



جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

التأثير المعدل لقدرات ذكاء الأعمال بين ممارسات إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية والبراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت

The Moderating Effect of Business Intelligence Capabilities between

E-Human Resources Management Practices and Organizational

Ambidexterity in Kuwait communication companies

إعداد الطالب

عبدالله باتل عبدالله المعصب

الرقم الجامعي (١٦٢٠٥٠٢٠٣٢)

إشراف

الأستاذ الدكتور سليمان ابراهيم الحوري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الصيفي ٢٠١٧/٢٠١٨

التفويض

أنا عبدالله باتل عبدالله المعصب، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من

رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

التوقيع

التاريخ : / / ٢٠١٨ م

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب : عبدالله باتل عبدالله المعصب الرقم الجامعي: ١٦٢٠٥٠٢٠٣٢

التخصص : إدارة الأعمال الكلية : المال والأعمال

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

" التأثير المعدل لقدرات ذكاء الأعمال بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والبراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت "

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، وتأسسياً على ما تقدم فإنني أتحمل 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 .

توقيع الطالب التاريخ / / ٢٠١٨م

قرار لجنة المناقشة

التأثير المعدل لقدرات ذكاء الأعمال بين ممارسات إدارة الموارد البشرية
الإلكترونية والبراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت
The Moderating Effect of Business Intelligence Capabilities between E-
Human Resources Management Practices and Organizational
Ambidexterity in Kuwait communication companies

نوقشت وأجيزت بتاريخ 26/7/2018م

إعداد

عبدالله باطل عبدالله المعصب

إشراف

الاستاذ الدكتور سليمان ابراهيم الحوري

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....	مشرفاً ورئيساً	الأستاذ الدكتور سليمان ابراهيم الحوري
.....	عضواً	الدكتور مرعي حسن بني خالد
.....	عضواً	الدكتور رياض أحمد أبا زيد
.....	عضواً خارجياً	الدكتور عبدالله أحمد الشورى

الإهداء

الى

والذي الذي افنى حياته كي اكون

الى.....

والدتي منبع الدفئ والحنان الذي لا ينضب

اليها..... ادعو

" وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

سورة الاسراء

الاية (٢٤)

الى اخوتي.....اخواتي

ذخري وسندي في الحياة

اليهم جميعا اهدي 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 افكارها، مدة اشرافه، حتى خرجت نبتة طيبة بفضله 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 المال والأعمال بجامعة آل البيت.

والله ولي التوفيق

الباحث

قائمة المحتويات

ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	الملخص بالعربية
س	ABSTRACT
١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
١	مقدمة
٣	مشكلة الدراسة
٤	أهمية الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٦	أ نموذج الدراسة
٦	فرضيات الدراسة
٧	التعريفات الإجرائية
١٢	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
١٢	مقدمة
١٢	المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
٤١	المبحث الثاني: البراعة التنظيمية
٥٠	المبحث الثالث: قدرات ذكاء الأعمال
٦٢	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
٧٣	الفصل الثالث الطريقة والاجراءات
٧٣	١-٣ مقدمة
٧٣	٢-٣ منهج الدراسة:

٧٣	٣-٣ مجتمع الدراسة:
٧٧	٤-٣ أدوات ومصادر الحصول على معلومات وبيانات الدراسة
٧٨	٥-٣ أداة الدراسة
٧٩	٦-٣ صدق أداة الدراسة وثباتها
٨١	٧-٣ الأساليب الإحصائية
٨٢	٨-٣ التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي
٨٥	الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار الفرضيات
٨٥	١-٤ تحليل بيانات الدراسة الوصفية في شركات الاتصالات في الكويت
١١٢	٢-٤ تحليل مدى ملاءمة البيانات لإختبار فرضيات الدراسة
١١٤	٣-٤ اختبار فرضيات الدراسة
١٣٢	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
١٣٢	١-٥ مناقشة النتائج
١٣٢	١-١-٥ النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
١٣٢	١-١-١-٥ النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لابعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
١٣٥	٢-١-١-٥ النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لممارسات قدرات ذكاء الأعمال
١٣٧	٣-١-١-٥ النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للبراعة التنظيمية
١٣٨	٢-٥ النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
١٤٢	٣-٥ التوصيات
١٤٣	قائمة المراجع
١٤٣	أولاً- المراجع العربية
١٤٥	ثانياً- المراجع الانجليزية
١٦٤	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
١ - ٣	توزع أفراد مجتمع الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية والديمغرافية	٤٤
٢ - ٣	ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد أداة الدراسة	٤٦
٣ - ٣	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	٤٨
١ - ٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركات الاتصالات في الكويت	٤٩
٢ - ٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاستقطاب الإلكتروني في شركات الاتصالات في الكويت	٥٠
٣ - ٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التدريب الإلكتروني في شركات الاتصالات في الكويت	٥١
٤ - ٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تقييم الأداء الإلكتروني في شركات الاتصالات في الكويت	٥٢
٥ - ٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد نظام التعويضات الإلكتروني في شركات الاتصالات في الكويت	٥٣
٦ - ٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت	٥٤
٧ - ٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد استكشاف الفرص في شركات الاتصالات في الكويت	٥٤

٥٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء استغلال الفرص في شركات الاتصالات في الكويت	٨ - ٤
٥٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى قدرات ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت	٩ - ٤
٥٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تكنولوجيا ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت	١٠ - ٤
٥٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء ثقافة ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت	١١ - ٤
٥٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء هيكلية ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت	١٢ - ٤
٦١	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الإلتواء	١٣ - ٤
٦٢	نتائج اختبار تحليل التباين والانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت	١٤ - ٤
٦٤	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت	١٥ - ٤

٦٥	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ذكاء الأعمال في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت	٤ - ١٦
٦٩	الموارد البشرية الإلكترونية في البراعة التنظيمية بوجود ذكاء الأعمال كمتغير معدل في شركات الاتصالات في الكويت	٤ - ١٧

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
٤	أنموذج الدراسة	١ - ١
٣٠	معمارية ذكاء الأعمال	١-٢
٦٣	اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البراعة التنظيمية	١ - ٤
٦٥	اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ذكاء الأعمال	٢ - ٤
٦٦	اثر قدرات ذكاء الأعمال في البراعة التنظيمية	٣ - ٤
٧٠	نتائج اختبار تحليل المسار للأثر المباشر وغير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البراعة التنظيمية بوجود ذكاء الأعمال كمتغير معدل في شركات الاتصالات في الكويت	٤ - ٤

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم
٨٦	أداة الدراسة (الاستبانة)	١
٩٠	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	٢

التأثير المعدل لقدرات ذكاء الأعمال بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

والبراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت

إعداد

عبدالله باطل عبدالله المعصب

إشراف

الاستاذ الدكتور سليمان ابراهيم الحوري

الملخص بالعربية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البراعة التنظيمية من خلال قدرات ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين نوابهم ورؤساء الاقسام في هذه الشركات وبلغ عددهم (١٢١) مبحوثاً، وتم استخدام اسلوب المسح الشامل كعينة للدراسة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطورت استبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من (٥٤) فقرة. واستخدمت العديد من الأساليب الإحصائية منها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار t لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات ذكاء الأعمال في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت، ووجود تأثير ذي

دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في قدرات ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البراعة التنظيمية من خلال قدرات ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، البراعة التنظيمية، قدرات ذكاء الأعمال، شركات الاتصالات في الكويت.

The Moderating Effect of Business Intelligence
Capabilities between E-Human Resources
Management Practices and Organizational
Ambidexterity at Kuwait communication companies

Prepared by

Abdallah Battel Almeaseb

Supervision

Prof. Dr Sulieman Iraheem Al-hawary

ABSTRACT

The study aimed to measure the impact of electronic human resources management practices on organizational ambidexterity through of business intelligence capabilities in communications companies in Kuwait. The study population consisted of all employees in communications companies in Kuwait. The unit of analysis included on survey sample that estimated (١٢١) respondents.

The descriptive analytical method was used through a questionnaire that used as a tool for data collection developed at the hands of elite researchers and writers in the field of the study variables and which consisted of (٥٤) items. A number of statistical tools and methods were used such as Mean, Standard Deviation, One sample T-test, Multiple Regression, and Path analysis.

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

There was a significant impact of e-human resources management practices on organizational ambidexterity in communications companies in Kuwait, there was a significant impact of on business intelligence capabilities in communications companies in Kuwait, there was a significant impact of e-human resources management practices on business intelligence capabilities in communications companies in Kuwait, there was a significant impact of e-human resources management practices on organizational ambidexterity through of business intelligence capabilities in communications companies in Kuwait.

Key words: E-lectronic Human Resources Management Practices, Organizational Ambidexterity Business Intelligence Capabilities, Communications Companies, Kuwait State.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من اهم وظائف المنظمات، حيث تقوم بالعديد من المهام والأنشطة والوظائف التي من شأنها توفير الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة والمناسبة لاحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية والتي يفترض أن تكون قادرة على المساهمة في تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفاعلية. وفي أيامنا هذه المنظمات تواجه العديد من التحديات مثل العولمة، وسلسلة القيمة للتنافسية وتغيير التكنولوجيا، وكل ذلك نتيجة نشوء التكنولوجيا المعتمدة على المواقع على شبكة الإنترنت، مما ساعد في ظهور مفهوم جديد من إدارة الموارد البشرية، في مجال الموارد البشرية. وفي ظل التقدم التكنولوجي الكبير الذي شهده عالم الأعمال في العقود الأخيرة أصبحت المنظمات تعمل في بيئة من المنافسة الشديدة وظروف عدم التأكد التي قادت بدورها هذه المنظمات إلى البحث بشكل أكبر في طرق التعامل مع هذه الظروف وطرق التعرف إلى قدرات المنافسين وحاجة الأسواق، لذا فقد استفادت هذه المنظمات من الثورة التكنولوجية في تسخير ممارسات وأنشطة الموارد البشرية بحيث جعلتها تمارس إلكترونياً، وكان من اهم هذه الممارسات الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات .

وقد اشار (Marchese & Dollar (٢٠١٥ إلى حاجة الشركات إلى نوع من

التميز في البراعة التنظيمية من خلال الاستكشاف والاستغلال للفرص في وقت واحد

في سياق عمليات التعلم للشركة، على الرغم من أن هناك إجماع عام على أن الشركات مطلوب منها ممارسة الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد للأداء على المدى القصير والبقاء على المدى الطويل (Birkinshaw, ٢٠١٣; O’Rielly & Tushman, ٢٠١٣)؛ وهناك إجماع ضئيل حول كيفية ممارسة البراعة التنظيمية من خلال ممارسات البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال للفرص) بشكل واضح في الشركة. كما ان نظام التشغيل الحيوي للشركة، وممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال ما تسخره من قدرات تنظيمية ومنها قدرات ذكاء الأعمال هي المسؤولة عن ما يصل إلى ٩٠٪ من قاعدة التكلفة للشركة (IMA, ٢٠٠٨)، وهذا ما تسمح بتوفيره التكنولوجيات والممارسات الجديدة التي توفر هيكلية ذكاء الأعمال والتحسينات (ممارسات البراعة التنظيمية: الاستكشاف والاستغلال للفرص) (Marchese & Dollar, ٢٠١٥).

لذا حاولت العديد من المنظمات ان تسخر العديد من الأساليب لتحقيق تفوقها الاستراتيجي نتيجة التقدم التكنولوجي الهائل في سبيل الوصول إلى النجاح الاستراتيجي على مستوى الصناعة والسوق معا، ومن هذه الأساليب تسخير قدرات ذكاء الأعمال من خلال التركيز على نشر تكنولوجيا ذكاء الأعمال وثقافة ذكاء الأعمال وإيجاد هيكل تكنولوجي بين الدوائر والاقسام المختلفة، بحيث يكون هذا الاسلوب أداة مساعدة في الوصول إلى تحقيق البراعة التنظيمية على مستوى المنظمة والسوق والصناعة. ومن هنا جاءت فكرة الباحث بأن يقوم بعمل دراسة تحاول التعرف على اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية بوجود قدرات ذكاء الأعمال كمتغير معدل لدى العاملين في شركات الاتصالات في الكويت.

مشكلة الدراسة

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية :

السؤال الاول: ما مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الكويت؟

السؤال الثاني : ما مستوى البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت؟

السؤال الثالث: ما مستوى قدرات ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت؟

السؤال الرابع: هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات) في

البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت؟

السؤال الخامس: هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات) في

قدرات ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت؟

السؤال السادس: هل تؤثر قدرات ذكاء الأعمال بأبعادها (تكنولوجيا ذكاء الأعمال، وثقافة ذكاء الأعمال، وهيكلية ذكاء الأعمال) في البراعة التنظيمية في شركات

الاتصالات في الكويت؟

السؤال السابع : هل تعدل قدرات ذكاء الأعمال من اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت؟

حيث يجاب على الاسئلة الثلاث الاولى من خلال أساليب الاحصائ الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة من حيث الأهمية) اما الاسئلة الاربعة الباقية فيجاب عليها من خلال أساليب الاحصاء الاستدلالي عن طريق اختبار الفرضيات.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الهام الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تقدم واستمرار الشركات، مما يعزز البراعة التنظيمية. وانطلاقاً من المفهوم النظري الحديث لإدارة الموارد البشرية والمركّز إلى قدرته في تعزيز البراعة التنظيمية للشركات المعاصرة مما يجعلها قادرة على وضع نفسها على المسار الصحيح، لذا فإن أهمية دراسة هذه المفاهيم يمثل ضرورة تحتمها المنافسة من عدة جوانب تمثلت في التالي:

يعتبر الموضوع الذي تناولته هذه الدراسة حيث في ادبيات الإدارة العربية بشكل عام والإدارة الكويتية بشكل خاص وبكافة متغيراته، إضافة قلة الدراسات المتعلقة بالموضوع لذا تشكل الدراسة حجر اساس للباحثين انطلاقاً منها. كما ان الموارد البشرية في مجال الاتصالات تحتاج إلى تقوية مراكزها التنافسية مما يحتم عليها الارتكاز إلى تكنولوجيا المعلومات، وهذا بطبيعة الحال يجعلها ذات تنافسية عالية في خلق القيمة وتطويرها لدى العاملين بما يعزز مركزها التنافسي من خلال براعتها التنظيمية. كما تتبع أهمية الدراسة من التوصيات العملية التي سوف تنتج عن الدراسة لأصحاب القرار في هذه الشركات للاستفادة منها في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية من خلال تسخير قدرات ذكاء الأعمال. كما تعتبر هذه الدراسة -على حد علم الباحث- من الدراسات الأولى في الكويت التي ستبحث في هذه المتغيرات، حيث تعتبر حجر الاساس للباحثين الاخرين للانطلاق منها وربطها بمتغيرات جديدة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف إلى مايلي:

تحليل دور إدارة الموارد البشرية وكل بعد من أبعاده في البراعة التنظيمية (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص) بالاعتماد على قدرات ذكاء الأعمال كمتغير معدل. وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف التالية :-

١- مستوى تطبيق المبحوثين لممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاده في شركات الاتصالات في الكويت

٢- مستوى ادراك المبحوثين لمفهوم البراعة التنظيمية وأبعاده في شركات الاتصالات في الكويت

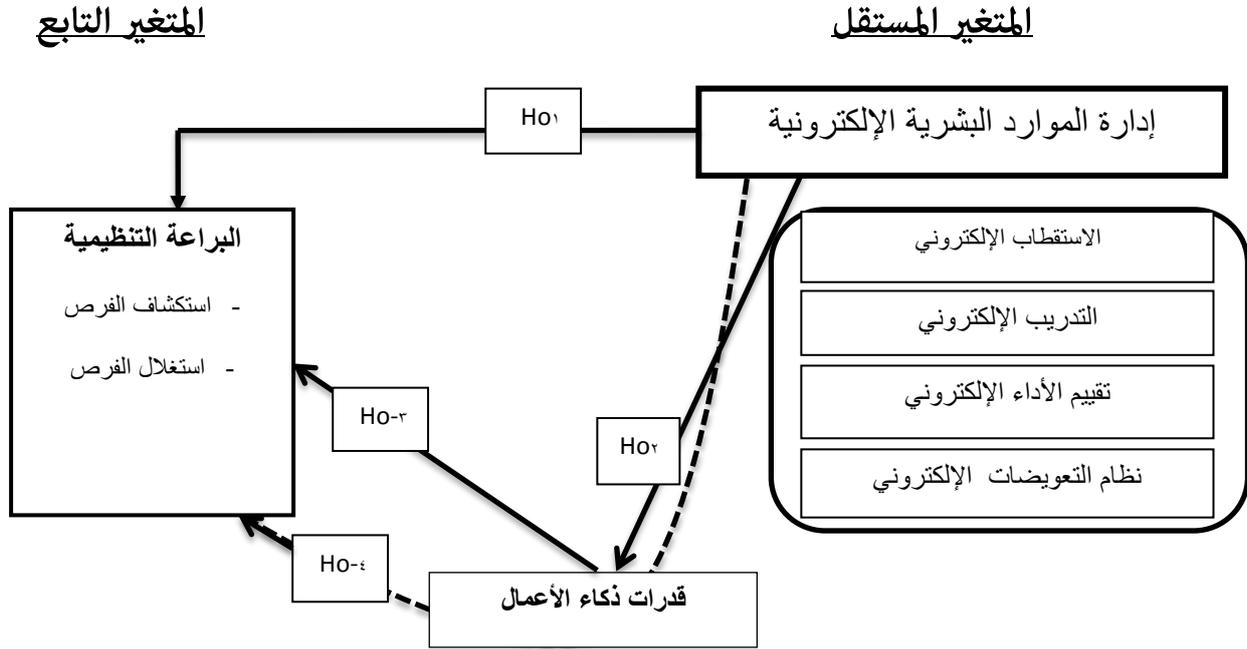
٣- مستوى قدرات ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت

٤- التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات) في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت

٥- التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات) قدرات ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت

٦- التعرف على اثر قدرات ذكاء الأعمال بأبعاده (تكنولوجيا ذكاء الأعمال، وثقافة ذكاء الأعمال، وهيكلية ذكاء الأعمال) في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت

أموذج الدراسة



شكل رقم (١) نموذج الدراسة

*المصدر: اعداد الباحث معتمدا دراسات: المتغير المستقل (Charlotta, ٢٠١٢) .

المتغير التابع (Simsek, ٢٠٠٩; Wulf, et al, ٢٠١٠) والمتغير المعدل (Sangari &

(Razmi, ٢٠١٥; Ramakrishnan et al., ٢٠١٦

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى Ho₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0,05$) لممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية (الاستقطاب الإلكتروني،

والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام التعويضات الإلكتروني) في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات الكويتية.

الفرضية الرئيسة 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 التعويضات الإلكتروني) في قدرات ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات الكويتية..

الفرضية الرئيسة الثالثة Ho₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لقدرات ذكاء الأعمال بأبعادها (تكنولوجيا ذكاء الأعمال، وثقافة ذكاء الأعمال، وهيكلية ذكاء الأعمال) في البراعة التنظيمية في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات الكويتية.

الفرضية الرئيسة الرابعة Ho₄: 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 التعويضات الإلكتروني) في البراعة التنظيمية بوجود قدرات ذكاء الأعمال كمتغير معدل في شركات الاتصالات الكويتية.

التعريفات الإجرائية

ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: وسيلة لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية والسياسات والممارسات في المنظمات من خلال استخدام قنوات الإنترنت والاستفادة الكاملة منها. وهي تفيد في تخطيط وتنفيذ وتطبيق تكنولوجيا

المعلومات باعتماد الشبكات لتحقيق الدعم بين الجهات الفاعلة، الفردية او 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 وتقيسه الفقرات من (١-٢٣). ويشتمل على الأبعاد التالية:

الاستقطاب الإلكتروني: ويشير إلى استخدام الإنترنت في تحديد وجذب الموظفين المحتملين وعمليات الاعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال الإنترنت وتوفير المعلومات عن الوظائف من خلال الإنترنت أيضا لطالبي هذه المعلومات وتقيسها الفقرات من (١-٦) في أداة الدراسة.

التدريب الإلكتروني: ويشير إلى التدريب الذي يتم من خلال الإنترنت، وهذا يقتضي بطبيعة الحال استخدام الحاسوب وتقنياته المتنوعة ووسائطه المتعددة وإمكانياته الهائلة، كما يتضمن استخدام الإنترنت كوسط (بيئة) للتدريب، يتم من خلاله التفاعل بين المدرب والمتدربين؛ ولهذا يتم التدريب من خلال البرامج التدريبية المحوسبة، ومن مصادر متعددة. ويتم التواصل بين المدرب والمتدربين الإلكتروني عبر الإنترنت وتقيسها الفقرات من (٧-١٢) في أداة الدراسة.

تقييم الالاء الالكروني: هو نظام الكروني محوسب على شبكة الانترنت، يمكن الدخول له بالرقم الوظيفي وكلمة السر الخاصة بكل موظف في المؤسسة وهو ليس أداة لقياس الأداء فقط فعملية التقييم تبدأ مع بداية العام ويتم فيها التركيز على الأهداف وتقييمها وقياس ما تحقق منها، وتشتمل هذه العملية أيضاً على مراجعة للأهداف قبل نهاية العام وتقيسها الفقرات من (١٣-١٧) في أداة الدراسة.

نظام التعويضات الالكروني: صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي تهدف إلى تعويض الأفراد، على نحو منصف وباستمرار وفقاً لقيمتها للمنظمة من خلال الوسائل الالكرونية في المنظمة وتشمل أربعة مكونات هي (مستوى الرواتب، إضافات على الرواتب، هيكل الرواتب، مزايا ومنافع العمل) وتقيسها الفقرات من (١٨-٢٣) في أداة الدراسة.

البراعة التنظيمية: قدرة المنظمة على إدارة متطلبات الأعمال الحالية بكفاءة، وفي الوقت نفسه تكون متكيفة مع التغيرات البيئية. من خلال قدرتها على استخدام عدة هياكل مختلفة بشكل متزامن وتقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة (٢٤-٣٥) ويشتمل على الأبعاد:

استكشاف الفرص: يرتبط الاستكشاف بمصطلحات البحث، والتباين، والمخاطرة، والتجريب، والتشغيل، والمرونة، واكتشاف الإبداع). ويشير إلى التعلم المكتسب بالعمليات والاختلافات المنسقة والتجارب المخططة لها في المؤسسات وتقيسها الفقرات من (٢٤-٢٩) في أداة الدراسة.

استغلال الفرص: ويشير إلى التعلم المكتسب عن طريق البحث العلمي، والتحسين التجريبي، والتجديد، وإعادة استخدام الإجراءات القائمة وإعادة استخدام المعرفة القائمة دون أي تعلم إضافي ويشير أيضاً إلى استمرارية الاستفادة خطوة بخطوة وبشكل تدريجي مما تمتلكه المنظمات بشكل فعلي وتقيسها الفقرات من (٣٠-٣٥) في أداة الدراسة.

قدرات ذكاء الأعمال: يشير ذكاء الأعمال إلى مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تساعد على تحويل كمية كبيرة من البيانات من مصادر متباينة إلى معلومات ذات مغزى لدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء التنظيمي. وتقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة (٣٦-٥٤) ويشتمل على الأبعاد:

تكنولوجيا ذكاء الأعمال: وتشير إلى درجة ومدى الجاهزية والاستعداد التكنولوجي لتبني ذكاء الأعمال في المنظمة، مثل نظم الاتصالات، ونماذج نظم ذكاء الأعمال، ونظم المعلومات الرابطة التي تساعد في الربط والدمج وتدفع البيانات والذكاء عبر فرق العمل وأجزاء المنظمة جاعلة منظم بطريقة سلسلة وخدمة لاتخاذ الهيكل التنظيمي هيكل القرارات. ويمكن أن يشمل البعد التكنولوجي أيضاً ذكاء الأعمال، والتعاون، والتعلم التفاعلي، والاكتشاف، ورسم الخرائط، وإدراك الفرص وتوليدها، فضلاً عن الجوانب المتعلقة بالأمن والخصوصية للبيانات والتحليلات وتقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة (٣٦-٤٢)

ثقافة ذكاء الأعمال: ثقافة ذكاء الأعمال تسهل قدرة المنظمة على إدارة البيانات والمعرفة والاستخبارات التنظيمية. ويعد التفاعل بين الأفراد والجماعات الأساس

لخلق أفكار وابداع جديد، وبالتالي فإن وجود وترسيخ ثقافة أكثر تفاعلية وتعاونية كفيل بتحويل البيانات و/أو المعلومات الضمنية الواقعية إلى ذكاء أكثر وضوحاً، ونقله من الفرد إلى المستوى التنظيمي. ويمكن للموظفين في مثل هذا الربط الثقافي داخل المنظمة تطوير قدرة التنظيم الذاتية لمعارف وممارسات الموظفين ليجاد حلول للمشاكل الجديدة أو القائمة، وبالتالي تعزيز الأنشطة المبتكرة. وتقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة (٤٣-٤٦)

هيكلية ذكاء الأعمال: يشير العنصر الهيكلي في البنية التحتية لذكاء الأعمال إلى التصميم التنظيمي المعياري الذي يساعد على تسهيل الهندسة التقنية والوظائف والابداعات اللاحقة ذات الصلة بذكاء الأعمال، وفي كثير من الأحيان تمثل الهياكل التنظيمية هياكل منطقية تشمل الوظائف أو الوحدات والشعب داخل المنظمة. وتقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة (٤٧-٥٤)

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يستعرض هذا الفصل الأعمال الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية وذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية التي تم تحديدها في النموذج الافتراضي للدراسة حيث سيتم التعامل مع المتغيرات على وفق الجانب النظري والمفاهيمي، وتضمن نقد كلما دعت ضرورة الدراسة لذلك، وأخيراً، تم تحديد الفجوة البحثية في الأدبيات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة. لذا سيغطي هذا الفصل مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة المتمثلة بممارسات الموارد البشرية واثرها في قدرات ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية وسيتم التوصل إلى جوانب مختلفة لنتائج البحوث من خلال وصف كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية في البراعة التنظيمية من خلال قدرات ذكاء الأعمال داخل الشركة .

المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

التطور التاريخي ومفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

من الخطوات الأولى لفريدريك تايلور، جاءت إدارة الموارد البشرية من خلال التأثيرات من علم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي ونظرية اقتصاديات العمل (Mahoney & Deckop, ١٩٨٦). وقد أثارت دراسات هوثورن في الثلاثينيات من القرن الماضي الاهتمام بكيفية جعل الوظائف وأماكن العمل تحفيزية وكيفية تعزيز

التزام الموظفين. خلال عصر العلاقات الصناعية، حيث تم تجميع الأنشطة التنظيمية التي تركز على الأفراد والموظفين معا تحت اسم إدارة شؤون الموظفين. وهنا، كان لكل نشاط هدف واضح يستند إلى نموذج نظري محدد واحد مرتبط بمشكلة متميزة؛ ومع ذلك، لم يتم بعد تحديد الهدف العام لإدارة شؤون الأفراد. وعلاوة على ذلك، كان هناك تحول في التركيز الذي أدى إلى التحول من إدارة شؤون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية. ولم يكن هدف الفهم والإنجاز هو الأداء الوظيفي الفردي بل بالأحرى الفعالية التنظيمية الشاملة، وفي الستينيات، تحولت كل من الممارسة وتصميم وإدارة الأنشطة إلى إدارة الموارد البشرية لتحقيق تكنولوجيا ذكاء الأعمال. ان التحول من إدارة شؤون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية، يدل على طريقة جديدة للتفكير في الموظفين؛ فقد اعتبرت الآن موارد اصولية في المنظمة توظف وتحتاج إلى إدارة مشتركة مع الموارد الأخرى من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية. وبالإضافة إلى ذلك، بدأ المرء يرى رؤية استراتيجية أكثر للأنشطة أو الممارسات ككل، حيث أصبح الهدف العام لإدارة الموارد البشرية أكثر وضوحاً واسترشاداً بالفعالية التنظيمية. في السابق كانت إدارة شؤون الموظفين تتكون من الأنشطة التي تعتبر حلول لمشاكل مختلفة ومحددة، مثل دوران، التغيب، والرضا الوظيفي (Boxall & Purcell, ٢٠٠٣).

غير أن التطورات التي حدثت في الثمانينات حولت التركيز من حل المشاكل إلى تقييم النتائج التنظيمية. وكان هناك تركيز متزايد على ترجمة مقاييس الموارد البشرية التقليدية مثل دوران العمل والأداء الوظيفي وفعالية التدريب في التدابير التنظيمية

ذات الصلة للتكلفة والأرباح - وبالتالي ربط إدارة الموارد البشرية بالنتائج التنظيمية. هذه الطريقة الجديدة في التفكير في إدارة موظفي المنظمات تعني ولادة حقل بحث جديد، وهو مجال بحثي يركز على الكشف عن إمكانيات إدارة الموارد البشرية (Boxall & Purcell, ٢٠٠٣).

في عام ١٩٨٧، قدم نهج إدارة الموارد البشرية كنهج جديد لإدارة شؤون الموظفين، حيث تميز عن الطرق التقليدية لإدارة شؤون الموظفين. وشمل ذلك مشاركة أكبر من المديرين التنفيذيين والمواءمة الاستراتيجية مع الشركة ككل. وعلاوة على ذلك، شدد النهج الجديد على مساهمة إدارة الموارد البشرية في هيكلية ذكاء الأعمال والجودة والالتزام بالموظفين، الأمر الذي سيؤثر بدوره على غياب الموظفين ودورائهم وأداء عملهم بشكل إيجابي، وسرعان ما اعترف كل من الممارسين والأكاديميين بهذا الافتراض، مما أسهم في انفجار البحث وإعادة تسمية الوظائف والإدارات التي أعقبت ذلك (Boxall & Macky, ٢٠٠٧).

ومع ذلك، فإن الكثير من الاهتمام في ممارسات الموارد البشرية ينبع من ارتفاع نظم الإنتاج اليابانية عالية الجودة في اليعينيات والثمانينيات (Boxall & Purcell, ٢٠٠٣)، في مواجهة المنافسين الذين كانوا يرفعون جودة المنتج في الوقت نفسه، وخفض تكاليف الإنتاج، وتحسين معدلات الابتكار، واختفت بعض عناصر التصنيع الغربي ببساطة، بينما سرعان ما تعلم البعض الآخر أنهم لا يستطيعون الاعتماد فقط على مهاراتهم التسويقية (Boxall & Macky, ٢٠٠٧). ومن أجل البقاء على قيد الحياة اضطروا إلى التغيير والبحث عن سبل جديدة لتحقيق الميزة التنافسية. وشمل ذلك

زيادة التركيز على العمليات الداخلية واعتماد المبادئ اليابانية المرنة. وهذا يعني الابتعاد عن نظم العمل التي تركز على درجة قليلة من التقدير، والتي تركز على التحكم المرتبطة بإدارة العمليات في فورد Fordist operations management التي زادت من مشاركة العاملين في الإنتاج ورفعت المهارات والحوافز (Boxall & Macky, ٢٠٠٧).

وعندما تم تقديم إدارة الموارد البشرية في الثمانينيات من القرن الماضي، تم التمييز بين نماذج مرنة وأخرى جامدة من إدارة الموارد البشرية. وتتميز النسخة الجامدة، التي غالباً ما يشار إليها باسم نهج ميشيغان (Fombrun et al. ١٩٨٤)، بأنها مفيدة لموظفيها، وتركز على الاستفادة القصوى منها بطريقة حسابية تقريبا، ومن ناحية أخرى، فإن النموذج المرن من إدارة الموارد البشرية، التي يشار إليها غالباً باسم نهج هارفارد (Beer et al., ١٩٨٥)، تتميز بنهج أكثر إنسانية للموظفين، حيث ينصب التركيز على تطوير إمكانات الموظفين والموارد في مصلحة كل من صاحب العمل والموظفين. بالإضافة إلى تعزيز مهارات الموظفين وقدراتهم، وممارسات الموارد البشرية في هذا النهج مرنة ويهدف إلى إيجاد الموظفين الملتزمين والمشاركة مع قوة العلاقات النفسية مع المنظمات. وقد ركزت معظم البحوث على أداء إدارة الموارد البشرية على نهج إدارة الموارد البشرية المرنة.

ويظهر التباين بين النهج المرن، والتنموي، والنهج الجامد، واستخدام Walton's (١٩٨٥) للتمييز بين استراتيجيات الالتزام واستراتيجيات الرقابة في إدارة شؤون الموظفين. آرثر Arthur (١٩٩٢) كان واحداً من أول من طبق اقتراح Walton's للتمييز بين الالتزام العالي والرقابة المباشرة في مجال البحوث في إدارة

الموارد البشرية. وقد وجد في دراسته العديد من نظم الموارد البشرية المختلفة في مصانع الصلب التي قام باختبارها والتي تم تصنيفها إلى نوعين منفصلين من الأنظمة: أحدهما تميز بالرقابة والآخر بالالتزام. وأشار Arthur (١٩٩٢) إلى أن أنظمة الرقابة التي تركز على الكفاءة والتكاليف، حيث كان خفض تكاليف الأجور المباشرة هو القضية المركزية. ومن ناحية أخرى، اتسم نظام الموارد البشرية الموجه نحو الالتزام بجهود تطوير العلاقات النفسية بين الموظفين والمنظمة بالتطوير والتمكين والأجور الثابتة التنافسية. وقد لاحظت الدراسات اللاحقة، التزام العديد من الشركات تعمل على تصميم، وتطبيق نظم الموارد البشرية، والتي تشبه إلى حد ما ما أشار إليه Arthur من حيث التزام نظام الموارد البشرية. وقد تم تسمية أنظمة الموارد البشرية هذه بأنظمة العمل عالية الأداء أو أنظمة العمل ذات الارتفاع العالي، وأنظمة العمل ذات الالتزام العالي. ويلاحظ ان ما هو شائع لهذه الأنظمة من الموارد البشرية، هو أنها جميعا تشمل الممارسات والأنشطة الرامية إلى توليد دوافع لدى الموارد البشرية وملتزمة من خلال إشراكهم والمشاركة في المنظمة التي يعملون. وهي تهدف إلى استحضار التزام حتى يكون السلوك منظم في المقام الأول بدلا من أن يسيطر عليه جزاءات أو ضغوط خارجية أخرى (Wood, ١٩٩٦).

وعادة ما تشتمل هذه النظم على شكل من أشكال الأجور ذات الصلة بالأداء، وهو ما يتناقض مع أنظمة Arthur (١٩٩٢) الأصلية القائمة على الالتزام. ومع ذلك، فإنها تعد أحد الأفكار الرئيسة التي لا تزال لتعزيز مواقف وسلوك الموظفين من أجل

تحسين الأداء، وفي محاولة نوعية للحصول على ما يميز التزام إدارة الموارد البشرية على أساس وكيف يحقق الموظفين تجربة ذلك، اكتشف Lowe and Oliver (1991) ممارسات الموارد البشرية أو الثقافات لشركتين المعروفة بانها منظمات ذات التزام عالي، حيث لوحظ على خصائص بانها ذات طابع غير رسمي، وتعمل باللامركزية والتمكين، والعمل الجماعي، وإجراءات التعيين والاختيار الواسعة النطاق، والاتصال المتبادل.

وعند التحقيق في الصلة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، حظي نهج الالتزام المرن بأكثر قدر من الاهتمام حتى الآن، ويمكن للموارد البشرية للمنظمة أن تدار بعدد من الطرق اعتمادا على ممارسات الموارد البشرية في المنظمة، حيث قام Huang (2001) بالتحقيق في آثار الجمع بين استراتيجيات الأعمال المختلفة مع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المختلفة. وشملت الدراسة استخدام إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تتميز بالتوظيف الخارجي بناء على قدرة الموظفين الجدد على بدء عملهم على الفور والتقليل من نفقات التدريب والمحتوى الوظيفي المحدد الذي يركز على التخصص وتقييمات الأداء قصيرة الأجل والرواتب على أساس الأسهم الخارجية مع عدد قليل جدا لنظم الحوافز النقدية. ويمكن اعتبار هذه الاستراتيجية في استخدام إدارة الموارد البشرية نسخة أصعب من ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية. وأشارت الدراسة إلى أن استراتيجية تيسير إدارة الموارد البشرية، التي تتسم بالاستعداد ملء الوظائف الشاغرة داخليا، واعتماد أساليب متعددة للترقية،

والمسارات المهنية والوسعة، والاهتمام بتدريب الموظفين وتطويرهم، جنبا إلى جنب مع الإنصاف الداخلي في الأجور وعدة أنواع من حوافز الموظفين تكون أفضل استراتيجية لأي منظمة، مستقلة عن استراتيجية أعمالهم. هذه الاستراتيجية تسهل إدارة الموارد البشرية بنهج يتسق مع إدارة الموارد البشرية المرنة مما يجعلها منظمات عالية الأداء إلى حد كبير.

على مدى السنوات الأخيرة، أصبحت إدارة الموارد البشرية عنصرا هاما وضروريا لعدد كبير من المنظمات إنه عالم تنظيمي نعيش فيه (Stahl, et al, ٢٠١٢). كما اشير اعلاه فقد تم استخدام مسمى "الموارد البشرية"، بعد استخدام مصطلح "إدارة الموظفين" أو "إدارة شؤون الموظفين". وكانت هذه المصطلحات تتعلق بموظفي أو عمال منظمة والمنظمات اليوم تنتج على نحو متزايد وظائف على مستوى عال وهذا نتيجة لتطوير وهو الموارد البشرية، وتؤثر ممارسات الموارد البشرية على مهارات الموظفين من خلال اكتساب وتنمية رأس المال البشري للمنظمة (Huselid, ١٩٩٥). وتستخدم إدارة الموارد البشرية إجراءات توظيف صارمة تؤدي إلى فرز العديد من المتقدمين المؤهلين. مما يؤثر على الصفات والمهارات التي سيحصل عليها الموظفون الجدد.

وتمثل فإن إدارة الموارد البشرية هي نهج استراتيجي مرتبط بإدارة علاقات العمل، مما يسلط الضوء على أن تعظيم قدرات الفرد أمر مهم جدا عندما يتعلق الأمر بتحقيق الميزة التنافسية. ويتم ذلك عن طريق استخدام مجموعة مميزة من

الممارسات والسياسات والبرامج. وهناك تعريف آخر لإدارة الموارد البشرية يفسره Lengnick-Hall et al (٢٠٠٩)، حيث يصف إدارة الموارد البشرية بأنها "إجراء التوازن". في مرحلة ما، قد يتم التعاقد مع الأفراد الذين يتناسبون مع احتياجات الشركة أو يمكن الاستعانة عن ذلك بتدريب وتطوير الموظفين لتلبية احتياجات الشركة (Lengnick-Hall, ٢٠٠٩).

والدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في أي منظمة هو؛ التخطيط، والتدريب، والاستقطاب والتطوير لموظفيها، فضلاً عن تحفيز الموظفين على تحسين ثقافة الشركة ونتائجها (Noe, Hollenbeck and Gerhart, ٢٠٠٦). أما Sharma (٢٠٠٦) فقد ذكر الجزء الأكبر من نشاط الموارد البشرية هو توفير دوافع الموظفين في الشركة، وفيما يتعلق بما أشار إليه Smith (١٩٩٤) من أن المنظمات تحتاج الموظفين بدافع من أجل البقاء (Smith, ١٩٩٤). فالمؤسسات المتغيرة بسرعة تحتاج إلى موظفين محفزين داخل مكان العمل لأنهم عموماً أكثر إنتاجية، مما يساعد المنظمات على البقاء على قيد الحياة من أجل أن يكون للموظفين المتحمسين تأثير، كما أنه من المهم للمديرين أن يعترفوا بما يحفز الموظفين في سياق الأدوار التي يؤديونها - وهذا في الواقع ينظر إليه على أنه إحدى الوظائف الأكثر تعقيداً التي يجب على المدير تنفيذها (Bowen and Radhakrishna, ١٩٩١). وبالإشارة إلى بيان Bowen and Radhakrishna (١٩٩١)، ينظر إلى تحفيز الموظفين على أنه أصعب الوظائف للمديرين حيث يجب أن يفيا بما يلزمون به، والسبب في ذلك هو أن ما يحفز الموظفين يتغير باستمرار. ومع ذلك يقول أنه مع تقدم الموظفين في وظائفهم، يصبح العمل أكثر من حافز.

أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية

تحقق ممارسات إدارة الموارد البشرية أهمية عالية كونها تنجز ادوارا رئيسيةً في وصياغة وتطبيق الخطط الإستراتيجية للشركات، وذلك انطلاقاً من تكاملها مع جميع الاستراتيجيات على مستوى استراتيجية الشركة الكلية والاستراتيجيات التشغيلية. ونظراً لأهمية العناية بالموارد البشري فقد اخذت إدارة الموارد البشرية اهميتها من هذا المنظور باعتبار المورد البشري محور العملية الانتاجية والتحفيزية ومصدر توثيق العلاقات الانسانية واشباع الحاجات الاخرى، علاوة على ان النجاح والفشل للشركات مرهونا بالموارد البشرية لهذه الشركات لذا فالاستثمار في المورد البشري يعد من اولويات الاستثمار المحققة للقيمة المضافة للشركات (برنوطي، ٢٠٠٤). وقد انعكست العديد من التغيرات في النظرة إلى أهمية المورد البشري واصبح المورد البشري ذات أهمية قصوى كونه يحقق العديد من الجوانب المتمثلة في:

١. التطورات الصناعية والتوسع فيها حديثاً.
٢. تحسن حالة التعلم والتعليم من حيث المستوى لدى العاملين.
٣. ازديا تكاليف الموارد البشرية كونه يمثل احد عناصر الانتاج الرئيسة في جميع الشركات.
٤. توسع حالات التدخلات من قبل الدولة في العلاقة بين العاملين وارباب العمل باصدار التعليمات والانظمة الناظمة والتشريعات.
٥. الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير، والذي أدى إلى تضخم المنظمات في مجالات الأعمال المختلفة وظهور أشكال حديثة من المنظمات.

٦. زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم.

٧. ارتفاع مستوى الوعي والتطلع لدى العاملين نظرا لارتفاع مستوى الدخل والمعيشة وارتفاع الوعي الثقافي لديهم (سلطان، ٢٠٠٣).

وهناك من يرى ان السبب الالهم وراء تطور ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية انما يعود إلى أهمية المورد البشري كاصل في تحدد الكفاءة الانتاجية نتيجة ما يملكه من كفاءة وقدرات ومهارات تعزز من سوية الكفاءة الانتاجية في الشركات بالإضافة إلى العوامل المادية كعوامل مساعدة لذلك، كما ان حسن إدارة المورد البشري في التوجيه والتنسيق والتأثير يعزز من الكفاءة الانتاجية لذا فان وظيفة الاختيار تعد من الوظائف المهمة جدا لتحقيق ذلك (السلمي، ٢٠٠١) .

٣-٢-٢ وظائف إدارة الموارد البشرية

يتمتع الموظفون بتوقعات بشأن وظائف الموارد البشرية، بما في ذلك الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والتحفيز والإنهاء في مؤسساتهم، كما أن دور إدارة الموارد البشرية له تأثير مهم على وظائف الموارد البشرية (Antila & Kakkonen, ٢٠٠٨) وفيما يلي اهم الوظائف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية :

١. التوظيف: يمكن النظر إلى التوظيف كمركز متميز للموارد البشرية التي تحافظ على تزويد المنظمة بالأصول البشرية التي تحتاج إليها للمضي قدما باستمرار والحفاظ على مركزها التنافسي في السوق (Gilley et al., ٢٠٠٩)، بالإضافة إلى

ذلك، يمكن تعريف التوظيف بانها عملية تضمن المنظمة من خلاله أن لديها دائماً العدد المناسب من الموظفين ذوي المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة، في الوقت المناسب، لتحقيق أهداف المنظمة. وعملية التوظيف تنطوي على تحليل الوظيفة، وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار (Mondy & Noe, ٢٠٠٥):

- تحليل الوظيفة: هي العملية المنهجية لتحديد المهارات، والواجبات والمعرفة المطلوبة لأداء وظائف في منظمة. وتعتبر تحليل الوظائف خطوة أساسية في التوظيف وهي كأداة أساسية لإدارة الموارد البشرية، فهي توفر ملخصاً لواجبات ومسؤوليات الوظيفة، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والمعرفة والمهارات المطلوبة، وظروف العمل التي يتم تنفيذها فيها (Mondy, ٢٠٠٨).

- تخطيط الموارد البشرية: إنها عملية منتظمة لضمان عدد الموظفين المطلوب، مع المهارات المطلوبة، بانها متوفرة عندما تكون هناك حاجة للأشخاص ذوي الوظائف الشاغرة المتوقعة في المنظمة خلال فترة زمنية محددة من المصادر الداخلية والخارجية (Mondy, ٢٠٠٨).

- الاستقطاب: يمكن تعريفه على أنه المهمة الإدارية التي تتم من خلال الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وحث الموارد البشرية المؤهلة للتقدم للوظائف الشاغرة ثم اختيار الأفضل للعمل في الوظيفة الشاغرة (درة والصباغ، ٢٠٠٨). كما يمكن تعريفه بأنه عملية المسح، وتحديد واستقطاب المرشحين القادرين على شغل الوظائف الشاغرة (Noure & Cortel, ٢٠١١). طرق الاستقطاب متنوعة فاما ان تكون داخلية او خارجية ففي الجانب الداخلي، الموظفون الحاليون هم من يسمح لهم

- بالتقدم بطلب للحصول على وظائف المطلوبة داخل منظماتهم؛ كذلك الإحالات بين الموظفين الحاليين يستخدمون أيضًا كمصدر داخلي (Nel et al., ٢٠٠٨) وتشمل أساليب الاستقطاب الخارجية التوظيف من خلال الإعلانات والعمالة الوكالات / الاستشاريين، والتوظيف الجامعي، والإلكتروني / الإنترنت (, Macky ٢٠٠٨).

- الاختيار: هي عملية الانتقاء من بين مجموعة من المتقدمين بحيث ينجم عن ذلك تحقيق الموقف الأنسب للمنظمة وهي تمثل الخطوة النهائية والأولية القصوى في التوظيف (Mondy, ٢٠٠٨). وهي عملية الحصول على المعلومات بغرض تقرير لذي يقرر من يجب أن يستخدم في التوظيف ويحقق أهداف التنظيم Shen (٢٠١٤, and Edwards). هناك بعض العوامل التي تؤثر على اختيار الموظفين. داخليا، وتشمل هذه العوامل حجم المنظمة ونوعها، وطلبات التوظيف، وطرق الاختيار لتحديد متطلبات ونتائج اختيار الموظفين. اما خارجيا فالتشريعات وسوق العمل تلعب ادورا رئيسة في التأثير على اختيار الموظف (Nel et al., ٢٠٠٨).

٢. التدريب والتطوير: هو الوظيفة التي تركز على التنمية الفردية ومنها تنمية المهارات الوظيفية، والمهارات الشخصية، والتطوير الوظيفي، والمهني وتنمية مجموعة العمل التي تحدث فيها احتياجات التدريب والتطوير لمجموعة الموظفين وتطوير المنظمة (Wilson , ٢٠٠٥) . وتكمن أهمية التدريب والتطوير في إدراك

٣. الفجوات التي تكون موجودة في مهارات المنظمة؛ والفجوات هي من بين المهارات التي يمتلكها الموظفون الحاليون والتي تحتاجها وتتطلبها منظماتهم للتعلم أو التحسين (Holland and Cieri, ٢٠١٦). ويساعد التدريب والتطوير إدارة المنظمة على تلبية احتياجاتها ومتطلباتها في مجال الموارد البشرية وكذلك تحسين قيمتها السوقية (Nel et al., ٢٠٠٨):

- التدريب: هو الأنشطة المصممة لتزويد المتعلمين بالمعرفة والمهارة اللازمة لوظائفهم الحالية. والتدريب الرسمي هو مخطط، ومنظم، ويحدث عندما يقوم الأفراد بالابتعاد عن مراكز العمل الخاصة بهم والمشاركة في هذه التمارين والتدريبات لاكتساب المهارات.

- التنمية: نشاط ينطوي على التعلم الذي يتجاوز الوظيفة الآنية، ولديه مزيد من التركيز على المدى الطويل، لذا فإنه يعد الموظفين لمواكبة التغيرات التي تحدث في المنظمة لأنها تتغير وتنمو، ولن يكون من السهل الحصول عليها بشكل كامل اذا اذا كان الموظفون قادرين ومتطورين مع منظماتهم؛ ومع ذلك، المنظمات يمكن أن توفر الفرص من خلال التدريب الفعال والتنمية أو الأنظمة أو البرامج لتحسين قدرات موظفيهم (Cunningham, ٢٠١٧).

- التخطيط والتطوير الوظيفي: هو مجموعة من السياسات والممارسات تستخدمها المنظمة لتشكيل تقدم الأفراد في داخلها، وفقا لتقييم الاحتياجات التنظيمية والأداء، وإمكانات وتفضيلات الأفراد في المنظمة (Armstrong, ٢٠١٢).

٤. تقييم الأداء: وهو عنصر حاسم في إدارة الأداء لنظام المنظمة؛ وهو نظام فرعي من إدارة الأداء وتتعلق بالشكل الرسمي بعملية تقييم وقياس أداء الموظفين مقابل المتفق عليه من تحقيق الأهداف. ويتم التقييم الرسمي بانتظام، عادةً يكون سنويا في كثير من الأحيان (Pilbeam and Corbridge, ٢٠١٢).

٥. التعويض: يمثل متغير مهم يؤثر على كيف ولماذا يختار الناس ذلك العمل في منظمة واحدة دون الأخرى. وتستند فلسفة التعويض والمكافأة على مكافأة الموظفين على الأداء الصحيح، حيث تظهر المنظمات فهمها للعمل على أن الأشياء التي تحصل على مكافأة يخكم عليها عند الانتهاء منها وانجازها، ويضمن هذا النهج أن المنظمة ستضمن المطلوب من النتائج، ومن ناحية أخرى، يؤدي الفشل في مكافأة السلوكيات الصحيحة إلى النتائج غير المرضية (Gilley et al, ٢٠٠٩). والتعويض هو مجموع كل التعويضات المقدمة للموظفين مقابل الخدمات وتشمل التعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة (Mondy et al., ٢٠٠٥): والتعويض المالي: هو التعويض المالي المباشر يتكون من الأجر الذي يتقاضاه الشخص في شكل أجور ومرتببات وعمولات ومكافآت. والتعويض غير المالي: يتكون من الرضا الذي يحصل عليه الشخص من الوظيفة نفسها أو من الناحية النفسية و/ أو البيئة المادية التي يعمل فيها الشخص.

٦. السلامة والصحة: السلامة تتضمن حماية الموظفين من الإصابات التي تسببها الحوادث المتعلقة بالعمل. في حين تشير الصحة إلى حرية العاملين من مرض جسدي أو عاطفي، هذه الجوانب المهمة مهمة للموظفين الذين يعملون في بيئة آمنة

ويتمتعون بصحة جيدة وتكون منتجة لفوائد طويلة الأجل للمنظمة (Mondy, ٢٠٠٨).

٧. علاقات الموظفين والعمل: توفر وظيفة الموارد البشرية التوجيه والتدريب، والمساعدة في إدخال عمليات رسمية والحفاظ عليها؛ لكنها لا تفعل ذلك للمديرين لفهمهم. ومع ذلك، ومن منطلق دورها كجهة متخصصة في العلاقات الصناعية، وممارسين في إدارة الموارد البشرية وتعاملها المباشر مع النقابات والممثلين فإن العلاقة بين المديرين والموظفين يجب أن تكون يشكلها القانوني والفعال من منطلق أن العلاقة بين صاحب العمل والموظف يجب أن تعالج، ومن المهم تطوير، وتواصل، تحديث سياسات وإجراءات الموارد البشرية حتى يعرف المدراء والموظفون على حد سواء ما المتوقع من كل منهم (Mathis and Jackson ٢٠١٠).

تعريف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

يستخدم الباحثون مجموعة واسعة من المصطلحات لوصف استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية؛ على سبيل المثال، تعتبر مصطلحات الموارد البشرية الإلكترونية E-HR وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM والإنترنت الخاصة بالموارد البشرية والبوابات الإلكترونية للموارد البشرية HR والخدمة الذاتية شائعة الاستخدام، في حين أن المصطلحات مثل إدارة الموارد البشرية HRM على شبكة الإنترنت والشركات - الموظفين (B2E) Business-to-Employee، تكون أقل شيوعاً ولكن بالتساوي صالح وتتضمن التعريفات القديمة، التي لا تزال تستخدم من قبل

العديد من المنظمات وبعض الأكاديميين، مصطلحات أنظمة معلومات الموارد البشرية HRIS و"نظام إدارة الموارد البشرية" HRMS (Ruel et al., ٢٠١٤) .

وإذا تم الأخذ بعين الاعتبار، يمكن للمرء أن يستنتج أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM تتكون من أي شكل من أشكال التكنولوجيا التي تدعم تقديم خدمات الموارد البشرية (Lengnick, et al., ٢٠١٣). وبشكل عام، تعرّف E-HRM على أنها إستراتيجية واسعة النطاق تستخدم كقابلية للتوسع التقني وممتاز بانها مرنة ومتكاملة لربط العمليات الداخلية والعاملين في مجال المعرفة مباشرة بأهداف العمل الخاصة بالمنظمة (Marler, ٢٠١٠) . بالإضافة إلى ذلك، يعرف باحثون آخرون E-HRM كتطبيق لأية تكنولوجيا تمكن المديرين والموظفين من الوصول المباشر إلى الموارد البشرية والخدمات الأخرى في مكان العمل للتواصل، وتقييم الأداء، وإعداد التقارير، وإدارة الفريق، وإدارة المعرفة، وتعلم التطبيقات الإدارية (Lujan et al, ٢٠٠٧).

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعريف E-HRM بأنها "تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المديرين والموظفين من الوصول المباشر إلى الموارد البشرية وخدمات أخرى في مكان العمل من أجل الاتصال، وإعداد تقارير الأداء، وإدارة الفريق، وإدارة المعرفة، والتعلم والتطبيقات الإدارية" (Wyatt, ٢٠٠٦). إلى جانب ذلك، تم تعريف E-HRM كطريقة لتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات الموارد البشرية في المنظمات من خلال دعم واعي وموجه من و/ أو بالاستخدام الكامل للتكنولوجيا المعتمدة على قنوات الإنترنت (Challapalli, ٢٠٠٥)، كما تعرف E-HRM بأنها دعم إداري لوظائف الموارد البشرية في المنظمات باستخدام تكنولوجيا الإنترنت"، ولكن يجب أيضا التركيز على أهمية ان

إدخال E-HRM قد يؤدي إلى تغيير في محتوى وتحديد وظيفة الموارد البشرية (Voermans and Veldhoven, ٢٠١٧). لذا عرّف آخرون نظام E-HRM كمظلة تغطي جميع الآليات والآثار المترتبة على التكامل المحتمل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات من أجل خلق قيمة للموظفين والإدارة في المنظمات. (Bondarouk et al., ٢٠٠٩)

ويشير التعريف السابق إلى التكامل بين جوانب أربعة على النحو التالي (Bondarouk et al., ٢٠٠٩; Gregeby, ٢٠٠٧):

١. محتوى نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: حيث ركز على الممارسات المستخدمة على حد سواء بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والعلاقة بين هذه الإدارات.

٢. تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) حيث ركز على نظام E-HRM إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على عملية التبني للتكنولوجيا ومدى ملاءمتها للعاملين في المنظمة.

٣. الموظفون والمديرون المستهدفون: حيث ركزوا على أصحاب المصلحة على وجه التحديد، وليس على قسم الموارد البشرية أو حتى على المنظمة في الواقع، لذا ركزت على المديرين التنفيذيين والموظفين الذين يستخدمون نظام تطبيقات E-HRM بشكل كبير.

٤. استخدام نظام E-HRM هذا متعدد المستويات حيث يؤدي تطبيق النظام إلى خلق القيمة

ليس فقط على مستوى المنظمة، ولكن أيضًا على المستوى الشخصي للمستخدم. وكما ذكر، فإن E-HRM هي استخدام تكنولوجيا قائمة على شبكة الإنترنت لتنفيذها استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة (Ruel et al., ٢٠١٤) ويشير البعض الآخر إلى أن E-HRM "هو مصطلح شامل يغطي جميع آليات ومكونات التكامل الممكنة بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات التي تهدف إلى خلق قيمة داخل المنظمات وعبرها للموظفين والموظفين المستهدفين (Bondarouk et al., ٢٠٠٩) من خلال هذا البحث، سيستخدم الباحث هذا التعريف الأخير. هذا للايمان بأنه يحتفظ بمكونات هامة من E-HRM وكما ذكرها مؤلفوها، فهو فهم متفق عليه لمعظم التعريفات الحالية لـ E-HRM. ويجمع اثنين من تطبيقات التكنولوجيا المستندة إلى الويب إلى وظيفة الموارد البشرية، وهما استخدام وسائل الإعلام الإلكترونية والمشاركة النشطة من الأفراد في هذه العملية. الأفراد هم الدافع وراء هذه التكنولوجيا فهم يستفيدون من التكنولوجيا التي تساعد المنظمات على خفض تكاليف الإدارة، وتحسين تواصل الموظفين وارتياحهم، وتوفير الوصول إلى المعلومات في الوقت الفعلي، وفي نفس الوقت تقليل وقت المعالجة والتكاليف (Hawking et al, ٢٠١٤).

وهناك اختلاف جوهري بين أنظمة معلومات الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية؛ حيث ان نظام معلومات الموارد البشرية يتعامل مستخدمو هذه القدرات إلى حد كبير مع متخصصي الموارد البشرية الذين يستخدمون هذا النظام

لتعزيز العمليات في قسم الموارد البشرية، بهدف تحسين الخدمات المقدمة للأعمال E-HRM،، بينما إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يستهدف كل من الموظفين والإدارة في نفس الوقت، و يحدد المؤلفون الفرق الرئيسي بين نظام HRIS في ان نظم معلومات الموارد البشرية يهتم بأتمتة خدمات الموارد البشرية وتوفير الدعم التكنولوجي للمعلومات المتعلقة بخدمات الموارد البشرية ومن الناحية الفنية، يمكن القول أن الموارد البشرية الإلكترونية تتعلق بالجانب الفني لنظام معلومات الموارد البشرية لجميع العاملين في المنظمة (Ruel, et al., ٢٠١٤). لذلك، يعرف الباحث نظام E-HRM بأنه عملية تكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، باستخدام التطبيقات المستندة إلى الويب في إدارة الموارد البشرية.

أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

يهدف من تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) الآتي:

١. خفض التكاليف عن طريق تبسيط عمليات إدارة الموارد البشرية (Marler and

Fisher, ٢٠١٠)

٢. تحسين الكفاءة من خلال تحسين الخدمات المقدمة من إدارة الموارد البشرية

(Marler et al., ٢٠١٠).

٣. تحسين الاتجاه الاستراتيجي لقسم إدارة الموارد البشرية وبالتالي تحويل إدارة الموارد

البشرية إلى شريك استراتيجي للمنظمة

٤. تسهيل الأمور المتعلقة بالإدارة والموظفين (Marler et al., ٢٠١٠).

٥. تجميع وتخزين ونشر المعلومات حول المنظمة والعاملين (Strone and

Lukaszewski, ٢٠٠٩)

يعتقد الباحث أن أهم أهداف نظام E-HRM إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي تسهيل أداء وظائف الموارد البشرية، مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد لموظفي إدارة الموارد البشرية، وتحسين الخدمات المقدمة، والحد من الأعمال الورقية والقضاء عليه وخفض تعقيدات العمل اليومي، علاوة على ذلك، جمع البيانات وجعلها متاحة لصانعي القرار بسرعة عالية ودقة.

ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

تم الايضاح أعلاه أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) هو استخدام التقنيات المستندة إلى الويب لتقديم خدمات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات التي تستخدمها، انطلاقاً من هذه القاعدة، توسع نظام إدارة الموارد البشرية الأساسي ليشمل تسليم جميع سياسات الموارد البشرية تقريباً ضمن نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، من الممكن ترتيب وإجراء التقييمات، وتخطيط التدريب والتطوير، وتقييم تكاليف العمالة، ودراسة مؤشرات الدوران والتغيب، ويمكن للموظفين أيضاً استخدام نظام E-HRM لتخطيط تطويرهم الشخصي والتقدم للترقية والوظائف الجديدة والوصول إلى مجموعة من المعلومات حول سياسة الموارد البشرية وبشكل عام، يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM تتضمن العديد من الوظائف منها: التوظيف والتدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويض، السلامة

والصحة المهنية، علاقات الموظفين والعاملين، ولكن هنا سوف يتناول البحث الوظائف الأربع لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM كما التالية:

١. التوظيف الإلكتروني: تمثل أحد الأهداف الرئيسية لعملية التوظيف الإلكتروني هو مشاركة الوظائف الشاغرة مع أكبر قدر من الإمكانيات المرشحين، وهذا يعني، جذب وفرز المتقدمين الرئيسيين الذين لديهم المهارات اللازمة للوظيفة المقدمة، من خلال أنظمة التوظيف عبر الإنترنت، ويمكن للمنظمات ليس فقط مشاركة تفاصيل مهمة حول المواقف المتاحة ولكن أيضا معلومات أكثر تحديداً مثل وصف الوظائف، وثقافة المنظمة أو هوية العلامة التجارية وحوافز العمل (Stone et al., ٢٠١٦)، وسيساعد ذلك الشركات ليس فقط على تقليل وقت عمليات الأداء من خلال التوظيف الإلكتروني، ولكن أيضا تقليل عدد الموارد البشرية الموظفين، مما قد يؤدي إلى وفورات في الكفاءة (Parry and Tyson, ٢٠١٠) من ناحية أخرى، أتمتة عملية التوظيف قد تؤدي إلى زيادة سرعة العملية وتساعد محترفي إدارة الموارد البشرية في تخصيص المزيد من الوقت لتقييم الأنشطة، بالإضافة إلى ذلك، التوظيف الإلكتروني يسمح تخزين كميات كبيرة من السير الذاتية على الإنترنت، مما يجعل هذه العملية غير مقيدة بحسب المواقع الجغرافية (Tong, ٢٠٠٩). ولغرض البحث، سيركز البحث على عنصر الاستقطاب الإلكتروني والاختيار الإلكتروني.

أ. الاستقطاب الإلكتروني: بما أن التوظيف التقليدي في الوقت المناسب باهظ التكلفة، يتعين على المنظمات اعتماد استراتيجيات تقلل من الوقت والمال المستخدم (Tong, ٢٠٠٩) ولهذا السبب أصبح التوظيف عبر الإنترنت أكثر وأكثر شيوعاً عنه

ب. في العقد الماضي، وفي الوقت الحاضر، تستخدمه معظم الشركات كأداة للمرحلة الأولى في عملية التوظيف. حيث تحتاج المنظمات التي ترغب في الحفاظ على القدرة التنافسية إلى اعتماد استراتيجيات التوظيف الإلكترونية. بعد قراءة وتحليل طرق مختلفة من مؤلفين مختلفين، يفهم أن التوظيف الإلكتروني يمكن أن يعتبر العملية التي يعلن عنها أصحاب العمل من خلال منصات على شبكة الإنترنت أو مواقع الإنترنت المختلفة (Sylva & Mol, ٢٠٠٩).

ج. الاختيار الإلكتروني: يتضمن الاختيار الإلكتروني أنشطة مثل الاختبار على الويب والمقابلات وجها لوجه والتفاعل وعروض العمل والغرض من الاختيار الإلكتروني هو أساسا لتحقيق خفض التكاليف، والاستفادة القصوى من رأس المال البشري والاستدامة ويستخدم ممارسو الموارد البشرية عملية الاختيار الإلكتروني لتحديد أفضل وظيفة للمرشحين الذين يمتلكون المعرفة والمهارات والقدرات المناسبة لموضوع معين (Abzari et al., ٢٠١٣) ويتيح نظام الاختيار الإلكتروني لموظفي الموارد البشرية إدارة عملية الاختيار بشكل أكثر نشاطاً وتقديم المزيد من الأدلة من فعالية طريقة الاختيار المحددة . والاختيار الإلكتروني نظام يتيح استدامة المنظمة وتطور نظام لتلبية الاحتياجات المتغيرة للاختيار تتيح طريقة الاختيار الإلكتروني لممارسي الموارد البشرية تقليل الوقت والموارد الأخرى المطلوبة لإدارة عملية الاختيار (Abzari et al., ٢٠١٣) .

٢. التدريب الإلكتروني: يتم تنفيذ هذه العملية في الشركات حيث لا يوجد قيود تتعلق بالتدريب التقليدي مثل الوقت والمكان (Bell, ٢٠٠٧). وعلاوة على ذلك، فإن

التطور السريع للاتصالات السلكية واللاسلكية جعل التعلم الإلكتروني ممكنًا ومفيدًا حيث يشير هذا المفهوم إلى أي نوع مبرمج من التعلم أو التدريب أو التعليم حيث تستخدم الأجهزة الإلكترونية والتطبيقات والعمليات لإنشاء المعرفة، والإدارة والنقل. والتعليم الإلكتروني هو مصطلح يغطي مجموعة واسعة من التطبيقات والعمليات، مثل التعلم القائم على شبكة الإنترنت، والتعلم المستند إلى الكمبيوتر، وغرفة التعليم الافتراضية، والتعاون الافتراضي. وتعرف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير التعليم الإلكتروني بأنه "مجموعة واسعة من التطبيقات والعمليات، مثل التعلم المستند إلى الويب، والتعلم المستند إلى الكمبيوتر، والفصول الافتراضية، والتعاون الافتراضي حيث قبل تطبيق التعليم الإلكتروني استخدمت الشركات التدريب التقليدي لمساعدة الموظفين وتطوير مهاراتهم. وتقوم هذه الطريقة من خلال إعطاء المدرب دورة إلى فصل دراسي مع المتدربين في موقع ووقت محدد بحيث يتم تجاوز عائق الوقت والمكان، والمزيد من الشركات تقوم بتطبيق التعليم الإلكتروني التقني وهذه الطريقة تسمح للموظفين بالتدريب متى أرادوا حيث يسمح بحرية لتدريب الموظفين وعدم الدفع مقابل السفر مما يسمح بتوفير التكاليف للشركات (Strother, ٢٠١٢) في الختام، فإن التعليم الإلكتروني يخلق فوائد من خلال توفير الوقت، والقضاء على محدودية المكان، وخفض التكاليف وخلق توحيد في عمليات التدريب من ناحية أخرى، لا تزال المنظمات تفتقر إلى جزء "التنشئة الاجتماعية" في عملية التعلم وأرباب العمل بحاجة لمزج أو دمج كل من التدريب الإلكتروني مع التفاعل الشخصي لضمان نتائج

أفضل. اعتماداً على التدريب، ينبغي على الموظفين الإشراف من قبل المدربين أثناء المشاركة في التدريب الإلكتروني.

٣. تقييم الأداء الإلكتروني: هو الاتجاه الأسرع نمواً في إدارة الموارد البشرية (E-HRM) الإلكترونية وهو نظام الخدمة الذاتية للموظفين، والذي يمنحهم إمكانية إدارة شؤونهم الخاصة من خلال المعلومات في شبكة الإنترنت من ناحية أخرى، تستخدم الشركات الخدمة الذاتية الإدارية، والتي تسمح للمدراء بالوصول إلى معلومات الموظفين وتقييمات الأداء الكاملة إلكترونياً أو يشير تقييم الأداء عبر الإنترنت إلى استخدام التكنولوجيا اللازمة لإنشاء الأنظمة والعمليات التي قام الموظفون بتقييمها وفقاً لادائهم على المهام المطلوبة داخل الشركة ويجب أن يبرز التقييم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وكذلك اظهار الطريق للتنمية المحتملة من أجل أن تكون هذه العملية موثوقة من حيث المعلومات المستخدمة كما يجب أن تكون موضوعية ويمكن أن يؤدي نقص البيانات الموضوعية إلى الافتقار الواضح للشفافية والظلم بين الموظفين. علاوة على ذلك، يجب أن يكون التقييم شفافاً وسرياً (Piggot-Irvine, 2013).

٤. التعويض الإلكتروني: حيث يمثل نهجاً ممكناً على الويب لمجموعة من أدوات التعويض التي تمكن المنظمة من جمع وتخزين ومعالجة وتقييم واستخدام وتوزيع التعويضات والبيانات والمعلومات. وتعتبر أنظمة التعويض والمكافأة ضرورية لجذب الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم في أي منظمة وقد منحت أنظمة

التعويضات والمكافأة ميزة تنافسية للمؤسسات في البحث عن الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم كما يتيح نظام التعويض الإلكتروني لموظفي الموارد البشرية اتخاذ قرارات ملموسة حول تأمين حياتهم، والصحة والعجز والفوائد الأخرى (Moilanen, ٢٠١٣).

مزايا وفوائد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM

أهم مميزات نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني (E-HRM) هي:

١. تحسين مستوى الخدمات المقدمة من إدارة الموارد البشرية.
٢. تحسين التواصل بين الموظفين، وتسهيل العمل الجماعي وزيادة التعاون
٣. رفع مستوى رضا الموظف
٤. دقة المعلومات المقدمة عن الموارد البشرية في المنظمة، مع إمكانية الحصول عليها في أي وقت ومن أي مكان
٥. القدرة على جمع وتخزين ومعالجة كميات كبيرة من البيانات، والحد من الوقت اللازم لمعالجتها بسهولة الوصول إليها (Gupta and Saxena, ٢٠١١).
٦. تطبيق النظام يخلق بيئة شفافة للموظفين لأن النظام لا يتميز أبداً بالتحيز.
٧. يعمل النظام على تحسين مناخ المؤسسة بشكل واضح، مما يساعد الموظفين للاسترخاء، وبالتالي أداء وظائفهم بشكل مثالي، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الإنتاجية (Srivastava, ٢٠١٠).

الى جانب ذلك، فإن أهم فوائد نظام (E-HRM) كما يلي (Shilpa and Gopal, ٢٠١١):

١. الرقابة على الوثائق
 ٢. زيادة الشفافية.
 ٣. زيادة قدرة الإدارة العليا على التحكم في العمل الإداري
 ٤. توفير المزيد من الوقت للمهنيين في إدارة الموارد البشرية، للتركيز على المهام الاستراتيجية وتحسين إدارة أكثر أهمية لمورد المنظمة وهو المورد البشري
- في ضوء ذلك، يعتقد الباحث أن أهم المزايا لتطبيق نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) هي تخفيف عبء العمل الإداري بسبب تقليل الأعمال الورقية، مما يساعد على سرعة الانتهاء من المعاملات وتوفير الوقت والجهد، بالإضافة إلى تفعيل التواصل وزيادة التنسيق بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات.

متطلبات وعوامل النجاح لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM أهم متطلبات تطبيق نظام (E-HRM) هي (Shilpa et al., ٢٠١٤; Ruel, et al., ٢٠١١):

١. الالتزام بإدارة التغيير، منذ بداية تطبيق النظام.
٢. وجود ثقافة تنظيمية عند الموظفين لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة.
٣. إشراك جميع أصحاب المصلحة في النظام منذ البداية لكسب الدعم.
٤. إظهار قيمة الحلول التكنولوجية التي يوفرها النظام للجميع المستخدمين.

٥. توضيح أهمية استخدام النظام لكل عضو من الموظفين من خلال الاجابة عن

السؤال: كيف أستفيد من النظام؟

٦. التدريب الكافي لجميع المستخدمين

٧. سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين، وعلاقته بوظائف بالموارد

البشرية، كما يتميز النظام بالسلامة والجودة العالية، والتي يعزز ثقة المستخدم

ويزيد من كفاءة استخدامه .

هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى النجاح أو الفشل في تطبيق نظام

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وفقا لدرجة العوامل توافر في المنظمة، وهذه العوامل

هي (Panayotopoulou,٢٠٠٧) الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وكذلك

النظر إلى الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، ومهارات الموظفين في استخدام

التكنولوجيا، والتعاون والتنسيق بين إدارات الموارد البشرية من خلال الإدارة

وتكنولوجيا المعلومات.

نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM

من المتوقع أن يكون هناك نتائج ومخرجات لمجالات ومستويات تطبيق نظام

(E-HRM)، مثل الكفاءة العالية في عمليات إدارة الموارد البشرية، وجودة أعلى في

تقديم الخدمات، ومساهمة أفضل على المستوى الاستراتيجي، كل هذه النتائج يمكن

تلخيصها في مفهوم واحد كإدارة الموارد البشرية الفعالة. لذلك، يمكننا القول أن-E

HRM تسهم في فعالية إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تساعد على تحقيق الأهداف

الشاملة للمؤسسة. وتتمثل أهم المخرجات من تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) في: الالتزام المهني والتنظيمي، والرضا الوظيفي، وتقليل مستوى ضغوط العمل وتعزيز التعاون بين الموظفين في المنظمة (Sanayei and Mirzaei, ٢٠٠٨).

وتلخص النتائج المتوقعة لتطبيق E-HRM في المنظمة على النحو التالي (Ruel etal., ٢٠١٤):

١. التزام أعلى بحيث أن القوى العاملة تكون ذات دافعية وقادرة على الفهم والتفاعل مع الإدارة من أجل التغيير، داخل البيئة التنظيمية، مما يؤدي إلى مستوى أكبر من الثقة بين الإدارة والعاملين
٢. قدرات تنافسية عالية، حيث تشير إلى قدرة الاموظفين على تعلم جديد للمهام والواجبات إذا تطلبت الظروف ذلك.
٣. توفير التكاليف من خلال الأجور التنافسية والحد من معدلات دوران العمالة، وقدرة إدارة الموارد البشرية على تحقيق هدف المنظمة لخفض التكاليف.

تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM

على الرغم من التطبيقات واسعة النطاق لأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM، أظهرت دراسات مختلفة أن هناك عددا من المشاكل في تصميم تطبيق نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، مما يمنع هذه المنظمات من تحقيق أهدافها المنشودة لذلك، قد يساعد الفهم الأفضل للعمليات التي تقوم عليها أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على زيادة قبول النظام وزيادة فعاليته (Stone et al., ٢٠١٦).

ويمكن الاشارة إلى التحديات في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على النحو

التالي (Shilpa et al., ٢٠١١):

١. التكلفة المالية المطلوبة
٢. التوافق بين ما يوفره نظام E-HRM إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومتطلبات العمل في المنظمة.
٣. أمن المعلومات
٤. إدارة البيانات وخاصة إدارة كميات كبيرة من البيانات.
٥. فقدان الاتصال (التواصل البشري)
٦. تخصيص الخدمات بشكل صحيح من خلال النظام الإلكتروني.
٧. تدريب الموظفين.

المبحث الثاني: البراعة التنظيمية

مقدمة

اكتسب مفهوم البراعة التنظيمية زخماً في البحث عند المنظمات، وبالتالي فإن عدد الدراسات التي تشير إلى البراعة زاد بدرجة كبيرة في العقد الماضي (Raisch et al., ٢٠٠٩). ويشير الباحثون بأن المنظمة تكون ناجحة عندما تنسق إدارة أعمالها بكفاءة وعليها في الوقت نفسه ان تتكيف مع البيئة المتغيرة بسرعة (Raisch & Birkinshaw, ٢٠٠٨). ومع ذلك فإن المهارات المطلوبة لتحقيق الاستغلال والاستكشاف غير متوافقة، وبالتالي يمكن أن يكون من الصعب تحقيق البراعة التنظيمية بدون صعوبة وكلفة عالية. لذا بدأت مجموعة متنوعة من الدراسات في الادب الإداري دراسة السوابق الممكنة والتصاميم التنظيمية للتغلب على هذه المشكلة، ويقول احدي الدراسات الحديثة أن «قدرة الشركة على التعرف على استيعاب، واستغلال المعرفة من البيئة يمكن ان يخفف حدة التوتر بين الاستكشاف واستغلال. ومن ثم يجمع بين البراعة التنظيمية والامتصاص نظريتين ذات أهمية عالية في البحوث التنظيمية، قد تساعد على حل التوترات لتحقيق البراعة التنظيمية التي تسعة المنظمة لتحقيقها (Cohen & Levinthal, ١٩٨٩).

البراعة التنظيمية : المفهوم والنشأة

يشير مصطلح البراعة حرفياً المهارة العلية لدى الشخص، ولكن استخدم بشكل متزايد من قبل الباحثين التنظيميين في المنظمات التي تكون حاذقة بنفس القدر في استغلال واستكشاف الأنشطة (Simsek, ٢٠٠٩). ووفقاً لذلك، تحاول كل منظمة ان

تكون فعالة للحفاظ على درجة عالية في كل من الاستغلال والاستكشاف
باحثون سابقون استخدم مصطلح " البراعة " للتمييز بين السلوكيات والنتائج داخل
المنظمة وفي وقت لاحق، فإن مفهوم واستخدام البراعة على نطاق أوسع يشير إلى قدرة
المؤسسة على القيام بأشياء مختلفة في نفس الوقت، مثل الاستغلال والاستكشاف،
والكفاءة وهيكلية ذكاء الأعمال، والمواءمة والقدرة على التكيف، أو الابتكار التدريجي
والراديكالي. اشار (Canderasekaran, ٢٠٠٩) إلى ان البراعة تشير إلى قدرة الأفراد على
تطبيق الابتكار وتحسين البدائل الاستراتيجية المراد تطبيقها، وهذا يتطلب من المنظمة
احداث المواءمة للأنشطة من خلال مستويات المنظمة الثلاث ومواءمة ثقافة المنظمة
والبدائل الاستراتيجية الفاعلة التي تتطلب قيادة ذات سمات جيدة . في حين
ان (Simsek, ٢٠٠٩) اكد على ان البراعة تعمل على تحقيق انجاز الوحدات التنظيمية
بشكل اكثر تركيزا على نشاط وقدرة المنظمة على استغلال الفرص ومحاولة استكشاف
الفرص وبحثها عن فرص غير مستغلة من قبل المنافسين على مستوى الصناعة الواحدة.
كان مصطلح البراعة التنظيمية غير متسق او محددة حيث تشير إلى البراعة
السلوكية، والبراعة الهيكلية، ومن حيث استخدام هذه التعاريف في الاستعمال، فقد
أشار الباحثون في كثير حالات إلى تحقيق مستويات عالية من كل من الابتكار التدريجي
والراديكالي، ولكن لم تكن صريحة في تعريفها.

تشير العديد من الأدبيات التنظيمية إلى أن الشركة تكون ناجحة عندما تنسق
أعمالها اليومية بكفاءة، وفي الوقت نفسه تكون قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية

السريعة (Raisch et al., ٢٠٠٩)، وفيما يتعلق بهذه الظاهرة فقد كان Duncan (١٩٧٦) أول من استخدم مصطلح البراعة التنظيمية. ومع ذلك، يعتبر March (١٩٩١) الباحث المبلور لمفهوم البراعة التنظيمية وكمحفز للاهتمام بهذا المفهوم، حيث أنه قدم مفهوم الاستكشاف والاستغلال التي اكتسبت زخما في البحث والممارسة.

ويشير March (١٩٩١) أن نجاح العمل يعتمد على قدرة الشركة على تحقيق التوازن بين استغلال الكفاءات القائمة واستكشاف الفرص الجديدة. ويشير الاستغلال إلى الابتكار التراكمي، ويشير إليه مؤخرا بالابتكار الراديكالي (الجدري) (Enkel et al., ٢٠١٦) ومع ذلك، كلا المنظورين يتطلب أساسا لمختلف العقليات والبنى التحتية والثقافات والعمليات والتعلم الأنشطة التي يتعين على الشركات تقسيم انتباهها وموارد عليها بينما يشمل الاستغلال مصطلحات مثل "التنقيح، والكفاءة، واختيار أو تنفيذ"، ويرتبط الاستكشاف مع أنشطة مثل "البحث، أو الاختلاف، أو التجريب، أو الاكتشاف". لذلك، يقول العديد من العلماء أن هناك مفاضلة بين قدرة المنظمة لاستغلال الكفاءات القائمة واستكشاف الكفاءات الجديدة (Raisch & Birkinshaw, ٢٠٠٨)، لأن ذلك يتطلب مهارات غير متوافقة وعالية لتطوير كفاءات الإدارة التي تجعل أعمال اليوم في المنظمة متقدمة ومتطورة (He & Wong, ٢٠٠٤).

مداخل البراعة التنظيمية

ومع ذلك، فعلى الرغم من أن الباحثون يجادلون بأنه من الصعب أو حتى المستحيل تحقيق الاستكشاف والاستغلال المتزامن، فقد تم تحديد ثلاثة مداخل واعدة في الأدب الإداري من أجل تحقيق البراعة التنظيمية وفيما يلي توضيح لهذه المناهج الثلاثة:

أولاً : منهج التصميم التنظيمي، يقترح المنهج الاول أن المنظمات يمكن أن تنشئ هياكل محددة للتخفيف من حدة التوترات بين الاستكشاف والاستغلال، ويمكن تعزيز عملية الجمع غير المنتظمة إما عن طريق الفصل المكاني أو الهياكل الموازية (Gibson & Birkinshaw, ٢٠١٤)، ويعني الفصل المكاني إنشاء وحدات أعمال منفصلة تعمل إما على الاستكشاف أو الاستغلال (Jansen et al., ٢٠٠٩) تُعقد هذه الوحدات الفرعية معاً من خلال ثقافة الشركات، والرؤى والاستراتيجيات المشتركة أو فرق الإدارة (Gibson & Birkinshaw, ٢٠١٤)، في المقابل، تسمح الهياكل الموازية بالتعامل مع الاستكشاف والاستغلال داخل وحدة أعمال واحدة في إنشاء هياكل ثانوية، على سبيل المثال فرق المشروع، بالإضافة إلى الهياكل الأولية التي تضمن الكفاءة والثبات والتغيير التدريجي.

ثانياً : المدخل السياقي يتم اقتراح الحلول السياقية لتحقيق البراعة داخل المنظمة، على الرغم من أن المناهج الهيكلية تفصل الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية، ويتم تعريف البراعة ضمن هذا السياق على أنها القدرة على المعالجة والتكيف في نفس الوقت داخل نفس وحدة الأعمال. ويفترض على القادة أن يخلقوا سياقاً

يسمح للأفراد بأن يقرروا بأنفسهم ما إذا كانوا سيستثمرون وقتهم وجهدهم في الأنشطة الاستكشافية أو الاستغلالية وتشمل العوامل السياقية التي تؤثر على سلوك الأفراد أنظمة الحوافز، أو الرؤية المشتركة، أو توازن الانضباط، والدعم والثقة بصفاتها سمات لهذا السياق ويقال إن البراعة ضمن هذا السياق هي ذات الصلة على وجه الخصوص على مستوى وحدة الأعمال أو للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، لأن نقص الموارد في هذا المستوى يجعل من الصعب استخدام النهج الهيكلي (Zimmermann, Raisch & Birkinshaw, ٢٠١٦).

ثالثاً: وأخيراً، مدخل القيادة العليا تبني السوابق القائمة على القيادة كمنهج ثالث في الأدبيات كنهج لتحقيق البراعة التنظيمية في منظمة، ويشير العديد من الباحثين بأن عمليات القيادة مهمة لتنفيذ عملية الدمج الهيكلية أو السياقية في حين أن القيادة التحويلية مرتبطة بالاكشاف، فإن القيادة الاجرائية من المرجح أن تكون مرتبطة بالكفاءة والتغييرات الإضافية، بالإضافة إلى ذلك، يركز O'Reilly and Tushman (٢٠١٣) على أهمية فرق القيادة التي توازن بين التوترات بين الاستكشاف والاستغلال في إدارة استخدام الموارد المختلفة سواء من أجل المواءمة أو التكيف.

في السنوات الأخيرة، تم استكمال العمل النظري من خلال الدراسات التجريبية التي تدرس العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء الشركة. ويشار إلى إن المشاركة في كل من العمليات الاستغلالية والاستكشافية أمر حاسم لنجاح الشركة على المدى الطويل. قد يؤدي التركيز الأحادي الجانب على الاستغلال إلى تحسين الأداء على المدى القصير،

ولكنه قد يسبب صعوبات طويلة الأجل عندما تقوم الشركات بتحسين قدراتها الأساسية بشكل تدريجي، ولكنها لا تستجيب بشكل كافٍ للتغيرات البيئية والدراسات التي تفحص العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء الشركة، ومع ذلك، هناك نتائج مختلطة، وقد وجدت بعض الدراسات علاقات إيجابية بين البراعة التنظيمية والأداء منها (Gibson & Birkinshaw, ٢٠١٤; Lubatkin, Simsek, Ling & Veiga, ٢٠٠٦)، بينما في بعض الدراسات توجد ارتباطات سلبية (Atuahene-Gima, ٢٠٠٥) ومع ذلك، يشير التحليل إلى وجود تأثير إيجابي إيجابي على الأداء المتواصل على أداء الشركة مما يزيد من اهتمام الباحثين والمديرين (Junni et al., ٢٠١٣) .

سمات ومتطلبات تطبيق البراعة التنظيمية

أشير إلى ان البراعة التنظيمية تشكلها ثلاث سمات اساسية حسب (Bodwell & Chermack, ٢٠١٠):

١. التصور او الادراك: ويشير إلى قدرة المنظمة من خلال موظفيها على تحديد الفرص والمخاطر التي تهدد المنظمة في تحقيق فرصها وهذا يكون من خلال احداث التوازن بين مركزية ولامركزية الدارة ورقابتها وهذا يتطلب وضع اليات تكون فيها المنظمة مدركة لواقع المتطلبات البيئية الخارجية.
٢. اغتنام الفرص: وهذه السمة تعكس قدرة قيادة المنظمة الاستراتيجية في ايجاد الترتيبات الصحيحة والبدائل الاستراتيجية الملائمة لاغتنام هذه الفرص.

٣. اعادة التشكيل: وهذه السمة تشير إلى قدرة المنظمة على اعادة تشكيل اصولها مع واقع هياكلها التنظيمية واعداد تشكيل هذه الاصول والهياكل بما يتوافق وحالة السوق وتطوراته وكل هذه السمات تعتبر سمات استراتيجية مهمة.

أما (Dewhurst & Navarro ٢٠٠٧) فقد لخص سمات البراعة التنظيمية في

١. مبادأة الموظفين واستغلالهم للفرص بشكل يتعدى انجاز مهامهم الانية.
٢. نظام تحفيزي قوي يعزز العمل الانى ودون إدارة مركزية التنفيذ او الدعم من رؤسائهم وانما تمكين الموظفين من ذلك.
٣. تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في جعل الموظفين يتكيفون مع الفرص الجديدة ومواءمة ذلك مع البدائل الاستراتيجية العامة.
٤. تعزيز مبادئ المواءمة بين الموظفين ومحاولة تعزيز التماسك الفردي والتنظيمي.

وبالاشارة إلى السمات التي تتمتع بها البراعة التنظيمية الا ان هذه البراعة

يستلزم عدد من المتطلبات وهي حسب (Bryson et al., ٢٠٠٨):

- ١- وجود نية او قصد استراتيجي يبرر توجهها الاستراتيجي نحو الابتكار والابداع كضرورة للبقاء والاستمرار على المدى الزمني البعيد.
- ٢- تبيان الاسباب التي تدعو المنظمة للاستمرار في استغلال الفرص من قبل وحداتها الاسلانية وبحثها عن الفرص مع وجدة التناسق الفعال بين هذه الوحدات لتحقيق ذلك.

٣- التركيز على ايجاد قيم تنظيمية ورؤية تعزز الالتزام العاطفي وايجاد هوية ذات قاسم مشترك أكبر وتعزيز مبدأ تنوع الثقافات في المنظمة.

٤- ايجاد اجماع تناسقي بين قيادات المنظمة على مختلف المستويات نحو أهمية البدائل الاستراتيجية المراد تنفيذها ودور البراعة التنظيمية فيها.

٥- التركيز على تشكيل فرق العمل المعززة لإدارة المشاريع ذات هيكلية ذكاء الأعمال العالية والمحققة لمبادئ البراعة التنظيمية.

ابعاد البراعة

بحسب ما اشار اليه (Bodwell& Chermack, ٢٠١٠; Cao; Gedajlovic

& Zhang, ٢٠٠٩) فانهم يرون ان البراعة التنظيمية تتكون من :

١. استكشاف الفرص: يعرف بانه قدرة المنظمة على اتباع عدد من الخطوات من اجل ايجاد وتطوير منتجات لم يسبق انتاجها في السوق (Day, ٢٠١١). في حين اشار (العبيدي، ٢٠٠٥) ان الاستكشاف يعني قدرة المنظمة على ايجاد منتج لم يسبق ايجاده في السوق او العمل على تعديل منتج قائم بطريقة تعزز قيمته المضافة وهذا يتم من خلال ايجاد أساليب انتاجية جديدة او تصميم اسلوب انتاجي جديد وكل ذلك في سبيل تحقيق حاجات ورغبات الحاجات والميول لدى الزبون، انطلاقا من المنافسة القائمة بين المنافسين على مستوى الصناعة الواحدة (Ussahawanitchakit, ٢٠١٢). واكد القرشي (٢٠٠٨) على ان الاستكشاف يعنى بتنفيذ المعرفة الدقيقة بشكل ينتج عنه نتائج فاعلة في ايجاد أساليب وتصميم منتجات حديثة لم تكن مسبوقة او محققة للقيمة المضافة.

٢. استغلال الفرص: اشار (٢٠٠٧) Pai ان استغلال الفرص يتمثل بقدرة المنظمة على تحسين نشاطاتها المختلفة بقصد تعزيز القيمة المضافة وتوليدها للمنتجات التي تقدمها المنظمة. في حين اكد (٢٠٠٦) Miles & Darroch على أنه تتعزز قدرة المنظمة في استغلال الفرص حتى لو لم تكن جزءاً من استراتيجيتها الحالية، وهذا يعزز من قدرة الاستراتيجية للتعامل مع استغلال الفرص كون الاستراتيجية تمتاز بهيكلية ذكاء الأعمال الكافية لذلك. و اشار ابو تايه (٢٠١٠) ان استغلال الفرص ينجز بالاعتماد على تطبيق الخطوات التالية:

(أ) تحديد اهم العقبات المعترضة للفرص وتحقيقها واستغلالها مع امكانية ترتيبها للبدء بتنفيذها مع تحديد اهم النتائج المتوقى من هذا التنفيذ.

(ب) العمل على تطبيق استراتيجية النمو المركز لاستغلال الفرصة المتاحة وبما يحقق الزيادة في المبيعات والدخول إلى قطاعات سوقية جديدة واستراتيجية النمو عن طريق تطوير المنتجات وتنويعه وبالتالي تطبيق استراتيجية التنويع لمنتجات المنظمة.

(ج) العمل على تحديد أهداف الاستغلال للفرص وتطبيق مبدأ smart والتي تعني التحديد الدقيق للأهداف وان تكون قابلة للقياس ويمكن الوصول اليها ومحددة زمنيا وواقعية التنفيذ.

(د) العمل على وضع الخطط ورسم وتحليل السياسات للتوصل إلى استغلال الفرص بطريقة تحقق المصالح المشتركة لاصحاب المصالح.

المبحث الثالث: قدرات ذكاء الأعمال

مقدمة

تهتم المنظمات بمفهوم ذكاء الأعمال، انطلاقاً من اهتمامها بعملية اتخاذ القرارات الروتينية والاستراتيجية وانعكاس ذلك على مستوى التشغيل التنظيمي في هذه الشركات، ويأتي هذا الاهتمام انطلاقاً من حجم المنافسة التي تواجهه هذه الشركات والتحديات التي تواجهها في توفير وتأمين احتياجات العملاء وخصوصاً ان الأسواق العالمية أصبحت محط انظار جميع الشركات على مستوى العالم. ويأتي هذا الاهتمام كذلك من الحاجة إلى مجموعة نظم تعمل على تحليل وتقديم التقارير اليومية والتي تساعد المديرين في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى مراقبة عمل الوحدات التنظيمية وخصوصاً الاستراتيجية منها.

التعريف، الهيكل ونطاق أعمال قدرات ذكاء الأعمال

تعتبر قدرات ذكاء الأعمال من الانظمة الذكية الضرورية لتعرف آليات الانجاز والعمل واتخاذ القرارات التي تعزز امكانية استشراف المستقبل للتوجه الاستراتيجي للمنظمات (هلال، ٢٠١٠) حيث ان انظمة ذكاء الأعمال تيمثل احد المداخل الحديثة التي تعمل على جمع البيانات وتحليلها بهدف تسخيرها للاستخدام في الشركات والمنظمات العاملة في مجال الصناعة.

لا يوجد تعريف واحد لقدرات ذكاء الأعمال (BI) في الأدب الإداري وفي الواقع، يؤكد كل باحث على جوانب مختلفة (Wasmann and Strout, ٢٠١٢) بمعنى أوسع،

يُفهم المصطلح على أنه فلسفة إدارية تساعد على شرح بيئة عمل معقدة من أجل تحديد أفضل الحلول الممكنة (Hocevar and Jaklic ٢٠١٠). بشكل عام، يتم تعريف مصطلح ذكاء الأعمال (BI) على أنه "مجموعة من العمليات، والمعرفة، والمنهجيات، والممارسات والتطبيقات والتكنولوجيات التي يكون هدفها هو اعتماد أنشطة الإدارة بفعالية وكفاءة وإتخاذ قرارات تجارية محسنة في الوقت المناسب" (Gartner, ٢٠١٦).

ويتمثل هدفها في تقديم معلومات الأعمال بطريقة سريعة وبسيطة وفعالة. يؤكد العديد من المؤلفين على جوانب مختلفة من قدرات ذكاء الأعمال منها ما قدمه Pour et al. (٢٠١٤) والذي اثنى به التعريف الذي قدمته في الأصل شركة Gartner من خلال إضافة مبدأ متعدد الأبعاد حيث اشار إلى أن تدعم ذكاء الأعمال الأنشطة التحليلية والتخطيطية واتخاذ القرار على جميع المستويات وفي جميع مجالات الشركات، مما يتيح مشاهدة الواقع من العديد من الزوايا الممكن، وتستطيع الشركات بعد ذلك استخدام المعرفة القائمة على الحقائق لتحسين المزايا الاستراتيجية والتكتيكية للشركة في السوق. كما ان الهدف من قدرات ذكاء الأعمال هو استخدام جميع بيانات الشركات التي تنتجها تطبيقات المعاملات التي منها ERP، CRM، والأنظمة عبر الإنترنت والشبكات الاجتماعية، وتحويلها لخدمة الغرض من إكمال المهام التحليلية وصنع القرار، لقد تبين أن مفهوم قدرات ذكاء الأعمال قد يساهم في تحسين عملية صنع القرار في المنظمة، وتحسين خدمة العملاء، مما قد يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء.

لا يتم تطبيق نظام قدرات ذكاء الأعمال بشكل فردي، ولكنه يتكون من مكونات ذات أنظمة متداخلة ويجب أن تعمل معا بسلاسة من أجل تقديم قيمة أعمال ومن المهم ملاحظة أن هناك مجموعة متنوعة من حلول ذكاء الأعمال، وكل منها يخدم احتياجات مختلفة. يشمل الهيكل العام لقدرات ذكاء الأعمال العناصر التالية: مصدر البيانات، ETL، مستودع البيانات، وأدوات التحليل والتصوير كما اقترحه (Hen et al. ٢٠١١)، حيث تعكس المكونات المعروضة المراحل الأربع لدورة معالجة البيانات، مثل المعالجة المسبقة (تنظيف البيانات، واختيار البيانات، والتحويل) والتكامل (دمج البيانات) واستخراج البيانات وتقييم الأنماط داخل طبقة التطبيقات وعرض البيانات داخل طبقة التقديم، انظر الشكل (١-٢).

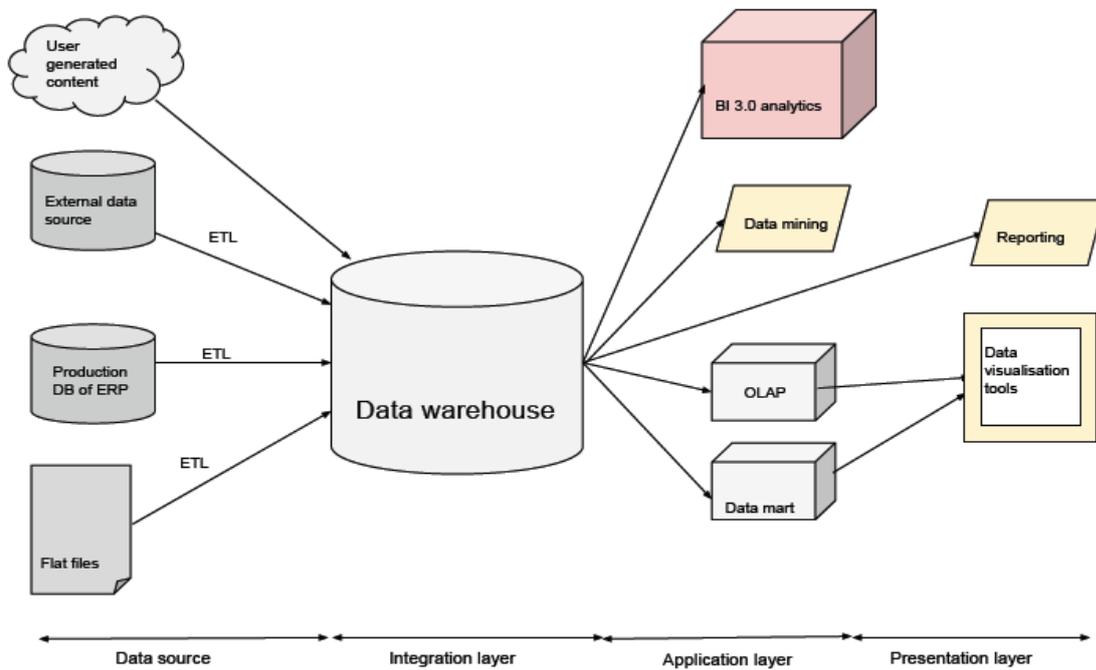


Figure 1. Business intelligence architecture (source: Hen et al. (2011))

شكل (١-٢) معمارية ذكاء الأعمال

١. طبقة البيانات Data layer: يتم إنشاء المعلومات من البيانات، حيث يعد تحديد مصادر البيانات الصحيحة وتجميعها معًا عوامل نجاح حاسمة (Radhakrishnan et al., ٢٠١٣)، ويمثل مصدر البيانات قاعدة بيانات من المعاملات والعمليات الداخلية الأخرى مثل نظام تخطيط موارد المشروع ERP، وإدارة علاقات العملاء، وإدارة سلاسل التوريد، حيث تكون أنظمة البيانات غير متجانسة، وتشمل جداول البيانات، والملفات الممتدة، ومستندات HTML أو XML، بالإضافة إلى الموارد الخارجية بما في ذلك تقارير إحصائية عامة. بالإضافة إلى ذلك، وهناك إدخال آخر إلى الأعمال ينبغي النظر في نظام الذكاء وبما يشتمل عليه من مصادر البيانات غير مبرمجة مثل محادثات ورسومات وعمليات تجارية ومقاطع فيديو ومستخدمين آخرين تم إنشاؤه (Negash, ٢٠٠٤).

٢. طبقة تكامل البيانات integration layer: تتكون طبقة الدمج من عملية استخراج وتحويل وتحميل (ETL (Extract, Transform and Load). ويتمثل الهدف من مضخة البيانات في استخراج البيانات الدورية من مصادر البيانات الأصلية المختلفة، والتخلص من أي تناقضات، وتعديل البيانات في الشكل والبنية المطلوبين، وتكاملها معًا وتحميلها في مخازن بيانات مفردة أو محددة مسبقًا. وعادة ما يتم تنفيذ عملية التحويل عن طريق لغات البرمجة التقليدية أو لغات البرمجة النصية أو لغة SQL. وينبغي إيلاء اهتمام خاص لتكامل البيانات في طبقة التحويل. تحتوي بيانات المصدر التي يتم استيرادها إلى أدوات تكامل

البيانات من جودة وتنسيق وترميز مختلف. كما يتم تحديد واستبعاد أي بيانات مفقودة أو بيانات مكررة. ويُعتقد أن مستودعات البيانات (DWH) هي تقنيات رئيسة تدعم بيئة صنع القرار غير المتجانسة. وهو عبارة عن مجموعة من البيانات المتنوعة والموضوعة والمتغيرة بمرور الوقت وغير المتطيرة والتي تدعم عملية اتخاذ القرارات في الإدارة (Pour et al., ٢٠١٣).

٣. طبقة تطبيق البيانات application layer: تتكون طبقة تطبيق بنية ذكاء الأعمال من أدوات تمكن من تحليل البيانات المتكاملة. ويتم اكتساب المعرفة عن طريق الاستعلام عن المعلومات وإعداد التقارير عنها وتحليلها بهدف تحديد الاتجاهات والأنماط والاستثناءات. وتعمل قواعد بيانات المعالجة التحليلية عبر الإنترنت (OLAP) على معالجة تجميعات البيانات المحددة مسبقاً وفقاً للهياكل الهرمية البعدية وتمكين المستخدمين من استخراج البيانات وعرضها بسهولة وبشكل انتقائي من وجهات نظر مختلفة. وقد يتم تجميع البيانات، على سبيل المثال في المبيعات، ضمن بُعد جغرافي، أو بُعد فترة زمنية، أو بُعد خط منتجات وغير ذلك. إن أهم عنصر في طبقة التطبيقات هو استخراج البيانات، وهي عملية حسابية تتضمن اكتشاف مجموعات أنماط البيانات الكبيرة. ويشمل استخدام الطرق التي تقع عند تقاطع الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، والإحصاء، ونظم قواعد البيانات لتقديم معلومات مفيدة للمستخدمين. كما يمكن استخدام المعرفة الناتجة عن استخراج البيانات في بعدين، أي للتنبؤ ووصف الواقع.

وينطوي التنبؤ على استخدام متغيرات معروفة بالفعل للتنبؤ بالنتائج المستقبلية. بناءً على الأنماط المتطورة، حيث يتم اختبار الطاقة التنبؤية على البيانات المتبقية. فعلى سبيل المثال، يساعد بناء نموذج التنبؤ على تقييم الدخول ضمن مجموعة معينة من مجموعات المنتجات أو العملاء. وهناك تقنيات متعددة تستخدم في استخراج البيانات، وبعض هذه التقنيات المدرجة من قبل (Hen et al. ٢٠١١). تساعد في نشر واستخراج البيانات من خلال الاعتماد على المفاهيم والتقنيات وتحليلها (Witten and Frank, ٢٠٠٥).

٤. طبقة العرض التقديمي presentation layer تقدم طبقة العرض التقديمي أو طبقة عرض البيانات إلى المستخدمين، أعمال يتم استخدام أدوات ذكاء الأعمال فيها لإنشاء تقارير الأداء، ويفضل أن تكون في شكل لوحات معلومات، وهي عبارة عن تطبيقات متعددة الطبقات مبنية على ذكاء الأعمال وهياكل تكامل البيانات التي تمكن الشركات من قياس أداء الأعمال ومراقبته بشكل أكثر فعالية (Eckerson, ٢٠١٠)، وتحتوي التقارير على القيم الحالية للمؤشرات الرئيسية. ويتم تخصيص التقارير للغرض الخاص لكل قسم ويتم إنشاؤها وتوزيعها بشكل دوري على المستخدمين الرئيسيين. وتتطلب التقارير المعتمدة استعلامًا خاصًا آخر، مما يمكن الشركات من عرض النتائج المطلوبة بالتفصيل. وعادة يتم عرض النتائج في شكل لوحات أو جداول بيانات. ويتم استخدام لوحات البيانات وبطاقات النقاط لإبلاغ المستخدمين العرضيين عن المشكلات والفرص عبر

المقاييس وحالتها. ويمكنهم أيضًا التفاعل مع لوحة المعلومات للحصول على إحصاءات إضافية حول أسباب هذه الأحداث والعثور على السبب الرئيسي- في مستوى معاملات البيانات الأكثر تفصيلاً وهناك أنواع مختلفة من لوحات المعلومات التي تتميز بمعايير مثل مستوى التفاصيل، أو عدد الذين يقصدونها أساساً، أو كم مرة يتم تحديثها. وتستمد القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية من هذه اللوحات وفقاً لذلك. لقد كان صنع القرار في الإدارة ينطوي دائماً على استخدام مختلف أصول المعلومات. بينما تقترب من ذكاء الأعمال والبنية التحتية لاتخاذ القرار، ومن المهم أن تأخذ بعين الاعتبار عدم التجانس وتشتت مصادر البيانات. وحول أطر بيانات ذكاء الأعمال، يختلف نموذج معمارية ذكاء الأعمال للبيانات شبه المنظمة. في حين أن البنية النموذجية الموجهة نحو البيانات تتمحور حول مخازن البيانات، لذا فإن معالجة وتحليل بيانات نصف المهيكلة تشمل أيضاً مجالات أخرى مثل نماذج عمليات الأعمال ونماذج بيانات الأعمال.

٢ فوائد وتكاليف وكفاءة أنظمة ذكاء الأعمال:

في العديد من الأدبيات العلمية، يقال إن استخدام ذكاء الأعمال يمكن أن يحقق فوائد عديدة. ومع ذلك، فإن هذه المزايا تعتمد بشكل كبير على مدى تبني الشركة للعمليات حيث إذا تم تبني عملية اتخاذ القرار المستندة إلى البيانات في جميع أنحاء الشركة، فهناك تأثير كبير على نجاح الأعمال، على الرغم من أن هذا غالباً ما يتأخر، ويكون غير ملموس وغير مباشر ويصعب قياسه (Hočevár and Jaklič, ٢٠١٠)

إلى جانب ذلك، فإن الفائدة القابلة للقياس والاكثر شيوعاً هي زيادة إنتاجية الموظفين نتيجة فهمهم الأفضل لمؤشرات الأداء الرئيسة للشركة (KPI) واستراتيجيتها. ويؤثر استخدام ذكاء الأعمال أيضاً على عمليات اتخاذ القرار لأنه يتيح تحليل المعلومات والإجراءات الناتجة عنها. وينتج عن ذلك انخفاض في التكاليف المرتبطة بالعمليات غير المرنة والمستهلكة للوقت بسبب الوصول إلى فرص أخرى. وتشمل المزايا الأخرى المحددة تقديم تقارير أكثر دقة، وتحسين رضا العملاء، وزيادة الإيرادات والمدخرات. (Thompson, ٢٠٠٦). وتناقش العديد من الفوائد الأخرى التي تحققت من خلال تنفيذ تقنيات ذكاء الأعمال (BI) في البحوث واسعة النطاق التي قام بها Stodder (٢٠١٢) حيث أشار إلى انه يمكن تقييم التكاليف المرتبطة بتنفيذ ذكاء الأعمال بسهولة. وترى (Novotný ٢٠٠٥) ان التكاليف المرتبطة بإنشاء والحفاظ على حل ذكاء الأعمال، وكذلك تكاليف الملكية بما في ذلك الترخيص والعمل والاستثمارات والصيانة.

ويناقش (Hočevar and Jaklič, ٢٠١٠) التكاليف الأولية المرتبطة بأي مشروع، بالإضافة إلى الفرص المتاحة والمخاطر والفوائد المخفضة حيث يجب على كل منظمة غير ربحية قياس نجاحها في إنجاز مهمتها. نظرًا لتنوع المؤسسات في القطاع غير الهادف للربح، حيث لا يصلح أي مقياس للنجاح ولا مجموعة عامة من المقاييس للجميع؛ ومع ذلك، تنطبق مجموعة واحدة مرتبطة بذكاء الأعمال، والمشاركة الاجتماعية، على جميع الأصعدة (Desmond, ٢٠١٥)، مع ميزانية إعلانية محدودة. وبصرف النظر عن الانطباعات والمؤشرات الإحصائية الأخرى المحيطة، فإن مستوى تدفق العملاء المحتملين من مواقع التواصل الاجتماعي إلى موقع الويب مهم. وهذا هو المكان الذي تكون فيه نقطة البيع، بالإضافة إلى فرصة الحصول على معلومات قيم.

أبعاد قدرات ذكاء الأعمال

يشير ذكاء الأعمال (BI) إلى مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تساعد على تحويل كمية كبيرة من البيانات من مصادر متباينة إلى معلومات ذات مغزى لدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء التنظيمي. وقد برزت أدوات ذكاء الأعمال في العقد الماضي، كقوة دافعة رئيسة لتعزيز الأداء التنظيمي (Ramakrishnan et al., ٢٠١٢). وتشير البحوث أن الاستثمارات في أدوات ذكاء الأعمال من المتوقع أن تتضاعف على مستوى الخدمات من ٥٤,٥ مليار دولار في العام ٢٠١٢ إلى ٩٦,٩ مليار دولار في العام ٢٠١٦ (Tabbitt, ٢٠١٣) وفي إطار بيئة دعم القرار، فقد حسنت نظم ذكاء الأعمال من فاعلية اتخاذ القرارات وعلى اختلاف المستويات في مجالات متعددة (Popovic et al., ٢٠١٢)

. منها مجالات قطاع الصناعة في شركات الطيران، والخدمات المصرفية، والتأمين، والتمويل والأوراق المالية، والتصنيع، والاتصالات، والتجزئة (Ramakrishnan et al., ٢٠١٢)، ويبقى لهذه الانظمة أعلى أولوية لكثير من المنظمات من حيث امتلاكها (Isik et al., ٢٠١٣). وعلى الرغم من أن العديد من المنظمات نجحت في تنفيذ انظمة ذكاء الأعمال لدعم صنع القرار واتخاذ الأداة التنظيمي، ولكن ليس كل منظمة يمكن أن تفخر بهذا النجاح. فعلى سبيل المثال، في دراسة استقصائية أجرتها مجلة أسبوع المعلومات عن ٣٨٥ من المهنيين في مجال تكنولوجيا الأعمال استخدموا أدوات ذكاء الأعمال، علق ١٩٪ فقط أنهم ناجحون جدا في استخدام هذه الانظمة لدعم وتحسين أداء الأعمال في منظماتهم (Henshen, ٢٠٠٨). وقد نظر الباحثون والمهنيين إلى ذكاء الأعمال من وجهات نظر مختلفة. حيث درس بعض الباحثين ذكاء الأعمال كأداة أو من منظور تقني (Elbashir, ٢٠٠٨)، في حين نظر آخرون إلى ذكاء الأعمال كنهج أو وسيلة لدعم صنع القرار (Moss and Atre, ٢٠٠٧). وتقع فاعلية ذكاء الأعمال في قدرتها على دعم عملية صنع القرار داخل المنظمة وتزويد صانعي القرار بمعلومات ذات صلة وفي الوقت المناسب (Massa and Testa, ٢٠٠٥)، لذلك تكافح المنظمات من أجل فهم التنوع المتنامي والسرعة وحجم البيانات التي تنتجها المصادر الداخلية والخارجية، كما تلعب قدرات الذكاء الأعمال دورا هاما في فهم الحجم الضخم من البيانات ومساعدة المنظمات على تحسين أدائها (Isik et al., ٢٠١٣). وتشكل قدرات ذكاء الأعمال من ثلاثة أبعاد:

● تكنولوجيا ذكاء الأعمال: وتشير إلى درجة و مدى الجهوزية والاستعداد التكنولوجي لتبني ذكاء الأعمال في المنظمة، مثل نظم اتصالات البيانات، ومماذ نظم ذكاء الأعمال، ونظم المعلومات الرابطة والتي تساعد في الربط والدمج وتدفع البيانات والذكاء عبر فرق العمل وأجزاء المنظمة جاعلة الهيكل التنظيمي هيكل منظم بطريقة سلسلة وخادمة لاتخاذ القرارات. ويمكن أن يشمل البعد التكنولوجي أيضا ذكاء الأعمال، والتعاون، والتعلم الموزيع، والاكتشاف، ورسم الخرائط، وإدراك الفرص وتوليدها، فضلا عن الجوانب المتعلقة بالأمن والخصوصية للبيانات والتحليلات (Isik et al., ٢٠١٣)

● هيكلية ذكاء الأعمال: يشير العنصر- الهيكل في البنية التحتية لذكاء الأعمال إلى التصميم التنظيمي المعياري الذي يساعد على تسهيل الهندسة القدرات والوظائف والابداعات اللاحقة ذات الصلة بذكاء الأعمال، وفي كثير من الأحيان تمثل الهياكل التنظيمية هياكل منطقية تشمل الوظائف أو الوحدات والشعب داخل المنظمة. ومع ذلك، فإن الهياكل المبنية منطقيا قد تؤدي إلى منظمة جامدة احيانا، حيث تبادل المعلومات والتعاون عبر الاقسام والدوائر والشعب المختلفة قد لا يحدث؛ مما يؤدي إلى وظيفة دون المستوى الأمثل للهيكل التنظيمي لذكاء الأعمال الفعال، وعلى الرغم من أن البحوث السابقة كانت متناغمة لصالح الهياكل التنظيمية المختلفة، مثل تصميم هيكل بحسب المنتج او الوظائف (Mahone, ١٩٩٥)، وتنظيم النص المفرط الذي يتيح تبادل المعلومات السلس والتعاون من خلال هيكل التنظيم غير الهرمي، وهيكل التنظيم الذاتي (Nonaka and Takeuch, ١٩٩٥)

● . الا ان آثار هذه الهياكل على ذكاء الأعمال غير مكتشفة او معروفة، ومع ذلك، فإن التكيف الهيكلي الذي يتضمن الهيكل الهرمي الرسمي، مع امكانية تحقيق هيكلية ذكاء الأعمال التنسيق والتعاون من أجل جمع البيانات والمعلومات والاستخبارات واستخدامها يبدو أن لها تأثير مباشر على تحفيز المنظمة نحو منظمة ذات ذكاء أعمال فعال.

● ثقافة ذكاء الأعمال: جنبا إلى جنب مع التكنولوجيا والهيكل، فان ثقافة ذكاء الأعمال تسهل قدرة المنظمة على إدارة البيانات والمعرفة والاستخبارات التنظيمية. ويعد التفاعل بين الأفراد والجماعات الأساس لخلق أفكار وابداع جديد. وبالتالي، فإن وجود وترسيخ ثقافة اكثر تفاعلية وتعاونية هو كفيلا بتحويل البيانات و/أو المعلومات الضمنية الواقعية إلى ذكاء اكثر وضوحا، ونقله من الفرد إلى المستوى التنظيمي. ويمكن للموظفين في مثل هذا الربط الثقافي داخل المنظمة تطوير قدرة التنظيم الذاتية معارف وممارسات الموظفين لايجاد حلول للمشاكل الجديدة أو القائمة، وبالتالي تعزيز الأنشطة المبتكرة (Isik et al., ٢٠١٣)

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة العربية

دراسة السواعير (٢٠١٧) بعنوان "الدور الوسيط لكفايات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الكويتية". والتي هدفت إلى تحديد دور كفاءات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كفاءات التكنولوجيا والبراعة التنظيمية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الكويتية التي بلغت (١٣) بنكا. وتم اختيار مجتمع من (٣٨٤) شخص من المديرين، ونواب المديرين، والمديرين المساعدين، ورؤساء الاقسام الذين يعملون في مقر البنوك التجارية الكويتية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي. وبعد تطبيق مجموعة من الاختبارات الإحصائية، وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها: ان هناك دور إحصائي متداخل لكفاءات ذكاء الأعمال (كفاءات إدارية، كفاءات فنية، وكفاءات ثقافية) في العلاقة بين كفاءات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية. واستناداً إلى النتائج التي تحققت، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من بين أهمها إعطاء مزيد من الاهتمام لقدرات المعلومات وكفاءاتها، لأنها تمثل أهمية كبيرة في البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية ونشرها ثقافة ذكاء الأعمال من خلال تضمين استراتيجيات البنوك التجارية الكويتية.

دراسة الاشقر(٢٠١٥) بعنوان فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني ePer في قياس أداء الموظفين العاملين في وكالة الغوث الدولية، ولتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة مكونة من (٩١) فقرة، بحيث تغطي متغيرات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي وكالة الغوث الدولية في مختلف دوائر الوكالة في قطاع غزة، وقد بلغ عدد أفراد هذا المجتمع (٤٨٦) مشرف ومشرفة، وقام الباحث باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، حيث تم توزيع ٢٠٣ استبانة على عينة الدراسة، وقد تم استرداد ٢٠٨ استبانة بنسبة ٨٩,٧% كما تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة . ومن اهم نتائج الدراس درجة فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية بلغت نسبة(٣٧,٣٧) %وهي درجة جيدة، كما يساهم نظام تقييم الأداء الالكتروني في تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين. وانخفاض تقدير مشرفي وكالة الغوث في اهتمام الوكالة بالتظلمات المقدمة من الموظف حول نتيجة التقييم وانخفاض تقدير مشرفي وكالة الغوث في اعتبار الانجاز معياراً هاماً للترقيات، كما يفتقر نظام تقييم الأداء الالكتروني الى استخدام وسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم مما يؤثر سلباً على كمية المعلومات ونوعيتها.

دراسة عويس (٢٠١٥) بعنوان "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية واثرها على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الصغيرة

والمتوسطة في المملكة العربية السعودية". تناولت الدراسة دور ممارسات الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف والتدريب والتعويضات وتصميم العمل وتقييم الأداء والمشاركة في البراعة التنظيمية واثرها على أداء الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة والتعرف على الدور الوسيط للبراعة التنظيمية . ومثل مجتمع الدراسة في الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال عينة عشوائية وتوصلت الدراسة إلى ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم في بناء وتفسير البراعة التنظيمية واحتل التوظيف الرتبة الاولى وتبعه التدريب والتعويضات وتصميم العمل والمشاركة ثم تقييم الأداء وتوسطت البراعة التنظيمية جزئيا العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية (التوظيف والتدريب وتصميم العمل) في أداء الشركات المبحوثة وتوسط ممارسات الموارد البشرية كليا المشاركة في العلاقة بينها وبين الأداء التنظيمي، اما توسط البراعة التنظيمية بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي فكان توسطها كليا، وبخصوص توسط البراعة بين ممارسات الموارد البشرية (التعويضات وتقييم الأداء) والأداء التنظيمي فلم يكن لها اي دور في هذه العلاقة.

دراسة النجار (٢٠١٥) بعنوان " تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية". وهدفت الدراسة إلى دراسة التباين بين اراء الموظفين حول القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمي، من خلال تحديد العلاقة الارتباطية بين ابعاد كل من القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية وتحديد اثر القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها (الوعي الذاتي، والمنظور الاخلاقي الداخلي، وتوازن العمليات والشفافية في العلاقات) في البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) واعتمدت عينة

عشوائية بسيط لهذا الغرض من الموظفين في الشركة المصرية للاتصالات منطقة تليفونات الدقهلية. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلاف بين آراء الموظفين حول إبعاد القيادة الجديرة بالثقة في حين وجد تباين في الآراء المتعلقة بالبراعة التنظيمية عند الموظفين، كما وجد ارتباط هام لإبعاد القيادة الجديرة بالثقة وإبعاد البراعة التنظيمية، وأن هناك أثر جوهري دال إحصائياً للقيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات) وكان لبعدها والشفافية في العلاقات أقوى التأثير على بعدي الاستغلال والاستكشاف.

دراسة الباشقلي والداؤد (٢٠١٥) بعنوان "دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك". هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إبعاد البراعة التنظيمية والانهيار التنظيمي وأثر قوة العلاقة بين هذه الإبعاد في عينة من كليات جامعة دهوك، وتالف مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في جامعة دهوك واختيرت عينة قصدية لتحقيق غرض الدراسة واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اتفاق للآراء المبحوثين حول توافر إبعاد البراعة التنظيمية بنسبة ضعيفة. وأن هناك اتفاق للآراء المبحوثين على عدم توفر مصادر الانهيار التنظيمي، وأن هناك علاقة وأثر للبراعة التنظيمية بأبعادها مجتمعة للحد من الانهيار التنظيمي.

دراسة شبير (٢٠١٥) دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني- دراسة حالة بنك فلسطين. هدفت الدراسة إلى تحديد دور نظم ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في

بنك فلسطين واختيرت عينة عشوائية طبقية بحسب المستويات الإدارية في البنك. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نظم ذكاء الأعمال وتمنية راس المال البشري، وان هناك تفاوت في دور نظم ذكاء الأعمال في تنمية الموارد البشرية وان نظم ذكاء الأعمال تعزز من تنمية الموارد البشرية (راس المال البشري).

كما قام (الكساسبة، ٢٠١٣) بدراسة بعنوان "أداء العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية وادارة الموارد البشرية الالكترونية:" دراسة حالة على شركة ميناء الحاويات العقبة (ACT) هدف منها اختبار العلاقة بين ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ومعايير ادارة الموارد البشرية الالكترونية 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 الاحصائية تمثلت في التكرارات والانحرافات المعيارية وكرونباخ الفا واختبار الانحدار المتعدد والمتدرج واختبار تحليل المسار . وقد أشارت النتائج إلى: أن مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية للعاملين كان مرتفعاً. أن درجة توافر معايير ادارة الموارد البشرية الالكترونية ومستوى أداء العاملين في شركة ميناء حاويات العقبة كانت متوسطة. أشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات الموارد البشرية (التدريب والتتية، الدافعية والتحفيز، الاستقطاب والاختيار، وتقييم الأداء)، ومعايير ادارة الموارد البشرية الالكترونية 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 ادارة الموارد البشرية الالكترونية(خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفهام، تشجيع التجارب والتعلم) في شركة ميناء الحاويات العقبة. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لادارة الموارد البشرية الالكترونية في معايير ادارة الموارد البشرية الالكترونية بوجود أداء العاملين (مدى الالتزام بالسلامة العامة،الغياب والحضور،السلوك مع الآخرين،مدى القدرة على تحقيق الأهداف) في شركة ميناء الحاويات العقبة.

دراسة المسعودي (٢٠١٠) بعنوان: "معوقات تطبيق الإدارة في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية . هدفت الدراسة إلى التعرف إلى معوقات تطبيق الإدارة في إدارة الموارد البشرية والتعرف إلى أبرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات، وقد تمثلت عينة الدراسة في مديري الموارد البشرية وموظفيها، وأهم نتائج الدراسة وجود معوقات إدارية تتمثل في الروتين، وضعف الدورات التدريبية للموظفين في مجال الإدارة، ومعوقات قدرات تتمثل في نقص الإرشادات الموضحة لآليات تطبيق الإدارة والافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة، ومعوقات بشرية تتمثل في ضعف ثقة موظفي الموارد البشرية بكافة التعاملات .

دراسة رايس (٢٠٠٦) بعنوان "أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة "هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، وقد توصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات ساعدت على رفع

الأداء البشري، وذلك بالسرعة والدقة في أداء الأعمال، والتقليل من التكاليف، والقضاء على ضغوطات العمل، وتفادي بعض المشكلات والصعوبات المترتبة عن النظام الكلاسيكي: كثرة الورق، والإجراءات البيروقراطية، والغموض في تأدية بعض المهام، وضيق المكان بسبب كثرة الرفوف. كما بين الباحث أن العمل عبر الشبكات أدى إلى تقليل حركة الأفراد داخل التنظيم، وتأدية أعمالهم في وقت قصير دون الحاجة إلى التنقل. ما توصل اليه الباحث إلى أن المزايا الجلييلة التي منحتها لنا تكنولوجيا المعلومات في تأدية الأعمال، لا يعني أنها لا تنطوي على سلبيات، لكن هذه السلبيات لا تعود لتكنولوجيا المعلومات في حد ذاتها بقدر ما تعود لقصور في معارف الأفراد تجاه التكنولوجيا واستخداماتها، أو قصور في تصميم بعض البرامج تكون بسبب عدم استشارة العمال في خصوصيات العمل.

٢-٥-٢ الدراسات السابقة الاجنبية

دراسة (٢٠١٧) Shaheb et al. بعنوان " Analysis Of Interaction Between Business Intelligence And Smes: Learn From Each Other " تحليل العلاقة بين ذكاء الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة: والتعلم من بعضهما". تعتبر ذكاء الأعمال (BI) والشركات الصغيرة والمتوسطة مجالين متميزين للأبحاث، وان التفاعل الأكبر بين هذين الكيانين يمكن أن يوفر التعلم الفعال من بعضهما البعض. حيث تم التفكير في هذا التفاعل من واقع إدارة البيئة المتغيرة كما ان هذا التفاعل لا يؤدي إلا إلى تعزيز الرؤى الفردية لذكاء الأعمال في المؤسسة والمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، ويسهم في الأداء البيئي للأعمال. وعلى الرغم من أن الأبحاث حول ذكاء

الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة واسعة حتى الآن، إلا أنه تم التركيز بشكل محدود على الجانب التعليمي بين ذكاء الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة لذلك تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأدبيات واستكشاف وجهة نظر متكاملة للأدبيات التي تم تحليلها حول كيفية تفاعل ذكاء الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة مع بعضها البعض، وومدى مساهمة في الأداء البيئي للأعمال. وتم إجراء تحليل محتوى نوعي للإجراء، الذي تناول ٤٣ دراسة كمصدر البيانات. وأشارت نتائج مراجعة الأدبيات إلى تعزيز قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة والابتكار الجديد في مجال كفاء الأعمال المعلومات، الأمر الذي قد يؤثر على بعضها البعض. وهذا عزز من نتائج هذه الدراسة بحيث تكون مفيدة لإجراء مزيد من البحوث من حيث نجاح تنفيذ ذكاء الأعمال.

دراسة (٢٠١٦) Rao-Nicholson, et al. بعنوان " The Impact of Leadership on Organizational Ambidexterity and Employee Psychological Safety in the Global Acquisitions of Emerging-Market Multinationals." اثر القيادة على البراعة التنظيمية والسلامة النفسية للموظف في الاستحواذ العالمي على الشركات متعددة الاستقطاب الإلكترونيات في الأسواق الناشئة" بحثت هذه الدراسة في أثر القيادة على البراعة التنظيمية والسلامة النفسية للموظف على أساس عينة مكونة من ١٠٥ من الشركات متعددة الاستقطاب الإلكترونيات المستحوذ عليها في الأسواق الناشئة العالمية. وتشير النتائج إلى أن أسلوب القيادة الكاريزمية، مقارنة بعمليات التعامل مع المؤسسات والعمليات، له

صلة أكبر بالبراعة التنظيمية والسلامة النفسية للموظف. وتشير النتائج أيضا إلى أن القيادة الاجرائية اكثر ارتباطا بشكل إيجابي إلى البراعة التنظيمية والسلامة النفسية للموظف من القيادة التحويلية. بالإضافة إلى ذلك، ترتبط البراعة التنظيمية بشكل مباشر وإيجابي بالسلامة النفسية للموظف.

دراسة (٢٠١٥) Shamsul and Rakibul بعنوان "The Impact of "

Business Intelligence on Organization's Effectiveness: An Empirical

Study" اثر ذكاء الأعمال على فاعلية المنظمة: دراسة تطبيقية" كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير الإستراتيجية التنظيمية، والهيكل، العملية والثقافة على الفعالية التنظيمية والدور الوسيط لأنظمة ذكاء الأعمال. وتم جمع بيانات العينة لهذه الدراسة من ٢٢٥ وحدة تنظيمية في بنغلادش وتم تحليلها باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية. وأوضحت النتائج أن العوامل التنظيمية، مثل الإستراتيجية التنظيمية والهيكل والعملية والثقافة تؤثر بشكل إيجابي على فعالية كل من أنظمة ذكاء الأعمال والفعالية التنظيمية. وعلاوة على ذلك، فإن فعالية أنظمة ذكاء الأعمال تتوسط بصورة جزئية في تأثير الاستراتيجية التنظيمية والهيكل والعملية والثقافة على الفعالية التنظيمية. كما ان أنظمة ذكاء الأعمال يمكن أن تؤثر في الفعالية التنظيمية.

دراسة (٢٠١٥) Mladenka et al. بعنوان Organizational

Ambidexterity, Exploration, Exploitation and Firms Innovation

Performance البراعة التنظيمية: الاستكشاف والاستغلال، والأداء الابداعي

التنظيمي"، اجتذب مفهوم البراعة التنظيمية الاهتمام المتزايد في بحوث الإدارة. وقد

بحثت البحوث التجريبية السابقة تأثير البراعة التنظيمية على الأداء من وجهات نظر مختلفة. وتهدف هذه الدراسة إلى حل نتائج البحوث السابقة المتناقضة حول العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء الابداعي. وذلك من خلال دراسة متغيرات الاستكشاف والاستغلال عن طريق إدخال منتجات أو خدمات جديدة في السوق وجديدة للشركة. حيث تم اختبار هذه المتغيرات في عام ٢٠٠٦ على المستوى التنظيمي في اثني عشر بلداً. ومن أجل تفعيل نتيجة ابتكار الشركات والابداع، تم استخدام تدابير الابداع التي تم الإبلاغ عنها ذاتياً. وتم التوصل من خلال اختبار فرضيتنا الدراسة من خلال تطوير مجموعة من النماذج واختبارها بطرق الانحدار المتعدد. وتشير النتائج إلى أن الاستكشاف والاستغلال يرتبطان بشكل إيجابي بأداء الشركة في مجال الابداع مما يدعم افتراضات الدراسة. علاوة على ذلك، نجد أن هذا التأثير المتغير لا يزال مرتبطاً بشكل كبير وأساسي بأداء الابداع، وذلك من خلال دمجها في بنية واحدة من البراعة التنظيمي. حيث وفرت نتائج الدراسة للمديرين فكرة عن وقت إدارة المفاضلة بين الاستكشاف والاستغلال والتأكيد على العلاقة بين الاستغلال والاستكشاف وأداء الابداع لدى الشركة هي اكثر إيجابية.

دراسة (٢٠١٤) Edward بعنوان "The Effectiveness of Performance

Appraisal System: A Case Study of Unilever Ghana Limited" هدفت

الدراسة إلى قياس فعالية نظام تقييم الالداء الالكتروني في مؤسسة يونيلفر غانا المحدودة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها فقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية قوامها(٧٢٢) موظفاً. وخلصت الدراسة

إلى عدة نتائج كان من أهمها ما يلي - :لا يوجد ربط بين نتائج التقييم
والمكافآت والحوافز للموظفين كما لا يوجد معارضة او ممانعة من قبل الموظفين لنظام
تقييم الأداء المطبق في المؤسسة وان النظام يعتمد على طريقة واحدة وهي أسلوب
الادارة بالأهداف في تقييم أداء الموظفين.

٣-٥-٢ ما يميز الدراسة الحالية

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية حيث تناولت
دراسة فعالية لممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية بأبعادها في قياس البراعة
التنظيمية من خلال قدرات ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات الكويتية ولم تقتصر على
دراسة دائرة محددة كباقي الدراسات السابقة وإنما شملت جميع دوائر شركات
الاتصالات، كما تميزت الدراسة الحالية في تناولها لمتغيرات لم يتم تناولها في الدراسات
السابقة، مثل استكشاف الفرص واستغلالها وقدرات ذكاء الأعمال بأبعادها (تكنولوجيا
وهيكلية وثقافة ذكاء الأعمال) في شركات الاتصالات في الكويت وتميزت الدراسة
الحالية عن الدراسات السابقة بأنها الأولى- في حدود علم الباحث - التي تتناول
متغيرات الدراسة في بيئة الشركات في الكويت.

الفصل الثالث الطريقة والاجراءات

١-٣ مقدمة

يقدم الفصل الحالي الوصف المحدد لإجراءات الدراسة المتبعة بشكل يحقق أهدافها، من حيث تبيان منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، ووصفاً لتطوير أداة الدراسة وصدقها وثباتها، واسلوب تطبيقها على عينةها، مع الإشارة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً، وذلك على النحو التالي:

٢-٣ منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الميداني التحليلي، باعتبار ان هذا المنهج يتوافق والدراسات الاجتماعية والانسانية، وذلك من خلال اعتماد الاستبانة؛ كأداة لجمع البيانات، حيث اشتملت الدراسة على ثلاث متغيرات هي ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والبراعة التنظيمية وقدرات ذكاء الأعمال بالإضافة إلى المتغيرات الوظيفية والشخصية.

٣-٣ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات العاملة في الكويت وضمت ثلاثة من الشركات العاملة في قطاع الاتصالات وهي (شركة زين، وشركة اوريدو، وشركة فيفا)، واعتمد جميع المديرين ونواب المديرين ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (١٣٠) مديراً (إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الكويت لعام ٢٠١٨)، حيث قام الباحث باعتماد اسلوب المسح الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة من مستويات الإدارة

المبحوثة، وقام الباحث بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) عليهم وتم جمع الاستبانات من أفراد مجتمع الدراسة وتبين ان الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي بلغ (١٢١) استبانة، وشكلت ما نسبته (٩٣,٠٧%) من مجتمع الدراسة في حين بلغ عدد الاستبانات غير المسترجعة (٩) وبنسبة (٦,٩٣%). وجدول (٣-١) يظهر توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والديمغرافية.

جدول (٣-١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية والديمغرافية

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	١٠٣	٨٥,١٢
	أنثى	١٨	١٤,٨٨
الفئة العمرية	اقل من ٢٥ سنة	٨	٦,٦٠
	٢٥-اقل من ٣٥ سنة	٣٦	٢٩,٧٥
	٣٥-اقل من ٤٥ سنة	٤٢	٣٤,٧٣
	٤٥ سنة فاكثر	٣٥	٢٨,٩٢

٤,١٣	٥	ثانوية عامة فأقل	المؤهل العلمي
١٤,٠٥	١٧	دبلوم كلية مجتمع	
٧١,٩٠	٨٧	بكالوريوس	
٩,٩٢	١٢	دراسات عليا	
٧,٤٤	٩	اقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٣٠,٥٨	٣٧	٥-اقل من ١٠ سنوات	
٢٣,٩٧	٢٩	١٠-اقل من ١٥ سنة	
٣٨,٠١	٤٦	١٥ سنة فأكثر	
٢٦,٤٥	٣٢	مدير	المركز الوظيفي
٢٤,٧٩	٣٠	نائب مدير	
٤٨,٧٦	٥٩	رئيس قسم	

يظهر جدول (١-٣) أن نسبة (٨٥,١٢%) عدد الذكور من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، في حين أن نسبة (١٤,٨٨%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة كانت من الاناث؛ وهذا امر طبيعي في المجتمع الكويتي كون ان مجتمع الكويت هو مجتمع

ذكوري وان الغلبة للذكور تفوق الاناث في احتلال المراكز الوظيفية المتقدمة فير في شركات الاتصالات العاملة في الكويت.

وفيما يخص الفئة العمرية، اشارت نتائج الدراسة أن فئة العمر (٤٥ سنة فاكثر)، مثلت نسبة (٢٨,٩٢%) من مجموع مجتمع الدراسة، وان فئة العمر (٣٥-اقل من ٤٥ سنة) بلغت (٣٤,٧٣%)، تلاها فئة العمر (٢٥-اقل من ٣٥ سنة) بنسبة مؤية شكلت (٢٩,٧٥%)، وأخيراً جاءت فئة العمر (اقل من ٢٥ سنة) بنسبة مؤية شكلت (٦,٦٠%) من المجموع الكلي للمبحوثين في مجتمع الدراسة. وهذا يشير إلى ان الفئتان العمريتان (٤٥ سنة فاكثر) و(٣٥-اقل من ٤٥ سنة) شكلتان ما يقارب ثلث مجتمع الدراسة مما يعني ان الشركات المبحوثة تحتفظ بموظفيها وان هذه الشركات تهتم بخبرة الموظفين وتعمل على استدامتهم لما لذلك من اثر في العمليات التشغيلية في الشركات المبحوثة وانجازها.

وبخصوص متغير المستوى العلمي، اظهرت نتائج الدراسة ان المبحوثين من حملة درجة البكالوريوس شكلوا نسبة بلغت (٧١,٩٠%) من مجتمع الدراسة، في حين ان نسبة المبحوثين من حملة دبلوم كلية المجتمع شكلت (١٤,٠٥%)، اما نسبة المبحوثين من حملة الدراسات العليا فقد مثلت (٩,٩٢%)، اما حملة المؤهل العلمي من درجة الثانوية العامة فأقل، فقد بلغت نسبتها (٤,١٣%) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة. وهذا يعد أمراً طبيعياً ومقبولاً كون أن المراكز الوظيفية تحتاج أفراد على مستوى متقدم نوعاً ما من المعرفة لذا فقد جاء حملة المؤهل العلمي من درجة البكالوريوس اعلى نسبة تلاها حملة دبلوم كليات المجتمع كون ان هناك بعض الاقسام

الفنية التي تحتاج إلى أفراد مهنيين وهذا ما ينطبق على حملة كليات المجتمع اما بخصوص المؤهلات العليا الاخرى فان حملة الشهادات العليا جاءت نسبتهم قليلة وهذه نسبة مقبولة كون ان العديد من الأفراد لا يميلون إلى اكمال دراستهم العليا، وان فئة حملة الثانوية العامة فاقل فقد حصلوا على هذه المراكز الوظيفية بسبب خدمتهم الوظيفية وتدرجهم في المراكز الوظيفية لفترة طويلة.

وبخصوص سنوات الخبرة، بينت نتائج الدراسة ان أفراد المجتمع ممن بلغت خبرتهم (١٥ سنة فأكثر) قد شكلت نسبة (٣٨,٠١%) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة، تلاهم اصحاب الخبرة للفئة (٥-اقل من ١٠ سنوات) بنسبة بلغت (٣٠,٥٨%)، وجاء في المرتبة الثالثة المبحوثين اصحاب الخبرة للفئة من (١٠-اقل من ١٥ سنة) بنسبة (٢٣,٩٧%)، وأخيراً شكلت نسبة المبحوثين لاصحاب الخبرة للفئة (٥ سنوات فأقل) ما نسبته (٧,٤٤%) من المجموع الكلي لأفراد المجتمع.

وأخيراً بينت النتائج الواردة أن رؤساء الأقسام شكلوا ما نسبته (٤٨,٧٦%) من نسبة الأفراد في مجتمع الدراسة، تلاهم مركز المدير بنسبة (٢٦,٤٥%)، وأخيراً جاء المركز الوظيفي نائب المدير بنسبة شكلت (٢٤,٧٩%) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة.

٣-٤ أدوات ومصادر الحصول على معلومات وبيانات الدراسة

تم الاعتماد على البيانات التالية:

البيانات الثانوية: تم الحصول على بيانات الدراسة الثانوية من المراجعة والفحص للكتب والدوريات العلمية المحكمة والمختصة في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والبراعة التنظيمية وقدرات ذكاء الأعمال.

البيانات الأولية: فقد تم الحصول عليها من تطوير الباحث لاستبانة الدراسة من خلال الاطلاع على عدد من المقاييس المعتمدة من واقع الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المبحوثة، مع تعديل لبعض فقرات هذه المقاييس لتناسب وطبيعة متغيرات ومجتمع الدراسة الحالية، واعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي التدرج حيث اعتمدت الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) بدأً بالبديل (تنطبق بدرجة كبيرة جداً (٥)، وتنطبق بدرجة كبيرة (٤)، وتنطبق بدرجة متوسطة (٣)، وتنطبق بدرجة قليلة (٢)، وتنطبق بدرجة قليلة جداً (١)).

٥-٣ أداة الدراسة

تشكلت استبانة من اربعة اجزاء: اشتمل جزأها الأول على البيانات الشخصية والديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمركز الوظيفي)، في حين جاء الجزء الثاني متمثلاً بالمتغير المستقل وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام التعويضات الإلكتروني) من خلال الاستعانة بدراسات سابقة منها (Charlotta, ٢٠١٢). اما الجزء الثالث فتمثل بالمتغير التابع (البراعة التنظيمية) وتم الاستعانة بدراسات (Wulf, et al, ٢٠١٠; Simsek, ٢٠٠٩)

. وأخيراً جاء المتغير المعدل قدرات ذكاء الأعمال واعتمدت دراسات (Sangari)

٢٠١٦, Ramakrishnan et al., ٢٠١٥, Razmi, &) في تطوير فقرات مقياس المتغير.

٦-٣ صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري: تم الاستعانة بخبرة بعض من المحكمين من أساتذة أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في إدارة الأعمال ونظم المعلومات والإدارة، وقد عالج الباحث الاستبانة من خلال رؤى المحكمين واخرجت أداة الدراسة بصورتها النهائية كما يوضحها الملحق (١).

ب) ثبات أداة الدراسة: استخدم اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لتحديد مدى الثبات أداة الدراسة من خلال اجابة المبحوثين عن الأسئلة الموجودة المشكلة لأداة الدراسة، بالاعتماد على مفهوم هذا الاختبار الذي يتراوح بين (٠ - ١) وأن الحصول قيمة (٦٠%) واعي يكون مقبولا حسب ما اورده (Sekaran, ٢٠٠٦). وجدول (٣ - ٢) يظهر نتائج الثبات لأداة الدراسة.

جدول (٢-٣) ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد أداة الدراسة

ت	المتغير وابعاده	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
١	ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية		
١ - ١	الاستقطاب الإلكتروني	٦-١	٠,٨٤٩
٢ - ١	التدريب الإلكتروني	١٢-٧	٠,٨٣٩
٣ - ١	تقييم الأداء الإلكتروني	١٧-١٣	٠,٧٩٨
٤ - ١	نظام التعويضات الإلكتروني	٢٣-١٨	٠,٨١٢
٢	البراعة التنظيمية		
١ - ٢	استكشاف الفرص	٢٩-٢٤	٠,٨٤٣
٢ - ٢	استغلال الفرص	٣٥-٣٠	٠,٩١٧
٣	قدرات ذكاء الأعمال		
١ - ٣	تكنولوجيا ذكاء الأعمال	٤٢-٣٦	٠,٨٩٦
٢ - ٣	هيكلية ذكاء الأعمال	٤٨-٤٣	٠,٩٠٩
٣ - ٣	ثقافة ذكاء الأعمال	٥٤-٤٩	٠,٨٨٢

يوضح جدول (٢-٣) معاملات ثبات متغيرات الدراسة التي وقت اعلاها لبعده

الاستقطاب الإلكتروني والتي بلغت (٠,٨٤٩) ولاستغلال الفرص في متغير البراعة

التنظيمية حيث بلغت (٠,٨٤٣) واخيرا جاء بعده هيكلية ذكاء الأعمال كبعده في

قدرات ذكاء الأعمال حيث بلغ معامل الثبات له (٠,٩٠٩). وتدل مؤشرات كرونباخ

ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, ٢٠٠٦).
٧-٣ الأساليب الإحصائية

بعد تطوير الاستبانة وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة، تم اعتماد عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها واستخدمت الحزمة الإحصائية (SPSS V.٢١)، وكانت الأساليب الإحصائية المستخدمة هي على النحو التالي:

- اختبار التوزيع الطبيعي K-S واختبار Skewness
- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحراف المعياري.
- معادلة طول الفئة وتم احتسابها حسب المعادلة:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$
$$1.33 = \frac{5 - 1}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وبناء على ذلك يكون القرار للمستوى بالنسبة للمتوسط على النحو التالي:
المنخفضة (من ١ - أقل من ٢,٣٣)، والمتوسطة (من ٢,٣٣ - أقل من ٣,٦٧)، والمرتفعة (من ٣,٦٧ فأكثر). معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة

ومقدار الإتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.

■ معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباطية Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.

■ تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

■ تحليل المسار للمعادلة الهيكلية لظهور الأثر غير المباشر والمبار متغير قدرات ذكاء الأعمال متغير معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والبراعة التنظيمية.

٣-٨ التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

أجري اختبار Kolmogorov - Smirnov للتحقق من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وخلو البيانات من المشاكل الإحصائية التي قد تعكس أثر سلبي على نتائج الدراسة، وهو موضح بجدول (٣-٣). وبالنظر إلى الجدول أدناه وعند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات جميعها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (٠,٠٥) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

الجدول (٣ - ٣)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

النتيجة	Sig. *	Kolmogorov - Smirnov	المتغير	ت
يتبع التوزيع الطبيعي	٠,١٢٢	٢,٣٣٠	ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	١
يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٠٧٤	٢,٤٠٦	الاستقطاب الإلكتروني	١ - ١
يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٠٦٢	٢,٤١١	التدريب الإلكتروني	٢ - ١
يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٠٨٧	٢,٨٤٣	تقييم الأداء الإلكتروني	٣ - ١
يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٠٦٦	٢,٦٥٣	نظام التعويضات الإلكتروني	٤ - ١
يتبع التوزيع الطبيعي	٠,١٠٨	٢,٢٢٧	البراعة التنظيمية	٢
يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٠٩٩	١,٨٦٩	استكشاف الفرص	١ - ٢

يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٠٥٩	٢.٥٢١	استغلال الفرص	٢ - ٢
يتبع التوزيع الطبيعي	٠,١٠٨	٢,٢٤١	قدرات ذكاء الأعمال	٣
يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٠٧٤	٢.٦٣٣	تكنولوجيا ذكاء الأعمال	١ - ٣
يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٠٦١	١.٨٥٤	ثقافة ذكاء الأعمال	٢ - ٣
يتبع التوزيع الطبيعي	٠,١٠٦	٢.٠١١	هيكلية ذكاء الأعمال	٣ - ٣

الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الدراسة، حيث تمّ الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، والتي تشمل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة، والفقرات المكونة لكل بعد.

١-٤ تحليل بيانات الدراسة الوصفية في شركات الاتصالات في الكويت

السؤال الأول: ما مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على الفقرات المكونة لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركات الاتصالات في الكويت من وجهة نظر المبحوثين، وأشارت النتائج حسب الجدول (١-٤) الى:

جدول (٤-١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسات إدارة

الموارد البشرية الإلكترونية في شركات الاتصالات في الكويت

الرقم	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	المستوى
١	الاستقطاب الإلكتروني.	٣,٥٢	متوسط
٢	التدريب الإلكتروني.	٣,٤٨	متوسط
٣	تقييم الأداء الإلكتروني.	٣,٧٧	مرتفع
٤	نظام التعويضات الإلكتروني.	٣,٨٧	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	٣,٦٧	مرتفع

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (٤-١) إلى أن المتوسط الحسابي العام لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركات الاتصالات في الكويت من وجهة نظر المبحوثين قد بلغ (٣,٦٦) ويمثل مستوى مرتفع من وجهة نظر المبحوثين في شركات الاتصالات في الكويت، وقد احتل بعد نظام التعويضات الإلكتروني المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وبدرجة مرتفعة، تلاه بعد تقييم الأداء الإلكتروني بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وبدرجة مرتفعة، ثم جاء في المرتبة الثالثة بعد الاستقطاب الإلكتروني بمتوسط حسابي (٣,٥٢) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد التدريب

الإلكتروني في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٨) وبدرجة تقدير متوسطة. وفيما يتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كل على حدة من وجهة نظر المبحوثين يوردها الباحث على النحو التالي:

١. الاستقطاب الإلكتروني

جدول (٤-٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لبعث الاستقطاب الإلكتروني في شركات الاتصالات في الكويت

الرقم	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
١	يوفر الاستقطاب الإلكتروني العدالة عند اختيار الموظفين.	٣,٦٥	٠,٧٤	٢	متوسط
٢	يسهل الاستقطاب الإلكتروني الوصول إلى الشخص الكفو إذا تقاربت مستويات المتقدمين.	٣,٤٤	٠,٦٧	٥	متوسط
٣	يحقق الاستقطاب الإلكتروني الفاعلية في عملية التوظيف.	٣,٧٤	٠,٦٥	١	مرتفع
٤	يعمل الاستقطاب الإلكتروني على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	٣,٥٦	٠,٧١	٣	متوسط
٥	يحقق الاستقطاب الإلكتروني الفاعلية بخفضه لوقت عملية الاستقطاب	٣,٥١	٠,٨٤	٤	متوسط

٦	يعمل الاستقطاب الإلكتروني على	٣,٢٢	٠,٧٥	٦	متوسط
	تخفيض تكاليف التقييم للمرشحين				
-	المتوسط الحسابي العام لبعده	٣,٥٢			متوسط
	الاستقطاب الإلكتروني				

أشار جدول (٤ - ٢) إلى استجابة أفراد المجتمع عن فقرات الاستقطاب الإلكتروني في شركات الاتصالات في دولة الكويت، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين القيم (٣.٤٤ - ٣.٦٥) وجاء المتوسط الكلي على فقرات البعد بمقدار (٣.٥٢) حسب تدرج مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى متوسط لاستجابات الأفراد المجتمع وحصلت الفقرة رقم (٣) التي تنص على "يحقق الاستقطاب الإلكتروني الفاعلية في عملية التوظيف" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٤) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣,٥٢)، وحصلت فقرة رقم (٦) "يعمل الاستقطاب الإلكتروني على تخفيض تكاليف التقييم للمرشحين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٢) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣,٥٢)، وقد جاءت الفقرات المتعلقة بالاستقطاب الإلكتروني بتقديرات متوسطة إلى مرتفعة.

وبالنظر إلى الجوانب المتعلقة بفقرات الاستقطاب الإلكتروني يلاحظ ان شركات الاتصالات تعتمد بدرجة متوسطة الاستقطاب الإلكتروني كونه يوفر نوعا من العدالة عند قيام الشركات بعمليات اختيار الموظفين، وهذا كان نتيجة رؤية الشركات ان ذلك يسهل الوصول إلى الشخص الكفو خصوصا اذا تساون او تقاربت مستويات المتقدمين،

وبطبيعة الحال فان ذلك يحقق من مستوى الفاعلية في عملية التوظيف، ويعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويحقق الفاعلية بخفضه لوقت عملية الاستقطاب، بالإضافة إلى خفض تكاليف التقييم للمتشحين المتقدمين للوظائف الشاغرة.

٢. التدريب الإلكتروني

جدول (٤-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التدريب الإلكتروني في شركات الاتصالات في الكويت

الرقم	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
٧	تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالاعتماد على تكنولوجيا متطورة في الشركة	٣,٨٤	٠,٨١	١	مرتفع
٨	تعمل الشركة على إيجاد برامج تدريب الإلكترونيات تتناسب ومحتوى مقرر التدريب	٣,٥٥	٠,٧٢	٣	متوسط
٩	تستغل الشركة موقعها الإلكتروني لتوفير معلومات عن برامجها التدريبية	٣,٤٢	٠,٦٥	٤	مرتفع

١٠	تطبق الشركة البرنامج التدريبي من خلال التفاعل الإلكتروني التعاوني بين المتدربين	٣,٢٢	٠,٦٧	٥	مرتفع
١١	تعمل الشركة على مقارنة أداء العاملين قبل وبعد الاستفادة من برامج التدريب الإلكتروني	٣,٧٤	٠,٧٧	٢	مرتفع
١٢	تتابع الشركة أعمال المتدربين بعد تنفيذ البرنامج التدريبي الإلكتروني	٣,١٢	٠,٨٠	٦	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام لبعث التدريب الإلكتروني	٣,٤٨			متوسط

يبين جدول (٤ - ٣) تصورات المبحوثين عن الفقرات التي تناولت بعث التدريب الإلكتروني في شركات الاتصالات في الكويت، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لهذا البعث بين (٣.١٢ - ٣.٨٤) بمتوسط كلي مقداره (٣,٤٨) على مقياس ليكرت الخماسي الذي اشار إلى المستوى المتوسط لإجابات أفراد المجتمع عن الفقرات التي تناولت بعث التدريب الإلكتروني، حيث حققت الفقرة رقم (٧) "تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالاعتماد على تكنولوجيا متطورة في الشركة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٤) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣,٤٨)، فيما حققت الفقرة (١٢) "تتابع الشركة أعمال المتدربين بعث تنفيذ البرنامج التدريبي الإلكتروني" في الرتبة

الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٢) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣,٤٨)، وقد جاءت الفقرات الواردة في الجدول المتعلق بالتدريب الإلكتروني بمستويات متوسطة إلى مرتفعة من حيث تصورات المبحوثين عن فحوى هذه العبارات. وبالنظر إلى الجدول اعلاه نجد ان ادارات شركات الاتصالات في دولة الكويت تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين معتمدة بذلك على تكنولوجيا متقدمة من خلال برمجيات تتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة، كما انها تستخدم هذه التكنولوجيا في تكوين المحتوى التدريبي وبشكل يتناسب وقدرات الموظفين لديها مستغلة بذلك موقعها الإلكتروني لتوفير معلومات عن برامجها التدريبية، من خلال التفاعل الإلكتروني التعاوني بين المتدربين، وهي تحرص كذلك على مقارنة أداء العاملين قبل وبعد الاستفادة من برامج التدريب الإلكتروني وومن خلال متابعتها لأعمال المتدربين بعد تنفيذ البرنامج التدريبي بالطريقة الإلكترونية كذلك الإلكتروني.

٣. تقييم الأداء الإلكتروني

جدول (٤-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تقييم الأداء الإلكتروني في شركات الاتصالات في الكويت

الرقم	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
١٣	يساعد نظام تقييم الأداء الإلكتروني المطبق رئيسي المباشر على فهم مشكلاتي	٣,٨١	٠,٥٦	١	متوسط
١٤	يساعد نظام تقييم الأداء الإلكتروني المطبق على معرفة أوجه الضعف والقوة في أدائي	٣,٧٨	٠,٦٥	٢	متوسط
١٥	يساهم نظام تقييم الأداء الإلكتروني المطبق على تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين.	٣,٧٤	٠,٥٦	٥	مرتفع
١٦	يغطي نظام تقييم الأداء الإلكتروني المتبع في الشركة جميع أبعاد الوظيفة	٣,٧٧	٠,٧٤	٣	مرتفع

١٧ يراعي نظام تقييم الأداء الإلكتروني

مرتفع	٤	٠,٤٥	٣,٧٥	المطبق الوصف الوظيفي المحدد لعملي.
-------	---	------	------	---------------------------------------

مرتفع	٣,٧٧	المتوسط الحسابي العام لبعده تقييم الأداء الإلكتروني
-------	------	--

إذ يوضح الجدول (٤ - ٤) إجابات المبحوثين عن العبارات الممثلة لبعده تقييم الأداء الإلكتروني في شركات الاتصالات في الكويت، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣,٧٤ - ٣,٨١) بمتوسط كلي مقداره (٣,٧٧) على المقياس التدريجي الخماسي لليكرت الذي يشير إلى المستوى المرتفع لإجابات المبحوثين عن الفقرات التي تقيس بعد تقييم الأداء الإلكتروني في شركات الاتصالات في الكويت، حيث حصلت الفقرة رقم (١٣) "ساعد نظام تقييم الأداء الإلكتروني المطبق رئيسي المباشر على فهم مشكلاتي" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨١) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣,٧٧)، فيما حصلت الفقرة رقم (١٥) "يساهم نظام تقييم الأداء الإلكتروني المطبق على تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٤) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣,٧٧)، وقد حظيت جميع الفقرات الواردة في الجدول السابق بتقديرات مرتفعة.

ويلاحظ الباحث ان الاهتمام المرتفع تناول جميع الممارسات التي تتناول تقييم الأداء الإلكتروني منها ان نظام تقييم الأداء الإلكتروني المطبق يساعد الرئيس المباشر على فهم مشكلات الموظفين العاملين تحت سلطته، كما يساعد نظام تقييم الأداء الإلكتروني المطبق في معرفة أوجه الضعف والقوة في أداء العاملين، كما يساهم نظام تقييم الأداء الإلكتروني المطبق على تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين.

٤. نظام التعويضات الإلكتروني

جدول (٤-٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء نظام التعويضات الإلكتروني في شركات الاتصالات في الكويت

الرقم	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
١٨	أرى أن نظام التعويضات الإلكتروني في الشركة أكثر دقة من التقليدي.	٣,٩٧	٠,٨٨	٢	مرتفع
١٩	لدي معرفة بنظام التعويضات الإلكتروني مما يعزز من اطلاعي على مكافاتي باستمرار	٤,١٥	٠,٥٤	١	مرتفع
٢٠	أعتقد أن نظام التعويضات الإلكتروني يشجع على تحسين الأداء الوظيفي	٣,٨٧	٠,٧٦	٣	مرتفع

مرتفع	٦	٠,٦١	٣,٦٨	٢١	يوزع نظام التعويضات الإلكتروني
					التعويضات على من يستحقها بعدالة
مرتفع	٤	٠,٦٩	٣,٧٧	٢٢	أعتقد أن آليات الترقية من خلال
					نظام التقييم الإلكتروني أكثر دقة
مرتفع				٢٣	ترقيت لدرجتي الوظيفية من خلال
	٥	٠,٧٢	٣,٦٩		المسابقات والاختبارات الإلكتروني
					كونها أكثر عدالة
مرتفع	-		٣,٨٦	-	المتوسط الحسابي العام لبعده نظام
					التعويضات الإلكتروني

إذ يوضح الجدول (٤ - ٥) إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بنظام التعويضات الإلكتروني في شركات الاتصالات في الكويت، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣.٦٨ - ٤.١٥) بمتوسط كلي مقداره (٣,٨٦) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لإجابات المبحوثين، حيث حصلت الفقرة رقم (١٩) " لدي معرفة بنظام التعويضات الإلكتروني مما يعزز من اطلاعي على مكافأتي باستمرار" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٥) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣,٨٦)، فيما حصلت الفقرة رقم (٢١) " يوزع نظام التعويضات الإلكتروني التعويضات على من يستحقها بعدالة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٨) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣,٨٦)، وقد

حظيت جميع الفقرات الواردة في الجدول السابق بتقديرات مرتفعة. ويلاحظ هذا الاهتمام ائما يتعلق بقدره نظام التعويضات الإلكتروني اكثر دقة من التقليدي وان العاملين لديهم معرفة بنظام التعويضات الإلكتروني مما يعزز من اطلاعهم على المكافات باستمرار للموظفين مما يشجع هذه النظام الإلكتروني على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

السؤال الثاني: ما مستوى البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت؟ للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتبة والمستوى لممارسات البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت من وجهة نظر المبحوثين لكل بُعد للبراعة التنظيمية، ويظهر الجدول (٤-٦) ذلك.

الجدول (٤-٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى البراعة

التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت

الرقم	الفقرة	الامت		المستوى
		وسط	الانحرا	
		الحس	ف	المرت
		ابي	المعيار	بنة
١	استكشاف الفرص	٣,٤٦	٠.٦٢	٢ متوسط
٢	استغلال الفرص	٣.٥٢	٠.٦٧	١ متوسط
* المتوسط الحسابي العام لمستوى البراعة		٣.٤٩		متوسط

التنظيمية

يلاحظ من الجدول (٤-٦) أن مستوى أهمية البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٩)، وجاءت أبعاد المتغير في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٥٢-٣.٤٦) وجاء في الرتبة الأولى بُعد "استغلال الفرص" بمتوسط حسابي (٣,٥٢) وفي الرتبة الثانية جاء بُعد "استكشاف الفرص" بمتوسط حسابي (٣.٤٦). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام شركات الاتصالات في الكويت ببعدي البراعة التنظيمية المتمثلة باستكشاف الفرص واستغلالها لما لها من اثر في ردم الفجوة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة وانعكاس ذلك على الأداء التشغيلي في هذه الشركات في الكويت.

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد للبراعة التنظيمية فكانت النتائج على النحو الآتي:

١. بُعد استكشاف الفرص

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمستوى بعد استكشاف الفرص في شركات الاتصالات في الكويت، من وجهة نظر العّاملين كانت متوسطة، ويظهر الجدول (٧-٤) ذلك.

الجدول (٧-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد استكشاف الفرص في شركات الاتصالات في الكويت

رقم الفقرة	الفقرة	المتوس ط	الانحرا ف	الرت بة	المست وى
٢٤	تتقبل الشركة مطالب تتجاوز منتجاتها الحالية	٣,٣٣	٠,٦٥	٥	متوسط
٢٥	تسعى الشركة إلى ابتكار منتجات جديدة	٣,٣٨	٠,٥٢	٤	متوسط
٢٦	تمتلك الشركة تجربة واسعة مع المنتجات الجديدة التي تقدمها	٣,٤٧	٠,٦٨	٣	مرتفعة
٢٧	لدى الشركة قدرة تسويقية لمنتجاتها المبتكرة	٣,٣١	٠,٧١	٦	متوسط

٢٨	تستفيد الشركة من الفرص الجديدة في الاسواق الناشئة	٣,٦٥	٠,٥٩	١	متوسط
٢٩	تستخدم الشركة قنوات تسويقية مبتكرة	٣,٥٩	٠,٥٤	٢	متوسط
المتوسط الحسابي العام		٣.٤٦	متوسطة		

يلاحظ من الجدول (٧-٤) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة باستكشاف الفرص في شركات الاتصالات في الكويت، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣.٣١ - ٣.٦٥) بمتوسط كلي مقداره (٣.٤٦) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لإجابات المبحوثين عن الفقرات التي تقيس بعد استكشاف الفرص في شركات الاتصالات في الكويت، وجاءت الفقرات في المستوى المتوسط، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٢٨) التي تنص على "تستفيد الشركة من الفرص الجديدة في الاسواق الناشئة" بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وبدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (٢٧) التي تنص على "لدى الشركة قدرة تسويقية لمنتجاتها المبتكرة" بمتوسط حسابي (٣,٣١) وبدرجة متوسطة. وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية المشار إليها في الجدول اعلاه يجد الباحث ان هناك اهتماما متوسطا باستكشاف الفرص من حيث امتلاك الشركات التجربة الواسعة مع اطوير المنتجات الجديدة التي تقدمها، مع امكانية متوسطة من القدرة التسويقية للمنتجات المبتكرة في الشركات المبحوثة، ولكن هذه الشركات تستفيد من الفرص الجديدة في الاسواق الناشئة.

٢. بعد استغلال الفرص

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتبين أن مستوى أهمية استغلال الفرص في شركات الاتصالات في الكويت، من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة، ويظهر الجدول (٨-٤) ذلك.

الجدول (٨-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء استغلال الفرص في شركات الاتصالات في الكويت

رقم الفقرة	الفقرة	المتوس الانحرا	ط ف	المر تبه	المست وى
		الحس ابي	المعيار ي		
٣٠	تتميز الشركة بتقديم منتجاتها الحالية	٣,٣٧	٠,٧٤	٦	متوس ط
٣١	تركز الشركة على التعديلات في المنتجات بالرغم من بساطتها	٣,٥٦	٠,٨٥	٣	متوس ط
٣٢	تحسن الشركة من منتجاتها باستمرار	٣,٦٢	٠,٧١	٢	متوس ط
٣٣	تعتمد الشركة مبدأ اقتصادات الحجم في اسواقها الحالية	٣,٦٤	٠,٦٧	١	متوس ط

متوس	٤	٠,٥٥	٣,٥٥	٣٤	تهتم الشركة بتوسيع خدماتها المقدمة للعملاء الحاليين
ط					
متوس	٥	٠,٧٨	٣,٤٢	٣٥	تهتم الشركة بكفاءة تحسين خدماتها المقدمة للعملاء
ط					
متوسطة			٣,٥٢	المتوسط الحسابي العام	

يلاحظ من الجدول (٤-٨) إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة باستغلال الفرص في شركات الاتصالات في الكويت، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣.٣٧ - ٣.٦٤) بمتوسط كلي مقداره (٣,٥٢) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لإجابات المبحوثين عن الفقرات التي تقيس بعد استغلال الفرص في شركات الاتصالات في الكويت، وجاءت الفقرات في المستويات المتوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٣٣) التي تنص على "تعتمد الشركة مبدأ اقتصادات الحجم في اسواقها الحالية" بمتوسط حسابي (٣,٦٢) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (٣٠) التي تنص على " تتميز الشركة بتقديم منتجاتها الحالية" بمتوسط حسابي (٣,٣٧) وبدرجة متوسطة. ويبين الجدول اعلاه ان هناك اهتمام متوسطا من قبل ادارات شركات الاتصالات في الكويت نحو ابعاد استغلال الفرص حيث تبين ان الشركات المبحوثة تتميز بتقديم منتجاتها الحالية بدرجات متوسطة وان الشركة تركز على التعديلات في المنتجات بالرغم من بساطتها وتعمل على تحسين منتجاتها باستمرار، بالإضافة إلى اعتماد الشركات مبدأ اقتصادات الحجم في اسواقها الحالية وبما يحقق ميزة تنافسية في انشطتها وأعمالها وبما القيمة المضافة إلى الخدمات التي تقدمها هذه الشركات.

السؤال الثالث: ما مستوى قدرات ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت؟
 للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات
 المعيارية، وتمّ تحديد الرتبة والمستوى لممارسات قدرات ذكاء الأعمال في شركات
 الاتصالات في الكويت من وجهة نظر المبحوثين لكل بُعد لقدرات ذكاء الأعمال، ويظهر
 الجدول (٩-٤) ذلك.

الجدول (٩-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى قدرات ذكاء الأعمال في
 شركات الاتصالات في الكويت

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
١	تكنولوجيا ذكاء الأعمال	٣,٥٩	٠,٧٧	٣	متوسط
٢	ثقافة ذكاء الأعمال	٣,٦٤	٠,٧٦	١	متوسط
٣	هيكلية ذكاء الأعمال	٣,٦١	٠,٦٩	٢	متوسط
*المتوسط الحسابي العام لمستوى قدرات ذكاء الأعمال		٣,٦١	متوسط		

يلاحظ من الجدول (٩-٤) أن مستوى أهمية قدرات ذكاء الأعمال في شركات
 الاتصالات في الكويت من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(٣.٦١)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (٣.٥٩-٣.٦٤) وجاء في الرتبة الأولى
بُعد " ثقافة ذكاء الأعمال " بمتوسط حسابي (٣,٦٤) وفي الرتبة الثانية جاء بُعد "هيكلية
ذكاء الأعمال" بمتوسط حسابي (٣,٦١)، واخيرا جاء بعد تكنولوجيا ذكاء الأعمال بمتوسط
حسابي بلغ (٣,٥٩).

١. بُعد تكنولوجيا ذكاء الأعمال

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أن مستوى أهمية بعد
تكنولوجيا ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت، من وجهة نظر العاملين
مرتفعة، ويظهر الجدول (٤-١٠) ذلك.

الجدول (٤-١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تكنولوجيا ذكاء الأعمال في

شركات الاتصالات في الكويت

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المرتبة المستوى
٣٦	تستخدم شركتنا قدرات ذكاء الأعمال لتوثيق وصياغة وتصنيف معرفة المنتج.	٣,٦٧	٠,٦٦	١	مرتفعة
٣٧	تستخدم شركتنا قدرات ذكاء الأعمال لتوثيق وتنسيق وتصنيف العمليات.	٣,٥٥	٠,٨٠	٦	متوسطة
٣٨	تستخدم شركتنا قدرات ذكاء الأعمال للمراجعة وانجاز العمليات وتقديم الخدمات.	٣,٣٧	٠,٨٢	٧	متوسطة
٣٩	تستخدم شركتنا قدرات ذكاء الأعمال للتعاون مع الأفراد داخل وخارج المنظمة.	٣,٥٦	٠,٧٤	٥	متوسطة

٤٠	تستخدم شركتنا قدرات ذكاء الأعمال للمراجعة والاستخدام حول السوق والمنافسة.	٣,٦٦	٠,٦٢	٢	متوسطة
٤١	تستخدم شركتنا قدرات ذكاء الأعمال للبحث عن معارف جديدة وأنواع معرفية محددة (على سبيل المثال، نظام فردي أو قاعدة بيانات)	٣,٦٤	٠,٥٩	٤	متوسطة
٤٢	تستخدم شركتنا قدرات ذكاء الأعمال للسماح للموظفين في مواقع متعددة للتعلم كمجموعة من مصدر واحد في نفس الوقت	٣,٦٦	٠,٧١	٣	متوسطة

المتوسط الحسابي العام ٣.٥٩ مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٤-١٠) إجابات أفراد المجتمع عن الفقرات المتعلقة بعدد تكنولوجيا ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣,٣٧ - ٣,٦٧) بمتوسط كلي مقداره (٣,٥٩) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لإجابات أفراد المجتمع عن الفقرات التي تقيس بعد تكنولوجيا ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣,٦١)، وجاءت الفقرات في المستويات المرتفعة والمتوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٣٦) التي تنص على "تستخدم شركتنا

قدرات ذكاء الأعمال لتوثيق وصياغة وتصنيف معرفة المنتج " بمتوسط حساي (٣,٦٧) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (٤٠) التي تنص على " تستخدم شركتنا قدرات ذكاء الأعمال للمراجعة والاستخدام حول السوق والمنافسة" بمتوسط حساي (٣,٦٦) وبانحراف معياري (٠,٦٢) وبدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (٣٨) التي تنص على " تستخدم شركتنا قدرات ذكاء الأعمال للمراجعة وانجاز العمليات وتقديم الخدمات." بمتوسط حساي (٣,٣٧) وبدرجة متوسطة.

يشير الجدول اعلاه إلى ان هناك اهتمام من وجهة نظر المبحوثين في شركات الاتصالات في الكويت حول تكنولوجيا ذكاء الأعمال بدرجة متوسطة من حيث استخدام الشركات تكنولوجيا قدرات ذكاء الأعمال لتوثيق وصياغة وتصنيف معرفة المنتج، والمراجعة والاستخدام حول السوق والمنافسة في الخدمات التي تقدمها الشركات المبحوثة. ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد تكنولوجيا ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد المجتمع حول مستوى تكنولوجيا ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت. ويشير الجدول أيضاً إلى تقارب قيم المتوسطات الحسابية، إذ يلاحظ من خلال مستويات المتوسطات الحسابية أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد المجتمع حول الفقرات المكونة لبعد تكنولوجيا ذكاء الأعمال، وبشكل عام يتبين أن مستوى تكنولوجيا ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت محل الدراسة من وجهة نظر المجتمع كان متوسطاً.

٢. بُعد ثقافة ذكاء الأعمال

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتبين أن مستوى ثقافة ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت، من وجهة نظر العّاملين كانت متوسطة، ويظهر الجدول (١١-٤) ذلك.

الجدول (١١-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد ثقافة ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت

رقم الفقرة	الفقرة	المتوس ط	الانحرا ف	المر تبه	المست وى
٤٣	يفهم الموظفون في شركتنا أهمية ذكاء الأعمال لنجاح الشركة	٣,٥٩	٠,٧٣	٦	متوس طة
٤٤	تشجع شركتنا الموظفين لاستكشاف الذكاءات والتجريب	٣,٦٣	٠,٦٦	٤	متوس طة
٤٥	تدعم الإدارة العليا في شركتنا دور الذكاء الأعمال في نجاح الشركة.	٣,٦٩	٠,٦٢	١	مرتفع ة

٤٦	تتوقع إدارة شركتنا مستوى عال من المشاركة في تطوير وتبادل الخبرات للذكاء.	٣,٦٢	٠,٧٩	٥	متوسط
٤٧	تولي شركتنا أهمية عالية للتدريب حول ذكاء الأعمال للتعلم أثناء العمل.	٣,٦٥	٠,٦٧	٣	متوسط
٤٨	الرؤية والهدف حول ذكاء الأعمال في شركتنا واضحة ومفهومة	٣,٦٦	٠,٧١	٢	متوسط

المتوسط الحسابي العام لفقرات ثقافة ذكاء الأعمال ٣.٦٤ متوسط

يلاحظ من الجدول (٤-١١) إجابات أفراد المجتمع عن فقرات يعد ثقافة ذكاء الأعمال، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣,٥٩-٣,٦٩) بمتوسط كلي مقداره (٣.٦٤) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لإجابات أفراد المجتمع عن الفقرات التي تقيس بعد ثقافة ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣,٦١)، وجاءت الفقرات في المستويات المرتفعة والمتوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٤٥) التي تنص على " تدعم الإدارة العليا في شركتنا دور الذكاء الأعمال في نجاح الشركة " بمتوسط حسابي (٣,٦٩) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٤٨) التي تنص على " الرؤية والهدف حول ذكاء الأعمال في شركتنا واضحة ومفهومة " بمتوسط حسابي (٣,٦٦) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٤٣) التي تنص على "

يفهم الموظفون في شركتنا أهمية ذكاء الأعمال لنجاح الشركة " بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وبدرجة متوسطة.

بالنظر إلى الفقرات المتعلقة بثقافة ذكاء الأعمال يلاحظ ان معظمها الإدارة العليا تدعم الدور الذي يقوم به الذكاء الأعمال في نجاح الشركة، وتتوقع الإدارة ان يكون هناك مستوى عال من المشاركة في تطوير وتبادل الخبرات بوساطة ثقافة ذكاء الأعمال، لذا فان الشركات تولي أهمية عالية للتدريب حول ممارسات ثقافة ذكاء الأعمال للتعلم أثناء العمل، وهذا ما جعل الرؤية والأهداف واضحة ومفهومة في الشركات المبحوثة.

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد المجتمع حول بعد ثقافة ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد المجتمع حول مستوى ثقافة ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات المتوسطات الحسابية أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد المجتمع حول الفقرات المكونة لبعد ثقافة ذكاء الأعمال، وبشكل عام يتبين أن مستوى ثقافة ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت محل الدراسة من وجهة نظر المجتمع كان متوسطاً.

٣. بُعد هيكلية ذكاء الأعمال

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتبين أن مستوى أهمية هيكلية ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت، من وجهة نظر العاملين مرتفعة، ويظهر الجدول (٤-١٢) ذلك.

الجدول (٤-١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء هيكلية ذكاء الأعمال في شركات
الاتصالات في الكويت

رقم الفقرة	الفقرة	المتوس ط الحس ابي	الانحرا ف المعياري	المر تبة	المست وى
٤٩	يعززهيكل شركتنا في الدوائر والاقسام تبادل ومشاركة معلومات الذكاء للأعمال	٣,٦٧	٠,٧٦	٢	مرتفعة
٥٠	تعزز شركتنا الذكاء الجماعي بدلا من الفطنة الفردية	٣,٧٢	٠,٨٤	١	مرتفعة
٥١	تسهل شركتنا تطوير واكتشاف الذكاء الجديد	٣,٥٥	٠,٧٢	٥	متوسط ة
٥٢	تحفز شركتنا الأداء على أساس ذكاء الأعمال	٣,٤٩	٠,٨٣	٦	متوسط ة
٥٣	لدى شركتنا عمليات لتسهيل تبادل وتشارك معلومات الذكاء	٣,٦٤	٠,٧٩	٣	متوسط ة
٥٤	تسهل شركتنا نقل معلومات الذكاء عبر الوحدات والافسام المختلفة للشركة	٣,٥٩	٠,٦٢	٤	متوسط ة

يلاحظ من الجدول (٤-١٢) إجابات أفراد المجتمع عن فقرات هيكلية ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣,٤٩-٣,٧٢) بمتوسط كلي مقداره (٣,٦١) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى متوسط لإجابات أفراد المجتمع عن الفقرات التي تقيس هيكلية ذكاء الأعمال، وهو متساوي مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٣,٦١)، وجاءت الفقرات في المستويات المرتفعة والمتوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٥٠) التي تنص على " تعزز شركتنا الذكاء الجماعي بدلا من الفطنة الفردية" بمتوسط حسابي (٣,٧٢) بمستوى مرتفع، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (٤٩) التي تنص على " يعزز هيكل شركتنا في الدوائر والاقسام تبادل ومشاركة معلومات الذكاء للأعمال" بمتوسط حسابي (٣,٦٧) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٥٢) التي تنص على " تحفز شركتنا الأداء على أساس ذكاء الأعمال" بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وبمستوى متوسط.

يلاحظ من نتائج الجدول اعلاه ان هناك اهتمام مرتفع من قبل الشركات المبحوثة بتعزيز هيكل الدوائر والاقسام وتبادل ومشاركة معلومات الذكاء للأعمال من خلال قدرات ذكاء الأعمال، وكذلك تعزيز مبدأ الذكاء الجماعي بدلا من الفطنة الفردية، حيث ترغب الشركات أن العاملين فيها على توافق استراتيجي مما يشكل نوعا من التوافق بين هيكلية ذكاء الأعمال للشركات وهذا يعزز من امكانية استغلال الفرص المتاحة للشركات في مقابل المنافسين الاخرين، كما ان هذا التوافق يعزز من تكييف

التنظيمية لتناسب مع الظروف المتغيرة دون إغفال الاغراض الشاملة للاستراتيجية وبما يحقق تكنولوجيا ذكاء الأعمال والغايات التي تضعها الشركات. ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد المجتمع حول هيكلية ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد المجتمع حول مستوى هيكلية ذكاء الأعمال. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات المتوسطات الحسابية أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد المجتمع حول الفقرات المكونة لهيكلية ذكاء الأعمال، وبشكل عام يتبين أن مستوى هيكلية ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت محل الدراسة من وجهة نظر أفراد المجتمع كان متوسطاً.

٤-٢ تحليل مدى ملاءمة البيانات لإختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لإختبار فرضيات الدراسة، تم التحقق من معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به، ومعامل الإلتواء؛ من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراض تحليل الانحدار والتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين ابعاد المتغير المستقل وذلك باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بعد في المتغير المستقل، مع الاخذ بعدم تخطي معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (١٠) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من

(0,05)، وتم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) بإحتساب معامل الإلتواء (Skewness)، مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقع بين (+1 و -1)، والجدول رقم (٤-١٣) يبين نتائج هذه الاختبارات:

جدول (٤-١٣)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الإلتواء

الالتواء Skewness	التباين المسموح Tolerance	معامل التباين VIF	أبعاد المتغير المستقل
	٠,٦٤٢	٠,٧١٧	١,٣٣٢
٠,٥١٠	٠,٥٤٧	١,٦٤٢	التدريب الإلكتروني
٠,٧٢٢	٠,٦٨٦	١,٥٧٨	تقييم الأداء الإلكتروني
٠,٦٠٥	٠,٧١١	١,٨٠٩	نظام التعويضات الإلكتروني

ويلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (١٠) وتتراوح ما بين (١,٣٣٢ - ١,٨٠٩)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (٠,٥٤٧ - ٠,٧١٧)؛ ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الإلتواء أيضاً (Skewness) حيث تراوحت القيم بين (٠,٥١٠ - ٠,٧٢٢).

٣-٤ اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى H_0

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام التعويضات الإلكتروني) في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام التعويضات الإلكتروني) في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت، وكما هو موضح بالجدول (٤ - ١٤).

الجدول (٤ - ١٤)

نتائج اختبار تحليل التباين والانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig*	T	β	Sig*	DF	F	(R ²) معام	(R) الار	
مس	المح	معامل الانحدار	مس	درجات الحرية	المح سوبة	ل التح	تباط	
توى	سوبة		الدل	الدة		ديد		
الدة		الاستق طاب	٠,٠٠	بين المجا ميع	١١٧. ٨٣٢	٠.٣٥ ٧	٠.٥٢٤ ٠	البراعة التنظ يمية

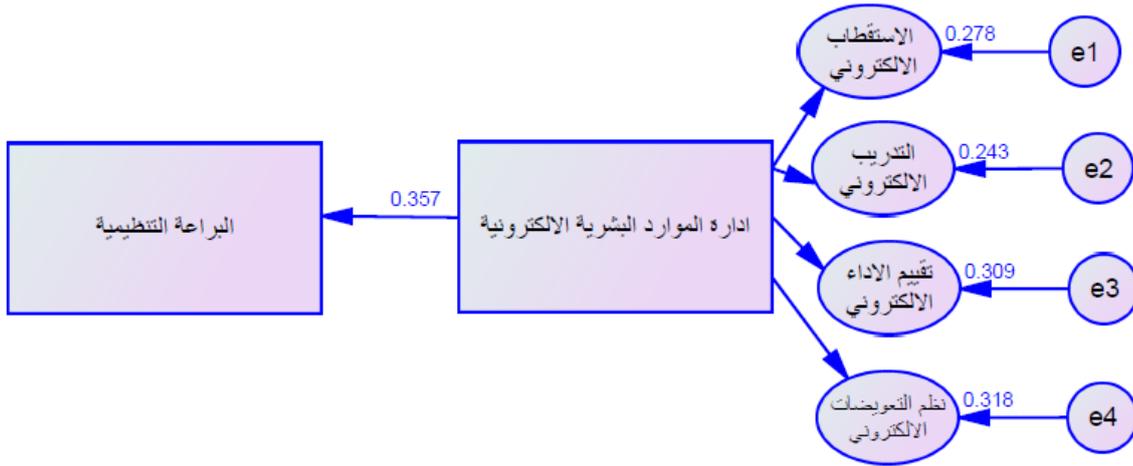
٠,٠٠	٩.٣٤	٠.٢٤٣	التدريب الإلكتروني	١١٥	البواقي				
٠.٠٢	١٣.٨٨	٠.٣٠٩	تقييم الأداء الإلكتروني	١١٩	المجموع				
٠,٠٠	١٤.٥٦	٠.٣١٨	نظام التعويضات الإلكتروني						

*الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha \leq ٠,٠٥)$

يوضح الجدول (٤ - ١٤) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بابعادها (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكتروني) في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بابعادها (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكتروني) في تحقيق البراعة التنظيمية، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠,٥٢٤) عند مستوى $(\alpha \leq ٠,٠٥)$. أما معامل التحديد R² فقد بلغ (٠,٣٥٧)، أي أن ما قيمته (٠,٣٥٧) من التغيرات في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت هو ناتج عن التغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

بأبعادها(الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام التعويضات الإلكتروني)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠.٢٧٨) للاستقطاب الإلكتروني، وقيمة درجة التأثير β (٠.٢٤٣) للتدريب الإلكتروني، وقيمة درجة التأثير β (٠.٣٠٩) لتقييم الأداء الإلكتروني، وقيمة درجة التأثير β (٠.٣١٨) لنظام التعويضات الإلكتروني. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها(الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكتروني) يؤدي إلى زيادة في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت بقيمة (٠.٢٧٨) للاستقطاب الإلكتروني، وقيمة (٠.٢٤٣) للتدريب الإلكتروني، وقيمة (٠.٣٠٩) لتقييم الأداء الإلكتروني، وقيمة (٠.٣١٨) لنظام التعويضات الإلكتروني. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (١١٧,٨٣٢) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$. وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الأولى وتقبل الفرضية البديلة والتي نصها:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام التعويضات الإلكتروني) في تحسين البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.



شكل (1-4) اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية في البراعة التنظيمية

الفرضية الرئيسية الثانية HO₂

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التدريب الإلكتروني) في ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت عند مستوى دلالة α ($\leq 0,05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التدريب الإلكتروني) في ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت، وكما هو موضح بالجدول (٤ - ١٥).

جدول (٤ - ١٥) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت

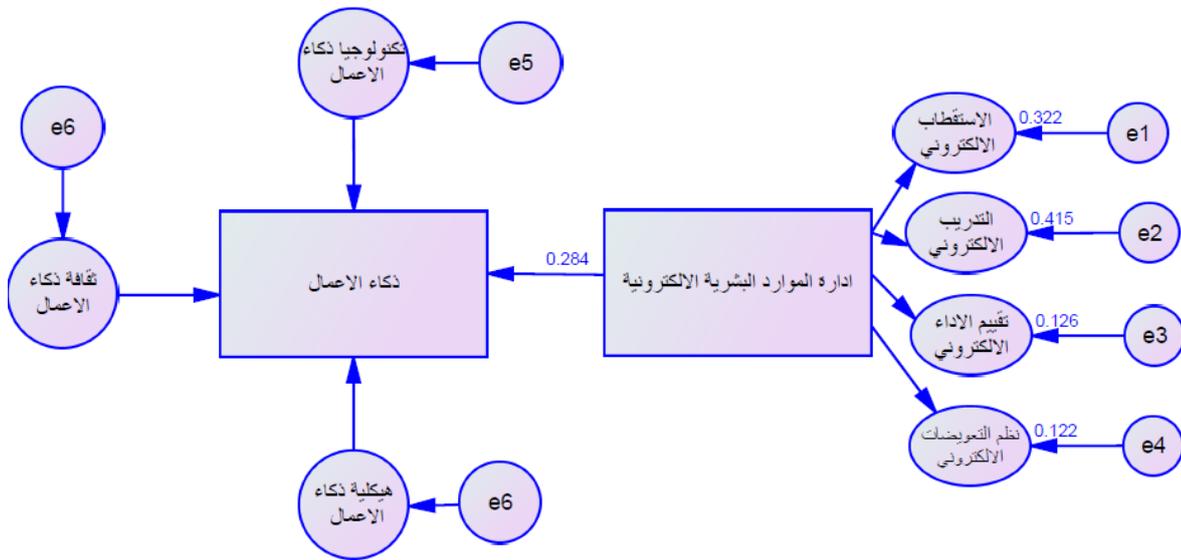
معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج		المتغير
Sig*	T	β	Sig*	DF	F	(R ²)	(R)	
مس	المح	معامل	مس	درجات	المح	معام	الار	التابع
الدل	سوبة	الانحدار	الدل	الحرية	سوبة	التح	تباط	المتغير
الة			الة			ديد		
٠,٠	٥,٦١	٠,٣	٠,٠	٤	١١٤,٠	٠,٢٨	٠,٤٢٢	قدرا
١١	٧	٢٢	٠,٠	١١	٨٥٧	٤	٠	ت
٠,٠	٧,٦٥	٠,٤	٠,٠	١١				ذكاء
٣٨	٤	١٥	٠,٠	٥				الأع
								مال

			تقييم						
٠,٠٠٧	٤.١٢٨	٠.١٢٦	الأداء الإلكتروني	المجموع ١١٩					
			نظام						
٠,٠٠٠	٣,٨٤٥	٠.١٢٢	التعويضات الإلكتروني						

يوضح الجدول (٤ - ١٥) نتائج التحليل الإحصائي بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التدريب الإلكتروني) في ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠,٤٢٢) عند مستوى $(\alpha \leq ٠,٠٥)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (٠,٢٨٤)، أي أن ما قيمته (٠,٢٨٤) من التغيرات في ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت ناتج عن تأثير ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التدريب الإلكتروني)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠,٣٢٢) للاستقطاب الإلكتروني، و(٠,٤١٥) التدريب الإلكتروني، و(٠,١٢٦) لتقييم الأداء الإلكتروني، و(٠,١٢٢) لنظام التعويضات الإلكتروني. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها

(الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التدريب الإلكتروني) يؤدي إلى زيادة في ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت بقيمة (٠.٣٢٢) للاستقطاب الإلكتروني، و(٠.٤١٥) التدريب الإلكتروني، و(٠.١٢٦) لتقييم الأداء الإلكتروني، و(٠.١٢٢) لنظام التعويضات الإلكتروني. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (١١٤.٨٥٧) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq ٠,٠٥$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التدريب الإلكتروني) في ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$).



شكل (2-4) اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في ذكاء الاعمال

الفرضية الرئيسة الثالثة HO₃

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات ذكاء الأعمال بأبعادها (تكنولوجيا ذكاء الأعمال، وثقافة ذكاء الأعمال، وهيكلية ذكاء الأعمال) في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ذكاء الأعمال بأبعاده (تكنولوجيا ذكاء الأعمال، وثقافة ذكاء الأعمال، وهيكلية ذكاء الأعمال) في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت، وكما هو موضح بالجدول (٤) - (١٦).

جدول (٤ - ١٦) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ذكاء الأعمال في البراعة

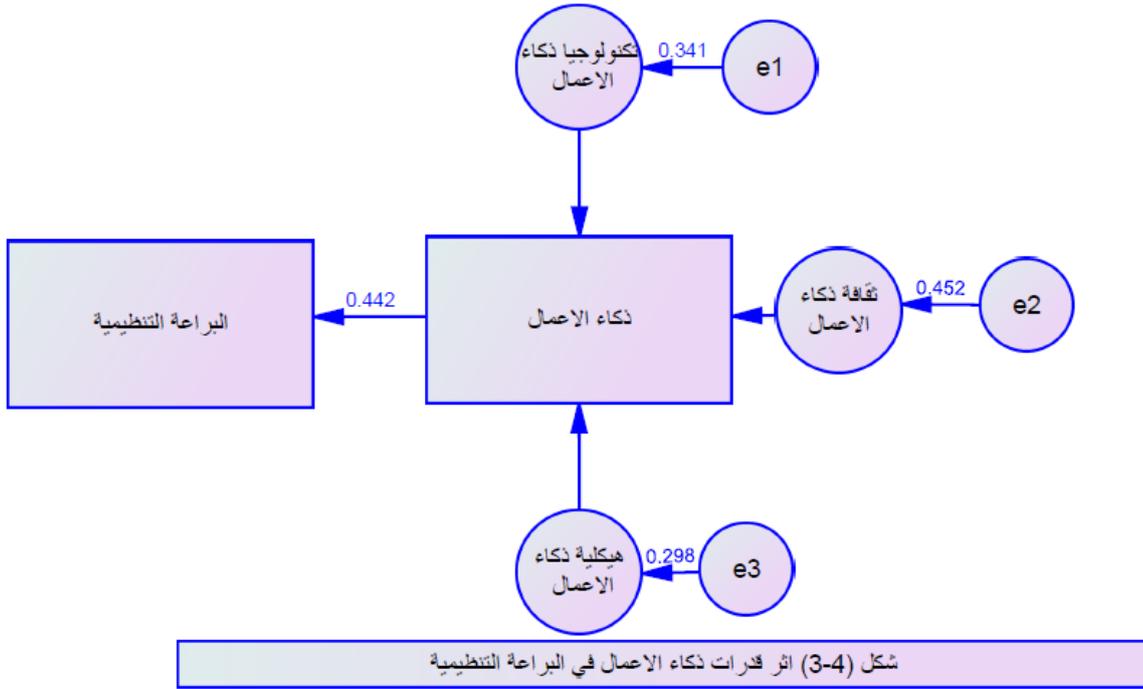
التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig*	T	β	Sig*	DF	F	(R ²)	(R)	
مس	المح	معامل	مس	درجات	المح	معام	الار	
توى	سوبة	الانحدار	توى	الحرية	سوبة	ل	تباط	
الدل	الدة		الدل	الدة		التح	ديد	
٠,٠	٥.٦١	٠.٣	٠,٠٠	٤	٩١,٢	٠.٤٤	.٦٠٢	البراعة
٢٢	١	٤١	٠	٤	٢٣	٢	٠	التنظ
								يمية

			ثقافة						
٠,٠٠٠	٧.٣١١	٠.٤٥٢	ذكاء الأعمال	١١٥	البواقي				
			هيكلية						
٠,٠٠٩	٥.٠٠٢	٠.٢٩٨	ذكاء الأعمال	١١٩	المجموع				

يوضح الجدول (٤-١٦) أثر ذكاء الأعمال بأبعاده (تكنولوجيا ذكاء الأعمال، وثقافة ذكاء الأعمال، وهيكلية ذكاء الأعمال) في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية أثر لذكاء الأعمال بأبعاده (تكنولوجيا ذكاء الأعمال، وثقافة ذكاء الأعمال، وهيكلية ذكاء الأعمال) في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠,٦٠٢) عند مستوى ($\alpha \leq ٠,٠٥$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (٠,٤٤٢)، أي أن ما قيمته (٠,٤٤٢) من التغيرات في تحسين البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت ناتج عن التغير في ذكاء الأعمال، حيث بلغت قيمة درجة التأثير β (٠,٣٤١) لتكنولوجيا ذكاء الأعمال، و(٠,٤٥٢) لثقافة ذكاء الأعمال، و(٠,٢٩٨) لهيكلية ذكاء الأعمال. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بذكاء الأعمال يؤدي إلى زيادة في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت بقيمة (٠,٣٤١)

لتكنولوجيا ذكاء الأعمال، و(٠,٤٥٢) لثقافة ذكاء الأعمال، و(٠,٢٩٨) لهيكلية ذكاء الأعمال. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٩١,٢٢٣) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq ٠,٠٥$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعاده (تكنولوجيا ذكاء الأعمال، وثقافة ذكاء الأعمال، وهيكلية ذكاء الأعمال) في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$).



الفرضية الرئيسة الرابعة H_{04}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين البراعة التنظيمية بوجود ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المعادلة الهيكلية البنائية باستخدام برنامج (Amos (V.23 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البراعة التنظيمية بوجود ذكاء الأعمال كمتغير معدل في شركات الاتصالات في الكويت، وكما هو موضح بالجدول (٤ - ١٧). إذ يوضح الجدول (٤ - ١٧) نتائج تحليل المسار، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البراعة التنظيمية بوجود ذكاء الأعمال كمتغير معدل في شركات الاتصالات في الكويت، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (٩,٨٢٤)، وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$. وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة (GFI) Goodness of Fit Index (٠,٩٨٧) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index (٠,٩٩٢) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (٠,٠٠٦) وهي تقترب من قيمة الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر لابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ذكاء الأعمال (٠,٣٨٤)، وهو ما يشير إلى أن ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركات الاتصالات في الكويت تؤثر في ذكاء الأعمال، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركات الاتصالات في الكويت من شأنه توليد تأثير في ذكاء الأعمال. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لذكاء

الأعمال في البراعة التنظيمية (٠.٢٥٨)، وهو ما يشير إلى أن ذكاء الأعمال يؤثر في البراعة التنظيمية، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بذكاء الأعمال من شأنه توليد تأثير في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت. وقد بلغ التأثير غير المباشر لابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البراعة التنظيمية بوجود ذكاء الأعمال كمتغير معدل في شركات الاتصالات في الكويت (٠,٢١٩)، وهو ما يؤكد الاثر الذي يحققه ذكاء الأعمال في تعزيز تأثير ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ← ذكاء الأعمال) (١٩,٦٧٢) وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ ، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (ذكاء الأعمال ← تحسين البراعة التنظيمية) (١٤,٥٢٥) وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ ، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البراعة التنظيمية من خلال ذكاء الأعمال كمتغير معدل في شركات الاتصالات في الكويت. إذ إن زيادة الاهتمام بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من قبل شركات الاتصالات في الكويت في ظل وجود ذكاء الأعمال كمتغير معدل من شأنه توليد تأثير في البراعة التنظيمية لهذه الشركات، وعليه ترفض الفرضية الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مجتمعة في البراعة التنظيمية من خلال ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq ٠,٠٥)$.

جدول (٤ - ١٧)

نتائج اختبار تحليل المسار للأثر المباشر وغير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البراعة التنظيمية بوجود ذكاء

الأعمال كمتغير معدل

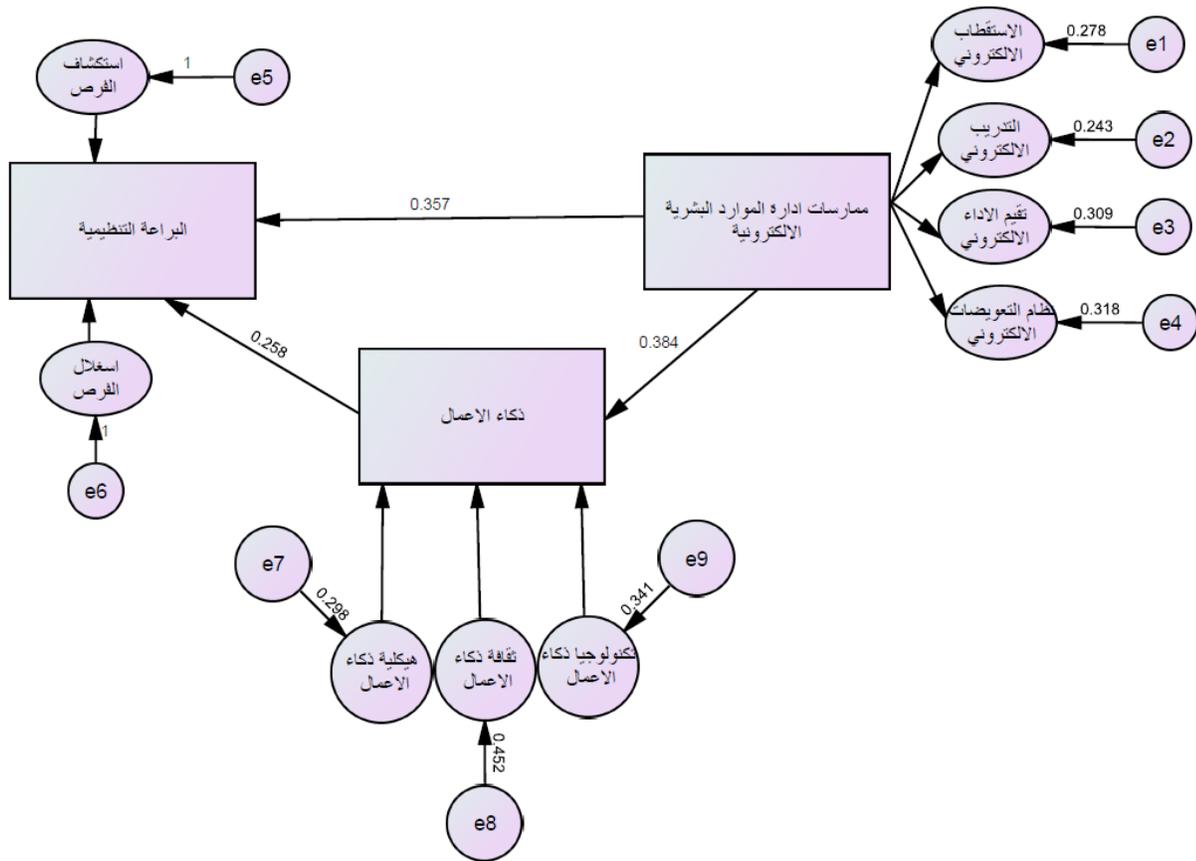
في شركات الاتصالات في الكويت

Sig* مست وى الدلال ة	T المحس وبة	المسار	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	Sig* مست وى الدلال ة	RMSE A	CFI	GFI	Chi ² المح سوبة	البيان
٠,٠٠ ٠	١٩.٦٧ ٢	EHRM BI ← P	*٠,٢١٩	٠,٣٨ ٤	٠,٠٠ ٠	٠,٠٠٦	٠,٩٩ ٢	٠,٩ ٨٧	٩,٨٢ ٤	ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البراعة التنظيمية من خلال قدرات ذكاء الأعمال

				ذكاء الأعمال							
٠,٠٠٠	١٤,٥٢	OD BI		ذكاء الأعمال							
٠	٥	←		في البراعة التنظيمية	٠,٢٥	٨					

GFI	: Goodness of Fit Index must Proximity to one	مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
CFI	: Comparative Fit Index must Proximity to one	مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين ٠,٠٥، ٠,٠٨
EHRM	: Electronic Human Resources Management Practices	ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
BI	: Business Intelligence	ذكاء الأعمال
OD	: Organizational Dexterity	البراعة التنظيمية

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



شكل (٤ - ٤)

نتائج اختبار تحليل المسار للأثر المباشر وغير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البراعة التنظيمية بوجود ذكاء الأعمال كمتغير معدل في شركات الاتصالات

في الكويت

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

يناقش هذا الفصل ما تم التوصل اليه من نتائج الاختبارات للاحصاء الوصفي والاستدلالي للفرضيات بناء على ابعاد المتغيرات التي بحثتها الدراسة بالاعتماد على فرضياتها على النحو التالي:

١-٥ مناقشة النتائج

١-١-٥ النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

١-١-٥-١ النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لابعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وابعادها في شركات الاتصالات في الكويت كانت مرتفعة وحازت على بمتوسط حسابي (٣.٦٧)، وتراوحت الاوساط الحسابية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركات الاتصالات في الكويت بين (٣.٤٨-٣.٨٧)، وقد جاء بعد نظام التعويضات الإلكتروني بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٧)، تلاه ممارسة تقييم الأداء الإلكتروني بوسط حسابي (٣.٧٧)، ثم ممارسة الاستقطاب الإلكتروني بوسط حسابي بلغ (٣.٥٢) وأخيرا جاء ممارسة التدريب الإلكتروني بوسط حسابي بلغ (٣.٤٨) وبناء على النتائج اعلاه يتبين ان:

١. أظهرت نتائج تحليل البيانات لبعدها ممارسة الاستقطاب الإلكتروني في شركات الاتصالات في الكويت أنها متوسطة. ويعزى ذلك إلى الممارسات التي تتبعها هذه الشركات بأهمية

٢. متوسطة الاعتقاد بان الاستقطاب الإلكتروني يوفر العدالة عند اختيار الموظفين، وانه يساعد في الوصول إلى الموظف الكفو مع تقارب مستويات المتقدمين، بالإضافة إلى تحقيقه الفاعلية في التوظيف، ويعمل على خفض وقت عملية الاستقطاب وتخفيض تكاليف التقييم للمرشحين.

٣. ان مستوى التدريب الإلكتروني في شركات الاتصالات في الكويت من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة جاء متوسطا. وهذا يشير من وجهة نظر الباحث إلى ان شركات الاتصالات في الكويت ذات اهتمام بالبعد المتعلق بالتدريب الإلكتروني ولكن هذا الاهتمام بدرجة متوسطة، حيث اشار المبحوثين إلى ان هناك العديد من الممارسات المتعلقة بالتدريب الإلكتروني ولكنها لم ترقى إلى مستوى عال من الاهتمام ومنها تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال تكنولوجيا متطورة، بالإضافة إلى محاولة الاعتماد على إيجاد برامج تدريب الإلكترونية ومحتوى تدريبي مناسب للأنشطة المراد التدريب عليها لانجاز مهام العمل، ومحاولتها توفير معلومات لبرامجها التدريبية ونفعيل مبدأ التفاعل الإلكتروني التعاوني بين المتدربين، واجراء عمليات المقارنة بين أداء العاملين قبل وبعد تنفيذ البرامج التدريبية الإلكترونية، مما يعني ان الشركات بحاجة إلى الاهتمام بشكل أكبر بالأنشطة المتعلقة بممارسات التدريب الإلكتروني في شركات الاتصالات في الكويت.

٤. بينت نتائج تحليل البيانات أن مستوى تقييم الأداء الإلكتروني للعاملين في شركات الاتصالات في الكويت جاء مرتفعاً. وربما يعود ذلك إلى قدرة الميرين على استخدام الوسائل الإلكترونية في عمليات تقييم الأداء مما يساعدهم على السرعة في فهم مشكلات العاملين ومعرفة أوجه الضعف والقوة في أدائهم، وبالتالي إمكانية تحديد ما يحتاجونه من برامج تدريبية لتنمية مهاراتهم، وكذلك انه يستطيع المدير من خلال التقييم الإلكتروني تغطية جميع أبعاد الوظيفة ومحاولة تقييم تطبيقها بالاعتماد على الوصف الوظيفي المحدد لها حيث يكون متوفر بشكل سريع بين يديه علاوة على قدرة كل من المدير والموظفين على الحوار والمناقشة لنتائج عملية التقييم إلكترونياً بسير وسهولة، كما ان التقييم الإلكتروني يمكن الموظف من تقييم ذاته إلكترونياً بسبب الرابط الحاصل بين المدير كمقيم أداء وبين الموظف، مع إتاحة مجالات تعزز التكامل بين المديرين والموظفين لخلق مناخ تنظيمي طبيعي ميسر— وغير قائم على التوتر والصراع.

٥. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى نشاط التعويضات الإلكتروني في شركات الاتصالات في الكويت جاء مرتفعاً، حيث بينت النتائج ان نظام التعويضات الإلكتروني يعد أكثر دقة من نظام التعويضات التقليدي، بالإضافة إلى قدرة الموظف الاطلاع على مكافاته باستمرار، مما يشجعه على تحسين أدائه الوظيفي ويحقق نوعاً من العدالة أكبر في توزيع التعويضات وكذلك أكثرها دقة كونه يعتمد على الاختبارات الإلكترونية وهذه النتائج اتفقت ونتائج دراسة كل من (عويس، ٢٠١٥؛ ومراد، ورايس، ٢٠٠٦) حيث

اظهرت الدراسات ممارسات إدارة الموارد البشرية كان متوسطا في بعض الممارسات ومرتفعا في ممارسات اخرى.

٥-١-١-٢ النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لممارسات قدرات ذكاء الأعمال

١. أشارت النتائج إلى أن ممارسات قدرات ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت كانت متوسطة ومرتفعة حسابيا بلغ (٣,٦١)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لممارسات قدرات ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت بين (٣,٥٩ - ٣,٦٤)، وقد جاء بعد ثقافة ذكاء الأعمال بالرتبة الأولى ومرتفعة حسابيا (٣,٦٤)، تلاه بعد هيكل ذكاء الأعمال بوسط حسابي (٣,٦١)، واخيرا جاء يعد تكنولوجيا ذكاء الأعمال في الرتبة الثالثة والاطيرة.

٢. وبالنظر إلى مستوى ثقافة ذكاء الأعمال كاحد ابعاد ممارسات قدرات ذكاء الأعمال يلاحظ انها متوسطة الأهمية والمستوى في شركات الاتصالات في الكويت من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة. ويرى الباحث ان هذه النتيجة تشير إلى ان شركات الاتصالات في الكويت تعمل بالاهتمام متوسط فيما يتعلق بإحداث تعديل لثقافة الأفراد العاملين في الشركات المبحوثة خصوصا فيما يتعلق بفهم الموظفين في هذه الشركات لأهمية ثقافة ذكاء الأعمال من حيث نجاحها في تعزيز قدرات الشركات المبحوثة، ولتعزيز هذه الثقافة فان الشركات تعمل بجهود نحو تشجيع الموظفين لاستكشاف الذكاءات والتجريب وتدعم الادارات العليا في هذه الشركات تعزيز قدرات وثقافة ذكاء الأعمال من خلال استخدامها للعديد من البرمجيات فيها كدعم

٣. لهذه الثقافة كما تقوم بالمشاركة في تطوير وتبادل الخبرات لذكاء الأعمال من خلال التدريب حول ذكاءات الأعمال للتعلم أثناء العمل ومحاولتها تسخير امكانياتها نحو تحقيق الرؤية والهدف لذكاء الأعمال وان تكون هذه الرؤية والأهداف واضحة ومفهومة.

٤. كما تبين أن مستوى هيكل ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كان متوسطاً، حيث تبين من نتائج التحليل ان شركات الاتصالات الكويتية تعزز من خلال هيكلها القائم بين الدوائر والاقسام تبادل ومشاركة معلومات بالاعتماد على برمجيات ذكاء الأعمال، كما انها تعمل على ممارسة تطبيق الذكاء الجماعي بدلا من الاعتماد على الذكاء الفردي في تسيير انشطتها وأعمالها مما يجعلها قادرة على تطوير واكتشاف اي ذكاءات جديدة وهذا بطبيعة الحال قائم على اساس التحفيز الامر الذي يقوي من عمليات نقل المعلومات من خلال برمجيات ذكاء الأعمال عبر الوحدات والاقسام المختلفة.

٥. كما تبين أن مستوى تكنولوجيا ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كان متوسطاً، حيث تبين من نتائج التحليل ان شركات الاتصالات الكويتية تهتم بدرجة متوسطة في الممارسات المتعلقة بذكاء الأعمال من حيث استخدامها في عمليات توثيق وصياغة وتصنيف المعرفة المتعلقة بالمنتج، وكذلك استخدام شركات الاتصالات في الكويت لقدرات ذكاء الأعمال في توثيق وتنسيق وتصنيف العمليات الانتاجية والخدمية الداخلية والمتعلقة بالعملاء، وكذلك في

مراجعة وانجاز العمليات وتقديم الخدمات، وللتعاون مع الأفراد داخل والعملاء من خارج الشركة وللمراجعة والاستخدام حول السوق والمنافسة، وللبحث عن معارف جديدة وأنواع معرفية محددة وللسماح للموظفين في مواقع متعددة للتعلم كمجموعة من مصدر واحد في نفس الوقت.

٣-١-١-٥ النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للبراءة التنظيمية

١. أشارت النتائج إلى أن ابعاد البراءة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت كانت متوسطة وبتوسط حسابي بلغ (٣,٤٩)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لابعاد البراءة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت بين (٣,٤٦ - ٣,٥٢)، وقد جاء بعد اسغلال الفرص بالرتبة الأولى وبتوسط حسابي (٣,٥٢)، تلاه بعد استكشاف الفرص بمتوسط حسابي (٣,٤٩).

٢. أشارت النتائج إلى أن مستوى استغلال الفرص في شركات الاتصالات في الكويت كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٢). وهو ما يمكن تفسيره بأن إدارة شركات الاتصالات في الكويت قادرة على استغلالها للفرص المحققة لها التميز في تقديم منتجاتها والعمل على تعديل المنتجات الحالية من خلال مواكبة رغبات الزبائن لارضائهم في محاولة منها ايجاد منتجات بسيطة وغير معقدة بحيث تضيفي على المنتجات نوع من التحسين والقيمة المضافة وهذا بطبيعة الحال يعزز من توسيع اسواقها وزيادة حصتها السوقية بالاعتماد على التحسين المستمر في الخدمات.

أشارت النتائج إلى أن مستوى استكشاف الفرص في شركات الاتصالات في الكويت كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٦). وهو ما يمكن تفسيره بأن إدارة شركات الاتصالات في الكويت لديها اهتمام متوسط فيما يتعلق بممارسات الأعمال المؤدية إلى استكشاف الفرص حيث تتقبل الشركة مطالب العملاء التي تتجاوز منتجاتها الحالية، وتسعى من خلال هذا التقبل إلى ابتكار منتجات جديدة وهذا يعزز من إبداع وامتلاك الشركات لتجربة واسعة مع المنتجات الجديدة التي تقدمها وكذلك من قدرة الشركة التسويقية لمنتجاتها المبتكرة، لذا فإن الشركات تستفيد من الفرص الجديدة في الأسواق الناشئة خصوصاً الأمر الذي يتطلب منها إبداع وابتكار قنوات تسويقية لتسويق منتجاتها في هذه الأسواق.

٢-٥ النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

١. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لابعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، ونظام تقييم الأداء الإلكتروني ونظام التعويضات الإلكتروني) في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت عند مستوى دلالة المقرر.

وتشير نتائج الفرضية المتعلقة بابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، ونظام تقييم الأداء الإلكتروني ونظام التعويضات الإلكتروني) في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت

على أهمية هذه الأبعاد جميعها، مما يشير إلى ان شركات الاتصالات في الكويت تتبع طرق تفعيل سليمة في انجاز المهام المتعلقة بعمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتعويضات وتقييم الأداء الإلكتروني وهذه الممارسات تمتاز بها شركات الاتصالات في الكويت وتحاول ان تصل بالعاملين بأعلى مراتب المهارات المتنوعة مع وجود اختلاف من حيث التأثير من قبل هذه الأبعاد حيث كان اعلاها البعد المتعلق بنظام التعويضات الإلكتروني من حيث اعتماد شركات الاتصالات في الكويت على برمجيات تحديد التعويضات والحوافز والاجور المباشرة وغير المباشرة للعاملين فيها تلاه من حيث التأثير في البراعة التنظيمية الممارسة المتعلقة بتقييم الأداء الإلكتروني ثم الاستقطاب الإلكتروني واخيرا التدريب الإلكتروني وربما يعود هذا الترتيب من حيث التأثير إلى ان نظام التعويضات تأتي كمراحلة متقدمة اولى في تعزيز وتشجيع العاملين لتحقيق البراعة التنظيمية (استكشاف واستغلال الفرص) وهذه الممارسات مرتبطة بتقييم أداء العاملين اما ممارسات الاستقطاب والتدريب الإلكتروني فهما مراحل مختلفة نوعاً ما؛ الاستقطاب مرحلة تسبق التوظيف مما يجعل المنظمة غير قادرة بالحكم المطلق على براعة العامل المراد استقطابه بدرجة عالية واذا كان كذلك فأى موظف يحتاج إلى تدريب تاهيلي وانعاشي حتى يتكيف مع واقع العمل الجديد الذي سوف يمارسه في الشركة المنتقل اليها. وقد انسجمت هذه النتيجة مع دراسة عويس (٢٠١٥) التي تناول فيها اثر القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية،

ودراسة النجار(٢٠١٥) التي درس فيها اثر ممارسات الموارد البشرية في البراعة التنظيمية.

٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها(الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، ونظام تقييم الأداء الإلكتروني ونظام التعويضات الإلكتروني) في ممارسات قدرات ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت.

تدل نتائج الفرضية المتعلقة بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، ونظام تقييم الأداء الإلكتروني ونظام التعويضات الإلكتروني) في ممارسات قدرات ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت على أهمية هذه الأبعاد جميعها، مما يشير إلى ان شركات الاتصالات في الكويت تتبع طرق سليمة في عمليات الاستقطاب والاختيار والتوظيف والتدريب والتعويضات الإلكترونية وهذه استراتيجية تمتاز بها شركات الاتصالات في الكويت وتحاول ان تحقق من خلالها العديد من الممارسات المتعلقة بتكنولوجيا قدرات الأعمال وثقافة قدرات الأعمال وهيكلية قدرات الأعمال، وهذا بطبيعة الحال لا يتحقق الا اذا كان هناك أفراد عاملين قادرين على استخدام التكنولوجيا بمستويات مخلفة من حيث جمع وتصنيف وترتيب البيانات والمعلومات والقدرة على تسخيرها في أنشطة وعمليات الشركات الانتاجية والخدمية. وقد اذسجت هذه النتيجة مع دراسة كل من شبير(٢٠١٥) ومراد ورايس (٢٠٠٦)، ودراسة (Shaheb et al.,٢٠١٧).

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات قدرات ذكاء الأعمال بإبعاده (تكنولوجيا ذكاء الأعمال، وثقافة ذكاء الأعمال، وهيكلية ذكاء الأعمال) في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$). وتدلل هذه النتيجة على ان ممارسات قدرات ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت تتطلب من العاملين التكيف مع العديد من المهام الإلكترونية التي تنجز من قبلهم وان يكونوا مستعدين لمهام غير معتادين عليها باستخدام البرمجيات المتعلقة بممارسات نظام ذكاء الأعمال في الشركات المبحوثة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة السوايعر (٢٠١٧)، ودراسة شبير (٢٠١٥).

٣. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مجتمعة في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت من خلال ممارسات قدرات ذكاء الأعمال عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$). اشارت النتائج إلى ان ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مجتمعة كانت تؤثر في البراعة التنظيمية من حيث قدرة هذه الممارسات على استغلال واسنكشاف الفرص في الشركات المبحوثة من اجل الاستفادة منها ويزداد هذا التأثير بوجود ممارسات قدرات ذكاء الأعمال كمتغير معدل، حيث ان ممارسات الاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء ونظام التعويضات الإلكتروني لها اثرها الواضح في البراعة التنظيمية وكذلك في ممارسات قدرات ذكاء الأعمال.

٣-٥ التوصيات

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يأمل من أصحاب القرار الأخذ بالتوصيات التالية والتي هي نابعة من نتائج الدراسة وكانت على النحو التالي:
١. الاستثمار تعزيز نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، لرفع مستوى البراعة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي.
 ٢. تحديد جميع المهام والإدوار وجراءات العمل في شركات الاتصالات الكويتية من خلال نظم ذكاء الأعمال بالتوافق مع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتحسين براعتها التنظيمية وتعزيز أدائها.
 ٣. استخدام نظام تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لاختاد التكيف السريع في بيئة الأعمال بالاعتماد على قدرات نظم ذكاء الأعمال لتعزيز الأداء.
 ٤. استخدام تطبيقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتحسين أداء المنظمة وبراعتها التنظيمية لاكتشاف الفرص واستغلالها لتعزيز الابتكار في المنتجات والعمليات وتحسين فاعلية وكفاءة شركات الاتصالات في الكويت.
 ٥. القيام بدراسات جديدة تسعى إلى فهم تأثير تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM على الرشاقة التنظيمية والقدرات الديناميكية في الشركات المبحوثة.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية

أبو تايه، صباح (٢٠١٠). تحديد الفرص التسويقية، ورقة عمل، جامعة الزيتونة الكويتية، عمان، الكويت، ١٣: ٢٨.

الاشقر، حسام عبد المجيد (٢٠١٥)، فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة بالجامعة الإسلامية غزة.

الباشقلي، محمد، والداؤد، الفن (٢٠١٥). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لاراء مجتمع من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك. المجلة العربية للإدارة، ٣٥(٢)، ٣٢٩-٣٥٤ .

برنوطي، سعاد (٠٠٤). إدارة الموارد البشرية، عمان، الكويت: دار وائل للنشر والتوزيع. سلطان، محمد سعيد أنور (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر: دار الشركة الجديدة للنشر.

السلمي، علي (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

السواعير، موسى (٢٠١٧). الدور المعدل لكفايات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الاوسط، قسم إدارة الأعمال.

شبير، محمد (٢٠١٥). دور انظمة ذكاء الأعمال في تنمية راس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني- دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الشركة الاسلامية غزة، قسم إدارة الأعمال.

العبيدي، بشار محمد خليل (٢٠٠٥). الإبداع التقني وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الشركة المستنصرية، بغداد، العراق.

عويس، ممدوح (٢٠١٥). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية واثرها على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، ٢٥(٢)، ٢٤١-٢٨٢.

القرشي، خيرية عبد كاظم (٢٠٠٨). التقييم المالي لرأس المال البشري وأثره في ربحية المنشأة، رسالة ماجستير غير منشورة، الشركة المستنصرية، بغداد: العراق.

النجار، حميدة (٢٠١٥). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة- مصر، (٤)، ٧٥-١١١.

هلال، محمد عبد الغني (٢٠١٠). ذكاء الأعمال، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر— والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- Abzari,M., Radmehr, R. & Shalihar, M. (٢٠١٣). Analyzing the Effects of Electronic Human Resource Management on the Talent Management Strategies (Medical University of Isfahan as a Case Study).
- Antila, E. M., & Kakkonen, A. (٢٠٠٨). Factors affecting the role of HR managers in international mergers and acquisitions: A multiple case study. *Personnel Review*, ٣٧(٣), ٢٨٠ – ٢٩٩.
- Armstrong, M. (٢٠١٢). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. ١٢th ed. London: Kogan Page.
- Arthur, B. (١٩٩٢). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labour Relations Review*, ٤٥, ٤٨٨-٥٠٦.
- Atuahene-Gima, K. (٢٠٠٥). Resolving the capability – rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, ٦٩(٤), pp. ٦١-٨٣.
- Beer, M, Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q. & Walton, R.E. (١٩٨٤). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.

Bell, J. (٢٠٠٧). E-learning: your flexible development friend?.

Development and Learning in Organizations, ٢١(٦), ٧-٩.

Birkinshaw, J., & Gupta, K. (٢٠١٣). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies.

The Academy of Management Perspectives, ٢٧(٤), ٢٨٧- ٢٩٨.

Bodwell, W & Chermack, T. (٢٠١٠). Organizational ambidexterity:

Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. Technological Forecasting & Social Change, ٧٧ (٢): ١٩٣- ٢٠٢.

Bondarouk, T.V. and Ruel, H.J.M., ٢٠٠٩, Electronic Human Resource

Management: challenges in the digital era, The International Journal of Human Resource management, Vol. ٢٠, No. ٣, PP. ٥٠٥- ٥١٤.

Bowen, E., & Radhakrishna, B. (١٩٩١). Job satisfaction of agricultural

education faculty: A constant phenomena. Journal of Agricultural Education, ٣٢ (٢). ١٦-٢٢.

- Boxall, P. and Macky, K. (٢٠٠٧). High-performance work systems and organizational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, ٤٥(٣), ٢٦١-٢٧٠.
- Boxall, P. and Purcell, J. (٢٠٠٣). *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bryson, M; John, B; Kimberly, G & Rainey, H. (٢٠٠٨). *Strategic Orientation and Ambidextrous Public Organizations*. Cardiff University and the Economic and Social Research Council.
- Canderasekaran, A. (٢٠٠٩). "Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the Innovation-Improvement Dilemma: Evidence from High Technology Organizations". Dissertation, University of Minnesotaby.
- Cao, Q; Gedajlovic, E & Zhang, H. (٢٠٠٩). Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, ٢٠(٤), ٧٨١-٧٩٦.
- Challapalli, S. (٢٠٠٥). Those grand job ads, *Business line*, Vol. March ٣١:

- Charlotta A. Sirén. (٢٠١٢). Unmasking the capability of strategic learning: a validation study. *The Learning Organization*, ١٩(٦), ٤٩٧-٥١٧. [http://dx.doi.org/10,1108/09696471211276983](http://dx.doi.org/10.1108/09696471211276983).
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (١٩٨٩). Innovation and learning: the two faces of R & D. *The Economic Journal*, ٩٩(٣٩٧), ٥٦٩-٥٩٦.
- Cunningham, I. (٢٠١٧). Talent management: Making it real. *Development and Learning in Organisations*, ٢١(٢), ٤ - ٦.
- Day, S. (٢٠١١). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, ٧٥ (٤): ١٨٣-١٩٥.
- Desmond, A.(٢٠١٥). ٩ Key Performance Indicators Every Nonprofit Should Be Tracking. [online] Top Nonprofits, LLC. [cit. ٢٠١٨-٠٤-١٣] URL < <https://topnonprofits.com/9-key-performance-indicators-every-nonprofit-should-be-tracking/>>.
- Dewhurst, F. & Navarro, J. (٢٠٠٧). Linking Organizational Learning and Customer Capital through an Ambidexterity Context: An Empirical Investigation In SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, ١٨ (١٠): ١٧٢٠-١٧٣٥.

Duncan, R. B. (١٩٧٦). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization*, ١, pp. ١٦٧-١٨٨.

Eckerson, W.(٢٠١٠). Performance dashboards: Measuring, monitoring and managing your business. ٢nd ed. New Yersey: John Wiley & Sons, Inc.

Edward, (٢٠١٤). The Effectiveness of Performance Appraisal System: A Case Study of Unilever Ghana Limited

Enkel, E., Heil, S., Hengstler, M. & Wirth, H. (٢٠١٦). Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute? *Technovation*.

Fombrun, C., Tichy, N. & Devanna, M. (١٩٨٤). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.

Gartner. (٢٠١٦) Business Intelligence (BI) [online] © Gartner, Inc. [cit. ٢٠١٨-٠٢-٠٧] URL<https://www.gartner.com/it-glossary/business-intelligence-bi/>.

Gibson, B. & Birkinshaw, J. (٢٠١٤). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, ٤٧(٢), pp. ٢٠٩-٢٢٦.

Gilley, A., Gilley, J.W., Quatro, S.A., & Dixon, P. (٢٠٠٩). *The Praeger Handbook of Human Resource Management*. USA: Greenwood Publishing Group, Inc.

Gregeby, Johan, (٢٠٠٧), *The use of information technology in contemporary HRM – A practice-based study of E-HRM at Sandvik Corp.*, Research School Management & IT, Uppsala University.

Gupta, Anjali & Saxena, Shabnam, ٢٠١١, *Employees' Satisfaction Towards EHRM In Service organizations*, *Gurukul Business Review (GBR)*, ٧, ٤١-٥٢.

Hawking, P., Stein, A. & Foster, S. (٢٠١٤). *e-HR and Employee Self Service: A Case Study of a Victorian Public Sector Organisation*. *Journal of issues in Informing Science and Information Technology*. ١, ١٠١٧-١٠٢٦.

He, Z. L., & Wong, P. K. (٢٠٠٤). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, ١٥(٤), pp. ٤٨١-٤٩٤.

Hen, D., Chen, H., Lusch, R. and Li, Sh. (٢٠١١). Business intelligence architecture. *IEEE Computer Society*, Vol. ٢٥, Iss. ٦, p. ١٣-١٦.

Hocevar, J. and Jaklic, B. Assessing benefits of business intelligence systems - A case study, ٢٠١٠. *Management: Journal of Contemporary ٦ Resources٦٥ Management Issues*, Vol. ١٥, Iss. ١, p. ٨٧-١١٩.

Holland, P., & Cieri, H. D. (٢٠١٦). *Contemporary Issues in Human Resource Development: An Australian Perspective*. Pearson Prentice Hall.

Huang, C. (٢٠٠١). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel review*, ٣٠(٢), ١٣٢-١٥١.

Huselid, M. A. (١٩٩٥). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, ٣٨, ٦٣٥-٦٧٢.

IMA, (٢٠٠٨). **Managing the Total Costs of Global Supply Chains.**
Institute of Management Accountants.

Isik O., Jones C., and Siorova A. (٢٠١٣). **Business Intelligence Success:
The Roles of BI Capabilities and Decision Environments.**
Information & Management, (٥٠), ١٣-٢٣.

Jansen, J., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A. & Volberda, H. W.
(٢٠٠٩). **Structural differentiation and ambidexterity: The mediating
role of integration mechanisms. Organization Science, ٢٠(٤), pp.
٧٩٧-٨١١.**

Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. & Tarba, S. Y. (٢٠١٣). **Organizational
ambidexterity and performance: A meta-analysis. The Academy of
Management Perspectives, ٢٧(٤), pp. ٢٩٩-٣١٢.**

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. & Drake, B.
(٢٠٠٩). **Strategic human resource management: the evolution of
the field. Human Resource Management Review, ١٩, ٦٤-٨٥.**

Lengnick-Hall, M.L. & Moritz, S. (٢٠١٣). **The Impact of e-HR on the
Human Resource Management Function. Journal of Labour
Research. XXIV(٣), ٣٦٥-٣٧٩.**

- Lowe, J. & Oliver, N. (١٩٩١). The high commitment workplace: Two cases from a hi-tech industry. *Work, Employment & Society*, ٤٣٧-٤٥٠.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (٢٠٠٦). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, ٣٢(٥), pp. ٦٤٦-٦٧٢.
- Lujan- Olivas, M., Ramirez, J. & Zapata-Cantu, L. (٢٠٠٧). E-HRM in Mexico: Adapting innovativeness for global competitiveness. *International Journal of Manpower* ٢٨:٥, ٤١٨-٤٣٤.
- Macky, K. (٢٠٠٨). *Managing Human Resources: Contemporary Perspectives in New Zealand*. Sydney: McGraw Hill.
- Mahoney, T. (١٩٩٥). The Management of Resources and the Resources of Management. *Journal of Business Research*, (٣٣), ٩١-١٠١.
- Mahoney, T. A. & Deckop, J. R. (١٩٨٦). Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM). *Journal of Management*, ١٢, ٢٢٣-٢٤١.
- March, J. G. (١٩٩١). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, ٢(١), pp. ٧١-٨٧.

Marchese, K. and Dollar, B. (٢٠١٥). Supply Chain Talent of the Future: findings from the third annual supply chain survey. Deloitte.

Marler, J. H. (٢٠١٠). Making human resources strategic by going to the Net:reality or myth? The International Journal of Human Resource Management ٢٠,٥١٥- ٥٢٧.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (٢٠١٠). Human resource management ١٢th ed, Joseph Sabatino South-Western, Cengage Learning.

Miles, M & Darroch, J. (٢٠٠٦). Large Firms, Entrepreneurial Marketing Processes, and the cycle of Competitive advantage. European Journal of Marketing, ٤٠ (٥/٦), ٤٨٥-٥٠١.

Mladenka P., Matej C. and Ines M.(٢٠١٥). Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploitation and Firms Innovation Performance. Organizacija, ٤٨(٢), ١١٢-١١٩.

Moilanen, T. (٢٠١٣) The consequences of e-HRM on line managers.

Mondy, R & Noe, R (٢٠٠٥). Human resource management, ٩th ed, Person Education International, New Jersey, USA.

Mondy, R. W. (٢٠٠٨). Human Resource Management (١٠th ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall Inc.

Negash, S. (٢٠٠٤). Business Intelligence. Communications of the Association for Information Systems, ١٣, ١٧٧-١٩٥

Nel, P. S., Werner, A., Haasbroek, G. D., Poisat, P., Sono, T., & Schultz, H. B.(٢٠٠٨). Human Resource Management (٧th edition). Oxford University Press,Cape Town.

Noe, A., Hollenbeck, R., Gerhart, B. and Wright, M., ٢٠٠٦. Human Resource Management: Gaining a competitive advantage. The Ninth Edition, McGraw Hall.

Nonaka, I., & Takeuch, H.(١٩٩٥).The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation? New York: Oxford University Press.

Noure, M & Cortel, F (٢٠١١). Huamn Resource Management, Arab Society Library for Publishing ans Distribution , Amman.

Novotny, O. POUR and J. SLÁNSKÝ, D. (٢٠٠٥). Business intelligence. ١st ed. Praha: Grada.

O’Rielly, C., & Tushman, M. L. (٢٠١٣). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. Academy of Management Perspectives, ٢٧(٤), ٣٢٤-٣٣٨.

- Pai, A. (٢٠٠٧). Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry. Master's Dissertation, University of Nottingham.
- Panayotopoulou, Leda, Vakola, Maria and Galanaki, Eleanna, ٢٠٠٧, E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece, Personal Review, ٣٦()٢, ٢٧٧-٢٩٤.
- Parry, E., Tyson, S. (٢٠١٠). Desired goals and actual outcomes of E-HRM. Human Resources Management Journal.
- Piggot-Irvine E. (٢٠٠٣). Key features of appraisal effectiveness. The International Journal of Educational Management, ١٧(٦), ٢٥٤-٢٦١.
- Pilbeam, S & Corbridge, M, ٢٠١٢, People resourcing: HRM in practice, ٢nd edn, Financial Times/ Prentice Hall.
- Popovic A., Hackney R., Coelho S., & Jaklic J.(٢٠١٢) Towards Business Intelligence Systems Success: Effects of Maturity and Culture on Analytical Decision Making. Decision Support Systems, (٥٤), ٧٢٩-٧٣٩.

Pour ,S., Johari I, Richareds, G. and Amyot, D.(٢٠١٤). A goal-oriented, business intelligence-supported decision-making methodology. Decision Analytics Journal, ١(٩), ٢٥-٤٣.

Radhakrishnan B, Shineraj G. and Anver Muhammed. M. (٢٠١٣). Application of Data Mining In Marketing. IJCSN International Journal of Computer Science and Network, ٢(٥).

Raisch, S. & Birkinshaw, J. (٢٠٠٨). Organizational ambidexterity: Antecedents outcomes and moderators. Journal of Management, ٣٤(٣), ٢٧٥-٤٠٩.

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M. L. (٢٠٠٩). Organizational Ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. Organization Science, ٢٠(٤), ٦٨٥-٦٩٥.

Ramakrishnan T., Jones C., & Sidorova A.(٢٠١٢). Factors Influencing Business Intelligence (BI) Data Collection Strategies: An Empirical Investigation. Decision Support Systems, ٥٢, ٤٨٦-٤٩٦.

Ramakrishnan T., Khuntia J., Kathuria A., & Saldanha T. (٢٠١٦). Business Intelligence Capabilities and Effectiveness: An

Integrative Model. 49th Hawaii International Conference on System Sciences.

Rao-Nicholson, R., Khan, Z., Akhtar, P. (2016). The Impact of Leadership on Organizational Ambidexterity and Employee Psychological Safety in the Global Acquisitions of Emerging-Market Multinationals. The International Journal of Human Resource Management, 27 (20), 2461-2487.

Ruel H., Bondarouk T., Looise J. K., (2014). E-HRM: Innovation or Irritation. Management Review, 10(3), 364-379.

Sanayei and Mirzaei, 2008, Designing A Model For Evaluating The Effectiveness of E-HRM (Case Study: Iranian Organizations). International Journal of Information Science and Technology, 6(2).

Sangari, M & Razmi, J. (2010). Business intelligence competence, agile capabilities, and agile performance in supply chain: An empirical study. Logistics Management, 26(2), 306-380.

Sekaran, U. (2006). Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 4th ed., Singapore: John Wiley and Sons, (Asia), Ltd.

Shaheb A., Shah J. and Shahadat K., (2017). Analysis of interaction

between business intelligence and SMEs: learn from each other. Journal of Information Systems and Technology Management, 14(2), May/Aug., 2017 pp. 151-168 ISSN online: 1807-1770 DOI: 10.4301/S1807-17702017000200002

Shamsul A. and Rakibul H., (2010), "The Impact of Business Intelligence on Organization's Effectiveness: An Empirical Study", Journal of Systems and Information Technology, 17(3), pp.1-32: <http://dx.doi.org/10.1108/JSIT-09-2014-0067>.

Sharma, S. (2006). The right way to motivate employees and win their hearts. Retrieved 20-01-2018, from <http://www.bpmwatch.com/research/winheart.html>.

Shen, J. & Edwards, V. (2014). Recruitment and selection in Chinese MNEs. The International Journal of Human Resource Management, 10(4), 814 - 830.

Shilpa, Varma and Gopal R., 2011, The Implications of Implementing Electronic-Humane Resource Management (E-HRM) Systems in Companies. Journal of Information Systems and Communication, 2(1), 10-29.

Simsek, Z; Heavey, C; Veiga, F & Souder, D. (٢٠٠٩). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes". *Journal of Management Studies*, ٤٦(٥), ٨٦٤-٩٨٤.

Smith, P. (١٩٩٤). *Motivation in Human resources management and development handbook* (٢nd ed.).

Srivastava, Shashank, ٢٠١٠, *Shaping Organization with E-HRM*, *International Journal of Innovation, Management and technology*, ١(١).

Stahl, K. (٢٠١٢). *Handbook of research in international human resource management*. Edward Elgar Publishing.

Stodder, D. (٢٠١٢). *Customer Analytics in the Age of Social Media*. [online] ٢٠١٧, Renton, WA: *The Data Warehousing Institute (TDWI)* [Cit. ٢٠١٧-١١-٠٤] URL <https://www.tableau.com/sites/default/files/whitepapers/tdwibestpracticesreport_customeranalytics_july٢٠١٧.pdf>

Stone, Dianna and Lukaszewski, Kimberly, ٢٠١٦, *An expanded model of factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic*

human resource management systems, *Human Resource Management Review*, ١٩, ١٣٤-١٤٣.

Strother, J. (٢٠١٢). An Assessment of the Effectiveness of e-learning in Corporate Training Programs. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, ٣(١), ١-١٧.

Sylva, H., Mol, S.T. (٢٠٠٩). E-Recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection and Assessment*, ١٧(٣), ٣١١-٣٢٣.

Tabbitt S. (٢٠١٣). BI Services Market Predicted to Double by ٢٠١٦,” *Information Week*.

Thompson, O.(٢٠٠٦). Business Intelligence Success, Lessons Learned. Process ERP Partners, LLC. [online] ٢٠٠٦, URL: http://www.sydmart.com/artic/bi_success.pdf, accessed on ٢ March ٢٠١٨..

Tong, D.Y.K. (٢٠٠٩). A study of e-recruitment technology adoption in Malaysia. *Industrial Management & Data Systems*, ١٠٩(٢), ٢٨١-٣٠٠.

Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (١٩٩٦). The ambidextrous

organizations: Managing evolutionary and revolutionary change.

California Management Review, ٣٨(٤), ٨-٣٠.

Ussahawanitchakit, P. (٢٠١٢). Audit independence of tax auditors in

Thailand: Roles of ethical orientation, professional responsibility,

stakeholder pressure, and audit experience. Journal of Academy of

Business and Economics, ١٢(١), ١-١١.

Voermans, M. & Van Veldhoven, M. (٢٠١٧). Attitude towards E-HRM:

An empirical study at Philips. Personnel Review. (٣٦)٦, ٨٨٧-٩٠٢.

Walton, E. (١٩٨٥). From control to commitment in the workplace.

Harvard Business Review, ٦٣(٢), ٧٧-٨٤.

Wasmann, M. and Spruit, M. (٢٠١٢). Performance Management within

Social Network Sites: The Social Network Intelligence Process

Method. International Journal of Business Intelligence Research,

٣(٢), ٤٩-٦٣.

Wilson, J ٢٠٠٥, Human resource development: learning & training for

individuals and organizations, ٢nd ed, Kogan Page.

Witten, H. and Frank, E.(٢٠٠٥). Data Mining: Practical machine learning tools and techniques. ٣rd ed. The Morgan Kaufmann Series in Data Management Systems. Amsterdam: Elsevier/Morgan Kaufmann.

Wood, J. & de Menezes, L. (١٩٩٨). High commitment management in the U.K.: evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey. Human Relations, ٥١, ٤٨٥-٥١٥.

Wyatt W. (٢٠٠٦), eHR: Getting Results along the Journey - ٢٠٠٢ Survey Report.

Zimmermann, A., Raisch, S. & Birkinshaw, J. (٢٠١٥). How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process. Organization Science, ٢٦(٤), ١١١٩-١١٣٩.

الملاحق

ملحق (١)

استبانة الدراسة

الأخت الفاضلة.....الأخ الفاضل..... تحية طيبة وبعد؛؛

تشكل هذه الإستبانة جزءا من دراسة يجريها الباحث بعنوان: " التأثير المعدل لقدرات ذكاء الأعمال بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والبراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت"، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من ال البيت .

وفقد تم اختياركم ضمن هذه الوحدة، لذا أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بقدر ما تستطيع من الدقة والموضوعية، وإنني إذ أشكر لكم سلفا تعاونكم فإنني أكد لكم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التحية والاحترام

الباحث

عبدالله باقر عبدالله

المعصب

القسم الاول : بيانات تعريفية

ملاحظة: يرجى وضع علامة (√) على الخيار الملائم:

الجنس:

أنثى

ذكر

الفئة العمرية :-

اقل من ٢٥ سنة	
٢٥-اقل من ٣٥ سنة	
٣٥-اقل من ٤٥ سنة	
٤٥ سنة فاكثر	

دراسات

بكالوريوس

دبلوم كلية مجتمع

المؤهل العلمي:

عليا

سنوات الخبرة :

اقل من ٥ سنوات	
٥-اقل من ١٠ سنوات	
١٠-اقل من ١٥ سنة	
١٥ سنة فاكثر	

المركز الوظيفي:

مدير	
نائب مدير	
رئيس قسم	

الجزء الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

ملاحظة: يرجى وضع علامة (√) على الخيار الذي يصف ممارسات إدارة الموارد

البشرية الإلكترونية

الرقم	الفقرات	غا	دا	اح	ن	ا
ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب
دا	دا	دا	دا	دا	دا	دا
الاستقطاب الإلكتروني						
١.	يوفر الاستقطاب الإلكتروني العدالة عند اختيار الموظفين.					
٢.	يسهل الاستقطاب الإلكتروني الوصول إلى الشخص الكفو إذا تقاربت مستويات المتقدمين.					
٣.	يحقق الاستقطاب الإلكتروني الفاعلية في عملية التوظيف.					
٤.	يعمل الاستقطاب الإلكتروني على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.					
٥.	يحقق الاستقطاب الإلكتروني الفاعلية بخفضه لوقت عملية الاستقطاب					

					٦. يعمل الاستقطاب الإلكتروني على تخفيض تكاليف التقييم للمرشحين.
التدريب الإلكتروني					
					٧. تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالاعتماد على تكنولوجيا متطورة في الشركة
					٨. تعمل الشركة على إيجاد برامج تدريب الإلكترونية تتناسب ومحتوى مقرر التدريب
					٩. تستغل الشركة موقعها الإلكتروني لتوفير معلومات عن برامجها التدريبية
					١٠. تطبق الشركة البرنامج التدريبي من خلال التفاعل الإلكتروني التعاوني بين المتدربين
					١١. تعمل الشركة على مقارنة أداء العاملين قبل وبعد الاستفادة من برامج التدريب الإلكتروني
					١٢. تتابع الشركة أعمال المتدربين بعد تنفيذ البرنامج التدريبي الإلكتروني

تقييم الأداء الإلكتروني				
				١٣. يساعد نظام تقييم الأداء الإلكتروني المطبق رئيسي المباشري على فهم مشكلاتي
				١٤. يساعد نظام تقييم الأداء الإلكتروني المطبق على معرفة أوجه الضعف والقوة في أدائي
				١٥. يساهم نظام تقييم الأداء الإلكتروني المطبق على تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين.
				١٦. يغطي نظام تقييم الأداء الإلكتروني المتبع في الشركة جميع أبعاد الوظيفة
				١٧. يراعي نظام تقييم الأداء الإلكتروني المطبق الوصف الوظيفي المحدد لعملي.
نظام التعويضات الإلكتروني				
				١٨. أرى أن نظام التعويضات الإلكتروني في الشركة أكثر دقة من التقليدي.
				١٩. لدي معرفة بنظام التعويضات الإلكتروني مما يعزز من اطلاعي على مكافاتي باستمرار

					٢٠. أعتقد أن نظام التعويضات الإلكتروني يشجع على تحسين الأداء الوظيفي
					٢١. يوزع نظام التعويضات الإلكتروني التعويضات على من يستحقها بعدالة
					٢٢. أعتقد أن آليات الترقية من خلال نظام التقييم الإلكتروني أكثر دقة
					٢٣. ترقية لدرجتي الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات الإلكتروني كونها أكثر عدالة

الجزء الثاني: البراعة التنظيمية

الرقم	الفقرات	غا	دا	اح	ن	ا
قم		لها	لها	يانا	اد	بدا
استكشاف الفرص						
	٢٤. تتقبل الشركة مطالب تتجاوز منتجاتها الحالية					
	٢٥. تسعى الشركة إلى ابتكار منتجات جديدة					
	٢٦. تمتلك الشركة تجربة واسعة مع المنتجات الجديدة التي تقدمها					

					٢٧. لدى الشركة قدرة تسويقية لمنتجاتها المبتكرة
					٢٨. تستفيد الشركة من الفرص الجديدة في الاسواق الناشئة
					٢٩. تستخدم الشركة قنوات تسويقية مبتكرة
استغلال الفرص					
					٣٠. تتميز الشركة بتقديم منتجاتها الحالية
					٣١. تركز الشركة على التعديلات في المنتجات بالرغم من بساطتها
					٣٢. تحسن الشركة من منتجاتها باستمرار
					٣٣. تعتمد الشركة مبدأ اقتصادات الحجم في اسواقها الحالية
					٣٤. تهتم الشركة بتوسيع خدماتها المقدمة للعملاء الحاليين
					٣٥. تهتم الشركة بكفاءة تحسين خدماتها المقدمة للعملاء

الجزء الثالث: قدرات ذكاء الأعمال

الرقم	الفقرات	غا	دا	اح	ن	ا
رقم		لها	لها	يانا	اد	بدا
تكنولوجيا ذكاء الأعمال						
٣٦.	تستخدم شركتنا قدرات ذكاء الأعمال لتوثيق وصياغة وتصنيف معرفة المنتج.					
٣٧.	تستخدم شركتنا قدرات ذكاء الأعمال لتوثيق وتنسيق وتصنيف العمليات.					
٣٨.	تستخدم شركتنا قدرات ذكاء الأعمال للمراجعة وانجاز العمليات وتقديم الخدمات.					
٣٩.	تستخدم شركتنا قدرات ذكاء الأعمال للتعاون مع الأفراد داخل وخارج المنظمة.					
٤٠.	تستخدم شركتنا قدرات ذكاء الأعمال للمراجعة والاستخدام حول السوق والمنافسة.					

					٤١. تستخدم شركتنا قدرات ذكاء الأعمال للبحث عن معارف جديدة وأنواع معرفية محددة (على سبيل المثال، نظام فردي أو قاعدة بيانات)
					٤٢. تستخدم شركتنا قدرات ذكاء الأعمال للسماح للموظفين في مواقع متعددة للتعلم كمجموعة من مصدر واحد في نفس الوقت
ثقافة ذكاء الأعمال					
					٤٣. يفهم الموظفون في شركتنا أهمية ذكاء الأعمال لنجاح الشركة
					٤٤. تشجع شركتنا الموظفين لاستكشاف الذكاءات والتجريب
					٤٥. تدعم الإدارة العليا في شركتنا دور الذكاء الأعمال في نجاح الشركة.
					٤٦. تتوقع إدارة شركتنا مستوى عال من المشاركة في تطوير وتبادل الخبرات للذكاء.
					٤٧. تولي شركتنا أهمية عالية للتدريب حول ذكاء الأعمال للتعلم أثناء العمل.

					٤٨. الرؤية والهدف حول ذكاء الأعمال في شركتنا واضحة ومفهومة
هيكلية ذكاء الأعمال					
					٤٩. يعزز هيكل شركتنا في الدوائر والاقسام تبادل ومشاركة معلومات الذكاء
					٥٠. تعزز شركتنا الذكاء الجماعي بدلا من الفطنة الفردية
					٥١. تسهل شركتنا تطوير واكتشاف الذكاء الجديد
					٥٢. تحفز شركتنا الأداء على أساس ذكاء الأعمال
					٥٣. لدى شركتنا عمليات لتسهيل تبادل وتشارك معلومات الذكاء
					٥٤. تسهل شركتنا نقل معلومات الذكاء عبر الوحدات والاقسام المختلفة للشركة

ملحق (٢)

أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

الرقم	الاسم	اللقب العلمي	التخصص	مكان العمل
١	الدكتور زكريا الدوري	استاذ	إدارة أعمال	جامعة الاسراء
٢	الدكتور محمد عواد	استاذ	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
٣	الدكتور نعمة الخفاجي	استاذ	إدارة أعمال	جامعة الاسراء
٤	الدكتور زكريا الدوري	استاذ	إدارة أعمال	جامعة الاسراء
٥	الدكتور احمد صالح	استاذ مشارك	إدارة الأعمال	جامعة الشرق الأوسط
٦	الدكتور محمد المعايطة	استاذ مشارك	نظم معلومات	جامعة الشرق الأوسط
٧	الدكتور خالد العموش	استاذ مشارك	نظم معلومات	جامعة الزيتونة

