



جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

التأثير المعدل لإعادة هندسة عمليات الأعمال بين ممارسات الموارد

البشرية الإلكترونية والقدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن

**The Moderating Effect of Business process re-engineering between
Electronic Human Resources Management Practices and Organizational
capabilities at airlines companies in Jordan**

إعداد الطالب

أحمد محمد خير فالح الويسي

(1670502022)

إشراف

الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

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

جامعة آل البيت

عمادة الدراسات العليا

الفصل الصيفي 2018/2017

التفويض

أنا **احمد محمد خير فالح الويسي** ، أفوض جامعة ال البيت بتزويد نسخ
من رسالتي للمكاتب أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها .

التوقيع*Ahmad* التاريخ : 2018/8/2 م

إقرار والتزام بقوانين جامعة ال البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب : **أحمد محمد خير فالح الويسي** الرقم الجامعي: 1670502022
التخصص : إدارة الأعمال الكلية : الاقتصاد والعلوم الإدارية

أقر بانني قد التزمت بقوانين جامعة ال البيت، وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصيا بإعداد رسالتي بعنوان :

التأثير المعدل لإعادة هندسة عمليات الأعمال بين ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية والقدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن

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

التاريخ 2018 / 8 / 2م

توقيع الطالب Ahmad

قرار لجنة المناقشة

**التأثير المعدل لإعادة هندسة عمليات الأعمال بين ممارسات الموارد
البشرية الإلكترونية والقدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن**
The Moderating Effect of Business process re-engineering between
Electronic Human Resources Management Practices and
Organizational capabilities at airlines companies in Jordan

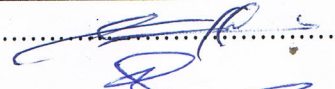
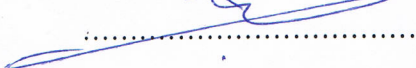
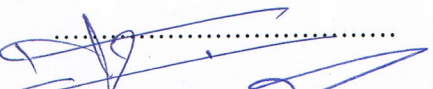
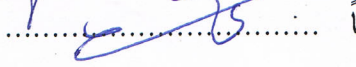
نوقشت واجيزت بتاريخ 2 / 8 / 2018 م

إعداد

احمد محمد خير فالح الويسي

إشراف

الاستاذ الدكتور سليمان ابراهيم الحوري

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	الأستاذ الدكتور سليمان ابراهيم الحوري مشرفاً ورئيساً
	الدكتور هائل طلاق محمود عبابنه عضواً
	الدكتور هائل فلاح مقداد السرحان عضواً
	الدكتور عاكف يوسف محمد الزيادات عضواً خارجياً

الإهداء

إلىمن ربياني صغيراً

والداي منبع الدفء والحنان الذي لا ينضب

اليهما..... ادعو

" وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً"

سورة الاسراء

الاية (24)

إلى روح فارقتنا... وفي القلب مسكنها

(إلى أخي جمال)

إلى من أشاركهم جناحي ...

(إخواني ..وأختي)

إلى زوجتي الغالية...

(أم عون)

إلى من اسعد برؤياهم ...

أبنائي (آية ... عون)

إليهم جميعاً أهدي باكورة جهدي العلمي

شكر وتقدير

لا يسعني بعد ان انجزت هذه الرسالة، بعون الله وتوفيقه، الا ان اتقدم بجزيل الشكر، وعظيم الامتنان، وخالص التقدير والعرفان، بالفضل الكبير لاستاذي الفاضل الاستاذ الدكتور سليمان ابراهيم الحوري، الذي اشرف على هذه الرسالة وتحمل جهدا وعناء، فحرص على قراءة كل كلمة فيها ومناقشة جميع أفكارها، مدة اشرافه، حتى خرجت نبتة طيبه بفضلته وحسن رعايته. كما اتقدم بالشكر إلى كل من تعاون معي، وساهم في اخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود، كما أتوجه بخالص الشكر والاحترام إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، على ما بذلوه من جهد أثناء قراءة هذه الرسالة ومناقشتها. وأتقدم كذلك بوافر الشكر وعظيم الامتنان لأساتذتي أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة آل البيت.

والله ولي التوفيق

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	التفويض
ج	إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص بالعربية
م	الملخص بالإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1-1 المقدمة
2	2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
3	3-1 أهمية الدراسة
4	4-1 أهداف الدراسة
4	5-1 فرضيات الدراسة
6	6-1 نموذج الدراسة
7	7-1 التعريفات الإجرائية
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
9	1-2 المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
20	2-2 المبحث الثاني: القدرات التنظيمية
27	3-2 المبحث الثالث: إعادة هندسة العمليات
34	4-2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
38	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
38	1-3 مقدمة
38	2-3 مجتمع وعينة الدراسة
38	3-3 مصادر البيانات
39	4-3 أداة الدراسة
39	5-3 المقياس
40	6-3 ثبات وصدق أداة الدراسة
46	7-3 نموذج الدراسة
47	8-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
48	الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج
48	1-4 خصائص عينة الدراسة
49	2-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات أداة الدراسة
58	3-4 افتراضات تحليل الانحدار الخطي
59	4-4 مؤشرات جودة المطابقة بين النموذج وبيانات الدراسة
59	5-4 اختبار الفرضيات
69	6-4 ملخص نتائج اختبار الفرضيات
70	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
70	1-5 مناقشة النتائج
77	2-5 التوصيات
78	قائمة المراجع
78	أولاً: المراجع والمصادر العربية
79	ثانياً: المراجع الإنجليزية
87	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم
14	الأهداف والفوائد المترتبة (E-HRM)	1.
39	اختبار مقياس الاستبانة	2.
40	مقياس تحديد مستوى الملاءمة للوسط الحسابي	3.
41	التحليل العاملي (Factor Loading) للأنموذج المقترح	4.
43	معيار (Fornell-Larcker Criterion) لقيم الارتباط (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط والتابع	5.
46	نتائج اختبار (AVE) و (CR) و (Cronbach's Alpha)	6.
48	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الشخصية	7.
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	8.
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستقطاب والاختيار الإلكتروني	9.
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التدريب والتطوير الإلكتروني	10.
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تقييم الأداء الإلكتروني	11.
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التعويضات الإلكترونية	12.
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة إعادة هندسة عمليات الأعمال	13.
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة	14.
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتكنولوجيا المعلومات	15.
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تمكين العاملين	16.
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إعادة بناء الهيكل التنظيمي	17.
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو القدرات التنظيمية	18.
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات قدرات التعلم التنظيمي	19.
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقدرات الإبداع التنظيمي	20.
58	اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Shapiro-Wilk	21.
58	نتائج اختبار التداخل الخطي بين المتغيرات (VIF) Variance Inflation Factor	22.
59	مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبيانات الدراسة (MODEL FIT)	23.
59	نتائج اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بإعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في القدرات التنظيمية	24.
60	نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس الاستقطاب الإلكتروني في القدرات التنظيمية	25.

الصفحة	الموضوع	رقم
61	نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر للتدريب الإلكتروني على القدرات التنظيمية	.26
62	نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر تقييم الأداء في القدرات التنظيمية	.27
62	نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر نظام التعويضات الإلكتروني في القدرات التنظيمية	.28
63	نتائج اختبار اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في إعادة هندسة العمليات الإدارية	.29
63	نتائج تحليل المسار (SmartPLS) أثر الاستقطاب الإلكتروني في إعادة هندسة العمليات	.30
64	نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر التدريب الإلكتروني متغير إعادة هندسة العمليات	.31
64	نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر تقييم الأداء الإلكتروني متغير إعادة هندسة العمليات	.32
64	نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر التعويضات الإلكتروني في إعادة هندسة العمليات	.33
65	أثر هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات، وتمكين العاملين، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي) في القدرات التنظيمية	.34
66	نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية بوجود هندسة العمليات كمتغير وسيط	.35
69	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	.36

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم
6	أنموذج الدراسة	1
41	التحليل العائلي (Factor Loading) للأنموذج المقترح	2
44	نتائج اختبار تحليل المصدائية (CR) Composite Reliability	3
45	AVE	4
46	نموذج الدراسة	5
61	يوضح نتائج الفرضيات الفرعية لكل من الرئيسية الأولى والثانية ونتائج الفرضية الرئيسية والرابعة	6
66	أثر هندسة العمليات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية	7
68	اثر هندسة العمليات بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية	8
68	توضيح لقيم R2 لتفسر التباين الحاصل في العلاقات (هندسة العمليات بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية)	9

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم
87	أداة الدراسة (الاستبانة)	1

التأثير المعدل لإعادة هندسة عمليات الأعمال بين ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية والقدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن

إعداد

احمد محمد خير فالح الويسي

إشراف

الاستاذ الدكتور سليمان ابراهيم الحوري

الملخص بالعربية

هدفت الدراسة إلى اختبار التأثير المعدل لإعادة هندسة عمليات الأعمال بين ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية والقدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن، تمثلت ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ب (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني)، وتمثلت ابعاد إعادة هندسة عمليات الأعمال ب (التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات، وتمكين العاملين، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي)، كما تمثلت القدرات التنظيمية ب (قدرات التعلم التنظيمي، وقدرات الإبداع التنظيمي) تكون مجتمع الدراسة من جميع من جميع المدراء في المستويات الإدارية المختلفة في شركات الطيران في الأردن (الملكية الأردنية، الأردنية للطيران، فلاي جوردن) والبالغ عددهم ما يقارب 235، استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل. تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، استرد منها (153) صالحة للتحليل الإحصائي. لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية كالتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل المسار.

توصلت الدراسة إلى وجود أثراً لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعاده (التدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في القدرات التنظيمية، ووجود اثراً لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعاده (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في إعادة هندسة عمليات الأعمال، ووجود أثر لإعادة هندسة عمليات الأعمال بأبعاده (التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات، وتمكين العاملين، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي) في القدرات التنظيمية، وأخيراً وجود اثراً لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في القدرات التنظيمية من خلال إعادة هندسة عمليات الأعمال في شركات الطيران في الأردن، وبناءاً على نتائج الدراسة أوصى الباحث إدارة وصانعي القرار في شركات الطيران في الأردن التركيز بشكل أكبر على عملية التدريب والتطوير الإلكتروني بهدف رفع القدرات التعليمية للأفراد مما ينعكس على قدراتهم الإبداعية من خلال تشجيع العاملين على حضور الورشات الإلكترونية والمؤتمرات وحضور اللقاءات الإلكترونية وفتح باب الحوار والاستفادة من التجارب الناجحة للمنافسين في نفس القطاع.

كلمات دالة: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، إعادة هندسة عمليات الأعمال، القدرات التنظيمية، شركات الطيران، الأردن.

The Moderating Effect of Business process re-engineering between Electronic Human Resources Management Practices and Organizational capabilities at airlines companies in Jordan

Prepared by
Ahmed Mohammad Kher Faleh Al-Weasy
Supervision
Prof. Dr Sulieman Iraheem Al-hawary

Abstract

The study aimed to examine the moderate effect of business process re-engineering between electronic human resources management practices and the organizational capabilities of airlines in Jordan. The E-HRM practices were (e-recruitment, e-training, e-performance evaluation and e-rewards system). Business Process Engineering represented by (the commitment and support of management in the application of the re-engineering approach, information technology, empowerment of employees, and the restructuring of organizational structure). Organizational capacities were also represented by (organizational learning capabilities, and organizational innovation capabilities), the questionnaire was distributed to the study population, of which 153 were valid for statistical analysis. To achieve the objectives of the study and answer the questions, and test hypotheses, the researcher used a number of statistical methods such as mean, standard deviations and path analysis.

The study found an impact of electronic human resources management (e-training, e-performance evaluation, and e-reward system) on the organizational abilities, and the impact of electronic human resources management practices (e-recruitment, e-training, electronic performance evaluation) on business process re-engineering , and an impact of business process re-engineering (E-communication and e-communication) in business process reengineering, and the impact of business process reengineering (the commitment and support of management in the application of the re-engineering approach, information technology, empowerment of employees, and the restructuring of organizational structure) on the organizational abilities . Finally a moderate effect of business process re-engineering between electronic human resources management practices and the organizational capabilities of airlines in Jordan.

Based on the study results, the researcher recommended the management and decision makers in the airlines in Jordan to focus more on the process of training and electronic development in order to raise the learning capabilities of individuals, which reflects on their creative abilities by encouraging employees to attend workshops, conferences and attend electronic meetings, open the door of dialogue and benefit from the successful experiences of competitors in the same sector.

Keywords: Business process re-engineering, Electronic Human Resources Management, Organizational capabilities, airlines companies, Jordan.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

ساهمت التطورات في علم التكنولوجيا والاتصال المتسارعة والأستثمار المتزايد في نظم المعلومات إلى حدوث ثورة رقمية هائلة في وظائف منظمات الأعمال وانفجار المعرفة وحدثت التغييرات في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، وما كان مقبولاً في الماضي لم يعد مقبولاً في الوقت الحاضر، يلعب العنصر البشري دوراً هاماً في إحداث هذه التغييرات الإيجابية والتي انعكست على اقتصاديات العالم ككل، لذلك أصبحت منظمات الأعمال تدرك أن مفتاح النجاح يعتمد على إدارة فاعله لموردها البشري وبظهور التكنولوجيا الحديثة ودخولها الي ممارسات الموارد البشرية ظهر علم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) ليست وليده الساعة، إنما هي نتيجة لتطورات متلاحقة وجهد كبير في ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية التي اقتصرت على المهام الروتينية لإدارة الموارد البشرية (كالأستقطاب، التعيين، الحوافز والمكافآت، ومنح الإجازات) لتتسع هذه المهام وتصبح أكثر استراتيجية من خلال أتمته ممارسات الموارد البشرية التقليدية.

ساهمت التكنولوجيا بانفتاح العالم حيث لم يعد هناك حدود وبذلك اصبحنا المنظمات تتنافس بينها في الاسواق العالمية وبالتالي اصبحنا بعض المنظمات تواجه المنافسين بشكل مستمر فاصبح من الضرورة الاستمرار في إعادة النظرة في كيفية أداء أعمالها لمواكبة التطورات المتطردة بين الحين والآخر ومعالجة مشاكلها في حين كانت بحالة تدهور وخطر بمعالجة هيكلها التنظيمي وبالتالي اصبح من المهم إعادة هندسة العمليات وإعادة هندسة العمليات من المواضيع التي شغلت الفكر الإداري في القرن الماضي، ويعتبر مفهوم إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة) من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تزامنت مع التطورات التي أحدثتها التطور المتسارع في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والتي تعنى بتحقيق الكفاءة والفاعلية للإدارة، وتعتبر إعادة هندسة عمليات الأعمال (Business Process Reengineering "BPR") النموذج الأساس لإحداث التغيير التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ومرونة العمليات، وتحسين جودة المنتج، والاستجابة إلى التغييرات البيئية، وتخفيض الكلفة، وارضاء الزبائن باعتبارها مبادرة تنظيمية مُحركّة لإعادة اختبار عمليات الأعمال وإعادة تصميمها، وتعتبر إعادة هندسة عمليات الأعمال عن إعادة التفكير

الجوهري واعدة التصميم الأساسي في عمليات الأعمال من خلال تبني تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بهدف تحسين الأداء التنظيمي ودعم رسالة المنظمة وخفض الكلفة، تبدأ عملية إعادة الهندسة بالمستوى الأعلى في رسالة المنظمة، والأهداف الاستراتيجية، واحتياجات العملاء.

ونظراً لزيادة التنافس بين المنظمات بتلبية احتياجات الزبائن بتقديم أفضل الخدمات والسلع أصبح من الضروري على الشركة التفكير بشكل مستمر بقدراتها التنظيمية وتعبير القدرات التنظيمية على قدرة المنظمة على إدارة مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية بكفاءة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية، ويجب ان تركز القدرات التنظيمية على قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العميل، كما يجب ان تكون هذه القدرات ذات خصائص فريدة لتجنب الازدواجية مع المنافسين، وتتمثل القدرات التنظيمية في اي شيء تعمله الشركة بشكل جيد، والتي تحسن من أداءها وتميزه في بيئة العمال. تمكن القدرات التنظيمية منظمة الأعمال من امتلاك المعرفة والقدرة على الإبداع. لذلك على قادة المنظمات تحديد قدراتهم التنظيمية وتوضيحها بطرق تشغيلية وسلوكية. وميز الباحث بين مختلف القدرات التنظيمية، حيث اشار (Collis 1994) إلى اربعة انماط للقدرات التنظيمية، وهي القدرات التي تعكس قدرة المنظمة على إنجاز وظائفها الرئيسة، والقدرات الثانية وتهتم بالتحسين الديناميكي لأنشطة المنظمة كالتحسين المستمر للأنشطة، والقدرات الثالثة وتتمثل بإدراك القيمة الجوهرية للموارد الأخرى لتطوير استراتيجيات نادرة قبل المنافسين والقدرات الرابعة وتتمثل بمطالب أساسية وتعود للتعلم.

جاءت هذه الدراسة لاختبار اثر ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية في القدرات التنظيمية، من خلال التأثير المعدل لهندسة العمليات الإدارية في شركات الطيران في الأردن.

2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

قام الباحث بمراجعة للأدبيات المتعلقة بمفاهيم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وإعادة هندسة العمليات والقدرات التنظيمية، وتبين ان هناك ندرة في الدراسات التي تناولت هذه المفاهيم وخاصة مفهوم القدرات التنظيمية وإعادة هندسة العمليات، كما تبين عدم وجود دراسات على المستوى المحلي والعالمي تناولت متغيرات الدراسة معاً (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وإعادة هندسة العمليات والقدرات التنظيمية) في دراسة واحدة وفي قطاع الطيران لذلك استطيع القول بوجود فجوة أدبية وذلك بنقص الدراسات التي تناولت المفاهيم مجتمعة، على الرغم من أن هناك

عدد من الدراسات التي تناولت المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية والقليل منها تناول القدرات التنظيمية وإعادة هندسة العمليات.. واستناداً إلى ما ذكر أعلاه يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحاً من خلال إثارة عدد من التساؤلات التالية:

1. ما مستوى تبني إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركات الطيران في الأردن؟
2. ما مستوى توافر متطلبات إعادة هندسة عمليات الأعمال في شركات الطيران في الأردن؟
3. ما مستوى توافر القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن؟
4. ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على إعادة هندسة العمليات في شركات الطيران في الأردن؟
5. ما أثر إعادة هندسة العمليات في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن؟
6. ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن؟
7. هل تعدل إعادة هندسة العمليات من اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن؟

3-1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها لمفاهيم عصرية تمثلت بـ (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وإعادة هندسة العمليات والقدرات التنظيمية) التي تنتقص الأدبيات العربية لمثل هذه المفاهيم وخاصة في تناوله للربط التحليلي لمتغيرات الدراسة الثلاثة، لذلك تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة الأدبية على المستوى العربي والاجنبي، حيث يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من المفاهيم التي تخط بين العنصر الأهم على مستوى المنظمة والمتمثل بالموارد البشري، وميزة استخدام والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات الذي يسهم في الحصول على المورد البشري المناسب من خلال قدرة المنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات على استقطاب الافضل من المورد البشري، ومن بيانات مختلفة في سبيل تحقيق تنوع مثالي للعنصر البشري. إضافة إلى تناولها لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية التي بدورها تسهم في تحقيق التغيير التنظيمي في سبيل تحقيق الجودة والتميز وتخفيض الكلف وتحسين خدمة العميل والذي يعزز قدرة المنظمة عي تحقيق الميزة التنافسية.، كما تكمن أهمية الدراسة من تناولها لقطاع حيوي ومهم له دور أساسي في تنشيط السياحة التعليمية والصحية والترفيهية والدينية، الامر الذي ينعكس على تحسين اقتصاد الدولة.

4-1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار التأثير المعدل لإعادة هندسة العمليات الإدارية بين ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية والقدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن من خلال التعرف إلى ما يلي:

1. مستوى تبني إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركات الطيران في الأردن؟
2. مستوى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات في شركات الطيران في الأردن؟
3. مستوى توافر القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن؟
4. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على إعادة هندسة العمليات في شركات الطيران في الأردن؟
5. أثر إعادة هندسة العمليات في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن؟
6. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن؟
7. التأثير المعدل لإعادة هندسة العمليات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والقدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن؟

5-1 فرضيات الدراسة

بالاعتماد على أسئلة وأهداف الدراسة تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الاستقطاب الإلكتروني في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة التدريب الإلكتروني في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة تقييم الأداء الإلكتروني في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة نظام المكافآت الإلكتروني في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن.

الفرضية الرئيسية الثانية Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركات الطيران في الأردن.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية.

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الاستقطاب الإلكتروني في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركات الطيران في الأردن.

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة التدريب الإلكتروني في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركات الطيران في الأردن.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة تقييم الأداء الإلكتروني في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركات الطيران في الأردن.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة نظام المكافآت الإلكتروني في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركات الطيران في الأردن.

الفرضية الرئيسية الثالثة Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات، وتمكين العاملين، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي) في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن.

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية متمثلة ببعده التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن.

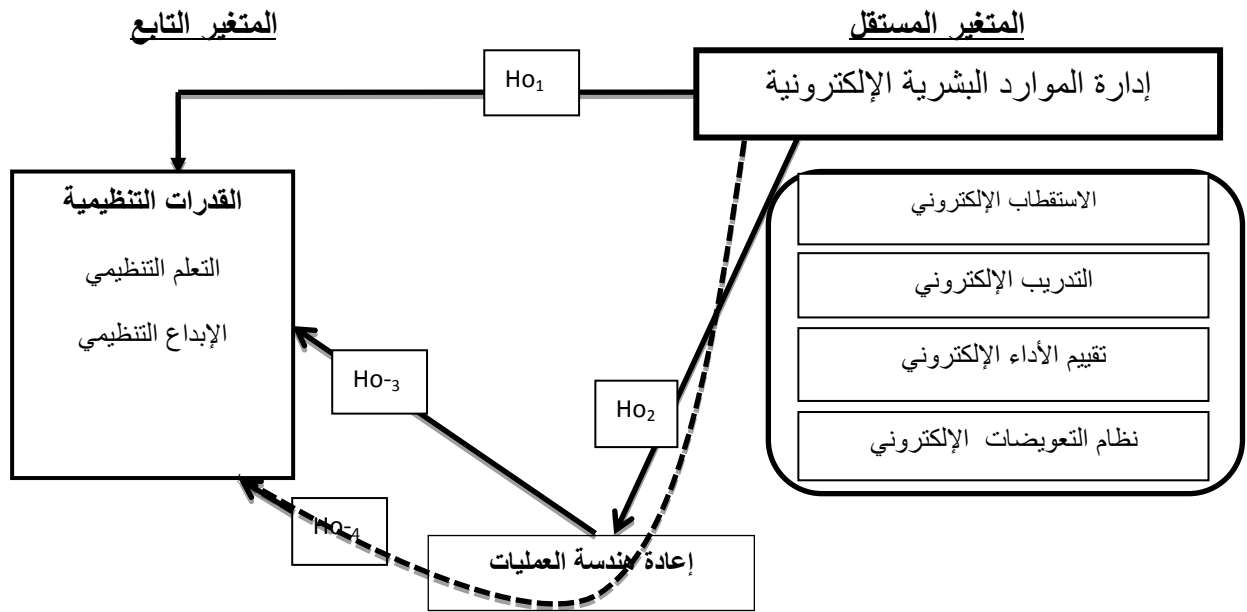
الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية متمثلة ببعده تكنولوجيا المعلومات في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية متمثلة ببعد تمكين العاملين في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية متمثلة ببعد إعادة بناء الهيكل التنظيمي في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن.

الفرضية الرئيسية الرابعة Ho4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في القدرات التنظيمية بوجود إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير معدل في شركات الطيران في الأردن.

6-1 أنموذج الدراسة



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

*المصدر: اعداد الباحث معتمدا دراسات: المتغير المستقل (Charlotta, 2012) . المتغير التابع (O`Regan & Ghobadian, 2004) والمتغير المعدل (Teng et al., 1994)

7-1 التعريفات الإجرائية

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

الاستقطاب والاختيار الإلكتروني: هي عملية يتم من خلالها استخدام البريد الإلكتروني أو قنوات الاتصال الإلكتروني والمواقع والإلكترونية وشبكات الإنترنت لي نشر الوظائف الشاغرة والحصول على المورد البشري المناسب بسهولة وسرعة وبتكاليف قليل ومن جميع أرجاء العالم وكما تساعد المتقدمين للوظائف من تقديم الطلبات عبر هذه الوسائل الإلكترونية ببسر وسهولة ومعرفة الشواغر المتاحة

التدريب الإلكتروني: استخدام التقنيات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات وأدوات الاتصال للقيام بالعملية التدريبية للموظفين (بدءاً من تجهيز البرامج التدريبية وتنفيذ البرنامج وتقييم فعالية البرنامج) دون الحاجة لتواجد مباني للتدريب وبذلك تكون العملية التدريبية عن بعد بسهولة ويسر وتكاليف اقل لتلبية حاجات المنظمة المستقبلية

تقييم الأداء الإلكتروني: استخدام النماذج الإلكترونية لتقديم معاملات الأداء مباشرة إلى قسم الموارد البشرية من قبل الموظفين والمدراء.

نظم التعويضات الإلكترونية: وهو الية احتساب الأجور التي تتناسب مع مهام الوظيفة لكل موظف من خلال القيمة النسبية والتعويضية لها باستخدام التحليل الوظيفي وكما يدعم النظام التعويضات والأجور وخطط التقاعد والعناية الصحية ويتتبع ايضاً العطل والاجازات للموظفين وساعات العمل

القدرات التنظيمية: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال القدرة على إنجاز المهام باستخدام الموارد التنظيمية بغرض تحقيق هدف معين.

قدرات التعلم التنظيمي: دعم الإدارة للتعلم المستمر على مستوى المنظمة من اجل التركيز على أهداف معينة من خلال اتاحة المجال لأبداء الراي وتشارك المعلومات.

قدرات الإبداع التنظيمي: القدرات التي تمتلكها المنظمة والتي من خلالها تحدث إجراء تعديلات جوهرية أو طفيفة على المنتجات، والعمليات، والخدمات، من أجل خلق قيمة للعميل.

إعادة هندسة العمليات: إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات بهدف تحقيق نتائج تحسين هائلة في معايير الأداء الحاسمة مثل الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة الإنجاز

دعم الإدارة العليا: هي مرحلة من مراحل إعادة هندسة العمليات وتتمثل بالدعم الكامل من قبل الإدارة العليا ومنح صلاحيات واعداد موازنة خاصة لإعادة الهندسة لإحداث تغييرات جذرية

تكنولوجيا المعلومات: وهي مرحلة من مراحل إعادة هندسة العمليات متمثلة بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وقنوات التواصل التي تتطلبها مرحلة إعادة هندسة المعلومات لتحقيق نتائجها.

تمكين العاملين: وهي مرحلة اعطاء الصلاحيات الكافية للعاملين واشراكهم في عملية التطوير لانجاح إعادة هندسة العمليات.

إعادة بناء الهيكل التنظيمي: وهي مرحلة إعادة النظر في المهام وخطوط السلطة وخطوط الاتصال لإحداث التغيير في الهيكل التنظيمي وما يتوافق مع إعادة هندسة العمليات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

2-1-1 مقدمة

إن التزايد المتسارع في استخدام الإنترنت في العقود الماضية ساهم وبشكل كبير في إحداث تغييرا كبيرة في منظمات الأعمال، وإحداث تغييرات كبيرة في أنشطة ووظائف المنظمة وخاصة وظيفة الموارد البشرية، حيث تشهد إدارة الموارد البشرية في المنظمات اليوم تغييرا كبيرا كنتيجة لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المواقع الإلكترونية والتي ساهمت في زيادة وتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية (Strohmeier& Kabst, 2009). وهو ما يسمى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. اكتسب هذا المصطلح أهمية كبيرة جنبا إلى جنب مع مفهوم التجارة الإلكترونية في التسعينيات حيث بدأت المنظمات باستخدام الإنترنت والمواقع الإلكترونية لعدد كبير من وظائف إدارة الموارد البشرية مثل كشف رواتب الموظفين، ودليل الموظفين، والتواصل مع الموظفين (Gueutal and Stone, 2005). إن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعتبر امتداد لأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية والتي تتناول المهام التقليدية لإدارة الموارد البشرية والمهام الاستراتيجية (Zafar et.al, 2010). أكد الباحثون أن ظهور شبكات الإنترنت وتطور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ساهم في إحداث الكثير من التغييرات على مستوى المنظمة، مثل تقليل عدد المستويات الإدارية والتسلسل الهرمي، ومستويات السلطة ونقاط صنع القرار، فظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) كاستجابة طبيعية لمغيرات هذه المرحلة (Mousavidavondi, Fartas, 2012).

استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هو السبيل لتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات الموارد البشرية، حيث تدعم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وظيفة الموارد البشرية بما يتناسب واحتياجات المنظمة بالاعتماد على الشبكات (Ruel et al., 2004). استطاعت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تحويل إدارة الموارد البشرية إلى التطبيق العملي في جميع الوظائف المتعلقة بالعاملين والمديرين. بذلك استطاع كل منهم الوصول إلى هذه الوظائف عبر الواجهات الإلكترونية، وبشكل أكبر من خلال الشبكة الداخلية للمنظمات.

مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) ليس وليده الساعة، بل نتيجة سلسلة من التطورات في ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية المقتصرة على القيام بالمهام الروتينية لإدارة الموارد البشرية (كاستقطاب الأيدي العاملة، التعيين، الرواتب، ومنح الإجازات) لتتوسع هذه المهام وتصبح أكثر استراتيجية من خلال أتمته ممارسات الموارد البشرية التقليدية. يعود استخدام الكمبيوتر في إدارة الموارد البشرية إلى الأربعينات من القرن الماضي، عندما ظهرت الحاجة إلى إدخال أجهزة الحاسوب في معالجة البيانات، والاحتفاظ بها في قاعدة بيانات، والاستفادة منها في اتخاذ القرارات الصحيحة. وبالتالي تم أتمته بعض ممارسات الموارد البشرية (كالرواتب، وتخزين سجلات الموظفين)، وهذا ما يطلق عليه "نظم معلومات الموارد البشرية"، فعلى الرغم من الثورة الكبيرة التي أحدثتها نظم معلومات الموارد البشرية بإلغاء التعامل مع الملفات الورقية إلا أنها لم تحدث تغيير جوهري في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث بقي قسم الموارد البشرية يقوم بدوره التقليدي بما يطلب منه من أعمال دون أن يضيف أي دور استراتيجي جديد للمنظمة.

2-1-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

تغيرت النظرة الشاملة للموارد البشرية منذ بداية القرن العشرين من جراء التطور التكنولوجي وتطور الاتصالات وتطور طرق أداء الأعمال في المنظمات فبعد أن كان ينظر إلى تلك الموارد بوصفها أدوات إنتاج أصبحت تمثل المورد الأهم في المنظمة بما يحمله أفرادها من فكر ومعرفة تولدت لديهم نتيجة ممارستهم المستمرة للعمل، الأمر الذي جلب الاهتمام إلى إدارة الموارد البشرية واعتبارها من أهم وظائف الإدارة وركناً أساسياً فيها خصوصاً أنها تركز على استقطاب وتأهيل العنصر البشري الموجود فعلياً والعنصر البشري الذي تطمح المنظمة الحصول عليه، فضلاً عن عمليات تخطيط واختيار وتدريب ذلك المورد المهم وضمان كفاءة عمله واستمراره من خلال الحوافز والتقييم، فكفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في أعمالها تتوقف عليها كفاءة المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها (أفراح ونوة، 2010).

تُعتبر إدارة الموارد البشرية (HRM) حجر الأساس الذي تُبنى عليه نجاحات وإنجازات المنظمة، وتأتي هذه الأهمية من ارتباطها بالمحرك الأساسي لنجاح المنظمات وهو العنصر البشري، إذ يُعد العنصر البشري من أثنى الموارد الرئيسية، والتي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين، والتي تساعد في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة. وتختلف مسميات الإدارة التي تهتم بشؤون الأفراد، "إدارة الأفراد"، أو "علاقات العمل"، أو "إدارة شؤون الموظفين"، أو "العلاقات الصناعية"، لكنها تتفق جميعها على أنها وظيفة تنظيمية أساسية تتعلق بتوفير العنصر البشري الملائم للمنظمة وتنميته والمحافظة عليه وعلى استقراره وتحفيزه لتحقيق الأهداف (الطائي وآخرون، 2006).

مر مفهوم إدارة الموارد البشرية بمراحل تطور مختلفة بين الفكر والتطبيق إلى أن تبلورت بمفهومها الحالي إذ يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية HRM أوسع وأشمل من إدارة الأفراد التي تعد وظيفة مكونة من مجموعة من النشاطات للأفراد العاملين في المنظمة (النداوي، 2009، ص:34). تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها "مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية يختص عملها بالعنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية" (الدايني ورشاد، 2010). وهي عملية استقطاب وتطوير والحفاظ على قوى العمل الماهرة (Schermerhorn, 2004, p:145)، فهي فن إدارة الناس في العمل بطريقة تجعلهم يعطون أفضل ما عندهم للمنظمة" (Srivastava, 2010). عرف Srivastava (2010) إدارة الموارد البشرية على أنها "عملية الحصول على الموارد المختصة في المنظمة وتطويرها، والحفاظ عليها وبالتالي تحقق أهدافها بأسلوب كفؤ وفعال.

عرف Leede & Looise (2005) إدارة الموارد البشرية على أنها "جميع القرارات الإدارية التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المنظمة والموظفين العاملين فيها"؛ في حين عرفها Jael (2018) بأنها "وظيفة تؤديها المنظمات بهدف تسهيل الاستخدام الفعال للعاملين لإنجاز الأهداف التنظيمية"؛ عرفها Robbins & Judge (2007) بأنها تتمثل بالممارسات التنظيمية التي تهدف إلى تعيين وتدريب وتحفيز الموظفين. أما Ulferts et al. (2009) فاعتبرها بمثابة أساليب تتبعها المنظمات بغاية تحديد احتياجاتها المستقبلية من العنصر البشري وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويرى Oluwatayo (2015) ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تتمثل بمجموعة من الأنشطة التنظيمية ذات العلاقة بإدارة وتسيير مهام القوى البشرية في المنظمة. ويعرف Dessler (2018) "إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين بالكم والنوع المناسبين بما يخدم المنظمة ويساعدها على البقاء في خدمتها ليبدلوا أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها".

ويعرف الباحث إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تزويدها بالأيدي العاملة وتجهيزهم للعمل فيها من أجل القيام بالمهام المطلوبة منهم في كافة أقسامها والاهتمام بهم ورفع مستوى مهاراتهم وتنمية انتمائهم للمنظمة وتشجيعهم على العمل بكفاءة ومحاولة الحفاظ عليهم لأكبر قدر ممكن وتقييم الرعاية لهم اثناء وما بعد فترة عملهم في المنظمة. ويعرف الباحث إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أنها نظام يستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة لإجراء مهام إدارة الموارد البشرية بسرعة وبسهولة وتكلفة اقل.

2-1-3 ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تُعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المنظمة، حيث تسعى هذه الإدارة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال إنجاز أهدافها الوظيفية بشكل متكامل مع الإدارات الوظيفية

الأخرى، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع إدارات المنظمة المختلفة لضمان الحصول على العناصر البشرية اللازمة لها بالكم والنوع من خلال برامج وسياسات متخصصة لهذا الغرض (Torrington et al., 2005). وأشار Aladwan et al. (2015) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل- التعيين والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، ونظام المكافآت - ما زالت موجودة إلى يومنا هذا (Schwartz (1999). ويرى ان إدارة الموارد البشرية تقوم على أربعة معايير أساسية، حيث يتم تعيين واختيار الموظف المناسب ووضعه في المكان المناسب، ثم يخضع للتدريب المناسب، في حين توافر نظام خاص لقياس الأداء ونظام آخر لمنح التعويضات والحوافز على أساس معين من العدالة.

استخدم Osman et al. (2011) في دراسته الممارسات التالية والمتمثلة ب: تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، وتصميم الوظيفة، وتقييم الأداء والتدريب، ونظم التعويضات، والصحة والسلامة المهنية. أما Lew (2009) فقد تمثلت ممارسات الموارد البشرية في دراسته بما يلي: التعويضات، وفرص التطور الوظيفي، ودعم التوازن بين العمل وظروف العائلة، والعلاقة بين الموظف والمدير. ركز Palmer (2006) في دراسته على ممارسات أخرى مثل التوجيه الوظيفي الذي يخضع له الموظف المستجد عند تعيينه في المنظمة، والتغذية الراجعة التي تصل للمدير المختص بهدف تقييم مستوى قيام الموظف بواجباته الوظيفية، بالإضافة إلى ممارسات أخرى مثل تدريب وتطوير الموظفين وتخطيط المسار الوظيفي لهم، ويقول Delery and Doty (1996) ان ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي الممارسات التي ترتبط بأداء المنظمة الكلي، واقتراح سبعة ممارسات وهي: إتاحة الفرصة للترقيات الداخلية، ومقاييس المكافآت، وأنظمة التدريب الشخصية، وتوزيع الأرباح، وآليات تفرعات العمل، والأمان الوظيفي، بالإضافة إلى تعريف الأعمال ووصفها.

2-1-4 مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM)

تناول الادب الإداري المتعلق بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعريفات مختلفة لها، حيث عرف كل من Bondarouk & Ruël (2009) إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) على أنها "المظلة التي تغطي جميع الآليات الممكنة لاندماج إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بهدف خلق قيمة داخل المنظمات للموظفين والإدارة"؛ بينما عرفها Voermans and Van Veldhoven (2007) على انها: "الدعم الإداري لوظائف الموارد البشرية في المنظمة من خلال استخدام تكنولوجيا الإنترنت. عرف Gürol, Wolff & Berkin (2010) إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها نظام يستخدم لاكتساب وتخزين ومعالجة وتحليل واسترجاع وتوزيع المعلومات التي تخص الموارد البشرية في المنظمة. كما ان إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ليست مجرد أجهزة

كمبيوتر ترتبط بالبرامج المتعلقة بالموارد البشرية فقط انما تشمل أيضا الأفراد، والنماذج، والسياسات والإجراءات، والبيانات المتعلقة بالموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) هو تخطيط وتطبيق تكنولوجيا المعلومات ودعم أداء الأفراد والجماعات المشترك لوظائف الموارد البشرية (Strohmeier, 2007). وعرفها (2011) Ramayah بانها التكنولوجيا التي تقدم وظائف الموارد البشرية بشكل يخلق مجالات وطرق جديدة تساهم في نجاح المنظمات. كما يمكن تعريفها بانها العملية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تطبيق الممارسات والأنشطة التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية. وتتم هذه العملية من خلال نظام إلكتروني يتألف من عدة قواعد للبيانات يكون مرتبط بقواعد بيانات داخلية ذات علاقة بالموظفين والمعلومات الخاصة بهم ويعملهم (Foster, 2010). كما يمكن تعريفه على انه نظام متكامل تم تصميمه من اجل توفير المعلومات واستخدامها في صنع القرار (Marler, 2009) كما عرفها (Sanayei & Mirzaei, 2008) بانها الطريقة المستخدمة لتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة عن طريق استخدام قنوات الاتصال عبر الإنترنت والاستفادة من مزاياها بشكل كامل.

2-1-5 أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

تتكامل أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مع وظائف الإدارة الإلكترونية حيث كل منهما يواكب تطور التكنولوجيا في إنجاز الأعمال. هناك العديد من الأهداف المرجوة من تحقيق ذلك التكامل مثل تقليل تكاليف العملية حيث تجني المنظمات إيجابيات كفاءة تخفيض التكاليف، كما يقلل نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM من الوقت اللازم لوصول المعاملات، ويقلل الأخطاء المتعلقة بالمعلومات ويزيد من كفاءة تتبع ومراقبة إجراءات الموارد البشرية (Lengnick, 2003). كما يزيد من أهمية الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بطريقة ترفع قدرة المنظمة على خدمة العملاء.

في ما يلي جدول يبين أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) والفوائد المترتبة على تنفيذ هذه الأهداف:

جدول (1) الأهداف والفوائد المترتبة (E-HRM)

<p>التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (Adewoye & Obasan, 2012; Srivastava, 2010)</p> <ul style="list-style-type: none"> - إتاحة الفرصة للموارد البشرية لخلق آفاق جديدة تساهم في تحسين الكفاءة التنظيمية من خلال الاستثمار في إدارة المعرفة، ورأس المال الاجتماعي؛ - زيادة القدرات التنافسية عن طريق تحسين ممارسات الموارد البشرية؛ - الانتقال في طبيعة عمل الموارد البشرية من تجهيز المعاملات إلى المهام الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بسبب توفر البيانات الخاصة بالموارد البشرية؛ - جعل الموظفين جزءاً من إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM)؛ - إعادة هندسة وظيفة الموارد البشرية في المنظمات.
<p>خفض التكاليف (Legnick-Hall et al., 2003; Alwis, 2010;)</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقليل تكاليف المعاملات الورقية للموارد البشرية من خلال توفير المعلومات لعدد كبير من الأفراد على واجهاتهم الإلكترونية؛ - تخفيض كلف إعادة التصحيح عن طريق القدرة على إعادة تدقيق معلومات الموارد البشرية؛ - تخفيض تكاليف نشر وطباعة المعلومات من خلال إمكانية الوصول إليها مباشرة؛ - الغاء دور وسطاء الموارد البشرية؛ - تخفيض كلف العمالة بسبب أتمته الكثير من ممارسات الموارد البشرية.
<p>الكفاءة (Alwis, 2010;)</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحسين كفاءة القرارات باستخدام التحليل المطور لمعلومات الموارد البشرية؛ - تحسين إنتاجية الموظفين من خلال إتاحة الوصول للمعلومات في كل وقت واي مكان؛ - توفير المعالجة الفورية للمعلومات؛ - تحسين تتبع ومراقبة إجراءات الموارد البشرية. - توطيد علاقات التعاون بين الإدارات الوظيفية المختلفة ضمن المنظمة. - الاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق.
<p>خدمة العميل/ الإدارة والموظفين (Lin, 2011)</p> <ul style="list-style-type: none"> - تغيير في ثقافة المنظمة بحيث تصبح ثقافة تحفيز للإبداع الذاتي وتطوير معايير الخدمة الذاتية؛ - تحين مستويات رضا الموظف والعميل باستخدام أساليب تحسين جودة خدمات الموارد البشرية وتحسين سبل الوصول للمعلومات؛ - تمكين الأفراد من العمل براحة داخل وخارج مكان العمل بفضل توافر المعلومات اللازمة في كل وقت واي مكان؛

من إعداد الباحث اعتماداً على المصادر المذكورة في الجدول

2-1-6 ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

تناول الباحثين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل مختلف عن الآخر، فمنهم من ركز على الممارسات المنفصلة وتأثيراتها (Chinyamurindi et al., 2010; Ramayah et al., 2010)، بينما تناولت دراسات أخرى مزجاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من أجل التركيز على تأثيراتها الإيجابية مجتمعة (Hooi, 2006; Mousavidavoudi & Fartash, 2012)، لغايات تخدم الدراسة وتتناسب مع عينتها.

تبنيت المنظمات مؤخرًا أدوات تكنولوجية جديدة في الإدارة لتحسين كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية. يقول (Rastogi, 2017; Srivastava) ان ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية هي (الاختيار الإلكتروني، التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني)، و اضاف Swaroop (2012) ان ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية تتكون من (التعلم الإلكتروني، التدريب

الإلكتروني، التعويض الإلكتروني، الإجازة الإلكترونية، الملف الشخصي الإلكتروني ، التوظيف الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني).

2-1-7 ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التي تناولتها الدراسة الحالية

بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التي تناولها باحثين من مختلف وجهات النظر في وبحثوا فيها في ظروف تنظيمية مختلفة، يرى الباحث ان ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مكونة من (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) ويمكن الحديث عنها كالتالي:

1- الاستقطاب والاختيار الإلكتروني

استخدمت المنظمات الإنترنت على انها أحد مصادر عمليات الجذب والاستقطاب الخارجي، فكان أول استخدام لشبكة الإنترنت في ممارسة الاستقطاب في منتصف التسعينات حيث اسمتها وسائل الإعلام العامة "ثورة الاستقطاب" لأنها حققت نجاحا عاد على المنظمة وإدارة الموارد البشرية بفوائد كبيرة (Dhamija, 2012). ويشير مصطلح الاستقطاب الإلكتروني إلى العملية التي يتم من خلالها المنظمة بنشر الوظائف شاغرة على مواقعها الإلكترونية على شبكة الإنترنت أو على مواقع التوظيف الأخرى عبر الإنترنت، وبعدها يسمح للمتقدمين بتقديم الطلبات للعمل أو ارسال سيرتهم الذاتية إلكترونياً (عن طريق استخدام البريد الإلكتروني أو أي وسيلة إلكترونية أخرى) (Galanaki, 2002).

أشار ابو العلا (2009) ان الاستقطاب الإلكتروني هو نظام يحصل الباحثون عن وظيفة من خلاله على معلومات مكثفة وشاملة عن المنظمات التي توفر وظائف شاغرة، كما انه يسمح لهم بالتسجيل في المواقع الإلكترونية لتلك المنظمات عبر شبكة الإنترنت، وبذلك يكون قد قدم لهم نتائج سريعة. يوفر التوظيف عبر الإنترنت للمنظمات الفرصة الكبيرة للاستفادة من المواهب والقدرات الموجودة خارج حدودها الوطنية (Birchfield, 2002). تتكون عملية الاستقطاب من جميع الممارسات والأنشطة التي تمكن المنظمة من الحصول على مواردها البشرية بالاعتماد على الغرض من استقطاب وجذب هذه الموارد، وقد تغيرت هذه الطرق التقليدية التي كانت تستخدم في عمليات الاستقطاب في المنظمات، بحيث اصبح الاعتماد على البريد الإلكتروني من متطلبات نجاح عمليات الاستقطاب في الموارد البشرية. حقق استخدام الإنترنت بدلا من الوسائل التقليدية في الاستقطاب العديد من المزايا لكل من المدراء والمرشحين للوظائف مثل: تقليص الزمن اللازم للاستقطاب (Garcia-Izquierdo, et al., 2010; Kar & Bhattacharya, 2009)، إلغاء الحدود الجغرافية أمام المتقدمين (Haroon & Zia-ur-Rehman, 2010)، تمكين الباحثين عن العمل من

تقديم عدد كبير من الطلبات في نفس الوقت (Dhamija, 2012)، امكانية ترتيب الطلبات حسب الاحدث (Furtmueller et al., 2011)، امكانية تحسين نوعية الموظفين (Haroon & Zia-ur-Rehman, 2010).

يوفر التوظيف عبر الإنترنت فرصة للمتقدمين للوصول إلى الوظائف عبر الإنترنت على مدار 24 ساعة طويلة أيام الأسبوع، كما يوفر الوقت والجهد المستغرق في تدقيق الوظائف والضغط الجسدي من المقابلات. وأخيراً، يتمكن المتقدمين من خلاله من فهم المنظمة وثقافتها قبل الانضمام إليها Vinutha (2005). ويندرج التوظيف الإلكتروني تحت نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) وهو يشكل جزء من نظام الأعمال الإلكترونية الخاص بالمنظمة والذي يستخدم تقنيات تعتمد على الويب في ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية (Ruel et al., 2007).

يعرف التوظيف الإلكتروني على أنه استخدام الإنترنت لجذب واستقطاب وتعيين الموظفين المحتملين (Breugh & Starke, 2000). ويقول Rudman (2010) ان التوظيف الإلكتروني ما هو الا اختيار للمرشحين المحتملين الذين تقدموا للحصول على الوظيفة من خلال الإنترنت، ويعتبر (Darrag et al., 2010) ان التوظيف الإلكتروني هو صلة وصل بين المرشحين المحتملين والوظائف الشاغرة في المنظمة، ووفقا لما يقوله (Oliver 2015) ان التوظيف يشير إلى العملية القائمة على جذب واختيار وتعيين المرشحين الملائمين للوظيفة، وتشمل عملية التوظيف أيضاً تحليل متطلبات الوظيفة، استقطاب الموظفين للعمل، فرز واختيار المتقدمين، ومساعدة الموظف الجديد على الاندماج في المنظمة (Furtmueller, et al., 2011).

2- التدريب الإلكتروني (E-Training)

يقوم نظام إدارة الموارد البشرية بتشخيص المهارات والقدرات والمعارف التي تمتلكها المنظمة من اجل المساعدة في إعداد وتحضير خطط تطويرية وتدريبية للأفراد العاملين تتناسب مع احتياجات المنظمة منهم مع إمكانية توزيعهم أو إعادة توزيعهم على الوظائف بحسب مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم وبما يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، تقوم المنظمة بتحديد الاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي ومحتواه والأساليب التدريبية المقرر اتباعها فيه والأدوات اللازمة لتحقيق الهدف من هذا التدريب إضافة إلى تحديد زمان ومكان التدريب، ثم تجهيز البرنامج بصورته النهائية وتنفيذه وتقييم فعاليته من خلال مقارنة أداء العاملين قبل التدريب وبعده باستخدام طرق التقييم المناسبة. دعمت تكنولوجيا المعلومات ممارسات التدريب بشكل كبير في السنوات الأخيرة، تمكن من خلال ذلك الموظفين من الحصول على التعليم والتدريب دون الحاجة إلى وجود مباني مخصصة لذلك الغرض، كما استطاعت المنظمات كذلك من تعزيز قدراتها التنافسية من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر، والتدريب المستمر عبر الإنترنت وأصبحت بذلك أكثر مرونة لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية (Ramayah, Ahmad & Hong, 2012).

عرف الموسوي (2010) التدريب الإلكتروني على انه "عملية منظومية تتم في بيئة تفاعلية متنقلة مشبعة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على استخدام شبكة الإنترنت والحاسوب متعدد الوسائط والأجهزة المتنقلة لعرض البرمجيات والحقائب والدورات التدريبية الإلكترونية، لتصميم وتطبيق وتقييم البرامج التدريبية التزامنية وغير التزامنية، باتباع أنظمة التدريب الذاتي والتفاعلي لتحقيق الأهداف التدريبية وإتقان المهارات بناء على سرعة المتدربين في التعلم ومستوياتهم الفكرية وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم الجغرافية ". كما يمكن أن تقوم المنظمة بتنفيذ التدريب الإلكتروني في أي مكان (Ellis & Kuznia, 2014)، تسعى المنظمات بشكل دائم للوصول إلى أنسب الطرق لتدريب الموظفين بفعالية، وقد قدم التدريب الإلكتروني نتائج متفوقة في ذلك، خاصة إذا كانت الموارد التعليمية المستخدمة كافية وملائمة (Hardman & Robertson, 2012).

تهدف المنظمات من تنفيذ البرامج التدريبية إلى رفع مستوى جودة الأداء للموظفين الجدد والقدامى من منطلق تعزيز المعارف والمهارات لدى هؤلاء الموظفين، إضافة إلى رفع مستويات الاستقرار الوظيفي لمستويات الأمان في الوظائف التي تشكل في مجملها بعض المخاطر على الأفراد العاملين. يتشابه التدريب الإلكتروني والتعلم الإلكتروني بأوجه متعددة خاصة فيما يتعلق بطرق التكنولوجيا المستخدمة، ومع ذلك، يستغرق التدريب الإلكتروني إلى وقت أقصر من التعلم الإلكتروني حيث يصمم التدريب الإلكتروني لتحقيق نتيجة أو مهارة تعلم معينة بشكل مباشر، وبعد عقد المؤتمرات بالفيديو والتدريب على الويب من أكثر أنواع التدريب الإلكتروني شيوعاً، والهدف من هذه التقنيات هو السماح بتوصيل التعلم "الجديد الأفضل والأسرع والأقل سعراً" (Bardach, 1997؛ Taylor, 2002).

3- تقييم الأداء الإلكتروني

يمكن القيام بتقييم أداء الموارد البشرية باستخدام الإنترنت، وذلك يعني أنه يمكن للمديرين تقديم معلومات تقييم الأداء مباشرة إلى إدارة الموارد البشرية عبر نماذج إلكترونية، وهذا ما يقلل من استخدام الأوراق لكل من المشرف والمراقب الأمر الذي يساعد في تقليل الوقت والكلفة والجهد المستغرق في إدارة الموارد البشرية، كما ان هناك تطبيقات الخدمة الذاتية للمديرين تسمح لهم بإدخال نتائج تقييم الأداء فوراً، بالإضافة إلى امكانية تحديد أهداف أداء الموظف ونتائجه، وتخطيط الأداء ونشرها على صفحاتهم الشخصية (HR Ball, 2001)، ان الغرض الأساسي من استخدام نظام تقييم الأداء هو الرقابة أداء الموظف وسلوكه، وضمان ان سلوكه متناسب مع الأهداف التنظيمية.

يتكون نظام تقييم الأداء من نظم فرعية تقوم بـ: وضع معايير الأداء، تقييم أداء الموظف، تقديم التغذية الراجعة للموظفين حول مستوى معايير الأداء التي عليهم أن يحققوها، ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا كان مستوى الأداء ادنى من المعايير المطلوبة. يؤدي تنفيذ مراقبة الأداء

الإلكتروني في مكان العمل إلى تحسين كفاءة وجودة بيانات الموظفين، ويقوم المدراء بعمليات التقييم لأداء الموارد البشرية على شبكة المنظمات الداخلية، وهذا يعني أن المدراء والموظفين قادرين على تقديم معلومات الأداء مباشرة إلى قسم الموارد البشرية باستخدام النماذج الإلكترونية، كما ويمكن استخدام التقييم الإلكتروني في تقييم القدرات المعرفية والعملية على حد سواء، باستخدام برنامج الاختبار الإلكتروني من أجل تقييم القدرات المعرفية ؛ بينما يتم استخدام المحافظ الإلكترونية أو برنامج المحاكاة من أجل تقييم القدرات العملية.

عرف (Nisha & Priti, 2013) تقييم الأداء بأنه الإجراء الرسمي للإدارة الذي يوفر تقييماً لجودة أداء الفرد في المنظمة، ويعتبر (Wendell, 2014) إدارة الأداء بأنها نظام يدمج منهجيات العمل التقليدية مع التكنولوجيا . ويشير (Kyriakou & Aspridis, 2012) ان نظام إدارة الأداء هو نظام تقييم شامل يوفر للإدارة مدخل رئيسي لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المهام والمسؤوليات، ونطاق الاشراف ، والترقيات، واحتياجات التدريب والتطوير، والتدرج الوظيفي المخطط له، وانهاء الخدمة. ومن الممكن أن يتحسن الأداء المستقبلي للعاملين في المنظمة من خلال التخطيط الفعال لعملية التقييم. للتقييم الإلكتروني عدة فوائد من أهمها: تقليل العمل الورقي والكلفة والوقت والجهد (Mousavidavoudi & Fartash, 2012)، كما ان تكرار التقييم على مدار السنة، يحقق مستوى عالٍ من الرضا بسبب حصول الموظف على كمية كبيرة من المعلومات من التغذية الراجعة يستطيع من خلالها تحسين أدائه (Stone et al., 2006)، الحصول على التغذية الراجعة بالوقت المناسب، ومتابعة ومقارنة أداء الأقسام مثل: الحضور والغياب (Candy & Miller, 2003). ويساعد تقييم الأداء الإلكتروني المنظمة في تحفيز المواهب والحفاظ عليها بشكل مستمر من خلال الحصول على وجهات النظر والأفكار التي يطرحها الموظفين القائمين في أنشطة المنظمة المختلفة (Jarrar and Schiuma, 2007).

4- نظم التعويضات الإلكترونية (Compensation Systems)

يتضمن نظام التعويضات الإلكتروني سجل الرواتب لكل العاملين في المنظمة سواء كانوا يعملون بعقود داخلية أو بعقود خارجية كالمستشارين، وكذلك العاملين مع المنظمة على أساس العمل المؤقت بنظام الساعات أو أي نظام اخر متبع في المنظمة، ويتضمن النظام ايضا تتبع العطل والإجازات، كما يدعم خطط التقاعد للموظفين والعناية الصحية والفوائد أو الحوافز الأخرى للموظفين. تستخدم نظم التعويضات الإلكترونية لأغراض متعددة مثل: تطوير وتنفيذ نظام الأجور، توفير الاستحقاقات، تقييم فعالية نظام التعويض.

يمكن للمنظمة تطوير نظام الأجور من خلال: تحديد الخصائص المهمة للوظائف وتحديد القيمة النسبية والتعويضية لها باستخدام التحليل الوظيفي، وتحويل نقاط تقييم الوظائف إلى هيكل الأجور من خلال مسح معدلات الأجور في سوق العمل (Candy & Miller, 2003, P:240).

وفقاً Willis (2001)، يعتبر التعويض أحد القضايا المهمة فيما يتعلق بجذب المواهب والاحتفاظ بها في المنظمات، تفترض المنظمات بشكل أساسي أن المال يؤثر على سلوك الموظف في تشكيل موقفه Parker & Wright (2001)، لذلك، فإن الأجر يؤثر على جذب وبقاء القوى العاملة (Parker & Wright, 2001). تشير دراسة أجرتها شركة Mercer (2003) إلى أن بقاء الموظفين في منظمة متعلق إلى درجة كبيرة في مكافأتهم، كما أنهم قد يتركوا العمل إذا لم تتم مكافأتهم، وعلى الأغلب يبقى الموظفون في المنظمات التي يعتقدون أن قدراتهم ومساهماتهم وجهودهم موضع تقدير (Davies, 2004)، كما ذكر Gomez-Mejia, Balkin and Cardy (2004) أنه ينبغي الحفاظ على العدالة الداخلية والإنصاف الخارجي من حيث الأجر إذا قررت المنظمة استخدام التعويض كاستراتيجية للاحتفاظ بالموظفين.

2-2 المبحث الثاني: القدرات التنظيمية

1-2-2 مفهوم القدرات التنظيمية

بناء القدرات التنظيمية كالقيادة وثقافة المنظمة أصبحت من الأولويات لمعظم الشركات هذه الأيام، وعلى هذا الأساس العديد من المنظمات لم تستطع لغاية الان من بناء قدراتها بشكل فعال، ويمكن بناءها في حالة توافر قيادة فاعلة في المنظمة لديها الصلاحيات الكافية في صنع القرار فيما يتعلق بالتحويلات الداخلية سواءً على مستوى العمليات أو على المستوى الإداري. ويمكن الإشارة إلى القدرة التنظيمية بقدرة الشركة على إدارة مواردها كالعاملين بكفاءة وفاعلية لتحقيق الميزة التنافسية.

يجب ان تركز القوة التنظيمية على قدرة الأعمال على تلبية احتياجات العميل، بالإضافة ان تكون فريدة لتجنب الشركة من التقليد من قبل منافسيها، كما ان القدرة التنظيمية تتمثل باي عمل يحسن عمل المنظمة ويميزها في أسواقها. تمثل القدرة هوية المنظمة كما يدركها كلا من العملاء والعاملين وهي قدرة المنظمة على الأداء الجيد مقارنة بالمنافسين باستخدام مجموعة من الخصائص التي من الصعب تقليدها من قبل المنافسين. تعرف القدرات التنظيمية بقدرة المنظمة على أداء مجموعة من المهام واستخدام الموارد التنظيمية لغرض تحقيق نتيجة نهائية معينة (Helfat and Peteraf, 2003).

2-2-2 أبعاد القدرات التنظيمية

أشار Lopez-Cabrales et al., 2006, Lado and Wilson, 1994 ان القدرات التنظيمية يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات تتمثل القدرات الإدارية والقدرات الفنية والقدرات المرتبطة بالمنتجات، وتعرف القدرات الإدارية بامتلاك القدرة لخلق رؤية استراتيجية للمنظمة وإيصالها عبر المنظمة وتشجيع قوى العمل في تحقيقها (Lopez-Cabrales et al., 2006)، اما فيما يتعلق بالقدرات الفنية فتتمثل بالعمليات التصنيعية والتكنولوجية وتطوير المنتجات الجديدة وتجهيزات الإنتاج في المنظمة (Song et al., 2007). تتمثل القدرات المرتبطة بالمنتجات بخلق الموجودات الملموسة وغير الملموسة والتي تحقق قيمة العميل، ويمكن الإشارة إلى ان القدرات التنظيمية تتمثل بالقدرات الثابتة أو قدرات مستوى الصفر والقدرات الديناميكية (Winter, 2003). كما صنفها de Sousa (2013) إلى اربع قدرات تتمثل بالقدرات التسويقية والتكنولوجية والإدارية وتطبيق الاستراتيجية. ويرى Ulrich & Smallwood (2004) ان القدرات التنظيمية تتمثل بالقدرات الإبداعية والقدرات التعليمية التنظيمية. كما تتمثل القدرات التنظيمية من وجهة نظر العميل بثلاث اصناف وهي التوجه نحو الجودة وولاء العميل وتنوع المنتج (Lopez-Cabrales et al., 2006)، تمتلك المنظمة السمعة الجيدة بقدرتها على خلق وتسليم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تمكنها من تحقيق التفوق

التنافسي. وبعد الاطلاع على الادبيات التي تناولت القدرات التنظيمية، اقتصر الباحث في هذه الدراسة على بعدين للقدرات التنظيمية وهما القدرات التعليمية التنظيمية والقدرات الإبداعية، وفيما يأتي تفصيلاً لهما:

1- القدرات التعليمية التنظيمية

تعتبر القدرات التعليمية التنظيمية ضرورة لتطوير الخبرات والمهارات الإدارية لممارسات الأعمال وبالتالي تحقيق المعرفة التنظيمية (Shaw and Darroch, 2004)، تعتبر القدرات التعليمية التنظيمية كمصدر للميزة التنافسية ولنجاح المنظمة المستقبلية، حيث ان موضوع القدرات التعليمية موضوع اهتمام العديد من الباحثين (Chiva et al., 2007; Hult and Ferrell, 1997; Jerez-Gomez et al., 2005)، ويمكن تعريف القدرات التعليمية التنظيمية كممارسات وخصائص ومهارات وعوامل إدارية وتنظيمية والتي تسهل عمليات التعلم التنظيمي (توليد واستحواذ ونشر ودمج المعلومات والمعرفة) والتي تتيح للمنظمة للتعلم (Jerez-Gomez et al., 2005).

كان (Richard Cyert & James March) أول من دمج كلمتي التعلم والمنظمة معاً في عام 1963 وتحدثا عن التعلم كظاهرة تنظيمية (Tempelton & Lewis, 2002)، زاد الاعتماد على مفهوم التعلم في نهاية القرن السابق ومطلع القرن الحالي في المنظمات التي ترغب في تعزيز الابتكار، والتجديد، والكفاءة والفاعلية (الرجوب، 2008). ويؤكد Maghaddan & Far (2007) أهمية التعلم بقولهم: "أن وظيفة اليوم هي نتيجة تعلم الأمس ووظيفة الغد هي نتيجة تعلم اليوم"، بمعنى آخر أن كل ما يتعلمه الموظفون يؤثر في مستقبل المنظمة. مع التحديات التي يواجهها التعلم التنظيمي من القدرة على بدء، وتطوير، وتعزيز، واستغلال التعلم في المنظمة، اقترحت القدرات التعليمية التنظيمية (Organizational Learning Capabilities) لتكون المحرك الأساسي من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي وخلق الفعالية التنظيمية في بيئة المنافسة. وكل ذلك يعتمد على قدرة المنظمة في تنفيذ الممارسات الإدارية المناسبة، واختيار الهياكل، والإجراءات التي تسهل وتشجع عمليات التعلم (Ussahawanitchakit, 2008).

أصبحت المنظمات اليوم بحاجة أكبر لبناء القدرة على التعلم، بغرض تحسين قدرة العاملين في كل المستويات الإدارية على التعلم بشكل أسرع من المنافسين من خلال المحاولات المتاحة لهم لتحقيق النجاحات واحراز الأهداف أو المحاولات التي تفشل في احرازها بغرض توسيع قدرتهم على تحقيق النتائج المرتبطة بالأهداف، وإنشاء أنماط جديدة للتعلم (Beheshtifar et al., 2012). تمتد جذور مفهوم التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم إلى الأدب والنظريات المتعلقة بمدرسة النظم في الإدارة (Robey and Sales, 1994). ويعتقد (Bernard 1997) أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال نماذج موحدة للتفكير ورؤى مشتركة للمعرفة، والتي تكون مبنية على المعارف والخبرات السابقة المخزنة بالذاكرة.

إن الفائدة التي تتوقعها المنظمات من التعلّم التنظيمي، تظهر من خلال تركيز الاهتمام على إنجازات العاملين داخل المنظمة، وهذا كلّه لكي تطلع الإدارة على مستويات الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التصيير والتعديلات المطلوبة، من خلال الاهتمام بمهارة إيجاد المعرفة أو الحصول عليها من الآخرين وتبادلها مع جميع العاملين في المنظمة، والتي تساعد بدرجة كبيرة في بيان المعايير التقويمية لهذه النواحي الأساسية في داخل المنظمة ولأن العملية تحقق أهدافا جوهرية، تعطيها إدارة الموارد البشرية اهتماما خاصا في المنظمات المعاصرة لاستغلالها في الوصول إيجاد استراتيجية للتعلّم التنظيمي المخطط (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، استراتيجية التعلّم)، والبعد التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة) وثقافة المنظمة التي تساند التعلّم (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) (Garavan, 1997).

يعرف Senge (1990) التعلّم التنظيمي على انه "عملية منهجية تقوم على اكتساب المعلومات، ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم استرجاع هذه المعلومات، ثم مراجعتها وتنقيحها من حين لآخر". أو أنّه "التصرف المقصود الذي تقوم به المنظمة لإحداث التغيير المستمر فيها، من خلال التعلّم التكيفي والإبتكاري (Calvert et al., 1994). وترى Dixon (1994) التعلّم التنظيمي بصورة مختلفة حيث تعتقد بأنّه العملية التي توجد هذه المعلومات فضلا مجرد اكتسابها. وتؤكد أن التعلّم التنظيمي ليس مجموع ما يعرفه أعضاء المنظمة من حقائق ومعلومات، بل إنّهُ التوظيف الحقيق لإمكانات الأفراد مجتمعة من أجل إضافة معاني جديدة ذات قيمة على الأنشطة التي يقومون بها، وإن كان ذلك لا يلغي أهمية التعلّم الفردي.

وعرفه هيجان (1998) على أنّه "العملية المستمرة التي تكون نابعة من الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة، حيث تهدف هذه العملية إلى استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب من أجل تخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم تدقيقها ومراجعتها من حين لآخر بغرض الاستفادة منها في حلّ المشكلات التي تواجهها المنظمة، وذلك في ظل دعم قيادة المنظمة ومساندتها لكل ذلك بشكل خاص ووفي نطاق دعم الثقافة التنظيمية بشكل عام. عرف Thomas & Allen (2006) التعلّم التنظيمي على انه "العملية التي تؤدي إلى تعلم المنظمة وبشكل مستمر". أما Sun & Scott (2003) فيشيران إلى أن التعلّم التنظيمي هو "عملية التعلّم المستخدمة في المنظمة، والتعامل مع السؤال عن كيفية تعلم الأفراد داخل المنظمة". فيما يرى Hodgkinson (2000) أن التعلّم التنظيمي هو نتيجة تفاعل الأفراد المستمر مع بعضهم البعض خلال عملية التعلّم داخل المنظمة، مما ينتج عنه اكتسابهم للخبرات. فيما يقول Farago and Skyrme (1995) ان التعلّم التنظيمي يشير إلى "جميع الأنظمة والآليات والعمليات التي

تستخدمها المنظمة في تحسين قدرات الأفراد بشكل مستمر، من أجل الوصول إلى الأهداف المتعلقة بالأفراد والمنظمة".

وتعرف الدراسة التعلم التنظيمي بأنه: الرؤية المشتركة والمخطط لها لرفعة وبقاء المنظمة في المجتمع التنظيمي وذلك باستغلال الجهد المنظم والواعي النابع من معرفة وخبرة القيادة الاستراتيجية للمنظمة وثقافتها التنظيمية واستراتيجيتها التنافسية والتي تسعى إلى إحداث تغيير مستمر من خلال متابعة المعلومات الجديدة وتحديثها باستمرار في ذاكرتها، والاستفادة من خبراتها وتجاربها في عملية حل مشكلاتها للوصول بنفسها وأفرادها إلى أعلى مستوى يضمن تطبيق سياستها والوصول إلى أهدافها التنظيمية المستقبلية مع الحرص على تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والمنافسة وتحسين الأداء التنظيمي. هنا طلب ان تتسجم هذا المفهوم مع التعريف (الإجرائي).

حدد الباحثون خمسة أبعاد للقدرات التعليمية التنظيمية تساعد المنظمة في عملية التعلم وهي التجريب، وبعد التجريب البعد الرئيسي للقدرات التعليمية في كثير من الأبحاث (Weick & Westley, 1996)، ويعرفه كلا من Alegre & Chiva (2009) على أنه "مدى إحضار أفكار واقتراحات جديدة والتعامل معها"، وعرفه Nevis et al. (1995) بأنه "اختبار فكرة جديدة، ومعرفة كيفية عمل الأشياء، أو تنفيذ التغييرات في إجراءات العمل". أما المخاطرة تمثل البعد الثاني للقدرات التعليمية التنظيمية، وهي درجة تحمل الغموض، وعدم اليقين، والخطأ (Chiva & Alegre, 2009). تحدث العديد من الباحثين عن أهمية المخاطرة وقبول الأخطاء في عملية التعلم (Chiva & Alegre, 2009). وأهمية دعم بيئة الأعمال للمخاطرة من خلال قبول الأخطاء (Rafiq et al., 2011). ثالثاً يعتبر التفاعل مع البيئة الخارجية بعداً آخرًا للقدرات التعليمية، ويعرف التفاعل مع البيئة الخارجية بأنه "مدى التأثير والتأثر في عناصر البيئة الخارجية"، ولأن الخصائص البيئية تؤدي دوراً مهماً في التعلم، درسها عدد كبير من الباحثين، واتضح أن العلاقات والتفاعل مع البيئة الخارجية أمر ضروري للمنظمات خصوصاً في البيئات المتغيرة (Chiva & Alegre, 2009). أما البعد الرابع للقدرات التعليمية التنظيمية هو الحوار حيث إن معظم العلماء ممارسي التعلم التنظيمي يجدون في الحوار سبيلاً للاتصال والتعلم الجماعي داخل الجماعة الواحدة وبين الجماعات (Isaacs, 1993). في الدراسات والأبحاث التنظيمية، يعتبر الحوار مهماً لأنه يشكل جانباً مهماً من جوانب فهم الصعوبات وإمكانية التعلم والتغيير (Gear et al., 2003). يعتبر التشارك في صنع القرار البعد الخامس لقدرات التعلم التنظيمي. وهو درجة تأثير الموظفين في عملية صنع القرار (Cotton et al., 1988). يعزز تطبيق هذا البعد من تحفيز الموظفين، ويكون نتيجة تطبيق مشاركة عالية من الموظفين في صنع القرار، ورضا وظيفي، والتزام تنظيمي (Daniels and Bailey, 2012).

2- القدرات الإبداعية

أضحى الإبداع أمراً لا غنى عنه في المنظمات التي تطمح إلى تحقيق النجاح حيث تتعرض المنظمات في يومنا هذا إلى ضغوط تنافسية كبيرة. كما يفرض الزبائن متطلبات كثيرة بما يخص الاهتمام، والتخصيص، وسرعة التسليم، والجودة، والأداء البيئي وغيرها. لذلك لا بد أن تكون المنظمات لديها القدرة على مواجهة هذه التحديات من أجل ضمان قدرتها التنافسية، من خلال الحفاظ على تدفق مستمر للعمليات والمنتجات الجديدة والمحسنة. كما ان الحاجة إلى الإبداع يعد مطلباً عالمياً، بغض النظر عن حجم المنظمة أو القطاع الذي تعمل فيه أو التطور التكنولوجي فيها، اما البيئة التي تتغير فيها التقنيات والمواقف التنافسية ومتطلبات العملاء بشكل كبير والتي تكون فيها دورة حياة المنتجات قصيرة وسريعة، تصبح القدرة على إدارة الإبداع أمراً حاسماً للمحافظة على مستويات القوة التنافسية للمنظمة.

الإبداع ضروري لنمو وبقاء منظمات الأعمال، الامر يتعلق بكيفية ترويج وتعزيز وبشكل متسارع من التغيرات الجذرية والشكلية في المنتج، والعمليات والخدمات (Cooper and Kleinschmidt, 1995) من الظاهر ان الإبداع يمكن تحديده بعوامل مختلفة داخلية وخارجية للمنظمة والتي تدفع بالمنظمة أماماً أو خلفاً كطبيعة الأسواق والضغوط التنافسية وخصائص الريادية وقدرات المنظمة على الإبداع (Tang 1999).

اهتم العديد من العلماء والباحثين في دراسة الإبداع في المنظمات. حيث وضعت هذه الدراسات الكثير من التعاريف المختلفة للإبداع في شتى العلوم والآداب والاقتصاد، والإدارة، وعلم الاجتماع، والاتصالات (Baregheh et al., 2009). كما أظهرت الدراسات أنواع مختلفة من النشاط الإبداعي، وبدأ التركيز على وضع تعريفات للمنتج، والعملية، والإبداع من أجل تسليط الضوء على دور صاحب الحاجة للإبداع (West & Anderson, 1996)، والتكنولوجيا المستخدمة (Nord & Tucker, 1987) والمعرفة المتوفرة (Marina, 2007)، وممارسات الإدارة (Birkinshaw, et al., 2008).

يشكل الإبداع وظيفة أساسية للأعمال لانه يتيح للمنظمة أن تستمر في النمو والنجاح في البيئة التنافسية. كما انه موضوع رئيسي في الأبحاث الإدارية والاستراتيجية، وتعتبره الكثير منها شريان الحياة للمنظمة (Kelley, 2005). وبالرغم من أن الإبداع يرتبط بالاختراع، إلا أن المفهومين يختلفان بشكل كلي عن بعضها البعض، فالاختراع يعرف بأنه ايجاد شيء إلى حيز الوجود من العدم، فالاختراع كان موضوع محل للدراسة في كثير من الأحيان (Arrow, 1962). الا ان الإبداع تطور إلى مفهوم أوسع من كيفية استفادة المنظمة من الأفكار الجديدة الملموسة وغير الملموسة وتنميتها لخلق منافع اقتصادية للمنظمات والمجتمع. يقوم الإبداع الناجح على الأفكار الإبداعية، حيث يساعد التدفق المستمر للأفكار الإبداعية عملية الإبداع في جميع مراحلها

(Sheremata, 2000). ويساعد في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة (Hunt and Morgan, 1995). تخلق المنظمات المناخ الإبداعي من أجل جعل الإبداع متاحاً في عملية تطوير المنتجات الجديدة (Cooper and Kleinschmidt, 1995).

أشار Moore & Tushman (1982) إلى أن الإبداع التصنيعي على أنه تحسين العمليات/المنتجات القائمة وتطوير عمليات/منتجات جديدة. في حين اقترح Schroeder et al. (1989) أن الإبداع التصنيعي يتمثل في تنفيذ الأفكار الجديدة التي قد تساهم في إحداث تغييرات هامة في الأهداف التنظيمية، لذا فإن إدارة التغيير التدريجي التي تجريها المنظمة على نطاق صغير تحتاج إلى ترتيب العمليات بطرق مختلفة عن تلك التغييرات الجذرية التي تقوم بها المنظمة على نطاق واسع.

يعرف الإبداع على أنه تطوير الأفكار الجديدة وتنفيذها من قبل الناس الذين يتعاملون بشكل يومي مع الآخرين ضمن النظام المؤسسي (Van de Ven, 1986). فهو يركز على أربعة عوامل أساسية هي (أفكار جديدة، والناس، والمعاملات، والسياق المنظمي). اعتبر Weerawardena (2003) الإبداع على أنه العملية التي يتم من خلالها إجراء تعديلات طفيفة على المنتجات، والعمليات، والخدمات، من أجل خلق قيمة للزبائن. عرف Yonghong et al. (2005) يقوم الإبداع الإداري على اعتماد التقنيات الجديدة من أجل دمجها في المنتجات أو العمليات. يرفع الإبداع الإداري من مستويات أعمال المنظمة والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، ويسهم في إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التنظيمية التي تتيح للمنظمة الاستمرار في عملياتها الإدارية بكفاءة وفاعلية، كما يساعد الإبداع الإداري المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة المستجدة من حولها، وخلق مقترحات وأفكار تساعد في وضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة، مما يزيد من إنتاجيتها، ويرفع مستوى أداء العاملين فيها مما يحقق في النتيجة النهائية مستويات أعلى لأدائها الكلي. يعتبر Sorescu et al. (2003) الإبداع التكنولوجي بأنه قدرة المنظمة على تطوير تقنيات جديدة تستخدم لتطوير منتجات جديدة. ولأن الإبداع التكنولوجي مكلف تأخذه المنظمة بعين الاعتبار كي تستثمر في التكنولوجيا المناسبة. وهذا يجعل عملية رصد المنافسين ومتابعة توجهاتهم غاية في الأهمية. إن الإبداع التكنولوجي يشمل المنتجات، التسويق، والتكنولوجيا المستخدمة لإنتاج المنتجات، والمبيعات، والخدمات المباشرة المرتبطة بالأعمال الأساسية للمنظمة (Damanpour and Evan, 1984; Daft, 1982) أما الإبداع الإداري متعلق بالهيكل التنظيمية والعمليات الإدارية ذات الصلة غير المباشرة بالنشاط الأساسي للمنظمة ولكنها أكثر صلة في عملياتها الإدارية (Damanpour and Evan, 1984).

اعترف الأدب النظري مؤخراً بأن تقنية الإبداع يمكن تقسيمها إلى إبداع تدريجي وإبداع جذري (Pandey & Sharma, 2009؛ Hurmelinna-Laukkanen et al., 2008). فكل من الإبداعين

يستبعد الآخر (بشكل متنافر)، فكلما قلت فرصة الإبداع التدريجي زادت فرصة الإبداع الجذري (Salavou and Lioukas, 2003). ميز الباحثون الإبداع التدريجي عن الإبداع الجذري بالاعتماد على درجة الإبداع (Weerawardena, 2003). وكما أشار Leifer et al. (2000) إلى أهمية فهم الإبداع الجذري، بسبب تأثيره المباشر على تغيير العلاقة بين الزبون والموردين، ويؤثر أيضا على تغيير المنتجات الحالية، وإعادة ترتيب هيكل اقتصاد السوق، لان الإبداع الجذري يخلق منتجات جديدة كلياً. فالإبداع الجذري يؤثر على تطوير خطوط الأعمال أو خلق المنتجات الجديدة التي تعتمد على أفكار وتقنيات جديدة، ويقلل التكاليف بشكل كبير (Leifer et al., 2000). يركز الإبداع التدريجي على تخفيض الكلف المتعلقة بالمنتجات والخدمات القائمة وتحسين الميزة فيها وذلك يتطلب كفاءات في استغلال المعارف القائمة.

أشار Chesbrough (2003) إلى اثنان من نماذج الإبداع (المغلق والمفتوح). حيث قال ان الإبداع المغلق هو خلق ثقافة الإبداع في المنظمة المبدعة للبحث عن جميع أفكار تطوير المنتجات الجديدة من داخل المنظمة، ثم القيام بتسويق هذه الأفكار. أما الإبداع المفتوح يتم من جلب افكر المنظمة من خارج حدودها، وهذا دليل على أن البيئة الخارجية للمنظمة تشكل مصدراً لأفكار الإبداع، وسوقاً للأفكار. ويعتمد الإبداع المفتوح على معرفة الطريقة التي تنتزع فيها المعرفة في جميع أنحاء المنظمات الصغيرة والكبيرة على حد سواء (Chesbrough, 2006).

يعتبر الإبداع المفتوح مغيرا للمشهد المعرفي في المنظمات من كونها معرفة مقيدة إلى معرفة تنتشر على نطاق واسع ويمكن للمنظمات ان تستفيد من الإبداعات الخارجية عن طريق استقطابها إلى داخل المنظمة وكذلك الاستفادة من بيع إبداعاتهم في السوق للمنظمات الأخرى. وعن تبني مفهوم الإبداع المفتوح، لم تعد المنظمة بحاجة للاحتفاظ بكميات من الموارد في برامج البحث والتطوير لتوليد أفكار من اجل تسويقها (Chesbrough, 2003).

ويعد ان أصبحت حدود المنظمة نافذة تمكنت المنظمة من نقل الأفكار بينها وبين بيئتها. بينما تواجه المنظمات تحدي الاستعداد الداخلي لتكون مفتوحة للإبداعات الخارجية (Chesbrough, 2003). وتعتبر بعض المنظمات، ان من التطرف الانتقال من الإبداع المغلق إلى الإبداع المفتوح (Huston and Sakkab, 2006)، ولكن مثل هذا الانتقال يمكن أن يخلق ميزة تنافسية للمنظمة.

هناك جانبين رئيسيين للإبداع هم درجة الإبداع ومدى الإبداع. فدرجة الإبداع تتباين في الإبداع الجذري والإبداع التدريجي، بحيث يعتبر الإبداع الجذري هو تغيير كلي في المنتج، أو السوق، أو التقنية (Green et al., 1995). اما الإبداع التدريجي يعمل على تعديل المنتج الحالي، تعديل الخدمات، أو التكنولوجيا من اجل تحسين الأداء.

3-2 المبحث الثالث: إعادة هندسة العمليات

1-3-2 مقدمة

تعمل المنظمات في بيئة تتميز بالتغيير المستمر ما أجبرها على البحث عن حلول مناسبة تمكنها من التكيف بنجاح مع الظروف البيئية المتغيرة، وبذلك تضمن الاستمرارية والنمو، وقد تحقق المنظمات البقاء بوجود مديري إدارات مبدعين قادرين على فهم وتوقع التغيير ولهم مهارة إدارته. يتطلب التعامل مع التغييرات من إدارات المنظمة إيجاد حلول جذرية لمختلف المشكلات من خلال إعادة تصميم وابتكار عملياتها (إعادة هندسة) بشكل يتناسب مع متطلبات إحداث التطور المستمر في الجودة مع التركيز على تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن وتخفيض الوقت والتكاليف المترتبة على إنجاز العمل، بالإضافة إلى التغلب على مشاكل التكرار والتداخل في إنجاز الأعمال وتجاوز مشكلة عدم التكامل في المعلومات ومشكلة الحدود التنظيمية والتي تعد احد مستلزمات صناعة القرار. تعتبر عملية إعادة هندسة الأعمال أو ما يطلق عليها مصطلح الهندرة (Reengineering) في علم الحاسوب والإدارة، عبارة عن نهج يهدف إلى إدخال تحسينات عن طريق رفع كفاءة وفعالية العمليات المتبعة داخل المنظمات. الفكرة الرئيسية لهذه العملية هي أنه يجب على المنظمات إعادة النظر في عملياتها لتحديد الطريقة التي يمكن أن لها ان تقوم بأعمالها بأفضل طريقة لتحسين سير الأعمال.

يطلق على عملية إعادة هندسة الأعمال أيضاً "استعراض لأساليب العمل"، أو إعادة تصميم عمليات الأعمال، أو تحول الأعمال، أو إدارة التغيير للأعمال. إعادة الهيكلة هي عملية إعادة التفكير والترتيب بشكل جذري وإعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال لتحقيق تخفيضات كبيرة في التكلفة، وزيادة في الجودة والسرعة، ورفع مستوى الخدمة. تعتبر إعادة الهندسة أحد التقنيات التي لها اثر كبير في إنجاز عمليات التغيير بالمنظمة، وإعادة ترتيب الأعمال من خلال القيام بتغييرات جذرية على كيفية أداء المنظمة لنشاطاتها المختلفة بهدف تحسين الأداء التنظيمي وذلك على مستويات التصميم والتشغيل وغيره من العمليات التي تدفع بالمنظمة نحو أحسن استغلال واحسن مردود وافضل إدارة لمواردها المتاحة بهدف الرفع من القدرات التنافسية للمنظمة وبالتالي ضمان مكانة جيدة في السوق في ظل الأوضاع البيئية الراهنة التي تتميز بالتعقيد والتغيير. تعتبر إعادة الهندسة أساساً لكثير من التطورات التي استجبت مؤخراً في مجال الإدارة. إن العديد من المستجدات التكنولوجية الأخيرة في نظم المعلومات الإدارية تسببت بدمج عدد كبير من وظائف العمل مثل تخطيط موارد المنظمات، إدارة سلسلة التوريد، نظم إدارة المعرفة، نظم إدارة الموارد البشرية ونظم إدارة علاقات العملاء جميعها تحتاج لتطبيق إعادة الهندسة.

بدأت عملية إعادة هندسة الأعمال (استعراض أساليب العمل) كأسلوب في القطاع الخاص لمساعدة المنظمات في إعادة التفكير في كيفية أداء العمل من أجل تحسين خدمة العملاء، وخفض

الكلف التشغيلية، وبالتالي كسب الميزة التنافسية على المنافسين. كما تعد إعادة الهندسة سببا رئيسيا لإعادة الهيكلة من خلال مواصلة تطوير ونشر نظم المعلومات وتطوير الشبكات.

2-3-2 مفهوم إعادة هندسة العمليات

برز مفهوم " إعادة الهندسة " كأحد الآليات المستخدمة من قبل الإداريين في محاولتهم للوصول إلى تكييف منظماتهم مع التغيرات في بيئة الأعمال، حيث أصبحت المنظمات غير قادرة على الوفاء باحتياجاتها التنظيمية، كونها تحتاج إلى تغيير جذري في الطريقة التي تؤدي فيها نشاطاتها وعملياتها من أجل تحسين الأداء، أي السرعة في الإنجاز والكلفة الأقل، وهو ما تسعى إعادة الهندسة إلى تحقيقه من خلال سد الفجوة بين النتائج المرجو تحقيقها والنتائج المتحققة فعلا، وبالتالي وصول المنظمة إلى الاستغلال الأمثل لمواردها وقدراتها وتحقيق مستويات عالية من الجودة والكفاءة في أداء الأنشطة المختلفة. وقد كان لظروف البيئة الديناميكية والسرعة في التغيير، سببا دفع بالمنظمات العالمية إلى تعديل توجهها الاستراتيجي السابق وتبني توجه استراتيجي جديد. يرى (Paul & Cespedes, 1995: 36) أنها عبارة عن منهج يحقق التطوير الجذري في أداء المنظمات وفي وقت قصير نسبياً، أما الباحث اللوزي (1999: 113) فيعرفها بأنها الانتباه الحاد للفجوة التنظيمية بين المنظمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث تحسن كبير في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة. ويعرفها (Parker (1993 : 29) بأنها استخدام الأدوات والوسائل من أجل الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لإيجاد أفضل مجموعة ممكنة من هذه الأدوات والوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في جميع أجزاء المنظمة من أجل تلبية احتياجات الزبائن. كما يشير Hamal & Barahaled إلى إعادة الهندسة على أنها التغيير الجذري الممكن إجراءه على طريقة أداء العمل بحيث يتم إعادة تصميم العمليات الإدارية من الصفر بغض النظر عن النظام المعمول به بشرط أن يكون نظام المعلومات جزءاً من التنظيم الجديد وليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل، وهذا يتطلب إلغاء العمل بالوظائف الإدارية والتحول إلى العمليات الإدارية.

إن عملية إعادة هندسة الأعمال تعتبر نهج لإعادة تصميم طرق اتمام العمل والقيام بكل شيء لتقديم دعم أفضل لمهام المنظمة وتقليل التكلفة. تبدأ إعادة هندسة الأعمال من أعلى مستويات وظائف المنظمة، والأهداف الاستراتيجية، وصولاً إلى احتياجات العملاء. قبل البدء بتطبيق عمليات إعادة الهندسة يطرح المدير عدة أسئلة أساسية، مثل: "هل تحتاج مهمتنا إلى إعادة تعريف؟ هل تتماشى أهدافنا الاستراتيجية مع مهمتنا؟ من هم عملائنا؟" المنظمة قد تجد أنها تعمل على افتراضات موضع تساؤل، لا سيما من حيث ارادة واحتياجات عملائها. وبعد أن تقوم المنظمة بإعادة التفكير في ما يجب أن تفعله لتحديد أفضل السبل لتحقيق ذلك.

تركز إعادة الهيكلة على تنظيم عمليات الأعمال—الخطوات والإجراءات التي تحدد كيفية استخدام الموارد لايجاد المنتج والخدمة التي تلبى احتياجات السوق باعتباره تنظيماً لترتيب خطوات العمل، يمكن تحليل دورة العمل إلى أنشطة معينة، يتم قياسها، وتحسينها وكما يمكن إعادة تصميمها بالكامل أو التخلي عنها. إعادة الهندسة تقوم على تعريف وتحليل، وتصميم الأعمال الأساسية لعمليات المنظمة بهدف تحسين مقاييس الأداء المهمة، مثل الكلفة والجودة والخدمة، والسرعة .

تدرك عملية إعادة الهندسة تماماً أن العمل داخل المنظمة يكون مجزأً إلى عمليات فرعية تقوم بها العديد من الإدارات الفنية المتخصصة داخل المنظمة. وفي كثير من الأحيان، ليس هناك من هو المسؤول عن الأداء العام للعملية بأكملها. عملية إعادة الهندسة تحافظ على تحسين أداء العمليات الفرعية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الكثير من المزايا، ولكن لا يمكن أن تتحقق تحسينات كبيرة إذا كانت العملية نفسها غير فعالة أو قديمة عندها يتم الغاؤها أو الاستغناء عنها. لهذا السبب، تركز إعادة الهيكلة على إعادة تصميم العمل ككل حتى تحقق أكبر أقدار ممكن من الفوائد للتنظيم وخدمة العملاء. تهدف هذه العملية إلى تحقيق تحسينات كبيرة من خلال إعادة التفكير بكيفية إنجاز العمل داخل المنظمة والذي من شأنه أن يميز عملية إعادة الهندسة عن الجهود الأخرى التي تهدف إلى تحسين العمليات داخل المنظمة بشكل عام.

2-3-3 عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- تعتمد عملية إعادة الهندسة على مجموعة من العناصر تتمثل (Ezigbo, 2003):
- 1- إن يكون التغيير المراد إحداثه أساسياً: -تطرح إعادة هندسة العمليات الإدارية تساؤلات تشمل الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة وحسب، بل تتجاوزها إلى الأعمال والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، مثلاً لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها؟ ، لماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل؟، تحدد مثل هذه الأسئلة الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل التساؤل وتدفع العاملين إلى إعادة النظر بهذه بطرق عملها.
 - 2- أن يكون التغيير المراد إحداثه جذرياً: -هذا بمعنى إن يكون التغيير المطلوب في إعادة هندسة الأعمال جذرياً وله معنى وقيمة، وليس تغييراً سطحياً قائماً على تحسين وتطوير ما هو موجود من أعمال وفرضيات (أي ترميم الوضع الحالي)، إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بناءه بما يتناسب مع المتطلبات وأهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.
 - 3- أن تكون النتائج المرغوبة جوهرية وضحمة: -تطمح إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضحمة، أي أنها لا تقتصر على تحسين وتطوير الأداء نسبياً أو شكلياً وهو غالباً ما يكون تدريجياً.

4- أن يكون التغيير المطلوب يستهدف العمليات:-تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات والوظيفة, محور التركيز والبحث هو العمليات الإدارية نفسها وليس الأشخاص والإدارات.

5- أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات:-تقوم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال بحيث يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل.

6- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي:-تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقرار وهو البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل حدوث مشاكل تدعو للتغيير والتطوير. وترفض عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى حدوث المشكلة ثم العمل الإسراع في تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

2-3-4 أنواع منظمات الأعمال التي تحتاج إلى إعادة هندسة الأعمال:-

إن المنظمات التي يمكن إن تطبق إعادة هندسة الأعمال تنقسم إلى ثلاثة أنواع (Hammer, 1993):

1- المنظمات التي تدهور وضعها: وهي المنظمات التي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات التي تقدمها كما انها لا قدرة لها على المنافسة وتحقيق الأرباح. إعادة هندسة الأعمال في مثل هذه المنظمات تمكنها من التغلب على كثير من المشاكل التي تعاني منها.

2- المنظمات التي قاربت على التدهور: وهي المنظمات التي لم تتدهور بعد, ولكن لديها مؤشرات قوية بأنها في طريقها للتدهور من هذه المؤشرات ارتفاع تكاليف التشغيل والإنتاج وتناقص في حصتها السوقية لصالح المنافسين. وانخفاض الأرباح. تصارع هذه المنظمات من أجل البقاء, لكنها لا تملك القدرة على مواكبة التطور والمنافسة بشكل قوي وهي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات لتتمكن من استعادة عملياتها وماكنتها في السوق.

3- المنظمات في قمة نجاحها وتميزها: وهذه المنظمات لا تعاني من مشاكل على الإطلاق ولديها مؤشرات قوية بأنها تسيطر على وضعها في السوق لانها تملك حصة سوقية عالية جدا مقارنة بالمنافسين وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها ورأسمالها ولا تعاني من مشاكل تنظيمية. ان هذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة الأعمال ايضا حتى تتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين.

2-3-5 مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال

أشار Lockamy et.al (1997) الى ان إعادة هندسة العمليات تتمثل بالمراحل التالية
المرحلة الأولى: دعم الإدارة العليا: تحتاج عمليات إعادة الهندسة الدعم الكافي من قبل الإدارة
العليا حيث تتطلب تغيرات جوهرية الامر الذي يستدعي منح الصلاحيات واعداد موازنة
خاصة لإعادة الهندسة مما يترتب عليه تغيرات استراتيجية احيانا.

المرحلة الثانية:تكنولوجيا المعلومات: لتحقيق النتائج المرجوة من إعادة هندسة العمليات، يتطلب
الامر بنية تحتية ملائمة لتكنولوجيا المعلومات في العديد من المنظمات تبدأ عملية إعادة
الهندسة من قسم تكنولوجيا المعلومات والذي يعتبر الشريك الطبيعي لإعادة هندسة
العمليات، والتي تلعب دورا حاسما ومركزيا في إعادة الهندسة (Salimifard et.al, 2010)،
حيث تسرع من العملية ليتم تنفيذها، إضافة إلى انها تكمل العملية وتخفف نسبة
الخطأ، وتحسن الإنتاجية. (Reijers et.al, 2009).

المرحلة الثالثة: تمكين العاملين: ان تعمل الإدارة على منح الصلاحيات الكافية للعاملين ليصبحوا
شركاء في عملية التغيير من خلال التشارك في عملية صنع القرارات والعمل على عقد
الاجتماعات الدورية مع العاملين من اجل الاستماع إلى آراءهم بشأن عملية التغيير وسبل
المساعدة من قبل العاملين في انجاح عملية إعادة الهندسة.

المرحلة الرابعة: إعادة بناء الهيكل التنظيمي: تعمل الإدارة على إحداث تغيرات في الهيكل
التنظيمي بما ينسجم ونجاح إعادة الهندسة التنظيمية وهذا يتطلب إعادة النظر في طبيعة
المهام وخطوط السلطة وخطوط الاتصال.

2-3-6 بناء فرضيات الدراسة

1- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والقدرات التنظيمية

توصلت دراسة (الراوي، 2017) والتي هدفت إلى التعرف على اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية
في القدرات التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية إلى وجود اثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في
القدرات التنظيمية، كما تناولت دراسة (الصررايرة والغريب، 2010) اثر وظائف إدارة الموارد البشرية
في الإبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية وتوصلت إلى وجود وظائف إدارة الموارد
البشرية في الإبداع التنظيمي، وفي دراسة (De Saá -Pérez, & Díaz -Díaz. ,2010)
والتي هدفت إلى اختبار اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي في جزر الكناري،
توصلت إلى وجود اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي ، كما توصلت دراسة
(Ozbag&Esen,2013) والتي هدفت إلى اختبار اثر قدرات إدارة الموارد البشرية في الإبداع في

تركيا إلى وجود اثر لقدرات إدارة الموارد البشرية في الإبداع، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة الفرضية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن.

2- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وإعادة هندسة العمليات الإدارية

أشار (Adewoye & Obasan, 2012) في دراسته لأثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية في البنوك النيجيرية ان التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتيح الفرصة للموارد البشرية لخلق آفاق جديدة تساهم في تحسين الكفاءة التنظيمية من خلال الاستثمار في إدارة المعرفة، ورأس المال الاجتماعي، والانتقال في طبيعة عمل الموارد البشرية من تجهيز المعاملات إلى المهام الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بسبب توفر البيانات الخاصة بالموارد البشرية، كما اشار Srivastava, (2010)، في دراسته حول تشكيل المنظمة بممارسات الموارد البشرية الإلكترونية ، ان تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يساعد في إعادة هندسة وظيفة الموارد البشرية في المنظمات، كما توصل (Legnick-Hall et al., 2003) في دراسته حول اثر الموارد البشرية الإلكترونية على وظيفة إدارة الموارد البشرية ان تفعيل استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يساهم في تخفيض كلف إعادة التصحيح عن طريق القدرة على إعادة تدقيق معلومات الموارد البشرية، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة الفرضية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركات الطيران في الأردن

3- إعادة هندسة العمليات الإدارية والقدرات التنظيمية

أشارت دراسة (ديب، 2009) و التي هدفت إلى اختبار اثر تطبيق إعادة هندسة العمليات على تحسين القدرة التنافسية في شركات صناعة الدواء الحاصلة على شهادة الأيزو في محافظة حل إلى وجود اثر لتطبيق إعادة هندسة العمليات على تحسين القدرة التنافسية، كما أشارت دراسة (Satti and Irum, 2014) والتي هدفت إلى تحليل أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على العلاقة بين عوامل إعادة هندسة العمليات والأداء المنظمي للبنوك إلى وجود اثر لعوامل إعادة هندسة العمليات على الأداء المنظمي، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة الفرضية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات، وتمكين العاملين، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي) في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن

4- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وإعادة هندسة العمليات الإدارية و القدرات التنظيمية

من خلال مراجعة الادب النظري تبين وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في القدرات التنظيمية، كما تبين وجود اثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية، ووجود اثر لإعادة هندسة العمليات الإدارية في القدرات التنظيمية ، بناءً عليه تم صياغة الفرضية الرئيسة للدراسة على النحو التالي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في القدرات التنظيمية بوجود إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير معدل في شركات الطيران في الأردن.

2-4 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

2-4-1 الدراسات باللغة العربية

دراسة أبو أمونة (2009) بعنوان: (واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية- قطاع غزة).

هدفت الدراسة للتعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً والمتمثلة بـ (التحليل، التخطيط، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمنافع، الصحة والسلامة، علاقة العمل) في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، والتعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة، وتمثلت عينة الدراسة من (239) موظفاً من المستويات الإدارية المختلفة و(35) موظفاً من مراكز تكنولوجيا المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ودعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و e-HRM بشكل خاص. كما تبين أن البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عملياً لهذا التحول، على الرغم من وجود عجز مالي لدى كافة الجامعات، واختلاف أولويات المراكز تبعاً لسياسة الإدارة العليا وأولوياتها، أما فيما يخص نظام الجامعات في إدارة الموارد البشرية، فقد أظهرت النتائج وجود تطبيق لوظائف وأنشطة e-HRM.

كما قام الكساسبة (2013) بدراسة بعنوان "أداء العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة على شركة ميناء الحاويات العقبة (ACT)" الهدف منها اختبار العلاقة بين ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ومعايير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بوجود أداء العاملين كمتغير وسيط في هذه العلاقة في شركة ميناء الحاويات العقبة (ACT). وقد تكوّنت مجتمع الدراسة وعينتها من شركة ميناء حاويات العقبة كدراسة حالة لمجتمع الدراسة؛ واستخدمت الدراسة عدداً من المعالجات الإحصائية تمثلت في التكرارات والانحرافات المعيارية وكرونباخ الفا واختبار الانحدار المتعدد والمتدرج واختبار تحليل المسار . وقد أشارت النتائج إلى: أن مستوى ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للعاملين كان مرتفعاً. أن درجة توافر معايير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين في شركة ميناء حاويات العقبة كانت متوسطة. أشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات الموارد البشرية (التدريب والتنمية، الدافعية والتحفيز، الاستقطاب والاختيار، وتقييم الأداء)، ومعايير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده بوجود أداء العاملين كمتغير وسيط بأبعاده. يوجد أثر ذو دلالة معنوية أداء العاملين (مدى الالتزام بالسلامة العامة، الغياب والحضور، السلوك مع الآخرين، مدى القدرة على تحقيق الأهداف) في توفير

معايير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية(خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفهام، تشجيع التجارب والتعلم) في شركة ميناء الحاويات العقبة. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في معايير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بوجود أداء العاملين (مدى الالتزام بالسلامة العامة، الغياب والحضور، السلوك مع الآخرين، مدى القدرة على تحقيق الأهداف) في شركة ميناء الحاويات العقبة.

2-4-2 الدراسات باللغة الانجليزية

دراسة (2004) Ruël & Bondarouk بعنوان: (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: الإبداع). هدفت الدراسة إلى إزالة الغموض عن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ما هي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؟، ما هي أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؟، ما هي الأنواع التي يمكن تمييزها؟، وما هي نتائج إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. وتم جمع البيانات عن طريق المقابلة والملاحظة لمجتمع الدراسة الممثل بخمس شركات كبيرة تضم أكثر من (10.000) موظف. اظهرت نتائج الدراسة أن أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المقام الأول تحسين الكفاءة الإدارية لتخفيض التكاليف. أن الشركات العالمية تستخدم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتوحيد المعايير والمواءمة بين السياسات والعمليات. علاوة على ذلك، هناك "فجوة" بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في من الناحية الفنية وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية من الناحية العملية في الشركات الخمس المشاركة في دراستنا. وأخيراً، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ساعدت في تحسين كفاءات الموظفين، ونجح في خفض التكاليف والحد من الأعباء الإدارية.

دراسة (2009) Zafar بعنوان: (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: دراسة حالة بنك الدولة في باكستان). سعت هذه الرسالة للبحث في استخدام الموارد البشرية الإلكترونية في قطاع البنوك في باكستان، ودراسة أسباب تبني ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية، وتحديد عوامل النجاح الحاسمة في تبني الموارد البشرية الإلكترونية. وأجريت هذه الدراسة في بنك الدولة في باكستان في قسم الموارد البشرية والتي تضم (51) موظفاً. تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: ان الأسباب الكامنة وراء تبني ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية هو تقليل التكلفة بالإضافة إلى أن المنظمات تستخدم الموارد البشرية الإلكترونية في محاولة لتعزيز كفاءة وفعالية الموارد البشرية. وتحول دور موظفي الموارد البشرية من المهام الروتينية إلى المهام الاستراتيجية. ومن أسباب النجاح الحاسمة أن التكنولوجيا تساعد المنظمة على اتخاذ القرار السليم والذي يقود إلى نجاح المنظمة.

دراسة (2010) Alwis بعنوان: (أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في دور مدراء الموارد البشرية). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تبني إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على وظائف

الموارد البشرية، وإلى أي مدى أثرت في تغيير دور مدراء الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك، دراسة مستوى وأنواع التكنولوجيا المستخدمة في الموارد البشرية وما هي الأسباب وراء تبني التكنولوجيا. وتكونت عينة الدراسة من أكثر من (1000) موظفاً من كبرى الشركات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: (70%) من الشركات لديها المعرفة والاستخدام المعتدل للموارد البشرية الإلكترونية، و(30%) لديهم معرفة عالية جداً، وتغيير في الدور الذي يقوم به مختصو الموارد البشرية من الدور الإداري إلى الاستراتيجي، والتوصل إلى الأسباب الكامنة وراء توجه المنظمات إلى تبني الموارد البشرية الإلكترونية في سريلانكا، وكان أكثر الأسباب شيوعاً رغبة المنظمة لأن تكون في الطليعة، ومعرفة عوامل النجاح الحاسمة وراء نجاح تنفيذ الموارد البشرية الإلكترونية كاتجاهات الموظفين، الثقافة التنظيمية وخصائص وطريقة التعاون بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات. وتبني المنظمة للموارد البشرية الإلكترونية يجب أن لا يكون مخصصاً بل يجب ان يتم بطريقة مخطط لها ويتم تنفيذه بطريقة سليمة.

دراسة (2011) Mat and Razak بعنوان: (بحوث تجريبية في العلاقة بين القدرات التعليمية التنظيمية والنجاح في تنفيذ ابتكار المنتجات الإلكترونية في قطاع الإلكتروني والكهربائي). هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القدرات التعليمية التنظيمية (التجريب، المخاطرة، المشاركة في صنع القرار، الحوار، التواصل مع البيئة الخارجية) وأثرها على نجاح تنفيذ ابتكار المنتجات. تكون مجتمع الدراسة من (475) شركة إلكترونية في ماليزيا. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القدرات التعليمية التنظيمية والمتمثلة بـ(المشاركة في صناعة القرار، التجريب، التفاعل مع البيئة الخارجية والمخاطرة) على نجاح تنفيذ ابتكار المنتج التكنولوجي.

دراسة (2012) Davoudiand & Fartash بعنوان: (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: طرق جديدة تقود إلى النجاح التنظيمي). هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المنظمات، وتوضيح أهمية دور تكنولوجيا المعلومات في دعم ممارسات الموارد البشرية. وتكونت عناصر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من (التخطيط، الاستقطاب، تقييم الأداء، الاتصال، التعويضات، التدريب والتطوير)، وتوصلت الدراسة إلى تطوير الاقتراح النظري الذي يوفر مزيد من التبصر لمدراء المنظمات وأصحاب الأعمال من خلال دمج ممارسات الموارد البشرية مع تكنولوجيا المعلومات مما يسهم في تحقيق نتائج متفوقة للمنظمة.

دراسة (2013) Moilanen بعنوان "The consequences of e-HRM on line managers". النتائج المترتبة على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على المديرين التنفيذيين" وكان الغرض من هذا الدراسة توفير نظرة أعمق إلى نتائج إدارة الموارد البشرية الإلكترونية للمديرين التنفيذيين. وقد تم اختيار المنهج الوصفي نوعي في إعداد دراسة الحالة في شركة صناعية في القطاع الخاص. في هذه الدراسة، واستخدمت المقابلة شبه المنظمة كوسيلة لجمع المعلومات .

واستخدمت بيانات تكملية أخرى مثل وثائق إدارة الموارد البشرية وإحصاءات استخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والمعلومات الأساسية. وبينت الدراسة ان المديرين التنفيذيين يميلون إلى استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية عندما تتطلب مهمة معينة ذلك، لكنهم ليسوا على دراية بجميع الميزات والإمكانيات التي يمكن لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية تقديمها علماً ان مزايا إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تتماشى مع أهداف الشركة. ومن هذه المزايا على شفافية البيانات واتساق العملية. وبينت الدراسة ان استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتصورات المديرين بشأن ذلك تؤثر على الطريقة التي ينظرون بها المديرين إلى نتائج إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على عملهم. وعموماً، فإن الآثار المترتبة على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي متباينة، بل ومتناقضة. المدراء الذين يعتبرون ان إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الغالب مفيدة لعملهم وجدوا أنها تؤثر على أعمالهم من خلال توفير المعلومات وزيادة الكفاءة. ولم ينظر معظم المديرين إلى التحديات التي تواجههم في مجال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. على الرغم من أن التصورات بشأن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ونتائجها قد تعكس الاستراتيجيات في توزيع العمل، وطرق العمل في كل إدارة الموارد البشرية بشكل عام ولا يمكن تعميمها على هذا النحو.

دراسة (2015) Saberian بعنوان The effect of electronic human resources management on quality of services provided by human resources in the insurance industry (Case Study: Iran Insurance company in Tehran city) وتعد هذه الدراسة دراسة العلاقة

التي تعتبر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمتغير مستقل ونوعية الخدمات التي تقدمها الموارد البشرية كمتغير تابع. اثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جودة الخدمات المقدمة بوساطة الموارد البشرية في صناعة التأمين (دراسة حالة: شركة تأمين إيران في مدينة طهران). وهدفت الدراسة إلى استكشاف ودراسة الأبعاد الهامة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتأثير هذه الأبعاد على نوعية الخدمات التي تقدمها الموارد البشرية في شركة تأمين إيران في مدينة طهران. واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان لبناء النموذج الهيكلي الذي يتكون من أبعاد وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وجودة الخدمات التي تقدمها الموارد البشرية بعد التأكد من موثوقية وصحة أداة الاستبيان، وزعن الاستبيانات على موظفي شركة تأمين إيران في مدينة طهران وأخيراً، تم تحليل البيانات التي تم جمعها من 72 الاستبيانات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية باستخدام برنامج AMOS. وأخيراً، أكد تحليل النتائج النموذج المفاهيمي المقدمة وأشارت إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها تأثير مباشر وكبير على نوعية الخدمات التي تقدمها الموارد البشرية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1-3 مقدمة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب الحصر الشامل لوصف متغيرات الدراسة المستقلة المتمثلة في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني)، والمعدلة ممثلة بإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات، وتمكين العاملين، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي)، والمتغير التابع والمتمثل بالقدرة التنظيمية في شركات الطيران في الأردن، بالإضافة إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعدل والمتغير التابع القدرة التنظيمية متمثلاً بقدرة التعلم التنظيمي وقرارات الإبداع التنظيمي. وذلك من خلال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة والحصول على البيانات المطلوبة لتحقيق أغراض الدراسة واختبار فرضياتها.

2-3 مجتمع وعينة الدراسة

يتضمن مجتمع الدراسة من جميع المدراء في المستويات الإدارية المختلفة في شركات الطيران في الأردن (الملكية الأردنية، الأردنية للطيران، جورد فلاي) والبالغ عددهم ما يقارب 235 مديراً. وقد تم تطبيق الحصر الشامل من خلال توزيع 235 استبيان سواء باليد أو الإيميل (للمدراء خارج الأردن) تم استرجاع 176 منها، الصالح للتحليل 153 استبيان.

3-3 مصادر البيانات

استخدمت الدراسة نوعين من مصادر جمع البيانات هما: المصادر الثانوية ممثلة بالكتب والمقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية. والمصدر الأولي الذي تمثل بالاستبانة التي صممت خصيصاً لتحقيق أغراض الدراسة بناء على أدبيات موضوع الدراسة.

3-4 أداة الدراسة

اشتملت أداة الدراسة على أربعة أجزاء هي: الجزء الأول ويهدف إلى جمع البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، أما الجزء الثاني فيتعلق بالمتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية) وأبعاده (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني). ومن أجل تطوير هذا الجزء، تمت الاستعانة بالدراسات السابقة (Charlotta, 2012 ; Mousavidavoudi & Fartash; (2012)) والجزء الثالث يتمثل بالمتغير التابع (القدرات التنظيمية) وذلك بالاستعانة بدراسات (O'Regan, N., & Ghobadian, 2004) والمتغير المعدل (هندسة العمليات الإدارية) وذلك بالاستعانة بدراسات (Teng et al., 1994) وقد تم تطوير أداة الدراسة بالاستعانة بالتحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي.

3-5 المقياس

لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية: درجة (1) تعبر عن الإجابة غير موافق بشدة، درجة (2) تعبر عن الإجابة غير موافق، درجة (3) تعبر عن الإجابة موافق بدرجة متوسطة، درجة (4) تعبر عن الإجابة موافق، درجة (5) تعبر عن الإجابة موافق بشدة، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (2):

جدول (2) اختبار مقياس الاستبانة

الدرجة	5	4	3	2	1
مستوى الموافقة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة

يظهر في الجدول (2) ما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة فهي ولتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفترة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$ وبذلك تكون المستويات كالتالي:

درجة موافقة منخفضة من 1-أقل من 2.34 .

درجة موافقة متوسطة من 2.34-أقل من 3.68 .

درجة موافقة مرتفعة من 3.68-5 .

والجدول رقم (3) يوضح المقياس في تحديد مستوى الملائمة للوسط الحسابي وذلك للاستفادة منه عند التعليق على المتوسطات الحسابية.

الجدول (3): مقياس تحديد مستوى الملائمة للوسط الحسابي

الوسط الحسابي	درجة التقييم
1-أقل من 2.34	منخفضة
2.34-أقل من 3.68	متوسطة
3.68-5	مرتفعة

3-6 ثبات وصدق أداة الدراسة

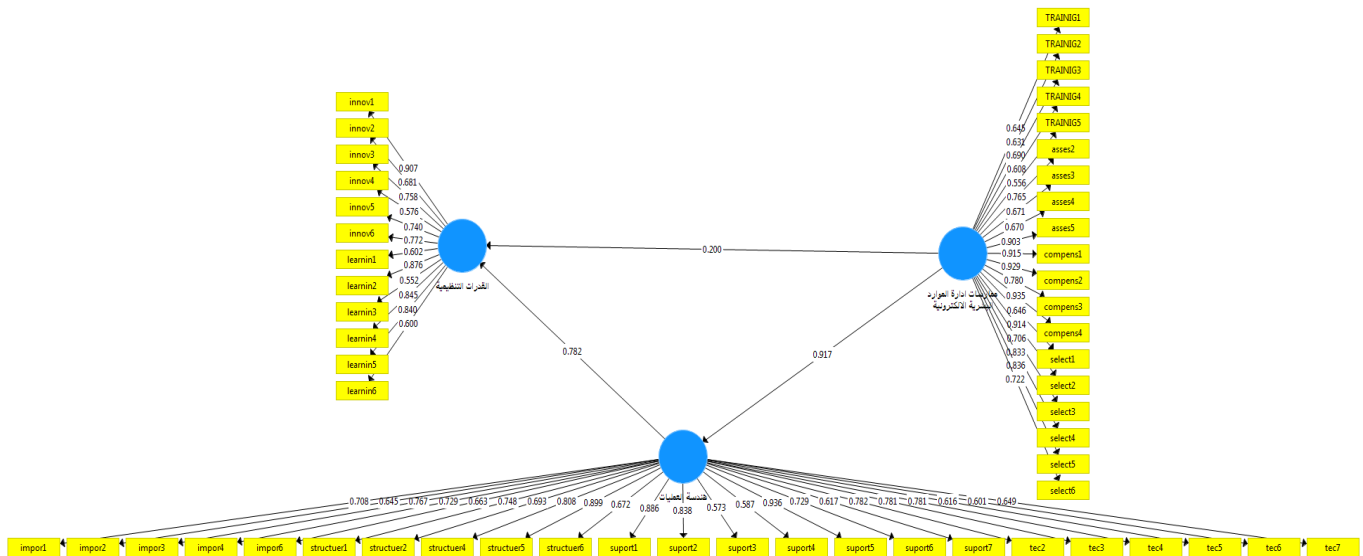
تم استخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) بهدف التحقق من الاتساق الداخلي، وذلك بهدف التحقق من ثبات أداة الدراسة، كما تم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام الصدق التقاربي (Convergent Validity) الصدق التمييزي (Discriminant Validity)

3-6-1 مقاييس الصدق البنائي لأداة الدراسة

أولاً: التحليل العاملي (factor loading):

تم تقييم مدى موثوقية فقرات الاستبانة من خلال فحص قيم تحميل المسار لها (Path loadings) للتأكد من وجود أو عدم وجود علاقة بين المؤشرات مع المتغيرات الكامنة (latent variables) لكل منها، كما يستخدم التحليل العاملي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية. والعتبة المقبولة عموماً هي قبول المؤشرات ذات التحميلات (0.55) أو أكثر، مما يعني ضمناً أن هناك تبايناً مشتركاً بين المتغيرات ومقاييسها (Falk & Miller, 1992).

جميع فقرات الاستبانة تم قبولها في التحليل العاملي كونها جميعاً حصلت على النسبة التالية (Path Loading-Factors Analysis Result- ≥ 0.55)، حيث يشير الشكل (1) إلى أن جميع المتغيرات في أنموذج الدراسة هي مقبولة، حيث جاءت قيم تحميل المسار (Path Loading) لجميع المتغيرات تساوي أو أكبر من (0.55)، كما هو موضح بالشكل (2) والجدول رقم (4) التالي:



الشكل رقم (2) التحليل العاملي (Factor Loading) للأنموذج المقترح

المصدر: من مخرجات برنامج (Smart PLS)

الجدول رقم (4) التحليل العاملي (Factor Loading) للأنموذج المقترح

	القدرات التنظيمية	هندسة العمليات	ممارسات إدارة الموارد البشرية
select1			.646
select2			.914
select3			.706
select4			.833
select5			.836
select6			.722
TRAINING1			.645
TRAINING2			.631
TRAINING3			.690
TRAINING4			.608
TRAINING5			.556
asses1			
asses2			.765
asses3			.671
asses4			.670
asses5			.903
compens1			.915
compens2			.929
compens3			.780
compens4			.935
select1			.646
select2			.914
select3			.706

	القدرات التنظيمية	هندسة العمليات	ممارسات إدارة الموارد البشرية
select4			.833
select5			.836
select6			.722
suport1		.886	
suport2		.838	
suport3		.573	
suport4		.587	
suport5		.936	
suport6		.729	
suport7		.617	
tec1		.780	
tec2		.782	
tec3		.781	
tec4		.781	
tec5		.606	
tec6		.601	
tec7		.649	
impor1		.708	
impor2		.645	
impor3		.767	
impor4		.729	
impor5		.701	
impor6		.663	
structure1		.748	
structure2		.693	
structure3		.691	
structure4		.808	
structure5		.899	
structure6		.672	
learning1	.602		
learning2	.876		
learning3	.552		
learning4	.845		
learning5	.840		
learning6	.600		
innov1	.907		
innov2	.681		
innov3	.758		
innov4	.576		
innov5	.740		
innov6	.772		

ثانياً: Discriminant Validity (الصدق التمايزي)

يقيس هذا الاختبار مدى اختلاف متغيرات الدراسة عن بعضها البعض، وبالتالي عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير منها يمثل نفسه، وذلك بالتحقق من عدم وجود ارتباط خطي عالي (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل، الوسيط والتابع باستعمال طريقة فورنيل لاركر (Fornell-Larcker Criterion) باستخدام (Squared Average Variance Extracted) وكما هو في جدول (5) الآتي:

جدول (5) معيار (Fornell-Larcker Criterion) لقيم الارتباط (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط والتابع

هندسة العمليات	تقييم الأداء	القدرات التنظيمية	التعويضات	التدريب	الاستقطاب	
					1.000	الاستقطاب
				1.000	0.572	التدريب
			1.000	0.676	0.518	التعويضات
		1.000	0.893	0.689	0.887	القدرات التنظيمية
	1.000	0.811	0.905	0.552	0.430	تقييم الأداء
1.000	0.804	0.957	0.897	0.693	0.880	هندسة العمليات

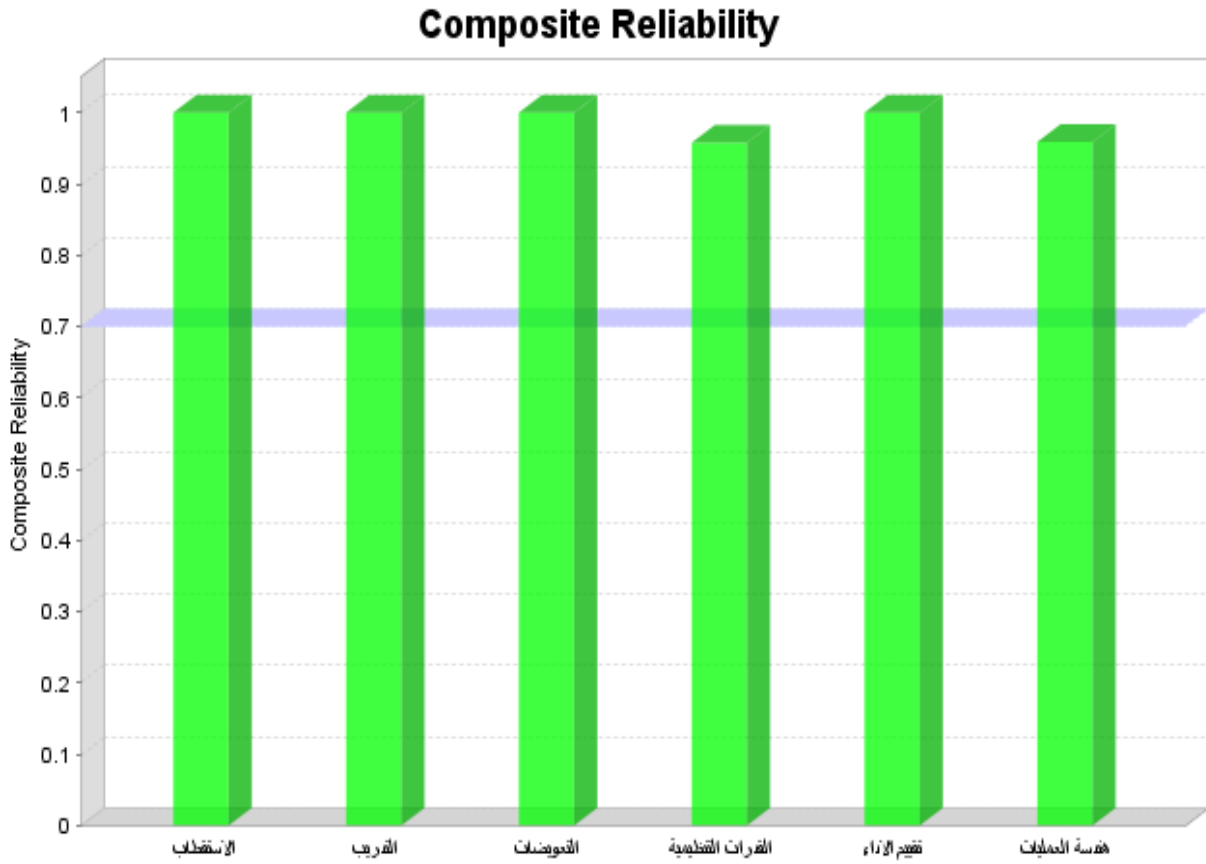
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SmartPLS)

حيث الجذر التربيعي لكل قيمة من قيم اختبار معامل الثقة (Average Variance :AVE Extracted) والمميزة بخط اسود عريض في الجدول أعلاه، يجب أن تكون أعلى من قيم الارتباط بين المتغيرات في الصف والأعمدة المقابلة حتى تتصف أداة الدراسة بالصدق التمايزي (Hair et al, 2010)، وهنا يبين جدول (5) أن الجذر التربيعي لقيم (AVE) كانت أعلى من قيمة معاملات الارتباط بين كافة الأبعاد في الصف والأعمدة المقابلة، مما يعكس أن أداة الدراسة تتصف بالصدق التمايزي، وعموماً، فإن نتائج كلا اختباري (الصدق التقاربي والصدق التمايزي) في هذه الدراسة أظهرت صحة وموثوقية كافية لجميع مقاييس أداة الدراسة. تشير النتائج في الجدول (5) إلى وجود درجة ارتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة، وبين المتغيرات التابعة، ودرجات ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وجميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

3-6-2 ثبات أداة الدراسة

تحليل المصداقية (CR) Composite Reliability :

يستخدم هذا التحليل للتأكد من موثوقية جميع المتغيرات في الأتمودج المقترح، ويصنف هذا الاختبار بأنه أفضل من اختبار كرونباخ الفا لكونه يأخذ بعين الاعتبار جميع قيم تحميل المسار (Path Loading) للمؤشرات على عكس اختبار كرونباخ الفا والذي يفترض أن جميع قيم تحميل المسار (Path Loading) ثابتة ومتساوية لجميع المؤشرات (Fornell & Larcker, 1992)، وعند استخدام هذا الاختبار، أظهرت متغيرات الدراسة قيما مقبولة ($CR \geq 0.70$)، حيث تعتبر قيم (CR) مقبولة إذا كانت أكبر من (0.70): (Falk & Miller, 1992)، كما هو موضح في الشكل (3):

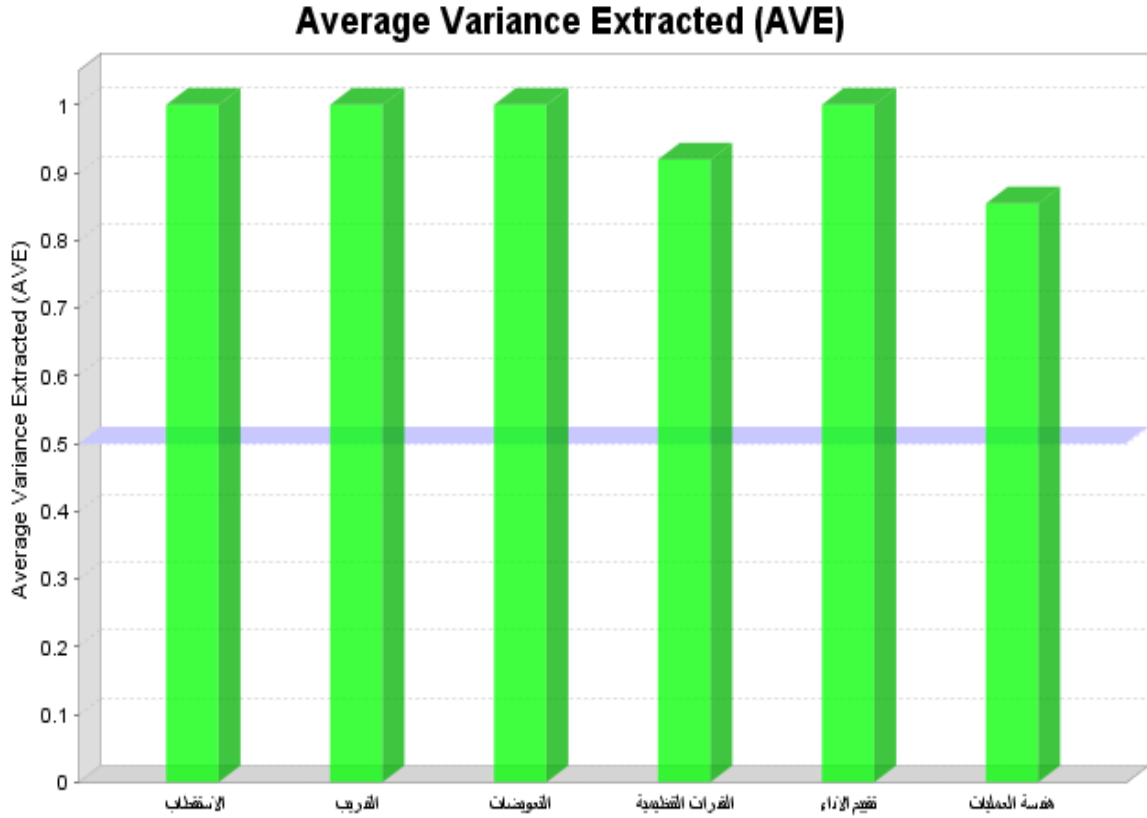


الشكل (3) نتائج اختبار تحليل المصداقية (CR) Composite Reliability

وكون جميع قيم اختبار (CR) جاءت أكبر (0.70) فإن ذلك يشير إلى قبول موثوقية متغيرات الأتمودج المقترح، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يسفر عنها تطبيق هذه الأداة وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة في ضوء حدودها العملية.

اختبار معامل الثقة (Average Variance Extracted : AVE)

أيضاً يستخدم هذا الاختبار للتحقق من موثوقية جميع المتغيرات في النموذج، وتعتبر قيم (AVE) مقبولة إذا كانت أكبر من (0.50): (Falk & Miller, 1992)، وكون جميع قيم (AVE) جاءت أكبر من (0.50) فإن ذلك يشير إلى قبول موثوقية متغيرات النموذج المقترح كما في الشكل الآتي:



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SmartPLS)

الشكل (4) AVE

ويبين الجدول (6) عليه ملخصاً لقيم (AVE) أكبر من (0.5) وكذلك قيم (CR) لجميع متغيرات النموذج هي أكبر من (0.70) والتي تشير إلى أنه يمكن قبول الموثوقية لمتغيرات النموذج، مما يعكس أن أداة الدراسة تتصف بالصدق التقاربي.

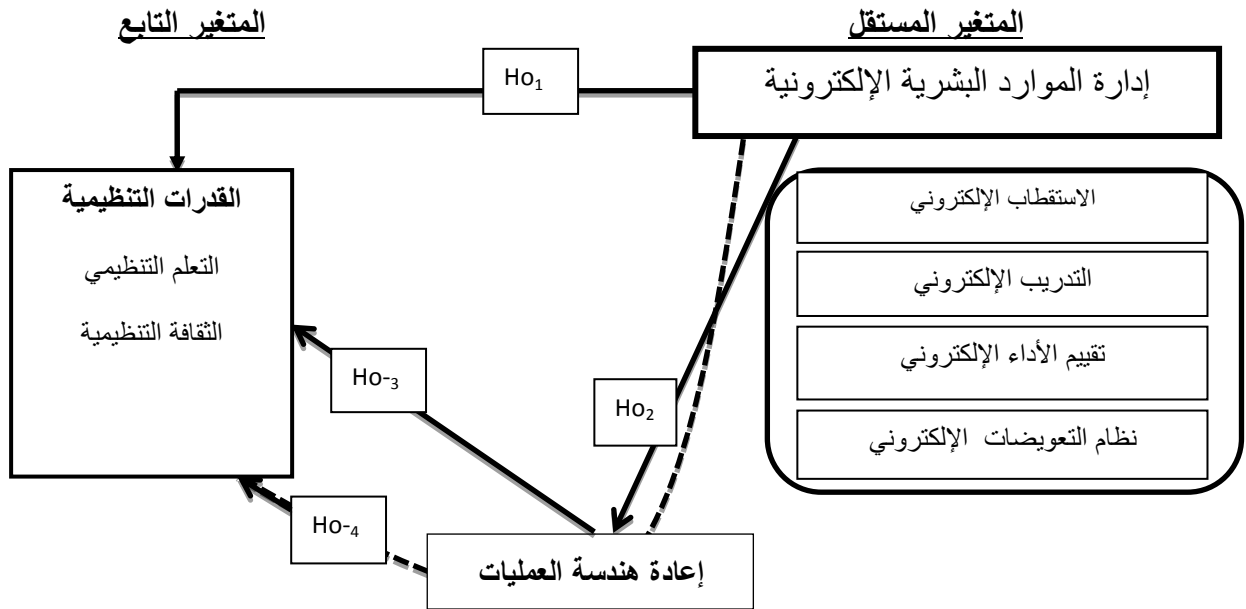
جدول (6) نتائج اختبار (AVE) و (CR) و (Cronbach's Alpha)

Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	
1.000	1.000	1.000	الاستقطاب
1.000	1.000	1.000	التدريب
1.000	1.000	1.000	التعويضات
0.919	0.958	0.912	القدرات التنظيمية
1.000	1.000	1.000	تقييم الأداء
0.854	0.959	0.943	هندسة العمليات

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SmartPLS)

7-3 نموذج الدراسة

يبين الشكل (4) نموذج الدراسة الذي يتألف من ثلاثة متغيرات هي: المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) والمتغير المعدل هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات، وتمكين العاملين، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي)، والمتغير التابع القدرات التنظيمية بأبعاده (قدرات التعلم التنظيمي وقدرات الإبداع التنظيمي).



الشكل (4) نموذج الدراسة

8-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

- تم استخدام برنامجي التحليل الإحصائي (IBM SPSS 24) و (SMARTPLS, v. 3.2.6) لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف التعرف إلى اتجاهات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداة الدراسة وترتيبها حسب درجة أهميتها.
 - التحليل العاملي لاستخراج المؤشرات الخاصة بقياس متغيرات الدراسة أثناء تطوير أداة الدراسة.
 - التحليل العاملي التوكيدي بهدف بناء النموذج العاملي والتحقق من جودة مطابقة البيانات.
 - معامل كرونباخ الفا (Cronbach's alpha) (AVE) (CR) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
 - اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
 - اختبار الازدواج الخطي باستخدام معامل تضخم التباين والتباين المسموح به من أجل التأكد من خلو البيانات من مشكلة التداخل الخطي.
 - معامل ارتباط بيرسون لتشكيل مصفوفة الارتباط التي تبين درجة ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها البعض.
 - مؤشرات جودة مطابقة النموذج البنائي.
 - تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات وعرض النتائج

1-4 خصائص عينة الدراسة

استخدمت التكرارات والنسب المئوية بهدف التعرف إلى توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الشخصية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). وتظهر النتائج في الجدول (7)

الجدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الشخصية

المسمى الوظيفي		عدد سنوات الخبرة		المؤهل العلمي		العمر		المتغيرات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الفئات
						1.3%	2	أقل من 25 سنة
						23.5%	36	25- أقل من 35 سنة
						45.7%	70	35 - أقل من 45 سنة
						29.4%	45	45 سنة فأكثر
				71.9%	110			بكالوريوس
				24.8%	38			ماجستير
				3.2%	5			دكتوراة
		6.5%	10					أقل من 5 سنوات
		35.3%	54					5-أقل من 10 سنوات
		45.7%	70					10-أقل من 15 سنة
		12.4%	19					15 سنة فأكثر
		100%	153	100%	153	100%	153	المجموع

يتضح من النتائج في الجدول أن الجزء الأكبر من أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (35 - أقل من 45 سنة) إذ بلغت نسبتهم 45.7% (ن = 70)، يليهم أفراد العينة من الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) بنسبة بلغت 29.4% (ن = 45)، ثم جاء أفراد العينة من الفئة العمرية (25- أقل من 35 سنة) بنسبة بلغت 23.5% (ن = 36). وأخيراً، أفراد العينة من الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بنسبة 1.3% (ن = 2). ومن حيث المؤهل الدراسي لأفراد العينة فقد تبين أن الجزء الأكبر يحملون درجة البكالوريوس بنسبة 71.9% (ن = 110)، ثم الذين يحملون درجة الماجستير بنسبة 24.8% (ن = 38). وأخيراً الذين يحملون درجة الدكتوراة بنسبة 3.2% (ن = 5). أما بالنسبة لتوزيع أفراد العينة تبعاً لعدد سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج أن الجزء الأكبر من أفراد العينة بنسبة 45.7% (ن = 70) الذين بلغت سنوات الخبرة

لديهم من 10 وأقل من 15 سنة ثم الذين بلغت سنوات خبرتهم (5-أقل من 10 سنوات بنسبة 35.3 % (ن = 54)، ثم الذين تراوحت سنوات خبرتهم بين (15 سنة فأكثر) وبنسبة 12.4 % (ن = 19) وأخيرا الذين تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 6.5 % (ن = 10).

4-2 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة

4-2-1 متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، جدول رقم (8) يوضح ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
2	1	الاستقطاب والاختيار الإلكتروني	4.061	0.776	مرتفعة
4	2	التدريب والتطوير الإلكتروني	3.6034	1.000	متوسطة
3	3	تقييم الأداء الإلكتروني	3.740	1.000	مرتفعة
1	4	التعويضات الإلكترونية	4.169	8.32	مرتفعة
		أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ككل	3.80		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بين (3.603-4.169) بدرجة تقييم مرتفعة ومتوسطة لجميع الأبعاد، جاء في المرتبة الأولى بعد " التعويضات الإلكترونية " بمتوسط حسابي (4.169)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد " الاستقطاب والاختيار الإلكتروني " بمتوسط حسابي (4.061)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد " تقييم الأداء الإلكتروني " بمتوسط حسابي (3.740)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد " التدريب والتطوير الإلكتروني " بمتوسط حسابي (3.60)، وبلغ المتوسط الحسابي لمعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (3.800) بدرجة تقييم مرتفع .

البعد الأول: الاستقطاب والاختيار الإلكتروني

يظهر في الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، ويلاحظ منه أن الدرجة الكلية لهذا البعد قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.065).

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستقطاب والاختيار الإلكتروني

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	1	0.720	4.304	تستخدم الشركة المواقع الإلكترونية في استقبال الطلبات من المتقدمين.	slct2
مرتفعة	2	0.854	4.273	يتم الإعلان عن معايير التقدم للوظيفة من خلال الموقع الإلكتروني .	slct4
مرتفعة	3	0.702	4.173	يتم غربلة الطلبات المتقدمة واختيار الطلبات المطابقة للمواصفات والشروط باستخدام أنظمة تعمل إلكترونياً.	slct5
مرتفعة	4	0.784	4.065	تتم عملية الاختبارات إلكترونياً في عملية التوظيف.	slct6
مرتفعة	4	0.895	3.956	تستخدم الشركة المواقع الإلكترونية في الإعلان عن الحاجة للمورد البشري	slct1
متوسطة	5	.7010	3.60	يتم استخدام أنظمة إلكترونية في عملية فرز طلبات التوظيف.	slct3
مرتفعة		4.061		المتوسط العام لبعده الاستقطاب والاختيار الإلكتروني	

ويتضح من الجدول (9) أن الفقرة (5) التي تنص على "يتم الاستجابة الملائمة للمبادرات، الأمر الذي يؤدي إلى تشجيع الموظفين لخلق أفكار جديدة." قد جاءت في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.724) وانحراف معياري (1.007)، أما الفقرة (2) التي تنص على " يتم مكافأة أصحاب الاقتراحات والإبداعات الجديدة " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.320) بانحراف معياري (1.118).

البعد الثاني: التدريب والتطوير الإلكتروني

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التدريب والتطوير الإلكتروني. يتضح من النتائج في الجدول (10) أن الدرجة الكلية لبعده التدريب والتطوير الإلكتروني متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6034).

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التدريب والتطوير الإلكتروني

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	1	0.826	4.002	يتم استخدام أنظمة إلكترونية لتعليم الموظفين الجدد بالمهارات لأداء مهامهم.	train3
مرتفعة	2	0.877	3.786	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على الموقع الإلكتروني	train1
متوسطة	3	1.123	3.482	يتم التدريب باستخدام الفيديو وغرف الاتصالات الإلكترونية.	train2
متوسطة	4	1.130	3.594	يتم تقييم نتائج البرامج التدريبية باستخدام أنظمة إلكترونية خاصة.	train4
متوسطة	5	1.060	3.153	يتم استخدام أنظمة إلكترونية لمراقبة عملية التدريب.	train5
متوسطة		3.6034		المتوسط العام لبعده التدريب والتطوير الإلكتروني	

وينتضح من الجدول (10) أن الفقرة (3) التي تنص على " يتم استخدام أنظمة إلكترونية لتعليم الموظفين الجدد بالمهارات لأداء مهامهم." قد جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.002) وانحراف معياري (0.826)، أما الفقرة (5) التي تنص على " يتم استخدام أنظمة إلكترونية لمراقبة عملية التدريب." فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.153) بانحراف معياري (1.060).

البعد الثالث: تقييم الأداء الإلكتروني

يبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تقييم الأداء الإلكتروني، ويظهر منه أن الدرجة الكلية لبعدها تقييم الأداء الإلكتروني قد جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.740).

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تقييم الأداء الإلكتروني

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	1	0.826	4.502	يتم استخدام أنظمة إلكترونية خاصة لمتابعة الحضور والانصراف للعاملين.	ases5
مرتفعة	2	0.877	3.886	يتم جمع معلومات باستخدام أنظمة إلكترونية عن مستوى أداء الموظفين لاتخاذ قرارات حول ترقيتهم أو تحديد احتياجاتهم من التدريب.	ases4
متوسط	3	1.123	3.582	يتم وضع معايير ثابتة لتقييم أداء العاملين إلكترونياً تحد من التدخل البشري.	ases3
متوسطة	4	1.130	3.574	تتم التغذية الراجعة للموظف من خلال الموقع الإلكتروني	ases2
متوسطة	5	1.060	3.153	يتم تقييم أداء الموظفين من خلال شبكة الإنترنت.	ases1
مرتفع		3.740		المتوسط العام لبعدها تقييم الأداء الإلكتروني	

وينتضح من الجدول (11) أن الفقرة (5) التي تنص على " يتم استخدام أنظمة إلكترونية خاصة لمتابعة الحضور والانصراف للعاملين." قد جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.502) وانحراف معياري (0.826)، أما الفقرة (1) التي تنص على " يتم تقييم أداء الموظفين من خلال شبكة الإنترنت." فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.153) بانحراف معياري (1.060).

البعد الرابع: التعويضات الإلكترونية

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التعويضات الإلكترونية ويلاحظ منه أن الدرجة الكلية لبعء التعويضات الإلكترونية مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.169).

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التعويضات الإلكترونية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	3	0.777	4.304	يتم إعلام الموظف عن الحوافز إلكتروني	4compens
مرتفعة	4	0.814	4.262	يتم تحديد القيمة النسبية والتعويضية للوظائف من خلال برامج إلكترونية.	compens2
مرتفعة	6	0.766	4.159	يعمل على تحديد المكافآت والتعويضات للموظفين من خلال برامج إلكترونية	compens3
مرتفعة	9	0.972	3.949	يستخدم نظام الإلكتروني في تحديد مستحقات العاملين	compens1
مرتفعة		4.169		المتوسط العام لبعء التعويضات الإلكترونية	

يتضح من الجدول (12) ان الدرجة الكلية لبعء التعويضات مرتفعة بمتوسط حسابي (4.169) وانحراف معياري (0.832)، وجاءت الفقرة (4) التي تنص على " يتم إعلام الموظف عن الحوافز إلكتروني." في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.304) وانحراف معياري (0.777)، وفي المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة جاءت الفقرة (1) التي تنص على " يستخدم نظام الإلكتروني في تحديد مستحقات العاملين." بمتوسط حسابي (3.949) وانحراف معياري (0.972).

2-2-4 إعادة هندسة عمليات الأعمال

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد إعادة هندسة عمليات الأعمال، جدول رقم (13) يوضح ذلك.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة إعادة هندسة عمليات الأعمال

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
3	1	التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة	3.659	0.99	متوسطة
2	2	تكنولوجيا المعلومات	3.90	0.94	مرتفعة
1	3	تمكين العاملين	4.0115	0.807	مرتفعة
4	4	إعادة بناء الهيكل التنظيمي	3.461	1.03	متوسطة
أبعاد إعادة هندسة عمليات الأعمال ككل			3.757		

يظهر من الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن إعادة هندسة عمليات الأعمال بين (3.461-4.0115) بدرجة تقييم مرتفعة ومتوسطة لجميع الأبعاد، جاء في المرتبة

الأول بعد" تمكين العاملين " بمتوسط حسابي (4.0115)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد" تكنولوجيا المعلومات " بمتوسط حسابي (3.90)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد " التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة " بمتوسط حسابي (3.659)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد " إعادة بناء الهيكل التنظيمي " بمتوسط حسابي (3.461)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعده ممارسات إدارة الموارد البشرية (3.757) بدرجة تقييم مرتفعة .

البعده الأول: التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة

يبين الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة ويلاحظ منه أن الدرجة الكلية لبعده التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.659).

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	7	0.734	3.906	تدعم الإدارة اللامركزية للقرارات وتفويض السلطة للعاملين	suport5
مرتفعة	6	1.037	3.767	يوجد إدراك لدى إدارة الشركة حول أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتسعى لمحاولة تطبيقها .	suport2
مرتفعة	5	0.900	3.763	تعمل إدارة الشركة على الاستفادة القصوى من التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .	suport3
متوسطة	4	1.123	3.58	تسعى إدارة الشركة لاستقطاب الموارد البشرية ذات القدرات العالية	suport7
متوسطة	3	1.132	3.577	تدعم الإدارة العمليات الجديدة التي تتخلص من الروتين والأفكار المتقادمة	suport4
متوسطة	2	0.885	3.575	تتبنى الإدارة خطة دائمة لتحسين عملياتها وخدماتها	suport6
متوسطة	1	1.121	3.445	تتبنى إدارة الشركة الأفكار الخلاقة وتجعلها موضع التنفيذ .	suport1
متوسطة		3.659		المتوسط العام لبعده التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة	

ويتضح من الجدول (14) أن الفقرة (5) التي تنص على " تدعم الإدارة اللامركزية للقرارات وتفويض السلطة للعاملين " في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.906) وانحراف معياري (0.734)، أما الفقرة (1) التي تنص على " تتبنى إدارة الشركة الأفكار الخلاقة وتجعلها موضع التنفيذ " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.445) بانحراف معياري (1.121).

البعد الثاني: تكنولوجيا المعلومات

يبين الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تكنولوجيا المعلومات ويلاحظ منه أن الدرجة الكلية لبعد تكنولوجيا المعلومات مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91).

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتكنولوجيا المعلومات

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	7	1.003	4.177	يوجد شبكة تصل جميع الأجهزة في الشركة بسرعة مناسبة	tec2
مرتفعة	6	0.767	4.175	يوجد أجهزة خادم كافية لتحميل ضغط العمل المحسوب	tec3
مرتفعة	5	1.021	4.008	ترتبط كافة الأقسام بشبكة واحدة تسهم في مراقبة وضبط سير العمليات اليومية	tec5
مرتفعة	4	0.734	3.906	تمتلك الشركة قاعدة بيانات تساعد في ابتكار حلول لكثير من المشكلات الإدارية	tec7
مرتفعة	3	1.037	3.767	يتناسب عدد أجهزة الحاسوب مع طبيعة وحجم عمل الشركة	tec1
مرتفعة	2	0.900	3.763	يتم استخدام برمجيات حديثة لإدارة كافة العمليات الإدارية	tec4
متوسطة	1	1.123	3.58	يوجد شبكة انترانت في الشركة متاحة للموظفين والمدراء	tec6
مرتفعة		3.91		المتوسط العام لبعد تكنولوجيا المعلومات	

ويتضح من الجدول (15) أن الفقرة (2) التي تنص على " يوجد شبكة تصل جميع الأجهزة في الشركة بسرعة مناسبة." قد جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.177) وانحراف معياري (1.003)، أما الفقرة (6) التي تنص على " يوجد شبكة انترانت في الشركة متاحة للموظفين والمدراء " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.580) وانحراف معياري (1.123).

البعد الثالث: تمكين العاملين

يبين الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تمكين العاملين ويلاحظ منه أن الدرجة الكلية لبعد تمكين العاملين مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.0115).

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تمكين العاملين

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	1	0.722	4.302	يتوفر لدى الشركة الأدوات اللازمة لتمكين العاملين والقيام بأعمالهم بشكل مناسب	emp6
مرتفعة	2	0.703	4.175	يوجد تشجيع من الشركة نحو بناء فرق العمل المدارة ذاتيا	emp3
مرتفعة	3	0.784	4.061	تعمل إدارة الشركة على زيادة الميزانية المخصصة للتدريب والتطوير	emp4
مرتفعة	4	0.897	3.961	يوجد حرية للعاملين في اتخاذ القرارات اليومية	emp1
متوسطة	5	.8770	3.80	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري	emp2
متوسطة	6	0.860	3.770	يتوفر لدى الشركة لامركزية بالعمليات وتفويض السلطات في أداء المهام	emp5
مرتفعة		4.0115		المتوسط العام لبعد تمكين العاملين	

وينتضح من الجدول (16) كذلك أن الفقرة (6) التي تنص على "يت يتوفر لدى الشركة الأدوات اللازمة لتمكين العاملين والقيام بأعمالهم بشكل مناسب." قد جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.302) وانحراف معياري (0.722)، أما الفقرة (5) التي تنص على " يتوفر لدى الشركة لامركزية بالعمليات وتفويض للسلطات في أداء المهام " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة اذ بلغ متوسطها الحسابي (3.770) بانحراف معياري (0.860).

البعد الرابع: إعادة بناء الهيكل التنظيمي

يبين الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إعادة بناء الهيكل التنظيمي ويلاحظ منه أن الدرجة الكلية لبعد إعادة بناء الهيكل التنظيمي متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.461).

الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إعادة بناء الهيكل التنظيمي

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	1	1.003	4.001	يتسم الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصالات الإدارية بين كافة المستويات الإدارية المختلفة بالشركة	str3
متوسطة	2	0.996	3.523	يدعم الهيكل التنظيمي إعادة توزيع بعض الوظائف الفرعية في وظيفة واحدة	str4
متوسطة	3	1.087	3.492	يدعم الهيكل التنظيمي توزيع الصلاحيات والمهام بسرعة	str5
متوسطة	4	1.129	3.443	يدعم الهيكل التنظيمي إمكانية إعادة هندسة العملية والتطوير في الشركة	2str
متوسطة	5	1.122	3.314	تعمل الشركة على التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى هياكل تنظيمية أكثر مرونة	str1
متوسطة	6	0.899	3.002	تتضمن الهياكل التنظيمية للشركة برامج وأسس واضحة للحوافز والترقيات لتشجيع الإبداع والتميز	6str
متوسطة		3.461		المتوسط العام لبعد إعادة بناء الهيكل التنظيمي	

وينتضح من الجدول (17) كذلك أن الفقرة (3) التي تنص على " يتسم الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصالات الإدارية بين كافة المستويات الإدارية المختلفة بالشركة " قد جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.001) وانحراف معياري (1.003)، أما الفقرة (6) التي تنص على " تتضمن الهياكل التنظيمية للشركة برامج وأسس واضحة للحوافز والترقيات لتشجيع الإبداع والتميز " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة اذ بلغ متوسطها الحسابي (3.002) بانحراف معياري (0.899).

3-2-4 متغير القدرات التنظيمية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد متغير القدرات التنظيمية، جدول رقم (18) يوضح ذلك.

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو القدرات التنظيمية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	قدرات التعلم التنظيمي	3.80	0.710	مرتفعة
2	2	قدرات الإبداع التنظيمي	3.610	1.001	متوسطة
المتوسط العام لأبعاد القدرات التنظيمية ككل			3.707		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (18) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن القدرات التنظيمية بين (3.61-3.8) بدرجة تقييم مرتفعة ومتوسطة لجميع الأبعاد، جاء في المرتبة الأولى بعد "قدرات التعلم التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.80)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد "الإبداع التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.610)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعده القدرات التنظيمية (3.707) بدرجة تقييم مرتفعة.

البعده الأول: قدرات التعلم التنظيمي

يبين الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات قدرات التعلم التنظيمي ويلاحظ منه أن الدرجة الكلية لبعده قدرات التعلم التنظيمي مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.80).

الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات قدرات التعلم التنظيمي

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	1	.741	4.129	تشجع إدارة الشركة أسلوب بناء فريق لتوليد أفكار إبداعية	learn2
مرتفعة	2	.729	3.908	يناقش الموظفون الأخطاء بهدف التعلم ولاستفادة منها	learn6
مرتفعة	3	.880	3.784	يوجد لدى الشركة برامج لاسترجاع المعرفة المخزونة لديها	learn3
مرتفعة	4	0.894	3.769	تعمل الشركة على تشكيل وحدات متخصصة للتعلم المعرفي من بيئة العمل	learn4
متوسطة	5	1.116	3.451	تثبت الشركة التعديلات في العمل وتحفظها وتبقيها جاهزة لاتخاذ القرارات وتفعيل عمليه التعلم التنظيمي	learn5
مرتفعة	6	0.901	3.808	تسعى الشركة لتحويل المعرفة الضمنية للموظفين إلى معرفة صريحة	learn1
متوسطة		3.80		المتوسط العام لبعده قدرات التعلم التنظيمي	

وينتضح من الجدول (19) أن الفقرة (2) التي تنص على " تشجع إدارة الشركة أسلوب بناء فريق لتوليد أفكار إبداعية." قد جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.129) وانحراف معياري (0.741)، أما الفقرة (1) التي تنص على " تسعى الشركة لتحويل المعرفة الضمنية للموظفين إلى معرفة صريحة " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة اذ بلغ متوسطها الحسابي (3.808) بانحراف معياري (0.901).

البعد الثاني: قدرات الإبداع التنظيمي

يبين الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات قدرات الإبداع التنظيمي ويلاحظ منه أن الدرجة الكلية لبعد قدرات الإبداع التنظيمي متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.618).

الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية قدرات الإبداع التنظيمي

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	1	0.826	4.502	تقوم الشركة بتصميم عمليات مبتكرة تتناسب وحاجة العملاء	innov2
مرتفعة	2	0.877	3.886	تتبع الشركة الأساليب العلمية لتصميم العمليات باستخدام التكنولوجيا	innov3
متوسطة	3	1.123	3.582	تعمل الشركات على تحسين خدماتها بالاعتماد على خبرات الموظفين لديها	innov1
متوسطة	4	1.130	3.574	تسعى الشركة لجذب الأفراد الموهبين للعمل لديها	innov6
متوسطة	5	1.060	3.153	تسعى الشركة إلى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكار	innov5
متوسط	6	0.990	3.011	تؤمن الشركة بأهمية الإبداع التنظيمي بعدا تنافسيا لها	innov4
متوسطة		3.618		المتوسط العام لبعد قدرات الإبداع التنظيمي	

وينتضح من الجدول (20) أن الفقرة (2) التي تنص على " تقوم الشركة بتصميم عمليات مبتكرة تتناسب وحاجة العملاء." قد جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.502) وانحراف معياري (0.826)، أما الفقرة (4) التي تنص على " تؤمن الشركة بأهمية الإبداع التنظيمي بعدا تنافسيا لها" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة اذ بلغ متوسطها الحسابي (3.011) بانحراف معياري (0.990).

3-4 افتراضات تحليل الانحدار الخطي

1-3-4 اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. وقد تبين وبينت النتائج كما في الجدول (21) أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث أن جميع قيم الاختبار غير دالة إحصائياً (أكبر من 0.05)، الأمر الذي يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توزيع قيم المتغيرات والتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول (21) اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Shapiro-Wilk

المجال	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
الاستقطاب والاختيار الإلكتروني	0.810	0.120
التدريب والتطوير الإلكتروني	0.940	0.230
تقييم الأداء الإلكتروني	0.920	0.270
التعويضات الإلكترونية	0.944	0.125
هندسة العمليات	0.870	0.127
القدرات التنظيمية	0.980	0.250

2-3-4 اختبار التداخل الخطي

استخدم معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF) وقيم التباين المسموح به (Tolerance) من أجل اختبار درجة التداخل الخطي بين المتغيرات، وتظهر النتائج في الجدول (22). وقد أشارت النتائج إلى أن المتغيرات لا تعاني من مشكلة التداخل الخطي حيث تبين أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (5).

نتائج اختبار التداخل الخطي بين المتغيرات (Variance Inflation Factor (VIF)

الجدول (22) نتائج اختبار التداخل الخطي بين المتغيرات (Variance Inflation Factor (VIF)

هندسة العمليات	القدرات التنظيمية	
1.122	3.143	الاستقطاب الإلكتروني
2.257	2.901	التدريب الإلكتروني
2.712	3.356	تقييم الأداء الإلكتروني
3.300	3.356	نظام المكافآت الإلكتروني
	1.000	هندسة العمليات
2.451		القدرات التنظيمية

4-4 مؤشرات جودة المطابقة بين النموذج وبيانات الدراسة

تم استخراج مؤشرات جودة مطابقة نموذج الدراسة البنائي وتظهر النتائج في الجدول (23).

الجدول (23) مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبيانات الدراسة (MODEL FIT)

النتيجة	قيمة المؤشر	معيار القبول	المؤشر
قبول	0210.	أقل من 0.08	Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) الجذر التربيعي للوسط الحسابي القياسي المتبقي
قبول	0.942	أكبر من 0.90	مؤشر المطابقة المقارن (NFI)
قبول	0.09	أقل من 0.12	الجذر التربيعي لخطأ الاقتراب (RMS_theta)

F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.

5-4 اختبار الفرضيات

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H01)

تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن".

جدول (24) نتائج اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في القدرات التنظيمية

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
T Sig.	T	β	الخطأ المعياري	T	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	F	R ² معامل التحديد		R معامل الارتباط
.962	.048	0.002	.029	9.75	4	0.000	198.043	.664	.815	القدرات التنظيمية
.007	2.707	.118	.032							
.000	5,236	.238	.037							
.000	11.920	.551	.034							

ويشير الجدول (24) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن، من خلال قيمة F وبالبالغة (198.043) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة T البالغة (9.75)، وتشير قيمة

R2 والبالغة (0.664) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها تفسر ما نسبته (66.4%) من التغيرات الحاصلة في القدرات التنظيمية، كما بلغ معامل الارتباط $R=0.815$ مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والقدرات التنظيمية، ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) تساهم بالتأثير المباشر على القدرات التنظيمية . وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الرئيسة الأولى حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن.

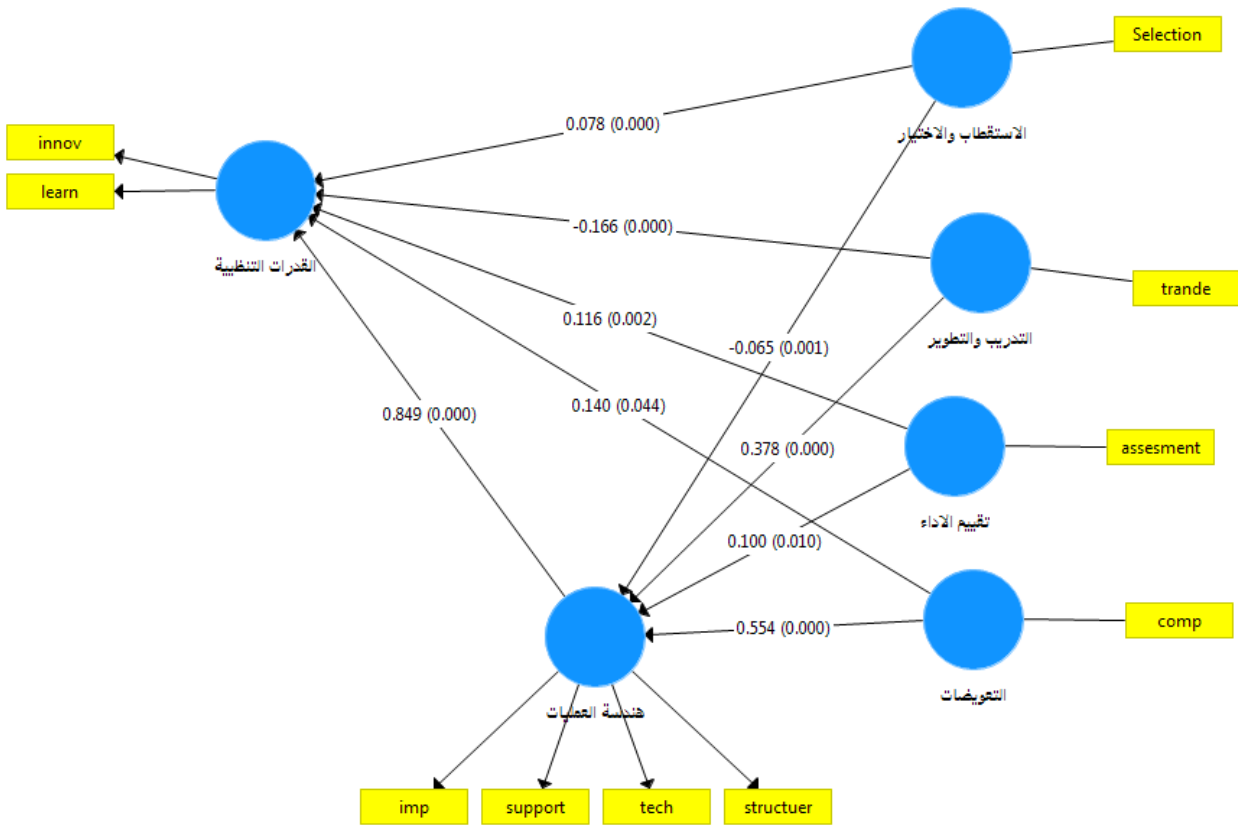
نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01-1) :

يظهر في الشكل (6) والجدول رقم (25) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاستقطاب الإلكتروني في القدرات التنظيمية، وذلك بدلالة قيمة بيتا (β) التي بلغت (0.078) وقيمة (ت) التي بلغت (4.407) بمستوى دلالة يساوي (0.00) اقل من (0.05).

جدول (25) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس الاستقطاب الإلكتروني في القدرات التنظيمية

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	قيمة Beta
0.00	4.407	0.078

دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)



الشكل (6) يوضح نتائج الفرضيات الفرعية لكل من الرئيسية الأولى والثانية ونتائج الفرضية الرئيسية والرابعة.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H01-2):

يبين الشكل (6) والجدول رقم (26) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، وقد تم اختبارها عن طريق برنامج (SMARTPLS)، ويتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني على القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن، وذلك بدلالة قيمة بيتا (β) التي بلغت (-0.166) وقيمة (ت) التي بلغت (4.699) بمستوى دلالة يساوي (0.00) أقل من (0.05).

جدول (26) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر للتدريب الإلكتروني على القدرات التنظيمية

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	قيمة Beta
0.00	4.699	-0.166

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3)

يبين الشكل (6) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، ويتضح من الشكل وجود أثر ذو دلالة لتقييم الأداء في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن، وذلك بدلالة قيمة بيتا (β) التي بلغت (0.116) وقيمة (ت) التي بلغت (3.182) بمستوى دلالة يساوي (0.000) أقل من (0.05).

جدول (27) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر تقييم الأداء في القدرات التنظيمية

قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
.116	3.182	0.002

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H01-4)

يبين الشكل (6) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، ويتضح من الشكل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير نظام التعويضات الإلكتروني في القدرات التنظيمية، وذلك بدلالة قيمة بيتا (β) التي بلغت (0.140) وقيمة (ت) التي بلغت (2.022) بمستوى دلالة يساوي (0.041) أقل من (0.05).

جدول (28) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر نظام التعويضات الإلكتروني في القدرات التنظيمية

قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
.140	2.022	0.041

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H02)

تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركات الطيران في الأردن، وتظهر النتيجة في الجدول (29).

الجدول (29) نتائج اختبار اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
T Sig.	T	β	الخطأ المعياري	T	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.002	-3.072	-.077	.022	8.862	4	0.000	369.5	.787	.887	إعادة هندسة العمليات الإدارية
0.000	9.489	.346	.029							
0.000	5.182	.162	.027							
0.000	13.458	.491	.028							

ويشير الجدول (29) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركات الطيران في الأردن، من خلال قيمة F والبالغة (369.5) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة T البالغة (8.862)، وتشير قيمة R² والبالغة (0.787) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها تقسر ما نسبته (78.7%) من التغيرات الحاصلة في القدرات التنظيمية، كما بلغ معامل الارتباط $R = 0.887$ مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وإعادة هندسة العمليات الإدارية، ويظهر من نتائج التحليل لهذه الفرضية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) تساهم بالتأثير المباشر على إعادة هندسة العمليات الإدارية. وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الرئيسية الأولى حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركات الطيران في الأردن.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H02-1)

يتضح من الشكل (6) والجدول (30) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاستقطاب الإلكتروني في متغير إعادة هندسة العمليات، وذلك بدلالة قيمة بيتا (β) التي بلغت (-0.065) وقيمة (t) التي بلغت (3.259) بمستوى دلالة يساوي (0.002) اقل من (0.05).

جدول (30) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) أثر الاستقطاب الإلكتروني في إعادة هندسة العمليات

قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
-0.065	3.259	0.002

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02-2)

يتضح من الشكل (6) والجدول (31) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب الإلكتروني متغير إعادة هندسة العمليات، وذلك بدلالة قيمة بيتا (β) التي بلغت (-0.273) وقيمة (ت) التي بلغت (6.069) بمستوى دلالة يساوي (0.004) أقل من (0.05).

جدول (31) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر التدريب الإلكتروني متغير إعادة هندسة العمليات

قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
.378	6.069	0.00

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H02-3)

يبين الشكل (6) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تقييم الأداء الإلكتروني متغير إعادة هندسة العمليات، وذلك بدلالة قيمة بيتا (β) التي بلغت (0.100) وقيمة (ت) التي بلغت (2.590) بمستوى دلالة يساوي (0.010) أقل من (0.05).

جدول (32) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر تقييم الأداء الإلكتروني متغير إعادة هندسة العمليات

قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
0.100	2.590	0.010

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H02-4)

يبين الشكل (6) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير نظام التعويضات الإلكتروني في متغير إعادة هندسة العمليات، وذلك بدلالة قيمة بيتا (β) التي بلغت (0.554) وقيمة (ت) التي بلغت (7.77) بمستوى دلالة يساوي (0.000) أقل من (0.05).

جدول (33) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر التعويضات الإلكتروني في إعادة هندسة العمليات

قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
0.554	7.770	0.000

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (H03)

تم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات، وتمكين العاملين، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي) في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن وتظهر نتيجة الاختبار في جدول (34).

جدول (34) أثر هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات، وتمكين العاملين، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي) في القدرات التنظيمية

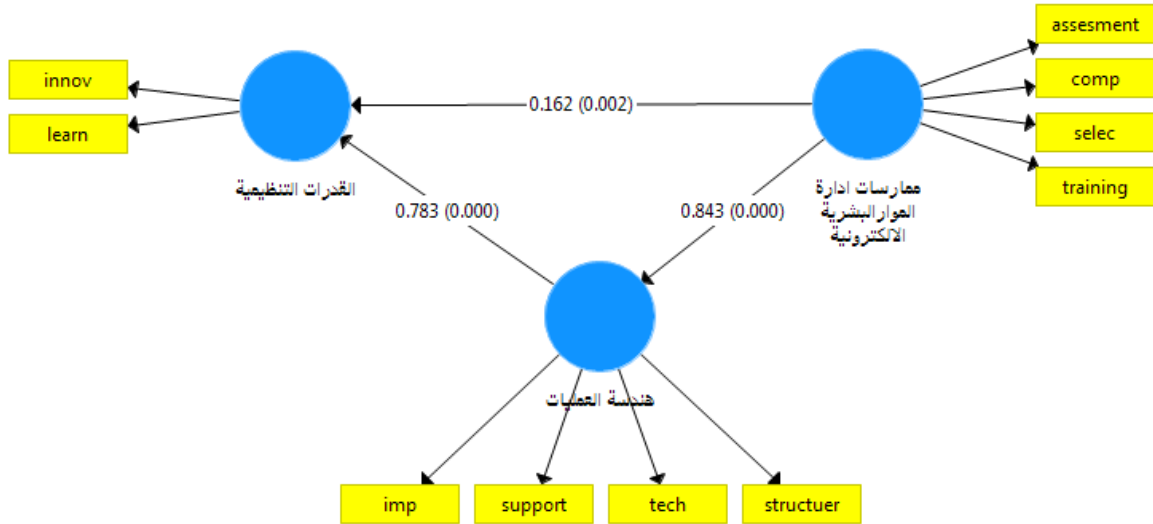
جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع	
T Sig.	T	β	البيان الخطأ المعياري	T	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط		
.302	1.034	.073	.054	التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة	7.941	4	0.000	201.831	.717	.847	القدرات التنظيمية
.000	4.238	.252	.044	تكنولوجيا المعلومات							
.000	7.608	.558	.064	تمكين العاملين							
.754	-3.13	-0.10	.019	إعادة بناء الهيكل التنظيمي							

ويشير الجدول (34) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهندسة العمليات الإدارية بأبعادها (التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات، وتمكين العاملين، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي) مجتمعه في القدرات التنظيمية، من خلال قيمة F والبالغة (201.831) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة T البالغة (7.941)، وتشير قيمة R² والبالغة (.717) إلى أن هندسة العمليات الإدارية تفسر ما نسبته (71.7%) من التغيرات الحاصلة في القدرات التنظيمية، كما بلغ معامل الارتباط R = (.847) مما يعني وجود علاقة إيجابية قوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والقدرات التنظيمية.

ويظهر من نتائج التحليل لهذه الفرضية أن هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات، وتمكين العاملين، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي) تساهم بالتأثير المباشر في القدرات التنظيمية. وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الرئيسية الأولى حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات، وتمكين العاملين، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي) في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة (H04)

تم اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في القدرات التنظيمية بوجود إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير وسيط في شركات الطيران في الأردن وتظهر نتيجة الاختبار في الشكل (7).



الشكل (7) أثر هندسة العمليات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية

يلاحظ من الشكل (7) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير هندسة العمليات في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية في كلا المسارين:
 المسار الأول المباشر: دلالة قيمة بيتا (β) في المسار المباشر والبالغة (0.162) وقيمة (ت) التي بلغت (3.184) بمستوى دلالة يساوي (0.000) أقل من (0.05).
 المسار الثاني غير المباشر: دلالة قيم بيتا (β) في المسار غير مباشر والبالغة تباعا (0.843) و (0.783) وقيم (ت) التي بلغت (47.586) و (16.868) بمستوى دلالة يساوي (0.000) لكلا المسارين أقل من (0.05).

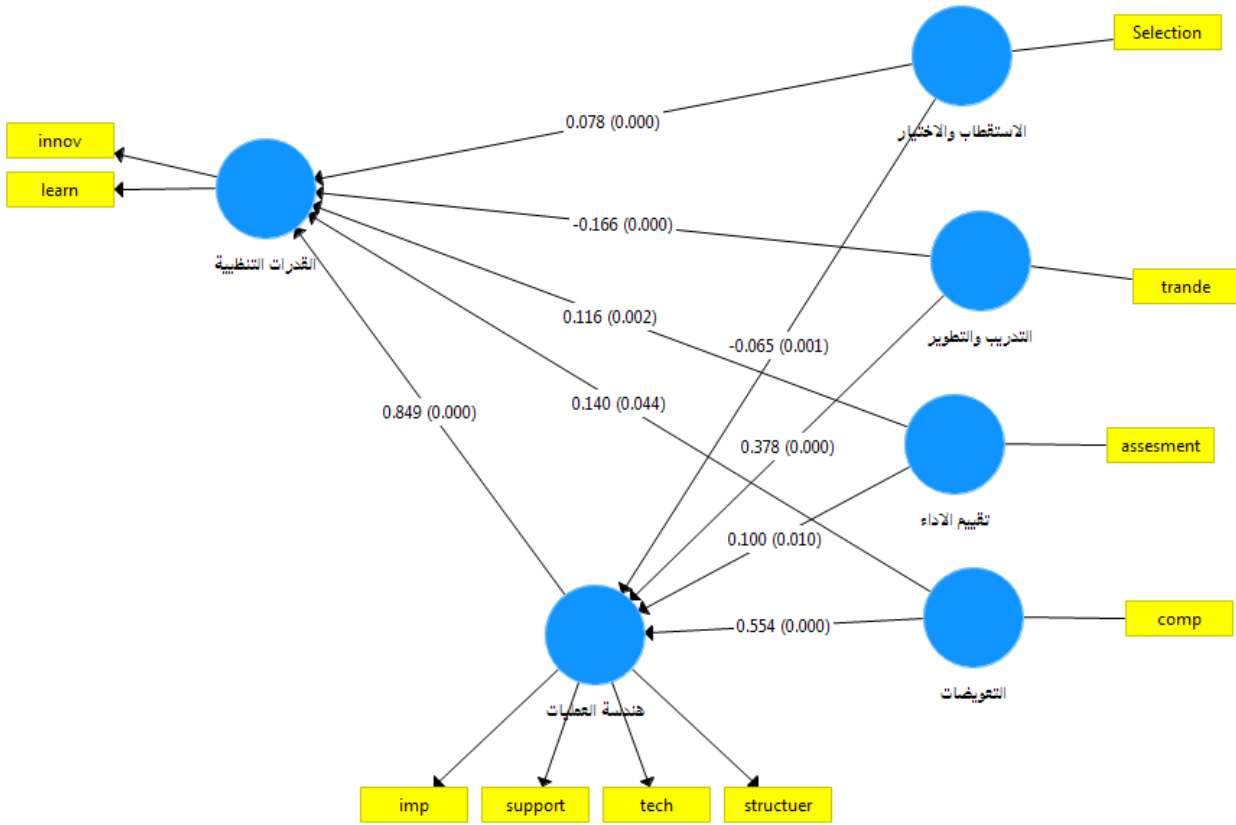
جدول (35) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية بوجود هندسة العمليات كمتغير وسيط

المسار	قيمة Beta المسار غير المباشر	قيمة Beta المسار المباشر	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> هندسة العمليات		0.843	50.26	0.000
هندسة العمليات -> القدرات التنظيمية		0.783	16.8	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> هندسة العمليات	.660		15.4	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> القدرات التنظيمية		.162	3.19	0.002

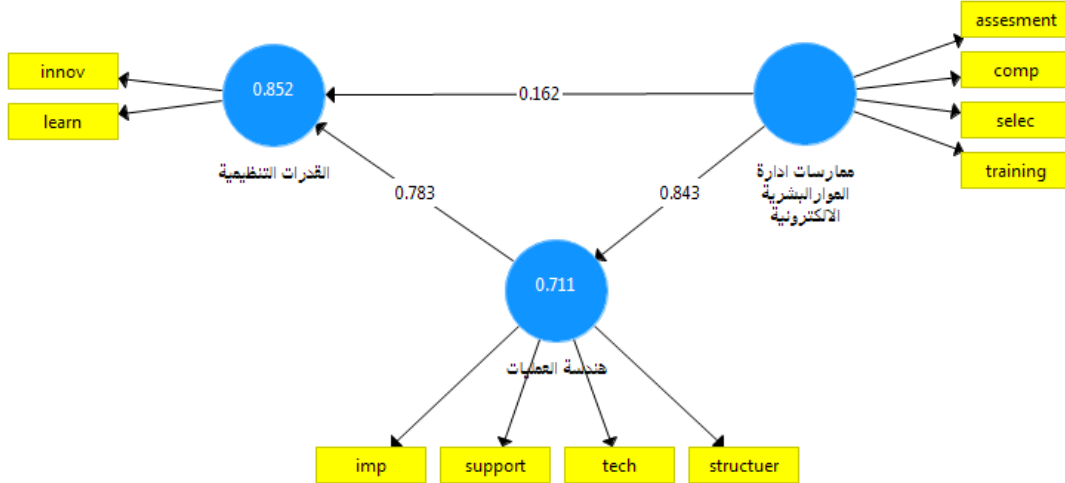
أما بالنسبة للفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية الرئيسة والمبينة بالشكل (8) أدناه

نجد ما يلي:

1. ان كلا من متغيرات (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، والتقييم الإلكتروني) اظهر أثر مباشر من خلال تحليل المسار (ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية-القدرات التنظيمية) بمستويات دلالة على التوالي (0.000) و(0.000) و(0.000) أقل من(0.05) اما متغير(التعويضات) فقد لم تبد اثر مباشر من خلال تحليل المسار (ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية-القدرات التنظيمية) بمستوى دلالة (0.098) اعلى من(0.05).
2. ان جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية اظهر اثر غير مباشر (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) أظهرت أثر غير مباشر بمستويات دلالة على التوالي (0.002) و(0.000) و(0.028) و(0.000) أقل من(0.05) في المسار الأول (ممارسات إدارة الموارد البشرية -هندسة العمليات) والمسار الثاني (هندسة العمليات- < القدرات التنظيمية) التي أبدت أيضا أثر غير مباشر بمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05) وبذلك تكون المتغيرات جميعها أبدت أيضا أثر غير مباشر في المسارين المذكورين أعلاه.
3. أبدى المتغير الوسيط (هندسة العمليات) أثر ذو دلالة إحصائية ووساطة كلية في علاقة المتغير(ونظام المكافآت الإلكتروني) مع القدرات التنظيمية بينما كان أثر الوسيط جزئي في علاقة كل من المتغيرات (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) مع القدرات التنظيمية.
4. أن قيمة معامل التحديد (R^2) قبل دخول الوسيط (هندسة العمليات) كانت (0.664) كما هي موضحة بالجدول المتعلق بالفرضية الأولى, أما بعد دخول الوسيط فقد زادت هذه النسبة وهذا يعني أن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها مجتمعه أصبحت تفسر ما نسبته (0.852) من التباين الحاصل في المتغير التابع (القدرات التنظيمية) كما هو موضح بالشكل (8) .



الشكل (8) اثر هندسة العمليات بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية



الشكل (9) توضيح لقيم R2 لتفسير التباين الحاصل في العلاقات (هندسة العمليات بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية)

4-6 ملخص نتائج اختبار الفرضيات

يبين الجدول (36) ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة ويظهر فيه قبول ورفض

فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

الجدول (36): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	النص	الفرضية
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن.	الفرضية الرئيسية الأولى
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للاستقطاب الإلكتروني على القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن.	الفرضية الفرعية الأولى
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتدريب الإلكتروني على القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن.	الفرضية الفرعية الثانية
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتقييم الأداء الإلكتروني على القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن.	الفرضية الفرعية الثالثة
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لنظام المكافآت الإلكتروني على القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن.	الفرضية الفرعية الرابعة
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركات الطيران في الأردن.	الفرضية الرئيسية الثانية
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الاستقطاب الإلكتروني في إعادة هندسة العمليات في شركات الطيران في الأردن.	الفرضية الفرعية الأولى
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التدريب الإلكتروني في إعادة هندسة العمليات في شركات الطيران في الأردن.	الفرضية الفرعية الثانية
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير تقييم الأداء الإلكتروني في إعادة هندسة العمليات في شركات الطيران في الأردن.	الفرضية الفرعية الثالثة
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير نظام المكافآت الإلكتروني في إعادة هندسة العمليات في شركات الطيران في الأردن.	الفرضية الفرعية الرابعة
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات، وتمكين العاملين، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي) في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن.	الفرضية الرئيسية الثالثة
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في القدرات التنظيمية بوجود إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير وسيط في شركات الطيران في الأردن.	الفرضية الرئيسية الرابعة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 مناقشة النتائج

1-1-5 مناقشة مستوى تبني إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركات الطيران في الأردن

- أظهرت النتائج أن مستوى تبني إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركات الطيران في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. وتشير هذه النتيجة إلى توجه إدارة شركات الطيران في الأردن نحو دمج التكنولوجيا في مختلف وظائف المنظمات من خلال الاستثمار في تكنولوجيات المعلومات والاتصالات وخاصة في مجال الموارد البشرية لما تحمله هذه الإدارة من أهمية، بهدف تحقيق الكفاءة وتخفيض التكاليف، كما يسرع نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM من وصول المعاملات، ويقلل من الأخطاء المتعلقة بالمعلومات ويحسن تتبع ومراقبة إجراءات الموارد البشرية، كما يحسن من التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وبما ينعكس في تحسين خدمة العملاء، وخاصة اننا نتكلم عن قطاع هام وهو قطاع الطيران الذي يشهد منافسة عالمية حادة الامر الذي يتطلب البحث عن كافة السبل التي من شأنها تحسين مستوى تقديم الخدمة ومحاولة ضبط الكلف.

• **الاستقطاب الإلكتروني:** بينت نتائج الدراسة أن ممارسة الاستقطاب الإلكتروني حصلت على مستوى مرتفع، وهذا مؤشر على ان شركات الطيران في الأردن تستخدم الإنترنت في تحديد وجذب الموظفين المحتملين، إضافة إلى ان عمليات الإعلان عن الوظائف الشاغرة تتم عن طريق شبكة الإنترنت في سبيل توفير المعلومات عن الوظائف المطلوبة لطالبي هذه المعلومات. إضافة إلى ان شركات الطيران تستخدم الطرق الإلكترونية في عمليات الاستقطاب ساهم في تخفيض تكاليف النماذج المستخدمة في عمليات الاستقطاب التقليدي وعزز من استقطاب افضل الكفاءات عن طريق زيادة قدرة المنظمات في فرز وتصفية المتقدمين للوظائف باتباع طرق الإلكترونية المتقدمة، كما تتم عملية نشر الوظائف الشاغرة على مواقع الشركة على شبكة الإنترنت أو موقع لتوظيف عبر الإنترنت، يسمح للمتقدمين بإرسال سيرتهم الذاتية إلكترونياً (عن طريق البريد الإلكتروني أو استخدام أي وسيلة إلكترونية أخرى)، بهدف تحقيق فوائد كبيرة من حيث التكلفة الزمنية للبحث في مجموعة المرشحين وجودة الاستجابة.

• **التدريب الإلكتروني:** بينت نتائج الدراسة أن ممارسة التدريب الإلكتروني حصلت على مستوى متوسطاً، وهذا مؤشر على ان شركات الطيران في الأردن لديها توجه عالمي نحو الاستفادة من ما يستجد من تطورات في مجال التعلم بهدف تحسين قدرات العاملين مما ينعكس على قدرتهم في تحسين مستوى أداءهم والقدرة على مواكبة ما يستجد من تطلعات للعميل وتعزيز ثقافة التعلم المستمر. ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل كبير في عملية التدريب والتطوير، فقد مكنت تكنولوجيا الإنترنت الشركات من تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً، وحصول الموظفين الجدد على المهارات اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية من خلال استخدام الفيديو وغرف الاتصالات الإلكترونية، كما يمكن التعلم الإلكتروني الموظفين من التعلم الذاتي دون الحاجة إلى وجود مدرب ومباني، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة الموظفين والعمل بمرونة أكثر من حيث الوقت، وسرعة التعلم وفقاً لأهداف الشركة.

• **تقييم الأداء الإلكتروني:** بينت نتائج الدراسة أن ممارسة تقييم الأداء الإلكتروني حصلت على مستوى مرتفعاً، وهذا مؤشر على ان شركات الطيران في الأردن تستثمر في أنظمة إلكترونية من شأنها ممارسة وظيفة تقييم أداء العاملين إلكترونياً بعيداً عن المحسوبة والعلاقات الشخصية. إضافة إلى استخدام أنظمة إلكترونية خاصة لمتابعة الحضور والانصراف للعاملين الأمر الذي يزيد من جدية العمل لدى العاملين وبالتالي استثمار الوقت داخل العمل بما هو مجدي، كما تستثمر شركات الطيران في أنظمة التقييم الإلكتروني لتقليل العمل الورقي والتكلفة والوقت، وتحقيق إمكانية التقييم بشكل متكرر على مدار السنة، مما يحقق مستوى عالٍ من رضا العاملين من خلال الحصول على كمية كبيرة من المعلومات من التغذية الراجعة، والحصول على التغذية الراجعة بالوقت المناسب.

• **التعويضات الإلكترونية:** بينت نتائج الدراسة أن ممارسة التعويضات الإلكترونية حصل على مستوى مرتفعاً، وهذا مؤشر على ان شركات الطيران في الأردن تستثمر في نظام تعويضات إلكتروني في تحديد مستحقات العاملين. كما يتضمن هذا النظام الإلكتروني سجل الرواتب للعاملين في الشركة سواء بعقود داخلية أو كمستشار من خارج الشركة، وكذلك العاملين في الشركة على أساس الساعات أو أي نظام آخر، ومتابعة العطل والإجازات، كما تدعم أيضاً خطط التقاعد للموظفين والعناية الصحية وأية فوائد أو حوافز أخرى للموظفين، وترجمة نقاط تقييم الوظائف في هيكل الأجور من خلال مسح معدلات الأجور في أسواق العمل ذات الصلة.

5-1-2 مناقشة مستوى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات في شركات الطيران في الأردن

أظهرت النتائج أن مستوى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات في شركات الطيران في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا، وتشير هذه النتيجة إلى أن شركات الطيران في الأردن يتوافر متطلبات التحول في الأعمال، كما لديها الرغبة إدارة شركات الطيران في الأردن الاستفادة القصوى من التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، للتخلص من الروتين والأفكار المتقادمة. ويهدف الانسجام مع متطلبات إحداث تطور مستمر في الجودة والتركيز على تقديم خدمات فاعلة للزبائن وتخفيض الوقت والتكاليف المترتبة على إنجاز العمل.

- **التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة:** بينت نتائج الدراسة أن بعد الالتزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة حصل على مستوى متوسطا، يظهر من نتائج المتوسطات الحسابية أن إدارة شركات الطيران في الأردن تبحث عن الأفكار الخلاقة لتجعلها موضع التنفيذ، وخاصة أنها عاملة في قطاع منافس وعلى مستوى عالمي بهدف التميز وتحقيق تطلعات العميل، لذلك تعمل إدارة الشركة على الاستفادة القصوى من التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف التخلص من الروتين والأفكار المتقادمة، كما تمنع الإدارة العاملين فرصة المشاركة في صنع القرار مما ينعكس على جودة القرار والإتيان بما هو جديد وذلك إيمانا بالعمل الجماعي، كما تسعى إدارة الشركة دوما نحو تحسين عملياتها وتطوير خدماتها من خلال استقطاب موارد بشرية ذات مهارات وقدرات عالية.
- **تكنولوجيا المعلومات:** بينت نتائج الدراسة أن بعد تكنولوجيا المعلومات حصل على مستوى مرتفعا، تبين من نتائج المتوسطات الحسابية أن شركات الطيران في الأردن تمتلك تكنولوجيا متقدمة وتسعى دوما إلى تحديثها بما يتناسب والتطورات الحاصلة في الصناعة ويظهر ذلك من خلال امتلاكها لشبكات ذات سرعة عالية تربط جميع أطراف الشركة، وقادرة على استيعاب التزايد في حجم العمل مما يسهم في مراقبة وضبط سير العمليات اليومية، كما أن شبكات الإنترنت متاحة لجميع العاملين الأمر الذي يساعد العاملين على التعلم ومعرفة ما يستجد في صناعة الطيران ويوفر الكم الهائل من المعلومات مما ينعكس على قدرتهم ومهاراتهم، وزيادة قدرتهم على تقديم أفكار خلاقة يحسن من المركز التنافسي للشركة.
- **تمكين العاملين:** بينت نتائج الدراسة أن بعد تمكين العاملين حصل على مستوى مرتفعا، يظهر من نتائج المتوسطات الحسابية أن شركات الطيران في الأردن تبدي اهتماما واضحا بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم فيما يتعلق بالقرارات اليومية وإثراء كمية المعلومات

التي تمنح لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم، واعطاءهم حرية العمل، والتصرف مع دعم قدراتهم ومهاراتهم من خلال زيادة الموازنة المخصص لهم في مجال التدريب والتطوير. حيث أن التمكين يحقق اتساع فرص الابتكارات التي تؤثر على إنتاجية الشركة، الامر الذي يسهم في تحسين وتطوير مستويات ولاء وانتماء العامل نحو الجهة التي يعمل بها؛ لتمتعه بحرية التصرف، مما يؤدي إلى زيادة روح المبادرة وتقديم خطط واستراتيجيات تساعد الشركة في تحديث التطويرات والتحسينات بشكل مستمر.

- **إعادة بناء الهيكل التنظيمي:** بينت نتائج الدراسة أن بعد إعادة بناء الهيكل التنظيمي حصل على مستوى متوسطاً، يظهر من نتائج المتوسطات الحسابية ان إدارة شركات الطيران تسعى نحو التحول إلى هياكل تنظيمية أكثر مرونة يدعم إمكانية إعادة هندسة العملية والتطوير في الشركة، ويتسم بسرعة الاتصالات الإدارية بين كافة المستويات الإدارية المختلفة بالشركة، ويحقق من توزيع الصلاحيات والمهام بسرعة.

3-1-5 مناقشة مستوى توافر القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن

أظهرت النتائج أن مستوى توافر القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، وهذا مؤشر على ان شركات الطيران في الأردن تمتلك القدرات التنظيمية من حيث القدرة على خلق رؤية استراتيجية واضحة للشركة وايصالها، عبر الشركة وتشجيع العاملين على تحقيقها، إضافة إلى امتلاكها القدرات وتطوير المنتجات الجديدة بما يتناسب ومتطلبات البيئة الخارجية وما يمكنها من مجارة المنافسة العالمية.

- **قدرات التعلم التنظيمي:** بينت نتائج الدراسة أن قدرات التعلم التنظيمي حصلت على مستوى مرتفعاً، تشير هذه النتيجة إلى اهتمام إدارة شركات الطيران في الأردن إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات الامر الذي ادى إلى تكون معارف ومهارات لدى العاملين في الشركة، إضافة إلى تشجيع العمل الجماعي وتبادل الراي وتشارك المعلومة بين العاملين يخلق خلق بيئة عمل مشجعة للتعلم، وهذا يمنح الشركة القدرة على إنشاء الأفكار الجديدة وبطرق إبداعية، إضافة إلى دور الشركة في خلق التواصل والتفاعل والحوار ساهم في خلق بيئة ملائمة للتعلم من شأنها تحسين الأداء العام، والعمليات الجارية، والاستفادة من التجارب الناجحة السابقة والتعلم من تجارب المنافسين. كما تبين من نتائج الإحصاء الوصفي ان شركات الطيران تمنح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرار الامر الذي يسهم في جودة القرارات التي تصنعها الشركة.

- **قدرات الإبداع التنظيمي:** بينت نتائج الدراسة أن قدرات الإبداع التنظيمي حصلت على مستوى متوسط، تبين من نتائج الإحصاء الوصفي ان شركات الطيران تعمل على تحسين خدماتها بالاعتماد على خبرات الموظفين، وتقوم بتصميم عمليات مبتكرة تتناسب وحاجة العملاء من خلال اتباع الأساليب العلمية لتصميم العمليات باستخدام التكنولوجيا، إضافة إلى تشجيع العاملين على الابتكار.

5-1-4 مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن.

بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن. وتعد هذه النتيجة منطقية حيث ان الاستثمار في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ودمجها مع وظيفة الموارد البشرية اسهم في تحقيق الكفاءة وتخفيض التكاليف، كما ساعد نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM من وصول المعاملات، ويقلل من الأخطاء المتعلقة بالمعلومات ويحسن تتبع ومراقبة إجراءات الموارد البشرية، إضافة إلى تبني إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مكن الشركة من استقطاب أفراد مؤهلين من مناطق جغرافية متعددة اسهمت في تنوع قوى العمل وخلق ثقافة تنظيمية جديدة ذات معارف ومهارات متنوعة تمتلك الأفكار الخلاقة ومن خلال العمل الجماعي وتبادل المعلومات ونشر المعرفة اسهمت في تحقيق قدرات تعلمية للشركة، وتتفق هذه النتيجة ودراسة Atallah (2016) الذي توصل إلى وجود اثر للمكونات الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي، كما اتفقت الدراسة ونتيجة فوطه والقطب (2013) الذي توصل إلى وجود اثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعلم ونمو العاملين في البنوك الأردنية، ودراسة الكساسبة وآخرون (2010) الذي اشار إلى وجود اثر إيجابي لوظيفة الاستقطاب والاختيار كأحد أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة، كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (López-Cabrales et al. 2010) الذين توصلوا إلى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والقدرات التعليمية التنظيمية.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركات الطيران في الأردن.

بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركات الطيران في الأردن. وتعد هذه النتيجة منطقية وذلك ان توافر الأفراد البشرية المؤهلة التي يمكن استقطابها من مناطق جغرافية متعددة وذلك من خلال استخدام تقنيات الإنترنت في استقطاب العنصر البشري، وتوافر المعرفة لدى العنصر البشري وذلك من خلال تقنيات التدريب الإلكتروني والتي تتيح للفرد التعلم من مكان تواجهه دون عناء السفر والتنقل وتشارك المعلومة، إضافة إلى ان عملية التقييم الإلكتروني تتم بحيادية دون تدخل العنصر البشري وعلى هذا الأساس تتم عملية المكافآت والتعويضات، كنتيجة سيكون لدينا عنصر بشري مؤهل يمتلك المهارات والقدرات ولديه احساس بالعدالة ورضا وظيفي بمستوى عال الامر الذي يحفز ويمكن عملية إعادة هندسة العمليات.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات، وتمكين العاملين، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي) في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن.

بينت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات، وتمكين العاملين، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي) في القدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن. ان اهتمام إدارة شركات الطيران في الأردن بالبحث عن الأفكار الخلاقة وجعلها موضع التنفيذ، وامتلاكها التكنولوجيا متقدمة وتحديثها بما يتناسب والتطورات الحاصلة في الصناعة، وامتلاكها لشبكات ذات سرعة عالية تربط جميع اطراف الشركة، وقادرة على استيعاب التزايد في حجم العمل ويوفر الكم الهائل من المعلومات مما ينعكس على قدرتهم ومهاراتهم، وزيادة قدرتهم على تقديم أفكار خلاقة يحسن من المركز التنافسي للشركة، ومنح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرار، ودعم قدراتهم ومهاراتهم من خلال زيادة الموازنة المخصص لهم في مجال التدريب والتطوير، وتبني هيكل تنظيمية أكثر مرونة يدعم إمكانية إعادة هندسة العملية والتطوير ويحسن من القدرات التنظيمية للشركة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في القدرات التنظيمية بوجود إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير معدل في شركات الطيران في الأردن

بينت نتائج الدراسة وجود أثر لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام المكافآت الإلكتروني) في القدرات التنظيمية بوجود إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير معدل في شركات الطيران في الأردن، ان توجه شركات الطيران نحو تبني تكنولوجيا الإنترنت في ممارسات الموارد البشرية يحسن القدرات التنظيمية لشركات الطيران ويكون تأثيره اكبر في حالة توافر إعادة هندسة العمليات، حيث ان تطبيق ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية في ظل وجود دعم من قبل الإدارة العليا وتوافر التكنولوجيا المتقدمة ومتطلباتها ومنح الصلاحيات للعاملين وتبني هياكل تنظيمية افقية يسهل ويسرع من عمليات تدفق المعلومات ويثري العاملين بالمعلومات يوفر بيئة تعليمية ملائمة داخل الشركة مما يخلق قدرات إبداعية لدى العاملين.

2-5 التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة، يوصي الباحث مدراء وصانعي القرار في شركات الطيران في الأردن بما يلي:
- الاستثمار في أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية والتي تتيح للشركة تطبيق ممارسات الموارد البشرية بشكل كامل وذلك بهدف الحصول على وفورات اقتصادية والتمكن من استقطاب الكفاءات.
 - التركيز بشكل اكبر على عملية التدريب والتطوير الإلكتروني بهدف رفع القدرات التعليمية للأفراد مما ينعكس على قدراتهم الإبداعية من خلال تشجيع العاملين على حضور الورشات الإلكترونية والمؤتمرات وحضور اللقاءات الإلكترونية وفتح باب الحوار والاستفادة من التجارب الناجحة للمنافسين في نفس القطاع.
 - تفعيل عملية الاستقطاب الإلكتروني وتكثيف الإعلانات الإلكترونية بهدف استقطاب الكفاءات والمواهب من شتى البقاع بهدف تعزيز القدرات الإبداعية واطاحة المجال للإبداع.
 - تشجيع التواصل بين العاملين والمدراء وفتح أبواب الحوار والنقاش والعمل على تخفيض هرمية الهيكل التنظيمي وتشجيع فرق العمل.
 - منح العاملين صلاحيات اكبر تتناسب ومركزهم الوظيفي ومهاراتهم وخبراهم والسماح لهم بإبداء الراي والاخذ بالراي الاخر.
 - تشجيع العاملين على الاخذ بمبدأ المخاطرة مع الرقابة عليها من اجل الوصول إلى الامثل باقل الخسائر.
 - العمل على تحديث الأنظمة الإلكترونية بما يتناسب مع المستجدات ومتطلبات العمل.
 - إجراء دراسات مستقبلية تتناول نفس المتغيرات الحالية وتطبيقها على منظمات خدمية اخرى كقطاع البنوك أو شركات التأمين أو المستشفيات، والتحقق من النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

- أبو أمونة، يوسف (2009)، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونية E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أفراح، زوايدية ونوة، ثلاجية (2010)، الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة وتحقيق التشغيل الكامل، الملتقى العلمي الدولي، إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
- الدايني، رشاد خضير (2010)، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ديب، صلاح (2009)، تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية-دراسة ميدانية على شركات صناعة الدوار الحاصلة على شهادة الأيزو في محافظة حلب. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 31(1).
- الراوي، فاطمة (2017)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية-دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الرجوب، غادا (2008)، التعلم التنظيمي من وجهة نظر الإداريين في جامعة اليرموك. رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة تربوية، جامعة اليرموك، اربد.
- الصرابرة، أكثم والغريب، رويدة (2010)، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (4)، عمان، الأردن.
- الطائي، يوسف والفضل، مؤيد والعبادي، هاشم (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، (ط1)، الأردن: مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع.
- الكساسبة، يوسف سالم (2013)، أداء العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:دراسة حالة على شركة ميناء الحاويات العقبة (ACT). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- النداوي، عبد العزيز (2009)، عولمة إدارة الموارد البشرية.

- Adewoye, J.O. & Obasan, K.A. (2012), The Impact of Information Technology (IT) on Human Resource Management (HRM): Empirical evidence from Nigeria Banking Sector. Case Study of Selected Banks from Lagos State and Oye State in South-West Nigeria. **European Journal of Business and Management**, 4(6), 28-36.
- Akinyemi, Benjamin Oyegoke (2009). **Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM**, (Pages: 10).
- Aladwan, K., Bhanugopan, R. and D'Netto, Brian (2015). The effects of human resource management practices on employees' organisational commitment. **International Journal of Organizational Analysis**, 23(3), 472-492.
- Alegre, J. & Chiva, R. (2008), Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test. **Technovation**, 28, 315-326.
- Al-kasasbeh, Ahmad Mofaddi, Muhammad Abi Sofian Abdul Halim* and Khatijah Omar (2016). E- HRM, workforce agility and organizational performance: a review paper toward theoretical framework. **I J A B E R**, 14(15), 10671-10685.
- Alwis, C.D. (2010), The Impact of Electronic Human Resource Management. **Ekonomika A Management**, 4, 47-60.
- Arrow, K. (1962). **Economic Welfare and the Allocation of Resources to Invention.** In **The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors**, edited by Universities- National Bureau Committee for Economic Research and the Committee on Economic Growth of the Social Science Research Councils, 467- 92. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Ball, K. S. (2001). The use of human resource information systems: A survey. **Personnel Review**, 30, 677-693.
- Bardach, K. C. (1997). Patterns and trends in executive education. **Selections**, 14(1), 18-25.
- Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, 47, 1323-1339.
- Beheshtifar, M. Mohammad-Rafiei, R. Nekoie-Moghadam, M. (2012), Role of Career Competencies in Organizational Learning Capability. **International Journal Of Contemporary Research in Business**, 4(8), 563-569.
- Berends, Mark, Matthew G. Springer, and Herbert J. Walberg (Eds.) (2008a). **Charter School Outcomes**. Mahweh, NJ: Lawrence Erlbaum Associates/Taylor and Francis Group.
- Birchfield, D. (2002). Top jobs online. **New Zealand Management**.49 (9).
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. 2008. Management innovation. **Academy of Management. The Academy of Management Review**, 33(4), 825.
- Bondarouk, T.V., Ruël, H.J.M. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. **The International Journal of Human Resource Management**, 20(3), March, 505-514.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. **Journal of Management**, 26 (3), 405-434
- Buttrick, B. (2009) vocational guidance in the schools, Career Development. **Journal of Human Resource Management**.
- Calvert, G.; Mobley, S.; and Marshall, L. (1994). Grasping the Learning Organization. **Training**, 48(6) (June), 38-43.

- Candy, R. L. & Miller, J. S. (2003), Technology: Implications for HRM. In D. Stone (Ed), **Advances in human performance and cognitive engineering research**. (pp. 99–118), Greenwich, CT, JAI Press.
- Chesbrough, Henry (2003). The Era of Open Innovation. **MIT Sloan Management Review**, 44 (3), 35-41.
- Chesbrough, Henry (2006). Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation, in **Open Innovation: Researching a New Paradigm**, Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds., New York: Oxford University Press, 1-14.
- Chinyamurindi, W.T & Louw, G.J. (2010). Gender Differences in Technology Acceptance in Selected South African Companies: Implications for Electronic learning. **SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur**, 8(1), 1-7.
- Chiva R. , Alegre J., Lapedra R., (2007), Measuring organizational learning capability among the workforce. **International Journal o Manpower**, 28(3), 224-242.
- Chiva, R. & Alegre, J. (2009), Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: an Empirical Assessment in the CeramicTile Industry. **British Journal of Management**, 20, 323-340.
- Collis, D.J. (1994). Research Note: How Valuable are Organisational Capabilities?. **Strategic Management Journal**, 15(2), 143-152.
- Cooper and Kleinschmidt, Elko J. (1995). Determinants of Timeliness in Product Development. **Journal of New Product Development**, 12(5), 374-391.
- Cooper, RG & Kleinschmidt, EJ (1995a). Performance Typologies of New Product Projects. **Journal of Industrial Marketing Management**, 24, 439-456.
- Cotton, J.L. Vollrath, D.A. Foggat, K.L. Lengnick-Hall, M.L. & Jennings, K.R. (1988), Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. **Acad. Manage.Rev**, 13(1), 8-22.
- Daft, R.L. (1982). Bureaucratic versus nonbureaucratic structure and the process of innovation and change, in Bacharach, S.B. (Ed.), **Research in the Sociology of Organizations**, (1), JAI Press, Greenwich, CT, 129-66.
- Damanpour, F. and Evan, W.E. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag. **Administrative Science Quarterly**, 29(3), 392-409.
- Daniels, K. and Bailey, A. (2012), Strategy development processes and participation in decision making: predictors of role stressors and job satisfaction. **Journal of Applied Management Studies**, 8, 27–42.
- Darrag, Menatallah, Mohamed, Ahmed and Aziz, Hadia Abdel (2010) Investigating recruitment practices and problems of multinational companies (MNCs) operating in Egypt . **Practices and problems of MNCs**, 3(2), 99-116.
- Davies, A. (2004). Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach. **Industrial and Corporate Change**, 13(5), 727-756.
- De Saá -Pérez, P., & Díaz-Díaz, N. L. (2010). Human resource management and innovation in the Canary Islands: an ultra-peripheral region of the European Union. **The International Journal of Human Resource Management**, 21(10), 1649-1666.
- Delery, J. & Doty, D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurationally Performance Predictions. **Academy of Management Journal**, 802-835.
- Dessler, Gray (2005), **Human Resource Management**, (10th ed.). New Jersey: Personal Prentice Hall.

- Dhamija, P. (2012), E-Recruitment : A Roadmap Towards E-Human Resource Management. **Journal of Arts, Science & Commerce**, 3(2), July, 33-39.
- Dixon, N. (1997), The hallways of learning. **Organizational Dynamics**, 25, 23–34.
- Dos Santos Moreira, P. M. (2008). Characterising human resources management practices in Portugal: an empirical analysis. **The International Journal of Human Resource Management**, 19(10), 1864-1880.
- Dosi, G., Nelson, R.R., & Winter, S.G. (2000). Introduction : The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities'. In **The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities**. Dosi, G., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (Eds.)
- Elhazzam, M.(2015).The Effect of ICT on Human Resources Management Practices. **International Journal of Innovative Research in Engineering & Management**, 2(3).
- Ellis, P.F. and Kuznia, K.D. (2014). Corporate eLearning impact on employees. **Global journal of business research**, 8(4), 1-15.
- Ezigbo C.A. (2003). **Advanced Management Theory Immaculate**, Pub, Enugu, 83–90.
- Farago, J. and Skyrme, D. (1995). **The Learning Organization**, (On-line), Available at: <http://www.skyrme.com/insight/3lrnorg.htm>.
- Foster, S. (2010). Creating HR value through technology. **Strategic Direction**,26(8), 3-5.
- Furtmueller, E., Wilderom, C. & Tate, M. (2011), Managing Recruitment and Selection in the Digital Age: e-HRM and Resumes. **Human Systems Management**, 30, 243-259.
- Garavan, Thomas N. (1997). Training, development, education and learning: different or the same?. **Journal of European Industrial Training**, 21(2), 39–50.
- Garcia-Izquierdo, A.L., Aguinis, H. & Ramos-Villagrasa, P.J. (2010), Science-Practice Gap in e-Recruitment. **International Journal of Selection and Assessment**, 18(4), December, 432-438.
- Gear, T.R., Vince, M. Read and Minkes, A.L. (2003), Group Enquiry for Collective Learning in Organizations. **Journal of Management Development**, 22(2), 88-102.
- Glanaki, E. (2002). The decision to recruit online: A descriptive study. **Career Development International**, 243-251.
- Green, S G., Gavin, M. B. & Aiman-Smith, L. (1995). Assessing a multidimensional measure of radical technological innovation. **IEEE Transactions on Engineering Management**, 42(3), 203-214.
- Gürol, Y., Wolff, A. & Berkin, E.E. (2010). E-HRM in Turkey: A Case Study. In: **Encyclopedia of E-Business Development and Management in the Global Economy**, 530-540. Business Science Reference. NY, USA.
- Hammer, M., (1990). Don't Automate Obliterate. **H. B. R.**, Jul.–Aug.
- Hardman, W. & Robertson, L. (2012). What motivates employees to persist with online training? **International Journal of Business Humanities and Technology**, 2(5), 66-78.
- Haroon, M. & Zia-ur-Rehman, M. (2010), E-Recruitment : Across the Small and Large Firms in Pakistan. **International Journal Of Contemporary Research in Business**, 2(1), May, 179-191.
- Hassan. N. Rawash ,2012 “The Impact of Electronic Human Resource Management on Organization's Market Share: An Empirical Study on the Housing Bank for Trade and Finance in Jordan. **International Journal of Business and Social Science**, 3(24).

- Helfat, CE and MA Peteraf. 2003. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, 24, 991-995.
- Hodgkinson, Myra (2000). Managerial perceptions of barriers to becoming a “learning organization. **The Learning Organization**, 7(3), 156-167.
- Hooi, L.W. (2006). Implementing e-HRM :The Reading of Small and Medium Sized Manufacturing Companies in Malaysia. **Asia Pacific Business Review**, 12(4), October, 465-485.
- Horton, S. (2007). Introduction- the competency-based movement: Its origins and impact on the public sector. **International Journal of Public Sector Management**.
- Hult G.T., Ferrell O.C.(1997), Global organizational learning capacity in purchasing: construct and measurement. **Journal of Business Research**, 40, 97-111
- Hunt S D, Morgan R M (1995) The Comparative Advantage Theory of Competition. **Journal of Marketing**, 59 (April), 1-15.
- Hurmelinna- Lackkanen, P., Sainio, L. M. & Jauhininen, T. (2008). Appropriability regime for radical and incremental innovations. **R&D Management**, 38(3), 278-289.
- Huston, L. and Sakkab, N. (2006). Connect and develop; inside Proctor & Gamble’s new model for innovation. **Harvard Business Review**, 84(3), 58-66.
- Ibrahim, A. M., Usman, B. U., & Bagudu, M. W. (2013). Employee Turnover and Its Effects on Organizational Productivity of State Owned Institutions in Niger State: (An Impediment to Achieving Vision 20:2020 in Niger State). **Journal of Business and Organizational Development**, 5 (2).
- Isaacs, W. (1993). Dialogue, collective thinking, and organizational learning. **Organizational Dynamics**, 22, 24–39.
- Jakel, Thomas H. (2005). **Human Resource Management**, (9th ed.). Chapter 1, McGraw-Hill.
- Jarrar, Yasar and Schiuma, Giovanni (2007). Measuring performance in the public sector: challenges and trends. **Measuring Business Excellence**, 11(4), 4–8.
- Jerez-Gomez P., Cespedes-Lorente J., Valle-Cabrera R. (2005), Organizational learn
- Kar, A. & Bhattacharya, S. (2009), E-Recruitment ND Customer Satisfaction: An Empirical Study in and Kolkata. **The Icfai Journal of Management Research**, 8(2), 34-54.
- Kelley, T. (2005). **The Ten Faces of Innovation**. New York: Doubleday.
- Lado, A.Wilson, M., (1994), Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency based perspective. **Academy of Management Review**, 19, 699-727.
- Leede, J.D. & Looise, J.K. (2005), Innovation and HRM: Towards An Integrated Framework. **Creativity and Innovation Management**, 14(2), 108-117.
- Legnick-Hall, M.L. and Mortiz, S. (2003), The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function. **Journal of Research**, 24(3), 365-379.
- Leifer, Richard, McDermott, Christopher M., O’Connor, Gina Colarelli, Peters, Lois S., Rice, Mark P. and Veryzer, Robert W. (2000). **Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts**, Boston: Harvard Business School Press.
- Lew, T. (2009). Perceived organizational support: Linking human resource management practices with affective organizational commitment, professional commitment and turnover intention. **The Journal of International Management Studies**, 4(2), 104-115.
- Lin, L.H. (2011), Electronic Human Resource Management and Organizational Innovation: The Roles of Information Technology and Virtual Organizational

- Structure. **The International Journal of Human Resource Management**, 22(2), January, 235-257
- Lopez-Cabrales, A., Vale, R., Herrero, I., (2006), The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency. **Human Resource Management**, 45(1), 81-109.
- Marina du Plessis. (2007). The role of knowledge management in innovation. **Journal of knowledge management**, 11(4), 20-29,
- Marler, J.H. (2009). Making human resources strategic by going to the Net: reality or myth?. **The International Journal of Human Resource Management**, 20(3), 515-527.
- Mat, A. & Razak, R.C. (2011). The Influence of Organizational Learning Capability on Success of Technological Innovation (Product) Implementation with Moderating Effect of Knowledge Complexity. **International Journal of Business and Social Science**, 2(1)7, 217-225.
- Mercer Report (2003). Mercer study raises red flags for employer pay and benefit plans (Findings of the people at work survey. **In Human Resources Department Management Report**, 8-15.
- Moilanen, Tarja. (2013). **The consequences of e-HRM on line managers**. Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology.
- Moore, W. L. and M. L, Tushman, Eds. (1982). **Managing Innovation over the Product Life Cycle**, Readings in the Management of Innovation. Pitman, Boston.
- Mousavidavoudi, S.M. & Fartash, K. (2012), Electronic Human Resource Management: New Avenues which Leads to Organizational Success. **Pinnacle Research Journals**, 1(2), May, 75-87.
- Nekooei Moghaddam Mand Beheshti Far M. (2007). **Learning Organizations , Deputy of Management and Resources Development of Ministry of Health and Medical Education**, first edition
- Nevis, E., DiBella, A.J. & Gould, J.M. (1995). Understanding Organizational as Learning Systems. **Sloan Management Review**, 36(2), 73-85.
- Nisha Macwan, Priti S. Sajja, (2013). Performance Appraisal using Fuzzy Evaluation
- Nord, W. & Tucker, S. (1987). **Implementing Routine and Radical Innovations**, Lexington, MA: Lexington Books.
- O'Regan, N. & Ghobadian A. (2004). The Importance of Capabilities for Strategic Direction and Performance. **Management Decision**, 42(2), 292-312.
- Oliver, D. C. (2015). August). Recruitment Sources and Natal Dispersal of Catfishes in the Middle Mississippi and Lower Ohio River Inferred from Otolith Chemistry. In **145th Annual Meeting of the American Fisheries Society**. Afs
- Oluwatayo, A. (2015). Employee architect's perception of human resource practices and their job satisfaction. **Built Environment Project and Asset Management**, 5(1), 89-102.
- Osman, I., Ho, T. and Galang, M. (2011). The relationship between human resource practices and firm performance: an empirical assessment of firms in Malaysia. **Business Strategy Series**, 12(1), 41- 48.
- Özbağ, G. K., Esen, M., & Esen, D. (2013). The impact of HRM capabilities on innovation mediated by knowledge management capability. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 99, 784-793.
- Palmer, L. (2006). **The impact of human resource management practices on employees' commitment in the banking sector in Kingston, Jamaica**. Unpublished dissertation, Nova Southern University.

- Pandey, S., & Sharma, R. R. K. (2009). Organizational Factors for Exploration and Exploitation. **Journal of Technology Management & Innovation**, 4(1), 48-58.
- Parker, J., (1993), "An ABC Guide to Business Process Reengineering. **Industrial Engineering**, May.
- Parker, O. & Whright, L. (2001). Pay and employee commitment: the missing link. **Ivey Business Journal**, 65(i3), 70-79.
- Paul, W. (2004). Role of microfinance institution in poverty eradication. **Journal of Finance**, May.
- Paul, A. & Cespedes, S., (1995). Reengineering is Just Acatalyst in Bank Culture Change. **The Bankers Magazine**, May-June.
- Rafiq, M., Naseer, Z. & Ali, B. (2011), Impact OF Emotional Intelligence on Organizational Learning Capability. **International Journal of Academic Research**, 3(4), 321-325.
- Ramayah, T., Ahmad, N.H, Hong, T.S. (2012). An Assessment of E-Training Effectiveness in Multinational Companies in Malaysia. **Educational Technology & Society**, 15(2), 125-137.
- Reijers, H.A. and S.L. Mansar, 2005. Best practices in business process redesign: An overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics. **Omega**, 33(4), 283-306.
- Robbins, S. & Judge, T. (2007). **Organizational behavior**. (12th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robert, R. (2007). Role of human resource management in staff retention. **International Journal of Personnel Management**, May.
- Robey, D. & C. Sales (1994) **Designing Organizations**, Burr Ridge Ill: Irwin.
- Rudman, R. (2010). **Human Resources Management in New Zealand**, (5th ed.). Uckland: Prentice Hall.
- Ruël, H. J. M.; Bondarouk, T. V.; Looise, K. J (2004). E-HRM: Innovation or Irritation: An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. **Management Revue**, 15(3), 364- 380.
- Ruel, T. B. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. **The International Journal of Human Resource Management**, 505–514.
- Saberian Fatemeh(2015) The effect of electronic human resources management on quality of services provided by human resources in the insurance industry (Case Study: Iran Insurance company in Tehran city). **International Journal of Scientific Management and Development**, 3(9), 560-567.
- Salavou, H. & Lioukas, S. (2003). Radical product innovations in SMEs: the dominance of entrepreneurial orientation. **Creativity and Innovation Management**, 12(2), 94-108.
- Salimifard, K., M.A. Abbaszadeh and A. Ghorbanpur, 2010. Interpretive structural modeling of critical success factors in banking process re-engineering. **International Review of Business Research Papers**, 6(2), 95-103.
- Sanayei, A. & Mirzaei, A. (2008). Designing A Model For Evaluating The Effectiveness Of E-Hrm (Case Study: Iranian Organizations). **International Journal of Information Science and Technology**, 79-98
- Satti, M. and Irum, S. (2014). The moderating effect of IT capability on the relationship between business process reengineering factors and organizational performance of banks. **European journal of business and management**, 6(37).
- Schermerhorn, Jr., John R. (2004). **Core Concepts of Management**, John Wiley & Sons, Inc.

- Schroeder, R. G., Scudder, G D., Elm, D. R. (1989). Innovation in manufacturing. **Journal of Operations Management**, 8(1), 1-15.
- Schwartz, S.H. (1994) 'Beyond individualism/collectivism, new cultural dimensions of values', in Kim, U., Triandis, H., Kâgitçibasi, Ç., Choi, S-C. and Yoon, G. (Eds.), **Individualism and Collectivism**, Theory, Method and Applications , Cross-Cultural Research and Methodology Series, Sage, London, Vol. XVIII, pp.85–119.
- Senge, P. (1990), The Leader's New Work: Building Learning Organization. **Sloan Management Review**, 32(1), 7-23.
- Senge, P. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, New York: Doubleday..
- Shaw, V., & Darroch, J. (2004). Barriers to internationalization: A study of entrepreneurial new ventures in New Zealand. **Journal of International Entrepreneurship**, 2, 327-343.
- Sheremata, Willow A. (2000). Centrifugal and Centripetal Forces in Radical New Product Development under Time Pressure. **Academy of Management Review**, 25 (April), 389-408.
- Song, M.C., Benedetto, A., Nason, R.W. (2007). Capabilities and financial performance; the moderating effect of strategic type. **J. Of the Acad. Mark. Sci.**, 35, 18-34.
- Sorescu, Alina, Chandy, Rajesh K. and Prabhu, Jaideep C. (2003). Sources and Financial Consequences of Radical Innovation: Insights from Pharmaceuticals. **Journal of Marketing**, 82 (October), 82–102.
- Srivastava, S.K. (2010), Shaping Organization with e-HRM. **International Journal of Innovation, Management and Technology**, 1(1), April, 47-50
- Staudinger, Bettina, Herwig Ostermann and Roland Staudinger (2009). **Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM**, (Pages: 7).
- Stone, D.L., Stone-Romero, E.F., Lukaszewski, K. (2006), Factors Affecting The Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems. **Human Resource Management Review**, 16, 229-244.
- Strohmeier, S. & Kabst, R. (2009). Organizational Adopting of e-HRM in Europe. **Journal of Managerial Psychology**, 24 (6), 482-501.
- Sun, P.Y.T. & Scott, J.L. (2003). Exploring the divide - organizational learning and learning organization. **Learning Organization**, 10(4), 202-215.
- Swaroop, K. R. (2012). E-HRM and how it will reduce the Cost in Organization. **Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review**. 1(4), 133-139.
- Tang, H.K. (1998). An integrative model of innovation in organizations. **Technovation**, 18(5), 297-309.
- Taylor, S. S. (2002). Online: Off course or on track? **Community College Week**, 14(20), 10-12.
- Tempelton, C.F., Lewis, B.R. and Snyder, C.A. (2002), Development of a Organizational Learning Contrast. **Journal of Management Information Systems**, 19(2), 175-218.
- Teng, J.T.C.; Grover, V.; Fiedler, K.D.(1994). Business Process Reengineering: Charting a Strategic Path for the Information Age". **California Management Review** , 36(3), 9-31.
- Thomas, Keith & Stephen, Allen (2006). The learning organization: a meta-analysis of themes in literature. **The Learning Organization**, 13(2), 123–139.
- Torrington, Derek, Hall, Laura and Taylor, Stephen (2005). **Human Resource Management**, (6th ed.). Pearson Education Limited.

- Ulferts, G., Wirtz, P. & Peterson, E. (2009). Strategic human resource planning in academia. **American Journal of Business Education**, 2(7), 1-9.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2004). Capitalizing on capabilities. **Harvard business review**, 119-128.
- Ussahawanitchakit, P. (2008), Organizational Learning Capability, Organizational Commitment, and Organizational Effectiveness: An Empirical Study of Thai Accounting Firms. **International Journal of Business Strategy**, 8(3), 1-12.
- Van de Ven, A H (1986) Central problem s in the management of innovation. **Management Science**, 32(5), 590-607
- Vinuta, V. (2005). E-Recruitment is here to Stay. **Express online Computer**. [online] [cited 2010-03-25].
- Voermansm, M. and Van Veldhoven, M. (2007), Attitude towards e-HRM: An Empirical Study at Philips. **Personnel Review**, 36(6), 887-902.
- Weerawardena, J. (2003). Exploring the role of market learning capability in competitive strategy. **European Journal of Marketing**, 37 (3/4), 407-30.
- Weick, KE. & Westley, F. (1996), Organizational Learning: affirming an oxymoron. In: SR. Clegg, C. Hardy, WR. Nord (Eds.), **Handbook of Organizational Studies**. (pp. 440-458), London, Sage.
- West, M. & Anderson, N. (1996). Innovation in top management teams. **Journal of Applied Psychology**, 81, 680-693.
- Willis, C. (2000). Go for your goals. **Working Woman**, 6-7.
- Winter, SG. 2003 'Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, 24, 991-995.
- Yonca Gürol , R. Aysen Wolff and Esin Ertemsir Berkin (2010). **Encyclopedia of E-Business Development and Management in the Global Economy**, Pages: 11.
- Yonghong, Z., Zigang, Z. & Kaijin, L. (2005). Impact of technological innovation on Growth trajectory of enterprise's technological Capability: A Theoretical Analysis. **Singapore Management Review**, 27(02), 81-104.
- Zafar, J. Shaakat, M. & Mat, N. (2010). An Analysis of E-Human Resource Management Practices:A Case Study of State Bank of Pakistan. **European Journal of Social Sciences**, 15,1, 18-21.
- Zafar. J. (2009). **E-Human Resource Management: A case study of the State Bank in Pakistan**. Unpublished Master Thesis, University Utara Malaysia, Kedah, Malaysia.

قائمة الملاحق

استبانة الدراسة



جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

أخي المدير / أختي المديرية

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى التعرف على " التأثير المعدل لإعادة هندسة عمليات الأعمال بين ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية والقدرات التنظيمية في شركات الطيران في الأردن"، كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت.

ونظراً لكونكم مدراء في الشركة، يُرجى التفضل بملء الاستبانة المرفقة. وذلك بعد قراءة كل فقرات الاستبانة بدقة وتمعن، ثم الإجابة عن القسم الأول المتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية، ثم تعبئة القسم الثاني المتعلق بالاستبانة، وذلك بما يتناسب ورأيك بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب لكل فقرة، شاكراً لكم تعاونكم، علماً بأن الإجابات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام،،،

الباحث

الجزء الأول : المعلومات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (×) في الخانة التي تختارها

1.العمر:

أقل من 25 سنة 25- أقل من 35 سنة

35 - أقل من 45 سنة 45 سنة فأكثر

2.المؤهل العلمي:

بكالوريوس ماجستير دكتوراه

3. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5 أقل من 10 سنوات

10 - أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: فقرات المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

1- الاستقطاب والاختيار الإلكتروني					
ت	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة
1	تستخدم الشركة المواقع الإلكترونية في الإعلان عن الحاجة للمورد البشري				
2	تستخدم الشركة المواقع الإلكترونية في استقبال الطلبات من المتقدمين.				
3	يتم استخدام أنظمة إلكترونية في عملية فرز طلبات التوظيف.				
4	يتم الإعلان عن معايير التقدم للوظيفة من خلال الموقع الإلكتروني .				
5	يتم غربلة الطلبات المتقدمة واختيار الطلبات المطابقة للمواصفات والشروط باستخدام أنظمة تعمل إلكترونياً.				
6	تتم عملية الاختبارات إلكترونياً في عملية التوظيف.				
2- التدريب والتطوير الإلكتروني					
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على الموقع الإلكتروني.				
2	يتم التدريب باستخدام الفيديو وغرف الاتصالات الإلكترونية.				
3	يتم استخدام أنظمة إلكترونية لتعليم الموظفين الجدد بالمهارات لأداء مهامهم.				
4	يتم تقييم نتائج البرامج التدريبية باستخدام أنظمة إلكترونية خاصة.				
5	يتم استخدام أنظمة إلكترونية لمراقبة عملية التدريب.				
3- تقييم الأداء الإلكتروني					
1	يتم تقييم أداء الموظفين من خلال شبكة الإنترنت.				

					2	تتم التغذية الراجعة للموظف من خلال الموقع الإلكتروني
					3	يتم وضع معايير ثابتة لتقييم أداء العاملين إلكترونياً تحد من التدخل البشري.
					4	يتم جمع معلومات باستخدام أنظمة إلكترونية عن مستوى أداء الموظفين لاتخاذ قرارات حول ترفيتهم أو تحديد احتياجاتهم من التدريب.
					5	يتم استخدام أنظمة إلكترونية خاصة لمتابعة الحضور والانصراف للعاملين.
4- التعويضات الإلكترونية						
					1	يستخدم نظام الإلكتروني في تحديد مستحقات العاملين
					2	يتم تحديد القيمة النسبية والتعويضية للوظائف من خلال برامج إلكترونية.
					3	يعمل على تحديد المكافآت والتعويضات للموظفين من خلال برامج إلكترونية
					4	يتم إعلام الموظف عن الحوافز إلكترونياً

الجزء الثالث: فقرات المتغير الوسيط: إعادة هندسة عمليات الأعمال

1- التزام ودعم الإدارة في تطبيق منهج إعادة الهندسة						
ت	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1	تتبنى إدارة الشركة الأفكار الخلاقة وتجعلها موضع التنفيذ .					
2	يوجد إدراك لدى إدارة الشركة حول أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتسعى لمحاولة تطبيقها .					
3	تعمل إدارة الشركة على الاستفادة القصوى من التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .					
4	تدعم الإدارة العمليات الجديدة التي تتخلص من الروتين والأفكار المتقادمة					
5	تدعم الإدارة اللامركزية للقرارات وتفويض السلطة للعاملين					
6	تتبنى الإدارة خطة دائمة لتحسين عملياتها وخدماتها					
7	تسعى إدارة الشركة لاستقطاب الموارد البشرية ذات القدرات العالية					
2- تكنولوجيا المعلومات						
1	يتناسب عدد أجهزة الحاسوب مع طبيعة وحجم عمل الشركة					
2	يوجد شبكة تصل جميع الأجهزة في الشركة بسرعة مناسبة					
3	يوجد أجهزة خادم كافية لتحميل ضغط العمل المحسوب					
4	يتم استخدام برمجيات حديثة لإدارة كافية العمليات الإدارية					
5	ترتبط كافة الأقسام بشبكة واحدة تسهم في مراقبة وضبط سير العمليات اليومية					
6	يوجد شبكة انترانت في الشركة متاحة للموظفين والمدراء					
7	تمتلك الشركة قاعدة بيانات تساعد في ابتكار حلول لكثير من المشكلات الإدارية					
3- تمكين العاملين						
1	يوجد حرية للعاملين في اتخاذ القرارات اليومية					
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري					
3	يوجد تشجيع من الشركة نحو بناء فرق العمل المدارة ذاتياً					
4	تعمل إدارة الشركة على زيادة الميزانية المخصصة للتدريب والتطوير					
5	ينوفر لدى الشركة لامركزية بالعمليات وتفويض للسلطات في أداء المهام					
6	يتوفر لدى الشركة الأدوات اللازمة لتمكين العاملين والقيام بأعمالهم بشكل مناسب					
4- إعادة بناء الهيكل التنظيمي						
1	تعمل الشركة على التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي إلي هياكل تنظيمية أكثر مرونة					

					2	يدعم الهيكل التنظيمي إمكانية إعادة هندسة العملية والتطوير في الشركة
					3	يتسم الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصالات الإدارية بين كافة المستويات الإدارية المختلفة بالشركة
					4	يدعم الهيكل التنظيمي إعادة توزيع بعض الوظائف الفرعية في وظيفة واحدة
					5	يدعم الهيكل التنظيمي توزيع الصلاحيات والمهام بسرعة
					6	تتضمن الهياكل التنظيمية للشركة برامج وأسس واضحة للحوافز والترقيات لتشجيع الإبداع والتميز

الجزء الرابع: فقرات المتغير التابع: القدرات التنظيمية

1- قدرات التعلم التنظيمي						
ت	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1	تسعى الشركة لتحويل المعرفة الضمنية للموظفين إلى معرفة صريحة					
2	تشجع إدارة الشركة أسلوب بناء فريق لتوليد أفكار إبداعية					
3	يوجد لدى الشركة برامج لاسترجاع المعرفة المخزونة لديها					
4	تعمل الشركة على تشكيل وحدات متخصصة للتعلم المعرفي من بيئة العمل					
5	تثبت الشركة التعديلات في العمل وتحفظها وتبقيها جاهزة لاتخاذ القرارات وتفعيل عملية التعلم التنظيمي					
6	يناقش الموظفون الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها					
2- قدرات الإبداع التنظيمي						
1	تعمل الشركات على تحسين خدماتها بالاعتماد على خبرات الموظفين لديها					
2	تقوم الشركة بتصميم عمليات مبتكرة تتناسب وحاجة العملاء					
3	تتبع الشركة الأساليب العلمية لتصميم العمليات باستخدام التكنولوجيا					
4	تؤمن الشركة بأهمية الإبداع التنظيمي بعدا تنافسيا لها					
5	تسعى الشركة إلى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكار					
6	تسعى الشركة لجذب الأفراد الموهبين للعمل لديها					