



جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في
المستشفيات الخاصة في دولة قطر

**n Organizational oImpact of Electronic Human Resources Management
pitals in e HosPerformance through Organizational Learning at the Privat
the State of Qatar**

إعداد الطالب

عبدالرحمن عوض علي آل فملان

إشراف

الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

قدمت هذه الخطة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الثاني 2016/2017

تفويض

أنا عبدالرحمن آل فملان أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عبدالرحمن آل فملان

التاريخ: 2017 /5/

التوقيع:.....

إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

أنا الطالب: عبدالرحمن عوض علي آل مملان رقم الجامعي: 1570502001

التخصص: إدارة أعمال الكلية: إدارة المال والأعمال

أقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمّل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: التاريخ: / / 2017

قرار لجنة المناقشة

أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي
في المستشفيات الخاصة في دولة قطر
Impact of Electronic Human Resources Management on
Organizational Performance through Organizational Learning at the
Private Hospitals in the State of Qatar

إعداد الطالب

عبد الرحمن عوض علي آل نملان

الرقم الجامعي

1570502001

إشراف

الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....
.....
.....
.....

مشرفاً ورئيساً

الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

عضواً

الدكتور رياض أحمد أبازيد

عضواً

الدكتور زياد محمد الصمادي

عضواً خارجياً

الأستاذ الدكتور موسى فالح اللوزي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
في كلية المال والأعمال في جامعة آل البيت - قسم إدارة الأعمال

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2017/5/

الإهداء

أهدي جهدي المتواضع هذا، رمزا للمحبة والوفاء، واعترافا مني بالفضل لأصحابه

إلى والدي . . . داعمي الأول

إلى روح والدي الغالية...رحمها الله وأدخلها فسيح جنانه

إلى اخوتي وأخواتي الأعزاء حفظهم الله ورعاهم

إلى جميع الأصدقاء ... مع كل الحب والاحترام

عبدالرحمن

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

بعد أن أنعم الله عليّ بإنجاز كتابة رسالتي هذه، أتوجه بكل التقدير والامتنان إلى أستاذي ومرشدي المشرف على الرسالة، الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري على ما بذله من رعاية وتوجيه وجهد. فقد كان للملاحظات القيمة التي أبدتها خلال إعداد هذه الرسالة، من نقد بناء، ودعم وتشجيع وسعة صدر لكل رأي وفكرة، أكبر الأثر وأقصى التحفيز حتى أصبحت هذه الرسالة على ما هي عليه اليوم. سأذكره دوماً كصاحب فضل كبير، ومعرفة وعلم غزير، وخلق رفيع.

كما أتوجه بخالص الشكر والاحترام إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، على ما بذلوه من جهد أثناء قراءة هذه الرسالة ومناقشتها.

وأقدم كذلك بوافر الشكر وعظيم الامتنان لأساتذتي أعضاء الهيئة التدريسية في كلية إدارة المال والأعمال خاصة وجميع الكادر الأكاديمي والإداري جامعة آل البيت.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى جامعة قطر وكلية المجتمع في قطر على دعمهم المتواصل للباحثين والطلبة.

والله ولي التوفيق

قائمة المحتويات

ز	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	ملخص
ن	ABSTRACT
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
1	المقدمة
2	تساؤلات الدراسة
3	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
4	مخطط الدراسة
4	فرضيات الدراسة
5	التعريفات الإجرائية
8	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
8	1-2 المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
8	1-1-2 مقدمة
8	2-1-2 تطور وتعريف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM)
10	3-1-2 أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
11	4-1-2 مكونات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
15	2-2 المبحث الثاني: التعلم التنظيمي
15	1-2-2 مقدمة
17	2-2-2 مفهوم التعلم التنظيمي

17	3-2-2 أنواع التعلم التنظيمي
18	4-2-2 آليات تحقق التعلم التنظيمي
19	5-2-2 أهمية التعلم التنظيمي
20	6-2-2 فوائد التعلم التنظيمي
21	3-2 المبحث الثالث: الأداء المؤسسي
21	1-3-2 مفهوم الأداء المؤسسي:
23	2-3-2 معايير الأداء المؤسسي:
24	3-3-2 بطاقة الأداء المتوازن:
24	4-3-2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:
28	4-2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة
28	1-4-2 الدراسات العربية
34	2-4-2 الدراسات الأجنبية
38	الفصل الثالث منهجية الدراسة
38	1-3 مقدمة:
38	2-3 مجتمع الدراسة:
39	3-3 عينة الدراسة:
42	4-3 أداة الدراسة وصدقها وثباتها والتوزيع الطبيعي للبيانات:
45	5-3 الأساليب الإحصائية:
47	الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار الفرضيات
47	1-4 المقدمة
47	2-4: تحليل بيانات الدراسة الوصفية
56	3-4: تحليل بيانات الدراسة الوصفية لأبعاد المؤسسي في المستشفيات الخاصة القطرية
58	4-4: تحليل بيانات الدراسة الوصفية لأبعاد التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة القطرية
64	5-4: تحليل مدى ملاءمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة
65	6-4: فرضيات الدراسة

78	الفصل الخامس مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات
78	1-5: مناقشة النتائج والاستنتاجات
78	1-1-5: النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
78	1-1-1-5: النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
83	2-1-1-5: النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لعمليات التعلم التنظيمي
85	3-1-1-5: النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لتحسين الأداء المؤسسي
85	4-1-1-5: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
88	2-5: الاستنتاجات
89	3-5: التوصيات
90	قائمة المراجع
90	أولاً- المراجع العربية
93	ثانياً- المراجع بالإنجليزية:
99	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
47	توزع أفراد عينة الدّراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	1 - 3
50	متغيرات الدراسة وثباتها وتوزيعها الطبيعي	2 - 3
53	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونيّة في المستشفيات القطرية	1 - 4
55	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستقطاب الإلكتروني في المستشفيات القطرية	2 - 4
56	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التدريب الإلكتروني في المستشفيات القطرية	3 - 4
57	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تقييم الأداء الإلكتروني في المستشفيات القطرية	4 - 4
58	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى نظام التعويضات الإلكتروني في المستشفيات القطرية	5 - 4
60	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء المؤسسي في المستشفيات القطرية	6 - 4

61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التعلم التنظيمي في المستشفيات القطرية	7 - 4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التعلم التكيفي في المستشفيات القطرية	8 - 4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التعلم التوليدي في المستشفيات القطرية	9 - 4
65	نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به	10 - 4
67	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق الأداء المؤسسي في المستشفيات القطرية	11 - 4
69	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التعلم التنظيمي في المستشفيات القطرية	12 - 4
72	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء المؤسسي في المستشفيات القطرية	13 - 4
77	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مجتمعة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في المستشفيات القطرية	14 - 4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
5	مخطط الدراسة	1-1
68	اثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها في الأداء المؤسسي	1-4
71	اثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التعلم التنظيمي	2-4
73	اثر التعلم التنظيمي في الأداء المؤسسي	3-4
76	اثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي	4-4

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
98	أداة الدراسة (الاستبانة)	1
102	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	2

أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة
في دولة قطر

إعداد

عبدالرحمن عوض علي آل مملان

إشراف

الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

ملخص

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات في دولة قطر. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الخاصة في دولة قطر. وتمثلت عينة الدراسة بالمديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في المستشفيات الخاصة في دولة قطر، فيما شملت وحدة التحليل عينة عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (372) مبحوثاً. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي. ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التعلم التنظيمي. ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في الأداء المؤسسي. ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي.

كلمات دالة: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الأداء المؤسسي، التعلم التنظيمي، قطر.

Impact of Electronic Human Resources Management on
Organizational Performance through Organizational Learning at the
Private Hospitals in the State of Qatar

By

Abdulrahman Al-Namlan

Supervisor

*Prof. Dr Sulieman Ibraheem Al-
Hawary*

ABSTRACT

The study aimed to measure and analyzes the impact of electronic human resources management on organizational performance through of learning organization in Hospitals in Qatar State. The study population consisted of all employees in the private hospitals in State of Qatar. The study sample included the managers, head departments and employees in hospitals in Qatar State. The unit of analysis included on a random sample that estimated (272) respondents.

To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used through A questionnaire that used a major tool for data collection developed at the hands of elite researchers and writers in the field of the study

variables. A number of statistical tools and methods were used such as Mean, Standard Deviation, Multiple Regression, and Path analysis.

After the analysis of the collected data and hypotheses, a number of results were reached:

There was a significant impact of electronic human resources management on organizational performance in Hospitals in Qatar State, there was a significant impact of electronic human resources management on learning organization in hospitals in Qatar State, there was a significant impact of learning organization on organizational performance in hospitals in Qatar State, there was a significant impact of electronic human resources management on organizational performance through of learning organization in hospitals in Qatar State.

Keywords: Electronic Human Resources Management, Organizational Performances, Organizational Learning, Qatar.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

يعد تطوير التكنولوجيا والوسائل والأنظمة الإلكترونية من الظواهر الحديثة المهيمنة على الكثير من أعمال العالم، وفي مختلف العلوم مثل، الإدارة، وهذا أدى إلى تعزيز وعي موظف اليوم في مجال العمل عن الموظف قديماً. كما أدت هذه التطورات إلى تطوير تقنيات جديدة لجيل جديد من الموظفين والى تغييرات في الهيكل التنظيمي للمنظمات، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمات، حيث تقوم بالعديد من المهام والأنشطة والوظائف التي من شأنها توفير الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة والمناسبة لاحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية والتي يفترض أن تكون قادرة على المساهمة في تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفاعلية. وفي أيامنا هذه المنظمات تواجه العديد من التحديات مثل العولمة، وسلسلة القيمة للتنافسية وتغيير التكنولوجيا، وكل ذلك نتيجة نشوء التكنولوجيا المعتمدة على المواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت، مما ساعد في ظهور مفهوم جديد من إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، في مجال الموارد البشرية.

وفي ظل التقدم التكنولوجي الكبير الذي شهده عالم الأعمال في العقود الأخيرة أصبحت المنظمات تعمل في بيئة من المنافسة الشديدة وظروف عدم التأكد التي قادت بدورها هذه المنظمات إلى البحث بشكل أكبر في طرق التعامل مع هذه الظروف وطرق التعرف إلى قدرات المنافسين وحاجة الأسواق، لذا فقد استفادت هذه المنظمات من الثورة التكنولوجية في تسخير ممارسات وأنشطة الموارد البشرية بحيث جعلتها تمارس إلكترونياً، وكان من أهم هذه الممارسات الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية.

أصبح التعلم التنظيمي مطلباً ضرورياً لمنظمات الأعمال كي تستطيع مواكبة التطورات التكنولوجية والتنافسية، حيث ينطوي التعلم التنظيمي على مدى قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف المستجدة في بيئة أعمالها ومدى قدرتها على مواكبة منافسيها أو التفوق عليهم، وأصبح من الضروري وجود نظام يعمل بمثابة إنذار مبكر لدى هذه المنظمات بحيث يتنبأ بالتغيرات المستقبلية لبيئة الأعمال الخاصة بهذه المنظمات، مما جعل مهام وأنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال أكثر تعقيداً وتطوراً وبحاجة إلى كم كبير من البيانات والمعلومات التي تساعد المنظمات على اتخاذ قراراتها بشكل يدعم ويحقق

أهدافها من خلال إدارتها لمواردها البشرية بالشكل الأمثل. كما تحتاج المنظمات إلى زيادة وتيرة التعلم التنظيمي لتكون قادرة على مواكبة التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال المعاصرة، ولتحقيق ذلك فهي بحاجة إلى مزيد من الانفتاح واستقبال الأفكار والمفاهيم الحديثة. كما أنها بحاجة إلى ابتكار الأساليب الحديثة في تدريب الموارد البشرية وتشجيع الابتكار والإبداع أثناء ممارسة العمل،

فالأداء المؤسسي، هو موضوع لا بد من دراسته بين الحين والآخر نظراً لاختلاف الطبيعة البشرية، ونظراً للتطورات الحاصلة في عالمنا، لذلك يبقى موضوع الأداء المؤسسي محل بحث دائم، حيث يمثل الأداء المؤسسي مجموعة من العوامل المادية والمعنوية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل المنظمة محققة لأهدافها. علاوة على انه إدراك للعلاقة بين ما تتوقعه المنظمة تحقيقه من الأهداف المرسومة وبين ما هو متحصل عليه من هذه الأهداف.

ومن هنا جاءت فكرة الباحث بدراسة حول اثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر.

تساؤلات الدراسة

جاءت هذه الدراسة للأجابة على التساؤلات التالية:

السؤال الأول: هل تؤثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر؟

السؤال الثاني: ما اثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر؟

السؤال الثالث: ما اثر التعلم التنظيمي في الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر؟

السؤال الرابع: ما اثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي بوجود التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور الهام الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في نجاح واستمرارية المنظمات، وأهمية مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي في ظل وجود التعلم التنظيمي الذي قد يعمل على دعم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتعزز من الأداء المؤسسي وتساهم في وضعها على المسار الصحيح، وقد تمثلت هذه الأهمية في الجوانب التالية:

أن هذه الدراسة تقدم توضيحاً علمياً لأثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي ودور استخدام التعلم التنظيمي في هذا الأثر غير المباشر، بحيث تكون دراسة تساعد صانعي القرار في مجال الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام وفي المستشفيات الخاصة القطرية بشكل خاص في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية بالشكل الأمثل.

أن هذه الدراسة تناولت مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتمثل في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والأداء المؤسسي، والتعلم التنظيمي.

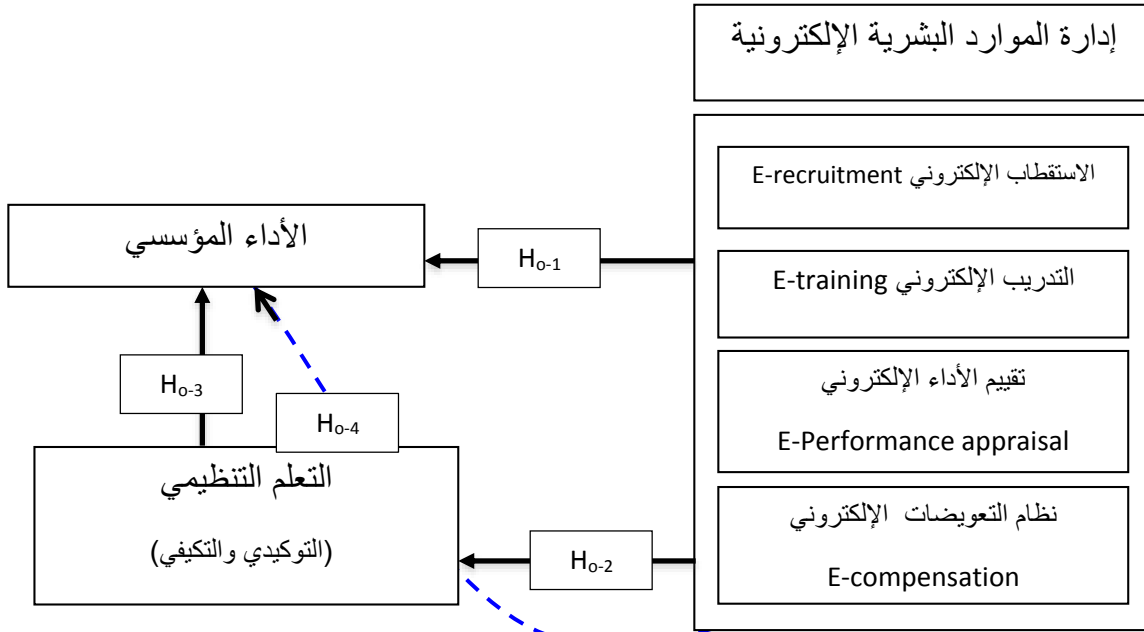
أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

التعرف على مدى تطبيق إدارات الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة القطرية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على الأداء المؤسسي، وكذلك مدى استخدامها مفهوم التعلم التنظيمي ومدى اعتمادها عليه في تفعيل الأداء المؤسسي.

التعرف إلى اثر متغيرات الدراسة المستقلة المتمثلة في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والوسيلة التعلم التنظيمي، في المتغير التابع الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر.

التعرف إلى اثر التعلم التنظيمي في تعزيز الأداء المؤسسي وأثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي، وكيف سيساهم التعلم التنظيمي في هذا الأثر (إن وجد) في المستشفيات الخاصة في دولة قطر.



شكل رقم (1) مخطط الدراسة

*المصدر: من إعداد الباحث المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (Bondarouk, Ruel and Heijden,2009; Moilanen,2013; Bondarouk and Ruel, 2009; Lin, 2011). المتغير الوسيط: التعلم التنظيمي - (Guechtouli and Guechtouli,2009; Pilat,2016; Hester van Breda- Verduijn and Marjoleine Heijboer,2016; Farzianpour et al., 2016) المتغير التابع الأداء المؤسسي (Kazimoto,2016; Tasie,2016).

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: H₀₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام التعويضات الإلكتروني) في الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر.

الفرضية الرئيسية الثانية H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام التعويضات الإلكتروني) في التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر.

الفرضية الرئيسية الثالثة H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم التنظيمي بأبعاده (التكفي والتوليدي) في الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر.

الفرضية الرئيسية الرابعة H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام التعويضات الإلكتروني) في الأداء المؤسسي بوجود التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر.

التعريفات الإجرائية

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: وسيلة لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية والسياسات والممارسات في المنظمات من خلال استخدام قنوات الإنترنت واستفادة الكاملة منها. وهي تفيد في تخطيط وتنفيذ وتطبيق تكنولوجيا المعلومات باعتماد الشبكات لتحقيق الدعم بين الجهات الفاعلة، الفردية أو الجماعية لأداء واجبات مشتركة لأنشطة الموارد البشرية. وعلاوة على ذلك، فهي تتعلق بآليات التكامل ومحتوياته بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، والتي تهدف إلى خلق قيمة داخل المنظمات، بحيث توفر وظائف الموارد البشرية فرص لخلق مجالات جديدة للمساهمة في النجاح التنظيمي. وأخيراً فهي تشير إلى استخدام تكنولوجيا المواقع في ممارسة الموارد البشرية والسياسات الإدارية. ويشمل الأبعاد التالية:

الاستقطاب الإلكتروني: هو استخدام الإنترنت لجذب المرشحين عالي الجودة، وفحص السمات المناسبة للمرشحين، وتبسيط عملية الاختيار. وقد أثرت الإنترنت على مجال الموارد البشرية. حيث يتيح الاستقطاب الإلكتروني للمستشفيات من خلال استخدام عمليات الاستقطاب والتوظيف استخدام الموارد الإلكترونية، وبما يعزز من تحقيق وتحسين النتائج العادية للاستقطاب والتوظيف من قبل المستشفيات وهي عملية تعرف باسم التوظيف الإلكتروني وتسمح هذه العملية للمستشفيات بأتمتة وتبسيط المهام البسيطة المتعلقة بالاستقطاب، مما يؤدي إلى عمليات التوظيف أكثر كفاءة وإنتاجية.

التدريب الإلكتروني: ويركز التدريب الإلكتروني على مساعدة الموظفين على تطوير المهارات التي يحتاجونها لأداء مهام محددة. ويشمل ذلك توفير معلومات تتعلق بعمليات معينة وعمليات يومية حيث يتم ذلك في بيئة الإلكترونية بالاعتماد على الإنترنت من خلال وسائل منها: المحاضرات وأشرطة الفيديو والوثائق النصية وغيرها من المواد يمكن أن تكون كلها طرق مفيدة للتدريب الإلكتروني.

تقييم الأداء الإلكتروني: وتتمثل في عملية التقييم من خلال القنوات المعتمدة على شبكة الإنترنت، وتدريب العمل مع نظم تقييم أداء التقييم الإلكتروني، والاعتراف بأهمية نظم التقييم الإلكترونية من قبل المنظمة، مع إمكانية إنشاء أرشيف تقييم الأداء الماضي ومقارنتها مع الأداء الحالي.

نظام التعويضات الإلكتروني: ويشير إلى قدرة المستشفيات على جمع البيانات وتخزينها وتحليلها وتطبيقها وتوزيع المعلومات المتعلقة بالحقوق والمزايا والمكافآت والتعويضات إلكترونياً.

الأداء المؤسسي: ويشير إلى الإنتاج الفعلي أو نتائج المنظمة التي تقاس من خلال تحقق أهدافها وغاياتها ويشمل ثلاثة مجالات محددة من النتائج وهي: الأداء المالي (الأرباح، والعائد على الأصول والعائد على الاستثمار)؛ وأداء سوق المنتجات (المبيعات، والحصة السوقية)؛ والعائد على حقوق المساهمين (مجموع العائد على حقوق المساهمين، القيمة الاقتصادية المضافة).

التعلم التنظيمي هو قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للاستفادة من التغيرات من خلال الرصد المتواصل وتحسين الخدمة. كما يعرف بأنه العملية التي تؤدي إلى التعلم في المستشفيات القطرية بشكل مستمر من خلال التعامل مع السؤال عن كيفية تعلم العاملين داخل المؤسسة وحصول هذا التعلم نتيجة تفاعل العاملين المستمر مع بعضهم. ويشمل الأبعاد التالية:

التعلم التوليدي: نشاط يهدف إلى مساعدة العاملين في المستشفيات القطرية على عملية التوليد النشطة والفاعلة للمعرفة من خلال إعادة بناء المعرفة السابقة من أجل الوصول إلى معلومات جديدة وتكوين علاقات ارتباطية بينها وذلك في سياق من التفاعلات الاجتماعية التعليمية في المستشفيات القطرية. وهو يركز على التجريب المستمر والتغذية الراجعة للتفحص المستمر لطريقة المنظمة في تحديد المشكلات وحلها.

التعلم التكيفي: وهو أحد أساليب التعلم التي يُقدم فيها التعلم على وفق أنماط وخصائص الموظفين المتعلمين بحسب طريقة تعلم كل متعلم، تقليدياً أو إلكترونياً مع مراعاة الفروق الفردية للموظفين، ويراعي هذا التكيف البيئة التعليمية والمحتوى وطريقة العرض للمعلم والمتعلم كماً وكيفياً كما ان التعلم التكيفي نظام تعليمي قائم على الحاسب أو الويب، حيث يكون بمقدور النظام أن يعدل تقديم المواد بحسب أداء واستجابة المتعلم (الموظف) أثناء عملية التعلم. والتعلم التكيفي يتركز حول التعايش مع الأوضاع الحالية، وحل المشكلة دون التأمل في طريقة الحل أو كيف نتعلم من المشكلات. لذا فهو يعد مرحلة أولى من التعلم التوليدي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

1-1-2 مقدمة

تشهد إدارة الموارد البشرية في المنظمات اليوم، بفضل المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، تغييراً كبيراً وأحد عوامل التغيير التي حددها الباحثون هو استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المواقع الإلكترونية لزيادة وتعزيز وظائف إدارة الموارد البشرية، (Lee, 2003; Legnick-Hall et al., 2003; Gueutal and Stone, 2005). مثل هذا الاستخدام للإنترنت في الموارد البشرية يشار إليه بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية. وقد اكتسب هذا المصطلح أهمية جنباً إلى جنب مع مصطلح ومفهوم التجارة الإلكترونية في التسعينيات حيث بدأت المنظمات باستخدام الإنترنت والمواقع الإلكترونية لعدد لا يحصى من وظائف إدارة الموارد البشرية والتي منها إدارة كشوف الرواتب، وأدلة الموظفين، والتواصل مع الموظفين (Gueutal and Stone, 2005). ومع نضج تقنيات الويب أخذت المنظمات تتبنى وتعتمد بحماس عليها في تنفيذ العديد من وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال شبكة الإنترنت. واستطاعت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تحويل أو نقل إدارة الموارد البشرية إلى التنفيذ بشكل أساسي إلى كل من وظائف الموظفين والمديرين. وهم يستطيعون الوصول إلى هذه الوظائف عبر واجهة الويب، وعادة ما تكون بشكل أكبر من خلال الشبكة الداخلية للمنظمات. وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية ذات مدى واسع النطاق؛ أدنى مدى لهذا النطاق أن تكون نظاماً بسيطاً على شبكة الإنترنت للوصول إلى الموارد البشرية ذات الصلة بالوثائق المتعلقة بالموارد البشرية العاملة.

2-1-2 تطور وتعريف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM)

يعود استخدام الكمبيوتر في إدارة الموارد البشرية إلى الأربعينات من القرن المنصرم، فنظم رواتب الموظفين وتخزين المعلومات هي من بين العمليات الأولى التي دعمتها التكنولوجيا (Walker, 2001) في أمريكا، عام 1943 حيث بقيت مؤسسة الضريبية الاتحادية تمارس تسجيل الرواتب من خلال العمليات اليدوية التي فشلت في تجنب الأخطاء البشرية وأدى ذلك إلى توليد الرغبة في زيادة كفاءة إدارة التدقيق

لإحداث ثورة في العمل مما أدى إلى اعتماد نظم الرواتب المحوسبة لتخفيف العبء عن موظفي الموارد البشرية (Fletcher, 2005: 11). ووصف (Walker,2001:560) أربع مراحل لثورة استخدام أجهزة الحاسوب من قبل الموظفين، وتتمثل هذه المراحل على النحو التالي:

الفترة الأولى من المراحل امتدت من الأربعينيات 1940s إلى الخمسينيات 1950s من القرن المنصرم حيث بذلت فيها جهوداً طموحة لتشمل حوسبة بيانات الموظفين كجزء من إدارة الخطة الرئيسية لنظم أتمتة المعلومات وربط دائرة الموارد البشرية مع التطورات الخارجية وامتد ذلك حتى الستينيات من القرن الماضي، مما جعل أنظمة بيانات الموظفين ضرورة وليس ترفاً في السبعينيات".

أما من حيث التسمية فقد ظهر هناك عدد من الاختصارات التي تشير إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فمنها e-HR، أو Virtual HRM أو HR Intranet أو Web-Based HR أو Computer-Based HRM وأخيراً HR Portals (Bondarouk & Ruël, 2009).

وبناءً على هذه المختصرات وما أشارت إليه حول مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) فقد بينت بأنها العملية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات للفعاليات والأنشطة المتعلقة بإدارة وظائف الموارد البشرية وتطبيقاتها. وتقوم هذه العملية من خلال نظام محوسب يتألف من قواعد البيانات أو مرتبط بقواعد بيانات داخلية ذات صلة بالموظفين والمعلومات المتعلقة بهم وبعملهم بشكل محدد (Foster, 2010). كما يعرف على أنه نظام متكامل مصمم لتوفير المعلومات المستخدمة في صنع القرار (Marler, 2009).

كما أشار (Gürol, Wolff & Berkin (2010 إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنه نظام يستخدم لاكتساب وتخزين ومعالجة وتحليل واسترجاع، وتوزيع المعلومات بشأن الموارد البشرية في المنظمة. وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية ليس مجرد أجهزة كمبيوتر يرتبط بالبرامج المتعلقة بالموارد البشرية. على الرغم من أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يشمل الأجهزة والبرامج، فإنه يشمل أيضاً الأفراد، والنماذج، والسياسات والإجراءات، والبيانات المتعلقة بالموارد البشرية.

ويشير نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى نظام محوسب مصممة لإدارة القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة. كما أن نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية له آثارا على الموارد البشرية ، فان المديرين والموظفين، والعملاء والموردين لديهم توقع كبير للاستفادة من عمليات الموارد البشرية التي يجريها نظام المعلومات المتعلق بالموارد البشرية (Gürol, Wolff & Berkin,2010) . لذا الإدارة الفاعلة للموارد البشرية من خلال الموارد البشرية للمنظمة هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية للمنظمات، وعلى نحو متزايد، فان جميع أنشطة ووظائف الموارد البشرية تعتمد على التكنولوجيا ونظم المعلومات للموارد البشرية على وجه التحديد. كما أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يمكن أن يعزز الإنتاجية على المدى البعيد والربحية للمنظمة، بالإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعزز الكفاءة التنظيمية مدعمة من خلال المعرفة التنظيمية، ورأس المال البشري في المنظمة. وقد سهلت وبسطت أجهزة الكمبيوتر مهمة تحليل واسعة لكميات من البيانات، وهي مساعدات لا تقدر بثمن في إدارة الموارد البشرية، من تجهيز كشوف المرتبات إلى الاحتفاظ بالسجلات من خلال أجهزة الكمبيوتر، والبرمجيات، وقواعد البيانات، ويمكن للمنظمات الاحتفاظ بسجلات ومعلومات أفضل، وكذلك استردادها بسهولة أكبر.

3-1-2 أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

تتكامل أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مع وظائف الإدارة الإلكترونية حيث كل منهما يواكب تطور التكنولوجيا في إنجاز الأعمال. وهنا لابد من طرح السؤال التالي لماذا يجب على المنظمات الاعتماد على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؟ هناك العديد من الأهداف لتطبيق من تكاليف العملية والإدارة وسوف تجني المنظمات إيجابيات كفاءة تخفيض التكاليف، كما يسرع نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM من وصول المعاملات، ويقلل من الأخطاء المتعلقة بالمعلومات ويحسن تتبع ومراقبة إجراءات الموارد البشرية (Lengnick, 2003). كما يحسن من التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وبها ينعكس في تحسين خدمة العملاء.

4-1-2 مكونات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

تحدد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على المستوى الاستراتيجي متطلبات الموارد البشرية من مهارات وتعلم، وبما يتفق وخطط المنظمة طويلة الأجل، وتحقق أغراض إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال مجموعة من نظم معالجة المعاملات والتي تشكل نظم فرعية في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وهي:

تخطيط الموارد البشرية الإلكترونية (E-Human Resource Planning)

تقدم نظم تخطيط الموارد البشرية الإلكترونية دوراً مهماً في تسهيل وإعداد الخطط التنبؤية للموارد البشرية بالاعتماد على الحاسب الآلي والبرامج التي يحتويها حيث يمكن إعداد هذه الخطط على المدى الطويل والقصر والمتوسط. ويتمثل الدور الذي تلعبه نظم تخطيط الموارد البشرية الإلكترونية في قدرتها على توفير المعلومات اللازمة، حيث تنقسم هذه المعلومات إلى (Yusoff, Ramayah & Haslindar, 2011):

معلومات الوظائف: وتشمل طبيعة الوظيفة وأرقامها وتصنيفها والدوائر والأقسام التي تتبع لها ومستويات هذه الوظائف والمواصفات الوظيفية التي يجب أن تتحقق في هذه الوظائف حتى تشغل بشكل صحيح.

معلومات الموظفين: وتشمل عددهم وطبيعة وظائفهم ومؤهلاتهم والرتب والراتب وتوزيع الوظائف على أساس الجني والعمر وتواريخ التعيين والعقود المرتبطة بطل موظف.

معلومات تاريخي الوظائف: من حيث عددهم وطبيعة وظائفهم وتاريخ تركهم العمل ومدد خدماتهم وأسباب ترك العمل وسن التقاعد أو الاستقالة والرتب والرواتب والمؤهلات العلمية والمعرفية والمهارية.

معلومات الوظائف الشاغرة: من حيث عددها وطبيعتها والوحدات التي تتبع لها وأسباب شغورها والإعلان الذي صدر بخصوص ملؤها ومصدر شغل الوظيفة من الداخل أم الخارج.

معلومات التعيينات الجديدة: من حيث عدد الموظفين الجدد وطبيعة الوظائف التي تم تعيينهم فيها وتواريخ التعيين والعمر عند مباشرة العمل بعد التعيين والرتب الوظيفية والرواتب ومستوى المهارات والمعارف ومصدر التعيين وطريقته والنوع الاجتماعي.

معلومات الترقيات: من حيث عددها وطبيعة الوظائف وتاريخ الترقيات وأسباب ومبررات الترقية والرتب التي التداول فيها ومستوى التعليم والمهارات للموظفين الذين تم ترقيتهم.

إن مراحل تخطيط الموارد البشرية بما تتضمنه من تنبؤ بالطلب وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على الموارد البشرية وصياغة وتنفيذ والتدقيق والرقابة على تنفيذ الخطة لابد وبالضرورة أن يحتاج إلى نظم معلومات تتعلق بتخطيط الموارد البشرية وبكل مرحلة من مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية.

الاستقطاب الإلكتروني (E-Recruiting)

تتضمن عملية الاستقطاب جميع الممارسات والأنشطة التي تحصل من خلالها المنظمة على مواردها البشرية بالاعتماد على تحديدها الغرض من استقطاب وجذب هذه الموارد، ومع دخول التكنولوجيا الحديثة والإنترنت عالم الأعمال فقد تغيرت الطرق التقليدية التي كانت تدار بها عمليات الاستقطاب في المنظمات واصبح الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني من متطلبات نجاح عمليات الاستقطاب في الموارد البشرية (Erica, 2007).

ونتيجة ذلك فإن المصطلحات المتعلقة بالموارد البشرية في ظل وجود الإنترنت قد تغيرت من وجهة نظر المنظمات والأفراد الباحثين عن الوظائف (Epstein, 2003). لذا فإن واحداً من أكثر الأشكال غير التقليدية شيوعاً في ممارسات الاستقطاب هو الاستقطاب الإلكتروني e-recruitment (Smith and Rupp, 2004). والتي تشير إلى استخدام الإنترنت في تحديد وجذب الموظفين المحتملين (Breugh & Starke, 2000). كما تتضمن عمليات الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال الإنترنت وتوفير المعلومات عن الوظائف من خلال الإنترنت أيضاً لطالبي هذه المعلومات (Galanaki, 2002). ومن التوجهات التي تعد ضرورية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في استخدام الاستقطاب الإلكتروني : التوجهات الديمغرافية لطالبي الوظائف واستخداماتهم للإنترنت، والندرة المالية لهذه الشركات حيث تكون ميزانياتها نوعاً ما منخفضة (Thompson et al., 2008).

ومن ناحية أخرى فإن التكنولوجيا الجيدة والوصول السهل للمعلومات بين كل من الأفراد والمنظمات يزيد من احتمالية إيجاد تواصل أفضل بينهم، كما أن استخدام الوسائل الإلكترونية في عمليات الاستقطاب خفض من التكاليف النماذج المستخدمة في عمليات الاستقطاب التقليدي وعزز من استقطاب أفضل الكفاءات عن طريق زيادة قدرة المنظمات في فرز وتصفية المتقدمين للوظائف باتباع طرق إلكترونية متقدمة (Othman and Musa, 2007). ومن التوجهات المستقبلية في عمليات الاستقطاب الإلكتروني إيجاد ربط مركزي على مستوى الصناعة للمتقدمين بين المنظمات وإيجاد ربط مع المديرين على مستوى الإدارة التنفيذية لهذا النظام في عملية الاستقطاب.

التدريب الإلكتروني (E-Training)

يعزز نظام إدارة الموارد البشرية في تقدير وتشخيص المهارات والكفايات التي تمتلكها المنظمة هذا إضافة إلى المساعدة في إعداد وتحضير الخطط التطويرية والتدريبية للأفراد العاملين مع إمكانية توزيعهم وإعادة توزيعهم على الوظائف بحسب المهارات التي يمتلكونها وبالتزامن مع مؤهلاتهم العلمية، بحيث تحدد الاحتياجات التدريبية وأهداف البرامج التدريبية ومحتواها والأساليب التدريبية المقدر اتباعها والأدوات اللازمة لعملية التدريب إضافة إلى تحديد الزمان والمكان التدريبي، واختيار البرنامج بصورته النهائية من أجل تنفيذه وتقييم فعاليته. ويكمن الغرض الأساسي من قيام المنظمات بتنفيذ البرامج التدريبية:

رفع مستوى جودة الأداء للموظفين الجدد أو حتى الموظفين القدامى من منطلق تعزيز الأبعاد المعرفية والمهارية لدى هؤلاء الموظفين.

تعزيز مستوى الاستقرار الوظيفي ورفع مستوى الأمان في الوظائف التي ربما تشكل عمليات إنجازها بعض المخاطر على الأفراد العاملين.

تطبيق مبدأ الترقية من داخل المنظمة لتعزيز الولاء والانتماء فيها.

تعزيز ورفع الروح المعنوية لدى العاملين لتأدية أعمالهم بطريقة متقنة.

تشجيع مبدأ التعاون بين الأفراد العاملين وتطبيق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد.

تقييم الأداء الإلكتروني (E-Assessment)

تمثل إدارة الأداء الفعالة دعم رئيس لكل من الإدارة التنفيذية والتشغيلية عن طريق توفير الوقت والمعلومات الملائمة للعمليات والأنشطة داخل وخارج المنظمة، وتتضمن هذه العمليات العديد من الأنشطة منها: قياس الأداء الكلي للمنظمة، وتحديد مسارات الأداء والتقارير، والمقارنة المرجعية الخارجية، والتنسيق لعمليات التحسين والتطوير الداخلي، وإيجاد أفضل المشاركات والاستحوادات في المنظمة، وتحقيق مبادئ إدارة المعرفة.

ويساعد تقييم الأداء الإلكتروني المنظمة في استدامة وتحفيز المواهب من خلال الحصول على وجهات النظر والأفكار التي يتمتع بها المنجزون في أنشطة المنظمة المتنوعة (Jarrar and Schiuma, 2007). وبالتالي فإن المنظمة تستطيع تخفيض العديد من التكاليف نتيجة تطبيقها مبادئ التقييم الإلكتروني للأداء، ومن هذه الأداء التي تظهر نتيجة تطبيق التقييم الإلكتروني.

المرونة: حيث توفر إدارة الأداء الإلكتروني العديد من النماذج والعديد من الاختيارات بالإضافة إلى إيجاد معمارية عالمية مفصلة لعمليات إدارة الأداء لأي موظف في مجموعة العمل وضمن استراتيجيات المنظمة المطبقة.

الحصول على المعلومات Embedded intelligence : الأدوات التي تحقق التكامل في الأداء والكفاءة في المحتوى تمثل أدوات المدير في اتخاذ العديد من القرارات التي تنعكس في تحسين الجودة وخفض الوقت وإيجاد تغذية راجعة فاعلة.

التكامل Integration: يشكل التكامل المترابط مع وجود بيانات الموظف الجوهرية في نظم إدارة الموارد البشرية مساعدة هامة للإدارة في تحقيق دفع جيد باتجاه الأداء الفعال كما يعزز من وقت التعلم والتطوير والتخطيط للمسار المهني علاوة على أن التكامل مع الأداء الجيد وبيانات الكفاءة يعزز من فعالية الاتصال (Frayne and Geringer, 2005).

نظم التعويضات (Compensation Systems)

تتضمن هذه النظم سجل الرواتب لكل من يعمل مع المنظمة سواء بعقود داخلية أو من الخارج كمستشار، وكذلك العاملين مع المنظمة على أساس الساعات أو أي نظام متبع، وتتبع العطل والإجازات، كما تدعم أيضاً خطط التقاعد للموظفين والعناية الصحية وأية فوائد أو حوافز أخرى للموظفين.

2-2 المبحث الثاني: التعلم التنظيمي

1-2-2 مقدمة

يعود التطور الحقيقي لمفهوم التعلم التنظيمي في بداية التسعينات من القرن الماضي فقد كان على يد Senge، والذي قدم فكرة التعلم التكاملي والتعلم التوليدي يركز على التغيير فالتعلم التكاملي التدريجي للتكيف مع ما يحصل في بيئة المنظمة، وإن هذا النوع من التعلم يساعد المنظمة على البقاء والاستمرار، ولكنه لا يوفر لها التعلم التنظيمي (العزاوي وجواد، 2010). ويشير (Sun & Scott (2003 إلى أن هذا النوع من التعلم لا يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرين، أما التعلم التوليدي ففيه يتم بناء قدرات جديدة ونبد أساليب العمل السابقة وبشكل مقصود، ويكون ذلك ضروريا في الجانب التشغيلي للمنظمة التي تعمل في بيئة شديدة التغيير، ويتطلب على هذا النوع من التعلم تكاليف عالية (Malhotra, 1996)، ويشير (Wijnhoven (2001 إلى أن ما يميز التعلم التكاملي عن التعلم التوليدي هو أن التعلم التكاملي يتعلق بالتغيير البسيط والذي يرتبط بالمرحلة الأولى لعملية التعلم، بينما يخص التعلم التوليدي المرحلة المتقدمة والمكتملة لمرحلة التعلم التكاملي، والذي يعمل على تحسين إمكانية المنظمة في اكتشاف القدرات بغرض تعديل السلوك وخلق معرفة وخبرات جديدة.

إن مفهوم التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم لا يعد حديث النشأة، بل تمتد جذوره إلى أدبيات نظريات النظم والتنظيم (Robey and Sales, 1994). ويعرف (Senge (1990 التعلم التنظيمي بأنه "عملية منهجية تقوم على اكتساب المعلومات، ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات، ثم مراجعتها وتنقيحها من حين لآخر". أو أنه يعبر عن أنه "التصرف المقصود الذي تقوم به المنظمة لإحداث التغيير المستمر فيها، من خلال التعلم التكاملي والإبتكاري (Calfert et al., 1994). وتنظر (Dixon (1994 إلى التعلم التنظيمي بصورة مختلفة. فقد أشارت إلى مفهوم التعلم التنظيمي باعتباره أكثر من مجرد اكتساب المعلومات، حيث تعتقد بأنه العملية التي توجد هذه المعلومات. وهي ترى أن التعلم التنظيمي ليس ما يعرفه أعضاء المنظمة كمجموعة من معارف ومعلومات، بل إنه التوظيف الجماعي لإمكانات الأفراد من أجل إضفاء معانٍ على الأشياء الموجودة من حولهم، وإن كان ذلك لا يلغي أهمية التعلم الفردي.

وبين (1997) Bernard أن التعلّم التنظيمي يحدث من خلال رؤى مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير، والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بالذاكرة. وعرفه هيجان (1998) على أنه "عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حلّ المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام. ويعد (2005) Chen أن الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها. وهذه الرؤية تتضمن بصفة عامة عنصرين أساسيين هامين هما: الوعي بالمشكلات المرتبط بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة، والمخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات.

ويرى (2006) Yeo أن هنالك نوعين من التعلّم هما: التعلّم ذو الاتجاه الأحادي، وهو التعلّم الذي ينبع من تمسك المنظمة بسياساتها الراهنة في محاولة لتحقيق أهدافها وتجنبها الكشف عن أخطائها ومحاولة تصحيحها. والنوع الآخر التعلّم ذو الاتجاه المزدوج، وهو التعلّم الذي يتحدى الافتراضات أو المسلمات التي تقوم عليها السياسات والأهداف، ومحاولة كشف الأخطاء وتصحيحها، وذلك من أجل تقديم المزيد من الفهم الشامل والمنظم للقوى التي تدفع المنظمة لتحقيق هذه السياسات أو الأهداف. ولهذا يعتقد بأن المنظمات تواجه صعوبة في التعلّم، وأن هذه الصعوبة تعود في جزء منها إلى أن المنظمات من النادر أن تعيد النظر في المسلمات أو السلوك السائد فيها، كما أن الكثير منها يحجم عن الاعتراف بأخطائها وتصحيحها، ذلك الذي يمثّل جوهر التعلّم التنظيمي.

وتعرف الدراسة التعلّم التنظيمي بأنه: دورة الحياة المستمرة للمنظمة والرؤية المشتركة والمخطط لها لرفعة وبقاء المنظمة في حيز وجود المجتمع التنظيمي وذلك من خلال الجهد المنظم والوعي المتنامي والنابع من معرفة وخبرة قيادة المنظمة وثقافتها التنافسية واستراتيجيتها المترتبة على إحداث التغيير المستمر من خلال رصد المعلومات المحدثة باستمرار في ذاكرتها، والاستفادة من خبراتها وتجاربها وحل مشكلاتها للوصول بها وبأفرادها إلى المستوى الذي يضمن تحقيق سياستها وأهدافها الإدارية المستقبلية مع تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والمنافسة واتخاذ القرارات السليمة وتحسين الأداء التنظيمي.

2-2-2 مفهوم التعلم التنظيمي

يعرف (2006) Thomas & Allen التعلم التنظيمي على انه عبارة عن "العملية التي تؤدي إلى تعلم المنظمة وبشكل مستمر". أما (2003) Sun & Scott فيشيران إلى أن التعلم التنظيمي يعبر عن "عملية التعلم المستخدم في المنظمة، والتعامل مع السؤال عن كيفية تعلم الأفراد داخل المنظمة". فيما يرى Hodgkinson (2000)

أن التعلم التنظيمي يحصل نتيجة لتفاعل الأفراد المستمر مع بعضهم البعض خلال عملية التعلم، وينتج عن ذلك اكتسابهم للخبرات. فيما يعرفه (1995) Farago and Skyrme على أنه يشير إلى "جميع الأنظمة والآليات والعمليات المستخدمة في تحسين قدرات الأفراد وبشكل مستمر، للوصول إلى أهداف محددة تتعلق بالأفراد والمنظمة".

ومن التعاريف الواردة أعلاه يلاحظ أن التعلم التنظيمي يعبر عن عملية لها مكونات وآليات محددة ومعروفة. كما أن هذه العملية مستمرة، فضلاً عن حاجتها للتفاعل وصولاً إلى تحسين قدرات جميع أفراد المنظمة. وبهذا المعنى يرى (1999) Finger & Brand أن التعلم التنظيمي يعبر عن نشاط وعملية والتي عن طريقها يمكن للمنظمة الوصول إلى مرحلة التعلم. ويتولد عن هذه العملية أساليب تفكير جديدة ومفيدة يتعلم فيها الأفراد كيفية العمل معاً. ونتيجة للتعلم التنظيمي تصل المنظمة لما يعرف بالمنظمة المتعلمة والتي يصفها (2006) Raidén & Dainty على أنها "المنظمة التي يتعلم جميع الأفراد فيها لكي تمكن نفسها وبشكل مستمر من التحول وبها يتفق وسياقات التشغيل السائدة".

3-2-2 أنواع التعلم التنظيمي

يتكون التعلم التنظيمي من نوعين هما:

1- التعلم التكيفي Adaptive Learning: وهو الذي يتعلق بتعلم المرؤوسين في الشركات الصناعية للمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال الجديدة، وإجراءات العمل التي تقود إلى التطور التدريجي لكي تضمن هذه الشركات لنفسها البقاء والاستمرار.

2- التعلم التوليدي Generative Learning: ويتعلق بالتعلم الذي يهتم فيه المرؤوسون بمحاولة تصور مستقبل الأعمال التي تخصهم ومحاولة تصميمها، ويتطلب ذلك تمتع المرؤوسين بدرجة عالية من الاستقلالية لتجريب أساليب جيدة.

2-2-4 آليات تحقق التعلم التنظيمي

يقترح Senge (1990) عدد من التقنيات الحيوية لتحقيق التعلم التنظيمي، والتي حظيت بقبول عام من قبل الباحثين. ويقول Senge من الضروري أن تكون هذه الأبعاد موجودة مجتمعة لبناء المنظمة المتعلمة وهي:

الإجادة الفردية Personal Mastery: وتشير إلى عمق الرؤية الفردية وتركيز الطاقات وتطوير قدرة الأفراد على الصبر وعلى الرؤية الحقيقية وموضوعية (Appelbaum, 2000). ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التطبيق العملي والتحليل الذاتي والمراجعة والتحسين والتدريب (Hodgkinson, 2000)

النماذج الذهنية Mental Models: وتشير إلى الفهم العميق للأسس التي تقوم عليها المنظمة، وكيفية فهم الأفراد للعالم وكيفية الرد عليه (Raidén & Dainty, 2006). وان الفرد ذا النموذج الذهني الحصين يمكن أن يعيق النشاط الحالي بهدف تقديم ما هو جديد (Retna & Tee, 2006).

الرؤية المشتركة Shared Vision: وتشير إلى امتلاك الأفراد لرؤية أصيلة تؤدي إلى اندفاعهم للعمل ليس لأنهم مكلفون بذلك ولكن لأنهم راغبون بذلك.

وتعتبر الرؤية المشتركة ضرورية لجعل الأفراد يعملون معاً والالتزام لغرض تقاسم المستقبل، وجمع الأفراد حول هوية مشتركة للإحساس بالقدر الذي يواجهه المجموعة، ولا يمكن أن يحصل ذلك إلا بالاختيار الشخصي الذي يجعل الأفراد ملتزمين بتقاسم المعرفة، خاصة فيما يتعلق بالأهداف والقيم والوضع المستقبلي. وكل ذلك يحصل من خلال التفاعل بين الأفراد وحديثهم عن أحلامهم وتعلمهم على ضرورة الاستماع لأحلام الآخرين والذي يؤدي إلى التبصر وظهور اعتقادات جديدة (Appelbaum, 2000).

جماعة التعلم Team Learning: حيث تعتبر الجماعة هي الوحدة الأساسية وليس الفرد، وأن أداء الجماعة هو أفضل من قدرات أي شخص بمفرده، فعندما تتعلم الجماعات بشكل حقيقي يحصل الابتكار الجماعي (Retna & Tee, 2006). وتبدأ جماعات التعلم بالحوار الذي يمكن أفرادها من مناقشة مبادئهم والدخول في حوار مستمر مما يؤدي إلى اكتشاف الأفكار الجديدة. كما تساعد جماعات التعلم على تفادي ضياع الطاقات واكتشاف النتائج التي يرغب بها جميع أعضاء الجماعة

التفكير على مستوى النظام Systems Thinking: ويشير إلى امتلاك الأفراد قدرة النظر إلى الأمور على مستوى المنظمة ككل وليس على أساس القسم الذي يعملون فيه فقط. وسيؤدي ذلك إلى إيمان الأفراد بأن التقدم الذي يحصل في أي جزء داخل المنظمة سينتج عنه تحسين العمل في الأقسام الأخرى (Raidén & Dainty, 2006)، ويحصل ذلك عن طريق التفكير ورؤية العلاقات المتداخلة على إنها تمثل سلسلة خطية للتأثير السببي، وهذا يدعو للنظر إلى ما وراء الأعراض وتصور التفاعلات غير المرئية التي تحصل بين أجزاء النظام للوصول إلى جذور الأسباب الحقيقية للمشاكل (Retna & Tee, 2006).

وتعرف الدراسة التعلم التنظيمي بأنه: دورة الحياة المستمرة للمنظمة والرؤية المشتركة والمخطط لها لرفعة وبقاء المنظمة في حيز وجود المجتمع التنظيمي وذلك من خلال الجهد المنظم والوعي المتنامي والنابع من معرفة وخبرة قيادة المنظمة وثقافتها التنافسية واستراتيجيتها المترتبة على إحداث التغيير المستمر من خلال رصد المعلومات المحدثة باستمرار في ذاكرتها، والاستفادة من خبراتها وتجاربها وحل مشكلاتها للوصول بها وبأفرادها إلى المستوى الذي يضمن تحقيق سياستها وأهدافها الإدارية المستقبلية مع تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والمنافسة واتخاذ القرارات السليمة وتحسين الأداء التنظيمي.

5-2-2 أهمية التعلّم التنظيمي

إن الفائدة المتوخاة من الاهتمام بالتعلّم التنظيمي من قبل المنظمات، يظهر من خلال تركيز الجهود على إنجازات العاملين تحت لوائها، وهذا كله لكي تقف الإدارة بعين الاطلاع على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير والتحويلات المطلوبة، من خلال الاهتمام بمهارة إيجاد المعرفة أو الحصول عليها وتبادلها مع جميع العاملين فيها، والتي تسهم وبدرجة فاعلة في بيان المعطيات التقويمية لهذه النواحي الأساسية في داخل المنظمة الإدارية وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحقّقها العملية،

فإنها تعطي اهتمامًا خاصًا من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثلة بإيجاد استراتيجية للتعلّم التنظيمي المخطط (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، استراتيجية التعلّم)، والبعد التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة) وثقافة المنظمة التي تساند التعلّم (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) (Garavan, 1997).

2-2-6 فوائد التعلّم التنظيمي

الفوائد التي تعود بالنفعي على الفرد من جراء التعلّم التنظيمي بما يلي (Berends et al., 2008): اكتساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين. وتدعيم احترام الفرد لنفسه واحترام غيره له. واكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر، واكتساب الفرد المرونة في حياته العملية، واكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية، كما أن التدريب يمثل ميدانًا كبيرًا لممارسة العلاقات الإنسانية، وتنمية النواحي السلوكية للفرد، والعمل على إكسابه صلاحية العمل ضمن المجموعة الأكبر، ورفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل.

3-2 المبحث الثالث: الأداء المؤسسي

1-3-2 مفهوم الأداء المؤسسي:

يعد مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي يعبر عن مستوى الأداء الكلي لمنظمات ويتوقف عليه حياة المنظمة وبقائها ونجد أن كوتلر (Kotler, 2000) عرف الأداء المؤسسي بأنه تحديد أصحاب المصالح وتحسين العمليات الأساسية وتخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وإدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة ومعرفة للعاملين.

ويرى الدحل (2001) أن الأداء هم النتائج العملية ونتيجة الفاعليات والانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذاً للأعمال. وعرفه كل من Hill & Jones (2001) بأنه عملية قياس إنجاز المنظمة وأعضائها للأهداف المخطط لها وكيفية الإنجاز وكيفية استخدام المنظمة للموارد المتاحة. أما العدلوني (2002) فيعرف الأداء المؤسسي بأنه مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال، كالإنتاجية والتنمية المهنية والنتائج المالية والروح المعنوية للعاملين وتخطيط العمليات والتخطيط الاستراتيجية.

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها لكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها (Peterson, 2003). وإن لمفهوم الأداء المؤسسي أبعاد متعددة فقد أشار الوقفي (2004) إلى ثلاثة أبعاد منها وهي:

الأداء المالي: وهو مفهوم ضيق للأداء يركز على استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والنمو.

الأداء المالي والأداء التشغيلي: يجمع هذا البعد بين الأداء المالي والأداء التشغيلي وبذلك يضيف كفاءة في تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات ويركز هذا البعد على المؤشرات مثل الحصة السوقية وتقديم منتج جديد ذي جودة عالية.

الفاعلية التنظيمية: ويعد هذا البعد الأكثر شمولاً للأداء المؤسسي وهو يعبر عن كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها.

أما (Shaw et al. 2005) فقد عرفوا الأداء المؤسسي بأنه "قدرة المنظمة على التماشي مع كل العمليات النظامية الأربعة (المدخلات والمخرجات والعمليات والتغذية العكسية).

وينظر أبو قاعود (2006) للأداء المؤسسي بأنه ليس غاية بل وسيلة تحاول الإدارة من خلالها الوصول إلى تحقيق الأهداف التالية: تحقيق الربحية (سواء على الصعيد الاقتصادي أو الاجتماعي أو التفوق السياسي) والاستمرار وكذلك النمو.

وكما يقصد بالأداء المؤسسي الأهداف أو المخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فهو يعكس كلاً من الأهداف من جهة المؤسسة في حالة تحقيق الأهداف من جهة أخرى (Macinati, 2007).

أما Ho (2008) عرفه بأنه تلك الجهود أو النشاطات أو العمليات أو حتى السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات الذي تتكون منهم المنظمة على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم وقد يكون مصدر هذه النشاطات آلياً أو مادياً أو عملاً مشتركاً بين البشر والآلة والمادة كون الأداء البشري هو الأساس في توجيه سلوك الآلة أو المادة.

بينما عرف الطروانة (2010) الأداء المؤسسي على انه التفاعلات إيجابية حدثت داخل المنظمة، نتج عنها جهود متكاملة ساهمت بها جميع المستويات الإدارية في المنظمة، وهذه الجهود تسعى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة للمنظمة من خلال استيعابها لبيئتها الداخلية والخارجية، ساعية في ذلك نحو عوامل النجاح المتمثلة في تحقيق الجودة، وخدمة العملاء، وكسب الوقت، والحفاظ على سمعة التنافسية، والربحية، وتقليل التكاليف المستخدمة مقياس الأداء المختلفة كدليل لها.

ويعرف قياس الأداء ومستوى تقديم الخدمات الحكومية الأردنية بأنه تحديد مستوى الأداء الخدمة في الوقت الحالي مقارنة مع متطلبات وتوقعات متلقي الخدمة والأهداف الموضوعية مسبقاً، ومستويات الخدمة في مؤسسات أخرى ذات طبيعة عمل مشابهة للمؤسسة (دليل وزارة تطوير القطاع العام، 2010).

ويعرف الباحث الأداء المؤسسي بأنه نتاج عمليات استخدام الموارد المتاحة للمنظمة المادية والبشرية والتكنولوجية والمعلوماتية سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية حسب معياري الكفاءة والفاعلية، وضمن قدرتها الفعلية.

2-3-2 معايير الأداء المؤسسي:

لا بد من وجود معايير لكل مستوى من مستويات الأداء في المنظمة ليتم قياس أداء المنظمة وتقييمه على أساسها وتختلف هذه المعايير من منظمة إلى أخرى ولكن تشترك معظم المعايير في مجالات تسعى المنظمات لقياسها ومن هذه المجالات ما اتفق عليه كل من مبارك (2004) و (Hannan 2003) وهي:

الربحية: وتقيس نسب الربحية التي تقيس فعالية وقدرة الإدارة على توليد الأرباح.

المركز السوقي: ويتمثل بالحصصة السوقية والتي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة مع حجم الأعمال والسلعة على مستوى السوق.

الإنتاجية: وتمثل العلاقة بين مخرجات المنظمة من سلع وخدمات وبين مدخلاتها.

قيادة المنتجات: وتتمثل بتقويم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية للمنتجات المخطط لها مسبقاً.

تنمية الأفراد واتجاهات العاملين : تتم عملية تنمية الأفراد عن طريق تجميع تقارير متنوعة لتقويم الأسلوب الذي تتبعه المنظمة في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة. كما يتم قياس اتجاهات العاملين نحو المنظمة مباشرة بواسطة بحوث الاتجاهات وبطرق غير مباشرة عن طريق بيانات الغياب ودورات العمل.

المسؤولية العامة: وفي هذا المجال تضع المنظمة مقاييس ثلاث طبيعتها وبيئتها المحيطة بهدف تقويم مدى نجاحها في تحمل مسؤوليتها نحو العاملين والموارد والمجتمع.

الموازنة بين أهداف المدى القريب والمدى البعيد.

ويعرف المعيار كمفهوم عام كونه أية وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة معينة وقد يأخذ عدة أشكال فقد يكون قاعدة قانونية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو جملة قياسية أو معادلة رياضية تأخذ نسب ومعدلات تغذى بمعلومات إحصائية من واقع المنظمة (الكرخي، 2007). وتعرف معايير الأداء بأنها المستويات التي يعبر عندها الأداء جيداً وتستخدم كمقاييس للتقييم (المرعي، 2010).

3-3-2 بطاقة الأداء المتوازن:

إن بطاقة الأداء المتوازن تعبر عن كيفية خلق التوازن من عوامل متعددة مختارة تعكس استراتيجية الأعمال (Olive et al., 2000). يعرف كل من Kaplan & Norton (2005) بطاقة الأداء المتوازنة بأنها طريقة لترجمة رسالة المنظمة واستراتيجياتها على شكل مقاييس للأداء. كما يعد منهج بطاقة التسجيل المتوازنة منهجا تم ابتكاره بواسطة كل من (Kaplan & Norton) ويهدف إلى تحديد المحركات الرئيسية للأداء المؤسسي ، وان هذا المنهج يهدف إلى الحمد من مشكلة تحديد عدد أكبر من اللازم من الأهداف المتباينة لعملية قياس الأداء المؤسسي (كشوي،2006).

ويمكن اعتبار إن بطاقة الأداء المتوازن تعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، والمقاييس المالية وغير المالية بين قيادة أو اتباع الظواهر والتغيرات وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية ولذا تقيس بطاقة الأداء المتوازن أداء المنظمة من خلال أربعة عناصر أساسية: (الجانب المالي، وجانب العميل، وجانب العمليات الداخلية وجانب التعلم والنمو) وتؤثر استراتيجية المنظمة على المقاييس المستخدمة في كل مجال من هذه المجالات (المغربي، 2007). ويوجد المكاوي (2009) بطاقة الأداء المتوازن: بأنها إطار متعدد الأبعاد لوصف تطبيق الإدارة في جميع المستويات في المنظمة من خلال ربط الأهداف والمبادرات والمؤشرات بإستراتيجية المنظمة. إن بطاقة الأداء المتوازن توفر مجموعة من المقاييس تعطي للإدارة العليا في المنظمة نظرة سريعة ومتكاملة عن أداء المنظمة؛ فهي تتضمن المقاييس المالية التي توفر معلومات عن نتائج الأعمال التي تمت بالفعل وتضيف مقاييس تشغيلية غير مالية عن مدى رضا العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو باعتبارها مقاييس قيادية وإرشادية (دودين، 2010).

4-3-2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

البعد المالي: يعد البعد المالي أحد أبعاد قياس وتقويم الأداء الرئيسية في بطاقة الأداء المتوازن، ويمثل مقاييس موجهة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المالية، والتعرف على مستوى الأرباح المتحققة والعمل على تخفيض التكاليف ويركز هذا البعد على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال الموظف والعائد على الاستثمار والعائد نتيجة لتخفيف مستوى التكاليف، والعائد من نمو حجم المبيعات والعائد من نمو حجم المنتجات من سلع أو خدمات جديدة والعائد من حقوق المالكين

وان الهدف المالي للمنظمة يختلف من مرحلة إلى أخرى من حياة المنظمة (الملكاوي، 2009). ويعد البعد المالي محصلة نهائية لأنشطة المنظمة لتحقيق رضا وتوقعات المساهمين من خلال زيادة استثماراتهم وزيادة إرباحهم (دودين، 2010).

بعد العملاء: إن الكثير من المنظمات تمتلك رسالة تركز على عملاء، ولك بوضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجيتها حيث يركز هذا البعد على تقديم منتجات من سلع أو خدمات بنوعية عالية وأسعار معقولة مما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وان الاعتماد على تعليمات العملاء لتحديد أو تعريف بعض المقاييس لإدارة المنظمة يجبرها على ان تنظر إلى أدائها بأعين العملاء (الغالبى وإدريس، 2007).

إن هذا البعد يدور حول البحث عن إجابة محددة لكل من السؤالين التاليين:

أ. كيف ينبغي أن تظهر الشركة لعملائها الحاليين ؟ كيف تتمكن من تحقيق أكبر إشباع لحاجاتهم وكسب ولائهم؟ (دودين، 2010).

ب. كيف تتمكن الشركة من اجتذاب عملاء جدد بعد الأخذ بعين الاعتبار ربحية كل منهم بجانب المحافظة على جودة منتجاتها ؟ (دودين، 2010).

بعد العمليات: حيث أن الإدارة العليا في المنظمة تقوم بتحديد العمليات التي يجب أن تتفوق فيها إذا ما أرادت أن تقابل حاجات المستهلكين والمالكين وأنظمة القياس تركز في هذا البعد على التوجيه، وتقليل التكاليف، وتحسين الجودة وان منهج بطاقة الأداء المتوازن يمكن المنظمة من إنجاز العمليات واستبقائها وتوقعات المستهلكين والمتعاملين مع المنظمة نتيجة التغذية العكسية، ويركز هذا البعد على عمليات الإبداع والعمليات التشغيلية الداخلية وخدمة ما بعد البيع (الملكاوي، 2009).

بعد التعلم والنمو: حيث يحدد هذا البعد البنية التحتية التي يجب على المنظمة تبنيتها للخلق والتحسين والنمو طويل الأمد وينظر هذا البعد إلى قدرة العاملين وجودة أنظمة المعلومات وتأثير التنسيق داخل المنظمة في دعم الأهداف التنظيمية حيث يركز هذا البعد على الأداء المؤسسي والمحافظة عليهم وتدريبهم (الغالبى وإدريس، 2007).

وأما لغايات هذه الدراسة فقد تم اختيار ثلاثة أبعاد للأداء المؤسسي والتي تتناسب مع مجتمع وأهداف الدراسة وقد استمدت مدلولاتها من خلال محاور بطاقة الأداء المتوازنة كما جاء في دراسة دودين (2010) والمغربي (2007) والمنظور المتعدد الأبعاد الفاعلية التنظيمية كما جاء في دراسة الفهداوي (2004) وهي:

أولاً- تحقيق الأهداف :

أشار Jones (2010) أن هناك نوعين من الأهداف تسعى المنظمات إلى العمل على تحقيقها أولها الأهداف التشغيلية والتي تشمل المبادئ الأساسية التي تحدها المنظمة بشكل رسمي في تقريرها السنوي وغيره من الوثائق العامة وثانيها الأهداف التشغيلية والتي تشمل على الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى محددة بوضوح تساهم في إرشاد المدراء والموظفين أثناء أدائهم لواجباتهم عملهم. وتمثل درجة فاعلية المنظمة في إدراكها لأهداف وفي قدرتها الممكنة إزاء تحقيق تلك الأهداف، في ضوء التخطيط لأفضل البدائل، وإيجاد مقاييس مقننة توضح كيفية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف في المنظمة (هال، 2001).

يعتبر تحقيق الأهداف من أقدم النماذج لتوضيح وتحليل الفاعلية، وأكثرها انتشاراً واستناداً لهذا النموذج، فإن أي منظمة تنشأ لتحقيق أهداف معينة وفاعلية المنظمة تقاس بمدى تحقيق هذه الأهداف، ومع أن النموذج يستخدم كثيراً في الحياة العملية في المنظمات، لا يمكن قياسها بسهولة ولكل منظمة عدة أهداف، وتحقيق إحداها قد يعيق المنظمة أحياناً من تحقيق الأهداف الأخرى ولا يوجد إجماع في المنظمة على الأهداف قصيرة الأمد، أم بعيدة الأمد. ولا يمكن الجزم بأن نتائج معينة ناشئة عن أنشطة تنظيمية أو لأسباب خارجية وأخيراً إن المدخلات لها تأثير على نوعية النتائج، وفي حالات كثيرة لا تملك المنظمة سيطرة كاملة على هذه الموارد (حريم، 2003). ويقاس بعد تحقيق الأهداف بمدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها بحيث تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للتحقق عن طريق المشاركة وبالإمكان قياسها وان فاعلية أداء المنظمة تقاس بمدى تحقيقها لأهدافها (Callen et al., 2003). إن التنظيمات لا تستحدث إلا من أجل تحقيق أهداف محددة في بيئة معينة، وان فاعلية المنظمات يجب أن تقوم من خلال مدى تحقيقها لأهدافها، لا من خلال وسائلها (السالم، 2005).

إن فلسفة المنظمة تقوم على توحيد جهود أفراد التنظيم لتحقيق غرض معين؛ في التركيز على الإنجاز لتحقيق الأهداف (الرحاحله، 2010). أما (Daft 2010) فيرى أن الأهداف التشغيلية يتم من خلالها تحديد الأهداف النهائية التي سيتم تحقيقها بناءً على الإجراءات العملية الحالية بالإضافة إلى تحديد المهام الرئيسية الواجب القيام بها والمخرجات قصيرة الأمد.

ثانياً: العمليات التشغيلية الداخلية:

ويركز هذا البعد على العمليات التي تستخدم لتقديم الخدمات لمتلقي الخدمة وما مدى كفاءة هذه العمليات (الطعامنة، 2005). ويشير المغربي (2007) إلى أن هذا البعد يعتمد على العمليات الداخلية التي تزيد كلا من العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء ، والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين ويتكون بعد العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:

عملية الابتكار: أي خلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.

عملية التشغيل: تتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة في: (تحسين جودة المنتج، وتقليل توصيل العملاء، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة).

خدمة توصيل المبيعات: توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع، لو توصيل الخدمة أو السلعة.

ثالثاً: التعلم والنمو:

ويركز هذا البعد على الجهة التي تقوم بتقديم الخدمة وكيف يتم تقديم الخدمة ويحتوي هذا البعد على متغيرات ترتبط بقدرة ومهارة العاملين وعلى مستوى معنوياتهم وكذلك على ضعف الكادر الوظيفي وعلى احتياجات العاملين من التدريب الإلكتروني (زايد، 2004).

4-2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

1-4-2 الدراسات العربية

دراسة الحموز (2016) بعنوان "أثر تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في الملكية الأردنية". هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية داخل المنظمة على الأداء التنظيمي. واستناداً إلى الدراسات السابقة، طورت الباحثة نموذج البحث إلى التحقيق في كيفية تأثير تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي من حيث الابتكار، ورضا العملاء، والوقت للسوق، والتكيف السريع وعمليات الموارد البشرية واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الملكية الأردنية. وتم توزيع 120 استبانة على عينة الدراسة، وتم استرجاع 79 استبانة كانت صالحة لتحليل البيانات حيث وجد الباحث أن هناك تأثير دال إحصائياً عند تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي كما أشارت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي؛ وأوصت الدراسة الشركات في استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المنظمات والاستثمار في حلول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لما له من تأثير ارتفاع وزيادة الأداء التنظيمي وكفاءته. ويتم ذلك في تمكين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الشركات على التكيف بسرعة مع التغيرات الخارجية، وتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء في وقت قصير وأثبتت الدراسة أن الاستخدام الناجح لحلول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لا يقتصر على موظفي الموارد البشرية ولكن يجب أن تشمل جميع العاملين في الشركة والموظفين والإداريين. وأخيراً، أثبتت نتائج الدراسة أن استخدام حلول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يساعد المنظمات على خفض التكاليف، وتحسين الإجراءات من أجل تشغيل العمليات والمهام بشكل أسرع.

دراسة السماوي (2014) بعنوان "دور التدريب والتنمية في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن ودور إدارة المعرفة". وهدفت هذه الدراسة إلى بيان اثر التدريب والتنمية في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن ودور إدارة المعرفة في تعزيز هذا الأثر، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة المالية اليمنية ، وتم اعتبار مجتمع الدراسة عينتها كدراسة حالة لوزارة المالية اليمنية، وتم استخدام عددا من الأساليب الإحصائية الضرورية لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد متغيراتها المختلفة كان منها: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعادلة طول الفئة ومعامل كرونباخ ألفا، واختبار T لعينة واحدة، ومعامل تضخم التباين، واختبار التباين المسموح، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، وبناء على تحليل فرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى نتائج منها: أشارت النتائج إلى أن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب والتنمية بأبعاده (خطة التدريب والتنمية، وتنفيذ خطة التدريب والتنمية، وتقييم خطة التدريب والتنمية) في إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في وزارة المالية في اليمن. بينت نتائج التحليل أن أكثر الأبعاد تأثيراً من أبعاد متغير التدريب والتنمية في إدارة المعرفة هو خطة التدريب والتنمية، ثم تلاه بعد تنفيذ خطة التدريب والتنمية وجاء أخيراً بعد تقييم خطة التدريب والتنمية. وان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب والتنمية بأبعاده (خطة التدريب والتنمية، وتقييم خطة التدريب والتنمية) في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن. وأوصت الدراسة بناء على تحليل نتائج الدراسة إلى: قيام وزارة المالية في اليمن بإشراك المديرين في الدوائر المختلفة في الوزارة عند تصميم البرامج التدريبية بحيث توضع المادة التدريبية بناء على طلبات مديري الإدارات المختلفة. وقيام وزارة المالية في اليمن بوضع جدول زمني للبرنامج التدريبي مناسباً للمتدربين، ويلبي رغباتهم من عمليات التدريب.

تناول عطياتي وابو سلمى (2014) دراستهما بعنوان "أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق الأداء المؤسسي: (دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن)". وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر الممارسات الأخلاقية لإدارات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، واثر تطبيق أخلاقيات العمل في مجال الاستقطاب على الأداء المؤسسي، واثر تطبيق أخلاقيات العمل في مجال الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي، واثر تطبيق أخلاقيات العمل في مجال المقابلة للمرشحين على الأداء المؤسسي، واثر تطبيق أخلاقيات العمل في مجال التدريب على الأداء المؤسسي،

واثر تطبيق أخلاقيات العمل في مجال إدارة الحوافز ، واثـر الأـجـور عـلى الأـداء المؤسـسي، واثـر تطـبـيـق أخـلاقـيـات العـمـل فـي مـجـال تـقـيـيـم الأـداء عـلى الأـداء المؤسـسي. تشكـل مـجـتـمـع الـدراسـة مـن العـامـلـيـن فـي المـسـتـشـفـيـات الـقـطـريـة و تم اـخـتـيـار عـيـنـة عـشـوائـيـة بـسـيـطـة مـمـثـلـة لـمـجـتـمـع الـدراسـة و اسـتـخـدمـت عـدـة أسـالـيـب إحصـائـيـة مـنـها : التـكـرـارـات و الـمـتـوسـطـات الـحـسـابـيـة و اـخـتـبـار كـروـنـبـاخ الفـا و اـخـتـبـار K-S، و اـخـتـبـار الـانـحـدـار البـسـيـط و الـمـتـعـدـد. و خـلـصـت الـدراسـة إـلى: و جـود اـثـر ذـي دلالـة إحصـائـيـة لـلمـمارسـات الأخـلاقـيـة فـي كـافـة المـجـالـات الـتي تـمـارسـها إدارـات المـوارـد البـشريـة عـلى الأـداء المؤسـسي فـي شـركـات الـاتـصـالـات. و إن مـمارسـة إدارـات المـوارـد البـشريـة لـلـجـوانـب الأخـلاقـيـة الـتي تـقـوم عـلى أسـس العـدالـة و المـساوـة و الشـفافـيـة و النـزاهـة فـي أنـشـطـتها لـه بـالـغ الأـثـر عـلى رـفـع الرـوح المـعـنـويـة الـتي بـدورـها تـنـعـكـس عـلى حـالـة الرـضـا عـن العـمـل. و قـدمـت الـدراسـة عـدد مـن التـوصـيـات نـتـيـجـة مـا أـشـارت إـليـه

الدراسة من نتائج كانت على النحو التالي: ضرورة الالتزام بتطبيق أخلاقيات العمل في كافة أنشطة ووظائف المنظمة لما لذلك من انعكاسات إيجابية على العاملين في تلك الشركات. إجراء المزيد من الدراسات حول أثر أخلاقيات العمل في مجال تسويق المنتجات غير الصحية وأثرها على قرار شراء الأطفال للأغذية غير الصحية.

دراسة سمية (2014) بعنوان "أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة خلال 2014". هدفت إلى إبراز أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة باعتبارها أداة فعالة بها، وإظهار الأعمال التي تقوم بها مراجعة إدارة الموارد البشرية ومساهماتها في خلق القيمة المضافة في حالة ما إذا تم استغلالها من طرف المؤسسة وتوضيح مدى تأثير مراجعة إدارة الموارد البشرية الحسن على الأداء. واعتمدت الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر كمجتمع للدراسة كدراسة حالة وبذلك يكون مجتمع الدراسة هو عينة الدراسة، واستخدمت الدراسة عددا من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة منها: التكرارات والانحرافات المعيارية واختبار الانحدار المتعدد ومصفوفة سيرمان للارتباط وتحليل التباين الأحادي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: العلاقة الارتباطية بن أداء العاملين ومراجعة إدارة الموارد البشرية (82%) عالية جدا وهي قيمة إيجابية تؤكد ان لمراجعة إدارة الموارد البشرية دور كبير في تحسين أداء العاملين. وجود اثر إيجابي لمراجعة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة.

تناول فوطة والقطب (2013) دراسة وسمت بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم وهمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية". وقد هدف الباحثان إلى اختبار مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب الإلكتروني، وإدارة وتقييم الأداء، والتعويضات والمنافع، والتمكين، وإدارة علاقات العاملين) وأثر هذه الأبعاد في النمو والتعلم بأبعادها (أداء العاملين، وتحسين العمليات الداخلية، والجدارات والقدرات، والإبداع والابتكار)، وأهمية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء الأعمال في البنوك التجارية الأردنية، وأهمية التعلم والنمو ودوره في تعزيز الأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن، وتعرف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز ودعم تعلم وهمو الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. اختبار ولأغراض تحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحثان عددا من الأساليب الإحصائية كان من أهمها: التكرارات والنسب المئوية، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام اختبار تحليل تباين الانحدار، والانحدار الخطي المتعدد. واعتمد الباحثان مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية، حيث تمثل مجتمع الدراسة من ستة بنوك باعتماد تاريخ التأسيس الأقدم لهذه البنوك، في حين تمثلت عينة الدراسة من مديري الوظائف ومديري الفروع العاملين في مدينة عمان. وأظهرت الدراسة عددا من النتائج كان من أهمها: كان الأثر الأكبر في زيادة قدرات وجدارات العاملين، تلاه الإبداع والابتكار، وكان البعد الأقل تأثيرا هو تحسين العمليات الداخلية. أظهرت نتائج الدراسة أن جميع البنوك التجارية الأردنية تطبق جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية المبحوثة والتعلم والنمو. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعلم وهمو العاملين في البنوك الأردنية باستثناء التحليل الوظيفي، وعدم وجود أثر لإدارة وتقييم الأداء في تحسين العمليات الداخلية، والإبداع والابتكار، وعدم وجود للتعويضات والمنافع على الإبداع والابتكار.

كما قام الكساسبة (2013) بدراسة بعنوان "أداء العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية: دراسة حالة على شركة ميناء الحاويات العقبة (ACT)" الهدف منها اختبار العلاقة بين ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ومعايير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بوجود أداء العاملين كمتغير وسيط في هذه العلاقة في شركة ميناء الحاويات العقبة (ACT).

وقد تكوّنت مجتمع الدراسة وعينتها من شركة ميناء حاويات العقبة كدراسة حالة لمجتمع الدراسة؛ واستخدمت الدراسة عدداً من المعالجات الإحصائية تمثلت في التكرارات والانحرافات المعيارية وكرونباخ الفا واختبار الانحدار المتعدد والمتدرج واختبار تحليل المسار. وقد أشارت النتائج إلى: أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية للعاملين كان مرتفعاً. أن درجة توافر معايير إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين في شركة ميناء حاويات العقبة كانت متوسطة. أشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات الموارد البشرية (التدريب والتنمية، الدافعية والتحفيز، الاستقطاب والاختيار، وتقييم الأداء)، ومعايير إدارة الموارد البشرية بأبعاده بوجود أداء العاملين كمتغير وسيط بأبعاده. يوجد أثر ذو دلالة معنوية أداء العاملين (مدى الالتزام بالسلامة العامة، الغياب والحضور، السلوك مع الآخرين، مدى القدرة على تحقيق الأهداف) في توفير معايير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفهام، تشجيع التجارب والتعلم) في شركة ميناء الحاويات العقبة. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في معايير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بوجود أداء العاملين (مدى الالتزام بالسلامة العامة، الغياب والحضور، السلوك مع الآخرين، مدى القدرة على تحقيق الأهداف) في شركة ميناء الحاويات العقبة.

وأجرى الكساسبة وآخرون (2010) دراسة بعنوان "دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن". هدفت الدراسة إلى اختبار اثر وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، والتدريب الإلكتروني، والمحافظة على الموارد البشرية) في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، تعرف المستوى الذي وصلت إليه مجموعة شركات طلال أبو غزالة في بناء أبعاد المنظمة المتعلمة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، أما عينة الدراسة فتكونت من عينة عشوائية بسيطة، واستخدم الباحثون عدداً من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة تمثلت في : التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والانحدار المتعدد والانحدار التدريجي واختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به، ومعامل الالتواء.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك اثر إيجابي لوظيفة الاستقطاب والاختيار كأحد أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة. هناك اثر إيجابي لوظيفة التدريب الإلكتروني كأحد أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة. هناك أثر إيجابي لوظيفة المحافظة على الموارد البشرية كأحد أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة.

دراسة حسن (2009) بعنوان "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الأردني". هدفت الدراسة التعرف إلى استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردني، وقد تكونت عينة الدراسة من كافة المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في شركتي زين وأورانج للاتصالات الخلوية في الأردن، وكان من أهم نتائجها أن هناك أسسا متبعة في ملئ الشواغر في الشركتين (زين، وأورنج) وأن هذه الشركتين لا تعتمدان على أسلوب الاستقطاب الإلكتروني في عملية توظيف الموارد البشرية.

2-4-2 الدراسات الأجنبية

دراسة (2015) Saberian بعنوان

The effect of electronic human resources management on quality of services provided by human resources in the insurance industry (Case Study: Iran Insurance company in Tehran city)

أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جودة خدمات الموارد البشرية في صناعة التأمين : دراسة حالة شركة تأمين إيران في طهران.

هذه الدراسة هي محاولة لاستكشاف ودراسة الأبعاد الهامة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتأثير هذه الأبعاد على جودة الخدمات التي تقدمها الموارد البشرية في شركة التأمين إيران في مدينة طهران. حيث بعد مراجعة الأدب الإداري المتعلق بمتغيرات الدراسة تم بناء نموذج نظري لاستبانة الدراسة تكون من أبعاد الموارد البشرية الإلكترونية وأبعاد جودة الخدمات التي تقدمها الموارد البشرية، ووزعت الاستبيانات على موظفي شركة التأمين الإيرانية في مدينة طهران وتم جمع البيانات من 72 موظفاً وتم تحليل الاستبيانات باستخدام حزمة المعادلة الهيكلية باعتماد برنامج (AMOS). وتعد هذه الدراسة دراسة ارتباطية حيث أكد تحليل النتائج للنموذج المفاهيمي إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها تأثير مباشر وكبير على نوعية الخدمات المقدمة بواسطة إدارة الموارد البشرية كوظائف تنفيذية.

دراسة (2015) Choochote and Chochiang بعنوان

Electronic Human Resource Management (e-HRM) of Hotel Business in Phuket إدارة

الموارد البشرية الإلكترونية في أعمال الفنادق في مدينة فوكيت

يهدف هذا البحث إلى دراسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في قطاع الفنادق في مدينة فوكيت في تايلاند. وأجريت الدراسة من خلال اعتماد أداة جمع البيانات بطريقة المقابلة مع مديري الموارد البشرية في الفنادق المبحوثة في مدينة فوكيت. وكشفت الدراسة أن هناك تفاوت بين قطاع الفنادق في تطبيق واستخدام الإدارة الموارد البشرية الإلكترونية حيث أشارت الدراسة إلى أن هناك تفاوت في تطبيق ممارسة التوظيف بنسبة

(15%)، ومشاركة الموظفين بنسبة (55%)، أما البنية التنظيمية فكانت النسبة (10%) للتفاوت، وفي الإبداع المتبادل ما نسبته (38%) وفي نظام التقييم (6%). ولم يكن هناك تطبيق لاستخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في نظام الرواتب والتعلم وبرنامج التدريب وتخصيص الرعاية والتطوير الوظيفي.

كما قام (Lazim and Azizan (2013) بدراسة بعنوان

"The influence of human resources management practices, and government's role in the organizational performance of small businesses in Malaysia"

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والدعم الحكومي في الأداء التنظيمي في الأعمال الصغيرة في ماليزيا" هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وكذلك العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين (المخرجات)، واختبار العلاقة بين إنتاجية العاملين والأداء التنظيمية، وأخيراً اختبار العلاقة بين الدعم الحكومي والأداء في المنظمات المبحوثة. وتشكل مجتمع الدراسة من المنظمات الصناعية الصغيرة الماليزية، أما عينة الدراسة فقد تم الحصول عليها من خلال عينة عشوائية لـ (265) منظمة صناعية صغيرة في ماليزيا. واستخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية منها: المتوسطات الحسابية والمعادلات الهيكلية، والنموذج الخطي الهيكلي باستخدام برنامج Amos، والتحليل الطبقي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتحليل العوامل ومقياس الثبات كرونباخ الفا ومقياس التوزيع الطبيعي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومخرجات العاملين (الإنتاجية) في المنظمات الصناعية الصغيرة في ماليزيا. هناك علاقة ارتباط إيجابية بين مخرجات العاملين (الإنتاجية) والأداء التنظيمي في المؤسسات الصناعية الصغيرة في ماليزيا. هناك علاقة إيجابية بين الدور الحكومي من خلال ما يقدمه من دعم وبين الأداء التنظيمي في المنظمات الصغيرة الصناعية في ماليزيا.

وقام Obeidat et al. (2013) بدراسة بعنوان

The Relationships among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes: A Structural Equation Modeling Approach

العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية، والالتزام التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة: مدخل نموذج المعادلة الهيكلية

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية بأبعادها (طرق الاستقطاب، والتنمية والتدريب، وتقييم الأداء، ونظم الحوافز) وعمليات إدارة المعرفة، واختبار العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الفعال، والالتزام الارتباطي، والالتزام المعياري) والعلاقة بين الالتزام التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (امتلاك المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتفسير المعرفة، والذاكرة التنظيمية) في المنظمات وتكون مجتمع الدراسة من منظمات الاستشارات العاملة في الأردن، وتم اخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، واستخدمت الأساليب الإحصائية الملائمة منها: كرونباخ الفا، واختبار التمييز، واختبار المعادلة الهيكلية، وسيرمان لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: عدم وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية ووظائف إدارة المعرفة وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في منظمات الاستشارات العاملة في الأردن. هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الالتزام التنظيمي ووظائف إدارة المعرفة التنظيمية في منظمات الاستشارات العاملة في الأردن.

دراسة (2008) Akhtar, Ding & Gloria بعنوان

Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على أداء المنظمة في المنظمات الصينية

هدفت الدراسة إلى بيان صحة عمليات نظم إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالاختيار والتعيين، والتدريب والتقييم وتصميم العمل وجودة العمل والتعويضات والحوافز، وأثرها على أداء المنظمات في الصين، حيث تم توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من خلال استخدام نموذج (Doty's & Delery) المتعلق بعمليات نظم الموارد البشرية كان من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات، ووجود أثر لكل متغير على حدة مع أداء المنظمات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1-3 مقدمة:

يوضح هذا الفصل أهم الطرق والوسائل المستخدمة للوصول إلى هدف الدراسة، كما تضمن وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها وأسلوب اختيارها، وكيفية الحصول على بيانات الدراسة، والمصادر التي تم اللجوء إليها لتطوير أداة الدراسة بحسب متغيراتها، وأداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية ميدانية تقوم على المنهج الوصفي التحليلي الميداني حيث اعتمد في وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والأداء المؤسسي، التعلم التنظيمي لدى الموظفين في المستشفيات الخاصة القطرية لتحليل الأثر للمتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط من خلال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بغرض الحصول على بيانات عن عينة الدراسة وآراءهم حول مستوى تطبيق متغيرات الدراسة ومستواها (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء المؤسسي والتعلم التنظيمي) لدى الموظفين في المستشفيات الخاصة القطرية. وللقيام بعملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة، تم اعتماد مستوى الدلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (95%) لتفسير نتائج الاختبارات للفرضيات.

2-3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية في المستشفيات الخاصة في دولة قطر وبالبالغ عددهم حسب دوائر الموارد البشرية في المستشفيات المبحوثة (832) موظف.

3-3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بنسبة (50%) حيث إن هذه النسبة تحقق مبدأ العمل بقانون الأعداد الكبيرة وتضمن أن تكون عينة الدراسة أكبر من (30) مبحوثاً من مجتمع الدراسة وهي تمثل أفضل نسبة من حجم العينة. وبذلك تكونت عينة الدراسة من (421) مبحوثاً، وتم توزيع (421) استبانة ووزعت الاستبانات على عينة الدراسة فاسترد منها (386) استبانة بنسبة بلغت (91.7%) من حجم عينة الدراسة، واستبعدت (14) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، حيث كانت غير صالحة للتحليل بسبب أخطاء في التعبئة أو لعدم اكتمالها لشروط الاستجابة اضطر الباحث إلى استبعاد هذا العدد من الاستبانات، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (372) استبانة وبنسبة بلغت (88.36%) من عينة الدراسة. وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي (Sekaran, 2010). وتم اختيار مجموعة من المتغيرات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين في المستشفيات القطرية وهي (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) لبيان الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة، وفيما يلي عرض لهذه الخصائص.

جدول (1-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	298	80.1%
	أنثى	74	19.9%
	المجموع	372	100%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	95	25.54
	من 30- أقل من 40 سنة	112	30.11
	40- أقل من 50 سنة	117	31.45
	50 سنة فأكثر	48	12.90
	المجموع	372	100.0
المستوى العلمي	دبلوم فأقل	27	7.26
	بكالوريوس	306	82.26
	دراسات عليا	39	10.48
	المجموع	372	100.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	78	20.97
	5-10 سنوات	198	53.23

15.59	58	10-15 سنة	
10.21	38	أكثر من 15 سنة	
100.0	372	المجموع	
20.16	75	مدير	المسمى الوظيفي
28.23	105	رئيس قسم	
51.61	192	موظف	
100.0	372	المجموع	

بالنظر إلى الجدول رقم (3-1) فإن النوع الاجتماعي من أفراد عينة الدراسة جاءت، شكلت الذكور ما نسبته (80.10%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، أما نسبة الإناث فقد شكلت (19.90%) من مجموع أفراد عينة الدراسة وهذا يشير إلى أن المجتمع الطبي القطري مجتمع ذكوري بالرغم من أن القطاع الصحي تغلب عليه صفة المجتمع الذكوري وخصوصاً في قطاع التمريض والمرافق الصحية الأخرى. أما بخصوص الفئة العمرية فقد شكلت الفئة العمرية للفئة (من 40- أقل 50 سنة) أعلى نسبة حيث بلغت نسبتها 31.45%، وتلتها الفئة العمرية (30- أقل من 40 سنة) بنسبة بلغت 30.11%، ثم الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت

25.54% وأخيراً جاءت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة بلغت 12.90%. وهذا يشير إلى أن معظم الموظفين في القطاع الطبي القطري من هم من فئة الشباب.

أما خصائص متغير المستوى العلمي للمبحوثين في المستشفيات القطرية مثلت نسبها على النحو التالي: وجد أن (7.26%) هم من حملة شهادة الدبلوم فاقل، كما وجد أن (82.26%) هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى البكالوريوس، كما وجد أن (10.48%) هم من حملة الدراسات العليا. وهذا يشير إلى إن هناك اهتمام من قبل إدارة المستشفيات القطرية بتعيين موظفي مؤهلين وتشجيعهم على إكمال دراساتهم العليا، كما إن المستوى التعليمي مرتفع نوعاً ما بخصوص مستوى البكالوريوس وهذا قد يكون تطبيقاً لسياسة عامة تتبعها حكومة دولة قطر في رفع مستوى الموظفين لتأدية المهام الوظيفية التي توكل إليهم.

وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة للمبحوثين فقد بلغت الفئة من (5 سنوات فأقل) ما نسبته (20.97%)، وما نسبته (53.23%) لفئة سنوات الخدمة (5-10 سنة)، وما نسبته (15.59%) لفئة سنوات الخدمة (10-15 سنة)، وأخيراً وجد أن ما نسبته (10.21%) حصلت عليه عدد سنوات الخدمة (15 سنوات فأكثر). وهذا يشير إلى أن هناك استدامة وانخفاض في معدل دوران العمل في المستشفيات القطرية.

وأخيراً بالنسبة للمسمى الوظيفي فإن (20.16%) من العاملين كان مساهم الوظيفي من فئة مدير، كما وجد أن (28.23%) منهم كان منصبهم الإداري رئيس قسم، وان باقي المراكز الوظيفية احتلها مركز الموظف حيث بلغت نسبته (51.61%) من العاملين في المستشفيات في دولة قطر.

3-4: أداة الدراسة وصدقها وثباتها والتوزيع الطبيعي للبيانات:

استندت الدراسة إلى مصدرين أساسيين لجمع البيانات تمثلا في:

المصادر الثانوية: وشملت مراجع ومصادر وكتب ذات علاقة بالدراسة ومنتجياتها، كما تم اللجوء إلى عدد من المجلات العلمية الحديثة المحكمة، والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة أو بعضها والمعرفة المخزنة في مواقع الإنترنت وما تشتمل عليه من دوريات علمية.

المصادر الأولية: تم جمع بيانات الدراسة بالاعتماد على الاستبانة التي طورها كأداة رئيسة للدراسة، وشملت عدداً من العبارات التي عكست أهداف الدراسة وتساؤلاتها، حيث استجاب العاملين على فقراتها المتعلقة بمنتجياتها، كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي. وقام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (V.22)، وتضمنت الاستبانة أربعة أجزاء:

الجزء الأول: وتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة واعتمدت فيه (5) أبعاد هي (النوع الاجتماعي، والمستوى العلمي، والفئة العمرية وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: تضمن مقياس إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من أربعة أبعاد هي (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام التعويضات الإلكتروني) واعتمد على دراسات (Bondarouk, Ruel and Heijden, 2009; Moilanen, 2013; Bondarouk and Ruel, 2009; Lin, 2011).

الجزء الثالث: وتضمن قياس مستوى التعلم التنظيمي كمتغير وسيط من خلال بعدين (التعلم التوليدي والتعلم التكيفي). واعتمد على دراسات (Guechtouli and Guechtouli, 2009; Pilat, 2016; Hester van Breda-Verduijn and Marjoleine Heijboer, 2016; Farzianpour and Foroushani, 2016) في تطوير فقرات الاستبانة لهذا المتغير.

الجزء الرابع: تضمن مقياس الأداء المؤسسي واعتمد على دراسات (Kazimoto, 2016; Tasie, 2016) في تطوير فقرات الاستبانة لهذا المتغير.

وتراوح مدى الاستجابة من (1 إلى 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، موافق بدرجة متوسطة (3)، لا اوافق (2)، لا اوافق ابدا (1)

وللتحقق من صدق أداة الدراسة الظاهري، تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين؛ لتبيان مدى صلاحيتها كأداة دراسة والحكم على مدى ملائمة فقراتها لأغراض الدراسة، ومدى صحتها اللغوية للعبارة، وانتماء العبارة للمجال الذي أدرجت تحته، وتم الأخذ بآراء المحكمين في تعديل أداة الدراسة (Sekaran,2010). وتم التأكد من ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا والجدول (2-3) يوضح ذلك:

جدول رقم (2-3) متغيرات الدراسة وثباتها وتوزيعها الطبيعي

المتغير	الأبعاد	تسلسل العبارات	كرونباخ ألفا	Kolmogorov - Smirnov	Sig.*	النتيجة
1	إدارة الموارد البشرية الإلكترونية		0.861	1.442	0.082	يتبع التوزيع الطبيعي
1-1	الاستقطاب الإلكتروني	5 - 1	0.776	1.578	0.067	يتبع التوزيع الطبيعي
2-1	التدريب الإلكتروني	10 - 6	0.675	1.741	0.143	يتبع التوزيع الطبيعي
3-1	وتقييم الأداء الإلكتروني	17 - 11	0.812	1.425	0.108	يتبع التوزيع الطبيعي
4-1	نظام التعويضات الإلكتروني	22 - 18	0.793	1.522	0.098	يتبع التوزيع الطبيعي
2	التعلم التنظيمي		0.894	1.983	0.121	يتبع التوزيع الطبيعي
3	الأداء المؤسسي		0.769	1.955	0.061	يتبع التوزيع الطبيعي

* يكون التوزيع طبيعياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل كرونباخ ألفا تراوحت ما بين (0.681 - 0.863) على الأبعاد، وهي نسب مقبولة لأغراض البحث العلمي (Sekaran,2010).

وتم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

منخفضة	من 1- اقل من 2.33
متوسطة	من 2.33- اقل من 3.67
مرتفعة	من 3.67- 5

وذلك من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3}$$

3

من ثم إضافة الناتج (1.33) إلى نهاية كل فئة للوصول إلى الحد الأعلى للفئة.

3-5: الأساليب الإحصائية:

قام الباحث باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع وأبعاده.

تحليل المسار Path Analysis

قيم معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

قيم معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4: المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة التحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما تناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

2-4: تحليل بيانات الدراسة الوصفية

لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المستشفيات الخاصة القطرية

لوصف وتحليل أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المستشفيات الخاصة القطرية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (1-4).

الجدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المستشفيات الخاصة القطرية

ت	أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	ترتيب الأهمية	المستوى
1	الاستقطاب الإلكتروني	5	2.70	4	متوسط
2	التدريب الإلكتروني	7	3.47	1	متوسط
3	تقييم الأداء الإلكتروني	5	3.21	3	متوسط
4	نظام التعويضات الإلكتروني	5	3.26	2	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	22	3.40		

إذ يشير الجدول (1-4) إلى مستوى أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المستشفيات الخاصة القطرية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.21 - 3.64)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فكان (3.40) وبمستوى متوسط على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاء بعد الحوافز والمكافآت بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.613) وبمستوى متوسط. فيما جاءت التدريب الإلكتروني بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.612) وحصلت على مستوى متوسط. وأخيراً، جاء مستوى نظام التعويضات الإلكتروني بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.84). وحصل على مستوى متوسط.

كما يوضح الجدول (1 - 4) التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية،

حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول أهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الاستراتيجيات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المستشفيات الخاصة القطرية من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.

أما بالنسبة لفقرات كل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومستوى الممارسة، كما هو موضح بالجدول (4 - 2) ؛ (4 - 3) ؛ (4 - 4) ؛ (4 - 5) ؛ (4 - 6) ؛ (4 - 7).

جدول (4 - 2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستقطاب الإلكتروني في المستشفيات الخاصة القطرية

ت	الاستقطاب الإلكتروني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
1	يحقق استخدام النماذج الإلكترونية (البوابات والمواقع الإلكترونية الاجتماعية) في عملية الاختيار الشفافية في عملية التعيين والاختيار.	3.21	0.72	1	متوسط
2	يقلل اختيار المرشح للتعيين إلكترونياً من معدل دوران العمل للموظفين.	2.90	1.26	2	متوسط
3	تعزز الأدوات والتقنيات المتقدمة (البوابات والمواقع الإلكترونية والاجتماعية) من معدل نجاح التوظيف وعملية الاختيار.	2.81	1.19	3	متوسط

متوسط	4	1.05	2.79	يتم الاستقطاب لكل عملية توظيف من خلال نموذج إلكتروني	4
ضعيف	5	1.31	1.79	لدى المستشفى خادم إلكتروني داخلي متصل مع نظام الموارد البشرية لتتبع السيرة الذاتية عن طريق مدير الموارد البشرية والوظائف الأخرى.	5
متوسط		2.70		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاستقطاب الإلكتروني	

إذ يوضح الجدول (4 - 2) إجابات وحدة التحليل عن فقرات بعد الاستقطاب الإلكتروني في المستشفيات الخاصة القطرية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (1.79 - 3.21) بمتوسط كلي مقداره (2.70) الذي يشير إلى المستوى المتوسط للاستقطاب الإلكتروني في المستشفيات القطرية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يحقق استخدام النماذج الإلكترونية (البوابات والمواقع الإلكترونية الاجتماعية) في عملية الاختيار الشفافية في عملية التعيين والاختيار. " بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.70)، وانحراف معياري بلغ (0.72)، فيما حصلت الفقرة " لدى المستشفى خادم إلكتروني داخلي متصل مع نظام الموارد البشرية لتتبع السيرة الذاتية عن طريق مدير الموارد البشرية والوظائف الأخرى." على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.79) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.70) وانحراف معياري (1.31).

ويبين الجدول كذلك التشتت في استجابات أفراد وحدة التحليل حول بعد الاستقطاب الإلكتروني في المستشفيات القطرية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى الاستقطاب الإلكتروني في المستشفيات الخاصة القطرية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، وبشكل عام يتبين أن مستوى الاستقطاب الإلكتروني في المستشفيات القطرية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.

جدول (4 - 3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى ممارسة التدريب الإلكتروني في
المستشفيات الخاصة القطرية

ت	التدريب الإلكتروني	المتوسط ط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارس ة
6	انا افضل استخدام أدوات التعلم الإلكتروني عن الأساليب التقليدية من أجل التعلم.	2.82	0.85	3	متوسط ة
7	تدعم المهارات الإلكترونية في التدريب مهارات التدريب التقليدية	2.36	1.23	4	متوسط ة
8	معظم عمليات التدريب والتطوير في المستشفى تتم من خلال التدريب والتعلم الإلكتروني	2.96	31.1	1	متوسط ة
9	يحدد المديرين حاجات تدريب الموظفين من خلال نظام الموارد البشرية الإلكتروني	2.24	780.	6	متوسط ة
10	ينجز تقييم الاحتياجات التدريبية من خلال نظام الموارد البشرية الإلكتروني	2.35	190.	5	متوسط ة
11	يتم تسجيل بيانات التدريب جميعها عن الموظف وتكون متاحة ليراها جميع الموظفين	2.87	1.28	2	متوسط ة
12	تمتلك المستشفيات دليل تدريب ومقررات عبر الإنترنت	1.65	1.05	7	ضعيف

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتدريب الإلكتروني	2.46	متوسط
---	------	-------

كما يبين الجدول (4 - 3) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بالتدريب الإلكتروني في المستشفيات الخاصة القطرية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (1.65 - 2.96) بمتوسط كلي مقداره (2.46) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للتدريب الإلكتروني في المستشفيات القطرية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "معظم عمليات التدريب والتطوير في المستشفى تتم من خلال التدريب والتعلم الإلكتروني" بمتوسط حسابي بلغ (2.96) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.46)، وانحراف معياري بلغ (1.31)، فيما حصلت الفقرة "تمتلك المستشفيات دليل تدريب ومقررات عبر الإنترنت" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.65) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.46) وانحراف معياري (1.05).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول بعد التدريب الإلكتروني في المستشفيات القطرية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى التدريب الإلكتروني للمستشفيات الخاصة القطرية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، وبشكل عام يتبين أن مستوى التدريب الإلكتروني في المستشفيات الخاصة القطرية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى نظام تقييم الأداء الإلكتروني في المستشفيات الخاصة القطرية

ت	تقييم الأداء الإلكتروني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
13	يستطيع الموظف تقييم ذاته من خلال نظام الموارد البشرية الإلكتروني	2.41	1.09	3	متوسطة
14	يستطيع المدير والموظف أن يراجعوا ويناقشوا معا الأداء من خلال نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني	2.85	1.22	1	متوسطة
15	مجالات تقييم وتطوير الأداء متاحة في نظام الموارد البشرية الإلكتروني	2.22	1.16	4	متوسطة
16	يمكن للموظف رؤية نتيجة تقييم ومراجعة أدائه السنوي من خلال نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني	2.80	1.03	2	متوسطة
17	يستخدم المستشفى برنامج تقييم الأداء الإلكتروني لأغراض تقييم الموظفين.	2.14	1.16	5	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لنظام تقييم الأداء الإلكتروني		2.48	متوسط		

يبين الجدول (4 - 4) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بمستوى نظام تقييم الأداء الإلكتروني في المستشفيات الخاصة القطرية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.14- 2.85) بمتوسط كلي مقداره (2.48) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لمستوى نظام تقييم الأداء الإلكتروني في المستشفيات الخاصة القطرية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يستطيع المدير والموظف أن يراجعوا ويناقشوا مع الأداء من خلال نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني " بمتوسط حسابي بلغ (2.85) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.48)، وانحراف معياري بلغ (1.22)، فيما حصلت الفقرة "يستخدم المستشفى برنامج تقييم الأداء الإلكتروني لأغراض تقييم الموظفين" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.14) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.48) وانحراف معياري (1.16).

وبين الجدول (4 - 4) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول بعد مستوى نظام التعويضات الإلكتروني في المستشفيات الخاصة القطرية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى نظام تقييم الأداء الإلكتروني في المستشفيات القطرية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى نظام تقييم الأداء الإلكتروني في المستشفيات الخاصة القطرية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.

جدول (4 - 5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى نظام التعويضات الإلكتروني في المستشفيات الخاصة القطرية

ت	نظام التعويضات الإلكتروني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
18	تمكن أدوات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من تكامل العمليات (مثل ربط إدارة الأداء مع التعويضات والتعويض).	3.12	1.32	1	متوسطة

متوسط ة	2	1.24	3.02	تعزز أدوات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من تقديم تقارير حول التعويضات للموظفين	19
متوسط ة	3	1.12	2.65	أفضل أن اجد ملخص راتبي على الإنترنت من الحصول عليه مطبوع ورقيا.	20
متوسط ة	5	1.11	2.03	بيانات المكافآت متاحة للموظف من خلال نظام إدارة الموارد البشرية	21
متوسط ة	4	1.05	2.33	يعزز استخدام الأجهزة الإلكترونية لحساب الراتب السرعة والدقة.	22
متوسط		2.63	المتوسط الحسائي والانحراف المعياري العام لنظام التعويضات الإلكتروني		

يبين الجدول (4 - 5) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بمستوى نظام التعويضات الإلكتروني في المستشفيات الخاصة القطرية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.03 - 3.12) بمتوسط كلي مقداره (2.63) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لنظام التعويضات الإلكتروني في المستشفيات الخاصة القطرية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تمكن أدوات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من تكامل العمليات (مثل ربط إدارة الأداء مع التعويضات والتعويض)" بمتوسط حسابي بلغ (3.12) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.66)، وانحراف معياري بلغ (1.32)، فيما حصلت الفقرة " بيانات المكافآت متاحة للموظف من خلال نظام إدارة الموارد البشرية " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.03) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.63) وانحراف معياري (1.11).

ويبين الجدول (4 - 5) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول بعد مستوى نظام التعويضات الإلكتروني في المستشفيات الخاصة القطرية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى ممارسة نظام التعويضات الإلكتروني للمستشفيات القطرية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى نظام التعويضات الإلكتروني في المستشفيات الخاصة القطرية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.

3-4: تحليل بيانات الدراسة الوصفية لأبعاد المؤسسي في المستشفيات الخاصة القطرية لوصف وتحليل الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة القطرية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومستوى الأداء المؤسسي ، كما هو موضح بالجدول (4 - 6).

جدول (4 - 6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة القطرية

ت	الأداء المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
23	يقدم المستشفى خدمات صحية ذات جودة عالية للزبائن	3.21	1.16	2	متوسط
24	تتوفر في المستشفى موارد كافية لتحقيق أهدافها	3.03	1.19	4	متوسط
25	يقوم المستشفى بوضع خطط وتصورات مالية مستقبلية دقيقة	2.81	1.34	6	متوسط
26	يلتزم المستشفى بالموازنة المحددة له	2.79	1.48	7	متوسط
27	يقوم المستشفى بنشر معلومات كاملة عنه (الأهداف - الرسالة - البرامج)	3.36	1.32	1	متوسط

متوسط	3	1.24	3.12	يدعم المستشفى المبادرات الفردية والإبداع	28
متوسط	5	1.40	3.02	يطور المستشفى خدماته باستمرار	29
متوسط	8	1.24	2.65	يوفر المستشفى شبكة اتصالات معلوماتية مفيدة.	30
متوسط	9	1.12	2.35	تسهم الأنشطة البحثية في المستشفى بالتطوير المجتمعي.	31
منخفض	10	1.05	2.03	تسهم إدارة المستشفى في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين (ثقافة الجودة- أهمية المبادرات الفردية- الاهتمام بالعملاء)	32
متوسط		2.84		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأداء المؤسسي	

وأخيراً، يبين الجدول (4 - 6) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بمستوى الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة القطرية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.03- 3.36) بمتوسط مقداره (2.84) الذي يشير إلى المستوى المتوسط للأداء المؤسسي في المستشفيات القطرية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يقوم المستشفى بنشر معلومات كاملة عنه (الأهداف - الرسالة - البرامج)" بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.84)، وانحراف معياري بلغ (1.32)، فيما حصلت الفقرة " تسهم إدارة المستشفى في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين (ثقافة الجودة- أهمية المبادرات الفردية- الاهتمام بالعملاء)" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.03) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.84) وانحراف معياري (1.05).

وبين الجدول (4 - 6) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مستوى الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة القطرية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى الأداء المؤسسي للمستشفيات الخاصة القطرية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة القطرية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسط.

4-4: تحليل بيانات الدراسة الوصفية لأبعاد التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة

القطرية

لوصف وتحليل التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة القطرية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومستوى التحقق، كما هو موضح بالجدول (4-7).

الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة القطرية

ت	التعلم التنظيمي	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	المستوى
1	التعلم التوليدي	7	2.83	0.71	1	متوسط
3	التعلم التكيفي	7	1.97	0.66	2	ضعيف
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتعلم التنظيمي	14	2.40	متوسط		

إذ يشير الجدول (4-7) إلى مستوى التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة القطرية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للتعلم التنظيمي في المستشفيات القطرية بين (1.978 - 2.830)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى تحقق التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة القطرية فكان (2.40) ومستوى متوسط. وقد جاء التعلم التوليدي بالمرتبة الأولى ومتوسط حسابي (2.830) وانحراف معياري (0.714) ومستوى متوسط. فيما جاء التعلم التكميلي بالمرتبة الثانية ومتوسط حسابي (1.97) وانحراف معياري (0.665) وحصل على مستوى منخفض.

وكما يوضح الجدول (4-7) التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التعلم التنظيمي في المستشفيات القطرية وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة والتحليل حول التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة القطرية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول تحقق التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة القطرية، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05). وبشكل عام يتبين أن مستوى التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة القطرية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كانت متوسطاً.

أما بالنسبة لفقرات كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة القطرية فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-8) و(4-9).

جدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التعلم التكيفي في المستشفيات الخاصة القطرية

ت	التعلم التكيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية	المستوى
33	تعترف الإدارة العليا في المستشفيات القطرية بان التدريب الإلكتروني من أولى اهتمامها.	2.24	0.780	2	ضعيف
34	تعطي المستشفيات القطرية إشارات إنذار عن كل ما يحصل في بيئتها الخارجية وتحاول التعامل معه إيجابيا	2.44	0.77	1	متوسط
35	المستشفيات القطرية مستعد للتعلم من المنظمات الأخرى بخصوص كيفية تطوير أساليب العمل	2.04	0.91	3	ضعيف
36	أتوقع المساعدة من الآخرين إذا حصل خطأ في عملي للتعلم من الخطأ	2.00	0.86	4	ضعيف
37	هناك برامج تدريبية للموظفين في جميع مراحل تطور عملهم المهني	1.85	0.81	5	ضعيف
38	تدرك إدارة المستشفيات القطرية بأن الشهادة التي يحملها الموظف هي جزء مهم يجب إكماله عن طريق المعرفة التطبيقية التي يكتسبها من خلال الأعمال التي يقوم بها	1.77	0.74	6	ضعيف

39	أشعر بأني كل فترة أحتاج إلى تعلم معارف وأساليب جديدة تمكني من إنجاز عملي	1.45	0.78	7	ضعيف
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتعلم التكيفي	1.97	ضعيف		

إذ يوضح الجدول (4-8) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بالتعلم التكيفي في المستشفيات الخاصة القطرية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (1.45-2.44) بمتوسط مقداره (1.97) الذي يشير إلى المستوى الضعيف للتعلم التكيفي في المستشفيات الخاصة القطرية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تعطي المستشفيات القطرية إشارات إنذار عن كل ما يحصل في بيئتها الخارجية وتحاول التعامل معه إيجابياً " بمتوسط حسابي بلغ (2.44) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.97)، وانحراف معياري بلغ (0.77)، فيما حصلت الفقرة "أشعر بأني كل فترة أحتاج إلى تعلم معارف وأساليب جديدة تمكني من إنجاز عملي" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.45) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (1.97) وانحراف معياري (0.78).

وبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول بعد التعلم التكيفي في المستشفيات الخاصة القطرية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى التعلم التكيفي في المستشفيات الخاصة القطرية . ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة للتعلم التكيفي في المستشفيات الخاصة القطرية. وبشكل عام يتبين أن مستوى التعلم التكيفي في المستشفيات الخاصة القطرية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان منخفضاً.

جدول (9-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التعلم التوليدي في المستشفيات الخاصة القطرية

ت	التعلم التوليدي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية	المستوى
40	تفتح الإدارة العليا في المستشفيات القطرية أبوابها للاستماع للأفكار والمقترحات وطرق العمل من أي موظف	3.18	.86	2	متوسطة
42	تضعني إدارة المستشفيات القطرية دائما في موضع تشجيع للتفكير لتقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين طرق العمل	3.27	.75	1	متوسطة
43	يأخذ العاملون المستشفيات القطرية الوقت الكافي للتعلم من المشاكل وليس حلها فقط	3.00	.80	4	متوسطة
44	يمتلك العاملون في المستشفيات القطرية الفرصة للتجريب والبحث عن افضل الطرق لإنجاز العمل	2.83	.86	5	متوسطة
45	هناك انفتاح بين العاملين فيما يتعلق بتبادل وجهات النظر المختلفة	3.07	.87	3	متوسطة

46	يتبادل المديرين في المستشفيات القطرية باستمرار وجهات النظر مع العاملين اكثر مما يكونوا ممثلين فقط لوجهة نظر الإدارة العليا	2.11	.78	7	ضعيفة
47	يركز النقاش بين العاملين على الأفكار وليس على من يقول الأفكار	2.32	.84	6	ضعيفة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتعلم التوليدي		2.83	متوسطة		

يبين الجدول (4-9) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بالتعلم التوليدي في المستشفيات الخاصة القطرية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.11 - 3.27) بمتوسط مقداره (2.830) الذي يشير إلى المستوى المتوسط للتعلم التوليدي في المستشفيات الخاصة القطرية إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تضعني إدارة المستشفيات الخاصة القطرية دائماً في موضع تشجيع للتفكير لتقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين طرق العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.83)، وانحراف معياري بلغ (0.75)، فيما حصلت الفقرة "يتبادل المديرين المستشفيات الخاصة القطرية باستمرار وجهات النظر مع العاملين اكثر مما يكونوا ممثلين فقط لوجهة نظر الإدارة العليا" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.11) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.83) وانحراف معياري (0.78).

وبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مستوى التعلم التوليدي في المستشفيات الخاصة القطرية، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى التعلم التوليدي في المستشفيات الخاصة القطرية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة للتعلم التوليدي في المستشفيات الخاصة القطرية، وبشكل عام يتبين أن مستوى التعلم التوليدي في المستشفيات الخاصة القطرية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كانت متوسطة.

4-5: تحليل مدى ملاءمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05). والجدول رقم (4 - 10) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول (4 - 10) نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

ت	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
1	الاستقطاب الإلكتروني	2.526	0.396
2	التدريب الإلكتروني	1.773	0.564
3	نظام تقييم الأداء الإلكتروني	2.218	0.451
4	نظام التعويضات الإلكتروني	1.933	0.517

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4-10) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد الفرعية للمتغير المستقل والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) كانت جميعها أكبر من (0.05). ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة في المستشفيات الخاصة القطرية.

4-6: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى H_{O1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، ونظام تقييم الأداء الإلكتروني، ونظام التعويضات الإلكتروني) في الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة القطرية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، نظام تقييم الأداء الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكتروني) في الأداء المؤسسي للمستشفيات الخاصة القطرية، وكما هو موضح بالجدول (4-11).

الجدول (4-11) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في

تحقيق الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة القطرية

Sig*	T	β	Sig*	DF	F	(R ²)	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.026	5.170	0.386	0.000	4	41.979	0.431	0.664	الأداء المؤسسي في المستشفيات القطرية
		الاستقطاب الإلكتروني		بين المجاميع				
0.029	2.201	0.133		367				
		التدريب الإلكتروني		البواقي				

0.001	3.348	0.205	تقييم الأداء الإلكتروني	371	المجموع				
0.000	2.232	0.141	المكافئات الإلكترونية						

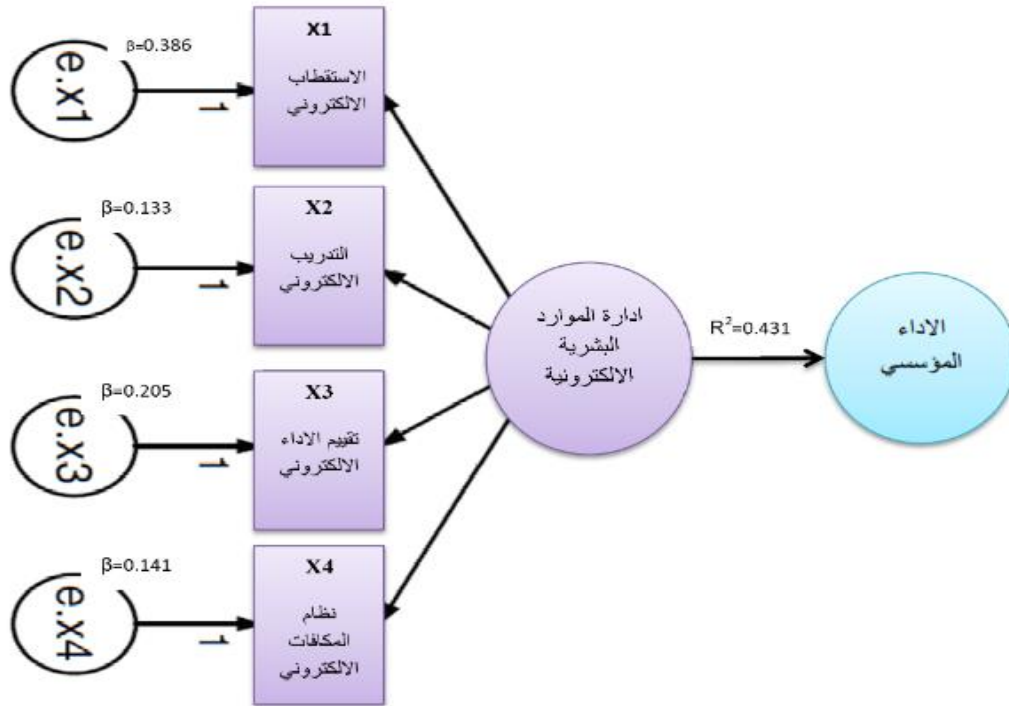
*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 11) أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، نظام تقييم الأداء الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكتروني) في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة القطرية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، نظام تقييم الأداء الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكتروني) في تحسين الأداء المؤسسي للمستشفيات الخاصة القطرية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.590) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.431)، أي أن

ما قيمته (0.431) من التغيرات في تحسين الأداء المؤسسي للمستشفيات القطرية ناتج عن التغير في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، نظام تقييم الأداء الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكتروني)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.386) الاستقطاب الإلكتروني، (0.133) للتدريب الإلكتروني، (0.205) لنظام تقييم الأداء الإلكتروني، (0.141) لنظام المكافئات الإلكتروني. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، نظام تقييم الأداء الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكتروني) يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء المؤسسي للمستشفيات الخاصة القطرية بقيمة (0.386) الاستقطاب الإلكتروني، (0.133) للتدريب الإلكتروني، (0.205) لنظام تقييم الأداء الإلكتروني، (0.141) لنظام المكافئات الإلكتروني.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة

والتي بلغت (41.979) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية) الأولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، ونظام تقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في تحسين الأداء المؤسسي للمستشفيات الخاصة القطرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).



شكل رقم (1-4) أثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها في الأداء المؤسسي

الفرضية الرئيسة الثانية HO₂

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، نظام تقييم الأداء الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكتروني) في التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة القطرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، نظام تقييم الأداء الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكتروني) في التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة القطرية، وكما هو موضح بالجدول (4 - 12).

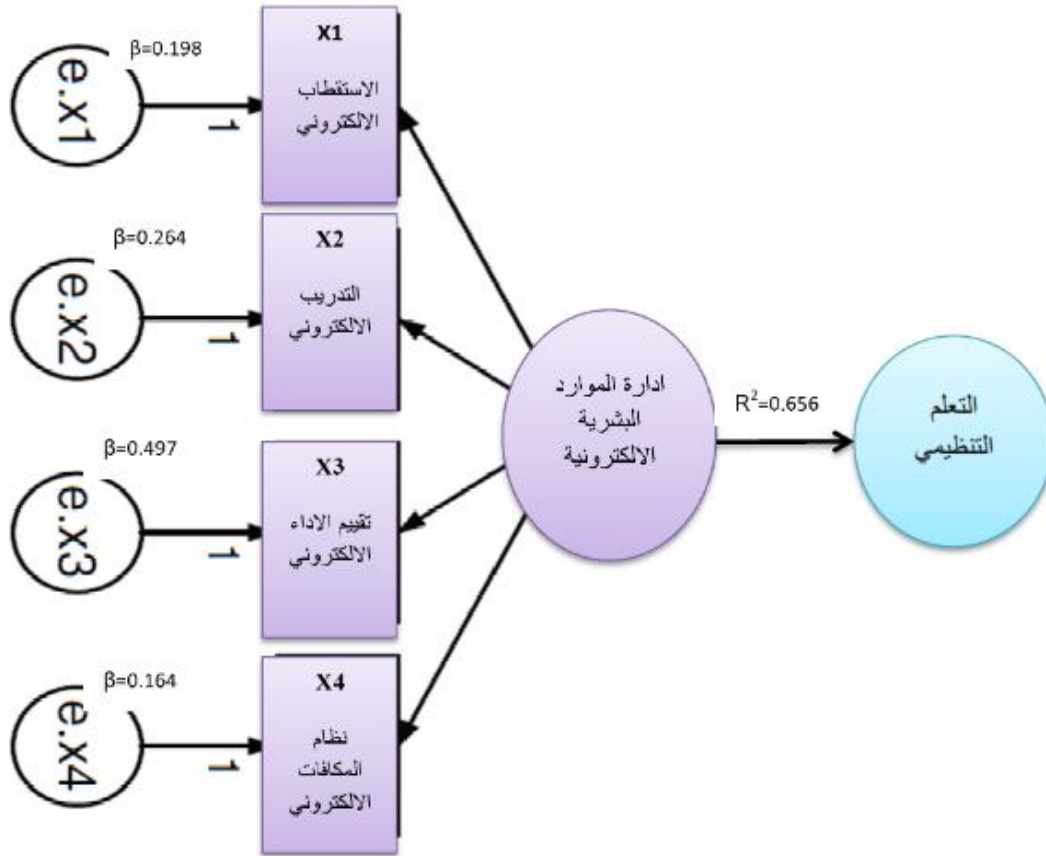
جدول (4 - 12) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة القطرية

Sig*	T	β	Sig*	DF	F	(R ²)	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	4.022	0.198		4				
		الاستقطاب الإلكتروني		بين				
				المجاميع				
0.006	5.543	0.264		367				التعلم
		التدريب الإلكتروني		البواقي				التنظيمي
			0.000		104.312	0.656	0.814	في
		تقييم الأداء الإلكتروني						المستشفيات
0.009	8.569	0.497		371				القطرية
				المجموع				
0.000	3.797	0.164						
		التعويضات الإلكتروني						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 12) أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، نظام تقييم الأداء الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكتروني) في التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة القطرية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، نظام تقييم الأداء الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكتروني) في التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة القطرية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.814) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.656)، أي أن ما قيمته (0.656) من التغيرات في التعلم التنظيمي في المستشفيات القطرية ناتج عن التغير في أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، نظام تقييم الأداء الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكتروني)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.198) للاستقطاب الإلكتروني، (0.264) للتدريب الإلكتروني و(0.497) لنظام تقييم الأداء الإلكتروني، (0.164) لنظام المكافآت الإلكتروني. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، نظام تقييم الأداء الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكتروني) يؤدي إلى زيادة في التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة القطرية بقيمة (0.198) للاستقطاب الإلكتروني، و(0.264) للتدريب الإلكتروني، (0.497) لنظام تقييم الأداء الإلكتروني، (0.164) لنظام المكافآت الإلكتروني. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (104.312) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، نظام تقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة القطرية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.



شكل رقم (2-4) اثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التعلم التنظيمي

الفرضية الرئيسة الثالثة HO₃

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بأبعادها (التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي) في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة القطرية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التعلم التنظيمي بأبعادها (التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي) في تحسين الأداء المؤسسي للمستشفيات الخاصة القطرية، وكما هو موضح بالجدول (4 - 13).

جدول (4 - 13) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم التنظيمي بأبعاده في تحسين الأداء

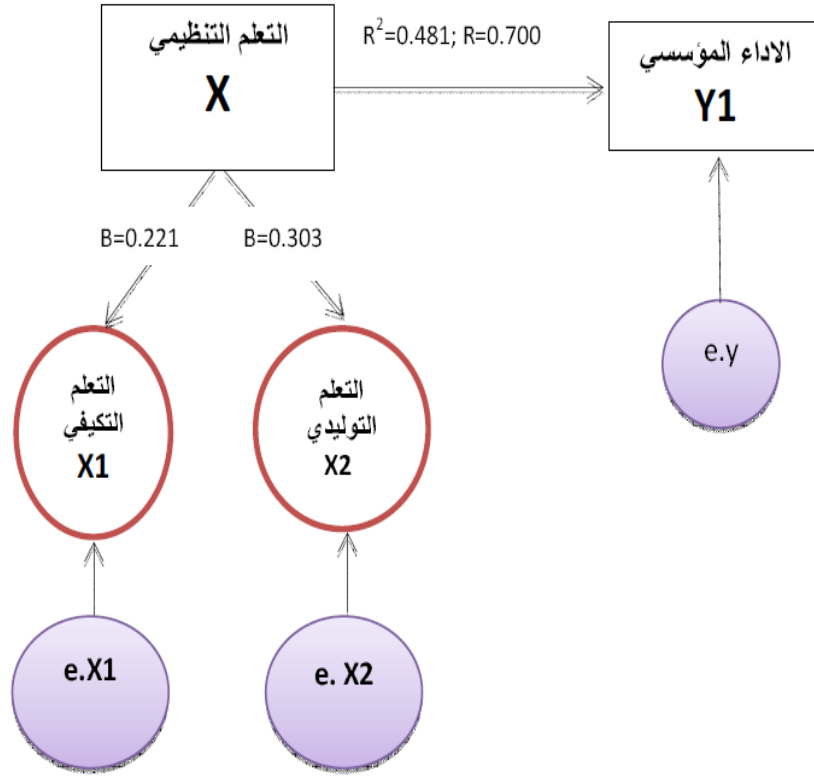
المؤسسي للمستشفيات الخاصة القطرية

Sig*	T	β	Sig*	DF	F	(R ²)	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
.000	3.656	0.221	0.000	4	51.155	0.481	0.700	الأداء المؤسسي
		التعلم التكيفي		بين الجامعات				
		التعلم التوليدي		البواقي				
.000	5.705	0.303		367				
				371				
				المجموع				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4-13) أثر التعلم التنظيمي بأبعادهما (التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي) في تحسين الأداء المؤسسي للمستشفيات الخاصة القطرية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية أثر التعلم التنظيمي للتعلم التكيفي، في تحسين الأداء المؤسسي للمستشفيات الخاصة القطرية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.700) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.481)، أي أن ما قيمته (0.481) من التغيرات في تحسين الأداء المؤسسي للمستشفيات القطرية ناتج عن التغير في التعلم التنظيمي التكيفي. حيث بلغت قيمة درجة التأثير β (0.221) للتعلم التكيفي، و(0.303) للتعلم التوليدي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتعلم التنظيمي التكيفي، يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء المؤسسي للمستشفيات الخاصة القطرية بقيمة (0.221) للتعلم التكيفي و(0.303) للتعلم التوليدي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (51.155) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي التكيفي، في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة القطرية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.



شكل رقم (3-4) أثر التعلم التنظيمي في الأداء المؤسسي

الفرضية الرئيسة الرابعة HO_4

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي بوجود التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة القطرية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

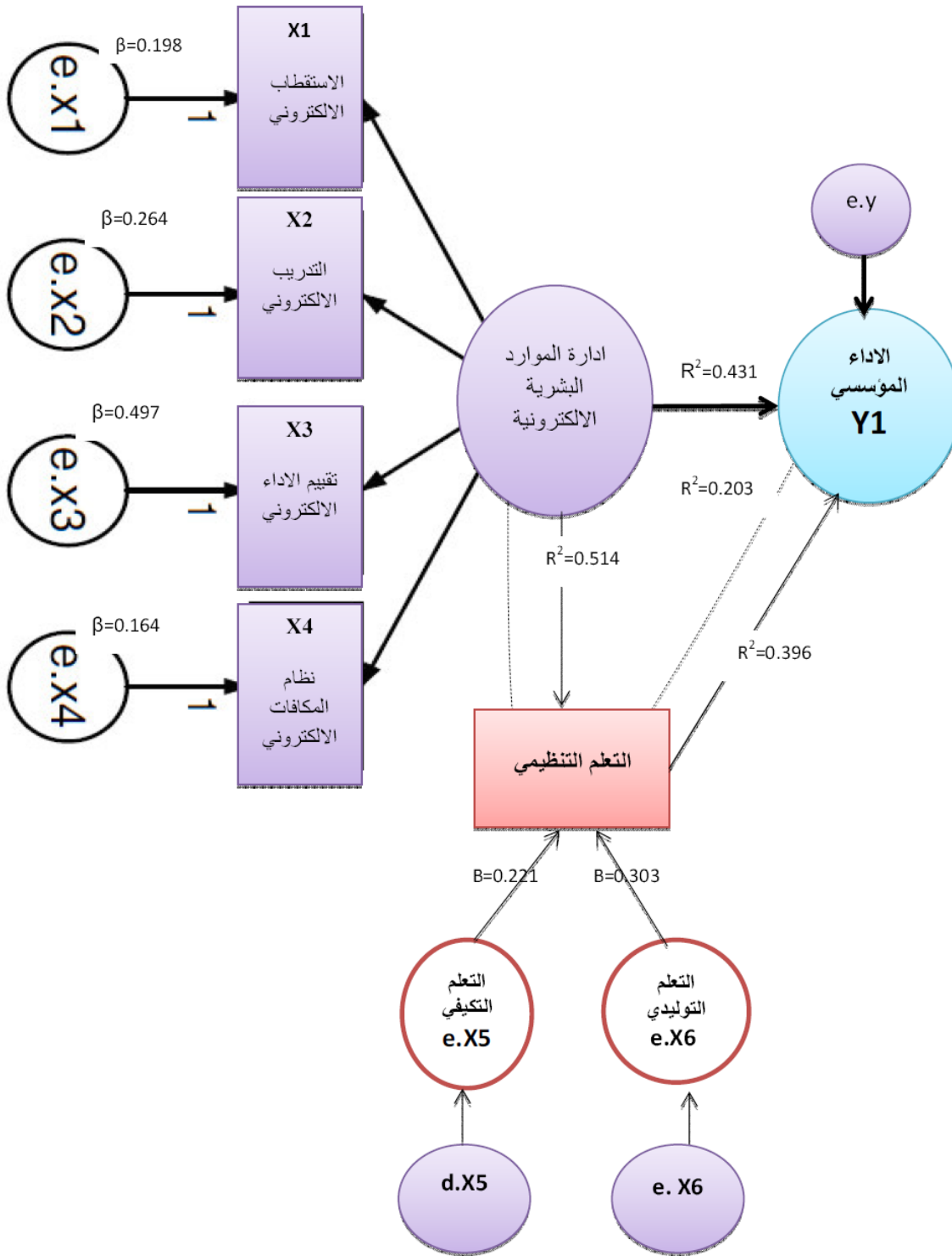
لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار *Path Analysis* باستخدام برنامج *Amos V. 22* المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS* وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مجتمعة في تحسين الأداء المؤسسي بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في المستشفيات الخاصة القطرية،

وكما هو موضح بالجدول (14-4). إذ يوضح الجدول (14-4) نتائج تحليل المسار لتأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مجتمعة في تحسين الأداء المؤسسي بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في المستشفيات الخاصة القطرية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مجتمعة في تحسين الأداء المؤسسي بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في المستشفيات الخاصة القطرية، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة

(28.067)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة Goodness of Fit Index (GFI) (0.992) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن CFI Comparative Fit Index (0.994) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.024) وهي تقترب من قيمة الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التعلم التنظيمي (0.514)، وهو ما يشير إلى أن أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المستشفيات الخاصة القطرية تؤثر في التعلم التنظيمي، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المستشفيات القطرية من شأنه توليد تأثير في التعلم التنظيمي. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للتعلم التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي للمستشفيات القطرية (0.396)، وهو ما يشير إلى أن التعلم التنظيمي يؤثر في تحسين الأداء المؤسسي للمستشفيات الخاصة القطرية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي من شأنه توليد تأثير في تحسين الأداء المؤسسي للمستشفيات الخاصة القطرية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي للمستشفيات الخاصة القطرية في ظل وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط (0.203)، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تعزيز تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي للمستشفيات الخاصة القطرية. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ← التعلم التنظيمي) (9.727) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (التعلم التنظيمي ← تحسين الأداء المؤسسي) (7.007)

وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي للمستشفيات الخاصة القطرية من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من قبل المستشفيات الخاصة القطرية في ظل وجود التعلم التنظيمي من شأنه توليد تأثير في تحسين الأداء المؤسسي لهذه المستشفيات، وهي نتيجة عملية ساهمت بتحقيق جزء من أهداف الدراسة الحالية. وعليه ترفض الفرضية الرئيسة الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مجتمعة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة القطرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).



شكل رقم (4-4) أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي

جدول (4 - 14) نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لابعاد إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية مجتمعة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في المستشفيات

الخاصة القطرية

Sig* مست وى الدلالة	T المحسو بة	المسار	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	Sig* مست وى الدلالة	RMSE A	CFI	GFI	Chi ² المحسو بة	البيان
0.000	9.727	EHRM OP←	*0.204	0.51 4 إدارة الموارد البشرية الإلكتروني ة في التعلم التنظيمي	0.000	0.024	0.99 4	0.99 2	28.067	إدارة الموارد البشرية الإلكتروني ة في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط
0.000	7.007	← OL OP		0.39 6 التعلم التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي						

GFI :	Goodness of Fit Index must Proximity to one	مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
CFI :	Comparative Fit Index must Proximity to one	مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
RMS EA :	Root Mean Square Error of Approximation	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين 0.05 ، 0.08
E- HRM : S	Electronic Human resources management	إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
OL :	Organizational Learning	التعلم التنظيمي
OP :	Organizational Performance	الأداء المؤسسي

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها، وهي على النحو التالي:

1-5: مناقشة النتائج والاستنتاجات

1-1-5: النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1-1-1-5: النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
أشارت النتائج إلى أن مستوى أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المستشفيات القطرية كانت متوسطة وممتوسط حسابي بلغ (3.40)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المستشفيات الخاصة القطرية بين (2.70-3.47)، وقد جاء بعد التدريب الإلكتروني بالمرتبة الأولى وممتوسط حسابي (3.47)، يليه بعد نظام التعويضات الإلكتروني بمتوسط حسابي (3.26). وفي المرتبة قبل الأخيرة جاء بعد تقييم الأداء الإلكتروني بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وأخيراً جاء بعد الاستقطاب الإلكتروني بمتوسط حسابي بلغ (2.70) ومن خلال النتائج أعلاه:

تبين أن مستوى ممارسة التدريب الإلكتروني كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المستشفيات الخاصة القطرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً. وهذا يشير من وجهة نظر الباحث إلى أن ممارسة المستشفيات القطرية ذات اهتمام بالبعد الإلكتروني وخصوصاً إذا كان هناك ربط الإلكتروني مع بعض المستشفيات المتقدمة عالمياً للاستفادة منها في تدريب الأطباء أو الكوادر الأخرى في المستشفيات المبحوثة، حيث أشارت استجابات المبحوثين حول هذا البعد إلى أن العديد من العمليات التدريبية والتطويرية تتم من خلال التدريب الإلكتروني، وأن جميع البيانات المتعلقة بالموظفين يتم تسجيلها وتوثيقاً إلكترونياً، إضافة إلى استخدام أفضل الوسائل والأساليب في عمليات التدريب تكون من خلال الوسائل الإلكترونية وجميع هذه النقاط جاءت بمستوى ممارسة متوسط في حين جاءت ممارسة التدريب بالاعتماد على مقررات ودليل تدريب إلكتروني بالمستوى الضعيف وهذا ربما يعود إلى أن المستشفيات الخاصة القطرية لم تكن من نوع المستشفيات التعليمية.

كما تبين أن مستوى ممارسة التعويضات الإلكترونية في المستشفيات الخاصة القطرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً. ويستنتج من هذه النتيجة إلى أن هناك نوع من التكامل بين الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة القطرية مثل إدارة الأداء وأنشطة التخطيط والاستقطاب وتقييم الأداء وغيرها حيث يعزز الربط الإلكتروني من التكاملية في الأداء والإنجاز ويساعد في تقديم تقارير توضيحية حول الأداء والتعويضات كما يساعد الموظف باطلاعه على كافة التفاصيل المتعلقة بالتعويضات مثل الإضافي والأجور والمكافآت ويزيد كذلك من السرعة والدقة في حساب التعويضات بالوجه الأمثل حيث جاءت مثل هذه الممارسات جميعها بالمتوسط من حيث الدرجة في المستشفيات الخاصة القطرية.

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة تقييم الأداء الإلكتروني للموارد البشرية في المستشفيات الخاصة القطرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً. وقد أشار التحليل إلى أن من الممارسات قدرة المدير والعاملين على مناقشة نتائج عملية التقييم إلكترونياً، كما أن باستطاعة الموظف تقييم ذاته إلكترونياً بسبب الرابط الحاصل بين المدير كمقيم أداء وبين الموظف، كما أن هناك إتاحة في مجالات تقييم الأداء وقدرة الموظف على رؤية تقييم أدائه وتحديد نقاط الضعف وقوة في الأداء كل فترة زمنية محددة وهذه الممارسات جميعها تعزز من التكامل بين المدير المشرف وبين الموظف وتجعل هناك جواً ومناخاً تنظيمياً طبيعياً غير قائم على التوتر والتشنج.

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الاستقطاب الإلكتروني كأحد إبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المستشفيات الخاصة القطرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً. ويستنتج الباحث من هذا البعد أن المستشفيات القطرية عند ممارستها لنشاط الاستقطاب الإلكتروني إنما تعتمد على إيجاد نماذج الإلكترونية لعمليات الاستقطاب بحيث تجعل من هذه العمليات تعزيزاً للشفافية في نشاطات التعيين والاختيار، إضافة إلى إمكانية تعزيز نجاح مثل هذه الممارسات ويقلل من معدلات دوران العمل وجميع هذه الأنشطة إنما تتم من خلال رابط إلكتروني مع موقع الموارد البشرية في المستشفيات المبحوثة مما يمكن من التواصل المستمر بين المستقطبين وإدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة القطرية.

ويرى الباحث أن هذه النتائج قد تُعزى إلى أن المستشفيات الخاصة القطرية، ومن خلال إدارتها، تسعى إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية فيها من أجل تحسين أدائهم لمهامهم المنوطة بهم، وتحقيق

أهدافهم وأهدافها، لكنها بحاجة إلى بذل جهد أكبر في هذا المجال، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن إدارات المستشفيات الخاصة القطرية مقتنعة بأهمية ممارسات الموارد البشرية إلكترونياً من خلال العمل على تكوين ممارسات موارد بشرية إلكترونياً (الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وغيرها من الأنشطة الأخرى)، لما لها من تأثير في سير العملية الخدمية التي تقوم بها المستشفيات الخاصة في دولة قطر، وهذه النتيجة هي انعكاساً لما يراه العاملون في هذه المستشفيات من أهمية استقطاب للموارد البشرية المتميزة، وذلك من خلال قيام المستشفيات الخاصة القطرية بتقييم المتقدمين للعمل فيها قبل اختيارهم للعمل ومن ثم تعيينهم، كما تدرك المستشفيات الخاصة القطرية قدرات كل فرد مما يساعدها في تحديد الأعمال التي يمكن أن تسند لهم. ونظراً لتنوع المهام التي تنجزها المستشفيات الخاصة القطرية فهي حريصة على اختيار العاملين من ذوي الخبرات المتنوعة، بحيث تراعي استقطاب واختيار العاملين من فئات عمرية مختلفة من الشباب والكبار. ومع إن الدرجة المتوسطة لا تعطي مؤشراًً مثالياً لهذه المستشفيات إلا أنها تعد انطباعاًً إيجابياًً عن ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية في المستشفيات الخاصة القطرية.

كما تُعزى هذه النتيجة إلى أن المستشفيات الخاصة القطرية تعمل على تزويد العاملين بالمهارات المطلوبة من خلال إشراكهم في برامج تدريبية إلكترونية تتعلق بطبيعة المهمات المطلوب منهم إنجازها، وكيفية التعامل مع المعلومات والمعرفة ذات الصلة بموضوعات اختصاصهم، وربما جاءت هذه النتيجة لأن القادة الإداريين في المستشفيات الخاصة القطرية يهتمون بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دقيق، ويعزز ذلك من خلال عقد جلسات للعصف الذهني ومشاركة العاملين في مؤتمرات عن بعد وتشجيعهم على التباحث في الحالات العملية المستمدة من واقع عملها وممارساتها،

وإفادة العاملين الجدد من خبرة زملائهم القدامى والتعلم منهم. وكذلك إفساح المجال للعاملين ذوي الخبرة فيها لنقل خبرتهم إلى زملائهم والإفادة منها. وتعزيز عمليات التعلم والتطوير والتدريب من خلال إيفاد العاملين في بعثات خارجية للاطلاع على تجارب ناجحة للإفادة منها في العمل، وتعلم اللغات الأجنبية.

كما تظهر النتيجة أن هناك اهتماماًً متوسطاًً من جانب المستشفيات الخاصة القطرية لرسم مسارات مهنية للعاملين فيه مما يساهم في تطوير مشاريع المستشفيات الخاصة القطرية. وكذلك الاهتمام المتوسط بعمل العاملين بتوفير الفرص المناسبة لهم من أجل التعلم^٣ من خلال برامج التدريب. وقد تكون هذه النتيجة

انعكاساً لما يقدمه المديرين من دعم للعاملين، وتمكينهم من العمل على تنفيذ رؤية المستشفيات الخاصة القطرية، أو قد يكون السبب وراء هذه النتيجة راجعاً إلى تأكيد القادة في المستشفيات القطرية، على أن النشاطات المتنوعة التي تتم داخل المستشفيات متسقة بشكل تام مع قيم هذه المستشفيات وثقافتها.

وهذا يتفق مع دراسة كل من السماوي (2014) وسمية (2014) حيث بينت الدراستان أن ممارسات الموارد البشرية كان متوسطاً في المنظمات التي بحثت، كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Lazim & Azizan (2013) من حيث ارتفاع مستوى الأهمية لكل من الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير، واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Akhtar 2008)، حيث بينت هذه الدراسات إن تطبيق وتبني ممارسات الموارد البشرية كانت بدرجة متوسطة.

ويستنتج الباحث من ذلك أنه كلما كان هناك اهتمام بممارسات الموارد البشرية الإلكترونية انعكس ذلك نحو ترسيخ مفهوم الأداء المؤسسي والتعلم التنظيمي. وكلما كان هناك اهتمام في التدريب الإلكتروني، اتجهت المستشفيات القطرية نحو ترسيخ مفهوم التعلم التنظيمي عن بعد. وهذا يشير إلى أهمية وظيفة التدريب والتطوير الإلكتروني في المساهمة في بناء التعلم التنظيمي بشكل كبير الأمر الذي يتطلب تعزيز العلاقة بين التدريب من جهة وتطوير الموارد البشرية من جهة أخرى؛ لأن التدريب يتضمن مداخل واسعة تعيد تشكيل ممارسات إدارة الموارد البشرية كافة.

2-1-1-5: النتائج المتعلقة بتحليل الوصفي لعمليات التعلم التنظيمي

أشارت النتائج إلى أن عمليات التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة القطرية كانت متوسطة ومرتفعة ومرتفعة حسابي بلغ (2.40)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعمليات التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة القطرية بين (1.97 - 2.83)، وقد جاء بعد التعلم التكميلي بالمرتبة الأولى ومرتفعة حسابي (2.83)، تلاه التعلم التوليدي بمرتبة متوسطة حسابي (1.97) وفي المرتبة الثانية.

وقد تبين أن مستوى التعلم التكيفي في المستشفيات الخاصة القطرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن المستشفيات الخاصة القطرية تعمل بالاهتمام متوسط بالتعلم ومصادر الحصول عليها من منطلق أنها تقوم بجمع المعلومات والبيانات من أقسام المستشفيات الخاصة القطرية، وتعمل جاهدة على أن تطبق التدريب والتطوير وتعتبره من مهامها وتعطي إشارات إنذار عن كل ما يحصل في بيئته الخارجية وتحاول التعامل معه إيجابياً كما يعمل على تحقيق مبدأ المشاركة بين العاملين في الخبرات والتجارب التي يمتلكونها وكذلك المؤسسات المماثلة له في المهام، وهذه العمليات تكون بالاعتماد على الهيكل الرسمي الذي تمتلكه الشركات وتعزز سير المعرفة من خلاله، علاوة على أن المستشفيات الخاصة القطرية تعمل بشكل كبير على تطبيق وتفعيل فرق العمل في معظم العمليات التي تقوم بها وتحث الآخرين على المساعدة إذا حصل خطأ في العمل للاستفادة من التعلم من الخطأ.

كما تبين أن مستوى التعلم التوليدي في المستشفيات الخاصة القطرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان منخفضاً، حيث تبين من نتائج التحليل أن الإدارة العليا في المستشفيات القطرية تفتح أبوابها بمستوى منخفض للاستماع للأفكار والمقترحات وطرق العمل من أي موظف، ولا تسمح إدارة هذه المؤسسات دائماً في تشجيع التفكير لتقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين طرق العمل، علاوة على عدم إعطاء الوقت الكافي للتعلم من المشاكل وليس حلها فقط، وإن الفرصة للتجريب والبحث عن أفضل الطرق لإنجاز العمل منخفضة المستوى وإن نسبة الانفتاح بين العاملين فيما يتعلق بتبادل وجهات النظر المختلفة وتبادل المديرين في المستشفيات الخاصة القطرية باستمرار وجهات النظر مع العاملين أكثر مما يكونوا ممثلين فقط لوجهة نظر الإدارة العليا جاءت بدرجة منخفضة أيضاً.

3-1-1-5: النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لتحسين الأداء المؤسسي

أشارت النتائج إلى أن مستوى تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة القطرية كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.84).

وهو ما يمكن تفسيره بأن إدارة المستشفيات القطرية يحققون مستوى أداء مؤسسي متوسط من خلال اهتمامهم بالخدمة المقدمة للعملاء بجودة متوسطة وان الموارد المتوفرة في المستشفيات متوفرة بدرجة متوسطة مما ينعكس على أداء هذه المستشفيات، إضافة إلى قدرة المستشفيات ممثلة بإدارتها المالية لديها تصورات بدرجات متوسطة حول السيناريوهات والخطط المالية الموضوعة. كما أن المستشفى يلتزم بهذه الخطط والموازنات بدرجات متوسطة، هذا من جانب أما من جانب آخر فإن المستشفيات تهتم بالبعد الاستراتيجي بدرجة متوسطة من حيث اهتمامها بنشر معلومات حول رؤيتها ورسالتها للمواطنين متلقو الخدمة، علاوة على أن المستشفيات الخاصة القطرية تدعم الإبداع والابتكار بدرجات متوسطة وربما يكون مبرر ذلك أن هذه المستشفيات البعض منها مستشفيات غير بحثية أو أن البحوث في قطاع المستشفيات على درجة من الخطورة العالية.

4-1-1-5: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، ونظام تقييم الأداء الإلكتروني ونظام التعويضات الإلكتروني) في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة القطرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تدل نتائج الفرضية المتعلقة بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، ونظام تقييم الأداء الإلكتروني ونظام التعويضات الإلكتروني) في الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة القطرية على أهمية هذه الأبعاد جميعها، مما يشير إلى أن المستشفيات الخاصة القطرية تتبع طرق سليمة في عمليات الاستقطاب والاختيار والتوظيف والتدريب والتعويضات الإلكتروني وهذه استراتيجية تمتاز بها المستشفيات الخاصة القطرية وتحاول أن تصل بالعاملين بأعلى مراتب المهارات المتنوعة مع وجود اختلاف

من حيث التأثير من قبل هذه الأبعاد حيث كان أعلاها البعد المتعلق بالاستقطاب الإلكتروني من حيث اعتماد المستشفيات الخاصة القطرية على الوسائل والربط الإلكتروني في استقطاب الموارد البشرية تلاها من حيث التأثير في الأداء المؤسسي الممارسة المتعلقة بتقييم الأداء الإلكتروني ثم التعويضات الإلكترونية وأخيراً التدريب الإلكتروني وربما يعود هذا الترتيب من حيث التأثير إلى أن نظام التعويضات والتدريب تأتي كمراحل متأخرة تسبقها المراحل المتعلقة بالاستقطاب ثم تقييم الأداء حيث من خلال هاتين الممارستين يتم استخدام مخرجاتهم في تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم تحديد نسبة المكافآت والتعويضات للعاملين في مختلف الوحدات التنظيمية في المستشفيات القطرية. وقد انسجمت هذه النتيجة مع دراسة السماوي (2014) التي تناول فيها اثر التدريب والتنمية في الأداء للعاملين، ودراسة فوطة والقطب (2014) التي درس فيها اثر ممارسات الموارد البشرية في تعلم وفمو العاملين.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، نظام تقييم الأداء الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكتروني) في التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة القطرية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

تدل نتائج الفرضية المتعلقة بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، ونظام تقييم الأداء الإلكتروني ونظام التعويضات الإلكتروني) في التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة القطرية على أهمية هذه الأبعاد جميعها، مما يشير إلى أن المستشفيات القطرية تتبع طرق سليمة في عمليات الاستقطاب والاختيار والتوظيف والتدريب والتعويضات الإلكتروني وهذه استراتيجية تمتاز بها المستشفيات الخاصة القطرية وتحاول أن تصل بيئة التعلم التنظيمي لأعلى المهارات والمعرفة المتنوعة من خلال اتباع نوعين من التعلم الأول يشير إلى التعلم التوليدي أما الآخر فيشير إلى التعلم التوليدي مع وجود اختلاف بين النوعين من حيث التأثير من قبل أبعاد إدارة الموارد البشرية، حيث كان أعلاها البعد المتعلق بتقييم الأداء الإلكتروني من حيث اعتماد المستشفيات الخاصة القطرية على الوسائل والربط الإلكتروني في عمليات التقييم للموظفين العاملين في الأنشطة المختلفة تلاها التدريب الإلكتروني من حيث أثره في التعلم التنظيمي ثم الاستقطاب الإلكتروني

وأخيراً نظام التعويضات الإلكتروني وربما يعود هذا الترتيب من حيث التأثير إلى أن نظام تقييم الأداء يأتي في مرحلة مبكرة لتحديد نقاط الضعف في المعرفة والمهارات لتحديد الاحتياجات التدريبية كمرجع لنظام تقييم الأداء، ثم يأتي نظام التدريب لتنفيذ الاحتياجات التدريبية المحددة للعاملين بعدها يأتي نظام التعويضات لمكافأة الملتحقين بالبرامج التدريبية وفي حال عدم وجود الموارد البشرية الكفؤة يأتي دور الاستقطاب الإلكتروني لسد العجز الحاصل في الموارد البشرية ملئاً الشاغر من الموارد البشرية ذات الأداء والتعلم المرتفع مهارياً ومعرفياً، وقد انسجمت هذه النتيجة مع دراسة كل من الكساسبة وآخرون (2010)، ودراسة Kumar & Idris (2006).

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات التعلم التنظيمي بأبعاده (التوليدي والتكيفي) في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات القطرية في المستشفيات الخاصة القطرية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. وتدلل هذه النتيجة على أن عمليات المستشفيات الخاصة القطرية تتطلب من العاملين التكيف مع العديد من المهام التي تنجز من قبلهم وأن يكونوا مستعدين لمهام غير معتادين عليها، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Obeidat et al. (2013)، ودراسة Kumar & Idris (2006).

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مجتمعة في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة القطرية من خلال عمليات التعلم التنظيمي في المستشفيات القطرية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. أشارت النتائج إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مجتمعة لها اثر في الأداء المؤسسي ويزداد هذا التأثير بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط حيث أن ممارسات الاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء ونظام التعويضات الإلكتروني لها أثرها الواضح في الأداء المؤسسي، وكانت هذه النتيجة انسجاماً مع النتيجة التي تم التوصل إليها في دراسة كل من Obeidat et al. (2013)، ودراسة Kumar & Idris (2006). ودراسة الكساسبة وآخرون (2010) حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي أو التمكين أو غيرها من المتغيرات التي بحثت في دراساتهم.

5-2: الاستنتاجات

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي. وعلى أساس نتائج هذه الدراسة، يخلص الباحث النقاط التالية:

لعبت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية دوراً كبيراً في ضمان أداء المهام لكل من الأفراد والفرق على النحو المطلوب. ولذلك، فإن المنظمة تكون قادرة على ضمان الجودة في العمليات والخدمات، وهذا ما يحقق رضا العملاء، وهذا هو المهم في المحافظة على العملاء.

من خلال هذه الدراسة، أظهرت أن ممارسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية له تأثير إيجابي على رفع كفاءة المستشفيات، وهذا يعطي الموارد البشرية أهمية كبيرة.

لا يقتصر تنفيذ نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لموظفي الموارد البشرية، ولكنه يشمل أيضاً جميع عناصر الشركة والموظفين والإداريين.

تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المستشفيات يعطي المستشفى ميزة تنافسية، من خلال التكيف بسرعة مع التغيرات الخارجية، وتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء في وقت قصير.

تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يقلل من التكاليف، ويحسن الإجراءات من أجل تشغيل العمليات والمهام بشكل أسرع.

5-3: التوصيات

وفقاً للنائج والاستنتاجات المستخلصة من الدراسة، الباحث هنا يقدم بعض التوصيات التي يؤمل على أصحاب القرار أن يؤخذ بها وذلك لتعزيز الفوائد المرجوة من تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية عبر مستويات المستشفيات بأكملها. ويعرض الباحث من خلال النقاط التالية أهم التوصيات استناداً إلى نتائج واستنتاجات هذه الدراسة:

على المستشفيات الخاصة القطرية أن تستثمر في نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، لما لها من أهمية في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

على المستشفيات الخاصة القطرية التكيف مع التغير السريع في بيئة الأعمال باستخدام نظام تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتعزيز أدائها وتحقيق الميزة التنافسية.

على المستشفيات الخاصة القطرية استخدام تطبيقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتحسين الأداء المؤسسي من خلال توفير كافة احتياجات ورغبات خدمات المرضى للوصول إلى مستوى عال من الرضا.

على المستشفيات الخاصة القطرية استخدام تطبيقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال أسرع وقت لتسويق للمنتجات أو الخدمات لإتاحتها للمستهلكين في الوقت المناسب.

على المستشفيات الخاصة القطرية استخدام تطبيقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتحسين أداء المنظمة من خلال خلق طرق جديدة للابتكار في المنتجات أو العمليات لتحسين فعالية وكفاءة المستشفيات.

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية اصل وجوهر الأعمال في المستشفيات حيث يتم من خلالها تحديد جميع المهام والإجراءات في المنظمة؛ وبالتالي، يجب على المنظمات تطوير وتعزيز النظام واستخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لزيادة أدائها.

القيام بالدراسات الجديدة التي تسعى إلى فهم تأثير تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM على الرضا التنظيمية وعوامل هذا الأثر.

تعتمد هذه الدراسة أساساً على استبيان لجمع البيانات ذات الصلة، وأنها ليست خالية من التحيز. وبالتالي، فمن المستحسن العمل في المستقبل لاستخدام أساليب أخرى مثل المقابلات أو التركيز مجموعة بحثية من أجل فهم أفضل لظاهرة الدراسة.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية

- حريم، حسين (2003)، إدارة المنظمات منظور كلي، (ط1)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن، فلاح حسن (2009)، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الحموز، لبنى (2016)، أثر تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في الملكية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- الدحله، فيصل عبد الرؤوف (2001)، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، (ط1)، (د.ن).
- دليل وزارة تطوير القطاع العام، (2010).
- دودين، احمد يوسف (2010)، بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، (ط1)، عمان دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- الرحاحله، عبد الرزاق (2010)، نظرية المنظمة، (ط1)، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- زايد، عادل محمد (2004)، تطبيق مدخل الأداء المتوازن في القطاع الحكومي. ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 15-17/3/2004.
- السالم، مؤيد (2009)، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، (ط2)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السماوي، احمد علي ثابت (2013)، دور التدريب والتنمية في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن ودور إدارة المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- سمية، عباس (2014)، أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة خلال 2014. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

الطعامنة، محمد (2005)، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها. ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 15-17/3/2004.

العدلوني، محمد اكرم (2002)، العمل المؤسسي، (ط1)، بيروت: دار الحزم.

العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين (2010)، تطور إدارة الموارد البشرية، (ط1)، عمان، الأردن: دار اليازوري.

عطياني، مراد وأبو سلمى، عبدالله (2014)، أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن). دراسات - العلوم الإدارية، 41(2)، 388-401.

الغالبى، محسن منصور وإدريس، وائل محمد (2007)، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

فوطه، سحر محمد والقطب، محي الدين (2013)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم وفمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، 15(1)، 163-178.

الكرخي، مجيد (2007)، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، (ط1)، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع. الكساسبة، محمد والعميان، محمود والفاعوري، عيبر (2010)، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال ابو غزالة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 6(1)، 163-183.

الكساسبة، يوسف سالم (2013)، أداء العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية: دراسة حالة على شركة ميناء الحاويات العقبة (ACT). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

كشوي، باري (2006)، إدارة الموارد البشرية، (ط2)، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

مبارك، حمد الله (2004)، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء، دراسة تحليلية لشركات التأمين الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

مخيمر، عبد العزيز (2000)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. ندوات ومؤتمرات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المري، حجاج بن صالح (2010)، إدارة الأفراد، (ط1)، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2007)، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المنصورة: المكتبة العصرية.

الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2009)، إدارة الأداء بقياس بطاقة الأداء المتوازن، (ط1)، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

النوفل، بدر عيسى (2010)، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالبنوك التجارية الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

هال، ريتشارد (2001)، المنظمات، هياكلها، عملياتها، مخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، الرياض: معهد الإدارة العامة.

الهيبي، خالد عبد الرحيم (2010)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، (ط3)، عمان: دار وائل للنشر.

الوقفي، علي (2004)، تطور ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

Akhtar, S., Ding, Z. and Gloria, G. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(1), 15–32.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.

Berends, Mark, Matthew G. Springer, and Herbert J. Walberg (Eds.) (2008a). *Charter School Outcomes*. Mahweh, NJ: Lawrence Erlbaum Associates/Taylor and Francis Group.

Biesalski, E. (2004). Knowledge administrative and strategic role, *Human Resource Management*, 36, 49-56.

Bondarouk, T. and Ruël, H. (2009) Electronic human resource management: challenges in digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514.

Bondarouk, T., Ruel, H. and van der Heijden, B. (2009). E-HRM effectiveness in a public sector organization: a multi-stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 578-590.

Callen, Jeffrey L., Klein, April & Tinkelman, Daniel (2010). *The Contextual Impact of Nonprofit Board Composition and Structure on Organizational Performance: Agency and Resource Dependence Perspectives*.

Choochote, K. and Chochiang, K.(2015) Electronic Human Resource Management (e-HRM) of Hotel Business in Phuket. (IJACSA) *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 6(4), 73-78.

Daft, Richard L. (2010). Organization Theory and Design, (10th ed.). South-Western Cengage Learning 5191 Natorp Boulevard Mason, OH 45040 USA.

Denisi, A. S. and Griffin, R. E. (2001), Human Resources Management, New York: Houghton Mifflin Company.

Farago, J. and Skyrme, D. (1995). The Learning Organization, (On-line), Available at: <http://www.skyrme.com/insight/3lrnorg.htm>.

Farzianpour, F., Irani, A. and Foroushani, A.R. (2016) Determine the level of Organizational Learning Capability in Teaching hospitals in Bandar Abbas City-Iran, Health, 8, 24-31.

Finger, M. & Brand, S. (1999). The Concept of The Learning Organization, Applied To The Transformation of The Public Sector, In M. Easterby-Smith, L. Araujo and J. Burgoyne, Organizational Learning and The Learning Organization, London: Sage.

Fletcher, P. (2005). From Personnel Administration to Business-Driven Human Capital Management: The Transformation of the Role of HR in the Digital Age, San Francisco, CA.

Foster, S. (2010). Making Sense of e-HRM: Technological Frames, Value Creation and Competitive Advantage. Thesis submitted to the University of Hertfordshire. [online] [cited 2016-08-20]. Available from Internet: <URL:<http://hdl.handle.net/2299/4511>>.

Frayne, CA. & Geringer JM (2005). Self management Training for Joint Venture General Mangers, Hum. Resour. Plann, 15, 69-85.

Garavan, Thomas N. (1997). Training, development, education and learning: different or the same?. *Journal of European Industrial Training*, 21(2), 39–50. <http://dx.doi.org/10.1108/03090599710161711>

Guechtouli, M. and Guechtouli, W. (2009). Information technologies' impact on individual learning process: the case study of a community of practice. In Bondarouk, T., Ruël, H., Guiderdoni-Jourdain, K. and Oiry, E. (2009). *Handbook of research on E-Transformation and human resource management technologies: organizational outcomes and challenges*. IGI Global, p. 352-364.

Gueutal, H. J. and Stone, D. L. (2005). *The brave new world of E-HRM: Human Resource Management in the Digital Age*, Jossey-Bass.

Gürol, Y., Wolff, A. & Berkin, E.E. (2010). E-HRM in Turkey: A Case Study. In: *Encyclopedia of E-Business Development and Management in the Global Economy*, 530-540. Business Science Reference. NY, USA.

Hanna, P. (2003). *Designing Organizations for High Performance*, (1st Edition). Prentice Hall Organizational Development Series.

Hill, C. and Jones, R. (2001). *Strategic Management*, (5th Ed.). Houghton Mifflin, MeansBusiness, Inc.

Ho, Li-An (2008). What affects organizational performance?: The linking of learning and knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1234-1254

Hodgkinson, Myra (2000). Managerial perceptions of barriers to becoming a "learning organization. *The Learning Organization*, 7(3), 156- 167.

Jarrar, Yasar and Schiuma, Giovanni (2007). Measuring performance in the public sector: challenges and trends. *Measuring Business Excellence*, 11(4), 4–8.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, (October), 72-80.

Kazimoto, P. (2016). Employee Engagement and Organizational Performance of Retails Enterprises. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 516-525. <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2016.64047>.

Kotler, Philip (2000). *Marketing management*, Prentice Hall of India.

Kumar, N. and Idris, K. (2006). An examination of educational institutions' knowledge performance: analysis, implications and outlines for future research. *The Learning Organization*, 13(1), 96-116.

Lazim, Y. and Azizan, N. (2013). The influence of human resources management practices, and government's role in the organizational performance of small businesses in Malaysia. *ASIAN Journal of Management Research*, 4(2), 266-287.

Lee, I. (2005). The Evolution of E-Recruiting: A Content Analysis of Fortune 100 Career Web Sites. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 3(3), 57-68.

Lengnick-Hall, M.L. & Moritz, S. (2003). The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function. *Journal of Labour Research*, 24(3), 365-379.

Macinati, S. M. (2008). The relationship between quality management systems and Organizational performance in the Italian National Health Service. *Elsevier Ireland Ltd*, 85(7), 228-241.

Malhotra (1996). *Marketing Research: An Applied Orientation*, (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Marler, J.H. (2009). Making human resources strategic by going to the Net: reality or myth?. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 515-527.

Moilanen, Tarja (2013). *The consequences of e-HRM on line managers*. Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology.

Obeidat, B., Masa'deh, R. and Abdallah, A. (2014). The Relationships among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes: A Structural Equation Modeling Approach. *International Journal of Business and Management*, 9(3), 9-26.

Odumeru, J. and & Dr. Ilesanmi, O. (2013). The Effects of Human Resources Development on Financial Performance of Organizations. *Asian Business Review*, 2(1), 19-23.

Olve, N., Roy, J., and Wetter, M. (2000). Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard. *Work Study*, 49(1). doi: 10.1108/ws.2000.07949aae.004

Peterson, A. T. (2003). Predicting the geography of species' invasions via ecological niche modeling. *Quarterly Review of Biology*, 78, 419-433.

Raidén, Ani B. and Dainty, Andrew R.J. (2006). Human resource development in construction organisations: An example of a “chaordic” learning organisation?. *The Learning Organization*, 13(1), 63 - 79

Retna, Kala S. & Tee, Ng Pak (2006). The challenges of adopting the learning organisation philosophy in a Singapore school. *International Journal of Educational Management*, 20(2), 140–152.

Saberian, Fatemeh (2015). The effect of electronic human resources management on quality of services provided by human resources in the insurance industry (Case Study: Iran Insurance company in Tehran city). *International Journal of Scientific Management and Development*, 3(9), 560-567.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday..

Shaw, J. D., Gupta, N. & Delery, J. E. (2005). Voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48, 50–68.

Skerlavaj, M. & Dimovski, V. (2006). Influence of organizational learning on organizational performance from the employee perspective: The Case of Slovenia. *Management*, 11(1), 75-90.

Sun, P.Y.T. & Scott, J.L. (2003). Exploring the divide - organizational learning and learning organization. *Learning Organization*, 10(4), 202-215.

Tasie, G. (2016). An Exploratory Review of Total Quality Management and Organizational Performance, *International Journal of Business & Law Research*, 4(1), 39-45.

Thomas, Keith & Stephen, Allen (2006). The learning organization: a meta-analysis of themes in literature. *The Learning Organization*, 13(2), 123–139.

Walker, J. (2001). *Web-based human resources: The technologies and trends that are transforming HR*, New York: McGraw-Hill.

Wijnhoven, Fons (2001-06-01). "Acquiring Organizational Learning Norms A Contingency Approach for Understanding Deutero Learning. *Management Learning*, 32(2), 181–200. doi:10.1177/1350507601322002. ISSN 1350-5076

Yusoff, M.Y., Ramayah, T. & Haslindar, I. (2011). HR Roles and E-HRM: Some initial evidence from Malaysia. *International Journal of Current Research*, 33(2),131-138.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة

السيد الأستاذ/

السيدة الأستاذة /

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة والتي صممت أسئلتها لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث الذي أقوم به بعنوان "أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر". استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

لذا أرجو التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بأمانة وموضوعية علماً بأن هذه البيانات لإغراض البحث العلمي فقط ولن تستخدم في أي مجال آخر .

وتفضلوا قبول فائق الاحترام ،،،

الباحث

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئات	ضع إشارة (x) في المكان المناسب
النوع الاجتماعي	ذكر	
	أنثى	
الفئة العمرية	اقل من 30 سنة	
	من 30- اقل من 40 سنة	
	40- اقل من 50 سنة	
	50 سنة فأكثر	
المستوى العلمي	دبلوم فأقل	
	بكالوريوس	
	دراسات عليا	
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	
	سنوات 10 اقل من 5-	
	سنة 15 اقل من 10-	
	15 سنة فأكثر	

	مدير	المسمى الوظيفي
	رئيس قسم	
	موظف	

الجزء الثاني فقرات المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

الرقم	المتغير	موا فق بشدة	موا فق بشدة	موافق بدرجة متوسط ة	غير موافق بشدة
الاستقطاب الإلكتروني					
	يحقق استخدام النماذج الإلكترونية (البوابات والمواقع الإلكترونية الاجتماعية) في عملية الاختيار الشفافية في عملية التعيين والاختيار.				
	يقلل اختيار المرشح للتعيين إلكترونيا من معدل دوران العمل للموظفين.				
	تعزز الأدوات والتقنيات المتقدمة (البوابات والمواقع الإلكترونية والاجتماعية) من معدل نجاح التوظيف وعملية الاختيار.				
	يتم الاستقطاب لكل عملية توظيف من خلال نموذج إلكتروني				
	لدى المستشفى خادم إلكتروني داخلي متصل مع نظام الموارد البشرية لتتبع السيرة الذاتية عن طريق مدير الموارد البشرية والوظائف الأخرى.				

التدريب الإلكتروني					
					انا افضل استخدام أدوات التعلم الإلكتروني عن الأساليب التقليدية من أجل التعلم.
					تدعم المهارات الإلكترونية في التدريب مهارات التدريب التقليدية
					معظم عمليات التدريب والتطوير في المستشفى تتم من خلال التدريب والتعلم الإلكتروني
					يحدد المديرين حاجات تدريب الموظفين من خلال نظام الموارد البشرية الإلكتروني
					ينجز تقييم الاحتياجات التدريبية من خلال نظام الموارد البشرية الإلكتروني
					يتم تسجيل بيانات التدريب جميعها عن الموظف وتكون متاحة ليراها جميع الموظفين
					تمتلك المستشفيات دليل تدريب ومقررات عبر الإنترنت
تقييم الأداء الإلكتروني					
					يستطيع الموظف تقييم ذاته من خلال نظام الموارد البشرية الإلكتروني

				يستطيع المدير والموظف أن يراجعا ويناقشوا معا الأداء من خلال نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني	
				مجالات تقييم وتطوير الأداء متاحة في نظام الموارد البشرية الإلكتروني	
				يمكن للموظف رؤية نتيجة تقييم ومراجعة أدائه السنوي من خلال نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني	
				يستخدم المستشفى برنامج تقييم الأداء الإلكتروني لأغراض تقييم الموظفين.	
نظام التعويضات الإلكتروني					
				تمكن أدوات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من تكامل العمليات (مثل ربط إدارة الأداء مع التعويضات والتعويض).	
				تعزز أدوات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من تقديم تقارير حول التعويضات للموظفين	
				أفضل أن اجد ملخص راتبي على الإنترنت من الحصول عليه مطبوع ورقيا.	
				بيانات المكافآت متاحة للموظف من خلال نظام إدارة الموارد البشرية	
				يعزز استخدام الأجهزة الإلكترونية لحساب الراتب السرعة والدقة.	

الجزء الثالث فقرات المتغير التابع - الأداء المؤسسي

					يقدم المستشفى خدمات صحية ذات جودة عالية للزبائن
					تتوفر في المستشفى موارد كافية لتحقيق أهدافها
					يقوم المستشفى بوضع خطط وتصورات مالية مستقبلية دقيقة
					يلتزم المستشفى بالموازنة المحددة له
					يقوم المستشفى بنشر معلومات كاملة عنه (الأهداف - الرسالة - البرامج)
					يدعم المستشفى المبادرات الفردية والإبداع
					يطور المستشفى خدماته باستمرار
					يوفر المستشفى شبكة اتصالات معلوماتية مفيدة.
					تسهم الأنشطة البحثية في المستشفى بالتطوير المجتمعي.
					تسهم إدارة المستشفى في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين (ثقافة الجودة- أهمية المبادرات الفردية- الاهتمام بالعملاء)

الجزء الرابع فقرات المتغير الوسيط - التعلم التنظيمي

التعلم التكيفي

					تعترف الإدارة العليا في المستشفيات القطرية بان التدريب الإلكتروني من أولى اهتمامها.
					تعطي المستشفيات القطرية إشارات إنذار عن كل ما يحصل في بيئتها الخارجية وتحاول التعامل معه إيجابيا
					المستشفيات القطرية مستعدة للتعلم من المنظمات الأخرى بخصوص كيفية تطوير أساليب العمل
					أتوقع المساعدة من الآخرين إذا حصل خطأ في عملي للتعلم من الخطأ
					هناك برامج تدريبية للموظفين في جميع مراحل تطور عملهم المهني
					تدرك إدارة المستشفيات القطرية بأن الشهادة التي يحملها الموظف هي جزء مهم يجب إكماله عن طريق المعرفة التطبيقية التي يكتسبها من خلال الأعمال التي يقوم بها
					أشعر بأني كل فترة أحتاج إلى تعلم معارف وأساليب جديدة تمكني من إنجاز عملي

التعلم التوليدي					
					تفتح الإدارة العليا في المستشفيات القطرية أبوابها للاستماع للأفكار والمقترحات وطرق العمل من أي موظف
					تضعني إدارة المستشفيات القطرية دائما في موضع تشجيع للتفكير لتقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين طرق العمل
					يأخذ العاملون المستشفيات القطرية الوقت الكافي للتعلم من المشاكل وليس حلها فقط
					يمتلك العاملين في المستشفيات القطرية الفرصة للتجريب والبحث عن افضل الطرق لإنجاز العمل
					هناك انفتاح بين العاملين فيما يتعلق بتبادل وجهات النظر المختلفة
					يتبادل المديرين في المستشفيات القطرية باستمرار وجهات النظر مع العاملين أكثر مما يكونوا ممثلين فقط لوجهة نظر الإدارة العليا
					يركز النقاش بين العاملين على الأفكار وليس على من يقول الأفكار

ملحق رقم (2)

محكمو أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	الاسم	الجامعة	التخصص
1	الأستاذ الدكتور فايز النجار	جامعة العلوم الإسلامية	نظم معلومات
2	الأستاذ الدكتور نعمه الخفاجي	جامعة الإسراء	إدارة أعمال
3	الأستاذ الدكتور محمد عواد	جامعة مؤتة	إدارة أعمال
4	الدكتور صباح اغا	جامعة البتراء	إدارة أعمال
5	الدكتور سامر الدحيات	الجامعة الأردنية	إدارة أعمال
6	الدكتور حسين العزب	جامعة مؤتة	إدارة عامة
7	الدكتور محمد ابو يمن	جامعة الإسراء	إدارة أعمال