



كلية إدارة الأعمال

تأثير الإدارة الإلكترونية في تعزيز رأس المال البشري لموظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

محمد بن سعود بن عبدالله الاغبري

إشراف الدكتور

ياسر محمد

2025م - 1447هـ



كلية إدارة الأعمال

تأثير الإدارة الإلكترونية في تعزيز رأس المال البشري لموظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

محمد بن سعود بن عبدالله الاغبري

إشراف الدكتور

ياسر محمد

2025م - 1447هـ

الإجازة

تأثير الإدارة الإلكترونية في تعزيز رأس المال البشري لموظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

أعدها الطالب محمد بن سعود بن عبدالله الاغبري

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 30 أكتوبر 2025م وتم إجازتها

إشراف الدكتور ياسر محمد

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

- 1- د. ياسر محمد (مشرفا)
- 2- د. صلاح محمد (مناقشا خارجيا)
- 3- د. محمد بشير (مناقشا داخلي)
- 4- د. خالد ماضي (محكما)

الإقرار

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون الرسالة يعكس آراء الباحث خاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث

محمد بن سعود بن عبدالله الاغبري

التوقيع:

الإهداء

هذا الجهد المتواضع، الذي أسأل الله جلّت قدرته أن يكون خالصا لوجهه الكريم أهديه إلى الرحمة المهداة والسراج المنير، الذي أرسله الله للناس كافة، ليخرج الناس من الظلمات الى النور، بإذن ربهم إلى صراط العزيز الحميد إلى معلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من أناروا طريقي بالعلم والمعرفة، ومن زرعوا في نفسي الإرادة والعزيمة، إلى من سبقونا الى جنات رب السماء ومن فارقتنا أجسادهم وعلقت بنا أرواحهم، إلى روح والدي ووالدتي، والذي أسأل الله جل في علاه أن يجمعني بهم في مستقر رحمته على سرر متقابلين في جنات ونهر في مقعد صدق عند مليك مقتدر.

إلى الكفاح الذي يشاركني حياتي، إلى شريكة العمر التي تعلمت منها أنه لا مستحيل في الحياة مع الإيمان والتخطيط السليم، إلى رفيقة دربي زوجتي أطل الله في عمرها، وجزاها الله خير الجزاء.

إلى قوتي وملاذي وسندي بعد الله، إلى أجمل ما في الحياة، أولادي، أخي، أخواتي وأولادهم.

الباحث: محمد بن سعود بن عبدالله الاغبري

الشكر والتقدير

قال الله تعالى (رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) سورة النمل، الآية 10

بداية أتوجه بشكر المولى جل في علاه على نعمه التي لا تحصى وعلى توفيقه لي في إنهاء هذه الدراسة، قال تعالى (ولئن شكرتم لأزيدنكم) سورة إبراهيم، الآية 7

ثم إنني أتقدم يخالص شكري وتقديري إلى:

أستاذي الفاضل الدكتور ياسر محمد على قبوله الإشراف على هذه الرسالة، وعلى التوجيهات القيمة، فله مني جزيل الشكر والتقدير .

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الذين لم يألوا جهدا في إسداء التوجيهات، وأسلوب المعاملة الشيق الذي عاملوني به والمتمثلة في:

الدكتور: صلاح محمد كمنافش خارجي

الدكتور: محمد بشير من جامعة الشرقية كمنافش داخلي

الدكتور خالد ماضي من جامعة الشرقية كمحكم

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر البالغ لجميع موظفي وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان وكل من بادر بتعبئة الاستبانة وسهل مهمة الباحث.

والله ولي التوفيق،

الباحث: محمد بن سعود بن عبد الله الاغبري

الملخص

في ظل التحول الرقمي المتسارع وما يشهده العالم من تطورات في تكنولوجيا المعلومات، أصبحت الإدارة الإلكترونية أحد الركائز الأساسية في تطوير الأداء المؤسسي، لا سيما في القطاع الحكومي. وقد برزت الحاجة إلى دراسة تأثير الإدارة الإلكترونية على رأس المال البشري بوصفه المورد الأهم في تحقيق الكفاءة والتميز المؤسسي. ورغم تعدد الدراسات في مجال الإدارة الإلكترونية، إلا أن الأدبيات المحلية اظهرت ندرة واضحة في الأبحاث التي تربط بين هذه الإدارة وتنمية رأس المال البشري داخل مؤسسات التعليم، وخصوصًا في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مما شكل فجوة بحثية تستدعي الاستكشاف، خاصة في علاقة الإدارة الإلكترونية بالالتزام التنظيمي كأحد أبعاد رأس المال البشري.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التدريب الإلكتروني، التقييم الإلكتروني) في تعزيز رأس المال البشري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة علمية وزعت على عينة عشوائية طبقية من الموظفين في الوزارة، لقياس العلاقة بين استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية ومستوى تنمية المهارات والكفاءات الوظيفية، اظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من التدريب والتقييم الداخلي في تعزيز الكفاءات الوظيفية والالتزام التنظيمي.

كما كشفت الدراسة عن عدد من التحديات المرتبطة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، أبرزها محدودية البنية التحتية التقنية، ونقص التدريب المستمر، ومقاومة التغيير من بعض العاملين. وتتجلى أهمية الدراسة في أسهامها في سد فجوة بحثية وتوسيع فهم العلاقة بين الإدارة الرقمية وتنمية الموارد البشرية، بما يتوافق مع توجهات رؤية عمان 2040 نحو بناء مؤسسات تعليمية ذكية وفعالة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية - رأس المال البشري - وزارة التربية والتعليم - سلطنة عمان

Abstract

In light of the rapid digital transformation and the global advancements in information technology, e-management has become a cornerstone of institutional performance development, particularly within the public sector. The need has arisen to study the impact of e-management on human capital, considered the most important resource for achieving institutional efficiency and excellence. Despite numerous studies in the field of e-management, local literature reveals a clear scarcity of research linking this approach to human capital development within educational institutions, especially the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. This represents a research gap that warrants exploration, particularly concerning the relationship between e-management and organizational commitment as a dimension of human capital.

This study aims to analyze the impact of e-management, specifically its dimensions (e-training and e-assessment), on enhancing the human capital of employees at the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. The study employed a descriptive-analytical approach, utilizing a scientific questionnaire to be distributed to a systematic random sample of Ministry employees. This questionnaire aimed to measure the relationship between the use of e-management systems and the level of skills development and job competencies. The results are expected to demonstrate a statistically significant positive impact of both training and internal evaluation on enhancing job competencies and organizational commitment.

The study will also reveal several challenges associated with implementing e-management, most notably limited technological infrastructure, insufficient ongoing training, and resistance to change from some employees. The study's significance lies in its contribution to bridging a research gap and broadening the understanding of the relationship between digital management and human resource development, aligning with the goals of Oman Vision 2040 to build smart and effective educational institutions.

Keywords: E-management – Human capital development – Ministry of Education – Sultanate of Oman

المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
صفحة الغلاف	أ
الإجازة	ب
الإقرار	ج
الآية القرآنية	د
الإهداء	د
الشكر والتقدير	هـ
مستخلص الدراسة باللغة العربية	و
مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية	ز
الفصل الأول	5
1.1 المقدمة	6
1.2.1 لمشكلة	7
1.3.1 الأسئلة	9
1.4.1 الأهداف	10
1.5.1 الأهمية	11
1.6.1 الفروض	13
الفصل الثاني	18
2.1 الإدارة الإلكترونية	20
2.2 رأس المال البشري	30
2.3 الدراسات السابقة	40
الفصل الثالث	67
منهج الدراسة	69
مجتمع الدراسة	69

69		عينة الدراسة
70		أداة الدراسة
71		أساليب تحليل البيانات
73		الفصل الرابع
74		تمهيد
74		وصف وتحليل الخصائص
		الديموغرافية لعينة الدراسة
75		الإحصاء الوصفي لأبعاد الدراسة
76		المتوسطات الحسابية والانحرافات
		المعيارية لمتغير الإدارة
		الإلكترونية (المتغير المستقل)
82		المتوسطات الحسابية والانحرافات
		المعيارية لمتغير رأس المال
		البشري (المتغير التابع)
90		اختبار فرضيات الدراسة
99		الفصل الخامس
100		تمهيد
100		الاستنتاجات
103		التوصيات
106		مقترحات مستقبلية
108		المراجع
112		الملاحق

قائمة الجداول :

54	جدول (1-2): مقارنة الدراسات السابقة.....
75	الجدول (4.1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....
76	الجدول (4.2): المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التدريب الإلكتروني.....
79	الجدول (4.3): المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التقييم الإلكتروني.....
82	الجدول (4.4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد تطوير الكفاءات الوظيفية.....
85	الجدول (4.5): المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الالتزام التنظيمي.....
89	الجدول (4.6): ترتيب الأبعاد الكلي لمتغيرات الدراسة.....
91	الجدول (4.7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الإدارة الإلكترونية على رأس المال البشري.....
92	الجدول (4.8): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتدريب الإلكتروني على تطوير الكفاءات الوظيفية.....
94	الجدول (4.9): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتقييم الإلكتروني على الالتزام التنظيمي.....
96	الجدول (4.10): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق في التحديات تعزى لمتغير الوظيفة.....
97	الجدول (4.11): التنبؤ بتطوير الكفاءات: يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار قدرة أبعاد الإدارة الإلكترونية على التنبؤ بتطوير الكفاءات.....
98	جدول (4.12) يعرض الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار قدرة أبعاد الإدارة الإلكترونية على التنبؤ بالالتزام التنظيمي.....

قائمة الأشكال:

12 نموذج الدراسة

	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة 1.1 – المقدمة 1.2 – المشكلة 1.3 – أسئلة الدراسة 1.4 – أهداف الدراسة 1.5 – أهمية الدراسة 1.6 – فرضيات الدراسة 1.7 – حدود الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة :

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جذرية وغير مسبوقة في مجال التكنولوجيا الرقمية، مما أحدث نقلة نوعية عميقة في كيفية إدارة المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. لم يعد التطور التكنولوجي مجرد خيار، بل أصبح ضرورة ملحة تفرضها متطلبات العصر المتسارعة. ومن بين هذه التطورات المحورية، برز مفهوم الإدارة الإلكترونية كأداة فعالة ومتكاملة لا غنى عنها، تهدف بشكل أساسي إلى تحسين الكفاءة الإدارية الشاملة وتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية في مختلف المؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة. إن الإدارة الإلكترونية تتجاوز كونها مجرد تحويل رقمي للعمليات التقليدية؛ بل هي استراتيجية شاملة وممنهجة تسهم بفعالية في تبسيط وتسهيل الإجراءات الإدارية المعقدة، ورفع مستوى الأداء العام للمنظمة، وتحقيق التفاعل الفعال والسلس بين مختلف أطراف العملية الإدارية، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر ديناميكية وشفافية.

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية بشكل خاص في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، حيث تُعد إحدى الركائز الأساسية والجوهرية لتطوير رأس المال البشري. فالموظفون في هذا القطاع الحيوي يمثلون المحرك الأساسي والديناميكي لتحقيق أهداف الوزارة الطموحة في توفير تعليم عالي الجودة يلبي متطلبات العصر الحديث ويتوافق مع التطلعات المستقبلية. ولتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي، بات من الضروري والملح الاستثمار المستمر في تطوير رأس المال البشري من خلال تزويد الموظفين بالمهارات الرقمية والمعرفية اللازمة للتعامل بكفاءة مع أدوات وأنظمة الإدارة الإلكترونية المتطورة، وتشجيع ثقافة الابتكار والإبداع، وتحفيز الأداء المهني المتميز والمستدام.

وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة الأثر العميق للإدارة الإلكترونية في تعزيز رأس المال البشري لموظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. سوف يركز البحث بشكل خاص على تحليل العلاقة المعقدة بين تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية المتكاملة وتطوير الكفاءات والمهارات الوظيفية للموظفين، إضافة إلى استكشاف الدور المحوري لهذه الأنظمة في تحسين البيئة الإدارية العامة وزيادة مستوى الرضا الوظيفي

لديهم. كما يسعى البحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية والمستندة إلى البيانات والإحصاءات الدقيقة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز رأس المال البشري، بما ينعكس إيجاباً ومباشرة على جودة التعليم في السلطنة ككل.

وتأتي هذه الدراسة في إطار الجهود الوطنية المبذولة لدعم وتحقيق رؤية عمان 2040 الطموحة، والتي تركز بشكل أساسي على بناء اقتصاد وطني قائم على المعرفة والابتكار، وتعزيز الدور المحوري للتعليم في تحقيق التنمية المستدامة والشاملة. ويعد الاستثمار في رأس المال البشري أحد المحاور الرئيسية والاستراتيجية لهذه الرؤية، حيث يمثل الأساس المتين لتحقيق الكفاءة الإدارية والتميز المؤسسي في مختلف القطاعات الحيوية في السلطنة، مما يضمن مستقبلاً مزدهراً ومستداماً.

1.2 المشكلة :

تضطلع حكومة سلطنة عمان بمسؤولية وطنية عليا تستهدف تحقيق مستوى معيشي كريم ومستقر للمواطنين، والارتقاء بمستوى الرفاه الوظيفي في كافة القطاعات. يتزامن هذا المسعى مع توجه استراتيجي نحو الرقمنة الشاملة وتنظيم بيئات العمل بما يتوافق بدقة مع متطلبات التطورات العالمية المتسارعة. وتعمل "رؤية عمان 2040" كإطار لهذه الأهداف الطموحة، حيث تسعى لتعزيز الميزة التنافسية للسلطنة إقليمياً وعالمياً، والاستجابة الفعالة للمتغيرات الدولية، مع إيلاء أهمية قصوى للاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس مال الوطن الحقيقي، والعمل على تحفيز الإبداع والابتكار، وتحقيق التنمية المتوازنة لكافة المحافظات لضمان توزيع عادل لمكتسبات التنمية (رؤية عمان 2040).

في خضم الثورة الرقمية العالمية غير المسبوقة والتوجه نحو الحكومات الذكية، تبنت دول مجلس التعاون الخليجي، ومن ضمنها سلطنة عمان، استراتيجيات لتحويل خدماتها الحكومية من النمط التقليدي إلى خدمات إلكترونية وذكية متقدمة. وتؤكد جملة من الأبحاث والدراسات السابقة، ومنها

دراسة (الهيتي، 2016)، و (البلوشية والحراصي والعوفي، 2020)، و (الشناق، 2022)، الدور الاستراتيجي والحاسم للتحويل الرقمي في المؤسسات، وتحديدًا في استخدام "الإدارة الإلكترونية" كرافعة لتحسين الأداء المؤسسي العام ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

تأكيداً لأهمية الإدارة الإلكترونية كأداة محورية في رؤية عمان 2040 لتحقيق محوري الحوكمة الرشيدة والتميز في الأداء، برزت وزارة التربية والتعليم كأحدى المؤسسات الحكومية الرائدة التي سعت إلى تطبيق وتفعيل أنظمة الحكومة الإلكترونية بنجاح. وقد كرست الوزارة جهودها لتوظيف التقنيات الحديثة في مجالات الإدارة والتعليم، مع تركيز خاص على تطوير وتنمية "رأس المال البشري"، الذي يشكل الدعامة الأساسية لتحقيق الإبداع والتميز في كافة جوانب العمل. هذه المبادرات تهدف إلى دعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية، مما يسهم في خلق قيمة تنافسية للمؤسسة ويرفع من مستوى كفاءتها التشغيلية والتعليمية.

على الرغم من الإنجازات المتحققة، لا تزال هناك تحديات جوهرية تحد من الاستغلال الأمثل لتقنيات الإدارة الإلكترونية، خاصةً فيما يتعلق بتعزيز وتطوير رأس المال البشري. ومن أبرز هذه المعوقات: القصور في توفير التدريب النوعي والمستمر للموظفين على الأنظمة التقنية الحديثة، ومعوقات مرتبطة بالبنية التحتية في المناطق الأقل حظاً في التطور، بالإضافة إلى وجود مقاومة للتغيير لدى فئة من الموظفين الذين يميلون للاحتفاظ بالآليات التقليدية في إنجاز الأعمال. تشير هذه التحديات مجتمعة إلى وجود تباين واضح وفجوة بين الطموح المرجو من تطبيق الإدارة الإلكترونية والواقع الفعلي في مسيرة تنمية الكفاءات الوظيفية وتحقيق التنمية المهنية المستدامة.

انطلاقاً من هذه الفجوة، تتجسد مشكلة الدراسة الراهنة في محاولة الإجابة عن التساؤل المحوري :ما هو حجم الإسهام الفعلي الذي تقدمه الإدارة الإلكترونية في تدعيم وتطوير رأس المال البشري لموظفي وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان؟

1.3 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية، عبر مكوناتها الرئيسيين (التدريب الإلكتروني والتقييم الإلكتروني للأداء)، في مستوى تعزيز رأس المال البشري لدى الكوادر الوظيفية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان؟

الأسئلة الفرعية:

- ما درجة تأثير التدريب الإلكتروني في تطوير وتحسين رأس المال البشري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان؟
- ما مدى تأثير استخدام التقييم الإلكتروني للأداء في الارتقاء برأس المال البشري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان؟
- ما أبرز المعوقات التي تعترض مسار تطبيق الإدارة الإلكترونية في دعم وتنمية رأس المال البشري بموظفي وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟

– ما هي المقترحات الاستراتيجية لمعالجة التحديات المذكورة لزيادة كفاءة الإدارة الإلكترونية

في تنمية الكفاءات الوظيفية وتحقيق التميز المؤسسي؟

1.4 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في بيان تأثير الإدارة الإلكترونية في تعزيز رأس المال البشري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

- تحليل تأثير الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة (التدريب الإلكتروني والتقييم الإلكتروني) على تعزيز رأس المال البشري وتطوير الكفاءات الوظيفية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- تقييم دور التدريب الإلكتروني في تحسين الكفاءات المهنية وتطوير المهارات الوظيفية للموظفين، بما يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي.
- دراسة تأثير التقييم الإلكتروني على أداء الموظفين وتحفيز الابتكار الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- تحديد التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز رأس المال البشري واقتراح حلول عملية لمعالجتها.
- اقتراح توصيات لتعزيز فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية، بما يدعم تحقيق رؤية عمان 2040 في تطوير الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي.

1.5 أهمية الدراسة:

يسوق الباحث أهمية الدراسة الى جانبين كما يلي :

أولاً: الأهمية العلمية

تعالج هذه الدراسة موضوعاً حديثاً وحيوياً يتسم بالأهمية المتزايدة في المشهد الإداري المعاصر، وهو الإدارة الإلكترونية، التي أصبحت تُشكل إحدى الركائز الأساسية والضرورية في تطوير الأداء

المؤسسي الشامل، وذلك في ظل التغيرات الرقمية المتسارعة التي تُعيد تشكيل طبيعة العمليات والمنظمات على مستوى العالم. وتكمن أهمية هذه الدراسة بشكل خاص في ضوء التحول الرقمي الشامل الذي تشهده سلطنة عمان في كافة قطاعاتها، ولا سيما في قطاع التعليم الذي يُعد قاطرة التنمية، بما ينسجم تمامًا مع التوجهات الاستراتيجية لرؤية عمان 2040 الطموحة التي تهدف إلى بناء مجتمع واقتصاد قائمين على المعرفة والابتكار.

كما تسعى الدراسة بشكل حثيث إلى سد فجوة بحثية واضحة وملحة من خلال الربط بين مفهوم الإدارة الإلكترونية وتعزيز رأس المال البشري، وهو مجال لم يُتناول بعمق كافٍ في الأدبيات المحلية، وخاصةً في السياق المحدد لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. هذا النقص في الأبحاث يُبرز الحاجة الماسة إلى دراسات معمقة تُلقي الضوء على هذه العلاقة الحيوية. ومن المتوقع أن تُثري نتائج هذه الدراسة المكتبة الإدارية العربية بشكل كبير، وذلك بتقديم أدلة عملية وميدانية موثوقة، تُسهم بدورها في تطوير فهم علمي أعمق وأكثر شمولاً حول العلاقة الديناميكية بين الإدارة الرقمية الحديثة وتنمية القدرات البشرية، مما يعزز من قدرة المؤسسات على استثمار مواردها البشرية بفعالية أكبر في العصر الرقمي.

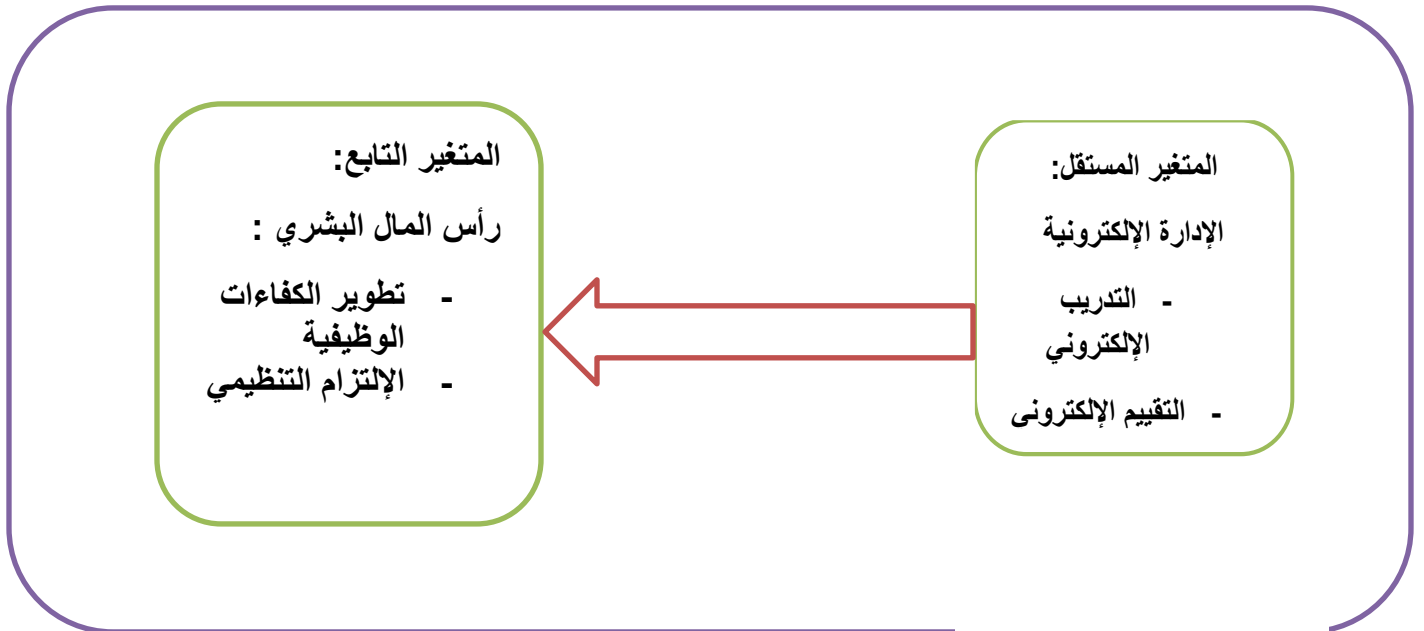
ثانياً: الأهمية العملية

من المنتظر أن تُقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات العملية والقابلة للتطبيق الفوري، والتي من شأنها أن تُمكن صُنّاع القرار في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من تحسين جودة نظم الإدارة الإلكترونية القائمة وتوظيفها بفعالية وكفاءة قصوى لتعزيز الكفاءة المهنية والقدرات الوظيفية للموظفين. هذه التوصيات ستكون مبنية على نتائج بحثية دقيقة وموثوقة، مما يضمن قابليتها للتطبيق العملي وتحقيق الأثر المرجو.

كما ستُسهم النتائج المستخلصة من الدراسة في توجيه الجهود المؤسسية نحو بناء بيئة رقمية داعمة بشكل كامل للتنمية البشرية المستدامة، وتسريع وتيرة التقدم نحو تحقيق أهداف التحول الرقمي الشامل ضمن رؤية عمان 2040. هذا الدعم سيُمكن الوزارة من مواجهة التحديات المستقبلية بمرونة أكبر والاستفادة القصوى من الفرص المتاحة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الدراسة ستوفر أدوات تشخيصية

ومعايير تقييم واقعية وملموسة تستند إلى البيانات الميدانية الدقيقة، بما يُساعد في تصميم برامج تدريبية وتطويرية مستهدفة ومُصممة خصيصًا لتستجيب للاحتياجات الفعلية والملحة للعاملين في القطاع التعليمي، مما يضمن تطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية الحديثة. هذا النهج سيعزز من جاهزية الكوادر البشرية للتعامل مع التحديات الرقمية ويضمن استمرارية التطور المهني.

نموذج الدراسة:



إعداد الباحث

تم اختيار المتغيرات المستقلة في هذا النموذج استنادًا إلى طبيعة التحول الرقمي وأولوياته في بيئة العمل الحكومية، حيث يمثل التدريب الإلكتروني أحد أهم أدوات بناء القدرات وتطوير المهارات لدى الموظفين، من خلال تمكينهم من مواكبة التغيرات التقنية بأساليب مرنة وفعّال (الحراري، 2017). أما التقييم الإلكتروني، فيسهم في دعم قرارات الموارد البشرية من خلال مؤشرات كمية ونوعية دقيقة تعزز مبدأ العدالة والشفافية في تقييم الأداء، مما ينعكس على تحفيز الموظف وتحسين مخرجات العمل (بوفكوس، 2022).

فيما يتعلق بالمتغيرات التابعة، تم اختيار تطوير الكفاءات الوظيفية كونه يمثل المؤشر المباشر على تنمية رأس المال البشري، ويعكس مدى قدرة المؤسسة على الاستثمار في مهارات موظفيها بما يعزز الأداء المؤسسي (أمال ديلمي، 2015). كما يُعد الالتزام التنظيمي مكماً جوهرياً لبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الأداء والجودة، حيث يُعبر عن مستوى انتماء الموظف وولائه المؤسسي، ويُسهّم في ترسيخ الاستقرار الوظيفي وتحقيق التميز في تقديم الخدمات.

يعكس هذا النموذج، في مجمله، العلاقة التفاعلية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وتوجهاتها الحديثة، وبين المؤشرات الحيوية لرأس المال البشري، بما يتماشى مع أهداف رؤية عمان 2040 في التحول الرقمي وبناء مؤسسات تعليمية ذكية وفعّالة.

1.6 فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على فرضيات رئيسية ويتفرع منها عدة فرضيات:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية بأبعادها مجتمعه (التدريب الإلكتروني - التقييم الإلكتروني) في تعزيز رأس المال البشري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم.

الفرضيات الفرعية :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني على مستوى تطوير الكفاءات الوظيفية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتقييم الإلكتروني على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في تصورات موظفي وزارة التربية والتعليم حول التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى سنوات الخبرة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرة الإدارة الإلكترونية (من خلال التدريب والتقييم الإلكتروني) على التنبؤ بدرجة تطوير الكفاءات وتحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.

1.7 حدود الدراسة:

الحدود المكانية:

سيتم تطبيق هذه الدراسة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

الحدود البشرية:

سيتم تطبيق هذه الدراسة على موظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

الحدود الزمانية:

الفترة الزمنية المستغرقة لإنجاز هذه الدراسة من 2024/11/1 – 2025/5/31

	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة 2.1 الإدارة الإلكترونية 2.2 رأس المال البشري 2.3 الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يعد رأس المال البشري المحرك الأساسي للتنمية والابتكار في أي منظمة، لا سيما في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم بفعل الثورة الرقمية. ومع تزايد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، برز مفهوم الإدارة الإلكترونية كأداة حيوية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة الموارد البشرية. يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل ومراجعة للأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وهو تأثير الإدارة الإلكترونية في تعزيز رأس المال البشري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

سيتناول هذا الفصل بالتحليل المفاهيم الأساسية للإدارة الإلكترونية، مستعرضًا أبعادها المختلفة مثل التدريب الإلكتروني والتقييم الإلكتروني، وكيف تسهم هذه الأبعاد في تطوير القدرات والمهارات الفردية والمؤسسية. كما سيتطرق الفصل إلى مفهوم رأس المال البشري وأهميته الاستراتيجية في تحقيق الأهداف التنظيمية، مع التركيز على أبعاده التي تتأثر بالإدارة الإلكترونية، مثل الكفاءات الوظيفية والالتزام التنظيمي. ستقدم مراجعة نقدية للدراسات السابقة المحلية والدولية التي تناولت العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتنمية رأس المال البشري، لتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها، ولبناء أساس معرفي متين يدعم النتائج والتوصيات المستقبلية. يهدف هذا الاستعراض إلى توفير فهم عميق للعلاقات المتشابكة بين المتغيرات، مما يسهم في إثراء المعرفة الأكاديمية والتطبيقية في هذا المجال الحيوي.

2.1 المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية:

2.1.1 مقدمة

تشهد المؤسسات الحكومية في ظل التحول الرقمي ثورة شاملة في أساليب الإدارة والعمليات التشغيلية، مما يستدعي اعتماد نظم الإدارة الإلكترونية لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والشفافية. تُعد الإدارة الإلكترونية ركيزة استراتيجية تسهم في تحسين جودة الخدمات وتقليل الإجراءات الورقية وتسهيل الوصول إلى المعلومات بين جميع أقسام المؤسسة. وقد أظهرت الدراسات الحديثة (العتبي، 2021؛ البلوشي، 2021؛ العامري، 2022؛ الحراسي، 2022) أن تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية يعزز من فعالية الأداء الإداري ويحقق توفيراً ملحوظاً في الوقت والتكاليف، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل ودعم التنمية البشرية داخل المؤسسات.

يتجلى التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية بوضوح مع تزايد تطبيق نظم المعلومات والاتصالات، حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية أداة لا غنى عنها للتعامل مع تحديات العصر الرقمي. إن الاعتماد على هذه النظم يتيح للمديرين والموظفين على حد سواء القدرة على متابعة الأداء واتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة وموثوقة، وهو ما يدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة وفق رؤية عمان 2040 (نور النعيمي، 2019؛ الهطالي، 2023).

2.1.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية هي استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم وتنفيذ ومتابعة الأنظمة الإدارية داخل المؤسسات بهدف تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والشفافية في العمليات الإدارية. فهي

عملية متكاملة تشمل أتمتة الإجراءات الإدارية التقليدية، وتحويلها إلى عمليات رقمية تعتمد على نظم المعلومات الحديثة (البلوشي، 2021؛ الحراصي، 2022؛ العبدالله، 2021). وفي السياق الدولي، يشرح (Al-Harazneh and Sila (2021) أن الإدارة الإلكترونية تُحدث نقلة نوعية في نماذج الإدارة التقليدية، مما يؤدي إلى تسريع إنجاز المعاملات وتحسين جودة البيانات المتاحة لصانعي القرار.

يعتمد مفهوم الإدارة الإلكترونية على عدة مكونات أساسية، منها البنية التحتية الرقمية، ونظم إدارة المعلومات، وأنظمة الاتصالات، فضلاً عن التطبيقات الإلكترونية التي تُستخدم في تقديم الخدمات الإدارية. وتشمل هذه الأنظمة برامج إدارة المستندات، والأنظمة المالية، ونظم الموارد البشرية الرقمية التي تُسهم في تحسين التواصل الداخلي بين مختلف أقسام المؤسسة. (Shah et al., 2020)

2.1.3 أهمية الإدارة الإلكترونية

تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية في عدة جوانب أساسية:

- تحسين الكفاءة الإدارية: تساهم الأنظمة الإلكترونية في أتمتة الإجراءات وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات، مما يؤدي إلى تحسين إنتاجية الموظفين (العتبي، 2021؛ الحراصي، 2022).
- زيادة الشفافية: تعمل الإدارة الإلكترونية على توفير بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب، مما يساهم في رفع مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات (البلوشي، 2021؛ الحراصي، 2022).

- خفض التكاليف التشغيلية: يساعد الانتقال إلى النظم الإلكترونية في تقليل التكاليف المرتبطة بالطباعة والتخزين والمعاملات اليدوية (البلوشي، 2021؛ العامري، 2022).

- تحسين جودة الخدمات: تتيح الأنظمة الإلكترونية تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة للمستخدمين، سواء كانوا موظفين أو عملاء. (Shamaileh et al., 2022)

ومن ناحية أخرى، تؤكد الدراسات الدولية أن التحول الرقمي من خلال الإدارة الإلكترونية يُعتبر عاملاً استراتيجياً رئيسياً لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، خاصةً في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها سوق العمل. (Almashyakhi, 2022)

2.1.4 أهداف الإدارة الإلكترونية

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى:

- 1) تحويل العمليات الإدارية التقليدية إلى أنظمة رقمية متكاملة.
- 2) تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة.
- 3) رفع مستوى الشفافية والرقابة على المعاملات الإدارية.
- 4) تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الإنتاجية.
- 5) تعزيز التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارة.
- 6) دعم استراتيجيات التطوير المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة (العتبي، 2021؛ الحراسي، 2022).

تعتبر هذه الأهداف من المحاور الرئيسية التي تدعمها النظم الإلكترونية، حيث تتيح للمؤسسات تبني نهج استراتيجي يستند إلى البيانات لتحسين الأداء المؤسسي.

2.1.5 خصائص الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بعدة خصائص تجعلها أداة فعالة في تحسين الأداء الإداري، ومن أهم هذه الخصائص:

- الاعتمادية: تعتمد على تقنيات حديثة تضمن دقة البيانات وسلامتها.
- التكامل: تجمع بين مختلف وحدات المؤسسة في نظام واحد متكامل يسهل تبادل المعلومات.
- الشفافية: توفر آليات لرصد العمليات وتوثيقها بشكل دوري.
- المرونة: تتيح التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاحتياجات الإدارية المتجددة.
- الأتمتة: تقلل التدخل البشري في العمليات الروتينية مما يقلل الأخطاء البشرية (الحراسي،

2022؛ الهطالي، 2023).

تساعد هذه الخصائص المؤسسات على تحقيق تحول رقمي فعال يساهم في تحسين جودة الخدمات وتحقيق التطوير المستمر.

2.1.6 عناصر الإدارة الإلكترونية

تشمل عناصر الإدارة الإلكترونية:

- البنية التحتية الرقمية: التي تتكون من أجهزة الحاسوب، والشبكات، والبرمجيات التي تدعم العمليات الإلكترونية (نور النعيمي، 2019).
- نظم إدارة المعلومات: التي تشمل قواعد البيانات وأنظمة تخزين ومعالجة المعلومات.
- منصات التواصل الإلكتروني: التي تُستخدم لتسهيل الاتصال بين الموظفين والإدارة.
- البرمجيات التطبيقية: التي تُستخدم في إدارة العمليات المالية، والموارد البشرية، والمستندات.
- أدوات التحليل والرقابة: التي تُتيح تتبع الأداء وتقديم التقارير الدورية (الشمري، 2020؛
العبدالله، 2021).

2.1.7 وظائف الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية بعدة وظائف أساسية تشمل:

- أتمتة المعاملات الإدارية: حيث تُحوّل الإجراءات الورقية إلى عمليات رقمية تلقائية.
- إدارة المعلومات: تشمل جمع وتخزين وتحليل البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- دعم اتخاذ القرار: من خلال توفير تقارير وإحصائيات دقيقة تساعد المدراء في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات.

- تحسين التواصل: عبر تقديم منصات تفاعلية تسهل تبادل المعلومات بين جميع أطراف المؤسسة

(Shah et al., 2020؛ Al-Harazneh & Sila, 2021).

تُعد هذه الوظائف محورياً أساسياً لتحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية، حيث تعمل على تسهيل العمليات وتوفير الوقت والجهد.

2.1.8 معوقات الإدارة الإلكترونية

على الرغم من الفوائد المتعددة للإدارة الإلكترونية، إلا أنها تواجه عدداً من المعوقات:

- نقص البنية التحتية التكنولوجية: قد تواجه بعض المؤسسات صعوبات في توفير الأجهزة والشبكات اللازمة.
- مقاومة التغيير: حيث يميل بعض الموظفين إلى التمسك بالطرق التقليدية.
- ضعف التدريب والتأهيل: عدم كفاية البرامج التدريبية المتخصصة في استخدام الأنظمة الإلكترونية.
- مشكلات الصيانة والتحديث: تأخر صيانة الأنظمة وتحديثها بشكل دوري.
- التحديات المالية: نقص التمويل اللازم لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي (نور النعيمي، 2019؛ العتبي، 2021؛ الحراصي، 2022).

تشير الدراسات الدولية إلى أن التغلب على هذه المعوقات يتطلب تبني سياسات استراتيجية متكاملة تشمل تحسين البنية التحتية وتوفير التدريب اللازم (Shamaileh، Almashyakhi, 2022) (et al., 2022).

2.2 المبحث الثاني: التدريب والتقييم الإلكتروني

2.2.1 مقدمة

يعتبر التدريب والتقييم الإلكتروني من العمليات المهمة في تحسين العمل الإداري المؤسسي، وفي هذا المبحث سنتطرق لبيان مفهومي التدريب والتقييم الإلكترونيين وأهميتهما وأهدافهما وخصائصهما.

2.2.2 مفهومي التدريب والتقييم الإلكتروني

يشكل التدريب الإلكتروني والتقييم الإلكتروني جزءاً لا يتجزأ من منظومة الإدارة الإلكترونية. يُعرّف التدريب الإلكتروني بأنه العملية التي تُستخدم فيها التقنيات الرقمية لتقديم محتوى تعليمي وتدريبِي يُمكن الموظفين من اكتساب مهارات جديدة وتحسين كفاءاتهم. بالمثل، يُعرّف التقييم الإلكتروني للأداء بأنه استخدام الأنظمة الرقمية لقياس وتقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنهجي، مما يتيح تقديم تغذية راجعة فورية تساعد على تحسين الأداء (البلوشي، 2021؛ الحراصي، 2022؛ العبدالله، 2021).

تشير الدراسات الحديثة إلى أن دمج التدريب والتقييم الإلكتروني يُعد من الركائز الأساسية لتحقيق التحول الرقمي في المؤسسات؛ إذ يساهم في بناء قاعدة معرفية قوية وتحفيز الابتكار (البشير، 2021؛ الخولاني، 2022).

2.2.3 أهمية التدريب والتقييم الإلكتروني

تكمّن أهمية التدريب الإلكتروني في تقديم فرص تعلم مستمرة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، مما يُعزز من قدرات الموظفين على التعامل مع التقنيات الحديثة وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما يُساهم التقييم الإلكتروني في رصد الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يساعد على وضع خطط تطويرية فعّالة (البلوشي، 2021؛ الحراصي، 2022). وتؤكد الأدبيات الدولية (Almashyakhi, 2022؛ Shamaileh et al., 2022) على أن التدريب والتقييم الإلكتروني يُسهمان في تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والابتكار داخل المؤسسات.

2.2.4 أهداف التدريب والتقييم الإلكتروني

تهدف هذه العملية إلى:

1. تطوير مهارات الموظفين الفنية والإدارية.
2. تعزيز القدرة على التكيف مع التكنولوجيات الحديثة.
3. تقديم تغذية راجعة دورية لتحسين الأداء الوظيفي.
4. دعم عملية اتخاذ القرار من خلال بيانات تقييم دقيقة.
5. رفع مستويات الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية (البلوشي، 2021؛ الحراصي، 2022).

يعد تحقيق هذه الأهداف أمراً ضرورياً لتعزيز الأداء المؤسسي ودعم التطوير المستمر في ظل التحديات الرقمية.

2.2.5 مقومات التدريب والتقييم الإلكتروني

من أهم المقومات التي تساهم في نجاح التدريب والتقييم الإلكتروني:

- البنية التحتية التقنية: توفير الأجهزة والبرمجيات المناسبة.
- المحتوى التدريبي المحدث: الذي يتماشى مع أحدث التطورات في مجال الإدارة الإلكترونية.
- المنصات الإلكترونية سهلة الاستخدام: التي تُسهّل وصول الموظفين إلى البرامج التدريبية.
- الدعم الإداري والتشجيع على التعلم: لضمان استمرارية العملية التدريبية.
- التحليل الدوري للبيانات: لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء (البلوشي، 2021؛ الحراصي، 2022؛ العبدالله، 2021).

تؤكد الدراسات الدولية (Shah et al., 2020؛ Al-Harazneh & Sila, 2021) على أن توفر

هذه المقومات يُعزز من كفاءة التدريب والتقييم الإلكتروني ويُساهم في تحسين الأداء العام.

2.2.6 أساليب التدريب والتقييم الإلكتروني

تتنوع أساليب التدريب الإلكتروني وتشمل:

- الدورات التدريبية عبر الإنترنت: التي تتيح للموظفين التعلم في أوقاتهم المناسبة.
- الندوات وورش العمل الافتراضية: التي توفر تفاعلاً مباشراً مع الخبراء.
- الفيديوهات التعليمية والتطبيقات التفاعلية: التي تُسهّل فهم المفاهيم المعقدة.

- الاختبارات الإلكترونية والاستبيانات: التي تُستخدم لتقييم مدى استيعاب المحتوى التدريبي.

- أنظمة تتبع الأداء وتحليل البيانات: التي تتيح تقديم تقارير دورية حول أداء الموظفين

(البلوشي، 2021؛ الحراصي، 2022؛ العبدالله، 2021؛ البشير، 2021).

وتشير الأدبيات الأجنبية إلى أن هذه الأساليب تُعزز من مرونة العملية التدريبية وتتيح فرصاً للتعلم

المستمر. (Almashyakh, 2022)

2.2.7 معوقات التدريب والتقييم الإلكتروني

تواجه عمليات التدريب والتقييم الإلكتروني عدة معوقات، منها:

- نقص التمويل: الذي قد يؤدي إلى عدم تحديث المحتوى التدريبي.

- ضعف البنية التحتية التكنولوجية: مما يؤثر سلباً على جودة التجربة التدريبية.

- مقاومة التغيير: حيث قد لا يرحب بعض الموظفين بالتعلم الإلكتروني.

- عدم كفاية المحتوى التدريبي: في بعض الأحيان قد يكون المحتوى غير متجدد أو غير

ملائم للاحتياجات الفعلية.

- مشاكل الاتصال والإنترنت: التي تؤثر على جودة الدورات والندوات الافتراضية (البلوشي،

2021؛ الحراصي، 2022؛ العبدالله، 2021؛ البشير، 2021).

تتطلب مواجهة هذه المعوقات استراتيجيات شاملة لتحسين البنية التحتية وتوفير الدعم الفني والإداري

اللازم.

2.3 المبحث الثالث: رأس المال البشري:

2.3.1 مقدمة

يُعتبر رأس المال البشري المورد الأساسي الذي تُبنى عليه التنمية المؤسسية والاقتصادية، حيث تعتمد المؤسسات في تحقيق أهدافها على كفاءة موظفيها وقدرتهم على الابتكار والتطوير. وفي ظل التحول الرقمي، يكتسب تنمية رأس المال البشري أهمية بالغة في تعزيز التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة (العنبي، 2021؛ العامري، 2022؛ البلوشي، 2021).

2.3.2 مفهوم رأس المال البشري

يعرف رأس المال البشري بأنه مجموع المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد، والتي تُستخدم في تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة. كما يُعتبر هذا المفهوم مؤشراً على القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق (العنبي، 2021؛ البلوشي، 2021؛ الحراسي، 2022). وفي الأدبيات الأجنبية، يُعتبر رأس المال البشري من أهم العوامل الدافعة للنمو الاقتصادي (Shamaileh، Almashyakhi, 2022). (et al., 2022).

2.3.3 أهمية رأس المال البشري

تتجلى أهمية رأس المال البشري في:

- رفع الإنتاجية: حيث تساهم كفاءات الموظفين في تحسين أداء المؤسسة.
- دعم الابتكار: إذ يمكن للموظفين المتمتعين بمهارات عالية أن يقدموا حلولاً مبتكرة للتحديات.

- تحسين جودة الخدمات: مما يؤدي إلى رفع مستوى رضا العملاء.
 - تعزيز التنمية المستدامة: عن طريق تطوير الكفاءات البشرية بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي (العتبي، 2021؛ العامري، 2022؛ البلوشي، 2021؛ الحراصي، 2022).
- يُعد الاستثمار في رأس المال البشري من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد (Shamaileh et al., 2022).

2.3.4 أهداف رأس المال البشري

تهدف استراتيجيات تنمية رأس المال البشري إلى:

1. تطوير المهارات والمعارف لدى الموظفين.
2. تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية.
3. رفع مستوى الرضا الوظيفي.
4. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
5. دعم ثقافة التعلم المستمر والابتكار (العتبي، 2021؛ البلوشي، 2021؛ الحراصي، 2022).

2.3.5 خصائص رأس المال البشري

تتسم خصائص رأس المال البشري بما يلي:

- المعرفة والخبرة: تمثل الخلفية التعليمية والتدريبية للموظفين.
- المرونة: قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات المستمرة.
- الإبداع: القدرة على ابتكار أفكار جديدة وحلول مبتكرة.
- الاحترافية: مستوى عالٍ من الكفاءة والسلوك المهني (العتبي، 2021؛ البلوشي، 2021؛ الحراسي، 2022).

2.3.6 مكونات رأس المال البشري

تشمل مكونات رأس المال البشري:

- المهارات الفنية والإدارية التي تُطوّر من خلال التعليم والتدريب.
- الخبرات العملية التي تكتسب عبر سنوات العمل والتجارب المتنوعة.
- المؤهلات العلمية مثل الدرجات الجامعية والشهادات المهنية.
- القيم والسلوكيات المهنية التي تُعزز من ثقافة المؤسسة وتوجهها (العتبي، 2021؛ البلوشي، 2021؛ الحراسي، 2022).

2.3.7 معوقات رأس المال البشري

من أهم المعوقات التي تواجه تنمية رأس المال البشري:

- نقص برامج التدريب والتطوير التي تؤدي إلى ضعف اكتساب المهارات الجديدة.
- محدودية الموارد المالية مما يعيق الاستثمار في تطوير الكوادر.
- مقاومة التغيير خاصة في المؤسسات التي تعتمد على النظم التقليدية.
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية التي تؤثر سلباً على عمليات التدريب الإلكتروني (العتبي، 2021؛ البلوشي، 2021؛ الحراسي، 2022).

تتطلب معالجة هذه المعوقات تبني سياسات استثمارية شاملة تركز على تعزيز التدريب والتطوير المستمر.

2.4 المبحث الرابع: وزارة التربية والتعليم

2.4.1 نبذة عن الوزارة:

تُعد وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان واحدة من المؤسسات الحكومية الحيوية التي تُشكل الأساس في تطوير العملية التعليمية في البلاد. تسعى الوزارة إلى تحقيق التعليم الشامل والمتطور الذي يتماشى مع التطورات العالمية، من خلال تحديث المناهج الدراسية وتطوير بيئة العمل في المؤسسات التعليمية. كما تلتزم الوزارة بتطبيق أحدث التقنيات الرقمية لتحسين الخدمات التعليمية والإدارية.

وترتكز رؤية وزارة التربية والتعليم على بناء نظام تعليمي متكامل يُحقق التميز الأكاديمي والمهني، ويُعزز من التنمية البشرية بما يتوافق مع رؤية عمان 2040. وتتضمن رسالة الوزارة تقديم تعليم عالي الجودة يعتمد على الابتكار والتطوير المستمر، مع التركيز على تعزيز الكفاءات والمهارات لدى جميع العاملين في القطاع التعليمي (موقع الوزارة الإلكتروني).

2.4.2 رؤية ورسالة الوزارة

2.4.2.1 رؤية وزارة التربية والتعليم:

تعليمٌ عالي الجودة مُدمجٌ بالتقانة، مُتعدّد المسارات، يُعزّز الابتكار وريادة الأعمال، ويُنمي المهارات".

2.4.2.1 رسالة وزارة التربية والتعليم:

ضمانُ توفير تعليم جيّد، مُنصف وشامل للجميع، وفق أعلى معايير الحوكمة والتنافسية، يتواءم مع رؤية عُمان 2040، وأهداف التنمية المستدامة 2030، ويسهم في تحقيق النُمو الاقتصادي والرّفاة الاجتماعي، من خلال مدخلات وعمليات عالية الجودة، تُمكن الدارسين من اكتساب معارف ومهارات وكفاءات عالية، بالشراكة مع الحقل التربوي والمجتمع والشركاء الاستراتيجيين".

2.4.3 الهيكل التنظيمي للوزارة

يُعد توضيح الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان خطوة أساسية لفهم السياق المؤسسي الذي تتم فيه الدراسة، إذ أن هذا الهيكل يُشكل الإطار المرجعي لتوزيع المسؤوليات والمهام، ويُساهم في تفسير الأدوار الوظيفية ذات الصلة بتطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية وتحليل انعكاساتها

1. المستوى الأعلى (القيادة الوزارية)

- مكتب الوزير :يُعد حلقة الوصل بين الوزير والإدارات المختلفة، ويختص بالتنسيق الإداري واستقبال المراسلات وإدارة الشؤون اليومية ذات الصلة بالوزير.
- مكاتب وكلاء الوزارة :كل وكيل يختص بقطاع أو مجال محدد (مثل التعليم المدرسي، أو التعليم التقني والمهني، أو الشؤون الإدارية والمالية)، ويتولى الإشراف العام على الوحدات والمديریات التابعة لهذا المجال.

2. المستوى التنفيذي (المديریات العامة والإدارات المركزية)

يمكن تفصيلها - بشكل عام - كالآتي:

- المديرية العامة للشؤون الإدارية: تختص بإدارة الموارد البشرية من تعيينات ونقل وترقيات، إلى جانب متابعة الشؤون الإدارية للموظفين وتنظيم الإجراءات الداخلية.
- المديرية العامة للشؤون المالية: تُعنى بالميزانيات والمخصصات المالية والمشتريات وكل ما يتعلق بالشؤون المالية والمحاسبية في الوزارة.
- المديرية العامة لتطوير المناهج: مسؤولة عن إعداد المناهج الدراسية وتحديثها وتطويرها بما يتوافق مع التوجهات الحديثة والمعايير التربوية العالمية.
- المديرية العامة للتقويم التربوي: تشرف على عمليات تقييم الطلبة والامتحانات المركزية والمعايير التقييمية، وتضع السياسات المرتبطة بضمان جودة مخرجات التعليم.

- **المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية:** تهتم بتدريب وتأهيل الكوادر التربوية والإدارية، وإعداد الخطط التطويرية للموظفين بما يرفع من كفاءتهم وقدراتهم المهنية.
- **المديرية العامة لتقنية المعلومات:** تُدير أنظمة البوابة التعليمية والمنصات الرقمية، وتشرف على البنية التحتية التقنية وشبكات الاتصالات والمعلومات.
- **مديريات أو إدارات أخرى** قد تتخصص في مجالات مثل: الإشراف التربوي، والإرشاد والتوجيه، والتعليم المستمر، والشؤون القانونية، والإعلام التربوي، وغيرها.

3. المستوى التشغيلي (الأقسام والفروع)

- **الأقسام والفروع المتخصصة:** تنبثق من كل مديرية أو إدارة عامة، وتتولى متابعة المهام التفصيلية مثل إصدار التصاريح، أو متابعة شؤون الطلبة، أو الإشراف على التدريب العملي، أو تقديم الدعم الفني لأنظمة الحاسب، إلخ.
- **فرق العمل أو اللجان الدائمة:** تتشكل أحياناً لمعالجة قضايا أو مشاريع محددة، مثل لجان تطوير المناهج الجديدة أو لجان التحول الرقمي في المدارس.

4. الوحدات الميدانية (مديريات وإدارات التعليم بالمحافظات)

على المستوى اللامركزي، تتبع الوزارة مديريات تعليمية في كل محافظة أو منطقة تعليمية. وهذه المديريات تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج الوزارية على أرض الواقع في المدارس والمؤسسات التعليمية، وتتواصل بشكل مباشر مع الإدارات المركزية في الوزارة لتوفير التغذية الراجعة وضمان تحقيق الأهداف التربوية.

5. السمات العامة للهيكل

- **الترج الهرمي:** يتضح من خلال الصورة وجود طبقة عليا (الوزارة/مكاتب الوكلاء)، تليها المديريات العامة، ثم الإدارات والأقسام، وصولاً إلى المديريات أو الإدارات المحلية في المحافظات.
- **التخصص الوظيفي:** توزيع الوحدات وفق التخصصات (إدارية، مالية، تقنية، مناهج، تقويم، تدريب...) يهدف إلى تحقيق فاعلية أكبر في معالجة الملفات المختلفة.
- **التكامل والتنسيق:** يتيح وجود هذه الأقسام والمديريات المتعددة درجة عالية من التنسيق، بحيث تُدمج المهام المشتركة ويُتبادل الدعم والمعلومات فيما بينها.
- **الدور التقني والرقمي:** يتجسد في وجود مديريات أو أقسام مختصة بالتقنية والمعلومات، وهو ما يعكس حرص الوزارة على مواكبة التحولات الرقمية، لا سيما في إطار البوابة التعليمية التي توفر خدمات إلكترونية للموظفين والطلبة وأولياء الأمور.

6. انعكاس الهيكل التنظيمي على الأداء

- **تحسين جودة الخدمات:** يساهم هذا التقسيم الواضح في تسريع الإجراءات الإدارية وتوحيد السياسات التربوية وتنسيق البرامج على مستوى السلطنة.
- **رفع كفاءة الاتصال:** يضمن وجود قنوات اتصال واضحة بين مختلف المستويات الإدارية (من الوزير إلى الأقسام الميدانية) تدفقاً سلساً للمعلومات والقرارات.

- تسهيل تطبيق المبادرات التطويرية: كل مديرية تتولى مهامًا محددة، مما يسهّل

التخطيط والتنفيذ والتقييم الدوري للمبادرات والمشاريع التربوية.

- دعم التحول الرقمي: مع تعاظم دور التقنية في التعليم، يُعد وجود مديرية عامة

لتقنية المعلومات وأقسام تابعة لها ركيزة أساسية لضمان نجاح أنظمة البوابة

التعليمية والتدريب الإلكتروني والتقييم الرقمي.

بهذا، يتضح أن هيكل وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان يُقسم الأدوار والمسؤوليات على عدة

مستويات متسلسلة، بدءًا من قمة الهرم الوزاري وحتى الوحدات الميدانية في المحافظات، وذلك لضمان

انسيابية العمل وفعالية التنسيق. ويُعزز هذا التنظيم قدرة الوزارة على تنفيذ استراتيجياتها التعليمية،

وتحقيق أهدافها في تطوير رأس المال البشري، والارتقاء بمنظومة التعليم بما يتوافق مع رؤية عمان

2040.

2.4.4 اختصاصات الوزارة

تشمل اختصاصات وزارة التربية والتعليم:

- وضع السياسات والاستراتيجيات التعليمية الوطنية.

- إدارة وتطوير المناهج الدراسية.

- الإشراف على الأداء الإداري والتعليمي في المؤسسات التعليمية.

- توفير بيئة تعليمية محفزة تُمكن الطلاب والمعلمين من تحقيق أقصى إمكاناتهم (وزارة التربية

والتعليم).

2.4.5 وزارة التربية والتعليم الإلكترونية

في ظل التحول الرقمي، شرعت الوزارة في تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية لتحسين الإجراءات الإدارية والخدمات التعليمية. وتشمل المبادرات الرقمية التي اتخذتها الوزارة:

- إنشاء بوابات إلكترونية لتقديم الخدمات الإدارية.
- تطبيق نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
- تطوير منصات التعليم الإلكتروني والتدريب الافتراضي.
- تحسين آليات التواصل بين المعنيين بالعملية التعليمية (البوابة التعليمية لوزارة التربية والتعليم).

تساهم هذه المبادرات في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية والتعليمية، وتحقيق مستوى عالٍ من الشفافية والرضا الوظيفي.

2.5 المبحث الخامس: الدراسات السابقة

تعد الدراسات العربية المنشورة منذ عام 2020 من المصادر المهمة التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية وتنمية رأس المال البشري في المؤسسات الحكومية. أما الدراسات الأجنبية فقد ركزت على أهمية التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي وتنمية رأس المال البشري. وأوضحت أن استخدام التقنيات الرقمية يُحدث نقلة نوعية في أنظمة الإدارة التقليدية. كما بحثت تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء الإداري من خلال نظم الإدارة الإلكترونية. وأشارت إلى أن دمج التدريب

والتقييم الإلكتروني يُعزز من كفاءة الموظفين والإنتاجية. وتناولت جوانب رأس المال البشري واستثمار المؤسسات فيه، مؤكدين على أثر التعليم الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية.

2.5.1 الدراسات التي تتحدث عن الإدارة الإلكترونية

من بين الدراسات التي تناولت هذا الموضوع:

1- دراسة إبراهيم بن مبارك بن فاضل الحراسي (2022) بعنوان:

أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير المؤسسة الإدارية: دراسة حالة على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية
بسلطنة عمان

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير المؤسسة الإدارية من خلال تسليط الضوء على السرعة في إنجاز المهام، وتقليل التكلفة المالية، وزيادة فعالية العمل. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصُممت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، حيث تم توزيعها إلكترونياً واسترجاع (563) استبانة بنسبة استرداد بلغت نحو (30%). أظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى سرعة إنجاز المعاملات وتحفيز الإبداع وتطوير أداء العاملين، مع وجود بعض المعوقات مثل ضعف البنية التحتية التكنولوجية والتأخر في صيانة الأنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية ورصد موازنات مالية لضمان استمرارية التطوير، مع توفير تدريب مناسب للموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية.

2- دراسة خميس بن سعيد بن سالم العامري (2021) بعنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في جودة الأداء: دراسة حالة - وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على جودة الأداء الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية، ومعرفة التحديات التي تواجه التحول الرقمي في هذه الوزارة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصُممت الاستبانة لجمع البيانات، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع عينة من الموظفين، حيث تم توزيعها على 300 موظف بنسبة استرداد بلغت (25.8%) من مجتمع الدراسة البالغ 1161 موظفًا. أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة الأداء والسرعة في إنجاز المعاملات، إلا أن هناك تحديات ترتبط بضعف البنية التحتية التقنية والتشريعات والهيكل التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة توفير الموارد المالية والفنية المناسبة، والتدريب المستمر للموظفين لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء.

3- دراسة نورة بنت راكان بن صنقور النعيمي 2019 بعنوان

درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الأعمال الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة البريمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الأعمال الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة البريمي، ومدى تأثيرها على تطوير الأداء الإداري. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، التي شملت الإداريين والمعلمين في المدارس الحكومية. أظهرت النتائج أن توظيف الإدارة الإلكترونية في المدارس كان بمستوى متوسط، حيث ساهمت في تحسين سرعة إنجاز الأعمال الإدارية، وتوفير الوقت والجهد، بالإضافة إلى تعزيز التواصل بين الإداريين والمعلمين. ومع ذلك، واجهت المدارس تحديات مثل قلة التدريب التقني، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، ونقص الدعم المادي. وأوصت الدراسة بضرورة

تطوير مهارات العاملين في المجال الإداري من خلال برامج تدريبية متخصصة، وزيادة الاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

4- دراسة عمر بن سيف بن سعيد العتيبي 2023 بعنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات - دراسة تطبيقية في شركة كهرباء

مزون

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الإدارية، من خلال دراسة تأثير تطبيقها على الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات من العاملين في المؤسسات الإدارية. أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية ساهمت بشكل إيجابي في رفع جودة الخدمات من خلال تسريع إنجاز المعاملات، وتسهيل التواصل بين الإدارات والمستفيدين، وتقليل الأخطاء البشرية. كما تبين أن هناك معوقات تعيق تحقيق الفاعلية الكاملة للإدارة الإلكترونية، مثل ضعف البنية التحتية التقنية، وقلة الوعي بأهميتها، ومحدودية التدريب المقدم للعاملين. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين البنية التحتية التكنولوجية، وتوفير برامج تدريبية لتعزيز كفاءة العاملين في استخدام الأنظمة الإلكترونية.

5- دراسة البلوشي (2021) بعنوان:

تجارب تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية:

استعرضت هذه الدراسة تجارب مختلفة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية، بهدف استخلاص الدروس المستفادة وتحديد أفضل الممارسات. اعتمد الباحث على تحليل دراسات حالة

لمؤسسات حكومية نجحت في تنفيذ أنظمة الإدارة الإلكترونية. أظهرت النتائج أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية أدى إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة الشفافية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات. كما أبرزت الدراسة أهمية وجود قيادة داعمة، وتخطيط استراتيجي محكم، وتدريب مستمر للموظفين لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية. أوصت الدراسة بضرورة تبادل الخبرات بين المؤسسات، وتطوير سياسات موحدة لدعم التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

6- دراسة الكندي (2020) بعنوان:

البنية التحتية الرقمية ودورها في تحسين جودة الخدمات

ركزت هذه الدراسة على دور البنية التحتية الرقمية في تعزيز جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع موظفين ومستخدمين للخدمات في عدة مؤسسات. أظهرت النتائج أن وجود بنية تحتية رقمية متطورة يساهم في تسريع تقديم الخدمات، وتقليل الأخطاء، وزيادة رضا المستفيدين. كما أشارت الدراسة إلى أن الاستثمار في تحديث البنية التحتية الرقمية يعد ضرورة لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين التنافسية. أوصت الدراسة بضرورة تخصيص ميزانيات كافية لتطوير البنية التحتية الرقمية، وتدريب الكوادر البشرية على استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة.

7- دراسة الشمري (2020) بعنوان:

تأثير النظم الإلكترونية على الأداء في القطاع العام: دراسة حالة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق النظم الإلكترونية على أداء المؤسسات في القطاع العام، من خلال دراسة حالة لإحدى المؤسسات الحكومية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على استبيانات ومقابلات لجمع البيانات من الموظفين والمستفيدين من خدمات المؤسسة. أظهرت النتائج أن تطبيق النظم الإلكترونية أدى إلى تحسين كفاءة العمليات، وتقليل الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات، وزيادة رضا المستفيدين. كما بينت الدراسة أن النجاح في تطبيق النظم الإلكترونية يتطلب دعماً من الإدارة العليا، وتدريباً مستمراً للموظفين، وتحديثاً للبنية التحتية التقنية. أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات واضحة للتحويل الرقمي، وتوفير الموارد اللازمة لضمان استدامة وفعالية النظم الإلكترونية المطبقة.

8- "An Evidence-Based Review of e-HRM and Its Impact on Strategic Human Resource Management" by Ali Mohammed Almashyakhi (2022)

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) المستندة إلى الأدلة على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM) في القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية. باستخدام عينة مكونة من 150 مشاركاً وأداة التحليل SPSS-22 ، وجدت الدراسة أن e-HRM تحسن بشكل كبير عملية اتخاذ القرار، وتعزز رأس المال البشري، وتقوي التدريب وتقييم أداء الموظفين. كشفت النتائج عن ارتباط إيجابي قوي بين تطبيق e-HRM وفعالية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مما يشير إلى أن e-HRM تساهم مباشرة في تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمات.

9- "The Efficiency of Information Technology and its Role of e-HRM in the Palestinian Universities" by Mazen M. Al Shobaki et al. (2017)

ركزت هذه الدراسة على كفاءة تكنولوجيا المعلومات ودورها في تنفيذ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) في الجامعات الفلسطينية، تحديداً في قطاع غزة. شملت الدراسة 35 موظفاً من مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعات، واستخدمت النهج الوصفي التحليلي مع برنامج SPSS لتحليل البيانات. أظهرت النتائج توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات بمستوى جيد (73.97%)، لكنها أشارت إلى ضعف التعاون بين مراكز تكنولوجيا المعلومات ومؤسسات القطاع الخاص. وأكدت الدراسة على الحاجة لتطوير أنظمة معلومات إدارية محوسبة ودعم مالي للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية.

10- "Role of E-HRM in Enhancing Organizational Performance" by Dr. Akoju Poornachander Rao (2025)

تبحث هذه الدراسة في كيفية تعزيز إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) الأداء المؤسسات من خلال دمج الأدوات الرقمية في وظائف الموارد البشرية. وجدت الدراسة أن e-HRM تبسط عمليات التوظيف، والاندماج، وإدارة الأداء، والتدريب، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف الإدارية وتحسين إدارة البيانات. وأشارت إلى أن التحليل الفوري للبيانات يعزز عملية اتخاذ القرار ويساهم في خلق بيئة عمل أكثر تفاعلاً. ومع ذلك، أكدت الدراسة أن التنفيذ الناجح لـ e-HRM يعتمد على بنية تحتية قوية، وتكيف المستخدمين، وأمن البيانات.

"The Effect of e-HRM on Organizational Performance and Talent Management: A Strategic Evolution Perspective" by Mohammad Izzat

Alhalalmeh et al. (2022)

درست هذه الدراسة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) على أداء المؤسسات وإدارة المواهب من منظور استراتيجي. باستخدام بيانات من مؤسسات مختلفة، أظهرت الدراسة أن e-HRM تؤثر إيجابياً على اكتساب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها. كما حسنت أداء المؤسسات من خلال دعم اتخاذ القرار، وكفاءة عمليات الموارد البشرية، وتبسيط المهام الإدارية، مما ساعد في تحقيق أهداف الأعمال على المدى الطويل.

12- "The Influence of Electronic Human Resource Management Use and Organizational Success: A Global Conceptualization" by Namrata Shah

et al. (2020)

تقدم هذه الدراسة منظوراً عالمياً حول دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) في تحقيق نجاح المؤسسات. استعرضت الدراسة الأدبيات المتعلقة بـ e-HRM وحددت ثلاثة أنواع رئيسية: e-HRM التشغيلية، والعلاقية، والتحويلية. أكدت الدراسة أن e-HRM تعزز الكفاءة من خلال أتمتة عمليات الموارد البشرية، وتقليل التكاليف، ودعم الوظائف الاستراتيجية. كما شددت على أهمية وجود بنية تحتية تكنولوجية قوية، ودعم الإدارة العليا، وتدريب الموظفين لضمان نجاح تنفيذ e-HRM.

2.5.2 الدراسات التي تتحدث عن تعزيز رأس المال البشري

1- دراسة العريمي والتنمية (2018) بعنوان:

التحول نحو الاستثمار في رأس المال البشري

هدفت الدراسة (التي صدرت في شكل كتاب) إلى إبراز أهمية رأس المال البشري بوصفه مكوناً أساسياً ضمن منظومة رأس المال الفكري للمؤسسات، وتسليط الضوء على دور المعرفة والمهارات في تعزيز القدرات التنافسية. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بالاستناد إلى مراجعة أدبيات متعددة، ولم يُحدد مجتمع بحثي عيني لكون الدراسة ذات طابع نظري. خلصت النتائج إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يستلزم استراتيجيات محددة تركز على تنمية المعارف والمهارات، وتعزيز الابتكار، وضمان استدامة التطوير المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات شاملة لتطوير الموارد البشرية وتأهيلها لمواكبة التحولات الحديثة في سوق العمل.

2- دراسة عمر بن سعيد الهطالي (2023) بعنوان:

دور التشارك المعرفي في تنمية رأس المال البشري بالشركة العمانية لنقل الكهرباء

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور التشارك المعرفي في تعزيز وتنمية رأس المال البشري داخل الشركة العمانية لنقل الكهرباء، من خلال التعرف على الدوافع والتحديات المؤثرة في عملية تبادل المعرفة. استخدم الباحث المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، حيث جُمعت البيانات عبر استبانة وُزعت على الموظفين غير الإشرافيين، إضافةً إلى مقابلات مع رؤساء الأقسام. أظهرت النتائج وجود وعي عالٍ بالتشارك المعرفي وأهميته في سد الفجوات وتعزيز الإبداع، كما حُددت أبرز الدوافع مثل استخدام

الوسائل التقنية وتحديث البيانات دوريًا. في المقابل، كشفت الدراسة عن معوقات تتمثل في فقدان الثقة والحاجة لتوحيد السياسات وضعف المهارات التقنية. وأوصت بضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية وتكثيف التدريب لضمان استمرارية التشارك المعرفي.

3- دراسة العبدالله (2021) بعنوان:

التدريب الإلكتروني كأداة لتنمية مهارات الموظفين

هدفت دراسة العبدالله إلى استكشاف دور التدريب الإلكتروني في تطوير مهارات الموظفين داخل المؤسسات. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمًا الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 243 موظفًا وموظفة في وزارة التعليم (قطاع شؤون الجامعات). أظهرت النتائج أن التدريب الإلكتروني يساهم بشكل ملحوظ في تحقيق النمو المهني والذاتي والمعرفي للموظفين، بالإضافة إلى تأثيره الإيجابي على بيئة العمل. كما أشارت الدراسة إلى وجود بعض المعوقات، مثل نقص الحوافز التشجيعية وقلة الإمكانيات المادية والفنية والبشرية. وأوصت بضرورة رفع مستوى الوعي الثقافي بأهمية تطبيق التدريب الإلكتروني وتوفير الدعم اللازم لضمان فعاليته.

تشير هذه الدراسات إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين جودة الأداء الإداري وتطوير الكفاءات الوظيفية، كما تؤكد على ضرورة الاستثمار في التدريب والتقييم الإلكتروني لتعزيز رأس المال البشري.

4- دراسة هبة الله نصر محمد حسن بعنوان:

فاعلية نمط التدريب الإلكتروني في تنمية مهارات إدارة بيئة الفصل الافتراضي لدى معلمي الحاسب

الآلي

هدفت الدراسة إلى قياس فاعلية التدريب الإلكتروني في تحسين مهارات معلمي الحاسب الآلي في إدارة بيئة الفصل الافتراضي. استخدمت الدراسة المنهج التجريبي، حيث تم تقسيم المشاركين إلى مجموعتين (تجريبية وضابطة)، وخضع أفراد المجموعة التجريبية لبرنامج تدريبي إلكتروني يهدف إلى تنمية مهاراتهم في إدارة الفصول الافتراضية. أظهرت النتائج تحسناً ملحوظاً في أداء المعلمين الذين تلقوا التدريب الإلكتروني مقارنة بالمجموعة الضابطة، حيث زادت قدرتهم على استخدام الأدوات الرقمية في التدريس، وإدارة التفاعل مع الطلاب بكفاءة. كما تبين أن التدريب الإلكتروني عزز من ثقة المعلمين في استخدام التكنولوجيا التعليمية. وأوصت الدراسة بتعميم التدريب الإلكتروني على جميع المعلمين، وتطوير برامج أكثر تخصصاً لتعزيز مهارات إدارة الفصول الافتراضية.

2.5.3 الدراسات التي جمعت بين المتغيرين (الإدارة الإلكترونية وتعزيز رأس المال البشري)

1- دراسة إبراهيم بن مبارك بن فاضل الحراسي (2022) بعنوان:

أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير المؤسسة الإدارية: دراسة حالة على وزارة الأوقاف والشؤون

الدينية بسلطنة عمان

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير المؤسسة الإدارية من خلال تسليط الضوء على السرعة في إنجاز المهام، وتقليل التكلفة المالية، وزيادة فعالية العمل. استخدم الباحث

المنهج الوصفي التحليلي، وصُممت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، حيث تم توزيعها إلكترونياً واسترجاع (563) استبانة بنسبة استرداد بلغت نحو (30%). أظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى سرعة إنجاز المعاملات وتحفيز الإبداع وتطوير أداء العاملين، مع وجود بعض المعوقات مثل ضعف البنية التحتية التكنولوجية والتأخر في صيانة الأنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية ورصد موازنات مالية لضمان استمرارية التطوير، مع توفير تدريب مناسب للموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية.

2- دراسة خميس بن سعيد بن سالم العامري (2021) بعنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في جودة الأداء: دراسة حالة - وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على جودة الأداء الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية، ومعرفة التحديات التي تواجه التحول الرقمي في هذه الوزارة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصُممت الاستبانة لجمع البيانات، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع عينة من الموظفين، حيث تم توزيعها على 300 موظف بنسبة استرداد بلغت (25.8%) من مجتمع الدراسة البالغ 1161 موظفاً. أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة الأداء والسرعة في إنجاز المعاملات، إلا أن هناك تحديات ترتبط بضعف البنية التحتية التقنية والتشريعات والهيكل التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة توفير الموارد المالية والفنية المناسبة، والتدريب المستمر للموظفين لتنفيذ دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء.

3-دراسة شخاب حفيصة وشرف الدين زديرة (2022) بعنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحويل الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية إلى أنشطة فعّالة ومتجاوبة مع التحولات التكنولوجية. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي عبر مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، دون تحديد مجتمع بحثي معيّن. توصلت النتائج إلى أن الإدارة الإلكترونية (مثل التوظيف الإلكتروني، والتدريب والتقييم الرقمي) ترفع كفاءة العمل وتختصر الوقت والجهد، وتُحسّن من استقطاب الكفاءات البشرية. كما أشارت الدراسة إلى معوقات تتعلق بنقص الحوافز الفنية والمادية وعدم كفاية مهارات الموظفين في المجال الرقمي. وأوصت بضرورة دعم التحول الرقمي عبر توفير البنية التحتية اللازمة والتشجيع المستمر للعاملين على اكتساب مهارات الإدارة الإلكترونية.

4- "The Impact of E-HRM Usage on HRM Effectiveness" by Yaser

M. Al-Harazneh and Ismail Sila (2021)

تبحث هذه الدراسة في تأثير استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) على فعالية أنظمة إدارة الموارد البشرية. استندت إلى بيانات تم جمعها من موظفي شركات الاتصالات في الأردن، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليلها. أكدت النتائج على الدور المحوري لدعم الإدارة العليا، ومشاركة محترفي الموارد البشرية، ومديري الخطوط الأمامية في نجاح تبني أنظمة e-HRM. وأظهرت الدراسة أن الاستخدام الفعلي لـ e-HRM عزز بشكل كبير من فعالية أنظمة

الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بإدارة الأداء، والتواصل، ودقة البيانات.

**"The Influence of Electronic Human Resource Management Use –5
and Organizational Success: A Global Conceptualization" by**

Namrata Shah et al. (2020)

تقدم هذه الدراسة منظورًا عالميًا حول دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) في تحقيق نجاح المؤسسات. استعرضت الدراسة الأدبيات المتعلقة بـ e-HRM وحددت ثلاثة أنواع رئيسية-e : HRM التشغيلية، والعلاقية، والتحويلية. أكدت الدراسة أن e-HRM تعزز الكفاءة من خلال أتمتة عمليات الموارد البشرية، وتقليل التكاليف، ودعم الوظائف الاستراتيجية. كما شددت على أهمية وجود بنية تحتية تكنولوجية قوية، ودعم الإدارة العليا، وتدريب الموظفين لضمان نجاح تنفيذ e-HRM.

"An Evidence-Based Review of e-HRM and Its Impact on –6

Strategic Human Resource Management" by Ali Mohammed

Almashyakhi (2022)

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) المستندة إلى الأدلة على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM) في القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية. باستخدام عينة مكونة من 150 مشاركًا وأداة التحليل SPSS-22 ، وجدت الدراسة أن e-HRM تحسن بشكل كبير عملية اتخاذ القرار، وتعزز رأس المال البشري، وتقوي التدريب وتقييم أداء الموظفين. كشفت النتائج عن ارتباط إيجابي قوي بين تطبيق e-HRM وفعالية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مما يشير إلى أن e-HRM تساهم مباشرة في تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمات.

"The Effect of e-HRM on Organizational Performance and Talent –7

Management: A Strategic Evolution Perspective" by Mohammad

Izzat Alhalalmeh et al. (2022)

درست هذه الدراسة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) على أداء المؤسسات وإدارة المواهب من منظور استراتيجي. باستخدام بيانات من مؤسسات مختلفة، أظهرت الدراسة أن e-HRM تؤثر إيجابياً على اكتساب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها. كما حسنت أداء المؤسسات من خلال دعم اتخاذ القرار، وكفاءة عمليات الموارد البشرية، وتبسيط المهام الإدارية، مما ساعد في تحقيق أهداف الأعمال على المدى الطويل.

2.5.3 المقارنة بين الدراسات:

تشير المقارنات بين الدراسات العربية والأجنبية إلى توافق كبير في النتائج، حيث تبين أن تطبيق الإدارة الإلكترونية والتدريب والتقييم الرقمي يساهم في رفع كفاءة الأداء وتنمية رأس المال البشري. ورغم اختلاف السياقات الإدارية والثقافية، فإن المبادئ الأساسية للتحويل الرقمي متشابهة، مما يتيح تعميم النتائج على مؤسسات أخرى في المنطقة.

جدول (2-1): مقارنة الدراسات السابقة

الرقم	عنوان الدراسة	الباحث/ سنة النشر	مجتمع الدراسة	المنهجية	أداة الدراسة	أهم النتائج

1	أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير المؤسسة الإدارية: دراسة حالة على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان	إبراهيم بن مبارك بن فاضل الحراسي (2022)	موظفو وزارة الأوقاف والشؤون الدينية (عدد 1880؛ عينة 563 مستجيب)	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للإدارة الإلكترونية في تطوير المؤسسة الإدارية؛ إذ ساهمت في إنجاز المهام بسرعة وتقليل التكلفة المالية، مع وجود بعض المعوقات أبرزها ضعف البنية التحتية للشبكات وتأخر صيانة الأنظمة.
2	التحول نحو الاستثمار في رأس المال البشري	د. محمد بن فايل العريمي وهدى بنت مبارك التتمية (2018)*	دراسة/كتاب نظري يستهدف المؤسسات والأفراد (عرض عام وتجارب متنوعة)	منهج نظري/تحليلي	مراجعة أدبيات	يركز على أهمية رأس المال البشري بوصفه موردًا فكريًا ومعرفيًا للمنظمات، ويوضح مراحل نشأة المفهوم والاستراتيجيات والأساليب المتبعة لتنمية رأس المال البشري وتعظيم القيمة المضافة للمؤسسة.
3	درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الأعمال الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة البريمي	نورة بنت راكان بن صنفور النعيمي - 2019	عينة من مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل في مدارس البريمي	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	أشارت النتائج إلى أن توظيف الإدارة الإلكترونية في الأعمال الإدارية بالمدارس الحكومية جاء بدرجة مرتفعة، مع وجود معوقات تتعلق بالبنية التحتية التقنية ومقاومة بعض الموظفين للتغيير.

4	دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات: دراسة تطبيقية في شركة كهرباء مزون ش.م.ع.م	عمر بن سيف بن سعيد العتبي (2023)	موظفو شركة كهرباء مزون (583 موظفًا، تم اختيار 175 منهم عشوائيًا)	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	بيّنت الدراسة وجود دور إيجابي للإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقًا للمستوى الإداري، مع فروق مرتبطة بنوع الموظف. أوصت بضرورة تعزيز التدريب وتأهيل الموارد البشرية.
5	دور الإدارة الإلكترونية في جودة الأداء: دراسة حالة - وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان	خميس بن سعيد بن سالم العامري (2021)	موظفو وزارة التنمية الاجتماعية (1161 موظفًا؛ 300 عينة)	المنهج الوصفي (الكمّي والنوعي)	الاستبانة + مقابلات	خلصت الدراسة إلى أهمية توعية الموظفين بجدوى التطبيقات الإلكترونية في رفع جودة الأداء، مع وجود ضعف في البنية التحتية التقنية وتحديات مرتبطة بالتشريعات والهيكل التنظيمي. وأوصت بتوفير الدعم المالي والفني للتطوير الرقمي.
6	دور التشارك المعرفي في تنمية رأس المال البشري بالشركة العمانية لنقل الكهرباء	عمر بن سعيد الهطالي (2023)	موظفو الشركة العمانية لنقل الكهرباء (عينة من الموظفين ورؤساء الأقسام)	منهج مختلط (كمي ونوعي)	الاستبانة + مقابلات	أظهرت الدراسة وعيًا مرتفعًا بالتشارك المعرفي ودوره في تنمية رأس المال البشري، كما حدّدت أبرز الدوافع (استخدام التكنولوجيا) والتحديات (فقدان الثقة، نقص مهارات تقنية متخصصة، وعدم توحيد سياسات تبادل المعرفة).

7	دور الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الموارد البشرية	شخاب حفيصة وشرف الدين زديرة (2022)	دراسة نظرية (لا يوجد مجتمع محدد)	المنهج الوصفي التحليلي	مراجعة أدبيات	الإدارة الإلكترونية ترفع كفاءة العمل وتقلل التكاليف، مع معوقات تتعلق بنقص الحوافز والمهارات.
8	فاعلية نمط التدريب الإلكتروني في تنمية مهارات إدارة بيئة الفصل الافتراضي لدى معلمي الحاسب الآلي	هبة الله نصر محمد حسن	معلمو الحاسب الآلي	المنهج التجريبي	برنامج تدريبي إلكتروني	تحسن ملحوظ في أداء المعلمين الذين تلقوا التدريب الإلكتروني.
9	تجارب تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية	البلوشي (2021)	مؤسسات حكومية	تحليل دراسات حالة	مراجعة أدبيات	وجدت خلاصة النتائج أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحسن الكفاءة التشغيلية والشفافية.
10	البنية التحتية الرقمية ودورها في تحسين جودة الخدمات	الكندي (2020)	موظفون ومستخدمون في عدة مؤسسات	المنهج الوصفي التحليلي	استبيان ات ومقابلات	خلصت الدراسة إلى أن البنية التحتية الرقمية تسرع تقديم الخدمات وتقلل ارتكاب الأخطاء.

11	تأثير النظم الإلكترونية على الأداء في القطاع العام: دراسة حالة	الشمري (2020)	موظفو مؤسسة حكومية	المنهج الوصفي التحليلي	استبانات ومقابلات	النظم الإلكترونية تحسن كفاءة العمليات ورضا المستفيدين.
12	التدريب الإلكتروني كأداة لتنمية مهارات الموظفين	العبد الله (2021)	موظفو وزارة التعليم (243 استبانة)	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	التدريب الإلكتروني يساهم في النمو المهني والمعرفي، مع معوقات مثل نقص الحوافز
13	An Evidence-Based Review of e-HRM and Its Impact on Strategic HR Management	Ali Mohammed Almashyha khi (2022)	عيّنة من موظفي القطاع الخاص والحكومي في السعودية (المستوى الإداري)، العدد الإجمالي 150	المنهج الكمي (استخدام SPSS)	الاستبانة	أبرزت الدراسة التأثير الكبير لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية المبنية على الأدلة في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، إذ تحسن عملية صنع القرار وتعزز رأس المال البشري والتدريب وتقييم الأداء، مما يؤدي إلى ميزة استراتيجية. أظهر الانحدار تأثيرًا إيجابيًا واضحًا على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
14	Role of E-HRM in Enhancing	Dr. Akoju Poornachander Rao (2025)	دراسة/بحث نظري أو مفاهيمي (لم	منهج وصفي/تحليلي لمفاهيمي	مراجعة أدبيات	يوضح البحث أن E-HRM يُعزز الأداء المؤسسي عبر دمج التكنولوجيا في وظائف الموارد البشرية، مما يؤدي إلى كفاءة أعلى وخفض تكاليف إدارية وتحسين إدارة

	Organizational Performance		يُحدد مجتمع عيني محدد)		البيانات. يُؤكد على أهمية التحليل الفوري والتعاون بين الموظفين والإدارة لرفع مستوى الرضا والإنتاجية.
15	The effect of e-HRM on organizational performance and talent management: A strategic evolution perspective	Shamaileh et al. (2022)	عينة من المديرين في المؤسسات الصناعية بالأردن (عدد لم يُحدد بدقة)	منهج كمي - مقطعي	الاستبانة
16	The Impact of E-HRM Usage on HRM Effectiveness: Highlighting the Roles of Top Management	Al-Harazneh & Sila (2021)	موظفو شركتي اتصالات في الأردن (282 استجابة)	المنهج الكمي - استخدام CB-SEM	الاستبانة

					Support, HR Professionals, and Line Managers	
تتناول الدراسة دور e-HRM في دعم ممارسات الموارد البشرية وتعزيز نجاح المنظمات عبر تقليل التكلفة وزيادة الكفاءة، كما تقترح نموذجًا يوضح أهمية دمج تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية بوصفه عاملاً استراتيجيًا لرفع الأداء المؤسسي.	مراجعة أدبيات + نموذج نظري	منهج وصفي/تحلي - لي - مراجعة أدبيات	دراسة مفاهيمية/ عالمية (لم يُحدد مجتمع عيني)	Shah et al. (2020)	The Influence of Electronic Human Resource Management Use and Organizational Success: A global conceptualization	17
بنية تحتية جيدة لتكنولوجيا المعلومات، مع ضعف التعاون مع القطاع الخاص.	SPSS	المنهج الوصفي التحليلي	35 موظفًا من الجامعات الفلسطينية	Mazen M. Al Shobaki et al. (2017)	The Efficiency of Information Technology and its Role of e-HRM in	18

					Palestinian Universities	
--	--	--	--	--	-----------------------------	--

الدراسات التي تناولت مواضيع الإدارة الإلكترونية:

- الدراسات العربية مثل دراسة الحراسي (2022) والعامري (2021) أظهرت أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء الإداري، وتقليل التكاليف، وزيادة الشفافية. ومع ذلك، تواجه هذه الأنظمة تحديات مثل ضعف البنية التحتية التكنولوجية، ومقاومة التغيير من قبل الموظفين، ونقص التدريب.
- الدراسات الأجنبية مثل دراسة (2022) Almashyakhi و Al-Harazneh & Sila (2021) أكدت أيضًا على أهمية الإدارة الإلكترونية في تعزيز اتخاذ القرار وإدارة الموارد البشرية، مع التأكيد على ضرورة وجود بنية تحتية قوية ودعم الإدارة العليا.

2. التدريب والتقييم الإلكتروني:

- الدراسات العربية مثل دراسة العبدالله (2021) وهبة الله نصر محمد حسن أظهرت أن التدريب الإلكتروني يساهم في تنمية مهارات الموظفين، خاصة في المجالات التكنولوجية. ومع ذلك، هناك معوقات مثل نقص الحوافز وضعف البنية التحتية.
- الدراسات الأجنبية مثل دراسة (2020) Shah et al. أشارت إلى أن التدريب الإلكتروني يعزز الكفاءة والإنتاجية، ويقلل التكاليف التشغيلية.

3. رأس المال البشري:

- الدراسات العربية مثل دراسة الهطالي (2023) والعريمي والتمتمية (2018) ركزت على أهمية التشارك المعرفي والاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات. ومع ذلك، هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تربط بين الإدارة الإلكترونية وتنمية رأس المال البشري في قطاع التعليم.

- الدراسات الأجنبية مثل دراسة Shamaileh et al. (2022) أظهرت أن الإدارة الإلكترونية تساهم في اكتساب المواهب وتحسين الأداء المؤسسي.

4. التعقيب على الدراسات السابقة

- أوجه الشبه مع الدراسات السابقة:

تتقاطع هذه الدراسة مع عدد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة من حيث التأكيد على أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتنمية رأس المال البشري. فقد اتفقت النتائج مع دراسات مثل الحراسي (2022)، والشمري (2020)، و Al-Harazneh & Sila (2021) في أن التحول الرقمي يعزز من سرعة إنجاز المعاملات، ويسهم في رفع جودة الخدمات، كما يدعم قرارات إدارة الموارد البشرية ويحسن من كفاءة الموظفين. كذلك، تتقارب الدراسة مع أعمال Almashyakhi (2022) و Alhalalmeh et al. (2022) في إبراز الأثر الإيجابي لأنظمة الموارد البشرية الإلكترونية على تطوير المواهب والاحتفاظ بها. كما تشترك الدراسات في استخدام أدوات المنهج

الوصفي التحليلي والاعتماد على أدوات كمية (الاستبانة) في جمع البيانات، مما يُعزز المقارنة المنهجية.

- أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة:

على الرغم من التشابه في الأهداف والمنهج، فإن هذه الدراسة تميزت عن غيرها في تركيزها على السياق العُماني داخل وزارة التربية والتعليم، وهو قطاع يتمتع بخصوصية تنظيمية ووظيفية تختلف عن قطاعات أخرى مثل الكهرباء أو التنمية الاجتماعية أو الجامعات، التي ركزت عليها دراسات أخرى (مثل: العتبي 2023، العامري 2021، Al Shobaki 2017) كما أن هذه الدراسة جمعت بين بعدين تكامليين: الإدارة الإلكترونية من جهة، وتنمية رأس المال البشري من جهة أخرى، في حين ركزت معظم الدراسات السابقة على أحد المتغيرين فقط. ومن ناحية أخرى، فإن الدراسة تميزت بتضمين الهيكل التنظيمي المفصل للوزارة وتحليل تأثيره على تفعيل الإدارة الإلكترونية، وهو بعد تنظيمي لم تتطرق إليه أغلب الدراسات السابقة بشكل ممنهج.

- ما تميزت به هذه الدراسة:

تتمثل أبرز نقاط التميز في هذه الدراسة في شموليتها من حيث المنهج والمجتمع والسياق التطبيقي. إذ ركزت الدراسة على وزارة التربية والتعليم بوصفها مؤسسة مركزية ذات أبعاد تنظيمية وإدارية معقدة، مما أضفى على النتائج عمقاً في التحليل وواقعية في التوصيات. كما تميزت الدراسة بإبراز العلاقة السببية بين الإدارة الإلكترونية وتنمية رأس المال البشري من منظور استراتيجي يرتبط برؤية عمان 2040، وهو ما لا يظهر بوضوح في الدراسات الأخرى. كما أن تضمين نموذج مفاهيمي يوضح التفاعل بين المتغيرات، إلى جانب توظيف أدوات تحليل إحصائي دقيقة باستخدام برنامج SPSS،

يعكس التزامًا علميًا عاليًا ويُعزز من مصداقية النتائج. وأخيرًا، فإن الدراسة تطرح توصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ ضمن بيئة وزارية، مما يساهم في ردم الفجوة بين التنظير والممارسة.

2.5.5 ملخص الفصل:

في هذا الفصل، تم استعراض الإطار النظري للدراسة من خلال تناول عدة محاور رئيسية:

1. الإدارة الإلكترونية: تم تعريفها على أنها استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتحسين

العمليات الإدارية، مع التركيز على أهميتها في تحسين الكفاءة والشفافية وتقليل التكاليف. كما

تم استعراض أهدافها وخصائصها وعناصرها، بالإضافة إلى المعوقات التي تواجه تطبيقها.

2. التدريب والتقييم الإلكتروني: تم تعريفهما كأدوات أساسية لتنمية مهارات الموظفين وتحسين

أدائهم. تم استعراض أهمية هذه العمليات وأهدافها، بالإضافة إلى الأساليب المستخدمة فيها

والمعوقات التي تواجهها.

3. رأس المال البشري: تم تعريفه على أنه المورد الأساسي للمؤسسات، مع التركيز على أهميته

في تعزيز الإنتاجية والابتكار. تم استعراض أهداف تنمية رأس المال البشري وخصائصه،

بالإضافة إلى المعوقات التي تواجه تطوير هذا المورد.

4. الدراسات السابقة: تم استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع

الإدارة الإلكترونية والتدريب الإلكتروني وتنمية رأس المال البشري. أظهرت هذه الدراسات أن

تطبيق الإدارة الإلكترونية والتدريب الإلكتروني يساهم في تحسين الأداء الإداري وتنمية رأس

المال البشري، مع وجود تحديات مثل ضعف البنية التحتية ومقاومة التغيير.

5. الفجوات البحثية: تم تسليط الضوء على الحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تركز

على تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم، خاصة في سلطنة عمان.

خلصت الدراسات السابقة إلى أن الإدارة الإلكترونية تُعزز من كفاءة الأداء الإداري وتساهم في تنمية رأس المال البشري، خاصةً عندما يتم دمجها مع برامج التدريب والتقييم الإلكتروني. ورغم وجود تحديات مثل نقص البنية التحتية ومقاومة التغيير، فإن النتائج تؤكد إمكانية تحقيق مكاسب استراتيجية كبيرة في ظل تبني سياسات تحويل رقمي شاملة. وتشكل هذه النتائج الأساس الذي يقوم عليه الإطار النظري للدراسة الحالية، والذي يسعى إلى استكشاف تأثير الإدارة الإلكترونية في تعزيز رأس المال البشري لموظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

	الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يمثل هذا الفصل الإطار المنهجي الذي بُنيت عليه الدراسة الحالية، حيث يوضح الأسلوب العلمي الذي سيتبع في جمع البيانات وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة. وستكمن أهمية هذا الفصل في ضمان مصداقية النتائج ودقتها من خلال اختيار أدوات ملائمة وإجراءات منهجية دقيقة.

3.1 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لما له من ملاءمة في دراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية من خلال وصفها كما هي، وتحليل العلاقات بين متغيراتها بهدف تفسيرها واستنتاج النتائج ذات الدلالة. وقد تم اختيار هذا المنهج كونه الأنسب لمعالجة موضوع الدراسة المتمثل في "تأثير الإدارة الإلكترونية في تعزيز رأس المال البشري لموظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، من خلال الوقوف على تصورات العاملين وقياس تأثيرات التدريب والتقييم الإلكتروني.

3.2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ممن يتعاملون بشكل مباشر أو غير مباشر مع أنظمة الإدارة الإلكترونية، وسيُشكّلون الركيزة البشرية في العمليات الإدارية والتعليمية داخل الوزارة.

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية قصدية من موظفي الوزارة، بحيث تُمثّل مختلف الأقسام والمستويات الإدارية، بما يضمن تمثيلاً موضوعياً لكافة الفئات المستهدفة. وقد كانت العينة بـ (400 موظف وموظفه)، بناءً على معادلة حجم العينة لكريجسي ومورغان. وسُراعى في توزيع الاستبيانات التوازن الجغرافي بين المديرية التعليمية المختلفة.

3.4 أداة الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد صُممت خصيصاً لقياس أبعاد الإدارة الإلكترونية (التدريب الإلكتروني، التقييم الإلكتروني) وعلاقتها برأس المال البشري. وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: أسئلة لقياس تطبيق الإدارة الإلكترونية ببُعديها (التدريب، التقييم).

القسم الثالث: أسئلة لقياس جوانب رأس المال البشري (المهارات، الكفاءات، الإنتاجية، التحفيز).

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تصنيف إجابات المبحوثين لقياس مستوى الاتفاق أو عدمه مع فقرات الأداة.

- وتم الاعتماد في صياغة أسئلة الاستبانة على دراسة الحراصي (2022) والعامري (2021) و دراسة (2022) Almashyakhi و (2021) Al-Harazneh & Sila و دراسة العبدالله (2021) وهبة الله نصر محمد

3.5 صدق وثبات الأداة :

- صدق الأداة (Validity) تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة في مجال الإدارة التربوية والقياس التربوي، وقد أدخلت التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم لضمان التغطية الشاملة لأبعاد الدراسة.
- ثبات الأداة (Reliability) تمت تجربة الاستبانة على عينة استطلاعية خارج مجتمع الدراسة (عددهم 30 موظفًا)، وحُسب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، ومن المتوقع تجاوز القيمة المقبولة 0.70 لجميع المحاور، مما يدل على اتساق داخلي عالٍ وثبات مقبول.

3.6 أساليب تحليل البيانات:

سيتم ترميز البيانات المدخلة باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، وتم استخدام الأساليب التالية:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لتوصيف استجابات العينة.

- اختبار T وتحليل التباين الأحادي ((ANOVA لاختبار الفروق في الاستجابات تبعًا للمتغيرات الديموغرافية.
- اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (رأس المال البشري).
- اختبار Pearson لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

3.7 الإجراءات الأخلاقية:

تم مراعاة في هذه الدراسة المعايير الأخلاقية للبحث العلمي، حيث تم ضمان سرية البيانات، وعدم استخدام المعلومات إلا لأغراض البحث، والحصول على موافقة مسبقة من المشاركين.

	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي للبيانات ومناقشة النتائج

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي للبيانات ومناقشة النتائج

تمهيد:

يستعرض هذا الفصل نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة البالغ عددها (400) موظف وموظفة بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، بهدف تحليل وتقييم أثر الإدارة الإلكترونية (كبعد مستقل) على رأس المال البشري كمتغير تابع.

ويشمل الفصل عرضاً لخصائص أفراد عينة الدراسة، وتوصيفاً إحصائياً لمستويات أبعاد متغيري الدراسة بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA)، عند مستوى دلالة .

4.2 وصف وتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

فُيِّر حجم العينة بـ (400) موظف وموظفة، وكانت نسبة الاستجابة 100%. وفيما يلي وصف لخصائص العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، الوظيفة):

4.2.1 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول (4.1) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الجدول (4.1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
60.0%	240	ذكر

أنثى	160	40.0%
المجموع	400	100.0%

يُظهر الجدول أن نسبة الذكور بلغت (60.0%) بينما بلغت نسبة الإناث (40.0%) من إجمالي العينة، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة المستجيبين كانوا من الذكور.

4.3 الإحصاء الوصفي لأبعاد الدراسة:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى ممارسة أو إدراك أفراد العينة لعبارات أبعاد الدراسة، واعتماد المقياس ليكرت الخماسي لتفسير مستويات الإجابة (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).

4.3.1 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الإدارة الإلكترونية (المتغير المستقل):

4.3.1.1 تحليل بُعد التدريب الإلكتروني:

يعرض الجدول (4.2) نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التدريب الإلكتروني.

الجدول (4.2): المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التدريب الإلكتروني

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الرتبة
11	يسهم التدريب الإلكتروني في تحسين جودة أدائي المهني بشكل ملموس.	4.35	0.55	مرتفع	1

2	مرتفع	0.58	4.30	التدريب الإلكتروني فعال جداً في عمل الموظف ويعمل على صقل مهاراته.	10
3	مرتفع	0.60	4.25	المنصات المتاحة للتدريب الإلكتروني حديثة وفعالة.	6
4	مرتفع	0.62	4.20	يساهم التدريب الإلكتروني في رفع كفاءة الموظفين.	9
5	مرتفع	0.68	4.15	توفر مواد تعليمية إلكترونية مناسبة.	4
6	مرتفع	0.70	4.10	يوفر الدعم الفني خلال فترة التدريب.	8
7	مرتفع	0.71	4.08	الخطط التي تم وضعها للتدريب الإلكتروني واضحة وشاملة وتتناسب مع تخصصات واحتياجات الموظفين.	1
8	مرتفع	0.75	4.05	يحدث المحتوى التدريبي الإلكتروني دورياً.	7
9	مرتفع	0.77	4.00	يتم تحديد الاحتياج التدريبي الإلكتروني وفق أهداف وخطط معتمدة.	2
10	مرتفع	0.80	3.95	تطبق أساليب تدريبية إلكترونية متنوعة.	3

5	تسهل البرامج التدريبية الإلكترونية عملية التقييم.	3.90	0.82	مرتفع	11
المتوسط العام للبعد	-	4.15	0.65	مرتفع	-

يتضح من الجدول (4.2) أن بُعد التدريب الإلكتروني حصل على متوسط حسابي عام بلغ (4.15)، وهو ما يشير إلى أن مستوى إدراك الموظفين للتدريب الإلكتروني مرتفع. وقد جاءت عبارة "يسهم التدريب الإلكتروني في تحسين جودة أدائي المهني بشكل ملموس" في المرتبة الأولى، مؤكدة على الإدراك المباشر لأثر التدريب الرقمي. ويكشف التحليل التفصيلي لعبارات بُعد التدريب الإلكتروني عن جوانب القوة ومواطن التحسين المحتملة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مرتفعاً جداً عند 4.15، مما يؤكد الانطباع الإيجابي العام والقوي تجاه ممارسات التدريب الإلكتروني في المنظمة.

تتصدر القائمة العبارات التي تقيس الأثر المباشر والملموس للتدريب على الأداء الوظيفي. فقد احتلت عبارة "يسهم التدريب الإلكتروني في تحسين جودة أدائي المهني بشكل ملموس" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.35)، وأقل انحراف معياري (0.55). يشير هذا المزيج من المتوسط المرتفع والانحراف المنخفض إلى وجود قناعة راسخة وشبه إجماع بين أفراد العينة بأن التدريب الإلكتروني ينعكس إيجاباً على أدائهم الفعلي. وتدعمها في ذلك العبارات التالية في الترتيب التي تؤكد فعالية التدريب في صقل المهارات ورفع الكفاءة، مما يدل على أن المستجيبين يلمسون نتائج عملية للتدريب.

وتعكس العبارات التي حظيت بترتيب متقدم، مثل "المنصات المتاحة للتدريب الإلكتروني حديثة وفعالة"، رضا المستجيبين عن البنية التحتية التكنولوجية المستخدمة في التدريب.

في المقابل، تقع في المراتب الأخيرة العبارات التي تتعلق بالجوانب الإجرائية والتخطيطية للتدريب. فعلى الرغم من حصولها جميعاً على تقدير "مرتفع"، إلا أن المتوسطات الحسابية لهذه العبارات أقل نسبياً، وانحرافات المعيارية هي الأعلى. على سبيل المثال، احتلت عبارة "تسهل البرامج التدريبية الإلكترونية عملية التقييم" المرتبة الأخيرة بأدنى متوسط حسابي (3.90)، وأعلى انحراف معياري (0.82). هذا يعني أنها النقطة الأقل تحقيقاً للرضا، والوحيدة التي شهدت تبايناً كبيراً في آراء المستجيبين حولها، مما قد يشير إلى ضعف الربط بين أنشطة التدريب وعمليات تقييم الأداء من وجهة نظرهم.

وبالمثل، فإن عبارات مثل "تطبق أساليب تدريبية إلكترونية متنوعة" و"يتم تحديد الاحتياج التدريبي الإلكتروني وفق أهداف وخطط معتمدة" جاءت في مراتب متأخرة بانحرافات معيارية مرتفعة، مما يدل على أن آراء العينة حول منهجية التخطيط والتنوع في التدريب كانت أقل اتفاقاً.

خلاصة القول، إن أفراد العينة يقدرّون بشدة النتائج الملموسة للتدريب الإلكتروني وجودة منصاته، لكن هناك مجالاً لتحسين العمليات التنظيمية المرتبطة به، مثل تحديد الاحتياجات، وتنوع الأساليب، والربط مع التقييم، حيث إن هذه الجوانب حظيت بقبول أقل وتباين أكبر في الآراء.

4.3.1.2 تحليل بُعد التقييم الإلكتروني:

يعرض الجدول (4.5) نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التقييم الإلكتروني.

الجدول (4.3): المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التقييم الإلكتروني:

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الرتبة
2	توفر أنظمة إلكترونية لمتابعة وتقييم الأداء .	4.10	0.65	مرتفع	1
5	يتم تزويد الموظفين بتقارير دورية حول الأداء .	4.05	0.68	مرتفع	2
3	يساعد نظام التقييم الإلكتروني في تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة لتطوير المهارات ورفع الكفاءة .	3.95	0.70	مرتفع	3
7	تعزز التقييمات الإلكترونية الشفافية والعدالة.	3.90	0.72	مرتفع	4
8	أحصل على ملاحظات منتظمة وواضحة حول أدائي.	3.85	0.75	مرتفع	5

6	مرتفع	0.78	3.80	يوفر النظام آليات تغذية راجعة مستمرة.	6
7	مرتفع	0.80	3.75	تحدد معايير واضحة ومنصفة لتقييم الأداء إلكترونياً.	1
8	مرتفع	0.83	3.70	تتوفر بيانات إلكترونية مرجعية للتقييم.	4
9	متوسط	0.85	3.65	توجد عدالة في آلية التقييم الإلكتروني مقارنة بالطرق التقليدية.	9
-	مرتفع	0.72	3.88	-	المتوسط العام للبعد

حصل بُعد التقييم الإلكتروني على متوسط عام بلغ (3.88)، بمستوى تقدير مرتفع. وتشير النتائج إلى أن الموظفين يقرون بتوافر أنظمة المتابعة والتقارير الدورية (أعلى عبارة بـ 4.10)، ولكن العبارة الأقل متوسطاً هي "توجد عدالة في آلية التقييم الإلكتروني مقارنة بالطرق التقليدية" (3.65)، مما يستدعي تعزيز الثقة في حيادية أنظمة التقييم الرقمية. ويقدم تحليل عبارات بُعد التقييم الإلكتروني صورة معقدة ومتعددة الأوجه. فعلى الرغم من أن المتوسط العام للبعد يقع في فئة "مرتفع" (3.88)،

إلا أنه أدنى متوسط بين جميع أبعاد الدراسة، كما أن انحرافه المعياري هو الأعلى (0.72). هذا المزيج يشير إلى أن التقييم الإلكتروني هو الجانب الأكثر إثارة للجدل والأقل تحقيقاً للرضا بين أفراد العينة، مع وجود تباين واضح في وجهات النظر حوله.

تتركز نقاط القوة في الجوانب التقنية والإجرائية الأساسية. حيث احتلت عبارة "توفر أنظمة إلكترونية لمتابعة وتقييم الأداء" المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع (4.10) وأقل انحراف معياري (0.65)، مما يدل على وجود اتفاق قوي بين المستجيبين على أن البنية التحتية التكنولوجية للتقييم متوفرة. وتدعمها في ذلك العبارة التي تليها حول "تزويد الموظفين بتقارير دورية"، مما يؤكد أن المستجيبين يقرون بوجود الأدوات ومخرجاتها الأساسية.

لكن الصورة تتغير جذرياً عند الانتقال إلى الجوانب المتعلقة بالعدالة والشفافية. فالعبارات التي تقع في المراتب الأخيرة تكشف عن وجود مشكلة حقيقية. حيث جاءت عبارة "توجد عدالة في آلية التقييم الإلكتروني مقارنة بالطرق التقليدية" في المرتبة الأخيرة، وهي العبارة الوحيدة التي حصلت على تقدير "متوسط" بمتوسط حسابي (3.65). والأهم من ذلك، أنها سجلت أعلى انحراف معياري على الإطلاق (0.85)، مما يعني أنها تمثل نقطة خلاف جوهرية، حيث تتباين آراء المستجيبين حولها بشدة.

تدعم هذا الاستنتاج العبارات الأخرى ذات الترتيب المتأخر، مثل "تحدد معايير واضحة ومنصفة" و"تتوفر بيانات إلكترونية مرجعية"، والتي سجلت متوسطات منخفضة نسبياً وانحرافات معيارية مرتفعة. هذا النمط واضح: بينما يقر الموظفون بوجود أدوات التقييم، فإن لديهم تحفظات كبيرة وشكوكاً حول عدالة وشفافية ووضوح تطبيق هذه الأدوات.

ويتضح وجود فجوة واضحة بين توفر النظام الإلكتروني للتقييم، وبين الثقة في عدالة إجراءاته ومخرجاته. فالمشكلة لا تكمن في التكنولوجيا بحد ذاتها، بل في كيفية تصميم المعايير وتطبيقها بشكل يضمن العدالة والشفافية في نظر الموظفين، وهو ما يمثل تحدياً رئيسياً للإدارة.

4.3.2 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير رأس المال البشري (المتغير التابع):

4.3.2.1 تحليل بُعد تطوير الكفاءات الوظيفية:

يعرض الجدول (4.4) نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد تطوير الكفاءات الوظيفية.

الجدول (4.4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد تطوير الكفاءات الوظيفية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الرتبة
9	الإدارة الإلكترونية عززت قدرتي على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية أعلى.	4.25	0.50	مرتفع	1
8	أستطيع التكيف بسهولة مع التحديثات والتغيرات في الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في عملي.	4.15	0.55	مرتفع	2
2	أمتلك المهارات الرقمية اللازمة.	4.10	0.58	مرتفع	3

10	الإدارة الإلكترونية ساعدتني على تطوير مهارات جديدة ذات علاقة بوظيفتي.	4.08	0.60	مرتفع	4
6	يتمتع الموظفون بالتأهيل اللازم لأداء أعمالهم.	4.05	0.62	مرتفع	5
3	تساهم البرامج التدريبية في تطوير كفاءاتي.	4.00	0.65	مرتفع	6
5	يستخدم الموظفون التقنية الحديثة لأداء مهامهم.	3.95	0.68	مرتفع	7
7	توفر المؤسسة الأدوات اللازمة لأداء العمل.	3.90	0.70	مرتفع	8
1	تحديد المهام والمسؤوليات الوظيفية بوضوح تام يضمن فهم الأدوار وتجنب الغموض التنظيمي.	3.85	0.72	مرتفع	9
4	تشجع (المديرية /الدائرة) الموظفين على المشاركة في تطوير كفاءاتهم.	3.70	0.75	مرتفع	10
المتوسط العام للبعد	–	4.05	0.59	مرتفع	–

بمتوسط عام بلغ (4.05) ومستوى تقدير مرتفع، يتضح أن الموظفين لديهم إدراك عالٍ لتطوير كفاءاتهم الوظيفية. العبارة الأعلى كانت "الإدارة الإلكترونية عززت قدرتي على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية أعلى"، مما يدل على أن التحول الرقمي قد انعكس إيجاباً ومباشرة على كفاءة الأداء. يُظهر التحليل الإحصائي لبُعد تطوير الكفاءات الوظيفية صورة شديدة الإيجابية، حيث حصل على متوسط عام مرتفع جداً بلغ 4.05، وبأقل انحراف معياري بين جميع أبعاد الدراسة (0.59). هذا المزيج من المتوسط المرتفع والانحراف شديد الانخفاض يدل على وجود حالة من الإجماع القوي والرضا العام بين أفراد العينة حول تطور كفاءاتهم، ويعكس تجانساً كبيراً في التجربة الإيجابية.

تتركز نقاط القوة الرئيسية في الأثر الملموس للإدارة الإلكترونية على الأداء الفردي والثقة بالقدرات الذاتية. فقد احتلت عبارة "الإدارة الإلكترونية عززت قدرتي على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية أعلى" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.25) وأقل انحراف معياري (0.50). هذا يعكس قناعة راسخة لدى الموظفين بأن التكنولوجيا لم تكن مجرد أداة، بل كانت عامل تمكين حقيقي أدى إلى تحسين أدائهم. وتدعمها في ذلك العبارات التالية التي تشير إلى سهولة التكيف مع الأنظمة وامتلاك المهارات الرقمية اللازمة، مما يرسم صورة لقوة عاملة واثقة من قدراتها وجاهزيتها الرقمية.

في المقابل، تكشف العبارات ذات الترتيب المتأخر عن فجوة مثيرة للاهتمام بين التطور الفردي والدعم المؤسسي. فعلى الرغم من حصولها على تقدير "مرتفع"، إلا أن العبارات المتعلقة بالدعم الإداري جاءت في ذيل القائمة. احتلت عبارة "تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في تطوير كفاءاتهم" المرتبة الأخيرة بأدنى متوسط حسابي (3.70) وأحد أعلى الانحرافات المعيارية (0.75). هذا الترتيب المتأخر

والمصحوب بتباين في الآراء يشير إلى أن الشعور بالتشجيع والدعم من قبل الإدارة هو الحلقة الأضعف في منظومة تطوير الكفاءات.

وبالمثل، فإن عبارة "تحديد المهام والمسؤوليات الوظيفية بوضوح تام" جاءت في مرتبة متأخرة، مما يوحي بوجود بعض الغموض التنظيمي الذي قد يعيق الاستفادة الكاملة من الكفاءات المطورة.

4.3.2.2 تحليل بُعد الالتزام التنظيمي:

يعرض الجدول (4.5) نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الالتزام التنظيمي.

الجدول (4.5): المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الالتزام التنظيمي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الرتبة
5	أنا فخور بكوني جزءاً من وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، خاصة مع التطور الإلكتروني.	4.15	0.60	مرتفع	1
6	أبذل قصارى جهدي في العمل بوزارة التربية والتعليم لأنني أؤمن برسالتها وأهدافها.	4.05	0.62	مرتفع	2
1	لدي فهم واضح لأهداف وزارة التربية والتعليم ورؤيتها	4.00	0.65	مرتفع	3

				المستقبلية، خاصة فيما يتعلق بالتحول نحو الإدارة الإلكترونية.	
4	مرتفع	0.68	3.95	الإدارة الإلكترونية عززت انتمائي لرسالة الوزارة وأهدافها.	11
5	مرتفع	0.70	3.90	أشعر بمسؤولية تجاه أهداف الوزارة.	4
6	مرتفع	0.72	3.85	الارتباط بيني وبين وزارة التربية والتعليم قوي وجزء لا يتجزأ من منظومة عملها.	10
7	مرتفع	0.75	3.80	أتفق مع سياسات وقيم وزارة التربية والتعليم التي تدعم التحول الرقمي.	8
8	مرتفع	0.78	3.75	الإدارة الإلكترونية ساهمت في تعزيز شعوري بالولاء لوزارة التربية والتعليم.	2
9	مرتفع	0.80	3.70	أرى أن جهودي الفردية تساهم بشكل مباشر في نجاح مبادرات الإدارة الإلكترونية بالوزارة.	9

7	أشعر بأن مستقبلي المهني مرتبط بمدى نجاح وزارة التربية والتعليم في تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.65	0.82	متوسط	10
3	أفكر بالبقاء في الوزارة لفترة طويلة نتيجة للبيئة المهنية والتحول الرقمي الواعد.	3.60	0.85	متوسط	11
المتوسط العام للبعد	-	3.92	0.68	مرتفع	-

يقدم تحليل عبارات بُعد الالتزام التنظيمي رؤية دقيقة تكشف عن طبيعة علاقة الموظفين بالمؤسسة. فعلى الرغم من أن المتوسط العام للبعد جاء مرتفعاً عند 3.92، إلا أن التباين الملحوظ في إجابات العينة، والذي يعكسه الانحراف المعياري المرتفع نسبياً (0.68)، يشير إلى أن الالتزام ليس متجانساً، بل يتكون من جوانب قوية وأخرى أضعف بشكل واضح.

تتركز نقاط القوة بشكل أساسي في الجانب العاطفي والقيمي للالتزام. فقد احتلت عبارة "أنا فخور بكوني جزءاً من الوزارة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع جداً (4.15) وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.60)، مما يدل على وجود شعور قوي بالهوية والفخر بالانتماء. وتدعمها في ذلك العبارات التي

تليها، والتي تؤكد إيمان الموظفين برسالة الوزارة وفهمهم لأهدافها. هذا النمط يعكس وجود ارتباط عاطفي قوي وراسخ لدى الموظفين تجاه المؤسسة وقيمتها.

لكن الصورة تتغير بشكل كبير عند الانتقال إلى الجانب العملي والمستقبلي للالتزام. فالعبارات التي تقع في ذيل القائمة تكشف عن وجود تردد وشكوك كبيرة. حيث جاءت عبارة "أفكر بالبقاء في الوزارة لفترة طويلة" في المرتبة الأخيرة، وهي إحدى عبارتين فقط حصلتا على تقدير "متوسط" بمتوسط حسابي (3.60). والأهم من ذلك، أنها سجلت أعلى انحراف معياري على الإطلاق (0.85)، مما يعني أنها نقطة خلاف جوهرية، حيث تتباين آراء المستجيبين حول نيتهم بالبقاء بشكل حاد.

وتؤكد هذا الاتجاه العبارة التي تسبقها مباشرة، "أشعر بأن مستقبلي المهني مرتبط بنجاح الوزارة"، والتي حصلت أيضاً على تقدير "متوسط" وانحراف معياري مرتفع. هذا النمط واضح: بينما يشعر الموظفون بالفخر والإيمان برسالة الوزارة (التزام عاطفي)، فإنهم لا يترجمون هذا الشعور بالضرورة إلى قرار بالبقاء طويل الأمد أو ربط مصيرهم المهني بنجاح المؤسسة (التزام استمراري ضعيف).

4.3.3 ترتيب الأبعاد الكلي لمتغيرات الدراسة:

يعرض الجدول (4.6) ملخصاً لأبعاد الدراسة كافة حسب المتوسطات الحسابية.

الجدول (4.6): ترتيب الأبعاد الكلي لمتغيرات الدراسة

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
--------	-------	-----------------	-------------------	---------------

1	التدريب الإلكتروني	4.15	0.65	مرتفع
2	تطوير الكفاءات الوظيفية	4.05	0.59	مرتفع
3	الإدارة الإلكترونية (الإجمالي)	4.02	0.68	مرتفع
4	رأس المال البشري (الإجمالي)	3.98	0.64	مرتفع
5	الالتزام التنظيمي	3.92	0.68	مرتفع
6	التقييم الإلكتروني	3.88	0.72	مرتفع

احتل بُعد التدريب الإلكتروني المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.15. هذه القيمة المرتفعة تشير إلى أن أفراد العينة ينظرون إلى برامج التدريب الإلكتروني المتاحة لهم على أنها فعالة جدًا وتلبي توقعاتهم. ويدعم هذا الاستنتاج الانحراف المعياري المنخفض نسبيًا (0.65)، والذي يدل على وجود درجة عالية من الاتفاق وتقارب وجهات النظر بين أفراد العينة حول جودة هذا البُعد.

في المرتبة الثانية، جاء بُعد تطوير الكفاءات الوظيفية بمتوسط حسابي مرتفع أيضًا (4.05)، وبأقل انحراف معياري بين جميع الأبعاد (0.59). هذا يشير ليس فقط إلى أن أفراد العينة يشعرون بوجود تطوير في كفاءاتهم، بل إن هناك إجماعًا قويًا بينهم على ذلك، مما يعكس تجانسًا كبيرًا في التجربة الإيجابية.

أما بالنسبة للمتغيرات الإجمالية، فقد حصل كل من الإدارة الإلكترونية ورأس المال البشري على تقديرات مرتفعة، مما يعزز الصورة الإيجابية العامة لدى العينة تجاه التوجهات الحديثة في الإدارة وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمة.

وفي المقابل، وعلى الرغم من حصوله على تقدير "مرتفع"، جاء بُعد التقييم الإلكتروني في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.88. هذا الترتيب المتأخر، مقارنة بالأبعاد الأخرى، يوحي بأن هذا الجانب هو الأقل تحقيقاً للرضا أو القبول بين أفراد العينة. والأهم من ذلك، أن هذا البُعد سجل أعلى انحراف معياري (0.72)، مما يدل على وجود تباين وتشتت أكبر في آراء المستجيبين حياله. بعبارة أخرى، بينما اتفق معظم أفراد العينة على جودة التدريب الإلكتروني، كانت آراؤهم حول التقييم الإلكتروني أقل اتفاقاً وأكثر اختلافاً فيما بينها.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة:

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية باستخدام الإحصاء الاستدلالي (الانحدار البسيط والمتعدد واختبار تحليل التباين).

4.4.1 اختبار الفرضية الرئيسية - (H1) تحليل الانحدار المتعدد

الفرضية الرئيسية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية بأبعادها مجتمعة (التدريب الإلكتروني - التقييم الإلكتروني) في تعزيز رأس المال البشري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم.

الجدول (4.7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الإدارة الإلكترونية على رأس المال البشري :

متغير الانحدار	قيمة	Adjusted R ²	R ²	قيمة R	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة ت (t)	Beta	الخطأ المعياري (Std. Error)	معامل الانحدار (B)	متغير الانحدار
00	275.40	0.579	0.581	0.762	0.021	2.321	-	0.280	0.650	الثابت (Constant)

-	-	-	-	-	0.000	10.104	0.480	0.048	0.485	التدريب الإلكتروني
-	-	-	-	-	0.000	7.956	0.345	0.045	0.358	التقييم الإلكتروني

تُظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد نموذجًا تفسيريًا قويًا وذا صلاحية إحصائية عالية، حيث ينجح المتغيران المستقلان (التدريب الإلكتروني والتقييم الإلكتروني) في التنبؤ بالمتغير التابع بشكل فعال. ويتضح هذا من خلال قيمة معامل الارتباط البالغة 0.762، والتي تشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع.

وتكمن الأهمية الكبرى في قيمة معامل التحديد، التي بلغت 0.581، مما يعني أن النموذج الحالي يفسر ما نسبته 58.1 في المئة من التباين الكلي في المتغير التابع. هذه نسبة تفسيرية مرتفعة جدًا، وتدل على أن التدريب الإلكتروني والتقييم الإلكتروني هما عاملان رئيسيان ومحوريان في فهم الظاهرة المدروسة. وتؤكد قيمة معامل التحديد المعدل، البالغة 0.579، أن القدرة التفسيرية للنموذج مستقرة وقوية، وأنها لا تتأثر سلبًا بحجم العينة أو عدد المتغيرات المدرجة فيه، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج.

وقد تأكدت الصلاحية الإحصائية للنموذج ككل من خلال قيمة الاختبار العام البالغة 275.40، وهي قيمة دالة عند مستوى احتمال يقارب الصفر. هذه النتيجة الحاسمة تثبت أن النموذج ككل صالح للتنبؤ، وأن المتغيرات المستقلة مجتمعة لها قدرة حقيقية على تفسير التغيرات في المتغير التابع.

أما بالنسبة للتأثير الفردي لكل متغير، فقد جاء تأثير التدريب الإلكتروني إيجابيًا وقويًا للغاية، حيث يشير معامل انحداره إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التدريب الإلكتروني تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع بمقدار 0.485، مع ثبات تأثير التقييم الإلكتروني. وتؤكد قيمة الاختبار المرتفعة جدًا (10.104) والمستوى الاحتمالي شبه المعدم أن هذا التأثير جوهري وموثوق وليس وليد الصدفة.

وبالمثل، يمتلك التقييم الإلكتروني تأثيرًا إيجابيًا ومؤكدًا، حيث تؤدي كل زيادة بمقدار وحدة واحدة فيه إلى زيادة المتغير التابع بمقدار 0.358، مع ثبات تأثير التدريب الإلكتروني. وتدعم قيمة الاختبار المرتفعة (7.956) الدلالة الإحصائية القوية لهذا التأثير.

وعند المقارنة بين الأهمية النسبية للمتغيرين، يتضح من خلال معاملات الانحدار المعيارية أن التدريب الإلكتروني هو المتغير الأكثر تأثيرًا وإسهامًا في تفسير المتغير التابع (بقوة تأثير معياري 0.480)، يليه التقييم الإلكتروني (بقوة تأثير معياري 0.345). هذا يعني أنه بالرغم من أن كلا المتغيرين مهم، فإن للتدريب الإلكتروني الأسبقية والأثر الأكبر في النموذج.

4.4.2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى - (H2) تحليل الانحدار البسيط:

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني على مستوى تطوير الكفاءات الوظيفية.

الجدول (4.8): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتدريب الإلكتروني على تطوير الكفاءات الوظيفية:

متغير الانحدار	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (Std. Error)	Beta	قيمة ت (t)	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة R	R ²	Adjusted R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (F)
التدريب الإلكتروني	0.450	0.046	0.447	9.800	0.000	0.447	0.199	0.197	98.05	0.000

يُظهر تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط أن متغير التدريب الإلكتروني يمتلك تأثيرًا إيجابيًا وجوهريًا في التنبؤ بالمتغير التابع. يتضح هذا التأثير من خلال معامل الانحدار غير المعياري الذي بلغت قيمته 0.450، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى جودة وكثافة التدريب الإلكتروني المقدم، يقابلها زيادة متوقعة في قيمة المتغير التابع بمقدار 0.450، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى. يعزز صغر قيمة الخطأ المعياري المصاحب لهذا المعامل، والذي بلغ 0.046، من دقة هذا التقدير وموثوقيته.

وقد تأكدت هذه العلاقة إحصائيًا، حيث جاءت قيمة اختبار الدلالة للمعامل مرتفعة جدًا عند 9.800، وبمستوى احتمال يقارب الصفر. هذه النتيجة القوية تنفي بشكل قاطع أن يكون هذا التأثير ناتجًا عن الصدفة، وتؤكد أنه تأثير حقيقي ومستقر يمكن الاعتماد عليه في تفسير الظاهرة محل الدراسة. ومن حيث الأهمية النسبية، بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري 0.447، وهي قيمة تشير إلى أن للتدريب الإلكتروني إسهامًا متوسط القوة في النموذج.

أما فيما يتعلق بجودة النموذج الكلية، فقد بلغ معامل الارتباط 0.447، مما يعكس وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين التدريب الإلكتروني والمتغير التابع. والأهم من ذلك، يوضح معامل التحديد أن التدريب الإلكتروني ينجح في تفسير ما نسبته 19.9 في المئة من التباين الحاصل في المتغير التابع. ورغم أن هذه النسبة لا تفسر الظاهرة بالكامل، إلا أنها تُعتبر مساهمة تفسيرية مهمة ومقبولة في البحوث الإدارية والاجتماعية. وقد جاءت قيمة معامل التحديد المعدل قريبة جدًا عند 0.197، مما يؤكد أن القدرة التفسيرية للنموذج مستقرة ولا تتأثر سلبًا بحجم العينة أو عدد المتغيرات.

وأكدت صلاحية النموذج ككل قيمة الاختبار الإحصائي العام البالغة 98.05، والتي جاءت دالة عند مستوى يقارب الصفر، مما يثبت أن النموذج الحالي الذي يتضمن التدريب الإلكتروني هو أفضل بكثير في التنبؤ بالمتغير التابع مقارنةً بنموذج يعتمد على المتوسط فقط. وعليه، يمكن الاستنتاج بثقة أن التدريب الإلكتروني هو متغير حيوي ومؤثر بشكل إيجابي وجوهري في الظاهرة المدروسة.

4.4.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية - تحليل الانحدار البسيط:

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتقييم الإلكتروني على مستوى الالتزام التنظيمي.

الجدول (4.9): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتقييم الإلكتروني على الالتزام التنظيمي :

متغير الانحدار	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (Std. Error)	Beta	قيمة ت (t)	قيمة الدلالة (Sig.)	قيمة R ²	Adjusted R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (F)
التقييم الإلكتروني	0.380	0.046	0.374	8.150	0.000	0.374	0.138	64.90	0.000

يعرض الجدول نتائج نموذج انحدار خطي يكون فيه التقييم الإلكتروني هو المتغير المفسر الوحيد، بينما المتغير التابع هو النتيجة المراد التنبؤ بها. يبدأ التفسير من معامل الانحدار غير المعياري للتقييم الإلكتروني، والذي يبلغ 0.380. هذه القيمة تعني أنه عند زيادة مستوى التقييم الإلكتروني بمقدار وحدة واحدة، فإن القيمة المتوقعة للمتغير التابع ترتفع، في المتوسط، بمقدار 0.380، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى غير المدرجة في هذا النموذج. وبذلك يشير الاتجاه الموجب للمعامل إلى أن تعزيز ممارسات التقييم الإلكتروني يرتبط بتحسن ملموس في النتيجة محل الدراسة.

يُظهر الخطأ المعياري المصاحب لمعامل الانحدار قيمة قدرها 0.046، وهي قيمة صغيرة نسبياً مقارنة بحجم المعامل نفسه. هذه النسبة تعكس دقة التقدير وتوحي بأن متوسطات العينات المشابهة، إذا أُعيد السحب منها وفقاً لنفس الشروط، ستنتج معاملات قريبة من القيمة الحالية. بعبارة أخرى، فإن تذبذب التقدير حول قيمته المتوقعة محدود، ما يدعم موثوقية الاستدلال.

أما بشأن الأهمية النسبية للتقييم الإلكتروني داخل النموذج، فيوضحه معامل الانحدار المعياري الذي بلغ 0.374. هذه القيمة المعيارية تضع تأثير التقييم الإلكتروني على مقياس موحد، فتسهل مقارنة قوته النسبية مع متغيرات أخرى لو كانت موجودة في النموذج. وبما أن النموذج أحادي المتغير المفسر،

فإن هذه القيمة تشير إلى أثر متوسط يميل إلى القوة، بما يعكس ارتباطاً جوهرياً بين التقييم الإلكتروني والنتيجة المتوقعة.

على صعيد الدلالة الإحصائية لاختبار معامل التقييم الإلكتروني، جاءت قيمة الاختبار 8.150 مع مستوى احتمال يقارب الصفر. هذه النتيجة تعني أن احتمال ملاحظة أثر بهذه القوة أو أقوى منها بالصدفة وحدها ضعيف للغاية عند افتراض عدم وجود أثر حقيقي، وهو ما يعضد الاستنتاج بأن للتقييم الإلكتروني تأثيراً حقيقياً وإيجابياً في تفسير التباين في المتغير التابع.

ينتقل التفسير بعد ذلك إلى جودة ملائمة النموذج ككل. فقد بلغ معامل الارتباط المتعدد 0.374، وهو ما يعكس علاقة طردية متوسطة بين القيم المتوقعة من النموذج والقيم الفعلية للمتغير التابع. ويُقدّم معامل التحديد قيمة قدرها 0.140، ما يعني أن نحو 14 في المئة من التباين في المتغير التابع يمكن تفسيره من خلال التقييم الإلكتروني وحده. ورغم أن هذه النسبة لا تفسر كامل الظاهرة، فإنها تُعد مجدية عملياً في سياقات العلوم الاجتماعية والإدارية التي تتسم بتعدد العوامل المؤثرة. وتؤكد القيمة المعدلة لمعامل التحديد، البالغة 0.138، أن النموذج لا يبدو متضخم الملاءمة، وأن قدرته التفسيرية مستقرة عند تعميم النتائج على مجتمع الدراسة الأوسع.

جاءت قيمة اختبار صلاحية النموذج ككل عند 64.90 مع مستوى دلالة يقارب الصفر، وهي نتيجة حاسمة تُظهر أن إدراج التقييم الإلكتروني يحسّن القدرة التنبئية للنموذج مقارنةً بنموذج خالٍ من المتغيرات المفسّرة. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن التقييم الإلكتروني يقدّم مساهمة ذات معنى في تفسير سلوك المتغير التابع والتنبؤ به. ومع ذلك، ولغرض توظيف النتائج في القرار المهني، يُستحسن

النظر في توسيع النموذج ليشمل متغيرات إضافية مكملة، والتحقق من افتراضات الانحدار الأساسية، وفحص وجود القيم المتطرفة، لضمان متانة الاستنتاج وملاءمته التطبيقية.

4.4.4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة - تحليل التباين (ANOVA) :

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات موظفي وزارة التربية والتعليم حول التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (متغير الوظيفة).

الجدول (4.10): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق في التحديات تعزى

لمتغير الوظيفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	النتيجة
بين المجموعات	15.65	3	5.217	4.50	0.004	توجد فروق
داخل المجموعات	458.35	396	1.157			
المجموع	474.00	399				

توضح نتائج تحليل التباين وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية بين المجموعات محل المقارنة.

بلغت قيمة الاختبار الإحصائي 4.50، وهي قيمة دالة إحصائية لأن مستوى احتمالها البالغ 0.004

جاء أقل من الحد المعتمد وهو 0.05. تؤكد هذه النتيجة أن الفروق الملحوظة بين متوسطات

المجموعات هي فروق حقيقية وليست وليدة الصدفة، وإنما تعود للعامل الذي تم على أساسه تقسيم

هذه المجموعات. ويعتمد هذا الاستنتاج على كون التباين بين المجموعات أكبر بشكل جوهري من

التباين العشوائي الموجود داخل كل مجموعة على حدة.

4.4.5 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة - تحليل الانحدار المتعدد (التنبؤ):

الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرة الإدارة الإلكترونية (من خلال التدريب والتقييم الإلكتروني) على التنبؤ بدرجة تطوير الكفاءات وتحقيق الالتزام التنظيمي.

الجدول (4.11): التنبؤ بتطوير الكفاءات: يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد

لاختبار قدرة أبعاد الإدارة الإلكترونية على التنبؤ بتطوير الكفاءات.

المتغير (Predictor)	معامل الانحدار غير المعياري (B)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري (β)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (p)
الثابت (Constant)	0.700	0.300	-	2.333	0.020
التدريب الإلكتروني	0.395	0.052	0.390	7.500	0.000
التقييم الإلكتروني	0.301	0.048	0.298	6.200	0.000

توضح نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير إيجابي ومؤكد إحصائياً لكل من التدريب الإلكتروني والتقييم الإلكتروني على المتغير التابع. فمن حيث الدلالة، كانت النتائج لكلا المتغيرين جوهرية وليست وليدة الصدفة، حيث جاء مستوى الدلالة أقل من الحد المعتمد وهو 0.05، كما ثبتت الدلالة الإحصائية للثابت في النموذج. وفيما يتعلق بحجم التأثير المباشر، يتضح أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التدريب الإلكتروني ترفع من قيمة المتغير التابع بمقدار 0.395، وكل زيادة مماثلة في التقييم الإلكتروني ترفعها بمقدار 0.301، وذلك عند ثبات العوامل الأخرى. أما عند مقارنة الأهمية النسبية، يظهر أن التدريب الإلكتروني هو الأكثر تأثيراً في التنبؤ بالمتغير التابع، حيث بلغت قوة تأثيره المعياري 0.390، مقارنةً بالتقييم الإلكتروني الذي بلغت قوة تأثيره 0.298، وقد دعمت قيم الاختبار الإحصائي المرتفعة قوة هذه العلاقات.

التنبؤ بالالتزام التنظيمي:

جدول (4.12) يعرض الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار قدرة أبعاد الإدارة

الإلكترونية على التنبؤ بالالتزام التنظيمي

المتغير (Predictor)	معامل الانحدار غير المعياري (B)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري (β)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (p)
الثابت (Constant)	1.200	0.350	-	3.428	0.001
التدريب الإلكتروني	0.450	0.040	0.420	11.250	0.000
التقييم الإلكتروني	0.180	0.075	0.150	2.400	0.015

تُبين النتائج أن قيمة الثابت دالة إحصائية، ما يعني أن القيمة المتوقعة للالتزام التنظيمي تكون قرابة 1.200 عند غياب التدريب والتقييم الإلكترونيين. ويظهر التدريب الإلكتروني أثراً إيجابياً قوياً وموثوقاً؛ فكل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التدريب الإلكتروني تقابلها زيادة تقديرية قدرها 0.450 في الالتزام التنظيمي، مع خطأ تقدير منخفض ودلالة احتمالية شبه معدومة، كما تؤكد قيمة الاختبار المرتفعة موثوقية هذا الأثر. أما التقييم الإلكتروني فيظهر أثراً إيجابياً ودالاً أيضاً؛ إذ ترتبط الزيادة بمقدار وحدة واحدة فيه بزيادة تقديرية قدرها 0.180 في الالتزام التنظيمي، مع دلالة احتمالية أقل من الحد المعتمد وإن كانت قوة الاختبار أقل نسبياً. وبالمقارنة بين الأهمية النسبية، يتضح أن التدريب الإلكتروني هو الأكثر إسهاماً وتأثيراً في تفسير الالتزام التنظيمي، بينما يظل أثر التقييم الإلكتروني قائماً ومهماً وإن كان أضعف نسبياً.

	الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات	
--	---	--

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

5.1 تمهيد:

يأتي هذا الفصل ليمثل المرحلة الختامية والجوهرية في الدراسة، حيث يتم فيه بلورة المخرجات المعرفية والعملية التي تم التوصل إليها. ينطلق هذا الفصل مباشرة من نتائج التحليل الإحصائي المفصلة واختبار الفرضيات التي احتواها الفصل الرابع، والتي أكدت وجود علاقات وتأثيرات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة. يهدف هذا الفصل إلى ثلاثة محاور رئيسية: أولاً، تقديم الاستنتاجات الدقيقة المستخلصة من مناقشة النتائج الإحصائية، مع ربطها بالخلفية النظرية. ثانياً، تقديم مجموعة شاملة وإجرائية من التوصيات الهادفة إلى دعم صناع القرار بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان لتعظيم الاستفادة من الإدارة الإلكترونية في تعزيز رأس المال البشري. وثالثاً، تحديد مقترحات بحثية مستقبلية لسد الفجوات المعرفية واستكمال المسار البحثي حول هذا الموضوع الحيوي في البيئة العمانية.

5.2 الاستنتاجات:

بناءً على نتائج الإحصاء الوصفي والاستدلالي ومناقشة الفرضيات التي تم إجراؤها في الفصل الرابع، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات المحورية المتعلقة بأثر الإدارة الإلكترونية على رأس المال البشري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم:

5.2.1 الاستنتاجات العامة حول مستوى الممارسة والإدراك:

- ارتفاع مستوى الإدراك الكلي: تستنتج الدراسة أن موظفي وزارة التربية والتعليم لديهم إدراك مرتفع لكل من ممارسات الإدارة الإلكترونية ورأس المال البشري. هذا يشير إلى أن الوزارة

قطعت شوطاً كبيراً في تبني التحول الرقمي وأن هذا التحول بدأ يؤتي ثماره الإيجابية من حيث وعي الموظفين واستجابتهم له.

- التدريب هو القوة الدافعة :تم تصنيف بُعد التدريب الإلكتروني في المرتبة الأولى ضمن جميع أبعاد الدراسة، بمتوسط حسابي (4.15)، مما يؤكد الإقبال العالي للموظفين على هذا النوع من التدريب والإدراك الواضح لدوره في تحسين جودة الأداء المهني (العبارة ذات الرتبة الأولى: 4.35). هذا يشير إلى أن استراتيجية الوزارة في الاستثمار في البنية التحتية للتدريب الرقمي كانت فعالة للغاية.

- تطوير الكفاءات هو الناتج المباشر :جاء بُعد تطوير الكفاءات الوظيفية في المرتبة الثانية (4.05)، مع عبارة "الإدارة الإلكترونية عززت قدرتي على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية أعلى" في المرتبة الأولى لهذا البعد (4.25). هذا يستنتج وجود علاقة تبادلية إيجابية، حيث أن الممارسات الإلكترونية (كالسرعة والوضوح) تنعكس مباشرة في شعور الموظف بالكفاءة والإنتاجية العالية.

- التقييم يحتاج لتعزيز الثقة :على النقيض، جاء بُعد التقييم الإلكتروني في المرتبة الأخيرة بين أبعاد الدراسة (3.88). وعلى الرغم من أن المستوى العام كان "مرتفعاً"، إلا أن أدنى عبارة تقديراً فيه كانت "توجد عدالة في آلية التقييم الإلكتروني مقارنة بالطرق التقليدية" (3.65)، وهذا استنتاج دقيق يشير إلى أن البنية التقنية متوفرة، ولكن الثقة التنظيمية في حيادية ونزاهة آليات التقييم الرقمية لا تزال تتطلب المزيد من العمل والإثبات مقارنة بالأنظمة التقليدية.

5.2.2 الاستنتاجات المتعلقة باختبار الفرضيات والأثر المباشر:

- قبول الفرضية الرئيسة وتفق التدريب: أظهرت النتائج قبول الفرضية الرئيسة حيث كان التدريب الإلكتروني هو البعد الأكثر تأثيراً في تفسير رأس المال البشري و هذا يؤكد أن التدريب الإلكتروني ليس مجرد ممارسة، بل هو العامل الحاسم والأكثر أهمية في بناء وتنمية رأس المال البشري بالوزارة.

- الأثر الواضح للتدريب على الكفاءات: أكدت الدراسة قبول الفرضية الفرعية الأولى، حيث يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للتدريب الإلكتروني على تطوير الكفاءات الوظيفية.

- دور التقييم في الالتزام: أثبتت الدراسة قبول الفرضية الفرعية الثانية، حيث يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للتقييم الإلكتروني على الالتزام التنظيمي.

5.2.3 الاستنتاجات المتعلقة بالفروق الديموغرافية:

تأثير الوظيفة كعامل تصوري: أظهر اختبار تحليل التباين (ANOVA) أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إدراك تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى حصراً لمتغير الوظيفة. هذا استنتاج جوهري يؤكد أن إدراك التحديات يختلف باختلاف طبيعة الدور الوظيفي (إداري، فني، تدريسي، إلخ)، ويستبعد الجنس وسنوات الخبرة كمتغيرات مؤثرة في هذا الإدراك. يستوجب هذا الاستنتاج التعامل مع كل فئة وظيفية بشكل منفصل عند وضع استراتيجيات إدارة التغيير والتعامل مع تحديات التحول الرقمي.

5.3 التوصيات:

بناءً على الاستنتاجات التفصيلية التي تم التوصل إليها، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات الإجرائية الموجهة لصناع القرار في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، والتي تهدف إلى تعظيم الاستفادة من الإدارة الإلكترونية كأداة رئيسة لتعزيز وتنمية رأس المال البشري:

5.3.1 توصيات لتعزيز وتجويد التدريب الإلكتروني وتطوير الكفاءات:

– بناء إطار استراتيجي للكفاءات الرقمية المستقبلية: نظراً للدور الفائق للتدريب الإلكتروني، يوصى بإنشاء إطار عمل متكامل للكفاءات الرقمية (Digital Competency Framework) الخاص بالوزارة. يجب أن تركز البرامج التدريبية المتقدمة على تطوير مهارات تحليل البيانات الكبيرة (Big Data Analytics) والذكاء الاصطناعي في سياق العمل التربوي والإداري. يجب أن يتضمن هذا الإطار مسارات إلزامية ومسارات اختيارية متقدمة لتوفير فرص نمو مستمرة، وليس مجرد تدريب تلبيّة للاحتياج الفوري.

– تفعيل استراتيجية المحتوى المخصص (Personalized Content): يجب الابتعاد عن البرامج التدريبية النمطية. يوصى بضرورة تخصيص المحتوى التدريبي الإلكتروني بشكل دقيق ليناسب الاحتياجات والمهام الفعلية لكل فئة وظيفية، مع الأخذ في الاعتبار الفروقات المكتشفة بناءً على متغير الوظيفة. يمكن استخدام أدوات التشخيص الإلكترونية (E-Diagnostic Tools) لتحديد الفجوات المهارية الفردية قبل البدء بالبرنامج التدريبي.

– تأسيس مركز معرفي رقمي (E-Knowledge Hub) لتحويل الكفاءات المكتسبة إلى أصول تنظيمية مستدامة، يوصى بإنشاء منصة معرفية مركزية تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي لا أرشفة وتصنيف المخرجات التدريبية الناجحة، وتوثيق أفضل الممارسات والأخطاء الشائعة. يجب أن تكون هذه المنصة آلية ومحفزة للموظفين لمشاركة خبراتهم (Knowledge Sharing) لتصبح الوزارة منظمة تعليمية رقمية.

– تضمين الجانب التطبيقي الموجه: يجب التأكد من أن البرامج التدريبية الإلكترونية لا تقتصر على الجانب النظري، بل يجب أن تشمل على محاكاة إلكترونية (E-Simulations) واقعية لبيئة العمل في الوزارة، تسمح للموظف بتطبيق المهارات المكتسبة في بيئة آمنة قبل تطبيقها على أرض الواقع، مما يضمن تحول الأثر من مجرد وعي إلى ممارسة فعلية.

5.3.2 توصيات لتعزيز الثقة في التقييم الإلكتروني والالتزام التنظيمي:

– حملة الشفافية والمساءلة: لمعالجة تدني الثقة في عدالة التقييم الإلكتروني، يجب على الوزارة إطلاق حملة توعية مكثفة ومستمرة حول آلية عمل أنظمة التقييم الإلكتروني (Evaluation Mechanism). يجب نشر وتوضيح مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) ومعايير التقييم بشكل مبسط ودوري لجميع الموظفين، مع إتاحة حق الاستفسار والطعن الإلكتروني السهل. الهدف هو بناء ثقافة "المساءلة العادلة" القائمة على البيانات، لا الأحكام الشخصية.

– تفعيل التغذية الراجعة ثنائية الاتجاه: يوصى بتطوير أنظمة التقييم الإلكتروني لتشمل آليات تغذية راجعة (Feedback) فورية وشاملة بدلاً من الاقتصار على التقارير السنوية أو النصف

سنوية. يجب أن تسمح هذه الآليات للموظف بإضافة ملاحظاته وتعليقاته على تقييمه، مما يحول عملية التقييم من عملية إدارية "أحادية" إلى عملية تطوير "ثنائية الاتجاه" تشعر الموظف بالشراكة والعدالة.

– ربط التحول الرقمي بالمسار الوظيفي والحوافز :لتعزيز الالتزام التنظيمي الاستمراري (Continuance Commitment)المتدني نسبياً، يوصى بربط إنجازات الموظف في الإدارة الإلكترونية ونجاحه في التدريب الإلكتروني بنظام واضح ومحفز للترقية والحوافز. يجب أن تكون الكفاءة الرقمية والإسهام في مبادرات الإدارة الإلكترونية معياراً أساسياً وموزوناً في سلم الرواتب والمستقبل المهني، مما يعزز الشعور بأن المستقبل المهني للموظف مرتبط عضوياً بنجاح الوزارة في تحولها الرقمي.

– إدارة التغيير المخصصة وظيفياً :بناءً على الاستنتاج حول الفروق الديموغرافية المتعلقة بالوظيفة، يجب على الوزارة تبني برنامج مخصص لإدارة التغيير (Change Management Program)يأخذ في الحسبان خصوصية كل فئة وظيفية. يجب أن تُعقد ورش عمل استشارية مع كل فئة (إداريين، فنيين، تربويين) لتحديد تحدياتهم الإلكترونية الخاصة بهم، ووضع حلول مستمدة من الواقع لضمان قبولهم وفعاليتهم في نظام الإدارة الإلكترونية.

5.4 مقترحات لدراسات مستقبلية:

في إطار التطلع إلى مستقبل البحث العلمي واستكمالاً للجهد المبذول في هذه الدراسة، يقترح الباحث عناوين التالية لدراسات مستقبلية يمكن أن تسهم في تعميق الفهم العلمي والإجرائي لأثر الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية في سلطنة عمان:

– دراسة العلاقة الوسيطة ودور الثقافة التنظيمية: دراسة دور الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية ورأس المال البشري في القطاع الحكومي العماني. يهدف هذا البحث إلى تحديد ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تعزز أو تضعف الأثر المباشر للإدارة الإلكترونية، مما يوفر أدلة إضافية لصناع القرار حول كيفية صياغة البيئة الداخلية.

– المنهج النوعي لفجوة الثقة في التقييم: إجراء دراسة نوعية (Qualitative) معمقة باستخدام المقابلات الفردية والجماعية المركزة (Focus Groups) مع الموظفين من مختلف الفئات الوظيفية. تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على الأسباب الجذرية لانخفاض مستوى الإدراك لـ "عدالة التقييم الإلكتروني مقارنة بالطرق التقليدية" (العبارة الأدنى تقديراً)، لفهم الجوانب النفسية والاجتماعية التي تعيق الثقة في الأنظمة الرقمية.

– دراسة العلاقة المعدلة للمناخ التنظيمي: دراسة دور المناخ التنظيمي الداعم للابتكار كمتغير معيّل (Moderator) في العلاقة بين التدريب الإلكتروني وتطوير الكفاءات الوظيفية. يهدف

هذا المقترح إلى اختبار ما إذا كانت بيئة العمل المحفزة للابتكار تزيد من قوة تأثير التدريب الإلكتروني على كفاءة الموظف.

- الدراسة المقارنة بين الوزارات :إجراء دراسة مقارنة شاملة حول أثر الإدارة الإلكترونية على رأس المال البشري بين وزارة التربية والتعليم ووزارة أخرى ذات طبيعة خدمية مختلفة في سلطنة عمان. يهدف هذا المقترح إلى استخلاص الدروس المستفادة وتحديد أفضل الممارسات المتبعة في كلتا البيئتين، لتقديم نموذج عمل معياري قابل للتطبيق على مستوى القطاع العام.
- قياس الالتزام المستمر بعد التدريب :دراسة طولية (Longitudinal Study) لقياس استمرارية الالتزام التنظيمي للموظفين الذين خضعوا لبرامج تدريب إلكتروني متقدمة، لمعرفة المدة التي يستمر فيها الأثر الإيجابي للتدريب الإلكتروني على الالتزام، وما هي العوامل التي تعزز هذا الاستمرار بمرور الوقت.

المراجع العربية :

- الحراسي، إ. (2022). أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير المؤسسة الإدارية: دراسة حالة على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان (رسالة ماجستير). جامعة الشرقية، سلطنة عمان.
- العتبي، أ. (2021). أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي. مجلة الإدارة الإلكترونية.
- العامري، خ. (2021). دور الإدارة الإلكترونية في جودة الأداء: دراسة حالة - وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان (رسالة ماجستير). جامعة الشرقية، سلطنة عمان.
- نور النعيمي. (2019). درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الأعمال الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة البريمي (رسالة ماجستير). جامعة صحار، سلطنة عمان.
- البلوشي، ح. (2021). إدارة الأعمال الإلكترونية ودورها في التطوير المؤسسي. مجلة التطوير الإداري.
- الشمري، ف. (2020). أثر الإدارة الإلكترونية على تطوير الكفاءات في القطاع العام. مجلة البحث والتطوير.
- العبدالله، س. (2021). التدريب الإلكتروني كوسيلة لتنمية مهارات الموظفين. مجلة التعليم الإلكتروني.
- البشير، م. (2021). نظم التقييم الإلكتروني ودورها في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الإدارة والتقنية.

- الخولاني، ن. (2022). تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية. مجلة دراسات الإدارة.
- المطيري، ه. (2020). التحول الرقمي وأثره على الإنتاجية في المؤسسات الحكومية. المجلة العربية للتكنولوجيا والإدارة.
- القحطاني، ع. (2021). تطبيقات الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. مجلة البحوث الإدارية.
- السالمي، م. (2022). دور التدريب الإلكتروني في تعزيز رأس المال البشري في القطاع الحكومي. مجلة التطوير الإداري.
- الزهراني، س. (2021). أهمية تنمية الكفاءات البشرية في ظل التحول الرقمي. مجلة التنمية البشرية.
- الشهري، ر. (2020). الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء الإداري. مجلة الدراسات الإدارية.
- الهطالي، ع. (2023). دور التشارك المعرفي في تنمية رأس المال البشري بالشركة العمانية لنقل الكهرباء (رسالة ماجستير). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- العريمي، م.، & التتمية، ه. (2018). التحول نحو الاستثمار في رأس المال البشري. معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان.

- دراسة الحراري (2017) بعنوان "أثر التدريب الإلكتروني في تنمية رأس المال البشري: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع النفط الليبي"
- دراسة بوفكوس (2022) حول "دور الإدارة الإلكترونية في تنمية المورد البشري في المؤسسة"
- دراسة أمال ديلمي , سلمى بوكبوس (2015) "دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة"

المراجع الإنجليزية:

- Almashyakhi, A. M. (2022). An Evidence-Based Review of e-HRM and Its Impact on Strategic Human Resource Management.
- Al-Harazneh, Y. M., & Sila, I. (2021). The Impact of E-HRM Usage on HRM Effectiveness: Highlighting the Roles of Top Management Support, HR Professionals, and Line Managers.
- Shah, N., Michael, F., & Chalu, H. (2020). The Influence of Electronic Human Resource Management Use and Organizational Success: A global conceptualization.
- Shamaileh, N., AlHamad, A., Al-Qudah, M., Mohammad, A., Alhalalmeh, M., Al-Azzam, M., & Alshurideh, M. (2022). The effect of

e-HRM on organizational performance and talent management: A strategic evolution perspective.

- Rao, A. P. (2025). Role of E-HRM in Enhancing Organizational Performance.

استبانة تأثير الإدارة الإلكترونية في تعزيز رأس المال البشري لموظفي وزارة التربية

والتعليم بسلطنة عمان

الفاضل / الفضلىالمحترم/هـ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع / تعبئة بيانات استبانة علميه لنيل درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال.

تسعى هذه الدراسة للتعرف على " استبانة تأثير الإدارة الإلكترونية في تعزيز رأس المال البشري لموظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" ويسعدني أن أضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة المتمثلة في استبانة استقصائية لدراسة بعنوان: "تأثير الإدارة الإلكترونية في تعزيز رأس المال البشرية لموظفي وزارة التربية والتعليم" ، عليه نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة وإبداء الرأي بكل شفافية وموضوعية بما ترونه مناسب، علماً بأن جميع بياناتكم محاطة بالسرية ولن تستخدم إلا للأغراض البحث العلمي فقط...ونؤكد لكم بأن ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة سيكون لها الأثر المفيد في إتمام هذا البحث ، علماً بأن جميع الآراء التي ستقدمونها ستكون محل سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط راجياً منكم وضع علامة () واحدة أمام كل فقرة من الفقرات المدرجة في الاستبانة ، شاكراً لكم حسن تعاونكم وتقديركم على ما تقدمونه من وقت وجهد لاستيفاء بيانات هذه الإستبانة لأهمية البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

الباحث / محمد بن سعود الاغبري

المحور الأول

البيانات الشخصية (الديمغرافية)

تفضل بالإشارة إلى الإجابة التي تتناسب معك في كل متغير من المتغيرات الـ 5 أدناه :

1.	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
2.	العمر	☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-40 سنة ☐ من 40-50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
3.	المؤهل العلمي	☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراة
4.	سنوات الخدمة	☐ من 5 سنوات ☐ من 5-10 ☐ من 10-15 ☐ من 15-20 سنة ☐ فأكثر
5.	المستوى الإداري	☐ رئيس قسم ☐ مدير ☐ نائب والي ☐ والي

المحور الثاني

المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية :

فيما يلي بعض العناصر المتعلقة ببيئة العمل والمطلوب تحديد درجة موافقتكم على كل عنصر

م	الإدارة الإلكترونية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول:- : التدريب الالكتروني						
1.	توجد ب (المديرية / الدائرة) خطط واضحة					
2.	للتدريب الإلكتروني وشاملة تتناسب مع تخصصات واحتياجات الموظفين.					
3.	تحدد (المديرية / الدائرة) الاحتياج الفعلي من التدريب الإلكتروني للموظفين وفق أهداف وخطط معتمدة.					
4.	تطبق (المديرية / الدائرة) أساليب تدريبية إلكترونية					
5.	متنوعة بما تتوافق مع احتياجات وأهداف الموظفين. توفر المديرية / الدائرة مواد تعليمية إلكترونية مناسبة					
6	تسهل برامج التدريب الإلكترونية عملية تقييم البرامج التدريبية					
7	تستخدم (المديرية / الدائرة) منصات تدريب إلكترونية حديثة وفعالة تدعم التفاعل والمشاركة.					

					8	يتم تحديث المحتوى التدريبي الإلكتروني بشكل دوري ليتواءم مع التطورات والمتطلبات الجديدة.
					9	توفر (المديرية / الدائرة) الدعم الفني اللازم للموظفين خلال فترة التدريب الإلكتروني.
					10	يساهم التدريب الإلكتروني في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي بشكل ملموس.
البعد الثاني:- تقييم الأداء الإلكتروني						
					1.	تضع (المديرية / الدائرة) معايير منصفة وواضحة الصاية تقييم أداء الموظفين إلكترونياً.
					2.	توفر (المديرية / الدائرة) أنظمة الكترونية خاصة لمتابعة . وتقييم أداء الموظفين.
					3.	يساعد النظام الإلكتروني لتقييم الأداء (المديرية)
					4.	/الدائرة) 3 في عملية اتخاذ قرارات حول ترقية الموظفين أو مكافاتهم
					5	يتوفر بـ (المديرية / الدائرة) نظام الكتروني
					6	لتخزين بيانات الموظفين ليتم الرجوع إليها أثناء التقييم وبعده.
					7	يتم تزويد الموظفين بتقارير دورية ومفصلة عن أدائهم عبر النظام الإلكتروني، مما يساعدهم على تحديد نقاط القوة والضعف.

					يوفر النظام الإلكتروني لتقييم الأداء آليات للتغذية الراجعة المستمرة بين الموظفين والمديرين.	8
					تساهم عملية تقييم الأداء الإلكتروني في تعزيز الشفافية والعدالة في بيئة العمل.	9

المحور الثالث

المتغير التابع: رأس المال البشري

م	رأس المال البشري	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الكفاءات الوظيفية						
1.	تحدد (المديرية / الدائرة) مهام الموظفين بشكل دقيق لإنجازها بالشكل المطلوب.					
2.	تعمل (المديرية / الدائرة) على تطوير قدرات وكفاءات					
3.	الموظفين من خلال التدريب					
4.	تشجع (المديرية / الدائرة) الموظفين على المشاركة					
5.	يستخدم الموظفون التقنية الحديثة لأداء مهامهم					
6.	يتمتع الموظفون بالتأهيل اللازم لأداء أعمالهم .					
7.	توفر المؤسسة الأدوات اللازمة لأداء العمل .					

البعد الثاني: الإلتزام التنظيمي					
				أشعر بارتباط قوي تجاه الأهداف والقيم الأساسية لهذه المؤسسة.	1.
				أنا على استعداد لبذل جهد إضافي للمساهمة في نجاح عملنا.	2.
				أفكر بجدية في البقاء موظفًا في هذه المؤسسة على المدى الطويل.	3.
				أشعر بالفخر لكوني جزءًا من فريق عمل هذه المنظمة.	4.
				أعتقد أن قيمي الشخصية تتوافق مع قيم المؤسسة التي أعمل بها.	5.
				أرى مستقبلي المهني مرتبطًا بالاستمرار في العمل هنا.	6.
				أشعر بمسؤولية شخصية تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.	7.