

## دور ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز التميز التنظيمي (دراسة تحليلية في جامعة تكريت)

### The Role of Electronic Human Resources Practices in Enhancing Organizational Excellence (Analytical Study at Tikrit University)

أ. م. د. عامر علي حمد \*

أثير غالب كليب \*

Dr. Amer Ali Hamad  
Atheer Ghaleb Kulaib

#### الملخص:

أصبح من أولويات الجامعات في العصر الحالي الاهتمام بمواردها البشرية التي تشكل فرق عمل داعمة للتميز، وتوظيف وتبني كل الوسائل التكنولوجية المستخدمة لإدارة مواردها البشرية، وقد جاءت الدراسة الحالية لتحديد دور ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز التميز التنظيمي، من خلال دراسة استطلاعية في جامعة تكريت، ان التميز التنظيمي في الجامعات هو الهدف الأساسي لها، ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات فقد تضمن الباحثان هذه المتغيرات ضمن اطار شمولي في محاولة لدراسة العلاقة والاثر بينهما، واستخدمت الدراسة لمنهج الوصفي التحليلي، وشملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من (٧٨) شخصاً من العاملين في الجامعة المبحوثة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع المعلومات الميدانية والتي تتكون من نوعين من المعلومات الاولى تعريفية تضمن معلومات عامة عن عينة الدراسة، والثانية ذات علاقة بمتغيرات الدراسة، واستعملت الدراسة عدد من لوسائل الإحصائية لغرض تحليل البيانات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة موجبة ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز التميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التميز التنظيمي، جامعة تكريت.

\* كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة تكريت - العراق.

Email: [Amerali@tu.edu.iq](mailto:Amerali@tu.edu.iq)

\* College of Administration and Economics/ Tikrit University - Iraq.

\* كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة تكريت - العراق.

Email: [Atheerko75@gmail.com](mailto:Atheerko75@gmail.com)

\* College of Administration and Economics/ Tikrit University - Iraq.

**Abstract:**

It has become one of the priorities of universities in the current era to pay attention to their human resources, which form work teams that support excellence, and to employ and adopt all technological means used to manage their human resources. The current study came to determine the role of electronic human resources practices in enhancing organizational excellence, through an exploratory study at Tikrit University, Organizational excellence in universities is their primary goal, and due to the limited studies that dealt with the relationship between these variables, the researchers included these variables within a comprehensive framework in an attempt to study the relationship and impact between them. The study used a descriptive analytical approach, and the study included a random sample consisting of (78) people from the study relied on a questionnaire to collect field information, which consists of two types of information: the first is introductory and includes general information about the study sample, and the second is related to the variables of the study. The study used a number of statistical methods for the purpose of analyzing the data, relying on the statistical program (SPSS). One of the most prominent findings of the study is the existence of a positive relationship with electronic human resources practices in enhancing organizational excellence.

**Keywords: electronic human resources management practices, electronic recruitment, electronic training, organizational excellence, Tikrit University.**

**المقدمة:**

تسعى المنظمات في الوقت المعاصر الى بناء الترابط بين أنشطتها وطريقة الإدارة والتوظيف الفعال للموارد البشرية من خلال استخدامها للتقنيات التكنولوجية والمعرفة المركزة التي تحقق نقلة نوعية للمنظمات من الاهتمام بموجوداتها المادية الى اهتمامها بالأصول المعنوية (غير الملموسة)، وشهدت السنوات الأخيرة تحولات سريعة في إدارة الموارد البشرية حيث انها تحولت من التركيز على الإجراءات التقليدية للتوظيف الى الإجراءات التكنولوجية، وحتى على مستوى الاعمال اليومية لإدارة الموارد البشرية بدأت تعتمد على الوسائل الإلكترونية فضلاً عن عمليات التوظيف والاختيار والتعيين بطريقة تضيف قيمة للمنظمة في جميع وظائفها لان استخدام التكنولوجية في مجال إدارة الموارد البشرية سيميزها عن المنظمات الأخرى. ونتيجة لهذه التحولات والتحديات العالمية برز مفهوم التميز والذي يشير الى سعي المنظمات الى استغلال الفرص بنكاء، من خلال التخطيط الفعال والرؤية المشتركة وبوضوح للوصول الى أفضل أداء، ومن هنا سعت الدراسة الحالية الى معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة ب (الاختيار والتوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، التعويض والاجور الإلكترونية، تقييم الاداء الإلكتروني) في تحقيق التميز التنظيمي (القيادة، الموارد البشرية، العمليات).

**مشكلة الدراسة:**

نتيجة لظهور التغييرات الكبيرة الحاصلة في العالم من ظهور للعولمة والاستدامة والتسابق التكنولوجي والتي ازدادت بشكل ملحوظ في الآونة الأخيرة، وان الجامعات هي الأكثر تأثراً لظروف البيئة الديناميكية التغيير، وهي الأكثر اهتماماً بالتطورات التكنولوجية المتميزة الحاصلة فيها، لذا يجب ان تتجه هذه المنظمات الى لفهم كيفية هذه التكنولوجيا ولكي تتمكن من التغلب على الظروف في هذه البيئة المتغيرة ولا بد من امتلاكها لها والخاصة بأدارة الموارد البشرية التي اصبحت يشكل حجر الزاوية الذي يقود المنظمة الى التميز، لذا على المنظمة ان تعتمد على الممارسات الإلكترونية للموارد البشرية واستثماره في بناء القدرات التنظيمية المتميزة وبالتالي تحسين أداء المنظمة وتحقيق اهدافها بأقل وقت وجهد وتكلفة من خلال ما يرافق ذلك من إصلاحات يكون الهدف منها في النهاية هو تقديم افضل الخدمات وتحقيق التميز. واستنادا لما تم ذكره انفاً يمكن ان تتحدد مشكلة الدراسة بصورة اكثر وضوحاً من خلال التساؤلات الآتية:

- ١- ماهي علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز التميز التنظيمي؟
- ٢- ماهو اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز التميز التنظيمي؟
- ٣- هل هناك تباين لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز التميز التنظيمي؟

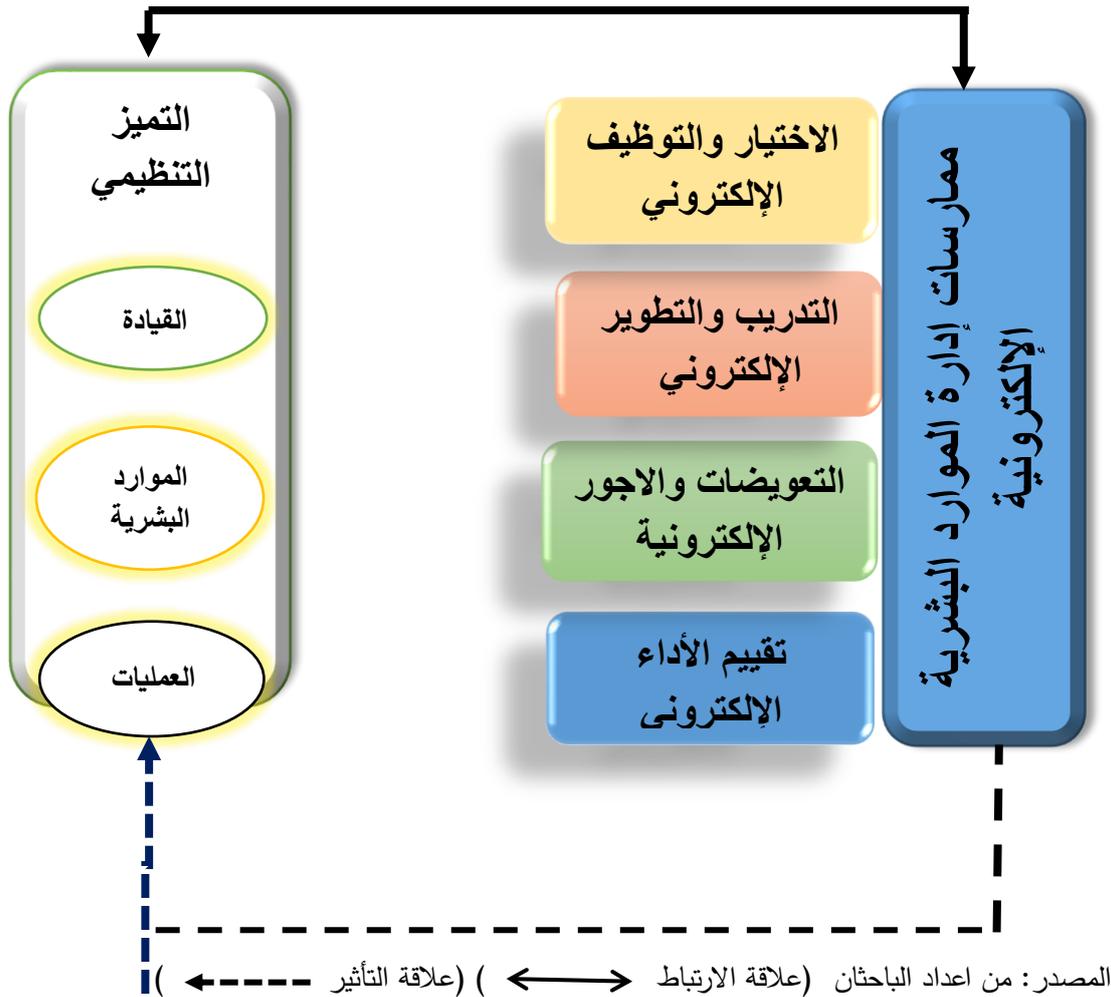
**أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية الدراسة من خلال حاجة المنظمات الى المتغيرات الجديدة في إدارة مواردها الفكرية المحركة لنجاحها، ومن هذه المتغيرات هو استخدام التكنولوجيا في مجال إدارة الموارد البشرية الامر الذي يقود الى التميز، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال متغيراتها المبحوثة (ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي). وإنطلاقاً من مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق النجاح والتميز، فقد إزداد إهتمام الباحثين بهذا الموضوع بشكل متزايد، ولحدائثة تناول ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في واقعنا العربي بشكل عام والعراقي بشكل خاص فإن الدراسة الحالية تحاول تسليط الضوء على هذه الممارسات وعلاقتها بالتميز التنظيمي. وتكتسب ايضاً هذه الدراسة أهميتها عبر النتائج التي سيتم التوصل إليها والتي ستحدد مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الواجب على المنظمات استخدامه وطبيعة علاقته بالتميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

## أهداف الدراسة:

- ١- توضيح مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وإمكانية تطبيقه في المنظمة المبحوثة والاستفادة منه في تحقيق التميز لها.
- ٢- معرفة مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المنظمة المبحوثة.
- ٣- توضيح الفروق الجوهرية في وجهات النظر للكتاب والباحثين في المجال الإداري حول مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي.
- ٤- التعرف على الصعوبات التي تشكل عائقاً أمام المنظمة المبحوثة دون تحقيقها للتميز التنظيمي.
- ٥- تقديم التوصيات والمقترحات التي تكفل تسهيل عملية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتحقيق التميز في المنظمة المبحوثة.

## أنموذج الدراسة:



## فرضيات الدراسة:

- ١- الفرضية الرئيسية الأولى ((توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية)).
- ٢- الفرضية الرئيسية الثانية ((توجد علاقة أثر معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية)).
- ٣- الفرضية الرئيسية الثالثة ((يتباين تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز التنظيمي)).

## منهج الدراسة وأساليب جمع البيانات:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة من خلال المسح المكتبي وذلك للاستفادة من المراجع والمصادر لبناء الجانب النظري، وكذلك استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من الميدان المبحوث وتحليلها احصائياً لاختبار فرضيات الدراسة وكانت مكوناتها كما يبين في الجدول (١).

الجدول (١): متغيرات استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة	المجموع	المصدر
١	معلومات تعريفية	- المؤهل العلمي - اللقب العلمي - سنوات الخبرة	١ ١ ١	٣	الزيارات الميدانية للجامعة المبحوثة.
٢	ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	- الاختيار والتوظيف الإلكتروني. - التدريب والتطوير الإلكتروني. - التعويضات والأجور الإلكترونية. - تقييم الأداء الإلكتروني.	٤ ٤ ٤ ٤	١٦	(الحسناوي وعلوان، ٢٠٢٢) (الطيب والقوصي، ٢٠٢٣)
٣	التميز التنظيمي	- القيادة - الموارد البشرية - العمليات	٤ ٤ ٤	١٢	(حافظ واخرون، ٢٠١٩) (زين العابدين، ٢٠٢٠)

المصدر من إعداد الباحثان

## حدود الدراسة:

- ١- **الحدود المكانية:** اختيرت جامعة تكريت مجتمعا للدراسة، كونها من المنظمات التعليمية التي يمكن ان تحقق فوائد كثيرة من خلال علاقة وتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز التنظيمي اضافة الى اهمية الخدمات التعليمية الواسعة التي تقدمها الى المجتمع .
- ٢- **الحدود الزمانية:** تحددت مدة الدراسة بـ (٢٠٢٤/٢/١٠ - ٢٠١٦/٤/١٠)، إذ تم جمع المصادر والبيانات والمعلومات من خلال توزيع استمارة الاستبانة وإكمال الجانب الميداني.
- ٣- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل قصدي وبالبالغ عددها (٧٨) من أعضاء الهيئة التدريسية حملة لقب (مدرس مساعد، مدرس، أستاذ مساعد وأستاذ) كونهم الشريحة الاقرب والأكثر ممارسة للمفاهيم التكنولوجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

## المحور الأول / الجانب النظري:

### أولاً: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

تعد وظيفة إدارة الموارد البشرية الوظيفية الابرز من بين جميع الوظائف في المنظمات ذلك ان الأساس في بناء هرم المنظمات هو المورد البشري وهو الأساس في أداء جميع الوظائف الأخرى فمثلاً وظيفة التسويق يقوم بأدائها مورد بشري تم استقطابه واختياره وتدريبه وتطوير مهاراته وتحديد نظام التعويض والأجور وتنظيم العلاقة ما بين المنظمة والافراد العاملين يتم من خلال إدارة الموارد البشرية والحال نفسه ينطبق على إدارة الإنتاج والعمليات او الإدارة المالية ومنها بدأ ينظر الى المورد البشري بانه (راس مال) المنظمات، لذا فإننا لا نخطئ ان قلنا مهما امتلكت المنظمات موارد مالية ومادية لا تكفي وحدها لتحقيق الأهداف إن لم يقترن ذلك بالمورد البشري الكفوء والفعال (Shanmugathasan & Thirunavukkarasu, 2022: 8). وتعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة التي تسعى لتحويل المؤسسات إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الوظيفية ووظائفها الإدارية (Nyathi& Kekwaletswe, 2023: 237). ان إعطاء مفهوم خاص بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية يتطلب التعريف بالمكونات الأساسية التي تمثل عند النقاءها إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتي تتمثل في الإدارة الإلكترونية وتعرف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على انها (عملية التكامل ما بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات من اجل تعظيم قيمة العمليات التي

تؤديها إدارة الموارد البشرية) (أبو العينين : ٢٠١٩ : ٥١)، ويشير (الطيب و القوصي، ٢٠٢٣ : ١٢٠١) بأنها تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية لتسهيل علمية انجاز المهام بين الموظفين وأصحاب العلاقة، كما عرفها (الحسناوي وعلوان : ٢٠٢٢ : ١٧٦) تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة عبر الوسائل الإلكترونية. ومما ورد يمكن القول بان ادارة الموارد البشرية الإلكترونية هي منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستخدام الأمثل لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية وزيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات السريعة.

### ثانياً: أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ذات أهمية قصوى من خلال تسهيل الوصول الى المعلومات وتحقيق ميزة تنافسية إضافة الى السيطرة على التكاليف المتحققة جراء ممارسات وظائف ادارة الموارد البشرية ويمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال ما يلي:

- ١- تحسين جودة وسرعة توفير المعلومات.
- ٢- تحسين الخدمات المقدمة للموظفين.
- ٣- احداث تكامل في الوصول الى قواعد البيانات وتوسيع نطاق المعلومات.
- ٤- زيادة إمكانية وصول الموظفين الى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الإلكترونية لادارة الموارد البشرية (الصراف : ٢٠٢٠ : ٢٣٨).
- ٥- تسهيل عمليات التدريب والتفاعل والمشاركة في مختلف العمليات.
- ٦- تحقق للمنظمة ميزة تنافسية وزيادة لقيمتها من خلال استخدامه للتكنولوجيا الاكثر شمولاً لدعم أنشطتها (Alabaddi et al, 2020: 61).
- ٧- تركز على استخدام التكنولوجيا للحفاظ على السجلات الخاصة بالموظفين، وكذلك دعم عمليات إدارة الموارد البشرية من اختيار وتعيين وتدريب وأداء (جدي وحسين، ٢٠٢٣ : ٢٨٥).

### ثالثاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

تتشرك وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في أوجه التشابه مع وظائف إدارة الموارد البشرية، التي تخطط للمؤسسات والوظائف للعاملين او للمتقدمين للعمل، والسعي الى الحصول على الموارد البشرية

وبناء الأداء الفردي والتنظيمي، ومكافأة الموظفين، والحفاظ على الموارد البشرية وتعتمد الدراسة على (أبو العينين، ٢٠١٩: ٧٠ - ٧٥) و(الحسناوي وعلوان، ٢٠٢٢: ١٧٧ - ١٧٨) و(الطيب و القوصي، ٢٠٢٣: ١٢٠٥) ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على النحو التالي:

١-الاختيار والتوظيف الإلكتروني: إن أنظمة الاختيار لها أهمية كبيرة جدا حيث أنها تمكن المنظمة من زيادة فرص الحصول على الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب، وتعتمد هذه الأنظمة على مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة تشمل المقابلات، اختبارات القدرة، الاختبارات الشخصية وغيرها، للحصول على تقدير سليم لقدرات وإمكانات المتقدم للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة. وتسمح هذه الأنظمة للمتقدمين لشغل الوظائف بوضع سيرهم الذاتية أو إكمال تعبئة الطلب من خلال الإنترنت، كما تعطي المتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم، وتسمح للمنظمة بفحص المتقدمين للوظيفة وتصفياتهم.

وتقوم عملية الاختيار للعاملين على حفظ الاختبارات عبر الإنترنت من خلال اختبار مستوى معرفتهم وسلوكهم من مجموعة هؤلاء الذين سيقوم صاحب العمل بتوظيفهم بشكل صحيح عن طريق إجراء كل الاختبارات عبر الإنترنت باستخدام تقنية معلومات قوية تساعد على تقليل التكلفة (الحسناوي وعلوان، ٢٠٢٢: ١٧٧).

والتوظيف الإلكتروني هو التوظيف عبر الإنترنت، والذي تستخدمه العديد من الشركات على نطاق واسع في العصر الحالي وخاصة بعد انتشار المعاملات الإلكترونية كبديل حيوي لطلبات التوظيف والإعلان عن الوظائف المطلوبة بصورها التقليدية. من خلال التوظيف الإلكتروني، تقوم الشركات عادة بالإعلان عن حاجتها لشغل وظائف أو مناصب معينة معتمدة على الإنترنت في استعراض طلبات الترشيح لشغل تلك الوظائف أو تعيين المرشحين باستخدام الإنترنت كوسيط، وتعد الصورة الأبسط لتلك العملية أو تتمثل ممارستها الشائعة لتسهيل التوظيف عبر الإنترنت في تحميل معلومات التوظيف على الموقع الرسمي للشركة أو توظيف مواقع التوظيف عبر الإنترنت لخدمة هذا الغرض (Bondarouk & Furtmueller, 2017: 99).

٢-التدريب والتطوير الإلكتروني: ويقصد بها استخدام الإنترنت أو الشبكة الداخلية للمؤسسة لتسهيل برامج التدريب والتطوير للقوى العاملة والحصول على برامج التدريب عبر الإنترنت، وترجع أهمية هذا النظام إلى إمكانيةه في تغطية عدد كبير من الموظفين بغض النظر عن مواقعهم، حيث يتم استخدام الأجهزة الإلكترونية والتطبيقات والعمليات لإنشاء المعرفة وإدارتها ونقلها (Shah, Michae, 2020: 74).

٣- **التعويضات والأجور الإلكترونية:** إن تخطيط التعويضات هو عملية ضمان قيام المديرين بتخصيص زيادات في الراتب بطريقة عادلة عبر المؤسسة مع الالتزام في حدود المبادئ التوجيهية للميزانية. وهو الأمر الذي بدأت المنظمات في اللجوء إليه بعد التوجه نحو توسيع حدودها، والإنترنت أمراً حيوياً في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات أو الهيئات الحديثة، صارت لعمليات التعويض الإلكترونية نصيباً من تطويرها. إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات، تقديم حزم المنافع للعاملين وتقييم فعالية أنظمة التعويضات، وتكون تلك الأنظمة متمتعة بالكفاءة عند قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة العامة (الغريب، ٢٠٢٣: ٦٤).

٤- **تقييم الأداء الإلكتروني:** في سبيل متابعة وتنفيذ أهداف عملية تقييم الأداء، تقوم كثير من المنظمات بتوفير عملية تقييم أداء إلكترونية لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم. وتساعد هذه الأنظمة المديرين على قياس الأداء، كتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين (Ahmad, 2015: 84).

#### رابعاً: مفهوم التميز التنظيمي:

يعد التميز التنظيمي حالة من الإبداع الإداري الذي يحقق التفوق التنظيمي، والوصول إلى مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه إنجازات ونتائج تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصالح في المنظمة (علي، ٢٠١٥: ١٢). كما يعتبر بأنه القدرة على تقديم المنتجات بصورة متميزة ومبتكرة عن الآخرين (الخالدي، ٢٠١٢: ٨٥). ويتمثل التميز التنظيمي بتحسين الطريقة التي تخلق بها المنظمة قيمة لعملائها من خلال التطوير المستمر والاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاستخدام الأمثل لمواردها والتكيف المستمر مع بيئتها (العبادي وآخرون، ٢٠٢٠: ٤٣٤). فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (الرشيدي، ٢٠١٩: ٣١). ويعرف بأنه الاتجاه التنظيمي الذي يعمل على استثمار جميع الفرص من خلال التخطيط الاستراتيجي، الذي يعتمد على الرؤية التنظيمية المشتركة ووضوح الأهداف وتوفير الموارد (العبادي وآخرون، ٢٠٢٠: ٤٢٨) وإن لإدارة التميز التنظيمي محورين في الإدارة الحديثة هما:

**البعد الأول:** كل ما يصدر عن الإدارة من قرارات واعمال، وما تعتمد عليه من نظم وفعاليات، جميعه يجب ان يتسم بالتميز، أي الجودة العالية والكاملة التي لا تسمح للخطأ او الانحراف، وتهيئة الفرص الحقيقية لكي تتمكن من تنفيذ اعمالها بطريقة صحيحة ومن المرة الأولى.

**البعد الثاني:** انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها المنظمة عن المنافسين في السوق، وتتفوق حتى على نفسها (نتائجها في الوقت السابق) بمنطق التعلم (السلمي، ٢٠٠٢: ٨).

من خلال ما سبق يتضح لنا ان التميز التنظيمي هو عملية جميع عناصر ومقومات وانشطة المنظمة لمواجهة التغيرات والأوضاع في البيئة الخارجية من خلال استثمار طاقاتها وقدراتها البشرية والمادية والتكنولوجية وتبني الأفكار المبتكرة وتقديمها على شكل سلع او خدمات متميزة تحقق المنظمة من خلالها التفوق في السوق لتقديم المنافع لأصحاب المصالح من عاملين ومتعاملين معها.

### خامساً: أهمية التميز التنظيمي:

١- فتح مجالات واسعة للاعمال امام منظمات و النجاح في مواجهة جميع تحديات المنافسة (Peters & Waterman, 2004: 12).

٢- المساهمة الفعالة في خلق روح الحماس والعمل على الأفكار الجيدة وتشجيع الاشخاص الكفؤين، لتقديم أفكار جديدة ومتميزة و لجميع مستويات المنظمة (Stewart, 2009: 97).

٣- يعمل على تعزيز الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

٤- ينتقل بالمنظمات ذات القدرات على التميز الى مواقف جديدة باستمرار من خلال تحقيقه ميزات تنافسية لها، وبالتالي تحقيق الأداء المتفوق.

٥- زيادة قدرة المنظمة على النمو المتواصل.

٦- زيادة مرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات وقدرتها على استغلال الفرص وتجنب المخاطر (سهمود، ٢٠١٣: ٢١).

٧- تطبيق أنظمة الجودة ونماذج متطلبات تحسين وتطوير الأداء التنظيمي بما يعزز ثقافة التميز والخدمة المتميزة لأصحاب المصالح، وتطوير لوائح وإجراءات العمل وإعادة هندستها وإعداد مختلف الدراسات الخاصة بتطوير العمل وفقاً لنتائج قياس (الفتلاوي، ٢٠١٣: ٩٥).

## سادساً: أبعاد التميز التنظيمي:

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد أبعاد التميز التنظيمي ووردت العديد من وجهات النظر والآراء بشأن أبعاد التميز التنظيمي، لذا سوف يتم الاعتماد على نموذج (حافظ واخرون، ٢٠١٩: ٢٠٠) حول أبعاد التميز التنظيمي التي تركزت على (القيادة، إدارة الموارد البشرية، العمليات) وسوف يتم توضيحها كما يلي :

١- القيادة : ان القيادة تؤثر بشكل كبير على التميز التنظيمي، عن طريق تحفيز الافراد وتنمية قدراتهم، وتشجيعهم نحو الابداع والتميز، عن طريق تميزها بالمهارات القيادية الفعالة والقدرة على التفكير الخلاق، وتشجيع العاملين على المنافسة بين الافراد لتوليد أفكار جديدة (8: 2016, Borghini). ولا يمكن ان تتمكن المنظمة من صناعة التميز الا من خلال ادارتها العليا، والتي تعمل على تنمية مهارات الافراد وقدراتهم وتشجيعهم على الابداع والتميز، وجميع هذه الأنشطة التحفيزية للأفراد لا تتم الا من خلال قيادة متميزة، التي تعمل على تكوين علاقات فعالة داخل المنظمة وتفتح الأبواب اما الجميع للاتصال والتواصل لنقل وتبادل المعلومات والمعرفة بين العاملين بطريقة ديمقراطية تقودهم نحو التميز (عيد، ٢٠٢٢: ١٦٤).

٢- إدارة الموارد البشرية : يؤكد هذا البعد على تمتع العاملين في المنظمة بمهارات وقدرات عالية تمكنهم من انجاز مهامهم بكفاءة، حيث يقومون بتقديم أفكار مبدعة ومتجددة تميز المنظمة عن منافسيها (زين العابدين، ٢٠٢٠: ١٢). فالمنظمة تقدم لمواردها البشرية الإنصاف والمساواة والشراكة والتمكين، وتكافئهم بشكل عادل وتعترف لهم على نحو يحفزهم على تبنى الالتزام باستخدام مهاراتهم وعلمهم لصالح اهداف المنظمة، وذلك من خلال المعايير الفرعية الآتية (243: 2011, Pui-Mun& Hesan):

- تخطيط وتحسين الموارد البشرية.
- تطوير قدرات الأفراد العاملين وطرق العمل من خلال التعليم والتدريب .
- اشتراك الافراد وتمكينهم .
- التحاور بين الأفراد والمنظمة أي العمل على إقامة اتصالات مفتوحة.
- الاعتراف بالأفراد المتميزين ومكافأتهم وتقديرهم وأمانهم وسلامتهم.

- ٣- **العمليات :** هذا البعد يهتم بالكيفية التي تقوم المنظمة من خلالها بإدارة ومراجعة وتحسين عملياتها كما ويبحث في تصميم وإدارة وتحسين العمليات في المنظمة من أجل دعم سياسات واستراتيجيات المنظمة لكي ترضى أصحاب المصلحة، وذلك من خلال المعايير الفرعية التالية:
- تصميم عملياتها بصورة منهجية وإدارية متميزة .
  - تطوير عملياتها بطرق إبداعية لتحسين الأداء وتحقيق رضا الزبائن وأصحاب المصالح.
  - تصميم وتطوير الخدمات على أساس توقعات الزبائن.
  - إنتاج المنتجات والخدمات وتسليمها وما يرتبط من خدمات ما بعد البيع.
  - تعزيز وإدارة العلاقات مع الزبائن (علي، ٢٠١٥: ٣٢).

### المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث:

في هذا المبحث سيتم مناقشة النتائج واختبار الفرضيات الموضوعية بناءً على العلاقات النظرية المستنبطة في الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بمتغيرات البحث.

### أولاً. وصف مجتمع وعينة البحث:

تمثل ميدان البحث بقطاع التعليم نظراً لأهمية القطاع في التعبير عن متغيرات البحث بصورة أكثر موضوعية وواقعية، في حين تمثل مجتمع البحث بالسادة الأكاديميين في جامعة تكريت، وقد تم اعتماد أسلوب العينة القصدية لتحديد حجم العينة إذ تم توزيع الاستمارات على الاكاديميين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت البالغ عددهم ١٣٢ تدريسي، وقد تم استرجاع (٨٢) استمارة، استبعد منها (٤) استمارة نظراً لوجود نقص في معلوماتها، ليكون عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (٧٨) استمارة، بنسبة استرجاع (٥٩.١%)، ويظهر الجدول (٢) تفاصيل اعداد استمارات الاستبيان الموزعة والمستلمة.

## الجدول (٢): استمارات الاستبيان الموزعة والمستلمة

الأعداد	تفاصيل إستمارة الاستبيان
١٣٢	الإستمارة الموزعة
٨٢	الإستمارة المسترجعة
٤	الإستمارة المستبعدة
٧٨	الإستمارة الصالحة للتحليل
%٥٩.١	نسبة الإستمارة الصالحة للتحليل

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

## ثانياً. أداة البحث ومتغيراته:

تمثلت أداة البحث باستمارة استبيان تم اعدادها وصياغة عباراتها من قبل البحث وتوجيهه لجمع البيانات الأولية للبحث (ينظر الملحق ١ لأنموذج استمارة الاستبيان)، لغرض قياس متغيراته، المتمثلة باثنين من المتغيرات، الأول المتغير المستقل والمتمثل بمتغير دور ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية ممثلة بـ(١٦) عبارة ضمن استمارة الاستبيان عبر أربعة أبعاد (أ. الاختيار والتوظيف الإلكتروني، ب. التدريب والتطوير الإلكتروني، ج. التعويضات والأجور الإلكترونية، د. تقييم الأداء الإلكتروني) بواقع (٤) عبارات لكل بعد، أما الثاني فهو المتغير التابع فهو متغير التميز التنظيمي ممثلة بـ(١٢) عبارات، ضمن استمارة الاستبيان عبر أربعة أبعاد (أ. القيادة، ب. الموارد البشرية، ج. العمليات) بواقع (٤) عبارات لكل بعد، وقد احتوت الاستمارة ايضاً على محور خاص بالمعلومات الشخصية المتمثلة للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والتي شملت ثلاث خصائص هي (المؤهل العلمي اللقب العلمي، سنوات الخدمة)، وقد تم اعتماد مقياس لكرت الخماسي في التعبير عن توجهات افراد العينة في الجامعة، حيث تتراوح درجاته ما بين (٥= اتفق تماماً، إلى ١= لا اتفق تماماً).

## ثالثاً. وصف أفراد عينة البحث:

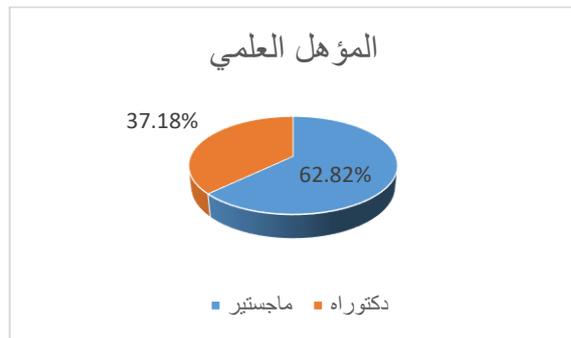
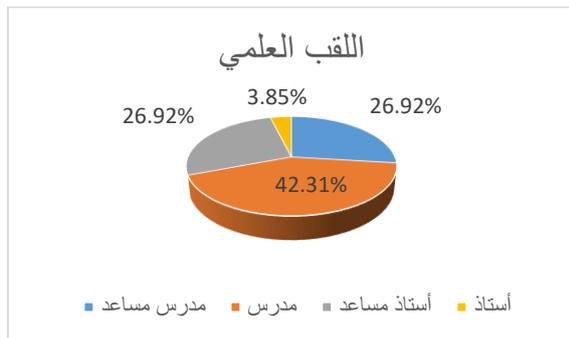
لغرض القاء الضوء بصورة أكثر عمقاً عن إدراك الافراد حول متغيرات البحث فإن الباحث في هذه الفقرة يعمل على إعطاء وصف بسيط عن افراد العينة بصورة معلومات عامة، إذ يظهر الجدول (٣) التوزيع الخاص بالأفراد وفقاً للمعلومات الديموغرافية للأفراد.

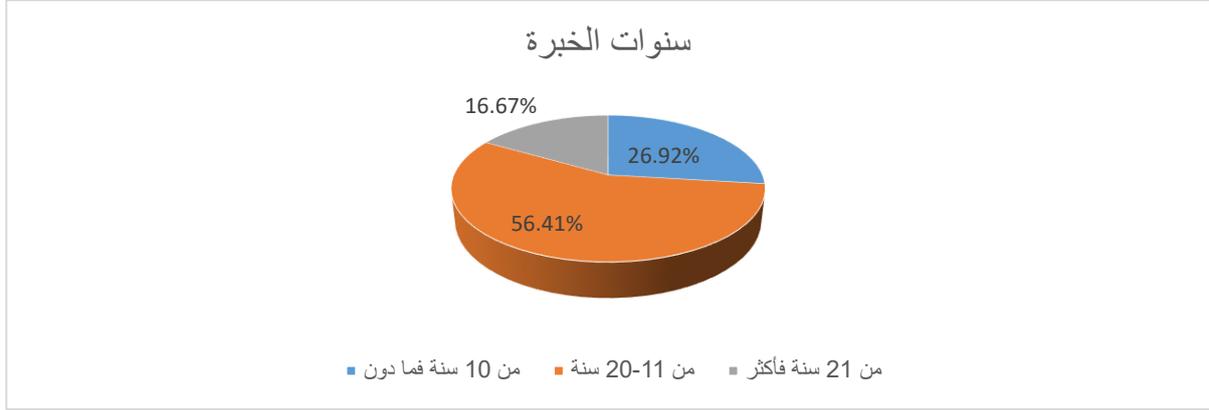
الجدول (٣): توزيع الأفراد وفقاً للمعلومات الديموغرافية

النسبة المئوية %	العدد	الفئة
62.8	49	ماجستير
37.2	29	دكتوراه
26.9	21	مدرس مساعد
42.3	33	مدرس
26.9	21	أستاذ مساعد
3.8	3	أستاذ
26.9	21	من ١٠ سنوات فما دون
56.4	44	من ١١-٢٠ سنة
16.7	13	من ٢١ سنة فأكثر

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)

يظهر الجدول (٣) المعلومات الديموغرافية للأفراد المستقصى منهم، إذ يلاحظ أن النسبة الغالبة مكونة من حمل شهادة الماجستير بعدد يبلغ ٤٩ فرد من إجمالي العينة البالغ (n=78) ونسبة تبلغ ٦٢.٨٪ وهي النسبة الأكبر في حين تبلغ نسبة حملة شهادة الدكتوراه ضمن العينة ٣٧.٢٪، أما على مستوى اللقب العلمي فإن أغلب افراد العينة من هم بلقب مدرس ونسبة تبلغ ٤٢.٣٪ وهذا يعزز مستوى استيعاب مفردات الاستبانة ومتغيرات البحث نظراً لوجود مستوى علمي يدعم ذلك الاستيعاب، في حين يلاحظ وجود نسبة مرتفعة جداً من الافراد الذين تتجاوز عدد سنوات الخبرة لهم ١٠ سنوات إذ تبلغ ٧٣.١٪ وهذا يعزز مستوى الادراك لدى لفرد العينة لعبارات الاستبانة وذلك لوجود النضج الفكري للممارسات المعتمدة في بيئة المعهد محل البحث. ويظهر الشكل (٢) توزيع افراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية.





الشكل (٢): توزيع افراد العينة حسب المعلومات الديموغرافية (المصدر: الشكل من إعداد الباحثان).

#### رابعاً. اختبار أداة البحث:

تم اختبار الصدق الظاهري للاستبانة عبر الاستعانة بعدد من الخبراء في التخصصات الإدارية (٦ خبراء) ضمن جامعة تكريت، كما تم اختبار مستوى الصدق الذاتي من خلال الجذر التربيعي لمعامل الفا كرونباخ الظاهر في الجدول (٤) والتي تراوحت قيمها ما بين (٠.٩٣٥ - ٠.٩٥٣)، في حين تم اختبار ثبات الاستبانة واستقرار نتائجها باعتماد قيم معامل الفا كرونباخ التي تراوحت قيمها ما بين (٠.٨٧٥ - ٠.٩٠٩) كما هو ظاهر في الجدول (٤) وهي أكبر من القيم المعيارية البالغة ٧٠٪ التي تدل على ثبات واستقرار نتائج الاستبانة، وهذه النتائج تعطي للباحث الصلاحية في اعتماد النتائج وتعميمها على مجتمع البحث نظراً لتوافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات وأبعاد البحث.

#### الجدول (٤): اختبار صدق وثبات إستمارة الاستبيان

المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	0.909	0.953
التميز التنظيمي	0.875	0.935

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS).

## سادساً. التحليل الوصفي:

يظهر الجدول (٥) خصائص أبعاد ومتغيرات البحث على المستوى الإجمالي لأفراد العينة، وقد تم وصف هذه الأبعاد والمتغيرات باعتماد كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري إلى جانب اعلى وأدنى قيمة وغيرها من المقاييس الإحصائية.

الجدول (٥): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أعلى قيمة	أدنى قيمة	الأهمية النسبية %	Skewness
أ. الاختيار والتوظيف الإلكتروني	3.718	0.678	1.75	5.00	74.36%	-0.930
ب. التدريب والتطوير الإلكتروني	3.484	0.696	1.75	5.00	69.68%	-0.099
ج. التعويضات والأجور الإلكترونية	3.657	0.768	1.25	5.00	73.14%	-0.903
د. تقييم الأداء الإلكتروني	3.737	0.779	1.75	5.00	74.74%	-0.580
متغير: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	3.649	0.578	2.00	5.00	72.98%	-0.352
أ. القيادة	3.753	0.683	2.00	5.00	75.06%	-0.704
ب. الموارد البشرية	3.647	0.746	1.75	5.00	72.95%	-0.521
ج. العمليات	3.798	0.730	1.50	5.00	75.96%	-0.674
متغير: التميز التنظيمي	3.733	0.624	2.33	5.00	74.66%	-0.262

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS).

يلاحظ من الجدول (٥) وجود توافق مرتفع لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية وبأبعاده الأربعة كافة (أ. الاختيار والتوظيف الإلكتروني، ب. التدريب والتطوير الإلكتروني، ج. التعويضات والأجور الإلكترونية، د. تقييم الأداء الإلكتروني)، بدلالة الوسط الحسابي البالغ للمتغير (٣.٦٤٩)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (٣)، وكذلك بدلال القيمة المرتفعة للأهمية النسبية، أما على مستوى أبعاده فيلاحظ أن بعد (د. تقييم الأداء الإلكتروني) قد حقق اعلى مستوى توافق بدلالة الوسط الحسابي البالغ (٣.٧٣٧)، يليه بعد (أ. الاختيار والتوظيف الإلكتروني)، بدلالة الوسط الحسابي البالغ (٣.٧١٨)، يليه بعد (ج. التعويضات والأجور الإلكترونية)، بدلالة الوسط الحسابي البالغ (٣.٦٥٧)، واخيراً بعد (ب. التدريب والتطوير الإلكتروني) بدلالة الوسط الحسابي البالغ (٣.٤٨٤)، كما يلاحظ من الجدول وجود توافق مرتفع

لمتغير التميز التنظيمي وبأبعاده الثلاثة كافة (أ. القيادة، ب. الموارد البشرية، ج. العمليات)، بدلالة الوسط الحسابي البالغ للمتغير (٣.٧٣٣)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (٣)، وكذلك بدلالة القيمة المرتفعة للأهمية النسبية، أما على مستوى أبعاده فيلاحظ أن بعد (ج. العمليات) قد حقق أعلى مستوى توافق بدلالة الوسط الحسابي البالغ (٣.٧٩٨)، يليه بعد (أ. القيادة)، بدلالة الوسط الحسابي البالغ (٣.٧٥٣)، وأخيراً بعد (ب. الموارد البشرية) بدلالة الوسط الحسابي البالغ (٣.٦٤٧)، كما يدل الانخفاض في قيمة الانحراف المعياري لأبعاد ومتغيرات البحث كافة على وجود اتساق مرتفع في إجابات وادراك المستقصى منهم، بمعنى انخفاض التباين بين إجابات أفراد العينة حول إدراكهم لمتغيرات البحث وأبعاده، مما يسهم وبشكل كبير في توثيق وتعزيز نتيجة الوسط الحسابي التي تكشف المستوى المرتفع للتوافق لهذه المتغيرات والأبعاد.

### سابعاً. اختبار التوزيع الطبيعي:

لغرض اختيار الأدوات الإحصائية المناسبة في اختبار فرضيات البحث، قام الباحث باختبار مستوى اعتدالية البيانات، لفحص مستوى التوزيع الطبيعي الذي يعد ركن أساسي في تحديد نوع تلك الأدوات من حيث كونها معلمية (إذا كانت البيانات موزعة توزيع طبيعي) أو غير معلمية (إذا لم تكن البيانات موزعة توزيع طبيعي)، وقد تم اعتماد معامل الالتواء (Skewness) للاستدلال في هذا الاختبار، إذ تشير القيمة المعيارية لهذا المعامل الواقعة بين (+١ و -١) على أن البيانات موزعة توزيع طبيعي، وبالرجوع إلى نتائج الجدول (٥) يلاحظ أن قيم معامل الالتواء لأبعاد ومتغيرات البحث كافة تقع ضمن المدى المعياري لهذا المعامل، عليه يمكن القول أن بيانات البحث موزعة توزيع طبيعي، ومن ثم يمكن استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية المعلمية في الاختبارات اللاحقة لفحص فرضيات البحث.

### ثامناً. اختبار الفرضيات:

تضمن البحث ثلاث فرضيات رئيسة تمثلت بما يلي:

(H1): الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

والتميز التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية.

باعتماد قيمة معامل الارتباط (بيرسون) تم اختبار مستوى معنوية وقوة واتجاه العلاقة بين أبعاد

ومتغيرات البحث، إذ يظهر الجدول (٦) نتائج هذا الاختبار.

الجدول (٦): نتائج علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي على المستوى الكلي والأبعاد

المتغيرات	أ. القيادة	ب. الموارد البشرية	ج. العمليات	التميز التنظيمي
أ. الاختيار والتوظيف الإلكتروني	0.659**	0.536**	0.479**	0.641**
قيمة بيرسون	0.000	0.000	0.000	0.000
المعنوية (Sig.)	0.505**	0.571**	0.534**	0.620**
ب. التدريب والتطوير الإلكتروني	0.000	0.000	0.000	0.000
قيمة بيرسون	0.620**	0.535**	0.708**	0.715**
المعنوية (Sig.)	0.000	0.000	0.000	0.000
ج. التعويضات والأجور الإلكترونية	0.642**	0.516**	0.602**	0.675**
قيمة بيرسون	0.000	0.000	0.000	0.000
المعنوية (Sig.)	0.767**	0.680**	0.738**	0.839**
د. تقييم الأداء الإلكتروني	0.000	0.000	0.000	0.000
قيمة بيرسون	0.000	0.000	0.000	0.000
المعنوية (Sig.)				
إدارة الموارد البشرية الإلكترونية				

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)

يظهر الجدول (٦) قيم معاملات الارتباط بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بكافة أبعاده (أ. الاختيار والتوظيف الإلكتروني، ب. التدريب والتطوير الإلكتروني، ج. التعويضات والأجور الإلكترونية، د. تقييم الأداء الإلكتروني) مع متغير التميز التنظيمي بأبعاده كافة (أ. القيادة، ب. الموارد البشرية، ج. العمليات)، إذ يلاحظ على مستوى الأبعاد أن بعد (ج. التعويضات والأجور الإلكترونية) قد سجل أقوى علاقة ارتباط معنوية إيجابية (طردية) مع متغير التميز التنظيمي، يليه بعد (د. تقييم الأداء الإلكتروني) في علاقته مع التميز التنظيمي ثم بعد (أ. الاختيار والتوظيف الإلكتروني)، وأخيراً بعد (ب. التدريب والتطوير الإلكتروني)، في حين على مستوى المتغيرات، فيلاحظ أن المتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية اجمالاً قد سجل علاقة ارتباط معنوية إيجابية (طردية) قوية مع متغير التميز التنظيمي، وهذا يدل على أن توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية اجمالاً أو من خلال أبعادها الأربعة فإن ذلك سيرافقه ارتفاع في مستوى التميز التنظيمي حسب منظور أفراد العينة في جامعة تكريت، عليه ووفقاً لهذه النتائج يمكن القول بقبول الفرضية الرئيسية الأولى.

(H2): الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة أثر معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية.

ينبث عنها خمس فرضيات فرعية:

(H2.1): الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة أثر معنوية لبعد الاختيار والتوظيف الإلكتروني في التميز التنظيمي.

لاختبار هذه الفرضية تم اعداد معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير التميز التنظيمي من خلال بعد الاختيار والتوظيف الإلكتروني، وذلك لمعرفة مدى تأثير الأخير في التميز التنظيمي، والجدول (٧) يظهر نتائج التأثير.

الجدول (٧): نتائج تأثير بعد الاختيار والتوظيف الإلكتروني في التميز التنظيمي

المتغير	(R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	(Sig.)
الاختيار والتوظيف الإلكتروني	0.411	52.935	0.000
	معامل الانحدار (β)	قيمة (T)	(Sig.)
	0.641	7.276	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)

يظهر الجدول (٧) صحة نموذج معادل الانحدار بدلال قيمة (F) البالغة (٥٢.٩٣٥) ذات الدلالة المعنوية عند مستوى احتمالية (٥٪)، بمعنى إمكانية تقدير التميز التنظيمية بدلالة بعد الاختيار والتوظيف الإلكتروني، ويؤكد صحة نموذج الانحدار، في حين تشير قيمة (T) البالغة (٧.٢٧٦) عند مستوى دلالة معنوية (٥٪) على معنوية التأثير، كما تدل قيمة بيتا (β) الموجبة البالغة (٠.٦٤١)، على إيجابية هذا التأثير، بمعنى أن ارتفاع مستوى الاختيار والتوظيف الإلكتروني يعمل على زيادة مستوى التميز التنظيمي، في حين تدل قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (٠.٤١١) على أن بعد الاختيار والتوظيف الإلكتروني تفسر ما نسبته (٤١.١٪) من التغيرات التي تحدث في التميز التنظيمي، عليه، بحسب هذه النتائج يمكن القول بقبول الفرضية الفرعية الأولى.

(H2.2): الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة أثر معنوية لبعد التدريب والتطوير الإلكتروني في التميز التنظيمي.

لاختبار هذه الفرضية تم اعداد معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير التميز التنظيمي من خلال بعد التدريب والتطوير الإلكتروني، وذلك لمعرفة مدى تأثير الأخير في التميز التنظيمي، والجدول (٨) يظهر نتائج التأثير.

الجدول (٨): نتائج تأثير بعد التدريب والتطوير الإلكتروني في التميز التنظيمي

المتغير	(R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	(Sig.)
التدريب والتطوير الإلكتروني	0.385	47.483	0.000
	معامل الانحدار (β)	قيمة (T)	(Sig.)
	0.620	6.891	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)

يظهر الجدول (٨) صحة نموذج معادل الانحدار بدلال قيمة (F) البالغة (٤٧.٤٨٣) ذات الدلالة المعنوية عند مستوى احتمالية (٥٪)، بمعنى إمكانية تقدير التميز التنظيمية بدلالة بعد التدريب والتطوير الإلكتروني، ويؤكد صحة نموذج الانحدار، في حين تشير قيمة (T) البالغة (٦.٨٩١) عند مستوى دلالة معنوية (٥٪) على معنوية التأثير، كما تدل قيمة بيتا (β) الموجبة البالغة (٠.٦٢٠)، على إيجابية هذا التأثير، بمعنى أن ارتفاع مستوى التدريب والتطوير الإلكتروني هذا يعمل على زيادة مستوى التميز التنظيمي، في حين تدل قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (٠.٣٨٥) على أن بعد التدريب والتطوير الإلكتروني تفسر ما نسبته (٣٨.٥٪) من التغيرات التي تحدث في التميز التنظيمي، عليه، بحسب هذه النتائج يمكن القول بقبول الفرضية الفرعية الثانية.

(H2.3): الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة أثر معنوية لبعده التعويضات والأجور الإلكترونية في التميز التنظيمي.

لاختبار هذه الفرضية تم إعداد معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير التميز التنظيمي من خلال بعد التعويضات والأجور الإلكترونية، وذلك لمعرفة مدى تأثير الأخير في التميز التنظيمي، والجدول (٩) يظهر نتائج التأثير.

## الجدول (٩): نتائج تأثير بعد التعويضات والأجور الإلكترونية في التميز التنظيمي

المتغير	(R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	(Sig.)
التعويضات والأجور الإلكترونية	0.512	79.592	0.000
	معامل الانحدار (β)	قيمة (T)	(Sig.)
	0.715	8.921	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)

يظهر الجدول (٩) صحة نموذج معادل الانحدار بدلال قيمة (F) البالغة (٧٩.٥٩٢) ذات الدلالة المعنوية عند مستوى احتمالية (٥٪)، بمعنى إمكانية تقدير التميز التنظيمية بدلالة بعد التعويضات والأجور الإلكترونية، ويؤكد صحة نموذج الانحدار، في حين تشير قيمة (T) البالغة (٨.٩٢١) عند مستوى دلالة معنوية (٥٪) على معنوية التأثير، كما تدل قيمة بيتا (β) الموجبة البالغة (٠.٧١٥)، على إيجابية هذا التأثير، بمعنى أن ارتفاع مستوى التعويضات والأجور الإلكترونية هذا يعمل على زيادة مستوى التميز التنظيمي، في حين تدل قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (٠.٥١٢) على أن بعد التعويضات والأجور الإلكترونية تفسر ما نسبته (٥١.٢ ٪) من التغيرات التي تحدث في التميز التنظيمي، عليه، بحسب هذه النتائج يمكن القول بقبول الفرضية الفرعية الثالثة.

**(H2.4): الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة أثر معنوية لبعد تقييم الأداء الإلكتروني في التميز التنظيمي.

لاختبار هذه الفرضية تم اعداد معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير التميز التنظيمي من خلال بعد تقييم الأداء الإلكتروني، وذلك لمعرفة مدى تأثير الأخير في التميز التنظيمي، والجدول (١٠) يظهر نتائج التأثير.

## الجدول (١٠): نتائج تأثير بعد تقييم الأداء الإلكتروني في التميز التنظيمي

المتغير	(R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	(Sig.)
تقييم الأداء الإلكتروني	0.455	63.554	0.000
	معامل الانحدار (β)	قيمة (T)	(Sig.)
	0.675	7.972	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)

يظهر الجدول (١٠) صحة نموذج معادل الانحدار بدلال قيمة (F) البالغة (٦٣.٥٥٤) ذات الدلالة المعنوية عند مستوى احتمالية (٥٪)، بمعنى إمكانية تقدير التميز التنظيمية بدلالة بعد تقييم الأداء الإلكتروني، ويؤكد صحة نموذج الانحدار، في حين تشير قيمة (T) البالغة (٧.٩٧٢) عند مستوى دلالة معنوية (٥٪) على معنوية التأثير، كما تدل قيمة بيتا (β) الموجبة البالغة (٠.٦٧٥)، على إيجابية هذا التأثير، بمعنى أن ارتفاع مستوى تقييم الأداء الإلكتروني هذا يعمل على زيادة مستوى التميز التنظيمي، في حين تدل قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (٠.٤٥٥) على أن بعد تقييم الأداء الإلكتروني تفسر ما نسبته (٥٠٪) من التغيرات التي تحدث في التميز التنظيمي، عليه، بحسب هذه النتائج يمكن القول بقبول الفرضية الفرعية الرابعة.

(H2.5): الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة أثر معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي.

لاختبار هذه الفرضية تم اعداد معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير التميز التنظيمي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك لمعرفة مدى تأثير الأخير في التميز التنظيمي، والجدول (١١) يظهر نتائج التأثير.

## الجدول (١١): نتائج تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي

المتغير	(R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	(Sig.)
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.704	180.448	0.000
	معامل الانحدار (β)	قيمة (T)	(Sig.)
	0.839	13.433	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)

يظهر الجدول (١١) صحة نموذج معادل الانحدار بدلال قيمة (F) البالغة (١٨٠.٤٤٨) ذات الدلالة المعنوية عند مستوى احتمالية (٥٪)، بمعنى إمكانية تقدير التميز التنظيمية بدلالة ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويؤكد صحة نموذج الانحدار، في حين تشير قيمة (T) البالغة (١٣.٤٣٣) عند مستوى دلالة معنوية (٥٪) على معنوية التأثير، كما تدل قيمة بيتا (β) الموجبة البالغة (٠.٨٣٩)، على إيجابية هذا التأثير، بمعنى أن ارتفاع مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية هذا يعمل على زيادة مستوى التميز التنظيمي، في حين تدل قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (٠.٧٠٤) على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (٧٠.٤٪) من التغيرات التي تحدث في التميز التنظيمي، عليه، بحسب هذه النتائج يمكن القول بقبول الفرضية الفرعية الخامسة، وبناءً على نتائج الفرضيات الفرعية الخمسة، يمكن القول بقبول الفرضية الرئيسية الثانية.

**(H3). الفرضية الرئيسية الثالثة:** يتباين تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز التنظيمي.

لاختبار هذه الفرضية تم اعداد معادلة انحدار متعدد لتقدير المتغير التابع (التميز التنظيمي) بدلالة أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الأربعة (أ. الاختيار والتوظيف الإلكتروني، ب. التدريب والتطوير الإلكتروني، ج. التعويضات والأجور الإلكترونية، د. تقييم الأداء الإلكتروني)، للوصول إلى مدى تأثير الأخير في التميز التنظيمي، وفي عملية الاختبار هذه تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد الراجع (Multiple Regression Backward) القائم على استبعاد الأبعاد الأقل تأثيراً في المتغير التابع، ويظهر الجدول (١٢) نتائج هذا الاختبار.

الجدول (١٢): نتائج تحليل الانحدار الراجع لتأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في

### التميز التنظيمي

(Sig.)	قيمة (F)	Adjusted R <sup>2</sup>	(R <sup>2</sup> )	المتغير
0.000	44.428	0.693	0.709	
(Sig.)	قيمة (T)	معامل الانحدار (β)		
0.000	3.823	0.289		أ. الاختيار والتوظيف الإلكتروني
0.008	2.720	0.214		ب. التدريب والتطوير الإلكتروني
0.000	4.055	0.339		ج. التعويضات والأجور الإلكترونية
0.012	2.569	0.220		د. تقييم الأداء الإلكتروني

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)

ويمثل الجدول (١٢) خلاصة نتائج اختبارات تمت خلال معادلة الانحدار الراجع (Backward)، إذ أظهر الاختبار نموذج واحد فقط لمعادلة الانحدار إذ لم يتم استبعاد أي من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الأربعة (أ. الاختيار والتوظيف الإلكتروني، ب. التدريب والتطوير الإلكتروني، ج. التعويضات والأجور الإلكترونية، د. تقييم الأداء الإلكتروني)، وتم الإبقاء على هذه الأبعاد نظراً لثبات تأثيرها المعنوي، كما يلاحظ ثبات صحة نموذج معادلة الانحدار حيث بلغت قيمة (F) (٤٤.٤٢٨) وهي معنوية عند مستوى دلالة ٥٪، فضلاً عن ثبات معنوية معاملات انحدار أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الأربعة (أ. الاختيار والتوظيف الإلكتروني، ب. التدريب والتطوير الإلكتروني، ج. التعويضات والأجور الإلكترونية، د. تقييم الأداء الإلكتروني)، حيث كانت قيمة (T) معنوية، عند مستوى دلالة ٥٪، مما يؤكد ثبوت معنوي تأثير تلك الأبعاد في التميز التنظيمي، وأن هذا التأثير إيجابي (طردى) للأبعاد الأربعة كافة بدلالة معامل الانحدار بيتا (β) الموجبة لهذه الأبعاد، إلا أن هذا التأثير المعنوي الإيجابي يتفاوت من حيث قوة التأثير، وفقاً للترتيب من حيث قوة التأثير كما يلي؛ بعد (ج. التعويضات والأجور الإلكترونية) (β) = (٠.٣٣٩)، يليه بعد (أ. الاختيار والتوظيف الإلكتروني) (β) = (٠.٢٨٩)، يليه بعد (د. تقييم الأداء الإلكتروني) (β) = (٠.٢٢٠)، وأخيراً بعد (ب. التدريب والتطوير الإلكتروني) (β) = (٠.٢١٤)، في حين بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R<sup>2</sup>) = (٠.٦٩٣)، مما يدل على أن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الأربعة (أ. الاختيار والتوظيف الإلكتروني، ب. التدريب

والتطوير الإلكتروني، ج. التعويضات والأجور الإلكترونية، د. تقييم الأداء الإلكتروني) تفسر ما نسبته (٦٩.٣٪) من التغيرات التي تحدث في التميز التنظيمي. وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

تضمن البحث مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات تم استنباطها من الجانب النظري والميداني للبحث.

#### أولاً. الاستنتاجات:

في ظل مناقشة الدراسات والادبيات الإداري في الجانب النظري واختبا العلاقات عبر البيانات

الفعلية المستمدة واقع إدراك افراد العينة، تم التوصل لمجموعة من الاستنتاجات أهمها ما يلي:

١- ان قيمة الجامعات اليوم هو في مواردها البشرية التي تقوم بتحقيق أهدافها من خلال ابتكارها، والحصول عليها من مصادرها المختلفة، وخبزنها في قاعدة معرفة الجامعة، ومشاركتها لغرض تحسين عمليات وخدمات الجامعة المعرفية، ونشرها وتوزيعها عبر الجامعات.

٢- تساهم تكنولوجيا المعلومات في دعم ممارسات ادارة الموارد البشرية متمثلة في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الاداء، ولتحقق زيادة وسرعة وكفاءة وجودة موارده البشرية، وحسن استخدامها، وتحقيق التميز لها.

٣- وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية .

٤- وجود اثر معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية.

#### ثانياً. التوصيات:

لناءً على ما تم التوصل اليه من استنتاجات تم تقديم مجموعة من المقترحات بصورة توصيات أهمها ما يلي:

- ١- زيادة اهتمام الجامعات بمواردها البشرية واستخدام التكنولوجيا في ممارساتها (وان تعمل الجامعة على تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وان تأخذ على عاتقها مواكبة التطورات التكنولوجية وتسخيرها لأعمال الجامعة.
- ٢- ضرورة تبني الجامعات إلى استراتيجيات تكوين وتعزيز البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في ممارسات إدارة المواد البشرية بما يحقق التميز التنظيمي.
- ٣- التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات العراقية والسعي الجاد لتطويرها .
- ٤- السعي الحثيث لتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مما يساعد على التميز التنظيمي.

## المصادر والمراجع:

- ١- علي، أياد رحيم، " العلاقة بين أخلاقيات العمل والتميز التنظيمي بالتطبيق على العاملين في مديرية الزراعة بمحافظة ميسان / العراق "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، (٢٠١٥).
- ٢- زين العابدين، عثماني، " دور القيادة التحويلية في تعزيز التميز التنظيمي في منظمات الاعمال: دراسة ميدانية لمديرية توزيع الغاز بأدرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ادرار، الجزائر، (٢٠٢٠).
- ٣- عيد، نور الايمان اشرف محمد، " التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية"، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد (١٠)، العدد (٤)، (٢٠٢٢).
- ٤- جدي، فراس فرحان، حسين، فارس عباس، " الابتكار ودوره في ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة اسياسيل للاتصالات، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٩)، العدد(٣)، (٢٠٢٣).
- ٥- أبو العينين، محمد عبدالوهاب محمد "أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على قطاع المصارف الإسلامية في مصر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (٢٠١٩).
- ٦- الحسنوي، صالح مهدي محمد، علوان، عدي حاتم، "إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (١٨)، العدد (٧٤)، (٢٠٢٢).
- ٧- الطيب، ياسر محمد، القوسي، منة الله أسامة، " اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي في قطاع المستشفيات الخاصة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (٣)، العدد (٤)، (٢٠٢٣).
- ٨- الغريب، ايمن فاروق، " دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات اثناء جائحة كورونا : بالتطبيق على الشركات المساهمة في البوصة المصرية EGX100"، المجلة العملية للبحوث الإدارية والمحاسبية، المعهد العالي للحاسب الآلي وإدارة الاعمال بالزرقا، المجلد (١)، العدد (٢)، (٢٠٢٣).

- ٩- حافظ، عبدالناصر علك، محمد، نسرين جاسم، حمد، سؤدد سعيد، " دور استراتيجية التكامل في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير"، مجلة دنانير، العدد (١٦)، (٢٠١٩).
- ١٠- العبادي، هاشم فوزي، زوين، عبدالامير عبد كاظم، فنجان، علي زيدان، " الارتجال الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي"، مجلة الكوفة للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (٥٩)، (٢٠٢٠).
- ١١- الخالدي، صالح عابر بشيت، " دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، (٢٠١٢).
- ١٢- الرشيد، صالح، " التميز في الأداء - ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال"، مجلة آفاق الاقتصادية، مركز البحوث والتوثيق، الإمارات العربية المتحدة، المجلد (٢)، العدد (١١٦)، (٢٠١٩).
- ١٣- السلمي، علي، " إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، (٢٠٠٢).
- ١٤- سهمود، إيهاب عبد ربه، " واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM)", رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، (٢٠١٣).
- ١٥- الفتلاوي، ماجد جبار غزاي، " التأثير الوسيط للدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية في تحقيق التميز - بحث تحليلي في جامعة الكوفة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (٢٠١٣).

## References:

- 1- Shanmugathan, S., & Thirunavukkarasu, A. "Study on human resource management practices on job performance: With special reference to university libraries in Sri Lanka", Asian Journal of Management Sciences, Vol (10) No (1) (2022).
- 2- Nyathi, M. and Kekwaletswe, R. "Electronic human resource management (e-HRM) configuration for organizational success: inclusion of employee outcomes as contextual variables", Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. ahead-of-print No ahead-of-print (2023).
- 3- Alabaddi Zaid Ahmad, Arwa Hisham Rahahleh, Monira Abdallah Muflih, Sana'a Nawaf Al-Nsour, Ali Atallah Salah, "The role of electronic human resource management on the practices of green human resource management", European Journal of Business and Management, Vol. (12), No. (1) (2020).
- 4- Pui-Mun, L., and Hesan, A. Quazi, " Methodology for Developing A Selfassessment Tool to Measure Quality Performance in Organizations ", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol (18), No (2), (2001).
- 5- Borghini, E.C., " A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", The Journal of Creative Behavior, Vol (31) No (1), (2016).
- 6- Ahmad Shoeb, "Electronic human resource management: an overview", International Journal of Science, Technology & Management, Vol. (12), No. (1) (2015).

- 7- Micha, E.; and Shah, N. Proportionally Fair Clustering Revisited. In Proceedings of the 47th International 4915 Colloquium on Automata, Languages and Programming (ICALP), (2020).
- 8- Peters,T,J, & Waterman,H, "In Search of Excellence" 2nd edition, London: Profile Books, (2004),
- 9- Stewart, T.A., " Intellectual Capital ", The New Wealth of Organization, New York: Doubleday-Currency, (2009).
- 10- Bondarouk, T. V., Ruël, H., & van der Heijden, B. e-HRM effectiveness in a public sector organization: A multi-stakeholder perspective. The International Journal of Human Resource Management, Vol (20), (2017).