم." (Raoof, Basheer, Shabbir, Hassan, & Jabeen, 2021, p. 3) أي لا يكفي بلوغ مراتب عليا فقط إنما يستلزم الاستمرارية في تلك المراتب.

وقد عرفه علي السلمي من خلال التطرق إلى بعدين، حيث يشير البعد الأول إلى سعي الإدارة إلى التفوق على نفسها وعلى كل من ينافسها من خلال تحقيق نتائج غير مسبقة، أما البعد الثاني فيركز على تنفيذ الأعمال بجودة عالية وبشكل صحيح، وبعيدا عن أي خطأ ومن المرة الأولى (السلمي، 2002، صفحة 12). أي أن السلمي هنا ينظر للتميز من ناحيتين، أول ناحية هي مدى صحة الأعمال المنجزة وتجنب الأخطاء، والناحية الثانية من خلال التفوق في مستوى النتائج المحققة.

كما تم تعريفه أيضا على أنه: "قدرة المنظمة على تحقيق التفوق في الأداء على نفسها، أو المنظمات المنافسة لها، أو أن يفوق أداؤها توقعات العملاء" (يوسف، 2017، صفحة 40). يشير هذا التعريف إلى أن المنظمة في سعيها لتحقيق التميز فهي تراعي ثلاثة أشياء، منها العملاء بحيث تحاول فهم توقعاتهم والتنبؤ بتفضيلاتهم وتعمل على تجاوز تلك التوقعات والوصول بالعميل إلى مرحلة الإبحار، أو أنها تدرس المنظمات المنافسة وتحاول تحقيق أداء أفضل منها، أو أنها تعمل على تحقيق التقدم المستمر مستقبلا مقارنة بوضعها الحالي أي التفوق على ذاتها.

وقد عرفه كل من (Antony & Bhattacharyya) على أنه: "العامل المحفز أو الدافع الذي يمكن متغير واحد في الأداء على التأثير في متغيرات الأداء الأخرى" (Antony & Bhattacharyya, 2010, p. 9). في حين ركز هذا التعريف على أهمية وجود الدافع نحو تحقيق التفوق مما يجعل هذا التفوق شامل لكل نواحي الأداء.

في حين نظر باحثون آخرون إلى التميز على أنه "انحراف عن القاعدة لكن في الاتجاه الإيجابي حيث يقوم على تجنب الأخطاء مع الإنجاز المستمر والارتقاء بمستويات الإنجاز والأداء وبشكل منتظم، مما يمكن من تجاوز الأوضاع الراهنة" (Shukla, 1993, p. 80). أما هذا التعريف فأكد على أهمية التركيز على كل التفاصيل منها التنظيم ومحاولة تجنب الأخطاء ليكون التفوق حالة مستمرة ودائمة وليست أمر مؤقت.

التعريف الإجرائي للتميز: "يشير التميز إلى السعي لتحقيق أعلى معدلات الأداء بصفة مستمرة ومنتظمة وبشكل يفوق كل التوقعات"

ثانياً- فلسفة التميز في الفكر الإداري

عرف بناء مفهوم التميز تطورا عبر مختلف مدارس الفكر الإداري رغم عدم التحديد الواضح للمفهوم من قبلها، حيث من بين ما تم الإشارة إليه من قبل الباحثين نجد الآتي:

1- الإدارة العلمية: حاول تايلور إيجاد أفضل السبل لزيادة إنتاجية العامل وزيادة أجره، حيث ربط الأجر بالإنتاجية ولذلك قام بدراسة الحركة والوقت، وقدم بعدها نموذج محدد ومدرّس لأداء العمل بطريقة علمية (الصرن، 2004، صفحة 38).

إن التميز حسب الإدارة العلمية يقوم على تحقيق الكفاية الإنتاجية والتفوق من خلال الرشادة في العمل وذلك بالاعتماد على أسس ومبادئ علمية وليس الخبرة والتجارب القديمة، غير أن تايلور لم يراعي الظروف والتركيبية النفسية للعامل وأهمية العمل الجماعي لرفع الإنتاجية بشكل مستمر وتحقيق التميز الحقيقي، ذلك لأن وضع العمل ضمن مقاييس علمية دقيقة لا يمكن أن يتناسب إلا مع الآلات، وهذا فعلا ما خلق بعد ذلك تصادمات وصراعات بين العمال والإدارة، وخلاصة القول أن التميز حسب الإدارة العلمية كان ينظر له من زاوية واحدة تخدم الإدارة وأصحاب العمل ولم يراعي احتياجات العاملين والجوانب الأخرى المؤثرة.

2-النظرية البيروقراطية: والتي وضع أسسها ماكس ويبر، وعلى الرغم من كونها تطبق القوانين وبالتالي تضمن حقوق العمال وحصولهم على أجور ثابتة إلا أنها بلغت في التركيز على الجانب الإجرائي أكثر من مردودية العمل، حيث وضعت نموذج محدد للهيكल التنظيمي (الصرن، 2004، صفحة 45).

إن التميز حسب هذه النظرية يكون من خلال الكفاية والرشادة في الهيكل التنظيمي أي الالتزام بالقوانين وتسلسل السلطة لزيادة الإنتاجية والتفوق على باقي المنظمات، صحيح أن الالتزام بالقوانين والإجراءات يساعد في ضمان استمرارية العمل والإنتاجية لكنه لا يحقق بالضرورة مستويات أعلى من الإنتاجية والإنجاز أي أنه لا يضمن للمنظمة تحقيق الريادة في المجال الذي تعمل به، أي يتم وضع الموظف ضمن إطار وظيفي محدد لا يمكن أن يتجاوزه إلا من خلال الترقية عبر الأقدمية أو الإنجازات المحققة، وبالتالي فهو يكبت روح الإبداع وروح المبادرة وقدرة الموظف على إبداء رأيه للمسؤول الأعلى منه وهذه الأمور تعتبر أساس فكرة التميز، فماكس ويبر اهتم بزيادة فعالية الجهاز الإداري وكفائته وأصبح هذا هو الهدف بالنسبة له في حين ما هو إلا مجرد وسيلة لضمان استمرارية العمل وأداء المهام، وبالمقابل لم يهتم بزيادة فعالية العامل الذي هو أساس الإنتاجية.

3-النظرية الإدارية: حيث حاول هنري فايول رائد هذه النظرية إيجاد مجموعة من المبادئ للتحكم وتوجيه العمل الإداري في المنظمات (الصرن، 2004، صفحة 61).

أي أن التميز من خلال هذه النظرية يكون بالتركيز على الجانب الإداري وتحسينه وتحديد مهام المدير وصفاته التي تساعد على تحقيق أعلى معدلات الإنتاجية من العاملين، حيث يعطي فايول صلاحيات واسعة وأولوية كبيرة للمدراء ويهتم كسابقه بالجانب الإداري والرقابة والمركزية وتقسيم العمل والالتزام مما يؤدي إلى سيطرة الروتين وشعور العامل بالملل، أي أن له نظرة منغلقة لا تتعدى حدود المنظمة ولا يهتم بتأثير البيئة الخارجية على الاستقرار والإنتاجية، وهو أيضا يتعامل مع الرشادة في الإدارة كهدف أساسي في حين أنها مجرد أداة للوصول إلى الكفاية الإنتاجية والتفوق.

4-مدرسة العلاقات الإنسانية: دعا مؤسسها ألتون مايو إلى التركيز على العامل واعتبره كائن له مشاعر وأحاسيس تؤثر على أدائه للعمل وأداء منظمته ككل، وبالتالي فإن التميز بالنسبة له يكون من خلال الاهتمام بالفرد والبعد البشري الإنساني داخل المنظمة. وقد ساهمت هذه النظرية ببروز عدة مصطلحات منها: فرق العمل، العمل الجماعي، جودة الحياة التنظيمية (بوسلم أ.)، (2015، صفحة 61)

وهنا يلاحظ أن النظر للتفوق والتميز تجاوز البعد المادي وهذه تعتبر نقلة نوعية في العلوم الإدارية حيث بدأ الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والسعي لتحقيق التوافق بين العلوم الإدارية والعلوم الاجتماعية من أجل تعظيم الإنتاجية وتحقيق الكفاية.

أغلب النظريات الإدارية التقليدية اعتبرت المنظمة نظام مغلق على نفسه، حيث يمكن تحقيق التميز في النطاق الداخلي للمنظمة فقط أي أغفلت تأثير البيئة الخارجية، وهذا ما تنبّهت له النظريات الحديثة مثل نظرية النظم.

5-نظرية النظم: وقد اعتبرت نظرية النظم المنظمة كيان مركب من مجموعة من الأجزاء والأنظمة الفرعية التي يكمل كل منها الآخر وتتفاعل فيما بينها، والتميز هنا يبرز في مدى الانسجام بين الأنظمة الفرعية وأن النجاح الكلي يكفله نجاح الفروع في تحقيق الأهداف (عبد الله، 2018، صفحة 255).

أي أن التميز وفق نظرية النظم يظهر من خلال مدى التنسيق بين الأنظمة الفرعية للنظام حيث كل فرع يؤثر ويتأثر بباقي الفروع، فمثلاً فرع الإنتاج يتأثر بفرع المبيعات، كما أن المنظمة تكون منفتحة على البيئة وتتأثر بها من خلال المدخلات كالموارد والمعلومات، وتؤثر على البيئة الخارجية عبر مخرجاتها من منتجات أو خدمات، وبالتالي فإن التميز عبارة عن حالة شمولية تأخذ بعين الاعتبار التغيرات في البيئة الخارجية وتركز على تفعيل كل الفروع المكونة للنظام والاهتمام بها لتحقيق الأهداف المرجوة.

6-نظرية X وY ل دوجلاس ماكريغور: التي بنت افتراضاتها على أساس مفهوم الطبيعة البشرية، حيث تعتمد نظرية X على مبدأ عدم الثقة في العاملين وتطبق مفهوم الإدارة بالسيطرة والتحكم، وهذا يناقض نظرية Y التي تقوم على مبدأ الثقة المتبادلة بين المدير والعامل وإعطاءه المزيد من الحرية والتفويض (عباس، 2004، صفحة 99).

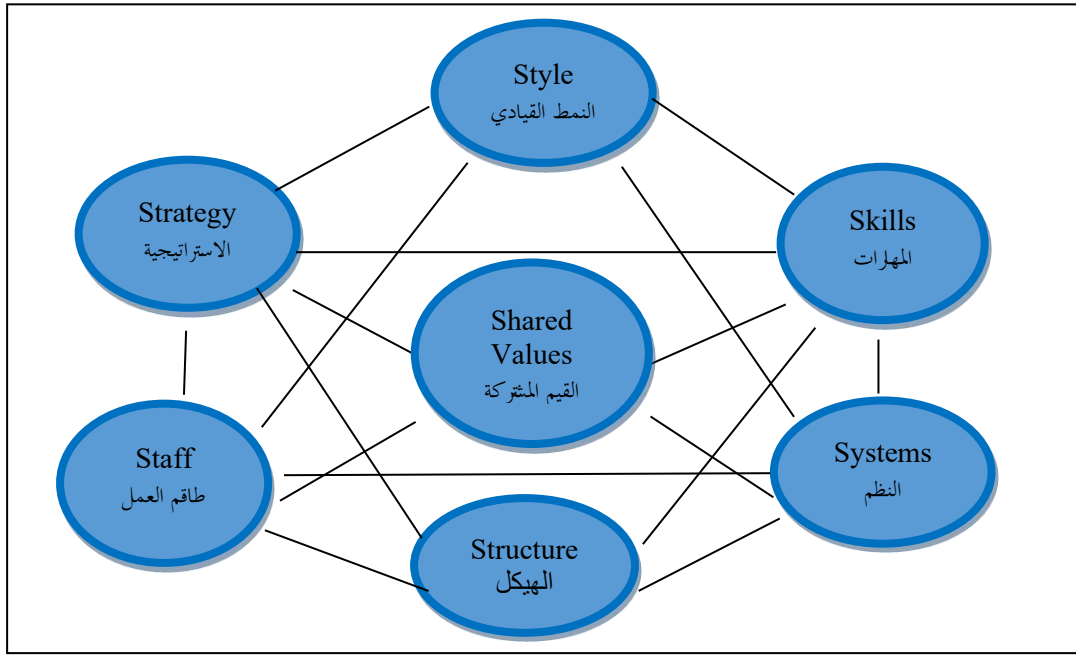
ويعتمد تحقيق التميز والوصول لنجاح المنظمة من خلال هذه النظرية على العنصر البشري وسلوك الفرد وكيفية التعامل معه؛ حيث ينبغي على المدراء دراسة سلوك العاملين والتعرف عليهم لاختيار الأسلوب المناسب للتعامل معهم، فلا يمكن منح الثقة الكاملة وتفويض المسؤوليات لجميع العاملين دون وضعهم تحت التجربة والاختبار، كما لا ينبغي أيضاً تطبيق السيطرة والرقابة الشديدة والمستمرة على العاملين فيجب تحقيق التوازن والأخذ بعين الاعتبار سلوك العامل ومستواه المهاري وإمكانياته ومدى تطوره في العمل، ويجب على المدير السعي لبناء ثقة متبادلة مع العاملين لتحفيزهم على الإبداع والمبادرة وتحمل المسؤولية.

7-النظرية اليابانية Z: والتي جاء بها William Ouchi في عام 1981 بعد النجاح الكبير للشركات اليابانية وتفوقها على الشركات الأمريكية، ونظرية Z هي عبارة عن دمج أسلوب الإدارة الأمريكية التقليدية مع فلسفة وأسلوب الإدارة اليابانية التي تعطي أهمية كبيرة للتنظيم الاجتماعي (Daft, 2004, p. 118).

فتميز المنظمة حسب هذه النظرية وضمان استمراريتها يعتمد على الأفراد والاهتمام بحياة الفرد داخل وخارج المنظمة بالإضافة لثقافة المشاركة، حيث أساس تفوق المنظمة هو في إدارة العنصر البشري بناء على الثقة المتبادلة ومشاركة العاملين في التسيير واتخاذ القرارات والعمل الجماعي، والاهتمام بالفرد حتى بعد التقاعد فيما يسمى بالوظيفة مدى الحياة مما يجعل التركيز على تطوير مهارات الفرد ومنحه الفرصة للتدريب والتطور الوظيفي أحد السمات البارزة في هذه النظرية، وهذا ما يعزز الولاء للمنظمة ويؤدي إلى رفع الإنتاجية وزيادة الإبداع والوصول للتميز.

8- نموذج (Mckinsey 7S): الذي وضع من قبل Thomas J.Peters & Robert H. Waterman في عام 1980، الذي يقوم على مفهوم القيمة ويعتبر أداة لتحليل العناصر الداخلية للمنظمة ويتكون من 7 متغيرات داخلية تم تقسيمها إلى عناصر ملموسة من السهل التحكم فيها وإدارتها وهي: (الاستراتيجية، الهيكل، النظام)، وعناصر أخرى غير ملموسة تتغير بناء على خصائص وظروف الأفراد فمن الصعب التحكم فيها وهي: (القيم المشتركة، المهارات، طاقم العمل، الأسلوب) (Suwanda & Nugroho, 2022, pp. 2-3). كما هو موضح في الشكل الموالي

الشكل (1.1): نموذج ما كنزي (MacKinsey Model 7S)



Source : (Suwanda & Nugroho, 2022, p. 3)

أما تميز المنظمة حسب هذا النموذج فيقاس بمدى تحقيق الأهداف والاستراتيجية ويعتمد على الأفراد داخلها ومهاراتهم من قادة وعاملين، فحسب هذا النموذج هناك تفاعل وتأثير متبادل بين العناصر الملموسة وغير الملموسة، لكن التركيز الكبير يكون على أهمية المورد البشري سواء كان قائد أو عامل في التغيير نحو الأفضل والتطوير التنظيمي وتحسين الأداء.

9- أسلوب إدارة الجودة الشاملة: وقد ظهر مفهوم الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر 1980 وبداية 1990، والذي يركز على التحسين المستمر والتجهيز في وقت الطلب، وبالتالي شجع على مفهوم الإبداع واعتمد عليه في تطبيق هذه الفلسفة (العنزي، 2014، صفحة 47). لذلك يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة هي الانطلاقة الحقيقية لترسيخ مفهوم التميز.

فحسب (David L. Goetsch & Stanley B.Davis) تحقيق التميز يتمحور حول التفوق في تقديم القيمة للعملاء وبشكل مستمر على المدى الطويل بالاعتماد على ثلاثة عناصر: جودة أفضل، تكلفة أقل، خدمة شاملة (Goetsch & Davis, 2016, p. 3).

فالتركيز على رضا العميل والعمل على تقديم خدمات ومنتجات تفوق توقعاته سيؤدي إلى كسب ولاء العملاء والتفوق على المنافسين في المجال، كما أن التحسين المستمر الذي تهدف له إدارة الجودة الشاملة سيشمل كل عناصر المنظمة وعملياتها من (تصميم، إنتاج، خدمات، تطوير، تسويق) وسيطلب ذلك دعم الابتكار والإبداع ومشاركة العاملين في كل المستويات مما سيقود إلى تحقيق التميز في كل المستويات.

10- نظرية البحث عن التميز: ظهر مصطلح التميز لأول مرة وبشكل رسمي على يد الباحثين Peter and Waterman خلال كتابهما " البحث عن التميز" الذي نشر سنة 1982، والذي جمع فيه تجارب 43 شركة أمريكية تعتبر الأفضل اقتصاديا وإداريا في تلك الفترة بحيث امتدت دراستهما حوالي 20 سنة (عبد الله، 2018، صفحة 255). وقد اعتمد الباحثان في هذه النظرية على نموذج الأسرار السبعة للنجاح لماكينزي كمرجع استعانوا به في المقابلات مع ممثلي الشركات التي شملتها الدراسة، ومن وجهة نظرهما فإن تميز المنظمات مقترن بعملها على تحسين أدائها الكلي من خلال تبسيط الهياكل التنظيمية، تعزيز الإبداع والاستقلالية، زيادة الكفاءة والفعالية، وزيادة الوفورات الاقتصادية (صياحي، 2018، صفحة 96).

حيث أن تبسيط الهياكل التنظيمية يخفف من مركزية اتخاذ القرارات ويسرع عمليات التنفيذ ويشجع على تفويض المسؤوليات، بالتالي يعزز الشعور بالاستقلالية والقدرة على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة، وهذا يمثل دعم لمكانة المورد البشري كأساس لتحقيق التميز.

بعدها وفي نفس السنة قام كل من Silva & Hickman بطرح نظرية إحداث التميز التي لخصها في المعادلة التالية:

التميز = الاستراتيجية + الثقافة.

والتي تعني أن التغير المتسارع في العالم أدى إلى زيادة التعقيد مما يتطلب التجديد على المستوى الإداري، من خلال بناء القادة لتصورات مستقبلية لمنظمتهم عبر انتهاج التفكير الاستراتيجي في بناء ثقافة عامة تركز على إرضاء العملاء والعاملين معا (حافظ، محمد، و حمد، 2019، صفحة 212).

يلاحظ من خلال هذه النظرية أن الاستراتيجية والثقافة تغيرت واتسعت من التركيز على إرضاء العميل الخارجي فقط إلى العمل على إرضاء العميل الداخلي أيضا وهو العامل من خلال التحفيز وتوفير فرص التدريب وتنمية المهارات وتعزيز المشاركة والعمل على الاحتفاظ بالمواهب والكفاءات، أي أن التميز يتسم بالشمولية ولا يقتصر فقط على جانب واحد في المنظمة.

❖ التميز من منظور الإسلام:

دعا الدين الإسلامي من خلال مبادئه إلى مفاهيم عميقة لها علاقة وطيدة بالتميز التنظيمي، فالإسلام يعد منظومة أخلاقية متكاملة تركز بشكل كبير على بناء الفرد وتسيير حياته بشكل يجعله نافعا لنفسه ولغيره.

إن من أبرز هذه المبادئ الإحسان الذي يشير إلى الاتقان والجودة في أداء العمل من خلال استحضار الرقابة الإلهية في كل ما يقوم به الفرد وذلك مصداقا لقوله تعالى: " وأحسنوا إن الله يحب المحسنين" (البقرة: 195)، وهذا التكليف بضرورة الاتقان والإحسان واجب على الفرد والجماعة والمنظمات، من خلال الاستثمار الرشيد للمال دون إسراف أو تبذير وكذلك الاستغلال

الأمثل للوقت والجهد لأجل إنتاج أجود السلع والخدمات، كما أن التزام الفرد العامل بمصلحة الإحسان سيساهم بشكل مباشر في القضاء على كل مظاهر الغش والفساد الإداري في المنظمات مما يخفف من التكاليف التي تبذلها الدول والحكومات والمنظمات في مواجهة هذه الظواهر، كما أن نجاح المنظمة المبني على أساس أخلاقي يساعدها على تحقيق التميز التنظيمي على المدى الطويل، لأنها بذلك تستثمر في بناء الأفراد وجعلهم موارد بشرية متميزة (السلمي، 2002، الصفحات 354-355).

ثالثاً- مفهوم التميز التنظيمي

تعرض الكثير من الباحثين والمنظمات الدولية لشرح مفهوم التميز التنظيمي ووضع مؤشرات لقياسه، وبالنظر إلى اختلاف توجهاتهم وآرائهم لم يكن هناك اتفاق في وضع مفهوم محدد له، فقد تم تعريفه من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) بأنه: "تحقيق النتائج من خلال الاعتماد على أفضل الممارسات في إدارة المنظمات (Antony & Bhattacharyya, 2010, p. 5)". ويشير هذا التعريف إلى ضرورة البحث والتقصي حول أفضل الطرق المنتهجة في عملية التسيير سواء وفقاً للبحوث العلمية أو تجارب الشركات المتفوقة وذلك لتطبيقها من أجل تحقيق أفضل النتائج.

في ذات السياق تم تعريفه أيضاً بأنه: "إدارة المنظمات بالاعتماد على أحسن وأفضل الممارسات مع العمل على تقديم قيمة للعملاء وأصحاب المصالح الآخرين (Thurer, Tomašević, Stevenson, Fredendall, & Protzman, 2018, p. 19)". لا يختلف هذا التعريف عن سابقه غير أنه أكد على مفهوم القيمة التي ينتظرها العملاء وأصحاب المصلحة والتي تساهم في تعزيز مكانة المنظمة والرفع من الربحية واستمرارية التطوير.

كما تم تعريفه أيضاً بأنه: "تفوق المنظمة في أدائها وتحقيق أهدافها بفعالية وحل مشكلاتها مما يجعلها قادرة على المساهمة بشكل استراتيجي ومتميزة عن باقي المنظمات (زيني، 2015، صفحة 95)". ويلاحظ أن في هذا التعريف تركيز على البعد الاستراتيجي أي الفعالية في تحقيق الأهداف والتفوق في الأداء على المستوى البعيد والاستمرارية في ذلك.

في حين ذهب باحثون آخرون إلى اعتباره: "توجه استراتيجي يسمح للمنظمة بتحليل أدائها بشكل مسبق وحل مشكلاتها، وتحقيق أهدافها بفعالية مما يجعلها تتميز وتتفوق على غيرها من المنظمات (Alharafsheh, Albloush, Hanandeh, 2022, p. 363)". أما هنا فقد تم الإشارة إلى أهمية الوقوف على الوضع الحالي للمنظمة واستكشاف المشكلات وحلها وتحليل الأداء والتنبؤ بما يمكن أن يواجهه المنظمة في إطار استراتيجية شاملة ومتكاملة للوصول إلى الفعالية في تحقيق الأهداف ومنه التفوق على باقي المنظمات.

وقد عرفه Harrington على أنه: "محاولة استغلال واستثمار أهم الفرص من قبل المنظمات من خلال الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي الفعال، القائم على الرؤية المشتركة في ظل كفاية الموارد والتركيز على الأداء الفعال ووضوح الهدف (Arbab & Abaker, 2018, p. 13)". وهنا نجد في التعريفين السابقين أن هناك تركيز على التخطيط الاستراتيجي كأساس في عملية البحث عن التميز، وأن تكون عملية التخطيط هذه مبنية وتتلاءم مع مجموعة من الركائز وهي وجود رؤية مشتركة، وأهداف محددة وواضحة وموارد كافية، وتقديم أداء جيد وفعال، مع التركيز على عملية تحليل الأداء وحل المشكلات واستغلال الفرص.

كما أن التميز التنظيمي يشير أيضا إلى: "تحقيق التفوق في مستويات الأداء والحفاظ عليها مع القدرة على تجاوز احتياجات وتوقعات الأطراف الفاعلة وأصحاب المصالح" (Thurer, Tomašević, Stevenson, Fredendall, & Protzman, 2018, p. 20).

كما أن هناك من يعرفه بأنه: "تحقيق النجاح التنظيمي على المدى الطويل وكسب رضا جميع أصحاب المصلحة عبر تعزيز المنظمة ونموها في مختلف المجالات" (Shirvani & Iranban, 2013, p. 3010).

في حين يربطه باحثون آخرون بإدارة الجودة الشاملة أي: "أن التميز التنظيمي يعتمد على أدوات إدارة الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي وعملية التحسين المستمر حيث يتم وفق عملية منظمة تبدأ بوضع الخطط المتلائمة مع بيئة المنظمة، ثم الوقوف على تنفيذها وتقييمها" (Khalaf, Ajaj, Alsaedi, & Razaq, 2021, p. 88).

كما يعبر أيضا: "عن قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقديم أحسن الخدمات بشكل يفوق توقعات العملاء، مما يؤهلها بلوغ مكانة عالية على المستوى المحلي والدولي في بيئة الأعمال (أبو غبن و المدهون، 2023، صفحة 35).
بينما يربطه بعض الباحثين بالموارد البشري فتم تعريفه بأنه: "جهود مستمرة لوضع إطار داخلي للعمليات والمعايير بما يسمح بمشاركة العاملين وتحفيزهم لتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء وتوقعاتهم من حيث المنتجات والخدمات المقدمة" (Mohamed, et al., 2018, p. 6200).

إن التميز التنظيمي لا يعني التفوق والنمو لفترة مؤقتة إنما هو خطوات مدروسة لتحقيق النمو والتطور طويل المدى، فيحسب بعض الباحثين فهو يشير: "إلى التزام المنظمة بتحقيق التنمية المستدامة ضمن بيئة داعمة ومحفزة من أجل كسب رضا العملاء وزيادة وتعزيز الربحية" (Hashemy, Yousefi, Soodi, & Omid, 2016, p. 7).

يلاحظ أن كل هذه التعريفات تركز على ضرورة تحقيق التفوق في الأداء الكلي وبشكل مستمر ومستدام، وهذا طبعاً لن يحصل بمحض الصدفة أو بشكل عشوائي إنما يستلزم وجود تخطيط استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.

من خلال ما سبق يمكن أن نعرف التميز التنظيمي إجرائياً كما يلي: "هو قدرة المنظمة على النمو والتفوق على غيرها من المنظمات في كل الجوانب وعلى المدى الطويل، من خلال تحقيق أعلى مستويات الأداء بشكل يفوق توقعات العملاء وتحقيق المنافع لجميع أصحاب المصلحة ويزيد من رضاهم، وذلك ضمن مناخ يدعم التعلم المستمر والابتكار."

نظراً لما سبق يمكن القول أن تحقيق التميز التنظيمي يعتمد على استغلال الفرص ووضع أهداف واضحة تخدم كافة أصحاب المصلحة مع رسم الخطط اللازمة لتحقيقها والاهتمام بعمليات التحليل والتقييم، وأهم عنصر يتوقف عليه نجاح عمليات التحسين والسعي للتفوق والتميز هو توفر قيادة فعالة وحكيمة قادرة على التأثير الإيجابي وتدعم المشاركة في اتخاذ القرار والتمكين، وتساهم في الاستثمار الجيد في الموارد البشرية التي هي وقود التميز من خلال تشجيعها على التعلم المستمر والإبداع والابتكار، ذلك أن الموارد البشرية بما تمتلكه من مهارات ومعارف هي حلقة الوصل بين كافة عناصر المنظمة، بالتالي هي من تدعم التنفيذ الجيد للخطط و تضمن استدامة النمو والتميز.

❖ العلاقة بين التميز التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة TQM

يعتبر كثير من الباحثين أن التميز التنظيمي هو نتيجة لتبني إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجيات الإبداع والابتكار، وفي نفس الوقت يمثل الابتكار الأداة الرئيسية التي تضمن انتقال المنظمة من مرحلة إدارة الجودة الشاملة إلى مستوى تميز الأعمال، كما أن الهدف من إدارة الجودة الشاملة ليس وجودها فقط في المنظمة إنما الهدف هو استخدامها لتحقيق التميز وخلق المزايا التنافسية (Dawabsheh, Hussein, & Jermisittiparsert, 2019, pp. 925-926). ومنه فإن المنظمة التي تمتلك أدوات إدارة الجودة الشاملة وتطبقها بشكل جيد من السهل عليها الانتقال إلى مرحلة التميز والريادة بخلاف المنظمات الأخرى.

الفرع الثاني: أهمية التميز التنظيمي وأهدافه

أولاً: أهمية التميز التنظيمي

إن المنظمة في سعيها للتميز تحاول دائماً تقييم وضعها الحالي والنظر للمستقبل، فتعمل على استباق الأحداث، وتذليل العقبات التي تواجهها في طريق التطوير والنمو، وذلك لأن التميز ليس نقطة وصول للمنظمة إنما حالة مستمرة من التطور والسعي للتفوق على نفسها وعلى الآخرين، فالتميز لا يجعل المنظمة قادرة فقط على مواجهة الأزمات والتغيرات، إنما تصبح هي من تخلق التغير في بيئتها.

وهنا بعض النقاط التي تبرز أهمية بلوغ التميز لدى المنظمات (الرفيعي و عبد، 2017، الصفحات 305-306):

1. يزيد الثقة والتعاون داخل المنظمة، ويوفر للعاملين كل الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف؛
2. يجعل المنظمة قادرة على تحقيق أفضل النتائج من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛
3. يقوى علاقة المنظمة مع العميل الداخلي ومع أصحاب المصلحة؛
4. يزيد من إمكانية فهم الرغبات والاحتياجات المتوقعة للزبائن، فيسهل الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن محتملين؛
5. أيضاً من خلال دعم التميز التنظيمي لعملية التعلم والإبداع فهو يجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف، وتحقيق القيمة المضافة في كل المجالات.

إن المنظمة في سعيها للحفاظ على مكانتها عليها أن تقوم بالتحليل الجيد لوضعها الحالي ودراسة بيئتها الداخلية والخارجية لتقف على أهم الاختلالات أو المصاعب التي تعيق تطورها أو تجعلها في وضع غير مستقر، فقد أحدث دخول تكنولوجيا المعلومات طفرة في كل المجالات والوظائف والعمليات وزاد من حدة المنافسة وسرع من وتيرتها، مما استوجب الاهتمام بالموارد البشرية والاستثمار في المواهب وتعزيز ثقافة الابتكار والإبداع ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وبالتالي ضرورة تغيير الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر بساطة ومرونة، حيث توضع كل هذه التغيرات ضمن خطط استراتيجية واضحة، تؤدي إلى تبني مفهوم التميز وتزيد من أهميته والحاجة إليه.

ثانيا: أهداف التميز التنظيمي

تستطيع المنظمات من خلال بذل الجهود المكثفة والتخطيط المستمر وتسخير كل مواردها بلوغ مكانة عالية وتحقيق مستويات غير مسبقة للأداء، كما سيجعلها ذلك رائدة في مجالها وقائدة لعجلة التغيير في السياسات والأنشطة والخدمات ويمكنها من الاستحواذ على كم هائل من المعلومات والمعرفة، مما يعطيها القدرة على التنبؤ باحتياجات عملائها وزبائنها وبالتالي تقديم الأفضل لهم، مما يكسبها ثقتهم وولائهم هم والعاملين داخلها، كما أنها تصبح قادرة على استقطاب أفضل الموارد البشرية والكفاءات، وهذا كله يعد جزء قليل فقط من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تبني فلسفة التميز في المنظمات.

كما يمكن تلخيص بعض الأهداف التي يساهم التميز التنظيمي في تحقيقها للمنظمات وهي (Al – Rawashdeh, 2019, p. 178) :

1. طرح مبادرات متميزة تساهم في تحقيق المزايا التنافسية عن طريق ربط استراتيجيات المنظمة عبر كل المستويات الإدارية للمنظمة؛
2. المساعدة في إدارة التغيير التنظيمي وجعل المنظمة أكثر تنافسية بتفعيل الابتكار والإبداع والتميز؛
3. تقليص التكلفة والجهد المبذول في تحقيق الأهداف عبر اتباع أفضل الممارسات ووضع الخطط بمنهجية ودقة؛
4. إتباع أساليب التميز لتحقيق التحسين والتطوير على المستوى الفردي والمنظمي؛
5. توفير أفضل الطرق لمواجهة الأزمات الداخلية والخارجية وتحسين أساليب حل المشكلات؛
6. خلق مناخ ملائم للإبداع والابتكار وتحسين جودة الحياة المهنية والاجتماعية للعاملين؛
7. تحسين الأداء وتفعيل الاتصال التنظيمي في كل الاتجاهات وكل المستويات؛
8. تعزيز الشعور بالمسؤولية اتجاه المجتمع ودعم أفضل الممارسات المحققة لذلك.

يلاحظ مما سبق أن التميز التنظيمي يؤدي إلى دعم ثقافة الابتكار والإبداع وبالتالي توفير مناخ مناسب للعاملين يتميز بالتحفيز والعمل على كسب رضا العاملين والعملاء، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتسهيل الاتصال بين كل الأقسام والمستويات وفرق العمل، كما يوفر أفضل الطرق وأكثرها تطوراً لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، واكتشاف الفرص والتحديات، والعمل على حل المشكلات وفق أنجع الأساليب، أي أن التميز التنظيمي يهدف للوصول بالمنظمة إلى الريادة في الأداء الكلي وبشكل مستمر ومستدام.

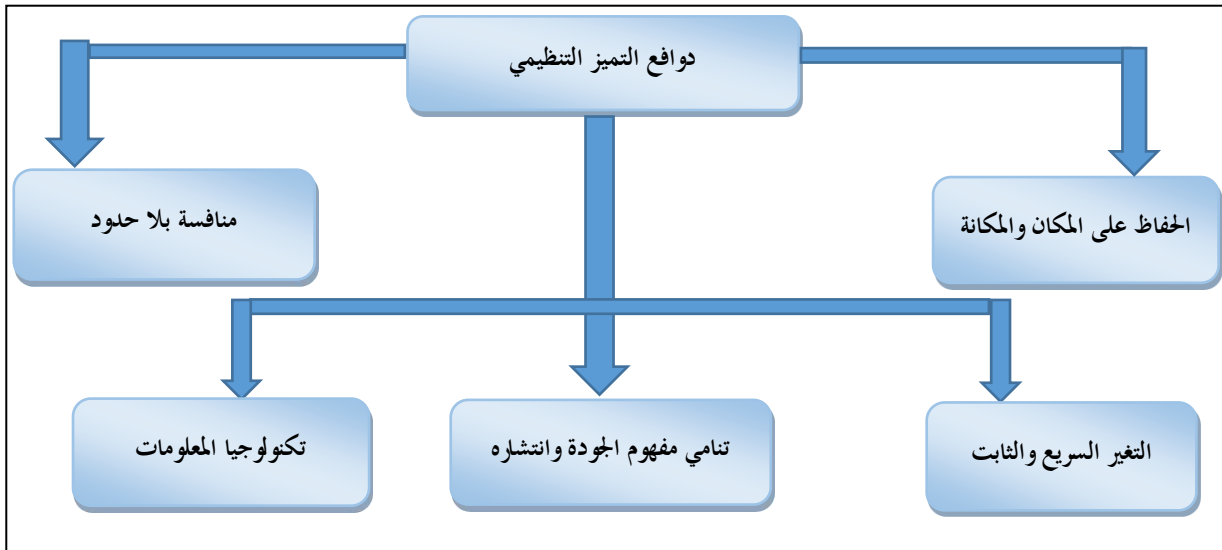
ثالثا: دوافع المنظمات نحو تحقيق التميز التنظيمي

هي عبارة عن قوى محركة تجعل المنظمات تسعى لتحقيق الانفراد والتميز في هذا العصر، فيما يلي ذكر لمجموعة من أهم تلك الدوافع (يوسف، 2017، الصفحات 44-45-46):

1. **التغير السريع:** يعد التغير سمة العصر الحديث وأهم مسبب له هو ظروف البيئة الخارجية التي تشكل مصدر لموارد ومدخلات المنظمات البشرية والمالية... وغيرها، كما أنها المستقبل لمخرجاتها.

2. المنافسة العابرة للحدود: الناتجة عن الابتكار المستمر والجودة العالية في المنتجات وتوسع الأسواق، وبالتالي توجه المنظمات نحو التحالفات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة الشديدة.
 3. تنامي مفهوم الجودة (البحث عن الجودة وتحقيق التميز): نتيجة لما ذكر سابقا أصبح البحث عن الريادة والتفرد في المجال الحل الوحيد لضمان بقاء واستقرار المنظمات، أي التميز أولوية للاستمرار.
 4. الطفرة التكنولوجية المتسارعة: تحتاج الموارد التكنولوجية لإدارة متميزة تحسن استغلالها لتطبيق استراتيجية المنظمة وتحقيق غاياتها.
 5. الحفاظ على المكان والمكانة: ويشير الحفاظ على المكان بأن السعي للتميز والتطوير يجب أن يشمل البيئة الداخلية وإمكانات المنظمة ومواردها أولا من خلال تطوير الموارد البشرية من قادة وعاملين وكذلك الاستراتيجية والهيكلة التنظيمية والثقافة التنظيمية، أما الحفاظ على المكانة فيقصد به الحفاظ على الوضع التنافسي للمنظمة بين باقي المنظمات من خلال التفوق في العمليات والوظائف، مما يرفع من معدلات الأرباح ويؤدي إلى الاستحواذ على حصص سوقية أكبر (صياحي، 2018، صفحة 100).
- والشكل الموالي يوضح القوى الداعمة والدافعة نحو التميز:

الشكل (2.1): دوافع التميز التنظيمي



المصدر: (زايد، 2007، صفحة 16) نقلا عن (يوسف، 2017، صفحة 47)

من خلال ما سبق يمكن القول بأن السعي للتميز أصبح ضرورة تفرضها متغيرات البيئة الخارجية، فالمنظمة لا تنشط بمعزل عن بيئتها فهي تمثل لها مصدر للموارد والمدخلات كما تمثل لها منفذ لتسويق مخرجاتها، ولذلك فهي تتأثر بكل تلك العوامل من تطور تكنولوجي متسارع إلى منافسة حادة في التصنيع والخدمات والابتكار والتسويق وفي كل المجالات حتى حول استقطاب الموارد البشرية عالية الكفاءة والاحتفاظ بها.

الفرع الثالث: خصائص التميز ومتطلباته

أولا: خصائص المنظمات المتميزة

إن معرفة ودراسة الخصائص التي تتصف بها المنظمات المتميزة والرائدة يعد من أهم الوسائل التي تساعد المنظمات الساعية لتحسين أدائها والوصول للتفوق من خلال العمل على اكتساب بعض تلك الصفات وتطبيقها وتهيئة المناخ المناسب لتطويرها. وفي هذا السياق قد أشار الباحثين Peter and Waterman في كتابهما "البحث عن التميز" إلى وجود ثمانية خصائص تشترك فيها المنظمات المتميزة وهي: (Ghicajanu, Irimiea, Marica, & Munteanu, 2015, pp. 446-447)

1. **التحيز للعمل والتركيز على الفعل:** بهدف تحقيق السرعة في معالجة المشكلات ومواجهة التحديات واتخاذ القرارات والاستمرار في ذلك؛
2. **التقرب من العملاء والتعلم منهم:** أي العمل على استخدام معلوماتهم كوسيلة للتحسين المستمر؛
3. **الاستقلالية في الإدارة والريادة:** مما يدعم مفهوم الإدارة الذاتية وذلك بتعزيز عملية الابتكار المستدام من خلال جميع الموظفين في المنظمة؛
4. **الإنتاجية من خلال الأفراد:** والتعامل مع الموظفين كمصدر للجودة من خلال إطار عمل يتميز بالمشاركة والتمكين والاحترام؛
5. **الالتزام بالقيم والحرص عليها:** من خلال اعتبار فلسفة المنظمة ورؤيتها وقيمها هي الموجه الرئيسي للممارسات اليومية؛
6. **الالتزام بخط النشاط الأصلي:** بمعنى أن تلتزم المنظمة بالنشاط الذي تعرفه وعدم المغامرة في مجالات لا تملك عنها المعلومات الكافية؛
7. **اعتماد البساطة في الشكل والهيكل والنظام وطاقم العمل:** أي تجنب العدد الكبير من الموظفين في كل إدارة أو وحدة، وتبسيط الهياكل لتسهيل التواصل والتعاون بين الأقسام؛
8. **وجود خصائص متزامنة تجمع بين المرونة والانضباط:** حيث المنظمات المتميزة تكون مركزية ولا مركزية في نفس الوقت، أي مثلاً تعطي استقلالية للوحدات وفرق العمل فيما يخص الأنشطة والبحث والتطوير ولكن تكون مركزية فيما يخص قيم المنظمة والالتزام بها.

يلاحظ أن سمات المنظمات المتميزة تتمحور حول مفهوم الجودة من خلال التركيز على العملاء واعتبارهم وسيلة للتعلم والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات، وأيضاً الاهتمام بالعمل وتحسينه والعمل على حل المشكلات بسرعة وعدم تأجيل ذلك، وفي نفس الوقت هي تعتبر القوى العاملة كمصدر للقيمة لذلك تحاول تهيئة المناخ المناسب لهم لتنمية المهارات والتطوير الوظيفي والتمكين، كما أنها تعطي أولوية للقيم وثقافة المنظمة كاحترام والتشجيع على الابتكار والريادة، بالإضافة إلى ابتعادها عن التعقيد في الهياكل التنظيمية لتسهيل عمليات التنفيذ والاتصال بين مختلف الوحدات والفرق.

ثانياً: متطلبات التميز التنظيمي

هناك عدة متطلبات ينبغي على كل منظمة تسعى لتحقيق التميز التنظيمي أن تأخذها بعين الاعتبار ونذكر منها ما يلي (الريميدي، حسين، و أبوحمدة، 2022، الصفحات 43-44):

1. التركيز على عمليات التمكين وتطوير المسار الوظيفي للعاملين إضافة لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية خاصة استقطاب وتوظيف الأفراد المميزين؛
 2. السعي لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة عبر التركيز على الاستثمار في رأس المال البشري؛
 3. استخدام تكنولوجيا المعلومات في كل المجالات وبشكل أكبر وأكثر فعالية والاستفادة منها في جمع وتحليل بيانات بيئة العمل الداخلية والخارجية؛
 4. تحفيز الإبداع والابتكار عبر تبني استراتيجيات التعلم والتحسين المستمر؛
 5. الأخذ بعين الاعتبار التغير في بيئة العمل عند وضع وتطوير الهياكل التنظيمية.
- أما علي السلمي فيرى أن التميز يتطلب توفر عدة متطلبات منها (السلمي، 2002، الصفحات 26-27):
1. بناء استراتيجي متكامل يبرز تطلعات المنظمة المستقبلية وتوجهاتها كالرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية وآليات وضع الخطط؛
 2. مرونة الهياكل التنظيمية وتكيفها مع المتغيرات الداخلية والخارجية بما يضمن درجة عالية من اللامركزية واستخدام مكثف للتكنولوجيا؛
 3. نظام متكامل للمعلومات، ونظام لإدارة الأداء ولتقييم الأداء الفردي والجماعي وأداء المنظمة ككل؛
 4. وجود قيادة فعالة تقوم بوضع السياسات والمعايير، وتتابع تنفيذ الخطط والبرامج؛
 5. وضع نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وإتمام مختلف تطبيقاتها من استقطاب وتعيين وتحفيز وتدريب وتقييم...إلخ.

فيما يخص متطلبات تحقيق التميز التنظيمي فإن أغلب الباحثين يركزون على ضرورة وجود توجه استراتيجي متكامل وواضح تحدد من خلاله الأهداف والرؤية وآليات التنفيذ، كما يؤكدون على أهمية التغير في الهياكل وجعلها أكثر بساطة لتقليل المركزية في اتخاذ القرارات وتسهيل العمليات، وبما أن الفرد هو مصدر المزايا التنافسية والإبداع وهو من يضع الخطط وهو من ينفذها، ويقود عملية التغير نحو الأفضل فكان لزاما على المنظمات تطوير أنظمة لإدارة الموارد البشرية قادرة على استقطاب أفضل المواهب والاستثمار فيها والاحتفاظ بها، غير أن كل هذه المتطلبات لا يمكن تنفيذها بشكل جيد إلا بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات التي تساهم من خلال أدواتها المتطورة في عمليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وفي عمليات التخطيط وتسيير الأفراد وتنفيذ العمليات والتواصل مع العملاء وأصحاب المصلحة.

المطلب الثاني: مبادئ التميز التنظيمي وأبعاده

إن التميز التنظيمي ليس حالة من التفوق تمر بها المنظمة بشكل عشوائي أو مفاجئ إنما هو عملية مستمرة وموجهة نحو أهداف واضحة، وناتجة عن جهود مكثفة من قبل كل عناصر المنظمة، وبالتالي فهي تحتاج للالتزام بمجموعة من المبادئ التي اتفق عليها الكثير من الخبراء والباحثين منها ما نتج عن الخبرة والتجربة ومنها ما نتج عن نظريات علمية ودراسات، كما أن للتميز أيضا مجموعة من الأبعاد تختلف من منظمة لأخرى بحسب طبيعة نشاطها واحتياجاتها وتوجهاتها.

الفرع الأول: مبادئ التميز التنظيمي

اقترح كل من الباحثين "Samson & Chailli" مجموعة من المبادئ التي تؤدي للتميز التنظيمي في حالة اتباع المنظمات لها، والتي نذكر منها ما يلي (السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، 2001، الصفحات 93-94):

1. محاولة التوفيق بين سياسات المنظمة وأهدافها وبين سلوك العاملين فيها؛
2. تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار ومنح الصلاحيات القيادية بين فرق العمل والأفراد مع تحملهم مسؤولية نتائج الأداء ومستوياته؛
3. الحرص على بناء العلاقات داخل المنظمة على أساس الاحترام والشفافية؛
4. تطوير الأساليب والمنتجات وزيادة الجودة من خلال تشجيع روح المبادرة؛
5. خلق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية الضرورية للنمو وكذا الأهداف القصيرة المدى والمتوسطة؛
6. عدم التركيز على مبدأ التخصص الوظيفي إنما العمل على زيادة التنسيق في الجهد والعمليات لتحقيق المنافع والأهداف؛
7. إدارة الوقت بكفاءة واستغلاله لبناء القدرة التنافسية للمنظمة؛
8. التركيز على العملاء وتطوير القدرات التقنية والبشرية والتنظيمية؛
9. المتابعة المستمرة للأداء عبر تطبيق معايير ونظم قياس الأداء؛
10. الالتزام بتنفيذ السياسات والتعامل الإيجابي مع التغيير؛
11. استغلال المعرفة المكتسبة لدى جميع العاملين وتشجيعهم على التعلم المستمر؛
12. الربط بين نتائج ومستوى الأداء الفردي وبين أهداف ومستويات الأداء الكلي.

إن المبادئ هي الأساس والقاعدة التي ينطلق منها التميز لذلك فإن التزام المنظمات بمعظمها يسهل عليها كثيرا عمليات التطوير والتحسين في كل المجالات؛ حيث تتمحور هذه المبادئ حول الثقافة التنظيمية التي يجب أن تشجع على الابتكار، ومبدأ الاحترام المتبادل، والتعامل الجيد مع العملاء، والشفافية، والتي تؤدي إلى تحسين العلاقات وتوطيدها، إضافة إلى إدارة ومتابعة الأداء بفاعلية مما يساهم في تحسينه وتطويره، والتحلي كذلك بمبدأ احترام الوقت وإدارته بكفاءة، وتحسين جودة الخدمات، لتكسب ثقة وولاء العملاء والمستهلكين، كما عليها التعامل الإيجابي مع التغيير لتستطيع البقاء والاستمرارية في ظل البيئة التنافسية الشديدة، كما أن تعزيز مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار والتمكين مع تحمل مسؤولية القرار ونتائج الأداء، يعد عامل مهم جدا لبناء موارد بشرية متميزة، وبالتالي الوصول إلى أداء كلي متميز.

الفرع الثاني: أبعاد التميز التنظيمي

اختلفت آراء الباحثين حول أبعاد التميز التنظيمي، وهذا باختلاف توجهاتهم وأهدافهم البحثية وتصوراتهم حول التميز، وبعد مراجعة عدد كبير من الأبحاث حول التميز التنظيمي تم اختيار مجموعة من الأبعاد على اعتبار أنها كانت الأكثر تداولاً في الدراسات السابقة وهي: تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الخدمة، تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية.

أولاً: التميز من خلال القيادة

تشير القيادة في مفهومها إلى "قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وكسب تعاونهم، وتحفيزهم ورفع كفاءتهم في العمل لتقديم أعلى معدلات الأداء، وتحقيق الأهداف من خلال التوجيه والإرشاد والتواصل المستمر" (عباس، 2004، صفحة 12). حيث تركز القيادة في جوهرها على عملية التأثير الإيجابي الذي يؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء والإنتاجية من خلال عملية التحفيز والإرشاد المستمر، ومنح الفرص للعاملين للتعلم المستمر والتطوير والتعبير عن آراءهم بحرية فالقائد يحمل رؤية بعيدة لما يجب أن تكون عليه الأمور ولكيفية تحقيق الأهداف بفعالية، ومن واجبه توضيح هذه الرؤية للعاملين وكسب ثقتهم ومساعدتهم للسير قدماً في الطريق الصحيح. كما أن القيادة هي من أهم الأبعاد والمعايير التي يمكن من خلالها بلوغ التميز التنظيمي، بشرط أن يمتلك القادة مهارات وقدرات عالية، وسلوكيات متفردة تجعلهم قادرين على وضع بصمتهم الخاصة على مستوى أداء العاملين والأداء الكلي للمنظمة، حيث يمكن وصف التميز في القيادة بكونه: "اعتماد المنظمة على ممارسات متميزة تزيد من مرونتها وسرعتها في التعامل مع مختلف التغيرات الداخلية والخارجية، بما يحقق لها النتائج والأهداف المرجوة" (الريميدي، حسين، و أبوحمدة، 2022، صفحة 44). ويعبر أيضاً عن أسلوب قادة المنظمات في تسيير الأداء وتطويره بهدف تحقيق رؤية المنظمة المستقبلية ورسالتها وأهدافها بعيدة المدى. (يوسف، 2017، صفحة 93)

كما يشير التميز القيادي إلى "قدرة القيادة التنظيمية على تشجيع العاملين ودفعهم نحو الابتكار من خلال رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، وكذا عملية التواصل وتطوير الأداء، إضافة إلى دور هذه القيادة في تحديد قيم وتوقعات المنظمة، وتوجيهاتها المستقبلية على المديين القصير والطويل" (Al – Rawashdeh, 2019, p. 179).

كما يعرف أيضاً بأنه قدرة القائد المتميز على مواجهة الأزمات والاضطرابات من خلال التطوير القائم على استغلال الفرص التنظيمية وقبول الأعمال التي تنطوي على التحديات. (الجنديل، 2021، صفحة 48)

وتشير المفاهيم السابقة إلى أهمية الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسالتها واعتبارها كبوصلة يتم توجيه جميع الممارسات التنظيمية من خلالها، والقائد هنا هو الموجه والمرشد، أما الممارسات التنظيمية فأغلبها يتمحور حول دعم الابتكار وتعزيز الاتصال، والاستعداد الجيد للأزمات ومواجهتها، والتعامل السريع مع التغيرات الداخلية والخارجية، واستغلال الفرص.

حيث يملك القادة المثاليون رؤى مستقبلية لما يمكن أن يكون، ويعتقدون أنهم قادرون على إحداث الفرق، وهذا نظراً لقدرةهم على تخيل المستقبل الجذاب والمثير لمنظمتهم، فهم يسعون دائماً إلى التغيير نحو الأفضل الذي بدوره تفقد القيادة جوهرها. (Mariasse, 1985, pp. 150-151)

ويظهر التأثير المباشر للقادة على تميز منظماتهم من خلال ما يتمتعون به من مهارات، وعلاقات العمل الفعالة، وخلق روح المنافسة بين العاملين وحثهم على التفكير غير الاعتيادي للوصول إلى أفكار إبداعية ومتميزة. (Al-Towaijri, 2020, p. 454)

حيث ترى "A. Lorri Mariasse" أن القائد يحتاج إلى التمتع بحساسية واضحة اتجاه القيم الشخصية والتنظيمية (Mariasse, 1985, p. 151). وحساسية عالية للتعرف على المشكلات والنقائص في كل الحالات والمواقف، مما يساهم في زيادة تنافسيته وتوجهه نحو التميز (Al Shobaki & Abu Naser, 2016, p. 70). حيث القائد المتميز يتمتع بدقة الملاحظة والقدرة

على التحديد المسبق للمشكلات والتنبؤ بها (Al-Towaijri, 2020, p. 454). ويمكن القول بأن تميز القادة ينعكس من خلال ممارساتهم التي تتجه نحو ترسيخ مبادئ التميز، كبناء العلاقات الفعالة مع العملاء، وتعزيز الاتصال والتواصل بين القائد والعاملين والتخفيف من المعوقات البيروقراطية، بالإضافة إلى دعم الابتكار والأفكار الإبداعية من خلال تسهيل تبادل المعرفة والمعلومات، والتحفيز المعنوي والمادي، كما أن القائد المتميز يمتلك رؤية بعيدة المدى تأخذ بعين الاعتبار كل الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة، وبالتالي فهو يحسن التعامل مع التغيير الداخلي والخارجي.

بالنظر لما سبق يمكن تعريف التميز القيادي إجرائياً بأنه: "قدرة القادة على تحديد التوجهات المستقبلية لمنظمتهم، واستغلال الفرص ومواجهة التحديات، وتحفيز الأفراد من خلال التأثير المثالي ودعم عملية التعلم والتطوير والتمكين والمشاركة مما يخلق بيئة مناسبة للابتكار والتجديد بما يخدم أهداف المنظمة، ويحقق أعلى مستويات الأداء". وتشير "سهيلة عباس" إلى أن القائد كي يستطيع النجاح والتفوق في أداء مهامه عليه القيام بالأدوار التالية (عباس، 2004، صفحة 13):

1. **التقمص:** أي أن يضع نفسه مكان المرؤوس مما يسهل عليه تشخيص مشاعر واحتياجات وتوجهات العامل نحو الأهداف والقيم والزملاء.

2. **الإدراك:** أي القدرة على فهم ذاته وبالتالي النظر لسلوكه بشكل نقدي مما يساعده في تعديله وتحسينه.

3. **الموضوعية:** أي استخدام العقل في تحليل المواقف وتجنب العاطفة، فتصبح قراراته أكثر منطقية اتجاه سلوك الأفراد والمتغيرات البيئية.

في حين يرى باحثون آخرون أن تميز القادة يعتمد على مجموعة من الأنشطة منها: توفر رؤية عميقة ووعي شامل بالأخطاء والمشاكل والنواقص مع البحث على الحلول المناسبة لها، وكذلك وجود نظام عمل لامركزي مما يخفف من البيروقراطية ويسهل تدفق المعلومات وتبادل الأفكار الابتكارية بين العاملين (Al – Rawashdeh, 2019, p. 179).

بما أن القيادة هي عملية تأثير من الناحية الإيجابية لخلق الحافز والتواصل والتفاعل البناء، يمكن التفريق بين القائد المتميز والقائد العادي، فالمتميز هو الذي يستطيع الوصول بعملية التأثير والتوجيه المباشر إلى تأثير غير مباشر، من خلال خلق الحافز الذاتي لدى الموظف لتقديم الأفضل بشكل مستمر حتى مع عدم وجود القائد، ويعتمد ذلك أساساً على بناء الثقة الحقيقية بينه وبين المرؤوسين، خاصة مع ظهور الحاجة لاستخدام التكنولوجيا وضرورة الاستعانة بالعمل عن بعد نتيجة التغيرات البيئية وانتشار الأمراض وحتى اتساع الشركات وخلق فروع لها في مختلف أنحاء العالم.

ثانياً: التميز من خلال المرؤوسين

المنظمة عبارة عن تجمعات بشرية هادفة، تسعى فيها الإدارة للوصول إلى الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، حيث يمثل المورد البشري العمالة الدائمة والمؤقتة في المنظمة، والذي يكتسب أهميته من كونه هو متخذ القرار والمسؤول الرئيسي عن الابتكار والإبداع والتجديد وكذلك عملية التعلم (يوسف، 2017، الصفحات 53-54). لذلك من الضروري ترك المجال لهذا المورد البشري

لإبراز قدراته وطرح أفكاره لأن ذلك سيؤثر على مستوى رضاه عن العمل ويحفزه ويدفعه لتحقيق أهداف المنظمة بتفاني وإخلاص لأنه يرى في ذلك إشباع لحاجاته وتحقيق لأهدافه هو أيضا.

يتحقق التميز من خلال تعزيز الأداء الشامل للمنظمة والسماح لكل الأفراد للمشاركة في إيجاد المعرفة والاستفادة منها، فالعمال هم الركيزة الأساسية في عملية التحسين، لذلك فإن وعيهم وفهمهم للمعنى الحقيقي للتميز يرفع من مستوى رضاهم ويزيد من ولائهم واجتهادهم في خدمة العملاء والمستهلكين (Alnaweigah, 2013, p. 178). ففي ظل غموض مفهوم التميز عند العاملين، وكذلك عدم الوعي بأسباب السعي نحوه والنتائج التي تعود على العامل عند بلوغ التميز، كل ذلك سيشكل عائقا نحو دفع العاملين لبذل المزيد من الجهود والتعلم المستمر لتطوير أدائهم وتحقيق نتائج تفوق ما كان متوقعا.

إن العامل المتميز هو من يتحمل مسؤوليته اتجاه المهام الموكلة إليه فيؤديها بإبداع وبشكل استثنائي، حيث يشتمل التميز على مجموعة من السلوكيات والمهارات المعرفية والفكرية التي تجعل صاحبها قادر على التفوق وتجاوز المعايير التنظيمية في كل ما يقدمه (الطائي و القيسي، 2016، الصفحات 34-35). وهنا تم ربط تميز المورد البشري بقدراته وإمكانياته التي جعلت منه جزءا فعال في المنظمة له دوره وتأثيره.

لكن لا يمكن إغفال دور المنظمة وخاصة الإدارة في تفوق وتميز الأفراد داخلها من خلال توفير المناخ المناسب الذي يعزز الثقة ويدعم مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، ويشجع على المنافسة الشريفة في العمل، ويعطي حرية أكبر للفرد كي يبرز مواهبه وي طرح أفكاره الإبداعية، كما أن الفرد الذي ينشط في بيئة آمنة وتوفر له الدعم النفسي والمادي، وتسعى دائما لتلبية احتياجاته، يكون أكثر ولاء لمنظمتة، وأكثر استعدادا لتقديم مستويات أداء أعلى من غيره من الأفراد.

وهذا يتفق مع وجهة نظر بعض الباحثين الذين يرون أن التميز يتضمن تحقيق أهداف المنظمة والعامل معا من خلال خلق مناخ يدعم التميز تكون فيه الإدارة قائمة على مبدأ التسامح، والثقة بالمرؤوسين، والمشاركة في اتخاذ القرار، وإعطاء الحرية والاستقلالية للمرؤوس مما يسهل الوصول للتميز التنظيمي (عمران و براهيمية، 2018، صفحة 32). كما يتوقف تميز المرؤوسين على مستويين، مستوى ظاهري من حيث الكاريزما والابتسامه والأناقة، وحسن التعامل مع العملاء مما يشكل أداة جاذبة لهم، وعلى مستوى داخلي من حيث التميز في إدارة الذات وذلك من خلال الحضور الذهني الدائم والتدريب والتعليم المستمر لرفع قدرات الموظف ومهاراته الابتكارية والإبداعية (بن صويلح، 2017، صفحة 16). أي أن تميز العاملين لا يرتبط فقط بما يمتلكونه من قدرات ومعارف فكرية ومهارات وإنما يتعداه إلى المظهر الخارجي للفرد، من حيث الحضور والاهتمام بالهندام والابتسامه، والتعامل الجيد مع الآخرين من خلال اللباقة في الرد على العملاء والانصات لانشغالاتهم، والعمل على ترك أثر إيجابي عند كل من يتعاملون معهم، بالإضافة إلى تواجد صفات أخرى داخلية لها علاقة بالتركيز والحضور الذهني، ومحاولة تطوير المهارات من خلال التدريب والتعليم المستمر.

لذلك يمكن تعريف تميز المرؤوسين اجرائيا بأنه: "توفر المنظمة على عاملين قادرين على أداء العمل بطرق إبداعية قد تفوق كل التوقعات، وتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم، وذلك بسبب ما يمتلكونه من قدرات ومهارات ومعارف ضمنية تجعلهم يشكلون أهم ميزة تنافسية للمنظمة."

ثالثاً: التميز من خلال الخدمة

تنشط العديد من المنظمات في مجالات عدة، وتتنافس على جذب المستهلكين والعملاء من خلال تقديم سلع وخدمات قادرة على إشباع احتياجاتهم وتناسب مع توقعاتهم أو تفوقها، لكن تبقى الخدمة هي عنصر مشترك بين مختلف المنظمات مهما كان نشاطها فقد ترفق مع السلع المادية، وقد يتم التركيز فقط على الخدمة كأساس لنشاط المنظمة، والخدمة هنا في كلتا الحالتين تمثل أداة مهمة لكسب ولاء العملاء وللتغلب على المنافسين وللترويج للمنظمة.

حيث يشير مفهوم الخدمة إلى النشاطات أو الأعمال غير الملموسة التي تقدم للزبون أو العميل بهدف إشباع رغباته وتحقيق المنافع ولا يشترط أن يتم فيها تقديم سلع مادية؛ ويمكن اعتبارها منتجاً ينطوي على خصائص غير ملموسة يستفيد من خلالها الزبون من منافع قد تكون مادية أو اجتماعية أو نفسية. (محمد و العزاوي، 2020، صفحة 259)

أما بالنسبة لمميزات الخدمة فقد تم تلخيصها في ثلاث سمات هي: (O'Sullivan, Edmond, & ter Hofstede, 2002, p. 119)

أ- أنها عبارة عن نشاطات يقوم بها طرف نيابة عن الطرف الآخر؛

ب- أنها تحتوي قيمة كامنة يتم نقلها من مقدم الخدمة إلى الزبون؛

ت- تتميز بإمكانية احتواء خدمات ضمن خدمات أخرى، أي قد تكون الخدمات فرعية.

يتفق أغلب الباحثين على اعتبار الخدمة كنشاط أو منتج غير ملموس يؤدي إلى إضافة قيمة للعميل أو الزبون سواء كان منظمة أو أفراداً أي أن الهدف من وراء تقديم الخدمة هو إشباع حاجة معينة لها علاقة بالجانب الصحي أو الترفيه أو اختصار الوقت أو تحقيق مزيد من الرفاهية أو تقليص التكاليف، مثل خدمات ما بعد البيع أو التوصيل المجاني للسلع أو الصيانة وغيرها. يعد البحث في سبل تطوير الخدمات وتحسينها من أهم الأمور التي تشغل المنظمات، لذلك قد اقترح بعض الباحثين مجموعة من القواعد من شأنها الارتقاء بآليات تقديم الخدمة للعملاء ونذكر منها ما يلي: (يوسف، 2017، الصفحات 52-53)

1. محاولة فهم رغبات العملاء وتقديم خدمات ترقى لمستوى توقعاتهم أي وضع العميل في الدرجة الأولى؛

2. التعرف على قدرات المنظمة ومحاولة تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف ومحاولة تدنيها؛

3. مساعدة العميل حتى بعد عملية البيع والتأكد من رضاه، وذلك لبناء علاقة طويلة الأمد معه؛

4. الاستماع الجيد للعملاء كآلية للتواصل معهم والتعرف على احتياجاتهم لتحسين الخدمات في المستقبل؛

5. ترسيخ وتعزيز مفهوم ضمان الجودة في الخدمات المقدمة للعملاء، لدى العاملين في المنظمة؛

6. اتباع أسلوب تحليل الموقف والاعتذار للعميل وتعويضه بالشكل المناسب، وتجنب إلقاء اللوم على العامل أمامه؛

بما أن الخدمة مرتبطة بشكل مباشر مع العملاء فلا بد من إجراء دراسات استقصائية للأسواق، ومحاولة التعرف على تفضيلات العملاء سواء كانوا أفراداً أو منظمات، والتواصل المستمر معهم، والاستماع لانشغالهم وردود أفعالهم فالعميل هو أساس تطوير الخدمة.

أما تميز الخدمة فيشير إلى تطوير هذه الخدمات من خلال خطط وأساليب استثنائية قد تظهر مثلاً في أسعار تنافسية متميزة تسمح للمنظمة بالمنافسة من ناحية المنتجات فحتى لو رفع الموردون أسعار مدخلاتهم تنقلها المنظمة لربائنها المتعلقين بمنتجاتها الفريدة. (Al Shobaki & Abu Naser, 2016, p. 70). أي أن التميز في الخدمة يكون عبر اتباع خطط معينة تركز مثلاً على جودة المنتجات التي تكسب ولاء زبائنها نظراً للقيمة العالية التي تقدمها لهم، فحتى لو تم رفع سعرها بسبب ارتفاع سعر المواد التي تدخل في تصنيعها فهي تبقى قادرة على المنافسة ومطلوبة ويتم تفضيلها على غيرها من السلع البديلة، وهذا ما يحصل فعلاً في الماركات العالمية سواء في مجال إنتاج الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات، أو مجال صناعة السيارات الفاخرة، أو الصناعات الغذائية، أو الألبسة وغيرها.

لذلك يمكن اعتبار تميز الخدمة كاستراتيجية تتبعها المنظمة بهدف الرفع من رضا عملائها من خلال تقديم مستويات عالية من الخدمة (Wirtz & Zeithaml, 2018, p. 61). وهذا يبرز أهمية التخطيط طويل المدى الذي يأخذ بعين الاعتبار مختلف عناصر البيئة التي تنشط فيها المنظمة، من عملاء وموردين ومنافسين، وتطور تكنولوجيا، وسياسات وغيرها، ويكون الهدف الرئيسي من ذلك هو كسب رضا العملاء وولاءهم بشكل مستمر ودائم.

أما من الناحية الإجرائية فيمكن تعريف تميز الخدمة على أنه: "الأساليب التي تتبعها المنظمة في سبيل تطوير خدماتها من منظور زبائنها وعملائها من خلال التعرف على احتياجاتهم لتحقيق لهم أكبر إشباع ومستويات عالية من الرضا، وبالتالي تضمن ولائهم على المدى البعيد." يتطلب الوصول للتميز في مجال الخدمة دراسات معمقة وكثيرة للسوق وخاصة الزبائن وتفضيلاتهم وبالتالي التقرب أكثر منهم، فقد يكون تميز الخدمة من حيث تقديم أسعار تنافسية مغرية، أو خدمات إضافية مثل خدمات ما بعد البيع كالصيانة أو الاستشارات، أو التوصيل المجاني، وقد يقتصر تميز الخدمة على جاذبية الصورة التي تقدم بها كحسن الاستقبال والتعامل الجيد مع العملاء والاصغاء لهم.

رابعاً: التميز من خلال الثقافة التنظيمية

عرفت الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعتقدات والقيم والمشاعر والاتجاهات التي يتشاركها ويؤمن بها العاملون داخل المنظمة وتحدد قواعد السلوك والأداء فيها (درة و الصباغ، 2008، صفحة 441). وفي نفس السياق عرفها باحثون آخرون بأنها تمثل الخصائص والأعراف والتقاليد والقيم التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين بها (الطائي و العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، 2015، صفحة 35).

فأي ثقافة تنظيمية لا بد أن تتوافق مع رسالة ورؤية المنظمة، وتبرز مبادئها واتجاهاتها في تعاملها مع العاملين داخلها، ومع العملاء خارجها، كما تبرز توجهاتها اتجاه المجتمع والبيئة، لذلك من الضروري توضيح مكونات الثقافة التنظيمية لكل العاملين داخل المنظمة لأن إدراكهم وفهمهم لها يجعل من السهل إقناعهم باتباع تلك المعتقدات والقيم، وبالتالي تظهر من خلال سلوكياتهم وأدائهم في العمل.

أما الثقافة التنظيمية المتميزة فهي الثقافة التي يصعب تقليدها والتي تتسم بالإيجابية وتكون داعمة ومحفزة ومشجعة للإبداع في العمل والأداء الجيد، وأن تكون هذه الثقافة محصلة الإعداد والتنفيذ الجيد لاستراتيجية الموارد البشرية القائمة على تشجيع الإبداع

والتمكين وتدريب العاملين وتطويرهم والتقييم الفعال للأداء مع مكافأة الأداء الجيد (درة و الصباغ، 2008، صفحة 442). كما يشير تميز الثقافة التنظيمية إلى مجموعة من الصفات والمزايا التي لها تأثير كبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تتسم بالاستمرارية النسبية والتفرد، حيث تميز المنظمة عن غيرها (الطائي و القيسي، 2016، صفحة 34).

بما أن الثقافة التنظيمية هي محصلة للقيم والمعتقدات والأفكار والسلوكيات السائدة في المنظمة وبين الأفراد التابعين لها، فإذا كانت تلك القيم تشجع على العمل الجماعي، والمنافسة، وتحفز على الإبداع والابتكار، وتعزز ثقافة الاحترام المتبادل، وتكافؤ الفرص، وتوفر سبل التطوير والتدريب لكل العاملين، فإنها ستؤدي إلى بناء موارد بشرية متميزة، وستكون بذلك عبارة عن ثقافة تنظيمية متميزة ومتفردة ومدخل مهم لتحقيق التميز الشامل للمنظمة، كما تشكل الإدارة العليا والمسؤولين والقادة خاصة، مصدر مهم لإبراز القيم والمعتقدات التي تؤمن بها المنظمة، ولهم دور أساسي في التأثير على باقي العاملين فهم يمثلون القدوة لغيرهم.

لذلك فتميز الثقافة التنظيمية يعكسه أيضا تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، والتي تظهر في عدة أشكال كالاستقلالية وحل المشكلات ومواجهتها، والانفتاح، الثقة، الأصالة، والتعاون والمشاركة، ويتضح ذلك في مدى التوافق القيمي والسلوكي داخل المنظمة مما يعزز من فعالية أداء الأفراد (بلكبير ، 2016، صفحة 169).

لذلك يمكن تعريف تميز الثقافة التنظيمية إجرائيا بأنه: "يمثل مدى التماسك والتوافق في منظومة القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات داخل المنظمة مما يجعلها متميزة عن غيرها من المنظمات، وكذلك مدى التأثير الإيجابي الذي تمارسه هذه المنظومة القيمية والسلوكية على الأفراد والعلاقات ومستويات التعاون والأداء والانجاز".

أما بناء ثقافة تنظيمية متميزة فيتطلب من المنظمة إتباع مجموعة من الخطوات والتي نذكر منها ما يلي (درة و الصباغ، 2008، الصفحات 442-443):

1. أن تتوافق ثقافة المنظمة مع استراتيجيتها؛
2. أن تبحث المنظمة عن العاملين المبدعين وليس فقط العاملين الملتزمين بالإجراءات والسياسات التنظيمية؛
3. ألا تعتمد في عملية التوظيف على استقطاب العمال المؤهلين فعليا فقط إنما تحاول أيضا تطوير قدرات العاملين لديها؛
4. السعي المستمر لتحسين أداء العاملين دون اللجوء لعملية الاحلال والتخلص من العاملين الحاليين.

يضاف لما سبق ضرورة وجود التوافق القيمي بين الأفراد العاملين وبين المنظمة أي ضرورة مراعاة معتقدات العاملين وقيمهم عند بناء ثقافة المنظمة، فكلما كانت ثقافة المنظمة تراعي حقوق الأفراد وتهتم بتحسين مستوياتهم وتشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرار وطرح أفكارهم بحرية، كلما كانت أقل عرضة للمقاومة واستطاعت تعزيز ولاء العاملين لمنظمتهم، ودفعهم لتقديم الأفضل والتفاني في العمل، كما تصبح هذه الثقافة تشكل ميزة تنافسية للمنظمة وأداة جاذبة للمواهب والمبدعين من البيئة المحيطة.

خامسا: التميز من خلال الاستراتيجية

تعبر الاستراتيجية عن الرؤية طويلة المدى لمستقبل المنظمة، وفهمها وإدراكها لقدراتها وأرباحها ومنافسيها في السوق (JAAZ & JAMAL, 2021, p. 2118). كما يمكن النظر لها أيضا بأنها الخطة التي تتبعها المنظمة بهدف الموازنة بين نقاط

قوتها ونقاط ضعفها داخليا مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية بغرض الحصول على ميزة تنافسية؛ أما التخطيط الاستراتيجي فهو مجموعة الأنشطة أو الأعمال المتوقع أن تقوم بها المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار كل من نقاط القوة والضعف الداخلية وكذلك الفرص والتهديدات الخارجية. (ديسلر، 2009، الصفحات 54-55).

وهذا يظهر مدى أهمية وجود خطة استراتيجية واضحة لأنها تعبر عن توجهات المنظمة على المدى البعيد، ويتضح من خلالها مستوى إدراك المسيرين لقدرات وموارد المنظمة وفهمهم لنقاط ضعفها ونقاط قوتها، ومحاولتهم الواعية لإدارة هذه القدرات بشكل سليم لتنمية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وهذا طبعاً بما يتماشى مع البيئة الخارجية والفرص والتحديات التي تفرضها. أما التميز الاستراتيجي فهو يشير إلى الطريقة المنتهجة من قبل المنظمة في اتباع استراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسالتها (يوسف، 2017، صفحة 93). كما يضيف بعض الباحثين بأنه: "تطبيق استراتيجية واضحة لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها بشكل كفء من خلال استغلال الموارد بطريقة مثلى وعلى المدى البعيد، مما يساهم في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة" (الريميدي، حسين، و أبوحمدة، 2022، صفحة 44). كما قدم باحثون آخرون رؤيتهم للتميز الاستراتيجي بشكل مفصل أكثر على أنه يمثل تفاعل الخطة الاستراتيجية بشكل موحد وشامل ومتكامل والتي تربط بين مزايا المنظمة وقدراتها الاستراتيجية للتصدي لمختلف المعوقات البيئية، ويعتمد ذلك على مدى تميز الخطوات المتبعة من قبل المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها (بوسالم أ.، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، 2017، صفحة 25) ويلاحظ من خلال هذه المفاهيم أن التميز الاستراتيجي يبرز من تميز وتفرّد الخطوات المتبعة في وضع الخطط بعيدة المدى وأساليب تنفيذها لتحقيق رؤية وهدف المنظمة بشكل يراعي الموارد والفرص والتحديات.

فعندما تكون هناك إدارة استراتيجية قوية وفاعلة فهي تنظر للتميز التنظيمي كتوجه استراتيجي من توجهاتها، حيث تحاول وضع خطط طويلة الأمد لتطوير كل جوانب التنظيم من هيكل تنظيمي، وثقافة تنظيمية، وموارد بشرية بمختلف مستوياتها، إضافة إلى تحسين مختلف العمليات والممارسات، ولا يقتصر الأمر فقط على التطوير إنما يتعداه إلى خلق القيمة وهذا هو هدف الإدارة الاستراتيجية، وبالتالي الوصول إلى مزايا استراتيجية ومحاوله العمل على استدامتها.

نظراً لما سبق يمكن تعريف التميز الاستراتيجي اجرائياً بأنه: "قدرة المنظمة على بناء خطة استراتيجية واضحة وشاملة ومتوازنة تراعي قدرات المنظمة وبيئتها، وتمكنها من تحقيق رؤيتها المستقبلية ورسالتها، ومواجهة كل التحديات بكفاءة وفعالية."

سادساً: التميز من خلال الهيكل التنظيمي

يعطي الهيكل التنظيمي عادة صورة أولية عن المنظمة وعن الإدارات داخلها والأقسام والعلاقات فيما بينها، لذلك تهتم المنظمات بتصميم هياكل تنظيمية تتوافق مع طبيعة نشاطها وحجمها وأساليب التسيير داخلها، حيث يؤثر شكل الهيكل التنظيمي على سيرورة الأوامر والقرارات وعلى عمليات الاتصال وتدفق المعلومات، وبالتالي فهو يؤثر أيضاً على تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف. وفي هذا السياق تم تعريف الهيكل التنظيمي بأنه عبارة عن رسم بياني يبرز كل أقسام المنظمة ودوائرها والعلاقات فيما بينها، وتوضح من خلاله عمليات المنظمة وأنشطتها (الشنطي، 2015، صفحة 155). كما يشير الهيكل التنظيمي أيضاً إلى نماذج العلاقات الداخلية للتنظيم والسلطة، ويحدد قنوات الاتصال الرسمية وعمليات إعداد التقارير وتفويض اتخاذ القرارات والمسؤولية

(Ahmady, Mehrpour, & Nikooravesh, 2016, p. 456). وهنا تم اعتبار الهيكل التنظيمي كإطار تظهر من خلاله الأقسام والدوائر والعلاقات بينها، ويوضح خطوط السلطة والقرارات وعمليات الاتصال، أي بالاطلاع على الهيكل التنظيمي لأي منظمة يمكن أخذ فكرة مبدئية عن مستوى التفويض ومدى مركزية اتخاذ القرارات وكذلك أسلوب الاتصال وتدفق الأوامر.

إن الهيكل التنظيمي الجيد يظهر من خلال قدرته على تسهيل عملية اتخاذ القرارات، والمساهمة في حل النزاعات بين الوحدات، والتعامل المناسب مع بيئة المنظمة، وكذلك التنسيق بين الأنشطة الداخلية والعلاقات التنظيمية من حيث سهولة تدفق المعلومات وتقديم التقارير. (Ahmady, Mehrpour, & Nikooravesh, 2016, p. 456)

فالهيكل التنظيمي الجيد يكون داعماً للعاملين داخل المنظمة من خلال سهولة تدفق المعلومات وتعزيز عمليات الاتصال، ووضوح المسؤوليات والمهام، ودعم وتسهيل عملية اتخاذ القرارات بعيداً عن الغموض وازدواجية السلطة والعراقيل البيروقراطية، كما أن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يصمم ليتناسب مع المنظمة ولا ينسخ من منظمات أخرى، ويكون قابلاً للتعديل والتحسين كلما استدعت الضرورة.

يشير تميز الهيكل التنظيمي إلى قدرة هذا الإطار الهيكلي على تحقيق التعاون والاتصال وتفعيله بين الأجزاء المختلفة للتنظيم، إضافة إلى تحديد العلاقات بين الأقسام والوحدات والأنشطة، وتوضيح خطوط السلطة (سليمان، 2017، صفحة 367)، يتحقق التميز هنا عند الاعتماد على هيكل تنظيمي مرن، تتضح من خلاله خطوط السلطة والمسؤولية مما يساعد على تنفيذ الأعمال والمهام وتحقيق الأهداف المسطرة، حيث يربط أجزاء التنظيم ويسهل التعاون فيما بينها ويسرع اتخاذ القرارات، واستغلال الفرص، بعيداً عن البيروقراطية والإجراءات المركزية. (الزهراني، 2020، صفحة 45)

فالتميز في الهيكل التنظيمي يقاس بمستوى التنسيق بين الوحدات والأقسام ومدى وضوح المسؤوليات وخطوط السلطة، مما يؤثر على تحسين العمليات وتسريع اتخاذ القرارات وتنظيم العلاقات داخل وخارج المنظمة، كما يقاس أيضاً بمستوى المرونة وإمكانية التغيير والتطوير فيه.

لذلك سيتم تعريف تميز الهيكل التنظيمي إجرائياً بأنه: "قدرة الهيكل التنظيمي على التحديد الواضح لخطوط السلطة والمسؤولية، وتسهيل وتفعيل عملية الاتصال والتعاون بين أجزاء التنظيم، مما يزيد من سرعة تدفق المعلومات، واتخاذ القرارات، واستغلال الفرص، والتعامل بمرونة مع كل الظروف الداخلية والخارجية."

هناك عدة أنواع من نماذج الهياكل التنظيمية ومن أولها وأشهرها النموذج البيروقراطي الذي يركز على تطبيق الأنظمة والقوانين بصرامة دون أي مرونة، والسلطة والقرارات تكون مركزية والاتصال يتدفق عمودياً بشكل هرمي (الشنطي، 2015، صفحة 155). مما يجعل هذا النوع من الهياكل المعيق الأساسي لتحقيق التميز الذي يعتمد على المشاركة وتفويض الصلاحيات وسهولة وفعالية الاتصال بين الوحدات وحرية طرح الأفكار ومسايرة التغيير.

ويختلف عنه التنظيم العضوي الذي يتسم باللامركزية وتفويض الصلاحيات حيث تحدد فيه الأهداف بشكل عام لكل مدير وحدة إدارية مع ترك الحرية له في التنفيذ والتسيير (الشنطي، 2015، صفحة 155). وهذا يمنح مزيد من الحرية في طرح الأفكار واختيار فرق العمل المناسبة والإبداع في تنفيذ الأعمال والمهام. ومع التطور التكنولوجي ظهرت تنظيمات أخرى كالتنظيم

الوهمي (الافتراضي)، أو الشبكي، أو الموقف الذي يتميز بمرونة عالية حيث يتغير بتغير البيئة والظروف المحيطة (الشنطي، 2015، صفحة 155). وهذا له تأثير كبير في القدرة على مسايرة الظروف، والمنافسة، وحل المشكلات بطرق مبتكرة تتناسب مع طبيعة الموقف ويشارك فيها كل العاملين مما يفتح المجال للمزيد من الإبداع والتطوير الإداري وتحسين الأداء.

المطلب الثالث: نماذج التميز

لقد ظهرت نماذج التميز منذ خمسينات القرن الماضي عن طريق المنظمات الدولية المعروفة (بلكبير، 2016، صفحة 169). حيث وضعت كأنظمة ومعايير تسمح لمن يلتزم بها بالحصول على جوائز مادية تختلف قيمتها من نموذج لآخر مما جعل المنظمات تتنافس فيما بينها، رغم أن الهدف الأساسي من وراء وضع هذه النماذج ليس فقط الحصول على الجوائز والشهادات إنما بهدف رفع مستويات الأداء الكلي للمنظمات وبشكل مستدام من خلال وضع معايير دقيقة تساعد المنظمات على اكتشاف انحرافات الأداء، حيث تعتبر نماذج التميز كمقاييس تساعد المنظمات على إجراء التقييم الذاتي من خلال إنشاء أنظمة معينة، تدعم المديرين وتمكنهم من تحديد الممارسات والسياسات اللازمة لتحسين الأداء (Hashemy, Yousefi, Soodi, & Omid, 2016, p. 7). ونظرا لتنوع نماذج التميز فالمنظمات لديها حرية الاختيار في تطبيق النموذج الأنسب لطبيعة نشاطها والقوانين المطبقة في بيئتها، وفيما يلي يتم استعراض مجموعة من أشهر نماذج التميز وأكثرها استعمالا على المستوى الدولي كالنموذج الياباني، والأمريكي، والأوروبي، إضافة إلى نماذج التميز العربية، وحتى على المستوى الوطني كنموذج التميز الجزائري.

الفرع الأول: نماذج التميز الأجنبية

لقد كانت النماذج الأجنبية للتميز هي السبابة في طرح الحلول لتعزيز تنافسية المنظمات وتحقيق التحسين المستمر وتطوير الجودة، والتي من أشهرها النموذج الياباني، والنموذج الأمريكي، والنموذج الأوروبي.

أولا: النموذج الياباني للتميز (نموذج ديمينج)

1. نشأة نموذج ديمينج للجودة:

بدأت حركة الجودة في اليابان في عام 1946 مع تأسيس جمعية علماء ومهندسي اليابان (JUSE)، والتي قامت بدعوة W.Edwards Demming في عام 1950 الذي يعتبر الأب الروحي لحركة الجودة العالمية، وذلك بهدف تقديم دورات تدريبية حول الجودة والتحكم الإحصائي في العمليات، وكتكريم له تم إنشاء جائزة ديمينج للجودة من قبل الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) في عام 1951 وفي نفس السنة تم منحها لأربع شركات يابانية. (Vartiak, 2015, p. 294)، والجدير بالذكر أن W.Edwards Demming قد ساهم في انتشار مراقبة الجودة الإحصائية والنهوض بالاقتصاد الياباني الذي كان منهارا بعد الحرب العالمية الثانية.

وتعد عجلة ديمينج والتي تسمى أيضا (دورة التعليم والتحسين) من أهم الأعمال التي وضعها وليام ديمينج لمساعدة المنظمات للوصول إلى التميز بأساليب عملية وباعتماد على تنمية الموارد البشرية وتحفيزها، لتكون أطراف فاعلة في حل المشكلات في كل المستويات وكل مراحل الإنتاج دون أي تأخير، ولتقدم أعلى مستويات الأداء والالتقان وبشكل مستمر.

2. مراحل عجلة ديمينج:

تركز عجلة ديمينج على أربعة مراحل أساسية هي: (Patel & Deshpande, 2017, pp. 199-200)

➤ **خطط Plan:** تتضمن هذه المرحلة تعريف المشكلة وتحديد أسبابها لإيجاد الحلول المناسبة وتحديد فرص ومواضع التحسين، من خلال جمع البيانات وتفسيرها عند التحقق من البرامج والعمليات، ومستويات رضا العملاء، وذلك باستخدام عدة أدوات كمية وإحصائية، كالدرجات البيانية، ومخططات التشغيل، ومخططات التشتت وغيرها، ليتم بعد ذلك صياغة الخطط الملائمة للتحسين، وأهدافه، وتكاليفه، ومزاياه.

➤ **العمل Do:** بعد الفهم الجيد للوضع الحالي وتحليله واقتراح خطط التحسين، تأتي مرحلة تنفيذ الخطة مع تقديم الدعم الكامل والمتابعة المستمرة للأفراد أثناء مراحل التنفيذ لإجراء التعديلات، وتسجيل المشكلات غير المتوقعة، والدروس المستفادة أثناء العملية.

➤ **التحقق Check:** تقدم هذه المرحلة فرصة هامة لاكتساب قدر كبير من المعرفة والتعلم، وإمكانية ابتكار حلول غير متوقعة تساهم في الوصول إلى درجات عالية جداً من التحسين والجودة، فهي تقوم على اختبار ما جاء في مرحلتَي التخطيط والعمل عبر ملاحظة العمليات والتواصل مع فرق العمل، وبالتالي تحديد نقاط الضعف والقوة، والتحقق من مدى نجاعة الحلول ليتم اتخاذ القرار إما بمواصلة التحسين عن طريق نفس الحلول المختبرة، أو البداية من جديد في مرحلة التخطيط.

➤ **التنفيذ Act:** تتضمن هذه المرحلة التنفيذ النهائي للخطة وتدريب الأفراد للقيام بالتحسينات بفعالية أكبر، ونشر خطة التحسينات في أجزاء أخرى من المنظمة خاصة إذا حققت النتائج المرجوة، ويتوقف نجاح دورة ديمينج على عملية التكرار إلى ما لانهاية للوصول إلى مستويات أعلى من الجودة.

تعتبر دورة ديمينج أداة مهمة جداً للتغلب على المشكلات وتحقيق الجودة والحفاظ عليها، أما تحقيق التميز والتفوق التنظيمي الذي يمثل أعلى درجات الجودة والإبداع والتفرد، فيمكن الوصول إليه من خلال تطبيق نموذج جائزة ديمينج PD للجودة اليابانية.

في السابق كانت جائزة ديمينج تقدم للشركات اليابانية فقط، ثم بعدها أبدت شركات أخرى غير يابانية رغبتها في الحصول عليها، حيث تحصلت عليها شركات أمريكية مثل شركة Lucent Technologies، أما النموذج الذي تقوم عليه الجائزة فيهتم بالعمليات المؤدية للجودة ويتركز عليها بغض النظر عن النتائج المتحصل عليها (السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، 2002، صفحة 49). كما يلاحظ أنه لا يرتب المعايير حسب الأولويات، بل يتضمن 10 معايير متساوية الأوزان والنسب للتقييم. (Ghicajanu, Irimiea, Marica, & Munteanu, 2015, pp. 449-450)

3. معايير التقييم في نموذج ديمينج:

تتوقف عملية التقييم في نموذج ديمينج على مجموعة من المعايير التي يعتمد عليها الخبراء في المتابعة والحكم على مستويات التقدم في أداء المنظمات وممارساتها، ونتائجها، وقد تم شرح هذه المعايير كما يلي: (المليجي، 2012، الصفحات 236-237-238)

- 1) **السياسات (Policies) والأهداف (Aims):** ويركز هذا المعيار على العمليات والسياسات المتبعة في المنظمة، والأمور المتعلقة بالقادة، ومدى وجود الأهداف طويلة وقصيرة المدى مع توضيح إجراءات تنفيذها، وهنا يتم التأكيد على أن الجودة والتميز هما القاعدة الأساسية لبناء أي سياسة.
 - 2) **التنظيم والتنمية (Organization and Development):** ويتضمن هذا المعيار كل ما يتعلق بالهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة والاختصاصات، ومدى تبنى أنظمة فرق العمل، وشكل العلاقات مع مكونات البيئة الخارجية وأصحاب المصلحة.
 - 3) **المعلومات (Information):** ويشير هذا المعيار إلى أسلوب جمع المعلومات من الداخل والخارج، وكيفية استخدامها والاستفادة منها، وتداولها وتحديثها.
 - 4) **التحليل (Analysis):** يركز هذا المعيار على الأسلوب المستخدم في مواجهة مشكلات الجودة، ابتداء من وضع الخطط إلى التحليل والعلاج، ومدى استخدام المعلومات والتقنيات الحديثة في ذلك.
 - 5) **التخطيط للمستقبل (Planning for the future):** يتضمن هذا المعيار استعدادات المنظمة وخططها المستقبلية لتحسين الجودة، ومدى التزامها بعمليات التنفيذ.
 - 6) **التعليم والتدريب (Education and Training):** يتناول هذا المعيار خطط التدريب والتعليم المخصصة لتعزيز الجودة، وكذلك مختلف الدورات والأنشطة التدريبية التي يستفيد منها العاملون والمتعلقة بمسائل الجودة.
 - 7) **تأكيد الجودة: (Quality assurance)** يركز هذا المعيار على التأكد من جودة السلع والمنتجات بداية من عملية التصميم إلى متابعة عملية الإنتاج، والالتزام بمعايير رضا العملاء، وكل ما يتعلق بالحفاظ على البيئة.
 - 8) **تأثيرات الجودة (Quality effects):** يحاول هذا المعيار إبراز الانعكاسات والنتائج الملموسة وغير الملموسة للالتزام بنظم ومعايير الجودة، وتأثيرها على أعمال المنظمة ونتائجها الكلية.
 - 9) **التمهيط (التقييس) (Standardization):** يركز هذا المعيار على إبراز المعايير المتبعة في أنظمة الجودة، وطرق استخدامها وتحديثها، على أن تكون هذه المعايير مستمدة من العميل، وواضحة للعاملين، وتخضع للمراجعة بصفة دورية.
 - 10) **الرقابة (Control):** يتناول هذا المعيار مختلف الوسائل والأساليب التي تستخدمها المنظمة لضمان جودة منتجاتها وخدماتها المقدمة للعملاء.
- يلاحظ أن هذه المعايير تركز على تعميق مفهوم وثقافة الجودة من خلال التدريب أو الخطط والسياسات الموضوعية، والرقابة، واستخدام المعلومات وغيرها، أي أن كل الوسائل مجندة لتعزيز الجودة بما يرضي العملاء، ومواجهة المشكلات، وضمان التحسين المستمر؛ وتعتبر هذه المعايير منبثقة من فلسفة وليام ديمنج وأعماله التي تدعو إلى استخدام المناهج والتقنيات الإحصائية في عملية التحسين المستمر وتطوير الجودة ومراقبتها، فهو يؤمن بأن الحفاظ على الجودة من خلال الالتزام بالتحسين المستمر ومعالجة الأخطاء في وقتها هو أساس التميز والتفوق التنظيمي.
- وبالنسبة لإمكانية التقدم للحصول على الجائزة فهي متاحة لثلاثة فئات، والتي تم توضيحها فيما يلي (زروخي و لقليطي، 2018، صفحة 174):

أ) - جائزة ديمينج للأفراد: وهي متمثلة في جائزة سنوية تمنح للأفراد أو المجموعات الذين قدموا بحوثاً وإسهامات متميزة في مجال إدارة الجودة الشاملة ونشرها.

أي أن هذه الجائزة تركز على مكافأة الأفراد أو فرق العمل على أفكارهم ومقترحاتهم في مجال التطوير والتحسين المستمر ولذلك فهي تدعم روح الإبداع والابتكار لدى الأفراد سواء كانوا عمالاً أو باحثين.

ب) - جائزة ديمينج للتطبيقات: والتي يتم منحها للمنظمات المتفوقة من حيث معدلات الأداء وفقاً للمعايير التي تضعها هيئة الجائزة سنوياً.

ت) - جائزة ضبط الجودة للأقسام والإدارات: وهي جائزة مخصصة للأقسام أو الإدارات التابعة للمنظمات والتي تمكنت من تحقيق معدلات متميزة في تبني إدارة الجودة الشاملة أو تنفيذ آليات ضبط الجودة.

وتعتبر هذه الجائزة عن الفكر والثقافة اليابانية التي تسعى دائماً لترسيخ مفهوم وثقافة الجودة لدى جميع العاملين بالمنظمة وفي مختلف المستويات التنظيمية، بمعنى إقناع العامل أن الالتزام بمعايير الجودة هو مسؤولية فردية وجماعية في نفس الوقت. ويضاف للفئات السابقة قلادة ديمينج: وهي عبارة عن ميدالية تقدم للأشخاص الذين تمكنوا من تطوير جودة المنتجات والخدمات من خلال النجاح في الجمع بين الإدارة واستخدام التفكير الإحصائي، بشرط امتلاك المترشح لمؤهلات علمية وأن يكون على قيد الحياة. (صياحي، 2018، صفحة 127)

4. خصائص جائزة ديمينج للجودة:

تتسم جائزة ديمينج للجودة بعدة خصائص والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي: (عبد الحميد، 2012، صفحة 214)

- لا تعتبر جائزة ديمينج للجودة كمسابقة سنوية؛
- أي أنها لا تقدم بناء على عملية التنافس فلا نجد بأنها تعطي ترتيباً لأفضل المنظمات، بل يتم منح الجائزة لأي منظمة أو فرد أو فرع حقق معدل معين من النقاط المحددة في النموذج.
- هي عبارة عن تقرير حول المنظمة يثبت تحقيقها لمعايير محددة للجودة؛
- كما أن المنظمة التي تريد التقدم للفوز بالجائزة تستفيد من تدريب من سنتين إلى خمس سنوات من قبل اتحاد علماء ومهندسي اليابان؛
- وهذه تعتبر إضافة إيجابية تزيد من قيمة ومكانة الجائزة محلياً في اليابان ودولياً مقارنة بباقي جوائز التميز.
- لا يوجد سقف محدد لعدد المنظمات التي تحصل على الجائزة سنوياً؛
- لا تحتوي بنود المراجعة على بند رضا العميل، وهذا يعتبر من أوجه القصور في الجائزة؛
- وذلك لأن من بين المبادئ الأساسية التي بني عليها فكر الجودة هو التركيز على رضا العميل وتلبية احتياجاته بشكل يفوق ما هو متوقع، أي اعتبار العميل هو المرجع الأساسي في التحسين.
- تعتمد بنود المراجعة على التركيز على الالتزام بالتقنيات والمناهج الإحصائية.

• يتسم التقديم لجائزة ديمنج بالصعوبة مقارنة بغيرها من الجوائز العالمية، حيث يستغرق ذلك بين 3 إلى 5 سنوات ل يتم إقناع مسؤولي اللجنة المشرفة عليها بإجراء التقييم والفحص في مواقع الشركة لمراقبة أنظمة الجودة، لذلك يجب أن تكون الشركات المتقدمة للجائزة تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وعليها الاعتماد على معايير ديمنج كدليل إرشادي، كما يتطلب من المتقدمين تحديد المشاكل الخاصة بهم، فلا يتم تحديد أي جوانب للتعديل والمراجعة من قبل لجنة الجائزة مثل باقي النماذج الأخرى، وهذا ما يجعلها فرصة لتطوير نماذج الجودة بشكل كبير. (Alauddin & Yamada, 2019, p. 14)

أما من ناحية الأهداف والغايات فإن جائزة ديمنج تهدف بالأساس إلى مكافأة المنظمات أو الفروع التي استطاعت تطبيق أنشطة التحكم في الجودة بنجاح من خلال استخدام تقنيات إحصائية، كما أنها تهدف إلى دعم وتعزيز الأداء المستدام عبر التحسين المستمر في العمليات والأداء، والإنتاج، وفي كل المستويات التنظيمية.

كما تجدر الإشارة إلى أن نهج ديمنج يركز على فكرة أساسية وهي أنه بالإمكان زيادة الإنتاجية من خلال تحسين وتطوير الجودة وبالتالي تحسين وتعزيز تنافسية المنظمة، ومن ناحية أخرى فإن الجودة المنخفضة ستسبب في ارتفاع التكاليف وزيادة الهدر، وبالتالي عدم قدرة المنظمة على الحفاظ على موقعها التنافسي وفقدانه. (Kudtarkar, 2019, p. 2)

أي أن هذا النموذج يدعو إلى تبني إدارة الجودة الشاملة لتصبح ثقافة لدى الأفراد والمنظمات من خلال التدريب والتحفيز وتوفير فرص التعلم، فيصبح الفرد يسعى بكامل إرادته للتحسين المستمر في الأداء والعمليات، وتصحيح الأخطاء في وقتها.

ثانيا: النموذج الأمريكي للتميز (نموذج مالكوم بالدريج)

1. نشأة النموذج الأمريكي للتميز:

تعد جائزة مالكوم بالدريج من أرقى جوائز التميز وأكثرها انتشارا في أمريكا حيث تسعى أغلب المنظمات للحصول عليها، وقد نشأت هذه الجائزة في 20 أوت 1987 بموجب القانون العام رقم 100 - 107 الذي وقع عليه الرئيس الأمريكي رونالد ريغن، وقد سميت بهذا الاسم نسبة لوزير التجارة الأمريكي الذي تقلد هذا المنصب منذ 1981 إلى غاية وفاته جراء حادث مأساوي سنة 1987، وأطلق اسمه على الجائزة نظير إسهاماته الكبيرة في التحسين طويل الأمد في كفاءة وفعالية الحكومة (Malcolm

Updated 2019) Baldrige National Quality Improvement Act of 1987, 2010. وتم إقرار هذه الجائزة ووضعت معاييرها بعد توجيهات رئاسية حثيثة بضرورة العمل على رفع تنافسية وجودة المنظمات الأمريكية خاصة بعد نجاح التجربة اليابانية من خلال جائزة (Demming) للجودة، حيث تمنح هذه الجائزة للمنظمات المندرجة تحت ثلاثة فئات هي (الصناعة، الخدمات، المؤسسات الصغيرة)، وقد تم إضافة فئتي (التعليم والرعاية الصحية) في سنة 1998 على إثر تشريعات تموقيع عليها من طرف الرئيس الأمريكي Bell Clinton (الطائي و عبد الهادي، 2019، الصفحات 269-270). وفي سنة 2010 تم

تغيير اسم النموذج من مالكوم بالدريج إلى نموذج بالدريج للتميز في الأداء (Quality Management Systems, Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence, 2021). ويجدر الإشارة إلى أن المعهد الوطني للمعايير

والتكنولوجيا NIST بالولايات المتحدة الأمريكية هو المكلف بالإشراف على جائزة التميز الأمريكي بالدريج وتنظيمها. (بتغة و ثامري، 2023، صفحة 344)

إن أغلب المنظمات الساعية لتحقيق التميز والتحسين المستمر والجودة الشاملة هي بحاجة لمعايير محددة تساعد في تقييم أدائها، ويستحسن أن تغطي هذه المعايير عدة أبعاد ولا تركز فقط على بعد واحد كالبعد المالي أو غيره، ويعتبر نموذج مالكوم بالدريج أداة شاملة حيث يمثل مقياس مركب وفعال في إجراء التقييم الذاتي والحصول على التغذية الراجعة إذا ما تم تطبيق جميع خطواته ومعاييره بشكل دقيق وصحيح، حيث يلاحظ أن المنظمات التي تطبق أحد نماذج التميز تصل فعلا إلى تحسين صورتها ومكانتها في السوق العالمية، كما يمكنها ذلك أيضا من تعزيز مزاياها التنافسية.

2. الأهداف الممكنة تحقيقها من خلال تبني نموذج التميز الأمريكي:

تسعى أغلب المنظمات للبحث عن أساليب ومعايير واضحة واتباع خطوات منظمة للوصول إلى أهدافها وتحقيق رؤيتها وإرضاء عملائها والعاملين بها، وتعد نماذج التميز إطار واضح ومحدد لتحقيق كل تلك الأهداف واكتساب حتى الخبرات من تجارب المنظمات الرائدة والمتفوقة في أدائها، ويعد نموذج مالكوم بالدريج من أهم النماذج القابلة للاستخدام في مجالات عدة كالصنيع، أو الخدمات، أو الصحة، أو التعليم، وبالتالي يفسح المجال لمختلف المنظمات الساعية لتحقيق أهدافها. وقد أشار "رضا المليجي" إلى مجموعة من الأهداف المرتبطة بالنموذج الأمريكي للتميز ويذكر منها ما يلي: (المليجي، 2012، صفحة 210)

- أ-) زيادة الاهتمام بالجودة كعنصر مهم في المنافسة؛
 - ب-) دعم عمليات اتخاذ القرار وتطوير نظم المعلومات؛
 - ت-) نشر المعلومات حول الاستراتيجيات الناجحة في الأداء والمزايا المترتبة عليها؛
 - ث-) تعزيز الأساليب الإدارية المعتمدة على المعلومات والحقائق؛
 - ج-) رفع الوعي والإدراك بمتطلبات الوصول للتميز؛
 - ح-) العمل على نشر ومشاركة البرامج الناجحة ومحاكاة التحسينات التي تمت من خلالها.
- كان الهدف الأساسي لتصميم النموذج الأمريكي هو تشجيع المنظمات الأمريكية على تحسين خدماتها ومنتجاتها وعملياتها وتطوير الجودة لديها والرفع من قدراتها التنافسية، وتعزيز مكانتها، إضافة إلى تسليط الضوء على المنظمات الرائدة والتميزة واكتشاف أساليبها والاستراتيجيات التي تتبعها لتكون قدوة ومرجع لغيرها من المنظمات، لكن سرعان ما اتجهت الكثير من المنظمات في عدة دول من العالم إلى تطبيق هذا النموذج بسبب النجاح الذي حققه مع المنظمات الأمريكية في مجالات عدة كالصحة أو التعليم أو الصحة أو مجال الأعمال.

3. المراحل التي تمر بها جائزة مالكوم بالدريج للجودة:

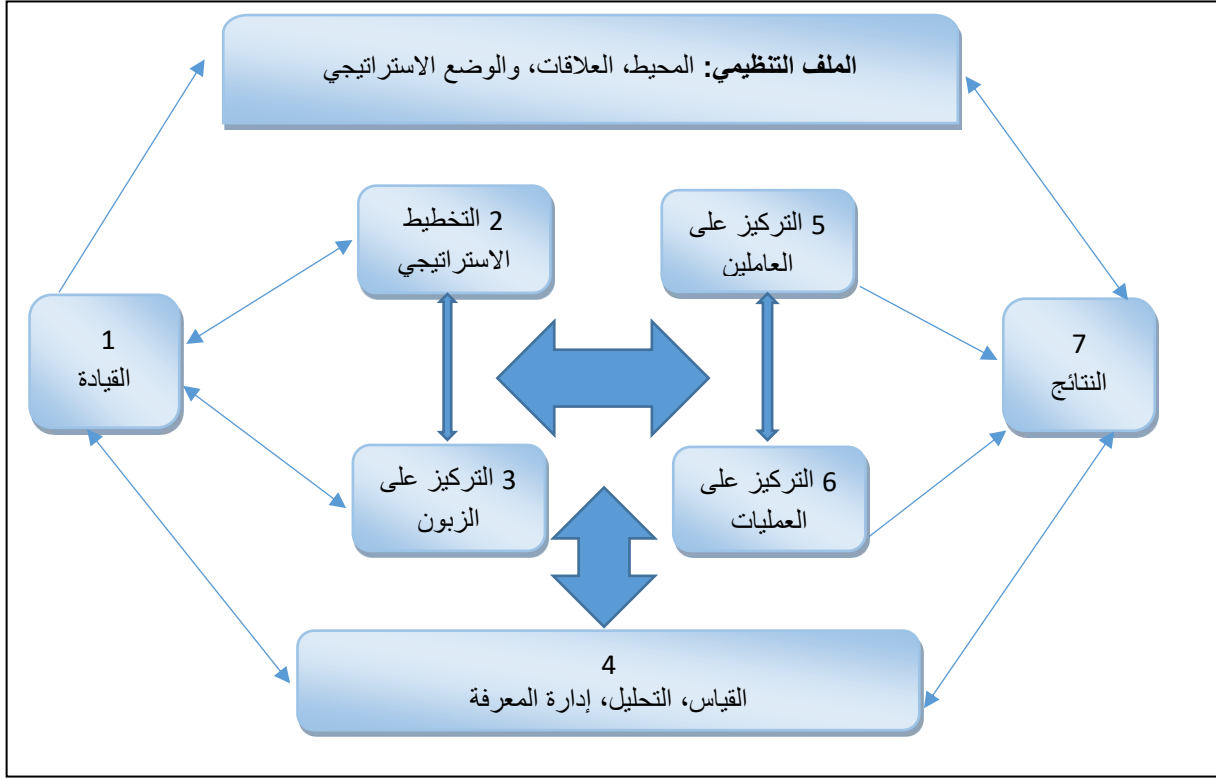
تتقدم المنظمات سنويا للفوز بجائزة بالدريج للتميز، وتتطلب تلك العملية المرور بثماني مراحل أساسية وهي كالاتي: (الحاج نعاس و نوري، 2019، صفحة 35)

- (1) يتم في المرحلة الأولى استلام طلبات الترشيح من المنظمات الراغبة في ذلك؛
 - (2) ثم تليها مرحلة المراجعة المستقلة من قبل المقيمين لتقارير المنظمات والتي تتم على أساس فردي؛
 - (3) بعد ذلك يتم ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة الموالية والتي تستفيد من المراجعة الجماعية من قبل الحكام؛
 - (4) أما المرحلة الرابعة فتشمل القيام بالمراجعة الجماعية من قبل حكام الجائزة؛
 - (5) بعدها يتم ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة الأخرى والتي تتعلق بإجراء الزيارات الميدانية؛
 - (6) بعد فرز وترشيح المنظمات يتم القيام بالمراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية؛
 - (7) يلي ذلك الاختيار النهائي وتقديم أسماء المنظمات الفائزة بالجائزة؛
 - (8) وفي الختام يتم إرسال التقارير الناتجة عن هذه العملية كتغذية عكسية للمنظمات المشاركة بالجائزة، حيث يتم الإشارة إلى نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتطلب التحسين لعناصر التقييم كل على حدا.
- من خلال الاطلاع على هذه المراحل يلاحظ أنها تتم بشكل منظم ومدرّس، وتفتح المجال أمام كل المنظمات الواقعة ضمن فئات الجائزة أن تتنافس وتبذل الجهود لتحسين أدائها وتطوير الجودة في مختلف المجالات، كما تساعد في الحصول على تحليلات دقيقة لوضعيتها الحالية واستراتيجياتها من قبل أهم الخبراء والمختصين في مجال الجودة، كما تسمح لها بالاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة.

4. الإطار العام للنموذج الأمريكي للتميز:

تقوم جائزة مالكولم بالدريج للتميز على سبعة معايير رئيسية هي: القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، التركيز على العاملين، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، والنتائج، ومن خلال الاعتماد على هذه المعايير تستطيع المنظمات القيام بالتقييم الذاتي لأدائها، والوصول للجودة التنظيمية والتحسين المستمر، وهذا ما يجعل أغلب المنظمات الأمريكية ومنظمات أخرى دولية تلجأ فعلاً لتطبيق هذه المعايير لزيادة تنافسيتها. والشكل الموالي يوضح معايير نموذج مالكولم بالدريج للتميز:

الشكل (3.1): معايير نموذج مالكولم بالدريج للتميز



source : (Baldrige Performance Excellence Program, 2013, p. 2)

وفيما يلي سيتم التطرق للمعايير الموضحة في الشكل أعلاه بمزيد من الشرح والتفصيل، حيث يقابل كل معيار نقطة معينة ويبلغ مجموع هذه النقاط 1000 نقطة: (Yudiandri & Sulisty, 2022, pp. 80-81).

5. معايير النموذج الأمريكي للتميز:

يعتمد نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي على مجموعة من المعايير التي تشكل بوصلة للمنظمات الساعية لتطوير أدائها ومسايرة المنافسة في عالم الأعمال، ويمكن عرضها مع شرح كل معيار كالآتي:

(1) **معايير القيادة:** ويقابله (120) نقطة، وتحاول هذه الأداة تقييم السياسات التي يصممها وينفذها القادة والخطوات التي يتبعونها للتأثير في المرؤوسين ومختلف الشركاء التنظيميين نحو الاتجاه الأفضل والأحسن، وقدرتهم على توضيح رؤية ورسالة واستراتيجيات المنظمة.

(2) **معايير التخطيط الاستراتيجي:** ويقابله (85) نقطة، يحاول هذا المعيار أن يقيم قدرة المنظمة على وضع استراتيجيات مختلفة لتنفيذ التطوير التنظيمي والممارسات التي تتبعها في هذا الاتجاه، بحيث يجب أن توازن هذه الاستراتيجيات بين الموارد التي تمتلكها المنظمة والأهداف المراد تحقيقها مع إمكانية تعديلها وقياسها وتكيفها مع المتغيرات في البيئة التنظيمية.

(3) معيار التركيز على الزبائن: ويقابله (85) نقطة، يحاول هذا المعيار تقييم الجهود التي تبذلها المنظمات لتحقيق رضا العملاء من خلال الاهتمام بتوقعاتهم، والتعرف على رغباتهم مع إمكانية فتح قنوات لهم لنقل تلك الرغبات والتعبير عنها، كما يساعد هذا المعيار في توجيه المنظمات للفرص المختلفة التي تمكنها من التقرب من العملاء وتعزيز الخدمات المقدمة لهم.

(4) معيار قياس، تحليل، وإدارة المعرفة: ويقابله (90) نقطة، إن الغرض من هذا المعيار هو دعم عمليات حل المشكلات واتخاذ القرارات، حيث تعد المعلومات والبيانات رأس مال أساسي ومن أهم الموارد التي تساعد الإدارة في وضع السياسات وتنفيذها. أي أن هذا المعيار يبحث في كيفية تعامل المنظمة مع البيانات والمعلومات من خلال أسلوب القياس والتحليل والإدارة لدعم العمليات التنظيمية.

(5) معيار التركيز على العاملين: ويقابله (85) نقطة، يساعد هذا المعيار على فهم العلاقة بين العاملين والاستراتيجية المطلوب تنفيذها، كما يبحث في كيفية تعامل المنظمة مع القوى العاملة وكيفية إعدادها وزيادة قدراتها من خلال منح التقدير والدعم، لأن العامل الجيد يؤثر على الالتزام واتخاذ القرارات والأدوار الأخرى الهامة.

(6) معيار التركيز على العمليات: ويقابله (85) نقطة، يعتبر التركيز على العمليات أساساً لتنفيذ الاستراتيجيات المرغوبة مما يتطلب من المنظمات إجراء تحسينات مستمرة لهذه العمليات.

أي أن هذا المعيار يحاول قياس وتقييم مدى فعالية العمليات وتحديد أي المجالات التي تحتاج إلى تحسين، كما يوضح العلاقة بين الاستراتيجية والعمليات، ففعالية العمليات تؤدي إلى تحقيق الأهداف والوصول إلى الأداء المتميز، وبالتالي تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح.

(7) معيار التركيز على النتائج: ويقابله (450) نقطة، تعكس النتائج قدرة المنظمة على الاستثمار والاستغلال الأمثل لمواردها المختلفة لتحقيق النجاح المستدام، لذلك يتم التركيز على معيار النتائج كدليل على مستوى تحقيق الأهداف المسطرة.

أي أن هذا المعيار يحاول تقييم أداء المنظمة في ظل أهدافها المسطرة لكل عنصر، كرضا الزبائن، القوى العاملة والقيادات، الأداء المالي والسوقي، المسؤولية الاجتماعية والحوكمة، والأداء التشغيلي، كما أنه يقيم مستوى جودة كل عملية وجودة كل منتج مقارنة بالمنافسين. (عبد الهادي و الطائي، 2019، صفحة 274)

كما يتضح أيضاً من خلال شكل نموذج التميز الأمريكي الموضح أعلاه، وجود علاقات تفاعلية وتنسيق بين مختلف العناصر، أي أن المعايير ليست منفصلة عن بعضها بل هناك تأثير متبادل بينها، فمثلاً نجد أن القيادة هي المسؤول الأساسي على وضع الرؤية والرسالة والقيم وبالتالي فهي تؤثر على الاستراتيجيات وأساليب التعامل مع الموارد البشرية والعملاء، وطرق تنفيذ العمليات، وفي نهاية الأمر فهي منطقياً ستؤثر على النتائج، وبالنظر لما تم عرضه في الشرح التفصيلي للمعايير فإن الأوزان والنقاط المخصصة لكل عنصر تظهر في بادئ الأمر مدى أهمية القيادة كمعيار للقياس والتقييم فقد خصص لها (120) نقطة، حيث تمثل الموجه لباقي عناصر النظام لتحقيق الأداء المطلوب، وهي الأساس في تصميم السياسات والاستراتيجيات، ثم يليها معيار التحليل والقياس وإدارة المعرفة وخصص له (90) نقطة، وهذا يؤكد على أهمية البيانات والمعلومات وعمليات التحليل كأساس لوضع السياسات وداعم لعملية اتخاذ القرارات، كما أنها داعم لكل العمليات التنظيمية، أما معيار النتائج فقد خصص له (450) نقطة

وهي الأعلى بين كل المعايير، وهذا يبين مدى أهمية النتائج والتي تعكس فعلا مستوى الأداء، ومدى فعالية الاستراتيجيات الموضوعة، وعمليات التحسين.

وقد تم تقسيم معايير جائزة مالكوم بالدريج إلى معايير أساسية ومعايير فرعية تابعة لها، والتي سيتم عرضها في الجدول التالي:

الجدول (1.1): المعايير الأساسية والمعايير الفرعية لنموذج مالكوم بالدريج

المعايير الأساسية والنقاط التي تقابلها		المعايير الفرعية والنقاط التي تقابلها	
120	القيادة	70	قيادة تنظيمية
		50	علاقة القيادة بالمجتمع والاهتمام بمفهوم المواطنة
85	إدارة العمليات	35	نظم العمل
		50	العمليات
85	إدارة وتطوير الموارد البشرية	45	مشاركة قوى العمل
		40	بيئة العمل
85	التخطيط الاستراتيجي	40	تطوير الاستراتيجية
		45	نشر الاستراتيجية
90	قياس، تحليل، وإدارة المعرفة	45	قياس، تحليل، وتحسين الأداء التنظيمي
		45	إدارة المعلومات والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات
85	التركيز على العملاء	40	مشاركة العملاء
		45	الاستماع للعملاء
450	النتائج	100	نتائج التعلم
		70	نتائج التركيز على العملاء
		70	نتائج الأداء المالي والسوق
		70	نتائج التركيز والاهتمام بالقوى العاملة
		70	نتائج الكفاءة الكلية للمنظمة
		70	نتائج القيادة
1000	المجموع الكلي	1000	المجموع الكلي

المصدر: (المليجي، 2012، صفحة 218)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن عملية التقييم والقياس في النموذج تحاول تعميق مجموعة من القيم والمفاهيم، كالاهتمام بالعلاقة مع المجتمع والمواطنة، وتعزيز مشاركة العاملين، وتطوير بيئة العمل، والتركيز أكثر على العملاء من خلال تعزيز المشاركة

والاستماع لهم، كما تركز المعايير على تطوير وتحسين العمليات والاستراتيجيات، وإدارة المعرفة، ودعم الابتكار، ويلاحظ أيضا الاهتمام الكبير بالنتائج كمعيار لتحديد مستويات الأداء، حيث تشمل على نتائج كل عنصر من عناصر الأداء، كالأداء المالي، القيادة، العاملين، العملاء، والتعلم، كما تتميز أدوات القياس في النموذج الأمريكي للتميز بالمرونة ومسايرة التغيرات لذلك تتغير القضايا التي يركز عليها هذا النموذج في كل سنة.

حيث تتميز النسخة الحديثة من نموذج بالدريج للتميز للعام 2023-2024 بالتركيز على: المرونة التنظيمية، الابتكار، التحول، إدارة المخاطر، ومرونة سلاسل التوريد، بالإضافة إلى المساهمة المجتمعية والاستدامة البيئية، وأيضا التنوع والمساواة والإدماج، واحتياجات القوى العاملة، والطبيعة المتغيرة للعمل (nist, 2016 Updated 2025).

ثالثا: النموذج الأوروبي للتميز (نموذج EFQM)

1. نشأة النموذج الأوروبي للتميز وفلسفته

تستخدم العديد من المنظمات خاصة الأوروبية منها النموذج الأوروبي للتميز كأداة للتقييم الذاتي للأداء واكتشاف مواطن الضعف فيه، عبر اتباع خطوات معينة والمرور بمعايير محددة ومدرسة من قبل مجموعة من الخبراء. وقد تم تطوير نموذج EFQM من قبل المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي منظمة غير ربحية يقع مقرها في بروكسل تم إنشاؤها عام 1988 من قبل 14 شركة متعددة الجنسيات على غرار (British Telecom, Volkswagen, Philips, NABITZ, KLAZINGA, & WALBURG, 2000, p. 192). وذلك بهدف تحسين جودة الإدارة في أوروبا الغربية، وهو يستخدم لقياس وتحسين الجودة الشاملة في المنظمة. (Westerveld, 2003, p. 411)

كان أول استخدام له عام 1992 لتحسين الوضعية التنافسية للمنظمات الأوروبية في السوق العالمي، فهو بمثابة أداة عملية قائم على معايير قياس ثابتة تساعد المنظمة على فهم نقاط قوتها ومعرفة الفجوات المحتملة فيما يخص رؤيتها ورسالتها، وبالتالي يمكنها من الحصول على نظرة شاملة لمستوى التميز الحالي وتحديد أولويات التحسين لتعظيم مكانتها وتأثيرها، كما أن هذا النموذج لا يفيد فقط في التقييم الموضوعي للمنظمات منفردة إنما أيضا يساهم في إجراء المقارنة المرجعية بينها (Jankal & Jankalova, 2016, p. 662). وهذا ما جعل النموذج الأوروبي أكثر نماذج التميز أهمية وانتشارا بين المنظمات حول العالم، ويعد تطبيق معايير هذا النموذج والحصول على جائزة التميز الخاصة به دليل على تفوق المنظمة وسعيها لتحقيق الجودة في كل المستويات، كما أنه مؤشر هام على الاهتمام بالموارد البشري في المنظمة كأساس للتنفيذ الفعال لهذا النموذج وبلوغ التميز، وذلك من خلال التمكين وتنمية المهارات والتشجيع على الابتكار وبناء قيادات واعية وفاعلة ومؤثرة بشكل إيجابي، وقادرة على صياغة الاستراتيجيات التي تتلاءم مع موارد المنظمة وبيئتها وتسمح لها ببلوغ أهدافها وغاياتها.

حيث تتمحور فلسفة هذا النموذج حول اعتبار القيادة هي الركيزة الأساسية للوصول للتميز في الأداء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأكمله، وخدمة العملاء، وذلك باعتبار القيادة هي التي تصوغ وتوجه الاستراتيجيات والسياسات وتعمل على تنمية الموارد البشرية، والاستثمار في العلاقات وإدارة العمليات المختلفة في المنظمة. (السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، 2002، صفحة 30)

2. أهم الأسس المساهمة في نجاح نموذج EFQM:

يتوقف نجاح المنظمات في تطبيق نموذج EFQM وحصولها على أفضل النتائج منه فيما يخص إدارة الجودة الشاملة وزيادة القدرة على المنافسة في السوق الدولية على مدى التزامها بمجموعة من الأسس نذكر منها: (السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، 2002، الصفحات 30-31-32).

- 1) **التركيز على النتائج المستهدفة:** من خلال تحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة من عاملين، عملاء، أصحاب رأس المال، موردين، والمجتمع؛
- 2) **التركيز على العملاء:** من خلال تنمية العلاقات مع العملاء وتحقيق نتائج تفوق توقعاتهم والعمل على تحسين الخدمات والمنتجات مقارنة بالمنافسين، وذلك بالنظر للعميل كمرجع وحكم على مدى تميز الإدارة؛
- أي التحسين والتطوير في كل ما تقدمه المنظمة وفق رغبات واحتياجات وتفضيلات العملاء والزائن وهذا لا يؤدي فقط إلى الرفع من نسبة المبيعات والأرباح إنما يساهم في زيادة ولاء الزبون مهما زاد حجم المنافسة في بيئة المنظمة.
- 3) **القيادة الفعالة والأهداف الواضحة:** يؤثر غمط القيادة وسلوكيات القادة في تفاعل كافة العناصر المشكلة للمنظمة، والوصول بها إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال توفير المناخ المناسب لذلك؛
- 4) **الإدارة بأسلوب تكامل العمليات والاعتماد على الحقائق:** وهذا بالاعتماد على المعلومات الصحيحة والدقيقة في الإدارة والعمل على جعل الأنشطة والعمليات تتم بشكل مترابط ومتكامل؛
- 5) **تمكين الأفراد العاملين بالمنظمة وتنميتهم:** تساعد قيم التعاون والتمكين ومشاركة العاملين والثقة المتبادلة في خلق بيئة تشجع على الإبداع والتميز وطرح الأفكار الجديدة؛
- 6) **التجديد والابتكار والتعلم المستمر:** إن تنمية قدرات ومهارات العاملين والاستثمار فيهم من شأنه دفع المنظمة نحو التميز لأنه يساهم في تطوير المنتجات والخدمات ومعالجة الأخطاء والعيوب؛
- 7) **تنمية التحالفات وعلاقات الشراكة:** اعتماد المنظمة في بناء علاقاتها مع المتعاملين والموردين والعملاء وكل شركاء العمل على مبدأ تبادل المصالح والمنفعة المشتركة؛
- 8) **إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والالتزام بها:** لضمان استمرارية المنظمة ونجاحها في المدى الطويل فعليها احترام القيم والقواعد والنظم السائدة في المجتمع.

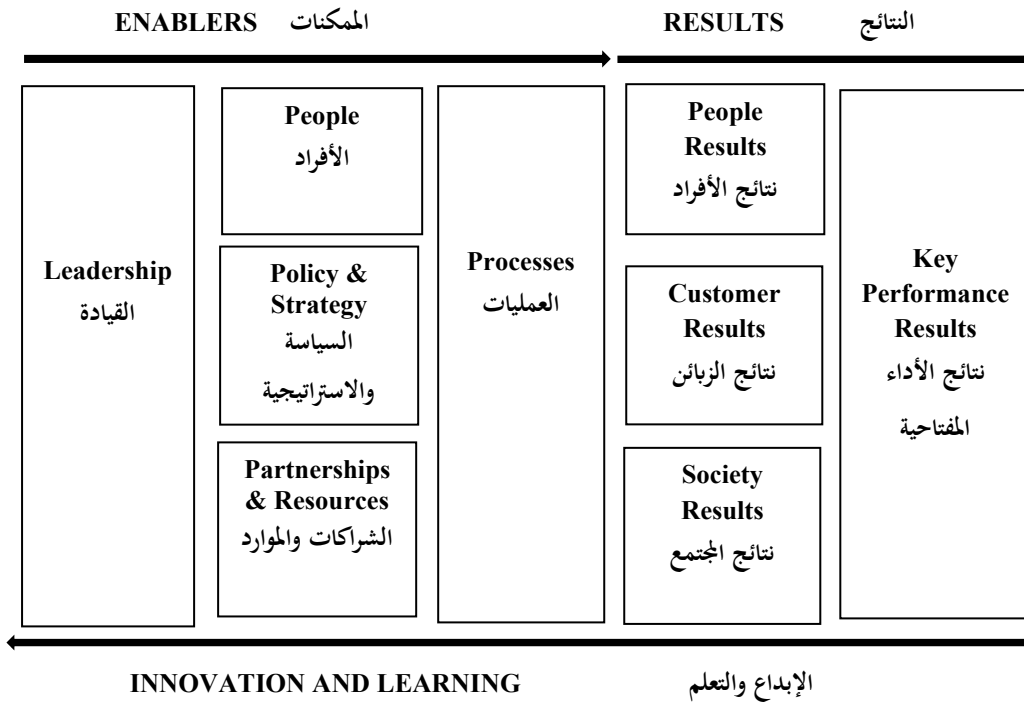
يلاحظ أن الأسس سابقة الذكر تغطي جميع العناصر المكونة لنموذج التميز الأوروبي وتعطي السبل الصحيحة لتطوير كل عنصر، فمثلا هي تدعو للرفع من مستوى تمكين العاملين وتشجيعهم على التعلم المستمر والابتكار لأنهم أساس تطوير المنتجات والتحسين المستمر فيها، كما تدعو للتنسيق الجيد بين العمليات، وضرورة بناء علاقات وشراكات فعالة ومستمرة ومثمرة مع الموردين والعملاء للحفاظ على سلاسل التوريد من جهة وللحفاظ على حصتها السوقية والتوسع من جهة أخرى، كما تركز على أهمية

المسؤولية الاجتماعية من خلال فهم المجتمع واحترام قيمه والنظم السائدة فيه، إضافة إلى التأكيد على الدور الجوهري للقادة في صياغة الاستراتيجيات وإحداث التوازن والتكامل داخليا بين الوحدات وخارجيا مع البيئة المحيطة.

3. الإطار العام للنموذج الأوروبي للتميز

يتشكل النموذج من تسعة أبعاد تدعى معايير رئيسية و32 معيارا فرعيا، تصنف المعايير التسعة في مجموعتين هما معايير الممكنات وتضم (القيادة، الأفراد، السياسة والاستراتيجية، الشراكة والموارد، العمليات)، ومعايير النتائج وتضم (نتائج الأفراد، نتائج الزبائن، نتائج المجتمع، نتائج الأداء المفتاحية)، بحيث تغطي معايير الممكنات العمليات والهيكل ووسائل المنظمة، أما معايير النتائج فتغطي جوانب الأداء بشكل أشمل وأوسع؛ كما يقوم النموذج على فرضية أن الممكنات توجه النتائج وتحركها (NABITZ, KLAZINGA, & WALBURG, 2000, p. 192). في حين أن التغذية الراجعة من معايير النتائج تفيد في تحسين الممكنات (بوسالم أ.، 2015، صفحة 94). والشكل الموالي يوضح الهيكل العام للنموذج مع المعايير التسعة المتبعة في القياس.

الشكل (4.1): النموذج الأوروبي للتميز



Source: (NABITZ, KLAZINGA, & WALBURG, 2000, p. 193)

4. معايير التقييم في النموذج الأوروبي للتميز

يرتب النموذج الأوروبي للتميز المعايير التسعة حيث يتم توزيع 1000 نقطة عليها وتعطى قيمة لكل عنصر بحيث تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز، كما أنه يساعد على عملية التقييم الذاتي دون الحاجة لأطراف خارجية نظرا لمرونة هذه النسب وإمكانية تغييرها حسب طبيعة عمل المنظمة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (2.1): توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز

الوزن النسبي	المجموع الفرعي	عناصر إدارة التميز	المجموعة
10%		القيادة	أ-الممكنات:
9%		الأفراد	
8%		السياسة والاستراتيجية	
9%		الشراكات والموارد	
14%		العمليات	
	50%		
9%		نتائج الأفراد	ب-النتائج:
20%		نتائج الزبائن	
6%		نتائج المجتمع	
15%		نتائج الأداء الرئيسية	
	50%		

المصدر: (السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، 2002، صفحة 33)

فيما يلي شرح للمعايير وما تشير إليه:

- (1) معيار القيادة: ويبلغ وزنه النسبي 10% أي 100 نقطة، يقيس هذا المعيار مدى سعي القادة إلى تطوير الأداء وتحقيق رؤية ورسالة المنظمة، وسلوكياتهم المتبعة لتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى؛
- (2) معيار السياسة والاستراتيجية: ويبلغ وزنه النسبي 8% أي 80 نقطة، يبحث هذا المعيار في الخطوات المتبعة لتحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسالتها وفقاً لسياسات تخدم وتراعي أصحاب المصلحة؛
- (3) معيار الأفراد: ويبلغ وزنه النسبي 9% أي 90 نقطة، يقيس هذا المعيار مدى توافر المناخ المناسب للإبداع وتطوير قدرات الأفراد من خلال التشجيع على التعلم والمشاركة والتمكين، للوصول للاستثمار الأمثل لهم؛
- (4) معيار الشراكات والموارد: ويبلغ وزنه النسبي 9% أي 90 نقطة، ويبحث في الأساليب المتبعة في إدارة علاقات المنظمة مع شركائها ومورديها لتحقيق الموازنة بين احتياجاتها الحالية والمستقبلية والمجتمع والبيئة؛
- (5) معيار العمليات: ويبلغ وزنه النسبي 14% أي 140 نقطة، وهو يقيس مستويات التطوير والتحسين في العمليات وكيفية إدارتها لتحقيق المنافع وخلق القيمة لأصحاب المصلحة؛
- (6) معيار نتائج الزبائن: ويبلغ وزنه النسبي 20% أي 200 نقطة، ويبحث هذا المعيار في مقدار ما تحققه المنظمة لزيائنها بالنظر لمستويات رضاهم؛
- (7) معيار نتائج الأفراد: ويبلغ وزنه النسبي 9% أي 90 نقطة، يقيس هذا المعيار مقدار المنافع والخدمات وكل ما توفره المنظمة للعاملين بها؛

(8) معيار نتائج المجتمع: ويبلغ وزنه النسبي 06% أي 60 نقطة، وهو يقيس النتائج المحققة للمجتمع على كل المستويات محليا ودوليا؛

(9) معيار نتائج الأداء المفتاحية (الرئيسية): ويبلغ وزنه النسبي 15% أي 150 نقطة، يقيس نتائج الأداء التي تسعى لها المنظمة وفقا لخططها، وذلك بشكل كامل وأكثر تفصيلا.

كما يقترح النموذج الأوروبي منهجية RADAR لتحقيق الجودة وهي اختصار للكلمات: Results- Approach- Deployment-Assessment-Review، والتي تتم في شكل دورة تبدأ أولا ب Results أي تحديد النتائج المطلوبة، تليها Approach أي وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات واختيار الأسلوب الملائم لتحقيقها، ثم بعد ذلك Deployment أي مرحلة تنفيذ هذه السياسات والاستراتيجيات، وفي الأخير Assessment and Review التي تمثل مرحلة تقييم الأداء ومتابعة العمليات لاكتشاف الانحرافات ثم إجراء التصحيحات المناسبة من خلال (عمليات التعلم والابتكار) (يوسف، 2017، صفحة 83). حيث تعد هذه المنهجية تعديل لدورة Plan-Do-Check-Act في نموذج (NABITZ, KLAZINGA, Deming, 2000, p. 193) & WALBURG,

بالنظر لما سبق يلاحظ أن تحقيق التفوق والتميز التنظيمي عبر تطبيق النموذج الأوروبي يعتمد بشكل كبير على التفوق في تسيير وإدارة الموارد البشرية، لذلك نجده يهتم بالجوانب المجتمعية والبشرية كرضا العاملين والعملاء، واختيار الأسلوب المناسب لإدارة الموارد البشرية (النجار، 2014، صفحة 56). الذي يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنمية المواهب ودعم الابداع والابتكار والتجديد المستمر، وتلبية احتياجات كل الأطراف وتحقيق المنفعة للعملاء والعاملين وأصحاب المصلحة والمجتمع ككل.

بعد الاطلاع على نماذج التميز سابقة الذكر، يمكن أن نستنتج أن النموذج الأمريكي للتميز يعتبر القيادة الفعالة من أهم عناصر النموذج وهي المحرك الأساسي للنظام وهي من توجه الأداء للحصول على النتائج المرغوبة، وهذا يتوافق مع فلسفة النموذج الأوروبي للتميز الذي يعطي أهمية كبيرة أيضا للقيادة كواضع للاستراتيجيات وموجه لباقي الموارد البشرية، ومسير لكافة أجزاء النظام، وكلا النموذجين أيضا يعتبرون أن النتيجة المرغوبة هي الوصول إلى رضا العملاء، إلا أن النموذج الأمريكي يتميز بالمرونة وذلك للتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة، كما أنه يشجع على التطوير المستمر للعمليات لذلك فهو يركز على دعم الابتكار والمخاطرة المحسوبة، أما النموذج الأوروبي فيتطلب الدقة والالتزام في تطبيق معايير، كما يتسم بشمولية أكبر ويسعى لتحسين المستمر والمستدام للأداء في كل الجوانب، وبالنسبة لنموذج ديمنج الياباني فيسعى لتحسين المستمر للجودة لكن على مراحل وبشكل تدريجي ولا يسعى للتغيير الجذري والسريع، ولذلك فهو يقوم على إشراك جميع العاملين وفي كل المستويات للوصول إلى التميز والجودة.

الفرع الثاني: نماذج التميز العربية والمحلية

أولا: نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز

1. نشأة جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز:

تم إطلاق جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في عام 1999 والتي تعد من أرقى جوائز التميز على مستوى الأردن، حيث تحصل عليها المؤسسات في القطاعين الخاص والعام، بالإضافة إلى الموظف المتميز (الهلال، 2014، صفحة 274). أما عن المؤسسات التي يحق لها الترشح والفوز بالجائزة فيجب أن تندرج ضمن الفئات التالية (مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، بلا تاريخ):

- المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية (عدد العاملين 250 أو أكثر).
- المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية (عدد العاملين 250 أو أكثر).
- المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (عدد العاملين 249 أو أقل).
- المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة (عدد العاملين 249 أو أقل).

كما يتم استحداث فئة للمؤسسات المشاركة في نفس المجال بشرط أن يشارك عدد محدد منها، وكمثال على ذلك (فئة المكاتب الهندسية، المستشفيات، البنوك، شركات تكنولوجيا المعلومات وغيرها).

2. أهداف جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز:

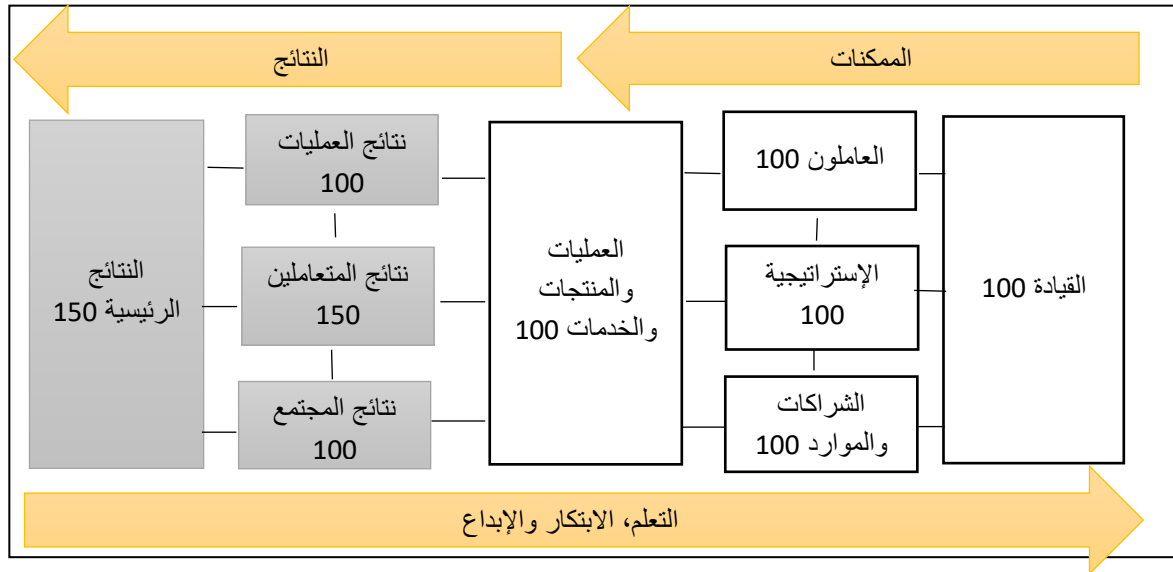
تسعى هذه الجائزة لتحقيق العديد من الأهداف التي يبقى من أهمها تعزيز تنافسية المنظمات الأردنية داخليا وخارجيا، وتنمية وتطوير الجودة، ونشر ثقافة التميز والإبداع ودعم الابتكار. وفيما يلي ذكر لأهم هذه الأهداف: (الهلال، 2014، صفحة 275)

- 1) العمل على زيادة الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة؛
- 2) دعم وتعزيز التنافسية لدى المنظمات؛
- 3) نشر الوعي وزيادة الإدراك لمفاهيم الأداء المتميز والإبداع وفقا لنماذج التميز العالمية وبالتالي المساهمة في انتشار ثقافة التميز؛
- 4) تشجيع وتحفيز المنظمات في القطاع الخاص على خوض المنافسة محليا ودوليا؛
- 5) تسليط الضوء على إنجازات المنظمات وتميزها في مجال تطوير منتجاتها وخدماتها وأنظمتها؛
- 6) مشاركة قصص نجاح المنظمات الرائدة والمتميزة وتبادل الخبرات فيما بينها؛
- 7) السعي للوصول إلى التميز وتفعيله في مختلف الأنشطة والمجالات.

3. الإطار العام لنموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص:

يعتمد مركز الملك عبد الله الثاني للتميز على نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، كمرجعية أساسية لقياس وتقييم الأداء، وإطار شامل لتحقيق التميز المستدام، حيث يساعد المنظمات على اكتشاف فجوات الأداء وتحديد نقاط قوتها وضعفها، وبالتالي تقييم وضعها الحالي، كما يساهم في توجيه أداء المنظمات نحو تحقيق التميز، ويجنبها الحياض عن رؤيتها ورسالتها. والشكل التالي يوضح النموذج مع المعايير الخاصة به.

الشكل (5.1): نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص



المصدر: (مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص/ كتيب الجائزة،

2024/2023، صفحة 4)

يلاحظ من الشكل أعلاه أن نموذج الجائزة يتكون من مجموعة من المعايير وقد خصص لكل معيار عدد من النقاط حيث يبلغ إجمالي النقاط 1000 نقطة، وتنقسم هذه المعايير إلى مجموعتين، مجموعة الممكنات ومجموعة النتائج، حيث تؤدي توليفة الممكنات إلى ظهور النتائج، ويكون التركيز على القيادة والاستراتيجية والعمليات ودعم التعلم والابتكار، مثل ما هو الحال في نموذج التميز الأوروبي.

ثانيا: جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز

1. نشأة جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز:

أسوة بنموذج التميز الأوروبي قامت دولة الإمارات العربية المتحدة بإطلاق العديد من المسابقات والبرامج لتكريم ومكافأة التميز الإداري والخدمي في القطاع العام، ومن بين هذه البرامج جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز التي أنشئت سنة 1997 من قبل صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة ورئيس مجلس الوزراء وحاكم دبي، الذي يشرف شخصيا على مكافأة الفائزين سنويا، ويعد برنامج الجائزة من أكثر البرامج السباقية والشاملة للتميز الحكومي في العالم، حيث تمنح الجائزة إلى 19 فئة مقسمة إلى مجموعتين: التميز المؤسسي، والتميز الوظيفي. (Ahrens, 2013, p. 585)

يمثل برنامج جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز مبادرة هامة لتطوير الخدمات العامة وكسب رضا العملاء، وتسهيل الإجراءات الإدارية على المواطنين والمراجعين، كما أنه يساعد على ضبط العمل الإداري وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم من خلال القيام بعمليات التقييم السنوية وفق معايير مضبوطة وشاملة لكل جوانب الأداء، وتشكل بذلك نتائج التقييم مرجع وقاعدة معلومات هامة لتحسين الأداء الحكومي وتطوير جودة الخدمة العامة.

كما تعد المشاركة ضمن برنامج الجائزة إلزامية، وفي هذا السياق تم إدراج الخضوع لتقييم التميز كشرط إلزامي في التوظيف والترقية بالنسبة لكبار المديرين في حكومة دبي، كما يشترط أيضا ضمن التقييمات أن يكون موظفي الخدمات على دراية بالسياسات الإدارية والمبادئ التوجيهية وتعريفات السلطة، وبإمكانهم ربطها بالمهام الموكلة لهم. (Ahrens, 2013, p. 585)

2. أهداف برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز:

يركز هذا البرنامج في الأساس على تطوير أداء مختلف الهيئات والدوائر الحكومية بهدف إحداث تغيير ملحوظ وقفزة نوعية في أدائها، مما يعزز من مكانة حكومة دبي كأكثر الحكومات الرائدة في مجال الخدمة العمومية. كما يهدف أيضا إلى تحقيق ما يلي: (الربيعاوي و الدوري، 2021، صفحة 218)

- (1) العمل على توفير مناخ منافسة إيجابي، وتقديم الحوافز المعنوية وظروف العمل الملائمة في القطاع الحكومي لتطوير مستوى الأداء فيه؛
- (2) مشاركة أفضل الممارسات الإدارية والحرص على تبني أحسن أساليب العمل وأكثرها تطورا في المجال الحكومي مع العمل على نشر مفاهيم الجودة والتميز؛
- (3) إمكانية قياس مدى التحسن والتقدم في أداء المنشآت الحكومية من خلال توفير مرجع إرشادي وتوجيهي يتضمن أدوات ومعايير موحدة لقياس الأداء؛

(4) الحرص على كفاءة وجودة الخدمات المقدمة من طرف القطاع الحكومي؛

(5) تشجيع موظفي القطاع الحكومي على الإبداع والالتزام وإتقان العمل والتميز في خدمة الزبائن؛

(6) تكريم الهيئات والدوائر الحكومية على تميزهم، وتقديم الشكر والتقدير لهم على أساليب العمل والخطط التي يتبعونها.

❖ كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن منظومة التميز الحكومي لدولة الإمارات العربية المتحدة تشتمل على ثلاث محفزات تساهم في دفع المؤسسات الحكومية نحو التميز وتحقيق أداء عالي ومستدام وهي: (برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، 2019، صفحة 22)

أ) - الاستباقية: ويقصد بها قدرة الهيئة الحكومية على استشراف التغيرات في البيئة المحيطة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية واستباقها والتخطيط لها، والجاهزية الكاملة لتحقيق الريادة ورسم الطريق للآخرين.

ب) - المرونة: وهي قدرة الجهة الحكومية على التكيف والتأقلم مع المتغيرات والمستجدات في بيئة العمل، وسرعة الاستجابة، والقدرة على تقديم القيمة للمواطنين والمقيمين بشكل يلبي أو يفوق توقعاتهم.

ت) - الابتكار: يقصد به تبني الابتكار كثقافة وأسلوب عمل من خلال التشجيع على التعلم المستمر، والمخاطرة والتجربة، وتحويل التحديات إلى فرص بطرق وأساليب إبداعية مع التحفيز على الاستثمار في البحث والتطوير.

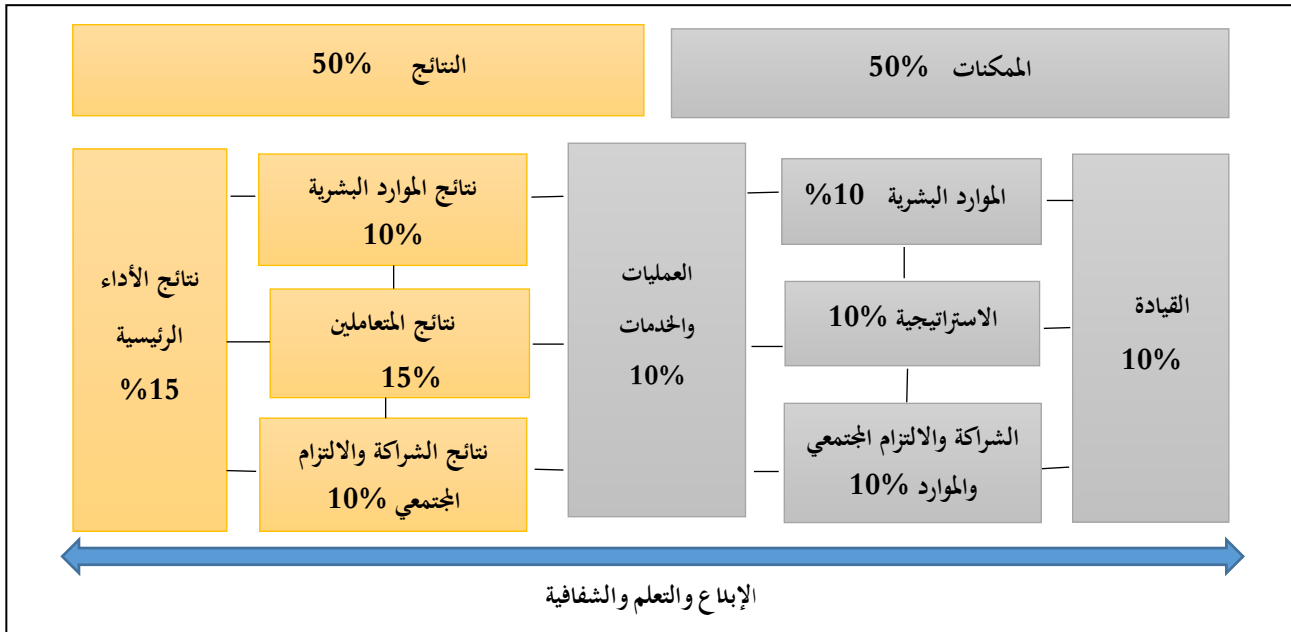
كما تجعل هذه المحفزات الجهات الحكومية رائدة في مجال تقديم الخدمة وتحقيق قفزات نوعية غير مسبقة في الأداء، حيث تمكنها من قيادة التغيير والتأثير في المتغيرات البيئية وليست مجرد ردة فعل لها، كما تساعد على التحلي بالمرونة، وتشجيع الأفكار والمقترحات الإبداعية والتجديد المستمر في أساليب العمل.

3. الإطار العام لنموذج دبي للأداء الحكومي المتميز:

ينقسم هذا النموذج إلى مجموعتين هما الممكنات والنتائج حيث تتضمن كل مجموعة عددا من المعايير الرئيسية التي تساعد في قياس مستوى الأداء ومقارنته مع ما هو متوقع، كما تساهم في إجراء التقييم الذاتي، ويتشابه هذا النموذج مع النموذج الأوروبي للتميز في بعض المعايير، حيث يركز على القيادة والاستراتيجية والموارد البشرية ويضيف معيار الخدمات للعمليات، لأن الهيئات المطبقة له هي جهات حكومية خدمية، كما أنه يعطي أهمية كبيرة للإبداع والتعلم والشفافية في تنفيذ المهام والقوانين والمعاملات، والتعامل مع المواطنين من خلال تطبيق الحكومة الذكية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والرقمنة، كما أن هذا النموذج يهتم بقياس النتائج كمعيار لنجاح الاستراتيجيات والخطط الموضوعة.

والشكل الموالي يوضح نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز مع المعايير:

الشكل (6.1): نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز



المصدر: (الربيعاوي و الدوري، 2021، صفحة 219)

ثالثا: جائزة الملك عبد العزيز للجودة

1. نشأة جائزة الملك عبد العزيز للجودة:

تم إنشاء جائزة الملك عبد العزيز للجودة من قبل مجلس الوزراء السعودي بموجب خطاب المقام السامي رقم 18670/ب/7 بتاريخ 1420/11/27 هـ الموافق لسنة 2000 ميلادية، وذلك لتعزيز الجودة والتميز في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية، وزيادة رضا العملاء والمستفيدين ولتفعيل التحسين المستمر، ولتكريم المنظمات التي حققت إنجازات ملموسة على صعيد تطوير الجودة وتميز الأداء (بن شعيبل، 2019، صفحة 1999). ولجعل هذه الجائزة أيضا بمثابة معيار مرجعي موحد للتميز، بغية مساعدة المنظمات في تطبيق التقييم الذاتي لأدائها ومعرفة وضعها الحالي ومقارنة ما حققته بما هو مسطر من أهداف، وإيجاد

الحلول لمشاكل الجودة، وكنظيراتها من جوائز التميز الدولي فهي تشجع على تبني إدارة الجودة الشاملة، وتساهم في تطوير التنافسية الوطنية والدولية، والرفع من جودة المنتجات والخدمات، ويتم تقديمها كحافز وتكريم للمنظمات التي حققت مستويات عالية من الأداء والتحسين المستمر.

2. أهداف جائزة الملك عبد العزيز للجودة:

تم تأسيس جائزة الملك عبد العزيز للجودة لتحقيق عدة أهداف من أبرزها تعميق مفهوم الجودة ونشر مبادئها لدى المنظمات وتعزيز المنافسة بينها، إضافة إلى إبراز دور القيادات في توجيه الأداء نحو التحسين المستمر والمستدام، والتأكيد على أهمية ضرورة التخطيط الاستراتيجي، في كل القطاعات والمجالات، كما أنها تساعد على تحسين صورة ومكانة الشركات السعودية محليا ودوليا.

وفيما يلي تلخيص لجملة من الأهداف التي تسعى جائزة الملك عبد العزيز للجودة لتحقيقها: (العتيبي، 2014، صفحة 6)

- 1) تكريم المنظمات المتميزة التي حققت مستويات عالية من الجودة؛
 - 2) زيادة الوعي بالجودة وأهميتها وأساليب تطويرها؛
 - 3) تطوير مستويات الجودة في القطاعات الخاصة والعامة للرفع من قدراتها التنافسية عالميا؛
 - 4) العمل على تحفيز المنظمات في القطاع العام والخاص لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
 - 5) الاتجاه نحو تعزيز العلاقات مع العملاء، والعاملين وكسب ولائهم الدائم؛
 - 6) الرفع من مستوى القيادات الإدارية للتمكن من تحقيق أهداف الجودة الشاملة ومتطلباتها؛
 - 7) إنشاء قاعدة معلومات تشمل كل ما يتعلق بجائزة الملك عبد العزيز للجودة.
- كما تهدف أيضا إلى تحفيز المنظمات لدعم عمليات التحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها، ولتبني مناهج قياس وتقييم مستويات الأداء بشكل دوري للوصول إلى الجودة والتميز المستدام.

3. الإطار العام لجائزة الملك عبد العزيز للجودة:

يحاكي نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الأوروبي للتميز من حيث وجود مجموعتين وهما مجموعة الممكنات ومجموعة النتائج، ومن حيث التركيز على القيادة كموجه أساسي للأداء والنظام، والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات، ودعم التعلم والابتكار، والشكل الموالي يوضح نموذج التميز للجائزة.

الشكل (7.1): نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة



المصدر: (جائزة الملك عبد العزيز للجودة، 2022، صفحة 4)

4. سيرورة عملية التقييم في جائزة الملك عبد العزيز للجودة:

إن الحصول على جائزة الملك عبد العزيز للجودة يتطلب المرور بمجموعة من المراحل التقييمية التي تستند إلى مجموعة من المعايير المحددة التي تساعد في قياس مستويات الأداء والنتائج المحققة من قبل المنظمات، حيث تتم عملية التقييم عن طريق إجراء زيارات ميدانية من قبل هيئة المحكمين الخاصة بالجائزة وفرق التقييم المستقلة، وذلك بالتنسيق مع الأمانة العامة التابعة للهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، بالإضافة إلى مراجعة استمارات المتقدمين ومقارنتها مع معايير ومؤشرات الجائزة، والتي يبلغ مجموع درجاتها 1000 درجة (العتيبي، 2014، صفحة 6)، والجدول الموالي يوضح المعايير الرئيسية للجائزة مرفقة بالدرجات:

الجدول (3.1): المعايير الرئيسية الثمانية لجائزة الملك عبد العزيز للجودة مع أوزانها

الدرجة	المعيار الرئيسي	رقم المعيار	
150	القيادة الإدارية	المعيار الأول	الممكنات
100	التخطيط الاستراتيجي	المعيار الثاني	
100	الموارد البشرية	المعيار الثالث	
100	الشراكات والموارد	المعيار الرابع	
150	إدارة العمليات والمنتجات والخدمات	المعيار الخامس	
600	مجموع درجات الممكنات		
150	نتائج المستفيدين	المعيار السادس	النتائج
100	نتائج الموارد البشرية	المعيار السابع	
150	نتائج الأداء الرئيسية	المعيار الثامن	

400	مجموع درجات النتائج
1000	مجموع الدرجات الكلي مجموع درجات الممكّنات + مجموع درجات النتائج = 600 + 400

المصدر: (جائزة الملك عبد العزيز للجودة، 2022، صفحة 5)

رابعاً: النموذج الجزائري للتميز

1. نشأة النموذج الجزائري للتميز:

تماشياً مع تنامي ثقافة الجودة عالمياً سعت الجزائر إلى وضع إطار وبرنامج وطني لتطوير الجودة وضبطها، وتحفيز الشركات نحو تعزيز التنافسية وتحسين الخدمات والمنتجات والعمليات بما يتوافق مع الضوابط والأطر الدولية. وبالفعل في سنة 2000 وفي إطار برنامج حكومي لتطوير المؤسسات الجزائرية تم اقتراح النموذج الجزائري للتميز، والذي تم إقراره رسمياً بموجب المرسوم التنفيذي 02-05 المؤرخ في 6 جانفي 2002، حيث كلفت وزارة الصناعة والمناجم ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي بالإشراف عليه، وعبر هذا النموذج يتم تقديم الجائزة الجزائرية للجودة PAQ متمثلة في مكافأة مالية معتبرة بقيمة 2 مليون دينار، بالإضافة إلى كأس استحقاق مع شهادة شرفية تمنح سنوياً، ويمكن لجميع المنظمات الناشطة على مستوى التراب الوطني الترشح لنيل الجائزة، سواء كانت منظمات صناعية أو تجارية، عمومية أو خاصة، صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، ربحية أو غير ربحية. (يونسي و مرزق، 2020، الصفحات 95-96)

وتجدر الإشارة إلى أن النموذج الجزائري للتميز يعد من أهم النماذج على المستوى الإفريقي والعربي، وهو عبارة عن محاكاة وامتداد للنماذج العالمية للجودة سواء الإقليمية مثل النموذج الأوروبي للجودة (EFQM)، أو وطنية مثل نموذج مالكولم بالدريج للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية (MBQA)، أو نموذج ديمنج للجودة في اليابان (DQA). (قبطان، 2014، صفحة 111)

2. أهداف الجائزة الجزائرية للجودة:

وضعت الجائزة الجزائرية للجودة لتحقيق عدة أهداف من أهمها تعزيز التنافسية داخل السوق الجزائري، وتنمية وتطوير الاقتصاد الوطني، كما أنها جاءت لتأطير وتوحيد أنظمة تقييم ومراقبة وتطوير الجودة، وتشجيع المنظمات للسير في طريق التميز.

كما أن الجائزة الجزائرية للجودة تسعى لتحقيق ما يلي: (يحيياوي و يحيياوي، 2011، صفحة 67)

- 1) المساعدة على فهم وتحديد محاور التحسين ونقاط القوة والضعف في مسيرة الجودة؛
 - 2) تحفيز وتشجيع المنظمات لاختيار الأساليب المؤدية للتميز؛
 - 3) إثبات قدرة المنظمات على بلوغ المستويات المطلوبة من الجودة وتحسين صورتها أمام عملائها.
- ويضاف إلى ذلك مجموعة أخرى من الأهداف المهمة منها: (قبطان، 2014، صفحة 113)

- أ-) تقديم تحفيزات للعاملين وإشراكهم في تنفيذ مشروع الجودة؛
- ب-) الاعتراف بالجهود التي تبذلها المنظمات لتطوير الجودة لديها ودعمها وتحفيزها للمواصلة في ذلك النهج؛

ت (-) إمكانية حصول المنظمة على فرصة تقويم نظام الجودة لديها من قبل هيئة من الخبراء والمختصين في المجال. يمكن القول بأن الأهداف المذكورة سابقا تتمحور حول تحفيز المنظمات على تبني ثقافة التميز ودعم الجودة وتطويرها في إطار نموذج موحد يساعد على تقييم وضع المنظمات ومراقبة أنظمة الجودة لديها، كما تهدف هذه الجائزة إلى مشاركة التجارب الناجحة للمنظمات، وتفعيل دور المورد البشري في عمليات التحسين والتطوير للمنتجات والخدمات.

3. مراحل عملية التقييم الخاصة بالجائزة الجزائرية للجودة:

تتم عملية التقييم التي تمر بها المنظمات المترشحة للفوز بالجائزة الجزائرية للجودة وفق مجموعة من المراحل، بداية من وضع ملف الترشيح لدى الهيئات المكلفة بالجائزة إلى غاية انتهاء العملية وإعلان النتائج، ويمكن تلخيص تلك المراحل فيما يلي: (قبطان، 2014، الصفحات 114-115)

(1) في المرحلة الأولى يتم استلام ملفات الترشيح ضمن التواريخ المحددة مسبقا لإخضاعها لمراجعة أولية من قبل لجان مختصة وخبراء على مستوى وزارة الصناعة، وذلك للتأكد بأن ملف الترشيح يستوفي الشروط التنظيمية المحددة في المرسوم التنفيذي للنموذج الجزائري للجودة؛

(2) يلي ذلك القيام بزيارات ميدانية للمنظمات المترشحة، حيث تكون الزيارات بشكل تلقائي، وبتوقيت غير محدد، وبعدد غير محدد، وذلك بهدف تقييم وفحص عناصر ملف الترشيح من خلال إجراء مقابلات واستجابات مع مدراء ومسؤولي المنظمات المعنية؛

(3) تسند عملية التقييم للجان مشكلة من مدراء منظمات وجامعيين ومتخصصين في الجودة والتسيير حصلوا على تكوينات متخصصة في دول رائدة في المجال، كما أنهم ملزمون باتباع قواعد صارمة متعلقة بالشفافية والسرية في عملية التقييم؛

(4) تضع لجنة التقييم التقرير المتمثل في مجموعة من الدرجات الموافقة والممنوحة لكل معيار من معايير نموذج الجائزة، حيث يشير مجموع الدرجات إلى العلامة التي تحصلت عليها المنظمة، ويتضح بذلك ترتيبها بين باقي المنظمات المترشحة، وتقدم اللجنة أيضا للجهات الوصية مبررات العلامة التي أعطتها للمنظمة؛

(5) في هذه المرحلة ووفقا لنتائج التقييم الأول، يتم اختيار أربع أو خمس منظمات الأولى بعد ترتيبها، لتخضع لعملية تقييم ثانية عن طريق لجنة جديدة بأعضاء مغايرين عن السابقين لضمان المصداقية، بغية إجراء تقييم جذري للوصول للنتيجة النهائية؛

(6) في الأخير يتم نشر النتائج النهائية بالتزامن مع مناسبة اليوم الوطني للتقييس المصادف لـ 19 ديسمبر من كل سنة.

3. معايير النموذج الجزائري للتميز:

يعتمد التقييم في النموذج الجزائري للتميز على ثمانية معايير، وبحسب أهمية كل معيار يوضع له النقطة التي تناسبه، حيث يبلغ مجموع النقاط الإجمالي 1000 نقطة، وعلى أساس الإجابات المقدمة من طرف المنظمة على الأسئلة الخاصة بمعايير التقييم، تقوم اللجنة المختصة باختيار النقطة المناسبة، وذلك تبعا لما يلي: (يونسي و مرزق، 2020، صفحة 96)

أ) - إذا كانت الإجابة مرضية تمنح نقطة تتراوح ما بين 80 إلى 100% من مجموع النقاط المخصصة للمعيار؛

ب) - إذا كانت الإجابة جيدة تمنح نقطة تتراوح ما بين 60 إلى 80% من مجموع النقاط المخصصة للمعيار؛

ت) - إذا كانت الإجابة متوسطة تمنح نقطة تتراوح ما بين 30 إلى 60% من مجموع النقاط المخصصة للمعيار؛

ث-) إذا كانت الإجابة غير كافية تمنح نقطة تتراوح ما بين 0 إلى 30% من مجموع النقاط المخصصة للمعيار. والجدول التالي يظهر المعايير التي يتضمنها النموذج الجزائري للتميز، مرفقة بتوزيع النقاط على كل معيار:

الجدول (4.1): معايير النموذج الجزائري للتميز

الرقم	المعايير	النقاط
01	التزام الإدارة	120
02	الاستراتيجية والأهداف	80
03	الاستماع للعملاء	200
04	التحكم في الجودة	120
05	قياس الجودة	100
06	تحسين الجودة	80
07	مشاركة العاملين في المنظمة	100
08	النتائج	200
	المجموع	1000

المصدر: (بلكبير ، 2016 ، صفحة 172)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك عدة معايير يركز عليها النموذج الجزائري للتميز ويعطيها أهمية كبيرة من حيث الوزن والدرجة، كالتزام الإدارة، والاستماع للعملاء، كما أن هناك اهتمام كبير بالتحكم بالجودة وقياسها، وأيضاً وضع الاستراتيجية الخاصة بتطوير الجودة، إضافة للتركيز على قياس النتائج المحققة، لكن يؤخذ عليه أنه لم يعطي أهمية أو دور لدعم التعلم والابتكار والإبداع بالرغم من أن هذه العناصر من أبرز محفزات تطوير الجودة والتحسين المستمر، وتعد أداة لإيجاد الحلول للمشكلات، وهذا مقارنة بالنماذج العالمية للتميز وحتى بعض النماذج العربية كالنموذج الأردني والإماراتي. وفيما يلي شرح لما تتضمنه معايير النموذج الجزائري للتميز:

1) **المعيار الأول التزام الإدارة العليا:** يهدف هذا المعيار إلى معرفة مدى التزام المدراء والموظفين بضمان سيولة عمليات التحسين المستمر، إضافة إلى تقديم أمثلة ونماذج عن مختلف الأعمال داخليا وخارجيا كنشر المعلومات، العلاقة مع العملاء والموردين، والجهود الفردية أو الجماعية المبذولة من قبل الإدارة لتطوير الجودة، حيث تقدم المنظمة إجاباتها عن التساؤلات السابقة المتعلقة بقياس مدى التزام الإدارة.

أي أن هذا المعيار يبحث في توجهات أعضاء مجلس الإدارة والمدراء اتجاه الجودة، والكيفيات والأساليب التي يتبعونها لنشر ثقافة التميز وإرساء الجودة والالتزام بمعاييرها.

2) **المعيار الثاني استراتيجية وأهداف المنظمة:** من خلال هذا المعيار يتم تقديم إجابات من قبل المنظمة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بكيفية تعاطيها مع استراتيجية الجودة، وكيفية نشرها وتوضيحها في شكل أهداف ضمن كل وظيفة، وإشراك العاملين في تحقيقها.

(3) **المعيار الثالث الإصغاء للعملاء:** تقدم المنظمة في هذا المعيار إجاباتها حول كيفية تعاملها مع العملاء، من حيث قياس وتقييم رضاهم والاستجابة لمطالباتهم، وتوضيح القدرات التنافسية للمنظمة، وكيفية زيادة الحصة السوقية، وكيفية تحسين علاقتها مع جمعية المستهلكين.

(4) **المعيار الرابع التحكم في الجودة:** تجيب المنظمة في هذا المعيار عن أسئلة متعلقة بمدى تنوع المنتجات والخدمات التي تقدمها، والأساليب التي تستعين بها في تقديمها، ومدى تحكمها في علاقتها مع الموردين. أي تبرز الأسئلة مدى قدرة المنظمة على التحكم ورقابة جودة منتجاتها وخدماتها وعلاقتها مع الموردين.

(5) **المعيار الخامس قياس الجودة:** تجيب المنظمة هنا عن أسئلة متعلقة بمدى استخدامها لأساليب ومؤشرات لقياس الجودة وتوضيح تلك المؤشرات.

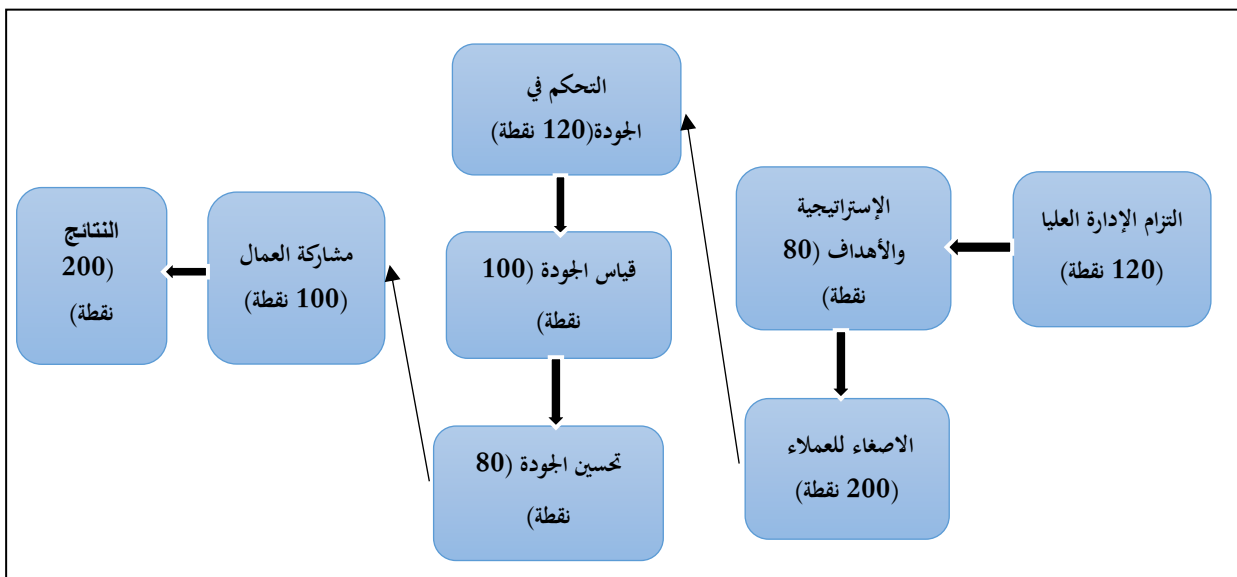
(6) **المعيار السادس تحسين الجودة:** في هذا المعيار يتم الإجابة عن مجموعة من الأسئلة حول الإجراءات التي تتبعها المنظمة لتحسين جودة منتجاتها وفقا للأهداف المسطرة والنتائج المحققة.

(7) **المعيار السابع مشاركة العاملين:** في هذا المعيار يتم طرح أسئلة حول مدى مساهمة ومشاركة العاملين في تحقيق الجودة، ومدى وجود أساليب وأدوات لقياس تلك المساهمات، إضافة لمدى وجود أنظمة حوافز مخصصة للمبادرات المتعلقة بتحسين الجودة داخل المنظمة.

(8) **المعيار الثامن النتائج:** ويعد من أهم المعايير لأنه يقيم مخرجات المنظمة التي يتلقاها الزبائن والعملاء، بالتالي يتم الإجابة عن أسئلة تتعلق بالنتائج المالية والتسويقية التي حققتها المنظمة كالأرباح والزيادة في الحصة السوقية ورقم الأعمال، بالإضافة إلى أسئلة رضا الزبائن الداخليين والخارجيين، ومختلف المتعاملين مع المنظمة (كأصحاب السندات، والأسهم).

❖ أما عن الإطار العام للنموذج الجزائري للتميز فهو يأخذ الشكل التالي:

الشكل (8.1): النموذج الجزائري للتميز



المصدر: (غانم، 2017، صفحة 171)

يظهر الشكل أعلاه، نموذج التميز الجزائري المتكون من ثمانية معايير مقترنة بالنقاط المناسبة لها، والتي يساعد الالتزام بها الوصول إلى نتائج مرضية من حيث تطوير الجودة وتحقيق التميز.

إن أغلب النماذج العربية جاءت كمحاكاة للنماذج العالمية، فأى منظمة تسعى للوصول إلى الأسواق الدولية يجب عليها الالتزام بمعايير الجودة العالمية، ونماذج التميز العربية هي انعكاس لمدى تطور استراتيجيات وسياسات الدول التي تضعها وتحفز مؤسساتها على تنفيذها، كما أن النماذج العربية لها دور في تعزيز ثقة العملاء في المنظمات العربية ومنتجاتها وخدماتها، حيث تشكل تلك النماذج مرجع وموجه للمنظمات تسمح لها بمقارنة مستويات الجودة والأداء لديها مع منظمات رائدة وذات أداء متميز، كما أن الالتزام بمعايير تلك النماذج يدعم فكرة التوجه نحو العملاء ومحاولة التنبؤ باحتياجاتهم وتطوير أساليب جديدة للتعرف على ردود أفعالهم والعمل على إرضائهم، بالإضافة إلى زيادة مستويات التمكين ومشاركة العاملين والاهتمام بالموارد البشرية وإعطائهم الفرصة لطرح أفكارهم وتطبيقها على أرض الواقع، حيث يلاحظ أن النموذج الأردني والإماراتي خاصة يدعمان الابتكار والإبداع والتعلم كأساس لحل المشكلات، وتحويل التحديات إلى فرص، وتحقيق التحسين المستمر والمستدام للأداء.

المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال والثورة الرقمية من أهم سمات عصرنا الحالي، حيث انتشرت هذه التقنيات في كافة مجالات الحياة وجعلت من العالم قرية صغيرة يدار من خلال شبكة معلومات ضخمة، تسهل كافة الأعمال التجارية والاقتصادية، وحتى الجانب الإداري من خلال ولوج الأدوات التقنية في عمليات التسيير لمساعدة صناع القرار في التخطيط ووضع الاستراتيجيات وتنفيذها واتخاذ القرارات، ولتقديم الدعم للموارد البشرية من أجل أداء مهامها وكذلك لتعظيم القيمة المتحصلة عليها، وهذا يعتبر من أبرز الأهداف المنتظرة من تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية والذي مهد لظهور ما يعرف بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية

إن ظهور الثورة التكنولوجية الرابعة في السنوات الأخيرة وتطور الانترنت ألقى بظلاله على كافة مجالات الحياة كالتيعليم، الصحة، الاقتصاد، الإدارة، ولأن هذه الأخيرة تعد مكون هام ومشارك بين كافة المنظمات والهيئات، فكان لابد من وجود تأثير كبير لتكنولوجيا المعلومات عليها، حيث ساهمت في الانتقال من الإدارة التقليدية التي تتسم بالبطء والهرمية إلى الإدارة الحديثة التي تتسم بالمرونة والسرعة في أداء المهام تحت ما يسمى بمصطلح الإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها

أولا: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة في كل من: المدرسة البيروقراطية لماكس وير، ومبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول، إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تطورت

إلى المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي في مدرسة النظم في بداية الخمسينات، ثم المدرسة الموقفية في الستينات، ومدخل منظمة التعلم في الثمانينات، واستمر التطور بصعود الإدارة الإلكترونية في منتصف التسعينات. (كاقي، 2011، صفحة 47)

وقد كانت بدايات الإدارة الإلكترونية منذ 1960م عند ابتكار شركة (IBM) لمصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، فكانت هذه الطابعة عند كتابة أي رسالة يتم تخزينها على شريط ممغنط، حيث يمكن طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد طباعة اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، هذه العملية وقرت جهد كبير عند الحاجة لإرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من الأشخاص (زروقي، 2016، صفحة 237). وقد استخدم مصطلح المكتب اللاورقي لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي عام 1974 أخذت شركة (زير وكس) تروج لهذه المفهوم على أنه يمثل مكاتب المستقبل، وكانت بداية التطبيق مع شركة مايكروسوفت عام 1996. (بومروان، 2014، صفحة 8).

ثانيا: مفهوم الإدارة الإلكترونية:

هناك العديد من التعاريف للإدارة الإلكترونية باختلاف آراء الباحثين لكن في مجملها ركزت على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هيكلة هذه الإدارة حيث تم تعريفها مثلاً بأنها: "عملية ديناميكية مستمرة تسعى لتحسين أداء المنظمة من خلال ضمان الانسجام بين مكونات العلاقة التي تجمع بين الإدارة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات" (Khlif & Ziadi, 2020, p. 32)، وفي هذا التعريف تم التركيز على الحركية المستمرة التي تتميز بها الإدارة الإلكترونية وأنها نتاج علاقة مدروسة ومنسجمة ومتناغمة بين الإدارة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال. كما عرفت أيضاً بأنها: "الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ المهام الإدارية والمعاملات وتقديم الخدمات الحكومية للمواطنين أو قطاعات الأعمال، إضافة إلى ربط إدارات المنظمة ببعضها وتحقيق التكامل فيما بينها" (مرزوقي، مضاني، و بوقرة، 2021، صفحة 116). كما تعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE بأنها: "الوصول إلى إدارة ذات جودة أفضل من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالأخص الانترنت". (OCDE, 2004, p. 26)، والجودة في الإدارة تشمل النتائج المتحصل عليها وكذلك طريقة تقديم الخدمات ومعالجة الملفات. كما تم تعريفها أيضاً بأنها: "العملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات والأفراد لتحقيق أهداف المنظمة بالاعتماد على الإمكانيات المتميزة لشبكات الأعمال والانترنت" (توفيق، 2007، صفحة 41)، أي أنها عبارة عن أنشطة الإدارة الأساسية التي تتكون منها عجلة التسيير وهي التخطيط، التوجيه، الرقابة، لكن يتم القيام بهذه الأنشطة بالاعتماد على الانترنت والتكنولوجيا، فهي ليست مجرد ميكنة للإدارة واستخدام التقنية والحواسيب إنما هي لا تزال تحتفظ بالأنشطة والممارسات الإدارية المتعارف عليها لكن يتم تنفيذها عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال والانترنت المستخدمة في بناء الشبكات الداخلية والخارجية بالمنظمات.

كما قد عرفها مركز المعلومات بديوان الخدمة المدنية بدولة الكويت بأنها: "التزام مستمر من الإدارة بميكنة وتطوير نشاطاتها وعمليات إنجاز المعاملات وتبسيط الإجراءات بكفاءة وسرعة من خلال العمل على ربط تكنولوجيا المعلومات بمهام ومسؤوليات الجهاز الإداري" (كاقي، 2011، الصفحات 60-61). ويلاحظ من هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية ليست جامدة بل هي في حالة حركة وتطور مستمر للعمليات الإدارية وللقائمين عليها أي العمال، وهذا منطقي بسبب الاعتماد على نظم المعلومات

والتكنولوجيا والبرمجيات التي هي أصلاً في حالة تغيير وتطور متسارع، لذلك فالتطور التكنولوجي وزيادة المعرفة والمعلومات ستؤثر بشكل مباشر على الهيئات والإدارات التي تعتمد عليها.

وكتعريف أكثر شمولاً أورده أحد الباحثين حيث عرفها بأنها: "استراتيجية إدارية لعصر المعلومات تسعى للاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة بتوظيف كافة الموارد البشرية والمادية والمعنوية لتقديم خدمات أفضل للزبائن أو المواطنين أو المؤسسات لترشيد استغلال الوقت والمال والجهد، عبر إطار إلكتروني" (كاقي، 2011، الصفحات 61-62). والمقصود باستراتيجية إدارية أي يتم تنفيذها وفق خطة محددة من حيث الوقت، وعبر حشد الموارد اللازمة البشرية، والمادية، والمعنوية والتي تعني الدعم من متخذي القرار والقادة، للتعامل الجيد مع مصادر المعلومات والاستغلال الأمثل للوسائل التكنولوجية في المجال الإداري، حيث الهدف الأساسي من هذه الجهود هو تحسين الخدمات وتقليل الوقت والمال والجهد المبذول.

وبالنظر لما سبق يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية إجرائياً كما يلي: "هي عبارة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاستعانة بشبكة الانترنت لإنجاز المعاملات والخدمات، وإتمام مختلف الأنشطة والممارسات الإدارية مما يؤدي إلى تبسيط الإجراءات واختصار الوقت وتقليل التكاليف وبالتالي تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية".

ثالثاً: خصائص الإدارة الإلكترونية:

إن أول خاصية للإدارة الإلكترونية هي أنها عملية إدارية تتم في إطار أنشطة الإدارة من حيث وضع السياسات وتحديد الخيارات الاستراتيجية للوصول للأهداف المحددة، وتوجيه الموارد، وعملية الرقابة وغيرها (توفيق، 2007، صفحة 41). أي أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال والانترنت جاءت كعنصر مساعد لتحسين الأنشطة الإدارية وعمليات اتخاذ القرار وجعلها أكثر مرونة وسهولة وسرعة، بحيث تكون بذلك عملية تحديث للإدارة وليست استغناء عن مقوماتها.

كما تبرز في ضوء التعريفات السابقة للإدارة الإلكترونية مميزات أخرى لها من بينها: (رضوان، 2012، الصفحات 20-21)

1. إدارة بلا ورق: من خلال اعتمادها على الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، المفكرات ونظم المتابعة الإلكترونية. وهذا بدل الأرشفة التقليدية للملفات التي تأخذ مساحات كبيرة في التخزين وتكون عرضة للتلف أو الضياع، وبدل الرسائل والبرقيات العادية التي تكلف المزيد من الوقت والجهد والمال.

2. إدارة بلا مكان: حيث تعتمد على العمل عن بعد والتواصل والتعامل الافتراضي مع العملاء أو المؤسسات، إضافة لعقد الاجتماعات والمؤتمرات بشكل إلكتروني، واستخدام الأجهزة والهواتف المحمولة.

وهذا ما يعطي للعمال حرية أكبر في ممارسة العمل وإنجاز المهام حتى من المنزل من خلال توفير شبكة انترنت سريعة وعتاد مناسب، كما يتم الاستفادة من عقد اجتماعات وحضور محاضرات عبر تطبيقات التواصل الإلكتروني كالزوم و Google meet وغيرها، وهذا ما يزيد من فرص التعلم واكتساب المعارف والخبرات بشكل مستمر وأكثر سهولة، كما أنه يخفف من عناء التنقل للعمال وتكاليف عقد الاجتماعات حضورياً.

3. إدارة بلا زمان: أي عدم التقيد بالحدود الزمنية فيكون مستمر طيلة اليوم وطيلة أيام الأسبوع والشهر والسنة.

وهذا يجعل عمل الإدارة أكثر مرونة وكفاءة وفعالية حيث تزيد نسبة الإنجاز وفرص التواصل مع العملاء لتلبية احتياجاتهم وخدمتهم ومعرفة ردود أفعالهم بشكل مستمر، مقارنة بالإدارة التقليدية التي تكون محددة بأوقات وأيام معينة.

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية وأسباب التحول نحوها

تسعى المنظمات من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق عدة أهداف تصب في مجملها في تعزيز تنافسية المنظمة من خلال رفع مستويات الكفاءة والفعالية وتحسين الأداء وتقليل التكاليف. ويضاف إلى ذلك الأهداف التالية: (كافي، 2011، الصفحات 69-70)

- وضع نظام أرشفة إلكتروني أكثر قدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة ومشاركة الوثائق ونشرها في وقت أقل بالتالي تصبح متاحة دائما بدل الأرشيف الورقي؛
- رفع مستوى كفاءة العمل الإداري، وتقليل تكاليف الإجراءات والعمليات؛
- التخفيف من الاتصال المباشر مع العملاء أو حتى إلغاؤه مما يجعل المعاملات تسير بسلاسة دون تأثير للعلاقات الشخصية أو النفوذ؛
- أن يتم الإشراف على العمال وإعطاء الأوامر وإقامة الندوات عن بعد من خلال شبكة الانترنت بالتالي إلغاء تأثير عامل المكان؛
- استقبال عدد أكبر من المعاملات الإدارية وتقديم خدمات لشريحة أكبر من العملاء في نفس الوقت مقارنة بالإدارة التقليدية؛
- المساعدة على إنجاز المهام والمعاملات بصفة مستمرة طول السنة وبالتالي إلغاء تأثير عامل الزمن.
- كما تهدف الإدارة الإلكترونية إلى ضمان وصول المعلومات بالكفاية والدقة المطلوبة وفي الوقت المناسب. (الخزرجي و خلف، 2022، صفحة 409)

- دعم عمليات اتخاذ القرار بتوفير السبل والآليات المناسبة لذلك. (الخزرجي و خلف، 2022، صفحة 409)
- إن دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة لا يهدف فقط إلى تطويرها إنما أيضا إلى تحسين كفاءة العاملين وزيادة معارفهم ومهاراتهم في المجال التكنولوجي، إضافة إلى رفع قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات والأزمات الاقتصادية أو الصحية كأزمة كوفيد-19 التي أثرت بشكل كبير على المعاملات الإدارية وجعلت التعامل التقليدي المباشر مع العملاء فيه خطر شديد على العامل والعميل، بالتالي فإن ضرورة تبني حلول تقنية في الإدارة لتخليص المعاملات عن بعد، وتدريب الكوادر الإدارية على التعامل الجيد مع التقنيات الحديثة أصبح ضرورة حتمية لكل المنظمات.

❖ أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية: اتجهت أغلب الحكومات والمنظمات إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية نظرا لعدة أسباب، منها أسباب عامة تمس كل الدول والمنظمات كالثورة المعلوماتية وظهور الانترنت وافتتاحها للاستخدام العام في بداية التسعينات، إضافة إلى أسباب خاصة بكل دولة كتوفر البنية التحتية أو أسباب تخص المنظمات كالقدرات المالية والبشرية أو طبيعة

النشاط أو حجم المنظمة. حيث تتعدد الأسباب حسب آراء الباحثين والتي يذكر منها ما يلي: (بن مرزوق، قرقاد، حفيظي، و بن ناعة، 2018، الصفحات 34-37)

- 1) ظهور شبكة الانترنت ومحاولة جعلها متاحة لكافة الناس بعد أن كانت حكر على الهيئات العسكرية؛
 - 2) قدرة أغلب الناس على اقتناء أجهزة كمبيوتر منزلية بسبب أسعارها المعقولة؛
 - 3) حل عائق التوقيع المادي الورقي باكتشاف وابتكار التوقيع الإلكتروني؛
 - 4) قدرة التعاملات الإلكترونية على تحسين الخدمات للمواطنين وزيادة مشاركة الموظفين وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات المطلوبة قانونيا وفنيا وإداريا؛
 - 5) تطور أساليب وتقنيات إدارة الأعمال بشكل متسارع وكبير؛
 - 6) السعي إلى إيجاد سبل جديدة للتميز بسبب ارتفاع حجم المنافسة بين المنظمات.
 - 7) العولمة والانفتاح العالمي على الأسواق، وتقارب المجتمعات الإنسانية وتربطها، إضافة إلى زيادة تكلفة الأعمال بسبب الإجراءات والعمليات المعقدة. (باسي، 2021، صفحة 97)
- كما يمكن إضافة أسباب أخرى أيضا منها:

- ظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة وتحول التركيز والمنافسة بين المنظمات على رأس المال الفكري وما يمتلكه من معارف، وليس على الجوانب المادية فقط، ولأن تكنولوجيا المعلومات هي شريان اقتصاد المعرفة ووسيلة لإدارة المعرفة وتوليدها وتخزينها داخل المنظمات؛
- كبر حجم المنظمات وظهور المنظمات العابرة للقارات وضرورة التواصل المستمر بين العاملين والإدارات.

الفرع الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها

أولا: عناصر الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية على أربع عناصر أساسية هي عتاد الحاسوب (Hardware)، البرمجيات (Software)، شبكة الاتصالات. ويقع في قلب هذه العناصر صناع المعرفة الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية (كافي، 2011، صفحة 76). وذلك لكون باقي عناصر الإدارة الإلكترونية جامدة ودون فائدة بدون وجود خبراء ومختصين يشرفون على تسييرها واستغلالها وتوليد المعرفة منها والتحكم بها. ويمكن شرح تلك العناصر الأربعة كما يلي:

- **عتاد الحاسوب (Hardware):** وتمثل مختلف المعدات والمكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته. (الدرعي، 2022، صفحة 466)
- **البرمجيات (Software):** تمثل مجموعة الأوامر والتعليمات المستخدمة في تشغيل وتوجيه الحواسيب لتنفيذ ما يطلبه المستخدم، ويمكن تقسيمها إلى نوعين: (الدرعي، 2022، صفحة 466)

1. برمجيات نظام التشغيل: هي البرمجيات التي يتم من خلالها تشغيل الحاسب الآلي، بالتالي يصبح قادر على التعامل مع البرمجيات الأخرى.
2. البرمجيات التطبيقية: هي البرمجيات التي يستطيع المستخدم التعامل معها واستخدامها كبرامج البوربوينت، وبرامج تحرير النصوص، إضافة للبريد الإلكتروني، ومستعرضات الويب وغيرها.
- الشبكات: هي الموصلات الإلكترونية التي تمتد عبر نسيج اتصالي للشبكات التالية: الانترنت، والاكسترنات، وشبكة الانترنت التي تعد الركيزة الأساسية للإدارة الإلكترونية وأهم شبكة بالمنظمة. (كافي، 2011، صفحة 78)
- صناع المعرفة: هم الخبراء والمتخصصين الذين يمثلون القيادات الرقمية في المنظمة من مديرين ومحللين للموارد المعرفية، وهم رأس المال الفكري الذي يعمل على تغيير أساليب التفكير السائدة لبلوغ ثقافة المعرفة، وهم من يتولون إدارة التكامل الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية. (كافي، 2011، صفحة 78)

ثانيا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن السعي إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية يستوجب توفير العديد من المتطلبات كتنشيع القوانين التي تحفز على رقمنة التسيير، وتوفير البنية التحتية اللازمة من عتاد وحواسيب، وبرامج، وشبكات، إضافة إلى ضرورة وجود موارد بشرية بكفاءة عالية قادرة على تنفيذ ممارسات هذه الإدارة والتحكم في برامجها، دون إغفال الاهتمام ببرامج وأنظمة أمن المعلومات والعمل على تحديثها بشكل مستمر، وقد تم تصنيف هذه المتطلبات حسب الباحثين إلى ما يلي: (الخزرجي و خلف، 2022، صفحة 410)

1. المتطلبات الإدارية: التي تشمل عمليات الإصلاح الإداري للهيكل التنظيمي، ووضع الخطط والاستراتيجيات، وكذلك تطوير التنظيم الإداري. حيث عملية تحديث وإصلاح الهيكل التنظيمي مثلاً تجعله أكثر سلاسة ومرونة ليتلاءم مع الحركة السريعة للإدارة الإلكترونية وعملية الاتصال داخلها، ذلك لكون الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية ذات المركزية العالية تعرقل سيرورة العمل بالإدارة الإلكترونية.
2. المتطلبات البشرية: حيث يتعين على المنظمة توفير موارد بشرية عالية الكفاءة والمهارة في المجال التكنولوجي للتعامل مع الأنظمة الإلكترونية، وذلك من خلال عمليات التدريب والتعلم المستمر لجعل هذه الموارد متقبلة للتغيير وقادرة على إحداثه. ذلك أن من أهم المشاكل التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات هي رفض التغيير من قبل العاملين والذي يكون لسببين، إما عدم فهم ودراية بمهام الإدارة الإلكترونية وفائدتها للعامل والمنظمة والزبون أو لضعف المهارات وعدم القدرة على التعامل مع التقنيات الجديدة، لذلك يلعب التدريب وبرامج التوعية دور أساسي في تطوير الموارد البشرية وتسهيل عملية تنفيذ الخطط المتعلقة بتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية.
3. المتطلبات التقنية: تتمثل في توفير أجهزة الحواسيب الحديثة، وأنظمة البيانات، والبرامج الإلكترونية المتطورة.

إن المتطلبات التقنية هي عبارة عن البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يضاف لما سبق ضرورة توفير الشبكات وأهمها شبكة الانترنت، والهواتف المحمولة والأرضية، والطابعات والمساحات الضوئية وغيرها.

4. المتطلبات الأمنية: إن التعامل مع البيانات الإلكترونية والمعلومات يحتاج لحرص شديد للحفاظ عليها وحمايتها، بتطبيق إجراءات أمنية دقيقة وضمان السرية في تداول المعلومات.

حيث بقدر تطور الأنظمة والأجهزة المستخدمة في عمليات الإدارة الإلكترونية يجب أن يكون هناك أنظمة حماية أكثر تطوراً للحفاظ على أنظمة الإدارة الإلكترونية والبرامج والمعلومات والأرشيف الإلكتروني من عمليات الاختراق أو التلف، فتحويل الأعمال والملفات من ورقية وتقليدية إلى إلكترونية يسهل الممارسات الإدارية إلا أنه يشكل تحدي فيما يخص الحفاظ على الأمن والسرية.

5. المتطلبات المالية: لضمان نجاح واستمرارية عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية لابد من ضخ أموال كبيرة لتوفير الأجهزة والبرامج اللازمة وتحديثها وصيانتها، مع العمل على تحسين البنية التحتية، وتدريب الموارد البشرية لضمان تعاملها الجيد مع الأنظمة والتقنيات الحديثة. (مسلم، 2015، صفحة 226)

ويضاف إلى ذلك أن التمويل الكافي لمشروع الإدارة الإلكترونية سيساعد على دفع الأجور المناسبة للإطارات والعاملين وتقديم الحوافز التي تدفعهم للسعي للتعليم المستمر والمبادرة واستثمار مهاراتهم في العمل، بالتالي الاحتفاظ بالمواهب والكفاءات وضمان استمرارية تقديم الخدمة للعملاء.

كما تحتاج الإدارة الإلكترونية أيضاً إلى وجود إرادة سياسية داعمة لها، تساهم في سن قوانين وتشريعات تؤطر هذا النشاط وتسهل ممارساته، إضافة إلى أهمية وضع خطة تسويقية تركز على إظهار إيجابيات الإدارة الإلكترونية للترويج لها بين كل الفئات. (بوسالم، بلجارية، و تبوب، 2022، الصفحات 17-18)

الفرع الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية والمزايا والتحديات

أولاً: وظائف الإدارة الإلكترونية

استطاعت تكنولوجيا المعلومات والاتصال إحداث تغييرات كبيرة في مجال الإدارة ونقلتها من الشكل التقليدي إلى إدارة حديثة، عبر التأثير على وظائف الإدارة كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة... إلخ، وهو ما يظهر فيما يلي:

1. التخطيط الإلكتروني:

بعد التخطيط أهم وأول وظيفة إدارية تعتمد عليها وظائف الإدارة وجميع أقسام المنظمة حيث يمثل العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف المراد إنجازها خلال فترة زمنية محددة، مع رصد الموارد الضرورية لذلك، والتعرف على الظروف المحيطة، وسبل وطرق الإنجاز. فقد عرفه هنري فايول بأنه: " عبارة عن وضع مجموعة من خطط العمل اللازمة واتباع مختلف الطرق لتنفيذها مع التقيد بعملية ومراحل الإنجاز." (شيلي، 2019، صفحة 470)

أما التخطيط الإلكتروني فيعتمد بالأساس على التخطيط الاستراتيجي والسعي لبلوغ الأهداف الاستراتيجية، ويستخدم النظم والأدوات الإلكترونية القائمة على تكنولوجيا المعلومات كالنظم الخبيرة، ونظم دعم القرار، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، فهو يتسم بالديناميكية والاستمرارية بسبب البيانات الرقمية دائمة التدفق (مسلم، 2015، الصفحات 213-214). كما يتميز التخطيط الإلكتروني بمرونة عالية ويستجيب بسرعة لكافة التغيرات في البيئة، ويجعل كافة المستويات الإدارية وحتى الزبائن شركاء في عملية التخطيط وتحديد الأهداف (شيلي، 2019، صفحة 470).

ويمكن تعريف التخطيط الإلكتروني إجرائياً كما يلي: "هو عملية ديناميكية ومستمرة يتم فيها وضع الخطط بما في ذلك تحديد الأهداف والموارد اللازمة لتحقيقها والفترة الزمنية التي تستغرقها، وذلك باستخدام الأدوات والبرامج الإلكترونية، مما يدعم عملية التخطيط الاستراتيجي ويسهل بلوغ الأهداف الاستراتيجية".

2. التنظيم الإلكتروني:

يرتبط التنظيم بشكل أكبر بالمكان مقارنة بالتخطيط الذي يرتبط أكثر بالزمان من حيث الخطط وتحديد الأهداف والمدة الزمنية وما إلى ذلك (نجم، 2008، صفحة 233). ومن ناحية المفهوم فإن التنظيم يشير إلى: "العملية التي يتم بها ترتيب الأنشطة داخل المنظمة بالأسلوب الذي يسهم في بلوغ الأهداف" (المفرحي، صالح، و البياتي، 2007، صفحة 101). حيث يعكس التنظيم الصورة الإدارية للمنظمة، وذلك من خلال عناصره كالهيكـل التنظيمي، سلسلة الأوامر، التقسيم الإداري وغيرها.

أما التنظيم الإلكتروني فيعرف بأنه: "إطار متسع تتوزع من خلاله المهام والسلطة والعلاقات في صورة شبكية-أفقية من أجل تحقيق أهداف التنظيم المشتركة بشكل يضمن التواصل والتنسيق الآني بين أطراف التنظيم. (نجم، 2008، صفحة 239)، يظهر هذا التعريف مدى التأثير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال والممارسات الإلكترونية في عناصر التنظيم والعلاقات وتسلسل المهام والسلطة حيث حولتها من الشكل العمودي التقليدي إلى شكل أفقي يتسم بالسرعة والتنسيق الآني الذي يتجاوز حدود المكان والزمان ويزيل العوائق بين الموظفين والإدارة العليا مهما كانت مستوياتهم الإدارية والمهنية.

ووفقاً لما سبق نعرف التنظيم الإلكتروني إجرائياً بأنه: "وظيفة إدارية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والمهام وتوزيعها على الأفراد، وتحديد السلطة والمسؤوليات والعلاقات في إطار من التنسيق العالي والسرعة في التواصل بين مختلف الوحدات والمستويات، وذلك بفضل استخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة".

فقد أدى التطور التكنولوجي الكبير إلى تغيرات واسعة على مستوى التنظيم، فقد أثر على كل مكوناته وساهم في الانتقال من الشكل التقليدي للتنظيم إلى شكل حديث يتسم بالتشبيك الفائق والمرونة والسرعة في التنسيق بين كل أطراف التنظيم، وأعطاه شفافية كبيرة، وبما أن هذا التنظيم قائم على المعرفة والتدفق العالي والمستمر للمعلومات فقد برز فيه وبشكل واضح دور الرأس المال البشري كقائد ومنفذ لهذا التغيير سواء عمال المنظمة أو زبائنهم أو كل المتعاملين معها.

ومن أوجه التغيير المصاحبة للتطور التكنولوجي على مستوى عناصر التنظيم هي تحول الهيكل التنظيمي من التنظيم العمودي الذي تنحدر فيه السلطة والاتصال من الأعلى إلى الأسفل، ومن الوحدات الثابتة إلى التنظيم المصفوفي أو المشروع والوحدات المصغرة والمخططات من اليمين إلى اليسار، كما انتقل التقسيم الإداري من شكله المعتاد القائم على الأقسام والوحدات إلى التنظيم

القائم على الفرق والتحالفات الداخلية والخارجية، كما تغيرت الأوامر الإدارية إلى نظام الوحدات الاستشارية والوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً، كما برز تعدد الرؤساء المباشرين بدلاً من رئيس مباشر واحد، بينما تغيرت السلطة من تركزها في القمة إلى تعدد مراكز السلطة، كما تم استبدال اللوائح والسياسات التفصيلية بالسياسات المرنة. (نجم، 2008، الصفحات 236-237)

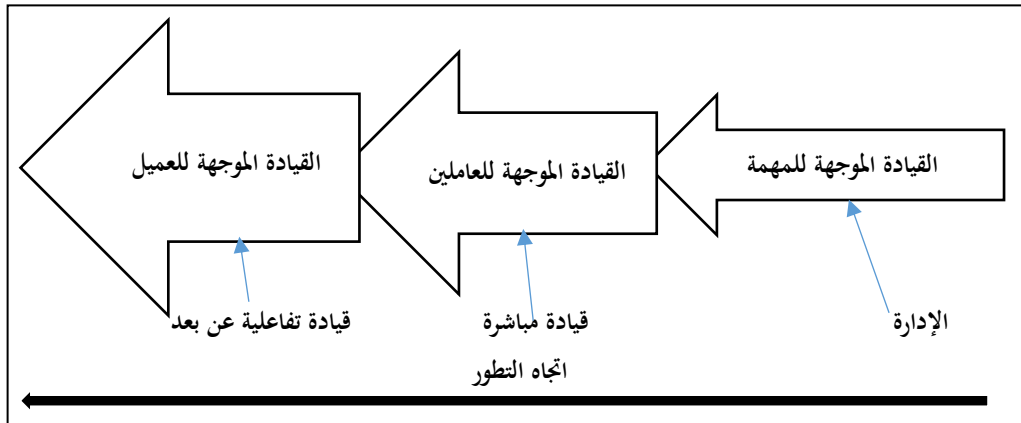
3. القيادة الإلكترونية

يشير مفهوم القيادة إلى: "عملية تحفيز الآخرين على العمل والقدرة على إقناعهم في التوجه نحو بلوغ الأهداف وتحقيقها" (بن مرزوق، قرقاد، حفيظي، و بن ناعة، 2018، صفحة 111). حيث تمثل القيادة المرتكز الأساسي الذي تقوم عليه الإدارة والمنظمة ككل، لكونها قائمة على المورد البشري الذي يمتاز بصفات خاصة من معرفة وخبرة وقدرة على التأثير وتحقيق الأهداف من خلال الآخرين.

أما القيادة الإلكترونية فتشير إلى: "القدرة على أداء مهام ووظائف القائد عبر استخدام واستغلال التكنولوجيا، بالتالي إمكانية متابعة ومراقبة أي نشاط في المنظمة مهما كان حجمه صغير أو كبير، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية (Albidewi, 2014, p. 95). أي أن القيادة الإلكترونية تزيد من إمكانية أداء مهام القائد بوتيرة أسرع وأكثر دقة وشمول حيث استخدام التكنولوجيا يساعد على إجراء مراقبة ومتابعة آنية للمرؤوسين مما يؤدي إلى تجنب الأخطاء أو معالجتها في وقتها، وأن تكون عملية تقييم وتقويم الأداء متزامنة مما يؤثر إيجاباً على إنتاجية المنظمة ويوفر الوقت والجهد والمال.

لقد واجه القيادة تحديان رئيسيان في السابق هما المهام والعاملون مما نتج عنه ظهور مدخلين لدراسة القيادة، مدخل مرتكز على المهام ويعتمد على التنظيم ويمتاز بالصلاية، ومدخل آخر يرتكز على العاملين مما جعله أكثر مرونة ويعتمد بالأساس على العلاقة بين القائد والمرؤوسين ومدى قوة شخصيته ومدى تقبل المرؤوسين له (بن مرزوق، قرقاد، حفيظي، و بن ناعة، 2018، صفحة 112). ويقصد بالقيادة التي تركز على المهام أي التي تهتم بالجانب الإجرائي والتطبيق الصارم للقوانين الإدارية والرقابة المستمرة، أما القيادة التي تركز على العاملين فهي تراعي الجانب الإنساني والعمل على بناء علاقة طيبة مبنية على الثقة مع المرؤوس لتحفيزه لأداء مهامه بشكل أفضل. بعد دخول الانترنت والتكنولوجيا في مجال الإدارة ظهر تطور كبير في المدخلين السابقين، ليصبح المدخل المرتكز على المهام قائم بالأساس على التكنولوجيا أما المدخل المرتكز على العاملين فيوجه تركيزه الأكبر على الزبون (نجم، 2008، صفحة 248). والشكل الموالي يوضح ذلك التطور في تركيز القيادة:

الشكل (9.1): تطور تركيز القيادة



المصدر: (نجم، 2008، صفحة 249)

يظهر من الشكل أعلاه أن نمط القيادة تغير من التقليدي القائم على الجانب الإداري الإجرائي إلى النمط التفاعلي عن بعد الذي يركز بشكل كبير على العلاقة مع الزبون كأحد أوجه القيادة الإلكترونية التي هي من أبرز سمات الانتقال نحو المنظمات الإلكترونية.

ومما سبق يمكن تعريف القيادة الإلكترونية إجرائياً بأنها: "أحد أنماط القيادة الذي يستخدم مختلف الوسائل الإلكترونية (كالاتصالات والمقاربات المرئية عبر الانترنت، البريد الإلكتروني، والمنصات الرقمية، وغيرها) لمتابعة وتوجيه الأفراد بشكل آني ومستمر، وتقديم الدعم والتحفيز لهم لتحقيق الأهداف، ولأداء مهامهم بشكل أفضل."

وتجدر الإشارة إلى أن القيادة الإلكترونية قد تكون افتراضية، أي لا يتواجد خلالها القائد مع فرق العمل في نفس الموقع، وهنا يستحسن بناء المزيد من الثقة مع المرؤوسين، وزرع روح الرقابة الذاتية لديهم، وقد تكون القيادة الإلكترونية مختلطة أي تتسم بتواجد القائد مع فرق العمل في ذات المكان لكنهم يستخدمون الوسائط الإلكترونية في عملية التواصل والإشراف.

4. الرقابة الإلكترونية:

تمثل الرقابة بصورتها التقليدية في: "اتخاذ الإجراءات اللازمة للتأكد من أن الموارد الموضوعة للمشاريع يتم استغلالها بكفاءة الطرق وأكثرها فعالية لتحقيق الأهداف المسطرة لتلك المشاريع، حيث تتم عبر جهود منظمة لتحديد معايير الأداء وتصميم نظم التغذية العكسية للمعلومات، ومقارنة الأداء الفعلي المحقق بالمعايير المحددة سابقاً وكشف وقياس الانحرافات" (بن مرزوق، قرقاد، حفيظي، و بن ناعة، 2018، صفحة 116). بالنظر إلى هذا التعريف فإن الرقابة التقليدية تمر بمراحل متتابعة بداية من تحديد المعايير إلى متابعة عمليات التنفيذ ثم التغذية العكسية وقياس الانحرافات مما يخلق فوارق زمنية بين كل مرحلة وأخرى بسبب اعتمادها على المجهود البشري في جمع المعلومات وكتابة التقارير ثم إرسالها إلى المسؤولين، مما قد يؤدي إلى تفاقم المشكلات وزيادة فجوات الأداء، وكل ذلك تم تداركه من خلال الرقابة الإلكترونية التي أهم ما يميزها أنها آنية تستطيع متابعة كل المراحل في وقت واحد، كما أنها سريعة بسبب اعتمادها على الأدوات الإلكترونية بالتالي تجنّب المنظمة تلك الفجوات الزمنية التي تنشأ خلال الرقابة التقليدية. وقد تم تعريف الرقابة الإلكترونية بأنها: "عملية جمع وتخزين وتحليل والإبلاغ عن الأداء أو النشاطات الفردية أو الجماعية للعمال من خلال استعمال الأجهزة والأدوات الإلكترونية كالفديو وأنظمة الصوت والكمبيوتر (Siegel, König, & Lazar, 2022, p. 2). حيث هناك اعتماد واضح على التكنولوجيا من أجهزة أو أنظمة مما قد يساهم في التقليل من ظاهرة الفساد الإداري وهدر الوقت والمال أو إضاعة الملفات، لكن من جهة أخرى قد تواجه الرقابة الإلكترونية بالرفض من ناحية العاملين بسبب الرقابة اللصيقة والمستمرة، وعدم ترك مساحة من الحرية لهم في أداء المهام.

كما أن هناك مشاكل وتحديات أخرى تواجه الرقابة الإلكترونية من بينها انخفاض مستوى التفاعل الإنساني الذي يمثل الركيزة الأساسية في عملية تطوير العاملين والأنظمة، كما تواجهها أيضاً مشاكل أمنية متعلقة بحماية البيانات والقواعد من الاختراق والقرصنة بسبب اعتمادها الكامل على البيانات الإلكترونية وشبكة الانترنت. (بن مرزوق، قرقاد، حفيظي، و بن ناعة، 2018، صفحة 118)

وبالنظر لما سبق يتم تعريف الرقابة الإلكترونية إجرائيا على أنها: "استخدام الوسائل الإلكترونية لتفعيل عملية الرقابة على الأداء الفردي أو الجماعي، وجعلها تتم بشكل آلي من خلال تسريع جمع وتخزين المعلومات وتحليلها وقياس الانحرافات، ورفع التقارير، وتقديم التغذية العكسية، مما يساهم في تقليص فجوات الأداء، وتقليل الوقت والتكاليف المترتبة عن الرقابة التقليدية."

ثانيا: **مزايا الإدارة الإلكترونية وتحدياتها:** تتمتع الإدارة الإلكترونية بعدة مزايا تعود على الدول والمنظمات عند الاستثمار في برامجها المختلفة، ومع ذلك فقد تواجه هذه الخطوة العديد من التحديات والعراقيل عند وضع الخطط أو عند العمل على تنفيذها في أرض الواقع.

1. مزايا الإدارة الإلكترونية:

استطاعت تقنية المعلومات فرض نفسها على الساحة الدولية، حيث أصبحت الدول تسعى لامتلاك أكثر هذه النظم تطورا خاصة في المجال الإداري فالتفسير هو أساس نجاح الحكومات والمنظمات، ذلك أن اعتماد الإدارة الإلكترونية بدل التقليدية كان له مزايا عدة على مختلف المستويات.

1.1. المزايا بالنسبة للمجتمع: تعددت المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية للمجتمع ويذكر منها: (المفرحي، صالح، و البياتي، 2007، الصفحات 34-35)

- أ-) جعل البيانات والمعلومات متاحة ومتوفرة لجميع فئات المجتمع؛
- ب-) تبسيط الإجراءات وتحسين الخدمات لأفراد المجتمع عبر اسهامها في زيادة شفافية الحكومات؛
- ت-) خلق مناخ مناسب لنشأة شركات جديدة في مجال صناعة التكنولوجيا مما يرفع من مستوى الخدمات خاصة في مجال صيانة الشبكات؛
- ث-) تساهم في فتح قنوات اتصال جديدة بين كافة فئات المجتمع.

2.1. المزايا بالنسبة للمنظمات: تقدم الإدارة الإلكترونية للمنظمات على اختلاف نشاطها أو أحجامها عدة مزايا، والتي من أهمها: (مراكشي و فقير، 2017، صفحة 183)

- أ-) زيادة مستوى الدقة والموضوعية التي تنفذ بها العمليات داخل المنظمة؛
- ب-) التقليل من استخدام الورق مما ينعكس إيجابا على عمليات التوثيق ويوفر الأماكن الموجهة للتخزين؛
- ت-) تقليص وقت إنجاز المعاملات الإدارية من خلال تبسيط الإجراءات في المنظمات؛
- ث-) جعل عملية الاتصال أكثر سهولة بين أقسام ودوائر المنظمة ومع المنظمات الأخرى.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية من شأنه أيضا المساهمة في زيادة حجم المعاملات التي يتم تخليصها في نفس الوقت وهذا ما لم يكن متاحا مع الإدارة التقليدية حيث تساهم الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة العمل الإداري، كما أنها تؤدي إلى تقليل التكاليف المالية كنتقل الموظفين، أو تكاليف عقد الاجتماعات المباشرة، أو تكاليف التدريبات الحضورية، وتكاليف هدر الوقت، إضافة إلى

التخفيف من مشكل ضياع الملفات، وحتى في مجال الإعلانات نجد أنها توفر فرص الدعاية المجانية وغير المكلفة للمنظمات عبر موقع الشركة أو مواقع التواصل الاجتماعي، إضافة إلى تلقي ردود أفعال العملاء عبر تلك الوسائط مما يساهم في تحسين مستوى الخدمات.

3.1. المزاي بالنسبة للمواطنين: يستفيد المواطن بشكل كبير من اتساع تطبيقات الإدارة الإلكترونية على مستوى الحكومات أو الإدارات العمومية أو المنظمات، وفيما يلي بعض تلك الفوائد: (المفرحي، صالح، و البياتي، 2007، صفحة 36)

- أ-) تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى السرعة في تلبية الاحتياجات وتبسيط الخدمات مما يزيد من ولاء الأفراد؛
 - ب-) تجنب المواطنين عناء التنقل إلى الدوائر الحكومية من خلال توفير الخدمة والمعلومة في المكان الذي يتواجدون به؛
 - ت-) الاتصال الفعال بشكل أسرع وأكثر اتساعاً، بالتالي حصول المواطن على خدمات حكومية بأعلى جودة وأقل تكلفة.
- تعم فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية كل الفئات سواء المجتمع أو الزبائن أو المنظمات أو الحكومات حيث لا يمكن فصل فئة عن الأخرى، فهي عبارة عن شبكة تكنولوجية متفرعة تعتمد على سيرورة البيانات والمعلومات داخلها حيث كل فئة من الفئات المذكورة سابقاً تؤثر في هذه الشبكة وتؤثر في الفئات الأخرى من خلال البيانات التي ترسلها، فالإدارة الإلكترونية تضمن التواصل المستمر من قمة الهرم وهي الحكومة إلى أصغر مستخدم، وبرغم ما يحمله ذلك من إيجابيات نظراً لكمية المعلومات التي يمكن جمعها وتخزينها، واختصار الوقت وتقليل التكاليف، إلا أنه يعاني من خطر أمن المعلومات وسريتها ومدى قوة الأنظمة وضمان الصيانة المستمرة لها.

2. التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفر عدة متطلبات تقنية، وإدارية، ومالية، وبشرية، وسياسية، والتي قد تشكل عائق أمام التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية في حالة عدم توفرها أو استغلالها بشكل خاطئ.

1.1. التحديات الإدارية: تقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية كبيرة اتجاه نجاح مشروع الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية، غير أن تقصير بعض القيادات وتحميلهم المسؤولية لموظفين غير مناسبين ولا يمتلكون الكفاءة لمتابعة مراحل تنفيذ المشروع سيؤدي إلى الفشل وتضخيم التكاليف.

- حيث أن نقص كفاءة المسؤولين يمثل أبرز التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية؛ كما أن الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية تشكل عائق أمام تطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة منها ومن المعلومات والبيانات لأجل التنفيذ الفعال للإدارة الإلكترونية. (تبون، 2021، صفحة 75)

ذلك أن تطبيق التقنية يتطلب وجود هياكل مصفوفية تسهل عملية الاتصال بين الأقسام والإدارات وتعتمد على أسلوب فرق العمل والاستشارات بدل نظام الأوامر النازلة من أعلى إلى أسفل.

- عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة حيث يحتاج العمال إلى معرفة رسالة المنظمة وأهدافها ورؤيتها خاصة إذا كانت في مرحلة انتقالية من وضع لآخر، بالإضافة إلى ضعف التخطيط الذي يؤثر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الإدارة (القطراني، 2020، صفحة 147).

فلا يمكن أن يتم تنفيذ برامج الإدارة الإلكترونية بشكل عشوائي وغير منظم بل يجب الاعتماد على وضع خطط واضحة ومحكمة تراعي الأهداف والإمكانات المتاحة وتساعد المنظمة على مواجهة التغيرات والتحديات المختلفة.

2.1. التحديات البشرية: تؤثر الموارد البشرية بشكل كبير في عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية كما أنها قد تشكل عائق في تحقيق ذلك نظرا للأسباب التالية: (القطراني، 2020، صفحة 147)

- قلة المهارة ونقص الثقافة في مجال تكنولوجيا المعلومات لدى العمال؛
- غياب الحافز لدى العمال للعمل على إنجاح عملية التحول؛
- النظر لتطبيقات الإدارة الإلكترونية على أنها تكلفة؛
- نقص في عدد الكوادر المدربة والمؤهلة للتعامل مع هذه التقنيات الحديثة وصيانة الأجهزة.
- شعور العمال بالخوف من استخدام الأجهزة الإلكترونية الحديثة، مع عدم الاتقان الجيد للغات الأجنبية؛ وعدم توفر البرامج التدريبية الكافية في مجال تقنية المعلومات.
- مقاومة التغيير من قبل العاملين بدافع الخوف على مستقبلهم المهني وفقدان مناصبهم بسبب تأثير تلك التقنيات الحديثة. (عباسي، 2021، صفحة 222)

3.1. التحديات التقنية: وهي العراقيل المتعلقة بالعتاد والبرامج وأنظمة الحماية، والتي يمكن تلخيصها كما يلي: (المفرحي، صالح، و البياتي، 2007، صفحة 37)

- مشكلة ارتفاع أسعار البرمجيات والأجهزة الإلكترونية الحديثة والصعوبات التي تصاحب عملية تشغيلها؛
- المخاطر المتعلقة بالحفاظ على سرية وأمن المعلومات، وأخطار الفيروسات؛
- مشكلة الأعطال المقصودة التي تصيب الشبكات، وكذلك عمليات تزوير المعلومات؛
- صعوبة تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الدولة ومنظمتها بسبب البنية التحتية الضعيفة للمعلومات والاتصالات.

4.1. التحديات المالية: ويذكر لؤي ناصر جبر بعض تلك التحديات كما يلي: (جبر، 2022، صفحة 130)

- قلة التمويل الموجه لتدريب العمال على أنظمة المعلومات؛
 - التكاليف العالية لتوفير البرامج والأنظمة والأدوات وتوصيلات الشبكة؛
 - صيانة الحواسيب التي تحتاج إلى تكاليف ومبالغ مالية مرتفعة.
- يضاف لما سبق مشكلة قلة الموارد المالية المخصصة للاستثمار في البحث والتطوير في مجال أنظمة المعلومات والتقنيات الحديثة الذي يساعد على تقليل تكاليف شراء واستغلال البرامج الأجنبية خاصة وأن هذه البرامج يتم تغييرها وتطويرها بشكل مستمر.

إن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية هي عدم توفر البنية التحتية اللازمة على مستوى الدولة مما يؤثر على منظمتها كما أن معظم البرامج والنظم الإلكترونية يتم تصنيعها في الدول المتقدمة تكنولوجيا وبالتالي فإن تكاليف استغلالها

وشرائها تكون مرتفعة، إضافة إلى الأمية المعلوماتية لدى الأفراد والعمال التي تزيد من تفاقم ظهور مقاومة التغيير بسبب الخوف من التقنيات الحديثة والأتمتة بأنها تهدد المستقبل المهني للعامل وقد تفقده منصبه أو أنها تخترق خصوصيات الأفراد من خلال جمع البيانات وتخزينها.

الفرع الخامس: نظم معلومات الموارد البشرية كأحد التطبيقات الوظيفية للإدارة الإلكترونية

نظرا لتوفر المنظمات خاصة الكبيرة منها على كميات ضخمة من البيانات الإلكترونية والمعلومات حول الأفراد وكافة الأنشطة والعمليات سواء بالبيئة الداخلية أو الخارجية، كان لابد أن تلعب نظم المعلومات دور رئيسي في جمع وتخزين ومعالجة تلك البيانات لاستفيد منها المنظمات في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، حيث تعطي نظم المعلومات صورة واضحة ومكاملة أي بيانات محسوبة حول وضعية المنظمة.

أولا: مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية

إن من أهم نظم المعلومات داخل المنظمات هو نظام معلومات الموارد البشرية الذي يمثل أحد التطبيقات الوظيفية الهامة للإدارة الإلكترونية كغيره من النظم كنظام المعلومات التسويقية، أو نظام معلومات الإنتاج، أو نظام معلومات التمويل والمحاسبة وغيرها. حيث يمكن تعريف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه: "...الإجراءات المنظمة الخاصة بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصحيحة والمفصلة عن الموارد البشرية وأنشطة الأفراد وخصائصهم الصحيحة والفعالة في أي منظمة بما يدعم كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري..." (الصيرفي، 2009، صفحة 467)

ويتضح من هذا التعريف أن نظام معلومات الموارد البشرية عبارة عن نظام آلي يتكون من مدخلات تشمل بيانات مفصلة ودقيقة عن الأفراد وأنشطتهم بحيث يتم معالجتها ضمن هذا النظام ليتم الحصول على مخرجات متمثلة في معلومات تساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية ومعالجة مشكلاتهم.

ونستطيع تعريف نظام معلومات الموارد البشرية إجرائيا كما يلي: "هو نظام يسير بطريقة آلية عبر عملية جمع وتخزين ثم معالجة البيانات الخاصة بالموارد البشرية للحصول على مخرجات تساعد في اتخاذ القرارات الخاصة بهذه الموارد البشرية على مستوى الأداء أو التدريب أو المكافآت أو الترقيات أو تسيير المسار المهني وغيرها"

ثانيا: أهمية نظام المعلومات الموارد البشرية:

تتحدد أهمية نظام معلومات الموارد البشرية بحسب طبيعة نشاط المنظمة وحجمها كبيرة أو صغيرة وكذلك الموارد والإمكانات المتوفرة لديها والذي يؤثر بدوره على مكانة ودور إدارة الموارد البشرية. (رضوان، 2012، صفحة 83)

كما تزداد أهمية نظام معلومات الموارد البشرية بالنظر للمزايا العديدة التي يقدمها للمنظمة والتي من أهمها: (الصيرفي، 2009، صفحة 470)

- تحقيق السرعة والدقة في خزن واسترجاع المعلومات؛
- التقليل من استخدام الأوراق والسجلات اليدوية؛

- السرعة في تحليل البيانات مما يؤدي إلى السرعة والدقة في اتخاذ القرارات؛
- الكشف عن التغيرات التي تطرأ على الموارد البشرية داخليا وخارجيا وبالتالي الاستعداد الجيد لمواجهتها؛
- يسهل عملية تقويم الأداء من خلال المعلومات التي يوفرها حول مستويات العاملين وبالتالي يحسن العلاقات بين الإدارة والعاملين؛
- يحقق التكامل والتنسيق بين نشاطات إدارة الموارد البشرية المختلفة وباقي الإدارات.

يبقى نظام معلومات الموارد البشرية آلية مهمة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية خاصة مع اتساع حجم المنظمات ووجود فروع في مناطق أو دول مختلفة بالتالي فإن الإشراف التقليدي المباشر وجمع المعلومات بالطرق التقليدية أصبح عاجزا أمام هذه التحديات، لذلك لابد من استخدام نظام آلي يجمع المعلومات حول معدلات الغياب، الأجور، المكافآت، التنقلات وغيرها ويقوم بتحليلها لمساعدة المنظمة على التحكم في التكاليف وتجنب هدر الوقت والمال والأهم تحسين عملية اتخاذ القرار، غير أن هذا النظام المتطور يحتاج لحماية وصيانة مستمرة للحفاظ على البيانات من التلف أو الاختراق أو الفقد.

ثالثا: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية: يدخل في تكوين هذا النظام مجموعة من العناصر التي يؤدي كل منها وظيفة محددة، وتمثل هذه العناصر حسب الصيرفي في: المدخلات، العمليات، المخرجات، التحكم، التغذية العكسية، والذاكرة، والتي سيتم شرحها كما يلي: (الصيرفي، 2009، الصفحات 495-502)

1. **المدخلات:** تتمثل في مجموعات متعددة من البيانات كبيانات الموظفين، والوظائف، والبيانات الإدارية، كسياسات التوظيف والقوانين، وبيانات سوق العمل كالمنظمات المنافسة أو العمالة عموما.
2. **العمليات:** هي إجراء عمليات تحليلية، وإحصائية وحسابية على المدخلات في صورة نشاطات تشغيلية، وذلك لجعل هذه المدخلات أكثر وضوحا وقابلة للاستخدام من قبل إدارة الموارد البشرية حيث تتضمن عملية تسجيل البيانات ورصدها وتخزينها، ثم مراجعة وتدقيق وتحديث البيانات، وأخيرا تحليل وتفسير البيانات.
3. **المخرجات:** بعد العمليات التحويلية يتم الحصول على مخرجات في شكل معلومات خاصة بالموظفين والوظائف، ومختلف العمليات الإدارية، إضافة لوضعية العاملين الحالية والسابقة وكذلك المستقبلية.
4. **التغذية الراجعة:** هي عبارة عن معلومات يتم من خلالها التأكد من مدى تطابق الخطط الموضوعة مع المخرجات وتكون في شكل إرشادات حول سيرورة العمليات والنظام.
5. **التحكم:** يمثل عنصر السيطرة والتحكم في سير مراحل وخطوات النظام كما يهدف أيضا إلى اكتشاف الثغرات أو الأعطال والتنبيه عنها.
6. **الذاكرة:** تمثل المكان الذي تخزن فيه مخرجات ومدخلات النظام وقد تأخذ عدة أشكال منها الورقي أي المستندات الورقية، أو الميكروفيلم، أو الأشرطة المغنطة والأقراص الضوئية.

رابعا: معوقات تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية:

رغم الفوائد الكبيرة التي تعود على المنظمات والأفراد من تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية كتسهيل أداء المهام واختصار الوقت وتقليل الاعتماد على الأرشيف الورقي، إلا أن النجاح في استغلال هذا النظام قد يصطدم بالكثير من العراقيل خاصة في بداية تنفيذه، كرفض بعض العاملين له نتيجة ضعف المهارات التقنية لديهم، أو التخوف من ارتكاب الأخطاء، أو ضياع المعلومات وتلفها. ويضاف إلى ذلك عدة معوقات أخرى من بينها: (أنساع، 2016، صفحة 41)

- أن تكون السياسات غير واضحة؛
- انخفاض الدعم من قبل الإدارة العليا؛
- التحليل الضعيف وغير الكافي للاحتياجات الحقيقية للنظام؛
- ضعف الاتصال وعدم كفاءته؛
- وجود معوقات تقنية على مستوى البرامج والحواسيب والأنظمة.

كما أن ضعف التكوين التقني الموجه للموارد البشرية خاصة الذين يتعاملون بشكل مباشر مع النظام يعيق عملية تطبيقه أو يجعله عرضة للأخطاء مما يؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرار، فعدم فهم سيورة النظام وطريقة عمله قد تؤدي إلى رفضه وعدم تقبله من قبل العاملين، كما أن ضعف التنسيق بين المسير والمبرمج يؤدي إلى بناء نظام غير فعال ولا يتلاءم مع احتياجات إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن التحول التكنولوجي المتسارع في عصرنا الحالي يبقى من أقوى الأدوات في يد المنظمات التي تطمح للبقاء، والاستمرارية في المنافسة إن هي أحسنت استغلاله، وبما أن التكنولوجيا تعتمد بالأخص على الموارد البشرية لتسييرها والتحكم في أدواتها، فقد أصبح من الضروري دمج كل الوظائف والإدارات في المنظمات بالوسائط الإلكترونية، ومن بين أهم الإدارات التي تحتاج لهذا التحديث إدارة الموارد البشرية، نظراً لأهميتها الكبيرة وكونها همزة الوصل بين المنظمة والعاملين.

الفرع الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

يعد الفرد العامل الركيزة الأساسية في بناء الحضارات، لذلك نجد أن أغلب الباحثين والعلماء في مجال الإدارة أو علم الاجتماع أو حتى المهندسين قد انصب تركيزهم على تطوير أساليب العمل وابتكار طرق التسيير والتعامل مع الأفراد العاملين، مما جعل المجتمعات تخرج من دائرة العشوائية وغياب التنظيم إلى تنظيم الجهود البشرية، وقد زادت أهمية العامل بعد اكتشاف المنظمات بأن تحقيق أهدافها يعتمد على الفرد كأهم عنصر فيها، فمهما امتلكت المنظمة من أصول مادية فهي تبقى عاجزة عن استثمارها أو استغلالها بشكل جيد، إلا إذا امتلكت أفراداً قادرين على التعامل مع هذه الموارد، وتحويلها إلى مخرجات تضمن للمنظمة النمو والبقاء والاستمرارية، ونظراً لأهمية هذا المورد البشري وجب على كل منظمة أن تهنيء له إدارة خاصة به ترعى شؤونه، وتقف على تطويره وتنميته والاحتفاظ به، وهي إدارة الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعددت تعريفات الباحثين المقدمة للإدارة، حيث تم اشتقاق الإدارة ككلمة من الفعل "أدار" بمعنى مساعدة الآخرين وتقديم العون لهم وخدمتهم (الشميمري، 2009، الصفحات 23-24). أي أنها تشير إلى الإطار الذي يجعل الفرد قادراً على تقديم خدمة للآخرين ومساعدتهم، أما من الناحية الاصطلاحية فالإدارة هي: "النشاط الساعي إلى تنسيق جهود الأفراد وتحقيق التعاون بينهم للوصول إلى هدف عام (الشرعة و سنجق، 2015، صفحة 19)". أي أن الإدارة في سعيها لتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمات أو الأفراد تركز على عملية التعاون والمشاركة بين العاملين وحشد الجهود. أما في مفهوم الإدارة الأوسع فهي تشير إلى: "عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في تنفيذ الأعمال مع مراعاة المتغيرات الداخلية والخارجية، بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية" (الشميمري، 2009، الصفحات 23-24). ونلاحظ هنا البعد الشمولي لعملية الإدارة من حيث تنسيق الجهود في تنفيذ الأعمال للوصول إلى أهداف المنظمة بأقل تكلفة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد.

مما سبق يمكن تعريف الإدارة إجرائياً بأنها: "تنسيق جهود الأفراد لتنفيذ مختلف الأعمال، عبر التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة"

أما الموارد البشرية فتشير إلى: "جميع الأفراد العاملين في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، الذين يؤدون مهامهم من أجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة حيث تحكمهم ثقافة تنظيمية تحدد مختلف السلوكيات والسياسات والإجراءات داخل منظمته" (كرفوع و البلداوي، 2013، صفحة 188). وقد أعطى الباحث هنا مفهوم أوسع للموارد البشرية حيث لم يقتصر على كونهم مجرد أفراد يؤدون عمل داخل المنظمة بل كونهم يقدمون قيمة مضافة تساهم في تحقيق أهداف ورسالة المنظمة؛ كما أشار إلى وجود ثقافة تجمعهم وتحدد لهم الأنظمة والسياسات والسلوكيات.

نظراً لتنامي الاهتمام بالموارد البشري داخل المنظمات مقارنة بالموارد الأخرى المادية والمالية زاد التركيز على الوظيفة التي تهم به. فقامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد المختصة في مجال الإدارة سنة 1970 بتغيير مصطلح إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية. (الشرعة و سنجق، 2015، صفحة 20). والتي تعددت تعريفات الباحثين لها فعرّفها جاري ديسلر بأنها: "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (ديسلر، 2009، صفحة 34)". ليأتي بعد ذلك سيكولا Sekolah ويفصل أكثر في تلك الممارسات التي تقوم بها هذه الإدارة حيث ذكر بأنها: "تشتمل على عمليات التعيين والتنمية وتقييم الأداء، والأجور والتعويضات، وبحوث الأفراد، والاهتمام بالاحتياجات الصحية والاجتماعية للعاملين (الشرعة و سنجق، 2015، صفحة 20)". وفي نفس السياق تم تعريفها بأنها: "عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تتضمن تحليل الوظائف، الاختيار والتعيين، ترقية العاملين، وتقويم أدائهم، ونقلهم، وتصميم هياكل الأجور، عمليات التدريب، وتوفير الأمن والسلامة للعمال (أبو شيخة، 2013، صفحة 24)". ونلاحظ هنا أن المهام الخاصة بهذه الإدارة قد تطورت وتوسعت لتتجاوز عملية التوظيف ومراقبة الحضور والانصراف ودفع الأجور لتهتم بعملية التنمية والتخطيط والتدريب والتحفيز وعمليات التحليل، والعناية بكل الجوانب المهنية والصحية. وهذا ما أشار له كل من المعاينة والحموري حيث اعتبرا أن إدارة الموارد البشرية تمثل: "جميع الإجراءات والسياسات التي تتعلق باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين في كل المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة للاحتفاظ بهم، وتعزيز الولاء لديهم، وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية (فرخة، 2016، صفحة 61)". كما تم

تعريفها أيضا بأنها: "هي تلك الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع (بن مرزوق، قرقاد، حفيظي، و بن ناعة، 2018، صفحة 65)". وهنا نلاحظ اتساع دائرة الأهداف التي تهتم بتحقيقها لتشمل المجتمع ككل أي البيئة المحيطة وليس فقط الفرد أو المنظمة وذلك عبر استثمار قدرات الأفراد وجعلهم فاعلين ومؤثرين على كل المستويات. من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية إجرائيا بأنها: "جهود منظمة تشتمل على أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة المتعلقة باستقطاب أفضل الموارد البشرية، والعمل على تدريبها وتنميتها وتحفيزها، والاحتفاظ بها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها."

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية والأهداف المسطرة لها

1. أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من أهمية المورد البشري الذي تهتم بإدارة شؤونه وتسييره، والذي يمثل أصل فكري واستثمار طويل الأجل للمنظمات ومصدر للتنافسية والتميز، فالخطط الاستراتيجية والأهداف التي تصنعها الإدارة العليا لا يمكن تحقيقها إلا بتدخل المورد البشري، وإدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في صنع القرارات، واقتراح الخطط وحتى الكوادر المؤهلة لتنفيذها.

وقد كانت هناك عوامل عدة زادت من أهمية إدارة الموارد البشرية ونذكر منها ما يلي: (الطائي و العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، 2015، صفحة 41)

1. اكتشاف أهمية المورد البشري كأحد أهم عناصر الإنتاج، ودور هذه الإدارة في تنمية أدائه وتطويره؛
 2. ظهور النقابات العمالية والاعتماد على إدارة الموارد البشرية في تحسين العلاقات وزيادة التعاون بين النقابات وبين إدارة المنظمة؛
 3. تنامي تدخل الحكومات من خلال فرض قوانين العمل التي تنظم العلاقات بين الإدارة والعاملين، وزيادة نسبة مشاركتهم.
- كما يمكن الإشارة أيضا إلى أن توسع المنظمات وزيادة حجمها إضافة إلى زيادة عدد العاملين بها يعد من بين الأسباب التي زادت من اهتمام المنظمات بإدارة الموارد البشرية (كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي، 2014، صفحة 36).

كما يرى باحثون آخرون أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم مكونات المنظمات للأسباب التالية: (الشرعة و سنجق، 2015، الصفحات 21-22)

- أ-) الحاجة إلى التخصص: وضرورة وجود أفراد مؤهلين ومتخصصين قادرين على أداء مهام معينة كتخطيط الموارد البشرية، ووضع الأنظمة والسياسات، وإجراء البحوث؛
- ب-) طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية: وتوسع دورها من الجانب التقليدي المتعلق فقط بالاستقطاب والتعيين والأجور إلى أداء أدوار استراتيجية تحتاج كفاءات متخصصة؛
- ت-) التكلفة: من حيث كبر حجم النفقات المتعلقة بأجور العاملين وتعويضاتهم مقارنة بباقي نفقات المنظمة، بالتالي سيكون أحسن استثمار لمنظمتهم.

إضافة إلى ما سبق يمكن القول أن من أهم العوامل التي زادت من الاهتمام والتركيز على إدارة الموارد البشرية هو التطور التكنولوجي الكبير والمتسارع الذي حتم على المنظمات ضرورة مسيرته وتبنيه في مختلف المجالات والعمليات سواء في التسيير، أو الإنتاج، أو الخدمات على اختلاف طبيعة نشاط المنظمة، ومن هذا المنطلق كان لابد من استقطاب أفراد لديهم الكفاءة والمهارة في الجانب التكنولوجي، الإبداعي، والتقني، وذلك يتطلب وجود إدارة قادرة على جذب المواهب الكفوة وتطويرها، والاحتفاظ بها في ظل المنافسة الكبيرة في سوق العمل بين المنظمات.

2. أهداف إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية من خلال تبنيها لأنظمة فعالة في مجال الاستقطاب والاختيار والتدريب والتقييم وإدارة التغيير وكذلك الاتصال، تساهم بشكل كبير في تحقيق الملاءمة بين أهداف المنظمة المتعلقة بالتكامل والمرونة والجانب الاجتماعي والأخلاقي وهي أهداف طويلة الأجل، وبين الأهداف قصيرة الأجل الخاصة بالجانب التنظيمي والمهني. (الطائي و العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، 2015، صفحة 43)

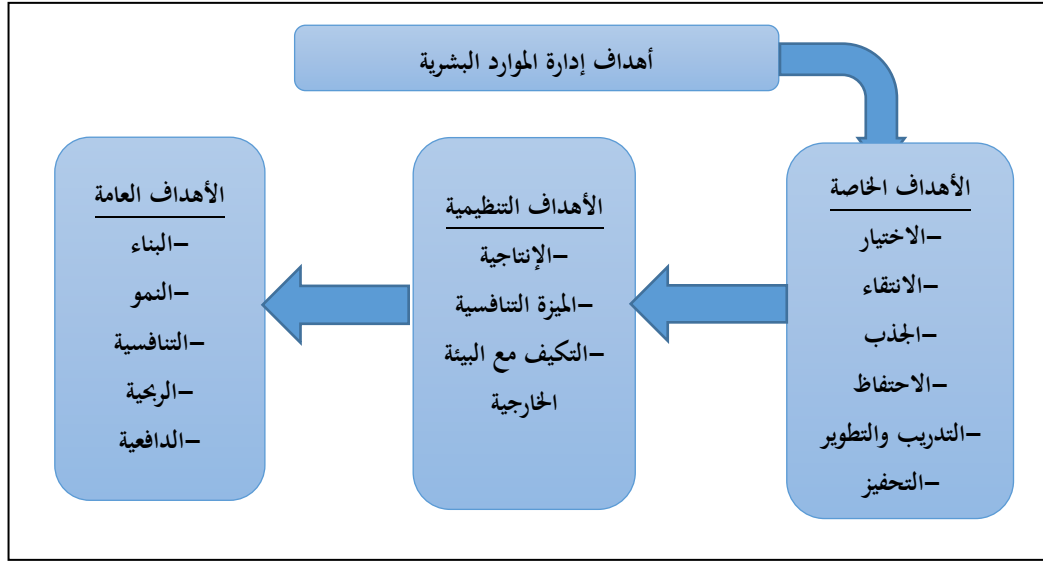
بما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تركز أساساً على الأفراد وعملية اختيارهم وتحسين وتطوير أدائهم فهي تنعكس على تحسين الأداء الكلي للمنظمة، وبالتالي فهي تؤثر بشكل مباشر وكبير على تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها. وفي هذا السياق نستعرض بعض أهداف إدارة الموارد البشرية حسب آراء الباحثين: (كاقي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي-تكنولوجي-عولمي، 2014، صفحة 38)

1. تساعد إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة؛
2. تساهم إدارة الموارد البشرية في الوصول بالعامل إلى تحقيق الذات والرفع من مستويات الرضا الوظيفي؛
3. تتكفل بجذب وتوظيف أفضل الكفاءات المدربة والمحفزة؛
4. تعمل على التعريف بسياسات الموارد البشرية وإيصالها لكل العاملين في المنظمة؛
5. تساعد المنظمة والعاملين على الاستفادة من عملية التغيير من خلال المساهمة في الإدارة المحكمة لها.
6. العمل على تحقيق التوازن بين زيادة قدرة العامل من خلال التدريب والتنمية من جهة وبين زيادة رغبته في العمل من خلال التحفيز وأنظمة الصحة والسلامة من جهة أخرى، بالتالي الوصول إلى مستوى الأداء الجيد والمقبول. (الطائي و العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، 2015، صفحة 44)

بالنظر لما سبق يبقى الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية من العمليات والممارسات التي تقوم بها لا ينحصر فقط في استقطاب أفضل الكفاءات البشرية بل يتعداه إلى السعي نحو تعظيم القيمة المضافة لهذا المورد مقارنة بتكلفته، لأن الاستثمار في المورد البشري يعد من الاستثمارات بعيدة المدى.

ويرى الباحثون أن أغلب أهداف إدارة الموارد البشرية يمكن حصرها في الشكل التالي:

الشكل (10.1): أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: (الطائي و العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، 2015، صفحة 46)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أهداف إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى أهداف خاصة تتضمن الممارسات الموجهة للأفراد كالاختيار، والانتقاء، والجذب، والتدريب والتطوير وغيرها، وأهداف أخرى تنظيمية، وأهداف عامة يكون بينها تنسيق وتكامل، أي أنها تكمّل بعضها بعضاً حيث تبدأ من داخل إطار الوظيفة وتتوسع للمنظمة ثم إلى خارج المنظمة والبيئة المحيطة.

ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية على المشاركة في تجسيد الاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال وضع السياسات التي توجه القوى العاملة في إطار السياسات العامة للمنظمة، وضمن قواعد وقوانين العمل المعمول بها، لذلك فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمس كل المستويات والإدارات والمجالات لأنها تتعامل بشكل مباشر مع الفرد العامل سواء كان مسؤول أو مرفوس، وتحاول من خلال ممارساتها وأنشطتها المتعددة جعل قوة العمل داخل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية. ويشير الباحثون إلى مجموعة من أهم وظائف وأنشطة إدارة موارد البشرية وهي:

1. تحليل وتصميم الوظائف: ينصب هذا النشاط على تحديد الواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها كل وظيفة في المنظمة، وكذلك تحديد مواصفات من يشغل هذه الوظيفة (عقيلي، 2005، صفحة 15). وقد أشار علي سعدون علي إلى أن تحليل وتصميم الوظائف هو عبارة عن: "عملية تتم على أساس علمي من خلال الدراسة والملاحظة لإبراز الواجبات والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة وتحديد المهارات والقدرات المطلوبة في شغلها، إضافة إلى القيام بتحليل طبيعة وظروف العمل (علي ع.، 2023، صفحة 88)". ويلاحظ أن هذا التعريف كان شاملاً ومستوفياً حيث وضح أن تحليل وتصميم الوظائف عملية تتم على أساس علمي وليس بشكل عشوائي، كما ذكر أهم مكونات ومراحل هذه العملية.

من خلال ما سبق يمكن تعريف تحليل وتصميم الوظائف إجرائياً كما يلي: " يعد تحليل وتصميم الوظيفة من أهم الأنشطة في إدارة الموارد البشرية، حيث تبني عليه بقية الأنشطة فهو يتطلب جمع معلومات وافية عن الوظيفة، والتي تتحدد من خلالها الواجبات والمسؤوليات المنوطة بشاغل الوظيفة، إضافة إلى المؤهلات والمهارات والقدرات التي يجب أن يمتلكها، كما يتم أخذ فكرة عن ظروف العمل والأدوات المستخدمة في إنجاز المهام، مما يجعل عملية تحليل وتصميم الوظيفة الأساس الذي يتحدد من خلاله الأجر المناسب للوظيفة وكذلك معايير تقييم أداء العامل وغيرها من الأنشطة".

2. تخطيط الموارد البشرية: بالنظر إلى تحليل الوظائف ووصفها فإن وظيفة تخطيط الموارد البشرية يتم عبرها تحديد احتياجات المنظمة من الموظفين من الناحية الكمية أي العدد المناسب، ومن الناحية النوعية أي المؤهلات المناسبة وذلك خلال فترة زمنية محددة، ويهدف هذا النشاط إلى الانتقال بالمنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب به والأفضل من حيث الموارد البشرية. (درة و الصباغ، 2008، صفحة 71). وتعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية على إجراء مقارنة بين ما هو مطلوب وما هو معروض من العمالة على مستوى المنظمة، وعلى حسب النتيجة المتحصل عليها فإما يتم العمل على التخلص من الفائض من العمالة إن وجد أو يتم سد العجز فيها وتوفير المزيد منها. (الطائي و العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، 2015، صفحة 67)

ووفقاً لما سبق يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية إجرائياً بأنه: "عملية تقدير وتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً خلال فترة زمنية مقبلة".

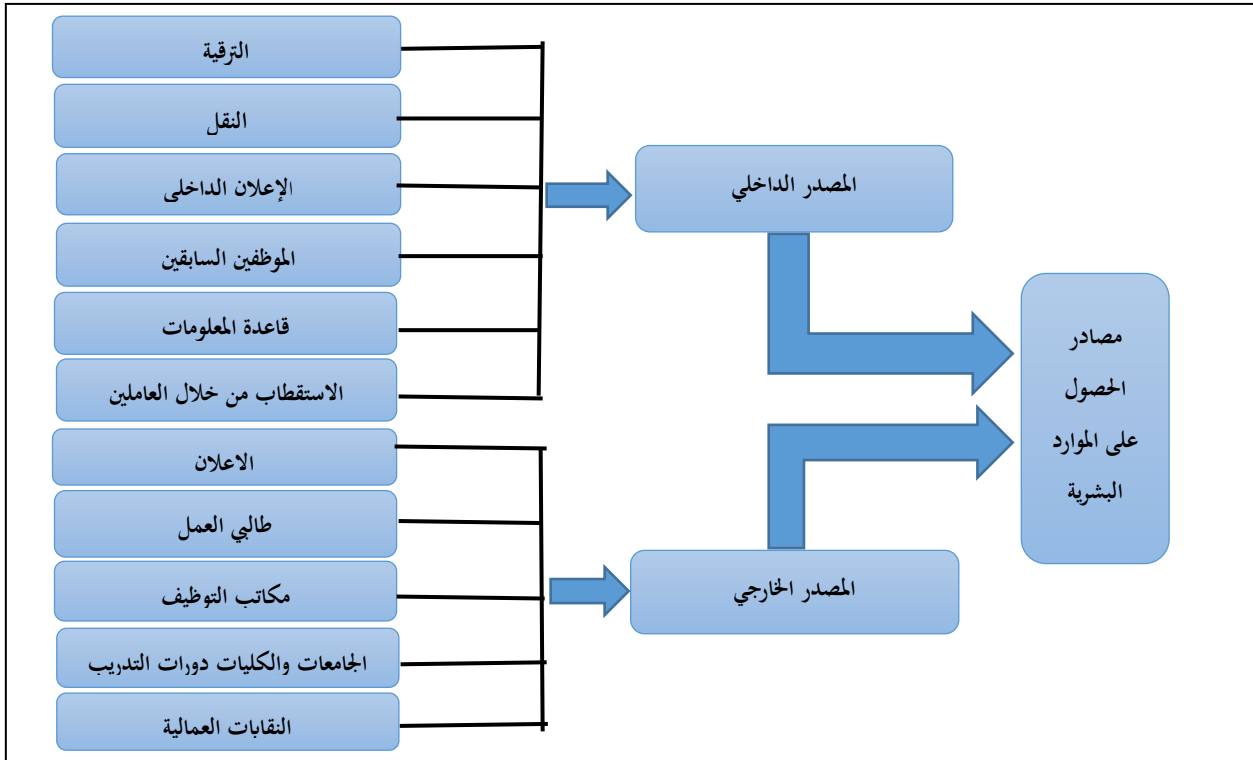
إن الأداء الجيد لنشاط تخطيط الموارد البشرية من شأنه تجنب المنظمة التكاليف الزائدة، والأعباء من حيث الأجور والمزايا ومصاريف البرامج التدريبية، كما أنه يساهم في وضع العمالة المناسبة في الوظائف بالتالي ضمان استمرارية العمل والعملية الإنتاجية.

3. استقطاب الموارد البشرية: يتم هذا النشاط عقب خطة تحديد الموارد البشرية، حيث يتضمن البحث على مترشحين مؤهلين ليتم اختيار الأنسب بينهم لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، وتتطلب عملية الاستقطاب الإعلان عن الوظائف ومواعيد الاختبار فيها من خلال وسائل الاعلام المختلفة. (الطائي، الفضل، و العبادي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، 2006، صفحة 186)

ووفقاً لذلك فإن استقطاب الموارد البشرية يعرف إجرائياً بأنه: "عملية تعتمد على مخرجات تخطيط الموارد البشرية بهدف توفير احتياجات المنظمة من العمالة المناسبة، حيث تشتمل على وضع إعلانات عروض العمل وتحديد مواعيد اختبارات التوظيف من خلال وسائل متعددة".

ويظهر مما سبق أن الاستقطاب عملية مستمرة لإمداد المنظمة بما تحتاجه من موارد بشرية، حيث تجعل من عملية اختيار الأفراد المناسبين وتعيينهم أكثر سهولة وفعالية، وقد تخفّف حتى من تكاليف التدريب المحتملة. والشكل الموالي يوضح المصادر التي تلجأ لها المنظمة للحصول على الموارد البشرية:

الشكل (11.1): مصادر الحصول على الموارد البشرية



المصدر: (الطائي، الفضل، و العبادي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، 2006، صفحة 194)

يظهر من الشكل أعلاه أن عملية الاستقطاب تعتمد على مصدرين داخلي أو خارجي، فقد تلجأ المنظمة في البداية للمصادر الداخلية كالترقية أو النقل... وفي حالة تعذر وجود موارد بشرية مؤهلة لأداء الوظيفة يتم اللجوء لمصادر خارجية كالإعلانات، أو مكاتب التوظيف.... إلخ، كما تتحكم في عملية الاختيار بين المصادر طبيعة الوظيفة ومدى أهميتها والتخصص المطلوب.

4. اختيار وتعيين الموارد البشرية: عندما تحدد المنظمة احتياجاتها من العمالة فإنها تسعى بعد ذلك إلى جذب الموارد البشرية المناسبة وبمختلف الطرق لضمان سيرورة العمل والأنشطة. وبعد انتهاء مرحلة الاستقطاب يعكف موظفوا الموارد البشرية على اتباع إجراءات وسياسات ومعايير معينة. لانتقاء الأفراد الذين يمتلكون المؤهلات المناسبة لأداء الوظائف الشاغرة في المنظمة، وليتم بعد ذلك تعيينهم في تلك الوظائف. (الطائي و العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، 2015، الصفحات 71-72)

أي أن عملية انتقاء المترشحين لوظيفة ما تكون وفقاً لمبدأ الأفضلية من حيث المؤهلات والمهارات والقدرات ومدى تناسبها مع الوظائف الشاغرة ليتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

حيث يمكن تعريف اختيار وتعيين الموارد البشرية إجرائياً بأنه: "عبارة عن نشاط يتم من خلاله انتقاء الأفراد أصحاب المهارات والمؤهلات من بين المترشحين للوظائف، والقادرين على شغل المناصب الشاغرة في المنظمة بناء على معايير محددة مسبقاً ليتم بعدها تعيينهم في تلك المناصب، عن طريق عملية منظمة تتم عبر مراحل معينة."

5. تقييم الأداء: تحتاج كل منظمة لأنظمة معينة لقياس أداء العاملين بها والتعرف على مدى تطورهم الوظيفي وإمكانياتهم وكفاءتهم لتجري بعد ذلك المقارنات مع ما كان متوقع من مستويات الأداء، فالمنظمة التي تمتلك معايير مبتكرة لمتابعة الأداء تستطيع إصدار أحكام موضوعية ودقيقة على مستوى أداء العاملين بها، حيث يعد تقييم الأداء من العمليات المعقدة التي تشغل كل المختصين في إدارة الموارد البشرية والمنظمات، لأنها تتعامل بشكل مباشر مع المورد البشري وليس مع الآلات أو الماديات أو الأرقام، لهذا نجد أن وظيفة تقييم الأداء تحظى بأهمية بالغة على مستوى إدارة الموارد البشرية.

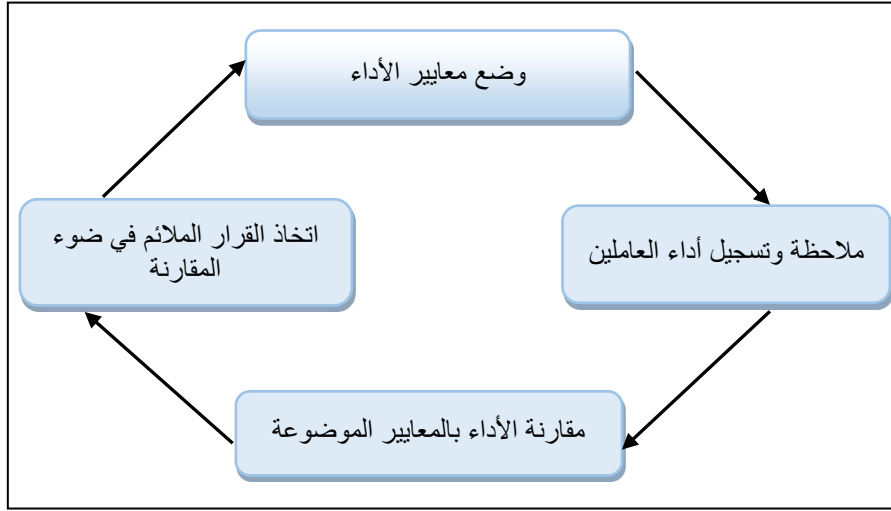
ويرى الباحثون أن وظيفة تقييم الأداء تشير إلى: "عملية إصدار حكم على سلوكيات العاملين ومستويات أدائهم لأعمالهم، وبناء على ذلك الحكم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية أو النقل أو التدريب أو الاحتفاظ بالعامل أو حتى فصله والاستغناء عنه. (درة و الصباغ، 2008، صفحة 259)". كما قد تم تعريف تقييم الأداء أيضا بأنه: "عملية قياس الأعمال والنتائج التي حققها الفرد ومقارنتها بما كان مخطط سابقا، وذلك لأجل اكتشاف نقاط القوة والضعف." (شنوفي، 2005/2004، صفحة 15)

وبالتالي يمكننا تعريف تقييم الأداء إجرائيا بأنه: "عملية إدارية استراتيجية يتم فيها مقارنة إنجازات الفرد وأدائه الفعلي مع ما هو متوقع مع توفير التغذية الراجعة، وذلك لاكتشاف انحرافات الأداء، ونقاط القوة ونقاط الضعف، بهدف تحسين الأداء الفردي والتماسي مع أهداف المنظمة والمساهمة في تحقيقها." وقد ارتأينا إضافة الجانب الاستراتيجي لعملية تقييم الأداء نظرا لوجود ارتباط بينها وبين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتي تنفرع إلى أهداف ومعايير فردية تقع على عاتق كل فرد ويقاس من خلالها مستوى أدائه، كما أن نجاعة هذه العملية ونجاحها يتوقف على مدى وضوح الأهداف، وعلى مدى وجود توافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة.

بناء على ما سبق يتبين أن عملية تقييم الأداء تركز على معايير محددة يقيس بموجبها الرؤساء والمشرفون مستوى كفاءة العامل وسلوكه للتعرف على التغيرات في مستوى الأداء والسلوك سواء بالإيجاب أو السلب، وذلك طبعا مقارنة بمستويات الأداء المطلوبة، كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن تقييم الأداء يعد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تؤثر على إنتاجية الفرد والمنظمة، فهي تعد فرصة لاكتشاف معوقات الأداء وتشخيص نقاط القوة والضعف لدى الأفراد، وعند وضعها وفق معايير شفافة، والحرص على تزويد الأفراد بالتغذية الراجعة فستسهم في زيادة الرضا لدى العاملين، وتخلق لهم الحافز لتطوير أدائهم، وتزيد من الشعور بالانتماء لديهم.

والشكل الموالي يوضح الدورة التي تمر بها عملية تقييم الأداء:

الشكل (12.1): دورة عملية تقييم الأداء



المصدر: (درة و الصباغ، 2008، صفحة 264)

من خلال الشكل أعلاه تظهر مراحل تقييم الأداء في شكل دورة متصلة تبدأ بوضع معايير الأداء ثم ملاحظة وتسجيل أداء العاملين وبعدها تتم مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية ليتم في الأخير اتخاذ القرار الملائم في ضوء المقارنة، حيث تؤثر هذه المرحلة الأخيرة من جديد في خطوة وضع معايير الأداء.

6. **التدريب والتطوير:** يهدف هذا النشاط إلى معالجة نقاط الضعف في أداء الموظف وتعزيز نقاط القوة وذلك بعد القيام بعملية تقييم الأداء، مما يجعله يساهم في تطوير مهارات الموارد البشرية وتمكينها من أداء ما هو مطلوب من مهام (عقيلي، 2005، صفحة 18). حيث يمثل التدريب: "تزويد العاملين بالمهارات والمعارف المهنية المتخصصة ذات الصلة بوظائفهم وتغيير سلوكياتهم من خلال جعلهم يستخدمون أساليب مختلفة لأداء مهامهم، بالتالي يوفر لهم الفرص للتحسين والتطوير ومنه التأثير إيجابياً على الإنتاجية وتحقيق الأهداف (Arbab & Abaker, 2018, p. 12)". من خلال هذا التعريف نجد أن البرنامج التدريبي يجب أن يكون مدروس ويتلاءم مع احتياجات المتدرب المعرفية والمهارية وذلك بهدف تقليص الفجوة بين الأداء الحالي للموظف والأداء المتوقع منه مستقبلاً، كما يشير التدريب أيضاً إلى: "عملية تزويد الموظفين بمهارات ومعلومات واتجاهات تساهم في تحسين أدائهم من خلال جهود منظمة ومخطط لها (شكري و كاظم، 2023، صفحة 86)"، وفي ذات السياق تم تعريف التدريب أيضاً بأنه: "تعديل سلوك الأفراد بشكل منهجي ومخطط له لتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بفعالية وكفاءة، وذلك من خلال مجموعة من البرامج والفعاليات (Wulnye, Aikins, & Abdul-Fatawu, 2018, p. 747)". كلا التعريفين أوضحاً أن التدريب لا يتم بشكل عشوائي إنما وفق خطة محددة وواضحة تركز على تعديل أو تحسين السلوك، وذلك بعد القيام بعملية تقييم أداء الأفراد لاكتشاف الاختلالات، حيث يتم تنفيذ الخطة التدريبية عبر برامج وفعاليات مدروسة لكي تساهم في زيادة المعارف والمهارات.

أما التطوير فهو عبارة عن: "عملية تهيئة الموظف لشغل مناصب أخرى مستقبلاً من خلال إتاحة فرص التعلم الرسمي واكتساب الخبرات والمهارات، فهو لا يقتصر فقط على بناء القدرات لأداء الوظائف الحالية إنما يركز على مستقبل الموظف" (شكري

و كاظم، 2023، صفحة 86). كما يشير إلى: "تمكين الفرد من التقدم في مستويات الأداء والانتقال من الوضع الحالي في الفهم والقدرات والمهارات إلى وضع أفضل من حيث المهارات والكفاءة المطلوبة مستقبلاً، أي الارتقاء إلى مستويات أعلى من التعقيد في المهام أو التفكير (Wulnye, Aikins, & Abdul-Fatawu, 2018, p. 748)". وهنا يظهر الفرق بين التدريب والتطوير حيث يبنى التدريب على تلبية احتياجات الموظف لممارسة مهامه الحالية وتزويده بمهارات ومعارف لم يكن يعرفها في مجال معين وخلال فترة محددة، أما التطوير فقد يبنى على خبرات ومعارف سابقة يتم تطويرها أو تعديلها وهو عملية مستمرة غير محددة بزمن معين أو مكان معين، لذلك للارتقاء في السلم الوظيفي ورفع القدرات الإبداعية يتم التركيز على تطوير قدرات الموظف، حيث التطوير من أهم ركائز إدارة المواهب كما أنه يشمل كل المستويات الوظيفية حتى العليا منها والقيادات.

أما التدريب والتطوير معا فيشيران إلى: "القرار الاستراتيجي الذي من شأنه إكساب الموظف المهارة والمعرفة والقدرة والسلوك اللازم لأداء مهامه الوظيفية بفعالية مما يساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية الكلية للمنظمة. (Wulnye, Aikins, & Abdul-Fatawu, 2018, p. 748)".

أي أن التركيز على التدريب والتطوير معا يساعد في تنفيذ استراتيجية المنظمة ورؤيتها، ويجعل الموظف أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في مجال العمل، كما يجعل المنظمة قادرة على المنافسة في بيئتها من خلال الاهتمام بالفرد والنظر له كميزة تنافسية ودعمه وإعطائه الفرصة لإبراز مواهبه وإبداعاته، حيث يعد التدريب والتطوير من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وأهم استثمار للمنظمة.

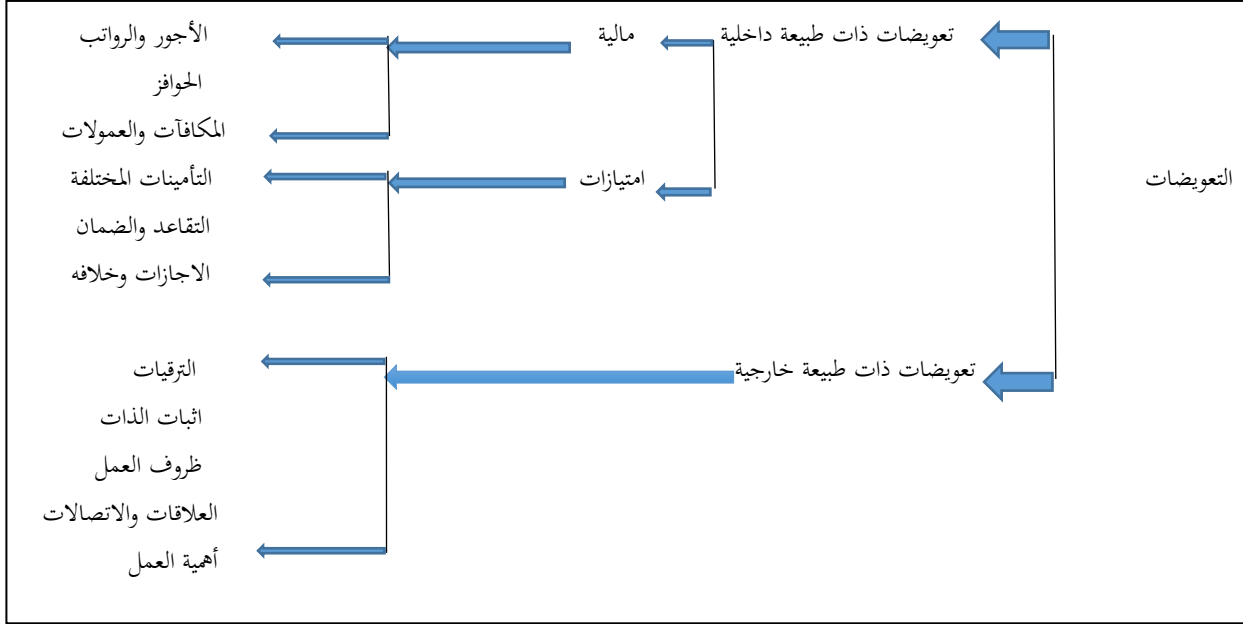
وبالنظر لما سبق يمكن أن نعرف التدريب والتطوير إجرائياً كالآتي: "عبارة عن عملية منظمة تسعى إلى إكساب الفرد المعارف والمهارات والقدرات التي يحتاجها لأداء مهامه الحالية بكفاءة عالية، كما تهيئه لمواجهة مختلف التحديات المستقبلية في مجال العمل مما يمكنه من تقديم قيمة مضافة هامة وتحسين أدائه بشكل مستمر".

7. التعويضات: تعتبر التعويضات أحد أهم استراتيجيات المنظمة التي تعتمد عليها في جذب أحسن الكفاءات والحفاظ عليها، ومن أهم المزايا التي تميز منظمة عن أخرى من حيث كونها تعطي صورة مباشرة عن علاقة المنظمة بالعاملين ومستوى العدالة والاهتمام بالموظف. حيث تمثل التعويضات: "المقابل الذي يحصل عليه الفرد لقاء عمله بالمنظمة وقد تكون مباشرة كالأجور، المرتبات، المكافآت، والحوافز والمزايا، أو غير مباشرة كالإجازات والتأمينات... وغيرها (ندا، 2023، صفحة 540)". وفي ذات السياق عرفها باحثون آخرون بأنها: "كل ما يقدم للموظف ويدفع له من مدفوعات مباشرة أو غير مباشرة كالأجور، المكافآت، الأسهم، والمزايا" (Fulmer, Gerhart, & Kim, 2023, p. 688). كما أنها من أهم الدوافع والأسباب التي تجعل الفرد يختار الانضمام للمنظمة (غانم، 2017، صفحة 60). وبالنظر لذلك التعريف فالتعويضات متعددة ومتنوعة ولا تقتصر فقط على الأجر أو الراتب الشهري كما أن مستوى أداء الفرد وما يقدمه من جهد ووقت هي من تحدد قيمة التعويض الذي يحصل عليه، وهي قد تكون مادية أو معنوية.

وبالإمكان تعريف التعويضات إجرائياً بأنها: "هي كل ما يحصل عليه الفرد داخل المنظمة من مبالغ مالية أو غير مالية لقاء الأعمال المنجزة، وقد تأخذ عدة أشكال إما مباشرة كالأجور، المكافآت، المزايا، أو غير مباشرة كالتأمينات، الإجازات المدفوعة، التقاعد، بهدف تحفيز العاملين وزيادة رضاهم وتحسين ظروفهم الحياتية والمهنية."

وبالنسبة لأقسام التعويضات داخل المنظمات فقد تم حصرها في مجموعة من الفروع تشكل مع مكونات التعويضات، والشكل الموالي يوضح أهم مكونات التعويضات.

الشكل (13.1): مكونات التعويضات



المصدر: (درة و الصباغ، 2008، صفحة 346)

يظهر من الشكل أعلاه أن التعويضات تنقسم إلى قسمين منها تعويضات ذات الطبيعة الداخلية وأهمها المالية مثل الأجور والرواتب والمكافآت، ثم تليها الامتيازات أي المنافع والاستحقاقات التي يحصل عليها جميع الموظفين بغض النظر عن مستويات الأداء والإنجاز كالتأمينات، التقاعد، الإجازات، يليها التعويضات ذات الطبيعة الخارجية والتي أغلبها تكون غير مادية لكنها لها أهمية كبيرة في تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى العامل كالتريقات، إثبات الذات، أهمية العمل، العلاقات وغيرها.

1.7. أنواع التعويضات: يمكن تصنيف التعويضات لعدة اعتبارات منها على أساس كونها مادية أو غير مادية، أو على أساس طريقة الاستفادة منها والحصول عليها لذلك نجد أنها قد تأخذ أشكالاً عدة نذكر منها:

- **التعويضات المادية المباشرة:** التي تمثل المبالغ المالية التي يحصل عليها العامل كمقابل للخدمات والمهام التي يؤديها في المنظمة، كالمرتبات أو الأجور أو المكافآت وغيرها" (الزعي، 2022، صفحة 766). وبشكل أكثر تفصيلاً يعرفها باحثون آخرون بأنها: "مقابل مادي يحصل عليه الفرد العامل خلال فترة زمنية قصيرة (شهر، أسبوع، يوم) من طرف المنظمة لقاء الجهد والوقت والمهارة التي يسخرها لتحقيق أهداف منظمتها، حيث تكون في شكل (أجور، رواتب، مكافآت مالية، حوافز مالية، علاوات) (الشرعة و سنجق، 2015، صفحة 272)". حيث تمثل الرواتب: "ما يحصل عليه الموظف من منظمتها ويتلقاه شهرياً في الغالب" (ماهر، 2004، صفحة 186). أي هي عبارة عن تعويض على أساس مدة الخدمة والوقت للفرد بغض النظر عن الإنجاز المحقق خلال تلك الفترة

التي يقضيها في العمل (الطائي، الفضل، و العبادي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، 2006، صفحة 344). أما الأجر فهو: "ما يحصل عليه العامل وما يدفع له يوميا أو أسبوعيا. (ماهر، 2004، صفحة 186)". حيث يمثل الجهد المبذول والإنتاج المحقق من قبل العامل أساس التعويض في الأجر (الطائي، الفضل، و العبادي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، 2006، صفحة 344).

إن هذه التعويضات المادية المباشرة كالأجور والرواتب هي استجابة لمتطلبات الفرد العامل ولتلبية احتياجاته الأساسية، لذلك هي تعد العامل الأساسي للاحتفاظ بالعمالة، وتتم وفق إبرام عقود قانونية بين العامل ورب العمل (المنظمة) حيث يتفق على بنودها كلا الطرفين.

● **التعويضات المادية غير المباشرة:** هي المنافع التي تكافئ قيمة مالية يحصل عليها العمال من قبل منظماتهم كالتعليم، النقل، بدلات الإسكان، التأمين الصحي والعلاج، مكافآت نهاية الخدمة وغيرها (الزعبي، 2022، صفحة 766). أي هي تعد استحقاقات ومزايا مادية وملموسة لكن غير نقدية، حيث تساهم بشكل كبير في تحسين ظروف العامل والاهتمام به مما يؤثر على إنتاجيته ومستوى أدائه.

● **التعويضات المعنوية:** هي حوافز تتعلق بالجانب المعنوي كالا احترام، والاهتمام بطموحات الفرد الاجتماعية، ومشاعره وأحاسيسه، مثل اختيار الموظف المثالي، أو تقديم شهادات التقدير، أو أن يمنح للعامل المزيد من الاستقلالية والمسؤولية (الزعبي، 2022، صفحة 766).

أي أن هذه التعويضات لا تعتمد على الماديات والمال في تحفيز العاملين، فرغم كون المقابل المادي هو التعويض الأساسي الذي يبحث عنه العامل والذي يحدد بقاءه واستمراره في العمل لدى المنظمة، إلا أن الاهتمام بالجانب النفسي ومحاولة رفع معنويات العامل من خلال التحفيز المعنوي كالا احترام، والتقدير، والتمكين، يساعد في تحسين علاقته مع زملائه ومع المسؤولين بالتالي يؤثر على شعور الانتماء اتجاه منظمته، والجدير بالذكر بأن التعويض المعنوي لا يكون له تأثير إلا بعد استيفاء التعويضات المادية وضمانها للعامل.

أما بالنسبة لمفهوم الحوافز فهي تشير إلى: ما يحصل عليه العامل كمقابل ونتيجة للأداء المتميز، أما المزايا فيحصل عليها كعوائد كونه جزء من المنظمة (ماهر، 2004، صفحة 235). "أي أن الحافز يرتبط بمستوى أداء الفرد وكفاءته في إنجاز المهام لذلك فهو يختلف من عامل لآخر، في حين أن المزايا لا ترتبط بمستوى الأداء إنما تشكل منافع ومستحققات يحصل عليها العامل باعتباره عضو في المنظمة ويشغل منصبا فيها، لذلك نجد أن الحوافز تساهم في زيادة درجة المنافسة بين العاملين ورفع مستوى الإبداع. إن الحافز زيادة على كونه قد يكون مادي أو معنوي فهو قد يكون إيجابي أو سلبي بالنظر للسلوك المرغوب أو السلوك المراد معالجته، أي من خلال تحديد السلوكيات المرغوبة يتم وضع أنظمة تحفيز تتناسب معها، فتتم مكافأة السلوك الإيجابي كالمثابرة والانضباط والإنجاز بشكل مادي من خلال تقديم علاوات أو مكافآت مادية، ويكون التحفيز معنوي من خلال شهادات التقدير أو الاطراء وعبارات الشكر، أما التحفيز السلبي المادي فقد يتمثل في الحرمان من العلاوات والمكافآت أو الخصم من الراتب أو حتى

تخفيض الدرجة، ويكون معنويا من خلال المجالس التأديبية أو رسائل التوبيخ، ويتم اتباع التحفيز السلبي لمعالجة سلوكيات سلبية كالتأخير عن العمل، أو الإهمال أو التقصير في أداء المهام وغيرها.

2.7. خصائص التعويضات: هناك عدة خصائص يستحسن تضمينها في التعويضات لتصبح أكثر قدرة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، وفيما يلي ذكر لأهم تلك الخصائص:

■ **الشفافية:** يجب أن تقدم التعويضات على أساس معايير محددة، واضحة وأن يتم شرحها للعاملين، كما يجب إعطاء الحق للعامل للاطلاع على الطريقة التي تم احتساب المكافآت أو المزايا بها.

■ **الامتثال القانوني:** أي أن التعويضات لا بد أن تتوافق مع التشريعات والقوانين الخاصة بالعمل.

■ **التحفيز:** يجب أن تشكل أداة تحفيز للعامل للالتزام وبذل المزيد من الجهود (ندا، 2023، صفحة 541).

■ **المرونة:** من الضروري أن تتمتع التعويضات بالمرونة التي تجعلها تتكيف مع تغير استراتيجيات المنظمة والتطورات في ممارسات إدارة الموارد البشرية، والأهم أن تتوافق مع تغير وتطور احتياجات العاملين وتطلعاتهم، أي يجب التعامل معها من وجهة نظر العامل ولما يقدره ويهتم به أكثر. (WorldatWork, 2007, p. 15)

■ **العدالة:** لعل من أهم الخصائص التي لا بد أن تتوفر في التعويضات هي العدالة وليس المساواة، بحيث يتم مكافأة الأفراد على أساس مستويات الأداء والجهود المبذولة لأن هذا يعزز المنافسة في بيئة العمل، ويخلق الحافز لابتكار أساليب جديدة في العمل وإنجاز المهام بأفضل الطرق والتعامل مع الموارد بحرص أكبر، كما أن العدالة تزيد الشعور بالرضا والأمان داخل المنظمة.

3.7. مجالات استخدام التعويضات: تستعين المنظمة بأنظمة التعويضات لتحقيق مجموعة من الأهداف منها: (الشرعة و سنجق، 2015، الصفحات 273-274)

1. جذب الموارد البشرية وتحفيزها وتطويرها والاحتفاظ بها؛
2. تحقيق العدالة في التعامل مع العاملين ماديا ومعنويا على مستوى المنظمة وخارجها؛
3. دعم ثقافة التميز في العمل من خلال تشجيع العمال المتميزين من حيث الأداء ومكافأتهم وخلق الحافز لدى من تبقى من زملائهم؛
4. رفع الروح المعنوية لدى العاملين وتلبية احتياجاتهم بالتالي زيادة معدلات الرضا الوظيفي لديهم؛
5. تعزيز الولاء الوظيفي اتجاه المنظمة مما يقلل من معدل دوران العمل.

ما ذكر سابقا يبرز الأهمية البالغة لنظام التعويضات مما يجعل الكثير من المنظمات تستعين بخبراء خارجيين للتخطيط الجيد ودراسة ووضع نظام تعويضات يوازن بين التكلفة والفائدة المرجوة منه، بالتالي يتلاءم مع قدرات المنظمة وميزانياتها ويلبي في نفس الوقت احتياجات ورغبات العاملين بها، فنظام التعويضات يشكل سمعة المنظمة في سوق العمل من حيث تحقيق العدالة ورعاية الموهوبين ودعم الإبداع ومساعدة الفرد على تحقيق ذاته بالتزامن مع تطوير منظمته وتحقيق أهدافها.

إن إدارة الموارد البشرية من خلال ممارساتها تلعب دوراً هاماً في التنسيق بين مختلف وظائف المنظمة كما أنها الإدارة الوحيدة التي تستفرد بكونها في تواصل مستمر مع كافة الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية، وقد كان لدخول التقنيات الحديثة في المجال الإداري وخاصة إدارة الموارد البشرية تأثير كبير على ممارساتها وساهمت في تطوير أساليب تنفيذها، وحتى مهارات القائمين عليها.

الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهميتها

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من المصطلحات الإدارية الحديثة التي يقترن ظهورها مع التطور التكنولوجي المتسارع في بيئة الأعمال، وذلك في فترة التسعينات من القرن الماضي.

ويرى الكثير من الباحثين أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-HRM) ترتبط ارتباطاً كبيراً بنظم معلومات الموارد البشرية، والموارد البشرية الافتراضية، وإدارة الموارد البشرية القائمة على الويب، وإدارة الموارد البشرية القائمة على الانترنت، حيث ينقسم مصطلح (e-HRM) إلى شقين، الشق الأول هو (e) ويشير إلى إلكتروني، والشق الثاني يعرف بمصطلح إدارة الموارد البشرية التي تعبر عن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية داخل المنظمة للوصول للأهداف المرجوة، وبالتالي فإن (e-HRM) تعرف بأنها: عبارة عن الاستعانة بشبكة الانترنت وتكنولوجيا المعلومات لأداء وظائف الموارد البشرية بفعالية أكبر، وبصورة تتماشى مع الأهداف المشتركة للمنظمة وغاياتها". (Karunarathna & Nanayakka, 2020, p. 406)

أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

هناك الكثير من الدراسات التي تناولت مصطلح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وقد حاول الباحثون والمختصون في مجال الإدارة الوصول إلى مفهوم واضح وشامل لها عبر تقديم عدة تعاريف من بينها: " أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى، في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات (عزوز و توام، 2021، صفحة 111). كما عرفت أيضاً: "بأنها الاعتماد على تقنيات الويب في تنفيذ استراتيجيات وسياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وذلك في ظل وجود دعم موجه مباشر وواعي" (قريشي، بوجمان، و سلطاني، 2017، صفحة 155). نلاحظ أن التعريف الأول ركز على أن رقمنة إدارة الموارد البشرية وربطها بمختلف المستويات والعاملين سيخلق قاعدة معلومات واسعة وشاملة للموارد البشرية على مستوى المنظمة وسيسهل الوصول إلى تلك المعلومات عبر كل الإدارات، أما التعريف الثاني فأشار إلى كون رقمنة إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون لها بعد استراتيجي، يعني يتم التخطيط لها بشكل واعي وبعيد المدى.

وفي تعريف آخر تم الإشارة لها بأنها: "عبارة عن غطاء يضمن التكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات عبر توفير جميع الآليات اللازمة، وذلك بهدف خلق القيمة لإدارة المنظمة وللعاملين بها" (زايد و حسين، 2016، صفحة 242). ويلاحظ أن هذا التعريف قد أشار إلى أن كل الآليات المستخدمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تسعى لتحقيق التكامل

بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية في مختلف ممارساتها، كما أنه أوضح نقطة مهمة جدا هي قدرة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على خلق القيمة للموظف والإدارة معا على اعتبار ذلك أهم هدف تسعى إليه المنظمة.

وقد أضاف كل من (Ruël, Bondarouk & Looise) بأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي: "تنفيذ استراتيجيات وسياسات ووظائف الموارد البشرية داخل المنظمات عبر الاستخدام الواعي والموجه لتكنولوجيا الويب" (Rüel, Bondarouk, & Looise, 2004, pp. 365-366). وهذا التعريف قد أكد أن استخدام التقنيات التكنولوجية في إدارة الموارد البشرية لا بد أن يكون وفق جهود منظمة وواعية ومدروسة، لأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عبارة عن استثمار، تسعى من خلاله المنظمة لتطوير وظائف الموارد البشرية وتعزيز مكانتها ودورها الاستراتيجي.

مما سبق نعرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إجرائيا بأنها: "عبارة عن وضع وتنفيذ سياسات ونشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية، بالاعتماد على أنظمة معلومات الموارد البشرية ومختلف البرامج والوسائل الإلكترونية، بطريقة هادفة وموجهة، لإبراز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتحسين كفاءة العمليات وتقديم أفضل الخدمات"

ثانيا: التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

هناك العديد من النظريات التي يعتمد عليها الباحثون في مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، خاصة نظريات الإدارة الاستراتيجية والنظريات المتعلقة بالتكنولوجيا وأثرها على المنظمات والأفراد، وقد توسعت الأبحاث في هذا المجال لتشمل دراسة الجانب الإنساني، السلوكي، والنفسي لتأثير أنظمة المعلومات والتكنولوجيات الجديدة ولم تقتصر فقط على دراسة الجوانب المادية والتقنية البحتة.

1. **نظرية الموارد Resource Based View:** لقد عمل جاي بارني مبتكر هذه النظرية على إيجاد مصادر أوسع للمزايا التنافسية، فقدم في هذا السياق نموذجا قائم على الموارد الداخلية للمنظمة ذات الميزج المتنوع والمختلف بين المنظمات، حيث تساهم هذه الموارد الداخلية في تنفيذ الاستراتيجيات، وقد تشكل مصدر للميزة التنافسية لذلك يرى الباحث بأنه لا يجب التركيز فقط على البيئة الخارجية كما جاء في نموذج بورتر للقوى الخمس، الفرص والتحديات والقوى التنافسية، بل إن موارد المنظمة الداخلية قد تساعدها في تحقيق التميز على غيرها. لكن لا بد من توفر شروط معينة في هذه الموارد لتجعلها مصدرا للميزة التنافسية، وهي أن يكون المورد قيم فيساعد المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها لتحسين الكفاءة والفعالية، وأن يكون أيضا نادر وغير متوفر لدى باقي المنظمات، إضافة إلى صعوبة تقليده بشكل كامل، وفي الأخير أن يكون المورد غير قابل للاستبدال فلا يوجد مورد بديل يؤدي نفس وظائفه. (Barney, 1991, pp. 105-111)

أما عن العلاقة بين نموذج بارني وتكنولوجيا المعلومات خاصة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيمكن القول أن هذه البرامج الإلكترونية إذا كانت متاحة للجميع وتفتتتها المنظمات من مصادر خارجية فهي لا تشكل مصدرا للميزة التنافسية لكن مع وجود الموارد البشرية والإمكانات التنظيمية والموارد ذات التعقيد الاجتماعي التي ذكرها الباحث في مقاله والتي تشير إلى الموارد الناتجة عن العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة وثقافتها التنظيمية والتي يصعب تقليدها أو نسخها من طرف باقي المنظمات، فإن هذه

التوليفة من الموارد الداخلية قد تتأثر باستخدام البرامج التكنولوجية ومن الممكن أن تتحول موارد استراتيجية ومصدر للميزة التنافسية من خلال تطوير المهارات، ودعم الإبداع والابتكار، وتسهيل التعلم المستمر، وإدارة المعرفة، وإدارة التغيير التي تؤثر على الثقافة التنظيمية، إضافة إلى تعزيز الاتصال التنظيمي من خلال الاعتماد على الاتصال الإلكتروني وبالتالي تحسين العلاقات والتفاعلات داخل وخارج المنظمة.

2. نموذج القبول التكنولوجي (Technology Acceptance Model (TAM): لقد سعى Fred D. Davis من خلال بناء نموذج القبول التكنولوجي TAM الذي قدمه أول مرة في أطروحة دكتوراه بجامعة Massachusetts Institute of Technology سنة 1985 إلى محاولة فهم سلوكيات الأفراد وإدراكهم وكيفية تقبلهم للأنظمة التكنولوجية، فكان بذلك من أوائل الباحثين الذين اتجهوا للبحث في العوامل السلوكية والنفسية التي تؤثر في قبول التكنولوجيات الجديدة عوض التركيز فقط على الأمور التقنية ومستويات تطبيق تلك الأنظمة، حيث أعطى أهمية لدراسة النية التي تسبق الاستخدام الفعلي للأنظمة التقنية والتي تتأثر بالمعتقدات التي تتكون لدى الفرد ثم تترجم إلى سلوكيات واستخدام فعلي، ويقوم نموذج القبول التكنولوجي على مؤشرين رئيسيين هما بمثابة معتقدات لدى الأفراد اتجاه قبول واستخدام الأنظمة الجديدة: (Davis, 1989, p. 320)

أ- (المنفعة المدركة (Perceived Usefulness- PU): أي مدى إدراك الأفراد للفائدة التي ستعود عليهم من الأنظمة التكنولوجية، حيث يميلون إلى استخدام الأنظمة التي يعتقدون بأنها ستسهل عليهم العمل وتعزز مستوى أدائهم وتحسن إنتاجيتهم.

ب- (سهولة الاستخدام المدركة (Perceived Ease of Use- PEOU): والتي تشير إلى درجة اعتقاد الأفراد بأن تلك الأنظمة ستكون سهلة الاستخدام وبعيدة عن التعقيد، ولا تتطلب جهود كبيرة، حيث ينفر المستخدمون من البرامج المعقدة حتى لو كانت مفيدة وذات جودة عالية.

ويرى بعد ذلك الباحث أن تلك المعتقدات الإيجابية ستتولد عنها مشاعر القبول لدى الفرد مما يؤثر على موقفه اتجاه تلك الأنظمة ثم على نية التصرف ثم على الاستخدام الفعلي في الأخير.

أما فيما يخص علاقة هذا النموذج بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيمكن القول بأن اتباع مؤشرات النموذج سيساهم بشكل كبير في نجاح تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتخفيف من مقاومة التغيير أو العراقيل التي تواجه التنفيذ، وفي هذا السياق فلا بد أولاً أن يتم شرح وتوضيح المنفعة التي ستعود على المنظمة وعلى العاملين جراء استخدام هذه البرامج، كمساهمتها في تخفيف أعباء العمل عن طريق أتمتة المهام الروتينية، وتحسين اتخاذ القرارات من خلال المعلومات المخزنة، كما أنها تسمح للمديرين بمتابعة موظفيهم والتواصل معهم بشكل مستمر، كما أن تزويد هذه البرامج بواجهة مستخدم بسيطة وواضحة سيؤثر على إدراك العامل لمدى سهولة استخدامها وخلوها من التعقيد، وبالتالي فإن هذه الخطوات الاستباقية ستزيد من فعالية تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسرعة تأقلم العاملين معها وقبولها.

3. النظرية المؤسسية (Institutional Theory): تعتبر النظرية المؤسسية التي طورها كل من John W. Mayer و Brian Rowan سنة 1977 من أهم المقاربات التي تدرس وتفسر سلوك المنظمات ضمن مجاها التنظيمي وبيئتها الاجتماعية حيث ترى بأن المنظمة قد تتبنى ممارسات معينة وقواعد، ومعايير أو هياكل أو أنظمة لتشابه مع المنظمات الأخرى في نفس البيئة

أو المجال، ليس لكون هذه المعايير والممارسات هي الأفضل أو أنها ستحقق لها الكفاءة والأداء الأحسن لكن لتحصل على الشرعية والقبول داخل المجتمع والبيئة وتضمن بقاءها، أي سلوكها هذا يكون استجابة للضغوط الاجتماعية أو السياسية أو القانونية، وقد تطورت الأبحاث حول النظرية المؤسسية على يد الباحثين PAUL J. DIMAGGIO و WALTER W. POWEL اللذان أضافا مفهوم التماثل المؤسسي كمترادف للتشابه بين المنظمات الذي يظهر بمرور الوقت وقد قسماه إلى ثلاثة أنواع، التماثل القسري الذي ينتج عن تأثير الضغوط السياسية والقانونية والالتزام بالشرعية، والتماثل المحاكاتي الذي ينتج عن تقليد منظمات أخرى بسبب غموض الأوضاع الاقتصادية أو عدم استقرار بيئة العمل أو عدم اليقين اتجاه الممارسات أو الأنظمة والبرامج، والتماثل المعياري الناتج عن الاحتراف المهني (DiMaggio & Powell, 1983, p. 150). ويقصد بالاحتراف المهني أن المعايير المهنية وأساليب العمل تتشابه بين الموظفين في منظمات عدة نتيجة تشابه مصادر التكوين من معاهد وجامعات، إضافة لتشابه إجراءات العمل بالنسبة لنفس الوظائف.

بعد النظر للتماثل المؤسسي (Isomorphism) بأنه يزيد من الشرعية التنظيمية، أحد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها النظرية المؤسسية، بمعنى أن امتثال المنظمة للممارسات والمعاملات المقبولة في بيئتها يمنحها الدعم والقبول، كما أن جوهر النظرية المؤسسية يتجلى في محاولة فهم وتفسير نمو وتطور المتطلبات والمعايير التي يجب على المنظمات أن تلتزم بها للحصول على الشرعية والدعم (Pirrolas & Correia, 2025, p. 4).

ويتضح من ذلك أن المنظمات لكي تضمن البقاء والاستمرار في نشاط معين وضمن بيئة معينة فعليها أن تتبع القوانين والممارسات المقبولة هناك، وفي هذه النظرية إشارة مهمة إلى جانب آخر يتجاوز التفكير في الكفاءة الاقتصادية وتطوير الأداء فقط، بل هناك شروط يجب الإيفاء بها من قبل المنظمة مثل معايير المسؤولية الاجتماعية، والبيئية، واحترام مبدأ تكافؤ الفرص، والمساواة بين الرجال والنساء، والامتثال لقوانين العمل... وغيرها من القواعد والقوانين التي تفرضها بيئة النشاط أو المجتمع المحلي أو الدولي. وهذا ما أكدته باحثون آخرون بأن التنافس بين المنظمات لا يكون فقط في المجال الاقتصادي على العملاء والموارد بل أيضا على تحقيق الشرعية وامتلاك القوة السياسية أي على الملاءمة الاجتماعية (DiMaggio & Powell, 1983, p. 150). أي أن المنظمات لا تهدف فقط لتحقيق الكفاءة والفعالية الاقتصادية إنما تهدف أيضا لتحقيق الشرعية والوصول للقبول الاجتماعي في مجالها التنظيمي وبيئتها، وهذا دليل على تغير العوامل التي تؤثر على السلوك التنظيمي للمنظمات.

وفيما يخص العلاقة بين النظرية المؤسسية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فهي تتجلى في عملية التطبيق فقد يكون تطبيق المنظمة لها استجابة لمجموعة من الضغوط السياسية والتشريعية كفرض التوجه نحو التحول الرقمي وإضفاء المزيد من الشفافية على المعاملات أو نتيجة للتقليد ومحاكاة تجارب منظمات أخرى منافسة قامت باقتناء هذه البرامج الحديثة كنظام تخطيط موارد المؤسسات ERP أو نظام SAP فتطبقها المنظمة ليس لقناعتها بفائدتها ونجاحاتها إنما فقط لمواكبة التغير التكنولوجي في البيئة المحيطة، أي أن عوامل الامتثال المؤسسي ورغبة المنظمات في تحقيق الشرعية التنظيمية والقبول في البيئة والمجتمع تؤثر على تطبيق وانتشار ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وكمثال على ذلك فإن المنظمات العمومية في الجزائر عند محاولة تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فهي ستواجه مجموعة من القوانين قد تعرقل التنفيذ الكامل للممارسات بشكل إلكتروني، كالتوظيف

الذي لا يزال يتم عبر منظمات وسيطة كوكالة التشغيل الوطنية، كما أن طبيعة الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل وطرق اتخاذ القرار، كلها ستؤثر أيضا على تنفيذ تلك الممارسات والبرامج، كما تبرز أيضا أهمية دراسة العوامل المؤسسية بالنسبة للمنظمات التي لها فروع منتشرة دوليا، وذلك لكي تضمن لفروعها القبول الاجتماعي والبقاء.

إن إسقاط النظريات السابقة في مجال العلوم الإدارية كالإدارة الاستراتيجية أو مجال علم الاجتماع التنظيمي على موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية قد ساهم في تغيير النظرة لها من مجرد برامج تقنية إلى توليفة من البرامج والممارسات التي تتأثر بالجوانب المادية، والتركيبية النفسية والاجتماعية والسلوكية للأفراد، وتتحكم بها عوامل عدة كالقوانين والتشريعات والمعايير الدولية، كما أن هذه النظريات قد ساعدت في كشف طرق جديدة لدراسة هذا النوع من الإدارة من حيث كيفية تطبيقها والعوامل المؤثرة بها، وطريقة تعاطي الأفراد معها.

ثالثا: أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يشير بعض الباحثين إلى الأهمية الاستراتيجية لتبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي تتعدى الجانب التقني حيث تساهم بشكل كبير في تطوير الموظفين وتعزيز أبعاد إدارة الموارد البشرية، مما يجعل تكلفة عدم تطبيقها تفوق التكاليف المالية لتطبيقها. (ناجي و أمانة، 2024، صفحة 96)

كما تبرز أهميتها في مجموعة من النقاط يذكر منها: (باسي، 2021، صفحة 98)

1. تعزيز الأداء التنظيمي، والتحكم في جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموظفين، والتأكيد على جودة الأداء؛
2. الوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة الإنتاجية عن طريق تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالاستعانة بالوسائل الإلكترونية؛
3. زيادة قدرة ورغبة الأفراد في العمل من خلال تنمية قدراتهم التدريبية، وتوفير المناخ المناسب للعمل ومنه تحسين مستويات الأداء؛
4. وضع هيكل مناسب للأجور والحوافز بما يدعم ويعزز درجة الولاء والانتماء؛
5. مراعاة مصالح العاملين وتوصيل انشغالاتهم إلى الإدارة العليا.

يضاف إلى ما سبق أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقلل من الحاجة لمختصي الموارد البشرية، كما أنها تدعم عملية اتخاذ القرار وتجعلها أكثر سهولة ومبنية على معلومات دقيقة، زيادة على مساهمتها في خفض التكاليف الإدارية وتحسين جودة الخدمات وزيادة الإنتاجية، وتمكن إدارة الموارد البشرية من التركيز على الأنشطة ذات القيمة، كما يستطيع المديرين ومختصو الموارد البشرية من خلالها الوصول للمعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية، والإطلاع عليها وتعديلها وذلك لكونها توفر بوابة رقمية تتضمن معلومات عن جميع العاملين داخل المنظمة. (Ma & Ye, 2015, p. 72)

ويمكن أن تشكل بوابة الموارد البشرية أداة لخلق المعرفة وتخزينها والتحكم بها، وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تدعم الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتخفف الضغوط على موظفي الموارد البشرية، تلك الضغوط الناتجة عن الأعمال الروتينية، وبالتالي تمكنهم من التركيز على الأنشطة الاستراتيجية والتخطيط والتطوير.

رابعا: أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تستثمر أغلب المنظمات في استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال التسيير خاصة تسيير الموارد البشرية ليس فقط لمسايرة النزعة أو الاتجاه العالمي نحو ذلك، إنما لأجل تحقيق نتائج من شأنها تغطية تكاليف تلك الاستثمارات وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكبر.

حيث يساهم تبني التكنولوجيا المتطورة في تغيير أسلوب تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية، وإمكانية الوصول لعدة أهداف منها (Girisha & Nagendrababu, 2021, p. 101):

1. يساعد نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الإدارة في صياغة السياسات ووضع الخطط المستقبلية؛
2. يشكل هذا النظام أداة رقابة فعالة لاكتشاف الاختلالات في التوازن بين العرض والطلب على الموارد البشرية؛
3. يوفر هذا النظام معلومات آلية شاملة ومفصلة حول الأفراد والوظائف؛
4. تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يسرع تقديم الخدمات وكذلك اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية؛
5. يحافظ على الخصوصية وأمن البيانات المتعلقة بالأفراد ومختلف العمليات؛
6. يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية بطريقة استراتيجية.

كما يضيف باحثون آخرون أهداف أخرى مهمة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية منها: (عزوز و توام، 2021، صفحة 111)

1. تخفيض النفقات الإدارية، وتقليل تكلفة العمالة؛
2. تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين صورة المنظمة؛
3. تحسين علاقات العمل، وزيادة رضا العاملين، وتحقيق مكاسب أعلى منهم؛
4. تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية وترفع من معدلات الأداء والإنتاجية للمنظمة ككل.

بالإضافة لما سبق يمكن القول أنها أيضا: تسعى لتحسين طرق التدريب والتكوين الموجهة للعاملين لزيادة قدراتهم ومهاراتهم، كما أنها تهدف لتسهيل عمليات اتخاذ القرار من خلال الوصول بشكل أسرع للمعلومات، إضافة للاستثمار الجيد في المعارف الضمنية للعاملين وتنميتها والاحتفاظ بها؛ كما تعزز من مشاركة الموظفين في مختلف العمليات من خلال خاصية الخدمة الذاتية مع إمكانية الاطلاع على البيانات التي تخصهم والوصول السهل والسريع للمعلومات، وإتاحة الفرصة لهم لاقتراح التعديلات، وبالتالي قدرة الموظف على المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة ذات الصلة المباشرة به.

الفرع الثالث: خطوات التصميم والتطبيق الناجح لأنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومجالات استخدامها

أولا: خطوات التصميم والتطبيق الناجح لأنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عبارة عن نظام تتبناه المنظمات لأجل تحقيق غايات وأهداف معينة، من بينها تقليل التكاليف وتحسين العمليات وزيادة الكفاءة ومواكبة التغيير والتطور التكنولوجي لتحقيق مزايا تنافسية وضمان قدرتها على البقاء

والمنافسة، إلا أن هذا النظام يحتاج لتخطيط ودراسة معمقة ومسبقّة قبل وضعه حيز التنفيذ، وذلك لتحقيق أقصى فائدة منه والاستغلال الأمثل له.

وحسب تقرير صادر عن معهد تطوير الموارد البشرية في المملكة المتحدة (CIPD) والذي قدم مجموعة من الخطوات التي تضمن التصميم والتنفيذ الجيد لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهي: (Al Shobaki M. , Abu Naser, Abu Amuna, & El Talla, 2017, p. 188)

الخطوة الأولى: التواصل والتشاور مع معظم مستخدمي نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لفهم احتياجاتهم وتلبيتها. ويقصد بذلك الالتقاء مع مستخدمي النظام من إدارة عليا ورؤساء مصالح وموظفي الموارد البشرية وأغلب الموظفين وحتى أصحاب المصلحة، للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وما يتوقعونه من هذا النظام ليم تلبيّة كل تلك الاحتياجات قدر الإمكان ولكي يكون النظام متناغم ومتوافق مع تلك الاحتياجات.

الخطوة الثانية: العمل والحرص على تلبيّة احتياجات ومتطلبات مستخدمي النظام في المراحل الأولى لتصميمه وتطويره. وذلك لتجنب عمليات التعديل والتكاليف الكبيرة المتعلقة بها، حيث يتم التصميم من البداية بشكل متوافق مع الاحتياجات والمتطلبات.

الخطوة الثالثة: تعيين بعض الأفراد المؤهلين من المنظمة ليتكفلوا بمهمة متابعة تنفيذ متطلبات المستخدمين المحددة مسبقاً. وذلك ليكونوا كوسيط بين المختصين في تكنولوجيا المعلومات والمستخدمين من الموظفين وغيرهم وهنا تم الإشارة للمستخدم النهائي للنظام.

الخطوة الرابعة: التأكد من فعالية جميع المراحل والعمليات في النظام وتحديثها.

الخطوة الخامسة: وضع استراتيجية واضحة تنظم وتدير العلاقة بين المختصين في تكنولوجيا المعلومات من داخل أو خارج المنظمة وبين موظفي الموارد البشرية.

الخطوة السادسة: بما أن العمليات في نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية قد تكون متخصصة أي تتوافق مع احتياجات المنظمة وطبيعة نشاطها الخاصة، وقد تكون معيارية أي تأخذ طابع دولي بمعنى أنها يمكن استخدامها عالمياً وعلى مستوى أي منظمة، فلذلك يجب مراعاة هذه النقاط والتركيز عليها عند التصميم.

الخطوة السابعة: بعد تصميم النظام وعملياته يجب اجراء اختبارات كافية ووافية له قبل البداية في تشغيله واستغلاله على مستوى المصالح والوظائف، لاكتشاف الأخطاء والنقائص وتداركها.

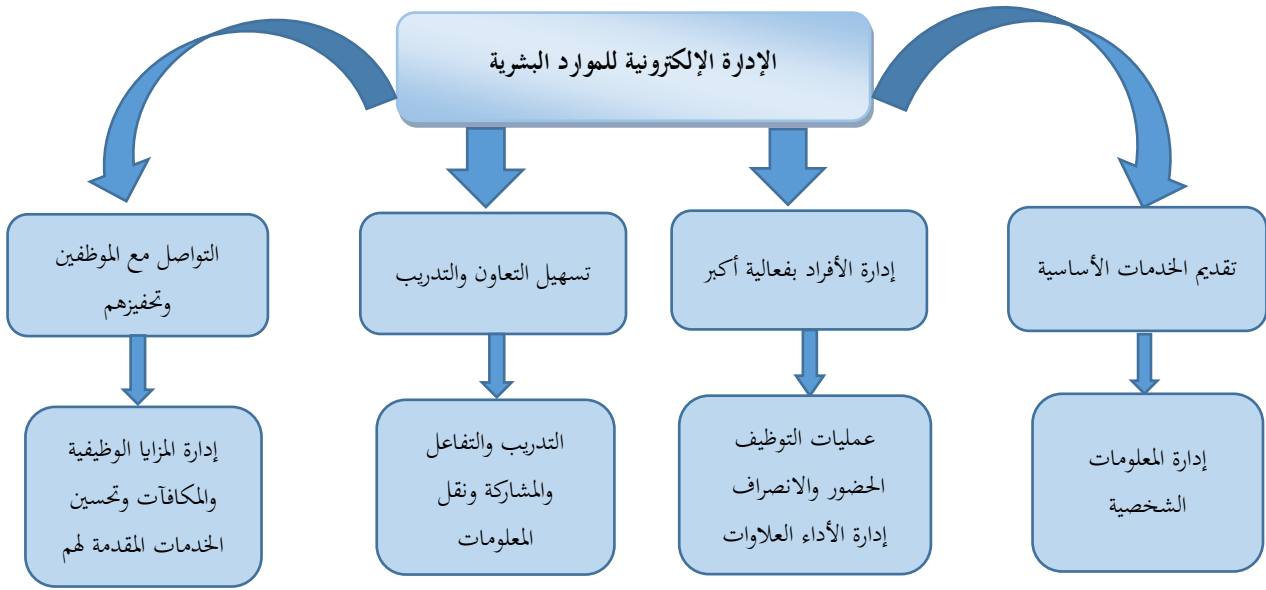
كما يضاف إلى ما سبق أن عملية تصميم أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يجب أن تراعي استراتيجية المنظمة وكذلك ثقافتها وقيمتها وأهدافها، لتجنب مقاومة التغيير من قبل الموظفين ولتساهم في تحسين صورة المنظمة أمام العميل الداخلي أي الموظف والعملاء الخارجيين، وليكون لهذه الأنظمة أثر واضح على إدارة المعرفة وتحسين المهارات وتطوير الأداء، وهذا طبعاً في حالة أن المنظمة تحاول تصميم نظام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يناسبها ويتوافق مع متطلباتها وليست فقط مجرد مستهلك لأنظمة جاهزة تنتجها الشركات التكنولوجية، لذلك يستحسن أن تمتلك المنظمة أقسام للبحث والتطوير وتحاول العمل على إنشاء

برامج وأنظمة للإدارة الإلكترونية خاصة بها لتضمن الحماية الكافية لبياناتها وتقلل مع مرور الوقت تكاليف شراء واستغلال الأنظمة من الخارج.

ثانيا: مجالات استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يشير الباحثون إلى وجود أربع مجالات رئيسية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهي: تقديم الخدمات الأساسية، إدارة الأفراد بفعالية أكبر، تسهيل التعاون والتدريب، التواصل مع الموظفين وتحفيزهم، والشكل الموالي يوضح تلك المجالات:

الشكل (14.1): المجالات الرئيسية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية



المصدر: (أبو أمونة، 2009، صفحة 86)

من خلال الشكل أعلاه يلاحظ أن هناك اتساع في المجالات التي يمكن أن تطبق المنظمة فيها أدوات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث يشمل القسم الأول المتعلق بالخدمات الأساسية إدارة البيانات الشخصية والتحكم بها، أما القسم الثاني فله علاقة بأداء الأفراد وإدارته بشكل فعال من خلال مراقبة الحضور والانصراف وعمليات التوظيف، في حين أن القسم الثالث متعلق بالتدريب وما يحتويه من مشاركة ونقل للمعارف والمعلومات، أما القسم الأخير فيتعلق بالاتصال والتواصل مع الموظفين من خلال تحسين الخدمات وإدارة المزايا والمكافآت، وهنا تمتلك المنظمة إمكانية الاختيار من بين هذه المجالات لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وذلك وفقا لطبيعة نشاطها واحتياجاتها الخاصة والبيئة التي تعمل بها، إلا أن التوسع في تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يساعد في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المنظمة.

الفرع الرابع: مستويات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعود البوادر الأولى لتصنيفات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لأفكار كل من (Lepak & Snell, 1998, pp. 218-220)، حيث أشارا لضرورة استغلال الطاقات البشرية بشكل أحسن وتطوير وظائف إدارة الموارد البشرية استجابة للتغيير التكنولوجي الكبير والعولمة والمنافسة الشديدة في القرن 21، فلا بد أن تتغير مهام إدارة الموارد البشرية بشكل جذري وأن يتم إعادة هندستها، وأن تقسيم المهام يكون على أساس أهميتها بالنسبة للمنظمة والقيمة المضافة التي تقدمها، فتبقي المنظمة سيطرتها على المهام ذات العلاقة بالميزة التنافسية، أما المهام الروتينية فتتم من خلال الأنظمة الرقمية أو بالاستعانة بعملاء خارجيين، وبالتالي يتوقع الباحثان أن تكنولوجيا المعلومات سيظهر تأثيرها على وظائف إدارة الموارد البشرية في ثلاث صور:

أولاً: دمج التقنية في المهام التقليدية البسيطة سيجعلها أكثر كفاءة وسيقلل من التكاليف مثل أتمتة الرواتب، إدارة التعويضات، المزايا، تسيير الملفات، تسجيل الحضور والانصراف وغيرها، وهنا يبرز المستوى التشغيلي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

ثانياً: كما ستؤثر تكنولوجيا المعلومات أيضاً على إدارة العلاقات مع العملاء الداخليين والخارجيين، وأساليب تقديم الخدمة، وطريقة التفاعل التي سيتم معظمها عبر برامج وأنظمة إلكترونية مما يقلل من الاحتكاك والتعامل المباشر مع العاملين بشكل يومي، كما يسمح ذلك للمسؤولين بتسيير موظفيهم عن بعد، والاطلاع المستمر على مجريات العمل، واتخاذ قرارات أفضل، ومن هنا يبرز المستوى العلائقي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الذي تمثل فيه التقنية حلقة وصل رئيسية لإدارة علاقات العمل فيتحول قسم الموارد البشرية من التنفيذ فقط إلى دور المراقب والمستشار لأن التسيير سيصبح تشاركي بين قسم الموارد البشرية والمديرين والمسؤولين وحتى العمال أنفسهم من خلال الاطلاع على معلوماتهم وتعديلها وتقديم طلبات التكوين في مجالات معينة.

ثالثاً: يرى الباحثان بأن الاستغلال الفعال لتكنولوجيا المعلومات وبروز المستوى العلائقي مع استمرار تطوير إدارة الموارد البشرية سيسمح بالتحول للدور الاستراتيجي من خلال مشاركة إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المنظمة، وتطوير الموارد البشرية عبر دعم الإبداع والابتكار بتسهيل التشارك المعرفي وإدارة المعرفة التي يزيد حجمها من خلال الأدوات الإلكترونية المساعدة على تخزين المعلومات ومعالجتها والاستفادة منها، كما سيظهر دور قسم الموارد البشرية في دعم التغيير التنظيمي في الهياكل أو السياسات أو السلوكيات والثقافة التنظيمية عموماً، وبالتالي الانتقال للمستوى التحويلي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

وبذلك فإن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تندرج إلى ثلاثة مستويات هي: المستوى التشغيلي، والعلائقي، والتحويلي، ويرجع تقسيمها بهذا الشكل إلى نوعية وطبيعة المهام والعمليات التي تتم عبر كل مستوى وكذلك إلى نسبة تطبيق البرامج التكنولوجية، وفيما يلي شرح لكل مستوى من مستوياتها:

أولاً: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التشغيلية (العملياتية): يتم في هذا المستوى أتمتة معاملات الموارد البشرية خاصة الروتينية منها فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التشغيلية تشير إلى: "استخدام تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الويب لتعزيز القدرة على إدارة العمليات اليومية في قسم الموارد البشرية، والتي هي في أغلبها عبارة عن أنشطة إدارية روتينية (كإدارة الرواتب والمزايا، ومتابعة الحضور

والغياب، وإدارة البيانات الشخصية والسجلات، وإدارة الإجازات والعطل المرضية، ومعالجة مختلف الطلبات"، مما يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء وتسريع العمليات وتقليل التكاليف والجهد المبذول.

حيث يعد السبب الأول لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية هو تحسين العمليات وتقليل التكاليف وتعزيز الكفاءة، لأن معظم الأنشطة في قسم الموارد البشرية روتينية وتكرر باستمرار كحفظ السجلات وإعداد الرواتب والمزايا، ومن خلال أتمتها تصبح مهام الموارد البشرية أكثر سهولة وسرعة (Al Athmay, Alhashmi, & Abdul Rahim, 2020, p. 10). كما أن هذا المستوى يتسم بوجود اتصالات أحادية الاتجاه لأنها تركز على الجانب الإجرائي في إدارة الموارد البشرية كدليل الخدمات ونشر سياسات المنظمة، وإدارة البيانات الشخصية للموظفين، والرواتب، حيث تعتمد على الشبكات الداخلية لتوريد المعلومات، وتساهم في تقليل تكاليف الطباعة، وتسهيل الوصول للمعلومة وتعديلها في أي وقت (Shah, Michael, & Chalu, 2020, pp. 12-13). رغم أنه لا يمكن الاتفاق تماما مع رأي الباحث هنا بوجود اتصال أحادي الجهة لأن من سمات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي تعدد جهات الاتصال حتى على المستوى التشغيلي، فيسمح للموظف بالوصول للبيانات ولو على نطاق محدود خاصة البيانات التي تخصه، فمثلا الموظف له القدرة على التواصل مع المسؤول وإرسال طلبات الإجازات المرضية أو الشكاوي إلكترونيا دون الحاجة للحضور الشخصي وبعدها يستطيع استقبال الرد من المسؤول بكل سهولة.

ثانيا: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية العلائقية: يتضمن هذا المستوى أتمة عمليات وممارسات إدارة الموارد البشرية (كالاختيار والتوظيف، والتدريب والتطوير، وكذلك تقييم الأداء، والتعويضات)، لجعلها أكثر فعالية من حيث بلوغ الأهداف المسطرة لكل عملية، وجعلها أكثر كفاءة من حيث التكلفة من خلال تقليل النفقات وتحسين النتائج وتقليل الأخطاء، إضافة إلى تعزيز مشاركة الموظفين، كما تساعد أتمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في جعلها متلائمة أكثر مع احتياجات الموظفين وأهداف المنظمة لذلك لا يتم هنا فقط التركيز على رقمنة وظائف إدارة الموارد البشرية إنما على الأدوات الداعمة لهذه الممارسات التي تساهم في الرفع من مستوى كفاءتها وفعاليتها والقيمة التي تعود على المنظمة والموظفين.

حيث يعتبر الاهتمام بتفعيل الاتصال بين الموظفين وبين الإدارة ومختلف الشركاء، وكذلك تسهيل وتعزيز تبادل المعلومات من بين الأمور الهامة التي تدعم الممارسات العلائقية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (Girard, Fallery, & Rodhain, 2015, p. 4). فقد أشارت بعض المقاربات البحثية إلى أن هذا المستوى يتم فيه التركيز على تبادل وتشارك المعرفة بين الموظفين وتعزيز التعاون والتواصل، وإدارة العلاقات بين الموظفين وأصحاب العمل من خلال الاستعانة بالاتصالات الإلكترونية القائمة على تكنولوجيا المعلومات، مما يؤثر إيجابا على مستوى الأداء والإنتاجية (Hanif, Usman, Hanif, & Sabir, 2023, p. 114). من هنا تتضح أهمية الاتصال الإلكتروني كمحرك أساسي وجزء مهم في المستوى العلائقي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث يساهم في الإدارة والتنسيق بين باقي الممارسات، لذلك تم وضعه كأحد الأبعاد التي تطرقت لها الدراسة الحالية.

ثالثا: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التحويلية: يتم التركيز في هذا المستوى على مختلف الأنشطة التي لها علاقة بالتوجه الاستراتيجي وإدارة المعرفة الاستراتيجية وكذلك التغيير التنظيمي، أي المهام الاستراتيجية التي تعطي قيمة مضافة للمنظمة (جدي و حسين، 2023، صفحة 394). كما تتضمن أيضا عمليات متعلقة بأنظمة دعم القرار للموارد البشرية وإدارة المواهب وأنظمة إدارة

المعرفة، وإدارة الكفاءة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، حيث تشير في مفهومها العام إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تدعم تحقيق استراتيجية المنظمة (Aityassine, 2022, p. 1109). حيث يتم العمل في هذا المستوى على مواءمة سلوكيات الموظفين ومواقفهم مع استراتيجية المنظمة، والتركيز عموماً على الأنشطة ذات الطابع الاستراتيجي. (Iqbal, Ahmad, Raziq, & Borini, 2019, p. 51)

إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التحويلية هي البعد الذي تسعى إليه إدارة الموارد البشرية كهدف أساسي حيث يحولها من مجرد ممارسات لمهام إدارية إلى تعزيز العمليات الاستراتيجية، فيرتقي بذلك دور الموارد البشرية إلى مصدر هام للقيمة المضافة، ويصبح المورد البشري شريك استراتيجي في المنظمة لبناء السياسات والخطط الاستراتيجية والعمل على تنفيذها، ووفقاً لذلك فهذا المستوى من إدارة الموارد البشرية يحتاج إلى موارد بشرية متخصصة وذات كفاءة عالية.

الفرع الخامس: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تواجه أغلب المنظمات تحديات فيما يخص زيادة فعالية رأس المال البشري فتزيد من اعتمادها على تطبيقات وظيفية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على اعتبارها أحد الحلول الإدارية المناسبة لمواجهة هذا التحدي (Al-kasasbeh, Abdul Halim, & Omar, 2016, p. 10675).

قد أعطت تكنولوجيا المعلومات دفعة كبيرة لإدارة الموارد البشرية، فقد ساهمت في تطوير وظائفها دون المساس بجوهر تلك الوظائف، كما اتسعت دائرة التأثير للموارد البشرية يجعلهم شركاء أساسيين في عملية التسيير وهيكله الوظائف واتخاذ القرارات، وفيما يلي عرض لأهم وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

أولاً: التوظيف الإلكتروني:

1. الاستقطاب الإلكتروني: ويتم من خلال البريد الإلكتروني، أو عبر ملاً نماذج على الانترنت، أو بقيام المنظمات بإنشاء مواقع خاصة بها على الانترنت تسمح للراغبين في العمل بتقديم طلباتهم وانتظار توفر الوظائف المناسبة لهم (علاوي و الهمامي، 2019، صفحة 27). حيث تزداد أهمية إنشاء مواقع مشتركة تجمع المنظمات الناشطة في مجالات متقاربة لتصبح عملية الاستقطاب أكثر فعالية، فيتم تصفية المتقدمين مبدئياً بناء على قواعد بيانات تشمل توصيف للوظائف المطلوبة ومؤهلات شاغليها (زواوي، 2017، صفحة 55). كما أن بعض الدراسات أظهرت أن 100% من المنظمات الكبرى في الوقت الحالي تعلن عن وظائفها الشاغرة عبر الانترنت، أما فيما يخص الاستقطاب الداخلي (الذي يتمثل في عملية بحث تشمل الموظفين التابعين للمنظمة) فإن نسبة 82% من المنظمات الكبرى تعتمد على الانترنت (أنظمة الانترنت الداخلية) للإعلان عن الوظائف الشاغرة والبحث عن الموظفين المؤهلين داخل تلك المنظمات (Stone, Stone-Romero, & Lukaszewski, 2006, p. 232).

ونستطيع تعريف الاستقطاب الإلكتروني إجرائياً بأنه: "هو عملية يتم فيها استخدام المنصات الرقمية والمواقع الإلكترونية للمنظمات وبوابات التوظيف للإعلان عن الوظائف الشاغرة وجذب المترشحين، من خلال الاعتماد على شبكة الانترنت والانترانات، وتكنولوجيا المعلومات، وذلك بهدف تطوير كفاءة التوظيف وزيادة فعاليته."

إن الاستقطاب الإلكتروني يعتبر أحد أبرز أدوات الحصول على المواهب والكفاءات بأقل وقت وجهد وتكلفة، كما أنه يوسع دائرة البحث لتتجاوز الحدود المكانية والزمنية خاصة مع استخدام الإعلانات في مواقع التواصل الاجتماعي التي يستخدمها الملايين من الأفراد، مما يجعل المعلومات حول الوظائف متاحة وسهل الوصول إليها دون الحاجة للتواصل المباشر مع المؤسسات.

2. الاختيار الإلكتروني: بعد عملية الاستقطاب الإلكتروني وجمع أكبر عدد ممكن من البيانات حول المترشحين تأتي عملية الاختيار الإلكتروني التي تعتمد على تحليل البيانات المجمعة حول المترشحين لتسهيل عملية اتخاذ القرار بالنسبة لمسؤولي الموارد البشرية (المطوري و خضير، 2022، صفحة 150). تساعد هنا تكنولوجيا المعلومات المتقدمين من خلال وضع سيرتهم الذاتية أو تعبئة طلبات التوظيف عبر الانترنت، فاختبارات التوظيف عبر الانترنت تساعد في تصفية المتقدمين للوظائف، وحتى في حالة رفض بعضهم فيتم الاحتفاظ ببياناتهم لدى المنظمة للرجوع لها في حالة توفر وظائف جديدة أو الحاجة لاختصاصاتهم مستقبلاً (علاوي و الهمامي، 2019، صفحة 27).

وقد تم تعريف الاختيار الإلكتروني ضمن دراسة (Stone) وباحثون آخرون بأنه: "عبارة عن الاستعانة بوسائل تقنية متعددة للتحقق من مدى الملاءمة بين متطلبات الوظيفة ومهارات وقدرات المترشحين، ومن تلك الوسائل مثلاً (طلبات التوظيف والاختبارات عبر الانترنت، ومقابلات الفيديو وغيرها)"، حيث أشارت نفس الدراسة إلى أن 74% من المنظمات الأمريكية الكبيرة تعتمد على الاختيار الإلكتروني لتحسين وتسهيل عملية التوظيف (Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015, p. 218). وقد أكد هذا التعريف على أن المرجع في عملية الاختيار بين المترشحين هو مواصفات ومتطلبات الوظيفة المحددة مسبقاً، لكن الوسائل تتعدد وتختلف من مقابلات فيديو إلى اختبارات توظيف عبر الانترنت وغيرها.

وبناء على ذلك نعرف الاختيار الإلكتروني إجرائياً بأنه: "هو عملية تتبع الاستقطاب الإلكتروني ويتم فيها تصفية المترشحين للوظائف وتقييمهم باستخدام عدة وسائل تكنولوجية، كالاختبارات الإلكترونية عبر الانترنت، وأنظمة تتبع المترشحين، ومقابلات الفيديو الافتراضية، وذلك من أجل تحسين عملية الاختيار وجعلها أكثر دقة وشفافية وكفاءة."

أي أن الاختيار الإلكتروني يعتمد على فرز وتحليل بيانات المترشحين وفق معايير وشروط تضعها المنظمات المستقبلية، حيث تزيد هذه العملية من شفافية عملية التوظيف وتساعد على التواصل المباشر بين المترشح والمنظمة، كما أن اعتماد عملية الاختيار على تكنولوجيا المعلومات بشكل كلي أو حتى جزئي يساهم في خفض حجم الموارد المستخدمة عادة في عملية الاختيار التقليدية سواء المالية أو المادية أو البشرية.

3. مفهوم التوظيف الإلكتروني: يشير التوظيف الإلكتروني إلى: "الاستعانة بالموارد الإلكترونية خاصة شبكة الانترنت في عملية توظيف المترشحين للوظائف" (Hosain, Arefin, & Hossin, 2020, p. 53). أي أن ما يميز التوظيف الإلكتروني عن التوظيف التقليدي هو إنجاز مختلف مراحل عملية التوظيف التقليدية عبر دمج تكنولوجيا المعلومات خاصة شبكات الويب في كل مرحلة وهذا ما يتضح بشكل أكثر تفصيلاً في التعريف الذي يليه. حيث ينظر للتوظيف الإلكتروني على أنه: "مجموعة من الممارسات المتعلقة بالبحث عن موظفين جدد والعمل على جذبهم، ثم تقييمهم، وإجراء المقابلات معهم، وتعيينهم عبر استخدام التكنولوجيا المعتمدة على الويب والتي تتمثل في (الانترنت، الانترنت، قواعد بيانات الانترنت)، وذلك لتغطية الوظائف الشاغرة في الوقت المناسب وبفعالية أكبر من حيث التكلفة" (Okolie & Irabor, 2017, p. 117).

ويعتبر التوظيف الإلكتروني من التطبيقات التي لاقت رواجاً وانتشاراً كبيراً بين أوساط المنظمات، حيث يساعد استخدامه في إدارة عمليات التوظيف التقليدية بشكل كامل من قبل مسؤولي التوظيف (زايد و حسين، 2016، صفحة 243). مما ساهم في زيادة فعالية تلك العمليات وخفض التكاليف المترتبة عنها وإزالة مختلف الحواجز البيروقراطية التي قد تحرم المنظمات من موارد بشرية ذات كفاءة عالية.

نظراً لما سبق يمكن تعريف التوظيف الإلكتروني إجرائياً كما يلي: "عبارة عن استخدام تقنيات الويب ومختلف مواردها لرفع كفاءة عملية التوظيف من خلال تسيير مختلف الإجراءات من بحث وجذب للمترشحين وإجراء المقابلات معهم وتقييمهم إلى اتخاذ القرار بتوظيفهم في المنظمة."

4. مزايا التوظيف الإلكتروني: ساهم التوظيف الإلكتروني بشكل كبير في تقليص الفجوة بين الباحث عن العمل والمنظمة، حيث تستطيع من خلاله المنظمات تلبية احتياجاتها من العمالة المؤهلة بطرق أكثر كفاءة وأقل تكلفة.

فالتوظيف الإلكتروني يقدم فرصاً وخيارات أكثر اتساعاً للباحثين عن العمل وأرباب العمل، كما هو موضح فيما يلي (Okolie & Irabor, 2017, pp. 119-120):

- نطاق بحث أكثر اتساعاً
 - توفير المزيد من الوقت
 - تقليل التكاليف
 - مزايا الإعلانات
 - الحصول على أفضل المترشحين المناسبين مع ما هو مطلوب
- المزايا بالنسبة لصاحب العمل

- يستطيع التقديم للوظيفة بشكل أسهل
 - المزيد من فرص التوظيف وعلى نطاق أوسع
 - إمكانية تحديد عملية البحث عند الحاجة
 - الاستجابة السريعة
- المزايا بالنسبة للباحث عن العمل

ثانيا: **التدريب والتطوير الإلكتروني:** يشكل المورد البشري أهم عنصر من عناصر المنظمة وحلقة الوصل بين مختلف عناصرها فهو المخطط والمنفذ والمشرف على التقييم، لذلك تتجه أغلب المنظمات إلى الاستثمار في هذا المورد لتنميته وتطويره واستغلال قدراته، فقد أدى التطور التكنولوجي المتسارع إلى زيادة الاهتمام بتدريب الموارد البشرية على مختلف التقنيات والأجهزة الحديثة لمواكبة ذلك التغيير والتطور، مما أدى لبروز نوع جديد من التدريب تحت اسم التدريب الإلكتروني.

1. مفهوم التدريب الإلكتروني: يشير التدريب الإلكتروني حسب الباحثين إلى كونه عبارة عن: "عملية إكساب المتدرب مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات في إطار تفاعلي من خلال الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات ووسائلها من إنترنت، وبرمجيات، وأجهزة مختلفة، بهدف تطوير وتحسين أداء الفرد ومنظمته" (قداش، صالح، و شطبية، 2020، صفحة 813). وهنا الإطار التفاعلي يساعد في عملية التغذية الراجعة التي تظهر مدى استفادة المتدرب من العملية التدريبية وقدرته على تطبيق ما تعلمه من مهارات ومعارف.

كما عرف التدريب الإلكتروني أيضا بأنه: "عبارة عن نظام تدريب يقوم على وسائل تقنية متعددة، يتم بشكل ذاتي أو بمساعدة مدرب، وقد يكون متزامن أو غير متزامن، ولا يحتاج لمكان محدد، كما يعد مكمل للتدريب التقليدي أو بديلا عنه" (الأنصاري، 2021، صفحة 38). لم يشر الباحث هنا لمفهوم التدريب الإلكتروني من حيث مكوناته ووسائله فقط بل أشار أيضا إلى أنماطه وعلاقته بالتدريب التقليدي.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التدريب الإلكتروني إجرائيا كما يلي: "عبارة عن عملية منظمة تعتمد على توفر التقنيات التكنولوجية الحديثة وشبكات الويب، يكتسب ويتبادل من خلالها الفرد مجموعة من المهارات والسلوكيات والمعارف التي تساعده في إنجاز مهامه وتحسين مستوى أدائه وأداء منظمته، وذلك دون الحاجة للتقيد بمكان أو زمان معين".

أما التدريب والتطوير الإلكتروني فنعرّفه إجرائيا كما يلي: "هو الاعتماد على التكنولوجيا لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية من خلال وسائط إلكترونية كالمؤتمرات المرئية وبرامج المحاكاة ومنصات التعليم عن بعد وغيرها، من أجل تحسين سلوكيات ومهارات ومعارف الموظفين لتمكينهم من أداء مهامهم بشكل أفضل".

رغم اعتماد التدريب الإلكتروني على التقنيات والأجهزة الحديثة بشكل كبير إلا أنه يتمتع بدرجة من المرونة من حيث عدم الحاجة للالتزام بمكان معين، وأحيانا عدم الالتزام حتى بزمان معين في حالة وجود مواد تدريبية مسجلة ترسل للمتدربين عبر البريد الإلكتروني، وبما أن التدريب الإلكتروني يعتمد على التقنيات الحديثة وتوفر وسائل معينة وبنية تحتية، فاستثمار المنظمات في هذا النوع من التدريب وتحمل تكاليفه التي قد تكون مرتفعة، يرتبط بشكل وثيق بطبيعة نشاط المنظمة ومدى حاجتها لهذا النوع من التدريب، ومدى استفادتها على المدى القريب والبعيد منه، وحتى مدى استفادة المتدربين واستيعابهم.

2. أنماط التدريب الإلكتروني: صنف الباحثون التدريب الإلكتروني إلى عدة أصناف حسب طريقة تنفيذه، وهدف المنظمات من ورائه، وطبيعة نشاط هذه المنظمات، حيث يشمل التدريب الإلكتروني المتزامن، والتدريب الإلكتروني غير المتزامن، والتدريب المدمج، وفيما يلي شرح لهذه الأصناف (الحلو، 2022، صفحة 21):

1.2 التدريب الإلكتروني المتزامن: يتضمن هذا النوع من التدريب الاتصال والتواصل المتزامن بين المدرب والمتدربين ويكون إما من خلال النص أو الصوت والصورة، ويتميز بوجود تغذية عكسية فورية نظرا للتفاعل المباشر بين المدرب والمتدربين.

2.2 التدريب الإلكتروني غير المتزامن: لا يشترط في هذا النوع من التدريب الاتصال المتزامن والتواجد الآني بين المدرب والمتدربين، حيث تعد المادة التدريبية مسبقا من قبل المدرب ليطالع عليها بعد ذلك المتدربين ويكون التفاعل والنقاش حول محتواها من خلال البريد الإلكتروني مثلا.

3.2 التدريب المدمج: من اسمه يتضح أنه مزيج بين التدريب المتزامن وغير المتزامن، كما قد يشمل أيضا دمج بين دور المدرب التقليدي ضمن قاعة تدريبية تقليدية وبين دور المدرب الإلكتروني ضمن قاعة افتراضية، وهو لا يركز على عملية الدمج إنما على مخرجات التدريب.

3. المقارنة بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي: يختلف التدريب الإلكتروني عن التدريب التقليدي من عدة نواحي سواء من حيث الوسائل المستخدمة أو طريقة تلقي المادة التدريبية وحتى من حيث التكلفة، وعدد المستفيدين منه. والجدول الموالي يوضح بعض تلك الفروقات:

الجدول (5.1): أهم الفروقات بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني

التدريب الإلكتروني	التدريب التقليدي
لا يحتاج الكثير من الوسائل إنما يتوقف على أسلوب الشرح اللفظي	يتضمن استخدام أنماط تدريبية مختلفة وكل ما هو متاح من وسائل وروابط
يعتمد على المدرب فهو المتحكم في العملية وناقل المعلومة للمتدربين	دور المدرب إن وجد يقتصر على التوجيه فهو يركز على المتدرب كمتحكم في العملية التدريبية
انخفاض نسبة التفاعل بين المدرب والمتدربين	يتضمن وجود تفاعل نشط ومستمر بين المدرب والمتدربين
يتم ضمن قاعة تدريبية يحدد فيها الزمان والمكان بشكل مسبق	يختار المتدرب الزمان والمكان المناسبين له لتلقي المعلومة

المصدر: (بن حمدون و بلعور، 2020، صفحة 148)

كما أن التدريب التقليدي يتصف بالجمود واتباع الروتين عكس التدريب الإلكتروني الذي يراعي الفروق الفردية بين المتدربين، كما يسمح بتدريب أعداد كبيرة من الأفراد في وقت واحد، وبتكاليف منخفضة، إضافة لكونه مناسب لتجاوز عقبات التدريب التقليدي المتعلقة بالمرض أو الإعاقة أو السفر. (الحلو، 2022، صفحة 20)

مما زاد أيضا من فعالية وكفاءة التدريب الإلكتروني هو إمكانية المشاركة في عدة دورات تدريبية من مكان واحد دون الحاجة للتنقل من مكان لآخر، كما أنه يتميز بمرونة كبيرة من حيث إمكانية تحديث محتوى تلك الدورات أو تعديله أو الإضافة له في أي وقت، ومن إيجابياته أيضا مساعدة الموظف على التعلم المستمر وتطوير المهارات بكل سهولة وفي أي وقت بحسب جدول مواعيده،

حيث يراعي ظروفه الاجتماعية والمهنية، لكنه يتطلب الالتزام والتنظيم وبذل الجهد الفكري من المتدرب لفهم واستيعاب المعلومات، لكون المتدرب هو في الأغلب من يدير العملية التدريبية ويتحكم بها.

خامسا: التقييم الإلكتروني للأداء:

1. مفهوم التقييم الإلكتروني للأداء: هو من أهم ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لأنه الأداة التي تمكن المنظمة من التعرف على الاختلالات وقياس فجوات الأداء وتداركها بشكل آني قبل أن تتفاقم وتؤثر على الأداء الكلي للمنظمة لأن عملية التقييم هنا تتبع أنظمة آلية تعتمد على سرعة تدفق المعلومات والدقة وبالتالي القدرة على اتخاذ قرارات صحيحة. وفي هذا السياق تم تعريف التقييم الإلكتروني للأداء بأنه: "عبارة عن نظام آلي لتقييم الأداء يسمح بالإطلاع على المدخلات المتعلقة بالأداء ونتائجه، وتحديد الأهداف، إضافة إلى وضع التقييمات الخاصة بالمديرين والمشرفين واللجان وحتى التقييمات الذاتية للموظفين (Michael-Ofre & Opusunju, 2021, p. 375). كما تم تعريفه أيضا بأنه: "عبارة عن تقييم الموظفين بالنظر لمستويات أدائهم في المهام المؤكدة لهم داخل المنظمة من خلال الاستعانة بأنظمة وعمليات يتم إنشاؤها باستخدام تكنولوجيا المعلومات، على أن يركز التقييم على كشف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظفين مع تصور لسبل تطوير الأداء مستقبلا، بشرط تحري الدقة في البيانات والمعلومات المستخدمة" (Ata Atallah, 2016, p. 17).

ووفقا لما سبق يمكن تعريف التقييم الإلكتروني للأداء إجرائيا كما يلي: "هو استخدام برامج تعتمد على تكنولوجيا المعلومات كأنظمة تتبع الأداء والوقت، وأنظمة إدارة الأداء، وأنظمة التقييم 360° درجة، وتساعد كل هذه الأنظمة في جمع ومعالجة وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء واكتشاف الانحرافات بالاعتماد على مؤشرات معينة كعدد الوحدات المنتجة، الوقت المستغرق لأداء المهام، معدل الأخطاء، الحضور والغياب والانضباط وغيرها من المؤشرات التي تختارها المنظمة بحسب طبيعة نشاطها والمهام المحددة لكل وظيفة."

وأنظمة التقييم 360° هي عملية يشترك فيها عدة أطراف حيث تعتمد على استمارات إلكترونية يجيب عليها كل من المسؤول المباشر والعامل وزملاؤه في العمل وحتى العملاء مما يعطي مصداقية أكثر للتقييم (GÖRÜN, KAYAR, & VAROL, 2018, p. 1428).

بسبب احتواء التقييم الإلكتروني لخاصية مشاركة عدة أطراف في عملية التقييم من بينهم الموظف عبر التقييم الذاتي، كان من الضروري التحري الجيد ومراقبة كل المعلومات والبيانات المدخلة، مع التركيز في نفس الوقت على جوهر عملية التقييم من خلال اكتشاف فجوات الأداء للتعرف على الاحتياجات التدريبية للموظفين، ومحاولة تحسين مستويات أدائهم مستقبلا.

هناك علاقة وثيقة بين إدارة الأداء إلكترونيا والتقييم الإلكتروني للأداء، فإدارة الأداء هنا تتم عبر أجهزة تتبع تزود بها الشبكة الداخلية في المنظمة وتساعد على مراقبة أنشطة الموظفين ومهامهم الروتينية خاصة، ليساعد ذلك فيما بعد في عملية التقييم، مما يسهل عمل موظفي الموارد البشرية وينقل تركيزهم إلى الأدوار والمسائل الاستراتيجية (مهران، عطية، و الطبال، 2023، صفحة 61)

كما يمكن القول أيضا أن التقييم الإلكتروني للأداء يساهم في زيادة الشفافية ويخفف من الصراعات الناتجة عن التحيز البشري، كما أنه يمكن المسؤولين المباشرين من تتبع أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، وحتى عملية إنتاج التقارير تكون سريعة وأكثر دقة، وبالتالي المساعدة في اتخاذ قرارات دقيقة ومنصفة حول الترقيات والتدريبات والمكافآت.

2. **سليبيات التقييم الإلكتروني للأداء:** بالرغم من مساعدة تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأداء وإجراء تقييمات آنية للموظفين إلا أن هذه العملية قد تنطوي على مخاطر وثرغات وسليبيات تجعل من المنظمات تتعامل معها بحذر أكبر، وفيما يلي ذكر لبعض السليبيات التي قد يعاني منها التقييم الإلكتروني للأداء (Okoh, 2023, p. 141):

أ) - عدم رضا الموظفين عن نتائج عمليات التقييم والشك في قدرة النظام على إصدار تقييمات عادلة؛

ب) - عدم قدرة النظام على قياس الجوانب النوعية للعمل بدقة؛

بمعنى أن النظم الإلكترونية في التقييم تركز على الأرقام والبيانات الكمية وتعجز عن قياس العوامل غير الملموسة التي تؤثر على جودة العمل والأداء والتي من بينها التفاعل بين الموظفين أو الإبداع أو غيرها، مما يعطي مؤشرات تؤدي إلى قرارات غير دقيقة ومحففة أحيانا وتؤثر سلبا على جودة الأداء وقرارات التدريب فيما بعد.

ت) - قد يزود هذا النظام بخاصية عدم الكشف عن الهوية والتي قد تؤثر سلبا على الثقة بين الرئيس والمرؤوس مما يخلق فجوة بينهم؛
ث) - انخفاض جودة أداء الموظف لأن التقييم الإلكتروني يشعره بأنه تحت الرقابة الدائمة مما يزيد من مستوى الضغط عليه.

سادسا: التعويضات الإلكترونية: تعد التعويضات الإلكترونية من الممارسات الهامة التي نتجت عن دمج تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية.

1. **مفهوم التعويضات الإلكترونية:** وقد عرفها الباحثون على أنها عبارة عن: "نظم تعتمد على تقنيات الويب وتساعد المديرين في إدارة التعويضات والتحكم بها ونقلها بكفاءة أكبر (Shah, Michael, & Chalu, 2020, p. 17)". حيث تستعمل لتطوير ودعم أنظمة دفع الأجور في المنظمات من خلال: (تسهيل إجراءات الرواتب بإرسال إيصالات الدفع عبر البريد الإلكتروني ومنه توفير النفقات الإدارية، وتمكن من تحقيق التكامل بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف...إلخ)، بالإضافة إلى تقييم فعالية أنظمة التعويضات، وتقديم المنافع للعاملين (علاوي و الهمامي، 2019، صفحة 28).

كما أن هذه النظم تساعد في عملية تخطيط التعويضات وتشتمل على خاصية الخدمة الذاتية، حيث عرفها بعض الباحثين بأنها: "هي عبارة عن تقنيات وأدوات رقمية تستخدمها المنظمات لإدارة وتخطيط التعويضات من خلال جمع وتخزين ومعالجة بيانات التعويضات، كما أنها تمكن الموظف من اختيار خطط المزايا عبر الانترنت عبر ميزة الخدمة الذاتية (Epebinu, Adepoju, & Ajayi, 2023, p. 143)". وهذا من شأنه زيادة مستوى مشاركة الموظفين في عملية التسيير خاصة الأمور المتعلقة بهم وبالتالي تعزيز قبولهم لتطبيق مثل هذه الأنظمة.

أي أنها عبارة عن أتمتة كل العمليات المتعلقة بالتعويضات كالأجور والمزايا والمكافآت، الإجازات المدفوعة، التأمين الطبي وغيرها لجعلها أكثر كفاءة وفعالية وتتسم بشفافية أكبر وتسريع حصول الموظف عليها مما يزيد من مستويات الرضا وينعكس إيجابا على الأداء.

ومما سبق يمكن تعريف التعويضات الإلكترونية إجرائيا كما يلي: "هي عبارة عن عملية منتظمة قائمة على استخدام برامج تكنولوجيا المعلومات في إدارة وتوزيع كل ما يحصل عليه العاملون من رواتب ومكافآت ومزايا، حيث تتنوع تلك البرامج بين أنظمة إدارة الأداء وأنظمة دفع الرواتب وقنوات الاتصال، وهذا بغية جعل إدارة التعويضات أكثر كفاءة وفعالية وتتسم بالشفافية."

2. مزايا أنظمة التعويضات الإلكترونية: إن استخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال الاستعانة بشبكات الانترنت الداخلية كالأنترنات وشبكة الانترنت ساهم في تطوير أنظمة التعويضات، وجعلها أكثر شفافية وتنظيما وشمولا من حيث القدرة على تخزين المعلومات على مدى فترات طويلة من الزمن دون الحاجة لأرشيف ورقي، وبالتالي حماية البيانات من التلف ومعالجة ملفات التعويضات بشكل أسرع.

وفيما يلي تلخيص لأهم مزايا التعويضات: (Abd El-Rahim, Abo-Taleb, Abdelmoezz, & Omar, 2024, p. 70)

- تسجيل الوصول إلى السجلات السابقة وبشكل أسرع؛
- تسمح بالربط والاتصال بين أنظمة متعددة كالتوظيف والتدريب وتقييم الأداء؛
- ضمان الحفاظ على الدقة وإدارة حزم المكافآت بفعالية أكبر؛
- توفير بيانات شاملة ومفصلة حول التعويضات وتقديمها بشكل تفاعلي طيلة السنة ليستفيد منها الموظفون ومختصي الموارد البشرية والمديرين؛
- تبسيط العمليات البيروقراطية من خلال دمج الوظائف ومعالجة المعلومات في الوقت الفعلي بشكل فعال مما يحسن من الكفاءة خاصة من حيث التكلفة.

كما أضاف باحثون آخرون مزايا للتعويضات الإلكترونية يذكر منها: (Epebinu, Adepoju, & Ajayi, 2023, p. 144)

1. وجود خاصية الخدمة الذاتية التي تسمح للموظف بتعديل حزم المزايا الخاصة به وفقا لتغير احتياجاته عبر السنوات؛
2. أتمتة أنظمة الأجور؛
3. المساعدة على تصميم نظام للتعويض مرتبط بتقييم أداء الموظفين.

إن اعتماد أنظمة التعويضات الإلكترونية الكبير على تكنولوجيا المعلومات وشبكة الانترنت يجعلها عرضة لخطر العطب أو الاختراق مما يحتم على المنظمات تزويد هذه الأنظمة ببرامج حماية متطورة وعالية الجودة، لكن رغم ذلك فالفوائد التي تعود على المنظمة من استخدامها قد تغطي تكاليف استخدامها وحمايتها، حيث أنها تسمح بإمكانية تخصيص التعويضات والمزايا حسب احتياجات الموظفين مما يعزز مستويات الرضا، كما أنها تسهل التواصل بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية مما يسمح لهم بطرح استفساراتهم ومتابعتها بسهولة، كما أنها تقدم واجهات استخدام سهلة بإمكان الموظف غير المتخصص في تكنولوجيا المعلومات من فهمها وإدارة التعويضات عبرها بشكل أفضل، إضافة إلى تقليل النفقات خاصة الملفات الورقية وتقليل الوقت المستغرق عادة في معالجة ملفات الموظفين، وهي أيضا تساعد في تطبيق اللوائح والقوانين المتعلقة بالتعويضات وتحديد المعلومات، وبما أنها أيضا تقدم معلومات شاملة ومفصلة حول حزم المكافآت والمزايا فهي تساعد في ترشيد عملية اتخاذ القرارات المالية.

سابعا: الاتصال الإلكتروني: يعتبر الاتصال مفهوماً واسعاً إذا تم إسقاطه على المجتمعات وعلى البشر عامة، فهو ضرورة حتمية لبناء العلاقات بين الأفراد وتوطيدها واكتساب المعارف والإطلاع على كل الأحداث من حولنا، وعند حصره على مستوى المنظمات فنجد أنه قد يكون في شكل رسمي أو غير رسمي، حيث الاتصال الرسمي هو عبارة عن إتصال يتم عبر قنوات رسمية داخل المنظمة وفقاً لخطوط السلطة والهيكل التنظيمي والقواعد التنظيمية، وقد يكون في اتجاه نازل أو صاعد أو أفقي، أما الاتصال غير الرسمي فهو إتصال لا يخضع للقوانين أو القواعد التنظيمية ويكون بين الأشخاص أو الجماعات، والاتصال التنظيمي هو الأساس الذي تقوم عليه كل الوظائف والعمليات داخل المنظمة، فمن خلاله يتم إيصال كل المعلومات حول سياسات وإجراءات العمل والاستراتيجيات والخطط، كما أنه يمكن المنظمة من متابعة مجريات تنفيذ تلك الخطط وتحقيق الأهداف، ويساعدها على التواصل مع العالم الخارجي من أصحاب المصالح والأفراد والمجتمع.

1. **تعريف الاتصال التنظيمي:** في بادئ الأمر سيتم تقديم فكرة مختصرة حول الاتصال التنظيمي لأنه الوعاء الذي يتضمن مختلف أنواع الاتصال داخل المنظمة، ومن ناحية المفهوم فقد عرفه بعض الباحثين بأنه عبارة عن: "عملية منظمة تسمح بنقل المعلومات إلى عدد كبير من العاملين داخل المنظمة وكذلك أصحاب المصلحة والأفراد خارج المنظمة، كما يعد وسيلة لتغيير سلوك العاملين فهو يرتبط بسلوك وثقافة وهيكل ومناخ المنظمات. (عيسات، 2016، صفحة 145)"

2. **تصنيفاته:** يتفرع الاتصال التنظيمي داخل المنظمة إلى عدة أنواع، وذلك بحسب الوسائل والأسلوب المستخدم في العملية الاتصالية وفي هذا السياق سيتم تقديم ثلاثة أصناف من الاتصال التنظيمي وهي كالتالي: (شادي و مجاهدي، 2016، الصفحات 27-28)

• **الاتصال الكتابي:** ويتمثل هذا النمط من الاتصال في استخدام الأسلوب الكتابي في عملية نقل الرسائل والمعلومات وتبادلها مع الآخرين وقد يكون في صورة وثائق أو تقارير أو ملفات أو غيرها.

• **الاتصال اللفظي:** ويتطلب هذا النمط من الاتصال تواجد طرفي الاتصال في نفس المكان غالباً أي وجهاً لوجه حيث يتم التواصل بينهما عن طريق الكلمات أي اللغة الشفوية.

• **الاتصال الإلكتروني:** وقد ظهر هذا النمط نتيجة التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات وشبكة الإنترنت والأجهزة التقنية، حيث يتم من خلاله تبادل قدر كبير جداً من البيانات والوثائق بين الأفراد والمنظمات بكل سهولة مع اختصار الوقت والمسافات.

يعرف الاتصال الإلكتروني بأنه عبارة عن: "عملية يتم فيها الاعتماد على شبكة الإنترنت من أجل تبادل مختلف الأفكار أو المعلومات بين طرفين أو أكثر. (أبازة، 2024، صفحة 3670)" كما يشير أيضاً إلى كونه: "نظام يتم من خلاله إرسال واستقبال الرسائل باستخدام أدوات مختلفة منها البسيطة كالبريد الإلكتروني أو المعقدة كأنظمة تخطيط المشاريع، أو تخطيط موارد المؤسسات، أو أنظمة تسيير الوثائق الإلكترونية، ويعتمد على توفر شبكات الإنترنت والأجهزة كالحواسيب، ويكون له أثر كبير على العمليات الإدارية بالمنظمة." (Engsbo & Sandhu, 2007, p. 285)

ونستنتج مما سبق أن هناك عملية إرسال واستقبال وتبادل البيانات والمعلومات بين طرفين وذلك باستخدام أجهزة الحاسوب وشبكة الإنترنت والأنترانات ومختلف الأجهزة الإلكترونية، ويتم ذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والتطبيقات منها البسيط

والمبدئي كالبريد الإلكتروني ثم الأكثر تعقيدا كأنظمة إدارة الملفات، أو أنظمة التخطيط المختلفة التي تدخل ضمن أنظمة المعلومات التي تستخدم في التسيير وإدارة العمليات، كما يعتمد أيضا على مواقع الإنترنت، وشبكات التواصل الاجتماعي، لذلك قد يشكل الاتصال الإلكتروني نقلة نوعية في المنظمات، حيث يساهم في تسريع الإنجاز وتحسين الأداء.

ويمكن تعريف الاتصال الإلكتروني إجرائيا كما يلي: "هو نظام قائم على مجموعة من الأجهزة كالحواسيب، الهواتف الذكية، أجهزة الفاكس... وغيرها، إضافة إلى البرامج الإلكترونية كالبريد الإلكتروني، مواقع الإنترنت، أو أنظمة المعلومات المخصصة لتسيير الملفات، أو التخطيط، أو إدارة العمليات، ويهدف هذا النظام لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات والبيانات والرسائل بين الأشخاص ومختلف الوحدات داخل المنظمة وخارجها."

يلعب الاتصال الإلكتروني دور مهم على مستوى المنظمات من خلال زيادة ثقة العملاء في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات، كما يعزز صورة المنظمة في شبكات التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام، ويسهل الوصول إلى المعلومات، ويحسن التواصل مع الموردين والزبائن (Abodohou, Mohiuddin, & Su, 2014, p. 43).

يقوم نظام معلومات الموارد البشرية في هذه الوظيفة بأداء مهمة أساسية من خلال جمع المعلومات الضرورية وجلبها من خارج المنظمة ومن أصحاب المصلحة والعكس، حيث تتضمن هذه الوظيفة جوانب الاتصال المعتمدة على مستوى المنظمة، للمزامنة بين مختلف الوظائف الإدارية والتغييرات (Muqaddim & Hosain, 2021, p. 86). وهنا إشارة لجهات الاتصال الرسمية التي تتم رقمنتها بالاعتماد على أدوات وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ومن أهم ما يشار إليه أن الاتصال الإلكتروني يساعد عموما في التغلب على عائق الوقت والمسافة اللذان تم تصميم الهيكل التنظيمي وفقا لهما بشكل تقليدي (Fulk & DeSanctis, 1995, p. 337). أي أن الاتصال الإلكتروني يساعد في تجاوز الحدود الزمنية والمكانية التي يفرضها موقع المنظمة وطبيعة هيكلها التنظيمي. كما يساهم الاتصال الإلكتروني في الرفع من إنتاجية الموظفين ويقلل من نسبة دوران العمل ويخفف من الغيابات، ويفتح الفرص لتوظيف الكفاءات من مختلف المناطق أو الدول وذلك لكونه يخلق أصناف حديثة للعمل، كالعمل عبر أجهزة الحاسوب سواء من المنظمة أو من المنزل وهو ما يسمى ب (Teleworking) (أبو أمونة، 2009، صفحة 102). وهو ما يزيد من السرعة في أداء المهام ويوفر المساحات المخصصة للمكاتب من خلال التغلب على التعقيدات الزمانية والمكانية.

3. أبعاد الاتصال الإلكتروني: والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد: (أبازة، 2024، الصفحات 3669-3670)

- **البعد المكاني:** حيث يسمح الاتصال الإلكتروني بتحديد المسافات بشكل فائق الدقة، كما يوفر مساحات كبيرة في عملية تخزين المعلومات ونقلها.
- **البعد الزماني:** يساعد الاتصال الإلكتروني في نقل المعلومات وفق درجات عالية جدا من السرعة.
- **البعد الخاص بالوسائل المستخدمة:** حيث تعد تكنولوجيا الاتصال الإلكتروني تكنولوجيا تفاعلية تسمح للمستخدمين باختيار ما يناسبهم من الوسائل والتقنيات.

إن الاستثمار في أنظمة الاتصال داخل المنظمة من شأنه خلق شبكة اتصال إلكتروني قوية تسهل وتحسن العمليات، وتساعد أيضا في تطوير الهيكل التنظيمي وتغيير شكله من الهرمي إلى المنبسط فتقرب بين المستويات الإدارية، وتخفف من الإجراءات البيروقراطية، وبالتالي تسرع عملية اتخاذ القرار، ولا تنتهي مزايا الاتصال الإلكتروني عند هذا الحد حيث يمكننا أن نعدد إنجازات أخرى له من بينها مساهمته في الرفع من مستوى الفعالية والمرونة، كما يساعد على تطوير مهارات الموظفين وزيادة مستوى التشارك المعرفي فيما بينهم وتمكينهم من التعلم المستمر، كما يعزز التفاعل داخل محيط العمل وخارجه أي بين الموظفين ومع الإدارة العليا وكذلك مع العملاء وأصحاب المصلحة، مما يزيد من مستويات الثقة ويقوي العلاقات التنظيمية والشخصية ويمثل وسيلة ناجعة لتلبية الاحتياجات بشكل أسرع وأسهل.

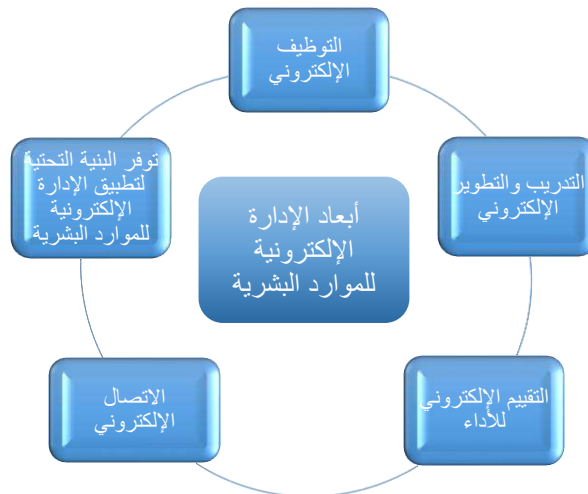
أما من الناحية السلبية فإن الاتصال الإلكتروني قد يرفع من مستويات ضغط العمل من خلال وجود اتصال مستمر بين الموظف والإدارة، حيث أثبتت إحدى الدراسات أن الموظفين في المنظمات الكبرى يستهلكون على الأقل 29 دقيقة يوميا في الإطلاع وقراءة ما يصلهم من رسائل عبر البريد الإلكتروني، وهذا طبعا زيادة على الوقت المستغرق في الرد عليها، فلا استخدام المفرط للتكنولوجيا خاصة في مجال الاتصال يزيد من أعباء العمل ويؤثر سلبا على نفسية ومشاعر الموظف ويزيد من حالات الاجهاد واضطرابات النوم والتوتر. (Stich, Tarafdar, & Cooper, 2018, p. 99)

كل ما ذكر سابقا يعد من بين أهم الأسباب التي تريد من مقاومة التغيير وعدم قبول التكنولوجيا في مجال العمل وخاصة في مجال الاتصال، لأن هناك تخوف مستمر من الموظف حول ضرورة أن يكون متاح في أي وقت وتحت المراقبة اللصيقة عن بعد عبر برامج وأجهزة إلكترونية، وأنه ملزم بعدم ارتكاب الأخطاء وأن يكون في حالة يقضه دائمة للرد على رسائل الزملاء أو المسؤولين أو الزبائن.

الفرع السادس: أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تم اختيار مجموعة من الأبعاد وهي عبارة عن توليفة بين الوظائف والأدوات والمتطلبات التي لها أهمية كبيرة في دراسة موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ولها علاقة مع المتغير التابع (التميز التنظيمي).

الشكل (15.1): أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

يوضح الشكل أعلاه أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهي (التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، التقييم الإلكتروني للأداء، الاتصال الإلكتروني) التي طرحتها دراسات سابقة منها دراسة (Umar, Yammama, & Shaibu, 2020)، (Milon, Alam, & Pias, 2022)، إضافة إلى بعد توفر البنية التحتية الذي يعتبر من أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وفق دراسة (بوخاري و لقراب، 2017). حيث يشير توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى: "البرامج والمعدات والوسائل المادية والمالية والقدرات المهارية للأفراد والتسهيلات المساعدة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تشمل على توفر الشبكة الداخلية الأنترانات وشبكة الإنترنت، وكذلك مختلف الأجهزة والمعدات الإلكترونية الحديثة، إضافة إلى أنظمة التشغيل والبرامج المستخدمة في تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية، لكن هذه الوسائل وحدها لا تكفي لضمان تطبيق فعال للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بل يجب توفير أنظمة حماية متطورة والاستعانة بمختصين في تكنولوجيا المعلومات من أجل صيانة الأجهزة وتطوير البرامج وحمايتها.

الفرع السابع: المزايا والتحديات نحو استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية للمنظمات:

أولاً: مزايا استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية للمنظمات

تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تفعيل التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتقليل عدد المتخصصين في الموارد البشرية أي إلغاء دور وسيط الموارد البشرية، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتسريع معالجة المعلومات، مع تقليل الأخطاء، وخفض التكاليف، بالتالي تسهيل عمل الإدارة والموظفين (Bondarouk, Ruel, & van der Heijden, 2009, p. 579). ويقصد بإلغاء دور وسيط الموارد البشرية بأن أتمتة وظائف إدارة الموارد البشرية تقلل من الحاجة لموظفين مختصين في أداء مجموعة من المهام، كمثال على ذلك تمكين الموظف من الولوج مباشرة إلى بوابات ومنصات الموارد البشرية والإطلاع على سياسات المنظمة، أو تحديث بياناته، أو تقديم طلب إجازة دون الحاجة للذهاب لموظفي الموارد البشرية. كما أضاف باحثون آخرون مجموعة من الفوائد التي تعود على المنظمة جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهي كالآتي (Shah, Michael, & Chalu, 2020, p. 14):

1. إمكانية استبدال الملفات الورقية المكدسة على مستوى إدارة الموارد البشرية بملفات وبيانات إلكترونية من خلال أتمتة مهام الموارد البشرية الروتينية؛
2. من خلال ممارستها المتمثلة في الاختيار والتقييم وإدارة الأداء الإلكتروني فهي تساهم في تطوير وتعزيز إدارة المواهب؛
3. تدعم تحول متخصصي الموارد البشرية إلى شركاء استراتيجيين بدل تركيزهم على معالجة الملفات الورقية؛
4. تخفيف أعباء العمل اليومية عن موظفي الموارد البشرية؛
5. دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

إضافة لما سبق فإن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساعد على جمع وتحليل البيانات بشكل أسرع وإعداد التقارير بشكل دوري وتلقائي مما يسهل متابعة الأداء ويؤدي إلى اتخاذ قرارات صحيحة مبنية على معلومات دقيقة وواضحة في مجالات عدة

كالتوظيف، التدريب، الترقية، التحفيز وغيرها؛ كما أنها تقلل من التكاليف من خلال تقليص النفقات المتعلقة بالتخزين والأوراق وغيرها؛ ويؤثر أيضا تبني الأنظمة الإلكترونية إيجابا على التواصل بين الموظفين والإدارة ويحسن ويعزز العلاقات، ويجعل عملية الاتصال متعددة الاتجاهات وليست في اتجاه نازل فقط كما هو الحال في الإدارة التقليدية.

ثانيا: التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمات:

إن اتخاذ القرار بتبني أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية قد يواجه بالعديد من التحديات سواء على المستوى المادي أو البشري أو المالي أو التقني التي قد تكون عائقا أما تنفيذ هذا القرار أو أمام نجاح عملية التنفيذ، لذلك على المنظمات توقع مثل هذه العقبات ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتخطيها وإكمال مسيرة التنفيذ الفعال للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

ويمكن تلخيص بعض هذه التحديات فيما يلي: (بن مرزوق، قرقاد، حفيظي، و بن ناعة، 2018، الصفحات 139-140)

- وجود نسبة كبيرة من العمالة تعاني من الأمية المعلوماتية أو الإلكترونية، خاصة في بعض القيادات الكبار في السن؛
 - عدم اقتناع إدارة المنظمة بدواعي هذا التحول ومتطلباته؛
 - عدم إحساس الفرد بأهميته في عملية التحول وعدم توفر الحافز لذلك؛
 - عدم توفر بنية أساسية فنية جيدة، ونقص الدعم المالي، وغياب التشريعات أحيانا؛
 - الطبيعة البشرية المتخوفة أحيانا من التكنولوجيا، والخوف من عدم توفر حماية وسرية فيما يخص التعاملات الشخصية.
- كما أن أغلب برامج تكنولوجيا المعلومات والأجهزة التقنية لها دورة حياة قصيرة أي تتغير وتتطور باستمرار حيث يتحتم على الموظف التعامل مع برامج وواجهات وأجهزة جديدة في كل مرة، مما يؤثر سلبا عليه خاصة إذا لم يجد الدعم والتدريب الكافيين للتعامل مع هذا التغيير المتسارع في مجال العمل (Stich, Tarafdar, & Cooper, 2018, p. 99).

وقد لخصت مجموعة من الدراسات الأكاديمية تلك التحديات في هذه النقاط: (Bondarouk & Ruel, 2009, p. 508)

1. التحديات المتعلقة بعدم وضوح الدور الاستراتيجي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل المنظمة.
- أي ضرورة توضيح الدور الاستراتيجي لهذا النوع من الإدارة وكيفية الاستفادة من أدواتها بشكل ملموس لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطوير الأداء.
2. التحدي المتعلق بعلاقة تطوير رأس المال البشري بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- أي بمعنى فهم كيفية استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تطوير قدرات الموارد البشرية داخل المنظمة، ومدى مساهمتها في توفير وإتاحة فرص التعلم وتطوير المهارات.
3. التحدي المتعلق بكيفية قياس خلق القيمة لدى مختلف المستخدمين جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- أي بمعنى ما هي الإضافة التي تقدمها هذه الإدارة وأدواتها لكل المستويات داخل المنظمة سواء الإدارة العليا أو أقسام الموارد البشرية أو الموظفين؟ حيث عند إمكانية قياس القيمة المحققة جراء استخدامها يمكن مقارنتها حينئذ بتكلفة الاستثمار فيها وبالتالي معرفة إذا كانت تلك العملية ناجحة ومثمرة بالنسبة للمنظمة والموظف.

المطلب الثالث: أوجه مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تطوير الأداء التنظيمي وصولاً للتميز

تعددت وجهات نظر الباحثين حول إسهامات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإمكانية حصرها في مجال أو نقاط محددة، حيث تختلف دوافع المنظمات نحو استخدام وتبني تطبيقاتها باختلاف أهداف تلك المنظمات واحتياجاتها وكذلك ظروف البيئة المحيطة والمنافسة التي تفرض عليها مساهمة التطور في كل المجالات خاصة المجال الإداري، لكن هناك عناصر أساسية تظهر مدى أهمية استخدام الأنظمة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، إذا ما تم التطرق للنتائج المترتبة على تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، ومن ثم محاولة استكشاف انعكاس تلك النتائج على مستوى أداء المنظمة والعاملين بها، وبالنظر إلى ذلك سيتم التطرق في الفرع الأول إلى نتائج استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وانعكاسها على المنظمة والعاملين، وفي الفرع الثاني سيتم إبراز العلاقة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي الذي يمثل أعلى درجات الأداء.

الفرع الأول: النتائج المترتبة عن استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يرى **Deshwal** أن هناك أربعة نتائج من استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهي: الالتزام، الكفاءة، التوافق، فعالية التكلفة (Alexander & Wijaya, 2020, p. 2627). وفيما يلي شرحها وذكر انعكاساتها على مستويات الأداء:

أولاً: الالتزام (Commitment): يقصد به زيادة إلتزام الموظفين اتجاه منظماتهم، فالأنظمة الإلكترونية ترفع من مستوى التفاعل ومشاركة الموظفين في السياسات التنظيمية والأهداف مع إمكانية الاطلاع على اللوائح والقوانين، كما تمكنهم من التواصل المباشر والمستمر مع المسؤولين، وتسمح لهم بالولوج والاطلاع على بياناتهم الشخصية وتقديم مقترحاتهم من خلال ميزة الخدمة الذاتية مما يزيد من مستويات الرضا لديهم، كما تؤثر هذه الأنظمة الإلكترونية أيضاً على إلتزام الموظفين بمواعيد الإنجاز وأوقات العمل وإتمام المهام، من خلال برامج تسجيل الحضور والانصراف الإلكترونية، وأنظمة التقييم الإلكتروني وأنظمة إدارة الأداء مع وجود تغذية راجعة فورية للموظف تنبئه بمستوى أدائه وتقيس مدى استيعابه أثناء البرامج التدريبية الإلكترونية، أي أن الموظف يشعر بأنه شريك في اتخاذ القرارات خاصة في المجالات التي تخصه، مما ينعكس إيجاباً على روحه المعنوية ونفسيته وبالتالي تحسين مستوى إنتاجيته وأدائه.

ثانياً: الكفاءة (Competence): يقصد بها تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم بسبب توفر فرص التدريب والتطوير المستمر عبر منصات التعليم عن بعد أو الدورات التدريبية المسجلة وغيرها من الحلول التي تقدمها التكنولوجيا في مجال التدريب، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وأداء منظماتهم.

ثالثاً: التوافق (Congruence): يشير إلى التوافق بين سياسات وأهداف المنظمة وبين احتياجات الموظفين، وذلك مثلاً من خلال تدفق المعلومات والاتصال المستمر في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات بين الموظف والإدارة مما يؤدي إلى تعزيز التفاعل الإيجابي وتوطيد العلاقات وتلبية احتياجات كل الأطراف وتقريب وجهات النظر وتحسين بيئة العمل، وبالتالي الرفع من معدلات الإنتاجية والأداء.

رابعاً: فعالية التكلفة (Cost effectiveness): وهي تشير إلى تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف، حيث يؤدي تبني الأنظمة الإلكترونية إلى تقليل النفقات الإدارية وتحسين الكفاءة التشغيلية بمعنى أن أتمتة العمليات خاصة الروتينية منها كإدارة الإجازات ومعالجة الملفات والسجلات، وكذلك تعزيز الاتصال بين مختلف الأقسام وتوفير أدوات وبرامج لتحليل البيانات كلها تزيد من سرعة

الإنجاز وتقلل الوقت والجهد المبذولين وتقلل من الأخطاء، وبالتالي إمكانية اتخاذ قرارات صائبة مما يحسن من جودة الخدمات ومنه تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل ضغط العمل وبالتالي الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء. إن النتائج المذكورة سابقا سيكون لها أثر إيجابي واضح على المنظمة والموظفين بها إذا تم تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشكل الصحيح مع توفير كل متطلباتها.

الفرع الثاني: العلاقة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي

أظهرت الكثير من الدراسات وجود تأثير كبير للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة من خلال تأثيرها على الكفاءة عبر تقليص وقت إتمام المهام والإجراءات الورقية، وزيادة دقة البيانات، وتقليل عدد موظفي الموارد البشرية، وتؤثر أيضا على الفعالية من خلال تحسين قدرات ومهارات المديرين والموظفين في اتخاذ القرارات بشكل أفضل وأسرع، كما تساهم أيضا في خلق القيمة من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية في المنظمة، وتدعم قسم الموارد البشرية ليصبح له دور استراتيجي، ويمتد تأثير تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة إنتاجية المنظمة وقدراتها الاستراتيجية (Shamout, Elayan, Rawashdeh, Al Kurdi, & Alshurideh, 2022, pp. 166-167). إن الاستخدام الصحيح والكامل لممارسات وأدوات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يتبعه تدرج سلس من المستوى التشغيلي إلى العلائقي ثم التحويلي والاستراتيجي وهذا ينتج عنه موارد بشرية وقيادات ذات كفاءة عالية قادرة على وضع سياسات واستراتيجيات متميزة، وبناء ونشر ثقافة متميزة تدعم الإبداع والابتكار، وتوفر فرص التعلم والتزقي، والمعاملة العادلة والمتكافئة لكافة العاملين.

أولا: العلاقة بين التوظيف الإلكتروني والتميز التنظيمي: توصلت بعض الدراسات إلى أن الأصول غير الملموسة كحقوق الملكية الفكرية والمعرفة التقنية والتجارية والتنظيمية تلعب دور كبير في تنافسية المنظمة فهي أساس الإبداع والابتكار، حيث يتم البحث عنها من المصادر الداخلية والخارجية، ولتسهيل عملية البحث وجعلها أكثر فعالية فإن المنظمات تحتاج لوضع أنظمة مناسبة لجذب وإدارة الموارد البشرية القادرة على تحسين أدائها، والتي بإمكانها توفير المعرفة وتطويرها، وبالتالي تصبح مصدر للقيمة والميزة التنافسية (Cross, 2019, p8. 201).

كما أظهرت دراسات أخرى أن المواقع الإلكترونية ومنصات التوظيف الخاصة بالمنظمات تساعد على جذب كفاءات وموارد بشرية نادرة من المنظمات المنافسة، أي إمكانية الوصول إلى طالبي العمل المخفيين الذين لا يظهرون في قوائم وكالات التشغيل، وهم الكفاءات العاملة في منظمات منافسة ويلجؤون لزيارة مواقع منظمات أخرى بدافع الفضول للبحث عن فرص أفضل للتوظيف (لقراب، 2015، صفحة 148). كما أن البوابة الإلكترونية للتوظيف التابعة للمنظمة تصبح مصدر لتمييزها أمام المنافسين، حيث تتمكن المنظمة من إبراز عوامل التميز لديها والتي لا تمتلكها المنظمات المنافسة من خلال إمكانية الاتصال المباشر مع طالبي العمل وبشكل مستمر (ساوي، 2023، صفحة 168). من خلال عملية التوظيف الإلكتروني تتمكن المنظمة من إدارة عملية التوظيف بما فيها الفحص الإلكتروني الذكي للمرشحين، الفرز والتصنيف، سهولة وسرعة الاستخدام، كما أنه يساعد على إنشاء مستودع للمواهب مما يحسن بشكل كبير القدرة التنافسية للمنظمة (زواوي، 2017، صفحة 133).

أي أن أنظمة التوظيف الإلكتروني تساعد على جذب وإدارة الموارد البشرية المناسبة التي تتميز بالالتزام وتمتلك المعرفة والمهارة اللازمة، بالتالي تساهم بشكل أكبر في رفع الإنتاجية وتطوير الإبداع والابتكار ومنه الوصول للتميز التنظيمي.

إن إدخال التكنولوجيا في التوظيف سيجعله أكثر فعالية وكفاءة ويساعد في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات، ويربط أهداف التوظيف بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وبالتالي يدعم تحقيق رؤية ورسالة المنظمة ويعزز عمليات التحسين المستمر ويطور من الجودة؛ ويساهم أيضا في خفض النفقات والتكاليف التنظيمية ويرفع من الكفاءة، كما أن اعتماد التوظيف الإلكتروني على أدوات تحليل البيانات ومعالجتها يزيد من مستوى الدقة والشفافية، كما يعطي فرصة للتعامل مع عدد أكبر من الملفات في نفس الوقت، مما ينعكس على تسهيل وتسريع العمليات وهذا يقدم صورة إيجابية ويكون انطباع إيجابي لدى الموارد البشرية المتميزة وذات الكفاءة العالية في سوق العمل ويزيد من رغبتهم في الانضمام للمنظمة، حيث يسمح التوظيف الإلكتروني بتوسيع دائرة البحث عن العمالة وإمكانية الحصول على أفراد موهوبين ومن جنسيات ومناطق مختلفة، وبالتالي إثراء وتميز الثقافة التنظيمية للمنظمة، والتي تصبح تتسم أيضا بوجود العدالة في الفرص وتشجيع الابتكار والإبداع وتوفير فرص التعلم، وعلى مستوى البيئة الداخلية للمنظمة فسيلاحظ هناك ارتفاع في مستويات رضا العاملين نتيجة نقص ضغوط العمل مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم وبذل المزيد من الجهود والالتزام أكثر في خدمة مصالح المنظمة، كما أن التعامل المستمر مع التكنولوجيا ينتج عنه عمالة متميزة وموهوبة ولديها معرفة عالية بالتقنية، كما أن تأثير تبني التكنولوجيا في مجال التوظيف يمتد إلى الجانب الاستراتيجي من خلال إتمام المهام الروتينية واختصار العديد من خطوات التوظيف كإدخال بيانات المترشحين ومعالجة ملفاتهم يدويا، وكل ذلك يسمح للعاملين خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية بالتركيز على الجوانب الاستراتيجية والمساهمة الفعالة في وضع الخطط وتنفيذها وتحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي تحقيق التفوق والتميز التنظيمي.

ثانيا: العلاقة بين التدريب والتطوير الإلكتروني والتميز التنظيمي: اتجهت الكثير من المنظمات إلى خلق بيئة مناسبة تدعم التعلم والتدريب الإلكتروني وذلك تماشيا مع التطور والتغيير المتسارع في مجال تكنولوجيا المعلومات والبرامج التدريبية، وقد حاولت دراسات كثيرة التطرق إلى طبيعة العلاقة بين برامج التدريب الإلكتروني والأداء التنظيمي إمتدادا إلى دراسة العلاقة بين تلك البرامج والتطوير والتميز التنظيمي. فقد أثبتت دراسات كثيرة أهمية التعلم والتدريب الإلكتروني عالي الجودة وتأثيره الإيجابي على الأداء التنظيمي، كما أثبتت أهمية هذا التدريب المعتمد على تكنولوجيا المعلومات في سد الفجوة المهارية الحاصلة بين الخبرة المهنية والتعليم الأكاديمي للعامل، بالإضافة إلى دورها الكبير في بناء القدرات الذاتية للعاملين، وتعزيز المعرفة لديهم وبالتالي تنعكس إيجابا على زيادة إنتاجية الفرد والمنظمة وتحسين الأداء الكلي (Alzaabi, Abdul Ghani, & Siam, 2021, pp. 4-5). إلا أن برامج التدريب الإلكتروني لا تقدم نتائج مضمونة في المطلق حيث يختلف تأثيرها بحسب الأساليب المستخدمة فيها والفئات الموجهة لهم، ودرجة قبولهم لمثل هذه البرامج وتفاعلهم معها، واستمرارية المتدرب إلى غاية انتهاء فترة التدريب دون انقطاع.

وفي هذا السياق قد أشار بعض الباحثين إلى أن اعتماد التدريب الإلكتروني على منصات تدريب تفاعلية بين المدربين والمتدربين سيعزز برامج التدريب الإلكتروني ويجعلها أكثر فعالية مما يؤثر إيجابا على تحسين أداء العاملين (Asamoah & Avenorgbo, 2021, p. 45). كما أكدت دراسات أخرى على الدور المهم للتدريب الإلكتروني في تحفيز العاملين على اكتساب

المعرفة ونقلها وتبادلها بكل سهولة ويسر، وبالتالي تعزيز مهارة التعلم الذاتي والمستمر والتي تعد أساسا للابتكار، وتجعل المنظمات تتحول إلى منظمات متعلمة مما يكسبها مزايا تنافسية عالية مقارنة بغيرها، كما أنه يؤثر على الجانب النفسي من خلال زيادة الثقة بالنفس، ورفع الروح المعنوية، وتحسين نظرة الموظف لنفسه، وقد يمتد التأثير إلى تغيير سلوكه واتجاهاته، وتحسين علاقته بزملائه وتواصله مع أفراد من بيئات مختلفة، مما ينعكس على إثراء الثقافة التنظيمية ويجعلها منفردة (الحلو، 2022، صفحة 23).

برغم الأهمية الكبيرة للتدريب الإلكتروني إلا أن اكتساب المعرفة والتعلم من خلاله لا يعطي نفس النتائج لارتباطه بالسمات الشخصية للعاملين كالقدرة على الفهم والاستيعاب الفردي، فتكنولوجيا المعلومات تكون فعالة مع سريعي التعلم وغير فعالة مع بطئي التعلم فالتكنولوجيا تتغير بشكل مستمر وتحتاج مهارات معينة لمجاراة هذا التطور، كما أن برامج التدريب الإلكتروني لا تصلح لكل الأنشطة والمهام، إلا أن الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في وضع وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها يساعد على تخزين وتشارك المعرفة بين العاملين، وبالتالي يشكل أداة لخلق القيمة من الموارد البشرية من خلال دعم الإبداع والابتكار والقدرات التنافسية للمنظمة، خاصة المنظمات التي تعتمد على درجات عالية من التقنية والابتكار، كما يساهم التدريب الإلكتروني أيضا في تقليص النفقات الناجمة عن التدريب التقليدي، واختصار الوقت والمسافات، كما يضمن السيورة المستمرة للعمل حتى في وقت الأزمات مثل ما حصل في أزمة كوفيد 19، وكل ما سبق يجعل من التدريب الإلكتروني من أهم العناصر الداعمة لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وبالتالي ضمان الجودة والتحسين المستمر وتحقيق التميز التنظيمي في كل المجالات.

ثالثا: العلاقة بين التقييم الإلكتروني للأداء والتميز التنظيمي: يشكل تقييم الأداء عملية مستمرة ومتواصلة لقياس أداء العاملين، والتعرف على قدراتهم ومعارفهم الكامنة، ولاكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم ومدى انعكاس ذلك على إنتاجية الفرد والأداء الكلي للمنظمة، فيكون من السهل بعد ذلك إجراء التغييرات المناسبة وتقسيم الأدوار وإعادة توزيع الأعباء والمسؤوليات، وبالتالي إمكانية استغلال قدرات الأفراد بشكل أفضل والعمل على تحسين وتطوير أدائهم وفقا للبرامج التدريبية المناسبة (المبيضين، 2013، صفحة 689). ومع الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات في تسيير الموارد البشرية أظهرت بعض الدراسات أن التقييم الجيد والدقيق للأداء يساعد على اكتشاف وتحديد الاحتياجات التدريبية، مما يساهم في تصميم برامج تدريبية إلكترونية قادرة على تطوير أداء العاملين والأداء المؤسسي ككل (نافع و العتيبي، 2023، صفحة 13). كما المنظمات تستطيع تحفيز موظفيها لتحسين أدائهم من خلال وضع أنظمة لإدارة وقياس وتقييم الأداء بشكل إلكتروني، حيث يزود كل نظام بالأنشطة والمهام المناسبة لكل وظيفة وبالتالي يسهل تقييم مستوى الإنجاز لدى الموظف، وعند ربط الدخل بمستوى الأداء المحقق يشكل ذلك حافزا ودافع لتحسين الأداء وزيادة إنتاجية الفرد والتزامه (Hairul , Wibisono, & Catrayasa, 2024, pp. 175-177).

إن التقييم الإلكتروني للأداء باعتماده على تكنولوجيا المعلومات والاتصال فهو يوفر بيئة تنظيمية تدعم المساءلة والشفافية مما يرفع من روح المسؤولية والالتزام لدى الموظفين ويزيد من مستوى الثقة بينهم وبين الإدارة والمسؤولين، بالإضافة إلى الميزة التي يحملها التقييم الإلكتروني من خلال توفير تغذية راجعة سريعة للموظفين حول مستوى أدائهم مما يحفزهم على تحسين جودة أدائهم، والتقييم الإلكتروني أيضا يعد أداة حاسمة لمتابعة مستويات الأداء بدقة، وقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما أنه يساعد المنظمة

على اكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف مما يسمح لها بإجراء التعديلات المطلوبة ومواصلة التحسين المستمر للأداء وصولاً لتحقيق التميز والتفوق التنظيمي.

رابعاً: العلاقة بين الاتصال الإلكتروني والتميز التنظيمي: أصبح الاتصال الإلكتروني جزءاً مهماً وأساسياً في نظام إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحالي، فمع اتساع رقعة الشركات وتنوع مواقعها جغرافياً زادت الحاجة للاتصال الإلكتروني الذي أبقى فروع تلك الشركات متصلة رقمياً رغم تباعد المسافات، وبالتالي ساهم في ضمان استمرارية التواصل وتبادل المعلومات (Al Hazi, 2020, p. 448). وقد أظهرت بعض الدراسات أن الاتصال الإلكتروني يحسن مستوى الأداء التنظيمي ويطور كفاءة الأداء التنظيمي عموماً من خلال عدة أوجه منها، تقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة كفاءة الموارد، وتنفيذ الأنشطة بشكل أفضل عبر الوسائل الإلكترونية، والمساهمة في تسهيل تدفق المعلومات داخل المنظمة (Pendo Soka & Kimencu, 2017, p. 814)، كما يؤدي إلى تقليص الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، ويوفر المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطط والأعمال (موسي و قريشي، 2011، صفحة 98). أي أن هناك تأثير إيجابي واضح لرقمنة وسائل الاتصال على تطوير الأداء التنظيمي، حيث يسرع ويسهل تدفق كم هائل من المعلومات مما يعزز عملية اتخاذ القرار وبالتالي ينعكس إيجاباً على تنفيذ العمليات والخطط بشكل أسرع ويحسن من أداء الموارد البشرية سواء على مستوى القادة أو العاملين. كما أوضحت دراسة أخرى أجريت في دولة البنين أن الاتصال الإلكتروني يساعد في تحسين الأداء الحكومي ويرفع من كفاءة الخدمات العامة، حيث يقلل من التكاليف التشغيلية كالملفات والمستندات الورقية، كما يسرع العمليات الإدارية ويخفض الإجراءات البيروقراطية، ويحسن ويعزز التواصل بين المواطنين والإدارات الحكومية، إضافة إلى زيادة مستوى الشفافية وتسهيل وصول المعلومات (Abodohou, Mohiuddin, & Su, 2014, p. 51). أي أنه يساهم في تميز الخدمة العمومية، وتطوير المعاملات الإدارية، ويرفع من ديناميكية بيئة العمل لتصبح داعمة للإبداع وأكثر تقبلاً للتغيير، كما يساهم في تميز الموظفين القائمين على تقديم الخدمة من خلال تعاملهم المستمر مع التكنولوجيا وحصولهم على التدريب المناسب وزيادة وعيهم بأهمية إدخال التقنيات الحديثة في عملية الاتصال. بينما يرى باحثون آخرون أن الاتصال الإلكتروني قد يؤثر على العلاقات الشخصية والذكاء العاطفي، على اعتبار أن 93% من الاتصال يتم من خلال نبرة الصوت و7% من خلال الكلمات، وبالتالي فإن استخدام البريد الإلكتروني مثلاً للتواصل سيؤدي إلى إخفاء نبرة الصوت وتعابير الوجه والمشاعر مما يؤثر على العلاقات الشخصية كإدارة الصراع وحل المشكلات مع الآخرين، ومقابلات العمل، وقد يمتد التأثير للثقافة التنظيمية أي المعتقدات والسلوكيات والأفكار وغيرها (Abodohou, Mohiuddin, & Su, 2014, p. 46). في حين يشير معظم الباحثين إلى أن رقمنة عملية الاتصال داخل المنظمة وتطوير الثقافة التنظيمية لمجاعة هذا التغيير التكنولوجي هو أساس للتحويل الفعال نحو التنمية المستدامة، غير أن الانتشار الكبير لاستخدام التقنيات الحديثة في الاتصال وتأثيره على الثقافة التنظيمية والعمليات يتطلب تبني استراتيجيات أمنية حديثة كدمج الذكاء الاصطناعي في أنظمة الاتصال والذي يعزز الأمن السيبراني من خلال اكتشاف التهديدات المحتملة والتعرف عليها تلقائياً. (Poltoratska, Garmash, Marchenko, Garmatiuk, & Stefinin, 2024, p. 77)

إن للاتصال الإلكتروني دور هام في تحسين إنتاجية وأداء الأفراد من خلال سهولة الوصول للمعلومات والتواصل الفعال المستمر بين فرق العمل، وتوفير فرص التعلم المستمر مما يزيد من رضا الأفراد ويحفزهم على الابتكار، وبالتالي خلق ثقافة تنظيمية

داعمة للابتكار والإبداع والتغيير والتحسين المستمر، كما يؤثر على الهيكل التنظيمي من خلال تقليل المستويات الإدارية، والإجراءات البيروقراطية والتسلسل الهرمي التقليدي فيصبح هناك انسيابية وسهولة في إصدار الأوامر وتنفيذها، واتخاذ القرارات بشكل أسرع، وللاتصال الإلكتروني أيضا تأثير على البيئة الخارجية من خلال تحسين تجربة العملاء عبر الاستماع لآرائهم بشكل مستمر والرد السريع على الشكاوي، وبالتالي إمكانية تطوير جودة الخدمات والمنتجات بما يتوافق مع رغبات العملاء، ووفقا لما سبق فإن للاتصال الإلكتروني تأثير على الأداء الكلي للمنظمة حيث يساهم في تحقيق التميز والتفوق التنظيمي بشرط توفر البنية التحتية اللازمة، وأنظمة حماية المعلومات، والوعي الكافي وتدريب الموظفين على التقنيات الحديثة.

خامسا: العلاقة بين توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي : تعتبر البنية التحتية لتطبيق التكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة عامل مهم وحاسم في تسهيل العمليات الإدارية وتوفير الجهود وتقليل التكاليف، فهي من أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن أهم أسباب فعاليتها، حيث توصلت بعض الدراسات إلى مساهمة البنية التحتية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في زيادة إنتاجية المورد البشري وكفاءته، وبالتالي تحسين الأداء، من خلال تخفيف ضغوط العمل الناتجة عن كثرة الأوراق وصعوبة وصول المعلومات أو بطئها، إضافة إلى ازدحام أماكن العمل بسبب الأرشيف الورقي الكبير وكثرة الرفوف، فالتقنيات الحديثة تساعد في تبسيط الأعمال، وتسهيل تبادل المعلومات بسرعة وجودة ودقة وسرية عالية (عبيدة و براق، 2020، صفحة 623). كما أظهرت دراسات أخرى أن قدرة المنظمة على الاستغلال الفعال لتكنولوجيا المعلومات لاكتساب وتطوير المزايا التنافسية يعتمد على مدى استثمارها في اكتساب وتطوير الموارد والأدوات الخاصة بقسم نظم المعلومات لديها، كما أثبتت أيضا أن المنظمات التي تمتلك قدرات عالية وبنية تحتية قوية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات تتميز بمستوى أفضل في تقديم الخدمة مما يعزز من مستوى الأداء التنظيمي، حيث تساعد القدرات التكنولوجية في تسريع وتحسين جودة الخدمات وتسهيل جمع المعلومات حول الزبائن وتفضيلاتهم، مما ينعكس إيجابا على تطوير المزايا التنافسية (بن قدور، 2017، الصفحات 99-100).

وفقا لما سبق يمكن القول أن توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من برامج ومعدات ونظم يساعد على التنفيذ الفعال لاستراتيجية المنظمة وأهدافها في الآجال المحددة، كما يطور ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يسهل أداء المهام، ويخفف أعباء العمل، ويحسن العمليات، ويمكن من متابعة الأداء وتنفيذ البرامج بشكل مستمر، مما يحفز العاملين على الرفع من مستويات أدائهم وإنتاجيتهم، كما يساهم في التحول السلس نحو ثقافة تنظيمية متميزة تتبنى الأدوات الرقمية، والتطور التكنولوجي، وتحفز على الابتكار والتحسين المستمر، وهذا دون إغفال الإهتمام بالتحديث المستمر للبنية التحتية التكنولوجية وصيانتها، وتوفير أنظمة حماية قوية وتدريب العاملين على الاستغلال الفعال لهذه التقنيات.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم التميز التنظيمي من خلال إعطاء نبذة عن تاريخ وتطور مفهوم التميز، وأهم النظريات التي طرحت في هذا المجال، مع توضيح طبيعة العلاقة بين مفهوم الجودة والتميز، حيث تعد إدارة الجودة الشاملة أحد أهم أساليب ترسيخ مفهوم التميز، وقد وجدنا أيضا أن الدين الإسلامي كان سباقا لإرساء مبادئ التميز من خلال وضع أطر أخلاقية لأداء العمل والتعاملات مثل الدعوة إلى الاتقان والإحسان، والتعامل الجيد مع الغير، والاستغلال الرشيد للأموال والموارد، ومحاربة مظاهر الغش والفساد، مما يسمح ببناء فرد متميز قادر على تحقيق التميز لكامل المنظمة، والتميز التنظيمي يجعل المنظمة نموذجا ومرجعا يحتذى به من قبل باقي المنظمات، حيث يشير في مفهومه إلى أعلى مستويات الأداء التي يمكن أن تصل إليها المنظمات، من خلال تطبيق أفضل الممارسات التي تسمح بتقديم أفضل المنتجات والخدمات بشكل يفوق توقعات العملاء وأصحاب المصلحة مع ضمان استمرارية التفوق في ذلك على باقي المنافسين.

كما توصلنا أيضا إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأدواتها وممارساتها لها دور حاسم في تطوير الأداء الفردي والتنظيمي من خلال تسهيل عملية استقطاب وتوظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، وتعزيز التعلم المستمر، وتخزين المعرفة ومشاركتها بين العاملين، مع توفير الوسائل اللازمة لمتابعة الأداء والتقييم الآني، مما يشجع على الالتزام والتحسين المستمر للعمليات والخدمات والمنتجات.

الفصل الثاني: الأدبيات
التطبيقية للتميز التنظيمي
والإدارة الإلكترونية للموارد
البشرية

تمهيد:

بعد تقديم الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، من خلال إعطاء نظرة شاملة قدر الإمكان عن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي من ناحية المفاهيم والنظريات والنماذج والأهداف وغيرها، سيتناول هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية وباللغة الأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية، عبر عرضها وتحليلها بأسلوب موضوعي ومبسط يساعد على الاستفادة منها في عملية تحديد أدوات ومؤشرات القياس، وكذلك في بناء وتطوير نموذج الدراسة الحالية، وتحليل العلاقة بين المتغيرين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي نظريا وتطبيقيا.

ولذلك فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث محاور رئيسية تعمل على استعراض الدراسات السابقة ومناقشتها، ثم مقارنتها بالدراسة الحالية، وأوجه الاستفادة منها، حيث تتضمن ما يلي:

- المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
- المبحث الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مجموعة من الدراسات باللغة العربية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تم طرحها وفق منهجية علمية وبترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث، وقد تنوعت هذه الدراسات بين المقالات العلمية والأطروحات.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين

سيتم من خلال هذا المطلب عرض أهم الدراسات السابقة باللغة العربية والمتعلقة بمتغيري الدراسة معا عبر التطرق لبعض الأبعاد أو أغلبها إن وجدت.

أولاً: دراسة (أصرف، 2020) بعنوان: أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي) في تعزيز التميز المؤسسي بأبعاده (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، العمليات، الموارد والشرائط) على مستوى دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان بدولة الإمارات العربية المتحدة، ولتحقيق هذا الغرض تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج الاستدلالي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (108) موظفاً، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وقد خلصت الدراسة إلى: أن هناك علاقة ارتباط قوية بين متغيري الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.718$ ، كما أثبتت وجود تأثير لكل من الاستقطاب الرقمي، والتدريب الرقمي، والتقييم الرقمي على تعزيز التميز المؤسسي، حيث كان الأثر الأكبر للاستقطاب الرقمي بنسبة (53.1%) في حين كان للتقييم الرقمي الأثر الأقل، وبالفعل بعد قيام الدائرة محل الدراسة بعملية الاستقطاب الرقمي في الفترة (2018-2019) أثر ذلك على اختيار وتوظيف أفضل العناصر في بيئة العمل، وقد أوصت الدراسة بضرورة توظيف تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في عمليات إدارة الموارد البشرية بسبب مساهمتها في تعزيز التميز المؤسسي.

التعقيب على الدراسة:

قام الباحث هنا باختيار عينة عشوائية بلغت (108) موظف للإجابة على أسئلة متعلقة بالتطبيقات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في حين أن الأنسب هو اختيار عينة من موظفي إدارة الموارد البشرية لأنهم أكثر دراية بهذه التطبيقات وأكثر قدرة على الإجابة على أسئلة الاستبانة، كما كان يستحسن استخدام أدوات إضافية لجمع البيانات كالمقابلة مثلاً بدل الاعتماد على أداة واحدة.

ثانياً: دراسة (Ferwana & Shaat, 2020) حازم فراونة، رشاد شعت، بعنوان: انعكاسات نظم معلومات الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الخاص (دراسة حالة شركة فيوجن للإنترنت)

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف مستوى نظم معلومات الموارد البشرية بأبعاده (البنية التحتية، أمن وسلامة المعلومات، جودة المعلومات المحوسبة، البنية التنظيمية) والعلاقة بينه وبين تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة) على مستوى شركة فيوجن للإنترنت بغزة فلسطين، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة لجمع البيانات على مجتمع الدراسة كاملا المتمثل في موظفي الشركة البالغ عددهم (60) موظفا بنسبة استرداد بلغت (100%)، وتم الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل البيانات.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية بأبعاده وتحقيق التميز المؤسسي بنسبة بلغت (75.3%)، كما أن مستوى تحقيق التميز المؤسسي جاء بدرجة عالية بلغت (68.20%)، كما كان هناك مستوى مرتفع لنظم معلومات الموارد البشرية بنسبة (68.60%)، كما تبين أن هناك فروق في استجابات العينة حول التميز التنظيمي تعزى لمغیر الجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة أقل من 05 سنوات، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير كفاءات العاملين القادرين على قيادة التحول الرقمي لتحقيق التميز والإبداع.

التعقيب على الدراسة:

كان اختيار الباحثين لشركة متخصصة في الانترنت بغزة موفقا ومتلائما مع طبيعة الموضوع ومتغيراته، وهذا ما جعل النتائج تبدو منطقية من حيث المستوى العالي لتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية، وكذلك تأثيره الواضح على مستوى التميز بالشركة.

ثالثا: دراسة (مسعودي و فتاح، 2021) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي

هدفت هذه الدراسة للتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعاده (التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) وتأثيرها على الأداء المنظمي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، المرونة التنظيمية، الإبداع) في مديرية التربية حمص بسوريا، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (102) موظف دائم في التخصصات الفنية والإدارية، كما تم الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن الأداء المنظمي كان بمستوى مقبول حيث أخذ بعد الكفاءة الاهتمام الأكبر، وأن المديرية تطبق بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبمستوى متوسط حيث قدر المتوسط الحسابي لها (3.269)، حيث بعد التدريب والتطوير الإلكتروني هو أكثر الأبعاد تطبيقا واهتماما من خلال استغلال التطبيقات الإلكترونية في التعليم والابتعاد عن الأوراق والوسائل التقليدية، كما توصلت لوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيري الدراسة حيث بلغ معامل ارتباط كاندال (0.176) عند مستوى معنوية (0.01، 0.05)، وأظهرت أيضا أن بعدي التوظيف والتعويضات الإلكترونية يساهمان في تحسين الأداء المنظمي بخلاف باقي الأبعاد التدريب والتطوير وكذا تقييم الأداء الإلكتروني والذي يغلب عليه الجانب الورقي، وقد أوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية خاصة أنظمة متابعة الحضور والانصراف الإلكتروني، وتوفير قاعدة بيانات إلكترونية واستخدامها في عمليات الترقية وتقييم الأداء.

التعقيب على الدراسة:

اختيار عينة عشوائية لا يتناسب مع الموضوع والأفضل توجيه الاستبانة لموظفي إدارة الموارد البشرية، وبالنسبة لتأكيد أن بعد التدريب والتطوير الإلكتروني هو الأكثر تطبيقاً في المؤسسة محل الدراسة فهذا منطقياً ومقبول لأن الدراسة طبقت في مديرية التربية التي يفترض أنها تعتمد على المنصات الإلكترونية للتدريب والتعليم كبديل أقل تكلفة وأكثر فعالية مقارنة بالتدريب والتعليم الحضوري.

رابعاً: دراسة (الحنيطي و النجار، 2022) بعنوان: أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الميزة التنافسية المستدامة الدور الوسيط للتكنولوجيا المعتمدة على الويب في شركات البرمجة الأردنية

سعت هذه الدراسة للتحقق من أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (العلائقية، العملية، التحويلية) في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الكلفة، التمايز، التركيز) مع الدور الوسيط للتكنولوجيا المعتمدة على الويب في شركات البرمجة الأردنية، ولتحقيق هذا الغرض تم تطبيق المسح الشامل، والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات والتي وزعت على المديرين العاملين في المستويات العليا والوسطى والبالغ عددهم (210) فرداً، وكانت (179) استمارة صالحة للتحليل، مع الاستعانة ببرنامج SPSS وبرنامج Amos لتحليل البيانات.

وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين متغيري الدراسة بمعامل ارتباط R بلغ (0.724)، وأن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها لها تأثير كبير في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها، في حين أن التكنولوجيا المعتمدة على الويب ليس لها أثر مباشر على علاقة التأثير بين المتغيرين، وقد بينت أيضاً أن هناك اهتمام متوسط بكل من إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة، في حين أخذت التكنولوجيا المعتمدة على الويب الاهتمام الأكبر، وقد أوصت الدراسة بتطوير أساليب التعلم الإلكتروني والتدريب.

التعقيب على الدراسة:

اعتماد الباحثين على أكثر من برنامج في عملية التحليل يمثل نقطة قوة بالنسبة للدراسة، إلا أن النتيجة المتمثلة في عدم وجود تأثير مباشر للتكنولوجيا المعتمدة على الويب في علاقة التأثير بين e-HRM والميزة التنافسية المستدامة يعتبر غير منطقي لأن هذا المتغير الوسيط يعتبر أساساً لخلق القيمة من الموارد البشرية ودعم الابتكار والإبداع وبالتالي ركيزة لبناء مزاي تنافسية مستدامة.

خامساً: دراسة (الحلو، 2022) بعنوان: دور التدريب الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بالمحافظات الجنوبية

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة التعرف على دور التدريب الإلكتروني بأبعاده (تخطيط التدريب الإلكتروني، تصميم التدريب الإلكتروني، تنفيذ التدريب الإلكتروني، تقييم التدريب الإلكتروني) في تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM على مستوى المستشفيات الحكومية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت (220) موظف من بين (509) موظفاً، وتم استرداد (194) استمارة قابلة للتحليل الإحصائي، وقد تم الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التدريب الإلكتروني في المستشفيات الحكومية كان كبير بنسبة بلغت (70.91%)، وأن التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM أيضا كان مستواه كبير بنسبة (71.37%) حسب آراء العينة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيري الدراسة بمعامل ارتباط بلغ (0.922)، كما أن هناك دور هام وذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM، إضافة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة تعزى (للفئة العمرية، سنوات الخدمة) وعدم وجود فروق تعزى (للتنوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المستشفى)، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام التقييم الإلكتروني للبرامج التدريبية، ونشر ثقافة التميز، وتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التواصل المباشر مع الموظفين.

التعليق على الدراسة:

لم يتم توضيح نسخة برنامج SPSS المستخدم في ملخص الدراسة، إلا أنها أبرزت التطور الكبير للمستشفيات الحكومية الفلسطينية والتزامها بتطبيق أحد نماذج التميز الدولية وهو النموذج الأوروبي، إضافة إلى محاولة استغلال التكنولوجيا في مجال التدريب كداعم لتطوير مهارات العاملين برغم ظروف البيئة المحيطة المتعلقة بالاحتلال وعدم الاستقرار وقلة الأمن.

سادسا: دراسة (جغام، خالدي، و بن شهرة، 2022) بعنوان: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية -دراسة ميدانية بمصلحة البيو ميري لمجموعة من البلديات

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التعلم الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) على جودة الخدمة العمومية بمصلحة البيو ميري-بلديات كل من (المسيلة، بوسعادة، حاسي مجبج، الجلفة)، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة قصدية شملت موظفي مصلحة البيو ميري وبلغت (103) موظف، بحيث تم تحليل البيانات عن طريق برنامج SPSS.

وقد أظهرت النتائج أن هناك مستوى متوسط من تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها بمتوسط حسابي قدره (2.80)، وأن هناك مستوى مرتفع لجودة الخدمة العمومية من وجهة نظر الباحثين، وقد تبين أن هناك علاقة ارتباط قوية نسبيا بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية حيث قيمة ($R=0.64$)، كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية بالمصلحة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بالرغم من عدم وجود أثر لبعد (التوظيف، التدريب، التعلم الإلكتروني) كل على حدا على جودة الخدمة العمومية، حيث كان هناك تأثير فقط لتقييم الأداء الإلكتروني، وقد أوصت الدراسة بالاهتمام أكثر بتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية خاصة تقديم برامج تدريبية إلكترونية.

التعليق على الدراسة:

اعتماد الباحثين على عينة قصدية متمثلة في موظفي البلديات للحكم على جودة الخدمة العمومية يعتبر غير موضوعي لأن المستفيد من الخدمة هو الأقدار على الحكم على جودتها وهذا ما أثر فعلا على نتائج الدراسة وظهور هذا البعد بمستوى مرتفع مما يشير إلى غياب الحيادية في الحكم على الجودة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز التنظيمي

يرتكز هذا المطلب على تقديم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع للدراسة التميز التنظيمي من خلال تلخيص أهم ما جاء في هذه الدراسات.

أولاً: دراسة (بوسالم أ.، 2015) بعنوان: التمكين الإداري كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) على مستوى المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل في شركة سوناطراك البترولية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (340) مفردة من إجمالي عمال الشركة البالغ 12000 عامل، واستعانت ببرنامج SPSS لتحليل البيانات. وقد نتج عنها أن هناك مستوى متوسط للتميز التنظيمي لكنه مقبول حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.23)، كما أن هناك دور للتمكين الإداري في التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بنسبة (56.3%) ويعود ذلك إلى أن تمكين الإدارة العليا للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوسيع صلاحياتهم أدى إلى تحقيق التميز التنظيمي وتحسين أداء الشركة، كما أن التمكين الإداري يفسر (49.2%) من التباين في بعد تميز القيادة، و(36.8%) من التباين في بعد تميز المرؤوسين، و(52.4%) من التباين في بعد تميز الاستراتيجية، و(35.4%) من التباين في بعد تميز الهيكل التنظيمي، و(47.3%) من التباين في بعد تميز الثقافة التنظيمية، كما تبين أن هناك فروق في إجابات العينة تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي لصالح فئة أعوان التنفيذ)، وقد أوصت الدراسة بالعمل على تنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين خاصة في المستويات الإدارية الدنيا، واستبدال الهياكل التنظيمية التقليدية بهياكل حديثة، والاهتمام أكثر بالموارد البشرية والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

التعليق على الدراسة:

اعتماد الباحث على أداة الاستبانة فقط لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة غير كافٍ لأن دعمها بأسئلة المقابلة يعطي إجابات أكثر دقة حول موضوع الدراسة، ولم يتم تحديد نوع العينة ونسخة برنامج SPSS المستخدمة في ملخص الدراسة، إلا أن صياغة الإشكالية كانت دقيقة وجيدة.

ثانياً: دراسة (بالحمر، 2016) بعنوان: "تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي المتمثلة في (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الموارد والشرائط، تميز العمليات) وعلاقة هذه الممكنات ببعض المفاهيم التنظيمية، وأهم معوقات تحقيق التميز التنظيمي في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستعانت

بالاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (167) من بين الموظفين الإداريين ذكور وإناث، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

وقد توصلت لنتائج مفادها أن مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة متوسط بنسبة بلغت (67.7%)، كما أن هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية والمميزات الأربعة (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات)، كما تربط هذه المميزات علاقة إيجابية مع الثقافة التنظيمية المتميزة، وتجمع هذه الأخيرة علاقة عكسية مع (تميز الموارد والشراكات)، إضافة لوجود علاقة بين التطوير التنظيمي و(تميز الموارد والشراكات) فقط، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخبرة دون المتغيرات الشخصية الأخرى، أما عن معوقات التميز التنظيمي فمنها: ضعف مشاركة العاملين، الرقابة التقليدية، ومن بين أهم توصيات الدراسة هي إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة لإدارة التميز في المستشفى، الاستثمار أكثر في رأس المال البشري، تفعيل الاتصال بين القادة والموظفين.

التعقيب على الدراسة:

حاولت الباحثة دراسة العلاقة بين عدة متغيرات لذلك كان الأنسب استخدام برنامج Smart PLS كداعم لبرنامج SPSS، كما أنه لم يتم تحديد نوع العينة المستهدفة ولا نوع البرنامج الإحصائي المستخدم في ملخص الدراسة.

ثالثاً: دراسة (الطائي و القيسي، 2016) بعنوان: انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي: بحث ميداني في وزارة المالية-الهيئة العامة للضرائب

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة ممارسات إدارة الأداء بأبعادها (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، التغذية العكسية، تحسين الأداء) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الرؤوسين، التميز الاستراتيجي، تميز الثقافة التنظيمية)، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة بالمقابلة الشخصية والاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية طوعية بلغت 79 فرداً من مديري الأقسام والفروع التابعة للهيئة العامة للضرائب بوزارة المالية في بغداد، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها وجود اهتمام مقبول ومستوى متوسط لتطبيق إدارة الأداء والتميز التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي (3.45)، إضافة إلى وجود تأثير كبير لممارسات إدارة الأداء على التميز التنظيمي، إلا أن هناك ضعف في تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء المنظمة من قبل المديرين، كما أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الأداء والتميز التنظيمي بنسبة بلغت 57%، في حين كانت علاقة الارتباط الجزئية بين أبعاد إدارة الأداء وأبعاد التميز التنظيمي متباينة، حيث توجد علاقة ضعيفة بين تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية العكسية مع تميز الرؤوسين بسبب عدم الاستخدام الفعلي لنتائج التغذية العكسية وعدم مشاركة العاملين.

التعقيب على الدراسة:

اعتماد الباحث على أداة المقابلة الشخصية والاستبانة ساعد في تفسير النتائج خاصة فيما يتعلق بالعلاقة الضعيفة بين أبعاد إدارة الأداء وتميز المرؤوسين وهذا غريب نوعاً ما، لكن يصبح أمر منطقي ومقبول بمعرفة السبب المتمثل في عدم مشاركة العاملين، وعدم وجود تغذية عكسية للموظف حول نتائج قياس وتقييم الأداء.

رابعاً: دراسة (الزين و براهيمية، 2018) بعنوان: أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة السلام إلكترونيكس STAR LIGHT -تبسة-

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي متمثلة في (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) في مؤسسة السلام إلكترونيكس STAR LIGHT بتبسة، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستعان بالاستبانة لجمع البيانات من عينة قصدية بلغت (50) عاملاً شملت عمال الإدارة من بين 678 عامل بالمؤسسة ككل.

وقد أثبتت أن هناك توافر مرتفع للتميز التنظيمي فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير بين (3.90) و(4.00)، كما نتج عنها أيضاً وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيري الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.786)، كما تبين وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة، وذلك من خلال ممارسات المؤسسة فيما يخص تفعيل الاتصال وتبادل المعرفة بين الموظفين واستخدام التكنولوجيا في العمليات الإدارية، كما ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول موضوع الدراسة تعزى للاختلاف في المتغيرات الشخصية والمهنية، أما التوصيات فقد أوصت بإنشاء قسم إداري لإدارة المعرفة في المؤسسة، وزيادة برامج التدريب والتعليم المستمر، وكذلك الاستفادة من جوائز ونماذج التميز من خلال دراستها وتحليلها، إضافة لغرس ثقافة التميز لدى العاملين.

التعليق على الدراسة:

بالنظر لموضوع الدراسة فإن اختيار عينة قصدية تشمل فقط عمال الإدارة يعتبر غير كافٍ وغير دقيق للإجابة على أسئلة الاستبانة حول إدارة المعرفة والتميز التنظيمي، فكان من الأحسن ضم عينة من المهندسين والتقنيين السامين في مجال نظم المعلومات والتكنولوجيا خاصة وأن المؤسسة تعتمد على الجانب التكنولوجي في التصنيع.

خامساً: دراسة (محمد ع.، 2021) بعنوان: أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء-المملكة العربية السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي بأبعاده (اختيار العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، تمكين العاملين) على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء بالسعودية، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات عبر اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (312) مؤسسة صغيرة ومتوسطة وقد وزعت الاستمارات على المدراء وأصحاب المؤسسات، وتم الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل البيانات.

وقد توصلت لعدد من النتائج منها وجود مستوى متوسط لتوافر التميز التنظيمي فقد حقق متوسط حسابي قدره (3.21)، ووجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التسويق الداخلي والتميز التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة بمعامل ارتباط قدره (0.78)، حيث تبين أن (البرامج التدريبية وتحفيز وتمكين العاملين) تزيد من فرصة التميز التنظيمي، وقد أظهرت أن هناك تأثير إيجابي لأبعاد التسويق الداخلي على التميز التنظيمي وقد كان لبعد (تدريب العاملين) الأثر الأكبر، في حين أن بعدي (اختيار العاملين والاتصالات الداخلية) لم يكن لهما تأثير ذو دلالة إحصائية على التميز التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بالتركيز على أبعاد التسويق الداخلي خاصة التدريب والتمكين والتحفيز.

التعقيب على الدراسة:

لم يتم توضيح نوع البرنامج الإحصائي المستخدم في التحليل في ملخص الدراسة، ولم يتم الاهتمام بالمتغيرات الشخصية والوظيفية رغم أهميتها في تشخيص استجابات العينة حول متغيرات الدراسة.

سادسا: دراسة (بن سليمان و قداش، 2023) بعنوان: أثر روحانية مكان العمل على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون صداقة الجزائر-كوبا (ورقلة)

حاولت هذه الدراسة التعرف على أثر روحانية مكان العمل بأبعادها (العمل الهادف، الإحساس بالجماعة، التوافق مع قيم المنظمة) على الأداء المتميز للعاملين بأبعاده (الأداء والانجاز، المبادرة والابداع، التعاون والالتزام الوظيفي) على مستوى المؤسسة الاستشفائية لطب العيون صداقة الجزائر-كوبا في ورقلة بدولة الجزائر، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الملاحظة وعلى الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (114) موظف في المجال الإداري والصحي، وتم الاستعانة ببرنامج (SPSS V.23) لتحليل البيانات.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بنسبة بلغت (62%)، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لروحانية مكان العمل على الأداء المتميز للعاملين، كما كان هناك مستوى مرتفع لكل من متغيري الدراسة، إضافة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء المتميز للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، عدد سنوات الخبرة)، وقد أوصت الباحثتين بضرورة تعزيز الالتزام الوظيفي والدقة في أداء المهام، والعمل على توطيد وتحسين العلاقات بين العامل ومسؤوله المباشر، وبين العاملين من الجنسية الجزائرية والكوبية.

التعقيب على الدراسة:

وفقت الباحثتين في اختيار ميدان الدراسة الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع لكن كان لابد من التفريق بين الاستبانة الموجهة للطواقم الطبي والموجهة للطواقم الإداري بسبب اختلاف نوعية المهام والمسؤوليات والضغط بين الجانبين.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يتضمن هذا المطلب الدراسات السابقة حول المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

أولاً: دراسة (بوخاري و لقرب، 2017) بعنوان: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس

سعت الباحثتان من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسسة كوندور الكترونيكس التابعة لمجموعة بن حمادي بريح بوغريج، فتمثلت الأبعاد المدروسة في (توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، الأجور والحوافز وتقييم الأداء إلكترونياً، التدريب والتعليم الإلكتروني، إنهاء الخدمة إلكترونياً)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الملاحظة والمقابلة والاستبانة لجمع البيانات، من عينة تمثلت في موظفي مديرية الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة تم اختيارهم بالمسح الشامل للمجتمع والبالغ (44) موظفاً، وقد استعمل برنامج SPSS لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك استخدام فعلي لتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث تتوفر المؤسسة على البنية التحتية اللازمة كالتدفق العالي للإنترنت والأنترنت، وتوفير الحماية اللازمة للبيانات، كما أن التوظيف يتم بالطريقة التقليدية والإلكترونية معاً، أما تقييم الأداء فالجانب الإلكتروني يكون في مراحله الأولى فقط، في حين أن تحديد الاحتياجات التدريبية والإحالة على التقاعد فتتم إلكترونياً، ومن بين توصيات الدراسة العمل على إيجاد توافق بين سياسات واستراتيجيات المؤسسة وبين تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

التعقيب على الدراسة:

من النقاط الإيجابية في البحث هو الاعتماد على عدة أدوات لجمع البيانات كما وفقت الباحثتين في اختيار عينة مناسبة متمثلة في موظفي الموارد البشرية، كما أن النتيجة المتمثلة في كون التوظيف الإلكتروني مزيج بين التقليدي والإلكتروني وهذا منطقي بسبب طبيعة نشاط المؤسسة والحاجة لإقامة اختبارات ومقابلات حضورية للمرشحين للتعرف أكثر على مهاراتهم وسلوكياتهم.

ثانياً: دراسة (الشبلي، المومني، السعودي، و العجلوني، 2017) بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة " دراسة حالة-المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي-الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التشغيلية، العلائقية، التحويلية) في الأداء الوظيفي (نوعية الأداء، تبسيط العمل، حجم الأداء، سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، بالإضافة إلى إبراز الدور المعدل الذي يمكن أن يؤديه تكامل المعرفة في تلك العلاقة، ولهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية بلغت (119) فرد على مستوى الوظائف الإشرافية والرقابية في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم تحليل البيانات عن طريق الإحصاء الوصفي والاستدلالي بالاستعانة ببرنامج SPSS.

وقد أظهرت النتائج: أن هناك تطبيق مرتفع للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، كما أنها تؤثر معنوياً من خلال أبعادها في عناصر الأداء الوظيفي، حيث تفسر ما نسبته 45.5%، وفقاً لقيمة معامل التحديد، وأن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التشغيلية لها الإسهام الأكبر في هذا التأثير، كما أن تكامل المعرفة لا يعدّل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وكل من (نوعية الأداء، تبسيط العمل، حجم الأداء)، في حين أنه عدّل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وكل من (سرعة الإنجاز،

كفاءة الأداء)، وقد أوصت الدراسة بالاستفادة من التغييرات التنظيمية على مستوى الموارد البشرية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات في القرارات الاستراتيجية للموارد البشرية المرتبطة بها وهذا في تعزيز الشفافية، الوضوح في المهام، والواجبات المختلفة للعاملين.

التعقيب على الدراسة:

اختيار العينة لم يكن دقيق حيث الأنسب هم موظفو الموارد البشرية، لكن النتائج المتمثلة في الأثر الأكبر لل E-HRM التشغيلية على الأداء الوظيفي يظهر مدى الاستعانة الفعلية ببرامج E-HRM في إتمام المهام الروتينية التي تشكل عبء على الموظف وتكاليف زائدة على المؤسسة خاصة في مجال الضمان الاجتماعي لذلك فإن تأثير الأتمتة يكون سريع وواضح على تحسين الأداء.

ثالثا: دراسة (زواوي و غجاني، 2018) بعنوان: تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري: دراسة حالة لمؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، والتعليم الإلكتروني، وبوابة الموارد البشرية) على تطوير رأس المال البشري في مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذا الغرض، والاعتماد على الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وبلغت العينة 30 موظفا اختيروا بالمسح الشامل لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة.

وقد أظهرت النتائج عدم وجود تأثير للتوظيف الإلكتروني على تطوير رأس المال البشري حيث بلغت نسبة معامل التحديد (20.2%)، لأن المؤسسة تبدأ باختيار المرشحين بالاعتماد على الانترنت لكن لا تواصل إجراءات وخطوات التوظيف الإلكتروني بعد ذلك، أما فيما يخص التعليم الإلكتروني فوجدت بأن له تأثير إيجابي على تطوير رأس المال البشري فقد بلغت نسبة معامل التحديد (28.9%)، لأن المؤسسة تعتمد على توفير كتب ومواد تعليمية إلكترونية عبر الشبكة الداخلية لها، وبعض البرامج التدريبية وخدمة المؤتمرات المرئية، وهي كلها تحفز على التعلم الذاتي للموظفين، إضافة لوجود تأثير إيجابي لبوابة الموارد البشرية على رأس المال البشري حيث بلغت نسبة معامل التحديد (68.7%)، لكونها مصدر للمعلومات الخاصة بالعاملين، وتسمح لهم باكتساب كل ما هو جديد في مجال الموارد البشرية، ومن ناحية التوصيات فأوصت بخلق بيئات معززة للتعلم، وقيام المؤسسة بعمليات تحسينية من خلال خبراء في أنظمة الإدارة الإلكترونية.

التعقيب على الدراسة:

تم اختيار العينة المناسبة من قبل الباحثين، وبما أن المؤسسة محل الدراسة متعلقة بالاتصالات فمن المنطقي وجود اعتماد كبير على التعليم الإلكتروني في تطوير مهارات العاملين، نظرا لطبيعة الأنشطة وإمكانية الاعتماد على الموارد التعليمية الإلكترونية.

رابعا: دراسة (عزوز و توام، 2021) بعنوان: أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ترشيد الإدارة الحكومية-نظام بياناتي للإمارات العربية المتحدة نموذجاً-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهميتها في تحسين أداء الإدارات والهيئات التابعة للحكومة الاتحادية في الإمارات العربية وأخذت نظام "بياناتي" للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أنموذجا، الذي يمثل نظام إلكتروني

يتم من خلاله أتمتة كافة الإجراءات الخاصة بالموارد البشرية في كافة الجهات المشغلة له، منذ بداية تعيين الموظف إلى غاية إنهاء خدماته، بالتالي يوفر قاعدة بيانات موحدة في الحكومة الاتحادية تغطي كل الوزارات والهيئات الاتحادية المستقلة على مستوى دولة الإمارات العربية، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى المعطيات الكمية.

وقد أظهرت النتائج أن هذا النظام حول إدارة الموارد البشرية من مجرد إدارة لشؤون الموظفين إلى إدارة تسعى لتطوير موظفيها، حيث منذ انطلاقه عام 2012 إلى غاية 2019 تبين أنه حقق تحول نوعي في منظومة العمل المؤسسي، فاستطاع أتمتة جميع إجراءات الموارد البشرية والأجور والرواتب... إلخ، وخفف من الاختناقات الإدارية وخفض النفقات ورفع كفاءة الموارد البشرية والهيئات الحكومية، وسهل الإجراءات الروتينية فأصبح بإمكان الموارد البشرية التركيز على البرامج والمبادرات الإستراتيجية، وفي 2018 نجحت هيئة إدارة الموارد البشرية في الربط الإلكتروني لإدخال الإجازات المرضية لعمال الوزارات والجهات الاتحادية تلقائياً فور صدورهم وتصديقها من قبل وزارة الصحة وتطبيقها، وفي نفس السنة تم وضع آليات جديدة لمساعدة الرؤساء المباشرين على ترشيح موظفيهم المتميزين إلكترونياً للمكافآت والخوافز.

التعقيب على الدراسة:

لم توضح الباحثان في ملخص الدراسة الطريقة التي تم بها جمع البيانات أو المنهج المستخدم وتعد هذه من أهم النقاط التي يجب أن يحتويها الملخص.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

بعد عرض مجموعة من الدراسات باللغة العربية في المبحث السابق سيتناول هذا المبحث الدراسات باللغة الأجنبية التي ناقشت موضوع الدراسة الحالية ومتغيراته وبالتالي قدمت بعض المقترحات حول الأبعاد أو المناهج المتبعة أو أدوات التحليل وغيرها من النقاط المهمة، وقد غلب على هذه الدراسات المقالات العلمية، حيث تم ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث لكنها امتازت في أغلبها عموماً بالحدثة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين

يستعرض هذا المطلب جملة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة معاً أو أبعادها.

أولاً: دراسة (Malkawi, 2018) بعنوان:

Using Electronic Human Resource Management for Organizational Excellence –Case Study at Social Security Corporation- Jordan

استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي - الأردن

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على دور E-HRM بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، الاختيار والتوظيف الإلكتروني، التعويض الإلكتروني، التعلم والتطوير الإلكتروني، إدارة وتقييم الأداء الإلكتروني) في التميز التنظيمي بأبعاده (إدارة

العمليات، إدارة المشاريع، إدارة التغيير، إدارة المعرفة، إدارة الموارد) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالأردن، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت (97) مفردة على مستوى الإدارة العليا والوسطى، وكانت (82) استمارة قابلة للتحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود معدل مرتفع لاستخدام E-HRM بمتوسط بلغ (3.76)، كما كان التميز التنظيمي مرتفع أيضاً بمتوسط بلغ (3.97) في المؤسسة محل الدراسة، كما كان هناك علاقة طردية قوية ومعنوية بين متغيري الدراسة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.869)، كما تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التميز التنظيمي بالنسبة لكل المؤشرات، كما أن الأبعاد (التخطيط الإلكتروني، الاختيار والتوظيف الإلكتروني، إدارة الأداء الإلكتروني) ليس لها تأثير فردي على التميز التنظيمي عند مستوى معنوية ($p < 0.05$)، بخلاف باقي الأبعاد، وقد أوصى الباحث المؤسسة محل الدراسة بتوسيع استخدام E-HRM في كل المستويات والوظائف، وتعزيز استغلالها في التميز التنظيمي، وتوعية الموظفين بسبل تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني هذا النوع من الإدارة.

التعقيب على الدراسة:

تختلف أبعاد التميز التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة عن الأبعاد المعتمدة في الدراسة الحالية، كما أنها لا تتوافق بشكل كبير مع أبعاد المتغير المستقل والتي يتضح أنها تتبع المستوى العلائقي للـ E-HRM من حيث الوظائف وعلاقات العمل، حيث أن أبعاد التميز التنظيمي مثل إدارة التغيير وإدارة المعرفة تتوافق أكثر مع المستوى التحويلي والاستراتيجي للـ E-HRM.

ثانياً: دراسة (Iqbal, Ahmad, Raziq, & Borini, 2019) بعنوان:

Linking e-HRM practices and organizational outcomes: empirical analysis of line manager's perception

ربط ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بنتائج المنظمة: تحليل تجريبي لتصور مديري الخط الأول

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التشغيلية، العلائقية، التحويلية) على النتائج التنظيمية من خلال الدور الوسيط لجودة خدمة إدارة الموارد البشرية كعامل لخلق القيمة، وهي عبارة عن دراسة استقصائية اعتمدت على التحليل العاملي الاستكشافي، وقد شمل مجتمع الدراسة البنوك التجارية الخاصة في باكستان البالغ عددها (17) بنكاً، تم اختيار منها (11) بنكاً عن طريق تقنية أخذ العينات الهادفة بشرط تطبيق أنظمة E-HRM لمدة تتجاوز السنة، ثم تم اختيار عينة عشوائية بلغت (516) فرعاً من فروع هذه البنوك البالغة (1024) فرعاً، وفي الأخير تم اختيار عدد من كبار المديرين بشكل عشوائي كعينة نهائية للدراسة، وبالاعتماد على الاستبيان المنظم ذاتياً لجمع البيانات تم إرسال استمارة واحدة لكل فرع بنكي، وقد تم استرداد (324) استمارة، ولتحليل البيانات تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية PLS-SEM.

وقد أظهرت النتائج أن ممارسات E-HRM (التشغيلية، العلائقية، التحويلية) تساعد على تحسين إنتاجية الموظفين من خلال تحسين جودة عمليات وخدمات الموارد البشرية، حيث سجلت الفروع البنكية المستهدفة زيادة إيجابية في إنتاجية موظفيها فقد تم ملاحظة أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (52%) من المتغير التابع، وقد أثبتت الدراسة أن المستوى التشغيلي لإدارة الموارد

البشرية الإلكترونية يؤثر بشكل مباشر على جودة خدمة إدارة الموارد البشرية وإنتاجية الموظفين المتصورة، أما المستوى العلائقي المتضمن لتقييم الأداء الإلكتروني وإدارة التظلمات يساهم في تحسين تصورات علاقات العمل، أما المستوى التحويلي الذي يركز على إدارة المعرفة ومشاركتها فيمثل مؤشر قوي لإنتاجية الموظفين، مما جعل E-HRM قادرة على إضافة القيمة والمساهمة في النتائج الاستراتيجية.

التعقيب على الدراسة:

اعتمد الباحثون هنا على إرسال استمارة واحدة فقط موجهة للمدير على مستوى كل فرع بنكي، وكان يستحسن توزيع استمارات على عدد من موظفي إدارة الموارد البشرية حتى يتسنى للباحثين جمع معلومات أدق وأشمل عن موضوع الدراسة.

ثالثاً: دراسة (Sawant & Kolapkar, 2020) بعنوان:

Impact of e-HRM model and its benefits to improve performance in hospitals

تنفيذ نموذج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-HRM) وفوائده في تحسين الأداء في المستشفيات

حاولت هذه الدراسة تحديد وفهم مزايا التطبيق الناجح لأدوات E-HRM (الإعلانات، التطبيقات، التوظيف، الاختيار، التدريب، الأجور، إدارة الأداء، التعويضات، الملف الشخصي، التعلم) الإلكترونية وأثرها على الأداء في المستشفيات، وهي بحث كمي ووصفي تم فيه الاستعانة باستبيان تم اختباره مسبقاً لجمع البيانات والمدار من خلال البريد الإلكتروني، الزيارات الشخصية، المقابلات الهاتفية، حيث شملت العينة (164) مستجوباً من 27 مستشفى في بيون (Pune) في الهند، وقد تم استخدام اختبار Friedman وتحليل المسار.

وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لكل من أدوات التسيير الإلكتروني للملف الشخصي، والأجور، والتوظيف على إدارة الأداء في المستشفيات، حيث أشار (28%) من المستجوبين إلى أن الإعلانات الإلكترونية كان لها التأثير الإيجابي الأقوى على إدارة الأداء، كما وجدت الدراسة أن من أهم مزايا الاستخدام الناجح للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو الاحتفاظ بالوقت، وسهولة الاتصال والتواصل، وسرعة وسهولة استرداد البيانات، وتقليل استخدام الأوراق، وزيادة الابتكار، وبالتالي فإن فعالية استخدام (e-HRM) تؤدي إلى تحسين مستوى أداء المستشفيات، لذلك أوصت الدراسة بضرورة التطبيق الفعال لأدوات (e-HRM)، كما اقترحت نموذجاً لتحسين الأداء التنظيمي.

التعقيب على الدراسة:

يلاحظ من خلال الدراسة أن هناك تطور في تطبيقات E-HRM المستخدمة على مستوى عدد من المستشفيات بالهند، والتي أكدت النتائج أن لها تأثير واضح على تحسين الأداء، كما أن استخدام أسلوب تحليل المسار يتناسب جداً مع الموضوع لأنه يساعد في فحص النماذج النظرية وإعدادها وهذا ما قامت به الدراسة من خلال إعداد نموذج E-HRM ل يتم تنفيذه بالمستشفيات الهندية محل الدراسة.

رابعاً: دراسة (Shamout, Elayan, Rawashdeh, Al Kurdi, & Alshurideh, 2022) بعنوان:

E-HRM practices and sustainable competitive advantage from HR practitioner's perspective: a moderation analysis

ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-HRM) والميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر ممارسي الموارد البشرية: تحليل الوساطة والتعديل المشترك

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير ممارسات (e-HRM) بأبعادها (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية، التدريب والتطوير الإلكتروني، إدارة الأداء الإلكتروني) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (SCA) على مستوى القطاع الصناعي الأردني (JIS)، وتحديد الدور الوسيط للفائدة المدركة (PU) وسهولة الاستخدام المدركة (PEOU) لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، كما تبحث أيضا في الدور الوسيط لكل من رضا المستخدم، ونية استمرارية الاستخدام ل (e-HRM)، ولتحقيق هذا الغرض تم تصميم نموذج الاعتدال الوسيط واستخدام المنهج الكمي والاعتماد على الاستبيان المدار ذاتيا لجمع البيانات من عينة بلغت (750) من رؤساء أقسام، ومديرين، وموظفين من (63) شركة في القطاع الصناعي، بنسبة استرجاع بلغت (82%)، حيث تم تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية، وكل من برنامجي SPSS و Amos لتحليل البيانات.

وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثير هام لممارسات (e-HRM) على الميزة التنافسية المستدامة (SCA)، كما كان هناك تأثير وسيط مهم ل (TAM) وهو نموذج قبول التكنولوجيا على العلاقة بين ممارسات (e-HRM) والميزة التنافسية المستدامة (SCA)، أما بعدي رضا المستخدم ونية استمرارية الاستخدام ل (e-HRM) فلم يكن لهما دور تعديلي وسيط في العلاقة بين الفائدة المدركة (PU) وسهولة الاستخدام المدركة (PEOU) لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية مع مسار الميزة التنافسية المستدامة (SCA).

التعليق على الدراسة:

لم يتم تحديد نوع العينة في الدراسة لكن على اعتبار أن العدد هو (750) استبانة فإن اختيار برنامج Amos كان موفقا لأنه يتلاءم مع حجم العينات الكبيرة، كما أن اعتماد متغير وسيط لتعديل العلاقة متمثل في نموذج (TAM) الذي يدرس الجانب السلوكي والسمات الشخصية للأفراد، يتناسب مع المتغير التابع الميزة التنافسية التي تعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية.

خامسا: دراسة (GOVINDAPPA & BHAGYASHREE, 2021) بعنوان:

The Role of Technology in HR Practices on Organization Value Creation: An Empirical Study at Select IT Companies IN Bangalore

دور التكنولوجيا في ممارسات الموارد البشرية في خلق القيمة للمنظمة: دراسة تجريبية في شركات تكنولوجيا المعلومات مختارة في بنغالور

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دمج تكنولوجيا المعلومات في ممارسات الموارد البشرية بأبعادها (دعم التوظيف الإلكتروني، دعم الاختيار الإلكتروني، دعم التدريب والتطوير الإلكتروني، دعم تقييم الأداء الإلكتروني) ومدى تأثيرها في خلق القيمة للمنظمة على مستوى شركات تكنولوجيا المعلومات متعددة الجنسيات في بنغالور بالهند وهي شركة Cognizant وشركة Hcl، وقد تم

استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة لجمع البيانات من عينة أخذت بطريقة العينات غير الاحتمالية وبلغت (60) موظفا.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تدخل التكنولوجيا في ممارسات الموارد البشرية كان له تأثير إيجابي على خلق القيمة للمنظمة فقد أظهرت أن المتغير المستقل يفسر بنسبة (87.1%) من التغيرات في المتغير التابع، حيث يستدعي التحول لاقتصاد المعرفة تعزيز مهارات وقدرات العمال وتحديد معلوماتهم عن طريق التعلم عن بعد، وقد كان للتوظيف الإلكتروني الأثر الأكبر على خلق القيمة للمنظمة ثم تليه الأبعاد الاختيار الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التدريب الإلكتروني على التوالي.

التعقيب على الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على أداة واحدة لجمع البيانات متمثلة في الاستبانة وهذا غير كافٍ خاصة مع صغر حجم العينة وإمكانية الاستعانة مثلا بالمقابلات لدعم النتائج.

سادسا: دراسة (Farhan, Salamzadeh, & Richardson, 2021) بعنوان:

The impact of e-HRM on employee productivity- mediating role of innovation

تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-HRM) على إنتاجية الموظفين - الدور الوسيط للابتكار

حاولت هذه الدراسة استكشاف الدور الوسيط للابتكار والدور المعدل للمناخ التنظيمي في العلاقة بين (e-HRM) بأبعادها (إدارة الأداء الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، إدارة المنفعة الإلكترونية، التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، إدارة التطلعات الإلكترونية، إدارة المعرفة) وإنتاجية الموظف على مستوى المنظمات الإماراتية، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت دراسة مسحية شملت (50) منظمة تمثل قطاعات مختلفة في الإمارات، وتم توزيع استبانة على عينة بلغت (58) موظفا، وقد تم اعتماد برنامج SPSS-21 لتحليل البيانات، واختبرت الفرضيات ببرنامج Smart PLS.

وقد أظهرت النتائج بأن هناك تأثير إيجابي ل (e-HRM) على إنتاجية الموظف، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.510) مما يدل على وجود علاقة ارتباط معتدلة نسبيا، حيث يعدل المناخ التنظيمي العلاقة بين المتغيرين بينما لا يتوسط الابتكار هذه العلاقة، أي أن الابتكار لا يؤثر على الطريقة التي تؤثر بها (e-HRM) على إنتاجية الموظف، إلا أن الاستعداد للابتكار كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي يقوي العلاقة بين المتغيرين، وقد أوصت الدراسة بالعمل على خلق مناخ تنظيمي يشجع عملية الاستعداد للابتكار، ويضمن التواصل والتفاعل بين القادة والمرؤوسين لتعزيز إنتاجية الموظف بناء على (e-HRM).

التعقيب على الدراسة:

أكدت هذه الدراسة على مدى أهمية المناخ التنظيمي للوصول إلى منافع تطبيق e-HRM وضمان التأثير الإيجابي والمباشر لها على إنتاجية العاملين وبالتالي على أدائهم.

سابعا: دراسة (AL- Heet & Abu Jumaa, 2022) بعنوان:

The Impact of Electronic Human Resource Management Practices on Organizational Excellence in Jordanian Electricity Company: The Mediating Role of Organizational Loyalty

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التميز التنظيمي في شركة الكهرباء الأردنية: الدور الوسيط للولاء التنظيمي

سعت هذه الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية)، بوجود الدور الوسيط للولاء التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء بالأردن، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (196) موظف من الأقسام العليا والوسطى والدنيا للطاقي الإداري للشركة، وبنسبة استرجاع بلغت (96.9%)، وقد تم الاستعانة ببرنامج SPSS و Amos لتحليل البيانات.

وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات (e-HRM) على التميز التنظيمي مع التأثير الوسيط للولاء التنظيمي على مستوى الشركة، كما تبين وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات (e-HRM) والتميز التنظيمي إذ بلغ معامل الارتباط (0.762)، كما كان هناك مستوى متوسط لتطبيق (e-HRM) بمتوسط حسابي بلغ (3.389)، حيث كان الاهتمام الأكبر بالتعويض الإلكتروني أما تقييم الأداء الإلكتروني فحل في المركز الأخير، ولم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الإلكتروني على التميز التنظيمي في حين كان للتدريب والتطوير الإلكتروني وكذلك للتقييم الإلكتروني للأداء أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على التميز التنظيمي، كما أشار الباحث لعدم توفر البنية التحتية اللازمة، وعدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة، كما كان هناك مستوى متوسط للتميز التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (3.284)، حيث حل بعد تميز المرؤوسين في المركز الأول وحل في المركز الثالث والأخير بعد تميز القيادة، وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتطبيق (e-HRM) خاصة تقييم الأداء، عمليات التدريب والتطوير، من خلال نشر مواد تعليمية عبر موقع الشركة لتكون متاحة للعاملين، وكذلك الاستعانة ببرامج تقنية لتقييم الأداء، كما أوصت بالعمل على تحقيق التميز والاهتمام به من خلال بناء قيادة متميزة تحفز المرؤوسين وتساهم في إنشاء ثقافة تنظيمية متميزة.

التعقيب على الدراسة:

بينت هذه الدراسة أن هناك اهتمام ضعيف بالتقييم الإلكتروني للأداء رغم أنه من أهم الوظائف ويؤثر على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، ويؤثر بشكل كبير على الولاء التنظيمي، وقد أشار الباحث أيضا لعدم وجود دعم كافي من الإدارة وهذا ما يبرر وجود تميز القادة في المرتبة الأخيرة بحسب وجهة نظر المبحوثين.

ثامنا: دراسة (Hanif, Usman, Hanif, & Sabir, 2023) بعنوان:

Examining the relationship between relational e-HRM and organizational performance: a study of the Banks of Lahore during the Covid-19 Pandemic

دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والعلائقية والأداء التنظيمي: دراسة على البنوك في لاهور خلال جائحة

كوفيد-19

سعت هذه الدراسة للتحقق من تنفيذ ممارسات (e-HRM) العلائقية (التوظيف الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التدريب الإلكتروني) وعلاقتها بالأداء التنظيمي العام (الأداء التشغيلي، الأداء المالي) للبنوك التجارية في مدينة لاهور بباكستان خلال جائحة كوفيد-19، حيث تم استخدام منهج الطريقة المختلطة لإجراء دراسة مقطعية، وتم الاستعانة بنموذج المعادلات الهيكلية القائمة على التباين (CB-SEM) في عملية التحليل وفهم تأثير المتغير المستقل على التابع، وشملت الدراسة (171) فرع بنكي اختيرت بشكل عشوائي، مع استخدام تقنية أخذ العينات المصادفة لجمع البيانات النوعية من خلال الاستبانة إضافة إلى مقابلات شبه منظمة عبر الانترنت مع (16) مدير بنك فرعي.

وقد أظهرت النتائج أن هناك استقلالية محدودة فيما يخص اتخاذ القرار، ووجود نسبة من الموظفين لا يحسنون التعامل مع أجهزة الكمبيوتر، إلا أن هناك مستوى مرتفع لتطبيق ممارسات (e-HRM)، كما أن هناك تأثير إيجابي لممارسات (e-HRM) العلائقية على الأداء العام للبنوك خلال جائحة كوفيد-19، فبرز التأثير على الجانب المالي من خلال تقليل تكاليف الأنشطة التقليدية لإدارة الموارد البشرية، وتقليص وقت أداء المهام، كما قلل تطبيق هذا النوع من الإدارة من المخاطر وجعل بيئة العمل أكثر أماناً خلال الجائحة، كما اتضح أن ممارسات (e-HRM) مطبقة في جميع البنوك باستثناء الاختيار الإلكتروني الذي نفذ في فرعين بنكيين فقط، وقد أوصت الدراسة المسيرين بضرورة تكييف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية العلائقية لتطوير الميزة التنافسية وتعزيز الأداء التنظيمي.

التعقيب على الدراسة:

اختيار المستوى العلائقي لـ e-HRM لدراسة تأثيره على الأداء التنظيمي كان موفقاً لأن النتائج تظهر أن المستوى التحويلي غير مفعّل بعد، وبالتالي لم يبرز الدور الاستراتيجي للموارد البشرية خاصة وأن الدراسة أكدت على وجود نسبة من العاملين لا يجيدون التعامل مع أجهزة الكمبيوتر فما بالك بنظم المعلومات وبرامج e-HRM.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز التنظيمي

يحاول هذا المطلب استعراض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالتميز التنظيمي وأبعاده.

أولاً: دراسة (Nenadál, Vykydal, & Waloszek, 2018) بعنوان:

Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organization

التميز التنظيمي: المناهج، والنماذج واستخدامها في المنظمات التشيكية

حاولت هذه الدراسة وصف وتحليل الوضع الحالي للمنظمات التشيكية فيما يخص تنفيذ نماذج التميز، من خلال استعراض الفوائد والفرص والقيود والمخاطر المتعلقة بذلك، مع بناء إطار عام وشامل لتحقيق التميز بالمنظمات التشيكية، ولهذا الغرض تم استخدام المنهج الكمي والنوعي، والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات عن طريق المسح الميداني حيث اختيرت عينة عشوائية شملت (321) منظمة تشيكية في مختلف مجالات الأعمال، إضافة لإجراء مقابلات مع بعض المختصين في الجودة، وقد كان معدل الاستجابة (19%) أي ما يعادل (61) منظمة، وقد تم استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM واعتماد معايير كاساس للقياس.

وقد أظهرت النتائج: أن مستويات المعرفة ووعي الأفراد بنماذج التميز والمفاهيم المتعلقة بها منخفض جداً، وأن حوالي (16%) من المنظمات التشيكية تطبق بعض نماذج التميز، في حين أن (75%) من المنظمات المبحوثة ليس لديها نية لتطبيق هذه النماذج مستقبلاً، حيث حوالي (84%) لا زالت تعتمد وبقوة على معايير ISO 9001، و IATF 16949 فقط، وقد قدمت الدراسة إطار خاص للتميز لتطبيقه في المنظمات التشيكية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تغيير الثقافة باتجاه دعم التميز وتشارك المعرفة في كل المستويات، وأن التميز يعتمد على مشاركة الأفراد والتعليم والتدريب والتحفيز ولا يعرقله قلة الموارد المالية أو المعدات، كما أنه فرصة لنجاح الأعمال طويلة الأجل.

التعقيب على الدراسة:

يعد معدل الاستجابة (19%) أي (61) منظمة من بين (321) منظمة تشيكية ضعيف، وهذا يبرر النتائج التي أكدت عدم اهتمام تلك المنظمات بمفهوم التميز كنموذج مكون من مجموعة من المعايير سيؤدي الالتزام بها إلى تطوير الأداء من عدة نواحي، وليس التركيز فقط على تطبيق معايير الإيزو منفردة.

ثانياً: دراسة (Al-Eida , 2020) بعنوان:

The impact of ambidextrous leadership on organizational excellence: an applied study in small and medium enterprises in Qatar

تأثير القيادة البارة على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطر

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة البارة والتي تشير في هذه الدراسة إلى قدرة القائد على المزج بين أسلوبين أسلوبه في استكشاف المواهب وتشجيع الابتكار، وأسلوبه في استغلال تلك المواهب لدى المرؤوسين، بالإضافة إلى التعرف على مستوى التميز التنظيمي، وكذلك تحديد أثر القيادة البارة من ناحية (السلوك القيادي المفتوح، والسلوك القيادي المغلق، والسلوك القيادي المرن) على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الهيكل التنظيمي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدولة قطر، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات حيث وزعت على عينة بلغت (456) موظفاً يعملون في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في المؤسسات محل الدراسة البالغة (7) مؤسسات اختيرت عشوائياً من بين (177) مؤسسة، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة: إلى وجود مستوى عالي لكل من القيادة البارة والتميز التنظيمي، كما أثبتت وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة بين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.896)، كما أن القيادة البارة بأبعادها مجتمعة كان لها أثر ذو دلالة على التميز التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة إذ يفسر المتغير المستقل ما نسبته (80.2%) من التباين والاختلاف المتعلق بالمتغير التابع، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني برامج التطوير والتدريب المستمر لتعزيز الابداع والابتكار لدى الموظفين، إضافة إلى اعتماد هيكل مرن ولا مركزي لتبسيط الاتصال بين الوحدات وتسهيل اتخاذ القرار.

التعقيب على الدراسة:

إن توصل النتائج لوجود مستوى عالي للقيادة البارعة والتميز التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين إضافة لدرجة التأثير الكبيرة البالغة (80.2%) كل ذلك يؤكد على وجود علاقة قوية وإيجابية بين القادة والإدارة العليا وباقي المستويات التنظيمية الوسطى والدنيا التي تمثل عينة الدراسة، أي أن هناك نظرة إيجابية للجانب القيادي مما انعكس على مستويات التميز.

ثالثاً: دراسة (Khalil, Farhan, & Abdel Hamad, 2022) بعنوان:

The Role of Digital Leadership in Achieving Organizational Excellence an Applied Study at The University of Tikrit

دور القيادة الرقمية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة تكريت

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، الاقناع، المعرفة) في تحقيق التميز المؤسسي على مستوى جامعة تكريت بالعراق، ولهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (82) فرداً من العاملين في الإدارة الإلكترونية برئاسة الجامعة ووكلائها وأقسامها الإدارية والعلمية، وتم تحليل البيانات المجمعة ببرنامج SPSS.

وقد أظهرت النتائج أن هناك مستوى مرتفع للتميز التنظيمي في جامعة تكريت بمتوسط حسابي قدره (4.01)، إضافة لوجود علاقة إحصائية مباشرة معتدلة وذات دلالة بين القيادة الرقمية بأبعادها والتميز المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.53)، كما أثبتت أن المنظمات الحريضة على تبني القيادة الرقمية تتمتع بمستوى عالي من التميز المؤسسي، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير متطلبات التحول الرقمي باتجاه القيادة الرقمية، والانتقال من العمل اليدوي إلى الإلكتروني، ونشر ثقافة التميز التنظيمي من خلال الورشات التدريبية.

التعليق على الدراسة:

كان يستحسن الاعتماد على أدوات إضافية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة خاصة وأن القيادة الرقمية تعد من انعكاسات التحول الرقمي، أي عبارة عن إعادة تصميم الممارسات القيادية من خلال التكنولوجيا وأدوات الذكاء الاصطناعي، أي تمثل توجه استراتيجي وليست فقط تطبيق لبرامج إلكترونية.

رابعاً: دراسة (Alkharabsheh & Al-Sarayreh, 2022) بعنوان:

The Impact of Strategic Intelligence Practices in Achieving Organizational Excellence Through Human Capital as a Mediating Variable in the Manaseer Companies Group in Jordan

تأثير ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط في مجموعة شركات المناصير في الأردن

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (البصيرة، التفكير المنهجي، التحفيز، الشراكة) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الخدمة، التميز التشغيلي، التميز البشري) من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط على مستوى مجموعة شركات المناصير في الأردن، ولتحقيق هذا الغرض تم اتباع المنهج الوصفي والاستنتاجي والاعتماد

على الاستبانة لجمع البيانات عن طريق المسح الشامل، لعينة بلغت (281) فردا شملت القادة والمشرفين في الشركة محل الدراسة، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

وقد أظهرت النتائج: أن هناك علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والتميز التنظيمي إذ بلغ معامل الارتباط (0.789)، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق التميز التنظيمي حيث يفسر (62.3%) من التباين في التميز التنظيمي، كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لهذه الممارسات في تحقيق التميز التنظيمي من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط، وقد أوصى الباحثان بضرورة خلق ثقافة التميز ونشر قيم الجودة في الأداء من قبل القادة والاستمرار في ذلك، إضافة إلى تقديم برامج وورش تدريبية للموظفين لتشجيعهم على التعلم وتحديد مهاراتهم في مجالهم المهني، كما أوصت بإجراء دراسات تشمل متغيرات أخرى تساعد في فهم أكبر لأثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الخاص بالأردن.

التعقيب على الدراسة:

اشتمل ملخص الدراسة على ذكر نوع العينة دون الإشارة إلى حجمها، لكن من ناحية المتغيرات وبما أن التميز التنظيمي عبارة عن توجه استراتيجي للتحسين والوصول إلى أعلى مستويات الأداء وبشكل مستمر فإن اختيار ممارسات الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل كان موفقا واختيار صائب في الدراسة.

خامسا: دراسة (Omar & Yousif, 2023) بعنوان:

The effect of strategic behavior typology on organizational excellence: a study of the opinions of the heads of scientific department in a number of private universities in the Kurdistan region of Iraq

تأثير أنماط السلوك الاستراتيجي على التميز التنظيمي: دراسة لآراء رؤساء الأقسام العلمية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق

حاولت هذه الدراسة اختبار تأثير السلوك الاستراتيجي بأنماطه (المنقبون، المدافعون، المحللون، المتفاعلون) على التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي)، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بالاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (181) رئيسا للأقسام العلمية من بين (210) رئيسا في مختلف الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS نسخة 26، وبرنامج PLS-SEM نسخة (4.0.7) لتحليل البيانات.

وقد أظهرت النتائج: وجود ارتباط قوي بين السلوك الاستراتيجي والتميز التنظيمي، كما وجدت أن هناك تأثير كبير لأنماط السلوك الاستراتيجي على التميز التنظيمي حيث يفسر المتغير المستقل ما نسبته (64%) من التباين والاختلاف في المتغير التابع باستثناء نمط (السلوك المتفاعل) حيث لم يكن له تأثير ملموس، وقد أشار الباحثان إلى أن النتائج المتوصل إليها تساعد في فهم أنماط السلوك الاستراتيجي الواجب تبنيها من قبل الجامعات الخاصة الكردية لتحقيق التميز التنظيمي.

التعقيب على الدراسة:

كان يستحسن الاستعانة بأدوات إضافية لجمع البيانات خاصة وأن المتغيرات لها بعد استراتيجي، لكن من جهة أخرى أكدت هذه الدراسة على تنوع المداخل التي يمكن من خلالها تحقيق التميز التنظيمي.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يشتمل هذا المطلب على الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل للدراسة الحالية والمتمثل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أو أحد أبعادها.

أولاً: دراسة (Erdogmus & Esen, 2011) بعنوان:

An investigation of the effect of technology readiness on technology acceptance in e-HRM

دراسة تأثير الاستعداد التكنولوجي على قبول التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق في أثر الاستعداد التكنولوجي بأبعاده (التفاؤل، الابتكار، عدم الراحة، عدم الأمان) على قبول التكنولوجيا في مجال (e-HRM) في شركات القطاع الخاص بتركيا، حيث تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة وشملت العينة (65) مديرا للموارد البشرية (HR) يمثلون (500) شركة من أكبر شركات القطاع الخاص في تركيا، وقد اعتمد نموذج البحث على نظريتين: مؤشر الاستعداد التكنولوجي ل (parasuraman) ويرمز له ب (TRI) "وقد وضع هذا المؤشر سنة 2000 لقياس مدى جاهزية الأفراد لتقبل التقنيات الجديدة وتبنيها في العمل أو الحياة اليومية"، ونموذج قبول التكنولوجيا ل (Davis) ويرمز له ب (TAM) وهي مبنية على أساس السمات الشخصية للمستخدم.

وقد أظهرت النتائج: أن أبعاد (التفاؤل والابتكار) للاستعداد التكنولوجي أثرت بشكل إيجابي على الفائدة المتصورة وسهولة الاستخدام المتصورة للتكنولوجيا في مجال (e-HRM) حيث بلغت قيمة معاملات التفسير على التوالي ($R^2=0.325$)، ($R^2=0.394$)، في حين أن أبعاد (عدم الراحة وعدم الأمان) لم يكن لها تأثير إيجابي على قبول التكنولوجيا في مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وقد أوصت الدراسة المؤسسات بضرورة تبني استراتيجيات حول كيفية زيادة قبول التكنولوجيا على أساس شخصيات المستخدمين.

التعليق على الدراسة:

تم دراسة (e-HRM) بشكل استباقي عبر مؤشر الاستعداد التكنولوجي ونموذج قبول التكنولوجيا للتعرف على السمات الشخصية والجانب السلوكي للعاملين وهذه خطوة جيدة ومنطقية قبل التوجه لدراسة الممارسات الفعلية لهذا النوع من الإدارة، خاصة وأن الدراسة أجريت سنة 2011 أي قبل التطور الكبير في تطبيق (e-HRM) على مستوى الشركات التركية.

ثانياً: دراسة (Bissola & Imperatori, 2013) بعنوان:

Facing e-HRM: the consequences on employee attitude towards the organization and the HR department in Italian SMEs

مواجهة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: النتائج المترتبة على سلوك الموظف اتجاه المنظمة وقسم الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الإيطالية

حاولت هذه الدراسة استكشاف النتائج المترتبة لأنظمة (e-HRM) بأبعادها (التشغيلية، العلائقية، التحويلية) على سلوك الموظف اتجاه المنظمة من ناحية (الالتزام التنظيمي) واتجاه قسم الموارد البشرية من ناحية (الكفاءة، والكفاءة الفنية) على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإيطاليا، وقد تم استخدام المقابلة والاستبانة لجمع البيانات من خلال إجراء مسح شامل وكبير ل (494) موظفا في هذه المؤسسات.

وقد توصلت الدراسة: إلى أن نتائج أنظمة (e-HRM) ليست دائما إيجابية أو سلبية، حيث الممارسات التشغيلية لهذه الإدارة تعزز إدراك الكفاءة الداخلية لقسم الموارد البشرية إلا أنها لا تؤثر على الالتزام التنظيمي للموظف، أما ممارسات (e-HRM) العلائقية والتحويلية فلها تأثير إيجابي على كل من الالتزام التنظيمي للموظف وعلى الكفاءة الفنية لقسم الموارد البشرية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الأنشطة التدريبية لزيادة الوعي التكنولوجي لدى الموظفين، ولتعزيز النتائج الإيجابية المحتملة لاستخدام (e-HRM) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مستويات مختلفة.

التعقيب على الدراسة:

اتجهت هذه الدراسة إلى التركيز على نتائج برامج (e-HRM) على مستوى الأفراد أو قسم الموارد البشرية، وبالتالي تم النظر لهذا النوع من الإدارة من زاوية أخرى تسهل الإجابة على إشكالية جدوى الاستثمار في (e-HRM)، ولكن كان بالإمكان دعم النتائج بمعطيات كمية حول مستويات الالتزام التنظيمي من خلال معدلات الغياب، أو معدل دوران العمل، أو معطيات حول الكفاءة وسرعة إنجاز المهام، أو انخفاض التكاليف.

ثالثا: دراسة (Umar, Yammama, & Shaibu, 2020) بعنوان:

The implications of adopting and implementing electronic human resource management practices on job performance

آثار اعتماد وتنفيذ ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي

سعت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مثل (الاتصال، التعويضات، التدريب، تقييم الأداء) الإلكترونية والأداء الوظيفي بأبعاده (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي، سلوك العمل المضرب بالإنتاجية) على المستوى الفردي، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الكمي، والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (253) موظف أكاديمي وغير أكاديمي على مستوى خمس معاهد عليا في الجزء الشمالي لنيجيريا، وتم استرجاع (214) استمارة، وقد تم تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) بالتزامن مع برنامج (Smart PLS 2.0).

وقد أظهرت النتائج الكمية وجود ارتباط إيجابي بين بعض ممارسات (e-HRM) والأداء الوظيفي، حيث كان هناك ارتباط كبير وإيجابي بين كل من (الاتصال والتعويض الإلكتروني) وجميع أبعاد الأداء الوظيفي، كما كان هناك علاقة إيجابية بين التدريب الإلكتروني وبعدي (المهمة والأداء التكيفي)، غير أنه ليس له أثر ذو دلالة على بعد (الأداء السياقي و سلوك العمل المضرب بالإنتاجية)، في حين أن تقييم الأداء الإلكتروني تربطه علاقة فقط مع (الأداء السياقي و سلوك العمل المضرب بالإنتاجية)، وليس له

أثر مباشر وذو دلالة على كل من بعدي (المهمة والأداء التكيفي)؛ وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق (e-HRM) في مؤسسات التعليم العالي من أجل تعزيز أداء المهمة والأداء السياقي والتكيفي لموظفيها وتقليل سلوك العمل المضر بالإنتاجية. التعقيب على الدراسة:

البرنامج الإحصائي المستخدم متناسب مع دراسة العلاقات بين عدة متغيرات أو بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع كل على حدا، أي لا يتم دراسة التأثير عليه جملة واحدة، كما أن نتائج الدراسة بينت أهمية التقييم الإلكتروني وتأثيره على الجانب السلوكي حيث يمكن استخدامه للتقليل من السلوك المضر بالإنتاجية وتعزيز السلوك الإيجابي.

رابعاً: دراسة (Milon, Alam, & Pias, 2022) بعنوان:

Exploring the key practices of e-HRM in place of traditional HRM: a study on private industry of Bangladesh

استكشاف الممارسات الرئيسية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ((e-HRM) بدلا من إدارة الموارد البشرية التقليدية: دراسة على القطاع الخاص في بنغلاديش

سعت هذه الدراسة إلى تحديد أهم ممارسات (e-HRM) من الآنية (التوظيف الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية، الملف الشخصي الإلكتروني، الإعلان الإلكتروني، تتبع الطلبات الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني، تتبع الشكاوي ونظام المعالجة الإلكتروني، الإجازات الإلكترونية)، والتي تجعل إدارة الموارد البشرية تتوافق مع الحاجات وأكثر فعالية على مستوى قطاع الصناعة الخاصة في بنغلاديش، وتم الاعتماد على الاستبيان المغلق المهيكل لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (108) فردا شملت خبراء الموارد البشرية وكبار الموظفين والمهنيين، حيث تم تحليل البيانات بطريقة ترتيب غاريت.

وقد أظهرت النتائج أن الممارسات المطبقة في هذا القطاع هي: الاتصال الإلكتروني (62.26%)، الملف الشخصي الإلكتروني (64.44%)، التدريب الإلكتروني (64.53%)، تتبع الطلبات الإلكتروني (66.36%)، التوظيف الإلكتروني (66.57%)، وهذا لمساهمة هذه الممارسات في تحسين الجودة والابتكار، وتقليل الوقت والتكلفة، وبالرغم من تلك النسب فقد صنف المبحوثون الاتصال الإلكتروني كأهم ممارسة وأهم بعد بالنسبة لهم، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تلك الممارسات في قطاع الصناعة الخاصة بدلا من الممارسات التقليدية لأنها تساعد في تحسين مهارة الموظفين، وفحص المترشحين المهووبين، والاختيار الدقيق لهم أي الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

التعقيب على الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتصنيف ممارسات (e-HRM) من حيث أهميتها ومستوى تطبيقها في قطاع الصناعة ببنغلاديش، ورغم أن تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات لم تكن بينها إلا أنها تعد من أكثر الممارسات تأثيرا على المورد البشري ودافعيته للعمل وتحسين الجودة.

خامساً: دراسة (De Alwis, Andrić, & Šostar, 2022) بعنوان:

The influence of e-HRM on modernizing the role of HRM context

تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحديث دور إدارة الموارد البشرية في السياق المعاصر

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق (e-HRM) على وظيفة إدارة الموارد البشرية في مجموعة من الشركات المطبقة لأدوات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في سريلانكا، ولتحقيق هذا الغرض تم تطبيق دراسة ميدانية مقطعية واستخدم المنهج الاستقرائي، وتم الاعتماد على المقابلات شبه المنظمة كأداة لجمع البيانات، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت (8) أفراد من المسؤولين المباشرين عن عمليات إدارة الموارد البشرية على مستوى هذه الشركات.

وقد أظهرت النتائج: أن أغلب وقت مختصي الموارد البشرية يضيع في الجوانب الإدارية، وأن الفائدة الأساسية لتطبيق (e-HRM) هي نقل مسؤوليات مختصي الموارد البشرية من الجانب الإداري إلى التطوير الاستراتيجي، وتحريرهم من الأدوار الوسيطة وتصبح إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي، كما ثبت أن هناك عدم دراية بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالرغم من استخدام أدواتها في العمليات اليومية لإدارة الموارد البشرية، كما وجدت أن الموارد الإلكترونية نادرا ما تستخدم في نشاطات الموارد البشرية مثل التعليم والتدريب، حيث كانت مقتصرة على التوظيف ومراجعة الأداء، وبناء على ذلك أوصت الدراسة بالاستثمار في أدوات (e-HRM) وشراء أحدث البرامج منها، وتقديم أنشطة تدريبية لفهمها بشكل أفضل بما أنها تؤثر على الكيفية التي يؤدي بها مختصو الموارد البشرية وظائفهم.

التعليق على الدراسة:

رغم اعتماد هذه الدراسة على أداة المقابلة فقط لجمع البيانات إلا أنها استطاعت إثبات أهم فائدة لتطبيق (e-HRM) وهي إبراز الدور الاستراتيجي لمختصي الموارد البشرية من خلال تقليل الأعباء الروتينية التي تستهلك أغلب وقتهم وطاقاتهم.

سادسا: دراسة (Khan, Sohail, & Ali, 2022) بعنوان:

Analyzing commercial banks performance through e-HRM functions: evidence from Pakistan

تحليل أداء البنوك التجارية من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM): دليل من باكستان

هدفت هذه الدراسة للتحقق من أثر وظائف (e-HRM) المحددة مثل (التوظيف الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التحفيز الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تكنولوجيا المعلومات) على أداء البنوك في لاهور في باكستان، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الكمي والأسلوب المسحي لكل البنوك التجارية بلاهور والبالغة 17 بنكا، واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (202) موظفا إداريا، حيث كانت (197) استمارة صالحة للتحليل.

وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية وذات دلالة بين متغيري الدراسة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.932)، كما تبين أن هناك تأثير كبير لكل من (تكنولوجيا المعلومات، التوظيف، الاختيار، التدريب، التحفيز) الإلكترونية على ربحية البنوك، أما الاتصال فكان تأثيره ضعيف على أداء البنوك، وقد أوصت الدراسة باعتماد (e-HRM) كاستراتيجية رئيسية للمؤسسات المالية لحل مشكلة نقص القوى العاملة الموهوبة.

التعليق على الدراسة:

تعد العلاقة الإيجابية القوية بين وظائف (e-HRM) وربحية البنوك منطقية لأن البنوك من أوائل وأكثر المؤسسات تطبيقاً لهذا النوع من الإدارة وذلك لتسريع العمليات وللحفاظ على قدرتها على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة بشكل مستمر، وهذه من بين النقاط التي تعاني منها المؤسسات محل الدراسة حيث أشارت النتائج لوجود نقص فعال في القوى العاملة المؤهلة.

المبحث الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

تعد مناقشة الدراسات السابقة من أهم الخطوات التي يجب التطرق لها في أي بحث أكاديمي، لأنها تبرز المغزى من اختيار هذه الدراسات دون غيرها وكذلك موقع الدراسة الحالية والإضافة التي ستقدمها، أي أنها تساعد على إبراز الفجوة البحثية، وفي هذا الإطار سيتم من خلال هذا المبحث التعليق على كل الدراسات السابقة بالتطرق إلى عدة نواحي: كالإطار الزمني، المتغيرات، المنهج، ميدان الدراسة، الأدوات، وصولاً للنتائج.

المطلب الأول: التعليق على الدراسات السابقة باللغة العربية

تختلف الدراسات السابقة باللغة العربية من حيث المتغيرات والأبعاد وحتى من حيث المناهج أو الأساليب الإحصائية المتبعة، كما أنها قد تختلف من حيث المؤسسات محل الدراسة أو حتى الدول، ووصولاً للاختلاف على مستوى النتائج المتحصل عليها، لذلك فإن التعليق عليها مجتمعة وأخذ هذه الاختلافات بعين الاعتبار يعطي صورة أوضح وأشمل عليها، كما أنه يسهل فيما بعد مقارنتها بالدراسة الحالية.

أولاً: ما يتعلق بالإطار الزمني

ما يمكن ملاحظته من خلال التطرق للدراسات السابقة باللغة العربية أنها تميزت بالحدثة، حيث كانت محصورة في مجال زمني قصير يقدر بـ 8 سنوات فقط أي بين 2015 إلى 2023، وهذا يعتبر أمر إيجابي من حيث القيمة المضافة المأخوذة من هذه الدراسات.

ثانياً: ما يتعلق بمتغيرات الدراسة

بالنظر للدراسات السابقة باللغة العربية، فقد وجدنا أن هذه الدراسات تضمنت محاور وأبعاد متعددة تعبر عن متغيرات الدراسة الحالية، حيث سهلت بشكل كبير عملية تحديد أبعاد متغيرات الدراسة الحالية سواء المتغير المستقل أو المتغير التابع، حيث ساهمت الدراسات الآتية ((بوخاري و لقراق، 2017)، (زواوي و غجاتي، 2018)، (الشبلي، المومني، السعودي، و العجلوني، 2017)، في تحديد أبعاد المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، أما دراسات (بالحمر، 2016)، (الطائي و القيسي، 2016)، (بوسالم أ.، 2015)، (عمران و براهمية، 2018)، (محمد ع.، 2021)، (بن سليمان و قداش، 2023)، فساعدت في تحديد أبعاد المتغير التابع التميز التنظيمي، وهذا رغم اختلاف عدد الأبعاد المتناولة بحسب طبيعة كل دراسة وأهدافها، كما تم ملاحظة عدم وجود دراسات تناولت العلاقة بشكل مباشر وشامل بين متغيري الدراسة الحالية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي باستثناء دراسة (أصرف، 2020)، أما دراسة (الحلو، 2022) فتضمنت أحد أبعاد الإدارة الإلكترونية

للموارد البشرية، في حين ركزت دراسة (جغام، خالدي، و بن شهرة، 2022) على العلاقة التأثيرية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وبين أحد أبعاد التميز التنظيمي وهو جودة الخدمة.

ثالثاً: ما يتعلق بمنهج الدراسة

من خلال ملاحظة ما ورد في الدراسات السابقة باللغة العربية، وجدنا أن معظم الباحثين قد استعانوا بالمنهج الوصفي التحليلي الذي كان الأنسب لطبيعة الدراسات، والذي تم اختياره في دراستنا الحالية حيث يساعد في وصف الظواهر المبحوثة من خلال التحليل والتفسير، وبالتالي تحقيق الأهداف ومعالجة الإشكاليات، وقد بلغت الدراسات التي اعتمدته (14) دراسة، في حين أضافت دراسة (أصرف، 2020) المنهج الاستدلالي.

رابعاً: ما يتعلق بميدان الدراسة

من خلال الإطلاع على الجانب التطبيقي للدراسات السابقة باللغة العربية، لاحظنا أن هناك اختلاف وتنوع كبير، فهناك مثلاً المنظمات الخدمية كالمستشفيات، والوزارات، والدوائر والهيئات الحكومية، ومديريات التربية، والبلديات، إضافة للمنظمات التابعة للقطاع الاقتصادي كالشركات الصناعية، وشركات البرمجيات وغيرها، أما فيما يخص المكان فتعددت البيئات التي أجريت بها البحوث فشملت دول عربية مختلفة، كالجيزة، السعودية، سوريا، فلسطين، الإمارات العربية المتحدة، العراق، الأردن.

خامساً: ما يتعلق بأداة الدراسة والمعالجة الإحصائية

عند تفحص الدراسات السابقة باللغة العربية، وجدنا أن معظم الباحثين قد اعتمدوا على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات لما لها من قدرة لتحويل المعطيات النوعية وآراء المبحوثين إلى قيم ومعطيات كمية قابلة للقياس، وإضافة للاستبانة استخدمت دراسات (الطائي و القيسي، 2016)، (زواوي و غجاتي، 2018) أسلوب المقابلة لتعزيز عملية البحث، في حين لجأت دراسة (بن سليمان و قداش، 2023) للملاحظة مع الاستبانة أما دراسة (بوخاري و لقرا، 2017) فاعتمدت على الملاحظة مع أداتي الاستبانة والمقابلة، أما دراسة (عزوز و توم، 2021) فقد استعانت بالمعطيات الكمية لأنها الأنسب لموضوع البحث؛ أما من ناحية تحليل ومعالجة البيانات فقد اعتمدت دراسة (الحنيطي و النجار، 2022) على برنامج AMOS وبرنامج SPSS، أما باقي الدراسات فاقترنت على استخدام برنامج SPSS، وقد تضمنت الدراسات مختلف الأساليب الإحصائية والاختبارات الملائمة لنوعية البرامج وطبيعة كل دراسة.

سادساً: ما يتعلق بنتائج الدراسة

تباينت النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة باللغة العربية، إلا أن أغلبها اتفقت على رصد مستوى متوسط لتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهذا راجع لعدة اعتبارات كعدم توفير البنية التحتية في معظم الدول العربية، إضافة إلى المعوقات المتعلقة بالمهارات الفردية والجوانب الإدارية والتشريعية، باستثناء دراسة (عزوز و توم، 2021) حول نظام بياناتي في الإمارات العربية المتحدة التي تميزت بالريادة في مجال رقمنة وظائف إدارة الموارد البشرية، أما فيما يخص التميز التنظيمي فأظهرت نتائج أغلب الدراسات على وجوده بمستوى جيد إلى مرتفع حسب آراء أفراد العينة، وبالنظر للعلاقة بين متغيري الدراسة فتوصلت معظم الدراسات لوجود علاقة قوية وتأثير إيجابي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على المنظمات وتحقيق التميز والتفوق في الأداء،

أما تلك الدراسات التي تضمنت المتغيرات الديمغرافية فتباينت فيها نتائج الفروق بين استجابات الباحثين حول أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأبعاد التميز التنظيمي التي تعزى لهذه المتغيرات.

المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

سيتم في هذا المطلب التعليق على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية مجتمعة من خلال التطرق لها عبر عدة جوانب لتسهيل فهمها واستيعاب متغيراتها وأهدافها ومناهجها والأساليب الإحصائية التي اتبعتها وحتى النتائج التي توصلت لها، وبالتالي التمهيد لمقارنة أكثر دقة وعمقا مع الدراسة الحالية.

أولا: ما يتعلق بالإطار الزمني

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية يمكن ملاحظة أنها امتدت ضمن مجال زمني مقدّر ب 12 سنة، وذلك بين عامي 2011 إلى 2023 أي في فترة زمنية معتبرة وطويلة نوعا ما، مما يعطيها تنوع كبير وثراء من حيث النتائج وتطور الأساليب.

ثانيا: ما يتعلق بمتغيرات الدراسة

بالنظر للدراسات السابقة باللغة الأجنبية، وجدنا أنها كانت متنوعة من حيث الأبعاد والمؤشرات المختارة حسب طبيعة كل دراسة، وهذا التنوع في الأبعاد ساعد بشكل كبير في عملية اختيار الأبعاد المناسبة للدراسة الحالية، ويعود ذلك الاختلاف لطبيعة المتغيرات فالتميز التنظيمي مثلا له عدة نماذج دولية يمتاز كل منها بأبعاد ومؤشرات مختلفة، ونظرا لكون الدراسة الحالية مبنية على النموذج الأوروبي للتميز فقد ساهمت دراسات كل من (Nenadál, Vykydal, & Waloszek, 2018)، (Khalil, Farhan, & Abdel Hamad, 2022)، (Alkharabsheh & Al-Sarayreh, 2022)، (Al-Eida, 2020)، (AL- Heet & Abu Jumaa, 2022)، (Omar & Yousif, 2023) في عملية تحديد أبعاد المتغير التابع التميز التنظيمي، أما فيما يخص المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فقد قدمت أغلب الدراسات حلول متنوعة ومبتكرة لقياس هذا المتغير، سواء من حيث النظريات كدراسة (Erdogmus & Esen, 2011) التي اعتمدت على نموذج الاستعداد التكنولوجي (TRI) ونموذج قبول التكنولوجيا (TAM)، أما دراسة (Iqbal, Ahmad, Raziq, & Borini, 2019)، ودراسة (Bissola & Imperatori, 2013) فقامت بقياس المتغير المستقل على أساس مستوياته في التنظيم، في حين قدمت باقي الدراسات هذا المتغير على أساس عدة أبعاد ومحاور ركزت على الجانب الوظيفي، أما من حيث العلاقة بين المتغيرين فافتصرت المعالجة المباشرة للعلاقة على دراستين هما دراسة (AL- Heet & Abu Jumaa, 2022) ودراسة (Malkawi, 2018) التي اختلفت مع الدراسة الحالية من حيث أبعاد المتغير التابع التميز التنظيمي لأنها لم تتبنى نموذج التميز الأوروبي، بينما ركزت دراسة (Shamout, Elayan, Rawashdeh, Al Kurdi, & Alshurideh, 2022) على الميزة التنافسية كمتغير تابع.

ثالثا: ما يتعلق بمنهج الدراسة

من خلال استعراض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، لاحظنا أن المنهج الوصفي التحليلي هو السائد بالنسبة لمعظم الدراسات وذلك لكونه الأنسب لمعالجة الإشكاليات المطروحة، وقد بلغ عدد هذه الدراسات (7) دراسات، وقد تم الاعتماد أيضا على مناهج مختلفة كالمناهج الكمية والنوعية، والمنهج الاستقرائي.

رابعا: ما يتعلق بميدان الدراسة

فيما يخص الميدان الذي طبقت فيه الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، فقد كان هناك تنوع كبير شمل المنظمات الخدمية كالمستشفيات، الجامعات، المعاهد، وكذلك البنوك، والمؤسسات العمومية، والمؤسسات الاقتصادية، وشركات التصنيع، أما من ناحية المكان فتعددت بيئات الدراسة بين عدة دول عربية وأجنبية (فلسطين، الإمارات العربية المتحدة، قطر، العراق، الأردن، باكستان، بنغلاديش، سريلانكا، الهند، نيجيريا، التشيك، تركيا، إيطاليا).

خامسا: ما يتعلق بأداة الدراسة والمعالجة الإحصائية

بالنظر لأداة الدراسة فقد كان الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية هو السمة المشتركة والغالبة على معظم الدراسات السابقة باللغة الأجنبية باستثناء دراسة (De Alwis, Andrlíc, & Šostar, 2022) التي اعتمدت على المقابلة فقط، أما دراسات كل من (Bissola & Imperatori, 2013)، (Nenadál, Vykydal, & Waloszek, 2018)، (Hanif, Usman, Hanif, & Sabir, 2023) فجمعت بين أسلوبي المقابلة والاستبانة، وبالنسبة لأدوات المعالجة الإحصائية فتنوعت بين برنامج SPSS، وبرنامج AMOS، وكذلك نمذجة المعادلات الهيكلية Smart-PLS، في حين اعتمدت دراسة (Milon, Alam, & Pias, 2022) على المعالجة بطريقة تصنيف غاريت، أما دراسة (De Alwis, Andrlíc, & Šostar, 2022) فاخترت معالجة البيانات المجمعدة بتقنية تصنيف العملية.

سادسا: ما يتعلق بنتائج الدراسة

كان هناك اختلاف في النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة باللغة الأجنبية وهذا بسبب اختلاف الظواهر والمتغيرات المدروسة مع كل من المتغيرين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي، فقد تم دراسة التميز التنظيمي مثلا مع عدة متغيرات (كالتمكن، القيادة الرقمية، القيادة البارعة، السلوك الاستراتيجي وغيرها) والتي أثبتت سعي المنظمات لتحقيق التميز التنظيمي عبر عدة أساليب، في حين أظهرت دراسات أخرى أن هناك وعي متوسط إلى منخفض بضرورة تطبيق نماذج التميز الدولية التي تمكن من خلال مؤشرات من قياس مستوى التميز وهذا ما تم ملاحظته في دراسة (Nenadál, Vykydal, & Waloszek, 2018) على مستوى المنظمات التشيكية، أما فيما يخص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فقد تباينت النتائج وهذا راجع بشكل كبير إلى بيئة وميدان الدراسة فكان هناك فجوة بين إدراك مفهوم وأهمية هذه الإدارة وبين تطبيقها في أرض الواقع على مستوى بعض الدول العربية كدراسة (AL- Heet & Abu Jumaa, 2022) في الأردن، باستثناء الإمارات العربية المتحدة التي كانت رائدة في هذا المجال، وهذا مقارنة بالدراسات في الدول الأجنبية حتى النامية منها كبنغلاديش وباكستان ونيجيريا وغيرها، والتي كانت سباقة لتطبيق هذا النوع من الإدارة منذ سنوات طويلة، كما اتضح من خلال نتائج الدراسات أن تطبيق هذه الإدارة يتأثر أيضا وبشكل كبير بميدان الدراسة حيث كان مستواها مرتفع في البنوك وشركات التأمين وشركات التكنولوجيا، غير أن

كل الدراسات تتفق على أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها الإيجابي على مستوى التزام الموظفين والإنتاجية وتقليل التكاليف وبالتالي تحسين أداء المنظمات وتحقيق التميز التنظيمي.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

سنعمل في هذا المطلب على إجراء مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات سابقة وذلك في عدة جوانب، مع تسليط الضوء على أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات.

أولاً: متغيرات الدراسة

تناولت دراستنا الحالية مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي، فقد كان المتغير التابع هو التميز التنظيمي والذي تعددت آراء الباحثين حول الأبعاد المستخدمة في قياسه، لكن كانت أكثر الأبعاد انتشاراً والتي اخترناها في دراستنا هي (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية، التميز الاستراتيجي، تميز الهيكل التنظيمي)، وذلك وفقاً لما جاء ضمن مجموعة من الدراسات كدراسة (بوسالم أ.، 2015)، ودراسة (الزين و براهيمية، 2018)، ودراسة (محمد ع.، 2021)، ودراسة (يوسف حامد يوسف مناع، 2022)، ودراسة (Al-Eida, 2020)، دراسة (Omar & Yousif, 2023)، أما الدراسات الأخرى فقد تنوعت من حيث الأبعاد التي ركزت عليها، فمثلاً دراسة (بالحمر، 2016) ودراسة (أصرف، 2020) أضافت بعدي تميز الموارد والشراكات، وتميز العمليات، في حين قامت دراسة (Ferwana & Shaat, 2020) بإضافة بعد تميز تقديم الخدمة، أما بعض الدراسات الأجنبية فقد ركزت على بعدي التميز التشغيلي وتميز الخدمة، كدراسة (Alkharabsheh & Al-Sarayreh, 2022)، إلا أن دراسات أخرى قد اعتمدت على معايير النموذج الأوروبي للتميز كمؤشرات لقياس مستويات الأداء، كدراسة (Nenadál, Vykydal, & Waloszek, 2018)، أما دراسة (بن سليمان و قداش، 2023) فركزت على أبعاد التميز في أداء المورد البشري، أما باقي الدراسات فقد اختلفت من حيث توجهاتها في دراسة التميز فاختار بعض الباحثين متغير الميزة التنافسية بأبعادها، كدراسة (الحنيطي و النجار، 2022).

أما فيما يخص المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فقد تطرقت له العديد من الدراسات خاصة الأجنبية، فمن الباحثين من درس الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من ناحية النظريات، كنظرية الاستعداد التكنولوجي ل (parasuraman) ويرمز له ب (TRI)، ونموذج قبول التكنولوجيا ل (Davis) ويرمز له ب (TAM) والتي تركز في مؤشرات على الجانب السلوكي والسمات الشخصية، وهذا ما تناولته دراسة (Erdogmus & Esen, 2011)، في حين اتجه بعض الباحثين إلى دراسة هذا المتغير بالنظر إلى مستوياته أي المستوى التشغيلي، والمستوى العلائقي، والمستوى التحويلي، وهذا ما جاء في دراسة كل من (الشبلي، المومني، السعودي، و العجلوني، 2017)، ودراسة (Iqbal, Ahmad, Raziq, & Borini, 2019)، أما في دراستنا الحالية فاختارنا التركيز على الجانب الوظيفي وممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهذا وفقاً لما جاء في مجموعة من الدراسات السابقة كدراسة (Khan, Sohail, & Ali, 2022)، ودراسة (جغام، خالد، و بن شهرة، 2022)، ودراسة (مسعودي و فلاح، 2021)، وقد أضفنا بعد توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مع بعد الاتصال

الإلكتروني، الذي أصبح عنصر هام وحاسم في تطبيق وفعالية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حسب ما جاء في بعض الدراسات كدراسة (Umar, Yammama, & Shaibu, 2020)، ودراسة (Milon, Alam, & Pias, 2022)، وقد وقع اختيارنا على هذه الأبعاد لكونها تتلاءم مع أبعاد المتغير التابع المتميز التنظيمي وتساعد في دراسة الظاهرة بشكل أفضل، وهذا ما ذهبت إليه مجموعة من الدراسات السابقة كدراسة (أصرف، 2020)، ودراسة (AL- Heet & Abu Jumaa, 2022)، وقد لاحظنا قلة الدراسات التي تناولت المتغيرين معا وحتى إن وجدت فهي تختلف من ناحية ميدان الدراسة أو الأبعاد المختارة كدراسة (الحلو، 2022)، ودراسة (Malkawi, 2018).

ثانيا: منهج الدراسة

فيما يتعلق بمنهج الدراسة فقد اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي كان سائدا في أغلب الدراسات السابقة، ما عدى بعض الدراسات التي اعتمدت على المنهج الاستقرائي، أو المنهج الكمي أو النوعي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمعالجة إشكالية الدراسة، حيث يساعد في وصف الظاهرة المدروسة من خلال جمع المعلومات اللازمة من المراجع والدراسات السابقة والوثائق وغيرها، كما يساعد في إتمام الجانب التطبيقي من خلال المنهج التحليلي وذلك لدراسة علاقة التأثير بين المتغيرات.

ثالثا: ميدان الدراسة

بالنسبة للدراسة الميدانية الخاصة بدراستنا الحالية فقد اخترنا قطاع النفط، الذي يعد ركيزة الاقتصاد الوطني وقطاع استراتيجي وحيوي، حيث تم إجراء الدراسة على مستوى بعض المديریات التابعة لشركة سوناطراك النفطية والتي تعتبر الأولى إفريقيا وتحمل أهم المراتب عالميا في ميدان النفط والغاز، أما فيما يخص الدراسات السابقة فقد اشتملت على عدة ميادين كالشركات الصناعية في مجال الأجهزة الكهرومنزلية أو الإلكترونية، والبنوك، إضافة إلى قطاع الخدمات ممثلا بشركات التأمين والضمان الاجتماعي، وشركات الاتصالات، والقطاع الصحي ممثلا بالمستشفيات والمنظمات الصحية، والوزارات والهيئات الحكومية والبلديات، وقطاع التربية والتعليم ممثلا في مديريات التربية، وقطاع التعليم العالي ممثلا في الجامعات الخاصة والعامة والمعاهد العليا، وقد كانت بعض الدراسات السابقة متوافقة مع دراستنا الحالية في ميدان الدراسة والمتمثل في قطاع الطاقة، وهي كالاتي: دراسة (بوسالم أ.، 2015)، ودراسة (AL- Heet & Abu Jumaa, 2022).

رابعا: ما يتعلق بأداة الدراسة والمعالجة الإحصائية

بالنسبة لأداة الدراسة فقد استخدمنا الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات الأولية من عينة الدراسة، وهي الأداة التي تم اعتمادها في معظم الدراسات السابقة، إضافة إلى أداة المقابلة مع مختصين في إدارة الموارد البشرية والتكوين، ومسؤولين على مستوى المديریات محل الدراسة التابعة لسوناطراك وذلك للوصول إلى معلومات أكثر وضوحا وشمولا حول متغيرات الدراسة، وفيما يتعلق بأدوات المعالجة الإحصائية والخاصة بتحليل وتفسير البيانات المجمعة فقد اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.v29) وبرنامج (SPSS Modeler v18.5) مع عدد من الاختبارات والأساليب الإحصائية، إلا أننا لاحظنا أن هناك اختلاف من حيث أدوات المعالجة الإحصائية بالنسبة للدراسات السابقة، حيث تم استخدام المعالجة بنمذجة المعادلات الهيكلية، وبرنامج AMOS، والمعالجة بالتحليل العاملي الاستكشافي، والمعالجة بالاختبار التسلسلي الهرمي، والمعالجة

بطريقة تصنيف غاريت وغيرها، ومن هذه الدراسات نجد مثلاً: دراسة (Milon, Alam, & Pias, 2022)، ودراسة (Umar, Yammama, & Shaibu, 2020)، ودراسة (Iqbal, Ahmad, Raziq, & Borini, 2019).

خامساً: أبرز أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

لقد كان للدراسات السابقة دور كبير في الإحاطة بكل جوانب الموضوع محل الدراسة، وذلك من خلال ما يلي:

1. المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وفهم العلاقة بين المتغيرات، مع إبراز أهمية الدراسة وأهدافها؛
2. المساعدة في بناء أداة الدراسة (الاستبانة) وتحديد المحاور والأبعاد؛
3. المساهمة في فهم موضوع الدراسة، ووضع الإطار النظري والخطوة المتبعة؛
4. كما ساهمت الدراسات السابقة في تحديد أنسب منهج للدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات؛
5. المساعدة في مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية وربطها بما توصلت له الدراسات السابقة من نتائج.

سادساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. تتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة لكونها تناقش موضوع بالغ الأهمية ويتسم بالحدثة، وهو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي لاحظنا نقص في الموارد البحثية حولها على مستوى الدول العربية، وحتى الدراسات التي تناولتها لم تتعمق فيها بشكل كبير، خاصة وأن تكنولوجيا المعلومات وشبكات الإنترنت فرضت نفسها في كل المجالات خاصة مجال تسيير الموارد البشرية، وكان لها أثر كبير على وظائف إدارة الموارد البشرية وعلى أساليب العمل ونتائج الأداء؛
2. كما تميزت الدراسة الحالية أيضاً من خلال التركيز على التميز التنظيمي بأبعاد محددة هي: (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، وربطها بممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالنظر إلى أن الجانب الوظيفي لهذه الإدارة له علاقة وتأثير متوقع على المورد البشري من قادة ومرؤوسين، وكذلك الثقافة التنظيمية، والاستراتيجية، والهيكل التنظيمي.
3. كما أن الدراسة الحالية قامت بعرض المتغيرات بشكل مفصل، وقدمت معلومات وافية، ومتسلسلة بشكل علمي حسب ما يتطلبه كل عنصر، بينما الدراسات السابقة لم تغطي كل جوانب الموضوع؛
4. تختلف الدراسة الحالية أيضاً عن الدراسات السابقة في الجانب الميداني، حيث سيتم إجراؤها في شركة جزائرية تعد من أهم الشركات على المستوى الوطني والإقليمي والدولي، والتي تعمل في قطاع حيوي واستراتيجي وهو قطاع النفط، وبالتالي ستكون لها الريادة في تطبيق أحدث البرامج التكنولوجية في مجال التسيير مقارنة مع غيرها من الشركات؛
5. ستمثل عينة الدراسة في العاملين على مستوى إدارة الموارد البشرية وهي عينة تناسب جداً مع طبيعة الموضوع وبإمكانها تقديم إجابات دقيقة حوله، بينما اختارت الدراسات السابقة عينات عشوائية من مختلف المستويات التنظيمية، وهذا قد يعطي أفضلية للدراسة الحالية من ناحية النتائج التي ستوصل إليها.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل عرض أهم الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية والتي لها علاقة بمتغيرات الدراسة سواء المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أو المتغير التابع التميز التنظيمي أو بالمتغيرين معاً، حيث تم تقديمها وتحليلها وفق منهجية علمية منظمة، من خلال إبراز الإشكالية المعالجة فيها، والمنهج والأساليب الإحصائية المعتمدة وميدان الدراسة، مع ذكر أهم النتائج والتوصيات المقترحة مع التعقيب على كل دراسة منفردة، وتلى ذلك التعليق على هذه الدراسات مجتمعة، ثم مقارنتها مع الدراسة الحالية من عدة جوانب، واختتمنا الفصل بذكر أوجه الاستفادة منها وأبرز ما يميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات.

الفصل الثالث: الإطار

المنهجي للدراسة

تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري في الفصلين السابقين والذي تضمن الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة، سيتناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، بداية بالتعريف بالمؤسسات محل الدراسة والتي تمثلت في بعض المديريات التابعة لشركة سوناطراك، ثم محاولة استكشاف واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وكذلك واقع التميز التنظيمي في هذه الشركة من خلال اسقاط الأبعاد المدروسة على واقع الشركة، والعمل على عرض أهم الاستراتيجيات والمشاريع والبرامج المطبقة في هذا المجال، مع محاولة استقصاء النتائج والآثار المترتبة على أداء الشركة ومواردها البشرية، ليتم الانتقال بعدها لعرض الإجراءات المنهجية المتبعة من منهج الدراسة، والنموذج المقترح، وكذلك أساليب المعالجة الإحصائية ومصادر جمع البيانات، مع التركيز على عرض مكونات الأداة الرئيسية الاستبانة، والعمل على اختبار مدى صدقها وثباتها، وسيتم تخصيص المبحث الأخير لعرض مجتمع وعينة الدراسة المستهدفة مع محاولة تحليل خصائص العينة وتفسيرها وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة، ووفقاً لذلك سيتم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي في سوناطراك
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
- المبحث الثالث: تقديم مجتمع وعينة الدراسة

المبحث الأول: واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي في سوناطراك

تعتبر سوناطراك من الشركات الرائدة في قطاع الطاقة، والتي تراهن على عملية التحسين المستمر لجميع عملياتها بهدف تعزيز دورها الاستراتيجي في التنمية الاقتصادية والصناعية بالجزائر، وينعكس ذلك في سياسة التطوير الخاصة بها والتي تتخذ من التميز والابتكار ركيزة أساسية لها، ومع مرور السنوات على نشأة الشركة واتساع رقعتها عبر التراب الوطني، وتنوع أنشطتها، والعدد الكبير لفروعها والعمالة الضخمة بها، كل ذلك استدعى ضرورة وضع سياسات واستراتيجيات بعيدة المدى من شأنها ضمان استمرارية النشاط وتطوير الأداء، والقدرة على المنافسة العالمية، إضافة إلى إيجاد حلول للربط بين كل تلك الفروع والأنشطة والتنسيق الجيد بينها، وتبادل المعلومات والبيانات، ولذلك سنحاول في هذا المبحث استعراض أهم الاستراتيجيات والسياسات التي تبنتها سوناطراك من أجل تطوير الأداء والوصول للتميز التنظيمي، وكذلك في مجال رقمنة العمليات الإدارية خاصة إدارة الموارد البشرية وانعكاس تلك الاستراتيجيات على أرض الواقع كبرامج وأدوات مفعلة في أرض الميدان.

المطلب الأول: التعريف بشركة سوناطراك

تعد سوناطراك شركة جزائرية عمومية رائدة في مجال صناعة النفط والغاز، تركز عملياتها على البحث، الإنتاج، النقل، التكرير، وتسويق المحروقات، وهي تمثل المحرك الرئيسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد حيث:

1. تساهم بنسبة 45% من الناتج المحلي الإجمالي (PIB) في الجزائر وفقا لصندوق النقد الدولي لعام 2013.
2. أكبر وأول شركة نفط وغاز على مستوى إفريقيا، والمرتبة 14 عالميا من حيث الإيرادات.
3. أحد أكبر الشركات الجزائرية من حيث التوظيف فيها حوالي 200000 عامل يتوزعون على 154 فرع.
4. تغطي كامل سلسلة قيمة المحروقات بداية من عملية الاستكشاف، الإنتاج، إنتقالا إلى التكرير، وصولا إلى نقل المحروقات عبر الأنابيب والتسويق.
5. كما استطاعت أيضا تنويع أنشطتها في قطاعات صناعية أخرى مثل: توليد الكهرباء، والطاقت المتجددة، والتعدين، النقل الجوي، وتخلية المياه.

وقد تم تأسيس شركة سوناطراك في 31 ديسمبر 1963 طبقا للمرسوم رقم (491/63)، وقد حققت عدة إنجازات منذ نشأتها وكان أبرزها: انضمام الجزائر إلى منظمة الأوبك، وإطلاق أول أنبوب نفط جزائري بطول 805 كلم، كما حققت زيادة في إنتاجها بنسبة 30% وفي رأس مالها من 40 إلى 400 مليون دينار، إضافة لابتكار شعار سوناطراك واقتراح الألوان (البرتقالي، الأحمر، الأسود)، كما أنها أنشأت شركة ASCOOP وهي شركة جزائرية فرنسية وذلك في إطار توسيع نشاطها في مجال إدارة المحروقات، وفي 24 فبراير 1971 وضمن خطة تأميم المحروقات التي أقرتها الجزائر، لفرض سيادتها على الثروات الوطنية واسترجاع حقوق الاستغلال من السلطات الفرنسية، دخلت شركة المحروقات الجزائرية في إطار ديناميكي جديد يهدف إلى زيادة معدلات إنتاج النفط والغاز، وتلبية احتياجات السوق الوطنية من (البتروكيماويات، البلاستيك، الأسمدة) وكذلك الأسواق الدولية.

وتسعى سوناطراك من خلال سياستها واستراتيجياتها إلى توسيع نشاطها بشكل مستمر محليا ودوليا، فهي متواجدة وفاعلة في عدة دول إفريقية (كالنيجر، مالي، ليبيا، مصر)، ودول أوروبية (كإسبانيا، إيطاليا، البرتغال، المملكة المتحدة)، وصولا إلى أمريكا الجنوبية (البيرو)، والولايات المتحدة الأمريكية، وقد حققت ارتفاع ملحوظ في معدلات الإنتاج ففي سنة 2023 بلغ إنتاجها 194 مليون طن مكافئ نفط (TEP) مقابل 190 مليون طن مكافئ نفط (TEP) في سنة 2022، كما أنها حسب إحصائيات سنة 2022 تساهم بنسبة 26 % من الناتج المحلي الإجمالي للبلاد و 95% من الإيرادات بالعملة الصعبة، ويبلغ رقم أعمالها حوالي 60 مليون دولار أمريكي (Sonatrach, 2025, pp. 16-17-18). وتتكون الشركة من ثلاثة هيئات رئيسية هي: الجمعية العامة، مجلس الإدارة، اللجنة التنفيذية.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات الداعمة للرقمنة والتميز التنظيمي

إن من أبرز الاستراتيجيات التي تبنتها الشركة وشكلت فعلا تطور حقيقي في مسيرتها هي استراتيجية SH 2030 وهي اختصار ل (Sonatrach Horizon 2030) أي أفق سوناطراك التي تم إطلاقها في عهد الرئيس التنفيذي السابق للشركة عبد المؤمن ولد قدور، حيث تم صياغتها من طرف الشركة الاستشارية الأمريكية مجموعة بوسطن الاستشارية بين عامي 2017 و2019 (Africa Intelligence, 2020). وهي عبارة عن استراتيجية طويلة المدى اشتملت في طياتها السعي نحو التغيير الشامل والعالمي على مستوى الاستراتيجيات الإدارية للشركة على مدى 15 عاما القادمة، حيث كان شعار هذه الاستراتيجية هو "قيادة التغيير" (Eco-Algeria, 2017).

وقد أبرمت سوناطراك مذكرة تفاهم مع شركة الاتصالات "هواوي للاتصالات الجزائر" بمقر الشركة الأم هواوي في شنجن بجمهورية الصين الشعبية في 11 جوان 2024، بهدف دعم عملية التحول الرقمي حيث تقدم شركة هواوي حلولاً رقمية وتكنولوجية متعلقة بالحوسبة السحابية، ومراكز البيانات، والشبكات المعلوماتية، والأمن السيبراني، والاتصالات (Ben, 2024). وتعد شركة هواوي رائدة في مجال استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لتطوير قطاع النفط والغاز، ومن الحلول التي تقدمها في هذا المجال مثلا تعزيز أنشطة الاستكشاف والإنتاج، وعمليات التنقيب باستخدام تقنيات متطورة في معالجة وتحليل البيانات الجيولوجية التاريخية لتفادي الأخطاء والمساعدة لاكتشاف مكامن جديدة للحفر، وتستفيد من ذلك عدة فروع لسوناطراك كمؤسسة. (Huawei ENAGEO Tech, 2023) إضافة إلى إمكانية استخدام تقنية الألياف الضوئية الموزعة وهي عبارة عن تكنولوجيا ذكية لمراقبة خطوط الأنابيب من شأنها تعزيز مستوى الأمن وتقليل تكلفة التشغيل (Onyango, 2024).

الفرع الأول: أهداف استراتيجية SH 2030:

أما من ناحية الأهداف فهي تطمح لتحويل سوناطراك إلى واحدة من أكبر خمس شركات نفطية في العالم بحلول سنة 2030، حيث تتمحور حول 30 مبادرة مصنفة في ثلاث مجموعات رئيسية هي: (le chiffre d'affaires, 2018)

- مبادرات لتنفيذ استراتيجيات خاصة بتطوير البتروكيماويات أو الموارد غير التقليدية أو الطاقة الشمسية؛

• مبادرات موجهة للتطوير التنظيمي وتحسين العمليات، بما فيها تحسين عمليات وممارسات الموارد البشرية، وإدارة الأداء وتخطيط الأعمال؛

• مبادرات تحسين مباشرة للأداء في مجال الأنشطة كأنشطة الحفر أو تطوير الإنتاج مثلاً.

ويبقى الوصول لتحقيق الغايات العليا لهذه الاستراتيجية مرهون بإجراء تحديث شامل لأساليب العمل، وتعزيز الكفاءة، وتبني الرقمنة والحوكمة الحديثة.

الفرع الثاني: أبرز الفاعلين في تحقيق استراتيجية SH 2030

تطلب العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية إجراء تغييرات هيكلية على مستوى شركة سوناطراك وذلك باستحداث مجموعة من المنشآت والمديريات هي: (رولامي، 2020، صفحة 238)

1. المديرية المركزية لهندسة وإدارة المشاريع: تركز مهامها حول إدارة ومتابعة المشاريع الكبرى للشركة من حيث التنظيم ومتابعة عمليات التنفيذ.
2. مديرية تخطيط الموارد: وهي تسعى إلى تحقيق مشروع رقمنة الشركة وبلوغ أكبر استفادة من الموارد والشراقات.
3. المديرية المركزية للمشتريات واللوجستيك: تهتم بتطوير استراتيجيات فعالة للمشتريات واللوجستيك على مستوى كل فرع بهدف التحكم في التكاليف.
4. أكاديمية سوناطراك للمناجمنت: وهي تركز على وضع استراتيجيات من شأنها المساهمة في تنمية وتطوير الكفاءات، بالإضافة إلى الحصر والتخطيط الجيد للموارد البشرية الحالية والمستقبلية.
5. مديرية التحول SH 2030: وهي واحدة من أهم المديرية الفاعلة في تحقيق استراتيجية الشركة، حيث يقع على عاتقها مهام جوهرية فهي مكلفة بمتابعة سيرورة الاستراتيجية والمشاكل التي تواجه المديرية، كما أنها معنية بتقديم مختلف التقارير حول ذلك للمدير العام للشركة.

المطلب الثالث: واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في سوناطراك

يعد الاستثمار في أنظمة المعلومات والبرامج الإلكترونية وما تتطلبه من معدات كأجهزة الحاسوب وملحقاتها والشبكات وغيرها من أهم السمات التي ميزت المسيرة التي مرت بها سوناطراك، حيث كانت السبابة لاقتناء أحدث الأنظمة المعلوماتية وتوفير مختلف مستلزماتها التقنية مع العمل على توظيف عمالة متخصصة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، وفي هذا السياق أطلقت الشركة عدة مشاريع لتوحيد أنظمة المعلومات وتحقيق التكامل بينها، وضمان السلاسة في تدفق البيانات بين مختلف الوحدات والفروع وأنية الوصول، مما يحسن بشكل كبير في عمليات اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، ودعم التعلم والابتكار وتطوير الكفاءات، وتعزيز الشفافية، حيث تعتبر سوناطراك الاستثمار في نظم المعلومات وولوج عالم التحول الرقمي كأداة للتغيير وتطوير

مستويات الأداء في ظل المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال والتغير التكنولوجي المتسارع، وليس مجرد تغيير روتيني لمجارات التطور الخارجي بل قرار استراتيجي مدروس وفق رؤية واضحة وبعيدة المدى.

وفيما يلي إيجاز لأهم الأهداف المنتظرة من قبل الشركة في هذا المجال: (سوناتراك، 2022، صفحة 50)

1. وضع رؤية متكاملة وواضحة ومحسنة للنشاط، وقيادة الشركة من خلال هذه الرؤية؛
2. تقليل تكاليف التشغيل والاستغلال؛
3. جعل عملية صنع القرار أكثر سهولة وسرعة، والرفع من الإنتاجية وتحسين الأداء؛
4. تعزيز الاتصال والتعاون وبأفضل الطرق وأسرعها؛
5. تقليل المخاطر وزيادة من فرص توقعها والتنبؤ بها من خلال تكامل البيانات والرقابة المالية.

إضافة إلى ما سبق فإن مشروع التحول الرقمي ومختلف البرامج المنبثقة عنه من المنتظر أن تساهم بشكل كبير في التنسيق بين مختلف الوحدات والأنشطة، مع التحسين من جودة التخطيط وتسهيل متابعة عمليات التنفيذ، ومما لا شك فيه التأثير الكبير لهذا التطور التكنولوجي على رأس المال البشري من ناحية تطوير المهارات التقنية وتشارك المعرفة، وإتاحة الفرصة لبروز الكفاءات وتعزيز الابتكار، إضافة إلى مساهمة الرقمنة في تعزيز الشفافية والقضاء على الفساد الإداري والمالي.

الفرع الأول: مشاريع رقمنة التشغيل

أولاً: مشروع إطلاق سحابة خاصة (Cloud Privé): (Sonatrach, 2018, p. 3) ويعد هذا المشروع أول وأهم خطوة يجب أن تمر عليها أي منظمة لرقمنة عملياتها الإنتاجية والصناعية والإدارية، فاكساب سحابة خاصة وجعلها بمثابة مركز بيانات ضخم لتجميع وتخزين وتبادل واستغلال الكم الهائل من البيانات يعد القاعدة الأساسية لبناء وتشغيل مختلف البرامج والنظم الإلكترونية، وداعم أساسي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وأهم عامل للحفاظ على ذاكرة المنظمة وحماية المعلومات الحساسة وضمان الخصوصية، وقد تم تصميم هذه السحابة كمنصة موحدة وعلى درجة عالية من المرونة والأمان، وتم تجهيزها بأحدث التقنيات بحيث تسمح بتجميع الموارد والخدمات إضافة إلى النشر السريع لمختلف التطبيقات عبر جميع هياكل الشركة وفروعها، وعند انطلاقها سنة 2018 تم وضع تطبيقين جاهزين للتشغيل كمرحلة أولى في عملية الاستغلال هما:

Cloud Desk : وهو عبارة عن تطبيق تعاوني يسمح بمشاركة الملفات والمستندات وتبادلها بسرعة أكبر وبطرق فعالة وآمنة.

Cloud Desktop: أي تطبيق سطح المكتب السحابي الذي يتيح افتراضية محطات العمل وحماية البيانات، وهي عبارة عن تقنية تسمح للمستخدمين باستخدام جهاز كمبيوتر افتراضي، أي إمكانية تشغيل سطح المكتب عن بعد ومن أي مكان باستخدام جهاز كمبيوتر أو هاتف متصل بالإنترنت، أي أن البرامج والبيانات تكون محفوظة في مركز بيانات موحد على خوادم وليست مثبتة على جهاز الكمبيوتر الشخصي، مما يجعل تلك البيانات أقل عرضة للضياع أو السرقة إذا ما تم فقدان الجهاز أو تعرض للتلف لأن مراكز البيانات الضخمة تكون مزودة بأنظمة حماية عالية ونسبة أمان قوية.

ثانيا: مشروع SH One: وهو اختصار ل (Sonatrach One ERP)، وهو عبارة عن مشروع استراتيجي أطلقته سوناطراك سنة 2018، لإعادة هيكلة نظام التسيير الخاص بها وتحديثه من خلال الاعتماد على النظام المعلوماتي العالمي SAP ERP والذي تم تثبيته على السحابة الخاصة بسوناطراك (Sonatrach, 2019, p. 11). ونظرا لاتساع حجم شركة سوناطراك وتعدد فروعها فقد تم التخطيط لتنفيذ هذا المشروع بشكل تجريبي وعلى مراحل وفي مواقع محددة مبدئيا حتى يتسنى بعد ذلك تعميمه على كامل وحدات الشركة وذلك مراعاة للتكلفة العالية للاستغلال ومكانة سوناطراك وأهميتها في الاقتصاد الوطني.

1. أهداف مشروع SH One: تم تصميم مشروع SH One للوصول للتطبيق الفعال والناجح لنظام تخطيط موارد المؤسسة الشامل (SAP ERP) واستجابة لاحتياجات سوناطراك وبشكل يتوافق مع طبيعة أنشطتها وعملياتها، وذلك لضمان الاستفادة القصوى من برامج النظام المعلوماتي العالمي SAP التابع للشركة الألمانية التي تطور أهم الأنظمة الخاصة بتخطيط موارد المؤسسة، وتسعى سوناطراك من وراء هذه العملية إلى دمج قواعد البيانات في منصة موحدة، والوصول إلى تكامل أنظمتها المعلوماتية، وتوحيد العمليات وتحسين الكفاءة، وزيادة مستوى الشفافية، تخفيض التكاليف، تسريع اتخاذ القرار من خلال توفير بيانات موثوقة وفي الوقت الحقيقي لزيادة الإنتاجية وتحسينها وتحسين الأداء، بالإضافة إلى ضمان التعاون والتواصل المستمر (Sonatrach, 2019, p. 11)، وليصبح الحصول على المعلومة بضغطة زر كما صرح القائمون على هذا المشروع، وبحسب أحد المسؤولين في مديرية العمليات في قسم الإنتاج بالجزائر العاصمة فإن هذا المشروع يحظى بأهمية كبيرة على مستوى الإدارة العليا للشركة وسيساعد في تحقيق عدة أهداف منها:

- العمل على توحيد نظم المعلومات المختلفة داخل الشركة من خلال تبني أحدث المنصات الرقمية كمنصة SAP S/4HANA؛
- إدارة البيانات بشكل أفضل، وتحسين اتخاذ القرارات؛
- رقمنة العمليات الإدارية والمالية واللوجستية؛
- تعزيز الشفافية وتكافؤ الفرص؛
- السماح للعاملين بمختلف الفروع بالمساهمة في إنجاز هذا المشروع الرقمي والوصول للتصميم المثالي الذي يتوافق مع احتياجات الشركة وكل نشاط؛
- مراعاة المعايير الدولية والامتثال لها مع محاكاة التجارب الناجحة وزيادة القدرات التنافسية.

2. مراحل تنفيذ مشروع SH One: (Sonatrach, 2019, p. 8)

إن كل مشروع يحتاج لمراحل معينة ليتحقق تنفيذه بنجاح، ونظرا للخصوصية التي تتمتع بها سوناطراك فقد اختارت الإدارة العليا والمسؤولون على هذا المشروع أن يتم تنفيذه على شكل مراحل تجريبية وكل مرحلة تتكون من خطوات محددة، ليسهل تعميمه فيما بعد على باقي الشركة كما ذكرنا سابقا. وقد كانت البداية أي المرحلة الأولى للتطبيق على مستوى مواقع تابعة لنشاط الاستكشاف والإنتاج، وهي مركب معالجة الغاز "الرار" "Alrar" الواقع بمنطقة الإنتاج السطح بولاية إليزي، إضافة إلى مركب تجميع الغاز "GL3Z" الواقع في المنطقة الصناعية أرزيو بوهراون وذلك بتاريخ 17 جوان 2019، حيث شمل المشروع الأنشطة المتعلقة بالمالية والمشتريات، تلتها المرحلة الثانية التي شملت بعض المواقع التابعة لنشاط النقل عبر الأنابيب "TRC" مثل المديرية

الجهوية للنقل عبر الأنابيب للغرب "RTO" والتي تغطي مناطق كآرزيو بوهران، والمديرية الجهوية للنقل عبر الأنابيب للوسط بجاية "DRC"، ثم المديرية الجهوية شرق بسكيكدة، وفي 7 أكتوبر 2024 تم اطلاق نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP SH One على مستوى المقرات التابعة لنشاط التكرير والبتروكيماويات (سوناتراك، 2024، صفحة 25)، لتتواصل بعد ذلك عملية التنفيذ المرحلي حتى الوصول لإمكانية التعميم الكلي.

وفيما يلي عرض للخطوات التي تمر بها كل مرحلة تجريبية لتنفيذ مشروع SH One (Sonatrach, 2019, p. 8):

1. تحليل الفجوات: وذلك بغية تحديد خصوصيات وسمات النشاط مقارنة بنموذج SAP.
2. وضع تصميم مفصل للحل: بحيث يكون مناسباً للموقع التجريبي، ويصلح أيضاً لجميع مواقع النشاط.
3. القيام بتنفيذ: هذا الحل المقترح والذي تم تصميمه في المرحلة السابقة.
4. إجراء اختبارات: للتحقق من أن هذا الحل يعمل كما هو متوقع أي التحقق من أن ما تم إنجازه في أرض الواقع يتناسب مع ما هو مخطط له.
5. التحضير للتشغيل الفعلي: وذلك في كل المواقع المتضمنة داخل المرحلة التجريبية، ويدخل في عملية التحضير التدريبات، التجهيزات التقنية، والإعداد الفني.
6. التحقق من الخدمة المنتظمة: وذلك من خلال المتابعة المستمرة لسيرورة النظام في الموقع التجريبي إلى غاية التأكد من فعاليته وأنه يعمل بانتظام وبشكل مستقر.

يلاحظ مما سبق أن هذه الخطوات موضوعة بشكل مدروس حيث تغطي مختلف الجوانب بداية بالتحليل الذي يساعد بشكل فعلي في فهم الواقع وما هو مطبق في إدارة البيانات على مستوى كل نشاط وما هي النقائص والاحتياجات التي يتم البحث عنها في النظام الجديد الذي يعمل وفق نموذج SAP، وتتدرج الخطوات بشكل منطقي من التصميم إلى التنفيذ ثم إجراء الاختبارات التي تعد خطوة مهمة جداً للتحقق من نجاعة الحلول الإلكترونية المقترحة، وتختتم الخطوات بالمتابعة المستمرة ولفترة من الوقت حتى التأكد من استقرار النظام وعدم وجود اختلالات أو مخاطر.

الفرع الثاني: البرامج والأنظمة الداعمة للتسيير الإلكتروني للموارد البشرية

تعد البرامج والأنظمة الإلكترونية من أهم ركائز تطبيق مشاريع الرقمنة في التسيير الإداري والعملي لأي منظمة، فهي من أحد أهم أسباب نجاح تلك المشاريع، لكن لا يكفي اقتناء أحدث البرامج الإلكترونية بل يجب العمل على الاستغلال الأمثل والكلي لها، والعمل على تكيفها مع احتياجات ومتطلبات المنظمة لضمان الاستفادة القصوى منها وتغطية تكاليف شراءها، وبالنسبة لسوناطراك وحسب آراء من قابلناهم من مختصين في قسم المعلوماتية، فيتم الاعتماد على لغات برمجة متعددة منها (Oracle, Java) من أجل تطوير أنظمة المعلومات والتطبيقات داخل الوحدات، ومن ناحية الشبكات المعلوماتية فالشركة تتوفر على شبكة أنترانت داخلية متحكم فيها وعلى درجة عالية من الأمان والحماية بسبب حساسية البيانات وأهميتها، وتكون في شكل شبكة محلية

LAN تعمل على الربط بين مختلف الأقسام وتساهم في تبادل البيانات والمعلومات على مستوى الوحدة، وهي في نفس الوقت متصلة بعدة قواعد قد تصل إلى مئات الكيلومترات، كما تتوفر الشركة أيضا على شبكة واسعة النطاق (WAN) لتسهيل الاتصال وتبادل البيانات مع المواقع البعيدة المتواجدة باليزي وحاسي الرمل حيث تعمل هذه الشبكة على ربط القواعد الميدانية مع المقرات المركزية.

وبالنسبة للسماح بالدخول فيتطلب الولوج إلى نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP الحصول على كلمة مرور بينما يكون الوصول للشبكة الداخلية متاح وسهل لكل الموظفين (SAIM, 2013, p. 150). وفيما يلي سنستعرض البعض من أهم البرامج الإلكترونية المعتمدة في سوناطراك.

أولا: برنامج RESHUM

هو عبارة عن برنامج معلوماتي متكامل يغطي جميع وظائف إدارة الموارد البشرية بالشركة، تم تطويره في بداية الألفينات من قبل مجموعة من المهندسين ب Sonatrach Aval (نشاط المصب) بحاسي الرمل، وأما عن تطبيقه في باقي المواقع والمديريات فقد كان بشكل مرحلي، وقد ظهرت الحاجة لتطويره من أجل تسهيل وتوحيد إجراءات العمل فيما يخص وظائف إدارة الموارد البشرية وتحديث أساليبها، بالإضافة إلى توحيد نظم معلومات الموارد البشرية، ويعد هذا النظام أكثر شمولاً لكونه يتضمن كل المعلومات المتعلقة بالعامل منذ بداية توظيفه إلى غاية تقاعده، وتتمثل في معلومات حول تاريخ التوظيف، الأجور، الترقيات، التنقلات، الإجازات، مختلف التكوينات التي استفاد منها العامل وغيرها، حيث يعطى لكل موظف رقم ترميز خاص به يستخدم للدخول إلى حسابه من قبل موظفي الموارد البشرية، لكن الدخول لهذا النظام يكون مقيد وعبر نوافذ محددة لكل مصلحة أي الموظف المسؤول في مصلحة التكوين مثلا له نافذة خاصة يدخل من خلالها إلى البرنامج ويضع التعديلات أو المعلومات المرغوبة حول الدورات التكوينية التي تلقاها العامل وتواريخها، ولا يمكن لهذا الموظف الاطلاع على الأجور والحوافز وهكذا (مصلحة التخطيط، إدارة الموارد البشرية، المديرية الجهوية للإنتاج مؤسسة حوض بركاوي، اتصال شخصي، 03 فيفيري 2025).

1. استخدام برنامج RESHUM في وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد ساهم برنامج RESHUM منذ تطويره في تبسيط وتسريع إجراءات العمل المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية، وأتمت الوظائف إما كلياً أو جزئياً، وفيما يلي سنستعرض بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية المدعومة من برنامج RESHUM:

أ) **التخطيط للموارد البشرية:** يساعد هذا النظام إدارة الموارد البشرية على التنبؤ بأي نقص أو فائض في العمالة بناء على المعلومات المخزنة في قاعدة البيانات حول متطلبات الوظائف والوصف الوظيفي والتوجهات المستقبلية للشركة، حيث يمكن من تحليل الاحتياجات من القوى العاملة في الوقت الحالي ومستقبلاً، أي يعطي صورة شاملة ودقيقة حول اليد العاملة المتوفرة والمطلوبة، وبالتالي يسهل ويدعم خطط التوظيف والتكوين، وفي الواقع هناك اعتماد كبير على النظام في مجال التخطيط من قبل مصلحة التخطيط في إدارة الموارد البشرية فهو يساهم في تفادي النفقات الإضافية والهدر، ويساعد في إصدار تقارير دقيقة تدعم اتخاذ القرارات فيما يخص التوظيف، والتدريب والتكوين، والترقيات.

ب) **استقطاب العمالة وتوظيفها:** من خلال النظام يتم انشاء قاعدة بيانات تجمع السير الذاتية وتصنفها وفقا للمؤهلات والخبرات ليتم مقارنتها بعد ذلك مع المؤهلات المطلوبة بحسب نتائج تحليل وتوصيف الوظائف، كما يساعد في نشر عروض العمل عبر وكالات ومكاتب التشغيل من خلال وجود وسائط وروابط إلكترونية معها، ويعتبر هذا النظام أداة فعالة لإدارة مراحل التوظيف من خلال جدولة مواعيد مقابلات التوظيف والتذكير بها، وبالرغم من المزايا التي يوفرها هذا النظام إلا أن أغلب إجراءات التوظيف في الواقع تتم بشكل تقليدي حيث عملية التواصل مع المترشحين لا زالت تتم عبر الهاتف واختبارات التوظيف تتم بشكل مباشر وحضوري لقياس المؤهلات ومقارنتها بما هو مطلوب واختبار الجانب النفسي للمترشح.

إلا أننا لاحظنا أن شركة سوناطراك في سنة 2025 قد أجرت عملية توظيف ضخمة بفتح 6000 منصب عمل، حيث تم الإعلان عن مسابقة التوظيف في موقع الشركة وعبر موقع الوكالة الوطنية للتشغيل عبر منصة الحسابات الكبرى OGC (وهي أحد الخدمات الرقمية المطورة من قبل الوكالة الوطنية للتشغيل إضافة إلى خدمات الرسائل القصيرة للتواصل مع المترشحين تحت مسمى (المرسال))، كما تم الإعلان عبر مكاتب الوكالة المنتشرة في كل الولايات، وقد تم إدخال الجانب الإلكتروني من خلال وضع رابط الكتروني لاستقبال ملفات المترشحين وأجريت المسابقة بشكل كتابي أما النتائج فتم الإعلان عنها أيضا عبر موقع الشركة ووكالات التشغيل ووسائل التواصل الاجتماعي بالدخول لروابط معينة أنشأتها الشركة، والهدف من هذه العملية حسب المختصين هو إضفاء المزيد من الشفافية على عمليات التوظيف والسير قدما نحو التحول الرقمي وتعزيز مبدأ تكافؤ الفرص، والعمل على جذب المواهب والكفاءات عبر كامل التراب الوطني.

ج) **التدريب والتكوين:** تنقسم الدورات التدريبية إلى قسمين فهناك دورات مبرمجة سنويا على مستوى المديرات والمواقع، وهناك دورات يتم إدراجها بحسب الحاجة إليها لتطوير مهارات العاملين في مجال معين وذلك بعد التواصل مع المشرفين المباشرين على العمال، حيث يتم إدخال المعلومات الخاصة بمراكز التدريب المعتمدة مثل (أكاديمية سوناطراك للإدارة (SMA) والتي مقرها ولاية وهران: وهي عبارة عن مركز تابع لسوناطراك حيث تقدم برامج تدريب وتكوين متخصصة في مجال الإدارة، القيادة، الموارد البشرية، والتسيير الاستراتيجي، وتهدف إلى تطوير الكفاءات الإدارية والقيادية داخل الشركة، بالإضافة للمعهد الجزائري للبتترول (IAP) والذي لديه فروع في حاسي مسعود، وبومرداس، ووهران، وسكيكدة)، كما يتم أيضا إدراج الاحتياجات التدريبية لكل قسم في النظام مما يساعد في وضع خطط التدريب وتحديد الميزانيات وتقدير التكاليف، كما تمكن أدوات النظام من متابعة سيرورة عملية التدريب وإحصاء عدد المتدربين ونوعية الدورات وتواريخها، أما فيما يخص البرامج الحاسوبية التابعة لنظام RESHUM والمعتمدة في التكوين فتتمثل في (ERP/IAP, Plateforme SMA, e-Learning)، حيث تتيح منصة التعليم الإلكتروني (e-Learning) للعاملين التسجيل في الدورات التدريبية والاستفادة منها دون الحاجة للتنقل من مقرات العمل، وقد كان لمثل هذه المنصات دور كبير في ضمان سيرورة عمليات التدريب في فترة كورونا وهذا حسب طبيعة الأنشطة فهناك بعض الوظائف التقنية التي تحتاج إلى تدريب ميداني على الآلات مثلا والتي لا يمكن تحويلها إلى دورات إلكترونية حسب آراء المسؤولين في مصالح التكوين على مستوى المديرية الجهوية للحفر بحاسي مسعود.

(د) **تسيير الأجور والتعويضات:** يساعد استغلال النظام على مستوى مصلحة الأجور في إدارة الموارد البشرية بالشركة ومديرياتها على تبسيط الإجراءات وتسريع وتيرتها وضبطها، وهو يضمن الدقة في احتساب أجور ومستحقات العاملين من مكافآت ومنح وحتى الخصومات المتعلقة مثلاً بالغيابات غير المبررة، إضافة إلى ضمان سير عملية الاقتطاعات الضريبية ودفع مستحقات الضمان الاجتماعي بشكل آلي، حيث يعتمد العمال بالمصلحة على المعلومات الناتجة عن متابعة الأداء الشهري للعامل.

(هـ) **تسيير الملفات الإدارية للعاملين:** من خلال هذا النظام يتمكن عمال إدارة الموارد البشرية من جمع وتخزين وإدارة كل البيانات المتعلقة بالعاملين سواء الشخصية (كالاسم واللقب، العمر، الجنس، العنوان، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي) بالإضافة إلى البيانات المهنية (كتاريخ التعيين، نوع عقد العمل، المسمى الوظيفي...) (رجم و دادان، 2015، صفحة 532). مما يساهم في رقمنة السجلات، وسهولة متابعتها وتعديلها عند الحاجة.

كما أن نظام RESHUM يسهل عملية إدارة الوقت وإنجاز المهام، كما يساعد على متابعة وضعية العاملين فيما يخص (الحضور والغياب، تخطيط العطل، عملية إرسال العمال وتكليفهم بمهام خارج الشركة، ويراقب أيضاً التكاليف) وذلك يدخل ضمن أتمتة التسيير الإداري (شاعو، 2018، صفحة 212).

(و) **تقييم الأداء:** في البداية يتم الاعتماد على استمارات التقييم الورقية التي تجمعها إدارة الموارد البشرية من المسؤولين المباشرين للعمال ليتم بعد ذلك الجانب الآلي من خلال تفريغها في قواعد البيانات الخاصة بالنظام ثم معالجتها وتحليلها وفقاً لمؤشرات الأداء والتقييم الموضوعية كالأهداف المسطرة، الحضور والغياب، الالتزام والانضباط، مستوى الأداء، المهارات والدورات المكتسبة، لتغذي هذه المعلومات بعد ذلك عملية اتخاذ القرارات فيما يخص الاحتياجات التدريبية للعامل للتخطيط للدورات التكوينية القادمة، وقرارات الترقية، أو منح المكافآت، أو النقل، أو خطط التوظيف (رجم و دادان، 2015، صفحة 532)، أي أن عملية التقييم عبر النظام تتم بشكل مزدوج بين اليدوي والتقني.

(ز) **تسيير المسار المهني:** يساعد النظام في التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات الوظيفية، ومعرفة المناصب الشاغرة، وتتبع المسار المهني للعامل منذ بداية تنصيبه إلى غاية إحالته على التقاعد، فيسجل الترقيات التي تحصل عليها، وكل المناصب التي زاولها داخل الشركة (رجم و دادان، 2015، صفحة 533).

(ح) **تسيير الشؤون الاجتماعية:** من خلال الروابط التقنية بين النظام ومؤسسة الضمان الاجتماعي فهو يساعد عمال إدارة الموارد البشرية على متابعة وإتمام الاقتطاعات من الأجور، كما يضمن احتساب ومنح المزايا والمنافع الاجتماعية بسرعة وبشكل دقيق، تلك المنح المتعلقة بالزواج، أو المواليد الجدد، وكذلك منح التمدرس للأطفال، كما يسهل دفع التكاليف الطبية للعامل وذوي الحقوق عليه.

والجدير بالذكر أن مزايا نظام RESHUM لا يتم استغلالها بشكل كامل لإتمام وظائف إدارة الموارد البشرية حيث هناك اعتماد على الجانب اليدوي والتقني في آن واحد، كما أن العاملين في إدارة الموارد البشرية يحتاجون إلى تدريبات متخصصة حول أنظمة الموارد البشرية وتحديث معلوماتهم بشكل مستمر.

ثانيا: برنامج GESSOR (Gestion du Système Sous Oracle)

هو برنامج موجه لتسيير الموارد البشرية صمم وطّور من طرف سوناطراك المصّب من أجل دعم المستخدمين وزيادة قدرتهم على التحكم الفعال بالمجالات المختلفة للموارد البشرية، وتسهيل إمكانية الوصول للمعلومات من مختلف أماكن العمل، حيث يتضمن هذا البرنامج عدة وحدات تفاعلية متعلقة بمتابعة الأجور، الحضور والانصراف، التنقلات، القروض، المغادرات، والقرارات، وتكون هذه الوحدات مرتبطة بقاعدة بيانات علائقية من نوع Oracle (Otmame & Boutlidja, 2023, p. 395).

ثالثا: نظام SAP

في الأول من أبريل 1972 أقدم خمسة موظفين سابقين في شركة IBM وهم (ديتمار هوب، هاسو بلاتنر، وكلاوس ويلينروث، وكلاوس تشيرا، وهانز فيرنر هيكتور) على إنشاء شركة لتطوير برامج تحليل النظم بألمانيا، حيث كان هدفهم الوصول إلى دمج جميع العمليات التجارية والمعالجة الآنية للبيانات ضمن نظام مؤسسي قياسي، وفي سنة 1980 تمت إقامة أول مبنى مكاتب للشركة في والدورف بألمانيا يضم حوالي 80 موظفا، وقد استطاعت الشركة منذ تأسيسها تحقيق نجاحات كبيرة في مجال نظم تخطيط موارد المؤسسات وتمكنت من استقطاب عدد كبير من العملاء حول العالم، وهي تسير قدما في مجال تطوير الخدمات السحابية حيث وصلت حاليا إلى ما يقارب 269 مليون مستخدم سحابي، ولديها أكثر من 100 حل رقمي يغطي جميع وظائف الأعمال (SAP, 2021).

أما بالنسبة لتطبيق نظام SAP لتخطيط موارد المؤسسة في سوناطراك فهو يندرج ضمن مشروع SH One الخاص باستراتيجية التحول الرقمي للشركة والساعي لتوحيد نظم المعلومات، وكما ذكرنا سابقا في الصفحة رقم (148) فإن تنفيذ نظام SAP قد مر بمراحل بداية من 2019 في المواقع التابعة لنشاط الاستكشاف والإنتاج بمنطقة السطح باليزي كعملية تجريبية، وصولا إلى تطبيقه في مواقع نشاط التكرير والبتروكيماويات في 2024، في حين بدأ تنفيذه على مستوى المديرية الجهوية للحفر بحاسي مسعود في جانفي 2025، وقد اقتضت عملية التطبيق في المرحلة الأولى على أنشطة المالية والمشتريات لكن بعدها شملت عملية التنفيذ كل الأنشطة بما فيها الموارد البشرية، ووفقا لبعض المسؤولين على مستوى المديرية الجهوية للحفر بحاسي مسعود فإن نظام SAP الشامل لتخطيط موارد المؤسسة سيعمم كليا على كامل فروع ومديريات سوناطراك في 30 ديسمبر 2027.

1. أبرز خصائص نظام SAP ERP : (Temkar V , Sowmya, Rudrawadi , & Patil , 2025, pp. 1023-1024)

- **الوظائف الشاملة:** يغطي النظام مجموعة كبيرة من الوظائف مما يجعله يتناسب مع الاحتياجات المختلفة للمنظمات.
- **الريادة الصناعية:** تمكنت SAP من الانتشار عالميا لتصبح رائدة في مجال تخطيط موارد المؤسسات، ولتتم اعتماد أنظمتها من قبل العديد من المنظمات على اختلاف أحجامها وقطاعاتها.
- **قدرات التكامل:** يمتلك هذا النظام قدرة كبيرة على التكامل مع وحدات SAP الأخرى وحتى أنظمة المعلومات الأخرى وبسلاسة تامة، مما يسهل العمليات بين الوحدات ويرفع مستوى اتساق البيانات.

• **قابلية التوسع:** يعد الاستثمار في اقتناء أنظمة SAP فكرة ناجحة ومثمرة على المدى الطويل، حيث يتميز بالمرونة وقابليته على التكيف مع احتياجات المنظمات المتغيرة، مع إمكانية التوسع بكل سهولة.

• **خدمات الدعم القوية:** لا تتوقف مزايا وخدمات SAP عند شرائه فقط بل يقدم خدمات كبيرة كإمكانية التواصل مع شبكة عالمية من المستشارين والشركاء، وخدمات التوثيق والتدريب، مما يسهل عملية تطبيقه ويضمن الصيانة المستمرة لبرامجه.

2. وحدات نظام SAP: يتكون نظام SAP من عدة وحدات تم تصميمها لتلبية الاحتياجات المختلفة للمنظمات، حيث تعمل الشركة المصممة للبرنامج على تطوير منتجاتها من الخدمات الرقمية بشكل مستمر لتقديم حلول متطورة مبنية على أحدث التكنولوجيات منها أدوات الذكاء الاصطناعي، وتنقسم هذه الوحدات إلى وحدات تقنية ووحدات وظيفية، حيث تتضمن هذه الأخيرة ما يلي:

✓ **SAP Controlling وحدة التحكم:** ويمكن النظام من خلال هذه الوحدة من مراقبة العمليات الجارية وإدارة التكاليف العامة للمنظمة، وإجراء التحليلات واستخراج التقارير وكل ما يخص محاسبة التكاليف والتخطيط، مما يساعد المديرين التنفيذيين على اتخاذ القرارات، وإجراء المقارنات بين ما هو مخطط له وما تم في الواقع (Bouaninba & Slama, 2024, p. 11).

✓ **SAP Accounting وحدة المحاسبة:** تمكن هذه الوحدة من إدارة البيانات وتحليل السجلات المالية وإجراء عمليات التدقيق والمراجعة ووضع السياسات والتقارير والميزانيات العمومية ودفاتر الأستاذ العام، أي هي أداة شاملة للإدارة والتحكم ومراقبة كل المعاملات المالية والمحاسبية (Bouaninba & Slama, 2024, p. 11).

✓ **SAP Material Management وحدة إدارة المعدات والمواد:** يساعد النظام هنا في التخطيط الجيد لعمليات شراء المنتجات وتخزينها وتتبعها واستخدامها بكفاءة، أي يسهل ويحسن عمليات الشراء للخدمات اللوجستية التي تحتاجها المنظمة بكفاءة وفعالية (Birhare, Kumar C, Seetharaman, & Pillai, 2024, p. 67252).

✓ **SAP Production Planning وحدة تخطيط الإنتاج:** تعد من أهم الوحدات التابعة لأنظمة تخطيط موارد المؤسسات ERP التي تسعى إلى دمج مختلف الأقسام الخاصة بإنتاج المنتجات وعمليات التصنيع حيث تساعد في إدارة عمليات تخطيط الإنتاج وجدولة الطاقات الإنتاجية والإمدادات وتنفيذ عمليات التصنيع، وهي تتضمن مكونات معينة مثل مراكز البيانات وقائمة المواد ومراكز العمل (Birhare, Kumar C, Seetharaman, & Pillai, 2024, p. 67252).

✓ **SAP Quality Management وحدة إدارة الجودة:** يعد الاعتماد على الأدوات والبرامج التكنولوجية من أفضل الأساليب الداعمة للوصول إلى الجودة والتحسين المستمر للعمليات، حيث تمكن هذه البرامج من المراقبة الآنية وتتبع عمليات الإنتاج وبالتالي تفادي الأخطاء أو المساعدة على اكتشافها ومعالجتها بشكل أسرع.

فوحدة إدارة الجودة في نظام SAP تساعد المنظمات في وضع وتحديد إجراءات مراقبة الجودة وتطبيقها على أرض الواقع وتعزيز القدرة على تقليل الأخطاء (Birhare, Kumar C, Seetharaman, & Pillai, 2024, p. 67253).

✓ **SAP Financial Supply Chain Management وحدة إدارة سلسلة التوريد المالية:** تساعد هذه الوحدة في اختيار الموردين والمعامل، وإعداد التقارير ومعالجة المدفوعات، وتساهم في تحسين العمليات على امتداد سلسلة القيمة بأكملها،

وبالتالي تحسن التدفق النقدي للمنظمة (Birhare, Kumar C, Seetharaman, & Pillai, 2024, p. 67252).

✓ **SAP Human Resource Management وحدة إدارة الموارد البشرية:** تعتبر هذه الوحدة من أهم أجزاء نظام SAP كونها تساعد على أتمتة مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية كتنسيق الرواتب، وإدارة المواهب، وتخطيط القوى العاملة، وإدارة التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية (Bouaninba & Slama, 2024, p. 11).

إضافة إلى كون هذه الوحدة أداة هامة لإتمام المهام الروتينية كتخزين بيانات الموارد البشرية وتتبع الوقت من ناحية الحضور والانصراف فهي تساعد على مراقبة الأداء مع إمكانية تتبع وتسيير المسار المهني للموظف بشكل أفضل، واستقطاب العمالة والاحتفاظ بها وإدارة المواهب والكفاءات، مع تطور عملية التخزين والانتقال إلى التخزين السحابي ذو السعة الكبيرة جداً، وإمكانية توليد بيانات الموظفين في الوقت المطلوب ومعالجتها وتحليلها بأحدث الأساليب، وإصدار التقارير، وبالتالي تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع خطط وسياسات التوظيف.

وفي هذا السياق تعمل سوناطراك على اقتناء وتطبيق أحدث برامج تخطيط موارد المؤسسات المنتجة من قبل شركة SAP. حيث يعرف نظام SAP المخصص لإدارة الموارد البشرية بأنه عبارة عن برنامج لتطوير الموارد البشرية، يهدف إلى تحديد المهارات والقدرات والإمكانات، وتقييم الأداء، والتعرف على توقعات العاملين، وتحديد الأهداف المستقبلية (Boutiba, 2020, p. 197).

3. **تطبيقات الموارد البشرية التي تتم إدارتها من خلال وحدات SAP HR:** (Temkar V , Sowmya, Rudrawadi , & Patil , 2025, p. 1024)

● **التوظيف:** تساعد وحدات النظام هنا في سد الوظائف الشاغرة من خلال تسهيل جذب واستقطاب وتعيين المترشحين. ومع بداية تطبيقه في سوناطراك من المنتظر أن يعطي دفع كبير لأتمتة كافة إجراءات التوظيف خاصة عملية الاستقطاب التي تساهم بشكل كبير في تزويد الشركة بالكفاءات والمواهب، مقارنة بمحدودية الاستفادة من النظام السابق RESHUM.

● **تخطيط الشواغر:** يشكل أداة هامة للتنبؤ والتخطيط للاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة. من المنتظر أن يعزز عملية التخطيط في الشركة لتصبح أكثر كفاءة ودقة، حيث تتميز الوحدات التابعة لأنظمة SAP بسهولة التنسيق والربط مع كافة أجزاء النظام الأخرى في مختلف الأنشطة.

● **الوقت والحضور:** يساعد في مراقبة الحضور، والغيابات، ومتابعة ساعات العمل، والإجازات، وبالتالي يقدم بيانات شاملة تساهم في المعالجة الدقيقة للأجور والمنح. وهذا من شأنه زيادة مستويات الانضباط والالتزام لدى العاملين بالشركة، وبالتالي إتمام المهام في وقتها.

● **إدارة التعويضات:** متابعة التعويضات وإدارتها مع إمكانية إجراء التعديلات على الرواتب، والحوافز، والمزايا والمكافآت. وهذا من شأنه زيادة مستويات الرضا الوظيفي للعاملين.

• **الرواتب:** يساهم في أتمتة كل الإجراءات المتعلقة بتقدير الرواتب وحسابها وتحديد التعويضات والخصومات الضريبية. بالرغم من أن هذه العملية كانت تتم بصفة آلية أيضا باستخدام البرنامج السابق RESHUM إلا أن النظام الجديد SAP يسرع من إتمام هذه العمليات ويزيد من مستويات الدقة والفعالية.

• **مصاريف السفر:** يساعد على معالجة طلبات السفر الخاصة بالموظفين، من موافقات ونفقات، وتعويضات، ويضمن الامتثال للسياسات.

• **إدارة الأداء:** يساعد على متابعة الأداء وتحديد الأهداف وسبل التطوير وإجراء التقييم بناء على مؤشرات محددة وتقديم التغذية الراجعة.

أما فيما يخص تقييم الأداء، فحسب المقابلات التي أجريناها مع بعض مسؤولي الموارد البشرية فإن هناك سعي من قبل شركة سوناطراك لتحديث نظام تقييم الأداء ليتبع أكثر أسلوب الإدارة بالأهداف، وليصبح يراعي القيمة المضافة التي يقدمها العامل وبالتالي لا تصبح المكافآت والتعويضات المترتبة على تقييم الأداء ثابتة ومتساوية بالنسبة لجميع العاملين في الوحدة الواحدة، إنما تصبح متغيرة وتناسب مع مساهمة الفرد في الأداء الكلي وإنتاجيته، مع مراعاة أيضا طبيعة الوظيفة إذا كانت ضمن قلب النشاط أو ضمن الوظائف الداعمة، وهذا بدوره سيكون له أثر إيجابي على مستويات الرضا لدى العاملين، ويحفزهم أكثر على تحسين أدائهم، كما يعزز الاحتفاظ بالعمالة الماهرة وذات الخبرة، وبالتالي يقلل من دوران العمل.

وفيما يلي سيتم توضيح مراحل تقييم الأداء: (Boutiba, 2020, pp. 198-199)

1. إعداد بطاقة الأهداف الفردية، وذلك عن طريق اللقاء والتنسيق بين الموظف ومسؤوله المباشر، يتم في هذا اللقاء تحديد الأهداف المطلوبة للسنة القادمة، كما ونوعا مع تحديد المواعيد النهائية لها، ومؤشرات القياس، والوسائل اللازمة.

2. القيام بعقد اجتماعات دورية لمتابعة مستويات التقدم في تنفيذ الأهداف، وغالبا ما تكون في منتصف السنة وعقد جلسة تقييم في نهاية السنة، يتم فيها مناقشة النتائج والمقارنة بين ما سطر من أهداف وما تم تحقيقه، حيث يقسم أداء الفرد إلى مستويات (ممتاز - جيد - مقبول - غير مرضي).

3. استخدام نتائج تقييم الأداء في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية، التكوين، النقل، وغيرها.

إلا أن الواقع يظهر وجود استغلال محدود وضعيف لنظم المعلومات في تقييم الأداء، حيث لا يحصل العمال على تغذية راجعة حول مستويات أدائهم مما يقلل الحافز لديهم لتقديم الأفضل مستقبلا، أي أن النظام لا يزال غير مفعّل بصفة كلية.

• **خطط التطوير الفردية:** بالاعتماد على أهداف المسار المهني للموظف ومراجعات الأداء يساعد هذا النظام على وضع خطط التطوير الشخصي للأفراد. وتعتبر هذه النقطة من أهم الأسباب التي دفعت سوناطراك إلى تطوير أنظمة المعلومات الخاصة بها لتعزيز فرص التطوير الشخصي للموظف ضمن خطط واضحة تخدم طموحات الفرد والشركة معا.

• **التخطيط للإحلال الوظيفي:** يساهم في تطوير الموظفين البدلاء للمناصب الأساسية في المنظمة.

- **إدارة المهارات:** يساعد على تحليل الفجوات المهارية من أجل التخطيط الجيد للتدريب، وذلك من خلال متابعة مهارات وكفاءات الموظفين، والشهادات المتحصل عليها، وسجلات التدريب.
- **تدريب الموظفين:** يساعد على إدارة البرامج التدريبية بداية من الخطط والتسجيلات، ومرورا بالجدول الزمني، ووصولاً إلى عمليات التقييم. وهذا يجعل الدورات التدريبية تتناسب مع احتياجات الأقسام وتساهم في تحسين الأداء، كما أن تقييم الموظفين بعد كل دورة تدريبية يساعد في معرفة مستوى الاستفادة ومدى فعالية هذه الدورات.
- **التقاعد (إنهاء الخدمة):** يساعد في التعامل مع إجراءات التسوية المتعلقة بنهاية الخدمة، والمعالجة الآلية للملفات ووثائق المتقاعدين والمستقبليين.

رابعاً: منصة SAP S/4 HANA

تعتبر من أحدث الأدوات المستخدمة من قبل سوناطراك لتنفيذ مشروع SH One، وهي عبارة عن منصة رقمية معتمدة على نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP، تم تطويرها بواسطة SAP SE الشركة الألمانية لإنتاج البرمجيات ونظم تخطيط موارد المؤسسات، حيث أطلقت الشركة في البداية قاعدة البيانات المخزنة في الذاكرة SAP HANA سنة 2011 وبعد أربع سنوات أنشأت الشركة SAP S/4HANA والتي تمثل الجيل الرابع من برامج SAP's Business ، حيث تغطي جميع أنشطة المنظمة كالمالية، المشتريات، المبيعات، إدارة سلاسل التوريد، التصنيع، والموارد البشرية، وتوفر حلول رقمية متكاملة في السحابة، وخدمات فائقة السعة في مجال تخزين ومعالجة البيانات في الوقت الفعلي، وتحليل وتبسيط العمليات وجعلها مترابطة ومستدامة وذكية، كما تدعم اتخاذ القرار وتسهيل التحول الرقمي.

إن منصة SAP S/4HANA توفر تجربة مستخدم مبسطة وبواجهة حديثة تسهل الاستفادة منها وتدعم وتحسن الإنتاجية، إضافة إلى كونها تعزز قدرة المنظمة على الابتكار والنمو من خلال سهولة الاتساق والتكامل بين تقنيات هذه المنصة وتقنيات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة وانترنت الأشياء، كما توفر تحليلات متقدمة لكميات هائلة من البيانات مما يعزز من قدرة المنظمة على التنبؤ بالأداء المستقبلي وتحديد اتجاهاتها (Bussu, 2024, p. 642).

1. **مزايا استخدام منصة SAP S/4HANA:** توفر هذه المنصة خدمات متطورة ومزايا كبيرة للمنظمات من أهمها

(LeverX, 2025):

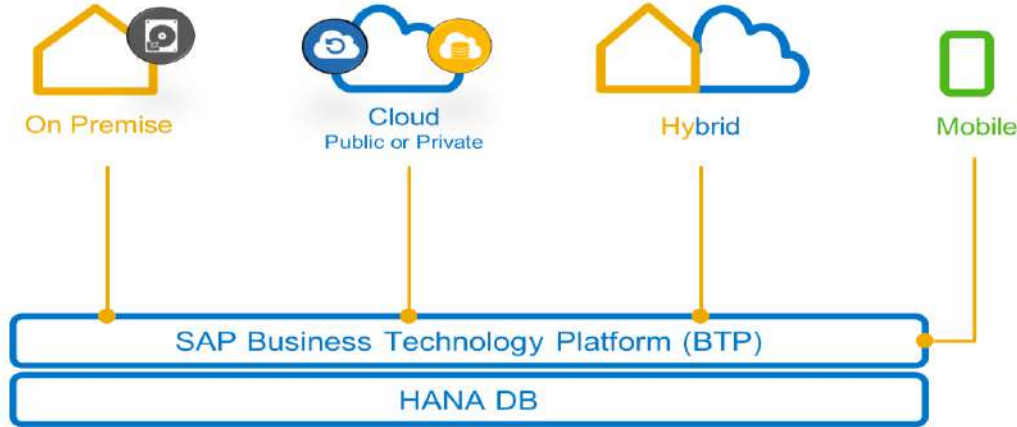
- ✓ تحليل البيانات المدججة؛
- ✓ الأتمتة الذكية للعمليات؛
- ✓ قاعدة بيانات في الذاكرة؛
- ✓ معالجة البيانات في ثواني؛
- ✓ الاندماج مع جميع حلول SAP؛
- ✓ واجهة استخدام سهلة؛

✓ تجربة مستخدم أفضل؛

✓ التنفيذ في الموقع، أو السحابة، أو الهجين، أو المتحرك.

وبالنسبة للميزة الأخيرة المتعلقة بخيارات التنفيذ فهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل (1.3): خيارات تنفيذ SAP S/4HANA



Source : (SAP Learning, 2025)

يتضح من الشكل أعلاه، بأن هناك ثلاثة خيارات تسمح بتنفيذ هذه المنصة وهي كالآتي:

(1) **التنفيذ في الموقع:** وفق هذا الخيار يحصل العميل على ترخيص ويقوم بتهيئة النظام وتشغيله داخل مراكز البيانات الخاصة بمنظمتهم مما يتطلب توفير فرق عمل متخصصة داخل مواقع العمل للتعامل مع هذه البرامج، كما أنه يتسم بصعوبة التوسع فيه أو تحديثه.

(2) **التنفيذ في السحابة:** وهنا في هذا الخيار يستأجر العميل البرنامج لفترة زمنية محددة، ويستفيد من إدارة بياناته والخدمات السحابية في مراكز البيانات التابعة لشركة SAP، وقد تكون السحابة عامة تتيح اشتراك عدة عملاء في موارد خادم واحد، أو سحابة خاصة بحيث يستفيد عميل واحد من موارد الخادم.

(3) **النموذج الهجين:** في هذا الخيار يتم تشغيل جزء من التطبيقات عبر الموقع والجزء الآخر عبر السحابة مع إمكانية الربط بين التطبيقات ودمجها.

(4) **النموذج المتحرك:** يتيح هذا الخيار الوصول للتطبيقات المثبتة محلياً أو في السحابة من خلال الأجهزة المحمولة.

أما بالنسبة لسوناطراك فبحسب التقارير والنشرات الإخبارية الصادرة عنها، وبالنظر لكونها شركة كبيرة تمتلك بنية تحتية ضخمة، وتدير شبكة بيانات حساسة تتطلب توفير درجة عالية من الأمان وعدم الإفصاح، فهي تتجه نحو النموذج الهجين الذي يسمح لها بالتحكم وإدارة المعلومات الحساسة من الموقع، وباقي البيانات والعمليات خاصة الروتينية فيتم إدارتها عبر السحابة، وهذا وفقاً للمعلومات التي زودنا بها مدير إدارة المشاريع المسؤول عن الإشراف على تنفيذ مشروع SAP S/4HANA في شركة سوناطراك "السيد سعيد مدون"، ويتم تطبيق النموذج وفق ما يسمى (Waterfall for the IT infrastructure and ACTIVATE)، حيث تشير الأولى إلى نموذج تنفيذ المشاريع وفق مسار خطي ثابت في اتجاه واحد يطلق عليه (شلال) حيث تتم كل مرحلة من

مراحل التنفيذ بشكل تدريجي (التحليل، التصميم، التنفيذ، الاختبار، الصيانة)، وهو يناسب المشاريع الكبيرة التي تتطلب التخطيط الدقيق مثل حالة سوناطراك، أما (ACTIVATE) فهي طريقة عمل مرنة مخصصة لتنفيذ حلول SAP S/4HANA حيث تسرع عملية التنفيذ وتوجهها وتساهم في تكييف الحلول البرمجية المطبقة مع احتياجات العميل.

أما فيما يخص وحدة الموارد البشرية في منصة SAP S/4HANA فقد أخبرنا مدير المشروع أيضا بأنه لم يتم تنفيذها إلا في بعض الفروع التابعة لسوناطراك ومن هذه الفروع مديرية الإنتاج عين أميناس، حيث تتطلب هذه العملية فترة من الزمن، وضرورة القيام بعمليات تدريبية في بعض فروع الشركة إلى غاية الوصول للتعميم الكلي، بما في ذلك التنسيق بين أقسام تكنولوجيا المعلومات وباقي الأنشطة والأقسام بهدف تكييف التطبيقات والبرامج مع احتياجات كل قسم.

خامسا: منصة "Speak Up-تكلم":

في إطار سياستها الرامية لمكافحة الفساد والامتثال للقوانين ومدونة الأخلاق الخاصة بها، ومراعاة لمعايير ISO 37001 الخاصة بمكافحة الفساد، قامت شركة سوناطراك بإطلاق منصة رقمية للإبلاغ عن المخالفات ومكافحة الفساد تحت مسمى "Speak Up-تكلم" (SONATRACH, 2024). وقد صممت وفق معايير أمان عالية تسمح للموظفين والشركاء والعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة داخل أو خارج الوطن بالإبلاغ عن أي أعمال غير مشروعة أو سلوكيات مخالفة للقانون بكل أمان وسرية وحرية، وبالتالي فهي تعد رائدة في هذا المجال على المستوى الوطني، وقد تم وضع رابط خاص بالمنصة على مستوى موقع الشركة في الإنترنت، مزود بكل التفاصيل من طريقة الاستخدام إلى مدونة الأخلاق ووصولاً إلى عملية الإبلاغ، والربط كالاتي

<https://conformite-smac.sonatrach.dz/SMAC/index>

الفرع الثالث: أهم إنجازات سوناطراك في مجال التحول الرقمي:

يأخذ التوجه نحو الرقمنة بعد استراتيجي لدى سوناطراك حيث سطرت لأجل ذلك موارد ضخمة مادية وبشرية، ومن أبرز سمات هذا التوجه المشاريع التي وضعتها وعلى رأسها مشروع SH One، وهي تسعى من خلال ذلك إلى تحقيق خطوات متقدمة في مجال التسيير والوصول إلى مكانة متميزة في ظل التنافسية الشديدة في مجال الطاقة والنفط، إضافة إلى الأزمات الدولية التي تؤثر على سلاسل التوريد وعمليات النقل البحري للنفط ومشتقاته، كأزمة كورونا والأزمات السياسية الدولية كأزمة الشرق الأوسط والحرب بين روسيا وأوكرانيا.

وفيما يلي ذكر لأبرز ما حققته شركة سوناطراك في مجال الرقمنة: (سوناطراك، 2022، صفحة 50)

أولاً: البدء في عمليات تنفيذ واسعة لنظم تخطيط موارد المؤسسة ضمن إطار مشروع (SH One)، حيث كانت المراحل الأولى عبر مواقع تجارية منها مجمع تجميع الغاز GL3Z بأرزويو، ومديرية الإنتاج STAH بإليزي، ومديرية النقل غرب، ومديرية إصلاح القنوات لنشاط النقل عبر الأنابيب.

ثانيا: الانتهاء من مشروع "نظام المعلومات الجغرافي لسوناطراك" الهادف للوصول إلى تحكم أفضل في المجال البيئي من ناحية إدارة المخاطر، وتعزيز أمن المنشآت والمواقع، واتخاذ القرارات بشكل أسرع.

ثالثا: حصول مركز بيانات سوناطراك على شهادة التصنيف الدولية "Uptime Tier 3 design" وهذا لأول مرة في الجزائر، والممنوحة من قبل معهد "Uptime Institute Professional Service"، ويبرز ذلك مدى التقدم الذي أحرزته سوناطراك في مجال الرقمنة، حيث تم تصنيف مركز بيانات سوناطراك من بين أكثر مراكز البيانات أمانا ومرونة في العالم، فالحصول على هذه الشهادة يتطلب من المتقدم استيفاء معايير دولية دقيقة متعلقة بتحسين آليات الأمن، ووسائل التحصين والحماية المنفذة بمراكز البيانات لضمان جودة هذه البيانات وتوافرها وأمنها.

كما تجدر الإشارة إلى أن مركز بيانات سوناطراك يمتلك منشأة حديثة ومتطورة جدا بها خوادم متصلة بالإنترنت فائقة السرعة، مما يسهل ويضمن تخزين ومعالجة وتدقيق البيانات وسهولة تسيير التطبيقات بكل سلاسة وفعالية وكفاءة، كما أنه يتوفر على أنظمة حماية متطورة وحديثة مما يقلل من مخاطر الثغرات الأمنية، وهذه الميزات تساهم في التحول الرقمي السلس والأمن عبر كل فروع الشركة.

استطاعت سوناطراك أن تحقق قفزة نوعية في مجال الرقمنة بفضل وجود إرادة حقيقية لدى الإدارة العليا، ثم تدعيمها باستراتيجيات واضحة، والتي يتم ترجمتها في صورة مشاريع في أرض الواقع، وقد كان الهدف الأساسي من التوجه الرقمي هو تحسين العمليات وتطوير مستويات التسيير الإداري وخلق ذاكرة رقمية قوية للشركة، ولأجل ذلك سخرت كل قدراتها المالية والمادية والبشرية، وحتى اختيارات الموارد البشرية كانت دقيقة من حيث انتقاء ذوي الخبرات في المجال التكنولوجي، والكفاءات الشابة في مجال البرمجة وتكنولوجيا المعلومات مع التأكيد على العمل الجماعي، وروح الفريق، وضرورة التنسيق الجيد بين مديرية تكنولوجيا المعلومات وباقي المديريات والأقسام، لتنفيذ البرامج العالمية التي تم اقتناؤها بشكل يتوافق مع احتياجات الشركة، ويعود عليها بالقيمة على المدى الطويل.

المطلب الرابع: واقع التميز التنظيمي في سوناطراك

يعتبر التميز الهدف الأساسي لشركة سوناطراك وكل الاستراتيجيات والمشاريع سواء في مجال الرقمنة أو غيرها، هي عبارة عن أدوات تدعم وتعزز إمكانية تحقيق هذا الهدف، لذلك تم اعتبار استراتيجية SH 2030 استراتيجية التغيير، والتي تهدف بشكل أساسي كما ذكرنا سابقا إلى جعل سوناطراك واحدة من أكبر خمس شركات عالميا في مجال الغاز والحادية عشر عالميا في مجال النفط، إلا أن الريادة لا تقاس فقط بالتفوق الإنتاجي أو الانتشار في السوق العالمية، إنما أيضا تقاس بمدى الحفاظ على البيئة والحد من التلوث من خلال التخلص الآمن من النفايات الكيماوية والصناعية، كما تنعكس الريادة أيضا في مدى احترام معايير السلامة المهنية ليصبح مناخ العمل أكثر أمانا، إضافة إلى إرساء مبادئ المسؤولية الاجتماعية من خلال دعم المشاريع التنموية في الدولة، مع التركيز طبعاً على أهم مهندس للتغيير والمتمثل في رأس المال البشري، من حيث استقطاب المواهب والرهان المتمثل في الحفاظ عليها، إضافة

إلى تعزيز التدريب والتعلم المستمر، والتشجيع على التطور المهني، ودعم مبدأ تكافؤ الفرص؛ ووفقاً لما سبق سيتم التطرق في هذا المطلب لأبرز مظاهر السعي نحو التميز من حيث المشاريع والأبعاد والتوجهات في سوناطراك.

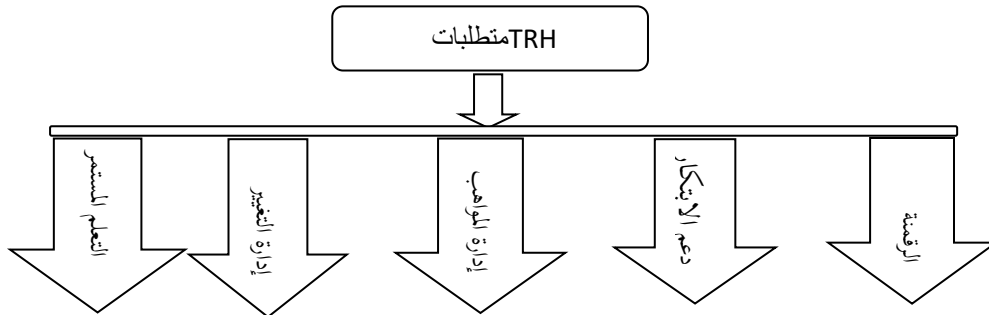
الفرع الأول: مشروع تحويل الموارد البشرية TRH

سعيها منها إلى إحداث تطور نوعي في إدارة الموارد البشرية لبلوغ التميز في التسيير وفي الجانب العملي، قامت سوناطراك بإطلاق مشروع تحويل الموارد البشرية الذي يركز على تحديث أهم عمليات الموارد البشرية والمتمثلة في: التوظيف، تطوير المهارات، إدارة المسار المهني، وإدارة الكفاءات والأداء، لتعزيز تكافؤ الفرص، وزيادة مستوى الشفافية في إدارة المسار المهني، وضمان الإنصاف في المكافآت، مما يسمح ب بروز ذوي المهارات والمواهب، والكفاءات البناءة.

أولاً: مفهوم تحويل الموارد البشرية TRH: يعتبر تحويل الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة في عالم الأعمال وهو يشير إلى: "إعادة هندسة وظيفة الموارد البشرية من خلال خلق أساليب جديدة في تقديم الخدمات وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية والعمل على تعزيز دور ومساهمة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، وقد تكون هذه العملية بالاعتماد على الموارد الداخلية للمنظمة أو بالاستعانة بمصادر خارجية" (بن سعادة، دحاحي، و بوفل، 2025، صفحة 777). أي أنها عبارة عن تحديث للأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية لدعم دور الموارد البشرية في خلق القيمة المستدامة للمنظمة، وجعلها كشريك استراتيجي.

ثانياً: أهم متطلبات تحويل الموارد البشرية: يعتبر تحويل الموارد البشرية عملية دقيقة وحساسة تتطلب تجنيد كل موارد المنظمة وطاقاتها البشرية كما تستلزم وضع خطط ورؤى واضحة ل يتم تنفيذ عملية الانتقال في سياسات وممارسات الموارد البشرية بشكل فعال وناجح. والشكل الموالي يلخص أهم متطلبات تحويل الموارد البشرية.

الشكل (2.3): متطلبات تحويل الموارد البشرية



المصدر: (بن سعادة، دحاحي، و بوفل، 2025، صفحة 778) بتصرف

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن، تحويل الموارد البشرية يتطلب عدة عوامل من بينها الرقمنة (والتي تشمل استخدام أنظمة المعلومات في عمليات التسيير مما يؤدي إلى تطوير الممارسات، وتحليل بيانات الموارد البشرية لدعم اتخاذ القرارات) وهذا يبرز دور الرقمنة كأداة لتطوير وظيفة الموارد البشرية؛ وكذلك دعم الابتكار (من خلال خلق بيئة محفزة تتميز بمكافأة المبدعين وتعزيز المهارات، ودعم أنشطة البحث والتطوير)؛ إضافة إلى إدارة المواهب (من حيث استقطاب الكفاءات وتوفير فرص التدريب والاستثمار فيها والاحتفاظ بها)؛

كما يتم التركيز على إدارة التغيير (من خلال إعداد الموارد البشرية لتسهيل عملية التكيف مع البيئة المتغيرة)، كما أنه لا يمكن إحداث نقلة نوعية في وظيفة الموارد البشرية دون تعزيز التعلم المستمر (من خلال تشارك المعرفة، وعقد اتفاقيات مع الجامعات والمعاهد المتخصصة لتمكين العاملين من تطوير مهاراتهم وتحسين معلوماتهم بشكل مستمر)؛ ويضاف أيضاً لما سبق ضرورة الالتزام بالقوانين والتشريعات المتعلقة بالعمل، والصحة والسلامة المهنية، مع ضمان قدر من العدالة والشفافية وتكافؤ الفرص.

ثالثاً: أهم التزامات مشروع تحويل الموارد البشرية: في ظل التنافسية الشديدة في بيئة الأعمال، التي من أهم مكوناتها سوق العمالة خاصة المتميزة والماهرة، تحاول سوناترا أن تشكل بيئة عمل آمنة ومحفزة على الإبداع والابتكار والتميز، لذلك فهي تلتزم بما يلي: (سوناطراك، 2022، صفحة 46)

- 1) ضمان الإنصاف والعدالة لجميع العاملين من خلال اتباع مبدأ تكافؤ الفرص والشفافية في مجال الاختيار، التوظيف والاندماج، وتسيير المسار المهني.
- 2) توفير فرص التقدم والتطور لجميع العاملين في الشركة وفي كل المستويات.
- 3) اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف لتطوير وتحسين الأداء الفردي والجماعي، وهذا ما يتوافق مع استراتيجية الشركة.
- 4) تحسين التكوين وجعله أكثر شفافية وفق أهداف واضحة من شأنها تعزيز التشارك المعرفي وتطوير الخبرات، وإبراز المهارات.
- 5) العمل على تحسين الجودة وتطوير الأداء والإنتاجية من خلال اتباع التكنولوجيات الجديدة، وأحدث أساليب العمل لتحسين الكفاءة العملية للشركة.
- 6) تحسين العلاقات بين العاملين والمسيرين ومع المحيط الخارجي للشركة وذوي المصلحة، مع الحث على الحوار الاجتماعي القائم على الاستماع والتشاور والشفافية.
- 7) الاهتمام بالصحة النفسية والجسدية للعاملين وتحسين ظروف العمل من خلال الحرص على تطبيق قواعد الصحة والسلامة المهنية وتعزيز الرفاهية.
- 8) العمل على تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية لا سيما الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة من حيث حق التوظيف والحماية من التحرش والتمييز.
- 9) الاهتمام بالعلامة التجارية للشركة من حيث توضيح القيم، والعمل على استقطاب أحسن المواهب مع غرس الشعور بالانتماء لديهم.
- 10) الاهتمام بالجانب الأخلاقي للشركة بالحرص على تطبيق ما تتضمنه مدونة الأخلاق والقيم والتي تكون بمثابة إطار ينظم السلوكيات والعلاقات المهنية، ويضمن سرية البيانات الشخصية والمهنية.

بالنظر لهذه الالتزامات التي وضعتها سوناترا يلاحظ أنها تغطي جوانب عدة من حيث حياة الفرد داخل الشركة بما فيها الانصاف وضمان فرص التقدم والتطور والاهتمام بصحة العامل داخل وخارج الشركة، كما أنها تغطي جانب علاقة الشركة بمحيطها الخارجي، إلا أنها لم توضح الأساليب المزمع اتباعها لتطبيق هذه الالتزامات، ولم يتم إبراز آلية متابعة تطبيقها وكيفية الوقوف على

مدى التقدم في تنفيذ مشروع تحويل الموارد البشرية، فشركة سوناطراك تتميز بتعدد فروعها واتساع مساحتها على المستوى الوطني وضخامة عمالتها، لذلك لا بد من إيصال هذه السياسات الجديدة وتوضيحها لكافة العاملين لتجنب مقاومة التغيير، كما يتوجب وضع أساليب واضحة وفعالة لتنفيذها.

الفرع الثاني: اسقاط أبعاد التميز التنظيمي على واقع شركة سوناطراك

تمثل شركة سوناطراك ركيزة من ركائز الاقتصاد الجزائري الذي يعتمد بشكل كبير على الجباية البترولية في تمويل التنمية الاقتصادية (حركاتي و الوكيل، 2018، صفحة 433). حيث شكلت صادرات المحروقات أكثر من 90.89% من صادرات الدولة لسنة 2023 ورغم انخفاض هذه النسبة عن السنوات الماضية أين كانت تفوق 95% بسبب تشجيع الدولة للصادرات خارج المحروقات إلا أن سوناطراك لا تزال أهم منظمة في الدولة وتحظى باهتمام ودعم حكومي كبير، وهذا ما دفع بالشركة للعمل على تطوير قدراتها الإنتاجية والبشرية بشكل مستمر، واتباع أحدث الطرق لتحقيق أعلى درجات الأداء واكتساب مزايا تنافسية مستدامة، لذلك سنحاول في هذا السياق تشخيص واقع التميز التنظيمي في سوناطراك من خلال أبعاد التميز التنظيمي في الدراسة الحالية التي تعتبر من ضمن معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM والمتمثلة في الممكنات مع محاولة القياس وفق مؤشرات تتناسب مع كل بعد.

أولاً: التميز القيادي: تشكل القيادات في سوناطراك عنصر مهم وداعم في عملية وضع الاستراتيجيات وإيصالها إلى باقي العاملين والوقوف على تنفيذها في شكل مشاريع، لذلك فهم يتميزون بامتلاك رؤية واضحة منبثقة من رؤية الشركة وأهدافها، كما يتمتعون بعدة مهارات كالأمانة والحفاظ على سرية المعلومات خاصة وأن الشركة سيادية والداعم الأول للاقتصاد الوطني ولديها منافسة شديدة على المستوى الدولي وتمتلك قاعدة بيانات ضخمة جلها عبارة عن معلومات حساسة، ويضاف إلى تلك المهارات أيضاً القدرة على اتخاذ القرارات، وإدارة فرق العمل، وتحفيز العاملين لأداء مهامهم بشكل أفضل، كما يفترض أن تتوفر فيهم مهارات الاستماع والتعامل الجيد مع المرؤوسين والقدرة على التعامل مع مقاومة التغيير في ظل التطور المستمر للاستراتيجيات والسياسات في سوناطراك والتحول نحو اعتماد التكنولوجيا في كل المجالات، وهذا يأخذنا إلى مهارة التشارك المعرفي، ودعم الابتكار لاستغلال طاقات الكفاءات خاصة الشابة منها، وهذا نابع من الالتزام بمبادئ وقيم الشركة، وسياساتها، كما أنه ناتج أيضاً عن توفير سوناطراك لبيئات متخصصة في تدريب القادة، كأكاديمية سوناطراك للمناجمت التي تقدم برامج تدريبية لتعزيز المهارات التقنية والقيادية الأساسية، وتعمل على تنمية الفكر المنفتح على دعم الإبداع والابتكار، وتحفيز الطاقات الكامنة لدى فرق العمل، وتشجيع المرؤوسين على التجريب وروح المبادرة، حيث تصمم هذه البرامج التدريبية بشكل يدمج بين قيم سوناطراك والممارسات الإدارية اليومية مع توفير الورشات التفاعلية، والدعم المستمر لضمان الانتقال السهل نحو التقنيات التكنولوجية الحديثة، لكن في الواقع يبقى انصاف الإطارات بالسلمات القيادية وممارستهم للسلوكيات الإيجابية والداعمة للمرؤوسين أمر نسبي ويختلف من مكان لآخر، ومن مصلحة لأخرى، وحسب طبيعة الأشخاص، وحسب ظروف العمل، ومدى تشبع الإطار بهذه القيم والمبادئ.

ثانيا: تميز المرؤوسين: تمتاز سوناتراك بنوع من الخصوصية من حيث تنوع الأنشطة وطبيعة العمل لذلك نجد أن عملية التوظيف فيها لا تقتصر على الجانب الأكاديمي للمتخرج فقط بل تتعداه إلى ضرورة توفر شروط معينة متمثلة في مجموعة من المهارات والقدرات التي تميز الفرد، كالقدرة على حل المشكلات والأمانة وروح الفريق، والقدرة على تكوين علاقات جيدة مع محيط العمل، وهذا بحسب متطلبات كل منصب سواء قدرات جسدية أو فكرية، وحتى بعد عملية التوظيف فإن الشركة تحرص على اخضاع الموظفين الجدد لدورات تكوينية متخصصة تلبي احتياجات الشركة، وتساهم في زيادة قدرة الفرد على القيام بمهام العمل بفعالية أكبر، ويستفيد من الدورات التدريبية أيضا العاملون بالشركة وتكون إما حضورية أو عن بعد، ووفق عدة أساليب كالتدريب بالمحاكاة مثلا من خلال تهيئة واقع معزز يحاكي بيئة العمل ليتسنى للعامل التدريب على الآلات والمعدات بشكل آمن، وتستعين الشركة في عمليات التدريب بعدة هيئات ومعاهد متخصصة كمعهد IAP، أو أكاديمية سوناتراك للمناجمت، وهذا ما يجعل عمال سوناتراك يتمتعون بدرجة عالية من المهارة مقارنة بغيرهم، إضافة إلى تمتعهم بدرجة لا بأس بها من الانضباط والالتزام بمواعيد العمل، والأهم من ذلك الالتزام بقواعد الصحة والسلامة المهنية، وهذا لكون معظم الأعمال في الشركة تتطلب دقة عالية وتنسم بجانب من الخطورة، وأي خطأ أو إهمال لقواعد السلامة والأمان سيعرض العامل للخطر وربما وحدة العمل كاملة، لذلك نجد أن سوناتراك لا تتساهل بقواعد الأمان من ارتداء الألبسة الخاصة أو استخدام المعدات المخصصة للعمل، مع ضرورة وجود أجهزة إنذار لتحسس الخطر والحرائق، لكن برغم اهتمام الشركة بعملية التوظيف واختيار أحسن الكفاءات مع تقديم التكوين الجيد لهم، وبرغم أيضا من إقبال خريجي المعاهد والجامعات على عروض العمل الخاصة بالشركة ورغبتهم الشديدة في التوظيف فيها، إلا أن الملاحظ هو تعرض سوناتراك لفقدان العمالة الماهرة والموظفين ذوي الخبرة لصالح الشركات المنافسة، وقد يعود السبب لكون سوناتراك تركز على عملية الاستقطاب والتدريب وتحمل المراحل الأخرى من حياة العامل داخلها، كتقديم الأجور الجيدة مقارنة بالمنافسين وبشكل يتوافق مع مهام العمل، والاهتمام بتسيير المسار المهني وتهيئة الظروف للتطور المهني للعامل، إضافة إلى تحسين ظروف وشروط العمل، ومن بين الدراسات التي تناولت هذا الموضوع دراسة (BERRADJA, 2024, p. 371) التي توصلت لبعض أهم أسباب دوران العمل في سوناتراك وربتها بحسب الأكثر تأثيرا كالاتي: الأجور بنسبة 24.4%، يليها تسيير المسار المهني بنسبة 14.5%، ثم الاعتراف بالمجهودات والتقدير بنسبة 13.8%، وبعدها الامتيازات الاجتماعية والمناخ الاجتماعي بنفس النسبة والمقدرة ب 10.8%، وفي الأخير ظروف العمل بنسبة 10.7%، وبالنظر لذلك يمكن القول أن سوناتراك يجب أن تأخذ بعين الاعتبار كل تلك الأسباب وتحاول تطوير الممارسات التي تزيد من رضا العاملين وتقوي شعور الانتماء لديهم لضمان استمرارية التحسين في الأداء والوصول للتميز.

وفيما يلي بعض الاحصائيات المتعلقة بالموارد البشرية في سوناتراك؛ فقد بلغ عدد العاملين بالشركة حوالي 65991 عامل في سنة 2023 مقارنة ب 66025 عامل في سنة 2022 أي ارتفع حجم العمالة بنسبة 0.1%، حيث تتوزع هذه العمالة إلى 31318 إطار، و21976 عون تحكم، و2433 عون تنفيذ، أما من ناحية عملية التوظيف بلغ عدد الموظفين الجدد في سنة 2023 حوالي 1356 فرد، منهم 287 إطار، و945 عون تحكم، و124 عون تنفيذ؛ أما فيما يخص عمليات التدريب والتكوين فبلغ عدد المستفيدين منها حوالي 28614 موظف لسنة 2023 أي بنسبة 43% من عدد العمال الإجمالي، وذلك بتكلفة بلغت

5672 مليون دينار، أي بزيادة بلغت نسبتها 14% مقارنة بسنة 2022، وينقسم المكونون إلى 17862 إطار، و10124 عون تحكم، و628 عون تنفيذ، وهذه النسب تعكس اهتمام الشركة الكبير بتأهيل إطاراتها ليتمكنوا من الوقوف على التنفيذ الجيد للاستراتيجيات والسياسات وإدارة فرق العمل باحترافية أكبر، وقد حظيت الوظائف قلب النشاط بنسبة 69% من الدورات التكوينية مقابل 55% تم تخصيصها للوظائف الداعمة، وقد كانت 93% من التدريبات حضورية (Sonatrach, 2023, pp. 51-52)، وهذا يعود لتركيز الشركة على تطوير مهارات العاملين بالوظائف قلب النشاط لكونها أساس القيمة المضافة لها.

ثالثا: تميز الهيكل التنظيمي: تدمج سوناطراك بين الهيكل التنظيمي الوظيفي والمصنفي مما يسمح بتخفيف التعقيد الذي يصاحب تعدد الأنشطة من أساسية وداعمة وتعدد المستويات الوظيفية وكبر حجم المؤسسات النفطية، حيث الوظيفي يتناسب مع وجود التخصص والأنشطة المتعددة ويسمح بالتركيز على كل نشاط وتطوير الخبرات فيه ورفع مستوى الكفاءة لكل قسم، بينما يتناسب الهيكل المصنفي مع كبر حجم الشركة وانتشارها الجغرافي ووجود المشاريع المنبثقة عن الأنشطة والموزعة على عدة مناطق جغرافية في الشمال والجنوب والشرق والغرب والوسط، فيسهل التنسيق بينها مما يدعم تحقيق الأهداف بفعالية أكبر، كما تجدر الإشارة إلى أنه عبارة عن هيكل هرمي فيه تدرج للسلطة، ويتميز أيضا بالرسمية التي تدعم الامتثال للقوانين والإجراءات وتعزز الانضباط، ويراعي هيكل الشركة ضرورة التخصص والدقة في التحليل والوصف الوظيفي مما ينعكس على وضوح المهام وتحديد المهارات الضرورية لكل منصب، ويلاحظ أيضا وجود مركزية عالية في اتخاذ القرارات حيث تكون من صلاحية المستويات العليا في الإدارة في المديرية العامة والأقسام المركزية في الجزائر العاصمة، بينما باقي المديريات الجهوية سواء التي تناولتها الدراسة الحالية أو غيرها فهي تعد سلطات تنفيذية، إلا أنه رغم ذلك يمتاز بقدر ولو كان محدود من المرونة والقابلية للتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية من حيث مراعاة القوانين والتشريعات والسياسات الحكومية، أو المنافسة في ميدان النشاط أو التغيرات التكنولوجية التي فرضت نفسها على كل القطاعات، ومن ناحية الاتصال التنظيمي فالشركة لديها أنظمة اتصال داخلية قوية وعلى درجة عالية من الحماية لضمان التنسيق المستمر بين مختلف الأقسام والفروع، لكن من ناحية الفعالية فقد لاحظنا ضعف في الاتصال الصاعد من الرؤوس إلى المسؤول ومن المستويات الدنيا للإدارة إلى المستويات العليا وبالتالي لا توجد مشاركة فعلية في اتخاذ القرارات أو إبداء الرأي في تعديل السياسات، فكما ذكرنا سابقا فإن ذلك من صلاحية الإدارة العليا فقط، ولكن هذا لا ينفي وجود اتصال غير رسمي قوي ومؤثر، ساهمت في تطوره أمور عدة منها طبيعة وأوقات العمل في معظم الفروع وتواجد العمال لفترات طويلة مع بعضهم البعض وبعيدا عن الأهل، إضافة إلى وسائل التواصل كالمهنية مثل LinkedIn أو وسائل التواصل الاجتماعي الأخرى.

رابعا: التميز الاستراتيجي في سوناطراك: استطاعت سوناطراك أن تضع لها بصمة خاصة في مجال الطاقة والنفط والطاقت المتجددة وطنيا ودوليا، وللحفاظ على استمرارية النجاح وبلوغ التميز، فهي تحاول أن يكون لها توجهات استراتيجية واضحة تأخذ بعين الاعتبار كل جوانب الشركة ومكوناتها، ولا تركز فقط على الإنتاج والنجاح المالي بل تتعداه إلى الاهتمام بالأفراد وأخلاقيات العمل وتحسين أساليب التسيير والاهتمام بالبيئة. وفيما يلي سيتم تشخيص الجانب الاستراتيجي داخليا وخارجيا.

وبالنسبة للاستراتيجيات المتبعة اتجاه البيئة الخارجية تم الاعتماد على نموذج بورتر للقوى الخمس للوقوف على مكان التميز في كل عنصر (قريشي، 2017، الصفحات 197-198) بتصرف حيث أخذت الطالبة الفكرة المبدئية فقط للتقسيم.

1. **قوة المنافسة الحالية في الصناعة:** تواجه سوناطراك تحديات ومنافسة كبيرة من الشركات الأجنبية الناشطة وطنيا من حيث جذب المواهب والعمالة المتخصصة والحفاظ عليها، والتي تعاني من فقدانها لصالح الشركات الأجنبية، الأمر الذي أدى إلى تبني استراتيجيات انبثقت عنها مشاريع كمشروع تحويل الموارد البشرية الهادف إلى تعزيز الشفافية وتكافؤ الفرص، وتطوير المسارات المهنية، وتحسين عملية التوظيف، مما ينعكس على زيادة رضا العاملين، ومن ناحية أخرى أيضا تواجه سوناطراك منافسة في مجال البتروكيماويات وإنتاج الزيوت وصناعة المطاط ذات الجودة العالية، لأن سوناطراك لا تستغل الموارد المتاحة بشكل أفضل مما أدى إلى ضعف نشاطها الأممي، ولمعالجة هذا الضعف تم وضع استراتيجيات جديدة للنهوض بصناعة البتروكيماويات في إطار المخطط الخماسي للشركة 2022-2026 بميزانية بلغت 11 مليار دولار، حيث تم في 6 جويلية 2022 إطلاق مشروع إنجاز وحدة لإنتاج ميثيل ثلاثي بوتيل الإيثر "MTBE" المستخدمة في تصنيع البنزين الخالي من الرصاص بمصافي سوناطراك بقدرة إنتاجية تبلغ 200000 ألف طن سنويا، لتلبية الاحتياجات الوطنية والتوجه نحو التصدير في سنة 2025 (سوناطراك، 2022، صفحة 8). كما تم أيضا إطلاق مشروع لإنجاز مركب لإنتاج ألكيل البنزين الخطي LAB بسكيكدة، حيث يدخل هذا المنتج في صناعة المنظفات، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمركب 100000 ألف طن سنويا (سوناطراك، 2022، صفحة 61).

2. **تهديد الداخلين الجدد للصناعة:** باعتبار سوناطراك شركة سيادية (أي مملوكة للدولة وتستخدم لتحقيق أهداف استراتيجية وطنية كتسيير الموارد الطبيعية وتحقيق التنمية الاقتصادية)، فهي تحظى بدعم قانوني وتشريعي كبير من الحكومة، وبالتالي سيكون هناك قيود أمام فتح القطاع للمنافسة وسيتم فتحه للشراكة فقط، أي أن التهديدات الداخلية ستكون نظرية فقط، ولكن هذا لا يمنع من اتباع استراتيجيات لتطوير الأداء وتحسين العمليات والحفاظ على قدرات إنتاجية عالية، والعمل على انتقاء الموارد البشرية المناسبة من خلال تحسين عملية التوظيف وتقليل الاتجاه الاجتماعي في ذلك، بالإضافة إلى تطوير الأنشطة الخمس للشركة من خلال اتباع التكنولوجيات الحديثة وأدوات الذكاء الاصطناعي في عمليات الاستكشاف والتنقيب والحفر والإنتاج والنقل والتسويق، وقد لاحظنا ذلك في الشراكات التي أبرمتها سوناطراك مع شركات تكنولوجية متطورة كهواوي، من خلال تعاون هذه الأخيرة مع مؤسسة ENAGEO لاستخدام التكنولوجيا الذكية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في الرصد الزلزالي وتحديد أماكن الحفر بدقة، واستخدام تقنية الألياف الضوئية الموزعة لمراقبة خطوط الأنابيب، وتم الاتفاق في أكتوبر 2023.

3. **تهديد السلع البديلة:** إذا نظرنا له من ناحية مخزجات سوناطراك وهي المنتجات النفطية فهي لا يمكن استبدالها بسلع أخرى، وهنا تكمن استراتيجيات الشركة في العمل على تغطية الاحتياجات في السوق الوطنية والتوجه نحو التصدير وتلبية الطلب العالمي المتزايد مع الأخذ بعين الاعتبار أن مخزون النفط والغاز قابل للنفاذ، وهو ما جعل الشركة تدعو إلى الترشيد في استغلال الطاقة من خلال المنشورات التوعوية، وإذا نظرنا للموضوع من ناحية الطاقات البديلة (وهي الطاقات المتجددة والنووية)، فسوناطراك ترى في التوجه نحو هذا المجال ليس فقط لمسايرة المنافسة الدولية إنما كأحد أهم استراتيجياتها لخفض البصمة الكربونية والتقليل من التلوث. وهذا في إطار خطة استثمار متوسطة المدى خصص لها ما يقارب من مليار دولار أمريكي لتطوير مشاريع الانتقال الطاقوي، منها مشاريع استرجاع الغازات المحروقة على مستوى مواقع الإنتاج ومركبات الغاز الطبيعي المسال، ومشاريع إنتاج الكهرباء الكهروضوئية لتغطية الاحتياجات الطاقوية لمواقع الإنتاج والنقل والمعالجة، إضافة إلى إطلاق مشاريع إنتاج ونقل الهيدروجين الأخضر، وكأمثلة على

ذلك الشراكة بين سوناطراك والشركة الألمانية للغاز VNG AG VNG المبرمة في ديسمبر 2022 لإنجاز مشاريع في مجال الهيدروجين والأمونيا الخضراء بهدف تصديرها نحو ألمانيا، وكمثال آخر مشروع إنتاج الوقود الحيوي عبر إقامة مزرعة تجريبية لزراعة النباتات الزيتية المستعملة كمادة أولية (وسيط) في قطاع الوقود الحيوي، وهذا في إطار شراكة بين شركة الصناعات الغذائية (AAA spa) التابعة لسوناطراك والشريك إيني، زيادة إلى توجه سوناطراك نحو إنتاج الطاقة الشمسية (سوناطراك، 2022، الصفحات 80-81).

وكل هذه المشاريع تدخل ضمن استراتيجية ورؤية متميزة تسعى من خلالها الشركة لضمان الأمن الطاقوي للبلاد على المدى البعيد، وتحقيق القيمة المستدامة مع الحفاظ على البيئة، والحفاظ على الموارد للأجيال القادمة وتلبية احتياجاتهم.

4. **قوة مساومة المورد:** يتمثل المورد بالنسبة لسوناطراك في كل من يوفر لها ويمدها برؤوس الأموال، والموارد البشرية المتخصصة، والآلات والمعدات التكنولوجية، إضافة إلى الشراكات الأجنبية بالنسبة للنشاط الخلفي في مجال التنقيب عن الموارد الباطنية وعمليات الحفر والاستخراج التي تحتاج تقنيات متطورة وتكلفتها عالية، وفي هذا الإطار لدى سوناطراك توجه استراتيجي واضح في اختيار الشركاء الأجانب بعناية، واستخدام التكنولوجيا المتطورة التي من شأنها تقليل التكاليف والوقت، وزيادة الإنتاجية، مع العمل على ضمان السيادة الوطنية على الثروات الباطنية وأن تكون الشراكات وفق نسب محددة تخدم الشركة والاقتصاد الوطني.

5. **قوة مساومة الزبائن:** لدى سوناطراك نوعين من الزبائن، فبالنسبة للزبون الداخلي أي السوق المحلية فهي محتكرة من طرف فروع الشركة كنفطال، أما خارجيا فتتحكم فيها المعاهدات المبرمة في إطار المنظمات الدولية كالأوبك بالنسبة للنفط، أما من ناحية الغاز فلها استراتيجية واضحة لتقوية تواجدتها في السوق الدولية كأحد أهم مصدري الغاز خاصة لأوروبا وهذا باستغلال ميزة القرب من هذه القارة، وهنا تعمل الشركة أيضا على حماية ومراقبة أنابيب نقل الغاز الدولية، وتطوير عمليات النقل البحري للمنتجات البترولية، مع الأخذ بعين الاعتبار الأزمات الدولية كالأزمة الروسية الأوكرانية، وحرب إيران مع الكيان الإسرائيلي، وعدوان هذا الأخير على قطاع غزة وتأثير ذلك على تذبذب أسعار النفط، وتعطيل حركة الملاحة البحرية، كما لا ننسى أيضا الأزمات الصحية كأزمة كورونا، وبالتالي ضرورة العمل على إيجاد استراتيجيات بديلة وحلول مبتكرة للحفاظ على استدامة عملية الإنتاج والنقل والتوزيع والتسويق.

أما فيما يخص تشخيص التميز الاستراتيجي في البيئة الداخلية فسيتم اللجوء إلى تحليل سلسلة القيمة ل Michael Porter

عند الوقوف على الأنشطة الأساسية فيلاحظ أن قدرة سوناطراك على التحكم في خطوط النقل والتوزيع والتسويق داخليا وخارجيا يمنحها قيمة مضافة، كما أن قدرة الشركة على إحداث تكامل وتنسيق بين مختلف الأنشطة سواء المنبع أو المصب، وهذا من النواحي الإدارية والعملياتية والاتصال، سيساهم في تقليل التكاليف وزيادة الأرباح، ولسوناطراك هنا رؤية واضحة تتضمن إطلاق مشاريع لتطوير الأنشطة اللوجيستية من خلال استخدام أحدث الأساليب والتكنولوجيات في الاستكشاف والتنقيب والحفر والإنتاج، والعمل على إيجاد منابع جديدة للنفط؛ إضافة إلى تميز سوناطراك من ناحية تركيزها على نشاط النقل حيث تعد من الشركات التي تتميز بشساعة شبكة النقل والتوزيع نظرا لامتداد الحدود الجغرافية بين منابع النفط ومناطق التسويق كالموانئ. حيث تمتد هذه الشبكة على ما يقارب 22000 كيلومتر، 53% منها مخصص لنقل الغاز الطبيعي، وتتضمن 43 خط أنابيب، و85 محطة ضخ وضغط مثبتة على طول الشبكة، و128 خزاناً لتخزين المحروقات السائلة، و3 موانئ نفطية في كل من أرزيو، سكيكدة، وبجاية بطاقة شحن

تبلغ 3.1 مليون طن، إضافة إلى امتلاكها 05 عوامات شحن في عرض البحر (Sonatrach, 2025). وقد حققت الشركة نتائج متميزة في تطوير قطاعي الاستكشاف والإنتاج من خلال استمرار النمو المستدام في إنتاج الهيدروكربونات الأولية للعام الثالث على التوالي ليصل إلى 194 مليون طن مكافئ نفط في عام 2023 بزيادة بنسبة 2.2% مقارنة بالعام 2022، والجدول التالي يوضح هذا التطور.

الجدول (1.3): تطور إنتاج الهيدروكربونات الأولية (الوحدة مليون طن مكافئ نفط)

المجال	السنوات	2021	2022	2023
إنتاج الهيدروكربونات الأولية		185.2	189.6	193.8

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Sonatrach, 2023, p. 21)

كما ارتفع أيضا إنتاج الغاز الطبيعي المسال بنسبة 27% ليصل إلى 29 مليون متر مكعب، والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول (2.3): تطور إنتاج الغاز الطبيعي المسال (الوحدة مليون متر مكعب)

المجال	السنوات	2021	2022	2023
إنتاج الغاز الطبيعي المسال		26.3	22.8	29.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Sonatrach, 2023, p. 21)

أما من ناحية نشاط التكرير فقد تم تلبية الاحتياجات الوطنية دون الحاجة للاستيراد حيث ارتفع إنتاج المصافي بالأخص تكرير النفط الخام للعام الثالث على التوالي بنسبة 2%، والجدول التالي يظهر ذلك

الجدول (3.3): تطور معدلات تكرير النفط الخام (الوحدة مليون طن)

المجال	السنوات	2021	2022	2023
تكرير النفط الخام		25.0	25.5	26.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Sonatrach, 2023, p. 21)

وبالوقوف على مجال البتروكيماويات فقد حقق نتائج جيدة وتطور ملحوظ، حيث ارتفع الإنتاج في مجمع CPIZ بنسبة 27%، وزادت مبيعات تصدير الميثانول بنسبة 67%.

في حين حققت الشركة تحسن كبير في نشاط التسويق، حيث ارتفعت حجم المبيعات بنسبة 4% وذلك من 158.3 مليون طن مكافئ نفط في عام 2022 إلى 164.2 مليون طن مكافئ نفط للعام 2023. والجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول (4.3): تطور حجم مبيعات النفط (الوحدة مليون طن مكافئ نفط)

المجال	السنوات	2021	2022	2023
حجم مبيعات النفط		159.4	158.3	164.2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Sonatrach, 2023, p. 22)

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن حجم مبيعات النفط شهد انخفاض بين عامي 2021 و2022، لكنه عاد للارتفاع مجدداً ونسبة ملحوظة في عام 2023.

كما يجدر الإشارة إلى وجود انخفاض في الواردات التي بلغت 166 مليون دولار أمريكي في عام 2023 حيث انخفضت بنسبة 13% مقارنة بعام 2022، فلم يتم استيراد الوقود خلال العام 2023 وذلك بسبب تطوير مصافي التكرير (Sonatrach, 2023, pp. 21-22). والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (5.3): تطور قيمة الواردات من المنتجات البترولية (الوحدة مليون دولار أمريكي)

المجال	السنوات	2021	2022	2023
قيمة الواردات		210	190	166

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Sonatrach, 2023, p. 22)

ويلاحظ من الجدول أعلاه، وجود انخفاض في قيمة الواردات التي بلغت 166 مليون دولار أمريكي للعام 2023، بانخفاض قدره 13% مقارنة بالعام 2022 حيث بلغت 190 مليون دولار أمريكي، وهذا يعتبر كنتيجة مباشرة لإعادة تأهيل مصافي التكرير. ومن أجل استكمال تشخيص التميز الداخلي لشركة سوناطراك سنخرج على تحليل الأنشطة الداعمة، فمن ناحية إدارة الموارد البشرية فيعد أهم مشروع استراتيجي تبنته سوناطراك في هذا المجال هو مشروع تحويل الموارد البشرية والذي تم التطرق له بالتفصيل سابقاً حيث سيجعل هذا المشروع إدارة الموارد البشرية تحظى بدور استراتيجي في تسيير الشركة والمشاركة في إعداد الخطط واتخاذ القرارات، وأما فيما يخص أنشطة البحث والتطوير فإن سوناطراك تنظر له كتوجه استراتيجي لتحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل في زيادة وتحديد الاحتياجات، تحسين مردودية الإنتاج، وتقليل التكاليف التشغيلية، مع إدماج التكنولوجيا الحديثة في الأنشطة الأساسية.

وتعمل سوناطراك على تعزيز أنشطة البحث والتطوير من خلال عقد شراكات مثمرة مع الجامعات، ومراكز البحث، والمدارس الكبرى، وحتى شركات النفط الأجنبية، حيث تتمحور المشاريع الحالية حول المحاور الاستراتيجية التالية: (Sonatrach R&D, 2025)

التكرير والبتروكيماويات، تقنيات زيادة وتحسين استخلاص النفط (EOR/IOR)، التقنيات الحيوية البترولية وحماية البيئة، الموارد والتآكل والتفتيش التقني، النمذجة والمحاكاة والتحسين، الحفر والإنتاج وهندسة المكامن، التحكم التكنولوجي والتطوير. وبحسب آخر الإحصائيات قد تم إيداع حوالي 31 براءة اختراع من قبل سوناطراك لدى المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، والتي استطاعت أن تقدم حلولاً تكنولوجية متميزة، والشكل الموالي يوضح نموذج لأحد براءات الاختراع الخاصة بسوناطراك.

الشكل (3.3): نموذج براءة اختراع خاصة بسوناطراك

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المعهد الوطني للملكية الصناعية
INSTITUT NATIONAL ALGERIEN DE LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE

براءة اختراع
BREVET D'INVENTION

R2-FO-10

(22) Date de dépôt: 12/07/2020 (11) N° du brevet: 11482
(31) N° Dépôt: 200396
(54) Titre de l'invention: Procédé de Caractérisation des Roches Réservoirs par CT-Scan à base d'Apprentissage Profond

(71) Déposant :
1/ Centre de Recherche et Développement de Sonatrach, Avenue du 1er Novembre, Boumerdes
2/ Centre de Développement des Technologies Avancées, Cité du 20 Août 1956, Baba-Hassen

(72) Inventeur
Bouchaïra Djamel-Yihlef Faycal-Aïlam Abdelkrim-Khodja Mohamed-Benamara Mustapha-Issert Ammar-Zebdi Khalifa-Mourini Ibrahim-Kinoucha Ismaïl-Bouheïs Amine-Sebasti Hadjer

(73) Titulaire :
1/ Centre de Recherche et Développement de Sonatrach, Avenue du 1er Novembre, Boumerdes
2/ Centre de Développement des Technologies Avancées, Cité du 20 Août 1956, Baba-Hassen

(54) Mandataire :
(56) Données relatives à la priorité:

Source : (Sonatrach la R&D, 2025)

خامسا: تميز الثقافة التنظيمية: تحرص شركة سوناطراك بكل فروعها على وضع مدونة السياسة الخاصة بها، مع لائحة القوانين التنظيمية ومدونة الأخلاق والقيم، وإعلام جميع العاملين في كل المستويات والمواقع بها، حيث تعكس تلك اللوائح والقيم والسياسات ثقافة الشركة التي تدعو إلى تعزيز التعلم المستمر والابتكار، وتطوير التدريب لتحسين مستوى العاملين والإطارات، كما تشجع على التعاون والعمل الجماعي وبناء علاقات حسنة داخل وخارج الشركة، والجدير بالذكر أن الالتزام بأخلاقيات العمل يعد من أهم توجهات سوناطراك، التي تسعى بالتزامن مع تحسين أدائها المالي ورفع إنتاجيتها إلى تطبيق معايير حماية البيئة وتقليل التلوث، والحرص على الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية والطاقة، وقد استحدثت في هذا الصدد إجراءات تفضي بضرورة مراجعة المشاريع وتقييم تأثيراتها على البيئة والمجتمع قبل تنفيذها، مع استمرار مراعاة التزاماتها اتجاه المجتمع والمساهمة في التنمية الاقتصادية، وذلك في إطار تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية ضمن معيار ISO 26000، كما أن الشركة أيضا تعكف على تعزيز الشفافية ومبدأ تكافؤ الفرص، والعمل على حماية العاملين والمترشحين للوظائف من جميع أنواع التمييز، في إطار تطبيق معيار ISO 37001 المتعلق بمكافحة الفساد وتعزيز الشفافية والنزاهة؛ وكل ذلك يصب في إطار بناء ثقافة تنظيمية قوية وموحدة تعزز روح الانتماء، وترجم رؤية الشركة وتساهم في تحقيق أهدافها، وتدعم مسيرة النمو المستدام.

إن الجهود التي تبذلها سوناطراك للوصول للتميز من خلال تطوير ممارساتها المختلفة يمكن قياس نتائجها وفق عدة مؤشرات، كالخصة السوقية، معدل الإنتاجية، أو التكاليف، وكذا حجم الصادرات أو قيمتها من المحروقات، والجدول الموالي يوضح تطور قيمة الصادرات من البترول الخام من 2018 إلى 2023.

الجدول (6.3): تطور قيمة الصادرات من البترول الخام

السنوات	2018	2019	2020	2021	2022	2023
قيمة الصادرات (مليون دولار أمريكي)	12117.6	11231.5	5509.9	9740.9	15309.4	12159.6

المصدر: (بنك الجزائر، 2024، صفحة 25)

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن قيمة الصادرات من البترول الخام انخفضت خلال سنوات 2020 و 2021 وذلك بسبب الأزمة الصحية العالمية كوفيد-19 وتأثيرها السلبي على قطاع النفط والاقتصاد العالمي، وبعدها عادت الصادرات للارتفاع من جديد في سنة 2022 بعد تعافي الاقتصاد الدولي وعودة النشاط الإنتاجي إلى وتيرة أقوى.

إضافة إلى المؤشرات المذكورة سابقا فإن مؤشر معدل حوادث العمل يعتبر من المؤشرات المهمة التي تدل على مدى اهتمام الشركة بمواردها البشرية، وسعيها لتوفير بيئة عمل آمنة ومحفزة، وفي هذا السياق بلغت حوادث العمل المسجلة لسنة 2023 ما يقدر ب (426) حادث وذلك مقارنة ب (442) حادث في سنة 2022 أي بانخفاض بلغت نسبته 4 (Sonatrach, 2023) % ورغم أن النسبة قليلة لكنها تترجم استراتيجية سوناطراك للتقليل من حوادث العمل، وهذا من خلال بعض الإجراءات منها، تدريب العاملين على مكافحة الحرائق وكيفية التعامل معها، إطلاق نظام التحقيق في الحوادث مع مراعاة مستوى الخطورة الفعلي أو المحتمل، وكذلك تكثيف حملات التوعية وتطوير إدارة المخاطر العملية في كل الأقطاب العملياتية (الجزائر، أرزيو، سكيكدة، حاسي مسعود، حاسي الرمل، إن أمناس)، أيضا تقديم تدريبات للموظفين على مخاطر الطرقات بالتعاون مع مجموعة Togitrams (المجمع العمومي للنقل البري للبضائع)، مع الحرص على متابعة صيانة المركبات مع التجهيز التدريجي لها بأنظمة مراقبة السائق، نظام تحديد المواقع العالمي (GPS). كما تجدر الإشارة إلى أن سوناطراك وفروعها والمعاهد التابعة لها قد نالت عدة شهادات في الجودة والتميز والتي قمنا بتلخيصها في الجدول الموالي.

الجدول (7.3): شهادات الجودة لشركة سوناطراك وفروعها

الوحدة (الفرع)	شهادة الجودة	الجهة المانحة	التاريخ
مخابر الاستكشاف والإنتاج	ISO/IEC 17025 : 2017	أليجر - ALGERAC	2022/06/16
المعهد الجزائري للبترول	ISO 9001 :2015	ALICEF	2022/10/04
سيدال غاز	ISO 9001 :2015, ISO 14001 :2015, ISO 45001 :2018	TUV Rheinland	2023/12/26
سوناطراك (المجموعة العامة)	ISO 26000, ISO 37001	اتفاقية مع المعهد الوطني للتقييس (IANOR)	جانفي 2021

المصدر: (قسم الإنتاج، المديرية الجهوية للحفر بسوناطراك، اتصال شخصي، 22 جانفي 2025)، موقع الشركة

<https://sonatrach.com/fr/>

في الأخير يمكن القول بأن سوناطراك كانت سابقا تركز على تطوير أدائها المالي وزيادة إنتاجيتها وحصتها السوقية فقط، لكنها حاليا اتجهت نحو التركيز على كل مكوناتها مثل تطوير رأس المال البشري، وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، إضافة لاستخدام أحدث التكنولوجيات وتكييفها مع احتياجاتها، والأهم من ذلك أصبحت تسعى لتحقيق التنمية المستدامة من خلال دعم الأبحاث في الطاقات المتجددة، وذلك للحفاظ على البيئة وحماية حقوق الأجيال القادمة في الطاقة والموارد، وكل ذلك يسهل عليها الوصول للتميز بخطى ثابتة ومدروسة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

تشير المنهجية إلى مجموعة الخطوات التي يتبعها الباحث من أجل تفسير ظاهرة معينة وللوصول إلى الأهداف المبتغاة من دراسته (مجموعة مؤلفين، 2019، صفحة 12). وضمن هذه المنهجية يحتاج الباحث لتوظيف مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية من أجل معالجة إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الأول: منهج الدراسة ونموذجها

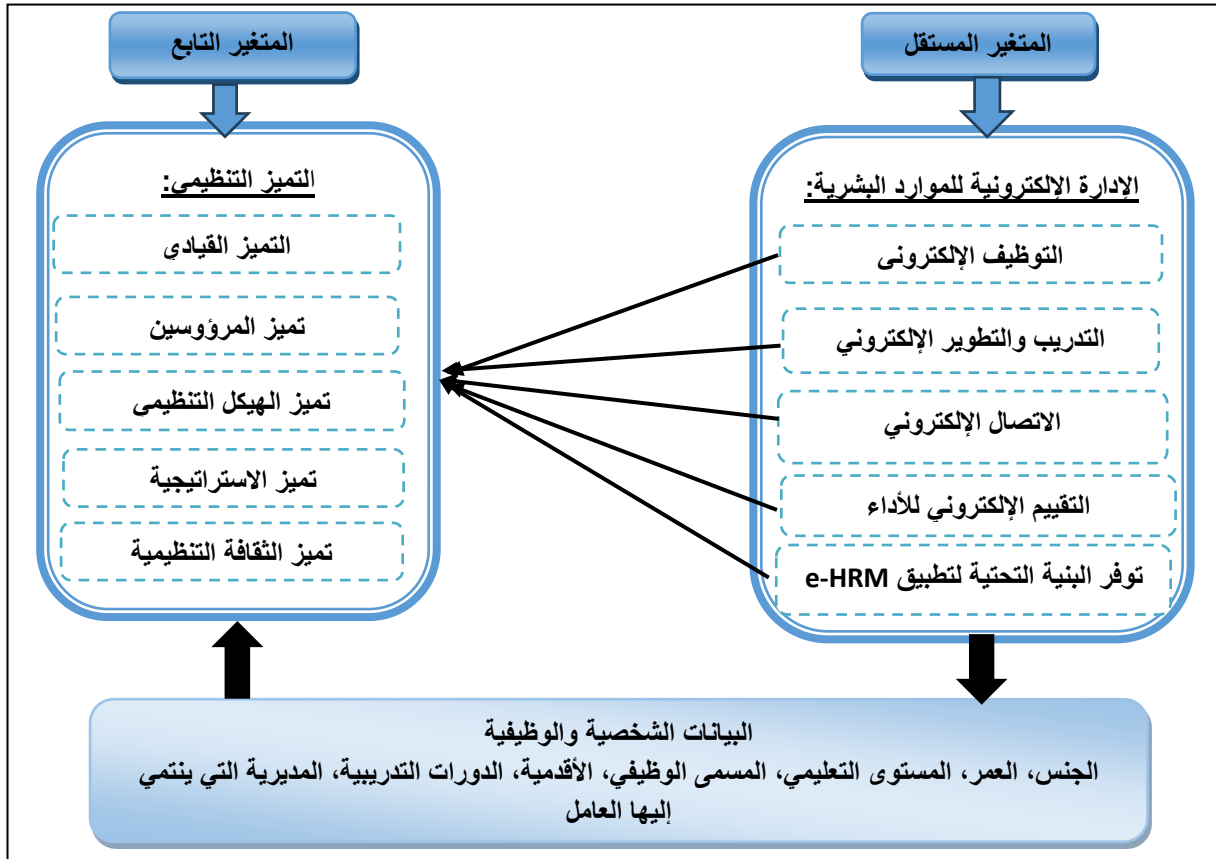
تعدد المناهج العلمية التي يتبعها الباحثون في دراساتهم لكن عملية اختيار المنهج المناسب لا تكون وفقا لميول ورغبات الباحث إنما وفقا لشروط محددة من بينها مراعاة طبيعة الظاهرة المدروسة والإشكالية المراد معالجتها، حيث يرى الباحثون أن المنهج العلمي هو: "عبارة عن دراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية بشكل موضوعي بعيدا عن الميول الشخصية للباحث وفقا لنمط تفكير منظم وقائم على الملاحظة العلمية وجمع البيانات من أجل الوصول إلى نتائج وحقائق علمية بالإمكان تعميمها والقياس عليها" (المشهداني، 2019، صفحة 119).

الفرع الأول: منهج الدراسة

بالنظر إلى طبيعة الظاهرة المدروسة والإشكالية المطروحة وكذلك أهداف الدراسة الحالية، اختارت الطالبة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بدراسة الظواهر كما هي في الواقع حيث يجمع البيانات والمعلومات والحقائق حولها ليعطي الوصف الدقيق لتلك الظواهر ومن ثم يعبر عنها بصورة كمية وكيفية من خلال استخدام مختلف أدوات التحليل والمعالجة. وقد ركز الشق الوصفي على الإحاطة بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والمراجع، أما الشق التحليلي فتناول الجانب الميداني للدراسة من خلال إسقاط الإشكالية في الواقع ومحاولة التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي في بعض المديرية التابعة لسوناطراك، وذلك عن طريق استخدام بعض أدوات جمع البيانات كالاستبانة والمقابلة بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية.

الفرع الثاني: نموذج الدراسة

الشكل (4.3): النموذج المقترح لأثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

من الشكل أعلاه يتضح أن هذا النموذج يحاول التعرف على العلاقة بين المتغيرات ودراسة مستوى التأثير لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) على المتغير التابع (التميز التنظيمي) وإسقاط ذلك على المؤسسة محل الدراسة (بعض المديرية التابعة لسوناطراك) وفقاً لاتجاهات أفراد العينة، مع الأخذ بعين الاعتبار البيانات الشخصية والوظيفية المذكورة أعلاه.

المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة

تحتاج كل ظاهرة مدروسة إلى جمع مختلف البيانات والمعلومات حولها، وذلك بالاعتماد على أدوات متنوعة بحسب نوع المنهج المتبع وطبيعة الظاهرة وكذلك المجتمع المدروس، ليتم بعدها تحليل تلك البيانات ومعالجتها عن طريق الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق الغرض من الدراسة والوصول إلى نتائج بالإمكان تعميمها.

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

استطاعت هذه الدراسة الوصول إلى البيانات المرغوبة بالاعتماد على نوعين من المصادر كما يلي:

أولاً: البيانات الثانوية

تم الاستعانة بالعديد من مصادر البيانات الثانوية التي شملت المراجع المتنوعة بين الكتب والمقالات والأطروحات والتقارير والمواقع الإلكترونية للإلمام بمختلف جوانب الموضوع النظرية وفهم متغيرات الدراسة وأبعادها، بالإضافة إلى تحليل عدد لا بأس به من الدراسات السابقة والتعليق عليها للاستفادة منها ومن النتائج التي توصلت لها.

ثانياً: البيانات الأولية

تشير البيانات الأولية إلى المعلومات التي تخص مجتمع وعينة الدراسة المستهدفة والتي تم جمعها من خلال اللجوء للمقابلة مع عدد من المسؤولين والمختصين خاصة في إدارة الموارد البشرية حيث ساهموا بتقديم معلومات هامة حول التطبيقات الإلكترونية المستخدمة في تسيير الموارد البشرية في المديرية محل الدراسة مع توفير بعض الوثائق الهامة، وقد ارتكزت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للبحث حيث تم تصميمها بما يتوافق مع موضوع الدراسة والمتغيرات وأبعادها، ثم توزيعها على مفردات العينة لمعرفة اتجاهاتهم ولقياس أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي في شركة سوناطراك، بعدها تم تفريغ البيانات المجمعة وتحليلها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS-V29 مع برنامج SPSS Modeler v18.5، وبلاستعانة بالاختبارات الإحصائية الملائمة، وذلك للحصول على النتائج القادرة على إثراء البحث وتحقيق أهدافه.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المتبعة

بغية اختبار صحة الفرضيات والاجابة على الأسئلة ولتحقيق الغرض من الدراسة، ونظرا للاستعانة بأدوات متنوعة في جمع البيانات كالمقابلة بالإضافة إلى كون استبيان الدراسة مكون من أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة فقد كان لزاما الاعتماد على أدوات وأساليب تحليل متنوعة تلائم نوعية البيانات، ولذلك تم استخدام أسلوب التحليل النوعي للتعامل مع المعطيات والمعلومات المجمعة من خلال المقابلة وكذلك الأسئلة المفتوحة في الاستبيان، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (29) وبرنامج SPSS Modeler v18.5، من خلال تطبيق جملة من الاختبارات الإحصائية كما يلي:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية: وتم الاستعانة بها لوصف أفراد عينة الدراسة من ناحية خصائصهم الشخصية والوظيفية بالإضافة إلى تحديد استجاباتهم اتجاه فقرات محاور الاستبيان؛
- ✓ معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة وفقراتها؛
- ✓ الإحصاء الوصفي: من خلال حساب المتوسطات الحسابية التي تقيس مستوى استجابة أفراد العينة اتجاه كل فقرة من فقرات الاستبيان وكذلك الانحرافات المعيارية لقياس مستوى انحراف وتشتت استجابات أفراد العينة، أي لتحديد الاتجاه العام لمحاور أداة الدراسة؛

✓ اختبار شايبرو- ويليك وكلومكروف - سيمنروف لاختبار الإعتدالية؛

✓ اختبار ليفيني للتجانس؛

✓ اختبار T للعينات المستقلة: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير (الجنس).

✓ اختبار التباين الأحادي ANOVA : لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة والتي تعزى لباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية؛

والاختبارات المولية تم استخدامها لاختبار العلاقة والأثر بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع:

✓ الإنحدار الخطي المتعدد؛

✓ نموذج شجرة القرار؛

✓ نموذج الشبكة العصبية؛

الفرع الثالث: أدوات جمع البيانات

هناك عدة أدوات يستعين بها الباحث لجمع المعلومات حول الظاهرة التي يرغب في دراستها كاستبانة، المقابلة، أو الملاحظة العلمية، والتقارير وغيرها، وفي الدراسة الحالية تم التركيز على الاستبيان بشكل أساسي لجمع البيانات الأولية، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات للتعمق أكثر في موضوع البحث والوقوف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في تسيير الموارد البشرية، وكذلك مستويات الأداء ومدى التفوق المحقق في المديرية والشركة محل الدراسة.

أولا: المقابلة

المقابلة هي من بين أهم أدوات جمع البيانات حيث تتم عبر توجيه بعض الأسئلة لفرد أو خبير في مجال معين حول معلومات يتعذر على الباحث الوصول لها من خلال مصادر أخرى كالكتب أو غيرها، وهي عبارة عن وسيلة شفوية مباشرة أو هاتفية أو تقنية لجمع البيانات (المشهداني، 2019، صفحة 157). ولا تتم المقابلة بشكل تلقائي أو عفوي بل يجب أن تكون في إطار ممنهج ومنظم للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المفيدة في البحث.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقابلات المفتوحة والتي تطرح بها أسئلة غير محددة الإجابة لإعطاء حرية أكبر للمستجيب وللحصول على معلومات أكثر حول الموضوع، وفي هذا الإطار تم إجراء مقابلات مع مجموعة من الإطارات والموظفين في المديرية محل الدراسة، حيث أجريت مقابلة مع إطار سامي في مصلحة التوظيف على مستوى إدارة الموارد البشرية والوسائل بالمديرية الجهوية للحفر حاسي مسعود حيث قدم معلومات هامة حول إجراءات التوظيف ومدى استخدام التكنولوجيا في ذلك، وتم إجراء مقابلة أيضا مع إطار في مصلحة التكوين في نفس الإدارة والذي أعطى صورة أكثر تفصيلا عن سيرورة عمليات التكوين وبرمجيات التكوين مثل: نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP، ومنصة التكوين SMA، ومنصة التعليم الإلكتروني (E-learning)، وأهم مراكز التكوين التي تتعامل معها الشركة مثل: أكاديمية سوناطراك للإدارة (SMA) بوهرا، والمعهد الجزائري للبترو (IAP)، وكذلك قدم معلومات حول أساليب ووسائل الاتصال الإلكتروني بين الموظفين، وبرامج التسيير الإلكتروني للموارد البشرية (RHESUM)، وأيضا معلومات حول شهادات الجودة بالشركة، كما تم أيضا إجراء مقابلة مع إطار سامي في مديريةية العمليات على مستوى قسم

الإنتاج بالجزائر العاصمة، والذي قدم توضيحات هامة حول هيكل شركة سوناطراك وعلاقتها بقسم الإنتاج وتقسيمات الأنشطة والمديريات وأهم الأنشطة في القسم وكذلك البنية التشغيلية والتقسيمات الوظيفية في الشركة، وقد تم إجراء مقابلة أيضا مع أحد الموظفين في مصلحة التخطيط بقسم المستخدمين في المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي، حيث قدم شروحات وافرة حول برنامج التسيير الإلكتروني للموارد البشرية وكيفية استخدامه على مستوى المصالح والنوافذ المتاحة لكل مصلحة وإمكانية الوصول المسموح بها لكل موظف في قسم المستخدمين.

ثانيا: الاستبيان

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أجل استكمال الجانب الميداني للدراسة فهي الأداة الملائمة لطبيعة الدراسة وحجم العينة والمجتمع، وقد تم تصميم الاستبيان بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في موضوع الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى قسمين هما:

القسم الأول: ويتضمن البيانات الوصفية العامة لعينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية، عدد الدورات التدريبية حول التحكم في الإعلام الآلي + الوسائط (إيميل/ زووم/ التعامل بالإنترنت) Rhesum+، والمديرية التي ينتمي إليها العامل).

القسم الثاني: يتضمن هذا القسم محاور الاستبيان ويتكون من محورين كالآتي: أنظر الملحق رقم 2

المحور الأول: يشتمل على (21) فقرة تم وضعها لقياس المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، التقييم الإلكتروني للأداء، الاتصال الإلكتروني، توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية)، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (8.3): تصنيف فقرات المحور الأول للاستبيان

أبعاد المتغير المستقل (المحور الأول)						المتغير المستقل
المجموع	توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	الاتصال الإلكتروني	التقييم الإلكتروني للأداء	التدريب والتطوير الإلكتروني	التوظيف الإلكتروني	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
21	4	4	4	5	4	عدد الفقرات

المصدر: من إعداد الطالبة

المحور الثاني: يتضمن (20) فقرة تم وضعها لقياس المتغير التابع المتميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (9.3): تصنيف فقرات المحور الثاني للاستبيان

أبعاد المتغير التابع (المحور الثاني)						المتغير التابع
المجموع	تميز الثقافة التنظيمية	تميز الاستراتيجية	تميز الهيكل التنظيمي	تميز المرؤوسين	التميز القيادي	التميز التنظيمي
20	4	4	4	4	4	عدد الفقرات

المصدر: من إعداد الطالبة

كما أن فقرات كل بعد في كلا المحورين تنتهي بفقرة إضافية متمثلة في سؤال مفتوح من أجل منح حرية أكبر للمستجيب وللتعرف على وجهات نظره، وللوصول إلى معلومات أوسع حول البعد المدروس. وللإجابة على فقرات الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، حيث يساعد في التعرف على اتجاهات أفراد العينة وتحديد موافقتهم على كل فقرة من فقرات الاستبيان، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (10.3): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي

كما قد تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى بين أكبر وأصغر درجة في المقياس (4=1-5) وبقسمة الناتج على أكبر درجة في المقياس يمكن الحصول على طول الفئة (0.80=5/4)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل درجة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحدود الدنيا والقصى لكل فئة، ليصبح مجال كل فئة كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (11.3): تصنيف الإجابات وفق المتوسط الحسابي المرجح للفقرات

المجالات	درجة المقياس	مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
المجال الأول	لا أتفق تماماً	من 1 إلى 1.80	منخفض جداً
المجال الثاني	لا أتفق	من 1.81 إلى 2.61	منخفض
المجال الثالث	أتفق إلى حد ما	من 2.62 إلى 3.42	متوسط
المجال الرابع	أتفق	من 3.43 إلى 4.23	مرتفع
المجال الخامس	أتفق تماماً	من 4.24 إلى 5	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي

وسنقوم بعد ذلك بتحديد قيم المتوسط الحسابي المرجح للمقياسين أي للمحورين كما يلي:

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = 4 - 1 = 3$$

● قسمة المدى على عدد الفئات $1.33 = 4/3$ ثم يضاف 1.33 إلى الحد الأدنى لدرجة المقياس فيصبح كما يلي:

جدول (12.3): تصنيف الإجابات وفق المتوسط الحسابي المرجح للمقياسين (محوري الدراسة)

المجالات	مجال المتوسط الحسابي المرجح	الدرجة المكافئة للمقياس الأول	الدرجة المكافئة للمقياس الثاني
المجال الأول	من 1 إلى 2.33	منخفض	منخفض
المجال الثاني	من 2.34 إلى 3.67	متوسط	متوسط
المجال الثالث	من 3.68 إلى 5	مرتفع	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكارت

الفرع الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتأكد من مصداقية الأداة ومدى صلاحيتها لتحقيق أغراض الدراسة، ولمعرفة مدى وضوح الأسئلة والفقرات، تم عرض الاستبانة في هيئتها الأولية على عدد من المحكمين المتمثلين في أساتذة متخصصين في المجال والبالغ عددهم (09) أساتذة محكمين (أنظر الملحق رقم 1). وبناء على التصحيحات والتوجيهات التي قدموها قامت الطالبة بإجراء التعديلات اللازمة حتى تزداد الاستبانة وضوحاً وتتلاءم مع ما وضعت لأجله ولتقدم في صورتها النهائية (أنظر الملحق رقم 2).

ثانياً: صدق وثبات الأداة (الاستبانة)

يشير ثبات أداة الدراسة إلى إمكانية الحصول على نتائج متقاربة في حالة تحقق نفس الشروط، أي عند توزيع الاستبانة على نفس العينة من الأفراد وتحت نفس الظروف.

1- الثبات: نقول بأن الأداة تتسم بالثبات إذا قدمت نتائج متقاربة عند تكرار عملية القياس.

2- الصدق: نقول بأن الأداة تتسم بالصدق إذا وجدناها تقيس الصفة (المتغير) التي صممت من أجله.

-صدق وثبات مقياس الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

بناءً على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS V29 تحصلنا على قيمة ألفا كرونباخ ومعامل الصدق كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (13.3) معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لمقياس الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ألفا كرونباخ	معامل الصدق	عدد الفقرات
0.686	0.828	21

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد فقرات المقياس هي 21 فقرة وأن ألفا كرونباخ له يساوي 0.686 وهو يشير إلى أن معامل الثبات مرتفع وبقيمة مقبولة حيث يقترب من 0.7 القيمة المرجعية لألفا كرونباخ التي على أساسها نحكم على مدى قبول

بناء الأداة واستقرار نتائجها، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات ونلاحظ أيضاً أن معامل الصدق للمقياس يساوي 0.828 وهو معامل صدق قوي مما يعني أن المقياس صادق ومنه نستنتج أن المقياس صالح للدراسة.

– صدق وثبات مقياس التميز التنظيمي

بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS V29 تحصلنا على قيمة ألفا كرونباخ ومعامل الصدق كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (14.3) معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لمقياس التميز التنظيمي

ألفا كرونباخ	معامل الصدق	عدد الفقرات
0.932	0.965	20

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن عدد فقرات المقياس هي 20 فقرة وأن ألفا كرونباخ له يساوي 0.932 وهو يشير إلى أن معامل الثبات عالي وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات ونلاحظ أن معامل الصدق للمقياس يساوي 0.965 وهو معامل صدق قوي مما يعني أن المقياس صادق ومنه نستنتج أن هذا المقياس صالح للدراسة. وبما أن المقياسين صالحين للدراسة نستنتج أن الأداة (الإستبانة) صالحة للدراسة وبالتالي تحقق شرط ثبات أداة الدراسة وإمكانية قبولها واعتمادها، وهذا ما تؤكد قيمة ألفا كرونباخ المتحصل عليها للاستبيان ككل كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول (15.3): معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان ككل

المتغير	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	21	0.686
التميز التنظيمي	20	0.932
الاستبيان ككل	41	0.894

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان ككل بلغت (0.894) وهي قيمة مرتفعة مما يدل على ثبات أداة الدراسة وقبولها، وصلاحياتها لتحقيق أغراض الدراسة والوصول لنتائج مستقرة.

المبحث الثالث: تقديم مجتمع وعينة الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى كل الأفراد أو المشاهدات أو الأحداث المتعلقة بموضوع البحث أو الدراسة (عبيدات، أبو نصار، ومبيضين، 1999، صفحة 84). ويشتمل على جميع عناصر الظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها؛ وللإحاطة أكثر بجوانب

الموضوع سنخرج في بادئ الأمر على ميدان الدراسة الحالية من خلال عرض المديرية التي شملتها والتعرف أكثر عليها، من حيث الموقع والأنشطة والمهام.

المطلب الأول: ميدان الدراسة

لقد وقع الاختيار على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية كميدان للدراسة الحالية من خلال بعض مديرياتها وأقسامها على مستوى الجزائر العاصمة وولاية ورقلة، وذلك بهدف اختبار أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي، حيث شملت الدراسة كل من المديرية العامة للشؤون الاجتماعية بالجزائر العاصمة، وقسم الإنتاج بالجزائر العاصمة، والمديرية الجهوية للحفر حاسي مسعود، والمديرية الجهوية للإنتاج مؤسسة حوض بركاوي، والمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود.

الفرع الأول: مديرية الشؤون الاجتماعية بسوناطراك الجزائر العاصمة

تعد مديرية الشؤون الاجتماعية من بين أهم المديرية أو الملحقات التابعة لسوناطراك، وتقع ب 7 نهج البشير الإبراهيمي المرادية الجزائر العاصمة، يعمل بها حوالي 2864 عاملا وعاملة من بينهم (37) فردا يعملون على مستوى دائرة الموارد البشرية (دائرة الموارد البشرية بمديرية الشؤون الاجتماعية بسوناطراك، اتصال شخصي، 11 فيفري 2025). وتتمحور المهمة الأساسية لمديرية الشؤون الاجتماعية في تنفيذ السياسة الاجتماعية لمجمع سوناطراك، فهي مطالبة بتسيير الميزانية وممتلكات الشؤون الاجتماعية، كما أنها تحرص على تحسين ظروف المعيشة والعمل الخاصة بالعمال وعائلاتهم وذوي الحقوق، ويمكن تلخيص المهام الرئيسية لها فيما يلي: (سوناطراك، 2022، صفحة 75)

- العمل على تنفيذ السياسات والإجراءات في مجال الصحة المهنية.
- الحرص على تنفيذ سياسات وإجراءات وطرق العمل في مجال النشاط الاجتماعي والحماية الاجتماعية.
- المساهمة في إعداد السياسات والإجراءات في مجال الصحة المهنية وتنفيذها.
- القيام بالترويج لمختلف الأنشطة التي تحمي صحة العمال وذوي الحقوق.
- تحسين وتطوير الأنشطة الترفيهية والتعليمية لأبناء العمال.
- العمل على تطوير مختلف الأنشطة الاجتماعية والرياضية والثقافية.

الفرع الثاني: قسم الإنتاج بسوناطراك الجزائر العاصمة

كانت شركة سوناطراك في سنة 1965 تتضمن مديرية واحدة هي مديرية الإنتاج والنقل ومصلحة التكوين ومصلحة المحاسبة والمالية، وفي سنة 1966 توسع هيكل الشركة ليشمل خمس مديريات هي (البحث والإنتاج، الخدمات البترولية، التوزيع، البتروكيماويات، الدراسات الاقتصادية والمالية) (TOUATI, 2007, p. 77). وفي سنة 1971 ظهر قسم الإنتاج عبر تكامل 16 مؤسسة وطنية وهو يكتسي أهمية كبيرة لأنه يشرف على نشاط من أهم الأنشطة القبلية (المنبع) الذي يمثل ركيزة الصناعة

البترونية، ويقع قسم الإنتاج في شارع عثمان رابح، حيدرة، الجزائر العاصمة، ويضم هيكله التنظيمي عدة مديريات داخلية هي: مديرية العمليات، مديرية التنفيذ، مديرية المالية والمحاسبة، مديرية تسيير شؤون الموظفين، مديرية الإمدادات والنقل، مديرية الوسائل العامة، مديرية تكنولوجيا المعلومات، مديرية الصحة والسلامة البيئية، مديرية الشؤون القانونية، و 11 مديرية جهوية عبر الوطن، بالإضافة إلى مساعد الأمن الداخلي للقسم، ويعمل بالمديرية حوالي 1376 موظف، منهم حوالي (38) موظف على مستوى إدارة تسيير شؤون الموظفين (مصلحة إدارة الموارد البشرية لمديرية قسم الإنتاج بالجزائر العاصمة، اتصال شخصي، 12 فيفيري 2025).

وتتمثل المهام الأساسية لقسم الإنتاج فيما يلي: (مصلحة إدارة العمليات لمديرية قسم الإنتاج بالجزائر العاصمة، اتصال شخصي، 12 فيفيري 2025)

- استغلال الحقول والمنشآت السطحية، من أجل تحسين قيمة موارد الهيدروكربونات بشكل أمثل.
- إجراء دراسات أساسية لتطوير المنشآت السطحية واستغلال الحقول عبر الوطن.
- صيانة المنشآت السطحية وتحت السطحية.
- توحيد وتحديث الخطط السنوية ومتعددة السنوات للاستثمار والاستغلال في قسم الإنتاج.
- تنظيم المعلومات وإعداد مختلف التقارير.

الفرع الثالث: المديرية الجهوية للحفر بحاسي مسعود

إن المديرية الجهوية للحفر هي عبارة عن مديرية تابعة لقسم الحفر بالجزائر العاصمة التابع لشركة سوناطراك والذي تم إنشاؤه سنة 1987، وتقع هذه المديرية بقاعدة 27 فبراير في منطقة حاسي مسعود، ويبلغ عدد العاملين بها حوالي 1130 عاملا، منهم 48 موظف على مستوى إدارة الموارد البشرية و 25 رئيس مصلحة، وتهدف بشكل أساسي للحصول على مقاولين في مجال الحفر قادرين على تقديم عمل بجودة عالية مع التقليل من فترات الإنجاز، حيث تحدد من يتولى القيام بالمشروع كما تقوم بالإشراف على نشاط الحفر، وتوظيف وتكوين المشرفين، كما يقع على عاتقها عدة مهام منها: (مصلحة التكوين للمديرية الجهوية للحفر حاسي مسعود، اتصال شخصي، 16 جانفي 2025)

- وضع الأساليب والإجراءات الخاصة بعمليات الحفر؛
- تجهيز مواقع الحفر وتحضيرها؛
- اختيار الأجهزة والآلات المستخدمة في الحفر، وإعداد برامج الحفر؛
- تسيير عمليات الحفر، والإشراف على عمليات التنفيذ؛
- تزويد مواقع العمل بالمعدات والمنتجات الخاصة بالآبار؛
- إعداد تقارير نهاية الحفر، والسعي الدائم نحو البحث وتطوير تقنيات حفر جديدة.

الفرع الرابع: المديرية الجهوية للإنتاج مؤسسة حوض بركاوي

تم إنشاء المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي سنة 1976 وقبل ذلك كانت عبارة عن حقل تابع لناحية حاسي مسعود، وهي تقع على بعد 35 كلم عن ولاية ورقلة، وحوالي 100 كلم عن حاسي مسعود، تضم هذه المنطقة ما يقارب 204 بئر بترولي، وتتكون من ثلاثة مراكز رئيسية للإنتاج هي: حوض بركاوي (HBK)، بنكحلة (BKH)، وقلالة (GLAK)، ويبلغ عدد العاملين بهذه المديرية حوالي 1336 عامل، من بينهم 63 موظف تابعين لقسم المستخدمين، والذي يتكون من خمسة مصالح هي: مصلحة التخطيط وتضم أنشطة التكوين والعمل من توظيف، وتدريب وتسيير المسار المهني، ومصلحة التسيير الإداري التي تتكفل بملفات الموظفين، ومصلحة الأجور، ومصلحة الشؤون الاجتماعية، ومصلحة التسيير الإداري العام المتعلقة بالأنشطة الترفيهية والرحلات وتنظيم المناسبات وغيرها.

تمثل المهام الرئيسية للمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي فيما يلي:

- إنتاج النفط الخام واستخراجه؛
- استرجاع الغاز المحروق؛
- حقن المياه وهي تقنية تستخدم في الصناعة النفطية لزيادة إنتاج النفط من الآبار.

الفرع الخامس: المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود

تعتبر المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود من أهم المديريات التابعة لقسم الإنتاج، وهي تتواجد بأقدم وأكبر منطقة بترولية شهدت اكتشاف أول بئر في 1956/01/16، وتربع على مساحة قدرها 2500 كلم² ولديها احتياطي يبلغ 7 ملايين متر مكعب، كما تتولى الاشراف على مركبين صناعيين هما المركب الشمالي (CINA) والمركب الجنوبي (CIS) الذي يعد الأكبر، وتضم المديرية حوالي 4000 عاملا وعاملة منهم حوالي 80 في إدارة الموارد البشرية، ويرتكز نشاطها الأساسي على إنتاج المحروقات السائلة والغاز بأنواعه (الغاز الطبيعي والمميع).

كما تقوم المديرية الجهوية للإنتاج بعدة مهام من أهمها:

- تسيير عمليات الإنتاج بما يتوافق مع القواعد والتعليمات الدقيقة ومراعاة إجراءات السلامة المهنية؛
- القيام بالتدخلات على مستوى الآبار من خلال تحضيرها وصيانتها؛
- المتابعة الدقيقة والمستمرة لبرامج الإنتاج والحرص على تطبيق برامج قسم تطوير الهندسة البترولية؛
- القيام بتشبيد مساحات الحقول الهيدروكربونية السائلة والغازية واستغلالها؛
- العمل على الحفاظ على المنشآت وتأمينها وإجراء الصيانة الوقائية لها.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف قراوترز (GRAWTZ) مجتمع الدراسة بأنه عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من المفردات أو العناصر التي يتم تحديدها مسبقاً لإجراء البحث ووضع الملاحظات عليها. حيث يتضمن كافة عناصر ومفردات المشكلة قيد الدراسة (يوني، شينار، و عماري، 2021، صفحة 530). أي أنه يشتمل على كافة الوحدات التي تتوافر بها الخصائص المرغوب والمطلوب دراستها (جباله، 2020، صفحة 629).

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتمثل المجتمع في الدراسة الحالية في جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية في بعض مديريات سوناطراك وهي: قسم الإنتاج بالجزائر العاصمة، ومديرية الشؤون الاجتماعية بالجزائر العاصمة، والمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي، والمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود، والمديرية الجهوية للحفر حاسي مسعود، وبلغ تعدادها (266) فرداً، وقد وقع الاختيار على هذه المديريات نظراً لصعوبة تغطية كافة المديريات والمؤسسات التابعة لسوناطراك بسبب بعد المسافات بينها وصعوبة الوصول إليها والتواصل معها، وطبيعة العمل على مستوى كل مديرية.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

إن عينة الدراسة هي عبارة عن جزء من المجتمع الكلي للدراسة ويتم اختيار أفرادها بأساليب معينة لإجراء الدراسة عليهم، ليتم بعد ذلك تعميم النتائج المتوصل إليها على كافة أفراد مجتمع الدراسة الأصلي (عبيدات، أبو نصار، و مبيضين، 1999، صفحة 84). ويشترط في مفردات العينة أن تحمل نفس خصائص مجتمع الدراسة.

العينة الاستطلاعية: تتكون العينة الاستطلاعية من 30 فرد من موظفي الموارد البشرية في المديريات محل الدراسة التابعة لسوناطراك وبمختلف خصائصه والتمثلة في (الجنس - العمر - المستوى التعليمي - المسمى الوظيفي - الأقدمية - عدد الدورات التدريبية التي أجراها العامل في التحكم في الإعلام الآلي+ RHESUM - والمديرية التي ينتمي إليها العامل) وذلك بهدف التأكد من صلاحية الأداة (الإستبيان).

العينة النهائية: بلغت العينة النهائية 143 فرداً، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب المسح الشامل من خلال توزيع الاستبيان على جميع الأفراد العاملين على مستوى إدارة الموارد البشرية في المديريات محل الدراسة لكونهم أكثر فئة قادرة على الإجابة على أسئلة الاستبانة، حيث يعتبر القائمون على وظائف إدارة الموارد البشرية هم أول من يتعامل مع تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال ويتأثرون بأي تغييرات تطرأ على تسيير الموارد البشرية، كما أنهم يحتكون مع غيرهم من الموظفين من خلال (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء وغيرها من الممارسات)، وقد تم توزيع (266) استبانة على مستوى المديريات الخمس محل الدراسة واسترجع ما نسبته 53.7%، كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول (16.3): توزيع الاستبيان على مختلف المديريات والأقسام التابعة لسوناطراك

المديرية محل الدراسة	عدد العمال الإجمالي	الاستمارات الموزعة على مجتمع الدراسة (إدارة الموارد البشرية)	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المرفوضة	الاستمارات المقبولة
مديرية الشؤون الاجتماعية	2864	37	20	02	18
قسم الإنتاج الجزائر العاصمة	1376	38	24	03	21
المديرية الجهوية للحفر	1130	48	23	00	23
المديرية الجهوية للإنتاج	4000	80	53	05	48
المديرية الجهوية للإنتاج بركاوي	1336	63	42	09	33
المجموع	10706	266	162	19	143
النسبة المئوية %		%100	%60.9	%7.1	%53.7

المصدر: من إعداد الطالبة

يمثل هذا الجدول كيفية توزيع عينة الدراسة، حيث نلاحظ أن العدد الإجمالي للاستبيانات الموزعة هو 266 إستبانة والذي يمثل نسبة 100% وتمكننا من إسترجاع 162 إستبانة أي ما يمثل نسبة 60.9% وتم رفض (19) استبانة لعدم إكتمالها في الاجابة أي بنسبة 7.1% وتم الاعتماد على 143 إستبانة أي ما يمثل نسبة 53.7% من إجمالي الإستبيانات الموزعة (المستهدفة).

المطلب الثالث: دراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

يتمسم أفراد عينة الدراسة بعدة خصائص ديمغرافية تضمنها الاستبيان، حيث تشمل كل من (الجنس - العمر - المستوى التعليمي - المسمى الوظيفي - الأقدمية - عدد الدورات التدريبية - المديرية التي ينتمي إليها العامل)، ويهدف هذا المطلب إلى التعرف على تلك الخصائص، وعرضها في جداول وتحليلها، وتمثيلها وفق الأشكال البيانية المناسبة، والتعليق على كيفية توزيعها.

الفرع الأول: تحليل البيانات الخاصة بمتغير الجنس

يمكن التعرف على كيفية توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس من خلال الاطلاع على الجدول التالي، كما تم تمثيل النتائج المتحصل عليها في الشكل الذي يليه.

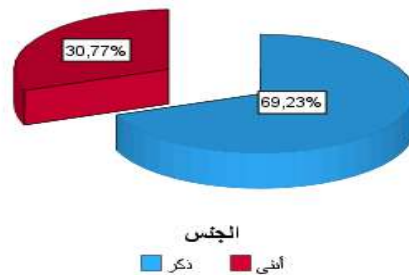
الجدول (17.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	% النسبة المئوية
ذكر	99	69.2
أنثى	44	30.8
المجموع	143	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة كانت لفئة الذكور وتقدر نسبتهم بـ 69.2 % أما النسبة المتبقية فكانت للإناث وتقدر نسبتهم بـ 30.8 % ويرجع هذا التوزيع إلى طبيعة العمل في الشركات البترولية على غرار شركة سوناطراك بحيث أن الذكور هم الأكثر إستعدادا من نظرائهم الإناث في العمل بهذه الشركات خاصة في الفروع الواقعة بالجنوب الجزائري وإن كان هناك بعض الوظائف التي تتلائم مع الإناث مثل الوظائف الإدارية إلا أن طبيعة أوقات العمل تؤثر على اختيارات الأفراد بحسب ظروفهم العائلية وقدرتهم على التأقلم معها ونقص ذلك العمل التناوبي الشهري. كما قد تم تمثيل القيم المتحصل عليها في شكل بياني لزيادة التوضيح.

الشكل (5.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

من خلال الشكل أعلاه يتضح وجود فجوة كبيرة بين الجنسين في تقلد الوظائف على مستوى إدارة الموارد البشرية حيث تميل الكفة ناحية الذكور، فبحسب تقارير الشركة قد بلغ عدد النساء العاملات 3919 موظفة في سنة 2003 أي بنسبة 11% من إجمالي العمال، أما في سنة 2022 فبلغ تعداد النساء العاملات 9104 من إجمالي العمال بنسبة 16.4% أي أن هناك ارتفاع ملحوظ بحوالي الضعف وزيادة معتبرة في عدد الموظفات، وعلى الرغم من أن حصة العنصر النسوي لا تزال ضعيفة، وبرغم هذه النتائج المتحصل عليها من الدراسة إلا أن الشركة تسعى من خلال سياستها في التوظيف ومشاريعها وخططها المستقبلية خاصة مشروع تحويل الموارد البشرية الذي يركز على تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص، وبشكل مستمر لزيادة تمكين العنصر النسوي وزيادة حصتهم في عملية التوظيف وهذا ما أظهرته التقارير السنوية للشركة، وأكدته المقابلات التي تم إجراؤها مع مسؤولي التوظيف على مستوى المديريات المبحوثة، ويضاف إلى ذلك أننا لاحظنا وجود نسبة كبيرة من الإناث الموظفات على مستوى الأقسام والمديريات المتواجدة بالعاصمة، وهذا راجع لطبيعة أوقات العمل الملائمة ولقرب مقرات العمل من المناطق السكنية وهذا يبرر إقبال الإناث للعمل هناك.

الفرع الثاني: تحليل البيانات الخاصة بمتغير الفئة العمرية

يمكن التعرف أكثر على كيفية توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية من خلال الاطلاع على الجدول والشكل المواليين.

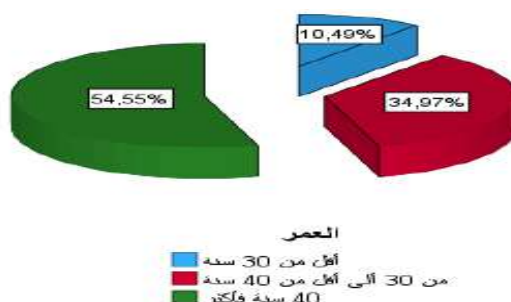
الجدول (18.3): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
10.5	15	أقل من 30 سنة
35.0	50	من 30 إلى أقل من 40 سنة
54.5	78	40 سنة فأكثر
100	143	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة كانت للفئة العمرية من 40 سنة فأكثر بحيث تقدر بنسبهم ب 54.4% ثم تليها الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة تقدر ب 35% في حين تقدر نسبة الفئة العمرية الأقل من 30 سنة ب 10.5% ويرجع انخفاض معدل الشباب أقل من 30 سنة إلى انخفاض معدلات التوظيف في الشركة بالنسبة لوظائف الدعم ووظائف الاسناد وحتى مسابقات التوظيف المخصصة للمناصب الإدارية خاصة إدارة الموارد البشرية شبه معدومة مقارنة بالوظائف الأساسية كمهندسين البترول وكل ما له علاقة مباشرة مع النشاطات الأساسية للشركة (الاستكشاف، الإنتاج، التكرير، التسويق)، وهذا ما يبرر ارتفاع معدلات أعمار العاملين في المجال الإداري خاصة إدارة الموارد البشرية لأنها تدخل ضمن وظائف الاسناد، التي تهتم بتسيير الأفراد، والتأطير، والتنسيق مع الإدارة العليا، وتقديم الاستشارات، لكن هذا يؤخذ على الشركة لأن وظيفة إدارة الموارد البشرية تعتبر في وقتنا الحالي وظيفة استراتيجية تلعب دور كبير في تطوير رأس المال البشري، وتنفيذ سياسات الشركة، وضمان استدامة الكفاءات والحفاظ عليها، وبالتالي تساهم في نجاح استراتيجيات الشركة وخططها واستمرارية نشاطها وتوسعها، ومن حيث الاحصائيات فإن تقارير الشركة لسنة 2022 تشير إلى أن نسبة وظائف الاسناد بلغت 15% مقارنة ب 65% لوظائف الأعمال الأساسية (قلب النشاط) و 20% لوظائف الدعم، وحتى بالنسبة لعملية التوظيف الخارجي التي بلغ تعدادها لنفس السنة 523 موظف جديد، قد كانت الحصة الكبرى لوظائف الأعمال الأساسية بمقدار 346 موظف ونسبة 66%، أما وظائف الدعم والاسناد فبلغت 177 موظف ونسبة 34% من إجمالي التوظيف، والشكل المقابل يوضح توزيع عينة الدراسة.

الشكل (6.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

الفرع الثالث: تحليل البيانات الخاصة بمتغير المستوى التعليمي

أما بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي فقد تم عرضها وتوضيحها من خلال الجدول والشكل المولين

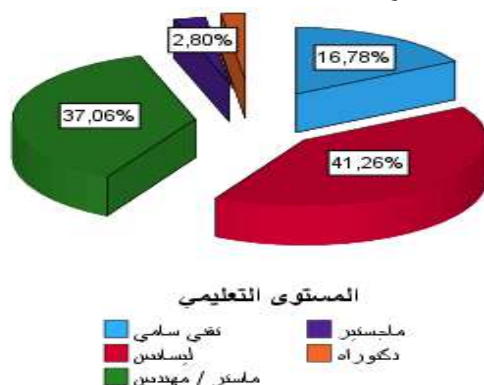
الجدول (19.3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المؤهل التعليمي	التكرار	% النسبة المئوية
تقني سامي	24	16.8
ليسانس	59	41.3
ماستر / مهندس	53	37.1
ماجستير	04	2.8
دكتوراه	03	2.1
المجموع	143	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة كانت لفئة المستوى التعليمي ليسانس بنسبة تقدر بـ 41.3% ثم تليها فئة المستوى التعليمي ماستر ومهندس بحيث تقدر نسبتها بـ 37.1% في حين كانت نسبة فئة المستوى التعليمي تقني سامي 16.8% وأما النسبة المتبقية فكانت لفئتي المستوى التعليمي ماجستير والدكتوراه بنسبة تقدر لكل منهما على الترتيب 2.8% و 2.1% ويرجع هذا التوزيع إلى طبيعة العمل المتخصص الذي يحتاج إلى مستويات ومؤهلات معينة أقلها الليسانس أو الماستر، وهذا ما يفسر ارتفاع نسبة الحاصلين على الليسانس أو الماستر ومهندس، وحتى الاطارات السامون لابد من امتلاكهم لمؤهلات أعلى كالمجستير والدكتوراه وذلك برغم انخفاض نسبة الحاصلين على الشهادات العليا ماجستير ودكتوراه والذي نعزوه لصعوبة التنسيق بين أداء مهام العمل والدراسة نظرا لطبيعة توقيت العمل وبعد أغلب مقرات العمل عن الجامعات والمعاهد، وأيضا من جهة أخرى فإن أغلب الحاصلين على شهادات الدكتوراه وحتى الماجستير سابقا غالبا ما يتجهون لمزاولة التدريس في الجامعات والتخلي عن المناصب الإدارية في الشركة، ومن خلال النتائج المتحصل عليها عموما يمكن القول أن أغلب العاملين في إدارة الموارد البشرية بمختلف مستوياتهم ورؤساء المصالح وحتى المهندسين يمتلكون مؤهلات علمية عالية تساعدهم على أداء مهامهم وتطوير قدراتهم، والتعامل بشكل أفضل مع التكنولوجيات الحديثة في المجال الإداري من حواسيب وبرامج وغيرها، وهذا يخدم الدراسة الحالية لأنه يبرز مدى قدرة أفراد العينة على فهم الأسئلة والإجابة عليها وامتلاك معلومات وافية حول الجانب التسييري في مديرياتهم خاصة في مجال الموارد البشرية، كما أنه يظهر توجه الشركة نحو استقطاب الكفاءات العلمية وخريجي الجامعات والتركيز على التخصص وامتلاك المؤهل المناسب للمنصب في عملية التوظيف، ومن ناحية أخرى يدل أيضا على زيادة وعي الموظفين بضرورة تطوير مهاراتهم ورفع مؤهلاتهم العلمية لأن ذلك يساعدهم في تطوير المسار المهني، ويسرع من عملية الترقية وتقلد مناصب أعلى، وبالتالي الحصول على امتيازات وأجور أعلى. والشكل المقابل يوضح ذلك.

الشكل (7.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

الفرع الرابع: تحليل البيانات الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي

بغية التعرف على كيفية توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي فقد تم عرض النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول والشكل المواليين وذلك لتسهيل تحليل البيانات والتعليق عليها.

الجدول (20.3): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	% النسبة المئوية
موظف	27	18.9
إطار	110	76.9
إطار سامي	06	4.2
المجموع	143	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة كانت لفئة الإطارات وتقدر نسبتهم ب 76.9% ثم تليها فئة الموظفين بنسبة تقدر ب 18.9% في حين تقدر نسبة الإطارات السامية بالمديريات محل الدراسة ب 4.2% وهذه النسب تعتبر منطقية بالنظر إلى عينة الدراسة المختارة والتي تركز على الإطارات والإطارات السامية والموظفين الدائمين وذوي الخبرة الذين لهم دراية كافية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وأساليب التوظيف والتدريب وغيرها، وكذلك النظم المطبقة فيها، كما أن لديهم اطلاع ومعلومات حول الجانب الاستراتيجي والقيادي، أي أن هذه النتائج تخدم الدراسة الحالية، كما يفسر هذا التوزيع أيضاً بأنه دلالة على المتابعة الجيدة للمسار الوظيفي والتسيير المقبول له، وأن هناك سلاسة في عمليات الترقية والانتقال لمناصب ومراتب عليا بالنسبة للموظفين، كما أن المناصب الإدارية في سوناطراك وخاصة ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية ورؤساء المصالح هي وظائف حساسة ومهمة، لذلك تحرص الشركة أن يكون شاغلي هذه المناصب أغلبهم إطارات ومستويات وظيفية ومؤهلات عالية، والشكل المقابل يوضح ذلك.

الشكل (8.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

الفرع الخامس: تحليل البيانات الخاصة بمتغير الأقدمية

من خلال الاطلاع على الجدول والشكل الموالين بالإمكان التعرف على الكيفية التي توزّع بها أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الأقدمية

الجدول (21.3): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

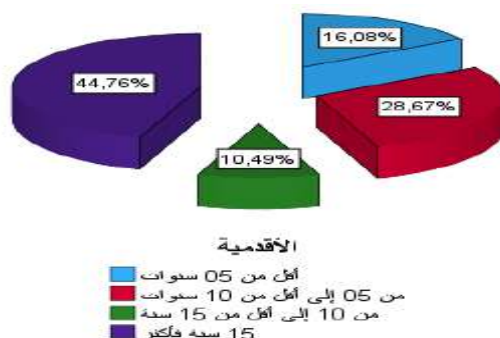
الأقدمية	التكرار	% النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	23	16.1
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	41	28.7
من 10 إلى أقل من 15 سنة	15	10.5
15 سنة فأكثر	64	44.8
المجموع	143	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة كانت لفئة الأقدمية 15 سنة فأكثر بنسبة تقدر بـ 44.8% ثم تليها فئة الأقدمية من 05 إلى أقل من 10 سنوات وتقدر نسبتها بـ 28.7% في حين كانت نسبة فئة الأقدمية أقل من 05 سنوات تساوي 16.1% أما النسبة المتبقية فكانت لفئة الأقدمية من 10 إلى أقل من 15 سنة وتقدر نسبتهم بـ 10.5% ويرجع هذا التوزيع إلى أن الشركة لها عراقة في هذا المجال وكانت تقوم بعملية التوظيف منذ عشرات السنين وبقيت مستمرة في ذلك لكن مع انخفاض كبير في معدلات التوظيف الموجهة للمجال الإداري، وهذا ما يفسر الفارق الكبير في النسب بين ذوي الأقدمية 15 سنة فأكثر وبين باقي الفئات التي أعلاها نسبة قدرت بـ 17.5% وتعود لذوي الأقدمية من 05 إلى أقل من 10 سنوات، كما تظهر النتائج أيضاً أنه هناك إستمرار في الحفاظ على المنصب مما يعكس رضا الموظفين، ويرجع ذلك إلى كون ظروف العمل في المناصب الإدارية أفضل وأكثر أريحية مقارنة بالأعمال التقنية وعلى المستوى الميداني خاصة في المناطق الصحراوية تحت أشعة الشمس الحارقة ودرجات الحرارة العالية وساعات العمل الطويلة، كما أن الوظائف غير الإدارية في الشركات البترولية يتسم معظمها بالخطورة وتتطلب

جهد بدني كبير، وبالتالي قدرات جسدية ومهارات فنية عالية، ولهذا يلاحظ أن أغلب العاملين في هذه الأنشطة يفضلون مغادرة مناصب عملهم إلى شركات منافسة أخرى في حالة قدمت لهم شروط وظروف عمل أحسن وأجور أعلى، كما أن أغلبهم يتجهون للتقاعد المبكر، مقارنة بالموظفين في الوظائف الإدارية. والشكل المقابل يوضح ذلك.

الشكل (9.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

الفرع السادس: تحليل البيانات الخاصة بمتغير الدورات التدريبية

للتعرف أكثر على كيفية توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للدورات التدريبية التي شاركوا بها، تم الاستعانة بالجدول والشكل المواليين لتقديم صورة أكثر وضوح عن هذا المتغير

الجدول (22.3): توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية

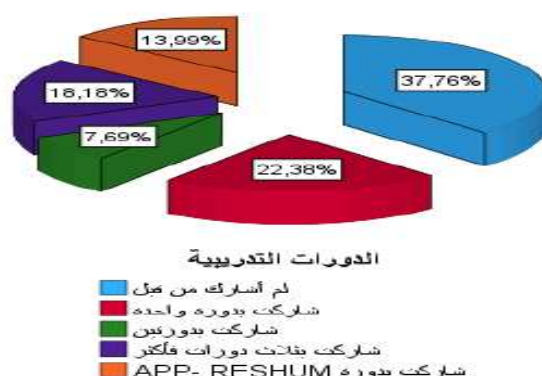
الدورات التدريبية	التكرار	% النسبة المئوية
لم أشارك من قبل	54	37.8
شاركت بدورة واحدة	32	22.4
شاركت بدورتين	11	7.7
شاركت بثلاث دورات فأكثر	26	18.2
APP-RESHUM شاركت بدورة	20	14.0
المجموع	143	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة كانت لفئة الموظفين الذين لم يشاركوا ولو بدورة واحدة وتقدر نسبتهم بـ 37.8% ثم تليها الفئة التي شاركت بدورة واحدة وتقدر نسبتهم بـ 22.4% في حين تقدر نسبة الفئة التي شاركت بثلاث دورات فأكثر بـ 18.2% وكذلك تقدر نسبة الفئة التي شاركت بدورة (APP-RESHUM) بـ 14.0% أما النسبة المتبقية فكانت للفئة التي شاركت بدورتين وتقدر نسبتهم بـ 7.7%، يلاحظ من خلال هذه النتائج أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة متمثلة بـ 37.8% لم تتح لهم الفرصة للمشاركة في أي دورة تدريبية، وحتى الدورات المتخصصة في مجال الموارد البشرية كالتكوين في البرامج مثل برنامج RESHUM كانت نسبتها 14% وتعتبر نسبة قليلة وغير كافية بالنظر لأهمية التكوين في البرامج الإلكترونية المخصصة لتسيير

الموارد البشرية، وهذا يفسر باهتمام شركة سوناطراك وتركيزها على تقديم دورات تدريبية متعلقة بأنشطتها الأساسية، والموجهة للمهندسين وعمال التحكم والتنفيذ في تلك المجالات، فتركز في أغلبها على تطوير المهارات الفنية والتقنية للتعامل مع الآلات والمعدات والتكنولوجيا الموجهة للاستكشاف والتنقيب والإنتاج، مع تقديم دورات في مجال الصحة والسلامة البيئية، والأمن الصناعي، والوقاية من المخاطر والحوادث، وهناك نقص شديد في الدورات التدريبية الموجهة للإداريين خاصة موظفي الموارد البشرية، وهذا ما أكدته إجابات أفراد العينة وأراء كل من قابلناهم، وهذا برغم وجود بعض التدريبات المتعلقة بتطوير المهارات القيادية والتي تقدمها أكاديمية سوناطراك للمانجمنت لكنها غير كافية وغير متاحة للجميع، ومع ذلك فإن توجهات الشركة في الفترة الأخيرة نحو تطوير عملية التسيير من خلال تطبيق مشاريع وبرامج حديثة كبرنامج SAP يحتم عليها الاهتمام أكثر بتوفير دورات في المجال الإداري، لتطوير مهارات العاملين وتمكينهم من التعامل بسلاسة واحترافية مع هذه البرامج الجديدة. والشكل المقابل يوضح ذلك.

الشكل (10.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

الفرع السابع: تحليل البيانات الخاصة بمتغير المديرية التي ينتمي إليها العامل

للتعرف على الكيفية التي توزع بها أفراد عينة الدراسة وفقا لمكان العمل أي المديرية التي يعملون بها يمكن الاطلاع على الجدول والشكل المواليين.

الجدول (23.3): توزيع أفراد العينة حسب المديرية التي ينتمي إليها العامل

المديرية	التكرار	% النسبة المئوية
قسم الإنتاج العاصمة	21	14.7
المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود	48	33.6
المديرية الجهوية للإنتاج بركاوي	33	23.1
المديرية الجهوية للحفر	23	16.1
مديرية الشؤون الاجتماعية العاصمة	18	12.6
المجموع	143	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة كانت للموظفين والإطارات بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود وتقدر نسبتهم ب 33.6% ثم تليها فئة الموظفين والإطارات بالمديرية الجهوية للإنتاج بركاوي بنسبة تقدر ب 23.1% في حين تقاربت نسب الموظفين والإطارات بكل من المديرية الجهوية للحفر وقسم الإنتاج بالعاصمة ومديرية الشؤون الاجتماعية بالعاصمة وتقدر نسبهم على الترتيب 16.1% ، 14.7% و 12.6% ويرجع هذا التوزيع إلى طبيعة العمل وأوقات العمل في المديريات الجهوية التي تقتضي توظيف عدد كبير من العاملين والعمل بنظام التناوب مقارنة بالأقسام في الجزائر العاصمة التي تتضمن عدد عاملين أقل في مديريات الموارد البشرية بها وهذا سبب توزيع الموظفين والإطارات بحاته النسب على مستوى المديريات والشكل المقابل يوضح ذلك.

الشكل (11.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمُتغير المديرية التي ينتمي إليها العامل

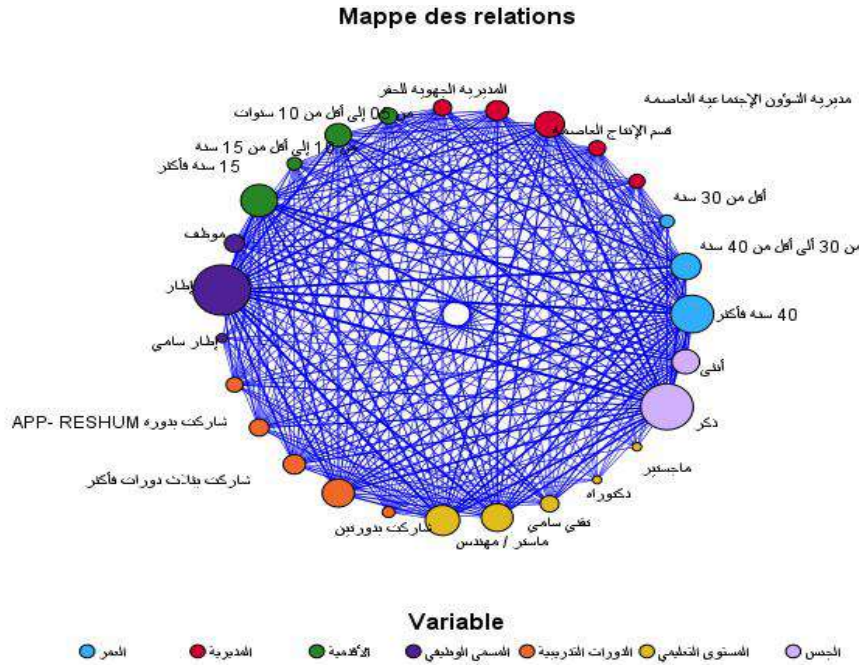


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

والشكل الموالي يمثل "خريطة العلاقات" حيث يلخص العلاقة بين المتغيرات الشخصية (الجنس - الفئة العمرية - المستوى

التعليمي - المسمى الوظيفي - الأقدمية - عدد الدورات التدريبية - والمديرية التي ينتمي إليها العامل).

الشكل (12.3): خريطة العلاقات بين المتغيرات الوصفية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

مفاتيح قراءة الشكل: تشير ألوان الدوائر إلى نوع المتغير، أما حجم الدائرة فيدل على عدد مفردات العينة داخلها أي على حجم العينة فكلما كان حجم الدائرة كبير كلما كان حجم العينة وعدد مفرداتها كبير، أما الخطوط فتدل على العلاقات بين فئات كل متغير حيث كلما كان الخط سميك فإن ذلك يدل على قوة العلاقة وكلما كان رفيع يدل على ضعف العلاقة بين فئات المتغيرات الديمغرافية

يلاحظ من الشكل أعلاه، بأن عينة الدراسة متمركزة في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود، وأن أغلب أفراد العينة من الإطارات ومن ذوي الأقدمية من 15 سنة فأكثر، ومعظمهم تتراوح أعمارهم من 40 سنة فأكثر، كما يمثل الذكور النسبة الأكبر.

أما الخريطة فيتضح من خلالها وجود تداخل كبير بين الفئات المكونة لكل متغير، مما يدل على أن هناك ترابط وعلاقات كثيرة بين فئات المتغيرات ولكن بدرجات متفاوتة بحسب سماكة الخطوط التي تربط بينها، فيلاحظ مثلاً أن هناك علاقة قوية بين فئة الإطارات والفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة والفئة العمرية من 40 سنة فأكثر، كما أن هناك علاقة قوية أيضاً تربط فئة الإطارات مع كل من فئة الذكور وفئة ذوي المستوى التعليمي الليسانس ومستوى ماستر/ مهندس، ويفسر ذلك بأن أغلب الإطارات هم من فئة الذكور الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة وأيضاً من 40 سنة فأكثر، من الحاصلين على مستوى الليسانس ومستوى ماستر مهندس.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل استعراض الخطوات التي تمت بها الدراسة الميدانية بداية بجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بواقع الظاهرة المدروسة على مستوى شركة سوناطراك، وكان ذلك من خلال الاطلاع على تقارير الشركة ونشاتها الإخبارية، وما قمنا به من زيارات ميدانية للمديريات محل الدراسة، إضافة إلى إجراء مقابلات مع المسؤولين والإطارات في الشركة، وقد تم عرض المعلومات بشكل مفصل ومنهجي بداية من شرح الاستراتيجيات ثم المشاريع وصولاً إلى البرامج المنبثقة عنها.

وتمهيدا لمعالجة إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات، تم أيضا في هذا الفصل تحديد منهجية الدراسة واقتراح نموذجها، مع اختيار البرامج والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات المجمعة، إضافة إلى تبيان كيفية بناء أداة الدراسة وأقسامها مع العمل على اختبار مدى صدقها وثباتها، وذلك من أجل الوصول لنتائج أكثر دقة وموثوقية، وقد تم اختتام الفصل بالقيام بتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

لقد تم في الفصل السابق تقديم عرض مفصل حول المديرية محل الدراسة وشركة سوناطراك حيث حاولنا إسقاط أبعاد الدراسة على واقع هذه الشركة، وبعد استعراض منهج الدراسة وتحديد المجتمع والعينة المستهدفة، وكذلك تحليل خصائصها، ومن ثم الامام بكل الأدوات وأساليب المعالجة الإحصائية، والبرنامج الإحصائي المعتمد والمتمثل في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS-V29 وبرنامج SPSS Modeler v18.5، سيتم في هذا الفصل العمل على اختبار الفرضيات التي بنيت على أساسها الدراسة من أجل الوصول إلى معالجة الإشكالية، والتعرف على أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك، دون إغفال المقارنة بين نتائج هذه الدراسة وما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تم التطرق لها سابقاً، وذلك بغية تعزيز القيمة البحثية للدراسة، والخروج بمقترحات من شأنها المساهمة في تفعيل دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المديرية محل الدراسة والشركة ككل، وكذلك تعزيز مبادئ التميز التنظيمي وزيادة الوعي بأهميته، ووفقاً لذلك سيقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

➤ المبحث الأول: تحليل نتائج متغيرات الدراسة

➤ المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

➤ المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: تحليل نتائج متغيرات الدراسة

يعتبر استخدام اختبارات الإحصاء الوصفي كحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل فقرات الاستبيان من أهم الخطوات المساعدة في تحليل اتجاهات وأراء العينة المدروسة، ومعرفة مدى إدراكهم وفهمهم للأسئلة المطروحة، وقبولهم لكل ما تطرقت له تلك الفقرات.

المطلب الأول: تحليل اتجاهات أراء العينة المدروسة حول محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

سيتم في هذا المطلب تحليل فقرات كل بعد من أبعاد محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهي (التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، التقييم الإلكتروني للأداء، الاتصال الإلكتروني، توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية)، مع تقديم التفسير المناسب لكل حالة، وذلك بالاستعانة باختبارات الإحصاء الوصفي التي تساعد في عملية التصنيف والتعرف على درجة الموافقة على كل فقرة، وعلى كل بعد، وعلى المحور أي المتغير ككل، وكذلك لتحديد الأهمية النسبية للفقرات، ثم ترتيبها بناء على تلك النتائج المتوصل إليها.

الفرع الأول: نتائج تحليل فقرات البعد الأول التوظيف الإلكتروني:

سيتم عرض النتائج المتوصل إليها في تحليل فقرات بعد التوظيف الإلكتروني من خلال الجدول التالي، مع تقديم التفسيرات والتعليق المناسب:

الجدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التوظيف الإلكتروني

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التطبيق	الترتيب
01	تستخدم مؤسستكم شبكة الانترنت والمواقع الإجتماعية للإعلان عن الوظائف الشاغرة (..... LinkedIn ، موقع المؤسسة)	2.88	1.387	57.6	متوسط	1
02	توظف مؤسستكم مواقع الويب والانترانات ووسائل التواصل الاجتماعي في جذب الأفراد المؤهلين	2.48	1.203	49.6	منخفض	2
03	تستقبل مؤسستكم السير الذاتية عن طريق البريد الإلكتروني	2.27	1.076	45.4	منخفض	3
04	تتم مقابلات التوظيف الأولية في مؤسستكم إلكترونياً (البريد الإلكتروني، الهاتف، WhatsApp)	1.92	1.071	38.4	منخفض	4
سؤال مفتوح: ما هي التحسينات التي تقترحها لعملية التوظيف الإلكتروني في مؤسستكم؟						
مستوى التوظيف الإلكتروني		2.38	0.402	47.6	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول أعلاه (1.4)، بأن أفراد عينة الدراسة متفقون على وجود مستوى متوسط لتطبيق التوظيف

الإلكتروني في المديرية محل الدراسة التابعة لسوناطراك، حيث حقق هذا البعد متوسط حسابي قدره (2.38)، وانحراف معياري قدره (0.402)، أما الأهمية النسبية للبعد فبلغت (47.6%) وهي نسبة أقل من المقبولة.

وبالنظر لفقرات هذا البعد فقد احتلت الفقرة (01) "تستخدم مؤسستكم شبكة الانترنت والمواقع الإجتماعية للإعلان عن الوظائف الشاغرة (LinkedIn.....، موقع المؤسسة)" الترتيب الأول بين فقرات هذا البعد لكن بمستوى موافقة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.88)، أما الانحراف المعياري فبلغ (1.387)، وقيمة هذا الانحراف المعياري تترجم نظرة أفراد عينة الدراسة المتضاربة حول مدى استخدام مديرياتهم لشبكة الإنترنت ومختلف تطبيقاتها والمواقع الإلكترونية في الإعلان عن الوظائف الشاغرة، ويمكن تفسير ذلك لكون سوناطراك شركة وطنية وملزمة من الناحية القانونية بالاستعانة بوكالات التشغيل الوطنية للإعلان عن عروض العمل، حيث تمثل تلك المؤسسات الوسيط بين سوناطراك وبين طالبي العمل، ويرجع التششت في آراء أفراد العينة بأن بعض المستجوبين يعتبرون استخدام وكالات التشغيل لمواقعها الإلكترونية وبعض الحسابات على مواقع التواصل الاجتماعي لنشر عروض العمل التي تطرحها شركة سوناطراك، نوع من أنواع الإعلان الإلكتروني وكأحد أهم إجراءاته، وعلى الرغم من الانخفاض الملموس في تطبيق هذا الإجراء إلا أن هناك توجه جديد لسوناطراك في مجال إدخال الرقمنة في أولى مراحل عملية التوظيف، وتم ملاحظة ذلك من خلال التجربة الأولى للشركة في سنة 2025 من خلال فتح أضخم مسابقة توظيف بعرض 6000 منصب عمل جديد، والتي تم الإعلان عنها عبر موقع الشركة الرسمي وكذلك حساباتها على مواقع التواصل الاجتماعي ونخص بالذكر فايسبوك، حيث تم تزويد موقع الشركة برابط خاص بالتسجيل في المسابقة مزود بإمكانية إرسال ملفات المترشحين، وقد تم مشاركة الرابط أيضا على مواقع وكالات التشغيل الوطنية عبر منصة الحسابات الكبرى OGC التي تم التطرق لها سابقا، ويتوافق هذا أيضا مع أجوبة أفراد العينة على الأسئلة المفتوحة في الاستبانة، وآراء كل من قابلناهم من مسؤولي الموارد البشرية، حيث أكدوا على أن تلك المبادرة هي الوحيدة في مسيرة الشركة وقد تكون البداية لتطبيق أحد أهم خطوات ومراحل التوظيف الإلكتروني.

أما عن الفقرة (02) "توظف مؤسستكم مواقع الويب والأنترانات ووسائل التواصل الاجتماعي في جذب الأفراد المؤهلين"، فقد احتلت الترتيب الثاني بين فقرات البعد، وذلك بحصولها على متوسط حسابي قدره (2.48) وانحراف معياري بلغ (1.203)، وقد كانت بمستوى موافقة منخفض هي الأخرى ويفسر ذلك بأن عملية البحث على الكفاءات والأفراد المؤهلين تخضع لقوانين صارمة لأن الشركة وطنية وهي أيضا سيادية ومهمة في الاقتصاد الوطني، فهي ملزمة بتقديم عروض العمل من خلال وكالات التشغيل الوطنية والتي تكلف بدورها بالبحث عن الأفراد المؤهلين والمناسبين لشغل تلك المناصب المعروضة وهذا ما يحد من عملية البحث، والتي تمر بعدة مراحل أهمها وأولها تخطيط الموارد البشرية من أجل تحديد الفائض والاحتياجات من تلك الموارد، ليتم بعدها ضبط قائمة مناصب العمل الشاغرة بالشركة وتحديد مؤهلات شاغليها ووضع شروط التوظيف، ليتم في مرحلة أخرى إرسال عروض العمل لوكالات ومكاتب التشغيل التي تقوم بنشرها كما ذكرنا سابقا في مواقعها عبر الإنترنت ومقرات عملها، وهي من تعمل على انتقاء الأفراد المؤهلين مبدئيا، والذين يكونون مسجلين مسبقا كطالبي عمل في تلك الوكالات والمكاتب مع اشتراط تقديم شهادة إقامة في الولاية التي تم طرح عروض العمل عبرها، وقد لاحظنا بأن سيورة العملية بهذا الشكل تحد من إمكانية جذب مواهب جديدة وذات

كفاءة عالية، خاصة ذوي الخبرة والعمال المتميزين في الشركات المنافسة، لأن التسجيل أصلاً في مكاتب التشغيل يشترط أن يكون طالب العمل بطل ولا ينتمي لأي شركة أخرى، كما أن ذلك يحد أيضاً من إمكانية جذب الكفاءات الوطنية بالخارج، ووفقاً لآراء الباحثين وما استنتجناه من المقابلات فإن عملية الاستعانة بمكاتب التشغيل والوكالات كوسطاء رغم إنشائها من أجل تنظيم سوق العمل الوطنية، وضبط مجال التوظيف للتقليل من الفساد والمحسوبية إلا أن النتائج كانت أغلبها عكسية، حيث حدثت هذه الإجراءات من فرص جذب أفضل الكفاءات.

وفيما يخص الفقرة (03): "تستقبل مؤسستكم السير الذاتية عن طريق البريد الإلكتروني" فقد حصلت على تأييد منخفض أيضاً من طرف أفراد عينة الدراسة حيث احتلت المرتبة الثالثة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.27) وبانحراف معياري قدره (1.076)، حيث يرى أغلب أفراد العينة بأن شركة سوناطراك لا تعتمد على البريد الإلكتروني العادي كوسيلة لاستقبال السير الذاتية للمتشحين، وسوناطراك كشركة بترولية كبيرة تلجأ لاستخدام وسائل اتصال آمنة وأكثر تنظيم ورسمية مثل Outlook، بحيث تعممها على كافة مديرياتها وفروعها، وتتجنب البريد المجاني الذي تزيد معه مخاطر القرصنة، وحتى الخانات التي تكون مفتوحة غالباً في مواقع الشركة أو بعض فروعها تكون مخصصة لإرسال الانشغالات والاستفسارات عبر Outlook وليست موجهة لإرسال السير الذاتية، فكما تم الإشارة له سابقاً فإن عملية التواصل مع الشركة تكون مقتصرة غالباً على وكالات ومكاتب التشغيل، إلا في بعض الحالات عندما تفتح الشركة روابط خاصة لإرسال السير الذاتية كما وقع في مسابقة التوظيف الأخيرة لسنة 2025، وهذا ما أكدته إجابات الباحثين أيضاً على الأسئلة المفتوحة وكذلك آراء مسؤولي الموارد البشرية من خلال المقابلات.

وقد احتلت الفقرة (04): "تم مقابلات التوظيف الأولية في مؤسستكم إلكترونياً (البريد الإلكتروني، الهاتف، WhatsApp" الترتيب الأخير ضمن فقرات هذا البعد وبأقل درجة تأييد، وقد حصلت على متوسط حسابي قدره (1.92) وانحراف معياري قدره (1.071)، فمن وجهة نظر أغلب الباحثين فإن سوناطراك تتجنب مقابلات التوظيف الافتراضية وتعتمد فقط على مقابلات التوظيف المباشرة والحضورية، وهذا ما أكدته مسؤولي التوظيف في المديرية محل الدراسة، حيث أن طبيعة نشاط الشركة والمهام المكونة للوظيفة تتطلب أن تكون المقابلات حضورية حيث يتم استدعاء المترشحين عبر الهاتف، وعند إجراء المقابلات يتم طرح مجموعة من الأسئلة على المترشح لا تتضمن فقط المستوى التعليمي أو الشهادات المتحصل عليها بل تتعداها لاختبارات نفسية وأسئلة حول المهارات السلوكية والفكرية مثل العمل ضمن الفريق، وكيفية التعامل مع ضغوط العمل وتحمل المسؤولية، وكذلك اختبارات للمهارات اللغوية، وفي أحيان كثيرة هناك وظائف تتطلب توفر قدرات جسدية معينة، ومن خلال طريقة الإجابة عن الأسئلة المطروحة، وتعبيرات الوجه، ولغة الجسد، يستطيع مسؤول التوظيف أخذ فكرة موسعة عن المترشح مما يساعد فيما بعد في اتخاذ القرار بقبوله أو لا، ونظراً لذلك نستنتج أن إجراء مقابلات التوظيف عن بعد لا يخدم التسيير الجيد لعملية الانتقاء بين المترشحين ولا يتناسب مع التوظيف في شركة سوناطراك إلى حد كبير.

أن نقول عن منظمة معينة بأنها تطبق التوظيف الإلكتروني فهذا يعني أن جميع مراحل عملية التوظيف أو أغلبها تتم بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وشبكة الانترنت، وهذا ما لم يتوفر في حالة سوناطراك، وأكدته جميع مسؤولي التوظيف والإطارات

في المديرية محل الدراسة، وهذا ما يفسر حصول هذا البعد على درجة تأييد متوسطة، كما نرجع التشتت الكبير في آراء أفراد العينة لكونهم يعتبرون عملية التوظيف الأخيرة في 2025 كبادرة لبداية تطبيق بعض ممارسات التوظيف الإلكتروني، لكن عملية التوظيف الإلكتروني يجب أن تتم على الأقل في معظم مراحلها بشكل إلكتروني ولا يكفي فقط مجرد الإعلان عبر الموقع الإلكتروني للشركة أو مواقع وكالات ومكاتب التشغيل، كما تجدر الإشارة أيضا إلى كون الأمر له جوانب سياسية فسوناطراك هي شركة سيادية وتمتلك بيانات حساسة لذلك يجب توخي الحذر والتخطيط الجيد والتنظيم المحكم لمواقع التوظيف وأن تكون على درجة عالية من الأمان وأن تحافظ على الشفافية وتكافؤ الفرص، وأن يكون لديها قدرات عالية لاستقبال الكم الهائل من السير الذاتية ومعالجتها في نفس الوقت.

الفرع الثاني: نتائج تحليل فقرات البعد الثاني التدريب والتطوير الإلكتروني:

فيما يلي سيتم عرض نتائج تحليل فقرات بعد التدريب والتطوير الإلكتروني من خلال الجدول التالي، مرفقة بالتفسيرات والتعليق المناسب

الجدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التدريب والتطوير الإلكتروني

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التطبيق	الترتيب
05	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين إلكترونيا عن طريق (استمارات الاستبيان، برامج قياس الأداء...)	2.69	1.071	53.8	متوسط	5
06	يتم تحديد أهداف البرامج التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين إلكترونيا	2.82	1.085	56.4	متوسط	4
07	تقدم مؤسساتكم دورات تدريبية عبر وسائط إلكترونية متنوعة (المؤتمرات المرئية، ملفات pdf،...)	3.38	0.978	67.6	متوسط	1
08	تسند البرامج التدريبية الإلكترونية لمؤسسات متخصصة	3.28	1.031	65.6	متوسط	2
09	يستفيد المتدرب من التغذية العكسية (Feedback) عبر البريد الإلكتروني	2.88	1.129	57.6	متوسط	3
سؤال مفتوح: ما هي العقبات التي واجهتها في التدريب الإلكتروني وكيف يمكن تحسينها؟						
مستوى التدريب والتطوير الإلكتروني		3.01	0.304	60.2	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول (2.4) أعلاه، أنّ مستوى تطبيق التدريب والتطوير الإلكتروني للموارد البشرية في المديرية محل الدراسة التابعة لسوناطراك متوسط وهذا من وجهة نظر عينة الدراسة أي العاملين في إدارة الموارد البشرية، حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.01) أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته (0.304)، وقد بلغت الأهمية النسبية لهذا البعد (60.2%) وهي نسبة متوسطة الأهمية، ونلاحظ أيضا أن كل الفقرات لها أهمية نسبية متقاربة تتراوح بين (53.8% - 67.6%).

وبالنظر لفقرات هذا البعد فقد احتلت الفقرة (07) " تقدم مؤسستكم دورات تدريبية عبر وسائط إلكترونية متنوعة (المؤتمرات المرئية، ملفات pdf،...) " الترتيب الأول بين فقرات هذا البعد، لكن بدرجة تأييد متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.38)، أما الانحراف المعياري فبلغ (0.978)، ويمكن القول بأن شركة سوناطراك فعلا توفر دورات تدريبية عبر وسائط إلكترونية، وذلك من خلال منصات مخصصة لهذا الغرض كمنصة التعليم الإلكتروني (e-Learning)، أو منصة التكوين (Plateforme SMA) التابعة لأكاديمية سوناطراك للماجنمنت، لكن تبقى هذه الدورات التدريبية محدودة ولا يمكن تعميمها على كل وظائف سوناطراك فهناك الكثير من الوظائف تتطلب القيام بتدريبات حضورية، خاصة ما يتعلق بالتعامل مع الآلات المستخدمة في الأنشطة كالحفر أو استخراج البترول وغيرها، وهذا ما يفسر وجهة نظر المبحوثين حول انخفاض مستوى تطبيق التدريب الإلكتروني، رغم أن هذا النوع من التدريبات قد استفادت منه الشركة في فترة كوفيد-19، حيث ساهمت تلك المنصات التعليمية والتدريبية في استمرار الدورات التكوينية لعمال الشركة، كما أنها خففت بشكل كبير من أعباء وتكاليف النقل والإقامة، فمثلا في سنة 2021 بلغت نسبة التدريب عن بعد 16% أما التدريب الحضوري فبلغ 97% في حين كانت ما نسبته 5% كتدريبات مختلطة بين الافتراضي والحضوري، وتركز سوناطراك على التدريب في مجال الأعمال الأساسية ولقد خصصت له نسبة 69% أما المجالات الأخرى أي أعمال الدعم والاسناد فخصص لها 31% من إجمالي التدريبات في نفس السنة، حيث انقسمت إجمالي الدورات التدريبية إلى تدريبات في مجال الصيانة الصناعية بنسبة 23%، والأمن الصناعي بنسبة 21%، أما نشاطات المنايع النفطية والغازية فاستفادت من نسبة 15%، وهذه النشاطات أغلبها تتطلب تدريبات حضورية، في حين بلغت نسبة التدريبات الموجهة لمشاريع تحويل الموارد البشرية 5%، ونفس النسبة خصصت للتدريبات في مجال التسيير، وهذا ما يفسر انخفاض مستوى تطبيق التدريب الإلكتروني، لأن ذلك له علاقة مباشرة بطبيعة الأنشطة واحتياجات الشركة، كما أننا قد لاحظنا من خلال الزيارات الميدانية التي قمنا بها للمديريات محل الدراسة على مستوى الجنوب وبالضبط المديرية الجهوية للحفر في جانفي 2025 بأن هناك اجتماعات مكثفة وانعقاد لدورات تكوينية عن بعد حول نظام SAP الجديد المخصص لتسيير الموارد البشرية حيث استفاد من تلك الدورات مسيري الموارد البشرية ورؤساء المصالح والمختصين في أنظمة المعلومات.

أما فيما يخص الفقرة (08) " تسند البرامج التدريبية الإلكترونية لمؤسسات متخصصة " فقد احتلت الترتيب الثاني بين فقرات بعد التدريب والتطوير الإلكتروني، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وانحراف معياري قدره (1.031)، وقد حظيت بدرجة موافقة متوسطة، إن سوناطراك تعتبر من أهم وأكبر الشركات على المستوى الوطني لذلك فهي تولي اهتمام كبير لتدريب وتطوير مهارات عمالها، لذلك تم انشاء مراكز متخصصة في التدريب بحيث تكون تابعة لسوناطراك وموجهة فقط للعاملين بها مثل المعهد الجزائري للبترول، وأكاديمية سوناطراك للماجنمنت، لكن يبقى التركيز الأكبر للشركة موجه نحو التدريب في مجال الأعمال الأساسية المتعلقة بنشاطات المنايع النفطية والغازية والأمن الصناعي وغيرها، وهي أغلبها تعتمد على التدريب الحضوري، ونسبة ضئيلة من الدورات التدريبية تكون موجهة للوظائف الإدارية، وهذا ما يبرر حصول هذه الفقرة على تأييد متوسط لأن الدورات التدريبية الإلكترونية قليلة جدا وتعتمد على طبيعة النشاط والمهام الوظيفية.

وفيما يتعلق بالفقرة (09) " يستفيد المتدرب من التغذية العكسية (Feedback) عبر البريد الإلكتروني " فقد احتلت الترتيب الثالث بين الفقرات، وحقت متوسط حسابي قدره (2.88)، وانحراف معياري قدره (1.129)، وكان مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة عليها متوسط، فبالنسبة لتقييم التدريب فهو يختلف حسب نوعية الدورة التدريبية فالدورات التدريبية الحضورية يتم تقييم المتدرب مباشرة بعد انتهاء الدورة من خلال توزيع استمارات بها مجموعة من الأسئلة لاختبار مدى استيعاب المتدرب واستفادته من الدورة، أما عن الدورات التدريبية عن بعد، فبعد تسجيل العامل في المنصة التكوينية سواء منصة e-Learning التابعة للمعهد الجزائري للبترو IAP أو المنصة التابعة للأكاديمية الجزائرية للمانجمنت SMA، يستطيع الدخول للمنصة وحضور الدروس، وبعد انتهاء الدرس تكون هناك مجموعة من الأسئلة des Quiz حول محاور الدرس وهي عبارة عن اختبارات من متعدد أو صح/خطأ أو ملء فراغ، وتتمثل في وسيلة التقييم للمتدربين عن بعد، لكن في كل الحالات سواء التدريب الحضوري أو عن بعد فإن نتيجة التقييم ترسل لمسؤول التكوين في المديرية أو الفرع الذي يعمل به المتدرب، حيث يستطيع مسؤول مصلحة التكوين الاطلاع على كل المعلومات الخاصة بالمتدرب من عدد الدورات التدريبية ومدى التزامه بالحضور ومستواه وغيرها من المعلومات، لكن العامل لا يستطيع الاطلاع إلا على التقييم السنوي الخاص به والمرتبط أصلاً بالأهداف المسطرة له في وظيفته، وبالتالي لا يوجد هناك تغذية عكسية للمتدرب عبر البريد الإلكتروني، وهذا يتفق مع آراء الباحثين وإجاباتهم عن الأسئلة المفتوحة، وأيضاً حسب إجابات المسؤولين في مصلحة التكوين التابعة للمديريات محل الدراسة.

وأما عن الفقرة (06) " يتم تحديد أهداف البرامج التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين إلكترونياً"، فقد احتلت الترتيب الرابع بين فقرات هذا البعد، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (2.82) وانحراف معياري بلغ (1.085)، وقد حظيت بدرجة تأييد متوسطة، ويمكن القول بأن سوناطراك تولي أهمية كبيرة لعملية التدريب لذلك تكلف مراكز خاصة للقيام بهذه المهمة مثل المعهد الجزائري للبترو وأكاديمية سوناطراك للمانجمنت، وعند الاطلاع على دليل التدريب السنوي الذي تصدره هذه المراكز فنجد أنه يشمل أغلب مجالات نشاط الشركة سواء التسيير أو مجال الأعمال الأساسية، ويقسم كل مجال إلى مجموعة من المحاضرات، حيث تغطي المحاضرة مجموعة من المحاور كما يوضح في نفس الصفحة الخاصة بعرض محاور المحاضرة الأهداف المنتظر تحقيقها، والفئة المستهدفة، وانتماء المديرين، وحتى الأسلوب المتبع في التدريب، مع توضيح المدة الزمنية المستغرقة، والتاريخ ونوعية المحاضرة أي حضورية أو عن بعد أو مختلطة، وعليه فإننا نستنتج أن البرامج التدريبية تكون مدروسة ومخطط لها بشكل جيد وتغطي بالفعل الاحتياجات التدريبية للعمل، ويخطط لها بالتواصل مع مسؤولي التكوين في المديريات والفروع، وذلك لتفادي التكاليف الزائدة أو هدر الموارد، لكن بالنسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية فهو لا يتم بشكل إلكتروني، إنما بتدخل واضح للعنصر البشري عن طريق إدخال معلومات العمال (الشهادات المتحصل عليها، الدورات المستفاد منها، والنقائص المهارية) في قواعد البيانات أي هناك اعتماد على الجانب التقليدي والبرامج المكتبية.

أما عن الفقرة (05) " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين إلكترونياً عن طريق (استمارات الاستبيان، برامج قياس الأداء...)، فاحتلت الترتيب الخامس والأخير بين الفقرات، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (2.69) وانحراف معياري قدره (1.071)، وقد حظيت بنسبة قبول متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى أن التطبيق الفعلي لبرامج إدارة الموارد البشرية مثل

RESHUM ونظام SAP الذي هو في طور بداية الاستغلال يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً، والتي تكون مسجلة في قاعدة البيانات الخاصة بالنظام حيث يتم رصد الاحتياجات التدريبية عن طريق المشرفين والمسؤولين المباشرين للعمال، ليقوم بعد ذلك مسؤول الموارد البشرية بوضع الخطط السنوية للتدريب بناء على هذه الاحتياجات، لكن في الواقع فإن هذه النظم والبرامج الإلكترونية لا يتم استغلالها بشكل كامل إنما لا يزال هناك اعتماد على الجانب اليدوي والبرامج المكتبية مثل إكسل عند إدخال معلومات التقييم السنوي للعمال بناء على مستويات تحقيق الأهداف المطلوبة من العامل، وسرعة الإنجاز، والانضباط، مما يساعد على اكتشاف النقائص المهنية والاحتياجات التدريبية، وبذلك يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يتم إلكترونياً إنما أغلب إجراءاته تتم بطريقة تقليدية، وهذا يتفق مع آراء أفراد عينة الدراسة وإجابات المقابلة، وذلك يفسر أيضاً مدى التشتت الكبير في إجاباتهم.

من خلال تحليل فقرات بعد التدريب والتطوير الإلكتروني يلاحظ أن هناك اختلاف بين أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق هذا البعد في شركة سوناطراك، حيث تتجه فئة من المستجوبين وأغلبهم من الموظفين إلى عدم تقبل فكرة التدريب الإلكتروني، حيث يرون أن هذا التدريب قد يتداخل مع أوقات العمل ويعرقل أداء المهام، أو يشكل عبء على العامل في أوقات الفراغ والإجازات، كما يعتبرون أن الاستفادة منه تقل بسبب نقص التفاعل مع المدربين وانخفاض مستوى التركيز، خاصة في حالة الدورات المسجلة التي تفتقر لخاصية التفاعل، وتعتبر وجهة نظر أفراد العينة مبنية على تجاربهم الشخصية ومستوى فهمهم المحدود لمعنى التدريب الإلكتروني وأنواعه، وهناك فئة أخرى من المستجوبين متمثلة في مسؤولي الموارد البشرية وموظفي مصلحة التكوين ورؤساء المصالح يقرون بأهمية وجود الدورات التدريبية الإلكترونية إلا أن تطبيقها محدود وضعيف، حيث برزت بشكل أكبر في فترة كوفيد-19، وتحدّر الإشارة إلى أن النتائج المتوصل إليها حول مستوى تطبيق التدريب والتطوير الإلكتروني تعتبر منطقية حيث تتحكم فيها أيضاً طبيعة نشاط الشركة والمديريات محل الدراسة والاحتياجات المهنية التي تركز على التدريب العملي الميداني، فحتى مع وجود التدريب عن بعد فهو لا يكفي لاكتساب المهارات اللازمة لأداء مهام العمل.

الفرع الثالث: نتائج تحليل فقرات البعد الثالث التقييم الإلكتروني للأداء:

فيما يلي سيتم عرض نتائج تحليل فقرات بعد التقييم الإلكتروني للأداء من خلال الجدول التالي، مرفقة بالتفسيرات والتعليق المناسب.

الجدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التقييم الإلكتروني للأداء

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التطبيق	الترتيب
10	تمتلك مؤسستكم قاعدة معلومات دقيقة حول أداء العاملين	3.25	1.141	65.0	متوسط	1
11	تتوفر مؤسستكم على نظام إلكتروني جيد لتقييم الأداء	2.92	1.133	58.4	متوسط	2
12	تعتمد مؤسستكم على اختبارات التقييم الذاتي للموظفين عبر الانترنت	2.24	0.994	44.8	منخفض	3
13	يتعرف الموظف على نتائج تقييم الاداء عبر البريد الإلكتروني	2.24	1.119	44.8	منخفض	4

سؤال مفتوح: ما هي التحديات التي تواجهها في نظام تقييم الأداء الإلكتروني؟				
مستوى التقييم الإلكتروني للأداء	2.66	0.506	53.2	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول (3.4) أعلاه، أنَّ مستوى تطبيق التقييم الإلكتروني للأداء في المديرية محل الدراسة التابعة لسوناطراك متوسط بحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.66) أما الانحراف المعياري فبلغ (0.506)، وقد بلغت الأهمية النسبية لهذا البعد (53.2 %) وهي نسبة مقبولة، ونلاحظ أن أكثر الفقرات أهمية هما الفقرتين (العاشرة - الحادية عشر) بأهمية نسبية تتراوح بين (58.4% - 65.0%) ثم تليهما الفقرتين (الثانية عشر - الثالث عشر) بأهمية نسبية متساوية لكل منهما وتساوي 44.8%.

وفيما يخص الفقرات فقد حصلت الفقرة (10) "تمتلك مؤسستكم قاعدة معلومات دقيقة حول أداء العاملين" على الترتيب الأول بين فقرات هذا البعد، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.25)، وانحراف معياري قدره (1.141)، ورغم حصول الفقرة على درجة تأييد متوسطة إلا أن سوناطراك بالنظر لحجمها الكبير وضمها لآلاف العمال فهي تعتمد على نظم معلومات الموارد البشرية لتسيير شؤون هذه العمالة لذلك فهي تمتلك ضمناً قاعدة بيانات ضخمة تتضمن معلومات حول الموظفين ومؤهلاتهم والدورات التدريبية التي استفادوا منها وغيرها من المعلومات، وتتمتع قواعد البيانات هذه بقدر عالي من الأمان والحماية، حتى أن الشركة قد أنشأت مركز بيانات خاص بها، وذلك من أجل ضمان سيولة ممارسات الموارد البشرية بشكل جيد خاصة مع نية التوجه نحو تطبيق النظام الجديد لتقييم الموارد البشرية الذي يركز على أهداف الوظيفة وأسلوب أداء هذه الوظيفة، أي يربط عملية التقييم ونتائجها من ترقية، مكافآت، .. إلخ، بمستويات الأداء المحققة، لكن بالنظر لآراء أفراد العينة وإجابات المقابلة فيمكن القول بأنه لا توجد قاعدة معلومات دقيقة حول أداء الأفراد بحيث تكون مزودة بمعايير ومؤشرات القياس ويتم عبرها معالجة البيانات الخاصة بالأداء وقياس مستوى التغيرات فيه، كما تجدر الإشارة إلى أن هناك استغلال ضعيف لقواعد البيانات وليس هناك تفعيل كامل لكل وظائف ومزايا نظم المعلومات الموارد البشرية، وهذا ما يفسر حصول هذه الفقرة على مستوى تأييد متوسط وكذلك التشتت الكبير في آراء أفراد العينة.

أما عن الفقرة (11) "تتوفر مؤسستكم على نظام إلكتروني جيد لتقييم الأداء"، فقد احتلت الترتيب الثاني بين الفقرات، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.92)، وانحراف معياري قدره (1.133)، إلا أنها حصلت على تأييد متوسط من طرف أفراد العينة، وهذا يدل على عدم استغلال مكونات نظم المعلومات الموارد البشرية المتعلقة بتقييم الأداء، وبالتالي عدم وجود نظام إلكتروني لتقييم الأداء، فلا يزال هناك اعتماد على الشق التقليدي في العملية من خلال قيام المسؤول المباشر أو رئيس المصلحة بجمع المعلومات حول أداء العامل في بطاقات التقييم ليتم إدخالها بعد ذلك في قواعد معلومات النظام ليتمكن مسؤول الموارد البشرية من الاطلاع عليها، ولإيجاد حلول لهذه النقائص أعلنت سوناطراك في مارس 2023 بأنها تعمل على إطلاق منصة رقمية لتقييم الأداء، يتم عبرها جمع ومعالجة البيانات التي تخص كل عامل كالأهداف الوظيفية، والإنتاجية، والتدريب، والكفاءات، والمؤهلات، إضافة إلى المسار المهني.

وبالنظر للفقرة (12) "تعتمد مؤسساتكم على اختبارات التقييم الذاتي للموظفين عبر الانترنت"، فقد احتلت الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي قدره (2.24)، وانحراف معياري قدره (0.994)، إلا أنها حصلت على درجة تأييد منخفضة، وهذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة متفقون على عدم وجود اختبارات للتقييم الذاتي عبر الانترنت للموظفين، حيث تقع مهمة تقييم الأداء على عاتق المسؤول المباشر أو رئيس المصلحة التي يعمل بها الموظف، ولا يحق للموظف المشاركة في تقييم أدائه حيث يسجل الطرف المقيم النقاط التي حصل عليها الموظف في بطاقة التقييم بالنظر لمعايير التقييم وسلم التنقيط المتفق عليه مع مسؤول الموارد البشرية، ويسمح للموظف فيما بعد الاطلاع فقط على المقرر الناتج عن عملية التقييم.

أما عن الفقرة (13) "يتعرف الموظف على نتائج تقييم الأداء عبر البريد الإلكتروني"، فقد احتلت الترتيب الرابع بين فقرات البعد، وذلك رغم حصولها على نفس قيمة المتوسط الحسابي الخاص بالفقرة (12) وهو (2.24)، وكان الاختلاف بينهما في قيمة الانحراف المعياري المقدّر ب (1.119)، والذي يظهر أن هناك تشتت كبير في آراء أفراد عينة الدراسة، حيث انعكس ذلك على معدل القبول المنخفض لما جاء في هذه الفقرة، ويعود ذلك إلى أن التعرف على نتائج تقييم الأداء يكون من خلال وثيقة مكتوبة يحصل عليها الموظف في نهاية التقييم السنوي، والتي تصدر بعد اجتماع المسؤول المباشر للموظف أو المشرف عليه مع مسؤول الموارد البشرية لمناقشة معايير التقييم وملاحظات المشرف، وبالتالي لا يتم إعلام الموظف بنتائج التقييم عبر البريد الإلكتروني، فرئيس المصلحة ومسؤول الموارد البشرية هم من يحتفظون بنسخة إلكترونية من وثائق التقييم.

مما سبق يمكن القول بأن هناك عدم رضا من قبل أفراد العينة حول عملية تقييم الأداء في شركة سوناطراك على مستوى المديرية محل الدراسة وأنها تفتقر للموضوعية والشفافية، كما أن هذه العملية لا تعتمد في جميع مراحلها على الجانب الإلكتروني ورغم توفر برامج متكاملة لتسيير الموارد البشرية، إلا أن التدخل البشري يبقى قائماً في مجال الملاحظة وتسجيل مستويات الأداء مما يؤثر على مستوى التقييم ومدى شفافيته، كما يحد من دور الموظف في المشاركة في تقييم ذاته أو إبداء رأيه المسبق في المعايير؛ وعدم فعالية عملية التقييم تعد من أهم أسباب انخفاض رضا الموظفين، ورغبتهم في المغادرة لشركات أخرى منافسة، ولتدارك ذلك يتحتم على سوناطراك تحسين عملية التقييم وتسريعها من خلال أتمتة كل مراحلها، واعتماد قواعد معلومات دقيقة حول مستويات الأداء، ووضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء تتوافق مع طبيعة العمل والقيمة التي يقدمها الفرد، أي تفعيل نظام التقييم الجديد للشركة الذي يركز على مستوى الأداء الفردي والأهداف الوظيفية مع أسلوب تأدية هذه الوظيفة، كما أن الحاجة لأتمتة وتحسين عملية تقييم الأداء تزداد مع الإنطلاق في تطبيق مشروع تحويل الموارد البشرية الذي تتمثل محاوره الرئيسية في تعزيز تكافؤ الفرص، الشفافية في إدارة المسار المهني، والانصاف في مكافأة الكفاءات، كل ذلك يعتمد بشكل كبير على عملية تقييم الأداء ومخرجاتها.

الفرع الرابع: نتائج تحليل فقرات البعد الرابع الاتصال الإلكتروني:

فيما يلي سيتم عرض نتائج تحليل فقرات بعد الاتصال الإلكتروني من خلال الجدول التالي، مرفقة بالتفسيرات والتعليق المناسب.

الجدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد الاتصال الإلكتروني

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التطبيق	الترتيب
14	تعتمد مؤسستكم الاتصال الإلكتروني كأداة اتصال رسمية بين المصالح المختلفة داخلها	3.84	1.032	76.8	مرتفع	2
15	تعتمد مؤسستكم على البريد الإلكتروني كقناة اتصال مفتوحة بين كافة الموظفين	3.87	0.963	77.4	مرتفع	1
16	تتوفر مؤسستكم على شبكة خارجية (Réseau externe) للموارد البشرية تسمح بربط وظيفة الموارد البشرية بأصحاب المصلحة (عملاء، مكاتب التشغيل...)	2.73	1.121	54.6	متوسط	4
17	التقنيات الحديثة لديكم تسهل وتقلل الاتصال التنظيمي مقارنة بطرق الاتصال التقليدية	3.66	0.935	73.2	مرتفع	3
سؤال مفتوح: ما هي التحديات التي تواجهها في الاتصال الإلكتروني داخل المؤسسة؟						
مستوى الاتصال الإلكتروني		3.52	0.539	70.4	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول (4.4) أعلاه، بأن مستوى الاتصال الإلكتروني في المديرية محل الدراسة التابعة لسوناطراك متوسط من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.52)، أما الانحراف المعياري فبلغ (0.539)، محققاً أهمية نسبية قدرها (70.4%) وهي نسبة جيدة، ونلاحظ أن أكثر الفقرات أهمية هي الفقرات (الرابعة عشر - الخامسة عشر - السابعة عشر) بأهمية نسبية تتراوح بين (73.2% - 77.4%) ثم تليها الفقرة (السادسة عشر) بأهمية نسبية تساوي 54.6% أما بالنسبة لتحليل الفقرات فقد كانت الفقرة (15) "تعتمد مؤسستكم على البريد الإلكتروني كقناة اتصال مفتوحة بين كافة الموظفين" في الترتيب الأول بين فقرات البعد وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.87)، وانحراف معياري قدره (0.963)، وقد حظيت بتأييد مرتفع من قبل أفراد العينة، وهذا يدل على أنهم متفقون وبنسبة كبيرة على استخدام البريد الإلكتروني كوسيلة أساسية للاتصال في المديرية محل الدراسة، لكن في الواقع يتم استخدام بريد إلكتروني رسمي واحترافي متمثل في Outlook وهو عبارة عن أحد تطبيقات الويب التابعة لمايكروسوفت، والذي يتوفر بنسختين إحداها نسخة مجانية للاستعمال الشخصي لكن بسعة وخدمات محدودة، ونسخة أخرى مدفوعة موجهة للشركات، وهي النسخة المستخدمة من طرف سوناطراك حيث تتوفر على خدمات إضافية كإدارة جهات الاتصال، تنظيم الاجتماعات، إدارة التقويم، سهولة التكامل مع الأنظمة الأخرى بالشركة، كما يساعد في التواصل بين العمال وإرسال واستقبال الملاحظات والاشعارات، كما يستخدم أيضاً في إرسال واستقبال الملفات بين المصالح ومع المتعاملين الخارجيين، كما أنه يتوفر على ميزة الإدارة المركزية أي بإمكان قسم تكنولوجيا المعلومات من خلاله مراقبة الحسابات وإنشاء أو إلغاء حسابات جديدة للعمال، والأهم أنه يتميز بدرجة عالية من الأمان وحماية البيانات.

وفيما يخص الفقرة (14) "تعتمد مؤسستكم الاتصال الإلكتروني كأداة اتصال رسمية بين المصالح المختلفة داخلها"، فقد احتلت الترتيب الثاني بين فقرات البعد، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته (1.032)، كما حظيت الفقرة بقبول وتأييد مرتفع من قبل أفراد العينة، حيث يوافق أغلبهم على اعتبار الاتصال الإلكتروني الأداة الرسمية للاتصال داخل سوناطراك وكل مديرياتها وفروعها، حيث يسهل تبادل الملفات والمعلومات ويسرع عملية الاتصال دون الحاجة لتنقل الأفراد بين المصالح وما ينجر عن ذلك من هدر للوقت، كما أنه يخفف من الأرشيف الورقي وتكاليف الطباعة والمراسلات الورقية، ويساعد أيضا على إرسال التقارير، والتعرف على مختلف السياسات والقوانين عند صدورهما، ومن خلال وسائل الاتصال الإلكتروني يتمكن المديرين والمسؤولين ورؤساء المصالح من إجراء الاجتماعات الافتراضية لمناقشة قضايا العمل أو حضور الورشات التدريبية مع الإدارات المركزية بالجزائر العاصمة ومع جميع الفروع بغض النظر عن موقعها الجغرافي، ومع توسع الشركة وانتشار فروعها عبر كامل التراب الوطني فإن استخدام الاتصال الإلكتروني أصبح ضرورة وحتمية لضمان استمرارية التواصل وسيرورة العمل، حيث يضمن وصول المعلومة سواء الإيجابية أو السلبية كالمعلقة بمحادث العمل أو الأخطار، وبالتالي يسرع عملية التدخل لإصلاح الأعطاب، ومعالجة المشاكل في وقتها.

أما الفقرة (17) "التقنيات الحديثة لديكم تسهل وتفعّل الاتصال التنظيمي مقارنة بطرق الاتصال التقليدية"، فكانت في الترتيب الثالث بين الفقرات، حيث تحصلت على متوسط حسابي قدره (3.66)، وانحراف معياري قدره (0.935)، كما حظيت هي الأخرى بتأييد مرتفع من أفراد العينة، وهذا يكشف النظرة الإيجابية لدى المبحوثين حول وسائل وتقنيات الاتصال المتوفرة ومدى حدتها، فالاتصال عموما يعتبر همزة الوصل بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية، وجميع المستويات التنظيمية والوظائف على مستوى الفرع أو المديرية الواحدة وعلى مستوى كل المديرية المنتشرة في مناطق عدة مهما كانت المسافة بينها، لذلك لاحظنا أن سوناطراك تستثمر في هذا المجال وتسعى دائما لاستخدام أحدث وسائل الاتصال وملحقاتها من أجهزة ومعدات كما أنها تركز في نفس الوقت على دعم تلك الأجهزة والوسائل ببرامج أمان وحماية عالية الجودة مع وجود أقسام خاصة في كل مديرية تكون مكلفة بكل ما يخص الشبكات والاتصال ونظم المعلومات، مع توفير المراقبة والصيانة المستمرة لها.

أما عن الفقرة (16) "تتوفر مؤسستكم على شبكة خارجية (Réseau externe) للموارد البشرية تسمح بربط وظيفة الموارد البشرية بأصحاب المصلحة (عملاء، مكاتب التشغيل...)"، فأخذت الترتيب الرابع والأخير بين الفقرات، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (2.73)، وانحراف معياري بلغ (1.121)، لكنها لاقت درجة تأييد متوسطة فمن قيمة الانحراف المعياري يلاحظ مدى التشتت والاختلاف في آراء أفراد العينة حول محتوى الفقرة، ويفسر ذلك بأن سوناطراك والمديرية محل الدراسة التابعة لها لا تمتلك شبكة خارجية مخصصة للموارد البشرية، إنما تبقى كل الشبكات المتوفرة مثل LAN الشبكة المحلية وWAN الشبكة الموسعة، هي مخصصة لتسيير كل وظائف الشركة وأنشطتها، ومن أجل التواصل مع مكاتب التشغيل أو العملاء فيتم الاعتماد على شبكة WAN الموسعة وعن طريق استخدام تطبيق Outlook أي البريد الإلكتروني الرسمي للشركة، كما تعتبر أيضا سوناطراك مستخدم رئيسي لنظام الحسابات الكبرى OGC الذي تم إنشاؤه عبر اتفاقية مبرمة مع الوكالة الوطنية للتشغيل بهدف طرح عروض العمل بشكل رقمي.

يتضح من خلال تحليل فقرات بعد الاتصال الإلكتروني بأن هناك تطبيق مقبول لكل التقنيات الداعمة للعملية الاتصالية، فهناك استثمار ملحوظ من قبل شركة سوناطراك لتعزيز شبكة الاتصالات الرقمية بأحدث الأجهزة والبرامج وتأمينها من الاختراقات، حتى يتسنى لها ضمان استمرارية أنشطتها، والحفاظ على التنسيق الدائم بين فروعها ومديرياتها إضافة إلى التوسع دوليا بشكل أكبر لإيجاد أسواق خارجية جديدة.

الفرع الخامس: نتائج تحليل فقرات البعد الخامس توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

فيما يلي سيتم عرض نتائج تحليل فقرات الاستبانة التي حاولت قياس مستوى توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة، ثم للبعد ككل، مع ترتيب الفقرات، إضافة إلى تقديم التفسيرات الملائمة، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة

الإلكترونية للموارد البشرية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التطبيق	الترتيب
18	توجد بمؤسستكم انترنت تتميز بالسرعة وقوة التدفق	3.60	1.062	72.0	مرتفع	2
19	تمتلك مؤسستكم البرامج اللازمة لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا	3.55	1.111	71.0	مرتفع	3
20	تمتلك مؤسستكم مختصين في نظم المعلومات	3.80	0.988	76.0	مرتفع	1
21	تستعين مؤسستكم بخبرات خارجية من أجل كفاءة نظامها المعلوماتي	3.07	1.136	61.4	متوسط	4
سؤال مفتوح: ما هي التحسينات التي تقترحها للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في مؤسستك؟						
مستوى توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية		3.50	0.311	70.0	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول (5.4) أعلاه، أنّ مستوى توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المديرية محل الدراسة التابعة لسوناطراك متوسط من وجهة نظر أفراد العينة، حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.50) أما الانحراف المعياري فبلغ (0.311)، وقد بلغت الأهمية النسبية للبعد (70.0%) وهي تعتبر نسبة جيدة، ويلاحظ أن أكثر الفقرات أهمية هي الفقرات (الثامنة عشر - التاسعة عشر - العشرون) بأهمية نسبية تتراوح بين (71.0% - 76.0%) ثم تليها الفقرة (الواحدة والعشرون) بأهمية نسبية تساوي 61.4%.

بالنسبة لتحليل الفقرات فيلاحظ أن الفقرة (20) "تمتلك مؤسستكم مختصين في نظم المعلومات"، قد حصلت على الترتيب الأول بين فقرات البعد، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.80)، وانحراف معياري قدره (0.988)، وقد حظيت بدرجة تأييد مرتفعة من قبل أفراد العينة، وهذا يدل على أن هناك فرق تقنية متخصصة في تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات على مستوى كل مديريات وأقسام شركة سوناطراك، حيث تنسق هذه الفرق مع باقي الأقسام، وتقوم بمهمة تركيب الأجهزة الإلكترونية كالحواسيب وغيرها، بالإضافة إلى تشغيل البرامج، كما تعمل على ضمان الاستغلال الأمثل لنظم المعلومات، كما تكلف أيضا بمهام المراقبة وحماية البيانات، وتنفيذ أعمال الصيانة.

أما عن الفقرة (18) "توجد بمؤسستكم انترنت تتميز بالسرعة وقوة التدفق"، فأخذت الترتيب الثاني بين فقرات البعد، وذلك بحصولها على متوسط حسابي قدره (3.60)، وانحراف معياري قدره (1.062)، وقد وافق أفراد العينة بدرجة مرتفعة على محتوى الفقرة، حيث يرى أغلبهم أن الانترنت المتوفرة تعتبر مقبولة من ناحية السرعة والتدفق، مما ينعكس إيجابا على سهولة وسرعة إنجاز المهام، وكذلك يجعل الاتصال الإلكتروني بين العاملين على مستوى المصالح والأقسام وبين المديريات، خاصة بالنظر للاعتماد الكبير على تطبيق Outlook كأداة رسمية للاتصال، وتجدر الإشارة إلى أن هناك فئة من أفراد العينة غير راضين على سرعة تدفق الشبكات والانترنت وأنها تعاني من الانقطاع بشكل متكرر، وفي كل الأحوال فالإنترنت لا تعتبر مهمة فقط بالنسبة للجانب الإداري، بل تعداه إلى باقي المجالات فهي تشكل ركيزة أساسية في جميع أنشطة هذه المديريات والشركة ككل، خاصة مع الاعتماد على التكنولوجيات المتطورة وبرامج الذكاء الاصطناعي في مجالات عدة كالتنقيب، والاستكشاف، والإنتاج، والمتابعة الذكية لأنابيب نقل النفط والغاز، ومتابعة حركة الأسواق العالمية، ومنه فشبكة الانترنت هي أحد أهم عناصر البنية التحتية التكنولوجية في سوناطراك. وفيما يخص الفقرة (19) "تمتلك مؤسستكم البرامج اللازمة لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا" فقد احتلت الترتيب الثالث بين فقرات البعد، حيث حققت متوسط حسابي قدره (3.55)، وانحراف معياري قدره (1.111)، كما أنها حظيت بدرجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة، وهذا يدل على وجود مختلف البرامج الإلكترونية المساعدة على تسيير الموارد البشرية وأتمتة ممارساتها، حيث أن المشكلة الأساسية التي تواجهها المديريات محل الدراسة ليست في توفير أحدث البرامج والنظم لإدارة الموارد البشرية، إنما في مستوى تطبيق هذه البرامج، وعدم استغلالها بشكل كامل، إما بسبب نقص التدريب الموجه للموظفين لاستخدامها أو بسبب القوانين التي تحد من مجال استخدامها أو بسبب طبيعة الأنشطة والوظائف في سوناطراك، مما يؤثر على مستوى كفاءة هذه الأنظمة وعلى نظرة المستخدمين وقبولهم لها.

وقد جاءت الفقرة (21) "تستعين مؤسستكم بخبرات خارجية من أجل كفاءة نظامها المعلوماتي" في الترتيب الرابع والأخير بين فقرات هذا البعد، وذلك بحصولها على متوسط حسابي قدره (3.07)، أما قيمة الانحراف المعياري فبلغت (1.136)، لكنها حصلت على درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة، ويرجع ذلك إلى كون شركة سوناطراك تمتلك مختصين في نظم المعلومات على درجة عالية من الكفاءة حيث تحرص على الانتقاء الجيد لموظفيها خاصة في المجالات الحساسة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والبيانات وتوظفهم عبر مختلف مديرياتها وفروعها، إلا أنها في الواقع قد تلجأ إلى التعاقد وإبرام صفقات مع شركات متخصصة في تكنولوجيا المعلومات مثل الاتفاق المبرم مع هواوي للاتصالات فرع الجزائر، لتطوير أنظمة الاتصال، والحوسبة السحابية،

والأمن السيبراني، وللاستفادة من خبراتها المتطورة في استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في مجال أنشطة النفط والغاز، كما أن سوناطراك قد تستعين بمختصين في البرمجيات من شركات أجنبية عند اقتناء برامج حديثة في التسيير مثل برنامج SAP الذي تمتلكه وتطور كل نسخته إحدى الشركات الألمانية.

تعقبا على نتائج تحليل فقرات هذا البعد وعلى رأي أفراد عينة الدراسة بأن هناك مستوى متوسط لتوافر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المديرية محل الدراسة، حيث لمسنا أن هناك عدم رضا من قبل المبحوثين على مستوى تدفق شبكة WAN وشبكة الانترنت وأنها تعاني من انقطاعات متكررة، وهذا رغم خطط الشركة المعلنة نحو التوجه للتحويل الرقمي وتوفير كل متطلباته وفي كل المجالات وعلى رأسها التسيير وتسيير الموارد البشرية، إلا أن هناك بطء ملاحظ في تطبيق البرامج الموجهة لإدارة الموارد البشرية، ومع ذلك فإن المديرية والفروع والأقسام تتوفر على أحدث أجهزة الحاسوب ولواحقها، كما أن سوناطراك تنفق أموال ضخمة لاقتناء أو شراء حقوق استغلال أحدث أنظمة التشغيل، وأنظمة المعلومات، وأنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP، ومن مصادر معروفة مثل: Oracle، IBM، أو SAP SE الألمانية، كما أنها توفر فرق تقنية من مهندسين وخبراء برمجيات يعملون ضمن مديريات مخصصة لأنظمة المعلومات ويسهرون على ضمان كفاءة الأجهزة، والأنظمة، والشبكات. ونستطيع تلخيص مستويات الأبعاد في الجدول الآتي:

الجدول (6.4): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التطبيق	الترتيب
01	مستوى التوظيف الإلكتروني	2.38	0.402	47.6	متوسط	5
02	مستوى التدريب والتطوير الإلكتروني	3.01	0.304	60.2	متوسط	3
03	مستوى التقييم الإلكتروني للأداء	2.66	0.506	53.2	متوسط	4
04	مستوى الاتصال الإلكتروني	3.52	0.539	70.4	متوسط	1
05	مستوى توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	3.50	0.311	70.0	متوسط	2
	مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	3.01	0.586	—	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول أعلاه (6.4)، أن هناك مستوى متوسط لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المديرية محل الدراسة التابعة لسوناطراك بحسب وجهة نظر أفراد العينة المدروسة، فقد حقق هذا المحور متوسط حسابي قدره (3.01)، أما الانحراف المعياري فقدر ب (0.586)، وهذا لا يعني بالضرورة عدم التوفر الكامل لمتطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لكن قد يرجع السبب إلى التطبيق الحقيقي لممارسات هذا النوع من الإدارة، حيث أجمع أفراد العينة على توفر أجهزة الحاسوب والمعدات وشبكات الانترنت والأنتانات رغم بعض الخلل الذي يصيبها أحيانا كما أن البرامج الإلكترونية المتوفرة لا بأس بها وهناك مساعي لتحديثها،

وهذا ما جعل بعد توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يأخذ الترتيب الثاني بين الأبعاد وبدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.50)، وقد سبقه بعد الاتصال الإلكتروني الذي احتل الترتيب الأول وبمتوسط حسابي قدره (3.52) وبدرجة موافقة متوسطة أيضا، وهذا يدل على رضا أغلب أفراد العينة على الوسائل الإلكترونية المتاحة في عملية الاتصال والتي يعتمد عليها بدرجة كبيرة لإتمام العمليات وتبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية وحتى المديرين والمواقع الميدانية، أما بعد التدريب والتطوير الإلكتروني فقد احتل الترتيب الثالث بين الأبعاد وبمتوسط حسابي قدره (3.01)، وبدرجة موافقة متوسطة مما يدل على أن هناك فئة معتبرة من الباحثين غير راضين على فقرات هذا البعد، ولا يعتبرون التدريب الإلكتروني وسيلة ناجعة لاكتساب المعلومات ويتخوفون من صعوبة التوفيق بين العمل وحضور دورات تدريبية عن بعد، أما بعد التقييم الإلكتروني للأداء فاحتل الترتيب الرابع بين الأبعاد وبمتوسط حسابي قدره (2.66) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على وجود خلل كبير في عملية تقييم الأداء، حيث يتم الاعتماد بشكل كامل على تقييم المسؤول المباشر وبشكل حضوري، فلا يتم الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات في جميع مراحل عملية التقييم، أما بعد التوظيف الإلكتروني فقد كان في الترتيب الأخير وبمتوسط حسابي قدره (2.38)، وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة يرون بأن التوظيف الإلكتروني غير متاح على مستوى مديرياتهم والشركة ككل باستثناء مسابقة التوظيف التي تمت في سنة 2025 لكن الجانب الإلكتروني كان فقط في بعض مراحل التوظيف.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات آراء العينة المدروسة حول محور التميز التنظيمي

يضم محور التميز التنظيمي عدة أبعاد وهي (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، وسيتم في هذا المطلب التطرق لفقرات كل بعد من هذه الأبعاد من خلال تقديم التحليل والتفسير المناسب، حيث سيتم استخدام اختبارات الإحصاء الوصفي للتعرف على اتجاهات أفراد العينة ومستوى موافقتهم على كل فقرة، وعلى كل بعد، ثم على المحور أو المتغير ككل، مع تحديد مستوى الأهمية النسبية، والترتيب المناسب وفق النتائج المتحصل عليها

الفرع الأول: نتائج تحليل فقرات البعد الأول التميز القيادي:

سيتم عرض النتائج المتوصل إليها في تحليل فقرات بعد التميز القيادي عبر الجدول التالي، مع تقديم التفسيرات والتعليق المناسب:

الجدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التميز القيادي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	الترتيب
01	يتمتع القادة بالقدرة على التخطيط والتنظيم وتعيين الأولويات وتحقيق النتائج المرجوة	3.26	1.005	65.2	متوسطة	3
02	تحرص الإدارة العليا على تحديث إجراءات العمل وتطبيقها بمرونة للتكيف مع المتغيرات	3.38	0.926	67.6	متوسطة	1

03	توفر الإدارة العليا الظروف الملائمة للعمال	3.30	0.972	66.0	متوسطة	2
04	تشارك الإدارة العليا المرؤوسين في تحديد أساليب العمل المحتملة	3.07	1.052	61.4	متوسطة	4
سؤال مفتوح: ما هي التوصيات التي تقدمها لتحسين دور الإدارة العليا في تحقيق التميز التنظيمي؟						
مستوى التميز القيادي						
-		3.25	0.134	65.0	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول (7.4) أعلاه، أنّ مستوى توافر التميز القيادي في المديرية محل الدراسة التابعة لسوناطراك كان بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث حقق متوسط حسابي يقدر ب (3.25)، وانحراف معياري يساوي (0.134)، ويلاحظ أن كل الفقرات لها أهمية نسبية متقاربة تتراوح بين (61.4% - 67.6%)، أما البعد ككل فحقق أهمية نسبية جيدة قدرت ب 65.0%.

أما بالنسبة للفقرات فقد احتلت الفقرة (02) "تحرص الإدارة العليا على تحديث إجراءات العمل وتطبيقها بمرونة للتكيف مع المتغيرات" الترتيب الأول بين فقرات هذا البعد، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.38)، وانحراف معياري قدره (0.926)، لكنها لاقت درجة تأييد وموافقة متوسطة من قبل أفراد العينة، ويفسر ذلك بأن تحديث إجراءات العمل غالبا ما يتعلق بسياسات الشركة الأم التي تصدر من المركز أي من المديرية العامة ثم تعمم على باقي المديرية والفروع، أي أن التحديث لا يكون اختياري ومتاح لأي مديرية حسب رغبتها، إنما الأمر مرتبط بالتحديث على مستوى السياسات المركزية لسوناطراك، ويتوقف ذلك على الاستراتيجيات العامة لها وتوجهاتها وأهدافها، وبناء عليه يتم وضع المشاريع التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف والاستراتيجيات حيز التنفيذ، مما يستدعي أحيانا تغيير في إجراءات العمل، كآتمنة العمليات عن طريق اعتماد الأنظمة والبرامج الرقمية، أو من خلال تطبيق معايير الجودة التي تريد الشركة تبنيها في مجال معين، أو مثلا عند إبرام اتفاقيات تدعم حماية البيئة والتقليل من نسبة الانبعاثات فيستدعي ذلك تغيير في القوانين والممارسات أو أساليب العمل.

وقد احتلت الفقرة (03) "توفر الإدارة العليا الظروف الملائمة للعمال"، الترتيب الثاني بين فقرات البعد، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.30)، أما الانحراف المعياري فبلغ (0.972)، إلا أنها حظيت هي أيضا بدرجة قبول متوسطة من قبل أفراد العينة، وهذا يدل على أن نسبة معتبرة من العينة غير راضية عن ظروف العمل المتوفرة، حيث لا يمكن حصر ظروف العمل في الجوانب المادية فقط بل قد يتأثر العامل ببيئة وأوقات العمل، فيشكل العمل التناوبي الشهري عائق أمام التقارب الأسري ويحرم العامل من حضور المناسبات العائلية والأعياد مع عائلته، ومهما كان التعويض المادي أي الأجر فلن يكون كافي خاصة مع التفاوت الكبير في الأجور بين وظائف قلب النشاط والوظائف الإدارية التي تمثل عينة الدراسة، إضافة إلى نقص التحفيز المعنوية وأقلها رسائل الشكر التي ترسل بالبريد الإلكتروني، فبالرغم من أن العمل في شركة سوناطراك يمثل ضمان للفرد وحماية له من فقدان المنصب وذلك بحسب قانون العمل الجزائري والنقابات، إلا أن هناك فئة معتبرة من العمال يفضلون الانتقال لشركات أخرى منافسة لتحسين ظروفهم، فقد يكون السبب الرئيسي في عدم رضا العاملين هو المقارنات التي يجريها العامل بينه وبين نظرائه في الشركات المنافسة، زيادة على

مشاكل التقييم الذي لا يراعي بدقة مجهودات العامل ومستوى أدائه الفردي والحقيقي، لكن بالنظر للواقع يمكن القول بأن ظروف العمل في سوناطراك أفضل بكثير من العديد من الشركات الوطنية، كما أنها تبذل جهود كبيرة لتوفير المناخ المناسب فمن الناحية المهنية يتم تجهيز المكاتب وأماكن العمل بكل المعدات والمستلزمات الضرورية ومن الناحية الصحية أو الاجتماعية فيتم الاهتمام بالعامل وبأسرته من حيث التكفل بالعلاج مثلاً، ورحلات الاستجمام، إضافة إلى توفير المرافق الترفيهية لتشجيع العامل على ممارسة الأنشطة الرياضية بعد انتهاء أوقات العمل، إضافة إلى تسهيل تنقلات العمال البرية والجوية.

أما فيما يخص الفقرة (01) " يتمتع القادة بالقدرة على التخطيط والتنظيم وتعيين الأولويات وتحقيق النتائج المرجوة " فقد جاءت في الترتيب الثالث بين الفقرات، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.26)، وانحراف معياري قدره (1.005)، واتجه أفراد العينة إلى قبول هذه الفقرة لكن بدرجة متوسطة، وهذا يفسر بعدم وجود إجماع بين الباحثين حول مستوى القادة والمسؤولين في مجال التخطيط والتنظيم ومستوى تحقيق النتائج المسطرة، ويرجع هذا لنقص التواصل المباشر مع المرؤوسين من خلال إقامة اجتماعات دورية لشرح الخطط العامة للشركة الأم التي يتم توجيهها للمديرية أو المصلحة، وغياب التواصل يؤدي إلى غياب المعلومة لدى المرؤوس وبالتالي إطلاق أحكام معتمدة حول مستوى القادة، لأن القادة يجب عليهم إبراز قدراتهم في الميدان من خلال شرح الخطط ووضع المرؤوس في الصورة حول الأهداف والنتائج، كذلك من ناحية أخرى فإن المديرية على المستوى الجهوي هي تنفيذية وليس لديها الحق في وضع الخطط، إنما تقوم بتنفيذ الأوامر والخطط الصادرة عن المديرية العامة، حيث تحد المركزية في اتخاذ القرارات على مستوى المديرية العامة والأقسام بالجزائر العاصمة من قدرة القائد لإظهار مهاراته في التسيير (كالتخطيط، التنظيم، واتخاذ القرارات). أما بالنسبة للفقرة (04) " تشارك الإدارة العليا المرؤوسين في تحديد أساليب العمل المحتملة " فقد جاءت في الترتيب الرابع والأخير بين فقرات البعد، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.07)، وانحراف معياري قدره (1.052) وهو يدل على التشتت الكبير في آراء الباحثين، وكسابقاتها من الفقرات فقد تحصلت على درجة تأييد متوسطة من قبل أفراد العينة، وقد اتجه أغلب أفراد العينة إلى تأكيد أن الإدارة العليا هي من تحدد أساليب العمل بناء على عمليات تحليل وتصميم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع المسؤول المباشر كرئيس المصلحة مثلاً، حيث تتبع أساليب العمل نوع الوظيفة لذلك نجد أنها متشابهة حتى بين المديرية، مما يؤكد عدم أحقية المرؤوس في تحديد أساليب العمل أو اقتراح أساليب جديدة، مما يقلل من فرص الإبداع الوظيفي، وهذا ما يلاحظ في الواقع، وهو يتناقض مع ما جاء به النظام الجديد لتقييم الأداء الذي يأخذ أسلوب أداء الوظيفة مع تحقيق الأهداف الوظيفية كمعيار للتقييم الذي يعتبر إقرار ضمني بإمكانية طرح أفكار إبداعية جديدة من طرف العامل وأنه سيكافئ على ذلك.

بالنظر لما سبق ولاتفاق أغلب العينة المدروسة على توافر التميز القيادي بمستوى متوسط في المديرية محل الدراسة التابعة لسوناطراك، والذي نستنتج من خلاله بأن الإدارة العليا والمسؤولين يمتلكون مهارات قيادية جيدة لكنها لم تصل بعد لدرجة التميز، فالقائد المتميز يمتلك القدرة على الاستماع للآخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات، بدل التركيز فقط على إصدار الأوامر، والقدرة على تفويض المسؤوليات الذي يدل على وجود ثقة متبادلة مع المرؤوسين، والتواصل الفعال مع الآخرين مما يساعده على التأثير عليهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف، فنجد أنه يطبق سياسة الباب المفتوح مع موظفيه، أي يعمل على تفعيل الاتصال في كل الاتجاهات وليس

بالشكل النازل فقط، والقائد المتميز هو أيضا من يسمح لأعضاء فريقه بالنمو والتطور وإبراز مهاراتهم، وعندما تتجلى هذه الصفات في المسؤول ستنعكس على المرؤوسين ويستطيعون لمسها على أرض الواقع، وبالتالي ستؤثر ضمينا على وجهات نظرهم وإدراكهم، فبالرغم من أن الإطارات والمسؤولين في سوناطراك يمتلكون مؤهلات عليا، ويخضعون لأفضل أنواع التكوين في مراكز متخصصة كمعهد البترول الجزائري أو أكاديمية سوناطراك للمانجمنت، وتكوينات أخرى حتى خارج الوطن، إلا أن المركزية في اتخاذ القرارات، وضعف مستوى التفويض، ونقص التواصل مع المستويات الإدارية الأقل، أثر بشكل كبير على تصورات العمال اتجاه الإدارة العليا والمسؤولين والقادة، والجدير بالذكر أن ما يثبت المستوى العالي للإطارات في سوناطراك هو تسابق الشركات المنافسة على استقطابهم، لذلك من الأحسن الاهتمام بهذه الإطارات حتى بعد التقاعد لأنهم يعتبرون مخزون فكري ومهاري، ومن بين المقترحات في ذلك منحهم مناصب شرفية كمستشارين، أو كمدرسين في مراكز التكوين التابعة لسوناطراك.

الفرع الثاني: نتائج تحليل فقرات البعد الثاني تميز المرؤوسين:

سيتم استعراض نتائج تحليل فقرات بعد تميز المرؤوسين مع تقديم التفسيرات والتعليق المناسب، والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد تميز المرؤوسين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	الترتيب
05	تعتقد أن واجبات ومسؤوليات العمل واضحة بالنسبة للعامل	3.42	1.003	68.4	متوسط	3
06	يعمل زملاؤك كفريق واحد في المؤسسة	3.48	0.926	69.6	مرتفع	2
07	يشارك العمال بفعالية في حل مشكلات العمل	3.12	1.058	62.4	متوسط	4
08	العاملين في المؤسسة لديهم مجموعة من القدرات العقلية والمهارات العالية التي تمكنهم من التفوق في أداء مهامهم	3.52	0.985	70.4	مرتفع	1
سؤال مفتوح: ما هي المقترحات التي لديك لتحسين تفاعل العاملين مع استراتيجيات التميز التنظيمي؟						
	مستوى تميز المرؤوسين	3.38	0.181	67.6	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول (8.4) أعلاه، أن هناك مستوى متوسط لتمييز المرؤوسين في المديرية محل الدراسة التابعة لسوناطراك، بحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث حقق هذا البعد متوسط حسابي قدره (3.38)، وانحراف معياري يساوي (0.181)، وبلغت الأهمية النسبية له (67.6%) وهي نسبة جيدة، ويلاحظ أن أكثر الفقرات أهمية هي الفقرات (السادسة - الثامنة) بأهمية نسبية تتراوح بين (69.6% - 70.4%) ثم تليها الفقرات (الخامسة - السابعة) بأهمية نسبية تتراوح بين (62.4% - 68.4%).

فيما يخص تحليل الفقرات فقد جاءت الفقرة (08) " العاملين في المؤسسة لديهم مجموعة من القدرات العقلية والمهارات العالية التي تمكنهم من التفوق في أداء مهامهم " في الترتيب الأول بين فقرات هذا البعد، وذلك بحصولها على متوسط حسابي قدره (3.52)، وانحراف معياري قدره (0.985)، وقد حظيت بدرجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة، ويفسر ذلك بأن سوناطراك حريصة على الانتقاء الجيد للمتشحين عند أي عملية توظيف وعلى مستوى كل مديرياتها وفروعها، حيث يتم التركيز على المهارات والقدرات الفكرية والسلوكية إلى جانب امتلاك المؤهلات العلمية، مع مراعاة مبدأ التخصص المناسب للمنصب الشاغر، كما أنها تهتم بتوفير فرص التكوين الجيد لموظفيها من أجل التطوير المستمر لمهاراتهم، إضافة إلى امتلاكها عدد كبير من الإطارات بخبرات وكفاءة عالية، مما ينعكس على مستويات الأداء المقدمة والقيمة المضافة التي تعود على الشركة على المدى القريب والبعيد، وهذا ما أجمعت عليه آراء المسؤولين وإطارات الموارد البشرية الذين تمت مقابلتهم.

أما الفقرة (06) " يعمل زملاؤك كفريق واحد في المؤسسة "، فجاءت في الترتيب الثاني بين فقرات البعد، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وانحراف معياري بلغ (0.926)، وقد حظيت بدرجة موافقة مرتفعة، حيث يعتبر العمل كفريق هو أحد السمات المرتبطة بطبيعة العمل في سوناطراك ومتطلباته، والذي يقوم على المشاريع حيث يخصص لكل مشروع رئيس ومجموعة من العمال يعملون كفريق وضمن تنسيق مستمر لإنجاز هذا المشروع، وحتى بالنسبة للأعمال الإدارية على مستوى المديريات المدروسة فثقافة العمل الجماعي في إطار فريق يتعاون لإتمام المهام المطلوبة هي من أهم معايير اختيار العمال عند التوظيف، هذا من الناحية الرسمية أما من الناحية غير الرسمية فتوفر روح الفريق لدى الأفراد بشكل طوعي هو أمر نسبي يتوقف على طبيعة الأشخاص، والعلاقات في بيئة العمل، ونمط القيادة السائدة التي تشجع على التعاون والعمل الجماعي وضرورة التنسيق بين العمال.

أما فيما يخص الفقرة (05) " تعتقد أن واجبات ومسؤوليات العمل واضحة بالنسبة للعمال " فقد احتلت الترتيب الثالث بين فقرات البعد، فحققت متوسط حسابي قدره (3.42)، أما الانحراف المعياري فبلغ (1.003)، وقد وافق عليها أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة، ويمكن القول هنا أن المهام الوظيفية والواجبات والمسؤوليات تدخل في إطار الوصف الوظيفي، وتنتج عن عملية دقيقة ومدروسة تتم من خلال التعاون بين المسؤول المباشر أو رئيس المصلحة وبين مختصي الموارد البشرية، فكل وظيفة أو منصب عمل يكون مزود ببطاقة الوصف الوظيفي التي تشرح المهام والمسؤوليات المكونة للمنصب، وهذا ما يتم تطبيقه فعلياً في سوناطراك التي لديها خصوصية معينة من ناحية طبيعة النشاط مما يحتم عليها التركيز على مبدأ التخصص في العمل والدقة في تحديد المهام، وهذا رغم التأييد المتوسط لمحتوى الفقرة.

هذا وقد احتلت الفقرة (07) " يشارك العمال بفعالية في حل مشكلات العمل " الترتيب الرابع والأخير بين فقرات البعد، حيث تحصلت على متوسط حسابي قدره (3.12)، وانحراف معياري قدره (1.058)، وقد أجمع أفراد العينة على أن فعالية العمال في حل المشكلات متواجدة لكن بمستوى متوسط، ويرجع السبب في ذلك إلى أن حل المشكلات يعتبر مهارة تتوفر بشكل نسبي لدى الأفراد، لكن يمكن اكتسابها من خلال تدريب العقل على التفكير في الحلول بدل تضييع الوقت على التركيز في المشكل ومن تسبب فيه، وهي من أهم المهارات اللينة التي يحتاجها العمال في سوناطراك لأن بيئة عملهم تتسم في أغلبها بالخطورة وتحتاج لأفراد لديهم روح المبادرة، وروح المسؤولية، وسرعة رد الفعل، والأهم القدرة على حل المشكلات، فمثلاً عند حدوث حريق في أحد

المواقع وفي حالة عدم اشتغال جهاز الإنذار بشكل تلقائي بسبب عطل ما، فإن العامل المتميز هو من يبادر بتشغيل جهاز الإنذار يدويا والإبلاغ عن الحادث، أي بدل التركيز على الحادث ومن تسبب فيه، يفكر في الحل ويتصرف بسرعة، ومن هنا تظهر أهمية هذه المهارة وضرورة تدريب العمال من بداية توظيفهم عليها مثل التدريبات المتعلقة بالتخصص الوظيفي، دون إغفال مهارات أخرى مهمة كإدارة الوقت، والتعامل مع الضغوط، مع إمكانية الاستعانة بالأمثلة العملية أو القصص في ذلك، وأن لا يقتصر توجيه التدريب على المهارات السلوكية للقادة والإطارات فقط، بل يعمم على كل العاملين وفي كل المستويات.

أظهرت نتائج تحليل فقرات بعد تميز المرؤوسين أن العاملين في المديرية محل الدراسة التابعة لسوناطراك يتمتعون بمستوى متوسط من التميز، حيث تتعلق هذه النتائج بوجهة نظر عينة محدودة من العاملين والمسيرين في بعض المديرية، لأن سوناطراك تضم حجم كبير من العمالة المؤهلة وذات الكفاءة العالية، التي تتلقى تدريبات متخصصة لتطوير مهاراتها، وذلك لضمان استمرارية العمل والإنتاجية، نظرا لكون شركة سوناطراك تنشط في قطاع حيوي. يساهم بأكثر من 95% من إجمالي الصادرات (حركاتي و الوكيل، 2018، صفحة 421)، كما أن طبيعة العمل به لا تحمل العشوائية في انتقاء العمالة أو السماح بمستويات متدنية من الأداء أو عدم امتلاك الفرد للمهارات اللازمة، فأى خطأ قد يكلف الشركة خسائر مادية وبشرية لا يمكن تعويضها.

الفرع الثالث: نتائج تحليل فقرات البعد الثالث تميز الهيكل التنظيمي

سيتم الانتقال في هذا الجزء لتحليل فقرات الاستبانة التي حاولت قياس مستوى تميز الهيكل التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة، وسيتم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والأبعاد مع تقديم التفسيرات، عبر الجدول التالي.

الجدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد تميز الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	الترتيب
09	خطوط السلطة عبر الهيكل التنظيمي واضحة ومحددة	3.43	1.011	68.6	مرتفعة	1
10	يتوفر الوصف الوظيفي الذي يحدد مهام العامل ومسؤولياته	3.34	1.021	66.8	متوسطة	2
11	الهيكل التنظيمي للمؤسسة قادر على التكيف مع التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية	3.20	0.959	64.0	متوسطة	3
12	تخضع العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية للمراجعة المستمرة	3.06	1.040	61.2	متوسطة	4
سؤال مفتوح: ما هي التعديلات التي تقترحها على الهيكل التنظيمي لتحقيق التميز التنظيمي؟						
مستوى تميز الهيكل التنظيمي		3.25	0.164	65.0	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول (9.4) أعلاه، أنّ تميز الهيكل التنظيمي كان بمستوى متوسط في المديرية محل الدراسة التابعة لسوناطراك بحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.25)، أما الانحراف المعياري فقد ب

(0.164)، وقد حقق البعد أهمية نسبية جيدة بلغت (65.0%)، ويلاحظ أن أكثر الفقرات أهمية هي الفقرة (التاسعة) بأهمية نسبية تساوي (68.6%) ثم تليها الفقرات (العاشرة - الحادية عشر - الثانية عشر) بأهمية نسبية تتراوح بين (61.2% - 66.8%).

بالنسبة لتحليل الفقرات فقد احتلت الفقرة (09) "خطوط السلطة عبر الهيكل التنظيمي واضحة ومحددة" الترتيب الأول بين فقرات البعد، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وانحراف معياري بلغ (1.011)، وقد حظيت بدرجة قبول مرتفعة من قبل أفراد العينة، أي أن هناك إجماع بين العاملين على وضوح خطط السلطة، مما يدل على أن العلاقات بين المستويات الإدارية واضحة ومحددة وبالتالي حتى المهام الوظيفية والمسؤوليات تكون محددة بدقة، مما يؤدي إلى عدم الإزدواجية في الأوامر أو تداخل المهام أي أن الموظف يعرف جيدا من هو مسؤوله المباشر ومن أين يتلقى الأوامر، كما يلاحظ أيضا أن كل مديرية جهوية أو قسم لديه هيكل تنظيمي خاص متفرع عن الهيكل التنظيمي للشركة الأم سوناطراك ويراعي خصوصية النشاط والمهام على مستوى هذه المديرية.

أما الفقرة (10) "يتوفر الوصف الوظيفي الذي يحدد مهام العامل ومسؤولياته" فقد جاءت في الترتيب الثاني بين فقرات البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.34)، أما الانحراف المعياري فكانت قيمته مقدرة ب (1.021)، إلا أنها حظيت بدرجة قبول متوسطة من قبل أفراد العينة، بالرغم من ذلك فإن الواقع يشير إلى أن كل مديرية أو فرع يتوفر على بطاقات الوصف الوظيفي لكل منصب والتي من خلالها يتم تحديد المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق العامل، وذلك من أجل تسهيل عملية تقييم الأداء، وهيكلية الأجور والمكافآت، وتوضيح العلاقات الوظيفية وحدود المسؤولية، فشركة كبيرة مثل سوناطراك من البديهي أن تركز على عملية الوصف الوظيفي، وأن تقوم بالتحديد الدقيق للمهام والمسؤوليات خاصة في ظل تعدد الأنشطة والتخصصات الوظيفية داخلها، أما حصول الفقرة على درجة تأييد متوسطة فيمكن تفسيره بأن فئة من عينة الدراسة غير راضية على محتوى بطاقات الوصف الوظيفي، فحسب أجوبة الأسئلة المفتوحة أشار البعض منهم إلى أنه عند إجراء تغييرات في المهام الوظيفية قد يتأخر أحيانا تحيينها على مستوى نظام معلومات الموارد البشرية.

وقد احتلت الفقرة (11) "الهيكل التنظيمي للمؤسسة قادر على التكيف مع التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية" الترتيب الثالث بين فقرات البعد، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.20)، وانحراف معياري قدره (0.959)، لكنها حظيت بدرجة قبول متوسطة من قبل أفراد العينة، ويفسر ذلك بأن القدر العالي من المركزية والرسمية التي يتميز بها الهيكل التنظيمي لسوناطراك والتي تعكس الشكل الهرمي وتدرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل، كل ذلك يحد من درجة المرونة أو السرعة في مواكبة التغيير والاستجابة للتحديات مقارنة بالشركات المنافسة، ويتجلى ذلك في بطء وتيرة تنفيذ الخطط، وضعف تشارك المعرفة والمعلومات أي أن المعلومات لا تكون متاحة لجميع العاملين، مما يؤثر سلبا على جودة القرارات وسرعتها ونجاعتها، إضافة إلى عدم تفعيل الاتصال الصاعد من مستوى الإدارة الوسطى والدنيا إلى الإدارة العليا، خاصة وأن المستويات التنفيذية تكون على دراية أكبر بالواقع والتحديات والتغيرات المطلوبة، ومدى نجاح الخطط والاستراتيجيات.

أما الفقرة (12) "تخضع العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية للمراجعة المستمرة" فقد احتلت الترتيب الرابع والأخير بين فقرات هذا البعد، حيث تحصلت على متوسط حسابي قدره (3.06)، وانحراف معياري قدره (1.040)، أما مستوى

القبول والتأييد من قبل أفراد العينة فكان متوسط، ويفسر ذلك بأن العلاقات التنظيمية لا يتم تعديلها ومراجعتها إلا من خلال قرارات من الإدارة العليا أي المديرية العامة أو الأقسام الخاصة بالأنشطة، وذلك طبعاً بسبب المركزية والسمية التي تميز الهيكل التنظيمي للشركة كما ذكر سابقاً، وحتى عند الرغبة في إحداث تغييرات من طرف المسؤولين على مستوى المديرية الجهوية فإنهم يضطرون لرفع اقتراحاتهم للإدارة العليا كي يتم الموافقة على تنفيذها، لذلك كان هناك نسبة معتبرة من المبحوثين غير راضين على مستوى التحديث أو الحرية في إحداث تغييرات في العلاقات التنظيمية داخل المديرية محل الدراسة.

بالنظر لنتائج تحليل فقرات بعد تميز الهيكل التنظيمي والذي اتجهت عينة الدراسة إلى أن مستواه كان متوسط في المديرية محل الدراسة التابعة لسوناطراك، مما يدل على استياء العاملين من المركزية العالية التي تعيق المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحد من حرية الموظف ودرجة الإبداع لديه، فتقل الرغبة في اقتراح الحلول والأفكار الجديدة التي تساهم في تحسين العمليات وتطوير الأداء، كما أن الرسمية التي تميز هذا الهيكل التنظيمي بالرغم من مساهمتها في حماية الحقوق القانونية للموظف إلا أنها تؤدي إلى البطء في تطبيق الإجراءات، والهيكل التنظيمي في هذه الحالة يصبح أرضية خصبة لتفشي البيروقراطية والمحابة.

الفرع الرابع: نتائج تحليل فقرات البعد الرابع تميز الاستراتيجية

سيتناول هذا الفرع البعد المتعلق بالاستراتيجية ومدى التفوق والتميز فيها، بناء على وجهات نظر عينة الدراسة، حيث سيتم تحليل فقرات هذا البعد التي تضمنتها الاستبانة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة، ثم للبعد ككل، مع القيام بترتيب الفقرات، وتقديم التفسيرات اللازمة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد تميز الاستراتيجية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	الترتيب
13	تمتلك المؤسسة رؤية اتجاه ما تسعى لتحقيقه من أهداف	3.66	0.934	73.2	مرتفعة	1
14	تحرص المؤسسة على شرح الاستراتيجية والعمليات اللازمة لتطبيقها لكل المستويات التنظيمية	3.36	0.996	67.2	متوسطة	3
15	تستند الاستراتيجية إلى قدرات المؤسسة ومواردها الداخلية	3.59	0.922	71.8	مرتفعة	2
16	تشجع استراتيجية المؤسسة الابتكار والتطوير المستمر	3.27	1.076	65.4	متوسطة	4
سؤال مفتوح: ما هي الاستراتيجيات البديلة التي تقترحها لتحقيق التميز التنظيمي؟						
مستوى تميز الاستراتيجية		3.47	0.184	69.4	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول (10.4) أعلاه، أنَّ مستوى التميز الاستراتيجي في المديرية محل الدراسة التابعة لسوناتراك كان متوسط حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك بالنظر لقيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد والمقدرة ب (3.47)، أما الانحراف المعياري له فبلغ (0.184)، وقد حقق البعد أهمية نسبية جيدة قدرت ب (69.4%)، ويلاحظ أن أكثر الفقرات أهمية هما الفقرتان (الثالثة عشر - الخامس عشر) بأهمية نسبية تتراوح بين (71.8% - 73.2%) ثم تليهما الفقرتان (الرابعة عشر - السادسة عشر) بأهمية نسبية تتراوح بين (65.4% - 67.2%).

أما عن تحليل الفقرات فقد احتلت الفقرة (13) " تمتلك المؤسسة رؤية اتجاها ما تسعى لتحقيقه من أهداف " الترتيب الأول بين فقرات البعد، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، أما الانحراف المعياري فبلغ (0.934)، وقد لاقت هذه الفقرة درجة تأييد مرتفعة من قبل أفراد العينة، ويظهر ذلك القناعة الراسخة لدى العاملين بأن الأهداف المراد تحقيقها على أرض الواقع هي انعكاس لوجود رؤية واضحة للشرك الأم، والتي يشمل هيكلها التنظيمي مديرية خاصة بالاستراتيجية والتخطيط وهي من تقوم بوضع وتطوير الاستراتيجية العامة للشركة، التي تترجم إلى خطط تشغيلية قابلة للتنفيذ على مستوى المديرية الجهوية والتي بدورها تصدر التعليمات للوحدات التنفيذية، وفي هذه المراحل يتم تقسيم الأهداف من أهداف عامة إلى أهداف خاصة موجّهة لكل وحدة ثم لكل موظف، ومن هنا يمكن القول بأن الأهداف توضع بناء على رؤية الشركة الأم واستراتيجياتها، وهذا بالفعل ما أكدته الإطارات والمسؤولين في المقابلات.

وفيما يخص الفقرة (15) " تستند الاستراتيجية إلى قدرات المؤسسة ومواردها الداخلية " فقد جاءت في الترتيب الثاني بين فقرات البعد، وذلك بتحقيقها متوسط حسابي قدره (3.59)، وانحراف معياري قدره (0.922)، ويعكس مستوى القبول المرتفع لهذه الفقرة أن هناك إجماع بين أفراد العينة على جانب التخطيط الاستراتيجي ومدى نجاعته على المستوى الجهوي أو المركزي، حيث أكد المبحوثون بأن الخطط الاستراتيجية توضع بعد دراسة متطلبات الخطة وتحديد الإمكانيات المتوفرة والمقارنة بينهما مع تحديد الإطار الزمني، وأغلب الخطط مثلا السنوية كالمعلقة بالنشاط كخطط الإنتاج، الحفر...، أو خطط التدريب أو التشغيل كلها يتم تنفيذها بشكل طبيعي إلا في الحالات الاستثنائية عند حدوث أمر طارئ.

أما الفقرة (14) " تحرص المؤسسة على شرح الاستراتيجية والعمليات اللازمة لتطبيقها لكل المستويات التنظيمية " فقد احتلت الترتيب الثالث بين الفقرات، ولكن بدرجة قبول متوسطة من قبل أفراد العينة، حيث حققت متوسط حسابي قدره (3.36)، وانحراف معياري قدره (0.996)، ويفسر ذلك بأن الاستراتيجيات العامة للشركة يتم شرحها وعرضها على المدير العام لسوناتراك والمسؤولين في المديرية العامة، ورؤساء الأنشطة، كما يتعرف عليها المديرين الجهويين أين يتم ترجمتها في شكل مشاريع وبرامج على مستوى المديرية الجهوية، حيث تصل للمستويات التنفيذية في شكل تعليمات لتنفيذها على أرض الواقع، أي أن ما يصل للموظف هو مجموعة الأهداف المسطرة لوظيفته والتي تخدم تنفيذ الاستراتيجيات، بمعنى أن الإدارة العليا والمسؤولين ورؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى هم من يتعرفون على محتوى الاستراتيجيات، أما المستوى التنفيذي فتصله في شكل تعليمات وبرامج فقط، وهذا ما أثر على إجابات أفراد العينة وإقرار معظمهم بأنهم يجهلون فحوى تلك الاستراتيجيات.

وبالنسبة للفقرة (16) "تشجع استراتيجية المؤسسة الابتكار والتطوير المستمر" فقد جاءت في الترتيب الرابع والأخير بين فقرات البعد، وذلك بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.27)، وأما الانحراف المعياري فبلغ (1.076)، وقد حققت درجة قبول متوسطة من قبل أفراد العينة، ويرجع ذلك إلى عدم وجود مناخ يشجع على الابتكار من خلال التحفيز المادي أو المعنوي أو من خلال توفير وعود ملموسة بتطبيق الأفكار الابتكارية التي يتم التوصل إليها، كما أن ضعف التشارك المعرفي ومحدودية المعلومات التي تصل للموظف، وشبكة الانترنت التي تعاني من انقطاعات في بعض المناطق أحيانا، يؤثر سلبا على الإبداع والتطوير والابتكار الذي يعتمد أصلا على هذه الأمور، ويضاف إلى ذلك أن التدرج الهرمي للسلطة وضعف الاتصال الصاعد يمثل عائق أمام وصول الأفكار الجديدة والمقترحات للإدارة العليا، إضافة إلى علاقة السؤؤل المباشر مع الرؤوس المبنية في أغلب الأحيان على إصدار تعليمات فقط دون إعطاء مساحة للموظف لتقديم اقتراحات أو حلول، وبالرغم من ذلك فهناك اتفاقيات بين سوناطراك والجامعات لتنمية البحث العلمي واقتراح الحلول في مجال الانتقال الطاقوي والطاقات المتجددة وتطوير الإنتاج في مجال النفط والغاز، وكمثال على ذلك الاتفاقية المبرمة بين جامعة ورقلة وبين سوناطراك في 15 سبتمبر 2021 التي تقضي بتسخير مخابر البحث العلمي لخدمة سوناطراك (اتفاقية إطار بين جامعة قاصدي مرباح ورقلة و سوناطراك، 2021)، لكن بالنسبة لدعم الابتكار في البيئة الداخلية فهناك نقص في التحفيز والتشجيع فلا يوجد دلائل أو وعود بتطبيق ما يتم التوصل إليه، كما أن هناك عدم إفصاح وغموض حول وجود قوانين أو سياسات تؤطر ذلك، أو إحصائيات واقعية دقيقة.

تشير نتائج تحليل الفقرات إلى وجود مستوى متوسط للتميز الاستراتيجي في المديريات محل الدراسة التابعة لسوناطراك وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، مما يكشف وجود بعض الغموض لدى العاملين حول الاستراتيجيات، وتصنيفاتها، ومراحل وأساليب تنفيذها، ومستوى التنفيذ الفعلي في الواقع، وهذا راجع لأن الاستراتيجيات يتم وضعها على مستوى الإدارة العليا في المديرية العامة، إضافة إلى محدودية المعلومات التي تصل للموظف حيث يتلقى التعليمات الخاصة بالتنفيذ والأهداف الموجهة له بحسب وظيفته، لذلك فالمركزية في اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات وعدم شرحها للموظف العادي، يقلل من مستوى إدراكه لأهمية هذه الاستراتيجيات، وبالتالي يؤثر على أدائه ومساهمته في تحقيقها، ومنه يمكن القول بأن الوصول للتميز الاستراتيجي يقتضي الاهتمام بكافة المستويات الإدارية، وتطبيق مبدأ الشفافية في الاطلاع على المعلومات، والسماح بالمشاركة الفعلية لكل هذه المستويات في تصميم الاستراتيجيات، واقتراح التعديلات المناسبة، لأن التصميم الفريد والتصور الواضح للاستراتيجيات من قبل الإدارة العليا لا يكفي لنجاحها، فالتصميم الجيد يجب إرفاقه بتنفيذ فعال من قبل المستويات التنفيذية.

الفرع الخامس: نتائج تحليل فقرات البعد الخامس تميز الثقافة التنظيمية

سيتناول هذا الفرع البعد المتعلق بالثقافة التنظيمية ومستوى التميز الذي وصلت إليه وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وفي هذا السياق سيتم تحليل فقرات هذا البعد التي تضمنتها الاستبانة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة، ثم للبعد ككل، مع القيام بترتيب الفقرات، إضافة إلى تقديم التفسيرات المناسبة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد تميز الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية % النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
17	تعتقد أن الثقافة السائدة في المؤسسة تعزز مبدأ الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس	3.36	0.997	67.2	متوسط	3
18	تتجه ثقافة المؤسسة نحو التركيز على الجودة في العمل	3.45	1.046	69.0	مرتفع	1
19	تعزز ثقافة المؤسسة الشعور بالانتماء للمؤسسة	3.42	1.090	68.4	متوسط	2
20	تتيح ثقافة المؤسسة الجو المناسب لتعزيز التعلم المستمر وتطوير المهارات والقدرات	3.26	1.086	65.2	متوسط	4
سؤال مفتوح: ما هي التحسينات التي تقترحها لتعزيز ثقافة التميز التنظيمي؟						
مستوى تميز الثقافة التنظيمية		3.37	0.083	67.4	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول (11.4) أعلاه، أنّ مستوى تميز الثقافة التنظيمية في المديرية محل الدراسة التابعة لسوناطراك متوسط حسب وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.37)، أما الانحراف المعياري فقد تدرت قيمته ب (0.083)، وقد حقق البعد أهمية نسبية جيدة بلغت (67.4%)، ويلاحظ أن أكثر الفقرات أهمية هي الفقرة (الثامنة عشر) بأهمية نسبية بلغت (69.0%) ثم تليها الفقرات (السابعة عشر - التاسعة عشر - العشرون) بأهمية نسبية تتراوح بين (65.2% - 68.4%).

وفيما يخص تحليل الفقرات فقد احتلت الفقرة (18) "تتجه ثقافة المؤسسة نحو التركيز على الجودة في العمل" الترتيب الأول بين فقرات البعد، وذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3.45)، أما الانحراف المعياري فبلغ (1.046)، وقد حققت الفقرة درجة قبول مرتفعة من قبل أفراد العينة، ويعود السبب في ذلك إلى كون أغلب الوظائف في المديرية محل الدراسة تحتاج إلى درجة عالية من الدقة والتركيز أثناء العمل، مع محاولة تجنب الأخطاء قدر الإمكان لأن عواقب الخطأ قد تكون كارثية وتضر بالموظف في حد ذاته وتعرض حياته للخطر، فمعيار الجودة والاتقان في الوظائف البرتولية لا يشمل فقط أداء المهام بل أيضا مدى الالتزام بمعايير الوقاية والسلامة المهنية، كما أن شركة سوناطراك عموما تشجع على الجودة والاتقان في أداء المهام كي تحافظ على مكانتها في السوق المحلية والدولية في ظل المنافسة الشديدة في هذا المجال، وامتنالا أيضا للتعاقدات والشراكات التي أبرمتها مع شركات ودول أجنبية في مجال الصناعة النفطية، وهذا ما أكدته آراء أفراد العينة ودعمته أجوبة المقابلات.

أما عن الفقرة (19) "تعزز ثقافة المؤسسة الشعور بالانتماء للمؤسسة" فقد جاءت في الترتيب الثاني بين فقرات هذا البعد، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.42)، وانحراف معياري قدره (1.090)، وقد لقيت الفقرة مستوى قبول متوسط من قبل أفراد العينة، ويفسر ذلك بأن الثقافة التنظيمية في سوناطراك تحمل عدة جوانب منها ما يعزز الشعور بالانتماء مثل المستوى المقبول

من الاحترام والتعاون بين فرق العمل، الأمان الوظيفي حيث لا يخاف الموظف من فقدان المنصب، توفير وسائل الحماية والسلامة المهنية التي تعكس أهمية الفرد لدى شركته وأن الحفاظ على حياته يعد أولوية، إضافة إلى الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي لخلق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظف، ومن جهة أخرى فهناك جوانب قد تقلل من شعور الانتماء كضعف التواصل مع الرؤساء والمسؤولين، وقلة الشفافية في تقييم الأداء مما يؤثر سلباً على الشعور بالعدالة في المكافآت والتحفيز أو الترقبات، ويؤدي لانخفاض الثقة بين المرؤوس والرئيس، ومن خلال ذلك يمكن القول بأن الثقافة السائدة في سوناطراك هي في ظاهرها ومن خلال قيم الشركة المصرح بها تسعى لتعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظف وتنتظر له كمصدر للقيمة، لكن في الواقع فإن السلوكيات الملاحظة تعكس عدم الالتزام الكلي بتلك القيم.

وقد جاءت الفقرة (17) "تعتقد أن الثقافة السائدة في المؤسسة تعزز مبدأ الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس" في الترتيب الثالث بين الفقرات، حيث تحصلت على متوسط حسابي قدره (3.36)، أما الانحراف المعياري فبلغ (0.997)، لكنها حظيت بمستوى متوسط من القبول لدى أفراد العينة، ويفسر ذلك بأن نوعية التعاملات بين الرئيس والمرؤوس أمر نسبي يتوقف على طبيعة الأشخاص، بالإضافة إلى ثقافة المسؤول ومهاراته في إدارة الصراعات، وتعزيز روح العمل الجماعي، وإضفاء العدالة في التعامل مع جميع العاملين، والعمل على بناء علاقات ودية وطيبة معهم، أي أن المبادرة في خلق هذا الجو من الاحترام والتعاون تقع على عاتق المسؤول، فتصرفات المرؤوسين هي في الأغلب ردود أفعال اتجاه المعاملة التي يتلقونها، لكن انطلاقاً من وجهات نظر أفراد العينة يبدو أن هناك رضا نسبي على نوعية العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه يحفها الحذر والخوف من أن إظهار الود أو التواضع وتوطيد العلاقات مع المرؤوسين قد يقلل من هبة المسؤول، لكن سوناطراك من جهتها فهي تدعم مبدأ الاحترام المتبادل في سياستها ومدونة الأخلاق الخاصة بها، حتى أنها أطلقت منصات خاصة "كمنصة تكلم" للتبليغ عن مظاهر الظلم والفساد أو الإساءة اتجاه الموظف أو المواطن.

أما الفقرة (20) "تتيح ثقافة المؤسسة الجو المناسب لتعزيز التعلم المستمر وتطوير المهارات والقدرات" فقد احتلت الترتيب الرابع والأخير بين فقرات البعد، ويتضح ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت (3.26)، في حين قدرت قيمة الانحراف المعياري ب (1.086)، وقد اتجه أفراد العينة إلى قبول محتوى هذه الفقرة لكن بدرجة متوسطة، مما يعكس قلة الرضا لدى العاملين اتجاه فرص التعلم المستمر المتاحة أمامهم، فهناك قلة في التدريبات الموجهة حسب احتياجات كل قسم، خاصة بالنسبة للوظائف الإدارية المعنية بهذه الدراسة، أما فيما يخص التعليم الذاتي ومواصلة التعليم الجامعي فهي تتوقف على مكان العمل والتوقيت حيث يصعب على العاملين في المناطق وقواعد العمل البعيدة على المناطق السكنية والجامعات مواصلة الدراسات العليا أو التوفيق بين الدراسة والعمل، وعموماً فإن سوناطراك تركز بشكل كبير على توفير فرص التدريب والتعليم لتطوير مهارات عمالها لكن الإشكالية هي في عدم التوازن في توزيع هذه الفرص بين الوظائف والأقسام على مستوى المديرية وتوجه الشركة الأم للتركيز على تطوير مهارات العاملين في الأعمال الأساسية المرتبطة مباشرة بالصناعة النفطية.

تشير فقرات هذا بعد إلى أن الثقافة التنظيمية في المديرية محل الدراسة التابعة لسوناطراك لم ترقى بعد لدرجة التميز والتفوق وهذا ما يجعل الشركات المنافسة تشكل بيئة جاذبة للكفاءات العاملة بسوناطراك في كثير من الأحيان، لكن في نفس

الوقت هناك سعي مستمر لبناء ثقافة تتناسب مع توجهات الشركة ورؤيتها، الساعية للاستدامة، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وتحقيق التنمية الاقتصادية للبلاد، لذلك نجد أن قيم سوناطراك وسياساتها تدعم الجودة في العمل، وروح العمل الجماعي، والاحترام المتبادل، والاهتمام بالأفراد في حياتهم الشخصية والمهنية، بالإضافة للتركيز على تطوير المهارات والتكوين الجيد لعمالها، والجدير بالذكر أن أغلب العاملين في سوناطراك لديهم شعور بالاعتزاز لانتمائهم لها عند الحديث عنها أمام الآخرين، بالرغم من وجود فئة من العاملين لا تعكس سلوكياتهم القيم الحقيقية لها، وقد يرجع السبب في ذلك لعدم وجود تحليل ودراسة معمقة لقيم الأفراد التي من بينها (الاحترام، الأمانة، العدالة، وتقدير الجهد الشخصي، وحرية التعبير والمشاركة)، وذلك من أجل خلق التوافق بينها وبين قيم الشركة الأم (كالجودة والالتقان، العمل الجماعي، الالتزام، النزاهة...).

أما بالنسبة لتلخيص مستويات أبعاد محور التميز التنظيمي فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (12.4): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التميز التنظيمي

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	الترتيب
01	مستوى التميز القيادي	3.25	0.134	65.0	متوسطة	4
02	مستوى تميز المرؤوسين	3.38	0.181	67.6	متوسطة	2
03	مستوى تميز الهيكل التنظيمي	3.25	0.164	65.0	متوسطة	5
04	مستوى تميز الإستراتيجية	3.47	0.184	69.4	متوسطة	1
05	مستوى تميز الثقافة التنظيمية	3.37	0.083	67.4	متوسطة	3
	مستوى التميز التنظيمي	3.34	0.161	—	متوسط	—

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول (12.4) أعلاه، أنّ هناك مستوى متوسط للتميز التنظيمي في المديرية محل الدراسة التابعة

لسوناطراك من وجهة نظر أفراد العينة، حيث حقق متوسط حسابي يقدر ب (3.34)، أما الانحراف المعياري فيقدر ب (0.161)، ويلاحظ أن كل الأبعاد لها أهمية نسبية متقاربة تتراوح بين (65.0% - 69.4%).

مما يدل على أن مستوى الأداء في المديرية محل الدراسة التابعة لسوناطراك مقبول لكنه لم يصل بعد لدرجة التميز وفقا لوجهة نظر العاملين، خاصة وأن التميز التنظيمي يتطلب القيام بتحسين وتطوير في عدة جوانب ولا يكفي تحقيق التفوق في مجال واحد فقط، فعند الاطلاع على الأبعاد المختارة يلاحظ أنها تتمتع بأهمية نسبية متقاربة تتراوح بين (65.0%، 69.4%)، فبعد التميز الاستراتيجي مثلا يلاحظ بأنه يتأثر بمدى اطلاع العاملين على الاستراتيجيات وفهمهم لها لهذا كان مستوى التأيد متوسط لفقرات هذا البعد رغم أنه في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، وهذا يبرز مدى اهتمام الشركة ومديرياتها بجانب التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى وتحقيق الاستدامة، وقد جاء بعده بعد تميز المرؤوسين في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (3.38) وبدرجة موافقة متوسطة أيضا، وهذا راجع للاختلاف في نظرة أفراد العينة لفقرات هذا البعد وعدم وجود إجماع على قبولها بسبب

تركيبية عينة الدراسة التي تشتمل على مسؤولين وموظفين عاديين، لكن عموماً فالموارد البشرية العاملة في سوناطراك لها سمعة جد طيبة من ناحية كفاءتها وقدراتها والمهارات العالية التي تميزها، وقد احتل بعد تميز الثقافة التنظيمية الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وقد حظيت بدرجة تأييد متوسطة، وهذا قد يرجع للاختلاف في القيم والأهداف الفردية والتي تؤثر على نظرة الفرد لثقافة الشركة وتوجهاتها ومدى توافقها مع أهدافه وتلبيتها لطموحاته، خاصة مع تنوع العمالة المستقطبة من جهات مختلفة من الوطن وحتى من بعض الدول الأخرى، والاختلافات بينها من ناحية المستوى التعليمي والثقافي، والعادات؛ وفي الترتيب الرابع جاء بعد التميز القيادي بمتوسط حسابي قدره (3.25)، وهذا يدل على وجود درجة رضا منخفضة لدى العاملين اتجاه الممارسات القيادية السائدة واتجاه الإدارة العليا، مما يعكس الفجوة الموجودة بين الرؤوسين وهذه القيادات في المديرية المدروسة، وفي الأخير جاء بعد تميز الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (3.25) وبدرجة قبول متوسطة من قبل أفراد العينة مما يدل على وجود نقائص في الهيكل التنظيمي لهذه المديرية وللشركة ككل، منها المبالغة في المركزية وشكله الهرمي والمسافة الكبيرة بين القاعدة المتمثلة في المستويات الإدارية التنفيذية وبين الهرم المتمثل في الإدارة العليا، الأمر الذي أثر على العلاقات وبعض أنماط الاتصال التنظيمي وحتى عملية اتخاذ القرار، وبالتالي نتجت هذه النظرة المتشائمة من قبل أفراد العينة للهيكل التنظيمي.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث استعراض النتائج المتوصل إليها من اختبار فرضيات الدراسة، الرئيسية والفرعية والذي تم عبر استخدام الاختبارات والأدوات الإحصائية المناسبة، مع العمل على إثبات مدى صلاحية النموذج المقترح للدراسة، على أن يرفق ذلك بتقديم القراءة الإحصائية والتحليل المنهجي للنتائج.

المطلب الأول: اختبار أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي في سوناطراك

يتناول هذا المطلب نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة التي تتمحور حول التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك، حيث سيتم بناء مجموعة من النماذج الخطية وغير الخطية لتوضح شكل العلاقة بين التميز التنظيمي وأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وذلك باستخدام ثلاثة نماذج " الإنحدار الخطي المتعدد "، " شجرة القرار " و " الشبكة العصبية " وسنقوم بالمفاضلة بين النماذج الثلاثة عن طريق مؤشرات إحصائية تتمثل في معامل التحديد ومتوسط القيمة المطلقة للخطأ و أكبر قيمة لمتوسط القيمة المطلقة للخطأ، وسيتم تفسير النتائج بناء على هذه النماذج بما يتوافق مع فرضيات الدراسة مع مراعاة الضرورة البحثية، على أن يسبق ذلك محاولة اكتشاف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على: " يوجد أثر للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك "

أما الصياغة الإحصائية للفرضية الرئيسية الأولى فكانت كالآتي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

من أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولاً من إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، ليتم بعدها القيام باختبار طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع.

❖ التحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

يتم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk من أجل التحقق إذا كانت البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً أو لا، وذلك لاختيار الاختبارات الإحصائية الملائمة. والجدول التالي يوضح نتائج هاذين الاختبارين بالنسبة للمتغير المستقل والمتغير التابع.

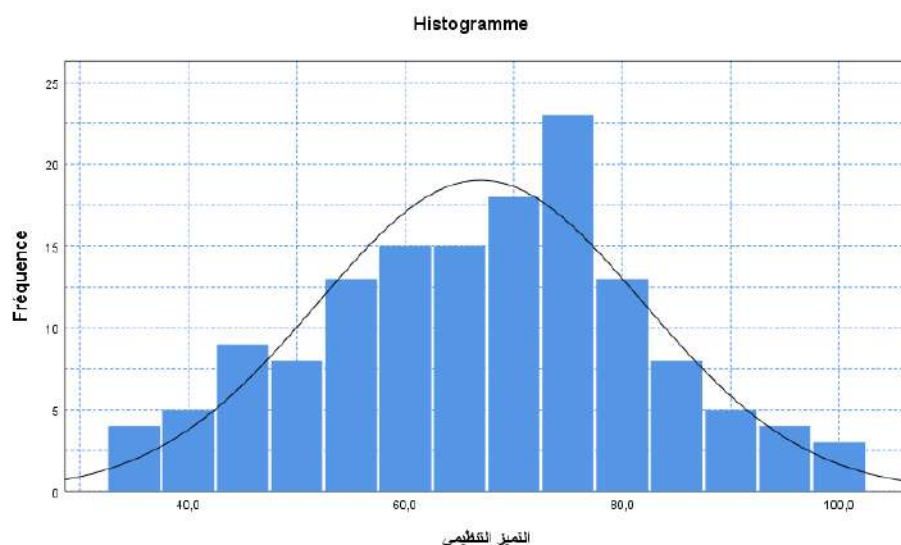
الجدول (13.4): اختبارات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddI	Sig	Statistiques	ddI	Sig
التميز التنظيمي	0.077	143	0.036	0.987	143	0.182
e-HRM	0.064	143	0.200	0.986	143	0.142

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v29

من خلال الجدول أعلاه، ووفقاً لنتائج الاختبارين نلاحظ أن المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيمة Sig في الحالتين أعلى من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، أما المتغير التابع التميز التنظيمي فبالنظر لنتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov نجد أن قيمة Sig مساوية لـ (0.036) وهي أقل من 0.05، ولكن بالرجوع لحجم العينة 143 الكبير نسبياً وهو أكبر من 30، وبسبب حساسية اختبار Kolmogorov-Smirnov لحجم العينة، يمكن إذا اعتماد نتائج اختبار Shapiro-Wilk إلى جانب الاطلاع على الشكل أدناه الذي يظهر صورة هذا التوزيع وفحصه، واستناداً إلى ذلك فإن المتغير التابع التميز التنظيمي يعتبر قريب من التوزيع الطبيعي مما يسمح باعتماد الاختبارات المعلمية.

الشكل (1.4): المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للتميز التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v29

الفرع الأول: اختبار طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي

وسيتيم في هذا الجزء العمل على اختبار طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأبعادها مع التميز التنظيمي وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون لأن المتغيرات كمية أي يمكن قياسها وفق سلم ليكارت الخماسي، كما أنها تتبع التوزيع الطبيعي، حيث ستعرض النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول التالي:

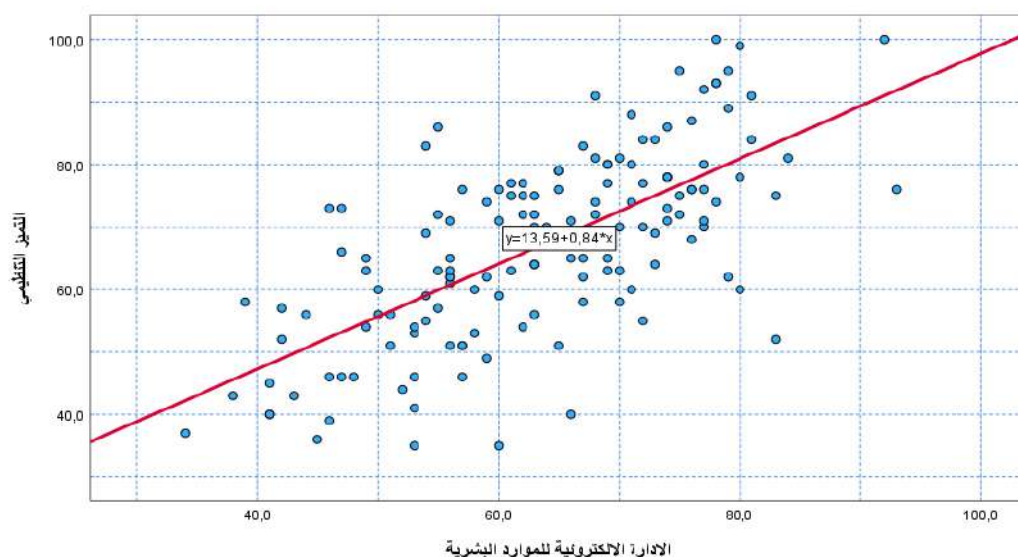
الجدول (14.4): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	0.679	<0.001
التميز التنظيمي		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول (14.4) أعلاه، أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي قد بلغت (0.679) وذلك عند مستوى دلالة أقل من 0.001 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبالتالي نستطيع القول بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي وهي علاقة (طردية- متوسطة نسبياً) أي كلما زاد تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يزداد التميز التنظيمي. والشكل المقابل يوضح ذلك.

الشكل (2.4): طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

من الشكل أعلاه، يلاحظ بأن النقاط قريبة من الخط المستقيم لكنها ليست متمركزة بشكل كلي حوله وهذا يدل على أن العلاقة متوسطة نسبياً، أما الاتجاه الصاعد للخط فيدل على أنها طردية.

أما فيما يخص العلاقة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي فسيتم تلخيصها في الجدول الآتي:

الجدول (15.4): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي

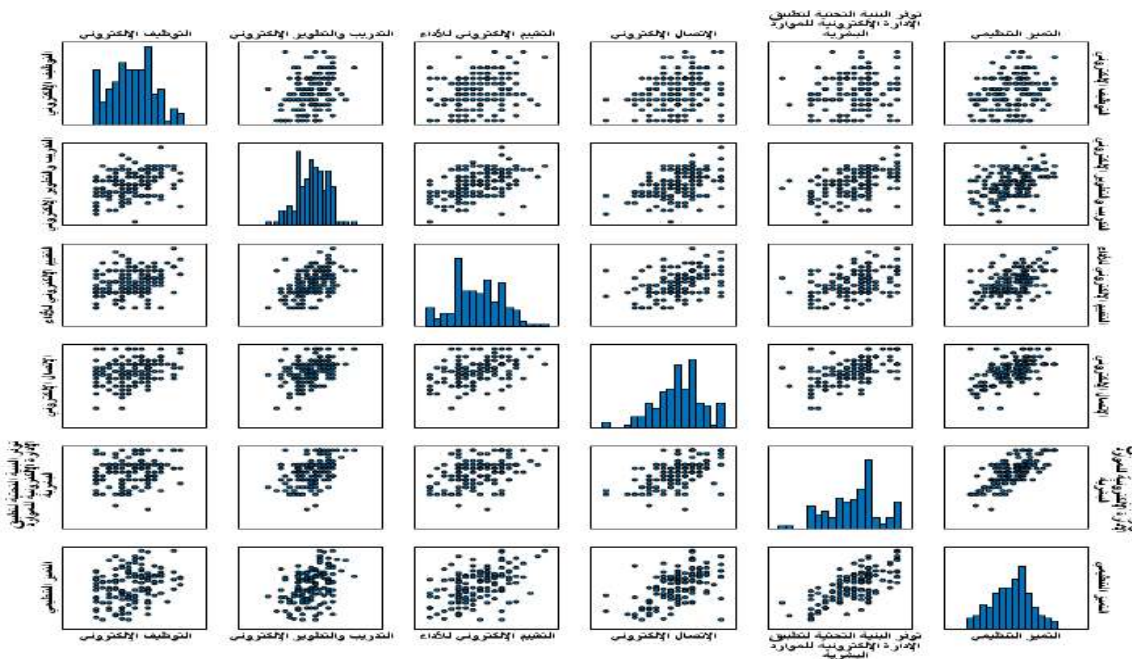
مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط بيرسون بين التميز التنظيمي والأبعاد	أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
0.001	0.269	التوظيف الإلكتروني
<0.001	0.393	التدريب والتطوير الإلكتروني
<0.001	0.478	التقييم الإلكتروني للأداء
<0.001	0.544	الإتصال الإلكتروني
<0.001	0.740	توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

- يتضح من الجدول (15.4)، أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد التوظيف الإلكتروني والتميز التنظيمي يساوي (0.269) عند مستوى دلالة تساوي 0.001 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، ومنه نستنتج أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة طردية بين بعد التوظيف الإلكتروني والتميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك.

- يتضح من الجدول (15.4) أيضا أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد التدريب والتطوير الإلكتروني والتميز التنظيمي يساوي (0.393) عند مستوى دلالة أقل من 0.001 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبالتالي فهناك علاقة ارتباط ضعيفة طردية بين بعد التدريب والتطوير الإلكتروني والتميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك.
- يتضح من الجدول (15.4) أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد التقييم الإلكتروني للأداء والتميز التنظيمي يساوي (0.478) عند مستوى دلالة أقل من 0.001 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط متوسطة طردية بين بعد التقييم الإلكتروني للأداء والتميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك.
- يتضح من الجدول (15.4) أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد الإتصال الإلكتروني والتميز التنظيمي يساوي (0.544) عند مستوى دلالة أقل من 0.001 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، ومنه هناك علاقة ارتباط متوسطة طردية بين بعد الإتصال الإلكتروني والتميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك.
- يتضح من الجدول (15.4) أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي يساوي (0.740) عند مستوى دلالة أقل من 0.001 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبالتالي فهناك علاقة ارتباط قوية طردية بين بعد توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك.
- والشكل (3.4) أدناه يوضح شكل الانتشار بين أبعاد المتغير المستقل (التوظيف الإلكتروني - التدريب والتطوير الإلكتروني - التقييم الإلكتروني للأداء - الإتصال الإلكتروني - توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) والتميز التنظيمي (المتغير التابع).

الشكل (3.4): انتشار أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الشكل أعلاه، أنه كلما كان انتشار وتوسع النقاط كبير هذا يدل على أن الارتباط أضعف، لذلك يلاحظ بأن هناك تركز للنقاط بالنسبة لبعده توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، في حين كان هناك انتشار وتوسع كبير للنقاط بالنسبة لبعده التوظيف الإلكتروني، لذلك كانت علاقته وارتباطه ضعيف مع المتغير التابع.

الفرع الثاني: تطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد

يعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أهم النماذج المساعدة على قياس التأثير الذي تحدثه مجموعة من المتغيرات المستقلة (المفسرة) على الظاهرة المدروسة المتمثلة في متغير تابع واحد، حيث يقدم هذا النموذج معطيات أكثر دقة إذا ما تم مقارنته بالانحدار الخطي البسيط، لأنه يوضح الأثر الحقيقي لكل بعد في ظل التحكم في باقي الأبعاد وبالتالي فإنه يعطي القيمة الصافية لهذا الأثر، وهذا السبب وراء اختياره في الدراسة الحالية.

أولاً: جودة توفيق النموذج: وذلك للتأكد من مدى ملائمة النموذج للبيانات ويستخدم في هذا السياق عدة مؤشرات واختبارات، حيث تعتبر أول خطوة هي حساب معامل التحديد R^2 الذي يوضح نسبة التباين في التميز التنظيمي التي يفسرها المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (16.4): جودة توفيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-DEUX	متوسط القيمة المطلقة للخطأ MAE	أكبر قيمة لمتوسط القيمة المطلقة للخطأ MAX MAE
	0.770	0.593	7.61	25.23

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Modeler v18.5

يتضح من الجدول (16.4) أعلاه، بأن معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المتمثلة في (توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية - التقييم الإلكتروني للأداء - الإتصال الإلكتروني) والتميز التنظيمي قد بلغت قيمته ($R=0.770$)، في حين بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.593$) بمعنى أن الأبعاد الثلاثة تستطيع تفسير بما يقارب 59.3% من قيم المتغير التابع "التميز التنظيمي" والباقي تفسره متغيرات أخرى بما فيها الخطأ، ونلاحظ أن متوسط القيمة المطلقة للخطأ يساوي 7.61 في حين كانت أكبر قيمة لمتوسط القيمة المطلقة للخطأ تساوي 25.23، ويلاحظ أنه تم استثناء البعدين (التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني) وهذا قد يفسر بأن هناك علاقة غير خطية بينها وبين المتغير التابع التميز التنظيمي أو لضعف مستوى تأثيرها عليه.

ثانياً: اختبار المعنوية الكلية للنموذج للتعرف على مدى ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

من أجل معرفة معنوية النموذج الكلية وللتأكد من مدى صلاحيته لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى فقد تم الاستعانة باختبار تحليل التباين للانحدار Anova، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (17.4): تحليل التباين للانحدار للتأكد من معنوية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية sig
الانحدار	18937.87	3	6312.62	67.51	<0.001
البواقي	12995.68	139	93.49		
الكلية	31933.55	142	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Modeler v18.5

يلاحظ من الجدول (17.4) أعلاه، أن مجموع مربعات الانحدار بلغ (18937.87) بدرجة حرية تساوي 3 وبمتوسط مربعات يساوي (6312.62)، ويتضح أيضاً أن مجموع مربعات البواقي قد بلغ (12995.68) بدرجة حرية تساوي 139 وبمتوسط مربعات يساوي (93.49).

كما يلاحظ كذلك بأن قيمة الاختبار ($F=67.51$) عند مستوى دلالة أقل من 0.001 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05، ومنه المعنوية الكلية للنموذج محققة وهو صالح لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

ثالثاً: اختبار المعنوية الجزئية لمعالم النموذج: من أجل اختبار المعنوية الجزئية للنموذج يتم استخدام اختبار (t) حيث يساعد في تحديد أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على حدا والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (18.4): اختبار (t) للتأكد من تحقق المعنوية الجزئية للنموذج

مستوى الدلالة Sig	المعاملات النمطية		المعاملات غير النمطية		النموذج
	Beta	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل B	
<0.001	-	3.472	4.055	14.081	الثابت
<0.001	0.591	8.711	0.293	2.555	توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
0.006	0.172	2.797	0.270	0.757	التقييم الإلكتروني للأداء
0.049	0.135	1.985	0.320	0.635	الاتصال الإلكتروني

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Modeler v18.5

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- بالنسبة للثابت **B**: من الجدول نلاحظ أن قيمة الثابت تساوي 14.081 حيث بلغت قيمة اختبار T (3.472) وذلك عند مستوى دلالة أقل من 0.001 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ومنه الثابت معنوي.

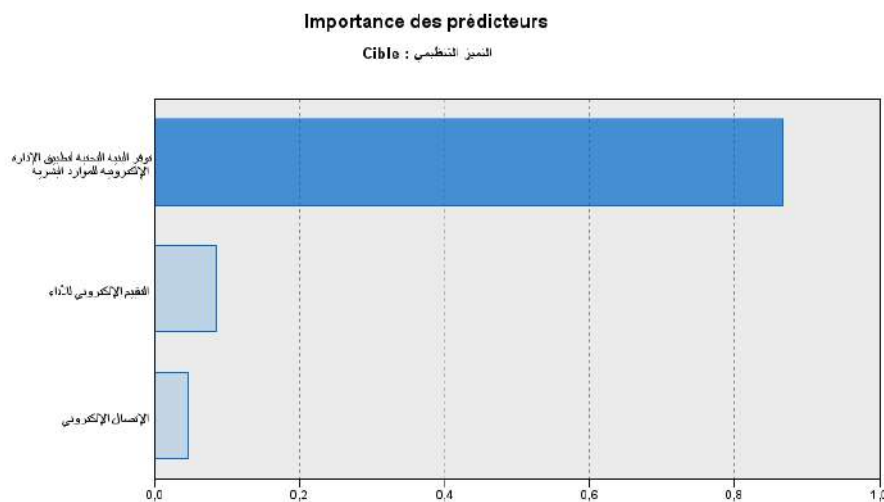
- بالنسبة لمتغير: توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من الجدول نلاحظ أن قيمة البعد تساوي 2.555 حيث بلغت قيمة إختبار T (8.711) وذلك عند مستوى دلالة أقل من 0.001 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ومنه بعد توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية معنوي.
 - بالنسبة لمتغير: التقييم الإلكتروني للأداء من الجدول نلاحظ أن قيمة البعد تساوي 0.757 حيث بلغت قيمة إختبار T (2.797) وذلك عند مستوى دلالة تساوي 0.006 وهي أصغر من 0.05 ومنه بعد التقييم الإلكتروني للأداء معنوي.
 - بالنسبة لمتغير: الإتصال الإلكتروني من الجدول نلاحظ أن قيمة البعد تساوي 0.635 حيث بلغت قيمة إختبار T (1.985) وذلك عند مستوى دلالة تساوي 0.049 وهي أصغر من 0.05 ومنه بعد الإتصال الإلكتروني معنوي.
- ومنه نستنتج أن المعنوية الجزئية للنموذج محققة.

رابعاً: التعرف على أهمية المتغيرات المستقلة في بناء النموذج

يتبين من الشكل أدناه الذي يوضح أهمية أبعاد المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" في بناء المتغير التابع "التميز التنظيمي"، أن هناك ثلاثة أبعاد فقط تساهم في بناء وتعزيز التميز التنظيمي في المديرية محل الدراسة التابعة لشركة سوناطراك، ألا وهي " بعد توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية " و " بعد التقييم الإلكتروني للأداء " و " بعد الإتصال الإلكتروني " وأهميتهم على الترتيب كالاتي: 87% و 9% و 4%، وهذا وفقاً لنموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يفترض أن هناك علاقة خطية بين متغيرات الدراسة.

الشكل (4.4): تحديد أهمية أبعاد المتغير المستقل في بناء المتغير التابع "التميز التنظيمي" وفقاً للنموذج (1) الانحدار

الخطي المتعدد



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Modeler v18.5

خامسا: التأكد من مدى توفر شروط البواقي: وذلك من خلال تحليل البواقي عبر عدة مؤشرات ويعتبر ذلك من أهم العوامل المساعدة على التأكد من جودة النموذج ومدى ملاءمته للبيانات حيث نحاول في عملية التحليل هذه التحقق من أن الفروق بين القيم الحقيقية والمتوقعة عشوائية، وغير مرتبطة ببعضها، مع تحقق الاعتدالية أي التوزيع الطبيعي للبواقي. أ-اختبار الاعتدالية للبواقي: ويتم استخدام اختبار شايفرو-ويليك للتعرف على توزيع البواقي والتحقق من الاعتدالية، والجدول الموالي يوضح ذلك.

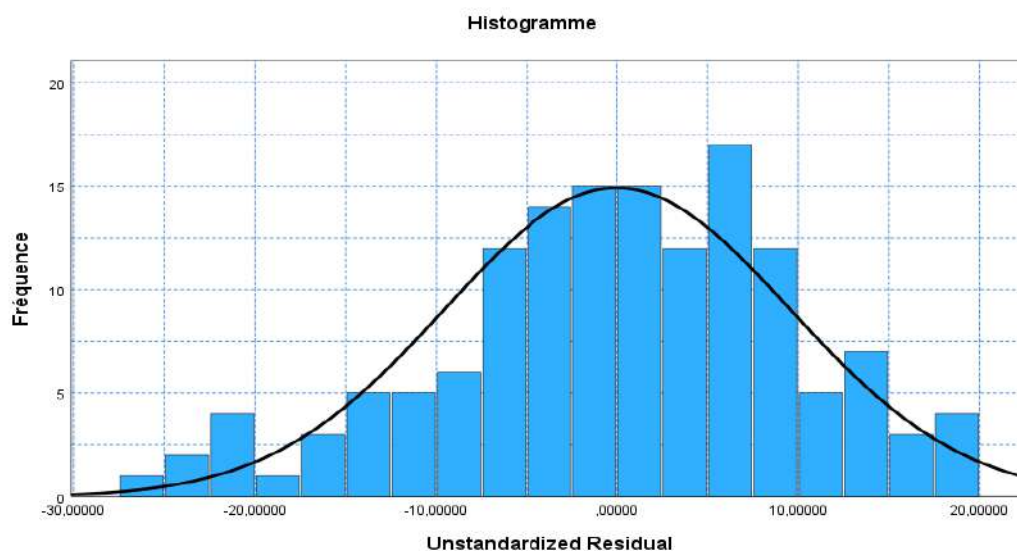
الجدول (19.4): نتائج اختبار شايفرو-ويليك للتحقق من إعتدالية البواقي

اختبار شايفرو-ويليك			
البواقي	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig
	0.983	143	0.077

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

يلاحظ من الجدول (19.4)، أن قيمة الإختبار قد بلغت 0.983 بدرجة حرية تساوي 143 وعند مستوى دلالة تساوي 0.077 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05، ومنه البواقي تتوزع توزيع طبيعي (تحقق الإعتدالية)، والشكل المقابل يوضح ذلك.

الشكل (5.4): المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للبواقي للنموذج (1)

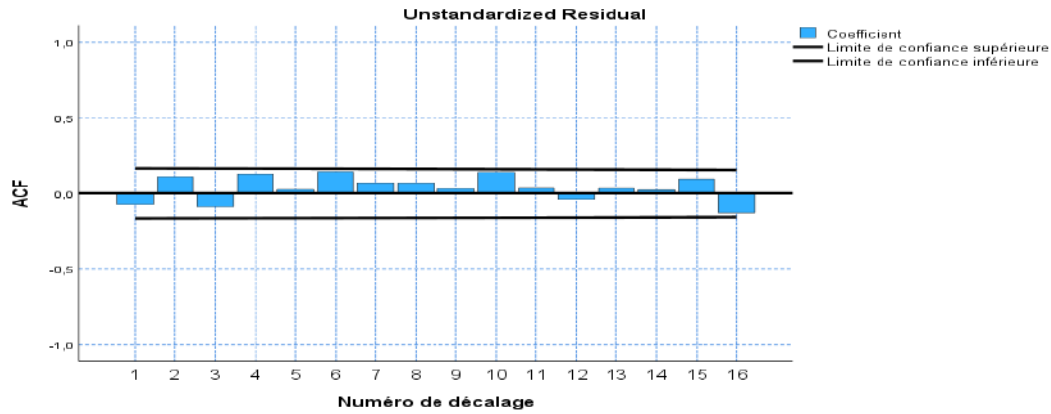


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

ب- اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي: ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل الانحدار إلى أن وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التباين المقدر للخطأ يكون بأقل من قيمته الحقيقية وبالتالي فإن قيمة احصاءات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T)، (F) و (R-deux) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك

في صحته. ويلاحظ من الشكل الذي يمثل دالة الارتباط الذاتي للبواقي أن جميع معاملات الارتباط الذاتي للبواقي داخل مجال الثقة مما يعني أنه هناك إستقلال ذاتي للبواقي (الشرط محقق).

الشكل (6.4): دالة الارتباط الذاتي للبواقي للنموذج (1)



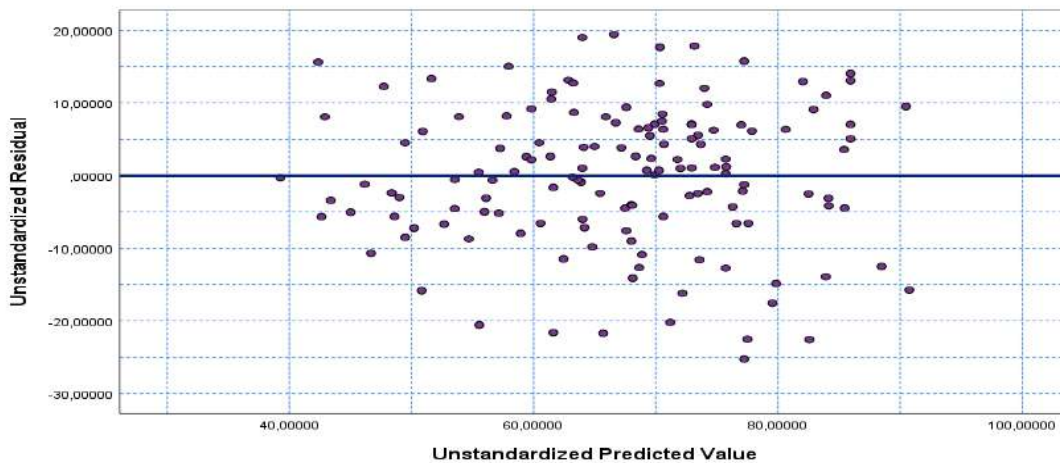
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

يلاحظ من الشكل أعلاه، أن معاملات الارتباط الذاتي للبواقي التي تظهر باللون الأزرق فعلا داخل مجال الثقة المتمثل في الخططين المتوازيين، وتشير ACF إلى دالة الارتباط الذاتي (Auto Correlation Function).

ت-تجانس البواقي: إن عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار من شأنه أن يترتب عليه نفس الآثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي حيث تكون الأخطاء المعيارية مقدرة بأقل من قيمتها الحقيقية، وبالتالي تصبح هذه التقديرات متحيزة، الأمر الذي يجعل نتائج الاستدلال الإحصائي مشكوك في صحتها.

والتأكد من تجانس البواقي يتم من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع أي قيمة ($\hat{Y}$) المقدرة، ويظهر من الشكل أدناه أن انتشار البواقي وتوزيعها عشوائي وهو ما يعني تجانس البواقي (الشرط محقق).

الشكل (7.4): انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع للنموذج (1)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

ويظهر الشكل أعلاه، أن النقاط التي تمثل البواقي متوزعة بشكل عشوائي حول الخط المستقيم وليست متمركزة في مكان واحد.

سادسا: خلاصة النموذج: حيث سيتم عرض النتيجة النهائية للانحدار الخطي المتعدد وهي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول (20.4): خلاصة النموذج "الانحدار الخطي المتعدد"

النموذج	جودة التوفيق			اختبار المعنوية الكلية	اختبار المعنوية الجزئية	مدى توفر شروط البواقي		
	MAX AE	MAE	DEUX-R			الاعتدالية	الاستقلال الذاتي للبواقي	اختبار التجانس
خصائص النموذج	25.23	7.61	0.593	محقة	محقة	محقة	محقة	محقة
معادلة النموذج	$Y=14.081+2.555.x1+0.757.x2+0.635.x3$							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Modeler v18.5

نظرا لما توصلت إليه الاختبارات السابقة التي تم إجراؤها على نموذج الانحدار الخطي المتعدد، حيث أظهر الجدول (16.4) أن معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية - التقييم الإلكتروني للأداء - الإتصال الإلكتروني) مع التميز التنظيمي ($R=0.770$)، كما أن معامل التحديد كان يساوي ($R^2=0.593$)، كما تبين أيضا من الجدول (16.4) بأن قيمة F المحسوبة بلغت ($F=67.51$) وذلك عند مستوى دلالة 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالرجوع لقيم معاملات الانحدار B بالنسبة لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والموضحة في الجدول (18.4) والتي ظهرت بقيم موجبة وعند مستويات دلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ومن خلال أيضا النتائج النهائية الملخصة في الجدول أعلاه، فإننا نستنتج أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها الثلاثة المذكورة سابقا تؤثر وبشكل إيجابي على التميز التنظيمي وتساهم في بنائه في المديرية محل الدراسة التابعة لسوناطراك، وقد تم وضع معادلة خط الانحدار على النحو التالي:

$$\hat{Y} = 14.081 + 2.555.x1 + 0.757.x2 + 0.635.x3$$

بحيث $\hat{Y}$ هو: التميز التنظيمي المقدر، و $x1$ هو: بعد توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، و $x2$ هو: بعد التقييم الإلكتروني للأداء، و $x3$ هو: بعد الاتصال الإلكتروني.

الفرع الثالث: تطبيق نموذج شجرة القرار

تعتبر شجرة القرار من النماذج التنبؤية الذكية التي تعطي تفسيرات بصرية واضحة وبسيطة للتفاعلات والعلاقات بين المتغيرات، فهي تتم من خلال تقسيم عينات الدراسة إلى مجموعات متجانسة (قرارات) وبشكل تدريجي إلى غاية الوصول للنتيجة النهائية (التابع)، وتستخدم شجرة القرار للحصول على نتائج أكثر دقة حول الظواهر المدروسة، كما أنها تساعد في تحديد العوامل الأكثر تأثيرا في تلك الظواهر بغض النظر عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات.

أولاً: جودة توفيق النموذج: وذلك للتأكد من مدى ملاءمة نموذج شجرة القرار للبيانات ولأجل هذا يتم الاعتماد على عدة مؤشرات واختبارات، حيث تعتبر أول خطوة هي حساب معامل التحديد R^2 الذي يوضح نسبة التباين في التميز التنظيمي التي يفسرها المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، كما يتم حساب معامل الارتباط، ومتوسط القيمة المطلقة للخطأ، إضافة إلى أكبر قيمة لمتوسط القيمة المطلقة للخطأ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (21.4): جودة توفيق نموذج شجرة القرار

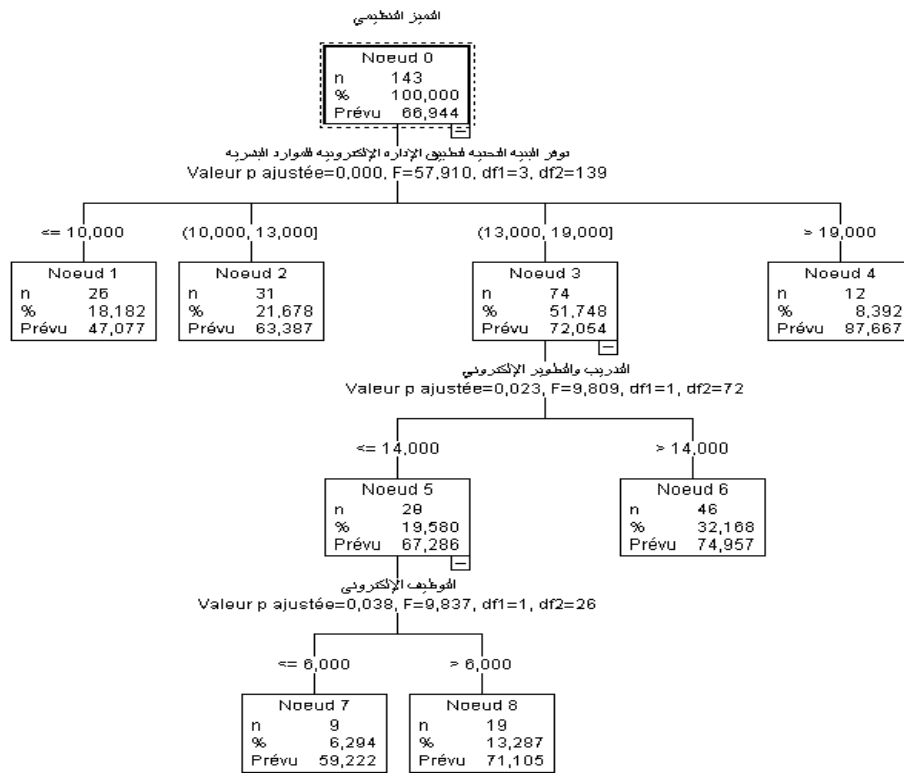
النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-DEUX	متوسط القيمة المطلقة للخطأ MAE	أكبر قيمة لمتوسط القيمة المطلقة للخطأ MAX MAE
	0.784	0.614	7.52	23.39

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Modeler v18.5

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع " التميز التنظيمي " وأبعاد المتغير المستقل " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية " والمتمثلة في (التدريب والتطوير الإلكتروني -توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية -التوظيف الإلكتروني) يساوي 0.784 ومعامل التحديد يساوي 0.614 بمعنى الأبعاد الثلاثة تستطيع تفسير بما يقارب 61.4% من قيم المتغير التابع " التميز التنظيمي " والباقي تفسره متغيرات أخرى بما فيها الخطأ، ونلاحظ أن متوسط القيمة المطلقة للخطأ يساوي 7.52 في حين كانت أكبر قيمة لمتوسط القيمة المطلقة للخطأ تساوي 23.39، مع العلم أن أبعاد المتغير المستقل التي ذكرت تم استخراجها من الشكل الموضح لشجرة القرار حيث ظهرت كجذور وتفرعات.

ثانياً: شكل النموذج: الشكل المقابل يمثل شجرة القرار (CHAID)، والتي توضح أبعاد المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المساهمة في بناء التميز التنظيمي.

الشكل (8.4): شجرة القرار (CHAID) النموذج (2)



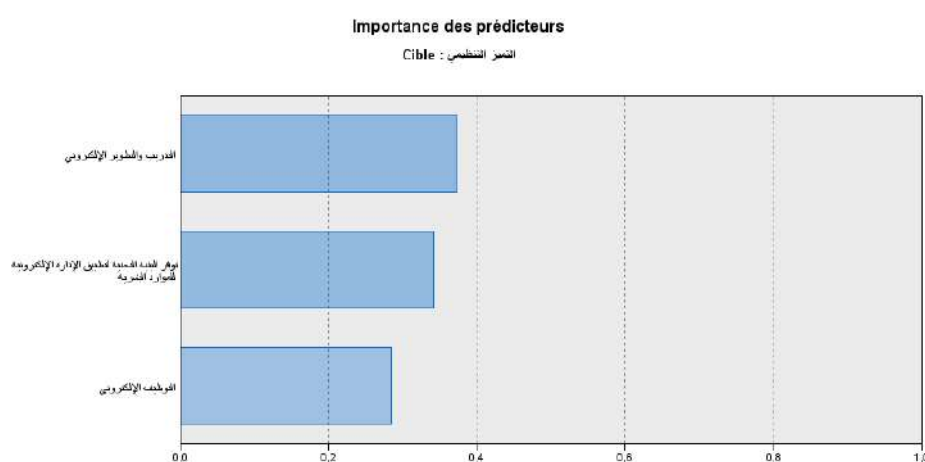
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Modeler v18.5

يلاحظ من خلال شكل نموذج شجرة القرار (8.4) بأن العقدة الجذرية التي تمثل جميع أفراد العينة قد بلغ مستوى التميز التنظيمي المتوقع فيها (Prévu=66.944)، وقد شهد النموذج الانقسام الأول اعتمادا على بعد توفر البنية التحتية لتطبيق e-HRM، والذي قسمت فيه العينة إلى أربع فئات وفق القيم الحدية لهذا البعد وهي: $10 \geq$ ، $10-13$ ، $13-19$ ، $19 <$ ، وقد حققت الفئة التي تجاوزت قيمتها الحدية 19 أعلى مستوى متوقع للتميز التنظيمي وبلغ (Prévu=87.667) حيث كانت هذه الفئة عبارة عن عقدة نهائية لم تتعرض لتقسيم إضافي، مما يدل على تجانس مستويات التميز داخلها، أما بالنسبة للفئات الأخرى الناتجة عن الانقسام الأول كالفئة التي سجلت مستوى تميز متوقع قدره (Prévu=72.054) فقد تم تقسيمها إلى فئتين بالاعتماد على بعد آخر هو التدريب والتطوير الإلكتروني، وفق القيم الحدية لهذا البعد والمتمثلة في: $14 \geq$ ، $14 <$ ، ثم قسمت أيضا الفئة التي سجلت مستوى تميز تنظيمي متوقع (Prévu=67.286) إلى فئتين اعتمادا على بعد التوظيف الإلكتروني، وذلك من أجل تحقيق تجانس أكبر في مستويات التميز التنظيمي داخل هذه الفئات، ويدل هذا التدرج في الانقسامات إلى سعي النموذج لتحسين القدرة التنبؤية عبر جميع الفئات، حتى الفئات التي لم تحقق أعلى مستوى متوقع للتميز، في حين تبقى الفئة التي سجلت أعلى مستوى متوقع للتميز مستقرة ولم تتفرع بسبب تجانس مستويات التميز داخلها، وفي الأخير فإن نموذج شجرة القرار يبرز كيفية تقسيم العينة وفق مستويات أبعاد المتغير المستقل e-HRM للتنبؤ بمستويات المتغير التابع التميز التنظيمي.

وبالنسبة للأبعاد المتبقية (التقييم الإلكتروني للأداء، الاتصال الإلكتروني) والتي لم تظهر كفروع في الشجرة مما يعني أن مساهمتها في التنبؤ بالتميز التنظيمي ضعيفة.

ثالثاً: أهمية المتغيرات المستقلة في بناء النموذج: من الشكل المقابل (9.4) الذي يمثل أهمية أبعاد المتغير المستقل في بناء المتغير التابع " التميز التنظيمي " نلاحظ أنه هناك ثلاثة أبعاد فقط تساهم في بناء التميز التنظيمي ألا وهي " بعد التدريب والتطوير الإلكتروني " و " بعد توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية " و " بعد التوظيف الإلكتروني " وأهميتهم على الترتيب 37% و 35% و 28%، ويلاحظ بأن النسب متقاربة مما يدل على أن هذه الأبعاد تغطي تقريباً بنفس درجة الأهمية.

الشكل (9.4): أهمية أبعاد المتغير المستقل في بناء المتغير التابع للنموذج (2) شجرة القرار



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Modeler v18.5

رابعاً: مدى توفر شروط البواقي: وذلك من خلال تحليل البواقي باستخدام عدة مؤشرات ويعتبر ذلك خطوة هامة للتأكد من جودة النموذج ومدى ملاءمته للبيانات، وقدرته على تمثيل العلاقة بين المتغيرات حيث نحاول في عملية التحليل هذه التحقق من أن الفروق بين القيم الحقيقية والمتوقعة عشوائية، وتحقق شرط الاستقلالية أي غير مرتبطة ببعضها، مع تحقق الاعتدالية أي التوزيع الطبيعي للبواقي.

أ- اختبار الاعتدالية للبواقي: ويتم استخدام اختبار شايبرو-ويليك للتعرف على توزيع البواقي والتحقق من الاعتدالية، حيث عندما تكون قيمة الاختبار المتحصل عليها عند مستوى دلالة أكبر أو تساوي مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، يتم الحكم على البواقي بأنها تتوزع توزيع طبيعي وتحقق الاعتدالية، والجدول التالي يوضح ذلك.

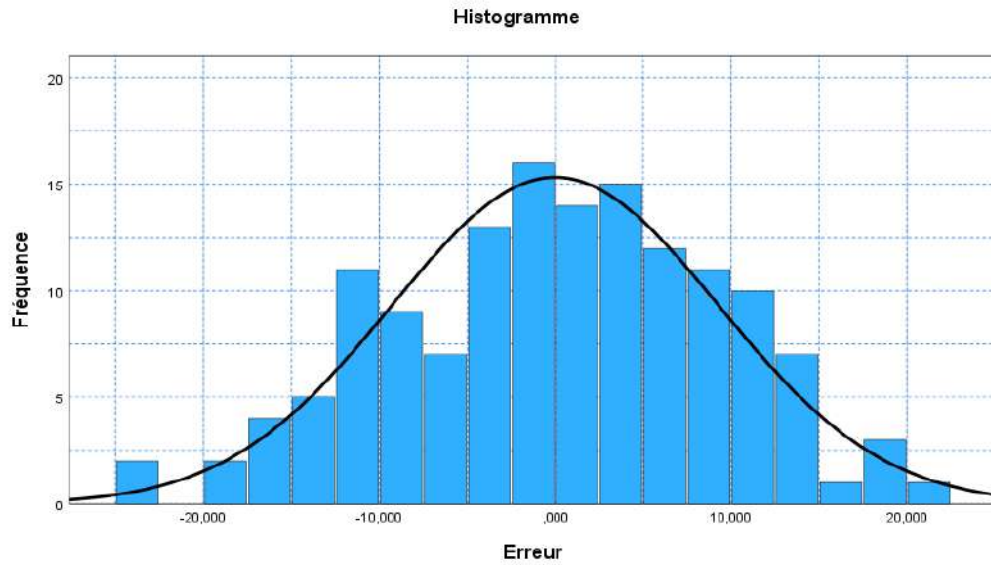
الجدول (22.4): اختبار الاعتدالية للبواقي

اختبار شايبرو-ويليك			
البواقي	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig
	0.991	143	0.453

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

من الجدول نلاحظ أن قيمة الإختبار تساوي 0.991 بدرجة حرية 143 عند مستوى دلالة تساوي 0.453 وهي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، ومنه البواقي تتوزع توزيع طبيعي (تحقق الإعتدالية) والشكل المقابل يوضح ذلك.

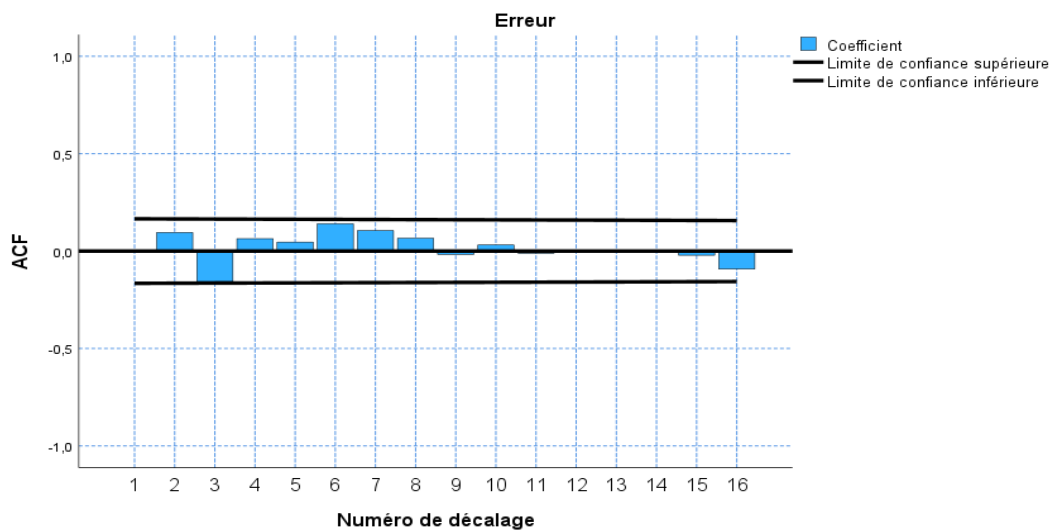
الشكل (10.4): المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للبواقي للنموذج (2)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

ب- اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي: ونلاحظ من الشكل الذي يمثل دالة الارتباط الذاتي للبواقي أن جميع معاملات الارتباط الذاتي للبواقي داخل مجال الثقة مما يعني أنه هناك إستقلال ذاتي للبواقي (الشرط محقق).

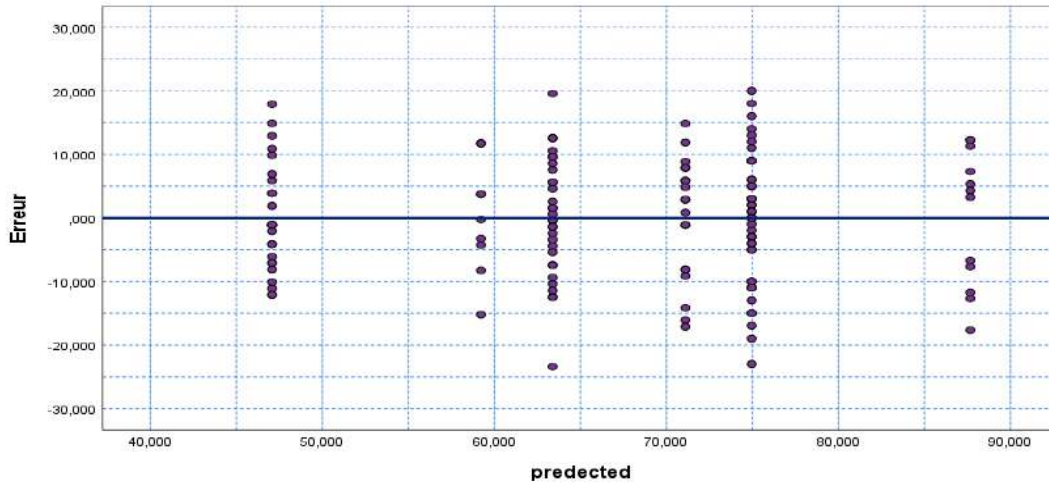
الشكل (11.4): دالة الارتباط الذاتي للبواقي للنموذج (2)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

ت- تجانس البواقي: يتم اختبار تجانس البواقي من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع ويظهر من الانتشار أن التوزيع عشوائي وهو ما يعني تجانس البواقي.

الشكل (12.4): انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع للنموذج (2)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

من الشكل أعلاه، يلاحظ أن البواقي تنتشر بسعة ثابتة تقريبا عبر كل القيم، كما أنها لا تأخذ شكل انحناءات، أو قمع أو مروحة، فهي تأخذ شكل خطوط عمودية متساوية الانتشار تقريبا لذلك فالتجانس هنا مقبول.

خامسا خلاصة نموذج شجرة القرار: بعد التأكد من جودة توفيق النموذج والمرور بالاختبارات الخاصة بشروط البواقي سيتم عرض النتيجة النهائية لنموذج شجرة القرار في الجدول الموالي.

الجدول (23.4): خلاصة النموذج "شجرة القرار"

مدى توفر شروط البواقي			اختبار المعنوية الجزئية	اختبار المعنوية الكلية	جودة التوفيق			النموذج
اختبار التجانس	الاستقلال الذاتي للبواقي	الإعتدالية			MAX AE	MAE	R-DEUX	
محققة	محققة	محققة	—	—	23.39	7.52	0.614	خصائص النموذج
شجرة القرار (CHAID)								معادلة النموذج

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS Modeler v18.5

من الجدول أعلاه، يلاحظ بأن نموذج شجرة القرار يلائم بيانات الدراسة، حيث يحقق جودة توفيق النموذج كما أن البواقي تتوزع توزيع طبيعي وبشكل متجانس ومستقلة ذاتيا.

الفرع الرابع: تطبيق نموذج الشبكة العصبية

نموذج الشبكة العصبية هو أحد النماذج الذكية التي تحاكي طريقة عمل الدماغ البشري، ويستعمل في البحوث الإدارية للتنبؤ بمستويات الظاهرة المدروسة (المتغير التابع) بالاعتماد على أبعاد المتغير المستقل.

أولاً: جودة توفيق النموذج: وذلك للتأكد من مدى ملاءمة نموذج الشبكة العصبية للبيانات ويستخدم في هذا السياق عدة مؤشرات واختبارات، وأبرزها جودة توفيق النموذج من خلال إبراز معامل التحديد R^2 الذي يوضح نسبة التباين في التميز التنظيمي التي يفسرها المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، كما يتم حساب معامل الارتباط، ومتوسط القيمة المطلقة للخطأ، إضافة إلى أكبر قيمة لمتوسط القيمة المطلقة للخطأ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (24.4): جودة توفيق نموذج الشبكة العصبية

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-DEUX	متوسط القيمة المطلقة للخطأ MAE	أكبر قيمة لمتوسط القيمة المطلقة للخطأ MAX MAE
	0.781	0.609	7.21	25.96

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Modeler v18.5

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع " التميز التنظيمي " وأبعاد المتغير المستقل " توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية - التقييم الإلكتروني للأداء - التوظيف الإلكتروني - الإتصال الإلكتروني - التدريب والتطوير الإلكتروني " يساوي 0.781 ومعامل التحديد يساوي 0.609 بمعنى الأبعاد الخمسة تستطيع تفسير بما يقارب 60.9% من قيم المتغير التابع " التميز التنظيمي " والباقي تفسره متغيرات أخرى بما فيها الخطأ ونلاحظ أن متوسط القيمة المطلقة للخطأ يساوي 7.21 في حين كانت أكبر قيمة لمتوسط القيمة المطلقة للخطأ تساوي 25.96، ويلاحظ أن نموذج الشبكة العصبية قد أظهر جميع أبعاد المتغير المستقل وهذه تعتبر من مميزات الشبكات العصبية التي تكشف مساهمة وتأثير جميع الأبعاد مهما كانت قيم التأثير بسيطة وضعيفة.

ثانياً: شكل نموذج الشبكة العصبية:

الشكل المقابل يمثل الشبكة العصبية ذات الخصائص التالية

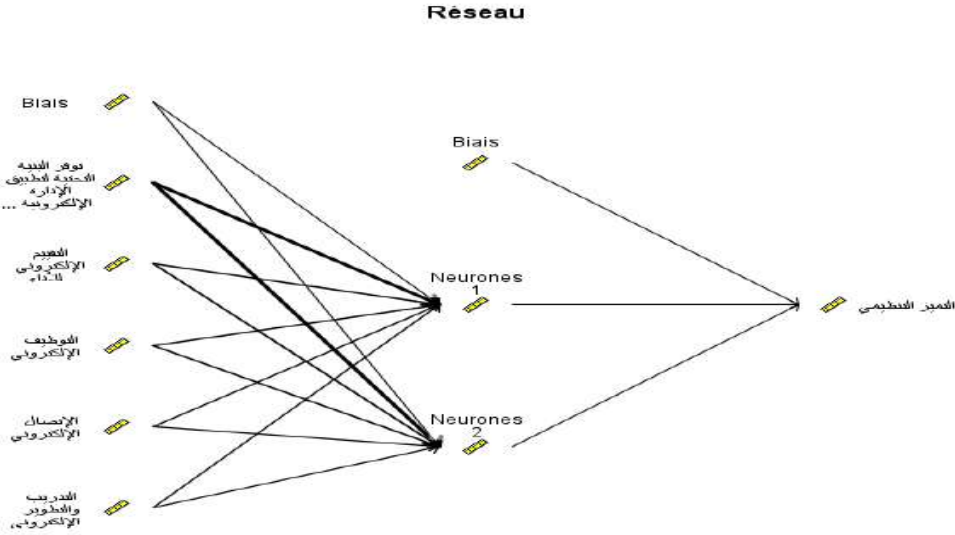
الجدول (25.4): خصائص الشبكة العصبية

نوع الشبكة العصبية	متعددة الطبقات
المتغير التابع	التميز التنظيمي
الأبعاد	توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية - التقييم الإلكتروني للأداء - التوظيف الإلكتروني - الإتصال الإلكتروني - التدريب والتطوير الإلكتروني
عدد الطبقات الخفية	طبقة واحدة بما 02 عصبون
دالة التفعيل للطبقة الخفية	Tangente hyperbolique

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Modeler v18.5

يلاحظ من الجدول أعلاه، بأن الشبكة العصبية ظهر بها طبقة واحدة بها عصبونين، أما أبعاد المتغير المستقل فقد ظهرت جميعها، وهذا يختلف عن نتائج النماذج السابقة التي استثنت بعض الأبعاد.

الشكل (13.4): الشبكة العصبية النموذج (3)

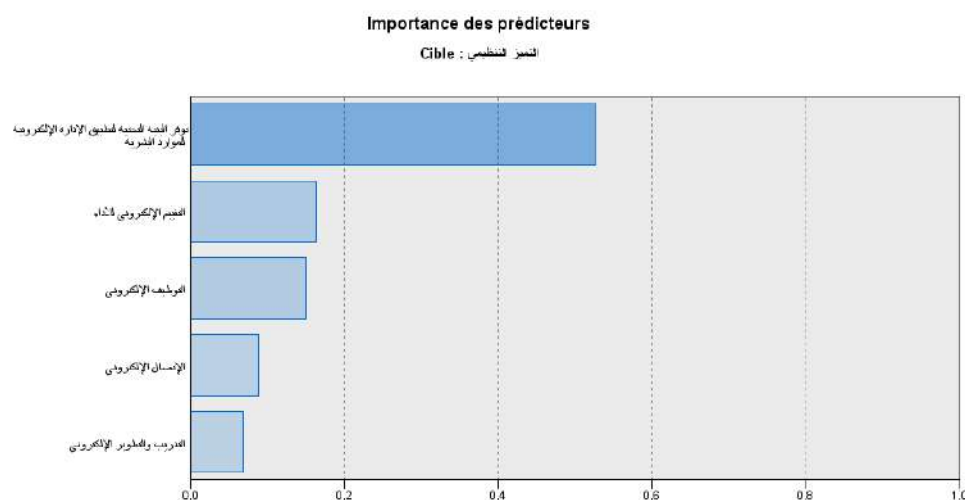


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Modeler v18.5

يوضح الشكل (13.4) أعلاه بنية الشبكة العصبية الخاصة بالدراسة، والتي تتكون من ثلاثة طبقات رئيسية، طبقة إدخال تتمثل في أبعاد المتغير المستقل e-HRM التي ظهرت جميعها، وطبقة خفية بها عصبونين يستقبلان القيم من جميع الأبعاد المتمركزة في طبقة الإدخال حيث يتم ضرب كل قيمة في وزن معين لتعطينا قوة تأثير البعد ليتم بعدها تمرير تلك القيم عبر دالة التفعيل لاستخراج قيم جديدة، والتي ترسل في النهاية إلى طبقة الإخراج المتمثلة في المتغير التابع التميز التنظيمي، وبسبب وجود عصبونين في الطبقة الخفية يتمكن النموذج من استخراج واكتشاف العلاقات غير الخطية والمعقدة بين المتغيرات مما يزيد من قوة النموذج، ويحسن أكثر في دقة التنبؤ بالتميز التنظيمي.

ثالثاً: أهمية المتغيرات المستقلة في بناء النموذج: من الشكل أدناه الذي يمثل أهمية أبعاد المتغير المستقل في بناء المتغير التابع " التميز التنظيمي " نلاحظ أن كل الأبعاد تساهم في بناء التميز التنظيمي ألا وهي " توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية - التقييم الإلكتروني للأداء - التوظيف الإلكتروني - الاتصال الإلكتروني - التدريب والتطوير الإلكتروني " وأهميتهم على الترتيب 53% و 16% و 15% و 9% و 7%، ويلاحظ أن بعد توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ظهر في جميع النماذج بخلاف الأبعاد الأخرى، كما حصل على الترتيب الأول بنسبة أهمية كبيرة مقارنة بباقي الأبعاد.

الشكل (14.4): أهمية أبعاد المتغير المستقل في بناء المتغير التابع للنموذج (3)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Modeler v18.5

رابعاً: مدى توفر شروط البواقي: ويتم تحليل البواقي باستخدام عدة مؤشرات واختبارات للتأكد من أنها تتوزع توزيع طبيعي وعشوائي، وأن هناك استقلال ذاتي فيما بينها، وعند التحقق من هذه الشروط يمكن الحكم حينها على جودة النموذج ومدى ملاءمته للبيانات، وقدرته على تمثيل العلاقة بين المتغيرات.

أ-اختبار الاعتدالية للبواقي: ويتم استخدام اختبار شايبرو-ويليك للتعرف على توزيع البواقي والتحقق من الاعتدالية، حيث عندما تكون قيمة الاختبار المتحصل عليها عند مستوى دلالة أكبر أو تساوي مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، يمكن القول بأن البواقي تتوزع توزيع طبيعي وتحقق الاعتدالية، والجدول التالي يوضح ذلك.

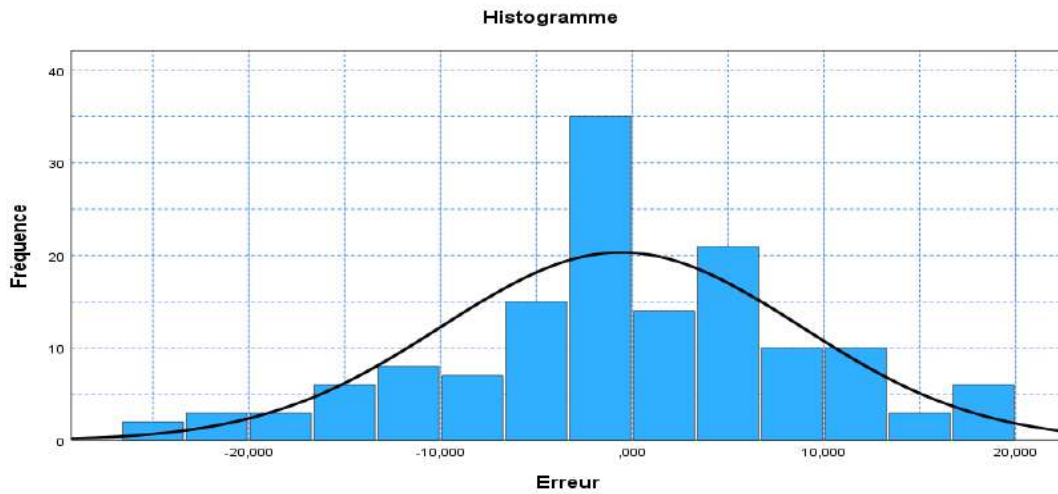
الجدول (26.4): اختبار الإعتدالية للبواقي

اختبار شايبرو-ويليك			
البواقي	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig
	0.984	143	0.106

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الإختبار تساوي 0.984 بدرجة حرية 143 عند مستوى دلالة تساوي 0.106 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه البواقي تتوزع توزيع طبيعي (تحقق الإعتدالية) والشكل الموالي يوضح ذلك.

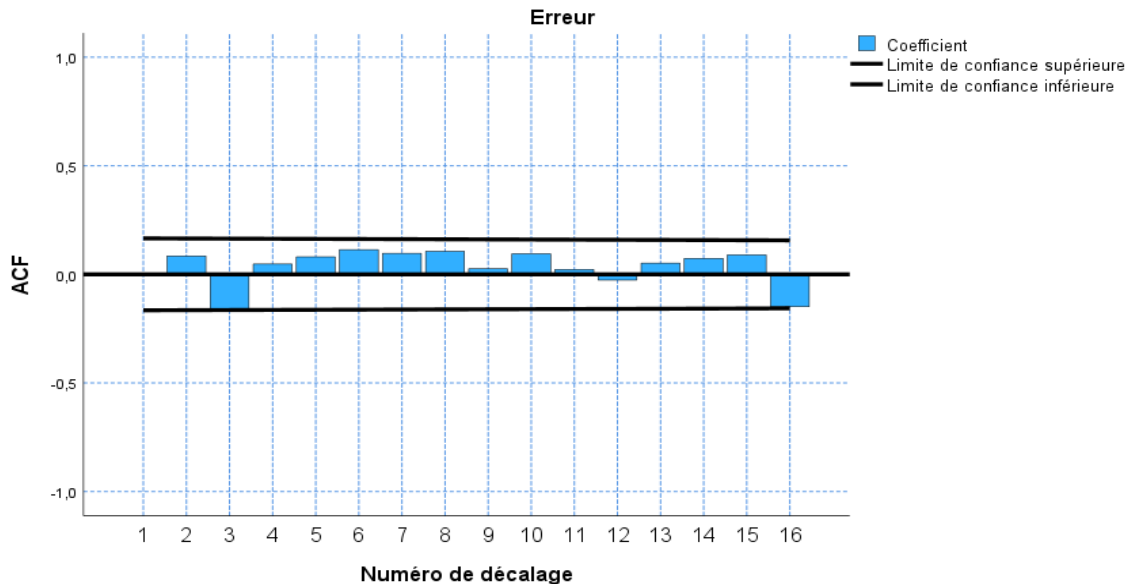
الشكل (15.4): المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للبواقي للنموذج (3)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

ب- اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي: ونلاحظ من الشكل الذي يمثل دالة الارتباط الذاتي للبواقي أن جميع معاملات الارتباط الذاتي للبواقي والتي تظهر باللون الأزرق هي متواجدة داخل مجال الثقة مما يعني أنه هناك إستقلال ذاتي للبواقي (الشرط محقق).

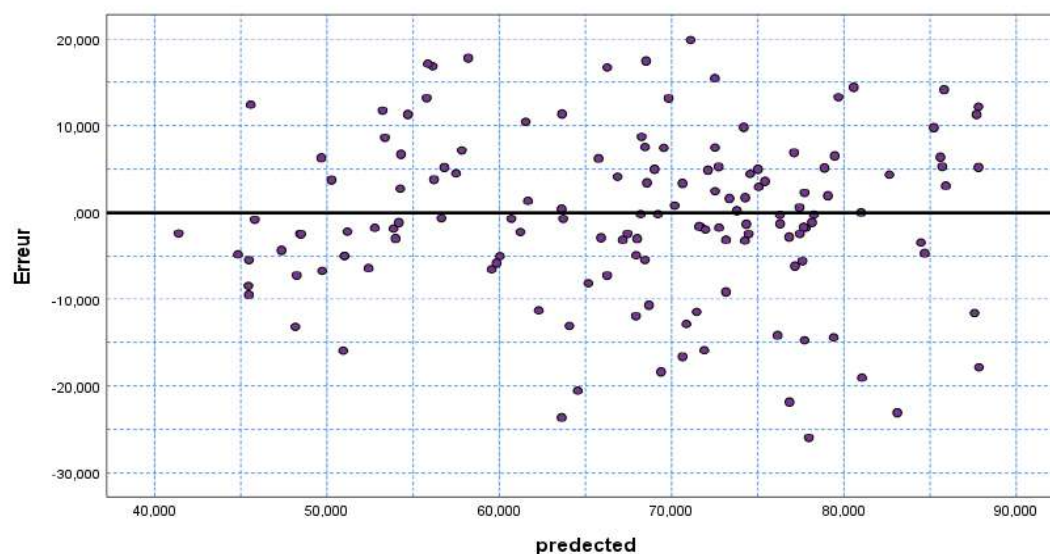
الشكل (16.4): دالة الارتباط الذاتي للبواقي للنموذج (3)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

ت- تجانس البواقي: يتم اختبار تجانس البواقي من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع ويظهر من الانتشار أن التوزيع عشوائي وهو ما يعني تجانس البواقي (الشرط محقق).

الشكل (17.4): انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع للنموذج (3)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

يتضح من الشكل أعلاه، أن النقاط التي تمثل البواقي تنتشر بشكل عشوائي ولا تأخذ نمط معين، مما يدل على أن التباين متجانس.

خامسا: خلاصة النموذج

الجدول (27.4): خلاصة النموذج "الشبكة العصبية"

مدى توفر شروط البواقي			اختبار المعنوية الجزئية	اختبار المعنوية الكلية	جودة التوفيق			النموذج
اختبار التجانس	الإستقلال الذاتي للبواقي	الإعتدالية			MAX AE	MAE	-R DEUX	
محققة	محققة	محققة	-	-	25.96	7.21	0.609	خصائص النموذج
الشبكة العصبية								معادلة النموذج

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Modeler v18.5

يتضح من الجدول أعلاه (27.4)، أن نموذج الشبكة العصبية مقبول لتمثيل البيانات وذلك لأنه حقق شرط جودة التوفيق، كما أن شروط البواقي متوفرة، أي البواقي تتوزع توزيع عشوائي، والتباين متجانس، كما أنها تحقق الاستقلال الذاتي.

الفرع الخامس: المفاضلة بين النماذج

بعد عرض نتائج كل من النماذج الثلاثة (نموذج الانحدار الخطي المتعدد، نموذج شجرة القرار، نموذج الشبكة العصبية) سيتم اختيار أفضل نموذج يمثل البيانات ويوضح شكل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات الإحصائية المتمثلة في معامل التحديد ومتوسط القيمة المطلقة للخطأ وأكبر قيمة لمتوسط القيمة المطلقة للخطأ بحيث تكون الأفضلية للنموذج الذي له معامل تحديد أكبر وقيمة أصغر للمؤشرين الآخرين.

الجدول (28.4): المفاضلة بين النماذج الثلاثة

الترتيب	مدى توفر شروط البواقي			اختبار المعنوية الجزئية	اختبار المعنوية الكلية	جودة التوفيق			النموذج
	إختبار التجانس	الإستقلال الذاتي للبواقي	الإعتدالية			MAX MAE	MAE	-R DEUX	
3	محقة	محقة	محقة	محقة	محقة	25.23	7.61	0.593	خصائص النموذج 1
1	محقة	محقة	محقة	-	-	23.39	7.52	0.614	خصائص النموذج 2
2	محقة	محقة	محقة	-	-	25.96	7.21	0.609	خصائص النموذج 3
$Y=14.081+2.555.x1+0.757.x2+0.635.x3$									معادلة النموذج 1
شجرة القرار (CHAID)									معادلة النموذج 2
الشبكة العصبية									معادلة النموذج 3

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Modeler v18.5

يتضح من الجدول أعلاه (28.4)، أن أفضل نموذج يمثل البيانات والعلاقة بين متغيرات الدراسة ويساعد في التنبؤ بقيم المتغير التابع هو نموذج شجرة القرار، وذلك لأن معامل التحديد الخاص بها بلغت قيمته ($R^2 = 0.614$) وهي أكبر من قيم معاملات التحديد لباقى النماذج، كما أن متوسط القيمة المطلقة للخطأ، وأكبر قيمة لمتوسط القيمة المطلقة للخطأ بالنسبة لهذا النموذج كانت أقل مقارنة بباقي النماذج، حيث حصل على الترتيب الأول في عملية المفاضلة، يليه نموذج الشبكة العصبية، وذلك بالرغم من أن هذا النموذج قد استبعد بعض أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التقييم الإلكتروني للأداء، والاتصال الإلكتروني) وقد يكون ذلك بسبب ضعف مساهمتها في تفسير التميز التنظيمي والتنبؤ به، إلا أن هذه الأبعاد كانت لها أهمية تفسيرية ظهرت من خلال النماذج الأخرى (نموذج الانحدار الخطي المتعدد، والشبكة العصبية) وذلك في إطار تفاعلات خطية أو غير خطية، ويفسر ذلك بأن دورها في تحقيق التميز التنظيمي قد يكون غير مباشر أو مرهون بوجود أبعاد أخرى؛ وبالرغم من أن المفاضلة أظهرت

الأفضلية لنموذج شجرة القرار إلا أن اختبار الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي يتطلب الاعتماد على نموذج إحصائي استدلائي للحكم على الدلالة الإحصائية للعلاقات في هذه الدراسة، ووفقاً لذلك سيتم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي المتعدد للإجابة على الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية، مع الاستعانة بنتائج النماذج التنبؤية في تفسير النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

بالرجوع إلى الجدول (17.4) المتعلق باختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من خلال قيمة (F) حيث أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج كانت أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، مما يثبت معنوية النموذج إحصائياً، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي نصها كالآتي:

- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)" كما أن لها أهمية في التنبؤ بالتميز التنظيمي وفقاً لنتائج الشبكة العصبية وشجرة القرار.

الفرع السادس: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

للإجابة على الفرضيات الفرعية سيتم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد لإبراز التأثير الخطي والدلالة الإحصائية، أما الشبكة العصبية فتقيس الأهمية التنبؤية ونسب المساهمة لكل بعد، بينما شجرة القرار فتدعم الاتجاه التفسيري، أي الدلالة الإحصائية من نموذج الانحدار الخطي المتعدد، والتنبؤ من باقي النماذج الذكية. وفيما يلي تصنيف لأبعاد المتغير المستقل بناء على نتائج النماذج الثلاثة، وذلك للتعرف على نمط تأثير كل بعد من أجل تسهيل اختبار الفرضيات الفرعية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي

الجدول (29.4): تصنيف أبعاد المتغير المستقل وفقاً لنتائج النماذج الثلاثة للدراسة

أبعاد e-HRM	نماذج الدراسة			الخلاصة
	الانحدار الخطي المتعدد	شجرة القرار	الشبكة العصبية	
التوظيف الإلكتروني	غير دال إحصائياً	ظهر	ظهر	له أهمية تنبؤية تفسيرية
التدريب والتطوير الإلكتروني	غير دال إحصائياً	ظهر	ظهر	له أهمية تنبؤية تفسيرية
التقييم الإلكتروني للأداء	دال إحصائياً	لم يظهر	ظهر	له تأثير ذو دلالة إحصائية
الاتصال الإلكتروني	دال إحصائياً	لم يظهر	ظهر	له تأثير ذو دلالة إحصائية
توفر البنية التحتية لتطبيق e-HRM	دال إحصائياً	ظهر	ظهر	له تأثير قوي وذو دلالة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج النماذج (الانحدار الخطي المتعدد، شجرة القرار، الشبكة العصبية)

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وقد نصت الفرضية الفرعية الأولى بأنه: يوجد أثر لبعد التوظيف الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك.

وقد تمت الصياغة الإحصائية لهذه الفرضية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوظيف الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$."

الفرضية البديلة H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوظيف الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$."

بالنظر لنتائج الجدول (15.4) يلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد التوظيف الإلكتروني والتميز التنظيمي يساوي (0.269)، عند مستوى دلالة تساوي 0.001 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين بعد التوظيف الإلكتروني والتميز التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة، كما أن بعد التوظيف الإلكتروني لم يظهر في نموذج الانحدار الخطي المتعدد مما يدل على عدم تحقق الدلالة الإحصائية التقليدية، إلا أن نتائج نموذج الشبكة العصبية أظهرت أن هذا البعد له أهمية تنبؤية في تفسير التميز التنظيمي وبنسبة معتبرة بلغت (15%) وهذا وفقاً للشكل رقم (14.4) ويدعم ذلك نتائج شجرة القرار، مما يشير إلى أن دوره قد يكون غير مباشر أو يدخل ضمن علاقات تفاعلية ومعقدة مع متغيرات أخرى أو أن العلاقة بينه وبين المتغير التابع غير خطية، وفي الواقع لا يمكن قياس الأثر الحقيقي للتوظيف الإلكتروني قبل تفعيل معظم إجراءاته لتظهر مساهمته في تحقيق التميز التنظيمي، وبالتالي لا يتم دعم الفرضية الفرعية الأولى البديلة H_1 إحصائياً، ويتم قبول الفرضية الفرعية الأولى الصفرية H_0 التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوظيف الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك."

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

وقد نصت الفرضية الفرعية الثانية بأنه: " يوجد أثر لبعد التدريب والتطوير الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك."

وقد تمت الصياغة الإحصائية لهذه الفرضية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب والتطوير الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$."

الفرضية البديلة H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب والتطوير الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$."

بالرجوع لنتائج الجدول (15.4) نجد أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد التدريب والتطوير الإلكتروني والتميز التنظيمي بلغت قيمته (0.393)، عند مستوى دلالة أقل من (0.001) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين بعد التدريب والتطوير الإلكتروني والتميز التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة، ونظراً لأن هذا البعد لم يظهر في نموذج الانحدار الخطي المتعدد، أي عدم تحقق الدلالة الإحصائية التقليدية، إلا أن نتائج نموذج الشبكة العصبية أظهرت أن بعد التدريب والتطوير الإلكتروني يساهم بنسبة (7%) في تفسير التميز التنظيمي والتنبؤ به وهي النسبة الأقل مقارنة بباقي الأبعاد وهذا وفقاً للشكل رقم (14.4)، غير أن شجرة القرار أظهرت أن هناك أهمية نسبية أكبر لهذا البعد ودور هام في تفسير الاختلافات بين أفراد عينة الدراسة مقارنة بالشبكة العصبية التي أشارت لوجود مساهمة أقل لهذا البعد من الناحية التنبؤية أي في التنبؤ بالتميز التنظيمي، حيث يعود اختلاف نسب مساهمة الأبعاد بين النماذج لآلية قياس الأهمية المتبعة في كل نموذج، وهذا يدل على وجود علاقة غير خطية بين هذا البعد والمتغير التابع أو أنه دوره غير مباشر في تحقيق التميز التنظيمي أو يتم ضمن علاقات تفاعلية معقدة مع متغيرات أخرى، وبالفعل فهناك اعتماد كبير على التدريب الحضوري لارتباطه بتعزيز المهارات المتعلقة بالوظائف قلب النشاط التي تعتبر مصدر للقيمة في شركة سوناطراك بينما يحظى التدريب الإلكتروني باهتمام أقل مما أدى لعدم ظهور تأثير واضح ومباشر له على التميز، ونظراً لما سبق فإنه لا يتم دعم الفرضية الفرعية الأولى البديلة **H1** إحصائياً ونقبل الفرضية الفرعية الأولى الصفرية **H0** والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر لبعد التدريب والتطوير الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك".

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

وقد نصت الفرضية الفرعية الثالثة بأنه: "يوجد أثر لبعد التقييم الإلكتروني للأداء على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك". وقد تمت الصياغة الإحصائية لهذه الفرضية كما يلي:

الفرضية الصفرية **H0**: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التقييم الإلكتروني للأداء على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ".

الفرضية البديلة **H1**: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التقييم الإلكتروني للأداء على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ".

يشير الجدول (15.4) إلى أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد التقييم الإلكتروني للأداء والتميز التنظيمي (0.478) عند مستوى دلالة أقل من 0.001 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط متوسطة طردية بين بعد التقييم الإلكتروني للأداء والتميز التنظيمي من وجهة نظر العينة المدروسة، وبما أن هذا بعد قد ظهر في نموذج الانحدار الخطي المتعدد فسيتم الاعتماد على نتائج هذا النموذج لاختبار الفرضية، ووفقاً لذلك سيتم الرجوع لنتائج الجدول (18.4) المتعلق باختبار (T) للتأكد من المعنوية الجزئية للنموذج، حيث يلاحظ أن قيمة الاختبار T لبعد التقييم الإلكتروني للأداء بلغت (2.797) في

حين قد بلغت قيمة معامل التأثير للبعد ($B=0.757$) عند مستوى دلالة تساوي (0.006)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، وعليه فإن لبعده التقييم الإلكتروني للأداء تأثير معنوي إيجابي وقوي على التميز التنظيمي في المديرية محل الدراسة، وقد كان اتجاه التأثير إيجابي لأن قيمة معامل التأثير B موجبة، بمعنى أنه بزيادة وحدة واحدة في التقييم الإلكتروني للأداء ترتفع وتزداد قيمة التميز التنظيمي بمقدار 0.757 وحدة، وهذا يدل على أن استخدام وتطبيق البرامج الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات في وظيفة تقييم الأداء من شأنه المساهمة في الوصول للتميز التنظيمي وتعزيزه، ويدعم ذلك نتائج الشبكة العصبية التي أبرزت الإسهام المعبر لهذا البعد في تفسير التميز التنظيمي، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة الصفرية ونقبل الفرضية الفرعية الثالثة البديلة والتي نصت على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التقييم الإلكتروني للأداء على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$)".

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

وقد نصت الفرضية الفرعية الرابعة بأنه: "يوجد أثر لبعده الاتصال الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك". وقد تمت الصياغة الإحصائية لهذه الفرضية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاتصال الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$)".

الفرضية البديلة H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاتصال الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$)".

يشير الجدول (15.4) إلى أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد الاتصال الإلكتروني والتميز التنظيمي يساوي (0.544) عند مستوى دلالة أقل من 0.001 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ومنه التأكيد على أن علاقة الارتباط بين هذا البعد والتميز التنظيمي كانت أيضاً متوسطة وطردية وذلك من وجهة نظر العينة المدروسة، وبالرجوع لنموذج الانحدار الخطي المتعدد يلاحظ من الجدول (18.4) المتعلق باختبار (T) للتأكد من المعنوية الجزئية للنموذج أن قيمة الاختبار T لبعده الاتصال الإلكتروني بلغت (1.985) في حين بلغت قيمة معامل التأثير لهذا البعد ($B=0.635$) عند مستوى دلالة يساوي (0.049)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، وبالتالي فإن لبعده الاتصال الإلكتروني تأثير معنوي إيجابي وقوي نسبياً على التميز التنظيمي في المديرية محل الدراسة وقد تم الحكم على اتجاه التأثير بأنه إيجابي لأن قيمة معامل التأثير B موجبة، ونستنتج من ذلك أن زيادة وحدة واحدة في الاتصال الإلكتروني تؤدي إلى زيادة مستوى التميز التنظيمي بمقدار 0.635 وحدة، بمعنى أن الاستثمار في الاتصال الإلكتروني مهم ومن شأنه أيضاً أن يحسن الأداء ويعزز التميز، حيث أن استخدام الأنظمة والبرامج الإلكترونية وشبكات المعلومات في الاتصال يزيد من مستوى التنسيق بين الأفراد ووحدات وفروع ومديريات سوناطراك ويزيد من فعالية العملية الاتصالية، ونظراً لذلك فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة الصفرية ونقبل الفرضية الفرعية الرابعة البديلة والتي نصت على أنه: "يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية لبعء الاتصال الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

وقد نصت الفرضية الفرعية الخامسة بأنه: " يوجد أثر لبعء توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك. وقد تمت الصياغة الإحصائية لهذه الفرضية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.
الفرضية البديلة H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$."

لقد بلغ معامل الارتباط بيرسون بين بعد توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي (0.740) عند مستوى دلالة أقل من 0.001 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وذلك وفقا لنتائج الجدول (15.4) مما يعني وجود علاقة ارتباط قوية طردية بين هذا البعد ومتغير التميز التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة، وبالرجوع لنموذج الانحدار الخطي المتعدد يلاحظ من الجدول (18.4) المتعلق باختبار (T) للتأكد من المعنوية الجزئية للنموذج أن قيمة الاختبار T لبعء توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية قدرت ب (8.711)، أما قيمة معامل التأثير الخاصة بالبعء فبلغت (B=2.555) عند مستوى دلالة أقل من 0.001 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني أن لبعء البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تأثير معنوي إيجابي قوي جدا على التميز التنظيمي في المديريات محل الدراسة، وقد تم الحكم على اتجاه التأثير بأنه إيجابي لأن قيمة معامل التأثير B موجبة، مما يدل على أن زيادة وحدة واحدة في البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تؤدي إلى زيادة مستوى التميز التنظيمي بمقدار 2.555 وحدة، وهذا يظهر أهمية استثمار شركة سوناطراك في توفير المعدات والأجهزة وأنظمة المعلومات على مستوى فروعها ومديرياتها لأن ذلك سيجسّن أداء العاملين ويسرع وتيرة الإنجاز وبالتالي يعزز مستوى التميز في الفروع والشركة ككل، ويدعم هذه النتائج ما توصلت له النماذج الأخرى شجرة القرار والشبكة العصبية حيث اتفقت جميع النماذج على الأهمية الكبيرة لهذا البعد ومساهمة العالية في تفسير التميز التنظيمي، ووفقا لهذه المعطيات فإننا نرفض الفرضية الفرعية الخامسة الصفرية H_0 ونقبل الفرضية الفرعية الخامسة البديلة H_1 والتي نصت على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$."

المطلب الثاني: إختبار الفروق في إجابات العينة المدروسة حول التميز التنظيمي التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

تعد المتغيرات الشخصية والوظيفية والبيانات الناتجة عنها من أهم أدوات التحليل التي تساعد في فهم الظواهر بشكل أكثر عمقا وتفسير اتجاهات وأراء أفراد العينة المدروسة حولها، وبالتالي فتلك المتغيرات تؤثر على جودة التحليل وحتى على نوعية ونجاعة التوصيات المقدمة.

وفي هذا السياق سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على " توجد فروق في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية، عدد الدورات التدريبية، المديرية التي ينتمي إليها العامل)". وقد كانت الصياغة الإحصائية للفرضية وفقا لما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية، عدد الدورات التدريبية، المديرية التي ينتمي إليها العامل) عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية، عدد الدورات التدريبية، المديرية التي ينتمي إليها العامل) عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$.

ليتم اختبار هذه الفرضية لا بد من إجراء الاختبارات اللازمة للفرضيات الفرعية المشتقة منها.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بدراسة الفروق التي تعزى لمتغير الجنس

كان نص الفرضية الفرعية الأولى كما يلي: " توجد فروق في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير الجنس".

أما عن الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى فكانت كالتالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير الجنس عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير الجنس عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$.

أولا: نوعية الاختبار المستخدم

سيتم اختبار الفرضية الصفرية بالاعتماد على اختبار T لعينتين مستقلتين حيث سيتم الاعتماد على مستوى المعنوية 0.05 وستقبل الفرضية الصفرية في حالة مستوى المعنوية أكبر أو يساوي 0.05 ويتم رفضها في حالة مستوى المعنوية أقل من

0.05 وقبل استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين يجب توفر شروط استخدام هذا الاختبار وهي أن تكون البيانات كمية وأن تكون العينتين مستقلتين وأن تكون هناك عشوائية في الاختيار وإعتدالية العينتين.

بالنسبة للشروط الثلاثة الأولى لا يمكن اختبارها إحصائياً ويفترض أن تكون محققة أما الشرط الآخر يتم اختباره والتأكد منه إحصائياً بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS

ثانياً: اختبار مدى توفر شرط الاعتدالية

لا بد من اختبار عينة الدراسة لمعرفة إن كانت تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، حيث سيتم ذلك عبر إجراء اختبار كلومكروف-سيمنروف وهو موضح في الجدول كما يلي:

الجدول (30.4): نتائج اختبار كلومكروف-سيمنروف لمعرفة اعتدالية توزيع عينة الدراسة

اختبار كلومكروف-سيمنروف للاعتدالية				
التميز التنظيمي	الجنس	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى المعنوية
	ذكر	0.066	99	0.200
	أنثى	0.116	44	0.157

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول (30.4) أعلاه، المتعلق باختبار كلومكروف-سيمنروف للاعتدالية، أن قيمة هذا الاختبار بالنسبة لفئة الذكور مساوية إلى 0.066، وذلك بدرجة حرية بلغت 99 وعند مستوى معنوية يوافق 0.200 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي يمكن القول بأن توزيع فئة الذكور يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

أما قيمة الاختبار بالنسبة لفئة الإناث فكانت مساوية إلى 0.116، وذلك بدرجة حرية بلغت 44 وعند مستوى معنوية يساوي 0.157 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي يمكن القول بأن توزيع فئة الإناث يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية. ومنه نستنتج أن شرط الاعتدالية محقق؛ ووفقاً لذلك يمكن الشروع بتطبيق اختبار T لعينتين مستقلتين.

ثالثاً: نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين المتعلقة بمتغير الجنس

يمكن الاطلاع على نتائج اختبار T من خلال الجدول التالي:

الجدول (31.4): نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق في تصورات العاملين حول التميز التنظيمي حسب

متغير الجنس

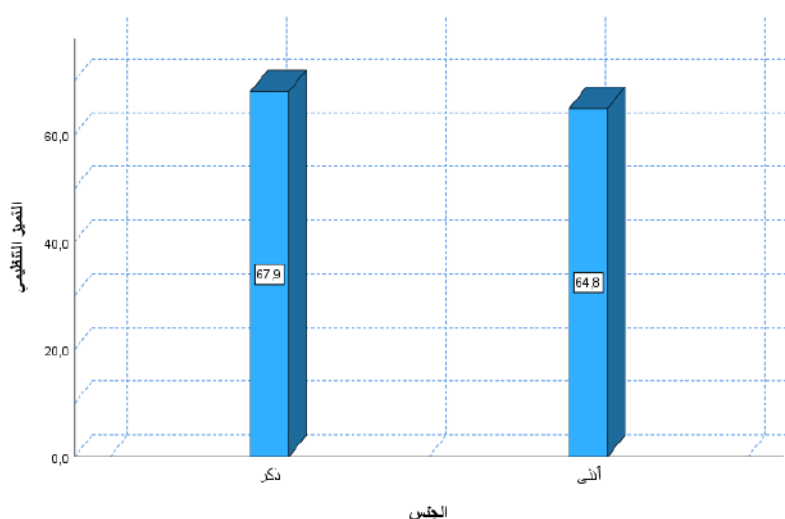
إختبار t لعينتين مستقلتين					
التميز التنظيمي	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الإختبار t	مستوى المعنوية sig
	ذكر	67.89	15.14	1.143	0.255
	أنثى	64.79	14.60		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول (31.4) أعلاه، بأن قيمة المتوسط الحسابي المتحصل عليها للتميز التنظيمي لفئة الذكور بلغت (67.89)، أما الانحراف المعياري لنفس الفئة فبلغ (15.14)، في حين كانت قيمة المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي لفئة الإناث مساوية ل (64.79)، أما الانحراف المعياري لنفس الفئة فبلغ (14.60).

كما يشير نفس الجدول (31.4) إلى أن قيمة الاختبار T تساوي 1.143 عند مستوى معنوية يساوي 0.255 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى الصفرية H_0 التي تنص على أنه: لا توجد فروق في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير الجنس عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$). أي أن الذكور والإناث في عينة الدراسة لديهم آراء متقاربة حول مستوى التميز التنظيمي في المديريات محل الدراسة بسوناطراك. والشكل المقابل يوضح ذلك.

الشكل (18.4): الفروق في مستوى التميز التنظيمي حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بدراسة الفروق التي تعزى لمتغير العمر

نصت الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: " توجد فروق في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير العمر.

أما عن الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الثانية فكانت كالتالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير العمر عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير العمر عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$.

أولاً: نوعية الاختبار المستخدم: سيتم اختبار الفرضية الصفرية بالاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث سيتم الاعتماد على مستوى المعنوية 0.05 وستقبل الفرضية الصفرية في حالة إذا كان مستوى المعنوية أكبر أو يساوي 0.05 ويتم رفضها في حالة مستوى المعنوية أقل من 0.05، وقبل اللجوء لاختبار تحليل التباين الأحادي يجب توفر شروط استخدام هذا الاختبار وهي أن تكون البيانات كمية، وأن تكون العينات مستقلة، وأن تكون هناك عشوائية في الاختيار مع توفر شرط اعتدالية العينات وتجانسها.

بالنسبة للشروط الثلاثة الأولى لا يمكن اختبارها إحصائياً ويفترض أن تكون محققة أما الشرطين الآخرين يتم اختبارها والتأكد منهما إحصائياً بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS

ثانياً: اختبار مدى توفر شرط الاعتدالية: لا بد من القيام بمبدئياً باختبار العينة لمعرفة نوعية توزيعها، وسيتم ذلك باستخدام اختبار شايفرو-ويليك للاعتدالية وهو موضح في الجدول كما يلي:

الجدول (32.4): نتائج اختبار شايفرو-ويليك لمعرفة اعتدالية توزيع عينة الدراسة بالنسبة للفئة العمرية

اختبار شايفرو-ويليك للاعتدالية				
الفترة العمرية	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig	التميز التنظيمي
أقل من 30 سنة	0.952	15	0.549	
من 30 إلى أقل من 40 سنة	0.960	50	0.089	
40 سنة فأكثر	0.984	78	0.454	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يلاحظ من الجدول (32.4) أعلاه، المتعلق باختبار شايفرو-ويليك للاعتدالية أن قيمة الاختبار بالنسبة للفئة العمرية أقل من 30 سنة مساوية إلى 0.952، وذلك بدرجة حرية تساوي 15، وعند مستوى معنوية مقدرة ب 0.549 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي يمكن القول بأن توزيع هذه الفئة العمرية يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

أما قيمة الاختبار بالنسبة للفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة فتساوي 0.960، وذلك بدرجة حرية تساوي 50 وعند مستوى معنوية 0.089، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، ووفقاً لذلك يمكن القول بأن توزيع هذه الفئة العمرية يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

وأما عن قيمة الاختبار بالنسبة للفئة العمرية من 40 سنة فأكثر فهي تساوي 0.984، وذلك بدرجة حرية بلغت 78 وعند مستوى معنوية 0.454، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي يمكن القول بأن توزيع هذه الفئة العمرية يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

ومما سبق نستنتج بأن شرط الاعتدالية محقق.

ثالثاً: التأكد من توفر شرط التجانس في عينة الدراسة: وسيتم ذلك من خلال إجراء اختبار ليفيني للتجانس، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (33.4): نتائج اختبار ليفيني لتجانس عينة الدراسة حسب متغير العمر

اختبار ليفيني للتجانس			
التميز	قيمة الاختبار	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2
التنظيمي	1.492	2	140
			مستوى المعنوية
			0.228

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول (33.4) أعلاه، بأن قيمة المتحصل عليها لاختبار ليفيني للتجانس قد بلغت 1.492، حيث درجة الحرية 1 تساوي (2) أما درجة الحرية 2 فكانت قيمتها تساوي (140)، وذلك عند مستوى معنوية مساوية لـ 0.228 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، ومنه فإن شرط التجانس محقق.

ووفقاً لما سبق يمكن الآن تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

رابعاً: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA المتعلقة بمتغير العمر: يمكن الاطلاع على نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول الموالي:

الجدول (34.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في تصورات العاملين حول التميز التنظيمي تبعاً لمتغير العمر

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA					
التميز	الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	مستوى المعنوية sig
التنظيمي	أقل من 30 سنة	74.80	12.65	2.408	0.094
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	65.44	16.23		
	40 سنة فأكثر	66.39	14.28		

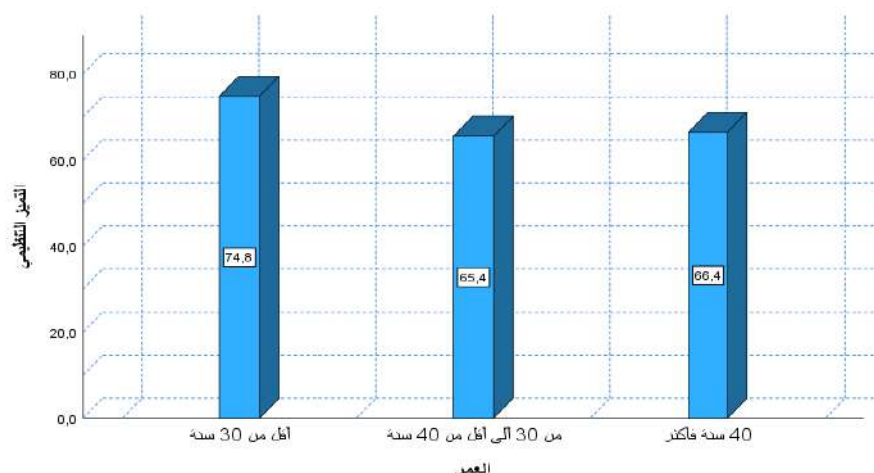
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتبين من الجدول (34.4) أعلاه، أن المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي للفئة العمرية أقل من 30 سنة قد بلغ (74.80)، أما الانحراف المعياري فقيمته تساوي (12.65)، في حين كانت قيمة المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي للفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة مساوية ل (65.44)، أما الانحراف المعياري فيساوي (16.23)، وبالنظر للمتوسط الحسابي للتميز التنظيمي الخاص بالفئة العمرية 40 سنة فأكثر فقيمته تساوي 66.39 في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفئة (14.28).

ونلاحظ من خلال نفس الجدول (34.4) بأن قيمة الاختبار قد بلغت (2.408)، عند مستوى معنوية يساوي 0.094 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير العمر عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)". أي أن آراء أفراد العينة متقاربة حول مستوى التميز التنظيمي برغم اختلاف فئاتهم العمرية.

والشكل المقابل يوضح ذلك.

الشكل (19.4): الفروق في مستوى التميز التنظيمي حسب متغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بدراسة الفروق التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي: "توجد فروق في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير المستوى التعليمي". أما عن الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الثانية فكانت كالتالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$.

أولاً: نوعية الاختبار المستخدم: سيتم اختبار الفرضية الصفرية عن طريق اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث سيتم الاعتماد على مستوى المعنوية 0.05، فسيتم قبول الفرضية الصفرية في حالة مستوى المعنوية أكبر أو يساوي 0.05 ويتم رفضها في حالة مستوى المعنوية أقل من 0.05، لكن قبل استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي يجب توفر شروط استخدام هذا الاختبار، وهي أن تكون البيانات كمية، وأن تكون العينات مستقلة، وأن تكون هناك عشوائية في الاختيار، واعتدالية العينات وتجانسها.

بالنسبة للشروط الثلاثة الأولى لا يمكن اختبارها إحصائياً ويفترض أن تكون محققة أما الشرطين الآخرين يتم اختبارها والتأكد منهما إحصائياً بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS

ثانياً: اختبار مدى توفر شرط الاعتدالية: ويفيد ذلك في التأكد إن كانت العينة تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك باستخدام اختبار شايفرو-ويليك للاعتدالية وهو موضح في الجدول كما يلي:

الجدول (35.4): نتائج اختبار شايفرو-ويليك لمعرفة اعتدالية توزيع العينة بالنسبة للمستوى التعليمي

اختبار شايفرو-ويليك للاعتدالية				
المستوى التعليمي	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig	التميز التنظيمي
تقني سامي	0.951	24	0.282	
ليسانس	0.984	59	0.642	
ماستر / مهندس	0.971	53	0.229	
ماجستير	0.813	4	0.129	
دكتوراه	0.953	3	0.583	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول (35.4) أعلاه، المتعلق باختبار شايفرو-ويليك للاعتدالية أن قيمة الاختبار بالنسبة لفئة المستوى التعليمي تقني سامي تساوي 0.951، وذلك بدرجة حرية 24 وعند مستوى معنوية 0.282 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبالتالي يمكن القول بأن توزيع هذه الفئة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية. أما فيما يخص قيمة الاختبار بالنسبة لفئة المستوى التعليمي ليسانس فتساوي 0.984، وذلك بدرجة حرية 59، وعند مستوى معنوية 0.642، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبالتالي نستطيع القول بأن توزيع هذه الفئة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

وأما قيمة الاختبار بالنسبة لفئة المستوى التعليمي ماستر / مهندس فتساوي 0.971، وذلك بدرجة حرية 53، وعند مستوى معنوية 0.229 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبالتالي يمكن القول بأن توزيع هذه الفئة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

وأما بالنسبة لقيمة الاختبار المتعلقة بفئة المستوى التعليمي ماجستير فتساوي 0.813، وذلك بدرجة حرية 4، وعند مستوى معنوية 0.129 والتي تفوق مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبالتالي نستطيع القول بأن توزيع هذه الفئة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

وفيما يخص فئة المستوى التعليمي دكتوراه فقد كانت قيمة الاختبار بالنسبة لها تساوي 0.953، وذلك بدرجة حرية 3 وعند مستوى معنوية 0.583 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبالتالي يمكن القول بأن توزيع هذه الفئة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية. ووفقا لما سبق فإن شرط الاعتدالية محقق.

ثالثا: التأكد من توفر شرط التجانس في عينة الدراسة: ومن أجل ذلك سيتم الاستعانة باختبار ليفيني للتجانس، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (36.4): نتائج اختبار ليفيني لتجانس عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

اختبار ليفيني للتجانس				
التميز	قيمة الاختبار	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى المعنوية
التنظيمي	1.186	4	138	0.320

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول (36.4) أعلاه، بأن قيمة اختبار ليفيني للتجانس المتحصل عليها تساوي 1.186، حيث درجة الحرية 1 تساوي (4)، ودرجة حرية 2 تساوي (138)، وذلك عند مستوى معنوية تساوي 0.320 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، لذلك نستنتج بأن شرط التجانس محقق. وبعد تحقق شرط التجانس يمكن في هذه الحالة تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

رابعا: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي: وسيتم عرض النتائج المتحصل عليها من هذا الاختبار عبر الجدول الموالي.

الجدول (37.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في تصورات العاملين حول التميز التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA					
مستوى المعنوية sig	قيمة الاختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى التعليمي	التميز التنظيمي
0.025	2.884	14.80	67.79	تقني سامي	
		15.94	66.30	ليسانس	
		12.76	69.43	ماستر / مهندس	
		11.75	45.75	ماجستير	
		19.97	57.00	دكتوراه	

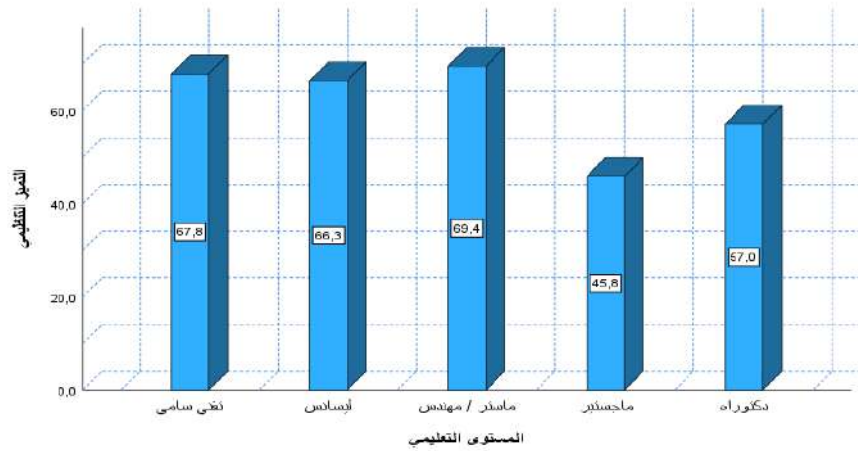
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتبين من الجدول (37.4) أعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي لفئة المستوى التعليمي تقني سامي قد بلغت (67.79)، وأما الانحراف المعياري فبلغ (14.80)، في حين كان المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي لفئة المستوى التعليمي ليسانس يساوي (66.30)، والانحراف المعياري لنفس الفئة فبلغ (15.94)، وفيما يخص المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي لفئة المستوى التعليمي ماستر / مهندس فبلغت قيمته (69.43)، والانحراف المعياري لهذه الفئة قد بلغ (12.76)، وعند الانتقال لفئة المستوى التعليمي ماجستير فالمتوسط الحسابي للتميز التنظيمي بالنسبة لها قد بلغ (45.75)، مع وجود إنحراف معياري قيمته تساوي (11.75)، وأخيراً عند احتساب قيمة المتوسط الحسابي لفئة المستوى التعليمي دكتوراه نجدها قد بلغت (57.00)، أما الانحراف المعياري فكان يساوي (19.97).

كما يظهر نفس الجدول (37.4) أن قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي بلغت 2.884 وذلك عند مستوى معنوية تساوي 0.025 وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي ونظراً لهذه المعطيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)". وذلك لصالح المستوى التعليمي ماستر / مهندس على بقية المستويات التعليمية الأخرى، بمعنى المستوى التعليمي لأفراد العينة يؤثر في اتجاهاتهم وآرائهم حول مستوى التميز التنظيمي في المديريات محل الدراسة ويعد المستوى التعليمي ماستر / مهندس الأكثر تأثيراً.

والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل (20.4): الفروق في مستوى التميز التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بدراسة الفروق التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

وسيتم في هذا الجزء اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي نصت على ما يلي: " توجد فروق في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. أما عن الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الرابعة فكانت كالتالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$.

أولاً: نوعية الاختبار المستخدم: وسيتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفرضية الصفرية، حيث سيتم الاعتماد على مستوى المعنوية 0.05 ووفقاً لذلك ستقبل الفرضية الصفرية في حالة مستوى المعنوية أكبر أو يساوي 0.05، ويتم رفضها في حالة مستوى المعنوية أقل من 0.05، لكن قبل الاستعانة باختبار تحليل التباين الأحادي يجب توفر شروط استخدام هذا الاختبار وهي أن تكون البيانات كمية، وأن تكون العينات مستقلة، وأن تكون هناك عشوائية في الاختيار، مع تحقق اعتدالية العينات وتجانسها.

بالنسبة للشروط الثلاثة الأولى فلا يمكن اختبارها إحصائياً ويفترض أن تكون محققة أما فيما يخص الشرطين الآخرين فسيتم اختبارها والتأكد منهما إحصائياً بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS

ثانيا: اختبار مدى توفر شرط الاعتدالية: للتأكد من أن شرط الاعتدالية محقق فلا بد من القيام باختبار العينة لمعرفة توزيعها، وسيتم ذلك بالاعتماد على اختبار شاير-ويليك للاعتدالية، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (38.4): نتائج اختبار شاير-ويليك لمعرفة اعتدالية توزيع العينة بالنسبة للمسمى الوظيفي

اختبار شاير-ويليك للاعتدالية				
التميز	المسمى الوظيفي	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig
التنظيمي	موظف	0.936	27	0.097
	إطار	0.982	110	0.131
	إطار سامي	0.843	6	0.139

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V29

يلاحظ من الجدول (38.4) أعلاه، المتعلق باختبار شاير-ويليك للاعتدالية أن قيمة الاختبار بالنسبة لفئة الموظفين كانت تساوي 0.936 وذلك بدرجة حرية 27 وعند مستوى معنوية 0.097 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، ونظرا لذلك يمكن القول بأن توزيع فئة الموظفين يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

أما قيمة الاختبار بالنسبة لفئة الإطارات فقد بلغت 0.982، وذلك بدرجة حرية 110 وعند مستوى معنوية 0.131، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي نستطيع القول بأن توزيع فئة الإطارات يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

وبالانتقال لقيمة الاختبار بالنسبة لفئة للإطارات السامية فنجد أنها تساوي 0.843، وذلك بدرجة حرية 6 وعند مستوى معنوية 0.139 وهي تعد أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، ووفقا لذلك يمكن القول بأن توزيع فئة الإطارات السامية يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

وبالنظر لتلك المعطيات نستطيع القول بأن شرط الاعتدالية محقق.

ثالثا: التأكد من توفر شرط التجانس في عينة الدراسة: وفي هذا السياق سيتم استخدام اختبار ليفيني للتجانس، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (39.4): نتائج اختبار ليفيني لتجانس عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

اختبار ليفيني للتجانس				
التميز	قيمة الاختبار	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى المعنوية
التنظيمي	0.963	2	140	0.384

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول (39.4) أعلاه، بأن القيمة المتحصل عليها لاختبار ليفيني للتجانس تساوي 0.963، وذلك بدرجة الحرية 1 تساوي (2) ودرجة الحرية 2 تساوي (140)، وعند مستوى معنوية مقدرة ب 0.384 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، ونظرا لذلك يمكن القول بأن شرط التجانس محقق. ومنه نستطيع تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

رابعا: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي: وسيتم استعراض نتائج الاختبار في الجدول التالي:

الجدول (40.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في تصورات العاملين حول التميز التنظيمي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA					
التميز التنظيمي	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	مستوى المعنوية sig
	موظف	71.25	16.30	1.440	0.240
	إطار	66.04	14.63		
	إطار سامي	64.00	14.24		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول (40.4) أن المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي الخاص بفئة الموظفين قد بلغ (71.25)، وذلك بانحراف معياري قدره (16.30)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي الخاص بفئة الإطارات (66.04)، وكانت قيمة الانحراف المعياري مساوية ل (14.63)، أما فيما يخص فئة الإطارات السامية فإن قيمة المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي الخاص بها قد بلغت (64.00)، وذلك بانحراف معياري قدره (14.24).

كما يلاحظ أيضا من الجدول (40.4) أن قيمة الاختبار ($F=1.440$) عند مستوى معنوية يساوي

($\text{sig}=0.240$) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه

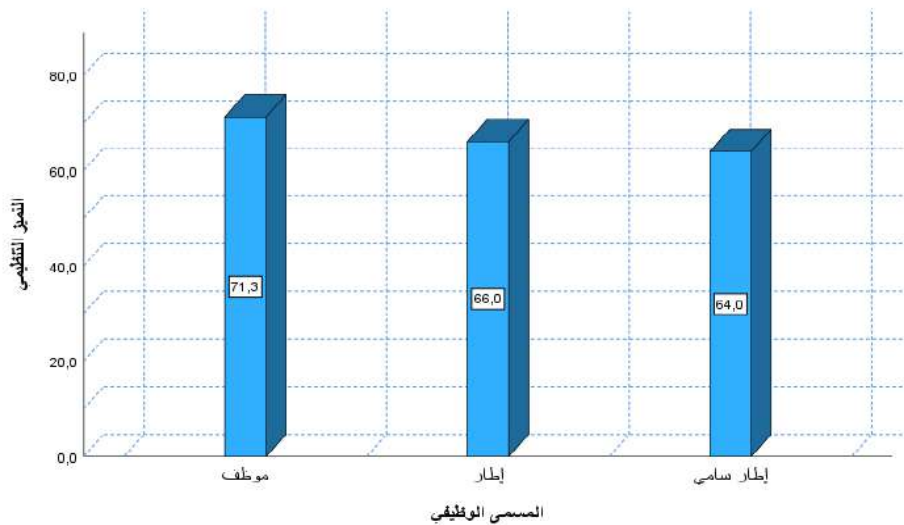
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات

سوناطراك تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$). أي أن المسمى الوظيفي للفرد لا يؤثر على

اتجاهه وآرائه حول التميز التنظيمي في المديريات محل الدراسة.

والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل (21.4): الفروق في مستوى التميز التنظيمي حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V29

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بدراسة الفروق التي تعزى لمتغير الأقدمية

وسيتناول هذا الفرع اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي نصت على ما يلي: "توجد فروق في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير الأقدمية. أما عن الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية الخامسة فكانت كالتالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير الأقدمية عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير الأقدمية عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$.

أولاً: نوعية الاختبار المستخدم: من أجل اختبار الفرضية الصفرية سيتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث سيتم الاعتماد على مستوى المعنوية 0.05، وسيتم قبول الفرضية الصفرية في حالة مستوى المعنوية أكبر أو يساوي 0.05 وسيتم رفضها في حالة مستوى المعنوية أقل من 0.05، لكن قبل الشروع في استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي يجب توفر شروط استخدام هذا الاختبار، وهي أن تكون البيانات كمية، وأن تكون العينات مستقلة، وأن تكون هناك عشوائية في عملية الاختبار، مع وجوب تحقق اعتدالية العينات وتجانسها.

فمن ناحية الشروط الثلاثة الأولى فلا يمكن اختبارها إحصائياً ولكن يفترض أن تكون محققة أما الشرطين الآخرين فيتم اختبارهما والتأكد منهما إحصائياً بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS

ثانيا: اختبار مدى توفر شرط الاعتدالية: للتحقق من توفر شرط الاعتدالية فلا بد من اختبار العينة للتعرف على توزيعها، وسيكون ذلك من خلال اختبار شاير-وليك للاعتدالية، وهو موضح في الجدول كما يلي:

الجدول (41.4): نتائج اختبار شاير-وليك لمعرفة اعتدالية توزيع العينة بالنسبة للأقدمية

اختبار شاير-وليك للاعتدالية			
الأقدمية	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig
أقل من 05 سنوات	0.949	23	0.286
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	0.968	41	0.307
من 10 إلى أقل من 15 سنة	0.938	15	0.361
15 سنة فأكثر	0.984	64	0.595

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول (41.4) أعلاه، المتعلق باختبار شاير-وليك للاعتدالية أن قيمة الاختبار بالنسبة لفئة الأقدمية أقل من 05 سنوات كانت مساوية ل 0.949، وذلك بدرجة حرية 23 وعند مستوى معنوية 0.286 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي نستطيع القول بأن توزيع هذه الفئة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية. فيما كانت قيمة الاختبار بالنسبة لفئة الأقدمية من 05 إلى أقل من 10 سنوات مساوية ل 0.968، وذلك بدرجة حرية 41 وعند مستوى معنوية 0.307، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي يمكن القول بأن توزيع هذه الفئة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية. وأما عن قيمة الاختبار بالنسبة لفئة الأقدمية من 10 إلى أقل من 15 سنة فهي تساوي 0.938، وذلك بدرجة حرية 15 وعند مستوى معنوية 0.361، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ووفقا لذلك يمكن القول بأن توزيع هذه الفئة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية. وبالانتقال لفئة الأقدمية 15 سنة فأكثر فقد كانت قيمة الاختبار مساوية ل 0.984، وذلك بدرجة حرية 64 وعند مستوى معنوية 0.595، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، ونستنتج من ذلك بأن توزيع هذه الفئة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية. ونظرا لما سبق نستطيع القول بأن شرط الاعتدالية محقق.

ثالثا: التأكد من توفر شرط التجانس في عينة الدراسة: وسيتم ذلك بتطبيق اختبار ليفيني للتجانس، حيث يعرض الجدول التالي النتائج المتحصل عليها.

الجدول (42.4): نتائج اختبار ليفيني لتجانس عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

اختبار ليفيني للتجانس			
التمييز	قيمة الاختبار	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2
التنظيمي	0.505	3	139
			مستوى المعنوية
			0.679

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يلاحظ من الجدول (42.4) أعلاه، أن القيمة الناتجة لاختبار ليفيني للتجانس قد بلغت 0.505، حيث درجة الحرية كانت تساوي (3)، أما درجة الحرية 2 فتساوي (139)، وذلك عند مستوى معنوية مقدرة ب 0.679 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، ومن خلال ذلك يمكن القول بأن شرط التجانس محقق. وبالتالي يمكن تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

رابعاً: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA المتعلقة بمتغير الأقدمية: وقد تم إدراج نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

الجدول (43.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في تصورات العاملين حول التميز التنظيمي تبعاً لمتغير الأقدمية

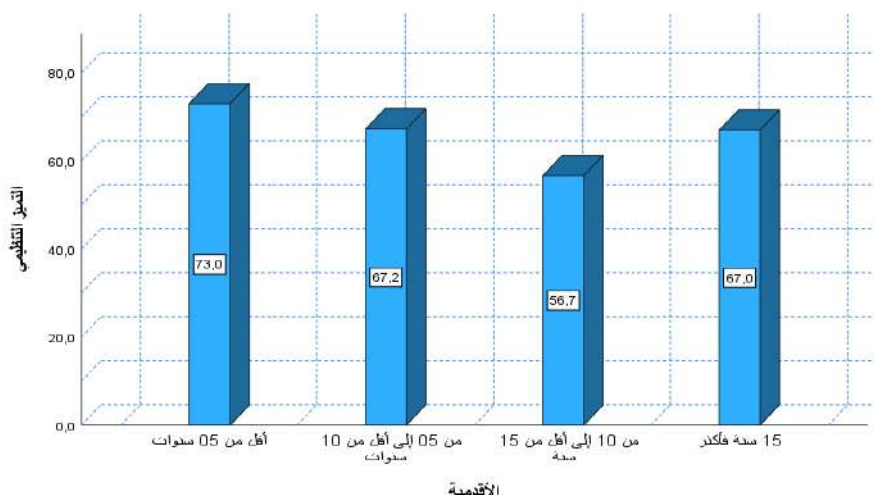
اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA					
مستوى المعنوية sig	قيمة الاختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأقدمية	التميز التنظيمي
0.011	3.839	15.05	73.04	أقل من 05 سنوات	
		16.19	67.22	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	
		12.79	56.66	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
		13.63	66.98	15 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول (43.4) أعلاه، بأن المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي لفئة الأقدمية أقل من 05 سنوات كان يساوي (73.04)، وأما الانحراف المعياري فبلغ (15.05)، في حين كان المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي لفئة الأقدمية من 05 إلى أقل من 10 سنوات مساوياً ل (67.22)، وبالنسبة للانحراف المعياري لهذه الفئة فبلغ (16.19)، وبالتالي انتقال لفئة الأقدمية من 10 إلى أقل من 15 سنة فإن المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي لها يساوي (56.66)، وذلك بانحراف معياري يساوي (12.79)، وفي الأخير فإن قيمة المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي لفئة الأقدمية 15 سنة فأكثر قد بلغت (66.98)، وذلك بانحراف معياري يساوي (13.63).

كما يلاحظ أيضاً من الجدول (43.4)، بأن قيمة الاختبار ($F=3.839$) وذلك عند مستوى معنوية يساوي ($\text{sig}=0.011$) وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير الأقدمية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)". وذلك لصالح فئتي الأقدمية أقل من 05 سنوات و 15 سنة فأكثر على فئة الأقدمية من 10 إلى أقل من 15 سنة، بمعنى أن آراء أفراد العينة حول مستوى التميز التنظيمي تختلف باختلاف الأقدمية وسنوات الخبرة. والشكل المقابل يوضح ذلك.

الشكل (22.4): الفروق في مستوى التميز التنظيمي حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V29

الفرع السادس: اختبار الفرضية الفرعية السادسة المتعلقة بدراسة الفروق التي تعزى لمتغير الدورات التدريبية

سيتناول هذا الجزء اختبار الفرضية الفرعية السادسة والتي نصت على ما يلي: " توجد فروق في مستوى التميز التنظيمي

لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير الدورات التدريبية.

أما عن الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية السادسة فكانت كالتالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد

البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير الدورات التدريبية عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية

بعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير الدورات التدريبية عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$.

أولاً: نوعية الاختبار المستخدم: سيتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA من أجل اختبار الفرضية الصفرية

حيث سيتم الاعتماد على مستوى المعنوية 0.05، وستقبل الفرضية الصفرية في حالة مستوى المعنوية أكبر أو يساوي 0.05، إلا

أنها سترفض في حالة مستوى المعنوية أقل من 0.05، لكن قبل تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي يجب أولاً توفر شروط استخدام

هذا الاختبار، والتي تتمثل في أن تكون البيانات كمية، وأن تكون العينات مستقلة، إضافة إلى وجود عشوائية في الاختيار مع اعتدالية

العينات وتجانسها.

وقد وجدنا أن الشروط الثلاثة الأولى لا يمكن اختبارها إحصائياً حيث يفترض أن تكون محققة، أما الشرطين الآخرين فسيتم اختبارها

والتأكد منهما إحصائياً بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS

ثانيا: اختبار مدى توفر شرط الاعتدالية: ولمعرفة توزيع العينة فلا بد من اختبارها باستخدام اختبار شاير-وليك للاعتدالية وهو موضح في الجدول كما يلي:

الجدول (44.4): نتائج اختبار شاير-وليك لمعرفة اعتدالية توزيع العينة بالنسبة للدورات التدريبية

اختبار شاير-وليك للاعتدالية			
الدورات التدريبية	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig
لم أشارك من قبل	0.972	54	0.246
شاركت بدورة واحدة	0.985	32	0.919
شاركت بدورتين	0.926	11	0.370
شاركت بثلاث دورات فأكثر	0.975	26	0.749
شاركت بدورة APP-RESHUM	0.976	20	0.879

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضمن الجدول (44.4) أعلاه، اختبار شاير-وليك للاعتدالية حيث يلاحظ أن قيمة الاختبار بالنسبة للفئة التي لم تشارك في أي دورة من قبل مساوية لـ 0.972، وذلك بدرجة حرية 54 وعند مستوى معنوية 0.246 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 في الدراسة، وبالتالي نستطيع القول بأن توزيع هذه الفئة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

أما قيمة الاختبار بالنسبة للفئة التي شاركت بدورة واحدة فتساوي 0.985، وذلك بدرجة حرية 35 وعند مستوى معنوية 0.919 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي يمكن القول بأن توزيع هذه الفئة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

وأما قيمة الاختبار بالنسبة للفئة التي شاركت بدورتين فلإنها تساوي 0.926 وذلك بدرجة حرية 11 وعند مستوى معنوية 0.370 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي نستنتج بأن توزيع هذه الفئة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

وأما فيما يخص قيمة الاختبار بالنسبة للفئة التي شاركت بثلاث دورات فأكثر فهي تساوي 0.975 وذلك بدرجة حرية 26 وعند مستوى معنوية 0.749 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 وبالتالي نستطيع القول بأن توزيع هذه الفئة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

وأما عن قيمة الاختبار بالنسبة للفئة الأخيرة التي شاركت بدورة APP-RESHUM فتساوي 0.976 وذلك بدرجة حرية 20 وعند مستوى معنوية 0.879 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 وبالتالي يمكن القول بأن توزيع هذه الفئة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

ومنه نستنتج أن شرط الاعتدالية محقق.

ثالثا: التأكد من توفر شرط التجانس في عينة الدراسة: وذلك عن طريق استخدام اختبار ليفيني للتجانس، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (45.4): نتائج اختبار ليفيني لتجانس عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية

اختبار ليفيني للتجانس				
التميز	قيمة الاختبار	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى المعنوية
التنظيمي	1.272	4	138	0.284

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتبين من الجدول (45.4) أعلاه، أن قيمة اختبار ليفيني للتجانس تساوي 1.272، عند درجة الحرية 1 المساوية ل (4) ودرجة الحرية 2 التي تساوي (138) وعند مستوى معنوية تقدر ب 0.284 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، ووفقا لذلك فإن شرط التجانس محقق. ومنه نستطيع تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

رابعا: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA المتعلقة بمتغير الدورات التدريبية: وسيتم عرض نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

الجدول (46.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في تصورات العاملين حول التميز التنظيمي تبعا لمتغير الدورات التدريبية

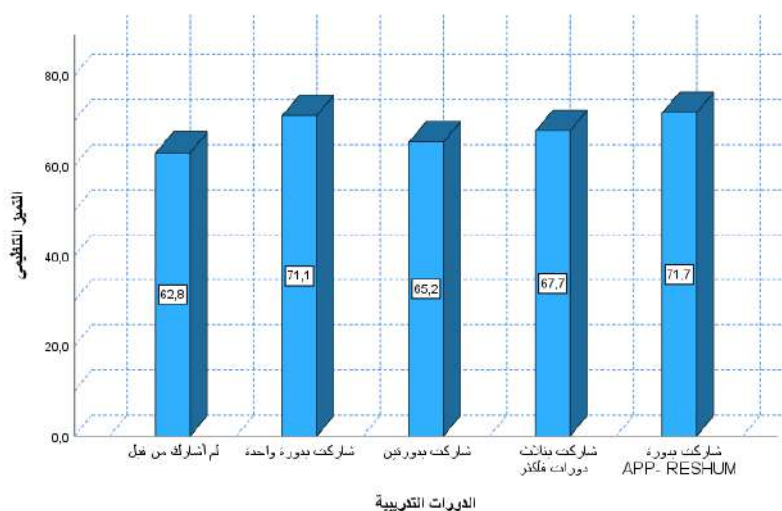
اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA					
الدورات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الإختبار F	مستوى المعنوية sig	التميز التنظيمي
لم أشارك من قبل	62.77	16.68	2.269	0.065	
شاركت بدورة واحدة	71.06	13.31			
شاركت بدورتين	65.18	11.99			
شاركت بثلاث دورات فأكثر	67.65	14.15			
شاركت بدورة APP-RESHUM	71.65	13.10			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول (46.4) أعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي الخاصة بالفئة التي لم تشارك في أي دورة من قبل فتساوي (62.77) وذلك بإنحراف معياري يساوي (16.68)، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي للفئة التي شاركت بدورة واحدة (71.06)، وذلك بإنحراف معياري يساوي (13.31)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي للفئة التي شاركت بدورتين فقدرت ب (65.18)، وكانت قيمة الانحراف المعياري مقدرة ب (11.99)، وبالاتقال للمتوسط الحسابي للتميز التنظيمي للفئة التي شاركت بثلاث دورات فأكثر فهو يساوي (67.65) في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (14.15)، وأخيرا بالنسبة للفئة التي شاركت بدورة APP-RESHUM فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لها فتساوي (71.65) أما الانحراف المعياري فيساوي (13.10).

كما يلاحظ من الجدول (46.4) أن قيمة الاختبار ($F=2.269$) وذلك عند مستوى معنوية ($\text{sig}=0.065$) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير الدورات التدريبية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).. أي أن الدورات التدريبية التي استفاد منها العامل لا تؤثر على آرائه حول مستوى التميز التنظيمي. والشكل المقابل يوضح ذلك.

الشكل (23.4): الفروق في مستوى التميز التنظيمي حسب متغير الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V29

الفرع السابع: اختبار الفرضية الفرعية السابعة المتعلقة بدراسة الفروق التي تعزى لمتغير المديرية التي ينتمي إليها العامل

سيتم اختبار الفرضية الفرعية السابعة والتي نصت على ما يلي: "توجد فروق في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير المديرية التي ينتمي إليها العامل.

أما عن الصياغة الإحصائية للفرضية الفرعية السابعة فكانت كالتالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير المديرية التي ينتمي إليها العامل عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير المديرية التي ينتمي إليها العامل عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

أولاً: نوعية الاختبار المستخدم: من أجل اختبار الفرضية الصفرية سيتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث سيتم الاعتماد على مستوى المعنوية 0.05، وفي هذه الحالة ستقبل الفرضية الصفرية في حالة مستوى المعنوية أكبر أو يساوي

0.05 وسيتم رفضها في حالة مستوى المعنوية أقل من 0.05، وقبل تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي يجب أولاً توفر شروط استخدام هذا الاختبار والمتمثلة في أن تكون البيانات كمية أما العينات فيجب أن تكون مستقلة، وأن تكون هناك عشوائية في الاختيار واعتدالية العينات وتجانسها.

بالنسبة للشروط الثلاثة الأولى لا يمكن اختبارها إحصائياً ويفترض أن تكون محققة أما الشرطين الآخرين يتم اختبارهما والتأكد منهما إحصائياً بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS

ثانياً: اختبار مدى توفر شرط الاعتدالية: وهنا لا بد من اختبار العينة للتعرف على توزيعها ولذلك سيتم استخدام اختبار شاapiro-وليك للاعتدالية وهو موضح في الجدول كما يلي:

الجدول (47.4) نتائج اختبار شاapiro-وليك لمعرفة اعتدالية توزيع العينة بالنسبة للمديريات

اختبار شاapiro-وليك للاعتدالية				
المديرية	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig	التميز التنظيمي
قسم الإنتاج العاصمة	0.970	21	0.736	
المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود	0.977	48	0.468	
المديرية الجهوية للإنتاج بركاوي	0.968	33	0.434	
المديرية الجهوية للحفر	0.956	23	0.393	
مديرية الشؤون الاجتماعية العاصمة	0.933	18	0.217	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

يتبين من الجدول (47.4) أعلاه، المتعلق باختبار شاapiro-وليك للاعتدالية أن قيمة الاختبار بالنسبة للفئة بقسم الإنتاج العاصمة تقدر ب 0.970 وذلك بدرجة حرية تبلغ 21 وعند مستوى معنوية 0.736 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي نستطيع القول بأن توزيع هذه الفئة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

أما فيما يخص قيمة الاختبار بالنسبة للفئة بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود فكانت تساوي 0.977، وبدرجة حرية تبلغ 48 وعند مستوى معنوية 0.468 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، ووفقاً لذلك نستنتج أن توزيع هذه الفئة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

وعند الانتقال لقيمة الاختبار بالنسبة للفئة بالمديرية الجهوية للإنتاج بركاوي نجدها تساوي 0.968، وبدرجة حرية 33 وعند مستوى معنوية 0.434، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على أن توزيع هذه الفئة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

ويلاحظ أيضاً أن قيمة الاختبار بالنسبة للفئة بالمديرية الجهوية للحفر كانت تساوي 0.956 وذلك بدرجة حرية تبلغ 23، وعند مستوى معنوية 0.393 والتي هي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، وبناء على ذلك فإن توزيع هذه الفئة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

وفي الأخير عند احتساب قيمة الاختبار بالنسبة للفئة بمديرية الشؤون الاجتماعية العاصمة فوجدنا تساوي 0.933، وذلك بدرجة حرية تبلغ 18 وعند مستوى معنوية 0.217 والتي هي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي نقول بأن توزيع هذه الفئة يتبع التوزيع الطبيعي أي يحقق الاعتدالية.

وبالنظر لما سبق فإن شرط الاعتدالية محقق، وبعد التأكد من تحقق الاعتدالية نتقل للتحقق من شرط التجانس.

ثالثاً: التأكد من توفر شرط التجانس في عينة الدراسة: ويتم هذا عن طريق استخدام اختبار ليفيني للتجانس، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (48.4): نتائج اختبار ليفيني لتجانس عينة الدراسة حسب متغير المديرية التي ينتمي إليها العامل

اختبار ليفيني للتجانس				
التميز	قيمة الاختبار	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى المعنوية
التنظيمي	0.892	4	138	0.471

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V29

يتضح من الجدول (48.4)، أن القيمة المتحصل عليها لاختبار ليفيني للتجانس تبلغ 0.892 حيث درجة الحرية 1 تساوي (4) أما درجة الحرية 2 فتساوي (138)، وذلك عند مستوى معنوية تبلغ 0.471 والتي هي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، ومنه يتبين أن شرط التجانس محقق.

وبالتالي يمكن تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

رابعاً: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA المتعلقة بمتغير المديرية التي ينتمي إليها العامل: وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (49.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في تصورات العاملين حول التميز التنظيمي تبعاً لمتغير المديرية التي ينتمي إليها العامل

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA					
التميز	المديرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	مستوى المعنوية sig
التنظيمي	قسم الإنتاج العاصمة	54.71	12.10	7.849	<0.001
	المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود	69.45	15.50		
	المديرية الجهوية للإنتاج بركاوي	73.75	11.64		
	المديرية الجهوية للحفر	68.56	13.90		
	مديرية الشؤون الاجتماعية العاصمة	59.94	13.71		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

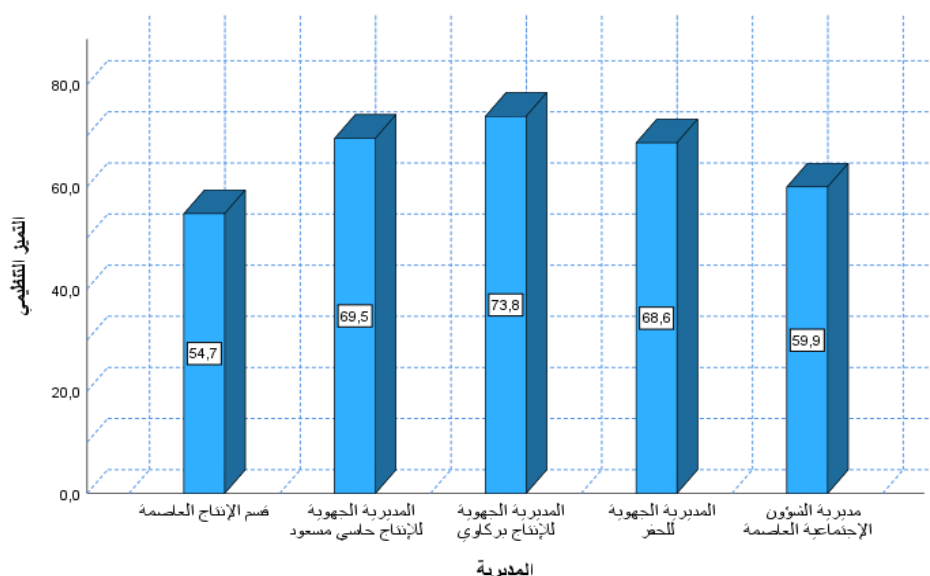
يتضح من الجدول (49.4) أعلاه، أن المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي للفئة بقسم الإنتاج العاصمة يبلغ (54.71) بإحرف معياري قدره (12.10)، في حين كان المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي للفئة بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود يساوي (69.45)، وذلك بإحرف معياري قدره (15.50)، أما فيما يخص المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي للفئة بالمديرية الجهوية للإنتاج بركاوي فيقدر ب (73.75) حيث كانت قيمة الإحرف المعياري تساوي (11.64)، وبالانتقال للمتوسط الحسابي للتميز التنظيمي للفئة بالمديرية الجهوية للحفر فنجد أنه يبلغ (68.56) وذلك بإحرف معياري قدره (13.90)، وأخيرا نجد أن قيمة المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي للفئة بمديرية الشؤون الإجتماعية العاصمة مساوية ل (59.94) حيث قدر الإحرف المعياري ب (13.71).

ويتضح من الجدول (49.4) أيضا أن قيمة الإختبار تبلغ (F=7.849) وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.001 وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير المديرية التي ينتمي إليها العامل عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

لصالح المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود والمديرية الجهوية للإنتاج بركاوي والمديرية الجهوية للحفر على قسم الإنتاج العاصمة ومديرية الشؤون الإجتماعية العاصمة، أي أن آراء أفراد العينة حول مستوى التميز التنظيمي تختلف باختلاف مقر العمل والمديرية التي ينتمون إليها.

والشكل المقابل يوضح ذلك.

الشكل (24.4): الفروق في مستوى التميز التنظيمي حسب متغير المديرية التي ينتمي إليها العامل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS V29

بالنظر لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية توصلنا لوجود تأثير للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المستوى التعليمي، الأقدمية، المديرية التي ينتمي إليها العامل) على إجابات وتصورات أفراد العينة حول مستوى التميز التنظيمي في المديرية محل الدراسة التابعة لسوناطراك، في حين لم يكن هناك تأثير لباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الدورات التدريبية)، فقد كان مستوى المعنوية المحسوبة لمتغير المستوى التعليمي (0.025) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كذلك كان مستوى المعنوية المحسوبة لمتغير الأقدمية (0.011) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، أيضاً كان مستوى المعنوية المحسوبة لمتغير المديرية (0.0011) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، حيث تم قبول ثلاث فرضيات فرعية بديلة مقابل قبول أربع فرضيات فرعية صفرية، وبالتالي نقول أن الفرضية الرئيسية الثانية تحققت بشكل نسبي، ولذلك نستنتج بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية) عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) لكن هناك فروق تعزى للمتغيرات (المستوى التعليمي، الأقدمية، المديرية التي ينتمي إليها العامل).

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب الميداني من الدراسة سواء ما يخص نتائج تحليل محاور الدراسة أو نتائج اختبار الفرضيات، وذلك مع إعطاء التفسيرات المناسبة ومقارنة تلك النتائج مع ما ورد في الدراسات السابقة.

المطلب الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بتحليل اتجاهات العينة حول متغيرات الدراسة (محاور الاستبانة)

يشمل هذا المطلب النتائج الخاصة بمتغيرات الدراسة الرئيسية "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي" حيث سيتم مناقشتها، ومحاولة إيجاد التفسير الذي يتناسب مع كل حالة للتمكن في النهاية من فهم الأسباب وراء توجهات أفراد العينة، ومحاولة فهم طريقة تعاطيهم مع الأسئلة المطروحة مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات والحقائق الواقعية.

الفرع الأول: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بمحور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

أظهرت نتائج تحليل فقرات وأبعاد المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أن هناك مستوى متوسط لتطبيق هذا المتغير في المديرية محل الدراسة التابعة لسوناطراك من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.01)، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.586)، وتعتبر هذه النتيجة منطقية بالنظر إلى طبيعة نشاط الشركة الأم القائم أساساً على النفط والغاز، وحتى الاستثمار التكنولوجي يكون موجه بنسبة كبيرة إلى تطوير الأنشطة الرئيسية للشركة وفروعها، وحتى مع اعتماد

برامج حديثة في التسيير فإن تطبيقها يكون بشكل تدريجي وتجريبي وفي مواقع محددة حتى يتم بعد ذلك تعميمها على باقي الفروع، وذلك بغية تكييف هذه البرامج مع احتياجات الشركة وتدريب العاملين عليها، وقد لاحظنا ذلك في مراحل تطبيق نظام SAP، وهذا ما يفسر الاختلاف في آراء المبحوثين لأن العينة مأخوذة من مديريات مختلفة ومتفرعة، أما بالنسبة لترتيب الأبعاد فيلاحظ أن البعد الأكثر تطبيقاً هو الاتصال الإلكتروني من وجهة نظر أفراد العينة حيث حصل على متوسط حسابي قدره (3.52)، وهذا يبرز مدى أهمية الاتصال الإلكتروني في المديريات المدروسة حيث يمثل عصب أغلب المعاملات والعمليات داخلها، ويشكل البريد الإلكتروني Outlook وسيلة الاتصال المعتمدة في المعاملات الرسمية داخلها حيث يمنع استخدام البريد الشخصي في أداء المهام وذلك لحماية البيانات من الاختراق والحفاظ على الأجهزة الإلكترونية من الفيروسات، وعموماً لاحظنا أن هناك رضا واضح لدى أفراد العينة حول مستوى الاتصال الإلكتروني ما عدى بعض الأعطاب التي تصيب الشبكات في بعض الأحيان، أما بعد توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فقد احتل الترتيب الثاني بين الأبعاد وبمتوسط حسابي قدره (3.50) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا رغم توفر المديريات محل الدراسة على أحدث الأجهزة والعتاد الخاص بتطبيق تكنولوجيا المعلومات مع توفير أحدث أنظمة التشغيل والتابعة لشركات معروفة مثل Oracle, IBM، أما فيما يخص نظم المعلومات فيلاحظ فعلاً استياء العمال من عدم تحديث نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، إضافة إلى بقاء النظام المستعمل في تسيير الموارد البشرية RESHUM وأنه لا يتناسب مع شركة ضخمة مثل سوناطراك ولديها عمالة كبيرة وبالتالي بيانات واسعة تحتاج أنظمة حديثة لمعالجتها، والجدير بالذكر في هذا السياق هو أنه تم فعلاً البدء في تطبيق أنظمة حديثة مثل SAP التابع للشركة الألمانية SAP SE، لكن على مراحل وفي مواقع محددة بشكل تجريبي ليتسنى لخبراء المعلومات تكييف هذه البرامج مع احتياجات سوناطراك وتدريب العاملين عليها بشكل جيد كما ذكرنا سابقاً، ويمكن القول أن المشكل الأساسي في تدفق الشبكات وفي أنظمة المعلومات وعدم استغلالها بشكل كامل وفعال للقيام بمختلف العمليات وعلى رأسها ممارسات إدارة الموارد البشرية، وفيما يخص بعد التدريب والتطوير الإلكتروني فقد احتل الترتيب الثالث بين الأبعاد وبدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.01)، وقد يرجع السبب في ذلك إلى كون أغلب أفراد العينة يرون أن توزيع فرص التدريب يتم بطرق غير متكافئة داخل الأقسام وحتى بين المهن، كما يشكون من نقص الدورات التدريبية الموجهة للوظائف الإدارية خاصة أقسام الموارد البشرية، وعند الحديث عن الدورات التدريبية الإلكترونية فهناك تخوف من العمال اتجاهها بسبب ما يصاحبها من ملل وعدم القدرة على التركيز طول مدة المحاضرات مع نقص التفاعل مع المدربين، كما أنها قد تزيد من أعباء العمل إذا لم يخصص لها أيام تدريب معينة يتفرغ فيها الموظف لحضور الدورات فقط دون الالتزام بساعات العمل اليومية، ويلاحظ أن أغلب العمال في سوناطراك والمديريات محل الدراسة يفضلون الدورات التدريبية التي تقام في مراكز التدريب الخاصة التابعة لشركتهم الأم، والتي تكون مزودة بكل وسائل التلقين والراحة مثل توفير الإقامة، والنقل، والقاعات المجهزة خصيصاً للتدريب، بمعنى أن التدريب الإلكتروني يفضل أن يكون كدعم وإضافة مع التدريب الحضوري ولا يلغيه حتى يحظى بقبول العمال، وهذا بالرغم من مساهمة التدريب الإلكتروني في تخفيض التكاليف والنفقات إلا أنه أيضاً لا يتماشى مع كل الوظائف والأنشطة، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة فقد جاء بعد التقييم الإلكتروني للأداء وبدرجة قبول متوسطة أيضاً وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2.66)، وتقييم الأداء عموماً يعاني من البطء ومشاكل كثيرة ففي أغلب المديريات لا يزال يتم بشكل سنوي، كما يتسم بانعدام

الشفافية حيث لا يسمح للموظف بالاطلاع على بطاقات التقييم إنما يطلع فقط على المقررات النهائية التي تشمل قرارات بالترقية أو النقل أو المكافآت، إضافة إلى الابتعاد عن الموضوعية والحياد في الكثير من الحالات في تطبيق معايير التقييم بسبب الاعتماد على العنصر البشري من خلال المسؤول المباشر والمشرف لتسجيل الملاحظات حول الأداء وعدم الاعتماد على البرامج الإلكترونية لتجميع المعلومات حول الأداء ومعالجتها مع عدم اللجوء للتوثيق الإلكتروني اليومي لأداء وإنتاجية العامل الذي يساعد في المتابعة الدقيقة لمستويات الأداء، وحتى نظام التقييم الجديد الذي يأخذ معيار الأهداف الوظيفية وطريقة تأدية الوظيفة لقياس مستوى الأداء وتقييم العامل لم يدخل حيز التنفيذ بشكل فعلي وفي كامل المديرية وهذا وفقاً لمسؤولي الموارد البشرية في المديرية محل الدراسة، وفي انتظار الانطلاق الفعلي للمنصة الرقمية لتقييم الأداء التي أعلنت عنها سوناطراك في مارس 2023 حيث ستمثل نقلة نوعية في مجال التقييم وتحسينه وأتمتة خطواته، وبالتالي زيادة مستوى الشفافية والذي يؤثر بدوره على رضا العمال ومستويات أدائهم، أما في المرتبة الأخيرة فحل بعد التوظيف الإلكتروني بدرجة موافقة متوسطة أيضاً حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.38)، وهذا رغم امتلاك سوناطراك لموقع إلكتروني يتم تحديثه بشكل مستمر، إضافة لمركز بيانات خاص بها، إلا أن ضعف نظام معلومات الموارد البشرية القديم RESHUM الذي لا يزال يطبق في الكثير من المديرية مع بطء تطبيق النظام الحديث SAP خاصة الموجه لإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى وجود أبعاد سياسية، كلها تشكل عراقيل أمام تطبيق التوظيف الإلكتروني، فسوناطراك هي شركة وطنية عمومية مثل باقي الشركات والمنظمات العمومية تخضع لقوانين التوظيف المعمول بها والتوظيف فيها مرتبط بالوكالة الوطنية للتشغيل، ولا يمكن أتمتة جميع مراحلها، فمثلاً إذا وقفنا على اختبارات ومقابلات التوظيف فلا يمكن جعلها إلكترونية وذلك بسبب طبيعة الوظائف في الشركة وحساسية المناصب فيها، رغم أن ضعف تطبيق التوظيف الإلكتروني يفقد الشركة ومديرياتها فرصة استقطاب أحسن الكفاءات من داخل وخارج الوطن.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (جغام، خالدي، و بن شهرة، 2022) من حيث وجود مستوى متوسط لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بمتوسط حسابي قدره (2.80) ولكن تختلف معها في ترتيب الأبعاد حيث حاز التدريب الإلكتروني على الترتيب الأول بالنسبة لأفراد العينة من ناحية التطبيق والقبول في حين أنه حاز على آخر ترتيب وأقل درجة موافقة في الدراسة الحالية، كما تتفق أيضاً مع دراسة (الحنيطي و النجار، 2022) التي توصلت لوجود اهتمام متوسط بتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بشركات البرمجة الأردنية، إضافة إلى اتفاقها مع دراسة (مسعودي و فتاح، 2021) ودراسة (AL- Heet & Abu Jumaa, 2022) لذات السبب، ولكنها تختلف مع دراسة (بوخاري و لقراب، 2017) التي أكدت بأن هناك استخدام واسع وفعلي لتطبيقات e-HRM في شركة كوندور إلكترونيكس فنسبة التوظيف الإلكتروني مثلاً بلغت 45% من نسبة التوظيف الكلي في سنة 2016، في حين تتفق معها من حيث الاستخدام المحدود لتكنولوجيا المعلومات في مجال تقييم الأداء، كما أن دراسة (الشبلي، المومني، السعودي، و العجلوني، 2017) تختلف مع نتائج الدراسة الحالية لأنها أظهرت أن هناك تطبيق مرتفع لممارسات e-HRM في مؤسسات الضمان الاجتماعي الأردنية، ونفس الشيء أكدته دراسة (Malkawi, 2018) والتي أجريت أيضاً على أحد مؤسسات الضمان الاجتماعي الأردنية والتي أظهرت أن بعد التعلم والتطوير الإلكتروني قد حظي بأعلى ترتيب حيث حقق متوسط حسابي قدره (4.03) في حين تحصل البعد المشابه له الخاص بالتدريب والتطوير الإلكتروني في الدراسة الحالية على

الترتيب الثالث وبدرجة رضا أقل على فقراته، مما يدل على الاعتماد الكبير على التدريب عن بعد من خلال تكنولوجيا المعلومات والشبكات لتطوير مهارات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالأردن وعموما طبيعة النشاط وحجم البيانات في المؤسسات الخاصة بأنشطة التأمين والضمان الاجتماعي تجعلها سباقة لتطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مقارنة بغيرها من المنظمات في قطاعات ومجالات أخرى، كما تختلف أيضا مع دراسة (Hanif, Usman, Hanif, & Sabir, 2023) من حيث المستوى المرتفع لتطبيق ممارسات e-HRM، وحتى من ناحية الأبعاد التي أظهرت أن الاهتمام الأكبر موجه للتوظيف الإلكتروني وهو نفس ما توصلت له دراسة (De Alwis, Andrić, & Šostar, 2022) في حين كانت درجة الموافقة والاهتمام بالتوظيف الإلكتروني أقل في الدراسة الحالية.

الفرع الثاني: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بمحور التميز التنظيمي

يتضح من خلال نتائج تحليل فقرات وأبعاد المتغير التابع التميز التنظيمي أن هناك مستوى متوسط للتميز في المديرية محل الدراسة التابعة لسوناطراك من وجهة نظر العاملين، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا المتغير ب (3.34)، أما الانحراف المعياري فقدرة (0.161)، ويرجع السبب في ذلك لأن قياس التميز التنظيمي في هذه الحالة لا يتم من خلال المؤشرات المالية، كالربحية، أو الإنتاجية، أو مؤشر تميز العمليات، أو الحصة السوقية، والتي تشير الإحصائيات لتفوق شركة سوناطراك وتحقيقها مستويات عالية من الأداء، على المستوى المحلي، والإفريقي، والدولي، إنما يتم عبر مجموعة من الأبعاد التي يصعب تكميمها وقياسها بدقة، حيث تدخل فيها الذاتية، والجوانب النفسية والشخصية للمبحوثين، لكن عند الاطلاع على أهداف سوناطراك واستراتيجياتها التي أطلقتها كالتحول الرقمي، تحويل الموارد البشرية، الانتقال الطاقوي والتقليل من البصمة الكربونية يلاحظ أن الشركة تنظر للتفوق والتميز في الأداء كهدف استراتيجي، وهذا أحد أسباب حصول بعد التميز الاستراتيجي على المرتبة الأولى بين أبعاد التميز التنظيمي من حيث مستوى التوافر ومستوى الموافقة على ما جاء في فقراته من قبل عينة الدراسة وقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.47)، رغم حصوله على درجة قبول متوسطة، والتي ترجع في الأغلب لكون مستوى تصميم الاستراتيجيات ممتاز لكن مستوى إيصال المعلومات حولها، ومستوى تنفيذها ضعيف، أما بعد تميز المرؤوسين فقد احتل الترتيب الثاني بين الأبعاد وبمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وهذه نتيجة مقبولة ومنطقية بالنظر للجهود المبذولة من قبل سوناطراك على مستوى مديرياتها في اختيار الموارد البشرية وتدريبها وتطوير مهاراتها، مع الالتزام بتوفير الظروف الملائمة لها، من الناحية المهنية، والصحية، والاجتماعية والترفيهية، وحتى من ناحية التكوين الجيد والمهارات العالية فعمال سوناطراك مشهود لهم بذلك، حتى أن المؤسسات المنافسة تسعى لاستقطابهم حتى بعد التقاعد، أما الترتيب الثالث فاحتله بعد تميز الثقافة التنظيمية وبمتوسط حسابي قدره (3.37)، ورغم حصوله على درجة تأييد متوسطة من قبل أفراد العينة إلا أن سوناطراك تسعى لبناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال وضع مجموعة من القيم والأخلاقيات التي تنظم السلوكيات والعلاقات داخل الشركة، كالالتزام بتنفيذ معيار ISO 37001 الهادف لتعزيز الشفافية والنزاهة، وحماية الأفراد من الممارسات الخاطئة، والالتزام أيضا بمعيار ISO 26000 المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والالتزامات اتجاه المجتمع فيما يخص التنمية المحلية والبيئية، والعمل على تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص والانصاف بين الموظفين والمرشحين للوظائف، مع ترسيخ ثقافة الاحترام والاعتراف بالجهودات، وتحسين عملية اتخاذ القرار وجعلها أكثر مرونة، ومن أجل الوصول لموارد بشرية متمشقة بهذه القيم لا بد أن تكون هناك قيادات مؤثرة وتمارس

القدوة في سلوكياتها، وقادرة على التواصل الفعال مع باقي العمال لنشر هذه القيم، وهذا يأخذنا للحديث عن بعد التميز القيادي الذي جاء في الترتيب الرابع وقد حقق متوسط حسابي قدره (3.25) وحصل على درجة قبول متوسطة من قبل أفراد العينة، وذلك رغم امتلاك المديرية محل الدراسة وسوناطراك عموماً لطاقت متميزة وإطارات ذات مؤهلات وكفاءات عالية، يتلقون تدريبات في معاهد متخصصة لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، لكن ضعف التواصل بين القادة والمؤوسين يقلل من قدرة القائد على التأثير في سلوكياتهم وفي إدراكهم للمفاهيم والسياسات بشكل صحيح، كما أن المركزية العالية في اتخاذ القرارات تؤثر سلباً على إمكانيات القادة في المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية فتحد من قدراتهم على الإبداع واقتراح الحلول، بالتالي عدم ظهور أو اكتشاف مهاراتهم الحقيقية على أرض الواقع، وكل هذه الأمور تقلل من مستوى التعاون والثقة في بيئة العمل؛ ويقودنا الحديث عن المركزية في اتخاذ القرارات إلى بعد تميز الهيكل التنظيمي، الذي لقي مستوى تأييد متوسط واحتل الترتيب الأخير بين أبعاد محور التميز التنظيمي وحقق متوسط حسابي قدره (3.25)، والذي بالرغم من وضوح خطوط السلطة فيه، وإبراز العلاقات بين المستويات التنظيمية، إضافة للتحديد الدقيق للمهام والمسؤوليات ونطاق الإشراف، إلا أن هرمية السلطة والمركزية، والتركيز على الاتصال النازل دون الاتصال الصاعد يقلل من مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات، أو إمكانية اقتراح الحلول والتعديلات للاستراتيجيات أو البرامج، أو المشاريع بشكل سريع وفي الوقت المناسب لتفادي التكاليف الزائدة وهدر الموارد، وقد تكون هذه أحد أهم أسباب عدم الفعالية أو البطء في تنفيذ الاستراتيجيات في تواريخها المحددة، ورغم الإيجابيات التي تعود على الموظف حسب طبيعة هذا الهيكل التنظيمي من حيث الرسمية وتطبيق القوانين بالتالي حماية الحقوق الكاملة للفرد، إلا أن أغلب الموظفين يتوقون لمزيد من الحرية في إبداء الرأي وطرح الأفكار الجديدة في العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، مع فتح قنوات اتصال مباشرة مع المسؤولين، إضافة إلى تطبيق مبدأ الشفافية في تشارك المعرفة والوصول إلى المعلومة والاطلاع عليها في جميع المستويات الوظيفية، ويضاف إلى أسباب ظهور التميز التنظيمي بمستوى متوسط هو أن استراتيجيات التغيير التي أطلقتها الشركة يتم تنفيذها بشكل مرحلي ولم تظهر نتائجها وتأثيراتها الكلية بعد على مستوى المديرية والفروع.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة (بالحمر، 2016) ودراسة (الطائي و القيسي، 2016)، ودراسة (محمد ع.، 2021) التي أجريت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء بالسعودية حيث توصلت لكون التميز التنظيمي يتوافر بمستوى متوسط وبالتالي فهي تتفق مع الدراسة الحالية وهناك اتفاق بينهما أيضاً من ناحية نظرة العاملين للثقافة السائدة ومستوى الاحترام والتعاون النسبي الموجود بين الرئيس والمؤوس، ولكنهما تختلفان حول التركيز على الجودة الذي يعتبر أمر أساسي في سوناطراك من وجهة نظر العاملين في حين كان التركيز عليها متوسط بالنسبة لدراسة (محمد ع.، 2021)، أما دراسة (بوسالم أ.، 2015) فقد اتفقت مع نتائج الدراسة الحالية من حيث المستوى المتوسط للتميز التنظيمي والذي يعتبره الباحث بوسالم مستوى مقبول، كما أنها أيضاً تتفق مع الدراسة الحالية من ناحية ميدان الدراسة وهو شركة سوناطراك إضافة إلى تشاركهما في ترتيب بعض الأبعاد كاعتبار التميز الاستراتيجي البعد الأهم من وجهة نظر أفراد العينة مما يدل على أن سوناطراك لا تزال تركز وبشكل كبير على تطوير الجانب الاستراتيجي، كما أظهرنا أن هناك اهتمام أقل ببعد تميز الهيكل التنظيمي فقد احتل الترتيب الأخير في الدراستين معاً، أي أن هناك اتفاق على وجود نقائص وعدم رضا على الهيكل التنظيمي للشركة والمديرية محل الدراسة، وبالتالي هذه النتائج

تدعم نتائج الدراسة الحالية وتبرز أن هناك توافق في الآراء بين العينات المدروسة في كلتا الدراستين، كما أن دراسة (AL- Heet & Abu Jumaa, 2022) أيضا قد توصلت لوجود مستوى متوسط للتميز التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء بالأردن بمتوسط حسابي قدره (3.284) وهي بذلك تتفق مع الدراسة الحالية وحتى من ناحية ترتيب الأبعاد ففي كلتا الدراستين لمسنا أن هناك اهتمام كبير ببعد تميز المرؤوسين مما يدل على وجود دافع ورغبة لدى العاملين لتطوير أدائهم، كما أن هناك اهتمام أقل ببعد التميز القيادي وعدم رضا على محتوى فقراته، كما أن دراسة (Nenadál, Vykydal, & Waloszek, 2018) تتفق جزئيا مع نتائج الدراسة الحالية من حيث اكتشاف التطبيق المحدود لممارسات ونماذج التميز في المؤسسات التشيكية والذي لا يتجاوز نسبة 16% أما النسبة المتبقية فلا تزال تستخدم معايير الإيزو، إلا أن نتائج هذه الدراسة تختلف مع دراسة (الزين و براهيمية، 2018) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع للتميز التنظيمي في مؤسسة السلام إلكترونيكس بتبسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لإجابات العينة حول هذا المتغير بين (3.90 و 4.00) وقد يرجع ذلك للمنافسة الداخلية الملموسة التي تعيشها هذه المؤسسة الخاصة في مجال تصنيع الأجهزة الكهرومنزلية مع مؤسسات رائدة في المجال مثل كوندور، مما يحفزها لبذل أقصى الجهود لتحقيق التميز مقارنة بشركة سوناطراك التي تعتبر عمومية ولديها امتيازات على المستوى المحلي مما يجعلها تحتكر نوعا ما المجال داخليا رغم وجود منافسة خارجية قوية تشكل دافع كبير لها للتحسين وبلوغ التميز، وتختلف أيضا مع دراسة (الحلو، 2022) من ناحية المستوى العالي للتميز المؤسسي، كما تختلف مع دراسة (Malkawi, 2018) التي توصلت لوجود مستوى مرتفع للتميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالأردن حيث قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.97)، وتختلف أيضا مع دراسة (Khalil, Farhan, & Abdel Hamad, 2022) التي أثبتت أن هناك مستوى عالي للتميز التنظيمي في جامعة تكريت بمتوسط حسابي قدره (4.01)

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بتأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي

سيتم في هذا المطلب مناقشة وتفسير أهم النتائج المترتبة على الاختبارات التي أجريت لتحديد أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي، سواء نتائج الفرضية الرئيسية أو الفرضيات الفرعية، ومقارنتها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا السياق للتعلم أكثر في فهم محددات الظاهرة المدروسة "التميز التنظيمي" وأهم العوامل المساهمة في بناءه.

الفرع الأول: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

اتضح من نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.

ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية تمثل أحد المحددات الرئيسية في بناء التميز التنظيمي في المنظمات، ويعتبر اعتماد البرامج والأنظمة في إدارة الموارد البشرية استثمار تحي المنظمات

ثمارة على المستوى القريب والبعيد، وهذا الاستثمار مرهون بالقيمة المضافة التي تعود على المنظمة، فبرامج إدارة الموارد البشرية قد تشكل في البداية تكاليف باهضة تقع على عاتق المنظمة، لكن مع مرور الوقت ستصبح مصدر لخلق القيمة من خلال مساهمتها في تخزين المعارف الضمنية للعمال وإدارة المعرفة وتسهيل تشارك المعلومات ودعم التعلم المستمر وبالتالي التحفيز على الابتكار، إضافة إلى تقليل التكاليف المترتبة على الإدارة التقليدية مثل الملفات الورقية والأرشيف الورقي واستبداله بقواعد البيانات ومنه استغلال الأماكن والمساحات الموجهة سابقاً للتخزين في أمور أخرى أهم، كما يساهم هذا النوع من الإدارة في تقليل العبء على العاملين في إدارة الموارد البشرية خاصة ما يتعلق بالمهام الروتينية التي يتم أتمتها وتدخل تدريجياً ضمن أنظمة المعلومات وهذا يشكل نقلة نوعية لمسيري الموارد البشرية نحو التركيز أكثر على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية المهمة كإدارة المواهب من خلال تحسين عمليات الانتقاء والتوظيف والاحتفاظ بالكفاءات، ولو كان الأمر مقيد بالقوانين وسياسات الشركة فيما يتعلق بحالة سوناطراك، كما يحسن عمليات التخطيط للبرامج التدريبية، وكذا تقييم الأداء وتسيير المسار المهني بكفاءة وشفافية أكبر، وعموماً فإن برامج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ترفع من كفاءة أداء المهام وتسرع العمليات وتحسنها، مما ينعكس على تحسين الأداء العام للمنظمة ويقلل التكاليف الكلية ويزيد من مستوى الأرباح، وبالنظر لسوناطراك وحجمها وفروعها الكثيرة المنتشرة محلياً ودولياً فإن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تدعم سياستها التوسعية من خلال المساعدة على متابعة وتأطير وتسيير شؤون العمالة الضخمة التي تعمل بها والوفاء بالتزامات الشركة اتجاههم وتلبية احتياجاتهم من الأجور والمكافآت مع الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والصحية، وبالتالي توفير مناخ عمل محفز يرفع من مستويات الرضا لدى العاملين مما ينعكس على تطوير الأداء والالتزام بمعايير الجودة في العمل وضمان الالتزام بتنفيذ الاستراتيجيات، وضمان سيروية النشاط، وتعزيز مكانة الشركة أمام منافسيها، وحتى بالرجوع للاستراتيجيات مثل SH2030 الهادفة لتعزيز مكانة سوناطراك على المستوى الدولي وبلوغ التميز والريادة، وكذلك مشروع تحويل الموارد البشرية، فإن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساهم في تحقيق هذه الاستراتيجيات والبرامج من خلال دعم التحول الرقمي، وتحسين أساليب العمل وعمليات التخطيط، ورفع الكفاءة وتطوير ممارسات الموارد البشرية والأهم تعزيز الشفافية.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (أصرف، 2020)، ودراسة (الحنيطي و النجار، 2022)، وأيضاً دراسة (Malkawi, 2018)، وحتى دراسة (Shamout, Elayan, Rawashdeh, Al Kurdi, & Alshurideh, 2022) التي توصلت لوجود أثر لممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الميزة التنافسية في القطاع الصناعي بالأردن، كما تتفق أيضاً مع دراسة (GOVINDAPPA & BHAGYASHREE, 2021) التي توصلت لوجود أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات في الموارد البشرية على خلق القيمة للمنظمة في شركات تكنولوجيا المعلومات بالهند، أما دراسة (Farhan, Salamzadeh, & Richardson, 2021) فقد اتجهت لتأكيد وجود تأثير إيجابي لممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على إنتاجية الموظف وبالتالي رفع مستوى أدائه وتميزه في المنظمات الإماراتية ومنه فهي تتفق مع الدراسة الحالية من ناحية التأثير على تحسين أداء الموارد البشرية سواء رؤوسين أو قيادات، كما تتفق أيضاً مع دراسة (AL- Heet & Abu Jumaa, 2022) التي نتج عنها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي مع التأثير الوسيط للولاء التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء في الأردن، ومن جهتها دراسة (Hanif, Usman, Hanif, & Sabir, 2022).

(2023) قد أظهرت أيضا أن هناك أثر لممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء العام للبنوك التجارية في لاهور بباكستان، من خلال تقليل التكاليف وتقليص وقت أداء المهام، وتقليل مخاطر بيئة العمل أثناء مرحلة كوفيد-19.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

توصلت الدراسة فيما يخص اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوظيف الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك، إلا أنه يساهم بشكل معتبر في التنبؤ بالتميز التنظيمي وتفسيره وفقا لنتائج نموذج الشبكة العصبية ومدعوما بنتائج شجرة القرار، غير أن عدم ثبوت الدلالة الإحصائية قد يفسر بأن لهذا البعد أثر غير مباشر على التميز التنظيمي أي قد يحتاج لتدخل عوامل أخرى أو أنه يتداخل ضمن علاقات معقدة وغير خطية، وبالرغم من أن هذا البعد يعد أحد أهم أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وقد يكون له دور رئيسي في بعض المنظمات لا سيما التابعة للقطاع الخاص والتي تمتلك الحرية في اتباع إجراءات التوظيف التي تناسبها مثل الشركات المتخصصة في خدمات الهاتف النقال والاتصالات كجيزي وأوريدو، أو الشركات المتخصصة في تصنيع الأجهزة الكهربائية والكهرومنزلية مثل كوندور، حيث يشتمل على عدة مزايا مقارنة بالتوظيف التقليدي كتقليص التكاليف المرتبطة بالإعلانات واستقبال السير الذاتية الذي يصبح عبر موقع الشركة، أو عمليات الفرز والتواصل مع المترشحين عبر البريد الإلكتروني وغيرها من المزايا التي تساهم في رفع قدرة الشركة بمختلف فروعها ومديرياتها على استقطاب المواهب والكفاءات والوصول لموارد بشرية متميزة دون تقيّد بالمكان أو الزمان، وبالتالي فإن تطبيق كل إجراءاته سينعكس إيجابا على تحسين الأداء والعمليات والاستراتيجيات، وتطوير خطط التوظيف بشكل يتناسب أكثر مع احتياجات الشركة ويسهل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما أنه سيحسن عملية التوظيف الداخلي ويزيد من مستوى الشفافية وتكافؤ الفرص، مما يؤثر على طبيعة العلاقات بين الأقسام والفروع وداخل المديريات ومع المحيط الخارجي، كما أنه يثري ثقافة المنظمة ويجعلها أكثر تنوعا وقدرة على خلق القيمة ودعم الإبداع والابتكار؛ لكن في حالة سوناطراك فإننا نعزو عدم وجود تأثير للتوظيف الإلكتروني لكونه أصلا غير مطبق بشكل فعلي في الواقع إلا حالة واحدة هي مسابقة التوظيف التي تمت في سنة 2025، والتي تضمنت بعض خطوات التوظيف الإلكتروني كإعلانات واستقبال الملفات والسير الذاتية حيث أجريت بعد ذلك المسابقة بشكل حضوري وكتابي، وهذا رغم اقتناع أفراد العينة بأهميته الكبيرة وذلك لكون الشركة لا يزال التوظيف فيها مرتبط بالدور الوسيط للوكالة الوطنية للتشغيل أي تتحكم فيه القوانين والتشريعات، وبالتالي فالنتيجة المتوصل إليها منطقية، كما أن التوظيف الإلكتروني لا بد أن يكون مطبق على الأقل لفترة من الزمن وفي كل مراحله أو معظمها ولا يتم الاعتماد على تجربة واحدة فقط وغير متكاملة، وهذا شرط أساسي للوصول إلى نتائج حقيقية وملموسة، كما يجب أيضا فتح المجال لاستخدام المواقع والمنصات الإلكترونية لاستقطاب عدد أكبر من العمالة الماهرة والكفاءات من داخل وخارج الوطن، وتحسين وتسريع وتيرة الانتقاء بين المترشحين.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (جغام، خالدي، و بن شهرة، 2022) التي توصلت لعدم وجود تأثير لبعء التوظيف الإلكتروني على جودة الخدمة العمومية في البلديات لكنه يؤثر ضمن جميع ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتتفق أيضا أيضا مع دراسة (Malkawi, 2018) ودراسة (AL- Heet & Abu Jumaa, 2022) التي نتج عنها عدم وجود

تأثير للتوظيف الإلكتروني على التميز التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء بالأردن، لكنها تختلف مع دراسة (مسعودي و فتاح، 2021) التي أكدت بأن التوظيف الإلكتروني يساهم في تحسين الأداء المنظمي بمديرية التربية بمحس، كما تختلف أيضا مع دراسة (أصرف، 2020) التي أظهرت أن الأثر الأكبر كان للاستقطاب الرقمي كأحد مراحل التوظيف الإلكتروني على تعزيز التميز التنظيمي بنسبة 53.1%، وتختلف مع دراسة (Sawant & Kolapkar, 2020) ودراسة (GOVINDAPPA & BHAGYASHREE, 2021) التي نتج عنها أن التوظيف الإلكتروني هو الأعلى تأثيرا على خلق القيمة للمنظمة.

الفرع الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

نتج عن اختبار الفرضية الفرعية الثانية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التدريب والتطوير الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك"، إلا أنه يساهم في التنبؤ بالتميز التنظيمي وتفسيره وفقا لنتائج الشبكة العصبية وشجرة القرار، أي احتمال أن العلاقة غير خطية والأثر غير مباشر أو أنه يدخل ضمن علاقات تفاعلية معقدة، وبالنسبة لشركة سوناطراك فيمثل التدريب عموما أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها لبناء عمالة متخصصة ومتميزة حيث يؤدي التدريب الجيد للعمال إلى تعزيز مساهمتهم في التنفيذ الفعال للاستراتيجيات والمشاريع، كما أن طبيعة الأنشطة على مستوى المديريات المدروسة وفي الشركة ككل تحتم عليها تقديم دورات تدريبية متخصصة لتطوير مهارات العمال الجدد والقدامى، لكن النسبة الأكبر موجهة للدورات التدريبية الحضورية والموجهة للعاملين في الأعمال الأساسية المتعلقة بنشاطات المنايع النفطية والغازية كالتدريب على التعامل مع الآلات والمعدات والأجهزة، أو التدريبات للتعامل مع المخاطر، والتي تمثل مصدر للقيمة بالنسبة لسوناطراك، أما التدريب الإلكتروني فتطبيقه محدود في الواقع ونسبته قليلة ويتم بالتوازي مع التدريب الحضوري، وهذا ما يفسر عدم ظهور أثر مباشر وواضح له في تحقيق التميز، وهذا ما توضحه التقارير السنوية للشركة فكما ذكر سابقا وفي سنة 2021 كانت نسبة الدورات التدريبية عن بعد 16% من إجمالي الدورات التدريبية، ولأن هذه النسبة قليلة فهي لا تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء أو تحسين العمليات والإنتاجية، ولا تؤثر مباشرة على تميز الموارد البشرية، كما أن الكثير من العاملين قد أكدوا من خلال المقابلات التي تم إجراؤها أو أجوبة الأسئلة المفتوحة في الاستبانة بأنهم يستفيدون أكثر من الدورات التدريبية الحضورية، الأمر الذي يفسر بعدم وعي أغلبهم بآليات التدريب الإلكتروني ومزاياه ومنافعه بالنسبة للفرد والمتمثلة في التحديث المستمر لمهاراته ومعارفه، وبالنسبة للشركة التي تستفيد من تقليل تكاليف التنقل، والتكاليف المتعلقة بتجهيز المواقع المخصصة للتدريب، إضافة إلى إمكانية دمج الدورات التكوينية عن بعد مع أيام العمل العادية وبالتالي ضمان استمرار الأنشطة، وبرغم النسبة القليلة لتطبيقه وعدم تقبل فئة من العاملين له، إلا أنه يساعد على خلق القيمة من الموارد البشرية لكونه وسيلة لاكتساب المعارف والمهارات دون قيود في أي وقت وفي أي مكان، كما أنه يطور من مهارات القادة مما ينعكس على تحسين عمليات التخطيط وصياغة الاستراتيجيات، إضافة إلى مساهمته في تعزيز التشارك المعرفي وبالتالي دعم ثقافة الإبداع والابتكار والجودة، وصولا إلى نشر ثقافة التميز، والجدير بالذكر أن التدريب الإلكتروني قد شكل طوق نجاة لكثير من الشركات منها سوناطراك خلال فترة كوفيد-19، حيث ساعد على استمرار البرامج التدريبية وتزويد العمال بالمهارات والمعارف اللازمة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (مسعودي و فتاح، 2021) التي أظهرت أن التدريب والتطوير الإلكتروني لا يساهم في تحسين الأداء المنظمي، كما تتفق أيضا مع دراسة (جغام، خالدي، و بن شهرة، 2022) التي توصلت لعدم وجود تأثير لبعد التدريب الإلكتروني على جودة الخدمة العمومية بمصلحة البيوميتري في البلديات، لكنّها تختلف مع دراسة (الحلو، 2022) ودراسة (أصرف، 2020) التي وجدت أن هناك تأثير للتدريب الرقمي على تعزيز التميز التنظيمي، كما تختلف أيضا مع دراسة (AL-Heet & Abu Jumaa, 2022) ودراسة (GOVINDAPPA & BHAGYASHREE, 2021) التي توصلت لوجود تأثير للتدريب الإلكتروني على خلق القيمة للمنظمة.

الفرع الرابع: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

قد توصلت الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التقييم الإلكتروني للأداء على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). حيث جاء في الترتيب الثاني من حيث قوة التأثير بين الأبعاد وفقا لنموذج الانحدار الخطي المتعدد، ويرجع السبب في ذلك بأن وظيفة تقييم الأداء من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية والأكثر تأثيرا على رضا العاملين وبالتالي على مستوى أدائهم، بالرغم من أن سوناطراك تعاني من خلل كبير في هذه العملية لأن تركيزها منصب على عمليات التدريب والتكوين الجيد وبالفعل فالشركة تمتلك يد عاملة على مستوى عالي من المهارة، لكنها لا تهتم بشكل كافٍ بعملية تقييم الأداء والتي لا تزال في أغلبها تتم بشكل سنوي، وهذا يعتبر أحد أسباب فقدانها لبعض عمالها الماهرة لصالح المنافسين، لكن عند التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والبرامج الإلكترونية في عملية تقييم الأداء مثل برامج تسيير الموارد البشرية " RESHUM أو SAP " والتي تتضمن وظيفة تقييم الأداء فإن ذلك سيعتبر عليه زيادة مستوى الشفافية وإمكانية اطلاع العامل على معايير التقييم ونتائج تلك العملية من خلال تفعيل التغذية الراجعة، إضافة إلى تقديم معلومات دقيقة حول مستوى الأداء الفردي والفعلي مما يدعم عملية اتخاذ القرار، وبالتالي إمكانية اكتشاف الفجوات والأخطاء وتصحيحها بشكل آني بسبب المتابعة المستمرة التي توفرها البرامج التكنولوجية، أي أن مخرجات تقييم الأداء تصبح كمدخلات مهمة للاستراتيجية العامة للشركة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية سواء المتعلقة بالتدريب أو التوظيف أو عمليات الترقية والمكافآت على مستوى المديريات والفروع، إضافة إلى تحسين عملية تسيير المسار المهني، والجدير بالذكر أيضا أن التقييم الإلكتروني للأداء يعزز ثقافة الشركة المتعلقة بتكافؤ الفرص والشفافية والعدالة وتقدير جهود الأفراد من مؤسسين وقادة وفي مختلف المستويات التنظيمية والذي ينعكس على تحفيزهم لتقديم مستويات أداء تفوق ما هو متوقع منهم، ونظرا لتأثير التقييم الإلكتروني بشكل مباشر على رضا العاملين فهو يؤثر بالتبعية على تحسين العلاقات وتعزيز التعاون والعمل الجماعي، إضافة إلى تقويم السلوكيات وتشجيع العاملين على الالتزام بقيم ومبادئ منظمتهم وبالتالي فهو يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية، أي أن التقييم الإلكتروني للأداء يمارس تأثير قوي وحاسم في تعزيز التميز التنظيمي في المديريات محل الدراسة، غير أن عدم الاستغلال الفعال والكامل لأنظمة المعلومات في إتمام إجراءات تقييم الأداء والاعتماد على الجانب اليدوي في إدخال بيانات التقييم، وعدم وجود تحليل ومعالجة آلية لتلك البيانات، مع عدم السماح للعامل

بالاطلاع على نتائج التقييم، كل ذلك يساهم في عدم الاستفادة من مزايا هذا البعد في بناء التميز بالنسبة للمديريات محل الدراسة وللعاملين.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (أصرف، 2020) ودراسة (جغام، خالد، و بن شهرة، 2022) كما تتفق أيضا مع دراسة (GOVINDAPPA & BHAGYASHREE, 2021) ودراسة (AL- Heet & Abu Jumaa, 2022) التي أظهرت أن هناك أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للتقييم الإلكتروني للأداء على التميز التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء بالأردن، لكنها تختلف مع دراسة (Iqbal, Ahmad, Raziq, & Borini, 2019) التي نتج عنها أن المستوى العلائقي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المتضمن تقييم الأداء الإلكتروني لا يؤثر مباشرة على جودة الخدمة وإنتاجية الموظفين لكنه يساهم في تحسين تصورات علاقات العمل وذلك في البنوك التجارية بباكستان، كما تختلف أيضا نتائجها مع دراسة (Malkawi, 2018) ودراسة (مسعودي و فتاح، 2021).

الفرع الخامس: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاتصال الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وعلى الرغم من احتمال الاتصال الإلكتروني الترتيب الأخير بين الأبعاد وفقا لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لأنه بعد دال إحصائيا إلا أنه يظهر تأثير قوي نسبيا ودرجة مساهمة معتبرة في بناء التميز التنظيمي فهو يمثل أحد محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية ويمثل حلقة وصل بين مختلف وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، كما يمثل أحد ركائز العمل لدى المديريات محل الدراسة وسوناطراك ككل والذي تعتمد عليه بشكل كبير للتنسيق والربط بين مختلف فروعها ومديرياتها المركزية والجهوية وحتى داخل الوحدات بين الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة حيث يظهر في صورة البريد الإلكتروني المهني Outlook، الذي يشكل وسيلة لتبادل المعلومات والملفات في إطار آمن ورسمي وفي أقل وقت وبأقل تكاليف خاصة من ناحية الملفات والمراسلات الورقية، وتكاليف النقل، وحسب آراء العاملين قد ساعدتهم كثيرا في تسريع إنجاز المهام ورفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، كما أن الاتصال الإلكتروني كان ولا يزال وسيلة لعقد الاجتماعات والورشات التدريبية عن بعد وقد ازدادت أهميته خلال فترة كوفيد-19، حيث كان له دور كبير في استمرارية الأنشطة والعمليات والبرامج التدريبية في بيئة آمنة بعيدا عن المخاطر الصحية والبيئية، أما بالنسبة للقادة فهو أداة لمتابعة المرؤوسين في أي مكان وزمان وللتواصل معهم وتقديم التوجيهات لهم، أي أنه يوفر للقائد الحرية والدعم لإظهار مهاراته وأفكاره، ومن ناحية أخرى فالاتصال الإلكتروني يدعم التشارك المعرفي والوصول السلس للمعلومات والاطلاع على كل ما هو جديد حول السياسات والقوانين والمشاريع والأهداف، كما يمكن أيضا أن يستخدم كقناة للتعليم الذاتي مما ينعكس على دعم قيم الجودة والتحفيز على الإبداع والابتكار، فتستطيع بذلك سوناطراك استغلاله لخلق ثقافة تنظيمية قوية يلتزم جميع العاملين بمبادئها وقيمتها، ومن جهة أخرى فإن الاتصال الإلكتروني يفعل الاتصال التنظيمي في كل الجهات خاصة الصاعد وهي النقطة التي تعاني منها سوناطراك بحيث يتمكن المرؤوس من التواصل بشكل مباشر مع المسؤول والإدارة العليا دون عوائق بفضل البريد المهني وإن تعذر ذلك فيمكن الاستعانة

بالمصنعات التي وضعتها سوناطراك كمنصة تكلم للتبليغ عن الممارسات الخاطئة والفساد، وبالتالي فإن الاتصال الإلكتروني يحل أهم مشاكل الهيكل التنظيمي المتمثلة في عدم فاعلية الاتصال التنظيمي في كل جهات، كما أنه يزيد من مرونة الهيكل التنظيمي ويخفف من المركزية، ومع مرور الوقت قد يغير حتى في الشكل الهرمي له، أما من ناحية الاستراتيجية فالاتصال الإلكتروني يسهل التواصل بين أصحاب القرار في الإدارة العليا وبين الإدارة الوسطى والتنفيذية مما يساعد على نشر الاستراتيجيات والسياسات بأسرع وقت ممكن، وبالتالي ضمان تنفيذها في الآجال المحددة، كما أنه يوفر التغذية الراجعة للمسؤولين للتعرف على المشاكل والاختلالات التي تحدث أثناء تنفيذ الاستراتيجيات مما يساعد على تحسين العمليات، وتعديل وتطوير الخطط الاستراتيجية.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Umar, Yammama, & Shaibu, 2020) التي نتج عنها وجود علاقة ارتباط كبيرة وتأثير إيجابي للاتصال الإلكتروني على كامل أبعاد الأداء الوظيفي على مستوى المعاهد العليا في نيجيريا، حيث يساهم في تحسين سلوكيات الموظف وأدائه، كما تتفق أيضا مع دراسة (Milon, Alam, & Pias, 2022) التي أظهرت أن الاتصال الإلكتروني يؤثر على الجودة والابتكار ويساهم في تحسينهما، إضافة إلى تقليص الوقت والتكلفة على مستوى قطاع الصناعة الخاصة في بنغلادش، وقد صنف الاتصال الإلكتروني كأهم بعد بالنسبة لعينة الدراسة.

الفرع السادس: مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

يتضح من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويعتبر هذا البعد هو الأقوى تأثيرا بين الأبعاد، حيث أن مختلف المديريات والفروع التابعة لسوناطراك تمتلك بنية تحتية تكنولوجية لا بأس بها من حواسيب ومعدات وأجهزة وشبكات و فرق متخصصة في نظم المعلومات وهي تعد المساهم الأكبر في تحقيق التميز التنظيمي وفقا للنماذج الثلاثة، لذلك تعكف سوناطراك على الاستثمار في هذا المجال تماشيا مع استراتيجياتها المتعلقة بالتحول الرقمي في جانب التسيير والجانب العملي على مستوى الأنشطة، والاعتماد على أنظمة المعلومات والبرامج الإلكترونية وذلك بهدف تطوير مكانتها دوليا وتحسين أدائها وتطوير ممارسات الموارد البشرية خاصة تقييم الأداء، وتسيير المسار المهني، وتنمية المهارات، وزيادة مستوى الشفافية وتكافؤ الفرص، بالإضافة إلى تسهيل الوصول للمعلومة، وبالنسبة للبنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فهناك توجه لتحديث نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP والتحول تدريجيا من برنامج تسيير الموارد البشرية القديم RESHUM الذي لم يعد يتماشى مع احتياجات الشركة المتزايدة وعدد عمالها الكبير وبالتالي حجم البيانات الضخم، إلى برنامج SAP الذي يتميز بالشمولية وإمكانية استخدامه في عدد متنوع من الأقسام والعمليات والوظائف مثل إدارة الموارد البشرية، والمالية والمحاسبة، التسويق... وغيرها، مما يسمح بالتنسيق الجيد بين مختلف المديريات والفروع خاصة أن سلسلة الأنشطة بالشركة تكمل بعضها البعض، وهذا سيكون له أثر مباشر على تطوير الإنتاجية والأداء وتحسين جودة العمليات، وقد أكد أيضا معظم العمال بأن توفر أجهزة الحاسوب الحديثة والشبكات القوية، والتدفق العالي للإنترنت والأنترانات يساعدهم على أداء مهامهم بشكل أسرع وبالتالي الرفع من إنتاجيتهم ويطور ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أن القادة أيضا

يستفيدون من ذلك عبر الوصول السهل والسريع للمعلومات الدقيقة حول مختلف الأنشطة ومستويات الإنجاز والأداء مما يساعدهم على اتخاذ قرارات صحيحة وبشكل أسرع، كما أن توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يساهم في تقليل التكاليف المتعلقة بأنشطة إدارة الموارد البشرية، كتقليل التكاليف الخاصة بإعلانات الوظائف وتجميع ملفات المترشحين وتخزينها ومعالجتها بصفة آلية وبشكل أسرع، مع إمكانية الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الكفاءات وذوي المهارات المتميزة، ويساهم أيضا في التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية بالاعتماد على قواعد المعلومات حول مستويات الأداء مما يحسن من خطط وبرامج التدريب على المستوى الجهوي والمركزي، وبالاتقال للهيكل التنظيمي فإن البنية التحتية التكنولوجية تساعد على الربط والتنسيق بين وظائف إدارة الموارد البشرية والتنسيق أيضا بين مختلف الوظائف والمستويات التنظيمية مما يؤثر إيجابا على تعزيز العلاقات التنظيمية والتقليل من المركزية، وأما الجانب الاستراتيجي فإن إدارة الموارد البشرية تتطور مساهمتها لتصبح شريك استراتيجي من خلال تخفيف ضغوط العمل المتعلقة بالمهام الروتينية التي يتم أتمتها كتنسيق الملفات، تسجيل الحضور والانصراف، تسيير الأجور وغيرها من المهام اليومية، ليتمكن الموظفون في إدارة الموارد البشرية من التركيز على تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، والمشاركة في التغيير وفي وضع الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وبالشركة ككل.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Ferwana و Shaat، 2020) التي أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية التقنية وتحقيق التميز المؤسسي في شركة فيوجن للإنترنت بغزة، أي كلما زاد مستوى توفر البنية التحتية التقنية زاد مستوى التميز المؤسسي.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار الفروق في إجابات العينة المدروسة حول التميز التنظيمي التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

اتجهت الدراسة إلى اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية وجعلها كمييار لقياس مدى تأثير الاختلاف والتنوع فيها على اتجاهات وإجابات أفراد العينة حول الظاهرة المدروسة "التميز التنظيمي"، حيث تعد المتغيرات الشخصية والوظيفية عامل قياس مهم بالنسبة للدراسات التي تعتمد على الاستبانة وسير الآراء الذاتية للعينات للمدروسة.

وقد أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية) عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) لكن هناك فروق تعزى للمتغيرات (المستوى التعليمي، الأقدمية، المديرية التي ينتمي إليها العامل)، والتي انبثق عنها مجموعة من نتائج الفرضيات الفرعية وسيتم مناقشتها فيما يلي:

الفرع الأول: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

توصلت الفرضية الفرعية الأولى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير الجنس عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، بمعنى أن جنس الموظف إن كان ذكر أو أنثى لا يؤثر على رأيه وتصوراتيه حول مستوى التميز التنظيمي في المديريات محل الدراسة التابعة لسوناطراك، ويفسر ذلك بأن كلا الجنسين يعملان ضمن نفس ظروف وبيئة العمل ويستفيدان من نفس فرص التكوين المتخصص، والمهام المتضمنة في الوظائف مهما كان نوع الوظيفة أو النشاط هي متساوية لكلا الجنسين، أي أنه لا يتم تكييف الوظائف بحسب جنس الموظف، لذلك يلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفتتين متقاربة جداً، كما أن عينة الدراسة شملت الوظائف الإدارية والتي لا تتطلب توفر قدرات جسدية معينة مقارنة بغيرها من الوظائف خاصة في المستويات التنفيذية التي قد تكون الأفضلية فيها لفئة الذكور، وبالتالي سيكون لها أثر على مستوى التميز التنظيمي والتصورات حوله؛ وتتفق هذه النتائج مع دراسة (بالحمر، 2016)، ودراسة (الحلو، 2022)، ودراسة (عمران و براهيمية، 2018)، وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة (بوسالم أ.، 2015) التي وجدت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول التميز التنظيمي في المديرية الجهوية للإنتاج لسوناطراك بحاسي الرمل وفقاً لمتغير الجنس ولصالح فئة الذكور، كما تختلف مع دراسة (Ferwana و Shaat، 2020)، وتختلف أيضاً مع دراسة (بن سليمان و قداش، 2023) والتي أظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول تميز العاملين تعزى لمتغير الجنس.

الفرع الثاني: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بمتغير العمر

توصلت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير العمر عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$). وهذا يدل على أن العاملين بمختلف فئاتهم العمرية لديهم الرغبة لبدل المزيد من الجهود لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم لتعزيز مكانتهم وتحقيق التفوق بسبب فهمهم وإدراكهم المتقارب لجوانب التميز داخل منظماتهم، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (مناع، 2022)، ودراسة (بن سليمان و قداش، 2023)، ودراسة (بالحمر، 2016)، ودراسة (عمران و براهيمية، 2018)، لكنها تختلف مع دراسة (بوسالم أ.، 2015)، ودراسة (الحلو، 2022)، حيث وجدت هذه الدراسات اختلاف في اتجاهات أفراد العينة حول التميز التنظيمي وفقاً لمتغير العمر ولصالح الفئة العمرية أقل من 30 سنة حيث تحتاج هذه الفئة العمرية لتحقيق المزيد من الإنجازات لإثبات ذواتهم في العمل وللوصول لفهم أعمق لعوامل التميز والتفوق في أداء منظماتهم.

الفرع الثالث: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي

توصلت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$). وذلك لصالح المستوى التعليمي ماستر / مهندس على بقية المستويات التعليمية الأخرى، وذلك لكون العاملين المنتمين لهذه الفئة لديهم إدراك ووعي أكثر بمحددات التميز وأهميته على مستوى المديريات محل الدراسة حيث تطور المستوى التعليمي للفرد يخلق الحافز لديه لتقديم نتائج ومستوى أداء يفوق المتوقع منه، ويزيد طموحه للتقدم والوصول لمكانة متميزة بمنظمتهم، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (بوسالم أ.، 2015)، ودراسة (Ferwana و Shaat، 2020)، حيث كانت الفروق في آراء العينة حول التميز التنظيمي لصالح مؤهل الدراسات العليا، وتتفق أيضاً مع دراسة (مناع، 2022)، وتختلف هذه النتائج مع دراسة (بالحر، 2016)، ودراسة (عمران و براهمية، 2018)، ودراسة (بن سليمان و قداش، 2023)، ودراسة (الحلو، 2022).

الفرع الرابع: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$). أي أن المسمى الوظيفي للفرد لا يؤثر على اتجاهه وآرائه حول التميز التنظيمي في المديريات محل الدراسة، أي إن الاختلاف في الوظائف لا يؤثر على اتجاهات الأفراد حول التميز التنظيمي بل يلاحظ أن هناك تشابه وتقارب في الآراء ويعود السبب في ذلك لكون الوظائف المختارة أصلاً وظائف إدارية ومعظمها تابع لأقسام الموارد البشرية حيث تمارس في بيئة عمل مشتركة، تتميز بوضوح المهام وإلمام معظم العاملين كل بحسب اختصاصه بعمليات التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، ومتابعة وتسيير شؤون الأفراد على اختلاف مناصبهم ونشاطاتهم، مما يزيد من وعيهم وإدراكهم لمستويات الأداء ومدى تحقيق الجودة والتميز في الشركة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (بن سليمان و قداش، 2023)، لكن تختلف هذه النتائج مع دراسة (بوسالم أ.، 2015) التي وجدت أن هناك فروق لصالح فئة أعوان التنفيذ.

الفرع الخامس: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بمتغير الأقدمية

قد نتج عن اختبار الفرضية الفرعية الخامسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير الأقدمية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وذلك لصالح فئتي الأقدمية أقل من 05 سنوات و 15 سنة فأكثر على فئة الأقدمية من 10 إلى أقل من 15 سنة، ويفسر ذلك بأن فئة الأقدمية أقل من 05 سنوات لديهم دافع أكبر للتعلم واكتساب الخبرات ومحاولة فهم الأساليب المؤدية لتحقيق الذات في بيئة العمل، فإنهم الأكثر اهتماماً وحاجة لمعرفة واقع منظماتهم وجوانب التميز فيها، أما فئة الأقدمية من 15 سنة فأكثر فهي تتميز

بامتلاك خبرة كبيرة ومعلومات وافرة حول الشركة وطرق التسيير وخبائيا العمل فيها، وبالنظر للسنوات الطويلة التي قضوها في ميدان العمل فنجد أن معظم العمال التابعين لهذه الفئة قد حققوا طموحاتهم في مجال العمل ووصلوا لأماكن متميزة ومرموقة تحوّل لهم الحكم على مدى تميز منظماتهم. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (بن سليمان و قداش، 2023)، ودراسة (مناع، 2022)، وتتفق أيضا مع دراسة (الزين و براهيمية، 2018)، ودراسة (الحلو، 2022)، إضافة إلى اتفاقها مع دراسة (Ferwana و Shaat، 2020) التي توصلت لوجود فروق في استجابات العينة حول التميز التنظيمي وفقا لمتغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة أقل من 05 سنوات ونفس النتيجة توصلت لها دراسة (بالحمر، 2016) وهما بذلك تتفقان مع نتائج الدراسة الحالية، لكن نتائج الدراسة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (بوسالم أ.، 2015) حيث أظهرت عدم وجود اختلافات في آراء عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل التابعة لسوناطراك وفقا لسنوات الخبرة.

الفرع السادس: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بمتغير الدورات التدريبية

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير الدورات التدريبية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$). يخضع العمال على مستوى كل مديرية وفرع في سوناطراك لفترة تدريبية تمتد من 3 إلى 6 أشهر في بداية تقلد المنصب، تتخللها تدريبات معينة متعلقة بالمهام الوظيفية، كما يخضع العامل خلالها للتقييم للتأكد من قدرته على الإيفاء بمتطلبات الوظيفة، أما الدورات التدريبية بعد ذلك فتكون في أغلبها لتطوير مستوى العامل أو معالجة الخلل في الأداء، أو لاكتساب مهارات جديدة تتماشى مع تحديث أساليب العمل أو استخدام برامج وأنظمة حديثة، وهذه التدريبات تختلف حسب طبيعة النشاط فبالنسبة لسوناطراك هناك تركيز على الأعمال الأساسية أما فيما يخص الوظائف الإدارية خاصة أقسام الموارد البشرية فيستفيدون من دورات تدريبية أقل، وبالنظر لطبيعة المهام في هذه الأقسام فنجد أن أغلب العاملين لديهم المهارة الكافية للقيام بها، كما يمتلكون المؤهلات اللازمة لتحقيق التفوق والتميز في مجال العمل، وهذا باستثناء المهارات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والفهم الجيد لطريقة عمل أنظمة المعلومات في إدارة الموارد البشرية، لذلك يلاحظ أن قلة الدورات التدريبية لم تؤثر كثيرا على مستوى أدائهم أو على قدرتهم على الحكم على مستويات الأداء في مديرياتهم.

الفرع السابع: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بمتغير المديرية التي ينتمي إليها العامل

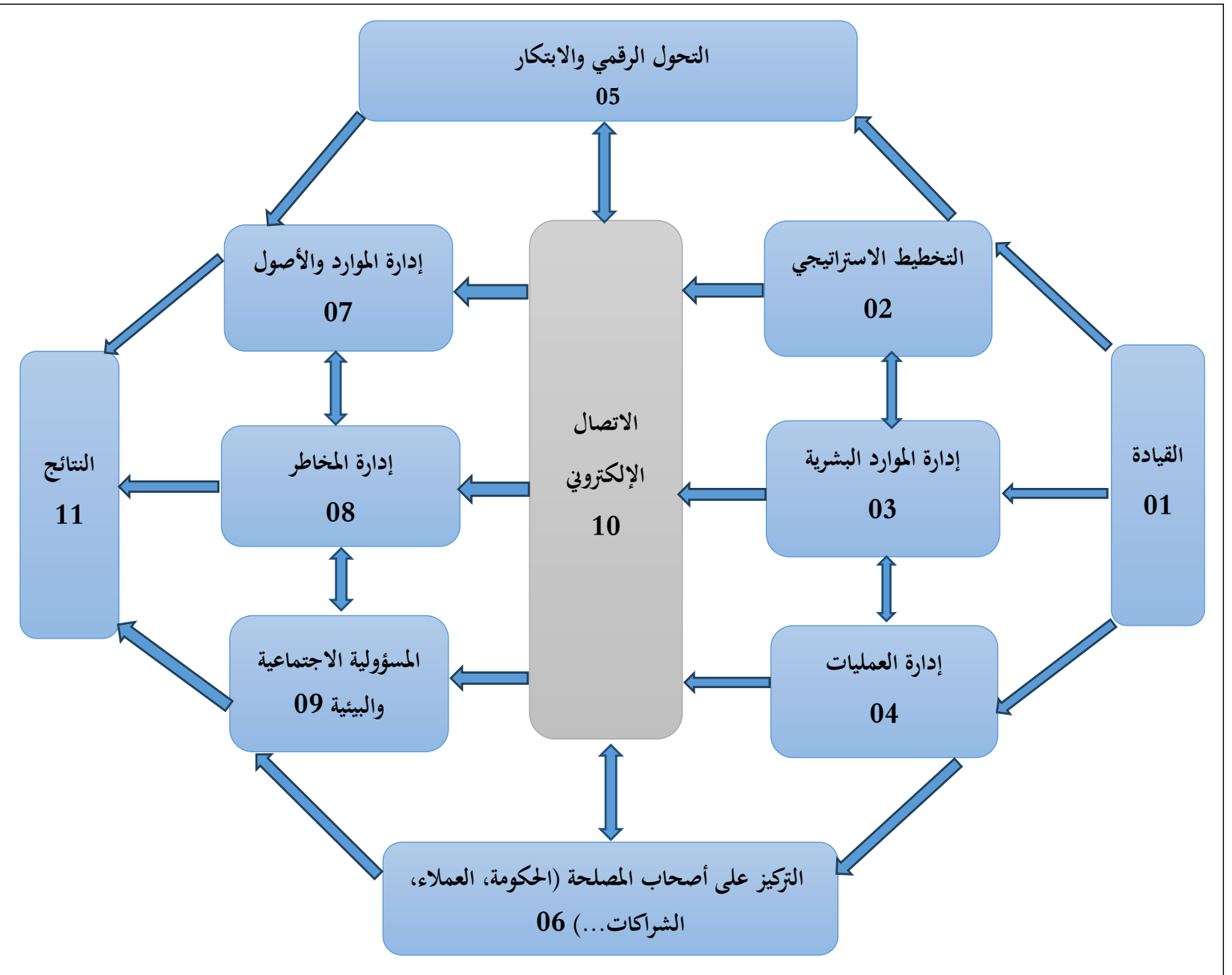
توصلت نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى متغير المديرية التي ينتمي إليها العامل عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$). لصالح المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود والمديرية الجهوية للإنتاج بركاوي و المديرية الجهوية للحفر على قسم الإنتاج بالعاصمة ومديرية الشؤون الاجتماعية بالعاصمة، أي أن آراء أفراد العينة حول مستوى التميز التنظيمي تختلف باختلاف مقر العمل والمديرية التي ينتمي إليها العامل، ويفسر ذلك بأن هذه المديريات الجهوية تمثل أهم الأنشطة التي تقوم عليها شركة

سوناطراك، وتعتبر مديريات ومستويات تنفيذية، وأفراد العينة المتمين لها في احتكاك مباشر مع العمال والمهندسين في أرض الميدان وقواعد العمل، لذلك هم أكثر دراية بمستويات تنفيذ استراتيجيات الشركة الأم، ومستويات النشاط، وهم أكثر فئة تعاني من المركزية العالية في القرارات ومشاكل الهيكل التنظيمي، كما أن المديريات الجهوية خاصة في المناطق الجنوبية نظراً لأهمية النشاط الممارس على مستواها فهي تكون في أغلب الأحيان مواقع تجريبية للبرامج والأنظمة الحديثة المستخدمة في العمليات والتسيير، إضافة إلى كونها تضم حجم عمالة كبير مقارنة بالأقسام أو المديريات في الشمال، وكل هذه الأسباب ساهمت في تكوين صورة واضحة إلى حد ما لدى أفراد العينة المتمين لتلك المديريات حول مشاكل الشركة ونقاط القوة والتميز في أدائها وأداء الموارد البشرية بها.

❖ بناء نموذج للتميز موجه لشركة سوناطراك:

من خلال الاطلاع على نماذج التميز الدولية والمعايير المنبثقة عنها، وبالنظر لاستراتيجيات شركة سوناطراك التي تم التطرق لمعظمها في الدراسة الحالية، وبالأخذ بعين الاعتبار أيضاً أهم النقاط التي يركز عليها الأداء في الشركات البترولية سواء من ناحية التخطيط الاستراتيجي، أو القيادة، أو إدارة العمليات، أو إدارة المخاطر، والمسؤولية الاجتماعية أي الأداء الاجتماعي والأداء البيئي، والموارد البشرية، والابتكار وغيرها من المعايير، تم تصميم هذا النموذج المقترح للتميز، المكون من مجموعة من المعايير الرئيسية والفرعية، والتي تم شرحها لتسهيل عملية قياس وتقييم مختلف جوانب الأداء من خلالها.

الشكل (25.4): نموذج التميز المقترح لشركة سوناطراك



المصدر: من إعداد الطالبة

يعتمد نموذج التميز المقترح على 11 معيار رئيسي تم تقسيمهم أيضا لمجموعة من المعايير الفرعية لتسهيل عملية التقييم وجعلها أكثر دقة، مع إعطاء كل معيار نقطة معينة حسب أهميته حيث يبلغ مجموع النقاط 1000 نقطة. والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (50.4): المعايير الرئيسية والفرعية لنموذج التميز المقترح

الشرح	المعايير الفرعية	المعايير الرئيسية والنقطة المقابلة لها	الرقم
يقيس هذا المعيار مدى وضوح رؤية ورسالة الشركة بالنسبة للعاملين، وتقييم التوجهات الاستراتيجية للقادة والأساليب المتبعة في التعامل مع مقاومة التغيير وطرق التأثير في العاملين لتحفيزهم على تنفيذ الاستراتيجيات.	- رؤية ورسالة الشركة؛ - أساليب القادة في إدارة التغيير؛ - التوجهات الاستراتيجية للقادة في مجال النفط والغاز.	القيادة (120 ن)	1
يقيس المعيار مدى مرونة الاستراتيجيات وإمكانية تعديلها أو وجود بدائل للتعامل مع التغيرات البيئية والحالات الطارئة، إضافة إلى تقييم أساليب تصميمها وهل تتلاءم مع إمكانيات الشركة وتخدم الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، كما يقيس التوجهات الاستراتيجية نحو الطاقات المتجددة والاستدامة	- مواءمة الاستراتيجية مع الموارد والأهداف والعمليات؛ - التحول الطاقوي والطاقات المتجددة؛ - تكييف الاستراتيجية مع التغيرات البيئية.	التخطيط الاستراتيجي (80 ن)	2
يأخذ مشروع تحويل الموارد البشرية كمعيار من خلال متابعة أهداف المشروع وتقييم أساليب التنفيذ كمستوى رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحسين الوظائف وتطوير الموارد البشرية، والشفافية في تسيير المسار المهني وتكافؤ الفرص	- معيار مشروع تحويل الموارد البشرية؛ - تطوير ممارسات الموارد البشرية؛ - إدارة المسار المهني؛ - إدارة الكفاءات والمواهب.	إدارة الموارد البشرية (40 ن)	3
يقيس مستوى العمليات ومدى مساهمتها في تحسين الإنتاجية وتحديد نقاط الضعف، ودرجة التنسيق بين الأنشطة الأساسية للشركة.	- تحسين العمليات؛ - تقييم كفاءة الأنشطة الخمس للشركة (تنقيب، حفر، إنتاج، نقل، توزيع)؛ - مراقبة سلاسل الإمداد؛	إدارة العمليات (80 ن)	4

		■ تقييم كفاءة مصافي النفط.	
5	التحول الرقمي والابتكار (80ن)	■ نظم تخطيط موارد المؤسسة؛ ■ شمولية أنظمة المعلومات وتكاملها؛ ■ الاعتماد على أنظمة البيانات الضخمة؛ ■ استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في مراقبة أنابيب نقل النفط والغاز؛ ■ الاعتماد على الروبوتات الذكية في عمليات الحفر والاستخراج.	يتم تقييم مدى كفاءة البرامج المعتمدة في التحول الرقمي ومستويات الاستغلال ومدى الشمولية في التنفيذ بالنسبة لكل المديرين والفروع، مع تحديد المشاكل من خلال التغذية الراجعة.
6	العلاقة مع أصحاب المصلحة (70ن)	■ تسيير الشراكات الأجنبية؛ ■ العلاقة مع الهيئات الحكومية؛ ■ أساليب التعاقد والتسيير المعتمدة مع شركات المناولة والموردون وشركات الخدمات النفطية.	يتم مراجعة البنود المتبعة في التعاقدات مع الشركات الأجنبية، وتقييم أساليب التسيير ومستوى الخدمات المقدمة من طرف شركات المناولة كالنقل، الاطعام... وشركات الخدمات النفطية، وقياس مستوى التنسيق مع الهيئات الحكومية ومدى إيفاء الشركة بالاحتياجات الاقتصادية للدولة.
7	إدارة الموارد والأصول (40ن)	■ كفاءة تسيير الموارد المالية؛ ■ صيانة المنشآت النفطية؛ ■ التقييم الدوري لحالة المعدات والآلات وصيانتها؛ ■ الاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي في مراقبة المنشآت النفطية.	يقيس أساليب إنفاق الموارد المالية والرشادة في ذلك، كما يقيم حالة المنشآت النفطية، والمعدات
8	إدارة المخاطر (40ن)	■ تقييم المخاطر المحتملة والتنبؤ بها؛ ■ الحفاظ على أمن وسلامة المواقع النفطية؛ ■ تطبيق معايير السلامة المهنية؛ ■ التعامل مع الطوارئ والأزمات.	يقيس مستوى تطبيق معايير السلامة المهنية ومدى توفير المستلزمات اللازمة، كما يقيم مستويات تأمين المواقع النفطية، ووسائل التنبؤ بالمخاطر المحتملة
9	المسؤولية الاجتماعية والبيئية (20ن)	■ الالتزام بمعايير ISO 26000 و ISO 37001؛ ■ دعم المشاريع المجتمعية؛ ■ تسيير المخلفات النفطية؛	يقيس مدى المساهمة في المشاريع التنموية، والأساليب المتبعة في التسيير والتخلص الآمن من النفايات النفطية والخطط

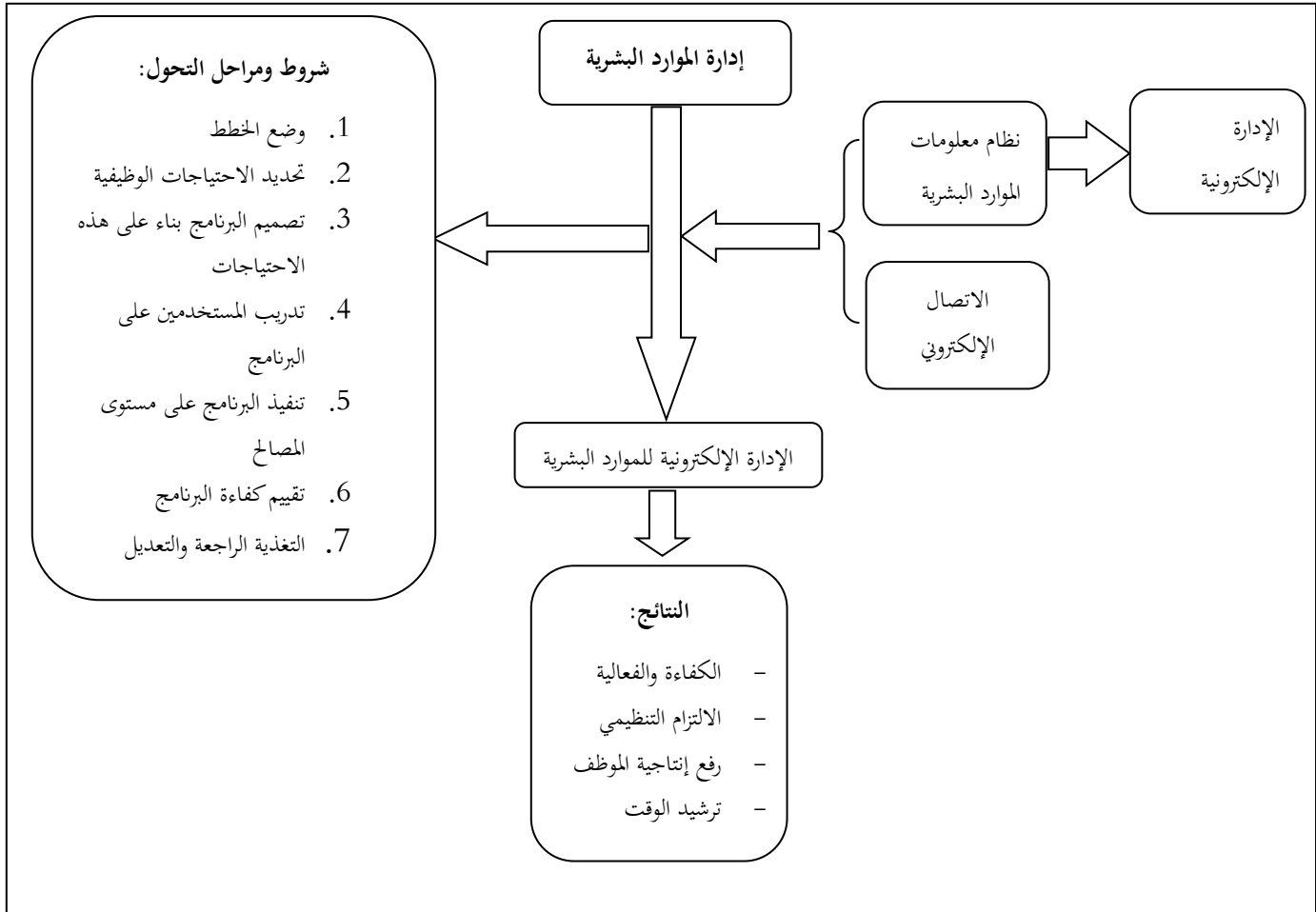
		■ التقليل من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون CO2.	والمشاريع المعتمدة للتقليل من الانبعاثات، كما يقيس مستوى تنفيذ معايير الإيزو
10	الاتصال الإلكتروني (10ن)	■ الأنظمة والمعدات المختلفة؛ ■ الشبكات وسرعة تدفق الانترنت؛ ■ سهولة الوصول والاطلاع على المعلومات؛ ■ السياسات الداعمة لاستخدام الاتصال الإلكتروني ■ أعمال الصيانة.	يتم تقييم حالة الشبكات، ومستوى تدفق الانترنت، ومستوى الشفافية في الاطلاع على المعلومات، والإجراءات المتبعة لتطوير الاتصال الإلكتروني وتقييم الأنظمة والبرامج
11	النتائج (420ن)	■ نتائج التحول الرقمي ودعم الابتكار (تكامل أنظمة التسيير، براءات الاختراع...) ■ نتائج الأداء المالي؛ ■ معدلات الإنتاجية والربحية؛ ■ نتائج تطوير ممارسات الموارد البشرية ومشروع تحويل الموارد البشرية؛ ■ التكاليف (المتعلقة بالأنشطة الأساسية، الصيانة، الأمن والسلامة، الموارد البشرية، التسيير)؛ ■ مستويات الجودة وكفاءة العمليات؛ ■ معدل حوادث العمل؛ ■ المشاريع المجتمعية؛ ■ الاستدامة البيئية وخفض الانبعاثات. ■ تعزيز الشفافية وتقليل الفساد المالي والإداري.	يمثل تقييم للأداء العام للشركة والذي يعكس مستوى تحقيق الأهداف، من خلال متابعة معدلات الإنتاجية ومستويات الجودة، والأداء المالي، ونتائج المشاريع المنبثقة عن الاستراتيجيات كمشاريع التحول الطاقوي، ومراقبة التكاليف، ومعدلات حوادث العمل، ونتائج تطوير ممارسات الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة

يظهر الجدول أعلاه، تصنيفات المعايير الرئيسية مع المعايير الفرعية المنبثقة عنها والتي يقوم عليها التميز التنظيمي بما يتوافق مع طبيعة نشاط واحتياجات شركة سوناطراك مع إعطاء كل معيار نقطة معينة تتوافق مع درجة أهميته ومساهمته في بناء التميز، حيث تشكل هذه المعايير أداة لتحليل الوضع الحالي وقياس وتقييم مستوى التميز كما تساعد على توجيه الجهود نحو أهم النقاط التي من شأنها تعزيز مستويات الجودة والوصول للتميز.

وفيما يلي نموذج مقترح يوضح كيفية الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والشكل الموالي يظهر ذلك.

الشكل (26.4): نموذج مقترح خاص بالانتقال نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة

يظهر الشكل أعلاه، أحد الطرق المقترحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وذلك بالاعتماد على نظم معلومات الموارد البشرية كأحد التطبيقات الوظيفية للإدارة الإلكترونية وكأداة للتحول نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك بالاعتماد على الاتصال الإلكتروني كأهم وسيلة للتنسيق والربط بين وظائف إدارة الموارد البشرية وبين الأقسام ومختلف المستويات التنظيمية، كما قد تم توضيح المراحل والشروط اللازمة نحو تحقيق التحول السلس والناجح إضافة إلى إبراز أهم النتائج المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية للمورد البشرية.

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل عرض موسّع لنتائج تحليل متغيرات الدراسة من خلال تقديم التعليق والتفسير المناسبين، كما تم استعراض نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها، حيث تنوعت الاختبارات المستخدمة وشهدت الدراسة بناء ثلاثة نماذج للتعرف على شكل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية وتمثيل البيانات وهي نموذج الانحدار الخطي المتعدد، ونموذج شجرة القرار، ونموذج الشبكة العصبية، وقد أظهرت النتائج بأن هناك مستوى متوسط لتطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومستوى متوسط أيضا لتوافر التميز التنظيمي على المستوى الإداريات محل الدراسة بشركة سوناطراك، كما تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على التميز التنظيمي في الإداريات محل الدراسة، في حين كانت علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة متوسطة نسبيا وطردية، أما فيما يخص الفرضية الأخيرة فتوصلت النتائج لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض إداريات سوناطراك تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية)، عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، بينما كانت هناك فروق تعزى للمتغيرات (المستوى التعليمي، الأقدمية، المديرية التي ينتمي إليها العامل).

الخاتمة

خاتمة

يشكل البحث عن التميز والريادة من أهم العوامل التي تدفع المنظمات للسعي لتحويل كل عنصر من عناصر التنظيم داخلها إلى مصدر لخلق القيمة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وقد يكون التغيير التكنولوجي شديد التسارع في بيئة الأعمال في عصرنا الحالي أحد أهم مداخل التميز التنظيمي الذي يجب استغلاله من قبل المنظمات، لذلك سعت الدراسة الحالية للتعرف على مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد أوجه دمج تكنولوجيا المعلومات في المنظمات على التميز التنظيمي في شركة سوناطراك، وهذا من خلال المرور على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، ثم التطرق للدراسات التطبيقية التي تناولت موضوع الدراسة، وفي الأخير محاولة الإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها عبر إجراء دراسة ميدانية على مستوى بعض مديريات شركة سوناطراك وذلك في الفترة الممتدة بين أكتوبر 2024 إلى غاية ماي 2025. وقد تم تلخيص أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

أولا النتائج:

1. نتائج مستخلصة من الدراسة النظرية:

- لا يعد التميز مجرد نماذج جافة تتبعها المنظمات وتقيس من خلالها مستويات أدائها ونواحي تفوقها، إنما هو فكر قائم بذاته ناتج عن عدة نظريات وتطور تدريجيا من خلال جهود الباحثين، بداية بالإدارة العلمية التي نظرت للتميز بأنه الوصول لبناء أفضل أسلوب لأداء العمل من خلال المبادئ العلمية ليصبح ذلك الأسلوب قالباً على كل الأفراد داخل المنظمات اتباعه والالتزام به، واستمرت النظرة المحدودة للتميز إما من خلال حصره في التفوق في بناء الهياكل التنظيمية أو وضع الأساليب الإدارية أو حتى الانتباه بعد ذلك للعلاقات الاجتماعية كأحد محددات التميز ثم التركيز على الفرد والاهتمام به داخل المنظمة وخارجها، ودعم مشاركته في التسيير واتخاذ القرارات، والتحفيز على العمل الجماعي على اعتبار أن ذلك من شأنه زيادة الولاء للمنظمة والرفع من الإنتاجية وهذا حسب نظرية Z اليابانية، ليستمر بعد ذلك تطور الأبحاث إلى غاية الوصول لإدارة الجودة الشاملة التي شكلت القاعدة الحقيقية لبناء التميز، إلا أن التميز بمفهومه الحقيقي ظهر بشكل فعلي من خلال نظرية التميز سنة 1982 على يد Peter Waterman &، ونظرية إحداث التميز التي ظهرت في نفس السنة على يد Silva & Hickman.

- لقد شكل الإسلام أول ملامح التميز قبل ظهورها في العالم الغربي من خلال الأخلاق التي جاء لإرسائها، حيث يبرز ذلك جلياً في مبدأ الإحسان الذي يشير ضمناً لضرورة الإتيان والجودة في أداء الأعمال.

- إن التميز التنظيمي لا يعني تحقيق طفرة في النمو أو مستويات جيدة من الأداء في فترة محددة أو مؤقتة، إنما هو التزام وتحدي تخوضه المنظمات من خلال اتباع خطوات مدروسة واستراتيجيات فريدة تسمح لها بتحقيق مستويات عالية من الأداء والإنتاجية تفوق توقعات العملاء وأصحاب المصلحة وبشكل مستمر أو على الأقل طويل المدى، دون إغفال الانتباه لتأثير التغيرات داخل المنظمة وفي بيئتها الخارجية.

- لقد وضع الباحثون والخبراء مجموعة من نماذج التميز التي تراعي احتياجات المنظمات وتوجهاتها وتمكنها من الوصول لتحسين الشامل من خلال الأبعاد والمعايير المشتقة منها، والتي من أهمها التميز القيادي، وتميز العاملين، التميز من خلال الخدمات

المقدمة، أو تميز العمليات، إضافة إلى التميز من خلال الثقافة التنظيمية، أو تميز الهياكل التنظيمية، و تميز الاستراتيجية، حيث تعتبر هذه الأبعاد البوصلة التي تساعد المنظمة على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة من خلال اكتشاف مصادر خلق القيمة داخلها.

- ظهر نظم معلومات الموارد البشرية كأحد التطبيقات الوظيفية للإدارة الإلكترونية رفقة أنظمة معلومات أخرى كالمخصصة للتسويق، أو الإنتاج، أو المحاسبة وغيرها، وهو في نفس الوقت يمثل أحد أهم أدوات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

- جاءت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بهدف تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية وزيادة كفاءتها عبر استغلال البرامج الناتجة عن التطور التكنولوجي في عمليات تخطيط وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية، بطريقة هادفة وموجهة، حيث تساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في إبراز دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المنظمة وليس مجرد وظيفة عادية تعنى بشؤون العاملين.

- لا تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مجرد تكاليف ونفقات تتحملها المنظمات لاقتناء وتطبيق برامجها إنما هي مصدر للميزة التنافسية من خلال مساهمتها في تخزين المعرفة وتعزيز التشارك المعرفي ضمن إدارة المعرفة، وبالتالي فهي تدعم التعلم المستمر والإبداع والابتكار وتساعد على بناء ثقافة الجودة والتميز، كما أنها تزيد من كفاءة العمليات وسرعة إنجاز المهام، واختصار الوقت وتقليل التكاليف، ومن خلال اعتمادها برامج الاتصال الإلكتروني فهي تساهم في تطوير الهياكل التنظيمية والعلاقات بين الوحدات.

2. النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية

- تعد استراتيجية SH 2030 من أهم الاستراتيجيات التي تم صياغتها بين 2017 و2019، والتي تبرز توجهات شركة سوناطراك نحو الريادة وتحقيق التميز في قطاع النفط والغاز على المستوى المحلي والدولي وهي تترجم رؤية الشركة على مدى 15 عاما القادمة، حيث تحمل في طياتها مبادرات لتحسين الأنشطة، وتطوير الطاقات البديلة، وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وإدارة الأداء، كما أنها أحد أسباب تبني الرقمنة والحكومة الحديثة.

- انبثق عن استراتيجية التغيير SH 2030 عدة مشاريع أبرزها مشروع تحويل الموارد البشرية TRH الذي يهدف إلى تحقيق تطور نوعي في إدارة الموارد البشرية من خلال تحديث ممارساتها وعملياتها كالتوظيف، تطوير المهارات، إدارة المسار المهني، زيادة مستوى الشفافية، دعم مبدأ تكافؤ الفرص، والإنصاف في المكافآت.

- وفي إطار سياساتها نحو الرقمنة كأحد وسائل التغيير والتطوير لعملياتها وإعادة هيكلة أنظمة التسيير بها، قامت سوناطراك بإطلاق مشروع SHone سنة 2018 وهو اختصار ل (Sonatrach One ERP) وذلك من خلال النظام المعلوماتي العالمي SAP ERP، ولكن عبر مراحل وفي مواقع محددة لتكييفه مع احتياجات الشركة، وتدريب العاملين عليه بغية تحقيق الاستفادة القصوى منه.

- تعتمد سوناطراك أيضا على برنامج RESHUM وهو نظام معلوماتي مخصص لإدارة الموارد البشرية، تم تطويره من قبل مهندسين تابعين للشركة، لكن في الواقع لا يتم استغلال هذه البرنامج بشكل كامل في إتمام وظائف إدارة الموارد البشرية.

- بدأت سوناطراك في تنفيذ نظام SAP ERP الذي يتميز بالشمولية ويتكون من عدة وحدات تغطي كل احتياجاتها من الناحية المحاسبية، المالية، تخطيط الإنتاج، إضافة إلى وحدة إدارة الموارد البشرية التي من المقرر تعميمها على كامل الفروع والمديريات في 30 ديسمبر 2027.
- كما تتجه شركة سوناطراك أيضا نحو تطبيق منصة SAP S/4 HANA التي تمثل الجيل الرابع من برامج الشركة الألمانية SAP SE، وهي منصة أيضا تسمح بإدارة مختلف الأنشطة والوحدات، لكن بالنسبة لوحدة إدارة الموارد البشرية فلم يتم تنفيذها بعد إلا في بعض الفروع كمديرية الإنتاج بعين أميناس.
- أما نتائج تحليل بيانات الاستبانة واختبار الفرضيات فقد توصلت الدراسة لوجود مستوى متوسط لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المديريات محل الدراسة التابعة لسوناطراك من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.01)، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.586)، وهي نتيجة متوقعة نوعا ما بالنظر إلى طبيعة نشاط الشركة القائم أساسا على النفط والغاز، كما أن الاستثمار التكنولوجي فيها يكون موجه بنسبة كبيرة إلى تطوير الأنشطة الرئيسية للشركة.
- كما نتج عن الدراسة أيضا أن هناك مستوى متوسط للتميز التنظيمي في المديريات محل الدراسة التابعة لسوناطراك من وجهة نظر العاملين، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا المتغير ب (3.34)، أما الانحراف المعياري فقدره (0.161)، ومن بين أسباب ذلك أن استراتيجيات التغيير التي أطلقتها سوناطراك يتم تنفيذها بشكل مرحلي ولم تظهر نتائجها وتأثيراتها الكلية بعد على مستوى المديريات والفروع.
- أظهرت الدراسة أيضا أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة نسبيا وذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بينهما ($R=0.679$) عند مستوى دلالة أقل من 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.
- من خلال نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد تم التوصل إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لديها تأثير دال إحصائيا على التميز التنظيمي في المديريات محل الدراسة من وجهة نظر القائمين على إدارة الموارد البشرية، مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$)"، كما أن لها أهمية تفسيرية وتساهم في التنبؤ بالتميز التنظيمي وفقا لنتائج النماذج الذكية (نموذج شجرة القرار، نموذج الشبكة العصبية).
- أظهر نموذج الانحدار الخطي المتعدد أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية - التقييم الإلكتروني للأداء - الاتصال الإلكتروني) تفسر (59.3%) من التغيرات في التميز التنظيمي.
- بالنسبة لنموذج شجرة القرار فأظهر أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (التدريب والتطوير الإلكتروني - توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية - التوظيف الإلكتروني) تفسر (61.4%) من التغيرات في التميز التنظيمي.
- أما نموذج الشبكة العصبية فأظهر أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية - التقييم الإلكتروني للأداء - التوظيف الإلكتروني - الاتصال الإلكتروني - التدريب والتطوير الإلكتروني) تفسر (60.9%) من التغيرات في التميز التنظيمي.

- عند المفاضلة الإحصائية بين النماذج تم اختيار نموذج شجرة القرار كأفضل نموذج لتمثيل البيانات لأنه حقق أعلى قيمة لمعامل التحديد ($R^2=0.614$) وبالنسبة لمتوسط القيمة المطلقة للخطأ MAE، وأكبر قيمة لمتوسط القيمة المطلقة للخطأ MAX AE فكانت أقل مقارنة بباقي النماذج.

- بناء على الضرورة البحثية وللتمكن من الإجابة على الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى وللتعرف على التأثير الإحصائي لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع تم الاعتماد على نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يركز على إبراز الدلالة الإحصائية من خلال اختبار المعنوية الجزئية (t)، كما تم الاستئناس بنتائج الشبكة العصبية وشجرة القرار اللتان تركزان على إبراز أهمية الأبعاد ومساهمتها في تفسير التميز التنظيمي والتنبؤ به، وقد نتج عن ذلك أن بعد التوظيف الإلكتروني لا يؤثر معنويًا على التميز التنظيمي في المديرية محل الدراسة، رغم أنه يساهم بنسبة (15%) في به وفقًا لنتائج الشبكة العصبية التي أظهرت مساهمة جميع الأبعاد ومدعوماً بنتائج شجرة القرار، وبالتالي عدم دعم الفرضية الفرعية الأولى البديلة إحصائياً وتحقق الفرضية الفرعية الأولى الصفرية التي مفادها بأنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوظيف الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

- كما أننا وجدنا بأن بعد التدريب والتطوير الإلكتروني لا يؤثر معنويًا على التميز التنظيمي، إنما يساهم بنسبة (7%) في التنبؤ به وفقًا لنتائج الشبكة العصبية ومدعوماً بنتائج شجرة القرار، وبالتالي لم يتم دعم الفرضية الفرعية الثانية البديلة إحصائياً وتم قبول الفرضية الصفرية التي مفادها بأنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب والتطوير الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

- أما بعد التقييم الإلكتروني للأداء فكان له تأثير إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية على التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث بلغ معامل التأثير لهذا البعد ($B=0.757$) وذلك وفقًا لنتائج الانحدار الخطي المتعدد، وتدعم ذلك نتائج الشبكة العصبية التي أظهرت الأهمية التنبؤية لهذا البعد، مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التقييم الإلكتروني للأداء على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

- كما أظهرت النتائج أيضاً أن بعد الاتصال الإلكتروني يؤثر على التميز التنظيمي بشكل إيجابي قوي نسبياً وذو دلالة إحصائية بالمديرية محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، حيث بلغت قيمة معامل التأثير لهذا البعد ($B=0.635$) وفقًا لنتائج الانحدار الخطي المتعدد، وتتفق مع ذلك نتائج الشبكة العصبية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاتصال الإلكتروني على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

- أما بعد توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيؤثر بشكل إيجابي قوي جداً وذو دلالة إحصائية على التميز التنظيمي بالمديرية محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث بلغت قيمة معامل التأثير لهذا البعد ($B=2.555$) وفقًا للانحدار الخطي المتعدد، وتتفق في ذلك نتائج الشبكة العصبية ونتائج شجرة القرار، ويعتبر هذا البعد الأكثر

تأثيراً بين باقي الأبعاد، كما أنه الأكثر مساهمة في تفسير التميز التنظيمي والتنبؤ به وفقاً للنماذج الثلاثة، مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة البديلة التي مفادها بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدد توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.

- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات القائمين على إدارة الموارد البشرية حول مستوى التميز التنظيمي في المديريات محل الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية) عند مستوى المعنوية $(0.05=\alpha)$ لكن كانت هناك فروق تعزى للمتغيرات (المستوى التعليمي، الأقدمية، المديرية التي ينتمي إليها العامل)، مما أدى إلى إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية وتحقيقها بشكل نسبي والتي نصت على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ببعض مديريات سوناطراك تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية) عند مستوى المعنوية $(0.05=\alpha)$ لكن هناك فروق تعزى للمتغيرات (المستوى التعليمي، الأقدمية، المديرية التي ينتمي إليها العامل).

ثانياً: الاقتراحات

بالنظر للنتائج التي تم عرضها سيتم تقديم مجموعة من الاقتراحات كالتالي:

- الاهتمام أكثر بالتدريب الإلكتروني وتوفير المزيد من الفرص فيه خاصة بالنسبة للوظائف الإدارية، وتحفيز العاملين على الالتزام به من خلال إدراج الدورات التدريبية عن بعد كمؤشرات لتقييم الأداء ثم ربطها بالترقية لمناصب أعلى.
- تطوير الشبكات المعلوماتية الداخلية وزيادة قوة وسرعة تدفق الانترنت.
- تدريب العاملين على استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية بشكل أكثر كفاءة وتشجيعهم على الاعتماد على التقنيات الحديثة في التسيير والاتصال من خلال شرح مزاياها بالنسبة للعامل كمساهمتها في تسهيل إنجاز المهام، واختصار الوقت والجهد، وبالتالي الرفع من مستوى إنتاجية العامل، وزيادة فرص حصوله على المكافآت.
- تفعيل التوظيف الإلكتروني وتطبيق معظم إجراءاته بشكل يتناسب مع احتياجات الشركة وقوانين التوظيف الوطنية التي تلزم إشراك الوكالة الوطنية للتشغيل كوسيط، فيتم إنشاء منصة إلكترونية للتوظيف خاصة بشركة سوناطراك للإعلان عن المناصب الشاغرة واستقبال السير الذاتية لاستقطاب الكفاءات الغير منتسبة لمكاتب التشغيل أو المقيمين خارج الوطن، وهذا بالتزامن مع استمرار طرح الإعلانات عبر مكاتب التشغيل.
- التركيز أكثر على تقييم الأداء من خلال إنشاء قاعدة بيانات حول الأداء تساعد على تخزين المعلومات ومعالجتها وتحليلها وبالتالي قياس الأداء عبر مؤشرات دقيقة تراعي مستوى الأداء الفردي الفعلي وأسلوب إنجاز المهام، مع العمل على تفعيل التقييم الدوري على الأقل كل شهر وتعميمه في كل الفروع، إضافة إلى زيادة مستوى الشفافية في الاطلاع على معايير ونتائج التقييم وتفعيل

- التغذية العكسية للعامل عبر البريد الإلكتروني المهني Outlook فذلك سيساعد العامل على اكتشاف أخطائه وتحديد احتياجاته التدريبية بدقة وبالتالي تحسين أدائه، كما يستحسن التسريع بإطلاق منصة التقييم الإلكتروني التي أعلنت عنها الشركة.
- العمل على الاستغلال الكامل لأنظمة المعلومات الحديثة المطبقة في الشركة مثل SAP ERP وذلك لتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية بكفاءة أكبر، مع زيادة وعي الإدارة العليا والعاملين بمفهوم وأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ونتائجها كزيادة الكفاءة، تقليل التكاليف، زيادة مستوى الشفافية مما يؤثر إيجاباً على رضا العاملين، وسمعة الشركة محلياً ودولياً.
 - تحديث الهياكل التنظيمية وزيادة مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل مختلف المستويات التنظيمية، وتفعيل الاتصال التنظيمي في كل الاتجاهات خاصة الصاعد الذي يعاني من العجز، واستغلال وسائل الاتصال الإلكتروني في ذلك لزيادة مستوى التنسيق والتواصل بين العامل البسيط والإدارة العليا.
 - دعم التعلم المستمر من خلال التنسيق مع الجامعات للسماح للعاملين بمواصلة الدراسة عن بعد وبالتالي تكييف متطلبات الدراسة مع ظروف العمل، لأن ذلك سينعكس إيجاباً على معنويات العاملين ومهاراتهم وزيادة تقبلهم للتكوينات عن بعد.
 - ضرورة شرح استراتيجيات الشركة وتبسيطها لكل المستويات التنظيمية للتسريع في عملية التنفيذ وتجنب العقاقيل ومقاومة التغيير، وتوعية العاملين حول مفهوم التميز التنظيمي وأهميته وأساليب الوصول إليه.
 - ربط قيم الشركة مع قيم الأفراد لزيادة مستوى الالتزام بها مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية.

ثالثاً: آفاق الدراسة:

تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من المواضيع الحديثة في البحث العلمي والتي لا تزال تحتاج للمزيد من الدراسة خاصة في عالمنا العربي، وقد زاد الاهتمام بها في ظل الطفرة التي أحدثها الذكاء الاصطناعي واقتحامه كل المجالات خاصة مجال التسيير وتأثيره على أساليب العمل، كما أن التميز التنظيمي أيضاً يحظى باهتمام كبير ومتزايد من قبل المنظمات والحكومات خاصة مع تزايد حدة المنافسة واقتراح شرط البقاء بتحقيق التميز والريادة، وفي هذا الإطار سيتم تقديم مجموعة من المواضيع المقترحة كدراسات مستقبلية لإثراء البحث في هذه المجالات وهي:

- أثر البيئة على معايير التميز التنظيمي بالنسبة لفروع الشركات العابرة للقارات؛
- دراسة محددات التميز التنظيمي لدى شركات الطيران، الخطوط الجوية الجزائرية أنموذجاً؛
- أثر جودة حياة العمل على التميز التنظيمي في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط؛
- التدريب الإلكتروني كأحد المداخل لتحقيق ثقافة تنظيمية متميزة مع الدور الوسيط للتشارك المعرفي؛
- أثر برامج الذكاء الاصطناعي في تطوير ممارسات جديدة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تميز العاملين في ظل وجود الإبداع الإداري كمتغير وسيط؛
- دور الاتصال الإلكتروني في تغيير أنماط الهياكل التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية؛
- دور نظام المعلومات SAP في تحسين عملية تقييم الأداء وحل مشاكلها في الشركات البترولية.

المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

➤ الكتب

1. القرآن الكريم. سورة البقرة. الآية 195 .
2. أحمد عبد الرحمن الشميمري. (2009). مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة ص. 23-24. (الطبعة السادسة). السعودية: العبيكان للنشر والتوزيع.
3. أحمد ماهر. (2004). إدارة الموارد البشرية (د ط). الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
4. جاري ديسلر. (2009). إدارة الموارد البشرية. (محمد سيد أحمد عبد المتعال، المترجمون) الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
5. رضا إبراهيم المليجي. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق (الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: علم الكتاب.
6. سعد سلمان المشهداني. (2019). منهجية البحث العلمي (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
7. سعد علي العنزي. (2014). إبداعات الأعمال قراءة في التميز الإداري والتفوق التنظيمي (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
8. سمية بومروان. (2014). الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية دراسة مقارنة (الطبعة الأولى). الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة القانون والاقتصاد.
9. صالح علي عوده الهلالات . (2014). إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال (الطبعة الأولى). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
10. عادل حرحوش المفرحي، أحمد علي صالح، و بيداء ستار البياتي. (2007). الإدارة الإلكترونية مركّزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية (د ط). القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
11. عادل زايد. (2007). الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
12. عبد الباري إبراهيم درة، و زهير نعيم الصباغ. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
13. عبد الرحمن توفيق. (2007). الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية (الطبعة الثانية). القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
14. عبد الله حسن مسلم. (2015). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار المعزز للنشر والتوزيع.
15. عطا الله محمود تيسير الشرعة، و غالب محمود سنجق. (2015). إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة (الطبعة الأولى). عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

16. علي السلمي. (2001). *خواطر في الإدارة المعاصرة* (د ط). القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
17. عمر وصفي عقيلي. (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي* (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
18. عنتر بن مرزوق، عادل قرقاد، نور الدين حفيظي، و الطاهر بن ناعة. (2018). *إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية* (الطبعة الأولى). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
19. فريد النجار. (2014). *التميز والتفوق المؤسسي* (د ط). الإسكندرية: منشأة المعارف.
20. مجموعة مؤلفين. (2019). *منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية* [كتاب جماعي] (الطبعة الأولى). برلين، ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
21. محمد الصيرفي. (2009). *المرجع المتكامل في: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية* (د ط). الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
22. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، و عقلة مبيضين. (1999). *منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات* (الطبعة الثانية). عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
23. محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). *الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية* (الطبعة الأولى). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
24. مصطفى يوسف كافي. (2014). *إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي* (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
25. مصطفى يوسف كافي. (2011). *الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق- إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات* (الطبعة الأولى). دمشق، سوريا: دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
26. نادر أحمد أبو شيخة. (2013). *إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية* (الطبعة الثانية). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
27. نجم عبود نجم. (2008). *الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية- الوظائف- المجالات* (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
28. يوسف حجي الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، و هاشم فوزي العبادي. (2006). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل* (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
29. يوسف حجي الطائي، و هاشم فوزي العبادي. (2015). *إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري* (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

➤ المقالات العلمية والمداخلات

1. أبو بكر بوسالم ، عمر بلجازية ، و يوسف تبوب. (2022). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة المؤسسة الجامعية محمد الصديق بن يحيى جيجل. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، 06(01)، الصفحات 17-18.
2. أبو بكر بوسالم. (01 03, 2017). التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية. مجلة الاقتصاد والمالية، 3(1)، الصفحات 20-33.
3. أحمد عبد سعود المطوري، و وميض عبد الزهرة خضير. (2022). تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة البصرة). مجلة الإدارة والاقتصاد، 11(43)، الصفحات 141-165.
4. أحمد فاروق أبو غبن، و ماجد نبيل المدهون. (2023). دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 31(1)، الصفحات 24-55.
doi:https://doi.org/10.33976/IUGJEB.31.1/2023/2
5. أرام حنا مسعودي، و سحر جلال فتاح. (10 ديسمبر، 2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي. مجلة جامعة جيهان- أربيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 5(2)، الصفحات 135-154.
DOI: 10.24086/cuejhss.v5n2y2021.pp135-154 doi:
6. الزين عمران، و عمار براهيمية. (10 12, 2018). أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة السلام إلكترونيكس. مجلة العلوم الإنسانية، 18(1)، الصفحات 27-40.
7. إلهام باسي. (مارس، 2021). أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة- دراسة حالة مصحة الفرائي- عنابة. المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجنت، 8(1)، صفحة 97.
8. إلهام شيلي. (2019). واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية- دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة-. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(01)، صفحة 470.
9. إلهام يحياوي، و مريم يحياوي. (2011). أثر تطبيق البرنامج الوطني للجودة والتقييس على أداء المؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 4(5)، صفحة 67.
10. بسام سمير الرميدي، إسلام السيد حسين، و مصطفى محمود أبو محمد. (جوان، 2022). تأثير الصحة التنظيمية على تعزيز التميز التنظيمي في شركات السياحة: الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 16(1)، الصفحات 33-70.
doi:Doi:10.21608/jihtha.2022.243053
11. ثلجة بوخاري، و رفيقة لقراب. (15 جوان، 2017). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 2(3)، الصفحات 63-76.
12. حاتم علي عبد الله. (2018). فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي: دراسة حالة في جامعة تكريت. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(102)، الصفحات 251-267.

13. حامد جودت أصرف. (جوان، 2020). أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان. *المجلة العربية للإدارة*، 40(2)، الصفحات 233-246.
14. حميد راشد عبيد الدرعي. (أكتوبر، 2022). متطلبات تطوير الإدارة الإلكترونية لرفع الكفاءة المهنية لمديري مدارس الحلقة الثالثة بإمارة أبوظبي. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 120(3)، صفحة 466.
15. حنان حسن سليمان. (2017). التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة. *العلوم التربوية*، 25(3- الجزء 1)، الصفحات 346-410. doi:Doi:10.21608/ssj.2017.52256
16. حنان محمود حسن ندا. (ديسمبر، 2023). تأثير سياسة التعويضات على أداء هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 37(4)، صفحة 540. doi:DOI: 10.21608/sjrbs.2023.228265.1516
17. حيدر علي ناجي، و أحمد عبد الله أمانة. (مارس، 2024). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الرقابة الاستراتيجية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 20(79)، الصفحات 92-115.
18. خالد رجم، و عبد الغني دادان. (30 جوان، 2015). تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونارطاك -حاسي مسعود-. *مجلة العلوم الإنسانية*، 15(1)، الصفحات 541-517.
19. خالد محمد إقليوان القطراني. (2020). المعوقات التي تحد من التحول نحو الإدارة الإلكترونية في هيئة الرقابة الإدارية دراسة حالة بهيئة الرقابة الإدارية فرع إجدابيا. *مجلة جامعة بنغازي*، 33(2)، صفحة 147.
20. خالصة زواوي، و أحلام غجاني. (30 جوان، 2018). تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري: دراسة حالة المؤسسة أوراسكوم تيليكون الجزائر. *مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة*، 03(01)، الصفحات 121-102.
21. خديجة الحاج نعاس، و منير نوري. (2019). درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها. *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، 11(1)، صفحة 35.
22. خديجة بن حمدون، و سليمان بلعور. (02 جوان، 2020). التدريب الإلكتروني كأحد المسارات الحديثة لتنمية الموارد البشرية. *مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة*، 4(1)، الصفحات 137-155.
23. خليدة محمد بلكبير. (2016). تحقيق التميز من خلال المنظمة المتعلمة. *مجلة الاقتصاد الجديد*، 1(14)، الصفحات 184-165.
24. Hazem Ferwana، و Rashad Shaat. (2020). انعكاسات نظم معلومات الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الخاص (دراسة حالة شركة فيوجن للإنترنت) Reflections of Human Resources Information Systems on Achieving Institutional Excellence in The Private Sector (Case

- The 1st International Conference on Information Study: Fusion Internet Comp. Business ICITB2020 & Technology*، (الصفحات 1-29).
25. رضوان أنساعد. (01 جوان، 2016). واقع استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- حالة: مؤسسة الزجاج الجديد بالشلف. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، 5(1)، صفحة 41.
26. رفيدة عدنان الأنصاري. (27 فيفري، 2021). التدريب من خلال المنصات الإلكترونية الفرص والتحديات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5(8)، الصفحات 35-55.
doi:https://doi.org/10.26389/AJSRP.C200920
27. زينب محمد عبد الهادي، و علي حسون فندي الطائي. (2019). إمكانية تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج: بحث تطبيقي في وزارة النفط العراقية. *مجلة دنانير*، 1(15)، صفحة 274.
28. سعاد جغام، محمد خالدي، و محجوبة بن شهرة. (أفريل، 2022). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية- دراسة ميدانية بمصلحة البيوميتري لمجموعة من البلديات. *مجلة مجاميع المعرفة*، 8(1 ج1)، الصفحات 44-61.
29. سعاد عبيدة، و عيسى براق. (03 أوت، 2020). أثر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية -دراسة ميدانية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية-. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، 10(3)، الصفحات 614-630.
30. سعدون حمود جثير الربيعاوي، و ياسمين خضير عباس الدوري. (2021). دور التميز المنظمي في المنظمات العراقية. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، 1(61)، صفحة 218.
31. سميرة قداش، سميرة صالح، و زينب شطبية. (28 ديسمبر، 2020). دور التدريب الإلكتروني في تفعيل الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المؤسسة العالمية للخدمات البترونية. *مجلة الباحث*، 20(1)، الصفحات 811-823.
32. سناء قويدر الحنيطي، و فايز جمعة النجار. (ديسمبر، 2022). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الميزة التنافسية المستدامة الدور الوسيط للتكنولوجيا المعتمدة على الويب في شركات البرمجة الأردنية. *مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات*، 8(3)، الصفحات 37-66.
33. سوسن أحمد محمود شكري، و عامر عبد اللطيف كاظم. (17 أوت، 2023). تأثير التدريب والتطوير في إبداع العاملين بتوسيط الالتزام التنظيمي. *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم*، 53(1)، الصفحات 84-96.
doi:https://doi.org/10.55562/jrucs.v53i1.561
34. سومية عيسات. (01 أكتوبر، 2016). الاتصال التنظيمي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، 2(7)، الصفحات 143-152.
35. شوقي قبطان. (2014). النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي. *المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية*، 1(1)، صفحة 111.

36. صونية بتغة، و صلاح الدين ثامري. (03, 04, 2023). درجة تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي وفق معايير نموذج مالكولم بالدريج من وجهة نظر الهيئة التدريسية - دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة. *مجلة الاقتصاد والبيئة*، 6(1)، الصفحات 339-360.
37. طه جمال محمد، و مها عارف بريسم العزاوي. (مارس، 2020). استراتيجية التميز وتأثيرها على الخدمة المقدمة (دراسة وصفية تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب). *مجلة الإدارة والاقتصاد* (123)، الصفحات 272-249. تم الاسترداد <https://admics.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/admeeco/article/view/220>
38. عائشة عزوز، و زاهية توام. (جوان، 2021). أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ترشيد الإدارة الحكومية - نظام بياناتي للإمارات العربية المتحدة نموذجاً-. *مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة*، 04(01)، الصفحات 107-124.
39. عبد الحميد رولامي. (05 جانفي، 2020). مستقبل تنافسية الغاز الطبيعي الجزائري في الأسواق الدولية على ضوء استراتيجية سوناطراك آفاق 2030. *مجلة الإستراتيجية والتنمية*، 10(3)، الصفحات 230-246.
40. عبد الرحمان مصطفى طه، و نادية ناجي حسن. (2015). الاتجاه لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في فاعلية مكاتب المفتشين العامين. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 21(82)، الصفحات 95-120.
41. عبد العالم محمد محمد. (جوان، 2021). أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء- المملكة العربية السعودية. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، 6(1)، الصفحات 263-287.
42. عبد الفتاح علاوي، و ناصر الهمامي. (مارس، 2019). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري ومنسوبي شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة نجران. *مجلة إضافات اقتصادية*، 3(1)، الصفحات 8-28.
43. عبد الكريم تبون. (2021). التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية: المبررات والمعوقات. *مجلة طينة للدراسات العلمية الأكاديمية*، 04(03)، صفحة 75.
44. عبد الناصر علك حافظ، نسرین جاسم محمد، و سؤدد سعيد حمد. (2019). دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير. *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية*، 1(16)، الصفحات 198-227. doi: 10.13140/RG.2.2.17479.85924
45. عبد الناصر موسي، و محمد قريشي. (01 جوان، 2011). مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة -بسكرة- الجزائر). *مجلة الباحث*، 9(9)، الصفحات 87-100.

46. عدنان طه كرفوع، و علاء عبد الكريم البلداوي. (2013). دور تنمية الموارد البشرية في صناعة التأمين (حالة دراسية في شركة التأمين الوطنية). *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، 8(24)، صفحة 188.
47. علي حسون الطائي، و زينب محمد عبد الهادي. (31 مارس، 2019). إمكانية تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج بحث تطبيقي في وزارة النفط العراقية. *مجلة دنانير*، 1(15)، الصفحات 261-294.
48. علي حسون فندي الطائي، و سنان فاضل حمد القيسي. (2016). انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية-الهيئة العامة للضرائب. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22(87)، الصفحات 27-49.
49. علي سعدون علي. (2023). إدارة الموارد البشرية وأثرها على التنمية الاقتصادية-دراسة تحليلية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 48(137)، صفحة 88.
50. علي عبود الرفيعي، و ضرغام حسن عبد. (2017). أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 14(4)، الصفحات 291-323. doi: DOI: 10.36325/ghjec.v14i4.5555
51. عمران الزين، و عمار براهيمية. (مارس، 2018). أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة السلام إلكترونيكس -STAR LIGHT تبسة. *مجلة العلوم الإنسانية*، 18(1)، الصفحات 27-40.
52. عيسى يونس، سامية شينار، و عائشة عماري. (25 ديسمبر، 2021). العينة وأسس المعاينة في البحوث الاجتماعية. *مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، 7(2)، الصفحات 528-539.
53. فاتح حركاتي، و نشأت الوكيل. (جوان، 2018). دور قطاع المحروقات في التنمية الاقتصادية في الجزائر. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 32(2)، الصفحات 421-451.
54. فاطمة بن سليمان، و سمية قداش. (20 ماي، 2023). أثر روحانية مكان العمل على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون صداقة الجزائر - كوبا (ورقلة). *مجلة دفاتر اقتصادية*، 14(1)، الصفحات 903-918.
55. فاطمة شادي، و الطاهر مجاهدي. (26 ديسمبر، 2016). فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية: مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي بولاية ورقلة (نموذج). *مجلة أنسنه للبحوث والدراسات*، 7(2)، الصفحات 22-43.
56. فراس سليمان الشبلي، محمد عبد الله المومني، موسى أحمد السعودي، و محمد اقبال العجلوني. (مارس، 2017). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة "دراسة حالة- المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي- الأردن". *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 10(2)، الصفحات 275-319.

57. فراس فرحان جدي، و فارس عباس حسين. (2023). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية في خصائص المنظمة المتعلمة دراسة استطلاعية لآراء عينه من العاملين في شركة أسياسيل للاتصالات. *مجلة المغربي للعلوم الاقتصادية والادارية*، 19(2)، الصفحات 387-412. doi: 10.36325/ghjec.v19i2.14332
58. فريدة زيني. (01 06, 2015). إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة السويدي للكتابلات. *مجلة الإقتصاد الجديد*، 02(13)، الصفحات 89-114.
59. فؤاد محمد عبد الله الخرزجي ، و أحمد محمد خلف. (2022). دور الشمول المالي في تحويل القطاع المصرفي إلى نظام الإدارة الإلكترونية. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 3(4)، صفحة 409.
60. فيروز زروخي، و الأخضر لقلبي. (21 12, 2018). نماذج عالمية من الأداء المتميز. *مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية*، 2(2)، الصفحات 170-177.
61. كريمة عباسي. (2021). التحول نحو الإدارة الإلكترونية كنموذج لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر. *مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية*، 04(01)، صفحة 222.
62. لؤي ناصر جبر. (ديسمبر, 2022). متطلبات تطوير الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة استطلاعية على عينة من مديرية المرور العامة. *مجلة الريادة للمال والأعمال*، 3(4)، صفحة 130.
63. ليليا بن صويلح. (29 06, 2017). التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الأعمال. *مجلة البحوث والدراسات الإنسانية*، 11(1)، الصفحات 9-38.
64. محمد ذيب المبيضين. (2013). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 9(4)، الصفحات 689-704.
65. محمد جبالة. (28 ماي, 2020). الأسس المنهجية لاختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث. *مجلة الإحياء*، 20(1)، الصفحات 627-646.
66. محمد قريشي، عادل بوجمان، و محمد رشدي سلطاني. (30 جوان, 2017). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة. *مجلة العلوم الإنسانية*، 17(1)، الصفحات 147-160.
67. محمد لمين مراكشي، و فيصل فقاير. (30 جوان, 2017). الإدارة الإلكترونية وأثرها على إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر. *مجلة الإبداع*، 7(7)، صفحة 183.
68. محمود حسني العتيبي. (2014). دور جائزة الملك عبد العزيز في تطوير أداء العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في مدينة الطائف من وجهة نظر المستفيدين. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 10(1)، صفحة 6.
69. محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي. (2015). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي. *مجلة جامعة الأزهر-غزة: سلسلة العلوم الإنسانية*، 17(2)، الصفحات 147-180.

70. مراد زايد، و علي حسين. (30 جوان، 2016). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة: دراسة حالة شركة جازي للاتصالات. *مجلة رؤى اقتصادية*، 6(10)، الصفحات 237-260.
71. مرزوقي مرزوقي، مروي رمضاني، و كريمة بوقرة. (2021). آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر - تجارب دولية وعربية. *مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية*، 5(2)، صفحة 116.
72. مصطفى يونس، و سعد مرزق. (2020). النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية. *مجلة دفاتر اقتصادية*، 11(02)، الصفحات 95-96.
73. مفيدة بن سعادة، وهيبه دهاخي، و سهام بوفلفل. (17 أبريل، 2025). أهمية استراتيجية تحويل الموارد البشرية (trh) في تعزيز أنشطة البحث والتطوير وتحسين مؤشرات الأداء -دراسة حالة شركة "sonatrach" خلال الفترة 2019-2021. *مجلة إقتصاد المال والأعمال*، 10(1)، الصفحات 775-794.
74. ناصر خلف حسن مهران، سماء طاهر عطية، و عبد الله عبد الله أحمد الطبال. (مارس، 2023). إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: دراسة نظرية. *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*، 3(1)، الصفحات 39-70.
75. ندى بنت صالح بن شعليل. (أكتوبر، 2019). جائزة الملك عبد العزيز للجودة وجائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي دراسة مقارنة. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 108(6)، صفحة 1999.
76. نسرين زروقي. (01 ديسمبر، 2016). الإدارة الإلكترونية كأحد إفرازات عالم تكنولوجيا الإنترنت والتجارة الإلكترونية. *مجلة الاقتصاد الجديد*، 7(2)، صفحة 237.
77. نسرين علي الزهراني. (2020). التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28(5)، الصفحات 40-64.
78. هديل زياد الزعبي. (02 سبتمبر، 2022). أثر التعويضات في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في البلديات. *المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح*، 5(47)، صفحة 766.
79. وائل شحاته عبد الحميد. (2012). الجامعات العربية بين الجودة الشاملة وشهادات الجودة. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 5(10)، الصفحات 203-222.
80. وجيه عبد الستار محمد نافع، و فالح شجاع فالح نهيان العتيبي. (سبتمبر، 2023). دور التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 15(3)، الصفحات 1-28.
doi:10.21608/masf.2023.325358
81. وليد عباس محمود أباطة. (2024). أثر مهارات الاتصال الفعال للعاملين في المؤسسات السياحية على تنشيط الطلب على الخدمات السياحية في محافظة الإسماعيلية. *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية*، 4(9)، الصفحات 3659-3691.

82. يوسف حامد يوسف مناع. (جويلية، 2022). أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 3(2)، الجزء 3، الصفحات 1-42.

➤ الرسائل والأطروحات

1. فريدة لقراب. (2015). التوظيف الإلكتروني كمدخل للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حالة: مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة ذات الأسهم كوندور الكترونيكس - برج بو عرييج -. رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، في تخصص تسيير الموارد البشرية. الجزائر: جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير . تم الاسترداد من <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/2728>
2. أسماء شاعو. (2018). تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك، فرع الاستكشاف ولاية بومرداس. أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية غير منشورة، جامعة الجزائر 3. الجزائر العاصمة، الجزائر: جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
3. آلاء عبد الرحمان محمد بالحر. (2016). مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين. رسالة ماجستير في الإدارة العامة منشورة. جدة، السعودية: كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز.
4. الأخضر صياحي. (17 ديسمبر، 2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعرييج. أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير غير منشورة، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
5. العيد قريشي. (2017). علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة: دراسة حالة مجمع سوناطراك. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، غير منشورة. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
6. تاسعديت ساولي. (2023). سياسة التوظيف الإلكتروني للموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة SARL SOUMMAM COMPUTER SYSTEM. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص تسيير الموارد البشرية. الجزائر: جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
7. خالصة زواوي. (15 ماي، 2017). تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف. أطروحة دكتوراه LMD في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال المؤسسات. سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

8. رفيف حسن الحلو. (2022). دور التدريب الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بالمحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة غير منشورة. غزة، فلسطين: جامعة الأقصى، كلية الإدارة والتمويل.
9. عابد بن قدور. (2017). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الجزائرية - أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسويق. الجزائر: جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
10. ليندة فرخة. (2016). دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات: دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل - أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية (غير منشورة). بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
11. محمد عبد العال هذال الجنديل. (2021). التوجه بالإدارة الذاتية وأثرها على التميز التنظيمي: الدور الوسيط للتمكين الإداري (دراسة على عينة من مؤسسات القطاع الخدمي السوداني بولاية الخرطوم). أطروحة دكتوراه تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة. الخرطوم، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
12. نور الدين شنوفي. (2005/2004). تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز. أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير (غير منشورة). الجزائر العاصمة، الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
13. هاجرة غانم. (2017). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات (غير منشورة) 171. المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف-المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
14. يوسف محمد يوسف أبو أمونة. (2009). واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة). غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية - غزة. كلية الدراسات العليا.

➤ التقارير والمواقع الإلكترونية

1. إتفاقية إطار بين جامعة قاصدي مرياح ورقلة و سوناطراك. (16 09, 2021). تم الاسترداد من <https://www.univ-ouargla.dz/index.php/fr/toutes-les-actualites/item/4994-2021-09-16-08-58-20.html>
2. برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي. (2019). دليل منظومة التميز الحكومي (الإصدار الثالث - GEM2.1). الإمارات العربية المتحدة: مكتب رئاسة مجلس الوزراء في وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل. تاريخ الاسترداد 18 جانفي، 2025، من <https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/uae->

competitiveness/steps-to-enhance-government-
excellence-model-performance/government

3. بنك الجزائر. (2024). النشرة الإحصائية الثلاثية (تقرير رقم 66، الثلاثي الأول 2024). الجزائر العاصمة: بنك الجزائر. تاريخ الاسترداد 01 جويلية، 2025، من <https://www.bank-of-algeria.dz/ar/>
4. جائزة الملك عبد العزيز للجودة. (2022). الدليل الإرشادي لمعايير النتائج في نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة (الإصدار الإصدار الأول). المملكة العربية السعودية: جائزة الملك عبد العزيز للجودة. تم الاسترداد من https://kaqa.org.sa/ar/about_Award/Pages/Manuals.aspx
5. Eco-Algeria. 18). September, 2017). سوناطراك تحدد استراتيجية جديدة في غضون 2030. تاريخ الاسترداد 18 May, 2025، من <https://eco-algeria.dz/node/1613>
6. LeverX. (2025). حلول SAP S / 4HANA. تاريخ الاسترداد 20 June, 2025، من [LeverX: https://leverx.com/ar/solutions/sap-s4hana](https://leverx.com/ar/solutions/sap-s4hana)
7. سوناطراك. (2022). الحصيلة السنوية 2022. الجزائر العاصمة: المديرية العامة لسوناطراك. تاريخ الاسترداد 21 جوان، 2025، من <https://sonatrach.com/ar/pdf-category/rapports-ar/>
8. سوناطراك. (أوت-سبتمبر-أكتوبر، 2022). سوناطراك: إطلاق مشروع إنجاز وحدة إنتاج ميثيل ثلاثي بوتيل الإيثر "MTBE" بأرزويو. مجلة سوناطراك نيوز (38).
9. سوناطراك. (أكتوبر-نوفمبر-ديسمبر، 2024). عقد اجتماع لإطلاق نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP SH One" على مستوى نشاط التكرير والبتروكيماويات. مجلة سوناطراك نيوز (46). تم الاسترداد من <https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2025/06/SONATRACH-News-N%C2%B046-AR.pdf>
10. مركز الملك عبد الله الثاني للتميز. (2024/2023). جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص/كتيب الجائزة (المجلد الدورة العاشرة). الأردن: مركز الملك عبد الله الثاني للتميز. تاريخ الاسترداد 20 جانفي، 2025، من مركز الملك عبد الله الثاني للتميز: <https://www.kace.jo/Pages/viewpage?pageID=103>
11. مركز الملك عبد الله الثاني للتميز. (بلا تاريخ). جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص/فئات الجائزة. تاريخ الاسترداد 20 جانفي، 2025، من مركز الملك عبد الله الثاني للتميز: <https://www.kace.jo/Pages/viewpage?pageID=115>

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

➤ الكتب

1. Baldrige Performance Excellence Program. (2013). *Baldrige Criteria for Performance Excellence 2013-2014*. Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology (NIST) U.S. Department of Commerce. Retrieved from https://www.nist.gov/system/files/documents/2017/05/09/2013_2014_Baldrige_Criteria_Brochure.pdf
2. Goetsch, D., & Davis, S. (2016). *Quality management for organizational excellence I ntroduction to total quality* (Vol. Eight edition). New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.
3. WorldatWork. (2007). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: A Comprehensive Guide for HR Professional*. New Jersey, United States of America: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
4. Girard, A., Fallery, B., & Rodhain, F. (2015). Intégrer les médias sociaux dans les pratiques d'e-GRH ? Usages et enjeux pour les cabinets de recrutement. *26ème Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines - AGRH 2015. hal-02060400 , version 1*. Montpellier: Université de Montpellier HAL Publications Scientifiques.

➤ المقالات العلمية والمداخلات

1. Abodohoui, A., Mohiuddin, M., & Su, Z. (2014). E-Communication Adoption in Benin Public Administration: Challenges and Strategies. *International Journal of Business and Management*, 9(1), pp. 43-55.
2. Al Haziazi, M. (2020, August). IMPACT OF E-HRM SYSTEM ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE SULTANATE OF OMAN. *International Journal of Management*, 11(8), pp. 446-458. doi:DOI: 10.34218/IJM.11.8.2020.043
3. Al Shobaki, M., Abu Naser, S., El Talla, S., & Abu Amuna, Y. (2017, June). HRM University Systems and Their Impact on e-HRM. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(3), pp. 5-27.
4. Al-Eida , S. (2020). The Impact of Ambidextrous Leadership on Organizational Excellence: An Applied Study in Small and Medium Enterprises in Qatar. *International Journal of Business and Management*, 15(9), pp. 163-178. doi:DOI:10.5539/ijbm.v15n9p163
5. Alexander, I., & Wijaya, R. (2020, April). E-Human Resource Management (E-Hrm) Project: A Systematic Literature Review. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 9(4), pp. 2626-2628.
6. De Alwis , A., Andrić, B., & Šostar, M. (2022, July). The Influence of E-HRM on Modernizing the Role of HRM Context. *Economies*, 10(8), pp. 1-13. doi: DOI: 10.3390/economies10080181
7. Fulk, J., & DeSanctis, G. (1995, August). Electronic Communication and Changing Organizational Forms. *Organization Science*, 6(4), pp. 337-349.

8. Iqbal, N., Ahmad, M., Raziq, M., & Borini, F. (2019, jan/mar). Linking e-hrm practices and organizational outcomes: empirical analysis of line manager's perception. *Review of Business Management*, 21(1), pp. 48-69. doi: DOI: 10.7819/rbgn.v21i1.3964
9. Khalaf , W., Ajaj , M., Alsaedi , K., & Razaq , H. (2021, Mars 22). The impact of organizational excellence on innovation-oriented sustainability practices (Applied Study in Dhi Qar Refinery). *Journal of Petroleum Research and Studies*, 11(1), pp. 82-99. doi: DOI: <https://doi.org/10.52716/jprs.v11i1.444>
10. Lepak, D., & Snell, S. (1998, Autumn). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*, 8(3), pp. 215-234. doi:[https://doi-org.snd11.arn.dz/10.1016/S1053-4822\(98\)90003-1](https://doi-org.snd11.arn.dz/10.1016/S1053-4822(98)90003-1)
11. Muqaddim, N., & Hosain, M. (2021). E-HRM Practices and Operational Efficiency: Evidence from Bangladeshi Garment Industry. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 21(4), pp. 80-95.
12. Okoh, J. (2023, July). EFFECT OF E-PERFORMANCE APPRAISAL ON EMPLOYEES' PRODUCTIVITY IN THE FINANTIONAL INDUSTRY: A STUDY OF COMMERCIAL BANKS IN MAIDUGURI, BORNO STATE . *African Banking and Finance Review Journal (ABFRJ)*, 2(2), p. 141.
13. Stich, J.-F., Tarafdar , M., & Cooper, C. (2018). Electronic communication in the workplace: boon or bane? . *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), pp. 98-106. doi:DOI 10.1108/JOEPP-05-2017-0046
14. Thurer, M., Tomašević, I., Stevenson, M., Fredendall, L., & Protzman , C. (2018, Feb 6). On the meaning and use of excellence in the operations literature: a systematic review. *otal Quality Management & Business Excellence*, pp. 1-28. doi:<https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1434770>
15. Abd El-Rahim, A.-R., Abo-Taleb, M., Abdelmoezz, O., & Omar, A.-M. (2024, June). The Impact of e-Compensation on the Employees' Performance in Five-Star Hotels. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 8(1), pp. 68-80. doi:<https://doi.org/10.21608/mfth.2024.347723>
16. Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, pp. 455-462. doi: DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.09.057
17. Ahrens, T. (2013). Assembling the Dubai Government Excellence Program A motivational approach to improving public service governance in a monarchical context. *International Journal of Public Sector Management*, 26(7), pp. 576-592. doi:DOI 10.1108/IJPSM-06-2012-0079
18. Aityassine, F. L. (2022, January). The effects of operational, relational, and transformational e-HRM practices on HR service effectiveness:The mediating role of user training. *International Journal of Data and Network Science*, 6(4), pp. 1107-1114. doi: DOI: 10.5267/j.ijdns.2022.7.009
19. Al – Rawashdeh, E. T. (2019, March). Factors of the Internal Environment and Their Impact on Organizational Excellence in the Public Universities in Southern Jordan from the Point of View of Workers. *International Business Research*, 12(4), pp. 175-186. doi:DOI: 10.5539/ibr.v12n4p175

20. Al Athmay, A., Alhashmi, S., & Abdul Rahim, R. (2020, June). The Impact of Information Technology on Practicing Human Resources Management in the Public Sector in the United Arab Emirates . *University of Sharjah Journal for Humanities & Social Sciences*, 17(1), p. 10.
21. AL- Heet, A., & Abu Jumaa, M. (2022, Aug). THE IMPACT OF ELECTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL EXCELLENCE IN JORDANIAN ELECTRICITY COMPANY: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL LOYALTY. *JournalNX- A Multidisciplinary Peer Reviewed Journal*, 8(8), pp. 21-39.
22. Al Shobaki, M., & Abu Naser, S. (2016, Oct 31). The dimensions of organizational excellence in the palestinian higher education institutions from the perspective of the students. *The Global Journal of Multidisciplinary Studies*, 5(11), p. 70. Retrieved from <https://philpapers.org/rec/SHOTDO-16>
23. Al Shobaki, M., Abu Naser, S., Abu Amuna, Y., & El Talla, S. (2017, September). Importance Degree of eHRM and its Impact on Various Administrative Levels in Palestinian Universities. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 1(7), pp. 181-196.
24. Alauddin , N., & Yamada, S. (2019). Overview of Deming Criteria for Total Quality Management Conceptual Framework Design in Education Services. *Journal of Engineering and Science Research*, 3(5), pp. 12-20. doi:DOI: 10.26666/rmp.jesr.2019.5.3
25. Albidewi, I. (2014, June). E-LEADERSHIP SYSTEM: A FUTURISTIC VISION. *International Journal of Business and Management Review*, 2(2).
26. Al-Dhaafri, H., Al-Swidi, A., & Al-Ansi, A. (2016). Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police. *International Journal of Business and Management*, 11(2), pp. 47-52. doi: DOI: 10.5539/ijbm.v11n2p47
27. Alharafsheh, M., Albloush, A., Hanandeh, R., Alsafadi, M., & Khwllldh , A. (2022). Impact of intelligence leadership on organizational excellence: Mediating role of organizational culture. *Problems and Perspectivesin Management*, 20(3), pp. 362-373. doi: DOI: 10.21511/ppm.20(3).2022.29
28. Al-kasasbeh, A., Abdul Halim, M., & Omar, K. (2016). E- HRM, WORKFORCE AGILITY AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A REVIEW PAPER TOWARD THEORETICAL FRAMEWORK. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(15), pp. 10671-10685.
29. Alkharabsheh, S., & Al-Sarayreh, A. (2022, November 15). The Impact of Strategic Intelligence Practices in Achieving Organizational Excellence through Human Capital as a Mediating Variable in the Manaseer Companies Group in Jordan. *Journal of Positive School Psychology*, 6(7), pp. 474-483.
30. Alnaweigah, A. B. (2013, July). The Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff. *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS*, 5(3), pp. 170-192.

31. Al-Towaijri , H. (2020). The Organizational Excellence and its Role in Achieving Competitive Advantage at Qassim University In View of Saudi Arabia's Vision 2030. *Dirasat: Educational Sciences*, 47(2), pp. 451-472.
32. Alzaabi, A., Abdul Ghani, A., & Siam, M. (2021). THE EFFECT OF E-LEARNING TRAINING PROGRAM ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE THROUGH UNDERLYING MECHANISMS OF CAPACITY BUILDING OF DUBAI POLICE FORCE. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21(2), pp. 1-13.
33. Antony, J., & Bhattacharyya, S. (2010). Measuring Organizational Performance and Organizational Excellence of SMEs—Part 2: An Empirical Study on SMEs in India. *Measuring Business Excellence*, 14(2), pp. 42-52.
doi:http://dx.doi.org/10.1108/13683041011074209
34. Arbab, A., & Abaker, M. (2018). HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES AND ORGANIZATIONAL EXCELLENCE IN PUBLIC ORGNIZATIONS. *POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 18(2), pp. 9-21. doi:DOI: 10.17512/pjms.2018.18.2.01
35. Asamoah, E., & Avenorgbo, M. (2021, December). The Effect of E-Training on the Performance of Employees in Small and Medium Scale Enterprise amidst the Covid-19 pandemic. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionalis*, 24(2), pp. 34-48. doi: DOI: 10.32725/acta.2021.006
36. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
37. Birhare, S., Kumar C, P., Seetharaman, R., & Pillai, N. (2024, December). THE EVOLUTION AND IMPACT OF SAP ERP SYSTEMS IN MODERN BUSINESS. *International Journal of Development Research*, 14(12), pp. 67249-67258.
doi:https://doi.org/10.37118/ijdr.29031.12.2024
38. Bissola, R., & Imperatori, B. (2013). Facing e-HRM: the consequences on employee attitude towards the organisation and the HR department in Italian SMEs. *European J. International Management*, 7(4), pp. 450-468.
39. Bondarouk, T., & Ruel, H. (2009, March). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), pp. 505-514. doi: DOI: 10.1080/09585190802707235
40. Bondarouk, T., Ruel, H., & van der Heijden, B. (2009, March). e-HRM effectiveness in a public sector organization:a multi-stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), pp. 578-590. doi: DOI: 10.1080/09585190802707359
41. Bouaninba, W., & Slama, W. (2024, August). ADAPTABILITY SKILL AND ITS ROLE IN THE SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF SAP SYSTEM IN ALGERIAN HYDROCARBONS SECTOR: CASE STUDY IN THE SKIKDA HYDROCARBONS SECTOR. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PROFESSIONAL BUSINESS REVIEW*, 9(8), pp. 01-22. doi: DOI: 10.26668/businessreview/2024.v9i8.4877
42. Bussu, V. (2024, March). Transforming the Energy Industry: A Comprehensive Analysis of Innovation with SAP S/4HANA Digital Platform. *International Journal of*

- Innovative Science and Research Technology*, 9(3), pp. 640-645.
doi:<https://doi.org/10.38124/ijisrt/IJISRT24MAR643>
43. Cross Ogohi, D. (2019). IMPACT OF E-RECRUITMENT ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 3(03), pp. 195-206.
 44. Daft, R. (2004). Theory Z: Opening the corporate door for participative management. *Academy of management executive*, 18(4), pp. 117-121. doi: DOI: 10.5465/AME.2004.15268709
 45. Davis, F. (1989, September). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), pp. 319-340.
 46. Dawabsheh, M., Hussein, A., & Jermisittiparsert, K. (2019, February). The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine. *Management Science Letters*, 9(6), pp. 921-932. doi: DOI: 10.5267/j.msl.2019.2.010
 47. DiMaggio, P., & Powell, W. (1983, April). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), pp. 147-160.
 48. Engsbo, M., & Sandhu, M. (2007). Emerging E-Communication Technologies and Their Usage in Project-Based Organizations. *Management*, 2(4), pp. 285-301.
 49. Epebinu, O., Adepoju, A., & Ajayi, M. (2023, August). E-Compensation Management and Organisational Performance: An Empirical Evaluation using Partial Least Squares-Structural Equation Modelling. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 5(3), pp. 142-153.
doi:<https://doi.org/10.56293/IJMSSSR.2022.4623>
 50. Erdogmus, N., & Esen, M. (2011). An Investigation of the Effects of Technology Readiness on Technology Acceptance in e-HRM. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, pp. 487-495.
 51. Farhan, A., Salamzadeh, Y., & Richardson, C. (2021, July). The Impact Of E-HRM On Employee Productivity - Mediating Role Of Innovation. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(6), pp. 5033 -5050.
 52. Fulmer, I., Gerhart, B., & Kim, J. (2023, April). Compensation and Performance: A Review and Recommendations for the Future. *Personnel Psychology*, 76(2), p. 688.
 53. Ghicajanu, M., Irimiea, S., Marica, L., & Munteanu, R. (2015). Criteria for Excellence in Business. *Procedia Economics and Finance*, 23, pp. 445-452.
doi:[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00388-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00388-3)
 54. Girisha, M. C., & Nagendrababu, K. (2021, October 06). E- Human Resource Management (E-HRM): A Growing Role In Organizations. *International Journal of Management Studies (IJMS)*, 6(1(5)), pp. 98-104.
 55. GÖRÜN, M., KAYAR, İ., & VAROL, B. (2018, September 27). 360-Degree Performance Appraisal and Feedback System: A Study with Heads of Departments in Çanakkale Onsekiz Mart University. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(4), pp. 1425-1437. doi: DOI: 10.21547/jss.449154

56. GOVINDAPPA, D., & BHAGYASHREE, C. (2021, February). THE ROLE OF TECHNOLOGY IN HR PRACTICES ON ORAGANISATION VALUE CREATION: AN EMPIRICAL STUDY AT SELECT IT COMPANIES IN BANGALORE. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 8(2), pp. 1355-1360.
57. Hairul , H., Wibisono, C., & Catrayasa, I. (2024). The influence of the e-performance appraisal system, education and competence on employee performance through spiritual motivation in the regional office of the Ministry of Religion Riau Islands Province. *Journal of Multidisciplinary Academic and Practice Studies* (, 2(3), pp. 173-188.
58. Hanif, M., Usman, A., Hanif, A., & Sabir, R. (2023, June 30). Examining the Relationship between Relational e-HRM and Organizational Performance: A Study of the Banks of Lahore during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Management and Research*, 10(1), pp. 106-135. doi:https://doi.org/10.29145/jmr.101.05
59. Hashemy, S., Yousefi, M., Soodi, S., & Omid, B. (2016, September 12). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, pp. 6-13. doi:DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.09.002
60. Hosain, M., Arefin, A., & Hossin, M. (2020, August 13). E-recruitment: A Social Media Perspective. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 16(4), pp. 51-62. doi: DOI: 10.9734/AJEBA/2020/v16i430248
61. JAAZ, S. A., & JAMAL, D. H. (2021). (The Effect Of The Dimensions Of Strategic Vigilance On Organizational Excellence) An Applied Study Of Premium Class Hotels In Baghdad. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 18(8), pp. 2101-2137.
62. Jankal, R., & Jankalova, M. (2016). The application of The EFQM Excellence Model by the evaluation of Corporate Social Responsibility activities of companies. *Procedia Economics and Finance*, 39, pp. 660-667. doi: DOI: 10.1016/S2212-5671(16)30313-6
63. Karunarathna, T., & Nanayakka, N. (2020). Impact of Electronic Human Resource Management on Employee Job Performance in Multinational Entities in Colombo District, Sri Lanka. *The Conference Proceedings of 11th International Conference on Business & Information ICBI* (pp. 403-418). Sri Lanka: University of Kelaniya.
64. Khalil, S., Farhan, O., & Abdel Hamad, H. (2022, July). THE ROLE OF DIGITAL LEADERSHIP IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL EXCELLENCE AN APPLIED STUDY AT THE UNIVERSITY OF TIKRIT. *World Economics and Finance Bulletin*, 12, pp. 85-94.
65. Khan, S., Sohail, A., & Ali, R. (2022, December 30). Analysing Commercial Banks Performance through E-HRM Functions: Evidence from Pakistan. *Academic Journal of Social Sciences*, 6(4), pp. 1-14. doi: DOI: 10.54692/ajss.2022.06041842
66. Khlif, H., & Ziadi, J. (2020, September). The Impact of E-Management on Organizational Performance: An Empirical Study in Tunisian Firms. *World Academics Journal of Management*, 8(3), p. 32.
67. Kudtarkar, S. (2019, April). Deming Award, A Journey Towards Business Excellence. *IOSR Journal of Business and Management*, 2, pp. 01-09.

68. Ma, L., & Ye, M. (2015, April). The Role of Electronic Human Resource Management in Contemporary Human Resource Management. *Open Journal of Social Sciences*, 3(4), pp. 71-78. doi: DOI: 10.4236/jss.2015.34009
69. Malkawi, N. (2018, May). USING ELECTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR ORGANIZATIONAL EXCELLENCE-CASE STUDY AT SOCIAL SECURITY CORPORATION - JORDAN. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(5), pp. 146-166. doi:DOI: 10.5281/zenodo.1296936
70. Mariasse, A. (1985). Vision and leadership: Paying attention to intention. *Peabody Journal of Education*, 63(1), pp. 150-173.
71. Michael-Ofre, C., & Opusunju, M. (2021). Effect of E-Performance Appraisal on Employee Performance in the Presidential Amnesty Programme Office, Abuja. *International Journal of Research Publications*, 90(1), pp. 374-383. doi:doi:10.47119/IJRP1009011220212538
72. Milon, M., Alam, M., & Pias, M. (2022, September 1). Exploring the Key Practices of E-HRM in Place of Traditional HRM: A Study on Private Industry of Bangladesh. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(3), pp. 403-417. doi:DOI: 10.4236/jhrss.2022.103024
73. Mohamed, M., Khalifa, G., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A., & Abu-Elhassan, A.-E.-S. (2018, September). Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity Within Healthcare Sector in the UAE. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(15), pp. 6199-6210.
74. NABITZ, U., KLAZINGA, N., & WALBURG, J. (2000, June). The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care. *International Journal For Quality in Health care*, 12(3), p. 193.
75. Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018, July 31). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations. *QUALITY INNOVATION PROSPERITY*, 22(2), pp. 47-64. doi:DOI: 10.12776/QIP.V22I2.1129
76. Okolie, U., & Irabor, I. (2017). E-Recruitment: Practices, Opportunities and Challenges. *European Journal of Business and Management*, 9(11), pp. 116-122.
77. Omar, Z., & Yousif, M. (2023, March). The effect of strategic behavior typology on organizational excellence “A study of the opinions of the heads of scientific departments in a number of private universities in the kurdistan region of Iraq”. *Humanities Journal of University of Zakho*, 11(1), pp. 32-49.
78. O'Sullivan, J., Edmond, D., & ter Hofstede, A. (2002). What's in a Service? *Distributed and Parallel Databases*, 12(2/3), pp. 117-133. doi:https://doi.org/10.1023/A:1016547000822
79. Patel, P. M., & Deshpande, V. A. (2017, January). Application Of Plan-Do-Check-Act Cycle For Quality And Productivity Improvement - A Review. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)*, 5(1), pp. 197-201.

80. Pendo Soka, D., & Kimencu, L. (2017, October). Effect of Electronic Communication on Organizational Performance of World Vision Kenya in Selected Counties. *International Journal of Management and Commerce Innovation*, 5(2), pp. 810-817.
81. Pirrolas , O., & Correia, P. (2025, November 2). From Isomorphism to Institutional Work: The Advancement of Institutional Theory in Public Administration. *Encyclopedia*, 5(4), p. 184. doi:<https://doi.org/10.3390/encyclopedia5040184>
82. Poltoratska, A., Garmash, O., Marchenko, I., Garmatiuk, O., & Stefinin, V. (2024, October 30). Analysis of the Impact of Digital Communication Tools on Organizational Culture and Communication Effectiveness Within Enterprises. *Archive des Sciences: A Multidisciplinary Journal*, 74(6), pp. 74-79. doi:<https://doi.org/10.62227/as/74610>
83. Raoof, R., Basheer, M. F., Shabbir, J., Hassan, S. G., & Jabeen, S. (2021). Enterprise resource planning, entrepreneurial orientation, and the performance of SMEs in a South Asian economy: The mediating role of organizational excellence. *Cogent Business & Management*, 8(1), p. 3.
84. Rüel, H., Bondarouk, T., & Looise, J. (2004). E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. *management revue*, 15(3), pp. 364-380.
85. Sawant, A., & Kolapkar, A. (2020, August). Implementation of e-HRM Model and Its Benefits to Improve Performance in Hospitals. *INFOKARA RESEARCH*, 9(10), pp. 147-159.
86. Shah, N., Michael, F., & Chalu, H. (2020). The Influence of Electronic Human Resource Management Use and Organizational Success: A global conceptualization. *Global Journal of Management and Business Studies*, 10(1), pp. 9-28.
87. Shamout, M., Elayan, M., Rawashdeh, A., Al Kurdi, B., & Alshurideh, M. (2022, January). E-HRM practices and sustainable competitive advantage from HR practitioner's perspective: A mediated moderation analysis. *International Journal of Data and Network Science*, 6(1), pp. 165-178. doi: DOI: 10.5267/j.ijdns.2021.9.011
88. Shirvani, A., & Iranban, S. (2013). Organizational excellence performance and human force productivity promotion: A case study in South Zagros Oil and Gas Production Company, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3), pp. 3010-3015.
89. Shukla, A. (1993, Jul). A look at excellence: Quality, Recognition Output,. *Indian journal of industrial relations*, 29(1), pp. 79-85.
90. Siegel, R., König, C., & Lazar, V. (2022, September). The impact of electronic monitoring on employees' job satisfaction, stress, performance, and counterproductive work behavior: A meta-analysis. *Computers in Human Behavior Reports*, 8. doi: DOI: 10.1016/j.chbr.2022.100227
91. Stone, D., Deadrick, D., Lukaszewski, K., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), pp. 216-231. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>

92. Stone, D., Stone-Romero, E., & Lukaszewski, K. (2006). Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems. *Human Resource Management Review*, 16(2), pp. 229-244. doi:DOI: 10.1016/j.hrmr.2006.03.010
93. Suwanda, & Nugroho, B. (2022, December). Literature reviews: McKinsey 7S model to support organizational performance. *Technium Social Sciences Journal*, 38(1), pp. 1-9. doi: DOI: 10.47577/tssj.v38i1.7744
94. Temkar V , R., Sowmya, C., Rudrawadi , P., & Patil , R. (2025, January 21). A Study To Evaluate The Impact Of SAP HR Module Interventions Concerning With Health Care HR Process. *African Journal of Biomedical Research*, 28(1S), pp. 1023-1030. doi: https://doi.org/10.53555/AJBR.v28i1S.6312
95. Umar, T., Yammama, B., & Shaibu, R. (2020). The Implications of Adopting and Implementing Electronic Human Resource Management Practices on Job Performance. *Journal of Human Resource Management*, 8(2), pp. 96-108. doi:doi: 10.11648/j.jhrm.201200802.17
96. Vartiak, L. (2015). Achieving excellence in projects. *4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM*. 26, pp. 292-299. Izmir: Procedia Economics and Finance 2. doi: DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00855-2
97. Westerveld, E. (2003, August 1). The Project Excellence Model1: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21, pp. 411-418.
98. Wirtz, J., & Zeithaml, V. (2018). Cost-effective service excellence. *J. of the Acad. Mark. Sci*, 46(1), pp. 59-80. doi:https://doi.org/10.1007/s11747-017-0560-7
99. Wulnye, R., Aikins, E., & Abdul-Fatawu, I. (2018, May). Licensed under Creative Common TRAINING AND DEVELOPMENT: AN EFFECTIVE MANAGEMENT TOOL FOR INCREASED PERFORMANCE. *International Journal of Economics, Commerce & Management*, VI(5), p. 747.
100. Yudiandri , T., & Sulisty, A. (2022, December 19). Excellent And Sustainable Tourism Management Through The Baldrige Criteria (Case Study: Mangunan Orchard Tourism Attraction). *Journal of Research on Business and Tourism*, 2(2), pp. 80-81. doi: DOI: https://doi.org/10.37535/104002220221
101. BERRADJA, M. (2024). Mobilité des compétences : causes, conséquences et recommandations Cas de la Sonatrach. *Revue Algérienne des Sciences Humaines et Sociales*, 12(01), p. 371.
102. Boutiba, M. (2020, Decembre 31). L'évaluation Des Performances Des Cadres De Sonatrach. *Recherchers economiques manageriales*, 14(5), pp. 441-458.

➤ الرسائل والأطروحات

1. Ata Atallah, A. (2016). The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) on Organizational Development of UNRWA in Gaza Strip. *Master of Business Administration*. Gaza, Palestine: Faculty of Commerce, The Islamic University Gaza.
2. TOUATI, O. (2007, Décembre). Rapport au travail et dynamique de transformation du métier d'ingénieur dans le contexte algérien : le cas de l'entreprise Sonatrach [Thèse de

doctorat effectuée en cotutelle, on sociologie]. . , France, Canada: Université de Montréal et École des Hautes Études en Sciences Sociales Faculté des Arts et Sciences.

3. SAIM, T. (2013, Decembre 17). L'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la fonction ressources humaines (FRH) : cas de la région transport ouest (RTO) / SONATRACH. *Magister en Management des Entreprises*. Oran, Algeria: Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed.

➤ التقارير والمواقع الإلكترونية

1. Africa Intelligence. (2020, Juillet 16). *Sonatrach 2030 : Tebboune reprend à son compte le plan BCG-Ould Kaddour*. Consulté le May 10, 2025, sur AFRICA INTELLIGENCE: <https://www.africaintelligence.fr/afrique-du-nord/2020/07/16/sonatrach-2030--tebboune-reprend-a-son-compte-le-plan-bcg-ould-kaddour,109244450-bre>
2. Huawei Tech. (2023, October). *Tech Talks: See How the Oil and Gas Industry Accelerate Intelligence with AI [Video]*. Retrieved June 14, 2025, from HUAWEI: <https://www.huawei.com/en/huaweitech/techtalks/hc2023-oil-gas-industry-intelligence-ai>
3. *Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987*. (2010 Updated 2019, February 18). Retrieved 12 17, 2024, from the United States government: <https://www.nist.gov/baldrige/malcolm-baldrige-national-quality-improvement-act-1987>
4. nist. (2016 Updated 2025, August 10). *Baldrige Performance Excellence Program*. Retrieved January 09, 2025, from NIST: <https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework>
5. Onyango, D. (2024, March 7). Sonatrach and Huawei Unveil Smart Pipeline Inspection Solution at MWC Barcelona. *Pipeline Technology Journal*. Retrieved June 20, 2025, from <https://www.pipeline-journal.net/news/sonatrach-and-huawei-unveil-smart-pipeline-inspection-solution-mwc-barcelona>
6. *Quality Management Systems, Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. (2021, April). Retrieved 12 19, 2024, from VOCATIONAL REHABILITATION TECHNICAL ASSISTANCE CENTER FOR QUALITY MANAGEMENT: <https://vrtac-qm-drupal-shared-files.s3.us-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/site-files/qm-of-orgs/Malcolm-Baldrige-Criteria-for-Performance-Excellence>
7. SAP. (2021). *SAP: A 50-year history of success*. Retrieved June 15, 2025, from SAP: <https://www.sap.com/sea/about/company/history.html>
8. SAP Learning. (2025, June 20). *Exploring Deployment Options*. (SAP) Retrieved from SAP Learning: <https://learning.sap.com/learning-journeys/exploring-functions-and-innovations-in-sap-s-4hana-asset-management/exploring-deployment-options>
9. Ben, M. (2024, Juin 11). *Signature d'un protocole d'entente, entre Sonatrach et Huawei Algérie: relever les défis technologiques, du secteur de l'énergie*. Consulté le Juin 14, 2025, sur MAGHREB INFO: <https://www.maghrebinfo.dz/2024/06/11/signature-dun->

- protocole-dentente-entre-sonatrach-et-huawei-algerie-relever-les-defis-technologiques-du-secteur-de-lenergie/
10. le chiffre d'affaires. (2018, Mai 27). *Première présentation de la stratégie SH2030 dans le Grand Sud*. Consulté le Mai 18, 2025, sur Le Chiffre D'Affaires: <https://lechiffredaffaires.dz/premiere-presentation-de-la-strategie-sh2030-dans-le-grand-sud/>
 11. OCDE. (2004). *Études de l'OCDE sur l'administration électronique, L'administration électronique : un impératif*. Pris: OCDE. Récupéré sur https://www.oecd.org/fr/publications/l-administration-electronique-un-imperatif_9789264101203-fr.html
 12. Otmane, A., & Boutlidja, R. (2023, Juin 12). L'impact De La Perception Sur La Réussite De La Mise En Place D'un Sirh.(cas : Activités Commercialisation Et Transport Par Canalisation. Sonatrach). *Revue El Hiwar El Thakafi*, 12(1), pp. 388-408.
 13. Sonatrach. (2018, Décembre). LANCEMENT DU CLOUD PRIVE: Cap sur la digitalisation de SONATRACH. *SONATRACH NEWS*(10). Consulté le Mai 19, 2025, sur <https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/02/SONATRACH-NEWS-N10.pdf>
 14. Sonatrach. (2019, Aout). PROJET: IMPLÉMENTATION DE SAP À SONATRACH. *SONATRACH NEWS*(18).
 15. Sonatrach. (2019, Mars). RAPPEL: Le projet SH ONE, l'implémentation d'un ERP/SAP. *SONATRACH NEWS*(13).
 16. Sonatrach. (2023). *Rapport annuel 2023*. Alger: direction générale sonatrach hydra. Consulté le Juillet 08, 2025, sur <https://sonatrach.com/fr/pdf-category/rapports-fr/>
 17. SONATRACH. (2024, Juin 30). *SONATRACH Conformité Anti-Corruption SPEAK UP*. (SONATRACH) Consulté le 06 21, 2025, sur Sonatrach: <https://sonatrach.com/fr/speak-up/>
 18. Sonatrach. (2025). *LE RESEAU TRC AU SERVICE DE LA SECURITE ENERGETIQUE*. Consulté le Juillet 6, 2025, sur Sonatrach: <https://sonatrach.com/fr/transport-par-canalisation/>
 19. Sonatrach. (2025). *SONATRACH: UNE DIMENSION GAZIERE INTERNATIONALE [Rapport]*. Alger: Direction générale de Sonatrach. Consulté le Juillet 15, 2025, sur https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2025/06/SH_Dimension_Gaziere_FR.pdf
 20. Sonatrach la R&D. (2025). *La dimension stratégique de la R&D chez SONATRACH*. Consulté le Juin 23, 2025, sur Sonatrach: <https://sonatrach.com/fr/recherche-et-developpement/>
 21. Sonatrach R&D. (2025). *Recherche et développement: Une dynamique de recherche au service de la souveraineté énergétique*. Consulté le Avril 04, 2025, sur Sonatrach: <https://sonatrach.com/fr/recherche-et-developpement/>

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

المحكم	الرتبة	جامعة الانتماء
أ.د/ بختي إبراهيم	أستاذ مميز	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
أ.د/ مناصرية رشيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
أ.د/ عرابة الحاج	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
أ.د/ خامرة بوعمامة	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
أ.د/ طواهر عبد الجليل	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
أ.د/ تيشات سلوى	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
أ.د/ رجم خالد	أستاذ التعليم العالي	جامعة فرحات عباس سطيف 1
د. بن حامد عبد الغني	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي إيليزي

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان الدراسة

أخي الكريم/ أختي الكريمة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة المخصصة لجمع البيانات لإجراء الدراسة التطبيقية، حول موضوع: "أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي" - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية-، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية من جامعة قاصدي مرباح ورقلة. يرجى منكم التكريم بالإجابة على عبارات الاستبانة بدقة بعد قراءة كل عبارة قراءة متأنية، ثم وضع علامة (X) في الخانة الموافقة لرأيكم. علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، حيث أن نجاح الدراسة وصحة نتائجها تتوقف على دقة تلك المعلومات. الطالبة: فاطمة بن سليمان

ولكم جزيل الشكر والتقدير على حسن تعاونكم

أولاً: البيانات الوصفية العامة

الجنس:		
☐ ذكر	☐ أنثى	
العمر:		
☐ أقل من 30 سنة	☐ 30 إلى أقل من 40 سنة	☐ 40 سنة فأكثر
المستوى التعليمي:		
☐ تقني سامي	☐ ليسانس	☐ ماجستير
☐ دكتوراه	☐ ماستر/مهندس	☐ دكتوراه
المسمى الوظيفي:		
☐ موظف	☐ إطار	☐ إطار سامي
الأقدمية:		
☐ أقل من 05 سنوات	☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات	☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة
☐ 15 سنة فأكثر		
عدد الدورات التدريبية حول التحكم في الإعلام الآلي + الوسائط (إيميل/ زووم/ التعامل بالإنترنت)		
☐ لم أشارك من قبل	☐ شاركت بدورة واحدة	☐ شاركت في دورة حول L'application RESHUM
المديرية التي ينتمي إليها العامل:		
☐ شاركت بدورتين	☐ شاركت بثلاث دورات فأكثر	
قسم الإنتاج العاصمة:		
☐ المديرية ج للتحفر	☐ المديرية الشؤون الاجتماعية العاصمة	☐ المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود
☐ المديرية ج للإنتاج بركاوي		

fatma.benslimane@univ-ouargla.dz

البريد الإلكتروني للباحث

ثانيا: محاور الاستبيان

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الرقم	الفقرة	لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق تماما
أولاً- التوظيف الإلكتروني					
1	تستخدم مؤسستكم شبكة الانترنت والمواقع الاجتماعية للإعلان عن الوظائف الشاغرة (....., LinkedIn, موقع المؤسسة)				
2	توظف مؤسستكم مواقع الويب والانترانات ووسائل التواصل الاجتماعي في جذب الأفراد المؤهلين				
3	تستقبل مؤسستكم السير الذاتية عن طريق البريد الإلكتروني				
4	تم مقابلات التوظيف الأولية في مؤسستكم إلكترونياً (البريد الإلكتروني، الهاتف، WhatsApp)				
سؤال مفتوح: ما هي التحسينات التي تقترحها لعملية التوظيف الإلكتروني في مؤسستكم؟					
ثانياً- التدريب والتطوير الإلكتروني					
5	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين إلكترونياً عن طريق (استمارات الاستبيان، برامج قياس الأداء...)				
6	يتم تحديد أهداف البرامج التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين إلكترونياً				
7	تقدم مؤسستكم دورات تدريبية عبر وسائط إلكترونية متنوعة (المؤتمرات المرئية، ملفات pdf، ...)				
8	تسند البرامج التدريبية الإلكترونية لمؤسسات متخصصة				
9	يستفيد المتدرب من التغذية العكسية (Feedback) عبر البريد الإلكتروني				
سؤال مفتوح: ما هي العقبات التي واجهتها في التدريب الإلكتروني وكيف يمكن تحسينها؟					
ثالثاً- التقييم الإلكتروني للأداء					
10	تمتلك مؤسستكم قاعدة معلومات دقيقة حول أداء العاملين				
11	توفر مؤسستكم على نظام إلكتروني جيد لتقييم الأداء				
12	تعتمد مؤسستكم على اختبارات التقييم الذاتي للموظفين عبر الانترنت				
13	يتعرف الموظف على نتائج تقييم الأداء عبر البريد الإلكتروني				
سؤال مفتوح: ما هي التحديات التي تواجهها في نظام تقييم الأداء الإلكتروني؟					

رابعاً- الاتصال الإلكتروني					
لا أتفق تماماً	لا أتفق	إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً	الرقم
					14
					15
					16
					17
سؤال مفتوح: ما هي التحديات التي تواجهها في الاتصال الإلكتروني داخل المؤسسة؟					
خامساً- توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية					
لا أتفق تماماً	لا أتفق	إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً	الرقم
					18
					19
					20
					21
سؤال مفتوح: ما هي التحسينات التي تقترحها للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في مؤسستك؟					
المحور الثاني: التميز التنظيمي					
أولاً- التميز القيادي					
					1
					2
					3
					4
سؤال مفتوح: ما هي التوصيات التي تقدمها لتحسين دور الإدارة العليا في تحقيق التميز التنظيمي؟					
ثانياً- تميز المرؤوسين					
لا أتفق تماماً	لا أتفق	إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً	الرقم
					5
					6
					7

8	العاملين في المؤسسة لديهم مجموعة من القدرات العقلية والمهارات العالية التي تمكنهم من التفوق في أداء مهامهم					
سؤال مفتوح: ما هي المقترحات التي لديك لتحسين تفاعل العاملين مع استراتيجيات التميز التنظيمي؟						
ثالثاً- تميز الهيكل التنظيمي						
9	خطوط السلطة عبر الهيكل التنظيمي واضحة ومحددة					
10	يتوفر الوصف الوظيفي الذي يحدد مهام العامل ومسؤولياته					
11	الهيكل التنظيمي للمؤسسة قادر على التكيف مع التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية					
12	تخضع العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية للمراجعة المستمرة					
سؤال مفتوح: ما هي التعديلات التي تقترحها على الهيكل التنظيمي لتحقيق التميز التنظيمي؟						
رابعاً- تميز الاستراتيجية						
13	تمتلك المؤسسة رؤية اتجاه ما تسعى لتحقيقه من أهداف					
14	تحرص المؤسسة على شرح الاستراتيجية والعمليات اللازمة لتطبيقها لكل المستويات التنظيمية					
15	تستند الاستراتيجية إلى قدرات المؤسسة ومواردها الداخلية					
16	تشجع استراتيجية المؤسسة الابتكار والتطوير المستمر					
سؤال مفتوح: ما هي الاستراتيجيات البديلة التي تقترحها لتحقيق التميز التنظيمي؟						
خامساً- تميز الثقافة التنظيمية						
17	تعتقد أن الثقافة السائدة في المؤسسة تعزز مبدأ الاحترام المتبادل بين الرئيس والمؤسوس					
18	تتجه ثقافة المؤسسة نحو التركيز على الجودة في العمل					
19	تعزز ثقافة المؤسسة الشعور بالانتماء للمؤسسة					
20	تتيح ثقافة المؤسسة الجو المناسب لتعزيز التعلم المستمر وتطوير المهارات والقدرات					
سؤال مفتوح: ما هي التحسينات التي تقترحها لتعزيز ثقافة التميز التنظيمي؟						
إذا كان لديك اقتراحات أو ملاحظات حول تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في المؤسسة أذكرها هنا من فضلك:						
شكراً على تعاونكم						

Université Kasdi Merbah Ouargla
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et de Gestion
Département des Sciences de Gestion
Questionnaire d'étude

Mon cher frère/Ma chère sœur,

Que la paix, les bénédictions et la miséricorde de Dieu soient sur vous,

J'ai l'honneur de remettre entre vos mains ce questionnaire destiné à collecter des données pour mener une étude appliquée, sur le thème : « L'impact de la gestion électronique des ressources humaines sur l'excellence organisationnelle » - une étude de terrain sur la compagnie pétrolière algérienne SONATRACH - en réalisation des conditions d'obtention d'un doctorat en sciences de gestion, spécialité gestion des ressources humaines de l'Université de Kasdi-Merbah Ouargla.

Veuillez répondre attentivement aux déclarations du questionnaire après avoir lu attentivement chaque déclaration, puis cochez (X) dans la case qui correspond à votre opinion.

Notez que les informations fournies ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique, car le succès de l'étude et la validité de ses résultats dépendent de l'exactitude de ces informations. **Étudiante: Fatma Benslimane**

Enseignant Supérieur (A) : Prof. KEDDACHE Soumia

Un grand merci et appréciation à vous pour votre coopération

Premièrement: les métadonnées générales

Sexe:	Masculin ☐	Féminin ☐
Age:		
Moins de 30 ans ☐	de 30 à 40 ans ☐	40 ans ou plus ☐
Niveau éducationnel:		
Technicien Supérieur ☐	Licence ☐	Master/Ingénieur ☐
	Magistère ☐	Doctorat ☐
Fonction:		
Employé ☐	Cadre ☐	Cadre Supérieur ☐
Ancienneté:		
Moins de 05 ans ☐	de 05 à 10 ans ☐	de 10 à 15 ans ☐
		15 ans ou plus ☐
Nombre des formations sur le control de l'informatique + media (email/Zoom/Internet)		
Jamais participé ☐	Une seule formation ☐	participé à une formation sur l'application Reesum ☐
Participé à deux formation ☐	participé à trois formation ou plus ☐	
Direction de rattachement		
Division Production-Alger ☐	DRP HM ☐	DRP Berkine ☐
	DRF HM ☐	DAS Alger ☐

Email de chercheur: fatma.benslimane@univ-ouargla.dz

Deuxièmement: Axes du questionnaire

Le premier axe: la gestion électronique des ressources humaines

N°	Paragraphe	Je suis totalement en désaccord	je ne suis pas d'accord	Je suis plutôt d'accord	Je suis d'accord	Tout à fait d'accord
Premièrement - le recrutement électronique						
1	Votre organisation utilise Internet et les sites sociaux pour publier des offres d'emploi (...LinkedIn, site Web de l'organisation)					
2	Votre organisation utilise des sites Web, des intranets et des médias sociaux pour attirer des personnes qualifiées					
3	Votre organisation reçoit des CV par email					
4	Les premiers entretiens d'embauche dans votre organisation se déroulent par voie électronique (e-mail, téléphone, WhatsApp)					
Question ouverte: Quelles améliorations suggéreriez-vous au processus de recrutement électronique de votre organisation ?						
Deuxièmement : formation et développement électroniques		Je suis totalement en désaccord	je ne suis pas d'accord	Je suis plutôt d'accord	Je suis d'accord	Tout à fait d'accord
5	Les besoins de formation des salariés sont déterminés électroniquement au travers (formulaire de questionnaires, programmes de mesure de performance...)					
6	Les objectifs des programmes de formation sont déterminés sur la base de l'identification électronique des besoins de formation des employés					
7	Votre organisation propose des formations via différents supports électroniques (vidéoconférences, fichierspdf,...)					
8	Les programmes de formation électronique sont confiés à des institutions spécialisées					
9	Le stagiaire bénéficie d'un feedback (Retour) par email					
Question ouverte :À quels obstacles a-t-il été confronté ? Qu'est-ce que la formation électronique et comment peut-elle être améliorée ?						
Troisième : évaluation des performances électroniques		Je suis totalement en désaccord	je ne suis pas d'accord	Je suis plutôt d'accord	Je suis d'accord	Tout à fait d'accord
10	Votre organisation dispose d'une base d'informations précises sur les performances des employés					
11	Votre organisation dispose d'un bon système électronique d'évaluation des performances					
12	Votre organisation s'appuie sur les tests					

13	d'auto-évaluation des employés en ligne L'employé prend connaissance des résultats de l'évaluation des performances par e-mail					
Question ouverte : à quels défis êtes-vous confrontés dans le système électronique d'évaluation des performances ?						
Quatrièmement: Communication électronique		Je suis totalement en désaccord	je ne suis pas d'accord	Je suis plutôt d'accord	Je suis d'accord	Tout à fait d'accord
14	Votre organisation adopte la communication électronique comme outil de communication officiel entre les différents services qui la composent.					
15	Votre organisation s'appuie sur le courrier électronique comme canal de communication ouvert entre tous les employés					
16	Votre organisation est disponible sur un réseau externe (En savoir plus) pour les ressources humaines permet de relier la fonction ressources humaines avec les parties prenantes (clients, agences pour l'emploi...)					
17	Vos technologies modernes facilitent et activent la communication organisationnelle par rapport aux méthodes de communication traditionnelles					
Question ouverte : À quels défis êtes-vous confrontés en matière de communication électronique au sein de l'organisation ?						
Cinquièmement : Fournir l'infrastructure nécessaire à la mise en œuvre de la gestion électronique des ressources humaines		Je suis totalement en désaccord	je ne suis pas d'accord	Je suis plutôt d'accord	Je suis d'accord	Tout à fait d'accord
18	Votre organisation dispose d'un Internet caractérisé par sa rapidité et son fort débit					
19	Votre organisation dispose du logiciel nécessaire pour gérer électroniquement les ressources humaines					
20	Votre organisation dispose de spécialistes des systèmes d'information					
21	Votre organisation fait appel à une expertise externe pour l'efficacité de son système d'information					
Question ouverte : Quelles améliorations suggérez-vous pour l'infrastructure informatique de votre organisation ?						

Le deuxième axe : l'excellence organisationnelle

N°	Paragraphe	Je suis totalement en désaccord	Je ne suis pas d'accord	Je suis plutôt d'accord	Je suis d'accord	Tout à fait d'accord
Premièrement : l'excellence du leadership						
1	Les dirigeants ont la capacité de planifier, d'organiser, de fixer des priorités et d'atteindre les résultats souhaités					
2	La haute direction souhaite mettre à jour les procédures de travail et les appliquer avec flexibilité pour s'adapter aux changements.					
3	La haute direction offre des conditions appropriées aux travailleurs					
4	La haute direction implique ses subordonnés dans la détermination des méthodes de travail potentielles					
Question ouverte : Quelles recommandations proposez-vous pour améliorer le rôle de la haute direction dans l'atteinte de l'excellence organisationnelle ?						
Deuxièmement: Excellence des subordonnés						
5	Vous croyez que les tâches et les responsabilités du travail sont claires pour le travailleur					
6	Vos collègues travaillent en équipe dans l'organisation					
7	Les travailleurs participent activement à la résolution des problèmes de travail					
8	Les employés de l'organisation possèdent un ensemble de capacités mentales et de compétences élevées qui leur permettent d'exceller dans l'exécution de leurs tâches.					
Question ouverte : Quelles suggestions avez-vous pour améliorer l'engagement des employés avec les stratégies d'excellence organisationnelle ?						
Troisièmement : Distinguer la structure organisationnelle						
9	Les lignes d'autorité à travers la structure organisationnelle sont claires et définies					
10	Une description de poste est disponible qui définit les devoirs et responsabilités du travailleur.					
11	La structure organisationnelle de l'organisation est capable de s'adapter aux changements et défis internes et externes					
12	Les relations organisationnelles entre les niveaux administratifs sont soumises à un examen constant					
Question ouverte : Quelles modifications suggérez-vous à la structure organisationnelle pour atteindre l'excellence organisationnelle ?						

N°	Paragraphe	Je suis totalement en désaccord	Je ne suis pas d'accord	Je suis plutôt d'accord	Je suis d'accord	Tout à fait d'accord
Quatrièmement: Distinguer la stratégie						
13	L'organisation a une vision des objectifs qu'elle cherche à atteindre					
14	L'organisation tient à expliquer la stratégie et les processus nécessaires pour la mettre en œuvre à tous les niveaux organisationnels.					
15	La stratégie est basée sur les capacités et les ressources internes de l'organisation					
16	La stratégie de l'organisation encourage l'innovation et le développement continu					
Question ouverte : Quelles stratégies alternatives proposez-vous pour atteindre l'excellence organisationnelle ?						
Cinquièmement: Distinguer la culture organisationnelle						
17	Elle estime que la culture dominante dans l'organisation renforce le principe de respect mutuel entre le patron et le subordonné.					
18	La culture de l'organisation est axée sur un travail de qualité.					
19	La culture d'entreprise renforce le sentiment d'appartenance à l'organisation					
20	La culture de l'organisation offre l'atmosphère idéale pour promouvoir l'apprentissage continu et développer les compétences et les capacités.					
Question ouverte : Quelles améliorations suggéreriez-vous pour favoriser une culture d'excellence organisationnelle ?						

Si il était vous avez des suggestions ou commentaires afin d'améliorer le niveau de la performance en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle dans fondation, je m'en souviens ici depuis s'il vous plaît:

.....

Merci pour votre coopération

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج (Spss.v29) وبرنامج (spss Modeler v18.5)

البيانات الشخصية والوظيفية للعينة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	99	69,2	69,2	69,2
	أنثى	44	30,8	30,8	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	15	10,5	10,5	10,5
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	50	35,0	35,0	45,5
	40 سنة فأكثر	78	54,5	54,5	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني سامي	24	16,8	16,8	16,8
	ليسانس	59	41,3	41,3	58,0
	ماسنر / مهندسين	53	37,1	37,1	95,1
	ماجستير	4	2,8	2,8	97,9
	دكتوراه	3	2,1	2,1	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

المسمى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف	27	18,9	18,9	18,9
	إطار	110	76,9	76,9	95,8
	إطار سامي	6	4,2	4,2	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	23	16,1	16,1	16,1
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	41	28,7	28,7	44,8
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15	10,5	10,5	55,2
	15 سنة فأكثر	64	44,8	44,8	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

الدورات التدريبية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لم أشارك من قبل	54	37,8	37,8	37,8
	شاركت بدورة واحدة	32	22,4	22,4	60,1
	شاركت بدورتين	11	7,7	7,7	67,8
	شاركت بثلاث دورات فأكثر	26	18,2	18,2	86,0
	شاركت بدورة APP- RESHUM	20	14,0	14,0	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

المديرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	قسم الإنفاذ العاصمة	21	14,7	14,7	14,7
	المديرية الجهوية للإنفاذ حاسي مسعود	48	33,6	33,6	48,3
	المديرية الجهوية للإنفاذ بركاوي	33	23,1	23,1	71,3
	المديرية الجهوية للحفر	23	16,1	16,1	87,4
	مديرية الشؤون الاجتماعية العاصمة	18	12,6	12,6	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

معامل الثبات الفاكرونيباخ لكل مقياس

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,686	21

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	20

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات كل مقياس

مقياس المتغير المستقل

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q1	2,88	1,387	143
Q2	2,48	1,203	143
Q3	2,27	1,076	143
Q4	1,92	1,071	143

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2,386	,162	4

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q5	2,69	1,071	143
Q6	2,82	1,085	143
Q7	3,38	,978	143
Q8	3,28	1,031	143
Q9	2,88	1,129	143

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,010	,093	5

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q10	3,25	1,141	143
Q11	2,92	1,133	143
Q12	2,24	,994	143
Q13	2,24	1,119	143

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2,664	,257	4

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q14	3,84	1,032	143
Q15	3,87	,963	143
Q16	2,73	1,121	143
Q17	3,66	,935	143

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,524	,291	4

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q18	3,60	1,062	143
Q19	3,55	1,111	143
Q20	3,80	,988	143
Q21	3,07	1,136	143

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,507	,097	4

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,018	,344	21

مقياس المتغير التابع

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K1	3,26	1,005	143
K2	3,38	,926	143
K3	3,30	,972	143
K4	3,07	1,052	143

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,253	,018	4

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K5	3,42	1,003	143
K6	3,48	,926	143
K7	3,12	1,058	143
K8	3,52	,985	143

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,385	,033	4

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K9	3,43	1,011	143
K10	3,34	1,021	143
K11	3,20	,959	143
K12	3,06	1,040	143

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,255	,027	4

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K13	3,66	,934	143
K14	3,36	,996	143
K15	3,59	,922	143
K16	3,27	1,076	143

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,470	,034	4

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K17	3,36	,997	143
K18	3,45	1,046	143
K19	3,42	1,090	143
K20	3,26	1,086	143

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,372	,007	4

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,347	,026	20

نتائج فرضيات الخاصة بالفروق

الفرضية الفرعية الأولى

Tests de normalité

الجنس		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التميز التنظيمي	ذكر	,066	99	,200*	,988	99	,496
	أنثى	,116	44	,157	,970	44	,294

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques de groupe

		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
التميز التنظيمي	ذكر	99	67,899	15,1418	1,5218
	أنثى	44	64,795	14,6042	2,2017

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes			
		t	df	Signification	
				p unilatéral	p bilatéral
التميز التنظيمي	Hypothèse de variances égales	1,143	141	,127	,255

الفرضية الفرعية الثانية

Tests de normalité

المصر	التميز التنظيمي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
أقل من 30 سنة		,204	15	,092	,952	15	,549
من 30 إلى أقل من 40 سنة		,131	50	,033	,960	50	,089
40 سنة فأكثر		,057	78	,200*	,984	78	,454

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
التميز التنظيمي	Basé sur la moyenne	1,492	2	140	,228
	Basé sur la médiane	1,354	2	140	,261
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,354	2	135,168	,262
	Basé sur la moyenne tronquée	1,566	2	140	,213

Descriptives

التميز التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard
أقل من 30 سنة	15	74,800	12,6502	3,2663
من 30 إلى أقل من 40 سنة	50	65,440	16,2345	2,2959
40 سنة فأكثر	78	66,397	14,2868	1,6177
Total	143	66,944	14,9961	1,2540

ANOVA

التميز التنظيمي

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	1062,153	2	531,076	2,408	,094
Intra-groupes	30871,399	140	220,510		
Total	31933,552	142			

الفرضية الفرعية الثالثة

Tests de normalité

المستوى التعليمي	التميز التنظيمي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تقني سامي		,140	24	,200*	,951	24	,282
ليسانس		,063	59	,200*	,984	59	,642
ماستر / مهندس		,159	53	,002	,971	53	,229
ماجستير		,342	4	.	,813	4	,129
دكتوراه		,265	3	.	,953	3	,583

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
التميز التنظيمي	Basé sur la moyenne	1,186	4	138	,320
	Basé sur la médiane	1,240	4	138	,297
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,240	4	133,336	,297
	Basé sur la moyenne tronquée	1,209	4	138	,310

Descriptives

التميز التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard
تقني سامي	24	67,792	14,8030	3,0216
ليسانس	59	66,305	15,9431	2,0756
ماستر / مهندس	53	69,434	12,7664	1,7536
ماجستير	4	45,750	11,7580	5,8790
دكتوراه	3	57,000	19,9750	11,5326
Total	143	66,944	14,9961	1,2540

ANOVA

التميز التنظيمي

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	2463,317	4	615,829	2,884	,025
Intra-groupes	29470,236	138	213,552		
Total	31933,552	142			

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: التميز التنظيمي

Scheffé

المستوى التعليمي (I)	المستوى التعليمي (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	95% Intervalle de confiance	
					Borne inférieure	Borne supérieure
تقني سامي	ليسانس	1,4866	3,5380	,996	-9,560	12,533
	ماستر / مهندس	-1,6423	3,5955	,995	-12,869	9,584
	ماجستير	22,0417	7,8922	,106	-2,600	46,684
	دكتوراه	10,7917	8,9489	,834	-17,150	38,733
ليسانس	تقني سامي	-1,4866	3,5380	,996	-12,533	9,560
	ماستر / مهندس	-3,1289	2,7657	,864	-11,764	5,506
	ماجستير	20,5551	7,5503	,122	-3,020	44,130
	دكتوراه	9,3051	8,6489	,884	-17,700	36,310
ماستر / مهندس	تقني سامي	1,6423	3,5955	,995	-9,584	12,869
	ليسانس	3,1289	2,7657	,864	-5,506	11,764
	ماجستير	23,6840*	7,5774	,049	,025	47,343
	دكتوراه	12,4340	8,6726	,726	-14,645	39,513
ماجستير	تقني سامي	-22,0417	7,8922	,106	-46,684	2,600
	ليسانس	-20,5551	7,5503	,122	-44,130	3,020
	ماستر / مهندس	-23,6840*	7,5774	,049	-47,343	-,025
	دكتوراه	-11,2500	11,1612	,907	-46,099	23,599
دكتوراه	تقني سامي	-10,7917	8,9489	,834	-38,733	17,150
	ليسانس	-9,3051	8,6489	,884	-36,310	17,700
	ماستر / مهندس	-12,4340	8,6726	,726	-39,513	14,645
	ماجستير	11,2500	11,1612	,907	-23,599	46,099

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة

Tests de normalité

المسمى الوظيفي	Statistiques	Kolmogorov-Smirnov ^a			Statistiques	Shapiro-Wilk	
		ddl	Sig.			ddl	Sig.
التميز التنظيمي	موظف	,137	27	,200*	,936	27	,097
	إطار	,097	110	,012	,982	110	,131
	إطار سامي	,280	6	,154	,843	6	,139

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
التميز التنظيمي	Basé sur la moyenne	,963	2	140	,384
	Basé sur la médiane	,891	2	140	,413
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,891	2	138,766	,413
	Basé sur la moyenne tronquée	,956	2	140	,387

Descriptives

التميز التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard
موظف	27	71,259	16,3085	3,1386
إطار	110	66,045	14,6396	1,3958
إطار سامي	6	64,000	14,2408	5,8138
Total	143	66,944	14,9961	1,2540

ANOVA

التميز التنظيمي

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	643,595	2	321,797	1,440	,240
Intra-groupes	31289,958	140	223,500		
Total	31933,552	142			

الفرضية الفرعية الخامسة

Tests de normalité

الإدسية	Statistiques	Kolmogorov-Smirnov ^a			Statistiques	Shapiro-Wilk	
		ddl	Sig.			ddl	Sig.
التميز التنظيمي	أقل من 05 سنوات	,117	23	,200*	,949	23	,286
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	,154	41	,016	,968	41	,307
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	,131	15	,200*	,938	15	,361
	15 سنة فأكثر	,087	64	,200*	,984	64	,595

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
التميز التنظيمي	Basé sur la moyenne	,505	3	139	,679
	Basé sur la médiane	,247	3	139	,863
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,247	3	123,654	,863
	Basé sur la moyenne tronquée	,490	3	139	,690

Descriptives

التميز التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard
أقل من 05 سنوات	23	73,043	15,0589	3,1400
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	41	67,220	16,1980	2,5297
من 10 إلى أقل من 15 سنة	15	56,667	12,7932	3,3032
15 سنة فأكثر	64	66,984	13,6364	1,7046
Total	143	66,944	14,9961	1,2540

ANOVA

التميز التنظيمي

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	2443,254	3	814,418	3,839	,011
Intra-groupes	29490,299	139	212,160		
Total	31933,552	142			

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: التميز التنظيمي

Scheffé

(I) الأقدمية	(J) الأقدمية	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	95% Intervalle de confiance	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	5,8240	3,7946	,504	-4,915	16,563
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	16,3768*	4,8341	,011	2,696	30,058
	15 سنة فأكثر	6,0591	3,5411	,406	-3,962	16,081
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-5,8240	3,7946	,504	-16,563	4,915
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	10,5528	4,3953	,129	-1,886	22,992
	15 سنة فأكثر	,2351	2,9137	1,000	-8,011	8,481
من 10 إلى أقل من 15 سنة	أقل من 05 سنوات	-16,3768*	4,8341	,011	-30,058	-2,696
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	-10,5528	4,3953	,129	-22,992	1,886
	15 سنة فأكثر	-10,3177	4,1784	,112	-22,143	1,507
15 سنة فأكثر	أقل من 05 سنوات	-6,0591	3,5411	,406	-16,081	3,962
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	-,2351	2,9137	1,000	-8,481	8,011
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	10,3177	4,1784	,112	-1,507	22,143

*: La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

الفرضية الفرعية السادسة

Tests de normalité

الدورات التدريبية	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التميز التنظيمي						
لم أشارك من قبل	,087	54	,200 [*]	,972	54	,246
شاركت بدورة واحدة	,110	32	,200 [*]	,985	32	,919
شاركت بدورتين	,150	11	,200 [*]	,926	11	,370
شاركت بثلاث دورات فأكثر	,109	26	,200 [*]	,975	26	,749
شاركت بدورة APP- RESHUM	,150	20	,200 [*]	,976	20	,879

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
التميز التنظيمي				
Basé sur la moyenne	1,272	4	138	,284
Basé sur la médiane	1,257	4	138	,290
Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,257	4	134,861	,290
Basé sur la moyenne tronquée	1,268	4	138	,286

Descriptives

التميز التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard
لم أشارك من قبل	54	62,778	16,6877	2,2709
شاركت بدورة واحدة	32	71,063	13,3125	2,3533
شاركت بدورتين	11	65,182	11,9985	3,6177
شاركت بثلاث دورات فأكثر	26	67,654	14,1505	2,7751
شاركت بدورة APP- RESHUM	20	71,650	13,1080	2,9310
Total	143	66,944	14,9961	1,2540

ANOVA

التميز التنظيمي

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	1970,273	4	492,568	2,269	,065
Intra-groupes	29963,279	138	217,125		
Total	31933,552	142			

الفرضية الفرعية السابعة

Tests de normalité

المديرية	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التميز التنظيمي						
قسم الإنفاذ العاصمة	,098	21	,200 [*]	,970	21	,736
المديرية الجهوية للإنفاذ حاسي مسعود	,087	48	,200 [*]	,977	48	,468
المديرية الجهوية للإنفاذ بركاوي	,131	33	,162	,968	33	,434
المديرية الجهوية للحفر	,121	23	,200 [*]	,956	23	,393
مديرية الشؤون الاجتماعية العاصمة	,157	18	,200 [*]	,933	18	,217

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
التميز التنظيمي	Basé sur la moyenne	,892	4	138	,471
	Basé sur la médiane	,841	4	138	,501
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,841	4	131,066	,501
	Basé sur la moyenne tronquée	,900	4	138	,466

Descriptives

التميز التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard
قسم الإنتاج العاصمة	21	54,714	12,1002	2,6405
المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود	48	69,458	15,5015	2,2374
المديرية الجهوية للإنتاج بركاوي	33	73,758	11,6486	2,0278
المديرية الجهوية للحفر	23	68,565	13,9017	2,8987
مديرية الشؤون الاجتماعية العاصمة	18	59,944	13,7176	3,2333
Total	143	66,944	14,9961	1,2540

ANOVA

التميز التنظيمي

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	5918,693	4	1479,673	7,849	<,001
Intra-groupes	26014,860	138	188,513		
Total	31933,552	142			

Comparaisons multiples :

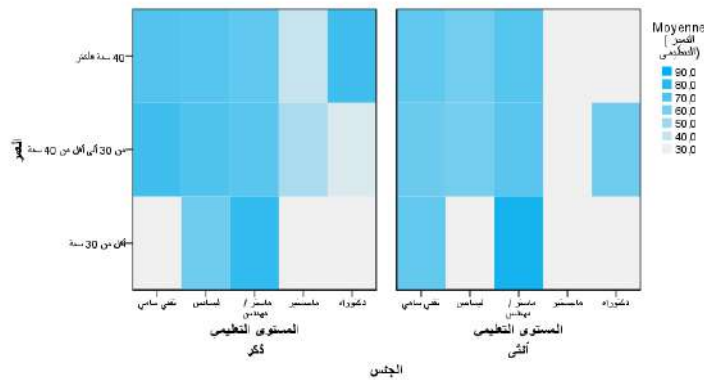
Variable dépendante: التميز التنظيمي

Scheffé

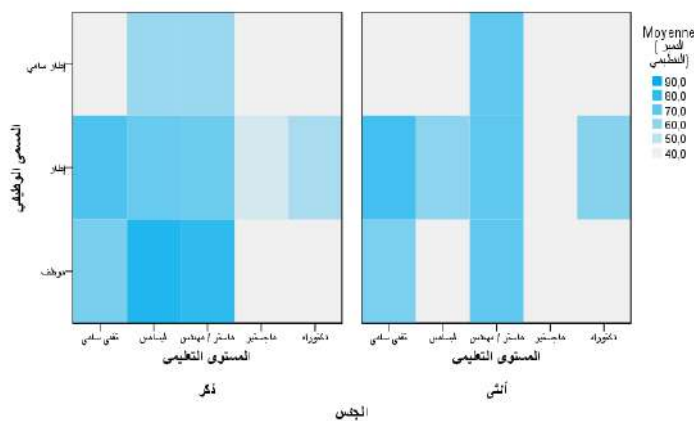
(I) المديرية	(J) المديرية	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	95% Intervalle de confiance	
					Borne inférieure	Borne supérieure
قسم الإنتاج العاصمة	المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود	-14,7440*	3,5922	,003	-25,960	-3,528
	المديرية الجهوية للإنتاج بركاوي	-19,0433*	3,8327	<,001	-31,010	-7,076
	المديرية الجهوية للحفر	-13,8509*	4,1440	,029	-26,790	-,912
	مديرية الشؤون الاجتماعية العاصمة	-5,2302	4,4102	,843	-19,000	8,540
المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود	قسم الإنتاج العاصمة	14,7440*	3,5922	,003	3,528	25,960
	المديرية الجهوية للإنتاج بركاوي	-4,2992	3,1048	,751	-13,994	5,395
	المديرية الجهوية للحفر	,8931	3,4819	,999	-9,979	11,765
	مديرية الشؤون الاجتماعية العاصمة	9,5139	3,7948	,185	-2,335	21,363
المديرية الجهوية للإنتاج بركاوي	قسم الإنتاج العاصمة	19,0433*	3,8327	<,001	7,076	31,010
	المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود	4,2992	3,1048	,751	-5,395	13,994
	المديرية الجهوية للحفر	5,1924	3,7294	,747	-6,452	16,837
	مديرية الشؤون الاجتماعية العاصمة	13,8131*	4,0231	,022	1,252	26,375
المديرية الجهوية للحفر	قسم الإنتاج العاصمة	13,8509*	4,1440	,029	,912	26,790
	المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود	-,8931	3,4819	,999	-11,765	9,979
	المديرية الجهوية للإنتاج بركاوي	-5,1924	3,7294	,747	-16,837	6,452
	مديرية الشؤون الاجتماعية العاصمة	8,6208	4,3208	,412	-4,870	22,112
مديرية الشؤون الاجتماعية العاصمة	قسم الإنتاج العاصمة	5,2302	4,4102	,843	-8,540	19,000
	المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود	-9,5139	3,7948	,185	-21,363	2,335
	المديرية الجهوية للإنتاج بركاوي	-13,8131*	4,0231	,022	-26,375	-1,252
	المديرية الجهوية للحفر	-8,6208	4,3208	,412	-22,112	4,870

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

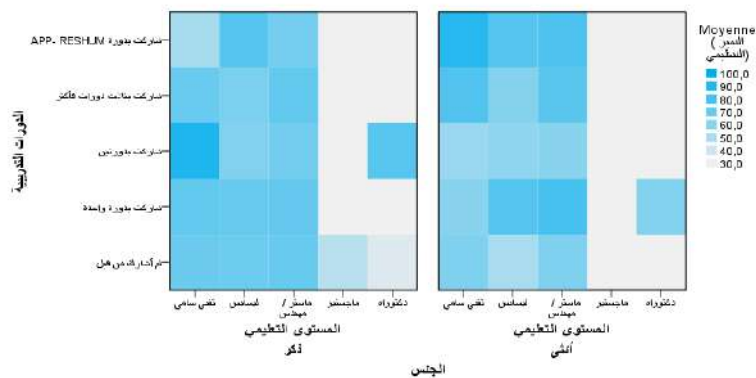
الفروق في مستوى التميز التنظيمي حسب (الجنس - العمر - والمستوى التعليمي)



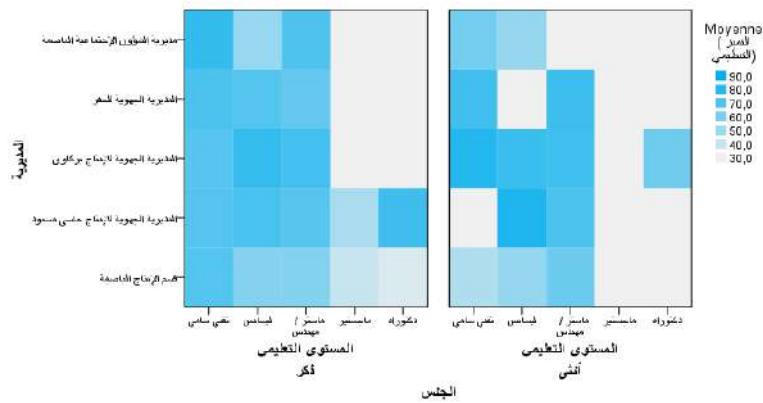
الفروق في مستوى التميز التنظيمي حسب (الجنس -المسمى الوظيفي - والمستوى التعليمي)



الفروق في مستوى التميز التنظيمي حسب (الجنس - الدورات التدريبية - والمستوى التعليمي)



الفروق في مستوى التميز التنظيمي حسب (الجنس - المديرية - والمستوى التعليمي)



: النتائج الخاصة بالعلاقة

Corrélations

		الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	التميز التنظيمي
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	,679**
	Sig. (bilatérale)		<,001
	N	143	143
التميز التنظيمي	Corrélation de Pearson	,679**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	
	N	143	143

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		التوظيف الإلكتروني	التدريب والتطوير الإلكتروني	التقييم الإلكتروني للأداء	الإحصال الإلكتروني	نوفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	التميز التنظيمي
التوظيف الإلكتروني	Corrélation de Pearson	1	,342**	,315**	,286**	,210*	,269**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001	,012	,001
	N	143	143	143	143	143	143
التدريب والتطوير الإلكتروني	Corrélation de Pearson	,342**	1	,471**	,423**	,412**	,393**
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	143	143	143	143	143	143
التقييم الإلكتروني للأداء	Corrélation de Pearson	,315**	,471**	1	,423**	,421**	,478**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	143	143	143	143	143	143
الإحصال الإلكتروني	Corrélation de Pearson	,286**	,423**	,423**	1	,569**	,544**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	143	143	143	143	143	143
نوفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,210*	,412**	,421**	,569**	1	,740**
	Sig. (bilatérale)	,012	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	143	143	143	143	143	143
التميز التنظيمي	Corrélation de Pearson	,269**	,393**	,478**	,544**	,740**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	143	143	143	143	143	143

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

نتائج الخاصة بالنماذج

الانحدار الخطي المتعدد

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,770 ^a	,593	,584	9,6692	2,144

a. Prédictors : (Constante), توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

b. Variable dépendante : الميزان التنظيمي

Statistiques

MAE

N	Valide	143
	Manquant	0
Moyenne		7,6113
Maximum		25,23

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	18937,873	3	6312,624	67,519	<,001 ^b
	de Student	12995,680	139	93,494		
	Total	31933,552	142			

a. Variable dépendante : الميزان التنظيمي

b. Prédictors : (Constante), توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	14,081	4,055		3,472	<,001		
	توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	2,555	,293	,591	8,711	<,001	,636	1,571
	التقييم الإلكتروني للأداء	,757	,270	,172	2,797	,006	,773	1,294
	الاتصال الإلكتروني	,635	,320	,135	1,985	,049	,635	1,575

a. Variable dépendante : الميزان التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	14,081	4,055		3,472	<,001		
	توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	2,555	,293	,591	8,711	<,001	,636	1,571
	التقييم الإلكتروني للأداء	,757	,270	,172	2,797	,006	,773	1,294
	الاتصال الإلكتروني	,635	,320	,135	1,985	,049	,635	1,575

a. Variable dépendante : الميزان التنظيمي

شجرة القرار

■ Résultats du champ de sortie التميز التنظيمي

■ Comparaison de \$R\$-التميز التنظيمي avec التميز التنظيمي

Nombre minimal d'erreurs	-23,387
Nombre maximal d'erreurs	20,043
Nombre moyen d'erreurs	-0,0
Erreur absolue moyenne	7,523
Ecart type	9,31
Corrélation linéaire	0,784
Occurrences	143

Statistiques

MAE

N	Valide	143
	Manquant	0
Moyenne		7,5229
Maximum		23,39

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Erreur	,049	143	,200*	,991	143	,453

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الشبكة العصبية

■ Résultats du champ de sortie التميز التنظيمي

■ Comparaison de \$N\$-التميز التنظيمي avec التميز التنظيمي

Nombre minimal d'erreurs	-25,961
Nombre maximal d'erreurs	19,898
Nombre moyen d'erreurs	-0,572
Erreur absolue moyenne	7,213
Ecart type	9,359
Corrélation linéaire	0,781
Occurrences	143

Statistiques

MAE

N	Valide	143
	Manquant	0
Moyenne		7,2128
Maximum		25,96

Récapitulatif du modèle

Cible	التميز التنظيمي
Modèle	Perceptron multicouche
Règles d'arrêt utilisées	L'erreur ne peut être plus réduite
Neurones de première couche masquée	2

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Erreur	,080	143	,027	,984	143	,106

a. Correction de signification de Lilliefors

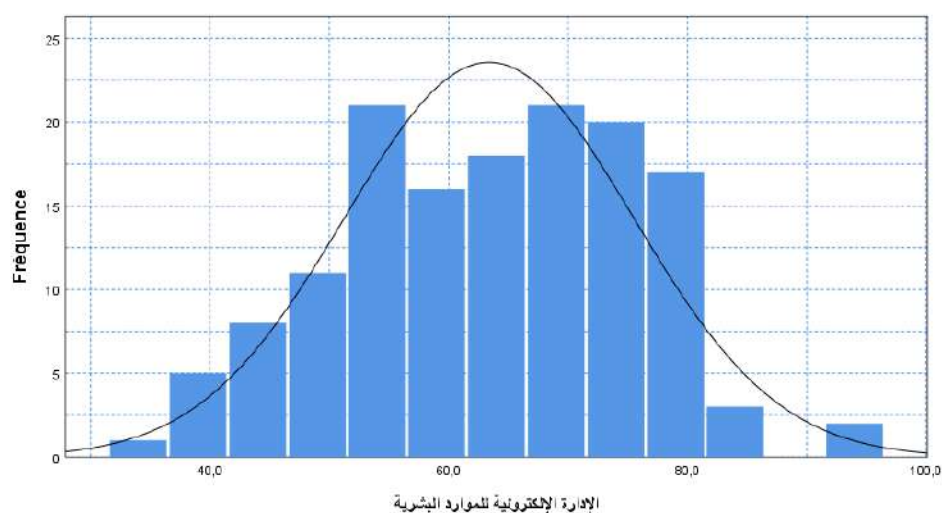
Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	,064	143	,200*	,986	143	,142

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Histogramme

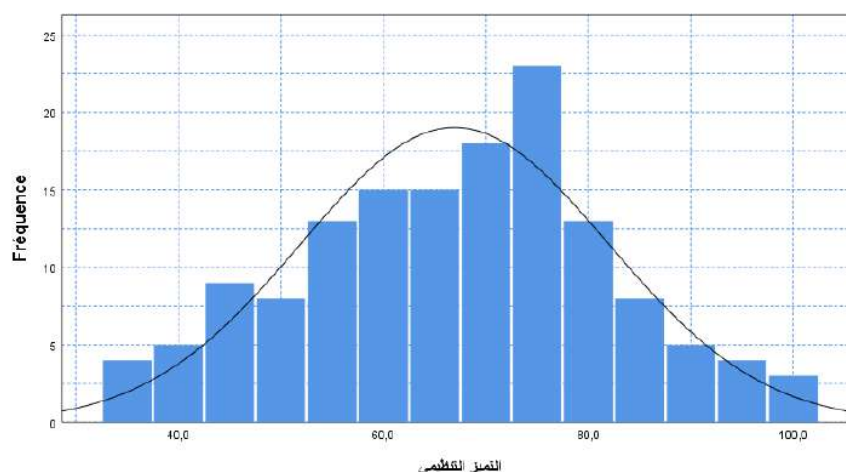


Tests de normalité

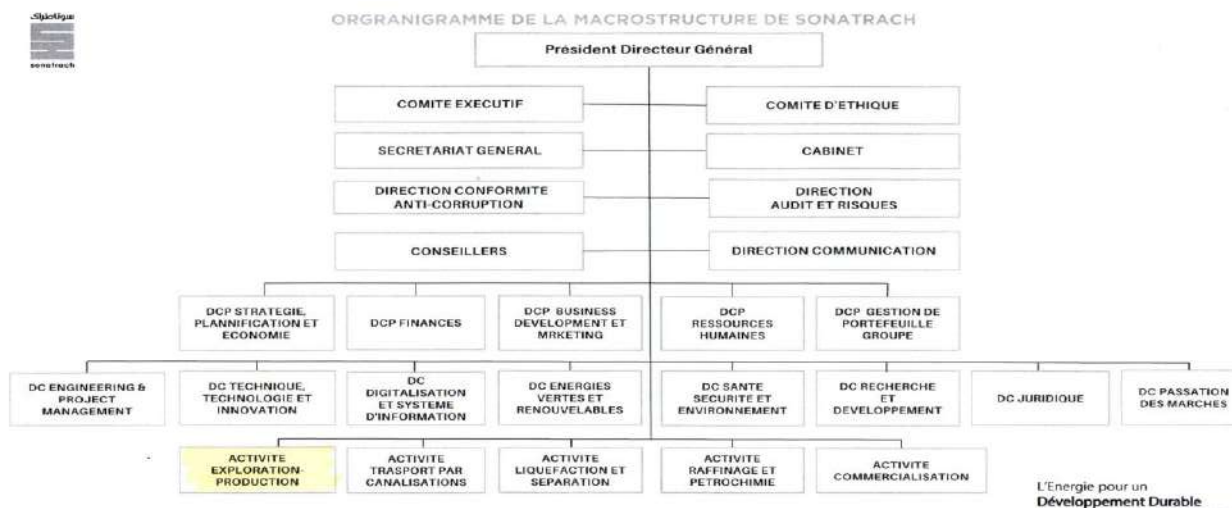
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التميز التنظيمي	,077	143	,036	,987	143	,182

a. Correction de signification de Lilliefors

Histogramme



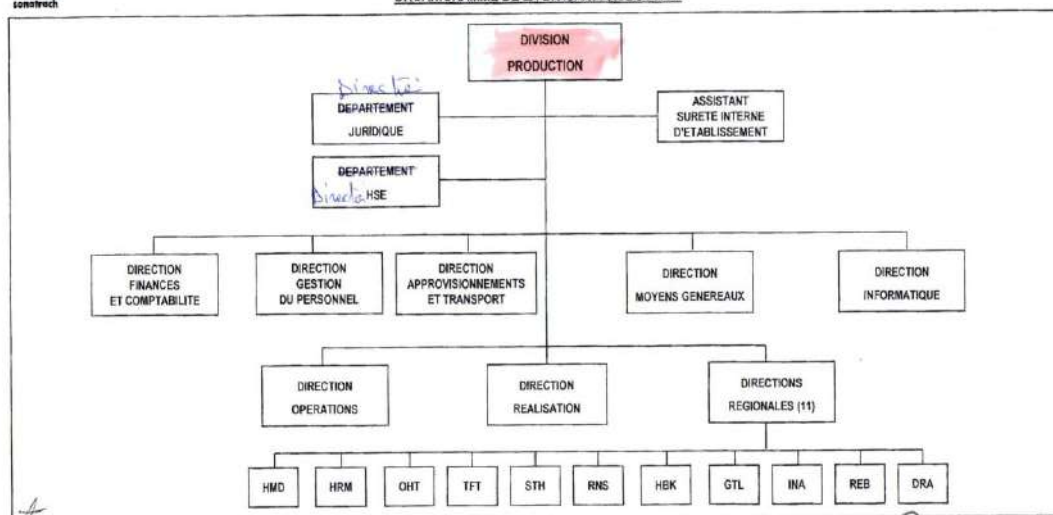
الملحق رقم (04): وثائق بعض المديريات التابعة لسوناطراك



N° 368/DG

Classement : 2.008.1
Référence : A-573 (R11)
Page : 5 de 8

ORGANIGRAMME DE LA DIVISION PRODUCTION



Fait à Alger, le 16 SEP. 2023
Le Président Directeur Général,



Questionnaire d'évaluation à chaud

Intrinsèque de la formation

Organisme Formateur :

Date(s) :

Lieu :

Fonction :

Direction / Service :

Nous vous remercions de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Vos réponses nous permettront d'améliorer la qualité de la formation et de mieux répondre à vos attentes.

Merci d'exprimer votre degré de satisfaction en indiquant la note de votre choix selon la grille suivante :

1. Insatisfait 2. Peu satisfait 3. Satisfait 4. Très satisfait

Axes d'évaluation	1	2	3	4
1. Qualité pédagogique de la formation				
Adaptation du contenu à votre niveau				
Conformité du contenu à ce qui était prévu				
Adéquation par rapport aux besoins professionnels				
Equilibre entre les parties théorique et pratique				
Exercices, études de cas, jeux de rôles				
Les supports pédagogiques				
2. Le formateur				
Maîtrise du thème				
Gestion du temps				
Efficacité des méthodes et techniques pédagogiques utilisées				
Ecoute, compréhension des problèmes et réponses aux questions				
Implication des participants				
3. Environnement et Logistique				
Accueil				
Organisation				
Salle de formation/équipements				
Hébergement				
Restauration				
4. Groupe				
Homogénéité du groupe				
Intensité des échanges dans le groupe et participation				
5. Appréciation globale				
Information préalable sur le contenu de la formation				
Atteinte des objectifs de la formation				
Durée de la formation				
Possibilité de mettre en œuvre les acquis de la formation				

Les points forts de la formation :

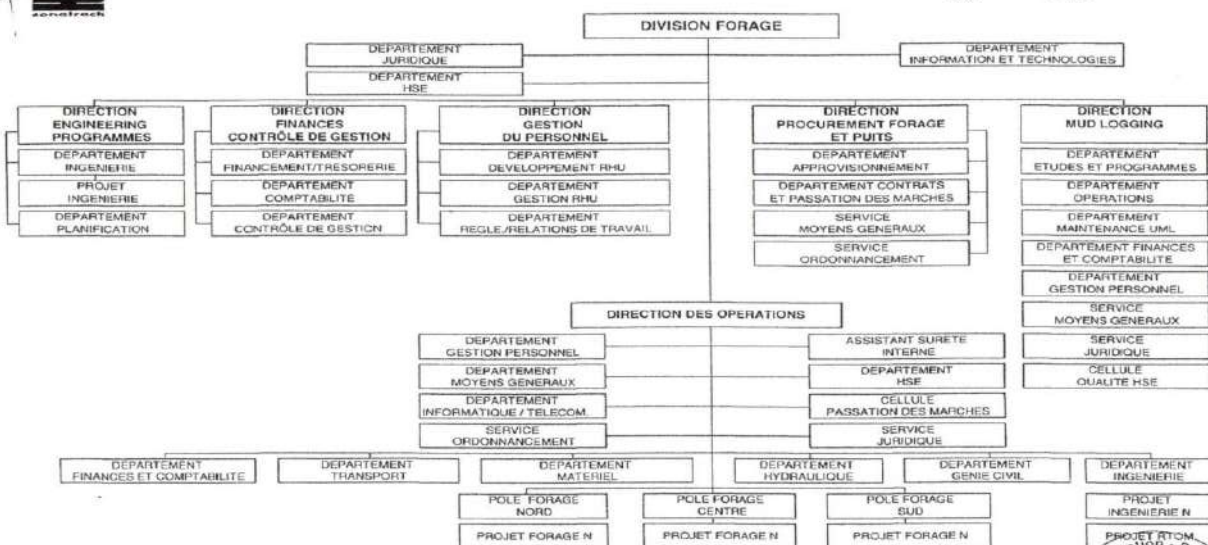
Les points à améliorer :

Quels sont les parties/modules du programme de formation que vous estimez les plus intéressants ?

Recommandation et/ou suggestion :

Commentaires/Divers :

Classement : EP.12.1
 Référence : OG.001 (R1)
 Page : 2 de 2



Fait à Alger, le 12/01/2019
 Le Vice-président
 S. MEKMOUCHE

الفهرس

الفهرس

I	إهداء
II	شكر وعرفان
III	الملخص :
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
XI	قائمة الملاحق
XI	قائمة الاختصارات والرموز
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتميز التنظيمي والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي
3	المطلب الأول: ماهية التميز التنظيمي
3	الفرع الأول: مفهوم التميز التنظيمي
11	الفرع الثاني: أهمية التميز التنظيمي وأهدافه
13	الفرع الثالث: خصائص التميز ومتطلباته
15	المطلب الثاني: مبادئ التميز التنظيمي وأبعاده
16	الفرع الأول: مبادئ التميز التنظيمي
16	الفرع الثاني: أبعاد التميز التنظيمي
25	المطلب الثالث: نماذج التميز
25	الفرع الأول: نماذج التميز الأجنبية
39	الفرع الثاني: نماذج التميز العربية والمحلية
50	المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
50	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية
50	الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها

53	الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية وأسباب التحول نحوها
54	الفرع الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها
56	الفرع الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية والمزايا والتحديات
63	الفرع الخامس: نظم معلومات الموارد البشرية كأحد التطبيقات الوظيفية للإدارة الإلكترونية
65	المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
65	الفرع الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية
78	الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهميتها
83	الفرع الثالث: خطوات التصميم والتطبيق الناجح لأنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومجالات استخدامها
86	الفرع الرابع: مستويات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
88	الفرع الخامس: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
98	الفرع السادس: أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
99	الفرع السابع: المزايا والتحديات نحو استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية للمنظمات
101	المطلب الثالث: أوجه مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تطوير الأداء التنظيمي وصولاً للتميز
101	الفرع الأول: النتائج المترتبة عن استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
102	الفرع الثاني: العلاقة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي
107	خلاصة الفصل
108	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للتميز التنظيمي والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
109	تمهيد
110	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
110	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين
114	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز التنظيمي
117	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
120	المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
120	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين
126	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز التنظيمي
130	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المبحث الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية	134
المطلب الأول: التعليق على الدراسات السابقة باللغة العربية	134
المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	136
المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	138
خلاصة الفصل:	141
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	142
تمهيد:	143
المبحث الأول: واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي في سوناطراك	144
المطلب الأول: التعريف بشركة سوناطراك	144
المطلب الثاني: الاستراتيجيات الداعمة للرقمنة والتميز التنظيمي	145
الفرع الأول: أهداف استراتيجية SH 2030	145
الفرع الثاني: أبرز الفاعلين في تحقيق استراتيجية SH 2030	146
المطلب الثالث: واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في سوناطراك	146
الفرع الأول: مشاريع رقمنة التسيير	147
الفرع الثاني: البرامج والأنظمة الداعمة للتسيير الإلكتروني للموارد البشرية	149
الفرع الثالث: أهم إنجازات سوناطراك في مجال التحول الرقمي:	159
المطلب الرابع: واقع التميز التنظيمي في سوناطراك	160
الفرع الأول: مشروع تحويل الموارد البشرية TRH	161
الفرع الثاني: اسقاط أبعاد التميز التنظيمي على واقع شركة سوناطراك	163
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية	172
المطلب الأول: منهج الدراسة ونموذجها	172
الفرع الأول: منهج الدراسة	172
الفرع الثاني: نموذج الدراسة	173
المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة	173
الفرع الأول: مصادر جمع البيانات	174
الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المتبعة	174

175	الفرع الثالث: أدوات جمع البيانات
178	الفرع الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
179	المبحث الثالث: تقديم مجتمع وعينة الدراسة.....
180	المطلب الأول: ميدان الدراسة
180	الفرع الأول: مديرية الشؤون الاجتماعية بسوناطراك الجزائر العاصمة
180	الفرع الثاني: قسم الإنتاج بسوناطراك الجزائر العاصمة.....
181	الفرع الثالث: المديرية الجهوية للحفر بحاسي مسعود.....
182	الفرع الرابع: المديرية الجهوية للإنتاج مؤسسة حوض بركاوي
182	الفرع الخامس: المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود.....
183	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
183	الفرع الأول: مجتمع الدراسة.....
183	الفرع الثاني: عينة الدراسة.....
184	المطلب الثالث: دراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
184	الفرع الأول: تحليل البيانات الخاصة بمتغير الجنس
185	الفرع الثاني: تحليل البيانات الخاصة بمتغير الفئة العمرية.....
187	الفرع الثالث: تحليل البيانات الخاصة بمتغير المستوى التعليمي.....
188	الفرع الرابع: تحليل البيانات الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي
189	الفرع الخامس: تحليل البيانات الخاصة بمتغير الأقدمية.....
190	الفرع السادس: تحليل البيانات الخاصة بمتغير الدورات التدريبية
191	الفرع السابع: تحليل البيانات الخاصة بمتغير المديرية التي ينتمي إليها العامل.....
194	خلاصة الفصل.....
195	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.....
196	تمهيد.....
197	المبحث الأول: تحليل نتائج متغيرات الدراسة.....
197	المطلب الأول: تحليل اتجاهات آراء العينة المدروسة حول محور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
197	الفرع الأول: نتائج تحليل فقرات البعد الأول التوظيف الإلكتروني:.....

200	الفرع الثاني: نتائج تحليل فقرات البعد الثاني التدريب والتطوير الإلكتروني:.....
203	الفرع الثالث: نتائج تحليل فقرات البعد الثالث التقييم الإلكتروني للأداء:.....
205	الفرع الرابع: نتائج تحليل فقرات البعد الرابع الاتصال الإلكتروني:.....
208	الفرع الخامس: نتائج تحليل فقرات البعد الخامس توفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:.....
211	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات آراء العينة المدروسة حول محور التميز التنظيمي.....
211	الفرع الأول: نتائج تحليل فقرات البعد الأول التميز القيادي:.....
214	الفرع الثاني: نتائج تحليل فقرات البعد الثاني تميز المرؤوسين:.....
216	الفرع الثالث: نتائج تحليل فقرات البعد الثالث تميز الهيكل التنظيمي.....
218	الفرع الرابع: نتائج تحليل فقرات البعد الرابع تميز الاستراتيجية.....
220	الفرع الخامس: نتائج تحليل فقرات البعد الخامس تميز الثقافة التنظيمية.....
224	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
224	المطلب الأول: اختبار أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي في سوناطراك.....
226	الفرع الأول: اختبار طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي.....
229	الفرع الثاني: تطبيق نموذج الإنحدار الخطي المتعدد.....
234	الفرع الثالث: تطبيق نموذج شجرة القرار.....
240	الفرع الرابع: تطبيق نموذج الشبكة العصبية.....
245	الفرع الخامس: المقاضلة بين النماذج.....
246	الفرع السادس: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى.....
251	المطلب الثاني: إختبار الفروق في إجابات العينة المدروسة حول التميز التنظيمي التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.....
251	الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بدراسة الفروق التي تعزى لمتغير الجنس.....
254	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بدراسة الفروق التي تعزى لمتغير العمر.....
256	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بدراسة الفروق التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.....
260	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بدراسة الفروق التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....
263	الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بدراسة الفروق التي تعزى لمتغير الأقدمية.....
266	الفرع السادس: اختبار الفرضية الفرعية السادسة المتعلقة بدراسة الفروق التي تعزى لمتغير الدورات التدريبية.....
269	الفرع السابع: اختبار الفرضية الفرعية السابعة المتعلقة بدراسة الفروق التي تعزى لمتغير المديرية التي ينتمي إليها العامل.....

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة	273
المطلب الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بتحليل اتجاهات العينة حول متغيرات الدراسة (محاور الاستبانة)	273
الفرع الأول: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بمحور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:	273
الفرع الثاني: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بمحور التميز التنظيمي	276
المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بتأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز التنظيمي	278
الفرع الأول: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى	278
الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى	280
الفرع الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية	281
الفرع الرابع: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	282
الفرع الخامس: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة	283
الفرع السادس: مناقشة نتائج الفرضية الخامسة	284
المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار الفروق في إجابات العينة المدروسة حول التميز التنظيمي التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية .	285
الفرع الأول: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بمتغير الجنس	286
الفرع الثاني: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بمتغير العمر	286
الفرع الثالث: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي	287
الفرع الرابع: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي	287
الفرع الخامس: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بمتغير الأقدمية	287
الفرع السادس: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بمتغير الدورات التدريبية	288
الفرع السابع: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بمتغير المديرية التي ينتمي إليها العامل	288
خلاصة الفصل	295
خاتمة	297
المراجع	303
الملاحق	327
الفهرس	354