

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية  
على القطاع الصحي السعودي

**The Effect of E-HRM Practices on Institutional Excellence:  
An Applied Study of the Saudi Health Sector**

خطة بحث

مقدمة كأحد متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الموارد البشرية

إعداد الباحث

**فيصل دخيل عويد العنزي**

إشراف الدكتوراة

ريم ورد

١٤٤٦ هـ / ٢٠٢٥ م

## المقدمة:

تُعد ظاهرة التحول الرقمي أو الرقمنة هي الأكثر بروزاً في عالم اليوم، وتحظى باهتمام عديد من المؤسسات وأصحاب المصالح حتى صار حقلاً للعديد من النظريات والتفسيرات وحلبة نقاش بين جميع فئات المجتمع القيادية والعلمية والعملية والأكاديمية مع تباين خلفياتهم وأهدافهم ومشاريعهم.

وقد شهدت المؤسسات الحديثة تحولات رقمية متسارعة في مختلف المجالات، لا سيما في نظم إدارة الموارد البشرية، مما أدى إلى بروز مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) كوسيلة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي...

وبهذا فقد حفز التحول الرقمي انتقال المؤسسات من بيئة محلية داخلية إلى وضعية متميزة متكاملة مع البيئات الأخرى تولد انعكاسات مباشرة وتنتج نمواً مستمراً.

ويعتبر البشر وإدارة الموارد البشرية عموماً أحد المجالات الهامة للتميز في كل المؤسسات (حمد وكليب ٢٠٢٤)، والذي بدوره تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً، ويمكن أن تزيد الموارد البشرية الماهرة من قيمتها، لأن الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة، هو العامل البشري أي نشاطهم وقدراتهم الفعالة (المتلقم، ٢٠٢٥)، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وانشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة (يعقوب و بن جريو، ٢٠٢٢).

وبناء التميز يتطلب مساهمة جميع الفعاليات الوظيفية والإدارية والرقابية لإنتاج تفاعل طبيعي، وتحفيز متغيرات جذرية تنشئ حركية طوعية مستمرة، وتولد نوعاً من الاستقطاب الصحيح الذي يشغل قفزة انتقالية تؤدي إلى إدماج عديد من قطاعات المؤسسة (شعلان، ٢٠١٦).

وذكر (Nyathi and Kekwaletswe, 2023) أن استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية له تأثير إيجابي على أداء الموظفين والمؤسسات، ويعزز المكاسب على مستوى المنظمة من خلال وساطة أداء الموظف. كما وضح (Iqbal,N. ET AL., 2019) التأثير الإيجابي لاستخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وانتاجية العاملين.

ومنذ أن أعلنت المملكة العربية السعودية إطلاق برنامجها للتحول الرقمي ٢٠٢٠ والذي يعد جزء من رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأحد البرامج التنفيذية لها والذي يعد باكورة البرامج والذي يهدف إلى تطوير العمل الحكومي وتأسيس البنية التحتية اللازمة لتحقيق الرؤية واستيعاب طموحاتها ومتطلباتها (وثيقة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠)، وتتصدر إدارة الموارد البشرية بكل ممارساتها الإدارات في تطبيق هذا التحول وتحويل تعاملاتها وممارساتها من ممارسات تقليدية ورقية إلى إلكترونية مواكبة لهذا التحول.

وقد بلغت مراكز الرعاية الصحية الأولية حوالي ٦٣٪ لكل عشرة آلاف مواطن في العام ٢٠٢٣ في حين بلغت المستشفيات الحكومية ٢٩٠ مقابل ٢٨٦ عام ٢٠١٩ بينما اجمالي المستشفيات العامة والخاصة بلغ ٤٩٩ عامة ٢٠٢٣ مقابل ٥٠٤ عام ٢٠١٩.<sup>١</sup> (Statistical-Yearbook-2023) وحسب تقرير صادر عن TASC Outsourcing، يبلغ إجمالي القوى العاملة في القطاع الصحي حوالي ٣٢٥,٠٠٠ ممرضة، ١٥٣,٠٠٠ طبيب، و ٥٩,٠٠٠ صيادلة حتى عام ٢٠٢٤، ليصل العدد الإجمالي إلى حوالي 537,000 موظف صحي من جميع التخصصات.

ومما يعزز رؤية المملكة نحو إدارة الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية أن أطلقت وزارة الموارد البشرية مشاريع مثل منصة جدارات، ومسار للخدمات الحكومية الإلكترونية (ترقيات، تظلمات، بياناتي الوظيفية...)، حيث جرى تنفيذ أكثر من ٤٤٢ ألف عملية بين جهات حكومية (أكثر من ٤٠٠ جهة ولقد نفذت الوزارة برامج تدريبية مكثفة عبر منصة إثرائي بالشراكة مع معهد الإدارة، استناد منها أكثر من ٢٠ ألف متدرب في مجالات مثل الابتكار الحكومي، قواعد بيانات، دراسات الجدوى، وغيرها. أنشأت مركز قياس القدرات والمهارات للقطاع العام لتحديد نقاط القوة والضعف القيادية، وتنفيذ برامج تطوير استنادًا لأفضل الممارسات الدولية مثل

INSEAD

ولقد أدى ظهور نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (Electronic Human Resource Management System: E-HRSM) إلى ثورة في الأسلوب التي تدير بها المؤسسات مواردها البشرية، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بتنفيذ عملياتها بالاعتماد على التكنولوجيا لتحسين الأداء الوظيفي وإشراك الموظفين مما يعظم من مستويات الأداء وتحقيق التميز (الطيب والقوسي، ٢٠٢٣)، ومن أهم ممارسات

---

<sup>1</sup> ([www.moh.gov.sa](http://www.moh.gov.sa))

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التوظيف والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، التقييم والأداء الإلكتروني، التحفيز والمكافأة الإلكترونية، التواصل والمعلومات الإلكترونية) (عبد الحكيم وأحمد، ٢٠١٧). ولذا وفي ظل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وما يشهده القطاع الصحي من تحولات رقمية كبيرة، يجعل من الضروري دراسة أثر هذه التحولات على تميز الأداء المؤسسي بالمملكة.

## ثانيا مشكلة الدراسة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات، لأنها تتعامل مع العنصر البشري الذي يمثل أساس الإنتاجية والجودة والتميز. ومع التطور التكنولوجي والمعلوماتي، أصبحت إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات جديدة تتطلب منها التكيف مع التغيرات والابتكار في ممارساتها وأساليبها، ومن هنا ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كنموذج حديث يستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين وتبسيط وتسريع عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وزيادة كفاءة وفعالية أداء الموظفين بها (الطيب والقوصي، ٢٠٢٣).

وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها أهمية خاصة في قطاع الصحة، حيث يتطلب تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية وفعالة من حيث التكلفة وتوفير قوى عاملة مؤهلة وملتزمة ومحفزة، ويؤكد (عبد الحكيم وأحمد، ٢٠١٧) أن المستشفيات الخاصة في المملكة العربية السعودية تواجه تحديات متعددة في إدارة مواردها البشرية، مثل نقص الكوادر الطبية والتمريضية، ارتفاع معدلات التغيير والهجرة، زيادة التنافس والتطور التقني، وضغوط المجتمع والجهات التنظي مية، لذلك تسعى المستشفيات إلى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتحقيق التميز المؤسسي، وهو مستوى عال من الأداء يستند إلى رضا المستفيدين والموظفين والجهات المعنية.

وبالرغم من أهمية E-HRM في دعم التميز المؤسسي إلى أن هناك ندرة في الدراسات التطبيقية التي تناولت هذه العلاقة في القطاع الصحي السعودي وهو ما تسعى الدراسة الحالية لمعالجته. بالإضافة إلى ذلك هناك بعض القصور في تطبيق E-HRM حيث أشار (Alghamdi & Hussain (2017 أن هناك ضعف في دعم الإدارة العليا، البنية التحتية الضعيفة، والمقاومة النفسية للتغيير كانت عوامل حاسمة في فشل تطبيق e-HRM في بعض الجهات السعودية. أن حوالي 20% من أصحاب الخبرة لا يعرفون بشكل واضح النظم

الإلكترونية المستخدمة، ويرجع ذلك إلى ضعف التدريب والمعرفة بتطبيقات e-HRM. رغم أن ٩٣٪ من خبراء الموارد البشرية أقرّوا بضرورة اعتماد أنظمة HRM جديدة، فإن ٧٧٪ من الشركات لم تكن جاهزة لتبني نموذج SaaS، ولا يُعد معرضًا سوى ٣٪ فقط لذلك. ومن أبرز التحديات لفشل تطبيق e-HRM تكلفة التنفيذ المرتفعة، صعوبة الدمج مع النظم القديمة، مقاومة الموظفين والإدارة، وضعف الثقافة الرقمية داخل المؤسسات (Chapano, M., Mey, M., & Werner, A. 2023).

وبمراجعة ماسبق تظهر ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسن أو تدني مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في ظل عدد من المتغيرات التي تتعرض لها، وبالتالي تظهر الحاجة إلى إلقاء الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على التميز المؤسسي في ظل التحديات التي تواجهها، وبناءً عليه أجرى الباحث دراسة استطلاعية لتحديد مدى معرفة العاملين بالقطاع الصحي بمتغيرات الدراسة.

#### الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة من العاملين بالقطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية قوامها (٥٠) مفردة، وذلك بهدف تكوين فكرة مبدئية حول متغيرات الدراسة لدى أفراد العينة، وما تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي، وفي ضوء تحليل البيانات تم تقسيم العينة وفقاً للوسط الحسابي إلى ثلاث مجموعات إحداهما أقل من الوسط الحسابي، والأخرى أعلى من الوسط الحسابي، ومحايدون، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١) نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة وفقاً للوسط الحسابي

| المتغيرات                         |  | أعلى من المتوسط |        | محايدون  |        | أقل من المتوسط |        |
|-----------------------------------|--|-----------------|--------|----------|--------|----------------|--------|
|                                   |  | المفردات        | النسبة | المفردات | النسبة | المفردات       | النسبة |
| إدارة الموارد البشرية الإلكترونية |  | ٢٤              | ٤٨٪    | ١٦       | ٣٢٪    | ١٠             | ٢٠٪    |
| التميز المؤسسي                    |  | ١٠              | ٢٠٪    | ١٠       | ٢٠٪    | ٣٠             | ٦٠٪    |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يرى ٤٨٪ من عينة الدراسة الاستطلاعية أن لديهم ادراك تام بأهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في العصر الحالي لمواكبة التطورات العالمية.

- يرى ٦٠٪ من عينة الدراسة وجود انخفاض في إدراك مستوى التميز المؤسسي بالقطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، في مقابل ٢٠٪ من العينة يرون وجود إدراك نسبي لمدى تحقق التميز في القطاع الصحي. " وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، والدراسة النظرية وبالرغم من أهمية E-HRM في دعم التميز المؤسسي، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التطبيقية التي تناولت هذه العلاقة في القطاع الصحي السعودي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لمعالجته". من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

"ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التميز المؤسسي في القطاع الصحي السعودي؟" ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية، مثل:

١. ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما مدى توافر معايير التميز المؤسسي في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟
٣. ما هو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي للقطاع الصحي السعودي.

### ثالثاً أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الإضافات التي يتوقع أن تقدمها على المستويين النظري والتطبيقي

**فعلى المستوى العلمي (النظري) تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:**

- ١- تساهم الدراسة الحالية في إثراء الأدبيات المتعلقة بـ E-HRM والتميز المؤسسي في البيئة السعودية حيث أن برامجها التنفيذية للمساعدة في التهيئة لرؤية ٢٠٣٠ تجبر كل المنشآت الحكومية إلى تحويل تعاملاتها من التعاملات اليدوية إلى الإلكترونية الداخلية منها والخارجية الموجهة للعملاء الخارجيين بما فيها إدارة الموارد البشرية بكل أنشطتها وممارساتها حسب مقاييس ومؤشرات وضعتها الحكومة ومقاييس لمستوى هذا التحول الإلكتروني ومعرفة مدى نضجه للوصول للمستوى المأمول في كافة القطاعات الحكومية.

- ٢- نظراً لندرة وجود دراسات - في حدود علم الباحث - تناولت العلاقة بين المتغيرين في القطاع الصحي السعودي فإن هذه الدراسة تعتبر بمثابة إضافة علمية للمكتبات، من خلال محاولة التأصيل النظري في العلاقة بين المتغيرين وتوضيح الأبعاد والعوامل المؤثرة عليها بشكل من التفصيل.

## الأهمية التطبيقية: وتتمثل في الآتي:

- ١- يوفر للمؤسسات الصحية أدوات لفهم العلاقة بين تبني HRM الإلكتروني وتحقيق التميز من خلال استخدامها للتكنولوجيا الأكثر شمولاً لدعم أنشطتها.
- ٢- يدعم متخذي القرار في تحسين نظم الموارد البشرية الإلكترونية لزيادة الفعالية والابتكار.
- ٣- تعزيز كفاءة المنظومة الصحية، من خلال تحسين إدارة المستشفيات والمراكز الصحية وتعزيز التنظيم والتخطيط والتنفيذ، التوجيه الأفضل للموارد وتحسين تنسيق الخدمات الصحية وتحقيق التميز المؤسسي.
- ٤- تعد هذه الدراسة إضافة تطبيقية، نظراً لقلّة الدراسات التطبيقية السابقة في دراسة التأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التميز المؤسسي في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.

## رابعاً أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى " قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) على التميز المؤسسي في القطاع الصحي السعودي خلال عام ٢٠٢٥". وينبثق من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

١. قياس واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية إلكترونياً.
٢. قياس مستوى التميز المؤسسي في المؤسسات الصحية.
٣. قياس أثر ممارسات التوظيف الإلكتروني على التميز المؤسسي في القطاع الصحي السعودي.
٤. قياس أثر ممارسات التدريب الإلكتروني على التميز المؤسسي في القطاع الصحي السعودي.
٥. قياس أثر ممارسات تقييم الأداء الإلكتروني على التميز المؤسسي في القطاع الصحي السعودي.
٦. قياس أثر ممارسات التعويضات الإلكترونية في الموارد البشرية على التميز المؤسسي في القطاع الصحي السعودي.

## خامسا فروض الدراسة:

تقتض الدراسة الفروض الرئيسية التالية:

١. H1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومستوى التميز المؤسسي.

وتندرج منها الفروض الفرعية التالية:

٢. H2 تؤثر ممارسات التوظيف الإلكتروني بشكل إيجابي على التميز المؤسسي في القطاع الصحي السعودي

٣. H3 تؤثر ممارسات التدريب الإلكتروني بشكل إيجابي على التميز المؤسسي في القطاع الصحي السعودي

٤. H4 تؤثر ممارسات تقييم الأداء الإلكتروني بشكل إيجابي على التميز المؤسسي في القطاع الصحي السعودي

٥. H5 تؤثر ممارسات التعويضات الإلكترونية في الموارد البشرية على التميز المؤسسي. في القطاع الصحي السعودي

٦. H6 تختلف العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وجودة الأداء المؤسسي باختلاف المتغيرات الديموغرافية وهي:

- H6a توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى إلى الجنس.
- H6b توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى إلى العمر.
- H6c يوجد تباين دال إحصائيا في استجابات أفراد العينة يعزى إلى المؤهل العلمي.
- H6d يوجد تباين دال إحصائيا في استجابات أفراد العينة يعزى إلى سنوات الخبرة

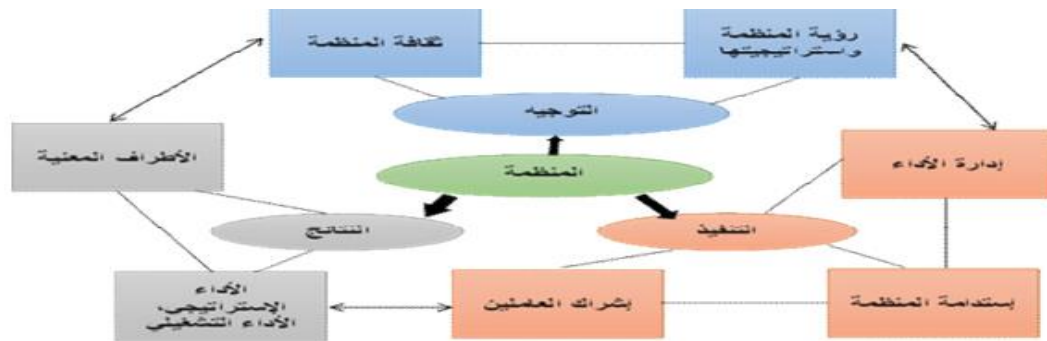
## النموذج المقترح للدراسة

استند نموذج الدراسة إلى النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) حيث أن التحديات العالمية المعاصرة وخاصة في ظل العولمة تحتم على المؤسسات الخدمية أن تنتهج الأساليب العلمية الرائدة لمواجهة مثل هذه التحديات، حيث أصبح نموذج التميز المعتمد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إحدى أهم الوسائل المعتمدة عالميا للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات وتمكينها من التقييم الذاتي ومواكبة

التطورات اللاحقة في شتى المجالات، وبالتالي تعزيز القدرات من أجل تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة بأقل التكاليف وبجودة عالية بما يحقق رضى المتعاملين وتنمية الموارد البشرية وتشجيع روح الإبداع وإطلاق الملكات والقدرات (Fonseca et al, 2021).

يرتكز نموذج التميز الأوروبي على عدة مفاهيم أساسية (غير الزامية بطبيعتها) تحدد المبادئ الأساسية التي تدعم الأساس لتحقيق التميز المستدام، وتتمثل فيما يلي: إضافة قيمة للمتعاملين، وخلق مستقبل مستدام، وتطوير القدرة المؤسسية، رعاية الإبداع والابتكار، والقيادة برؤية وإلهام ونزاهة، والإدارة من خلال سرعة وكفاءة التفاعل مع المتغيرات والنجاح من خلال الاستغلال الأمثل لمواهب الأفراد، واستدامة النتائج المتميزة (Escrig, Ana B., and Lilian M. de.Menezes, 2015)

يتألف نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إصدار (٢٠١٣)، من خمسة معايير تسمى (الممكنات)، وأربعة معايير تسمى (النتائج)؛ تشير المعايير الخمسة الأولى إلى ما تفعله المؤسسة، بينما تشير المجموعة الثانية المكونة من أربعة معايير إلى ما تحصل عليه المنظمة من خلال تطبيق الممكن بالإضافة إلى ذلك، يمكن أيضا تحسين معايير (الممكنات) باستغلال الملاحظات الناتجة عن معايير (النتائج). ويرى الباحث أن النموذج الأوروبي للتميز لا يقدم إجابات حول كيفية تحسين نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التنظيمية، ولكن استغلال هذه المسائل يضع المؤسسات على طريق التميز من خلال التحسين المستمر وتخصيص الموارد المناسبة لهذه التحسين.



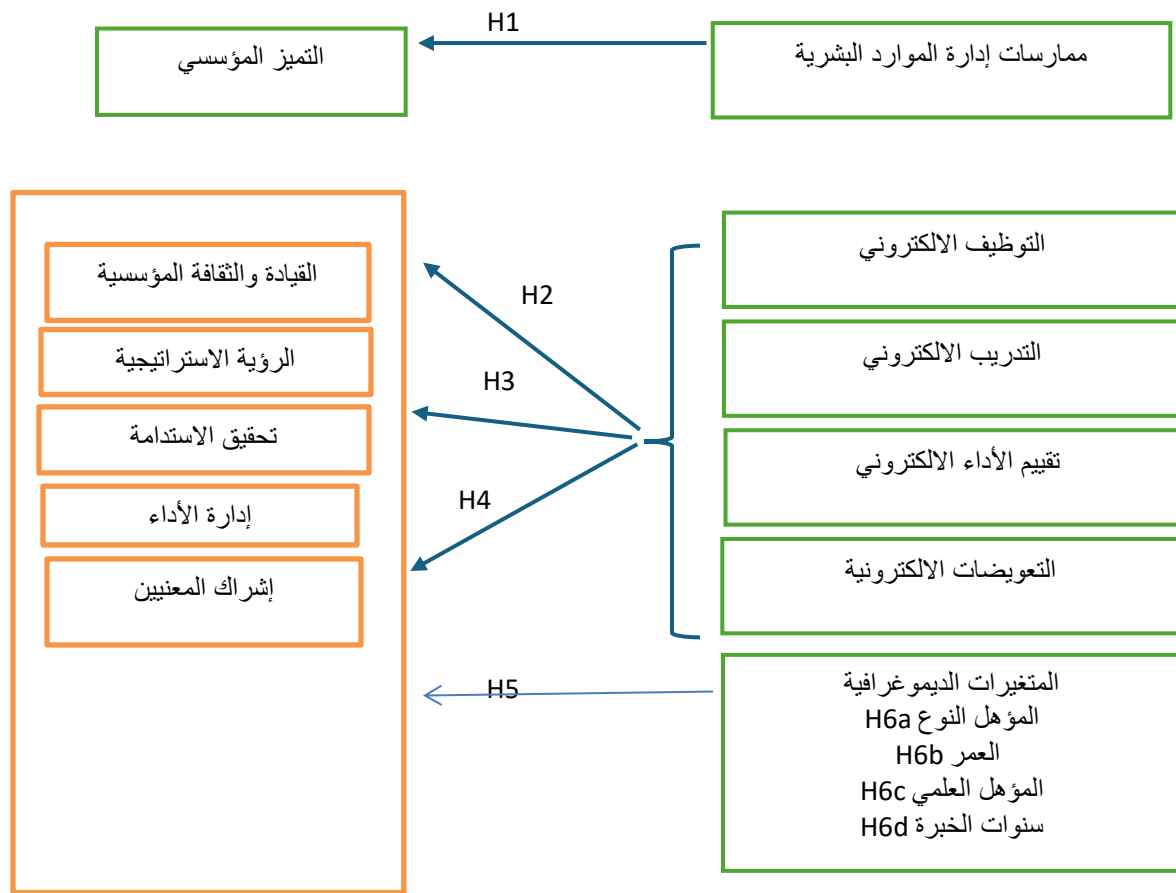
شكل رقم (١) نموذج التميز الأوروبي EFQM لعام ٢٠٢٠

Source: E.F.Q.M (2020) The European Foundation for Quality Management Excellence Model, [Online], Available at: <https://www.efqm.org> [Accessed October 2023].

وبناء على نموذج التميز الأوروبي حدد الباحث نموذج الدراسة على النحو التالي:

**المتغير المستقل:** ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء، التعويضات الإلكترونية).

**المتغير التابع:** ممارسات التميز المؤسسي بأبعاده (القيادة والثقافة المؤسسية، الرؤية الاستراتيجية، تحقيق الاستدامة، إدارة الأداء، إشراك المعنيين)



(شكل ١-١) يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة من اعداد الباحث

## سادسا مصطلحات الدراسة:

### ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

هي استخدام التقنيات الحديثة لتسهيل وتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، مثل التوظيف والتدريب والتقييم والتحفيز والتواصل والمعلومات (Maaitah and Maaitah, 2018).

وعرفها (Bijina, 2019) بأنها دمج جميع أنظمة وأنشطة الموارد البشرية التقليدية باستخدام شبكة الانترنت والتقنيات ذات الصلة لدعم الأنشطة والإجراءات والعمليات، وهي تخطيط وتنفيذ واستخدام تكنولوجيا المعلومات في أنشطة الموارد البشرية من المعاملات الخاصة بالتوظيف، الاختيار، التدريب، وإدارة التعويضات (Wege et al, 2019).

ويعرف الباحث إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إجرائيا بأنها "الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة في إجراء ممارسات التوظيف الالكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الالكتروني، التعويضات الإلكترونية) ويتم قياس كل بعد من الأبعاد كما هو موضح بالجدول التالي:

| البعد                         | عدد العبارات ومصدرها                                                                         |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| الاستقطاب والتوظيف الالكتروني | يقاس من خلال ٥ عبارات مأخوذة ومعدلة من أداة الباحث "بلقاسم يعقوب وبن جريو ٢٠٢٢"              |
| التدريب الإلكتروني            | يقاس من خلال ٥ عبارات مأخوذة ومعدلة من أداة الباحث "ريم عمام، ٢٠١٨"                          |
| تقييم الأداء الالكتروني       | يقاس من خلال ٦ عبارات مأخوذة ومعدلة من أداة الباحث "بلعيد وأخرون، ٢٠٢٢"، الطيب والقوسي ٢٠٢٣. |
| التعويضات الالكترونية         | يقاس من خلال ٥ عبارات مأخوذة ومعدلة من أداة الباحث "الزهراني، ٢٠٢١"                          |

### التميز المؤسسي:

يعرف التميز المؤسسي بأنه "المهارة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج بناءً على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشتمل على التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف وإدارة العمليات،

وإشراك الأفراد والتحسين المستمر، والإبداع، والمنفعة المتبادلة، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة الأفراد والمجتمع بأسره بشكل متوازن (Modallal, 2005)

كما يُنظر إليه على أنه: " مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة، تتضمن التركيز على الأداء والنتائج، وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة، والإدارة بالمعلومات، وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة (Pelonis, 2021)

ويعرف الباحث التميز المؤسسي إجرائياً بأنه " ما يحققه القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية من تميز من خلال تقديم خدمات تحقق لها التفرد والتفوق ويقاس في هذه الدراسة من خلال عدة أبعاد هي " القيادة والثقافة المؤسسية، الرؤية الاستراتيجية، تحقيق الاستدامة، إدارة الأداء، إشراك المعنيين).

ويتم قياس كل بعد من الأبعاد كما هو موضح بالجدول التالي:

| البعد                     | عدد العبارات ومصدرها                                                  |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| القيادة والثقافة المؤسسية | يقاس من خلال ٥ عبارات مأخوذة ومعدلة من أداة الباحث "الزهراني ٢٠٢١"    |
| الرؤية الاستراتيجية       | يقاس من خلال ٦ عبارات مأخوذة ومعدلة من أداة الباحث "الرحبي ، ٢٠٢٣"    |
| تحقيق الاستدامة           | يقاس من خلال ٦ عبارات مأخوذة ومعدلة من أداة الباحث " عبد البصير ٢٠٢١" |
| إدارة الأداء              | يقاس من خلال ٦ عبارات مأخوذة ومعدلة من أداة الباحث " حواطي ٢٠٢٠ "     |
| إشراك المعنيين            | يقاس من خلال ٦ عبارات مأخوذة ومعدلة من أداة الباحث "الرحبي ٢٠٢٣"      |

#### سابعاً: الدراسات السابقة

سوف يتناول الباحث الدراسات السابقة على النحو التالي:

١- دراسات تناولت إدارة الموارد البشرية الالكترونية

٢- دراسات تناولت التميز المؤسسي

٣- دراسات جمعت بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية والتميز المؤسسي.

وفيما يلي عرض لبعض تلك الدراسات:

#### ٤- دراسات تناولت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

دراسة عبد الحكيم والسعيد (٢٠١٧) بعنوان: "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتأثير على الأداء الوظيفي" هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي وتم جمع البيانات وتحليلها وتم اختيار عينة طبقية تكونت من ٣٧٤ فردا من العاملين في مديرية الصحة في الدقهلية، وقد أظهرت النتائج أن: هناك أهمية كبيرة للعلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأبعاد الأداء الوظيفي كما يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء المهمة كما أظهرت النتائج أن هناك تأثيرا معنويا لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على سياق الأداء وهناك تأثير كبير للتحويلية وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية التشغيلية على الأداء التكيفي.

دراسة النملان (٢٠١٧) بعنوان: " أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المؤسسي من خلال التعليم التنظيمي للمستشفيات في دولة قطر".

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة جمع البيانات وشمل مجتمع الدراسة عدد ٣٢٦ مدير ورئيس قسم وموظف في المستشفيات الخاصة في الدولة ، توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن ممارسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تؤثر إيجابا على رفع كفاءة المستشفيات وأن تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المستشفيات يعطي المستشفى ميزة تنافسية من خلال التكيف بسرعة مع التغيرات الخارجية وتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء في وقت قصير وكذا يقلل من التكاليف ويحسن الإجراءات من أجل تشغيل عمليات المهام بشكل أسرع.

دراسة أبو زيد (٢٠٢١) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين مقومات البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري مع تحديد مدى توسط مقومات الثقافة التنظيمية الداعمة والتي تتمثل في رؤية المشتركة والتنوع التنظيمي وذلك على عينة من الفنادق التي تعمل في مصر تتمثل في ٦٣ فندقا، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، وكذلك تأثير غير مباشر على البراعة التنظيمية وعن طريق توسط الثقافة التنظيمية.

دراسة ثابت والشوا (٢٠٢٢) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين"

هدفت الدراسة إلى بيان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المنظمي في جامعة فلسطين، باعتبارها أحد عوامل تحسين الأداء، وكذلك دراسة وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على الموظفين العاملين في الوظائف الاشرافية في جامعة فلسطين والبالغ عددهم ٤٠ موظف، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود دور نودلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المنظمي في جامعة فلسطين، وكذلك يوجد دور إيجابي لكل من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية) على تحسين الأداء المنظمي في جامعة فلسطين.

دراسة (Alhamad et al., 2022)

### **The Effect of Electronic Human Resources Management on Organizational Health of Telecommunications Companies In Jordan "**

هدفت هذه الدراسة الى دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الصحة التنظيمية وركزت على شركات الاتصالات العاملة في الأردن تم جمع البيانات من خلال تصميم وتوزيع عينة استبيان على عينة مكونة من موظفي شركات الاتصال وأظهرت نتائج الدراسة: أن إدارة الموارد البشرية للإلكترونية لها أثر إيجابي على الصحة التنظيمية وبناء على النتائج التي تم الحصول عليها يوصى الباحثون مدراء وصناع القرار في شركات الاتصالات في الأردن بالاستثمار في أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية التي يمكن أن تساعد على التنفيذ الكامل لممارسات الموارد البشرية إلكترونيا للحصول على وفورات اقتصادية وقدرة أكثر على استقطاب الكفاءات.

دراسة عطاييلة وسعيدة (٢٠٢٢) بعنوان: " الرقمنة: آلية تغييرية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للتوجه نحو الادارة الالكترونية والسبيل الأمثل في ظل جائحة كورونا - مع الإشارة لتجربة الامارات العربية المتحدة"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الرقمنة في التأثير على إدارة الموارد البشرية وبالتحديد على استراتيجياتها، كما تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الرقمنة من خلال الاستجابة لجائحة كورونا وإدارتها بشكل أمثل، لذا قامت الدراسة بتشخيص واقع الرقمنة في دولة الامارات العربية المتحدة خلال هذه الجائحة والتي مست تطبيقاتها العديد من المجالات وجعلت منها الطريق الفعال لمواجهتها والتخفيف من حدتها وذلك بالاعتماد على بعض المؤشرات لسنة ٢٠٢٠ حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي تماشياً مع طبيعة الموضوع، فتم التوصل إلى جملة من النتائج أبرزها أن الرقمنة أثرت إيجاباً على إدارة الموارد البشرية من خلال تحويل استراتيجياتها إلى استراتيجيات إلكترونية أكثر فعالية واستجابة للظروف الراهنة، كما تم التوصل إلى أن الرقمنة أضحت الحاجة الملحة لدولة الامارات العربية المتحدة لمواجهة آثار جائحة كورونا وتفعيل تسييرها.

#### **دراسة الغريب (٢٠٢٣) بعنوان: " دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا "بالتطبيق علي الشركات المساهمة في البورصة المصريةEGX100 "**

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومستوي أداء الشركات في مصر أثناء الأزمات، وكذلك هدفت إلي دراسة دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء الشركات في مصر، واستقصاء دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في اكساب الشركات ميزة تنافسية. وتم استخدام منهج البحث الاستقصائي، وذلك من خلال أسلوب الدراسة الميدانية علي عينة مكونة من ٢٠٠ في شركة EGX-100، والمشاركون في هذه الدراسة كبار ومتوسطي المديرين في جميع القطاعات، وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أن هناك تأثير إيجابي وهام لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي للشركة خلال فترة كوفيد -١٩، كما تأثير لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في اكساب الشركات ميزة تنافسية.

#### **دراسة الطيب والقوسي (٢٠٢٣) بعنوان: " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي في قطاع المستشفيات الخاصة: دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية".**

هدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي وذلك من خلال دراسة ميدانية على قطاع المستشفيات الخاصة في كل من جمهورية مصر العربية والمملكة العربية

السعودية خلال الربع الاول عام ٢٠٢٣. وتم التحليل الإحصائي باستخدام التحليل الاستدلالي على عينتين عشوائيتين بلغ مجموعهما ٢٠٠ مفردة تم إجراؤهما في مدينتي القاهرة والرياض على مختلف درجات وتخصصات العاملين في المستشفيات الخاصة. شملت ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المدينتين: الاختيار والتوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية، تقييم الأداء الإلكتروني. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء الوظيفي للعاملين. على جانب آخر لم تتواجد ادلة على الاختلاف في ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية في قطاع المستشفيات الخاصة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية لتشابه الأدوات والنظم المستعملة في ظل التقارب في الظروف الاجتماعية الثقافية للمجتمعين.

**دراسة حمد وكليب (٢٠٢٤) بعنوان: " دور ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز التميز التنظيمي دراسة تحليلية في جامعة تكريت".**

استهدفت الدراسة تحديد دور ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز التميز التنظيمي من خلال دراسة استطلاعية في جامعة تكريت وذلك في ضوء إطار شمولي في محاولة لدراسة العلاقة والأثر بينهما استخدمت المنهج التحليلي الوصفي وشملت عينة الدراسة ٧٨ شخصا من العاملين في الجامعة المبحوثة واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع المعلومات الميدانية وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة موجبة لممارسات الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز التميز التنظيمي.

## **٥-الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي**

**دراسة حواطي ودروم (٢٠٢٠) بعنوان: " السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف الى أثر السلوك الإبداعي على دعم متطلبات التميز المؤسسي لدى عينة من شركات التأمين الجزائرية وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (٧٤) استبانة موزعة على العاملين في تلك الشركات وتوصلت الدراسة إلى أن التميز المؤسسي في شركات التأمين الجزائرية مؤثر بدرجة كبيرة بواقع ٨٢٪ كذلك يوجد أثر للسلوك الإبداعي كمجموعة على التميز المؤسسي وأظهرت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى (الجنس، العمر، نوع المؤسسة) ولكن توجد فروق إحصائية تعزى إلى (الخبرة، اسم المؤسسة)

## The Impact Of E-Service Quality on Institutional Excellence Within Abu Dhabi Municipality In UAE

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء دراسة تجريبية لتأثير الممارسات التنظيمية المختلفة على التميز المؤسسي في بلدية أبوظبي وتم فحص جودة الخدمة الإلكترونية كوسيط وتم فحص جودة السياسات كوسيط وتم استخدام المنهج البحث الكمي وتصميم استبانة وتوزيعها على ٣٣٥ موظفا في بلدية أبوظبي وزارة نتائج الدراسة أن تحفيز الموظفين وتبادل المعرفة الداخلية والثقافة التعاونية هي عوامل هامة لجودة الخدمة الإلكترونية على الرغم من فشل جودة الخدمة الإلكترونية في التنبؤ بشكل كبير بالتميز المؤسسي كما أن تطبيق سياسة الجودة في الشركة لا يخفف من تأثير جودة الخدمة الإلكترونية على التميز المؤسسي.

دراسة العجلوني (٢٠٢٤) بعنوان: " أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي: من وجهة نظر العاملين في جامعة الحدود الشمالية".

هدفت الدراسة الى تحديد أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في جامعة الحدود الشمالية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع للأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى استبانة صممت لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٣١٦) مفردة من العاملين بجامعة الحدود الشمالية، وبلغت نسبة الاستجابة (٧٣.١٪)، وقد أظهرت نتائج الدراسة لا يوجد اختلاف معنوي في إدراك العاملين لمستوى متغيرات الدراسة (التحول الرقمي - التميز المؤسسي) في جامعة الحدود الشمالية، وكذلك وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة (التقنيات الحديثة - التشريعات الإدارية - تدريب ودعم الموارد البشرية) على التميز المؤسسي في جامعة الحدود الشمالية، وأن أكثر أبعاد التحول الرقمي تأثيراً على التميز المؤسسي في جامعة الحدود الشمالية كان بعد التقنيات الحديثة، على حين تبين أن أقل أبعاد التحول الرقمي تأثيراً على التميز المؤسسي في جامعة الحدود الشمالية كان بعد تدريب ودعم الموارد البشرية.

دراسة السويطي وعودة (٢٠٢٤) بعنوان: " إدارة المعرفة أثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين".

هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المعرفة في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين استخدام البحث المنهج الوصفي التحليلي وكان مجتمع الدراسة جميع الموظفين في جميع الموظفين لعام في فلسطين وعددهم ١٥٥، وبلغ حجم عينة الدراسة ١١٣ وتم استخدام الاستبانة كذلك لجمع البيانات وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين بوزن نسبي قدره (٨١.٨٩٦) وبدرجة موافقة عالية وجاء مستوى التميز المؤسسي في دول موظفين العام في التصميم بوزن نسبي (٨٣.٣٧٣) وهو بدرجة موافقة عالية. كما توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التوازن المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين وأخيرا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات حول واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة موقع الوظيفة .

#### الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية والتميز المؤسسي

دراسة عماد (٢٠١٨) بعنوان: " أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم أداء العاملين) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التمييز بتقديم الخدمة) في بعض البنوك بولاية الأغواط، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية، من عينة قوامها (٤٥) من موظفي البنوك، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج منها: أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في البنوك كان متوسطا، وإن تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في البنوك كان متوسطا، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة أصرف (٢٠٢٠) بعنوان: " أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي بالتطبيق على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان بدولة الإمارات العربية المتحدة، وقد تم تطوير استبانة متخصصة لهذا الغرض تم توزيعها على موظفي دائرة التنمية الاقتصادية في عجمان من خلال عينة عشوائية

بلغت (١٠٨) موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي في الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. SPSS

خلصت الدراسة إلى وجود تأثير لكلٍ من الاستقطاب الرقمي، والتدريب الرقمي، والتقييم الرقمي على تعزيز التميز المؤسسي، كما تبين أن الاستقطاب الرقمي له التأثير الأكبر من باقي المتغيرات الأخرى على تعزيز التميز المؤسسي.

دراسة حياة وآخرون (٢٠٢٢) بعنوان: " ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات وتطبيقها على عينة قوامه (٣٠) عامل، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط واستقطاب والتعيين وتقييم الأداء على تحقيق التميز المؤسسي، بينما يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير وتحفيز الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

التعليق العام على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

| الدراسات                                                                                                                                                                                                          | المتغيرات والمنهج والأداة                                                                                                                                                                                                                                                                            | الفجوة البحثية                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| دراسات تناولت إدارة الموارد البشرية الالكترونية<br>عبد الحكيم والسعيد (٢٠١٧)<br>أبو زيد (٢٠٢١)<br>ثابت والشوا (٢٠٢٢)<br>Alhamad et al., 2022<br>عطائلية وسعيدة (٢٠٢٢)<br>الطيب والقوسي (٢٠٢٣)<br>حمد وكليب (٢٠٢٤) | إدارة الموارد البشرية الالكترونية على العديد من المتغيرات (الأداء الوظيفي، البراعة التنظيمية، تحسين الأداء، الصحة التنظيمية، التميز التنظيمي)<br>جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة<br>تم التطبيق على العديد من المؤسسات المختلفة مثل الجامعات المستشفيات والبنوك | تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في أهداف البحث وتتفق معها في المنهج وأداة الدراسة<br>أيضا تختلف جهة التطبيق حيث تطبق الدراسة الحالية في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في أهداف البحث وتتفق معها في المنهج وأداة الدراسة</p> <p>أيضا تختلف جهة التطبيق حيث تطبق الدراسة الحالية في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية</p>                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>تناولت الدراسات العديد من المتغيرات ( السلوك الإبداعي، الممارسات التنظيمية، التحول الرقمي، إدارة المعرفة) وعلاقتها بالتميز المؤسسي كمتغير التابع</p> <p>جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة</p> <p>تم التطبيق على العديد من المؤسسات المختلفة (شركات التأمين، الجامعات، ديوان الموظفين)</p> | <p>الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي</p> <p>حواطي ودروم (٢٠٢٠)</p> <p>Alsuwaidi, 2023</p> <p>العجلوني (٢٠٢٤)</p> <p>السويطي وعودة (٢٠٢٤)</p>            |
| <p>اتفقت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في أهدافها والمنهج البحثي المستخدم وأداة الدراسة بينما اختلفت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات حيث أنها تناولت القطاع الصحي حيث يحتاج إلى مزيد من التوضيح .</p> <p>وخاصة في البيئة السعودية</p> <p>تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل كما تختلف في أبعاد المتغير التابع وتختلف أيضا في المجال الزمني والمكاني</p>                                                       | <p>جاءت هذه الدراسات لدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي</p> <p>جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة</p> <p>تم التطبيق على العديد من المؤسسات المختلفة (جهات حكومية، شركات الاتصالات، البنوك)</p>                                                                          | <p>الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية والتميز المؤسسي</p> <p>عمام (٢٠١٨)</p> <p>أصرف (٢٠٢٠)</p> <p>حياة وآخرون (٢٠٢٢)</p> |
| <p>استفادت الدراسة الحالية من إستقراء الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرها في تحديد المنهج البحثي، واعداد الأداة المناسبة – الإستبانة- بمحاورها ومفردات كل محور وبما يحقق الهدف من تطبيقها على عينة التطبيق الممثلة لمجتمع الدراسة ( بالقطاع الصحي بمحافظة حفر الباطن)</p> <p>كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري للدراسة الحالية، والاستفادة من التوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة لدعم الدراسة الحالية.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p><b>أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة</b></p>                                                                                                          |

ويتضح من الجدول السابق تنوع الدراسات السابقة من حيث المتغيرات المستقلة، كذلك من حيث أهدافها، وأبعادها والمجتمعات التي طبقت فيها تلك الدراسات كما اتضح أن هناك إجماع لنقطتين أساسيتين الأولى أن إدخال التكنولوجيا إلى أي منظمة له تأثير إيجابي في زيادة كفاءتها وتسريع عملياتها وتحسين أدائها وجودة عملياتها، والثانية هو الدور الجوهري الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية وممارساتها وأنشطتها سواء كانت إلكترونية أو تقليدية في تحقيق تميز مؤسسي كما جاء في دراسة النملان وغيرها ونظرا لأن معظم الدراسات التي وجدت علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الموارد البشرية والتميز في البيئة العربية مثل دراسة (المتلقم ٢٠٢٥، حلب وكليب ٢٠٢٤، الزهراني ٢٠٢١) إلا أن هناك دراسات تتعارض مع تلك النتائج مثل دراسة (Alsuwaidi, 2023) التي لم تجد أثر لجودة الخدمة الإلكترونية في التنبؤ بشكل كبير بالتميز المؤسسي. وعليه واستنادا على الدراسات السابق ذكرها وبعد تحديد الفجوة البحثية في قلة أو محدودية الدراسات التي تجمع بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتحقيق التميز المؤسسي في القطاع الصحي السعودي.

وقد تبين أن الدراسات السابقة والتي تم عرضها ترتبط بالدراسة الحالية ارتباطا وثيقا، فجميعها تناولت متغيرات الدراسة، كما تبين أن معظم الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة (الغريب ٢٠٢٣) استخدم منهج البحث الاستقصائي.

ولقد اختلفت عينة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية حيث أن عينة الدراسة الحالية من الموظفين بإدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي السعودي، أما عينة الدراسات السابقة كانت من الموظفين العاملين بالمؤسسات المختلفة كالبنوك والجهات الحكومية، والجامعات.

#### ثامنا: منهجية الدراسة:

وتم تناولها كما يلي:

**المنهج البحثي:** يهدف المنهج إلى تحديد الطريقة التي اتبعها الباحث بهدف الوصول إلى نتائج تتعلق بطبيعة الدراسة وأهدافها، كما يمثل الأسلوب المنظم الذي ينبغي توظيفه لإيجاد الحلول المناسبة لمشكلة الدراسة، واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لرصد الواقع الحالي لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بالقطاع الصحي بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر العاملين بتلك القطاعات، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين هذه الممارسات والتميز المؤسسي.

أ. **حدود الدراسة:** واشتملت حدود الدراسة على ما يلي:

• **حدود بشرية:** حيث يتم تطبيق هذه الدراسة على العاملين بإدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية بمحافظة حفر الباطن.

• **حدود زمانية:** حيث يتم تطبيق هذه الدراسة خلال عام ٢٠٢٥.

• **الحدود الموضوعية:** يقتصر على ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية متمثلة في (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التقييم الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية)، والتميز المؤسسي (القيادة والثقافة المؤسسية، الرؤية الاستراتيجية، تحقيق الاستدامة، إدارة الأداء، إشراك المعنيين).

ب. **مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بإدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية. وسوف يتم اختيار العينة بطريقة عشوائية.

#### ١- حجم العينة

تم تحديد حجم العينة عند مستوى معنويه ٥٪ وحدود الثقة ٩٥٪ باستخدام المعادلة التالية:

$$ع\% = \frac{\sqrt{ل \times ح}}{ن} \times \text{الدرجة المعيارية}$$

حيث:

ع% : الخطأ المعياري للنسبة المئوية ، وقد افترض الباحث انه يساوي ٠.٠٥

الدرجة المعيارية : عند نسبه الخطأ تبلغ ١.٩٦.

ح: نسبه عدد المفردات التي تتوافر فيها الخصائص موضوع البحث ، وقد افترض الباحث انها

تساوي ٥٠٪

ل: ١- ح

ن: حجم العينة

وبتطبيق المعادلة نجد ان (ن) = مفرده.

#### ٢- نوع العينة:

اعتمد الباحث على العينة الطبقية العشوائية نظرا لتعدد المستشفيات داخل محافظة حفر الباطن حيث بلغ عددها (٧ حكومي) و (٣ خاص) مما يشكل صعوبة في الوصول إلى عدد العاملين بقسم الموارد البشرية بالكامل.

وعلى ذلك قام الباحث باختيار عينه البحث وفقا للخطوات التالية:

١ - اختيار عينه عشوائيه تتكون من العاملين بالقطاع الصحي بمنطقة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددها (١٠) مستشفيات

٢ - اختيار عينه من العاملين عشوائيا من المستشفيات بمنطقة حفر الباطن .

٣- توزيع حجم العينه توزيعا تناسيبيا مع عدد المستشفيات بما يتوافق مع أعداد العاملين بها.

ج. **أداة الدراسة:** اعتمدت الدراسة الراهنة على الاستبانة باعتبارها أداة شائعة في البحوث ، وهي عبارة عن صيغة محددة من الفقرات هدفها جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة؛ حيث توزع عليهم ويُطلب منهم الإجابة عنها بكل حرية ودون أي ضغوط ممكن أن تُغير من اتجاه استجاباتهم (دياب، ٢٠٠٣ )، وتُعد الاستبانة أحد أهم الوسائل استخدامًا للحصول على بيانات ومعلومات من الأفراد؛ ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها أنها اقتصادية نسبياً، ويسهل التأكد من صدقها وثباتها قبل استخدامها، وسهولة تحليل النتائج إحصائياً، كما أنها توفر للمفحوص وقتاً كافياً لقراءتها والإجابة عنها دون إلحاح، مع إعطاء المفحوص حرية الاستجابة والتعبير عن الرأي (عبيد، ٢٠٠٣).

د. **قياس المتغيرات:** وتنقسم متغيرات الدراسة إلى:

- **المتغير المستقل:** ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتقاس من خلال قائمة استبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) من ١ إلى ٥ لتحديد واقع الممارسات الإلكترونية.

- **المتغير التابع:** التميز المؤسسي. قائمة استبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) من ١ إلى ٥ لقياس مستوى التميز المؤسسي بأبعاده.

وسوف يتم تجهيز الاستبانة للتحكيم بالعرض على مجموعة من المحكمين لتحديد ملاحظاتهم وتعديلاتهم على عباراتها، وتعديل وإضافة وحذف ما يلزم، ثم اخضاها للتقنين من خلال التطبيق على عينة مناسبة وذلك للتأكد من درجة صدق وثبات الاستبانة وذلك باستخدام:

- **صدق الاتساق الداخلي:** يسعى هذا النوع من صدق الاتساق الداخلي إلى تحديد قيمة العلاقة الارتباطية بين درجات كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه والمحور ككل، ودرجة ارتباط كل بُعد مع باقي الأبعاد ومع المحور ككل، وذلك باستخدام معادلة بيرسون لحساب معامل الارتباط.
- **ثبات الاستبانة:** ولحساب ثبات الاستبانة تمّ الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية من خلال معامل سبيرمان-براون؛ لتحديد قيمة معامل الثبات، وذلك للاستبانة ككل ولكل محور وبُعد من أبعادها على حدة.
- هـ. **الأساليب الإحصائية المستخدمة.**  
في ضوء فروض وأهداف الدراسة ووفقا لنوعية البيانات التي تم جمعها سوف يعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التالية:
- ١. **أساليب التحليل الوصفي Descriptive Analysis Methods** حيث يتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الوصفية المتمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للتعرف على مدى إدراك العينة لمتغيرات الدراسة وذلك عند وصف العنة ووصف الاستجابات.
- ٢. **أسلوب ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha Methods** وذلك لاختبار درجة الثبات في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية، حيث يركز هذا الأسلوب على درجة التماسك الداخلي بين البنود أو المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.
- ٣. **أسلوب الارتباط Correlation Method** حيث يتم الاعتماد على معامل ارتباط سبيرمان، تناسبية مع المتغيرات الرتبوية، وذلك لقياس العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، ويستخدم ذلك لقياس الفرض الأول (H1)
- ٤. **أسلوب الانحدار Regression Method** وذلك لقياس التأثيرات المباشرة بين المتغيرات والأبعاد المتعلقة بالدراسة، وذلك باستخدام طريقة Enter، ثم استخدام الانحدار المتعدد المتدرج للوقوف على أكثر المتغيرات المستقلة تأثيرا على المتغير التابع.

٥. تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova والاعتماد على T- Test لعينتين مستقلتين،

وذلك لقياس الفروق المعنوية بين آراء عينة الدراسة حول المتغيرات وفقا للمتغيرات الديموغرافية، وذلك

بما يتناسب مع طبيعة البيانات المعلمية

٦. أسلوب تحليل المسار Path Analysis وذلك لتعزيز القوة التفسيرية للتأثيرات أبعاد المتغير المستقل

على أبعاد المتغير التابع.

و. هيكل الدراسة:

تحقيقا لأهداف الدراسة، سوف يتم تقسيم هذه الدراسة إلى الفصول التالية:

- الفصل الأول - مقدمة الدراسة.
- الفصل الثاني - الإطار النظري والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث - منهجية الدراسة.
- الفصل الرابع - الدراسة الميدانية
- الفصل الخامس - النتائج وتوصيات الدراسة
- الملاحق وملخصات الدراسة باللغة العربية وباللغة الإنجليزية.

الخطة الزمنية للدراسة

| م | المهمة/ وصف العمل                  | فترة الإنجاز | ملاحظة |
|---|------------------------------------|--------------|--------|
| ١ | إعداد الخطة البحثية                | ثلاثة أسابيع |        |
| ٢ | إعداد الاطار النظري                | أربعة أسابيع |        |
| ٣ | أعداد أدوات الدراسة                | أسبوع        |        |
| ٤ | التطبيق العملي                     | أسبوعان      |        |
| ٥ | التحليل الاحصائي                   | أسبوعان      |        |
| ٦ | التعليق على النتائج وتجميع الرسالة | أسبوعان      |        |

## المراجع العلمية

### أولاً: المراجع العربية:

١- أحمد، عامر وكليب، أثير (٢٠٢٤): دور ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز التميز التنظيمي دراسة تحليلية في جامعة تكريت مجلة ضياء الفكر البحوث والدراسات عدد خاص ب مؤتمر بيروت العلم الدولي الثاني، ص ص ١٠٣-١٠٨.

٢- الرحبي، يونس بن مرهون (٢٠٢٣): دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على مجموعة مدارس تبارك الخاصة في سلطنة عمان، مجلة كلية التربية، ع (١٢٤)، جامعة المنصورة، ص ص ٢٤٥٧ - ٢٤٩٢.

٣- الزهراني، سلطنة. (٢٠٢١). أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة على أمانة مدينة جدة).

International Journal of Research and Studies Publishing. 3. 97-146.

.10.52133/ijrsp.v3.25.4

٤- عبد الحكيم ، نجم والسعيد ، أحمد (٢٠١٧) الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الصحة بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج (٤١)، ع (٤)، ص ص ٤٩١-٥٢٣.

٥- العجلوني، محمود محمد قويطين. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي: من وجهة نظر العاملين في جامعة الحدود الشمالية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٥ مج (٥)، ع (٢)، ص ص ٥١٥-٥٤٠. doi: 10.21608/cfdj.2024.276950.1931

٦- عطايية، بثينة وسعيدة، حجلة (٢٠٢٢) الرقمنة: آلية تغييرية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للتوجه نحو الادارة الالكترونية والسبيل الأمثل في ظل جائحة كورونا - مع الاشارة لتجربة الإمارات العربية المتحدة، المؤتمر الدولي العلمي إدارة منظمات الاعمال في ظل التحول المعرفي والرقمي.

٧- المتلقم، رفعة فهاد (٢٠٢٥)، تطوير مهارات الإدارة الإلكترونية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت، لتحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة ج.م.ع، ص ٥٦-

٥٧.

٨- السويطي، شلبي وعودة، رجاء (٢٠٢٤) : إدارة المعرفة وأثرها في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مج (٢٤)، ع (٢)، ص ص ٣٠٢-٣١٩.

٩- أبو زيد، حمادة فوزي ثابت (٢٠٢١): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج (١٢)، ع (١)، ص ص ٣٤-١.

١٠- الطيب، ياسر محمد والقوصي، منة الله (٢٠٢٣): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي في قطاع المستشفيات الخاصة: دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس مج (١٤)، ع (٣)، ص ص ١١٩٦-١٢٣٣.

١١- ثابت، وائل، الشوا، ايمان (٢٠٢٢): ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية - جامعة فلسطين، مجلة الدراسات الاستراتيجية والبحوث السياسية، مج (١)، ع (٢)، ص ص ٤٣-٦٨.

١٢- عبد البصير، ألفت السيد (٢٠٢١): العلاقة بين معايير نموذج التميز المؤسسي والأداء بالمؤسسات الحكومية وأثر ذلك على معدلات التنمية المستدامة، مجلة البحوث المالية والتجارية، مج (٢٢)، ع (٤)، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ص ص ٣٣-٥٦.

١٣- الغريب، أيمن فاروق (٢٠٢٣): دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا "بالتطبيق علي الشركات المساهمة في البورصة المصرية، المجلة العلمية للبحوث الإدارية والمحاسبية والاقتصادية والقانونية، مج (١)، ع (٢)، ص ص ٤٩-٨٨.

١٤- عمام، ريم (٢٠١٨): أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط، مجلة البشائر الاقتصادية، مج (٤)، ع (٢)، ص ص ٥٢٩-٥٤٥.

١٥- حياة، بلعيد وعراب، فاطمة الزهراء، وصديقي، خضراء (٢٠٢٢): ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار، مجلة الاقتصاد الجديد، مج (١٣)، ع (١)، ص ص ٢٨١-٣٠٠.

١٦- بلقاسم، يعقوب وبن جريو، محمد يزيد (٢٠٢٢): ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي- دراسة حالة كمؤسسة سونلغاز- تقرت، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر.

١٧- النملان، عبد الرحمن عوض (٢٠١٧): أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت

١٨- حواطي، وردة دروم، أحمد (٢٠٢٠) السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية، مجلة الاقتصاديات ٢، مج (٢)، ع(٣) ١٢٥-١٦٩.

١٩- أصرف، حامد جودت (٢٠٢٠): أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان، المجلة العربية للإدارة، مج (٤٠)، ع(٢)، ص ص ٢٣٣ - ٢٤٦.

٢٠- محمد علي حسن شعلان (٢٠١٦): حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية ٢٠٣٠ (١)، مجلة المهندس، تصدر عن الهيئة السعودية للمهندسين، ع(٩٩)، ذو القعدة ١٤٣٧، أغسطس. ص ٤٩.

ثانيا: المراجع الأجنبية.

- 21- Alsuwaidi, S. J. (2023). The Impact of E-Service Quality on Institutional Excellence Within Abu Dhabi Municipality in UAE. **International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.**, 8(4), 23.
- 22- AlHamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Kurdi, B., Alzoubi, H., Hamouche, S., & Al Hawary, S. (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan. **International Journal of Data and Network Science**, 6 (2), 429-438.
- 23- Escrig, Ana B., and Lilian M. de Menezes(2015). "What characterizes leading companies within business excellence models? An analysis of "EFQM Recognized for Excellence" recipients in Spain." **International Journal of Production Economics** 169: 362-375.

- 24- Fonseca, Luis, António Amaral, and José Oliveira.(2021) "Quality 4.0: the EFQM 2020 model and industry 4.0 relationships and implications." Sustainability 13.6 :3107.
- 25- Wege, L. G., Ngige, C. D., & Dieli, O. J. (2019). Electronic Human Resource Management ( E-HRM) and Organizational Performance in Nigeria , **International Journal of Management and Entrepreneurship** , 1(1), 53-69.
- 26- BIJINA . C K. ( 2019 ) . **e - HRM as a Key Factor of Organizational Effectiveness**, =Cikitusi Journal for Multi Discliplinary Research.
- 27- Modallal M.(2005): "Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Modle The case of Abu Dhbi Police College", **Master Degree**, United Kingdom, University of Hradford.
- 28- Pelonis, P. (2021): "Courageous leadership: Transitions to sustainability by empowering institutional excellence," In Handbook of Research on K-12 Blended and Virtual Learning Through the i'Flex Classroom Model, IGI Global.
- 29- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). **Quality management for organizational excellence**. Upper Saddle River, NJ: pearson
- 30- Iqbal, N., Ahmad, M., & Allen, M. M. (2019). Unveiling the relationship between e-HRM, impersonal trust and employee productivity. **Management Research Review**, 42(7), 879-899.
- 31- Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2023). Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries. **African Journal of Economic and Management Studies**, 14(1), 121-134.
- 32- Shanmugathan, S., and Thirunavukkarasu, A. (2022). Study on human resource management practices on job performance: With special reference to university libraries in Sri Lanka. **Asian Journal of Management Sciences**, 10(1), 1-11. Retrieved from

<https://ojs.trp.org.in/index.php/ajms/article/download/3159/2491>