

أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق التميز
المؤسسي لدى فنادق الخمسة نجوم في عمان (الأردن)

**The Impact of Electronic Human Resources Management
Activities on Achieving Institutional Excellence in Five-Stars
Hotels in Amman (Jordan)**

إعداد

أحمد قاسم محمد المحمود

إشراف

د. فايز أحمد البدري

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص

الأعمال الإلكترونية

قسم الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط


كانون الثاني، 2024

تفويض

أنا أحمد قاسم محمد محمود، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أحمد قاسم محمد محمود.

التاريخ : 2024/1/10.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق التميز

المؤسسي لدى فنادق الخمسة نجوم في عمان (الأردن)

للباحث: أحمد قاسم محمد المحمود

وأجيزت بتاريخ: 10/1/2024

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	د فايز احمد البدري
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	أ.د. أحمد علي صالح
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة	أ.د. علي محمد العضايلة
	جامعة البلقاء التطبيقية	عضواً من خارج الجامعة	أ.د. أكثم عبدالمجيد الصرايرة

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى الذي منحني العلم والمعرفة والقدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع، ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور (فايز البدري) الذي واكب هذا الجهد منذ كان فكرة حتى أصبح حقيقة رأيت النور برعايته المباركة وتوجيهاته الرشيدة، كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير الى

كما أتقدم بعظيم الشكر والعرفان للأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط والإداريين والعاملين فيها على حسن المعاملة وطيبها، كما وأشكر كل من أسهم في إنجاز هذا الجهد سواء بالتشجيع او المساندة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى هذا الصرح العلمي الكبير، جامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيسها ونوابه الأفاضل على جهودهم الطيبة.

الباحث

الإهداء

(يَرْفَعِ اللهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ)

اللهم ليس بجهدى واجتهادى إنما بتوفيقك، اما بعد أساتذتي الكرام أتشرف اليوم بأن أقف أمام
أساتذة من اقطاب العلم والمعرفة وانا ما زلت في بدايات صعودي على سلم العلم والمعرفة سائلاً
المولى عز وجل أن يعلمنا ما ينفعنا وان ينفعنا بما علمنا

بعد تعب وجهد ومثابرة اهدي بحثي هذا ل (أبي) سندي، قنوتي، صاحب الفضل الذي كافح لأصل

وصاحب الملجىء الذي لم يبخل علينا بشيء الذي قدّم عمره سعياً لتحقيق مطالبنا

والى (أمي) بقلب مليء بالحب والامتنان، أهدي لك هذا الإنجاز الذي حققته

لإخوتي من صنعوا بداية الحكاية ونهاية المسيرة، من كان لهم بالغ الأثر في تخطي الكثير من

العقبات والصعاب

إلى من تشرفت بمعرفتهم في مسيرتي العلمية والعملية وسرنا في مركب واحد نبتغي طلب العلم

فلكم خالص الاحترام والتقدير

أن ومازال للطريق بداية وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ.....
تفويض	ب.....
قرار لجنة المناقشة	ج.....
شكر وتقدير	د.....
قائمة المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول	ط.....
قائمة الأشكال	ي.....
قائمة الملحقات	ك.....
الملخص باللغة العربية	ل.....
الملخص باللغة الانجليزية	م.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1-1 المقدمة	1.....
2-1 مشكلة الدراسة.....	3.....
3-1 أسئلة الدراسة وفرضياتها	4.....
4-1 أهمية الدراسة.....	6.....
5-1 أهداف الدراسة.....	7.....
6-1 أنموذج الدراسة	8.....
7-1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية	9.....
8-1 حدود الدراسة.....	12.....
9-1 محددات الدراسة.....	13.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

1-2 المقدمة	14.....
2-2 إدارة الموارد البشرية	15.....
3-2 إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	16.....
4-2 دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطوير الإدارة	17.....
5-2 أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	18.....

18	6-2 أهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.....
20	7-2 المكونات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.....
21	8-2 فوائد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.....
22	9-2 مستويات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.....
22	10-2 تحديات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.....
23	11-2 أبعاد أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.....
26	12-2 مقدمة في التميز المؤسسي.....
27	13-2 مفهوم التميز المؤسسي.....
28	14-2 دوافع الأداء المتميز.....
29	15-2 أنواع التميز المؤسسي.....
30	16-2 خصائص التميز المؤسسي.....
31	17-2 أبعاد التميز المؤسسي.....
33	18-2 الدراسات السابقة.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

44	1-3 منهجية الدراسة.....
45	2-3 مجتمع وعينة الدراسة.....
45	3-3 أداة الدراسة.....
48	4-3 المعالجة الإحصائية المستخدمة.....

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

50	1-4 تمهيد.....
50	2-4 تحليل نتائج الدراسة.....
57	3-4 التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.....
58	4-4 اختبار التداخل الخطي.....
59	5-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

66	1-5 تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بأبعاد أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:.....
69	2-5 تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بأبعاد التميز المؤسسي.....
71	3-5 تفسير النتائج.....

74 4-5 التوصيات

75 المقترحات

قائمة المراجع

76 المراجع باللغة العربية

82 المراجع باللغة الاجنبية

88 الملحقات

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الجدول
43	أسماء وعدد الإداريين في الفنادق	1-3
47	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور	2-3
47	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور	3-3
48	معاملات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة	4-3
49	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة	5-3
50	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة للموظفين	1-4
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، البعد التشغيلي	2-4
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، البعد العلائقي	3-4
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، البعد التحويلي	4-4
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، البعد الخدمي الفندقية	5-4
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، البعد المعرفي الفندقية	6-4
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، البعد الاداري الفندقية	7-4
57	نتائج التوزيع الطبيعي للبيانات	8-4
58	اختبار مدى التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة	9-4
59	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	10-4
61	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	11-4
63	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	12-4
64	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	13-4

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الشكل
8	أنموذج الدراسة	1-1

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
88	قائمة أسماء المحكمين	1
89	الإستبانة بصورتها النهائية	2
94	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الاوسط	3
95	كتاب تسهيل المهمة من وزارة السياحة	4
96	كتاب تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة (فندق بريستول)	5
97	كتاب تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة (فندق كراون بلازا)	6
98	كتاب تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة (فندق روتانا)	7

أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي لدى

فنادق الخمسة نجوم في عمان (الأردن)

إعداد: أحمد قاسم المحمود

إشراف: الدكتور فايز أحمد البدي

الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الإلكترونية لدى فنادق الخمس نجوم في عمان (الأردن) وعلاقتها بالتميز المؤسسي، ولغرض تحقيق اهداف الدراسة فقد اعتمدت على الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (205) من المديرين ونواب المديرين ورؤساء الاقسام تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وجرى تطوير استبانة لقياس أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي لدى هذه الفنادق، وتم استرجاع (172) استبانة صالحة للتحليل.

وقد توصلت نتائج الدراسة الى وجود إثر لأنشطة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في فنادق الخمس نجوم، واتي مستوى ممارسة أنشطة الموارد البشرية الإلكترونية وتحقيق التميز المؤسسي بدرجة مرتفعة، واوصت الدراسة بجملة من التوصيات كان أهمها تعزيز إمكانيات التدريب الإلكتروني لموظفي الفندق وتطوير مهاراتهم المتعددة.

الكلمات المفتاحية: أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، التميز المؤسسي، الفنادق.

**The Impact of Electronic Human Resources Management Activities on
Achieving Institutional Excellence in Five-Stars
Hotels in Amman (Jordan)**

Prepared by: Ahmad Qasim AL Mahmoud

Supervised By: Dr. Fayez Ahmad Albadri

Abstract

The study aimed to identify the leaders of activating electronic human resources management in five-star hotels in Amman (Jordan) and its relationship to local excellence. For the purpose of achieving the objectives of the study, I was able to begin building on the descriptive and analytical structure. The study population consisted of (205) managers and deputy managers. Their departments were selected using a comprehensive survey, and the development of a questionnaire for event interactions was carried out and the human electronic resources department was assigned to achieve internal excellence in these hotels. (172) questionnaires suitable for analysis were retrieved.

The results of the study concluded that there is an impact of electronic human resources activities on achieving institutional excellence in five-star hotels. The level of practicing electronic human resources activities and achieving institutional excellence reached a high degree. The study recommended a number of recommendations, the most important of which was enhancing the capabilities of electronic training for hotel employees and developing their multiple skills.

Keywords: electronic human resources management activities, institutional excellence, private hotels.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1-1 المقدمة

تطورت إدارة الموارد البشرية على مدى العقود الماضية من الموارد البشرية التقليدية إلى مهنة أكثر اعتماداً على التكنولوجيا تسمى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (Electronic Human Resources Management)، لقد أدى التقدم التكنولوجي والابتكار الرقمي والإنترنت إلى تغيير وظائف وممارسات الموارد البشرية إلى عمليات رقمية تتحول آلية ومعتمدة على البيانات.

تعتبر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) هي أنظمة للحصول على المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية للشركة وتخزينها ومعالجتها وتحليلها واسترجاعها وتوزيعها بشكل إلكتروني، ولا تشمل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية أجهزة الكمبيوتر والبرامج المتعلقة بالموارد البشرية فحسب، بل تشمل أيضاً الأشخاص والنماذج والسياسات والإجراءات والبيانات، وقد أثر تطور التكنولوجيا بشكل كبير على إدارة الموظفين والهيكل التنظيمي في مجال الموارد البشرية (العقابي والربيعي، 2018).

كما تعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية طريقة لتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات من خلال الدعم الواعي والمباشر لقنوات وشبكات الويب، تساعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المؤسسات على اكتساب رأس المال الفكري وتطويره ونشره. (Vrontis et al.,2022).

في عام 1960، بدأت العديد من الشركات في استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية عن طريق فصل البيانات عن أنظمة الرواتب ودمجها في الأنشطة الإدارية (الهادي، 2022)، وتحققت تجربة المملكة الأردنية الهاشمية الأولى في تطبيق أول نظام إلكتروني لإدارة الموارد البشرية

الإلكترونية (E-HRM) في عام 1995؛ حيث كانت الغاية منه تبسيط العمليات وربط المعلومات وإصلاح العمليات الداخلية وتقديم خدمات المعاملات للأفراد، ويتم تقييم فعالية نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المملكة الأردنية الهاشمية لتحديد العوامل والتحديات التي يجب معالجتها (القيم الجديدة للإتصال العمومي في المرفق الإلكتروني، 2019).

ظهرت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كعنصر أساسي في اقتصاد المعرفة، بشكل خاص في مناخ الأعمال التنافسي اليوم، حيث يعتمد نجاح أي مؤسسة في قدرتها على التكيف مع ظروف السوق المتغيرة والحفاظ على مكانتها كشركة رائدة، بالإضافة إلى أن مستوى النجاح الذي تحققه الشركة في تنفيذ مكونات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يتناسب عكسياً مع جودة اتصالاتها الداخلية وتبادل المعلومات (Alzoubi et al., 2022).

هناك نوعان متميزان لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية: (إدارة الموارد البشرية الكلاسيكية) و(إدارة الموارد البشرية الحديثة)، حيث شاهد العالم تحولات مفاجئة ودراماتيكية في البيئة التي تعمل فيها الشركات، مما يعرضها لقضايا جديدة ومختلفة لا يمكن معالجتها إلا من خلال تقديم حلول متطورة تعتمد الابتكار التقني والتحول الرقمي مما حفز لدى المؤسسات وجميع القطاعات البحث عن سبل للتميز المؤسسي ووضع رؤية مستقبلية قائمة على التخطيط الإستراتيجي ووضوح الأهداف وتوفير الأدوات والموارد المواكبة لتحقيق التميز المؤسسي. (عفان، 2023)

تتزايد استخدام المنظمات لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتي تتيح للمنظمة تنفيذ استراتيجيات النمو التنافسية والتميز المؤسسي، ولأن إدارة الموارد البشرية الرقمية أصبحت أحد أهم مكونات اقتصاد المعرفة، وتأتي كضرورة حتمية لمواكبة التقدم الهائل في عالم التقنيات والمعرفة. هذه التطورات الكبيرة

شهدتها المؤسسات وأنظمة العمل، حيث أصبح بقاء المؤسسة وتحقيقها التميز المؤسسي، يعتمد بشكل كبير على قدرتها على تبني تقنيات إدارة الموارد البشرية الرقمية.

وحيث أن العنصر البشري يشكل الركيزة الأساسية في أي مؤسسة، فإن استخدام وتوظيف تطبيقات الموارد البشرية الرقمية يلعبان دورًا حاسمًا في تقييم أداء المؤسسة وتحقيق التميز المؤسسي. يمكن اعتبار العمل الرقمي في مؤسسة حديثة بيئة متطورة يتطلب وجود موارد بشرية مؤهلة تمتلك معرفة ومهارات مرتبطة بتبني واستخدام التقنيات الحديثة. (أصرف، 2020)

1-2 مشكلة الدراسة

يعتبر قطاع الفنادق أحد ركائز الاقتصاد الأردني، ودرجة فاعليتها التنظيمية عاملاً حاسماً لجذب الاستثمارات، وهذا ما أدركه قطاع الفنادق بإدارته، أن الميزة التنافسية لا يمكن اكتسابها إلا من خلال تطبيق تغييرات قيمة فيما يتعلق بممارسات العمل لتقديم خدمات ضيافة عالية الجودة وهذا ما أكدته العديد من الدراسات في مجال الخدمة الفندقية وأسس تميزها كدراسة (بظاظو والعمامرة، 2010)

كما يتضمن ذلك استراتيجيات إدارية قوية ضرورية للترويج للفندق كعلامة تجارية. ومن الجدير بالذكر أنه في صناعة الفنادق الأردنية، يطلب معظم السياح جودة الخدمة التي تعد متغيراً حاسماً لمؤشر أداء الفنادق، ومع تحول التطبيق الإلكتروني إلى أمر مفروغ منه بالنسبة للمنظمات من بينها الفنادق، بدأ العديد منها في دمج التطبيقات الحديثة، وتقنيات التفاعل والتواصل عبر تقديم العديد من الخدمات الفندقية إلكترونياً أثر تسارع وتيرة التطورات التكنولوجية على الأساليب الإدارية المستخدمة في المنظمات، وهذا ما أكدته كل من (Al-Nawafah, 2022؛ Tariq, et. all. 2022؛ Alshwabkeh, 2022؛ Brett, et. all. 2019)، وأدى هذا الأثر إلى ظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (EHRM) لتعزيز أداء الأنظمة المستخدمة في إدارة رأس المال البشري (Al-Shormana, et. all. 2021؛ Eldahamsheh, et. all. 2021)

؛(Umar, et.all.2020 ؛Malkawi, 2018)؛ لما لها من تطوير التعلم التنظيمي (Al-Hawary& Al-) (AlHamad,2022) في خضم المنافسة الشديدة بين المنظمات لتحقيق أفضل نتائج الأعمال، بالنظر إلى ديناميكية بيئة الأعمال ومع ذلك، هناك نقص في الفهم الشامل فيما يتعلق بمدى تأثير أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الأدبيات السابقة وجد أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التميز المؤسسي للمنظمات وخاصةً قطاع الفنادق، وبعد القيام بزيارات ميدانية وإجراء لقاءات مع مدراء ورؤساء أقسام في فنادق الخمس نجوم، ومحاولة استطلاع درجة تطبيق بعض الفنادق لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، لاحظ الباحث انه يوجد غموض في اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية الالكترونية و جاءت هذه الدراسة لبحث "أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في عمان (الأردن)".

3-1 أسئلة الدراسة وفرضياتها

وبناءً على ما سبق ستجيب الدراسة عن الأسئلة التالية:

1- ما مستوى ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لدى فنادق الخمسة نجوم في

عمان؟

2- ما مستوى تحقيق التميز المؤسسي لدى فنادق الخمسة نجوم في عمان؟

3- ما أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي لدى فنادق

الخمس نجوم في عمان؟

ويتفرع عن السؤال الثالث الاسئلة الاتية:

- هل يوجد أثر لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة بأبعادها (البعد التشغيلي، البعد العلائقي، البعد التحويلي) على التميز الخدمي لدى في فنادق الخمس نجوم في عمان؟
- هل يوجد أثر لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة بأبعادها (البعد التشغيلي، البعد العلائقي، البعد التحويلي) على التميز المعرفي لدى في فنادق الخمس نجوم في عمان؟
- هل يوجد أثر لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة بأبعادها (البعد التشغيلي، البعد العلائقي، البعد التحويلي) على التميز الإداري لدى في فنادق الخمس نجوم في عمان؟

إعتماداً على اسئلة الدراسة ونموذجها تم صياغة الفرضيات الاتية:

HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة بأبعادها (البعد التشغيلي و البعد العلائقي و البعد التحويلي) على تحقيق التميز المؤسسي المتمثلة بأبعادها (التميز الخدمي و التميز المعرفي و التميز الإداري) لدى في فنادق الخمس نجوم في عمان.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

HO1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة بأبعادها (البعد التشغيلي و البعد العلائقي و البعد التحويلي) على تحقيق التميز الخدمي لدى الفنادق في فنادق الخمس نجوم في عمان.

HO1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة بأبعادها (البعد التشغيلي و البعد العلائقي و البعد التحويلي) على تحقيق التميز المعرفي لدى في فنادق الخمس نجوم في عمان.

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد

البشرية الإلكترونية المتمثلة بأبعادها (البعد التشغيلي و البعد العلائقي و البعد التحويلي)

على تحقيق التميز الإداري لدى فنادق الخمس نجوم في عمان.

4-1 أهمية الدراسة

يستمد هذا البحث أهميته من خلال المساهمات المتوقعة تقديمها على المستويين النظري والتطبيقي.

1-4-1 الأهمية النظرية

- بناءً على استعراض الباحث للأبحاث والدراسات السابقة، تبين وجود فجوة ذات صلة في

البحوث المتعلقة بعلاقة أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي

لدى فنادق الخمسة نجوم في الاردن. يأخذ هذا البحث على عاتقه استكمال هذه الفجوة من

خلال استكشاف مواضيع حديثة ومعاصرة في الاقتصادات القائمة على المعرفة، وتحديداً

أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي لدى فنادق الخمسة

نجوم في الاردن.

- المساهمة في تطوير وتعميق البحث الأكاديمي من خلال مقاييسه ومتغيراته التي يمكن

الإعتماد عليها لدراسة العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق التميز

المؤسسي لدى فنادق الخمسة نجوم في الاردن.

1-4-2 الأهمية التطبيقية

- إفادة الفنادق الخاصة من دراسة التأثير أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي للفنادق.

توجيه البحث إلى القطاع الفندقي باعتباره أحد أهم القطاعات المرتبطة بالتنمية والنمو الاقتصادي ويعتمد على التخطيط الاستراتيجي لتحقيق المزيد من النجاح ليصبح أكثر قدرة على المنافسة.

- توجيه الفنادق نحو الإهتمام بتحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في اداء خدماتها الفندقية وتنظيم عمل الموظفين فيها

1-5 أهداف الدراسة

تتطلع الدراسة الحالية للتعرف على أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق

التميز المؤسسي لدى فنادق الخمسة نجوم في عمان وذلك من خلال:

- التعرف على مستوى أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لدى فنادق الخمس نجوم في عمان.

- التعرف على مستوى تحقيق التميز المؤسسي لدى فنادق الخمسة نجوم في عمان.

- التعرف على أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة بأبعادها مجتمعة (البعد التشغيلي، البعد العلائقي، البعد التحويلي) على التميز الخدمي لدى فنادق الخمس نجوم في عمان.

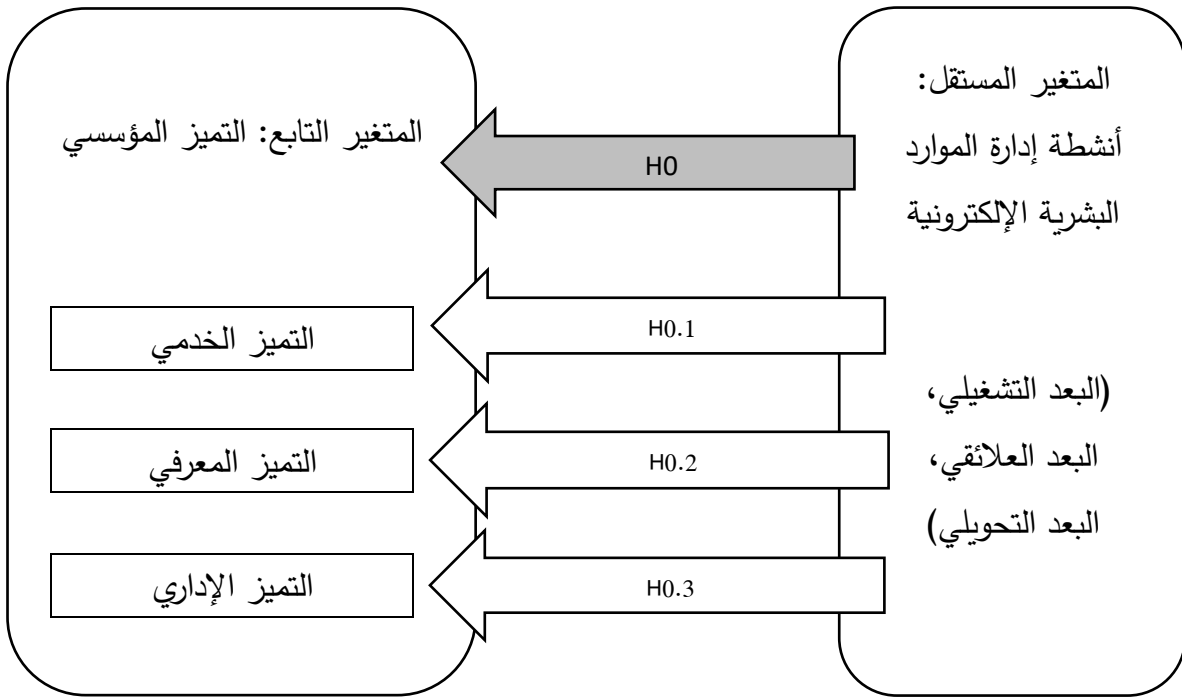
- التعرف على أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة بأبعادها مجتمعة (البعد التشغيلي،

البعد العلائقي، البعد التحويلي) على التميز المعرفي لدى فنادق الخمس نجوم في عمان.

-التعرف على أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة بأبعادها مجتمعة (البعد التشغيلي، البعد العلائقي، البعد التحويلي) على التميز الإداري لدى فنادق الخمس نجوم في عمان.

6-1 أنموذج الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة تم تطوير انموذج الدراسة من خلال فحص العلاقة بين متغيرات الدراسة (الشكل 1-1):



شكل (1-1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث وبالإعتماد على الدراسات السابقة الآتية:

المتغير المستقل: (Malkawi, 2018)، (عبد الحكيم والسعيد، 2017).

المتغير التابع: (عودة، 2022)؛ (سليم، 2020).

7-1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: هي نمط إداري جديد يقوم على التقبل والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية، وتتمثل في مجموعة من التطبيقات العملية لتحقيق استراتيجيات وإجراءات المنظمة في الموارد البشرية يتضمن تخزين معلومات الرواتب والبيانات الشخصية للموظفين، ويوفر إدارة فعّالة للأداء والتدريب والتوظيف، بالإضافة إلى توجيهات استراتيجيه. (Malkawi, 2018).

البعد التشغيلي: هي الجوانب والأنشطة التشغيلية واليومية التي تتعامل معها إدارة الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا والأنظمة الإلكترونية (Findikli et al., 2015).

وقد عرف اجرائياً البعد التشغيلي: البعد التشغيلي: ويتم قياسه في ضوء المؤشرات الآتية (تسجيل بيانات الموظفين، تسجيل رواتب الموظفين، صيغ تبني عليها التقارير الإلكترونية، حفظ بيانات الأداء إلكترونياً). (5-1)

البعد العلائقي: هي الجوانب المرتبطة بتطوير وتعزيز التفاعلات والعلاقات بين مختلف الأطراف المتعلقة بالموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا والأنظمة الإلكترونية (Bondarouk et al., 2016).

وقد عرف اجرائياً البعد العلائقي: البعد العلائقي: ويتم قياسه في ضوء المؤشرات الآتية (التوظيف عن بعد، أتمتة المعاملات الداخلية والخارجية للفندق، التدريب والمتابعة، التفاعل مع الشركاء الداخليين والخارجين). (10-6)

البعد التحويلي: هي كيفية استخدام التكنولوجيا والأنظمة الإلكترونية لتحقيق التحول والتطور في

مجال إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي بشكل شامل (Adli et al., 2014).

وقد عرف اجرائياً البعد التحويلي: البعد التحويلي: ويتم قياسه في ضوء المؤشرات الآتية (الكفاءة

الإستراتيجية، موظفين متعددي المهارات، كفاءة الخدمات، دعم فرق العمل الافتراضية، تبادل

المعلومات للأفراد عبر الحدود). (10-15)

التميز المؤسسي: هي القدرة التنافسية الفريدة التي تمتلكها مؤسسة أو منظمة في سوقها أو

صناعتها، وهو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ

للمعاملات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على

ما يحققه المنافسون (السلمي، 2001).

وقد عرف اجرائياً التميز المؤسسي: هو جودة الخدمات التي يقدمها الفندق لعملائه من خلال

مجموعة من المعايير والمقاييس ويتضمن ثلاثة أبعاد

التميز الخدمي: قدرة المؤسسات والمنظمات على تقديم خدمات إستثنائية تجعلها تبرز بين

منافسيها وتضمن الرضا العالي للعملاء (نازل، 2023).

وقد عرف اجرائياً التميز الخدمي: ويتم قياسه في ضوء المؤشرات الآتية (التواصل مع النزلاء

الالكترونياً، تبادل المعلومات مع أصحاب المصلحة بشكل الكتروني، سرية وأمان بيانات النزلاء). (15-

التميز المعرفي: وهو مفهوم يرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق التفوق والميزة التنافسية من خلال تحكمها واستغلالها للمعرفة، ويعتمد التميز المعرفي على فهم المؤسسة لقيمة المعرفة وكيفية استخدامها بفعالية لتطوير منتجاتها وخدماتها وتحسين أداءها (Karam & Kitana, 2020).

وقد عرف إجرائياً التميز المعرفي: "ويتم قياسه في ضوء المؤشرات الآتية (تقييمات النزلاء، إعلام النزلاء بوقت تقديم الخدمة، التدريب المستمر). (20-25)

التميز الإداري: هو اعتماد أساليب واستراتيجيات تسمح بتحسين الأداء والتحكم في التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف المؤسسية (Alsuwaidi, 2023).

وقد عرف إجرائياً التميز الإداري: ويتم قياسه في ضوء المؤشرات الآتية (توفر موازنه دائمة تطويرية للفندق، دليل واضح للزبائن حول آلية عمل الفندق، استقبال الزبائن بشكل لائق ومحترم، توفير بنية تحية الكترونية لائقة). (25-30)

الفنادق: يشير إلى كيان اجتماعي يُقام بطريقة مقصودة وفقاً لنموذج بنائي معين، بهدف توفير الإقامة والطعام والخدمات للنزلاء خلال فترة إقامتهم مقابل أجر يُدفع. يمكن توسيع هذا التعريف من خلال تعريف الجمعية الأمريكية للفنادق والموتيلات، حيث يُعرف الفندق على أنه "نزل يُعد طبقاً لأحكام القانون ليوفر لنزليه المأوى والطعام وخدمات أخرى مقابل أجر معمم".

بالإضافة إلى ذلك، يُشير التعريف إلى أن الفندق هو مكان يمكن فيه إدارة المعاملات التجارية، ويُفترض أن يكون مكاناً يتوقف عنده السياح ليحولوا من مسافرين إلى ضيوف. يمكن فهم الفندق على أنه مكان يقدم للناس الراحة والإقامة مع توفير الخدمات الضرورية، ويكون له دور في تسهيل تجارة الضيافة والسياحة. (لبيض، فطيمة، بوعناني، 2018).

فنادق الخمس نجوم: فنادق الخمس نجوم هي فئة فاخرة من فنادق الضيافة تتميز بتقديم خدمات ومرافق عالية الجودة للزلاء.

يتم تقييم وتصنيف الفنادق حسب معايير محددة لتحديد مستوى رفاهية وجود الخدمات التي تقدمها، يختلف تصنيف الفنادق من بلد إلى بلد، ولكن على العموم، تتضمن فنادق الخمس نجوم العديد من السمات المميزة التي تجعلها فريدة وفاخرة.

تعتبر الخدمة على مستوى عالٍ واهتمام خاص بتفاصيل الضيافة من أهم سمات فنادق الخمس نجوم. تقدم هذه الفنادق غرف فاخرة مجهزة بأثاث عالي الجودة وتصميم داخلي فريد. كما يتم توفير مرافق إضافية مثل مطاعم فاخرة، ومناطق للتسوق، ومراكز لياقة بدنية، ومناطق استجمام، وغيرها من الخدمات التي تسهم في توفير تجربة إقامة فاخرة.

التصنيفات والمعايير الخاصة بفنادق الخمس نجوم تختلف حسب الهيئات التي تقوم بتقييم الفنادق، وقد تشمل هذه الهيئات مثل جمعيات الفنادق الدولية والوكالات الحكومية. يمكن العثور على الكثير من هذه المعايير في الكتب والدراسات التي تتناول صناعة الضيافة وإدارة الفنادق. (احمد واخرون، 2022)

8-1 حدود الدراسة

حددت الدراسة بالحدود الآتية:

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2023-2024.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على خمس فنادق في العاصمة عمان من فئة فنادق الخمس

نجوم والتي يبلغ عددها (21) فندق في محافظة العاصمة عمان.

الحدود البشرية: اقتصرت الحدود البشرية على عينة من رؤساء الأقسام والمدراء و نائب مدير في خمسة من في فنادق الخمس نجوم في الأردن (عمان).

1-9 محددات الدراسة

تشمل القيود التي تحد من تعميم نتائج البحث على مجتمع الدراسة، والتي قد يواجهها الباحث خلال فترة تطبيق الدراسة المشكلات الآتية:

- بما أن هذه الدراسة تم إجراؤها في الأردن، يجب الأخذ بعين الإعتبار الإختلافات الجوهرية في القوانين والتشريعات الحكومية والبيئة الثقافية والبنية التحتية للاتصالات والتكنولوجيا عند تعميمها على القطاعات الشبيهة في الدول الأخرى.
- غياب بعض المستجيبين عن المكاتب أثناء جمع الاستبيانات المجاب عليها ومن أجل الحصول على الإجابات حتم على الباحث التحلي بالصبر بالذهاب المتكرر إلى المكاتب للحصول على الاستبيانات المجاب عنها.
- عدم وعي المستجيبين بقضايا نظام إدارة الموارد البشرية، وبالتالي عدم الإجابة بشكل فعال على الاستبيانات، مما تعين على الباحث تقديم جهد أكبر في توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وعلاقتها بالخدمات الفندقية.
- عدم دراسة كافة الأبعاد لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية مما قد يُمكن دراسة جوانب اخرى على التميز المؤسسي من دراسة جوانب أخرى تتعلق بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
- تم إجراء الدراسة على فنادق الخمس نجوم في عمان فقط ويمكن تطبيقها فيما بعد على فنادق الخمس نجوم وفنادق الاربع نجوم والثلاث نجوم.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

1-2 المقدمة

تواجه الكثير من المنظمات وعلى اختلاف طبيعة نشاطها عدة تحديات تفرضها عليها التغيرات العصرية المتسارعة مما يفرض عليه أن تكون قادرة على تجديد ذاتها، ومن هنا بدأ الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات وبدأت تلك المنظمات تبحث عن أنماط جديدة ومتطورة من أجل أن تستخدمها في تطوير موردها البشري فكان التغيير احدى أفضل وسائل النجاح وتحقيق الاهداف وبأقل التكاليف (الفاروق، 2023).

لم يعد تطوير الأداء أمر اختياري بل أصبح من الضروريات الملحة من أجل أن تستطيع المنظمة تحقيق الاستمرارية في عملها والمحافظة على مركزها السوقي، وبسبب تطور وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية تم توجيه وظائف تلك الإدارة نحو التقنيات والإلكترونيات وأن تواكب مصطلحات التوجيه الإلكتروني في بيئة الأعمال، كالأعمال والإدارة الإلكترونية وغيرها، وأضيف الى تلك المصطلحات مصطلح إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والذي يشير الى تطبيق التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات مع كافة الوظائف والأساليب والإجراءات لإدارة الموارد البشرية (مهران واخرون، 2023).

تعتبر المنظمات الخدمية من أكثر المنظمات التي تواجه تحديات التغيير كثورة الابتكارات وتحديات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وملاحقة التطورات الإلكترونية مما دعاها للبحث عن أساليب إدارية حديثة لمواردها، فأصبحت تتوسع تلك المنظمات في منظورها لإدارة الموارد البشرية التقليدية وصولاً الى استخدام الإنترنت والتكنولوجيا وتوظيفها في عمليات إدارة الموارد كجذب الباحثين

عن العمل من خلال شبكة الانترنت واستقطابهم إلكترونياً لضمان تحديث الخدمات ومواجهة المنافسين المحليين والدوليين والتجهيز لمواجهة اي تغيرات في البيئة المحيطة (Lu et al., 2023).

2-2 إدارة الموارد البشرية

يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها المصطلح الجماعي للموظفين الذين يعملون حالياً في الشركة (Shah & Soomro, 2023). اما ارمسترونج وتايلور (Armstrong & Taylor, 2023) فقد عرفا الموارد البشرية إلى أنها القوى العاملة داخل الشركة التي تتمتع بالمهارات والمؤهلات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال.

وعرفت إدارة الموارد البشرية بأنها وحدة تنظيمية مكلفة بالإشراف على العديد من جوانب إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر إجراء المقابلات، وتعيين واختيار المرشحين، والحفاظ على مستويات الموظفين، وإدارة الرواتب، والتعامل مع إجازات الموظفين، وتوفير فرص التدريب، و تنفيذ استراتيجيات إدارة الأداء (Lu, 2023)، حيث أن قسم الموارد البشرية يحظى بأهمية كبيرة داخل كل شركة، يعمل كقناة وسيطة للإتصال بين الهيئة الإدارية للشركة والقوى العاملة فيها، وتقع على عاتقهم مسؤولية ضمان الحفاظ على قوة عاملة راضية، وفي حالة حدوث أي أخطاء في السعي لتحقيق أهدافها، فإن الشركة المعنية سوف تواجه قوة عاملة غير راضية تضم عمالها.

تشمل إدارة الموارد البشرية مجموعة من الممارسات الإدارية التي لها تأثير مباشر على الأفراد، الذين يشار إليهم غالباً بالموارد البشرية، الذين يعملون في شركة ما (Rajput et al., 2023). وقد تحولت مسؤولية إدارتها من مديري الموارد البشرية إلى المديرين التنفيذيين، الذين يعطون الآن الأولوية للتكامل الاستراتيجي، والتزام الموظفين، ومرونة القوى العاملة، وجودة المنتجات والخدمات، في العصر المعاصر، أصبح تقييم الفعالية التنظيمية يعتمد بشكل متزايد على أهمية إدارة الموارد البشرية

(راشدي، 2021). من ناحية اخرى تعتبر الموارد البشرية لها أهمية أكبر في تحقيق ميزة تنافسية على الشركات المنافسة، متجاوزاً حتى مجالات التمويل والتكنولوجيا (Ishak et al., 2023).

2-3 إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

لقد ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كإضافة حديثة إلى مجال إدارة الموارد البشرية، وتشير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى الاستخدام المتعمد والمتنوع للقنوات المستندة إلى الويب لتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات الموارد البشرية داخل المؤسسات، فقد لوحظ استخدام تكنولوجيا الويب ضمن التقارب بين إدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات (Stavrou et al., 2023) وفي سياق أوسع، تشير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى الاستخدام الإستراتيجي لتقنيات المعلومات لتسهيل تخطيط وتنفيذ وتطبيق عمليات الموارد البشرية بين الأفراد والكيانات المترابطة (طه وحمزة، 2022).

تعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية واحدة من أهم اقتصاد المعرفة، تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين لما لها من قيمة والتي تعتبر عنصر أساسي في نجاح المؤسسات، حيث لا تقوم أي منظمة بدون وجود المورد البشري الذي يعتبر أساساً للعملية الإنتاجية مما استلزم وجود إدارة لهذا المورد يتم استغلاله بأفضل طريقة، ومع التقدم التكنولوجي أصبح من الضروري استغلال هذه التطورات في عملية إدارة الموارد البشرية ومن هنا برزت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (Shah & Soomro, 2023).

فقد عرف بيبي وفان دي فورد (Peccei & Van De Voorde, 2019) إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها المظلة التي تغطي جميع تقنيات التكامل والمستويات بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات التي تهدف الى خلق قيمة داخل المنظمات.

أما فرونتيز (Vrontis et al.,2022) فقد أشار في تعريفه لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها عملية التفاعل التي تحدث بين الموارد البشرية والأنظمة الإلكترونية تعمل على تحديث عملية اتخاذ القرار والتقليل من الوقت والتكلفة.

وذكر أنوار وعبد الله (Anwar & Abdullah, 2021) في تعريفه لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، بأنها إحدى الطرق التي يتم استخدامها لتطبيق استراتيجيات وممارسات الموارد البشرية عن طريق الدعم المدرك والموجه باستخدام القنوات المستندة الى تكنولوجيا الانترنت.

2-4 دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطوير الإدارة

تفيد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطوير الإدارة في عدة نواحي بحسب دراسة الحماد ومنها (AlHamad et al.,2022):

- إن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعتبر أكثر كفاءة وفاعلية من أجل تيسير الأعمال التشغيلية والفنية والاستراتيجية من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة على أداء عمل الموارد البشرية.
- تعمل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التحسين من جودة الخدمات المقدمة عن طريق الاستثمار في التقنيات المتاحة والعقول الرقمية التي تمتلك الخبرة من الموارد البشرية.
- تعمل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق أعلى درجات السرعة والمرونة والتي تظهر في توفير أي معلومة مطلوبة وفي أي وقت ومكان وبكافة الوسائل.
- لدى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ثقافة قائمة على شفافية المعلومات والتنافسية بين الموارد البشرية في المنظمات، تعمل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تخفيض التكلفة وتعزيز وتحسين الأداء للوصول لمستوى جودة مرغوب فيه.

2-5 أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

تتبع أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية ومواكبتها

للتحديات والتغيرات في بيئة الأعمال فقد حدد بيبي وفان فورد (Peccei & Van De Voorde, 2019)

تلك الأهداف فيما يلي:

- التخفيض من تكاليف العمال وكافة النفقات الادارية.
- تحقيق المكاسب من الموارد البشرية.
- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.
- الرفع من معدلات الأداء والإنتاج في المنظمة.
- تنمية علاقات العمل وتحسينها ونشر ثقافة الرضى الوظيفي بين الموظفين.
- دعم الإدارة من خلال أقسام المنظمة.
- توفير فرص للمشاركة والتدريب لتحسين صورة المنظمة.
- اكتساب العديد من القدرات المميزة والتي تنفرد بها المنظمة.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

2-6 أهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب الإدارية الحديثة، حيث كانت الإدارة التقليدية قديماً

تعتمد على الأساليب البسيطة وتستنفد قدرات وطاقات الأفراد، وبالتالي فإن الدول المتقدمة سارعت

بإحداث نقلة نوعية نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية خصوصاً بعد التطور التكنولوجي

المتسارع (Mousa & Othman, 2020).

يعد استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية من المنافع الكبيرة التي تعود على المنظمة من حيث تقليلها للتكاليف الإدارية التي تنتج عن عمليات استقطاب الأفراد وتعيينهم وتزيد من التفاعل بين الأفراد مع أنشطة الموارد، ويتم كل ذلك عبر الانترنت، وتعود بالمنافع التي لها علاقة بكفاءة وظائف الموارد البشرية حيث تحصل المنظمة على العديد من المنافع عند استخدامها لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتتفاوت قيمة تلك المنافع من حيث تأثيرها على المنظمة (Amrutha & Geetha, 2020).

تناولت دراسة العقابي والربيعي المنافع العظيمة الأثر على المنظمة عند تطبيقها لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية مثل: تقليل التكلفة من خلال أتمتة عمليات الموارد البشرية وإنشطتها، والتخفيض من تكلفة التصحيح من خلال تحسين دقة المعلومات التي تخص الموارد البشرية، وايضا تخفيض تكلفة طباعة ونشر المعلومات وتحسين إنتاجية الموظف من خلال اتاحة الوصول للمعلومات في اي وقت ومكان، والتقليل من تكلفة إدخال البيانات والبحث عنها والرفع من كفاءة اتخاذ القرارات عن طريق التحليل المطور للمعلومات وقد تناول العقابي والربيعي (2018). تناولت دراسة المنافع عادية الأثر عند تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، مثل: اتاحة المعالجة الفورية للمعلومات التي تؤدي الى تقليل الدورة الزمنية وزيادة رضى الموظف عن طريق تحسين جودة خدمات الموارد البشرية وصولاً للمعلومات والسماح لإدارة الموارد البشرية بالتحول الى شريك استراتيجي للمنظمة الغريب (2023).

2-7 المكونات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية

من المناسب في النظر في المكونات الوظيفية الرئيسية الثلاثة التالية في أي نظام معلومات

الموارد البشرية (المدخلات، البيانات، المخرجات) (Alqudah et al., 2022).

وظيفة الإدخال مسؤولة عن إدخال معلومات الموظفين في نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني،

وهو يتضمن إجراءات لجمع البيانات، بما في ذلك من يقوم بجمعها وكيفية معالجتها، تضمن وظيفة

صيانة البيانات أن يحافظ النظام على البيانات محدثة وحديثة، يشمل ذلك مسؤولي الموارد البشرية

(الأشخاص) الذين قد يكونون جزءاً من هذه الفئة، وظيفة الإخراج مسؤولة عن إنتاج المعلومات

والتقارير للمستخدمين النهائيين، يتضمن ذلك المستخدمين الذين يستخدمون النظام مباشرة، أو يتلقون

المخرجات بانتظام، أو يستخدمونه بمساعدة احترافية، ترتبط وظائف الإدخال وصيانة البيانات

والإخراج ببعضها البعض، مما يشكل النظام، نظام إدارة الموارد البشرية هو نظام شامل يدمج عناصر

مختلفة لضمان إدارة البيانات بكفاءة (Alzoubi et al., 2022).

ولخصت أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بما يلي (Da Silva et al., 2022):

- تخفيف الأعباء الإدارية باستخدام الأنظمة الإلكترونية في الأرشفة والاحتفاظ والتخزين.
- المرونة في العمل بسبب التمكين الإداري للعاملين في الدخول للشبكة الداخلية للمؤسسة.
- استثمار معلومات المستفيدين في صناعة القرار من خلال استطلاع آرائهم ووجهات نظرهم.
- تسهيل طرق الاتصال والتواصل مع العاملين في المؤسسة والجهات الأخرى خارج المؤسسة.

2-8 فوائد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

تشمل فوائد أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية أنشطة النقل والترقية الفعالة، واحتياجات الشركة المتغيرة، وتخطيط الموارد البشرية وتحليلها، وتكافؤ فرص العمل، وتنمية الموارد البشرية، وسهولة توفير التعويضات والمزايا، والصحة والسلامة والأمن، ويلعب نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني دوراً حاسماً في عملية إدارة الموارد البشرية، لأنه يسهل توليد القيمة الاستراتيجية، وتحليل الموارد البشرية، وتطوير الموظفين، وإدارة المعرفة، والتواصل والتكامل، والتنبؤ والتخطيط، والسجل والامتثال، تساعد هذه الأنظمة المؤسسات على تحسين أدائها، وخفض التكاليف، وتحرير العلماء من القيود الإدارية لتنفيذ الأدوار الاستراتيجية (الحنيطي، 2023).

نظام إدارة الموارد البشرية في الأصل؛ هو إجراء منهجي يساعد المؤسسات على الحصول على المعلومات ذات الصلة بالموارد البشرية التنظيمية وتخزينها واسترجاعها وتحليلها ومعالجتها ونشرها، فهو يساعد في أداء وظائف إدارة الموارد البشرية مثل التكامل الاستراتيجي، وتحليل الموارد البشرية، وتطوير الموظفين، وإدارة المعرفة، والتواصل والتكامل، والتنبؤ والتخطيط، والسجل والامتثال (Karman et al, (2022).

تتمثل فوائده في تحسين الإجراءات وخفض التكاليف وتحرير العلماء من القيود الإدارية لتنفيذ الأدوار الاستراتيجية، يجب أن تركز وحدات الموارد البشرية على المسائل الاستراتيجية، وأن تكون مرنة في صنع السياسات والإجراءات العملية، وأن تعمل بفعالية وأن تكون على دراية بالتكاليف، وأن تخدم المديرين والعاملين.

2-9 مستويات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

هناك ثلاثة مستويات لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التشغيلية، وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية العلائقية، وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية، تتضمن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التشغيلية أنشطة الموارد البشرية الأساسية مثل إدارة الرواتب وإدارة بيانات الموظفين، تركز إدارة الموارد البشرية الإلكترونية العلائقية على أدوات الموارد البشرية التي تدعم العمليات التجارية مثل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء والتقييم والمكافآت، تركز إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية على أنشطة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المتعلقة بعمليات التغيير التنظيمي وإدارة الكفاءة الإستراتيجي (Nyathi & Kekwaletswe et al., 2023).

2-10 تحديات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

تواجه أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تحديات في عملها في إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك ضعف جودة البيانات، وعدم فهم المستخدمين، وعدم كفاية ترميز البيانات، وعدم الوضوح بشأن المسؤوليات لتوليد معلومات مفيدة، وتشمل العقبات الرئيسية عدم كفاية الموارد المالية، ونقص الدعم من الإدارة العليا، وعمليات المعرفة غير الكافية للموارد البشرية لدى المصممين (دودو، 2021). حددت الزعبي (Alzoubi et al., 2022) العقبات الرئيسية في إدارة نظام إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك نقص الموظفين، وعدم كفاية الميزانية، ونقص دعم تكنولوجيا المعلومات، وسوء إدارة الوقت، والحاجة إلى التعاون مع الإدارات الأخرى.

على الرغم من هذه التحديات، تقاوم العديد من المنظمات تطبيق التكنولوجيا الجديدة مثل نظام إدارة الموارد البشرية، بسبب الحاجة إلى أموال ضخمة، وتكاليف البنية التحتية، وحزم البرامج، وتكاليف التثبيت، تم تطوير نظرية السلوك المخطط، من أجل فهم كيف يمكن للديناميكيات السلوكية

الفردية والجماعية أن تؤدي إلى تطوير تنظيمي ذي معنى، تعد دراسة السلوك البشري في سياق التغيير التنظيمي جزءاً لا يتجزأ من تمكين المنظمات من النمو والتكيف وتعلم كيفية الحصول على الميزة التنافسية (Mousa & Othman, 2020).

قدمت الدراسات الحديثة حول تنفيذ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتحدياتها رؤى قيمة حول فعالية أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، وقد وجد (راشدي، 2021) أن التغيير التكنولوجي هو المحرك الرئيسي لتحول الموارد البشرية، حيث يوفر الأساس لدعم التركيز الإستراتيجي المتنامي للموارد البشرية، وأن أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يمكن أن تعزز قرارات الموارد البشرية، وتخفض التكاليف، وتزيد الكفاءة، وتحقق ميزة تنافسية في السوق المحلي والعالمية (Anwar & Abdullah, 2021).

2-11 أبعاد أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

توجد عدة ابعاد لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومن هذه الابعاد:

البعد التشغيلي

هي الممارسات التي من الممكن ان تؤثر على المجالات التشغيلية للموارد البشرية الخاصة بالإدارة الإلكترونية من خلال أداء العمليات على نحو أكثر كفاءة وفعالية إضافة الى إزالة القيود والعراقيل الإدارية (نجم والسعيد، 2017).

تبسط الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية العمليات، وتتضمن الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية مثل تسجيل بيانات العاملين ورواتبهم، حيث تحتاج المنظمات في بعض الاحيان الى تحديد إذا كان الموظفون سوف يقومون بتحديث بياناتهم بصورة دورية عبر شبكة الموارد البشرية ام أنها سوف تقوم بذلك ادارياً عن طريق الموظفين الاداريين (Findıklı et al., 2015).

حيث حدد (Saho&Yahya, 2013) و (Babajee al et.2014) فوائد البعد التشغيلي في إدارة

الموارد البشرية الإلكترونية بأنها:

تحسين الكفاءة والدقة

- يسهم البعد التشغيلي في تحسين الكفاءة عبر استخدام الأتمتة والعمليات الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.
- يُقلل من الأخطاء البشرية ويعزز دقة التقارير والتقييمات.

تسهيل عمليات التقييم والتحليل

- يساعد في تجميع وتخزين البيانات بشكل آمن ومنظم، مما يجعل عمليات التقييم والتحليل أكثر فعالية.
- يمكن الوصول السريع إلى المعلومات المهمة وتحليلها بشكل فعال.

توفير الزمن والجهد

- يُقلل من الحاجة إلى الأوراق والعمليات اليدوية، مما يوفر الوقت والجهد لفريق إدارة الموارد البشرية.
- يُسرّع من العمليات مثل إعداد التقارير وإجراء تقييمات الأداء.

تعزيز الشفافية والوصول السهل

- يساهم في تحقيق شفافية أكبر في العمليات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية.
- يسمح للعاملين والمدبرين بالوصول السهل إلى المعلومات.

تعزيز التفاعل والاتصال

- يُسهل التفاعل والاتصال بين مختلف أقسام الموارد البشرية والموظفين.
- يُمكن من تبادل المعلومات بشكل أسرع وأكثر فاعلية.

تحقيق التكلفة الفعالة:

- يقلل من التكاليف المتعلقة بالطباعة والتخزين الورقي، ويُسهّم في تحقيق كفاءة تكلفة أكبر.
- بشكل عام، يسهم البعد التشغيلي في تعزيز أداء إدارة الموارد البشرية، وضمان أن تكون العمليات

1- البعد العلائقي

هي الممارسات لأنشطة الموارد البشرية التي يمكن عن طريقها حوسبة الموارد البشرية عن طريق الشبكات الداخلية، وأيضاً حوسبة عمليات التوظيف والاختيار والاستقطاب عن بعد والخدمة الذاتية للموظفين إضافة للعديد من التطبيقات (Fartash & Davoudi, 2012).

تتطوي الإدارة العلائقية للموارد البشرية على أتمته المعاملات عن طريق استخدام شبكة الانترنت والبوابات الإلكترونية للموارد البشرية والخدمة الذاتية للعاملين والمديرين وكافة التطبيقات، حيث تحتوي الإدارة العلائقية على العديد من المسؤوليات الجديدة والمتعلقة بين الاطراف الفاعلة في المنظمة مما ينتج عنه الشبكات المتجانسة والمتداخلة حيث ستسمح بالمزيد من الموضوعات المهمة والاساسية (Bondarouk et al., 2016).

كما ذكر أنه تتجسد أهمية البعد العلائقي في ادارة الموارد البشرية الإلكترونية بالآتي:

(تحسين التواصل، إدارة الأداء وتقييمه، تسهيل اجراءات جسم ادارة الموارد البشرية، إدارة الأداء، تعزيز التفاعل الاجتماعي، توفير المعلومات بشكل فوري، تحفيز المشاركة والانخراط، توفير وقت

وجهد). (Ebru & Findikli, 2015)

2- البعد التحويلي

هي كافة الأنشطة والممارسات التي تعمل على جعل أنشطة الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي عن طريق إدارة الكفاءة الاستراتيجية وإدارة المعلومات والمعرفة (Adli et al., 2014).

ويعتبر البعد التحويلي المستوى الأعلى لإدارة الموارد البشرية حيث تتحول إدارة الموارد البشرية من التبادلية الى التحويلية فهي تعمل على الحد من المهام التشغيلية لإدارة الموارد البشرية وتوجهها الى المزيد من المبادرات الاستراتيجية، فاستخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال إدارة الموارد البشرية جعل من الموارد البشرية أكثر مهنية واصبحت لاعب استراتيجي مهم في المنظمة (Bondarouk et al., 2016).

ولقد أوضح (Babajee et al., 2014) أن الإدارة التحويلية تتطلب أشخاص وقادة متعددي المهارات بحيث يكونوا أكثر قدرة على مواجهة ومواكبة التطورات والتحديات وهنا يظهر أهمية أن يمتلك الإداريون في ادارة الموارد البشرية الإلكترونية مهارات متعددة تقنية والإلكترونية تساهم في رفع أداء المؤسسة وتحقيقها للتميز المؤسسي.

التميز المؤسسي

2-12 مقدمة في التميز المؤسسي

يعتبر التميز أسلوب حياة ويمكن ان تحصل عليه المنظمات الصغيرة أو الكبيرة الحكومية وغير الحكومية والتي تقدم الخدمات أو تقوم بصناعة السلع، وقد وصفه الباحثون بأنه نمط فكري وفلسفة ادارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة وتحقيق موازنة في إشباع احتياجات الأطراف سواء من اصحاب المصلحة أو من المجتمع بصورة عامة، ويكون في إطار من الثقافة والإبداع والابتكار والتعلم والتحسين المستمر (مصطفى واسماعيل، 2023). يعد التميز مفهوما

كلياً وشاملاً لا يقبل التجزئة، ويشير مفهوم التميز الى منظومة متكاملة لنتائج الأعمال في ضوء تفاعلها مع العناصر الداخلية والخارجية لبيئتها والذي يقودها الى التفوق الإيجابي والتفرد على غيرها من المنظمات المنافسة وصولاً الى تحقيق الاهداف (نازل، 2023).

يعتبر التميز عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقييم الذاتي لتحسين فعالية المنظمة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها واشتراك كافة المستخدمين في أقسام المنظمة للعمل معاً من خلال فهم الأنشطة لإزالة الأخطاء وتصحيحها وتحسين العملية نحو تحقيق التميز المؤسسي (سالم ودهليز، 2023).

للتميز المؤسسي دوراً كبيراً في تعزيز مكانة المؤسسة على المستوى المحلي، والإقليمي، والعالمى، ووفقاً لاتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين وضعت مستويات متعددة للتميز المؤسسي، والتي تشمل على؛ إدارة المؤسسة، والتعليم، ومعلومات الجودة، والتخطيط، والتحليل، ووضع المقاييس، والسيطرة، بالإضافة إلى ضمان الجودة والنتائج (Annalakshmi et al., 2020).

2-13 مفهوم التميز المؤسسي

أصبح تحقيق المنظمات لمستويات عالية من الجودة والإتقان والتميز أمراً ممكناً ومتطلباً ضرورياً وملحاً ولا يمكن ان تغفل عنه المنظمة وبالذات في عصرنا السريع التطور والتغير والذي يطلق عليه عصر الثورة المعرفية الكبيرة والتطور التكنولوجي والتقني حيث لا يعترف هذا العصر إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفراداً أو منظمات ولا سيما في ظل التنافس الدولي لتحقيق الريادة والصدارة لتحقيق الجودة في كافة مجالات الحياة ، فتغير متطلبات سوق العمل ألزم الاسواق ألا تقبل إلا بالمتميزين والافراد الذين يملكون المهارات والقدرات والمعارف والخبرات (Annalakshmi et al., 2020).

عرف الجمال (Aljama, 2018) التميز المؤسسي بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستوى غير عادي من الأداء وتنفيذ العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية في المنظمة وما ينتج عنها من إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون وينال رضا العملاء وأصحاب المصالح. وعرف مصطفى واسماعيل (2023) التميز المؤسسي بأنه الجهود التنظيمية المخطط لها بهدف تحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة وكافة العاملين من أصحاب القدرة على الإبداع.

وأشار كرم وكيثينا (Karam & Kitana, 2020) في تعريفه للتميز المؤسسي بأنه سعي المنظمة الى إستغلال الفرص التي يسبقها تخطيط استراتيجي فعال والإلتزام برؤيا مشتركة يسودها وضوح الأهداف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

ويرى الهاوي (El Hawi & Alzyadat, 2019) ان التميز المؤسسي هو كافة الافعال أو الانشطة لكل فرد يعمل على تعزيز وتقوية الانجاز داخل المنظمة، ويتضمن ذلك العديد من القوى العاملة والتي تشكل هيكل المنظمة.

2-14 دوافع الأداء المتميز

يتبنى الفكر الحديث في الإدارة مفهوم التميز والاستجابة للدوافع، ومن هذه الدوافع (سالم ودهليز، 2023).

- طفرة تكنولوجيا المعلومات: فالمنظمات المتميزة يجب أن تكزون قدرة على أن تلتزم بتطبيق الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمشاركة في إختيار وتقييم الموارد والتكنولوجيا البديلة والحديثة بما يناسب أهداف المنظمة ومن ثم الاستغلال الأمثل لمواردها التكنولوجية المتاحة.

- التغيير سريع وثابت: تميزت الظروف البيئية الحديثة بدرجات عالية من التغيير فأصبح التغيير هو الثابت الوحيد في المنظمات والسبب في هذا التغيير هي ظروف البيئة المحيطة.

2-15 أنواع التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي العديد من الأنواع، وذكرها السوايدي (Alsuwaidi, 2023) على النحو الآتي:

أولاً: التميز القيادي: للإدارة العليا تأثير مباشر على التميز عن طريق السعي لتنمية قدرات العاملين وتشجيعهم للتوجه نحو الإبداع والتميز ويتحقق ذلك من خلال امتلاك القيادة العليا المهارة القيادية الفعالة وقدرتها على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التفكير التقليدي ، فهي تشجع المنافسة بين العاملين من أجل الوصول لأفكار جديدة في حال تبنيها لإستراتيجية الباب المفتوح ودعم الإتصال المباشر بينها وبين الأفراد والأخذ بالاقترحات والحلول للمشاكل وتطبيق نظام اللامركزية في الوحدات الإدارية ليسهل انسياب المعلومات والافكار الإبتكارية بين العاملين والقيادة.

ثانياً: التميز بتقديم الخدمة: يعتبر جميع المتعاملين مع المنظمة بأنهم مستهلكين للخدمة، وعند حصولهم على خدمة لا تلبي رغباتهم سيلجأ أولئك العملاء الى المنافسين للتعامل معهم، ومع وجود إدارة التميز يتم اللجوء الى النتائج التي تعتبر مؤشراً على ان هناك خطأ يحدث في أسلوب الإدارة وأسلوب تقديم الخدمة فيجب وضع خطة تصحيحية لمعالجة نواحي القصور لحل المشاكل ويجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر .

ثالثاً: التميز البشري: تعتبر القدرة على إتخاذ القرارات المسؤول الأول عن التجديد والابتكار، وهو الوسيط المتعلم في المنظمة على الرغم من الأسلوب الكمي الحديث في عملية إتخاذ

القرارات التنظيمية، ويبقى العنصر البشري العنصر الحاكم لكافة المقاييس عند عملية اتخاذ القرار.

رابعاً: تكنولوجيا العملية (تميز المنتج أو الخدمة): وهو التفرد في تقديم السلع أو الخدمات من حيث نوعيتها، فالسمعة الجيدة اتجاه العلامة التجارية تعتمد على الجهود التسويقية المتراكمة والعلاقات الوطيدة مع العملاء وتكون مقيدة بتكاليف تحول أو تعديل مرتفعة، فلهذه المزايا عدة خصائص مثل ان يتطلب تحقيقها توفر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع كالأفراد المديرين وأصحاب الخبرة وأيضاً تعتمد على تاريخ طويل من الإستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم والتطوير والتسويق.

2-16 خصائص التميز المؤسسي

طرح كرم وكيثانا (Karam & Kitana, 2020) عدة خصائص للتميز المؤسسي والتي تتمثل في:

- الخروج عن نمط الإدارة البيروقراطي من خلال الإنحياز نحو العمل.
- خلق صلة وثيقة مع العملاء والإستجابة لمقترحاتهم وشكاويهم.
- تطبيق الإستقلالية في العمل داخل المنظمة.
- توفير الثقة للعاملين والسماح لهم بالمشاركة لرفع الإنتاجية في المنظمة.
- الإهتمام بقيم وثقافة المنظمة بحيث يجب ان تكون تلك الأهداف مرتبطة بنشاط المنظمة.
- تطبيق الإدارة الرشيقة بكافة مستويات الهيكل التنظيمي.
- تفعيل الرقابة الضمنية الفعالة والمرنة باتباع المركزية واللامركزية في الإدارة.

2-17 أبعاد التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد كما أشار إليها العديد من الباحثين والمفكرين والمهتمين في إدارة الأعمال. يتمثل هذا التميز في عدة أبعاد أساسية، لتحقيق التميز المؤسسي يستلزم توازناً فعّالاً بين هذه الأبعاد وتكاملها في إدارة العمليات واتخاذ القرارات.

الاستراتيجيات التي تستند إلى هذه الأبعاد تعزز قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار في بيئة الأعمال المتغيرة. (عودة، 2022)

1- التميز الخدمي

يعتبر جميع المتعاملين مع المنظمة بمثابة المستهلكين للخدمات والسلع، وفي حال تم الحصول على خدمة أو سلعة لا تلبي رغبات العميل سوف يلجأ هؤلاء المتعاملين إلى منافسين جدد، وفي ظل إدارة التميز المؤسسي أن اللجوء لنتائج مماثلة يعتبر مؤشراً على حدوث الأخطاء في تقديم الخدمة وسير العمليات (اسماعيل وآخرون، 2022). وتلجأ الإدارة إلى إتخاذ قرارات تصحيحية وخطة عمل جديدة وتعمل الإدارة على استخدام المدخل الهيكلي لحل المشكلات بجعل بالإمكان التحرك بسرعة نحو التحسين (El Hawi & Alzyadat, 2019).

2- التميز المعرفي

يكتسب المفهوم المعرفي أهمية خاصة في العلوم الاجتماعية التي تتضمن على مدخلين رئيسيين وهما التجارب النظامية وتحديد الفرضيات والتي تشير إلى النماذج الموضوعية والتفسيرية من أجل فهم البيئة، والثاني هو مدخل الانثروبولوجي والتاريخ الذي يهتم بالتداخل بين بين القوى الاجتماعية ويركز علم الإدارة عادة على المدخل الأول (Karam & Kitana, 2020).

وللمعرفة نوعين الضمنية والظاهرة وقد فرق بينهما الجمال (Aljamaal, 2018)؛ فعرف المعرفة الظاهرة بأنها المعرفة المنظمة والرسمية والتي يمكن كتابتها ونقلها للآخرين من خلال الوثائق، وعرف المعرفة الضمنية بأنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والحدس والقواعد الإستدلالية. حيث يعتبر التميز المعرفي أحد أهم العناصر في بناء التنافسية بين المؤسسات، حيث تعتبر المعرفة مصدراً استراتيجياً ذا أهمية عالية. إنها تمثل المورد الأكثر أهمية في مقارنة مع رأس المال وقوة العمل. يتميز المعرفة بأنها مورد يتراكم مع الزمن، وعلى عكس رأس المال والقوة العاملة، فإنه لا يتناقص بالاستخدام، بل يتزايد في قيمته مع تراكم المزيد من المعلومات والخبرات. (عودة، 2022).

3- التميز الإداري

للإدارة العليا تأثيراً مباشراً على التميز من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم نحو الابتكار والإبداع والتميز عن طريق تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة، وتنمية قدراتهم على التفكير المتجدد، وتهتم بتشجيع المنافسة بين الأفراد من أجل التوصل للأفكار الجديدة (Alsuwaidi, 2023)، وعند تبني الإدارة العليا لإستراتيجية الباب المفتوح ودعم الإتصالات المباشرة بين الإدارة والأفراد مما يسمح بتبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة وصولاً الى اقتراحات لحل المشكلات (سالم ودھليز، 2023).

لتعزيز ظهور التميز في المنظمة، يجب على القادة اتخاذ مجموعة من الأنشطة. يُعتبر نظام اللامركزية داخل المنظمة أحد العناصر الرئيسية التي تُسهم في تيسير انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا بدون معوقات بيروقراطية. كما أن نمط القيادة الديمقراطية يلعب دوراً حيوياً في تحفيز القدرة الابتكارية للأفراد. تشجيع إقامة بنية عمل تتسم باللامركزية، وإزالة الحواجز البيروقراطية، يمكن أن يسهم في تشجيع حركة سلسلة للمعلومات والأفكار. إقامة نظام اتصال فعال

وتعزيز ثقافة الشفافية يُسهّلان تداول المعلومات بين الفرق وتشجيع المشاركة الفعّالة في اتخاذ القرارات المهمة. توفير الدعم لتطوير مهارات التفكير الإبداعي وتحفيز الموظفين للتعبير عن أفكارهم يعزز الحس الابتكاري. يُشجع على رؤية شاملة للمشكلات والتحديات في المنظمة، ويحفّز القادة للتعرف على الأخطاء والنواحي الضعيفة واتخاذ إجراءات لتحسينها. عندما يتبنى القادة نهجاً شاملاً مبنياً على اللامركزية والديمقراطية، يُشجع على ظهور الأفكار المبتكرة وتعزيز القدرة على التميز داخل المنظمة. (ريم، 2018)

2-18 الدراسات السابقة

1-دراسة السعيدة (2009) بعنوان: " نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي

دراسة ميدانية لشركات الاتصالات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في شركات الإتصالات الأردنية، واختلاف هذا الأثر باختلاف نوع العوامل الشخصية والوظيفية، وقد وتم مسح مجتمع الدراسة كاملاً الشركة، واختلاف، والمكون من العاملين في الموارد البشرية في أربع شركات أردنية، وطبقت الدراسة على (307) موظفاً وموظفة، وتوصلت النتائج إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في شركات الإتصالات الأردنية.

2-دراسة زوزال (2015) بعنوان: "دور ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي،

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال أبعادها المتمثلة في الاستقطاب والاختيار،

والتدريب، والتطوير، وتقييم الأداء، والتمكين الإداري، وإدارة الجودة الشاملة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانة على (40) موظف، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإستقطاب والإختيار وتقييم الأداء لهم دور كبير وبارز في تحقيق التميز المؤسسي.

3-دراسة المصري (2015) بعنوان: "الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مدى تطبيق الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المستويات الإشرافية بالشق المدني لوزارة الداخلية وبلغ مجتمع الدراسة (228) توصلت الدراسة إلى أن نسبة تطبيق الإدارة بالتجوال في الشق المدني بوزارة الداخلية أقل من متوسطة بقليل حيث بلغ الوزن النسبي الكلي (59.40%) ونسبة توفر التميز المؤسسي في الشق المدني بوزارة الداخلية متوسطة (72.40%) وأوصت الدراسة بضرورة حت المديرين في مختلف المستويات الإدارية على ممارسة الإدارة بالتجوال وضرورة تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات المديرين في مجالات الإدارة بالتجوال.

4- دراسة (عبد الحكيم والسعيد، 2017) بعنوان: "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي"

يهدف هذا البحث إلى تحديد تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي. وتم اختيار عينة طبقية تكونت من 374 فرداً من العاملين في مديرية الصحة في الدقهلية . تم جمع البيانات وتحليلها. وأظهرت النتائج أن هناك أهمية كبيرة العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأبعاد الأداء الوظيفي، كما يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء المهمة حيث بلغ $R^2 = 0.46$. كما أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً معنوياً لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على

الأداء مع $R = 0.61$. وهناك تأثير كبير للتحويلية و

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التشغيلية على الأداء التكيفي مع $R^2 = 32.8\%$

5- دراسة عام (2018) 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 (الإختيار، التدريب، التحفيز، تقييم أداء العاملين) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) في بعض البنوك بولاية الأغواط. ولتحقيق هدف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم إستبانة شملت (34) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام SPSS تكونت عينة الدراسة من (45) من موظفي البنوك، وتم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحقيق أهداف الدراسة وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في البنوك كان متوسطاً، وان تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في البنوك كان متوسطاً، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية لممارسات إدرة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة (0.05)، وكانت أهم التوصيات هي ضرورة إيلاء المزيد من الإهتمام ببرامج التدريب ونظام تقييم الأداء المقدم، وكذلك رسم سياسة واضحة المعالم فيما يخص تحفيز الموظفين بغرض الوصول للتميز المؤسسي الهادف.

6-دراسة ملكاوي (Malkawi, 2018) بعنوان:

"Using Electronic Human Resource Management For Organizational Excellence-Case Study At Social Security Corporation – Jordan"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي - الأردن، ومن أجل استكمال هذه الدراسة تم إعداد استبانة وتوزيعها على (97) من مستويات الإدارة الوسطى والعليا في المؤسسة، وتم استخدام المنهج الوصفي وظهرت نتائج الدراسة ان استخدام مؤسسة الضمان الاجتماعي - الأردن لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بمعدلات عالية، والتميز التنظيمي مرتفع أيضاً، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التميز التنظيمي ككل وعلى كافة مؤشرات في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردن وفي النهاية أوصت الدراسة مؤسسة الضمان الاجتماعي بالتوسع في استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في كافة مستويات ووظائف المؤسسة، وتعزيز استغلال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز التنظيمي بكافة مجالاته، وتوعية العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي بكيفية تحقيق التميز التنظيمي. من خلال اعتماد تطبيقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

7- دراسة عبدالرحمن (2019) بعنوان: "واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات

الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين"

تناولت هذه الدراسة متغير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال دراسة واقع تطبيق الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، حيث تم تطوير استبانة مكونة من (42) فقرة تم تطبيقها على عينة الدراسة المؤلفة من (240) قائد أكاديمي وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كان متوسطاً في جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال الأجور والحوافز الذي كان على درجة مرتفعة.

8- دراسة حواطي ودروم (2020) بعنوان: " السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي، دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف إلى أثر السلوك الإبداعي على متطلبات التميز المؤسسي لدى عينة من شركات التأمين الجزائرية وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (74) استبانة موزعة على العاملين في تلك الشركات وتوصلت الدراسة إلى أن التميز المؤسسي في شركات التأمين الجزائرية جاء بدرجة كبيرة بواقع (82%) كذلك يوجد أثر للسلوك الإبداعي كمجموعة على التميز المؤسسي ونت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى (الجنس، العمر، نوع المؤسسة) ولكن توجد فروق إحصائية تعزى إلى (الخبرة، اسم المؤسسة).

9- دراسة نجوى وقائي سليم (2020) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي"

توجه المؤسسات التعليمية للتعليم العالي تحديات كبيرة في النمو المتزايد في اعداد المقبلين على تلك المؤسسات وبما يفوق طاقتها الاستيعابية مما أدى الى اتجاه

معظم الطالب الى مؤسسات التعليم الخاصة وازدياد المنافسة بين تلك المؤسسات فيما بينها في الحصول على نسبة الاقبال الاكبر من الطالب والطالبات. وتحتاج مؤسسات التعليم العالي الخاصة الى تطوير وتحديث وخاصة مع كثرة عدد المؤسسات التعليم العالي الخاصة في الفترة الاخيرة واشتداد المنافسة وتحول سوق التعليم من السوق المحدد والقاصر على المؤسسات الحكومية وعدد قليل من المؤسسات الخاصة الى سوق منفتح ومبنى على المنافسة القوية. ومما ال شك فيه أن الموارد البشرية تسهم بشكل كبير في تحسين نظم الادارة بصفة عامة وذلك عندما تتفاهم المشكلات الادارية التي تواجه المنظمات ويكون المنحنى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيدة المدى

بشأن العاملين بالمنظمة على كافة المستويات التنظيمية حيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة والتي تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل وتحقيق التميز من خلال كل مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم اعمال ونشاطات المنظمة.

11-دراسة عودة (2022) بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة جميع الموظفين في ديوان الموظفين العام في فلسطين مجلس في فلسطين وكان عددهم 155.

وبلغ حجم عينة الدراسة (113) بنسبة (72.9%) من مجتمع الدراسة وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين بوزن نسبي قدره (81,896) وبدرجة موافقة (عالية). وجاء مستوى التميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام في فلسطين بوزن نسبي (83.373) وهو بدرجة موافقة (عالية). توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) لإدارة المعرفة في تحقيق التميز

المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) بين متوسطات التقديرات حول واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية (الحالة، المؤهل العلمي)، عدد سنوات الخدمة، موقع الوظيفة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) بين متوسط التقديرات حول واقع التميز المؤسسي في

ديوان الموظفين العام في فلسطين يعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، مكان العمل).

توصيات الدراسة:

-على المجلس تحديد نقاط القوة والضعف في مجالات إدارة المعرفة لتعزيز نقاط القوة وتقوية الضعف

12- دراسة عبدالله وعدلان (2022) بعنوان: "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالطبيق على مجموعة جياذ الصناعية 2019م)"

تناول هذا البحث دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي حيث تمثلت الأهداف في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ، توضيح مدى مساهمة الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية، معرفة دور التدريب و تنمية القدرات في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية، كشف دور تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في مجموعة جياذ الصناعية، توضيح دور التعويضات والحوافز بإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية، استخدام الباحث المنهج الوصفي ودراسة ميدانية حيث كانت الاستبانة أداء رئيسة لجميع البيانات تم استخدام عينة قصدية مناسبة، حيث وزعت (91) استبانة للعاملين بوحدات المختلفة، تم استخدام برامج الحزم الإحصائية لتحليل البيانات

(SPSS) وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج أبرزها، أن هنالك علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي، و توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي في نتائج المجتمع بمجموعة جياذ الصناعية، يوجد دور للتدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج المتعاملين بمجموعة جياذ الصناعية، يوجد دور لتقييم اداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج الأعمال بمجموعة جياذ الصناعية، يوجد دور للتعويضات والحوافز بالموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج العاملين بمجموعة جياذ الصناعية، واوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال السمنارات والمؤتمرات والورش والاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لكي تساهم في تنمية وتطوير الأداء.

13-دراسة (Sallama, 2022) بعنوان:

"The Impact Of Electronic Management Of Human Resources In Achieving Organizational Excellence: A Field Study In The Kirkuk Education Directorate"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة استطلاعية في مديرية تربية كركوك وتشخيص مدى تطبيق المديرية للإدارة الإلكترونية لمواردها البشرية مما يساهم في تحقيق التميز التنظيمي، تم جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة بناءً على إستبانة وتم توزيعها على عينة مكونة من (50) موظف من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأظهرت نتائج الدراسة ان إدارة الموارد لإلكترونية تساهم في تحقيق التميز التنظيمي. فهي تربط أقسامها ببعض فتسهل عملية تقديم خدماتها للمنظمات والأفراد من خلال شبكة اتصالات حديثة تقلل الوقت والجهد والتكلفة.

14-دراسة (AlHamad et al., 2022) بعنوان:

"The Effect Of Electronic Human Resources Management On Organizational Health Of Telecommuni-Cations Companies In Jordan"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الصحة التنظيمية. وركزت على شركات الاتصالات العاملة في الأردن. تم جمع البيانات من خلال تصميم وتم توزيعها على عينة مكونة (100) موظف من موظفي شركة الاتصالات، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها أثر إيجابي على الصحة التنظيمية. وبناء على النتائج التي تم الحصول عليها يوصي الباحثون مدراء وصناع القرار في شركات الاتصالات في الأردن بالاستثمار في أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، التي يمكن أن تساعدهم على التنفيذ الكامل لممارسات الموارد البشرية إلكترونياً، للحصول على وفورات اقتصادية والقدرة على استقطاب الكفاءات.

15-دراسة مهران وآخرون (2023) بعنوان: "إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد الاتجاهات

الحديثة في إدارة الموارد البشرية: دراسة نظرية"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري عن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. وتقديم التوصيات المناسبة لتعزيزها والانتفاع من إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في معظم المنظمات المحلية والعالمية، من خلال إدارة موارد بشرية إلكترونية يقع عليها العبء والمسؤولية الكبرى في إدارة الجوانب التنظيمية في المنظمة وتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك من خلال استقطاب واختيار الموظفين المؤهلين إلكترونياً، وتحسين وتقييم الأداء الوظيفي إلكترونياً، والتعويضات الإلكترونية، لخلق قيمة اقتصادية مستدامة للمنظمة على المدى البعيد، دون تقليص الرأسمال البشري والاجتماعي؛ التي من شأنها المساعدة في القضاء على الإجراءات التنظيمية التقليدية الغير الفعالة، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM تؤثر

معنوي من خلال أبعادها (التوظيف والإستقطاب الإلكتروني، الإختيار الإلكتروني، التقييم الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، والتعويضات الإلكتروني) كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

16- دراسة (Alsuwaidi, 2023) بعنوان:

"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 أبو ظبي. يتم فحص جودة الخدمة الإلكترونية كوسيط ويتم فحص جودة السياسات كوسيط، وتم استخدام المنهج البحث الكمي وتصميم استبانة وتم توزيعها على (335) موظفاً في بلدية أبو ظبي وظهرت 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.

2-19 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

لغرض بيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فقد تم إجراء بعض المقارنات والتي تم عرضها على النحو الآتي:

- من حيث بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة على الجامعات الغربية في هونغ كونغ، والخدمات الصحية في مدينة بوشهر الإيرانية، إضافة إلى أن بعض الدراسات أجريت في بعض الدول العربية في مجموعة من المنظمات مثل شركات التأمين الجزائرية وإدارات التعليم

في المملكة العربية السعودية، في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في فنادق الخمس نجوم بمدينة عمان.

- من حيث فترة التطبيق: فقد أجريت جميع الدراسات السابقة التي عملت الدراسة الحالية على تناولها والمتعلقة بالمتغير المستقل (أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) في الفترة الممتدة من (2013-2019)، كما وطبقت الدراسات التي تناولت المتغير التابع (التميز المؤسسي) في الفترة الممتدة من (2015-2020)، مما يدل على حداثة وأهمية الدراسة.
- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى قياس التأثير والعلاقة وبناء النماذج، في حين سعت الدراسة الحالية إلى تحديد أثر أنشطة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي لدى فنادق الخمسة نجوم في عمان.
- قد تكون الدراسة الأولى التي تناولت دراسة أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في الفنادق المصنفة خمس نجوم في العاصمة عمان.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يغطي هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة؛ إذا كانت من النوع الميداني، فيعرض فيه الطالب المنهجية التي سيتبعها في دراسته من حيث طبيعة المنهج المستخدم في البحث، ونبذة عن مجتمع الدراسة وعيَّتها، مع الأدوات المناسبة لجمع البيانات، وكذلك الأساليب الإحصائية التي سيستخدمها في تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

3-1 منهجية الدراسة

3-1-1 مصادر البيانات، وتنقسم إلى

- أ-البيانات الثانوية وتشمل المعلومات والبيانات الصادرة عن الجهات الرسمية ذات الصلة مثل: وزارة السياحة والآثار العامة، جمعية الفنادق الأردنية، المراسلات مع بعض الفنادق المصنفة خمس نجوم في مدينة عمان، كما تشمل المعلومات الواردة في الكتب والأبحاث والمجلات العلمية المتخصصة بموضوع الدراسة.
- ب -البيانات الأولية، والتي تتمثل بالبيانات والمعلومات التي يتم جمعها من خلال الدراسة الميدانية بالاعتماد على أداة الدراسة "الاستبانة".

3-1-2 منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الكمي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم إجراء استطلاع لعينة كافية من مدراء ونائبي مدراء ورؤساء أقسام من مستشفيات أردنية خاصة في مدينة عمان.

3-2 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: تكون من جميع فنادق الخمسة نجوم في عمان (الأردن) وعددها (21) فندق بحسب كتاب وزارة السياحة والآثار، وتم اختيار خمس فنادق الخمسة نجوم في عمان (الأردن)؛ وتم اختيارها بطريقة العينة الميسرة، حيث أن مجموع عدد الإداريين في هذه الفنادق (205) إداري ونظراً لمحدودية المجتمع تم اخذ جميع مفردات مجتمع الدراسة واستخدام أسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع (205) استبانة إلكترونيًا واسترجاع منها (172) استبانة صالحة للتحليل.

الجدول رقم (3-1) أسماء وعدد الإداريين في الفنادق

اسم الفندق	عدد الاداريين
Amman Rotana Hotel	40
Crowne Plaza Amman	50
BRISTOL Amman	30
Kempinski Hotel Amman	45
The Ritz-Carlton, Amman	40
المجموع	205

3-3 أداة الدراسة

3-3-1 الاستبانة

تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، بالاعتماد على الدراسات السابقة ومنها، (عبد الحكيم والسعيد، 2017)؛ (عودة، 2022)؛ (Malkawi, 2018)؛ (سليم، 2020) وذلك من أجل جمع المعلومات الخاصة بالدراسة لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واشتملت الاستبانة الموجهة للإداريين على ثلاثة محاور رئيسية (انظر الملحق رقم 1)، وهي:

المحور الأول: البيانات الديمغرافية للعاملين في الفنادق في محافظة عمان.

المحور الثاني: ابعاد إدارة الأنشطة البشرية الالكترونية للفنادق في محافظة عمان: (البعد

التشغيلي والبعد العلائقي والبعد التحويلي) .

المحور الثالث: أبعاد التميز المؤسسي الفندقي (الخدمي والمعرفي والاداري).

3-3-2 صدق الأداة

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم إجراء ما يلي:

- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في مجال التخصص لإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، وتحقيق الأهداف، ومدى وضوحها، وتقويم الصياغة اللغوية، وقام الباحث بالأخذ بملاحظات المحكمين والملاحظات التي تم تدوينها في الميدان عند إجراء الدراسة الاستطلاعية (عينة استطلاعية)، وإجراء التعديلات اللازمة في محتوى بعض الفقرات لتصبح أكثر ملاءمة ووضوحًا.

3-3-3 التحقق من صدق البناء لأداة الدراسة

معاملات ارتباط الفقرات بمحورها

وقام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الأداء على الفقرة والعلامة الكلية للمحور الذي

تتبع له كل فقرة. ويبين الجدول رقم (3-2) قيم معاملات ارتباط بيرسون لفقرات أداة الدراسة حسب

ورودها في الصورة النهائية، والدلالة الإحصائية لكل منها:

الجدول رقم (2-3) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور.

المتغير المستقل: أنشطة إدارة الموارد البشرية الالكترونية								
المحور الأول: البعد التشغيلي			المحور الثاني: البعد العلائقي			المحور الثالث: البعد التحويلي		
الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.56	0.00**	6	0.61	0.00**	11	0.60	0.00**
2	0.66	0.00**	7	0.70	0.00**	12	0.53	0.00**
3	0.71	0.00**	8	0.81	0.00**	13	0.49	0.00**
4	0.69	0.00**	9	0.56	0.00**	14	0.72	0.00**
5	0.58	0.00**	10	0.77	0.00**	15	0.65	0.00**

الجدول رقم (3-3) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور.

المتغير التابع: التميز المؤسسي								
المحور الأول: التميز الخدمي			المحور الثاني: التميز المعرفي			المحور الثالث: التميز الإداري		
الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	0.53	0.00**	21	0.70	0.00**	26	0.81	0.00**
17	0.64	0.00**	22	0.58	0.00**	27	0.67	0.00**
18	0.78	0.00**	23	0.72	0.00**	28	0.77	0.00**
19	0.55	0.00**	24	0.49	0.00**	29	0.73	0.00**
20	0.69	0.00**	25	0.64	0.00**	30	0.61	0.00**

** وتعني: ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

ويلاحظ من نتائج الجدول (2-3) سابق الذكر أن جميع قيم معاملات الارتباط ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يدل على توافر درجة مرتفعة من صدق الاتساق

الداخلي لفقرات الاستبانة وقابليتها للتطبيق على عينة الدراسة.

3-3-4 ثبات الأداة

تمّ التحقق من ثبات أداة الدراسة بعد تجهيزها بالشكل النهائي، وذلك عن طريق استخراج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، والجدول (2) يشير إلى أن معامل الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة تجاوز الحد المقبول، كما أشارت دراسة ميلر (Miller 2010)، حيث كان معامل ثبات الاستبانة أكثر من 70%، ويُعتبر ذلك مقبولاً.

الجدول رقم (3-4): معاملات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

المقياس	المحور
0.882	المحور الاول: ابعاد إدارة الأنشطة البشرية الالكترونية للفنادق في محافظة عمان: (البعد التشغيلي، البعد العلائقي، البعد التحويلي)).
0.764	البعد التشغيلي
0.796	البعد العلائقي
0.810	البعد التحويلي
0.804	المحور الثاني: ابعاد التميز المؤسسي الفندقي (الخدمي، المعرفي، الإداري).
0.898	التميز الخدمي
0.747	التميز المعرفي
0.787	التميز الإداري

ويلاحظ من الجدول رقم (3-2) أن جميع قيم معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة كانت مرتفعة، وقد بلغت قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا للأداة الكلية (0.861).

3-4 المعالجة الإحصائية المستخدمة

من خلال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. استخدام التحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من صدق بناء أداة الدراسة.
2. حساب معامل ثبات كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
3. الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، والتكرار)،

وتم تحديد الأهمية النسبية للمتغيرات التي حُددت من خلال الصيغة التالية:

1.33	1-5	=	الحد الأعلى - الحد الأدنى	طول الفترة =
	3		عدد المستويات	

ليكون تقسيم المستويات على النحو التالي (جدول 3-3).

الجدول رقم (3-5): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

الفترة	المستوى
1 - 2.33	المنخفض
2.34 - 3.67	المتوسط
3.68 - 5	المرتفع

4. استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear regression؛ لمعرفة تأثير

ابعاد إدارة الأنشطة البشرية الالكترونية على التميز المؤسسي الفندقي في الفنادق في محافظة

عمان .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1-4 تمهيد

يتناول هذا الفصل تحليل إجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم (172) من العاملين في الفنادق في محافظة عمان، من حيث خصائصهم الشخصية لهم، وأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وكذلك التعرف على التميز المؤسسي الفندقي من وجهة نظر الموظفين (عينة الدراسة). وفيما يلي تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة.

2-4 تحليل نتائج الدراسة

1-2-4 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

يوضح الجدول (1-4) الخصائص الشخصية للموظفين في الفنادق في محافظة عمان.

- 1- Amman Rotana Hotel
- 2- The Ritz-Carlton, Amman
- 3- Kempiniski Hotel Amman
- 4- Crowne Plaza Amman
- 5- BRISTOL Amman

والذي يتضمن ايجاد التكرارات، والنسب المئوية.

الجدول (1-4): الخصائص الشخصية لعينة الدراسة للموظفين

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	144	83.8
	انثى	28	16.2
العمر	اقل من 21 سنة	27	15.6
	سنة 21-31	80	46.6
	سنة 31-41	32	21.3

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	سنة 41-51	21	14.2
	51 سنة فأكثر	12	6.9
المؤهل العلمي	دبلوم	19	12.6
	بكالوريوس	88	51.1
	ماجستير	40	26.6
	دكتوراه	25	16.6
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	22	12.7
	سنوات 5-10	106	61.6
	10 سنوات فأكثر	44	25.5
المسمى الوظيفي	مدير	21	12.2
	نائب مدير	39	22.6
	رئيس قسم	112	65.2
نوع الفندق	Crowne Plaza Amman	50	29.1
	Amman Rotana	40	23.2
	The Ritz-Carlton, Amman	21	12.2
	Kempinski Hotel Amman	31	18.1
	BRISTOL	30	17.4

يبين الجدول (4-1) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية للعاملين في الفنادق في

محافظة عمان، فيتضح من خلال توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي ارتفاع نسبة

الذكور من الإداريين بشكل كبير بواقع (83.8%).

وبالنسبة إلى توزيع الموظفين في منطقة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، فقد بلغت نسبة

العاملين من حملة الشهادة الجامعية (البكالوريوس) (51.1%). فيلاحظ أن معظم العاملين في الفنادق

في محافظة عمان هم ممن تتراوح أعمارهم ما بين (21-31 سنة) نسبة (46.6%). أما بالنسبة إلى

توزيع الموظفين حسب متغير سنوات الخبرة فإن نسبة ممن لديهم خبرة (5-10 سنوات) قد وصلت

إلى (61.6%) وهي أكبر نسبة، وتلتها فئة من لديهم خبرة تتراوح بين (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (25.5%)، في حين ممن لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) بلغت نسبتهم

(12.7%). ويتضح من الجدول (4-1) ان المسمى الوظيفي للعاملين في الفنادق في محافظة

عمان فقد أكبر نسبة هم الذين مهنتهم وظيفة رئيس قسم وبنسبة (65.2%). أما فيما يتعلق بتوزيع

عينة الدراسة حسب متغير نوع الفندق فقد بلغ نسبة فندق (Crowne Plaza Amman) وهو أكبر نسبة

للبنادق في محافظة عمان (29.1%).

2-2-4 ابعاد إدارة الأنشطة البشرية الإلكترونية

الجدول (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، البعد التشغيلي

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	83	1.990	4.15	يستخدم الفندق نظام الكتروني في تسجيل البيانات.
مرتفعة	80.6	1.550	4.03	يستخدم الفندق تسجيل رواتب العاملين إلكترونياً.
مرتفعة	79.4	1.044	3.97	يعد الفندق تقارير أداء العاملين إلكترونياً.
مرتفعة	76.4	1.199	3.82	يستخدم الفندق الحفظ الإلكتروني لبيانات أداء العاملين.
مرتفعة	75	1.181	3.75	يقدم الفندق خطته الاستراتيجية للموارد البشرية الإلكترونية إلكترونياً.

1- البعد التشغيلي

يبين الجدول (4-2) أن المتوسط الحسابي للبعد التشغيلي في ابعاد أنشطة إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية في منطقة الدراسة بلغت ككل (3.99)، وكانت أعلى درجات في البعد التشغيلي الفقرة

التي تنص " يستخدم الفندق نظام الكتروني في تسجيل البيانات. " بمتوسط حسابي (4.15)، تلاها

بعد ذلك " يستخدم الفندق تسجيل رواتب العاملين إلكترونياً. " بمتوسط حسابي (4.03)، وكانت ثالثاً

الفقرة التي تنص على "يُعد الفندق تقارير أداء العاملين إلكترونياً". فبلغت بمتوسط حسابي (3.97)، أما عبارة "يقدم الفندق خطته الاستراتيجية للموارد البشرية الإلكترونية إلكترونياً" جاءت أخيراً بمتوسط حسابي (3.75).

الجدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، البعد العلائقي

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	78.6	1.203	3.93	يعتمد الفندق إجراءات التوظيف إلكترونياً.
مرتفعة	77.6	1.295	3.88	يوفر الفندق نظام الخدمة الذاتية للعاملين إلكترونياً.
مرتفعة	77	1.208	3.85	يؤمن الفندق وسائل التواصل الداخلي للنزلاء إلكترونياً.
مرتفعة	76	1.302	3.8	يتواصل الفندق إلكترونياً مع الشركاء.
مرتفعة	75.4	1.259	3.77	يوفر الفندق نظاماً ألياً لإدارة معلومات الموارد البشرية عبر الإنترنت.

2- البعد العلائقي

يتضح من الجدول (3-4) أن المتوسطات الحسابية للبعد العلائقي الذي يتمثل البعد الثاني في ابعاد أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في محافظة عمان ككل بدرجة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي (3.91)، وجاء أهم هذه المؤشرات "يعتمد الفندق إجراءات التوظيف إلكترونياً"، يليه "يوفر الفندق نظام الخدمة الذاتية للعاملين إلكترونياً"، وكان أدنى متوسط حسابي وهو (3.77) لمحور "يوفر الفندق نظاماً ألياً لإدارة معلومات الموارد البشرية عبر الإنترنت".

الجدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، البعد التحويلي

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	87.6	0.941	4.38	يتوفر في الفندق موظفين متعددي المهارات الكترونياً لتدريب الموظفين.
مرتفعة	86	1.056	4.3	يدعم الفندق خاصية فرق العمل الافتراضية.
مرتفعة	83.2	1.029	4.16	يقدم الفندق خدمات الكترونية بجودة عالية للزلاء
مرتفعة	83	1.056	4.15	يوفر الفندق خدمات للزلاء تتجاوز الحدود الجغرافية الكترونياً.
مرتفعة	81.8	1.066	4.09	يسهل الفندق التواصل مع الشركاء لخدمه الزلاء بسهولة.

3- البعد التحويلي

يتضح من الجدول (4-4) أن العاملين يرون ان البعد التحويلي في الفنادق في محافظة عمان بلغ ككل بمتوسط حسابي (4.08)، وجاءت ابعاد أنشطة إدارة الموارد البشرية الالكترونية مرتبة حسب الأهمية، وذلك وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة، ويأتي في مقدمتها "يتوفر في الفندق موظفين متعددي المهارات الكترونياً لتدريب الموظفين"، يليها "يدعم الفندق خاصية فرق العمل الافتراضية"، ثم "يقدم الفندق خدمات الكترونية بجودة عالية للزلاء"، يليها "يوفر الفندق خدمات للزلاء تتجاوز الحدود الجغرافية الكترونياً"، وجاءت العبارة التي تنص على "يسهل الفندق التواصل مع الشركاء لخدمه الزلاء بسهولة." في المرتبة الأخيرة

3-2-4 ابعاد التميز المؤسسي الفندقي في الفنادق في محافظة عمان

الجدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، البعد الخدمي الفندقي

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	79.4	1.0937	3.97	يطور الفندق طرق استضافة النزلاء
مرتفعة	75.4	1.08	3.77	يحسن الفندق وسائل تبادل بيانات النزلاء
مرتفعة	73.8	1.202	3.69	يعمل الفندق على تطوير سياسات سرية بيانات النزلاء
متوسطة	73.4	1.093	3.67	يحسن الفندق نظام مراقبة وسائل الراحة للنزلاء
متوسطة	69.8	1.095	3.49	يؤمن الفندق عدد كافي من العاملين لخدمة النزلاء

1- البعد الخدمي

تبين من الجدول (4-5) ابعاد أداء التميز المؤسسي الخدمي الفندقي في الفنادق في محافظة

عمان من وجهة نظر الموظفين، قد حصلت على متوسطات حسابيه مرتفعة تراوحت ما بين

(3.97-3.49)، فقد حصل عامل " يطور الفندق طرق استضافة النزلاء" على أعلى متوسط

حسابي من بين هذه العوامل والذي بلغ (3.97). بينما كان عامل " يؤمن الفندق عدد كافي من

العاملين لخدمة النزلاء" في أدنى مرتبة بمتوسط حسابي بلغ (3.49).

الجدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، البعد المعرفي الفندقي

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	82.4	0.0921	4.12	يعلم الفندق نزلائه بوقت الخدمات
مرتفعة	81.8	0.233	4.09	يقدم الفندق برامج تطوير وظيفي للعاملين
مرتفعة	78.6	0.81	3.93	يهتم الفندق بنظام تقييم الخدمات.
مرتفعة	77	0.120	3.85	يعتمد الفندق معايير جودة الخدمات الفندقية
متوسطة	73.2	0.990	3.66	يشجع الفندق العمل الجماعي للفرق الوظيفية

2- البعد المعرفي

يبين الجدول (4-6) ابعاد أداء التميز المعرفي الفندق في محافظة عمان؛ ويتضح منه أن أكثر مؤشرين في أداء التميز المعرفي الفندق في محافظة عمان يتمثل بـ " يعلم الفندق نزلائه بوقت الخدمات"، "يقدم الفندق برامج تطوير وظيفي للعاملين".

الجدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، البعد الإداري الفندق

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	77.6	1.095	3.88	يعتمد الفندق موازنة دائمة لتطوير خدمات الفندق .
مرتفعة	75.4	1.178	3.72	يقدم الفندق دليل واضح للزبائن حول آلية عمل الفندق .
متوسطة	70	1.105	3.50	تعمل إدارة الفندق على تطوير طريقة استقبال النزلاء في الفندق.
متوسطة	70.8	1.093	3.54	تقدم إدارة الفندق خطة استراتيجية مستدامة للعمل.
متوسطة	64.4	1.076	3.22	يقدم الفندق بنية تحتية شاملة لتنفيذ نظام العمل الإلكتروني.

3- البعد الإداري

يبين الجدول (4-7) أن المتوسطات الحسابية لعوامل أداء التميز الإداري الفندق في الفنادق في محافظة عمان قد تراوحت بين (3.22-3.88) بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة، حيث جاءت "يعتمد الفندق موازنة دائمة لتطوير خدمات الفندق." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وتلتها الفقرة التي تنص على "يقدم الفندق دليل واضح للزبائن حول آلية عمل الفندق." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ حوالي (3.72)، ثم جاءت الفقرة التي تنص على "تعمل إدارة الفندق على تطوير طريقة استقبال النزلاء في الفندق." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ حوالي (3.50)، بينما جاءت فقرة "تقدم إدارة الفندق خطة استراتيجية مستدامة للعمل." في المرتبة الرابعة، وبمتوسط

حسابي بلغ حوالي (3.54)، كما أنّ الفقرة التي تنصّ على " يقدم الفندق بنية تحتية شاملة لتنفيذ نظام العمل الإلكتروني" وفي المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بحوالي (3.22).

3-4 التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات

جرى التحقق فيما إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، قام الباحث باستخدام اختبار Shapiro-Wilk، وتكون قاعدة القرار قبول الفرضية الصفرية: أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة الاحتمالية أكبر من $(\alpha = 0.05)$.

وجرى حساب قيم الالتواء حيث تراوحت القيم بين (1) إلى (-1) ، كما جرى حساب قيم التفلطح والتي يجب أن تقل عن (7)، وهذا مؤشر على أن جميع القيم تقترب من شكل التوزيع الطبيعي. ويبين الجدول رقم (8-4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم (8-4) نتائج التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

معاملات الالتواء	معاملات التفلطح	Shapiro-Wilk		
		مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	أبعاد الدراسة/ المتغيرات
0.127	0.297	0.211	0.371	البعد التشغيلي
0.978	0.709	0.121	0.292	البعد العلائقي
0.151	0.728	0.111	0.241	البعد التحويلي
0.749	0.398	0.124	0.209	المتغير المستقل: أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
0.617	0.388	0.209	0.355	التميز الخدمي
0.799	0.041	0.217	0.434	التميز المعرفي
0.134	0.200	0.196	0.333	التميز الإداري
0.313	0.012	0.147	0.295	المتغير التابع: التميز المؤسسي

ويلاحظ من الجدول رقم (4-8) أن جميع قيم مستوى الدلالة لاختبار Shapiro-Wilk كانت أكبر من (0.05)، كما كانت جميع قيم معاملات الالتواء بين (1) و(-1)، وكانت قيم معاملات التفلطح تقل عن (7)، وتشير هذه النتائج إلى أن جميع بيانات المتغيرات تقترب شكل التوزيع الطبيعي.

4-4 اختبار التداخل الخطي

قام الباحث بالتحقق من عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة؛ أي عدم وجود ارتباط عال وقوي جداً بين المتغيرات، حيث تعتمد قوة النموذج الخطي العام أساساً على افتراض استقلال كل متغير من المتغيرات المستقلة.

حيث جرى حساب قيم VIF والتي يجب أن تقل عن (10)، كذلك حساب قيم Tolerance، حيث يتم قبول قيمته إذا كانت أكبر من (0.50)، على اعتبار أنه يساوي مقلوب معامل تضخم التباين VIF، وهذا يشير إلى عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي. ويبين الجدول رقم (4-9) نتائج التحليل:

الجدول رقم (4-9) اختبار مدى التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة

Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع: التميز المؤسسي
0.554	1.806	البعد التشغيلي	
0.671	1.490	البعد العلائقي	
0.588	1.701	البعد التحويلي	
0.599	1.670	المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	

ويلاحظ من الجدول رقم (4-9) عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي ما بين المتغيرات المستقلة،

حيث كانت جميع قيم VIF أقل من (10)، وبالتالي استقلال كل متغير من المتغيرات المستقلة.

ويلاحظ من نتائج التحليل كذلك أن جميع قيم Tolerance كانت أكبر من (0.50)؛ والذي يعتبر مؤشراً على العلاقة الخطية بين المتغيرات، وبالتالي يمكن القول من خلال نتائج التحليل عدم وجود مشكلة في النماذج الإحصائية أعلاه، بمعنى عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي بين المتغيرات.

4-5 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

4-5-1 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد

البشرية الإلكترونية المتمثلة بأبعادها (البعد التشغيلي، البعد العلائقي، البعد التحويلي) على

تحقيق التميز المؤسسي المتمثلة بأبعادها (التميز الخدمي، التميز المعرفي، التميز الإداري)

لدى فنادق الخمسة نجوم في عمان.

ولاختبار الفرضية الرئيسية جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear

regression لكون هذه الفرضية تبحث في أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد

وهو التميز المؤسسي.

ويبين الجدول رقم (4-10) نتائج التحليل:

الجدول رقم (4-10): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Adjusted R Square	R Square	R	مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	قيمة معاملات التأثير β	Std. Error	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.608	0.616	0.785	0.00**	5.855	0.3930	0.0600	التميز المؤسسي	البعد التشغيلي
			0.002**	3.116	0.2220	0.0530		البعد العلائقي

Adjusted R Square	R Square	R	مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	قيمة معاملات التأثير β	Std. Error	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
			0.00**	3.599	0.3030	0.0790		البعد التحويلي
0.379	0.383	0.619	0.00**	9.582	0.619	0.051		أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

** (وتعني): دالة احصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويلاحظ من نتائج التحليل رقم (4-10) أن قيم التأثير قد بلغت (0.393) للبعد التشغيلي، وبلغت (0.222) للبعد العلائقي، وبلغت (0.303) للبعد التحويلي. ويلاحظ أن جميع قيم (t) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى أهمية ودلالة قيم التأثير التي تم التوصل إليها.

وبلغت قيمة التأثير المباشر لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التميز المؤسسي (0.619)، وكانت قيمة (t) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$). وبلغت نسبة ما تفسره أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز المؤسسي (38.3%)، وأن هذه النسبة قد بلغت (37.9%) من خلال قيمة مؤشر معامل التحديد المعدلة.

وعليه ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية؛ بمعنى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة بأبعادها (البعد التشغيلي، البعد العلائقي، البعد التحويلي) على تحقيق التميز المؤسسي

المتتملة بأبعادها (التميز الخدمي، التميز المعرفي، التميز الإداري) لدى فنادق الخمسة نجوم في عمان.

4-5-2 النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

HO1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد

البشرية الإلكترونية المتمثلة بأبعادها (البعد التشغيلي، البعد العلائقي، البعد التحويلي) على تحقيق

التميز الخدمي لدى فنادق الخمسة نجوم في عمان.

ولاختبار الفرضية الفرعية السابقة جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple

Linear regression. ويبين الجدول رقم (4-11) نتائج التحليل:

جدول رقم (4-11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Adjusted R Square	R Square	R	مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	قيمة معاملات التأثير β	Std. Error	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.577	0.585	0.765	0.00**	3.210	0.2120	0.073	التميز الخدمي	البعد التشغيلي
			0.00**	2.556	0.1870	0.062		البعد العلائقي
			0.00**	7.009	0.6070	0.061		البعد التحويلي
0.416	0.420	0.648	0.00**	10.343	0.648	0.072	أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	

** (وتعني): دالة احصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويلاحظ من نتائج التحليل رقم (4-11) أن قيم التأثير قد بلغت (0.212) للبعد التشغيلي، وبلغت

(0.187) للبعد العلائقي، وبلغت (0.607) للبعد التحويلي. ويلاحظ أن جميع قيم (t) دالة إحصائياً

عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى أهمية ودلالة قيم التأثير التي تم التوصل إليها.

وبلغت قيمة التأثير المباشر لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التميز الخدمي (0.648)، وكانت قيمة (t) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$). وبلغت نسبة ما تفسره أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز الخدمي (42%)، وأن هذه النسبة قد بلغت (41.6%) من خلال قيمة مؤشر معامل التحديد المعدلة.

وعليه ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية؛ بمعنى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة بأبعادها (البعد التشغيلي، البعد العلائقي، البعد التحويلي) على تحقيق التميز الخدمي لدى فنادق الخمسة نجوم في عمان.

4-5-3 النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة بأبعادها (البعد التشغيلي، البعد العلائقي، البعد التحويلي) على تحقيق التميز المعرفي لدى فنادق الخمسة نجوم في عمان.

ولاختبار الفرضية الفرعية السابقة جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple

.Linear regression

وبيين الجدول رقم (4-12) نتائج التحليل:

جدول رقم (4-12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

Adjusted R Square	R Square	R	مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	قيمة معاملات التأثير β	Std. Error	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.357	0.370	0.608	0.00**	6.029	0.4630	0.059	التميز المعرفي	البعد التشغيلي
			0.041**	1.975	0.1610	0.044		البعد العلائقي
			0.04**	2.010	0.2000	0.042		البعد التحويلي
0.252	0.257	0.507	0.00**	7.162	0.507	0.053	أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	

** (وتعني): دالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويلاحظ من نتائج التحليل رقم (4-12) أن قيم التأثير قد بلغت (0.463) للبعد التشغيلي، وبلغت (0.161) للبعد العلائقي، وبلغت (0.200) للبعد التحويلي. ويلاحظ أن جميع قيم (t) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى أهمية ودلالة قيم التأثير التي تم التوصل إليها.

وبلغت قيمة التأثير المباشر لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التميز المعرفي (0.507)، وكانت قيمة (t) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

ما تفسره أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز المعرفي (25.7%)، وأن هذه النسبة

قد بلغت (25.2%) من خلال قيمة مؤشر معامل التحديد المعدلة.

وعليه ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية؛ بمعنى:
يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
المتتملة بأبعادها (البعد التشغيلي، البعد العلائقي، البعد التحويلي) على تحقيق التميز المعرفي لدى
فنادق الخمسة نجوم في عمان.

4-5-4 النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

HO1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة
الموارد البشرية الإلكترونية المتتملة بأبعادها (البعد التشغيلي، البعد العلائقي، البعد التحويلي)
على تحقيق التميز الإداري لدى فنادق الخمسة نجوم في عمان.

الفرضية الفرعية السابقة جرى استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear
regression. ويبين الجدول رقم (4-13) نتائج التحليل:

الجدول رقم (4-13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

Adjusted R Square	R Square	R	مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	قيمة معاملات التأثير β	Std. Error	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.389	0.401	0.633	0.00**	7.290	0.6110	0.0840	التميز الإداري	البعد التشغيلي
			0.017**	2.409	0.2140	0.0740		البعد العلائقي
			0.031**	2.013	0.1370	0.1110		البعد التحويلي
0.142	0.148	0.345	0.00**	5.073	0.385	0.067		أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

** (وتعني): دالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويلاحظ من نتائج التحليل رقم (4-13) أن قيم التأثير قد بلغت (0.611) للبعد التشغيلي، وبلغت (0.214) للبعد العلائقي، وبلغت (0.137) للبعد التحويلي. ويلاحظ أن جميع قيم (t) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى أهمية ودلالة قيم التأثير التي تم التوصل إليها. وبلغت قيمة التأثير المباشر لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التميز الإداري (0.385)، وكانت قيمة (t) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$). وبلغت نسبة ما تفسره أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز الإداري (14.8%)، وأن هذه النسبة قد بلغت (14.2%) من خلال قيمة مؤشر معامل التحديد المعدلة.

وعليه ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية؛ بمعنى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة بأبعادها (البعد التشغيلي، البعد العلائقي، البعد التحويلي) على تحقيق التميز الإداري لدى فنادق الخمسة نجوم في عمان.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة مع تقديم تحليل وتفسير لهذه النتائج مدعم بالأدب النظري والدراسات السابقة والتي تم الوصول إليها بعد تطبيق أدوات الدراسة على أفراد العينة ومن ثم معالجة البيانات إحصائياً وتقديم عدد من التوصيات بناءً على النتائج، وفيما يلي تفصيل وبيان ذلك كما وردت في الفصل الرابع تباعاً.

5-1 تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بأبعاد أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

فيما يتعلق بأبعاد أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في منطقة الدراسة جاءت النتائج كالاتي:

أن نسبة البعد التشغيلي في أبعاد أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في منطقة الدراسة بلغت نسبة مرتفعة ، وذلك لما للبعد التشغيلي في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من أهمية كبيرة في توفير وقت للمديرين بدلاً من إعداد التقارير ستقوم الأنظمة الإلكترونية من خلال تجميع مصفوفة من البيانات بإعداد التقارير المتعلقة بالأداء، بالإضافة الى تحسين كفاءة العمل بتحويل البيانات الكترونياً وتحفيز أداء العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم على الترقى من خلال تحسين عيوب تقييم الأداء التقليدية وتحسين العمليات وتقليل الأعمال الإلكترونية . (Babajee et al., 2014) واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مهراي وآخرون (2023) والتي أظهرت نتائجها أنه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM تؤثر معنوي من خلال أبعادها (التوظيف والاستقطاب الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التقييم الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، والتعويضات الإلكتروني) وهذه الأبعاد تعبر عن الجانب التشغيلي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السوادي (Asuwaidi, 2023) والتي أظهرت فشل جودة الخدمة الإلكترونية من خلال أبعادها التشغيلية في التنبؤ بشكل كبير بالتميز المؤسسي.

وكانت أعلى درجات البعد التشغيلي الفقرة التي تنص " يستخدم الفندق نظام الكتروني في تسجيل البيانات." وذلك لما له من أثر بتسهيل العمليات وتوفير الوقت والجهد عند تحويل البيانات إلكترونياً (Obeidat, 2016)، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (AlHamad et al., 2022) و نتيجة دراسة (Sallama,2023)، أما عبارة " يقدم الفندق خطته الاستراتيجية للموارد البشرية الإلكترونية إلكترونياً" جاءت أخيراً وبمتوسط حساب، وهذا ما أكده (Panos & Bellou, 2016) أن الإدارة البشرية الإلكترونية قد تساعد المدراء على تطوير أعمالهم بتحويلها ورقياً مع وجود بعض التحديات المتمثلة بتقبل تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. لا يوجد من الدراسات ما تتوافق نتيجتها مع هذه النتيجة.

وأظهرت النتائج أن البعد العلائقي الذي يتمثل البعد الثاني في ابعاد إدارة الأنشطة البشرية الإلكترونية في محافظة عمان ككل بدرجة مرتفعة، وجاء أهم هذه المؤشرات "يعتمد الفندق إجراءات التوظيف إلكترونياً" وذلك لما لهذا البعد من أهمية في أتمتة العديد من العمليات واستبدال الطرق التقليدية المعقدة بطرق أكثر بساطة وسهولة من بينها إجراءات التوظيف بالاستغناء عن إعلانات الصحف وطلبات التوظيف ورقياً بنماذج إلكترونية أكثر فاعليه

(Bondarouk&Ruël,2006)، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Alhamad,et.all.2022)؛ (Malkawi,2018؛ السعيدة،2009)، والتي أظهرت نتائجها جميعها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في تسهيل العمليات التنظيمية من بينها التوظيف والاستقطاب إلكترونياً مقابل الطرق التقليدية.

وكانت أدنى نسبة وهي لمحور "يوفر الفندق نظاماً آلياً لإدارة معلومات الموارد البشرية عبر الإنترنت". وذلك لأن إدارة معلومات الموارد البشرية يتحقق بشكل تلقائي من خلال تضمين جميع العمليات الإدارية الداخلية والخارجية من خلال النظام، فلم تأتي بإهتمام وتركيز مباشر فهي أوسع نطاقاً ومجالاً من الجانب التشغيلي للنظام وهذا ما أكده (Ellatif&Sammani,2013)، بأن الإدارة العلائقية واسعة النطاق وأكثر شمولاً واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Alsuwaidi, 2023)، والتي أظهرت نتائجها أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في إدارة معلومات الموارد البشرية.

أما البعد التحويلي في الفنادق في محافظة عمان، حيث يعد هذا البعد من أهم الأبعاد في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التي تساهم في تحويل أنشطة إدارة الموارد البشرية من تبادليه الى تحويلية ودعم الشركة إستراتيجياً من خلال عدد من الوظائف من أهمها وجاء بمرتبته بمرتفعة في استجابات عينة الدراسة على هذا البعد "يتوفر في الفندق موظفين متعددي المهارات الكترونياً لتدريب الموظفين"، وذلك لأنه كما حددها بابجي (Babajee et al., 2014) ؛ حيث أن إدارة الموارد البشرية ضمن البعد التحويلي يتطلب موظفين متعددي المهارات يعملون على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر ودائم يواكب احتياجات المنظمة والتحويلات في المهام المطلوبة. ولم تأتي أي من الدراسات بما يتوافق أو يخالف هذه النتيجة؛ ولربما يعود ذلك الى ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وندرة قياس أثرها في تحقيق التميز المؤسسي وخاصة للفنادق. وجاءت العبارة التي تنص على " يسهل الفندق التواصل مع شركاء لصالح النزلاء. " في المرتبة الأخيرة، ولربما يعود ذلك الى أنه لم تكن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية توجه طاقاتها في تحسين كفاءة الخدمات التي تقدمها نحو القيمة الإستراتيجية من تطبيقها (Olivas, Jacobo & Laura .2007). اتفقت مع نتيجة دراسة (Salama,2022).

5-2 تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بأبعاد التميز المؤسسي

أما أبعاد التميز المؤسسي فجاءت النتائج كالآتي:

أن جميع العوامل في أداء ابعاد التميز المؤسسي الخدمي الفندقية في الفنادق في محافظة عمان من وجهة نظر الموظفين، قد حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة ، فقد حصل عامل "يطور الفندق طرق استضافة النزلاء" على أعلى متوسط حسابي من بين هذه العوامل، وذلك قد يعود الى طبيعة إستهداف المجال الفندقية للنزلاء وتحقيق أعلى مستوى الرضا لديهم فهم الفئة المستهدفة لتحقيق الربح المناسب وتحقيق النجاح المستدام من خلال تطوير أساليب وطرق تجذب النزلاء؛ حيث أن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات ، فإذا كانت الخدمات لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن المتعاملين يلجئون الى المنافسين للتعامل معهم وفي ظل إدارة التميز المؤسسي في ضوء البعد الخدمي يعد اللجوء الى هذه النتائج يعد مؤشر على أن هناك خطأ لا بد من معالجته بتطوير طريقة أداء المهام والعمليات من أهمها اتباع الطرق الإلكترونية (النعيمي وآخرون، 2008)،

بينما كان عامل "يؤمن الفندق عدد كافي من العاملين لخدمة النزلاء" في أدنى مرتبة ، حيث أن الفندق بطبيعته يوفر عدد من العاملين يتناسب مع رؤية الفندق والقرارات الإدارية لصانعي القرار قد يتناسب مع عدد النزلاء وقد يكون أقل من العدد اللازم لأداء الخدمات المطلوبة حيث تضم الأشغال الفندقية أكثر من 200 غرفة ضيوف، بمثابة مؤسسات كبيرة ذات استثمارات هائلة تم إنشاؤها لدعم أعمال السياحة سريعة النمو والتي يرتادها بشكل كبير السياح المحليون والأجانب. ونتيجة لذلك، من المهم جداً تطبيق استخدام التقنيات الإلكترونية في الأعمال التجارية بهدف تطوير مهارات وقدرات

الموظفين بشكل كبير مع تسهيل عمليات العمل المعقدة، وحيث أنه لازال هناك بطيء ملحوظ في تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فيوجد ضعف في جانب عدد الموظفين.

أما أداء التميز المعرفي الفندق في محافظة عمان؛ يتضح منه أن أكثر مؤشرين في أداء التميز المعرفي الفندق في محافظة عمان يتمثل بـ " يعلم الفندق نزلائه بوقت الخدمات"، "يقدم الفندق برامج تطوير وظيفي للعاملين". حيث أن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية سيُشجع نظام التعلم والتدريب لجميع الموظفين على تعظيم المهارات وزيادة المعرفة وتحسين المواقف. بشكل عام، سيتم الترويج لبرنامج التعلم أو التدريب عبر إعلان إلكتروني وإذا كان لدى الموظف اهتمام ببرنامج معين، فيمكنه متابعة الطلب بتاريخ ووقت محدد عبر البريد الإلكتروني. سيقوم النظام بإرسال رسالة تنبيهية للموظف لتأكيد التسجيل السابق. عند اكتمال برنامج التعلم أو التدريب، يتعين على الموظف مشاركة المعرفة المكتسبة من برنامج التعلم أو التدريب هذا مع الآخرين، كما سيمكن هذا النظام المنظمة من تصور الحماس وطموح التعلم لدى الموظفين، والذي يعتبر أداة هامة لتقييم أداء الموظفين وتقييم مستوى الأداء مع النزلاء بتقديم أعلى جودة من الخدمات منها وأهمها تحديد مواعيد الخدمات والنظام الذي سيتبع معها (Raban, et.all.2007).

أما أداء التميز الإداري الفندق في الفنادق في محافظة عمان بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة، حيث جاءت "يعتمد الفندق موازنة دائمة لتطوير خدمات الفندق. " في المرتبة الأولى، كما أن الفقرة التي تنص على "يقدم الفندق بنية تحتية شاملة لتنفيذ نظام العمل الإلكتروني" في المرتبة الأخيرة. حيث أنه من أهم المفاهيم الرئيسية للتميز داعمة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة إلى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر وتعددت وتطورت عبر العقود الماضية مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في

أدائها، ومن أهم تلك المفاهيم كما حددها هارينجتون (Harrington, 2008) وجود القيادة وثبات الغاية والذي قد يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز بالاعتماد على التوازن المالي الذي يتم تركيزه في بناء البنى التحتية من بينها البنية التحتية الإلكترونية واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (نصار، 2013؛ الخطيب، 2018) والتي أظهرت نتائجها العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتحقيق التميز الوظيفي والإداري للعاملين في الفنادق.

5-3 تفسير النتائج

كما أظهرت نتائج الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة بأبعادها (البعد التشغيلي، البعد العلائقي، البعد التحويلي) على تحقيق التميز المؤسسي المتمثلة بأبعادها (التميز الخدمي، التميز المعرفي، التميز الإداري) لدى فنادق الخمسة نجوم في عمان.

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها تم رفض فرضية الدراسة الصفرية؛ بمعنى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة بأبعادها (البعد التشغيلي، البعد العلائقي، البعد التحويلي) على تحقيق التميز المؤسسي المتمثلة بأبعادها (التميز الخدمي، التميز المعرفي، التميز الإداري) لدى فنادق الخمسة نجوم في عمان.

تبين النتائج التي تم التوصل إليها إلى وجود تأثير إيجابي وملحوظ لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في فنادق الخمسة نجوم في عمان. هذا يعني أن استخدام تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ممثلة بالبعد التشغيلي والعلائقي والتحويلي، له تأثير إيجابي

وملموس على التميز الخدمي والمعرفي والإداري في هذه الفنادق وقد أكد (Amrutha & Geetha, 2020) على المنافع الكبيرة التي تعود على المنظمة من استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية على المنظمات في المجالات الخدمية والمعرفية والإدارية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من

(مهران وآخرون، 2023؛ Sallama, 2022؛ Hamad et al., 2022-2023؛ الخطيب، 2018؛

Malkawi, 2018؛ نصار، 2013؛ المحاميد وآخرون، 2012).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في مدينة عمان تُعزى لمتغير التميز الخدمي. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (t) للعينات المستقلة.

وعليه ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها تم رفض فرضية الدراسة الصفرية؛ بمعنى: يوجد

أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة بأبعادها (البعد التشغيلي، البعد العلائقي، البعد التحويلي) على تحقيق التميز الخدمي لدى فنادق الخمسة نجوم في عمان.

1- يمكن استنتاج أن استخدام تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يمكن أن يلعب دورًا هامًا

في تحسين جودة الخدمة المقدمة في الفنادق، ويمكن أن يكون له تأثير إيجابي على تميز

الخدمة الفندقية، وهو ما يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على تجربة الضيوف ورضاهم، ولقد

أكد (Peccei & Van De Voorde, 2019) أن من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية هو الرفع من معدلات الأداء والإنتاج في المنظمة، وتحسين جودة الخدمات

المقدمة للعملاء.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (نصار، 2013؛ زوزال، 2015، المحاميد وآخرون، 2012).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة بأبعادها (البعد التشغيلي، البعد العلائقي، البعد التحويلي) على تحقيق التميز المؤسسي في مدينة عمان تُعزى لمتغير التميز المعرفي.

النتائج التي تم التوصل إليها بعد اختبار الفرضية الصفرية، هو رفض فرضية الدراسة الصفرية؛ بمعنى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق التميز المعرفي لدى فنادق الخمسة نجوم في عمان.

يعني ذلك أن الأبعاد (التشغيلي، العلائقي، التحويلي) لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية تلعب دوراً مهماً في دعم وتعزيز التميز المعرفي في فنادق الخمسة نجوم في عمان ولقد أكد (Aljamal, 2018) على أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المعرفي للمنظمات من خلال تبسيط العمليات، تحفيز التواصل والتعلم بين الموظفين وتبادل الخبرات، تعزيز التعاون والإبتكار، تحسين إدارة المعلومات والبيانات، تحسين الكفاءة والإنتاجية). وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (عبد الله وعدلان، 2023؛ Sallama, 2022؛ نصار، 2013).

كما أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في مدينة عمان تُعزى لمتغير التميز الإداري. رفض فرضية الدراسة الصفرية؛ بمعنى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة بأبعادها (البعد التشغيلي، البعد العلائقي، البعد التحويلي) على تحقيق التميز الإداري لدى فنادق

الخمسة نجوم في عمان. يمكن أن يكون ذلك مؤشراً إيجابياً على أن الإستثمار في تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يمكن أن يؤدي إلى تحقيق تميز إداري في الفنادق، مما يعزز الأداء العام والكفاءة؛ حيث أكد (AlHamad et al.,2022) إن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعتبر أكثر كفاءة وفاعلية من أجل تيسير الأعمال التشغيلية والفنية من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة على أداء عمل الموارد البشرية.

في ختام هذه الدراسة " أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في فنادق الخمسة نجوم في عمان"، نجد أن هذا المجال قد يشهد تطوراً ملحوظاً وتحولات مستمرة تؤثر بشكل كبير على أداء الشركات في قطاع الفنادق، وأن تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية يُعد عنصراً أساسياً في تحقيق التميز المؤسسي.

4-5 التوصيات

- 1-توصي الدراسة بتقديم خطة الفندق الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصورة إلكترونية، مما يتيح سهولة الوصول إليها وتفاعل فعال من قبل المعنيين.
- 2-توصي الدراسة بتوفير نظام آلي لإدارة معلومات الموارد البشرية عبر الإنترنت في الفندق، وذلك لتحقيق فاعلية أكبر في تنظيم وإدارة المعلومات المتعلقة بالموظفين بشكل أكثر فاعلية.
- 3-توصي الدراسة بتعزيز إمكانيات التدريب الإلكتروني لموظفي الفندق وتطوير مهاراتهم المتعددة.
- 4-توصي الدراسة بتأمين الفندق عدداً كافياً من الموظفين لضمان تقديم خدمة ممتازة للزلاء.

5-توصي الدراسة بأن يستفيد الفندق من بنية تحتية شاملة لتنفيذ نظام العمل الإلكتروني، حيث

يُمكن هذا الإجراء من تحسين كفاءة العمليات وتسهيل التواصل الإلكتروني، مما يسهم في

تعزيز تجربة النزلاء وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية للفندق.

المقترحات

يقترح الباحث عدد من المقترحات وهي:

1. القيام بالمزيد من الدراسات المتعلقة بأنشطة إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الفنادق

المصنفة خمس نجوم وعلاقتها بمتغيرات أخرى كالتميز التنظيمي والميزة التنافسية.

2. إجراء مزيد من الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي وعلاقته بمتغيرات أخرى كالأداء

التنظيمي.

3. إجراء مزيد من الدراسات مماثلة في الفنادق المصنفة أربعة نجوم.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

اسماعيل، شيرين، والشبراوي، عبد السلام، وعباس، امال. (2022). التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة، *مجلة كلية التربية، المجلد 40، العدد 40، ص 116-138*.

اصرف، حامد (2020). دكتوراه الفلسفة في إدارة الموارد البشرية، كلية المدينة الجامعية بعجمان، الإمارات العربية المتحدة، *المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 2، ص 233-246*.

بظاظو، ابراهيم والعمامرة، أحمد (2010). "تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق، دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن"، *مجلة العلوم الإنسانية، العدد (45)*.

الحنيطي، سناء. (2022). إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها في الميزة التنافسية المستدامة: الدور الوسيط للتكنولوجيا المعتمدة على الويب في شركات البرمجة الأردنية. *المقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، 8(3)*.

حواطي، وردة دروم، أحمد. (2020). السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي، دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية، *مجلة الاقتصاديات، 2(3)، 125-169*.

الخطيب، محمد. (2018). دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

دودو، إسلام. (2021). معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً E-HRM بالأندية الرياضية بمحافظة المنوفية. *مجلة علوم الرياضة*, 34(11), 119-146.

راشدي، عبد المالك. (2021). دراسة ببيومترية لمجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-جامعة لونيبي علي البليدة 02. *مجلة بيليو فيليا لدراسات المكتبات والمعلومات*, 2(10), 32-56.

زوزال، نادية. (2015). دور ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجزائر

سالم، فاطمة، دهليز، خالد. (2023). أثر دافعية العاملين على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*, 3(8).

السعيدة. (2009). نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لشركات الاتصالات الأردنية، الأردن.

السلمي، علي. (2001). *خواطر في الإدارة المعاصرة*، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر. سليم، نجوى وقائي. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة. *مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 2(6).

الصعدي، هند أحمد. (2018). واقع ممارسة معايير التميز المؤسسي لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، *مجلة البحث العلمي في التربية*، العدد 19، جامعة أم القرى، السعودية.

طه، محمد، حمزة، أحمد. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى الذاكرة التنظيمية (دراسة ميدانية). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية* -1، (2) 14،

37.

عبدالرحمن، إيمان. (2019). واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديمين، *مجلة دراسات*، مجلد 1، العدد 76، الأردن.

عبدالله، عبدالله، وعدلان، محمد(2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالطبيق على مجموعة جياذ الصناعية2019م)، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، المجلد 10، العدد3، ص709-833.

عفان، منال. (2023). رؤية مقترحة لتطوير استخدام سلاسل القيمة العالمية في تفسير أنماط التجارة الدولية. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسي*، (2)، 14-74.

العقابي، ناصر، الربيعي، خلود. (2018). تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الاداء الوظيفي للموارد البشرية: بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، 13(45).

عمام، ريم (2018). أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط، *مجلة البشائر الاقتصادية*، المجلد4، العدد2، ص529-545.

عودة، رجاء محمد. (2022). *إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس المفتوحة. فلسطين.

الغريب، أيمن.(2023). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا. *المجلة العلمية للبحوث الإدارية والمحاسبية والاقتصادية والقانونية*, 1(2), 49-88.

الفاروق، طارق عمر. (2023). دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث*

المالية والإدارية. 15(1), 1-47.

قرمش، فداء. (2018). *تشاركية المعرفة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية [رسالة ماجستير]*. جامعة العلوم الإسلامية.

القيم الجديدة للاتصال العمومي في المرفق الإلكتروني. (January 1, 2019). القيم الجديدة للاتصال العمومي في المرفق الإلكتروني. Retrieved September 10, 2023, from

<http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10510>

لببيض، فطيمة، بوعناني، براشن, & عماد الدين (مشرف). (2019). دور نشاط الوكالات السياحية في توجيه سلوك السائح نحو الفنادق: -دراسة حالة عينة من زبائن الوكالات السياحية بولاية جيجل (Doctoral dissertation, جامعة جيجل).

المحاميد وآخرون. (2012). *أثر جودة خدمات ووظائف نظم الأعمال الإلكترونية في الاستخدام الفعلي لتلك النظم، دراسة ميدانية في البنوك العاملة في الأردن، الأردن*.

المصري، ابراهيم. (2015). *الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي*, رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مصطفى، حسام الدين، واسماعيل، صلاح الدين. (2023). تكنولوجيا التحول الرقمي وعلاقتها

بتحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران. *مجلة العلوم الإدارية*

والسياسية, 1(1), 50-1.

مهران، ناصر، وعطية، سماء، الطبال، عبدالله(2023). إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد

الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: دراسة نظرية، *مجلة البحوث الإدارية والمالية*

والكمية، المجلد3، العدد 1، ص39-70.

مهيبيل، وسام. (2012). *تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد*

البشرية: دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة

الجزائر.

نازل، عبدالفتاح.(2023). المحددات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

دراسات في الخدمة الاجتماعية, 61(4), 959-1000.

نبيل أحمد، عبد الحميد عروس، صالح، فريد محمد، وسيم، عبد الجواد على & محمد. (2022).

تقييم دور الإدارة بالأهداف في تعزيز عمليات فنادق الخمس نجوم. *مجلة كلية السياحة*

والفنادق-جامعة مدينة السادات. 84-95, 6(1),

نجم، عبد الحكيم، والسعيد، احمد.(2017). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الاداء

الوظيفي: بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الصحة

بمحافظة الدقهلية، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*, المجلد 41، العدد 4، 491-523.

نصار، عرفات. (2013). *أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير الأداء في الكليات التقنية*

بمحافظة غزة. المؤتمر العلمي الأول، كلية العلوم والتكنولوجيا، خانيونس، فلسطين.

النعيبي، محمد عبد العال. (2008). تحقيق الدقة في ادارة الجودة، مفاهيم وممارسات دار اليازوري

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص43

الهادي، محمد. (2022). نحو مجتمع رقمي مستدام. مجلة الجمعية المصرية لنظم المعلومات

وتكنولوجيا الحاسبات, 29(29)، 6-16.

المراجع باللغة الأجنبية

- Adli M., Gharib S., Hakami M., Pourmahdi K. (2014). A Survey on Electronic Human Resource Management Consequences, Its Outcomes and Performances, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4 (10), 71-82.
- Al-Abbadi, R. Alshawabkeh, A. Al-Quran, M. Eldahamsheh, H. Almomani, A. Bani-Khaled & S. Al-Hawary. (2021) .Do high performance work systems enhance employee engagement? An empirical study at mobile telecommunication companies in Jordan . *International Journal of Entrepreneurship*,25, 1-14.
- 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 telecommuni-cations companies in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, 6 (2), 429-438.
- Al-Hawary and A. Al-Namlan. Impact of Electronic Human Resources Management on the Organizational Learning at the Private Hospitals in the State of Qatar. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*,18, 1–11 (2018). c 2023 NSP Natural Sciences Publishing Cor. 1316
- M. F. A. Hunitie et al.: The Mediating Role of Employee Engagement
- Al-Hmouze, Lubna. (2016). “*The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM Application on Organizational Performance: An Applied Study in Royal Jordanian*”, Master thesis , Middle East University.
- Aljamal, S. (2018). The practice of transformational management and its role in achieving institutional excellence from the point of view of workers in the directorates of education in Hebron. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 61-83.
- Al-Nawafah ,S., Al-Shorman ,H., Aityassine, Khrisat ,F., Hunitie F., Mohammad A. & Al-Hawary ,S. (2022). The effect of supply chain management through social media on competitiveness of the private hospitals in Jordan. *Uncertain Supply Chain Management*,10, 737-746 .

- Alqudah, I. H., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177.
- Alshawabkeh, H. AL-Awamleh, M. Alkhawaldeh, R. Kanaan, S. Al-Hawary, A. Mohammad and R. Alkhawalda. The mediating role of supply chain management on the relationship between big data and supply chain performance using SCOR model. *Uncertain Supply Chain Management*, 10, 729-736 (2022).
- Al-Shormana, R. Alshawabkeh, F. Aldaihani, F. Aityassine, A. Mohammad and S. AHawary. (2021) .Drivers of E-training Intention to Use in the private universities in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, 5, 831–836.
- 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.
- Alzoubi, H. M., Ghazal, T. M., Sahawneh, N., & Al-kassem, A. H. (2022). *Fuzzy assisted human resource management for supply chain management issues*. Annals of Operations Research.
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner production*, 247, 119131.
- Annalakshmi, N., Bhavana, R., & Esther, B. (2020). *Managing Quality and Excellence at the Institutional Level*. Governance and Management of Higher Education in India, 247.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Kogan Page Publishers.
- Babajee, G , Ram G &Naushad M. (2014) "An Analysis of the Implementation of E-HR Practices at TNT Business Solutions Ltd." *Proceedings of 26th International Business Research Conference, 7 - 8 April 2014, Imperial College.london*.
- Bissola, R. Imperatori, B. (2014). The unexpected side of relational e-HRM Developing trust in the HR department. *Emerald Sight Journal. Vol,36(4), 377-397*.
- Bondarouk, Tanya, Dustin Schilling, & Huub Ruël. (2016) "eHRM adoption in emerging economies: The case of subsidiaries of multinational corporations inIndonesia." *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne desSciences de l'Administration 33(2), 124-137*
- Brett. (2019) *.Evolving Digital Leadership: How to Be a Digital Leader in Tomorrow's Disruptive World*. In Confirmatory factor analysis for applied research. The Guilford Press, New York.
- Da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., ... & Yoshino, R. T. (2022). *Human resources management 4.0: Literature review and trends*. *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108111.
- El Hawi, R., & Alzyadat, W. (2019). TQM Measured Students' Satisfaction in the Jordanians' Private University for Achieving Institutional Excellence. *TEM Journal*, 8(2).
- Eldahamsheh H. (2021). Almomani A. Bani-Khaled A. Al-Quran S. Al-Hawary and A. Mohammad. Factors Affecting Digital Marketing Success in Jordan. *International Journal of Entrepreneurship*,25, 1-12 .
- Electronic Human Resource Management (E-HRM)?.. *Procedia-Social & Behavioral*
- Ellatif, H & Sammani, A (2013), E-Management: Configuration, Functions and Role in Improving performance of Arab Instructions and Organization. *International Journal of Computer Applications*, 80 – (6), 35.

- Fartash, K. & Davoudi, S. (2012); "electronic human resource management: new avenues which leads to organizational success." *A Journal of Multidisciplinary Research*: 2,(3)75-87.
- Fındıklı, M. A., & beyza Bayarçelik, E. (2015). Exploring the outcomes of electronic human resource management (E-HRM)?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 424-431.
- Hair, J. F; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis*(7th edition). New York: Macmillian Publishing Company.
- Harrington, J .(2008). *The impossible dream, paper for eth quality forum and the symposium of the best practices, of king abdulaziz, quality award Ryadh: king abdulaziz quality award.*
- Ishak, N. A., Islam, M. Z., & Sumardi, W. A. (2023). Human resource management practices in creating a committed workforce for fostering knowledge transfer: a theoretical framework. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(4), 663-692.
- Karam, A. A., & Kitana, A. F. (2020). An exploratory study to identify the impact of leadership styles on achieving institutional excellence in the public sector: United Arab Emirates. *International Journal of Business and Management*, 15(6), 16-30.
- Karman, A., Jaya, A., & Wibowo, T. S. (2022). Identification of Human Resource Management Best Practices in the MSME Sector. *Enrichment: Journal of Management*, 12(2), 2441-2151.
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353.
- Luu, T. (2023). Can green creativity be fostered? Unfolding the roles of perceived green human resource management practices, dual mediation paths, and perceived environmentally-specific authentic leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(6), 1246-1273.

- Malkawi, N. M. (2018). using electronic human resource management for organizational excellence-case study at social security corporation-Jordan. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(5), 146-166
- Martin, G. and Reddington, M. (2009), "Reconceptualising absorptive capacity to explain the e-enablement of the HR function (e-HR) in organizations", *Employee Relations*, Vol. 31 No. 5, pp. 515-537.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of cleaner production*, 243, 118595.
- 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.
- Obeidat, Shatha Mahmoud. (2016). "The link between e-HRM use & HRM effectiveness: an empirical study." *Personnel Review* 45 (6), 145- 156
- Olivas-L., Jacobo R. & Laura Z. (2007)"e-HRM in Mexico: adapting innovations for global competitiveness." *International Journal of Manpower* 28(5),418-434.
- Panos, Spiros, & Victoria Bellou. (2016). "Maximizing e-HRM outcomes: A moderated mediation path." *Management Decision* 54(5), 155 – 175.
- Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human resource management journal*, 29(4), 539-563.
- Rajput, N., Das, G., Shivam, K., Nayak, C. K., Gaurav, K., & Nagpal, P. (2023). *An inclusive systematic investigation of human resource management practice in harnessing human capital*. *Materials Today: Proceedings*, 80, 3686-3690.
- Ruel, M & Looise, K (2004) *Human Resource Management Information System Standard for Public Service*, Georgia

- Sallama, M. S.(2022). the impact of electronic management of human resources in achieving organizational excellence: a field study in the kirkuk education directorate. *The Middle East International Journal*.4(3).59-67.
- Shah, N., & Soomro, B. A. (2023). Effects of green human resource management practices on green innovation and behavior. *Management Decision*, 61(1), 290-312.
- Stavrou, E., Parry, E., Gooderham, P., Morley, M., & Lazarova, M. (2023). Institutional duality and human resource management practice in foreign subsidiaries of multinationals. *Human Resource Management Journal*, 33(1), 69-94.
- Tariq, M. Alshurideh, I. Akour and S. Al-Hawary. (2022).The effect of digital marketing capabilities on organizational ambidexterity of the information technology sector. *International Journal of Data and Network Science*,6, 401-408.
- Umar, B. Yammama and R. Shaibu. (2020). The Implications of Adopting and Implementing Electronic Human Resource Management Practices on Job Performance. *Journal of Human Resource Management*,8, 96.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237-1266.
- Zaman, Tabrez Uz, and Akhtar Ali. “Adapting Information and Communication Technology to Empower Patients.-.” *International Journal of Health Sciences and Research*, Vol. 5, No. 7, 2015, pp. 405-11.

الملحقات

الملحق رقم (1) أسماء المحكمين

اسم المحكم	اللقب العلمي	التخصص	الكلية	القسم	الجامعة
احمد علي صالح	أستاذ دكتور	إدارة الاعمال	الاعمال	إدارة الاعمال	الشرق الوسط
علي العضايبة	أستاذ دكتور	إدارة الاعمال	الاعمال	إدارة الاعمال	الشرق الاوسط
عبد العزيز الشرباتي	أستاذ دكتور	إدارة الاعمال	الاعمال	إدارة الاعمال	الشرق الوسط
مراد سليم عطاني	أستاذ مشارك	إدارة الاعمال	الاعمال	إدارة الاعمال	الاسراء
سامي الخرابشة	أستاذ مشارك	إدارة الاعمال	الاعمال	إدارة الاعمال	الاسراء
خالد البستجي	أستاذ مشارك	إدارة الاعمال	الاعمال	إدارة الاعمال	الاسراء
فراس الرفاعي	أستاذ مشارك	إدارة الاعمال	الاعمال	إدارة الاعمال	الزيتونة
مؤيد الفواعير	أستاذ مشارك	إدارة الاعمال	الاعمال	إدارة الاعمال	الزيتونة
لؤي ناصر الحوامدة	أستاذ مساعد	تكنولوجيا مالية	الاعمال	التكنولوجيا المالية	البتراء
معن حسين علي الصقر	أستاذ مساعد	إدارة الاعمال	الاعمال	إدارة الاعمال	الزرقاء
حازم شحادة	أستاذ مساعد	إدارة الاعمال	الاقتصاد والعلوم الإدارية	إدارة الاعمال	الزرقاء

الملحق رقم (2) الاستبانة بصورتها النهائية



أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي لدى فنادق الخمسة نجوم في الأردن (عمان).

The impact of electronic human resources management activities on achieving institutional excellence in Five–Star hotels in Jordan (Amman).

السيدات والسادة المحترمون

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي لدى فنادق الخمسة نجوم في الأردن (عمان)". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال الإلكترونية من جامعة الشرق الأوسط، في المملكة الأردنية الهاشمية. ولكون الموضوع يخص الفنادق التي تعملون بها لذلك فأنتم أفضل من يدلي برأيه في هذا المجال، ومن هذا المنطلق يتوجه إليكم الباحث بالاستبانة المرفقة راجياً قراءتها بدقه ثم الإجابة عن فقراتها.

يود الباحث إعلامكم بأن المعلومات الواردة في الإستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً، وسيتم التعامل معها بسرية تامة، من دون أن يُطلع عليها أحد.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الإحترام والتقدير

إشراف: الدكتور: فايز البديري

الباحث: أحمد قاسم المحمود

يرجى اختيار الإجابة المناسبة في المكان المناسب:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع إشارة (✓) في مربع الإجابة المناسب

1- الجنس

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 21 - أقل من 31 31 - أقل من 41

41 - أقل من 51 فأكثر

3- عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات أكثر من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

4- المؤهل العلمي

دبلوم بكالوريوس دبلوم ماجستير دكتوراه

5- المسمى الوظيفي

مدير نائب مدير رئيس قسم

6- الفندق:

- 1- Amman Rotana Hotel
- 2-The Ritz-Carlton, Amman
- 3-Kempinski Hotel Amman
- 4-Crowne Plaza Amman
- 5-BRISTOL Amman

القسم الثاني:

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

هو إدارة الموارد البشرية داخل الفندق من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

- البعد التشغيلي: (تسجيل بيانات الموظفين، تسجيل رواتب الموظفين، صيغ تبني عليها التقارير الإلكترونية، حفظ بيانات الأداء إلكترونياً).
- البعد العلائقي: (التوظيف عن بعد، الخدمة الذاتية للعاملين، أتمتة المعاملات الداخلية والخارجية للفندق، التدريب والمتابعة، التفاعل مع الشركاء الداخليين والخارجيين)
- البعد التحويلي: (الكفاءة الإستراتيجية، موظفين متعددي المهارات، كفاءة الخدمات، دعم فرق العمل الافتراضية، تبادل المعلومات للأفراد عبر الحدود)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة في المكان المناسب:

1-أوافق بشدة

2-أوافق

3-أوافق إلى حد ما

4-لا أوافق

5-لا أوافق بشدة

الرقم	1	2	3	4	5
1-					
2-					
3-					

5	4	3	2	1	الرقم
					4- يستخدم الفندق الحفظ الإلكتروني لبيانات أداء العاملين.
					5- يقدم الفندق خطته الاستراتيجية للموارد البشرية الإلكترونية إلكترونياً.
					6- يعتمد الفندق إجراءات التوظيف إلكترونياً.
					7- يوفر الفندق نظام الخدمة الذاتية للعاملين إلكترونياً.
					8- يؤمن الفندق وسائل التواصل الداخلي للنزلاء إلكترونياً.
					9- يتواصل الفندق إلكترونياً مع الشركاء.
					10- يوفر الفندق نظاماً ألياً لإدارة معلومات الموارد البشرية عبر الإنترنت.
					11- يتوفر في الفندق موظفين متعددي المهارات إلكترونياً لتدريب الموظفين.
					12- يدعم الفندق خاصية فرق العمل الافتراضية.
					13- يوفر الفندق خدمات عالية الجودة للنزلاء إلكترونياً.
					14- يوفر الفندق خدمات للنزلاء تتجاوز الحدود الجغرافية إلكترونياً.
					15- يسهل الفندق التواصل مع الشركاء لخدمة النزلاء بسهولة.
					16- يطور الفندق طرق استضافة النزلاء.
					17- يحسن الفندق وسائل تبادل بيانات النزلاء.

5	4	3	2	1	الرقم
					18- يعمل الفندق على تطوير سياسات سرية بيانات النزلاء.
					19- يحسن الفندق نظام مراقبة وسائل الراحة للنزلاء.
					20- يؤمن الفندق عدد كافي من العاملين لخدمة النزلاء.
					21- يعلم الفندق نزلائه بوقت الخدمات.
					22- يقدم الفندق برامج تطوير وظيفي للعاملين.
					23- يهتم الفندق بنظام تقييم الخدمات.
					24- يعتمد الفندق معايير جودة الخدمات الفندقية.
					25- يشجع الفندق العمل الجماعي للفرق الوظيفية.
					26- يعتمد الفندق موازنة دائمة لتطوير خدمات الفندق.
					27- يقدم الفندق دليل واضح للزبائن حول آلية عمل الفندق.
					28- تعمل إدارة الفندق على تطوير طريقة استقبال النزلاء في الفندق.
					29- تقدم إدارة الفندق خطة استراتيجية مستدامة للعمل.
					30- يقدم الفندق بنية تحتية شاملة لتنفيذ نظام العمل إلكترونياً.

الملحق رقم (3) كتاب تسهيل المهمة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم، در/خ / 240
التاريخ، 2023/10/17

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد،

فتتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، ولغايات توفير وربط أسس التعاون مع خدمة المجتمع المحلي؛ نرجو النكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطالب الماجستير أحمد قاسم محمد المحمود، ورقمه الجامعي (402210070)، المسجل في تخصص ماجستير الاعمال الالكترونية / كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والذي يتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالته المعنونه بـ " أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية الالكترونية على تحقيق التميز المؤسسي لدى الفنادق الخاصة في عمان - الأردن"، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المجادين



الملحق رقم (4) كتاب تسهيل المهمة من وزارة السياحة

الأمانة



وزارة السياحة والأثار

الرقم 17 / 1 / 8649

التاريخ

الموافق 2023/10/30

السادة جامعة الشرق الأوسط

تحية طيبة وبعد،،،

إشارة إلى كتابكم رقم در/خ/240 بتاريخ 2023/10/17 أرفق طياً الإحصائيات المتعلقة بعدد فنادق الخمس نجوم في محافظة العاصمة عمان حيث يبلغ عددها 21 فندق.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام

وزير السياحة والأثار

مكرم مصطفى القيسي

مساعد الأمين العام
للشؤون المالية والإدارية والمحافظات
هشام الشخاترة

الملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة (فندق بريستول)

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم، در/خ / 240

التاريخ، 2023/10/17

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، ولغايات توفير وربط أسس التعاون مع خدمة المجتمع المحلي؛ نرجو التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطالب الماجستير أحمد قاسم محمد المحمود، ورقمه الجامعي (402210070)، المسجل في تخصص ماجستير الأعمال الالكترونية / كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والذي يتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالته المعنونه بـ " أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية الالكترونية على تحقيق التميز المؤسسي لدى الفنادق الخاصة في عمان - الأردن"، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين



* لا مانع من مشاركة فندق بريستول
بالإسبانه المقدمه من الطالب
أحمد، علماً بأن عدد الإداريين
الذين سيشاركون من الفندق

(30)

كل التوفيق

الملحق رقم (6): كتاب تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة (فندق كراون بلازا)

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم: در/خ/ 240

التاريخ: 2023/10/17

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، ولغايات توفير وربط أسس التعاون مع خدمة المجتمع المحلي؛ نرجو التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطالب الماجستير أحمد قاسم محمد المحمود، ورقمه الجامعي (402210070)، المسجل في تخصص ماجستير الأعمال الالكترونية / كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والذي يتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالته المعنونه بـ " أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية الالكترونية على تحقيق التميز المؤسسي لدى الفنادق الخاصة في عمان - الأردن"، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين

استلمت لاصح
على انفسه لاصح
مستلمة
مستلمة

له طبع له ادارة فندق كراون
بلازا عمان
في الدراسة

Amman
Human Resources Dept.
Crowne Plaza Amman

الملحق رقم (7): كتاب تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة (فندق روتانا)

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم، در/خ/ 240
التاريخ، 2023/10/17

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، ولغايات توفير وربط أسس التعاون مع خدمة المجتمع المحلي، نرجو التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطالب الماجستير أحمد قاسم محمد محمود، ورقمه الجامعي (402210070)، المسجل في تخصص ماجستير الأعمال الإلكترونية / كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والذي يتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالته المعنونة بـ "أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي لدى الفنادق الخاصة في عمان - الأردن"، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلاخ خالد المحادين



لما نرى له بناء من التعاون معكم بالمشاركة
بالاستبانة المقدمة من الطالب
علمائنا في الإدارة بين المشاركين
مراعاة هذا الإداري

Amman
Rotana
30-11-2023
Human Resources

