

جامعة ميد أو شن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الابتكار التنظيمي دراسة

تطبيقية على البنوك التجارية

مشروع تخرج

إعداد

محمد عبدالله باقازي: القائد 232002151

عبدالله ابراهيم العسيري 232000870

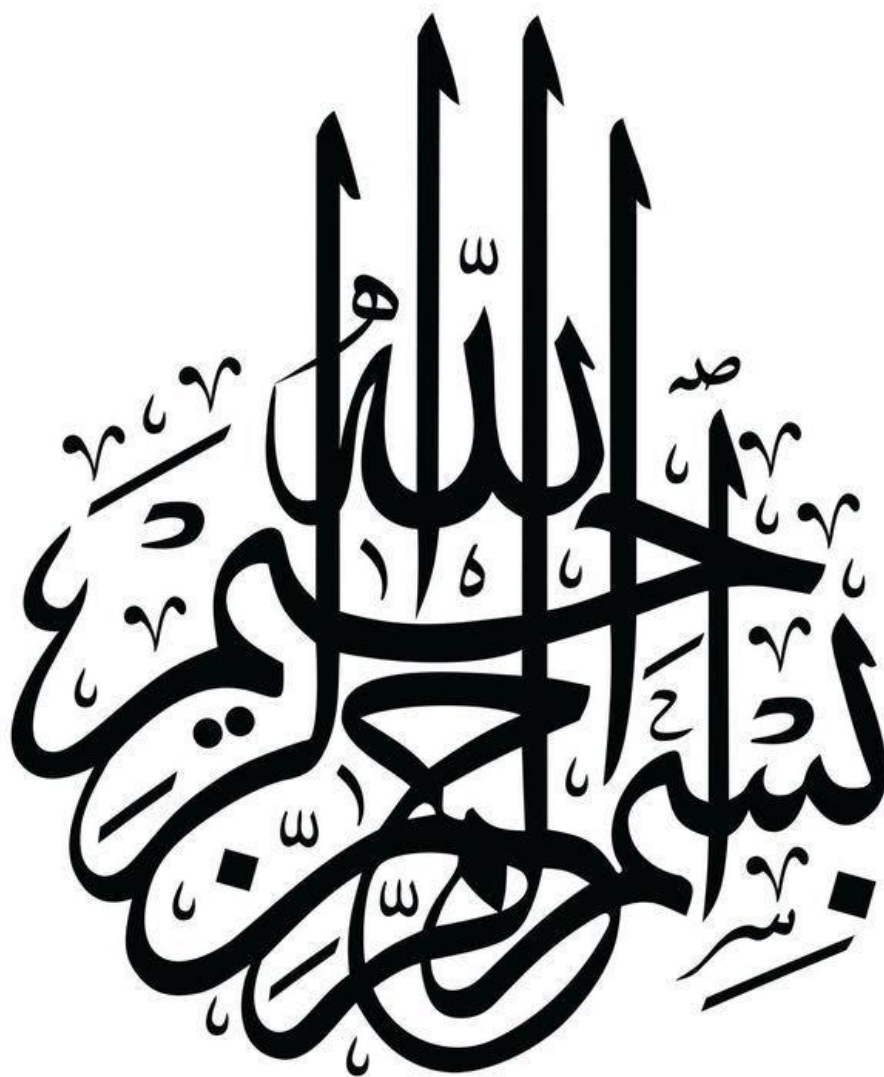
ريم سعيد باقازي 232001706

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2024م



إهداء

نهدي هذه الرسالة إلى أعزائنا، الذين كانوا دائماً بجانبنا يدعموننا ويلهموننا.

وعائلاتنا العزيزة على الدعم اللامتناهي.

وشكراً لأصدقائنا الأوفياء على الوقوف بجانبنا في كل المواقف

كما نعرب عن شكرنا لأساتذتنا الأعزاء على التوجيه القيم والإلهام الذين

أضافوه إلى حياتنا الأكاديمية.

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ممثلة بـ (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني ونظام التعويضات الإلكتروني) على الابتكار التنظيمي ممثل بـ الابتكار الإداري، ابتكار المنتج وابتكار العملية في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية ، واعتمد أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع (501) استبانة، واسترد منها (492) استبانة كان من بينها (482) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة 96.3%. تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة الأساليب الإحصائية المتمثلة بأسلوب الانحدار المتعدد وأسلوب الانحدار البسيط بواسطة برنامج (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني ونظم التعويضات الإلكتروني على الابتكار الإداري، ابتكار المنتج وابتكار العملية في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية

وأوصت الدراسة بتبسيط إجراءات العمل بشكل ابتكاري من قبل الموظفين ، من خلال توظيف البنوك التجارية لتكامل المعرفة التي سمحت بتحقيقها إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، وإجراء مزيد من الدراسات التي تربط بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وربطها بالأداء الإنتاجية الابتكار الأخضر.

الكلمات المفتاحية : إدارة الموارد البشرية الإلكترونية - الابتكار التنظيمي - على البنوك التجارية

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	إهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الأشكال
1.....	1.1 تمهيد:
1.....	2.1 مقدمة:
2.....	3.1 مشكلة الدراسة:
3.....	4.1 أهمية الدراسة:
4.....	الأهمية العلمية:
4.....	الأهمية العملية:
4.....	5.1 أهداف الدراسة:
5.....	6.1 تساؤلات الدراسة:
6.....	7.1 فرضيات الدراسة:
7.....	8.1 نموذج الدراسة:
8.....	9.1 دوافع اختيار الموضوع:

8.....	10.1 المنهجية:
8.....	11.1 مصادر البيانات :
9.....	12.1 أدوات الدراسة:
9.....	13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
10.....	14.1 حدود الدراسة
11.....	15.1 الدراسات السابقة:
21.....	الفصل الثاني : الاطار النظري
21.....	المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
21.....	1.1.2 المقدمة
21.....	2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية
22.....	3.1.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية
23.....	4.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
24.....	5.1.2 أهداف نظام الموارد البشرية الإلكترونية
26.....	6.1.2 أهمية نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
27.....	7.1.2 العوامل المؤثرة على أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية
31.....	8.1.2 أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
34.....	9.1.2 التدريب الإلكتروني
37.....	المبحث الثاني: الابتكار المنظمي
37.....	1.2.2 مقدمة
37.....	2.2.2 مفهوم الابتكار المنظمي

38	3.2.2 أبعاد الابتكار المنظمي
40	4.2.2 مستويات الابتكار الإداري
45	5.2.2 أهمية الابتكار المنظمي
45	6.2.2 عوامل تعزيز الابتكار التنظيمي
46	7.2.2 خصائص الابتكار التنظيمي
47	8.2.2 بيئة الابتكار التنظيمي
49	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
49	1.3 تمهيد
49	2.3 نوع الدراسة وطبيعتها
49	3.3 منهج الدراسة
49	4.3 مجتمع الدراسة
49	5.3 عينة الدراسة
50	6.3 مصادر وأدوات جمع البيانات
53	7.3 صدق ثبات أداة الدراسة
54	8.3 اختبار التوزيع الطبيعي:
55	9.3 اختبار الارتباط المتعدد (Multicollinearity)
56	10.3 الأساليب الإحصائية
57	الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات
57	1.4 تمهيد:
57	2.4 وصف خصائص عينة الدراسة:

60	3.4 وصف متغيرات الدراسة:
72	4.4 اختبار قبول أنموذج الدراسة:
73	5.4 اختبار فرضيات الدراسة:
82	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
82	1.5 تمهيد
82	2.5 نتائج الدراسة
84	3.5 التوصيات
86	Abstract
87	المراجع
90	ثانياً: المراجع الأجنبية:
94	الملاحق
95	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
23	جدول رقم (1) الفوائد المحتملة التي تحصل عليها المنظمة عند تطبيق تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية
34	الجدول رقم (2) مزايا وعيوب التدريب الإلكتروني
48	الجدول (3): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل
49	الجدول (4): توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس متغيرات الدراسة
50	الجدول (5): مقياس لكيرت الخماسي التدريجي
50	الجدول (6): معالجة مقياس ليكرت
51	الجدول (7): ثبات أداة الدراسة للمتغيرات بالاعتماد على Cornbrash's Alpha
51	الجدول (8): الصدق التمايزي (Discriminate validity) والصدق التقاربي (Validity Convergent)
52	الجدول (9): التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على (SkeWness)
53	الجدول (10): نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة
54	الجدول (11) توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للعينة
57	الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
58	الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التوظيف الإلكتروني:
60	الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها تقييم الأداء الإلكتروني:

61	الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التعويضات الإلكترونية
62	الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التدريب والتطوير الإلكتروني
64	الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع الابتكار التنظيمي
65	الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للابتكار الإداري
66	الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابتكار المنتج
67	الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابتكار العملية
68	الجدول (21) قبول نموذج الدراسة باستخدام برنامج SPSS:
69	جدول (22): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد المعباري لأثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ممثلة بـ (التوظيف الإلكتروني، التقييم الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكتروني) على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية المملكة العربية السعودية
71	جدول (23): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، نظم التعويضات الإلكتروني) على الابتكار الإداري في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.
73	جدول (24): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني ونظم التعويضات الإلكتروني) على ابتكار المنتج في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية

76	جدول (25): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني ونظم التعويضات الإلكترونية) على ابتكار العملية في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.
----	--

قائمة الأشكال

اسم الشكل	رقم الصفحة
شكل (1): متغيرات الدراسة	7

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

1.1 تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول يتطرق إلى الاطار العام للدراسة ويتضمن مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وأسئلة الدراسة، ومصطلحات الدراسة، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة ويتم التطرق لها على النحو التالي:

2.1 مقدمة:

إدارة الموارد البشرية هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة، والعمل على تزويدهم بالأعداد والمهارات التي تناسب احتياجات المنظمة، وكذلك العمل على استخدام تلك الموارد بفعالية لتحقيق أهداف كفاءة الإنتاج. (الأغا، 2023)

كما تواجه إدارة الموارد البشرية في عصرنا الحالي تحديات كبيرة في كلا القطاعين العام والخاص، مثل المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية السريعة والمعقدة، في العقدين الأخيرين اهتم علماء الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص بمعالجتهم المفاهيمية لدلالات الجمع بين إدارة الموارد البشرية واستخدام التكنولوجيا في تطبيق ممارسات واستراتيجيات الموارد البشرية المختلفة ومدى تحقيقها ويتمثل أثرها في توفير موارد بشرية كفؤة ومؤهلة تتميز بأدائها الوظيفي العالي.

وقد أدت هذه الجهود إلى ما يعرف بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، انتشرت تكنولوجيا المعلومات في مختلف جوانب العمل الإداري في منظمات الأعمال، ولا نجد منظمة لا تخلو من قواعد بيانات لمختلف الوظائف الإدارية، حيث تعتمد الموارد البشرية والتسويق والمحاسبة بشكل شبه كامل على العمليات المختلفة في الأعمال الإلكترونية أصبحت المنظمات تعتمد بشكل كامل على التكنولوجيا للقيام بكافة أعمالها اليومية، حيث أصبح هناك ربط إلكتروني بين المنظمة وفروعها وبين المنظمة والدوائر الحكومية، وهذا ينعكس إيجاباً على عمل المنظمة. (النصيري، 2023)

الابتكارات هي نتيجة عملية إبداعية مشتركة بين الناس تختلف من منظمة أو أكثر، مما يؤدي إلى مزيج نوعي جديد (منتج، عملية، نموذج عمل...) ستقدمه المنظمة عالميًا، وسيتم تسويقه لأول مرة أو سيتم استخدامه لأول مرة في المنظمة، حيث لا يشمل مصطلح الابتكار المنتجات المادية، بل الخدمات أيضًا، وكذلك حول الابتكارات التنظيمية والإجرائية والاجتماعية والمؤسسية والابتكارات التعاقدية بشكل عام. (خريسات، 2022)

فالابتكار هو تعبير يستخدم على نطاق واسع في العديد من مجالات النشاط الاقتصادي والاجتماعي ويفهم بالمعنى العام الواسع على أنه عملية تمتد من الفكرة إلى الإطلاق الناجح في السوق، الابتكار هو المفتاح هو مستقبل أي منظمة، وبدونه لا يمكن الوصول إلى ذلك المستقبل، بغض النظر عن كفاءته، لأن الابتكار لا يسمح للمؤسسة بالاستمرار فحسب، بل يسمح لها أيضًا بالنمو والازدهار، وخدمة المراجعين والعملاء بشكل أسرع. (العدوان، 2022)

3.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من أبرز وأهم الأقسام في منظمات الأعمال، حيث تزداد أهمية الموضوع في عمل المنظمات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، لأن أغلب منظمات الأعمال تعاني من العديد من المشاكل التي تعيق عمل المنظمات التطور وقدرتهم على مواكبة الابتكار والتطوير والنجاح، مما يؤدي إلى تراجع مستوى الخدمات التي تقدمها، لأن ذلك لا يتأتى إلا من خلال الابتكار ويمكنها تقديم المعلومات بالشكل والحجم المناسبين وعليه تسعى المنظمات لمواجهة هذه التحديات من خلال تقديم خدمات متميزة تتميز بالابتكار من خلال الاستثمار في كفاءات وقدرات الموارد البشرية الإلكترونية والدور الذي تلعبه في تقديم هذه الخدمات. (الروبي، 2020)

يشهد القطاع المصرفي زيادة في استخدام واستثمار ودمج تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في معظم أعماله، وذلك بهدف تحسين الخدمات المصرفية من خلال خلق قيمة مضافة للعملاء، كما تعتبر البنوك التجارية السعودية نموذجًا متميزًا يواكب التطورات التكنولوجية التي تساعد في إنجاز الأعمال وتقديم

خدمات متميزة، على الرغم من تزايد حوسبة الخدمات ويقدمها القطاع المصرفي للعملاء، ويساهم في تخفيف العبء عن موظفيه.

أكد الصوفي في دراسته أن حاجة المنظمات إلى الابتكار أصبحت مطلباً إلزامياً إذا أرادت الاستمرار والبقاء والنمو والتطور. التكنولوجيا هي إحدى سمات العصر الذي نعيش فيه، وتزداد أهميتها مع التقدم المتزايد الحضارة والتنمية ورفاهية المجتمعات حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية من أهم متطلبات تنمية الموارد البشرية إلا أن أثر ومدى تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق أهداف البنوك التجارية من خلال تأثيرها الإيجابي على الابتكار التنظيمي لا يزال غير محدد بشكل واضح.

وهنا تكمن مشكلة الدراسة في معرفة أثر إدارة الموارد البشرية على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة كما يلي:

ما أثر إدارة الموارد البشرية على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية؟

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر إدارة الموارد البشرية على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية، والتي لم تتم دراستها بشكل كافٍ لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للمبادئ الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتساهم بشكل كبير في حل مشاكل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية.

الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم إدارة الموارد البشرية والابتكار التنظيمي بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر إدارة الموارد البشرية على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية، مما يساعد صناع القرار في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد البنوك على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتحقيق الابتكار التنظيمي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

5.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة هو التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني- التدريب الإلكتروني- تقييم الأداء الإلكتروني- نظم التعويضات الإلكتروني) على الابتكار التنظيمي بأبعاده (الابتكار الإداري- ابتكار المنتج- ابتكار العملية) في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وتتمثل أهدافها فيما يلي:

- 1- التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني- التدريب الإلكتروني- تقييم الأداء الإلكتروني- نظم التعويضات الإلكتروني) على الابتكار الإداري في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.
- 2- التعرف على درجة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني- التدريب الإلكتروني- تقييم الأداء الإلكتروني- نظم التعويضات الإلكتروني) على ابتكار المنتج في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.
- 3- التعرف على درجة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني- التدريب الإلكتروني- تقييم الأداء الإلكتروني- نظم التعويضات الإلكتروني) على ابتكار العملية في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.
- 4- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية و الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات.

6.1 تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني- التدريب الإلكتروني- تقييم الأداء الإلكتروني- نظم التعويضات الإلكتروني) على الابتكار التنظيمي بأبعاده (الابتكار الإداري- ابتكار المنتج- ابتكار العملية) في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:-

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني- التدريب الإلكتروني- تقييم الأداء الإلكتروني- نظم التعويضات الإلكتروني) على الابتكار الإداري في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية ؟

- السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف

الإلكتروني- التدريب الإلكتروني- تقييم الأداء الإلكتروني- نظم التعويضات الإلكتروني) على ابتكار

المنتج في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية ؟

- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

بأبعادها (التوظيف الإلكتروني- التدريب الإلكتروني- تقييم الأداء الإلكتروني- نظم التعويضات

الإلكتروني) على ابتكار العملية في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية ؟

7.1 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) إدارة الموارد

البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني- التدريب الإلكتروني- تقييم الأداء الإلكتروني- نظم

التعويضات الإلكتروني) على الابتكار التنظيمي بأبعاده (الابتكار الاداري- ابتكار المنتج- ابتكار العملية) في

البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد

البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني- التدريب الإلكتروني- تقييم الأداء الإلكتروني- نظم

التعويضات الإلكتروني) على الابتكار الاداري في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد

البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني- التدريب الإلكتروني- تقييم الأداء الإلكتروني- نظم

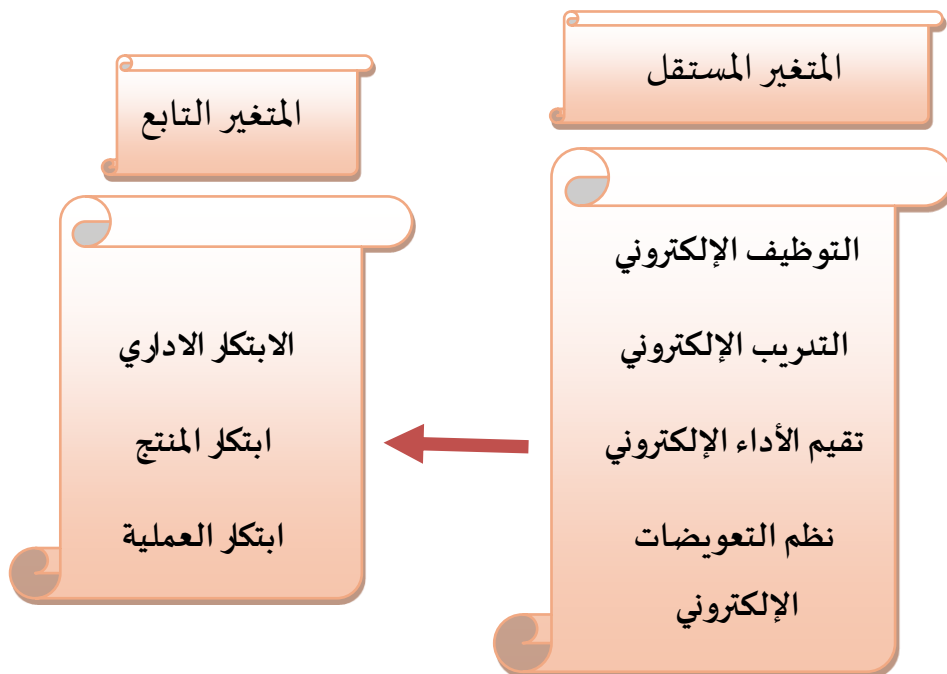
التعويضات الإلكتروني) على ابتكار المنتج في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني- التدريب الإلكتروني- تقييم الأداء الإلكتروني- نظم التعويضات الإلكتروني) على ابتكار العملية في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

8.1 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني- التدريب الإلكتروني- تقييم الأداء الإلكتروني- نظم التعويضات الإلكتروني) على الابتكار التنظيمي بأبعاده (الابتكار الإداري- ابتكار المنتج- ابتكار العملية) في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية

- المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني- التدريب الإلكتروني- تقييم الأداء الإلكتروني- نظم التعويضات الإلكتروني)
- المتغير التابع: الابتكار التنظيمي بأبعاده (الابتكار الإداري- ابتكار المنتج- ابتكار العملية)



شكل رقم (1): متغيرات الدراسة

9.1 دوافع اختيار الموضوع:

الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع نظراً لأهمية الموارد البشرية الإلكترونية والابتكار التنظيمي.
- محاولة معرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية.
- الإشارة إلى عمليات إدارة الموارد البشرية بأبعادها والابتكار التنظيمي بأبعاده.

المبررات الشخصية:

- الموضوع له علاقة مباشرة بالتخصص العلمي.
- ميولي الطبيعي هو البحث والتقصي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

10.1 المنهجية:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

11.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- ← المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات المختلفة والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- ← المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

12.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من مديري وموظفي البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

- أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة، وتشمل:
- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة.

- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للمديرين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات المديرين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات المديرين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانيا: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

14.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: سعت الدراسة للتعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني- التدريب الإلكتروني- تقييم الأداء الإلكتروني- نظم التعويضات الإلكترونية) على الابتكار التنظيمي بأبعاده (الابتكار الإداري- ابتكار المنتج- ابتكار العملية) .
- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم إعداد الدراسة خلال عام 2024.
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على الإدارة العليا والوسطى بالبنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية

15.1 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية	
الدراسة	خريسات، (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ممثلة بـ (التوظيف الإلكتروني- التدريب الإلكتروني- تقييم الأداء الإلكتروني -نظام التعويضات الإلكتروني) على الابتكار التنظيمي ممثل بـ (الابتكار الإداري- ابتكار المنتج -ابتكار العملية) في البنوك التجارية الأردنية
المتغير المستقل	إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ممثلة بـ (التوظيف الإلكتروني- التدريب الإلكتروني- تقييم الأداء الإلكتروني -نظام التعويضات الإلكتروني)
المتغير التابع	الابتكار التنظيمي ممثل بـ (الابتكار الإداري- ابتكار المنتج -ابتكار العملية)
منهجية البحث	تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية؛ إذ تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة والبالغ عددها (13) بنكاً، واعتمد أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع (501) استبانة، واستود منها (492) استبانة كان من بينها (482) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة 96.3%. تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة الأساليب الإحصائية المتمثلة بأسلوب الانحدار المتعدد وأسلوب الانحدار البسيط بواسطة برنامج (SPSS)
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني- التدريب الإلكتروني- تقييم الأداء الإلكتروني -نظم التعويضات الإلكتروني) على (الابتكار الإداري، ابتكار المنتج ، ابتكار العملية) في البنوك التجارية الأردنية.

	كانت أهم التوصيات تبسيط إجراءات العمل بشكل ابتكاري من قبل الموظفين ، من خلال توظيف البنوك التجارية لتكامل المعرفة التي سمحت بتحقيقها إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، وإجراء مزيد من الدراسات التي تربط بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وربطها والأداء الإنتاجية الابتكار الأخضر.
دراسة	النصيري، (2023)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على مستوى الابتكار في قطاع الاتصالات في سلطنة المملكة العربية السعودية . أما عينة الدراسة فقد تكونت من (234) مستجيب من الموظفين في قطاع الاتصالات المستهدف من فئة الإدارة العليا والوسطى
المتغير المستقل	إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعاده (الاستقطاب الإلكتروني- والتوظيف الإلكتروني، - التدريب الإلكتروني - التقييم الإلكتروني)
المتغير التابع	الابتكار بأبعاده (تحسين الخدمات- تقديم خدمات جديدة - تحسين عمليات تقديم الخدمة)
منهجية الدراسة	تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة، واستخدم الباحث الأساليب الوصفية والاستدلالية في تحليل البيانات، وتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.
النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : وجود تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعاده (الاستقطاب الإلكتروني- والتوظيف الإلكتروني، - التدريب الإلكتروني - التقييم الإلكتروني) على مستوى الابتكار بأبعاده (تحسين الخدمات- تقديم خدمات جديدة - تحسين عمليات تقديم الخدمة) في شركات الاتصالات في سلطنة المملكة العربية السعودية ، بالإضافة الى وجود تأثير ايجابي لكل من التوظيف الإلكتروني والتدريب الإلكتروني والتقييم الإلكتروني على تقديم خدمات جديدة في شركات الاتصالات في سلطنة المملكة العربية السعودية ،

ووجود تأثير ايجابي لكل من التوظيف الإلكتروني والتقييم الإلكتروني على تحسين عمليات تقديم الخدمة في شركات الاتصالات في سلطنة المملكة العربية السعودية ، بينما لم يكن هناك اي تأثير لكل من الاستقطاب الإلكتروني والتدريب الإلكتروني على تحسين عمليات تقديم الخدمة في شركات الاتصالات في سلطنة المملكة العربية السعودية وفي ضوء النتائج قدم الباحث عدة توصيات أبرزها بضرورة تفعيل شركات الاتصالات في سلطنة المملكة العربية السعودية لبوابات الكترونية تعمل على استقبال طلبات التوظيف بالإضافة إلى ضرورة تحديث قسم إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات في سلطنة المملكة العربية السعودية لقواعد البيانات الخاصة بها واجراء صيانة دورية عليها للحفاظ عليها من التلف أو الضياع، وضرورة اجراء التقييم للموارد البشرية بطرق الكترونية أكثر كفاءة من الطرق التقليدية.	
قيشطات،(2018)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على ابتكار المنتجات في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية	أهداف الدراسة
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني)	المتغير المستقل
ابتكار المنتجات بأبعادها (تقديم منتجات جديدة، وتحسين المنتجات الحالية، وتحسين العملية الإنتاجية)	المتغير التابع
لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (50) فقرة. وتكون مجتمع الدراسة من كافة المدراء العامين، ومدراء العمليات، ومدراء إدارة الموارد البشرية الذين يمارسون مهامهم في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، حيث اعتمد الباحث العينة القصدية بتوزيع (360) استبانة على أفراد عينة الدراسة،	منهجية الدراسة

	واسترد منها (317) استبانة، وكان عدد الصالح منها للتحليل (300) استبانة، ما نسبته (83.3%) من عينة الدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لكل بعد من أبعادها (التوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) على كل بعد من أبعاد ابتكار المنتجات (تقديم منتجات جديدة، وتحسين المنتجات الحالية، وتحسين العملية الإنتاجية) في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. وقد أوصت الدراسة بالاهتمام وزيادة التركيز على التدريب الإلكتروني لما له من تأثير على ابتكار منتجات تكنولوجية، وزيادة التركيز عليه في اكتساب خبرات تدريبية محلية وعالمية تتعدى حدود المكان وتتغلب على صعوبات الزمان.
الدراسة	الأغا، (2023)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية بشركة (أوريدو) في قطاع غزة
المتغير المستقل	ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر)
المتغير التابع	الميزة التنافسية
منهجية الدراسة	وقد وظف الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، والاستبانة أداة رئيسة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في شركة (أوريدو) بجميع فروعها في قطاع غزة، والبالغ عددهم (439) موظفاً، وقد بلغت عينة الدراسة (142) موظفاً وموظفة، جرى اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، واستخدمت الأساليب الإحصائية معامل ارتباط (بيرسون)، (معامل ألفا كرونباخ) وتحليل التباين الأحادي
أهم النتائج والتوصيات	قد توصلت النتائج إلى إن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة (أوريدو) بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها والذي جاء بوزن نسبي (75.20%)،

	وهي بدرجة كبيرة، إن مستوى تحقيق الميزة التنافسية بشركة (أوريدو) بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها والذي جاء بوزن نسبي (79.60%)، وهي بدرجة كبيرة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية بشركة (أوريدو) بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها. وقد أوصت الدراسة: بضرورة التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات بعمليات التوظيف؛ لأنها تخفض التكاليف، وتحافظ على البيئة وبالأخص في اختيار الموظفين، ضرورة وضع المسابقات بين الموظفين لتشجيعهم على ابتكار عمل خضراء متطورة وصديقة للبيئة.
الدراسة	العدوان، (2022)
أهداف الدراسة	درس البحث تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية في بيئة اقتصادية سريعة التغير، تتميز باتجاهات مثل، العولمة، تزايد طلبات المستثمرين والعملاء، إلى جانب زيادة المنتجات في السوق تحاول المؤسسات الحكومية بشكل مستمر النهوض بأدائها من خلال تقليل المصاريف وتجديد المنتجات والإجراءات وتحسين الجودة من أجل المنافسة والاستمرار في البيئة حيث أن الأداء الوظيفي
المتغير المستقل	تأثير إدارة الموارد البشرية (الابتكار، رضا العملاء، ووقت التسويق، والسرعة عمليات التكيف والموارد البشرية)
المتغير التابع	أداء المؤسسات الحكومية
منهجية الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة واستخلاص مجموعة النتائج.
النتائج والتوصيات	تم استنتاج من خلال الجمع بين أداء المهام وسلوك المواطن التنظيمي في هذا البحث سوف نبحت كيفية تأثير تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء المنظمة من حيث (الابتكار، رضا العملاء، ووقت التسويق، والسرعة عمليات التكيف

	والموارد البشرية) سيؤكد البحث الأثر الإيجابي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية؛ ويعطي توصيات للشركات بتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ضمن نطاق المنظمات والاستثمار حيث أن لها تأثيراً عالياً في زيادة الأداء التنظيمي والكفاءة.
الدراسة	الحياري، (2023)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الكشف عن أثر القيادة الرقمية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط من وجهة نظر المعلمين
المتغير المستقل	للقيادة الرقمية بأبعاده (المعرفة الرقمية، الكفاءات الرقمية، المهارات الرقمية، الانفتاح والابتكار)
المتغير التابع	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
منهجية الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مديرية تربية السلط، وتكونت العينة من (200) معلماً ومعلمة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة
أهم النتائج والتوصيات	بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05) \alpha$ للقيادة الرقمية بأبعاده (المعرفة الرقمية، الكفاءات الرقمية، المهارات الرقمية، الانفتاح والابتكار) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05) \alpha$ للقيادة الرقمية بأبعاده (المعرفة الرقمية، الكفاءات الرقمية، المهارات الرقمية، الانفتاح والابتكار) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط تعزى للمتغيرات الديمغرافية. وقد أوصت الدراسة. بضرورة قيام المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، بحيث يتم وضع برامج تدريبية طويلة وقصيرة المدى، مع الاهتمام بإيفاد الموظفين في دورات تدريبية متخصصة

تمكنهم من اكتساب الخبرات والمعارف الضرورية لتطوير الأداء الذي ينعكس إيجاباً على الأداء في المؤسسات التعليمية.	
الدراسة	الصالحى، (2021)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية، بتطبيق في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية.
المتغير المستقل	الرقابة التنظيمية
المتغير التابع	الفاعلية التنظيمية
منهجية الدراسة	استخدم المنهج الوصفي التحليلي للدراسة الحالية، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات إذ تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الأقسام الإدارية التابعة للشركة العامة للصناعات الجلدية، أما عينة الدراسة فشملت مديري الأقسام والموظفين في القسم الإداري التابع للشركة، وتم اختيار أسلوب العينة العشوائية ووزعت (57) استبانة، وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (69) استبانة.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن مستوى اهتمام الشركة بالرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية هو جيد، كما أبرزت النتائج أن هنالك تأثير إيجابي للرقابة التنظيمية بأبعادها المتمثلة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق) على الفاعلية التنظيمية.
الدراسة	المدادحة، (2016)
أهداف الدراسة	هدف الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا التنافسية لأربع شركات تخلص في الأردن
المتغير المستقل	أثر الإدارة الإلكترونية
المتغير التابع	تحقيق المزايا التنافسية

منهجية البحث	تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي تحقيقاً لأهداف الدراسة نتائجها
أهم النتائج والتوصيات	وصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للموارد البشرية في الابتكار والتجديد، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة الإلكترونية والبرامج الإلكترونية في الابتكار والتجديد. وهناك أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية والأجهزة الإلكترونية على الجودة، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرامج الإلكترونية على الجودة. كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للموارد البشرية والبرامج الإلكترونية على السرعة في تقديم الخدمة. في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة الإلكترونية على السرعة في تقديم الخدمة في شركات التخليص.
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	Nawafleh, 2020
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاختيار والتوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر، نظام المكافآت الخضراء) في الميزة التنافسية بأبعادها (التميز- السرعة -الاستجابة -خفض التكلفة)
المتغير المستقل	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاختيار والتوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر، نظام المكافآت الخضراء)
المتغير التابع	الميزة التنافسية بأبعادها (التميز- السرعة -الاستجابة -خفض التكلفة)
منهجية البحث	جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، والبالغ عددهم (120) عضواً اختيروا بطريقة عشوائية طبقية
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في الميزة التنافسية، وكان الأثر الأكبر لبعدهم التدريب والتطوير الأخضر، ثم الاختيار

والتوظيف الأخضر، يلها نظام المكافآت الخضراء، وقد أوصت الدراسة بتأهيل كوادر متخصصة في نظم إدارة الموارد البشرية الخضراء.	
Hanadi,2016	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) داخل المنظمة على الأداء المنظمي. واستناداً إلى الدراسات السابقة، طورت الباحثة نموذج البحث إلى التحقيق في كيفية تأثير تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المنظمي من حيث (الابتكار- ورضا العملاء- الوقت للسوق -التكيف السريع -عمليات الموارد البشرية (HR)).	أهداف الدراسة
تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	المتغير المستقل
الأداء المنظمي بأبعادها (الابتكار- ورضا العملاء- الوقت للسوق -التكيف السريع -عمليات الموارد البشرية (HR)).	المتغير التابع
اتبعت هذه الدراسة المنهج الكمي باستخدام أداة الاستبيان وكان مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة الملكية الأردنية. وزعت (١٢٠) استبانة على عينة الدراسة، فقط (٩٠) استبيان تم استرجاعها، و تم استبعاد (١١) بسبب القيم المفقودة والإجابات المتعددة والغير صحيحة على الأسئلة المطروحة تبعاً لذلك، تم استرجاع (٧٩) استبياناً فقط التي كانت صالحة لتحليل البيانات الأمر الذي يشكل نسبة (٦٦%) من إجمالي توزيع استبيانات. استناداً إلى بيانات (٧٩) من المجيبين من مستوى مختلف من الموظفين	منهجية البحث
وجد الباحث أن هناك تأثير دال إحصائياً من تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المنظمي. نتائج الدراسة تؤكد على التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المنظمي، وبالتالي يوصي الباحث الشركات في استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المنظمات والاستثمار في حلول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لما له من تأثير ارتفاع وزيادة الأداء المنظمي وكفاءته. ويتم ذلك في تمكين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	أهم النتائج والتوصيات

الشركات على التكيف بسرعة مع التغيرات الخارجية، وتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء في وقت قصير أثبتت الدراسة أن الاستخدام الناجح الحلول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لا يقتصر على موظفي الموارد البشرية ولكن يجب أن تشمل جميع العاملين في الشركة والموظفين والإداريين. وأخيرا، أثبتت نتائج xi الدراسة أن استخدام حلول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يساعد المنظمات على خفض التكاليف، وتحسين الإجراءات من أجل تشغيل العمليات والمهام بشكل أسرع.

الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

1.1.2 المقدمة

تطورت إدارة الموارد البشرية تطوراً كبيراً إذ أصبح يُنظر للمورد البشرية بأنه المورد الأهم للمنظمة كونه الرأس المال الفكري لها، وأصبحت الموارد البشرية حقلاً واسعاً من حقول الدراسة وفرعاً متميزاً من فروع الإدارة إذ لاقى إهتمام كبير من قبل الدارسين والمهتمين والباحثين حيث أنها تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنظمات (بني حمدان، والعيثاوي، 2019، ص.13).

وبهذا تعددت المفاهيم لإدارة الموارد البشرية، حيث سيذكر الباحث بعضاً منها كما وردت في عدد من الكتب والدراسات والأدبيات المختصة بموضوع الدراسة.

2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية (HRM) Human Resource Management من أهم المجالات العلمية والفكرية، إذ تشير بأنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه وتتضمن الاستقطاب الاختيار، التدريب مكافأة الافراد وتقييم أدائهم، حيث عرفت بأنها عملية إستئجار وتدريب وتقييم أداء ومكافأة العاملين، كما تمتد لتشمل علاقات العمل، وكذلك اعتبارات السلامة والامان والمعاملة العادلة للعاملين (ديسلر، 2019، ص.45).

من خلال الادبيات يظهر لنا أن إدارة الموارد البشرية هي العملية الادارية المتكاملة والمتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بالاضافة الى الانشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية

ومكافأة ورعاية الافراد والحفاظ عليهم بغرض الاسهام في تحقيق الاهداف التنظيمية (بني حمدان، والعيثاوي ، 2019، ص.15) التي من خلالها تكون قادرة على المنافسة وذلك من خلال مواكبة التغيرات السريعة في البيئة مما ادى الى الاهتمام بكل ما يختص بالموارد البشري من ممارسات تهدف الى تطويرهم ورفع أدائهم (كرو، 2016).

3.1.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية

للتكنولوجيا الحديثة وللاتصال والمعلومات دوراً كبيراً في العمل الاداري المعاصر كونها آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يجب تطويرها لصالح العمل الاداري، حيث أنها أحد الموارد الاساسية في التعامل مع الظروف والمستجدات العالمية والتي تتصف بالتغير السريع والمنافسة الحادة، اذ وصفت بأنها إحدى الأسلحة الاستراتيجية والتي تساهم في التغلب على الصعوبات البيروقراطية من جهة والتواءم مع طبيعة العصر ومنتجاته الإلكترونية من جهة أخرى (علاوي والهمامي 2018).

ومن خلال الأدبيات يظهر لنا أن الإدارة الإلكترونية بشكل عام تعني القدرة على إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة، لتنفيذ الأنشطة الادارية الكترونياً عبر الانترنت وشبكات الحاسبات الآلية وتقديم الخدمات الآلية في كل زمان ومكان مما يؤدي لجودة وتحسين الاداء وتوحيد الاجراءات وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة، بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت وجهد وتكلفة وتطوير العمليات الادارية (الدايني، 2010).

واشار (الخطيب ، 2018) أن الإدارة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة لتنفيذ الأعمال الادارية وتقديم الخدمات الكترونياً في أي مكان وزمان، مما يؤدي الى زيادة جودة الأداء وسرعة إتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة.

4.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

تعود أصول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الى أواخر الثمانينات، عندما قدم تعريفاً أخذ قبولا واسعاً على نطاق نظام المعلومات للموارد البشرية، والذي يعتبر نظام معلومات متخصص من ضمن المجالات الوظيفية التقليدية للمؤسسة، وهو مصمم من أجل دعم التخطيط، والإدارة، ووضع القرار وأنشطة الرقابة في إدارة الموارد البشرية، ويتضح بأن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ليست مجرد مرحلة في تنفيذ إدارة الموارد البشرية، وإنما طريقة مختلفة تماماً لتنفيذها إذ أنها توفر نهجاً شاملاً للقضايا المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، ويمكنها إدارة كمية هائلة من تلك البيانات متعددة المصادر بدقة في الوقت الفعلي، والاهم من ذلك يمكن مواءمتها مع الخيارات الاستراتيجية للمنظمة (Bellou & Panos, 2016).

أشار باندروك وآخرون (Bondarouk and et all., 2017) أن تعريف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أنها تخطيط وتنفيذ وتطبيق تكنولوجيا المعلومات لكل الشبكات ودعم اثنين على الأقل من الجهات الفاعلة الفردية والجماعية في أدائهم المشترك لأنشطة الموارد البشرية.

وعرف ديسلر (ديسلر، 2019، ص. 185) نظام معلومات الموارد البشرية عناصر متداخلة تعمل معاً لجمع ومعالجة وتخزين ونشر معلومات لدعم اتخاذ القرار والتنسيق والمراقبة والتحليل وتجسيد أنشطة إدارة الموارد البشرية لمنظمة عمل". وذكر أن هناك عدة أسباب لإنشاء نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) Human Resources Information Systems وأهمها:

أولاً: القدرة على التنافس إذ أن (HRIS) يُحسن بشكل ذي دلالة من كفاءة عملية الموارد البشرية ومن ثم موظفي المنظمة.

ثانياً: يمكن أن يساهم (HRIS) بإضافة مرحلة جديدة من الاستقرار بما يتعلق بعدد وتنوع التقارير الخاصة بالموارد البشرية التي يمكن أن تنتجها.

ثالثاً: يساعد (HRIS) في تغيير انتباه الموارد البشرية من معالجة الصفقات التجارية الى الموارد البشرية الاستراتيجية، مع متابعة (HRIS) بمهام أخرى مثل تحديث معلومات الموظفين مراجعة السير المهنية إلكترونياً ونوعية الموظفين المطالبين في الموارد البشرية في اتجاهاتهم الوظيفية للتغير.

5.1.2 أهداف نظام الموارد البشرية الإلكترونية

بين (خشمان ، 2014) أن أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) Electronic human resource management غير محددة بشكل كاف في الممارسات العملية، حيث يتم توجيهها نحو خفض التكاليف وزيادة الكفاءة في خدمات الموارد البشرية وقد تميزت بأربعة أهداف وهي على النحو الآتي:

أولاً: الالتزام العالي، بحيث تكون القوى العاملة محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الإدارة للاستجابة للتغيرات المتسارعة ضمن بيئة المنظمة مما يؤدي الى مستوى الثقة أكبر بين الإدارة والعاملين.

ثانياً : الكفايات العليا، تدل على قدرة العاملين لتعلم مهمات وواجبات جديدة اذا استدعت الظروف ذلك.

ثالثاً : فعالية التكاليف، من خلال الاجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل والقدرة على أداء دور اداري مميز في سبيل تحقيق هدف المنظمة لتقليل التكاليف لإدارة الموارد البشرية.

رابعاً: الانسجام العالي، ناتج عن تشكيل البيئة الداخلية لنظام الاجور وإدارة الافراد بما يلائم اهتمامات كافة الاطراف.

وذكرت (الزهراني ، 2020) عدة أهداف لنظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتي قد تساهم في رفع كفاءة المنظمات منها: تطوير التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية، تقليل التكلفة من حيث النفقات الادارية، تساهم بتيسير العملية الادارية للموارد البشرية، ورفع مستوى الاداء الانتاجية المنظمة.

وذكرت (الزهراني ، 2020) ان الفوائد المحتملة التي قد تحصل عليها المنظمة جراء تطبيق تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية عديدة أهمها وفق الجدول (1) التالي:

جدول رقم (1) الفوائد المحتملة التي تحصل عليها المنظمة عند تطبيق تكنولوجيا المعلومات في إدارة

الموارد البشرية

الرقم	فوائد عالية	فوائد منخفضة
1	تقليل التكاليف عن طريق النظام التكنولوجي لعمليات وأنشطة الموارد البشرية.	القدرة على المعالجة الفورية للمعلومات التي تعمل على تخفيض المدة الزمنية.
2	تخفيض التكاليف لتعديل الأخطاء الواردة عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.	زيادة رضا العاملين من خلال تحسين جودة الخدمات والوصول للمعلومات وقت الحاجة.
3	تخفيض التكاليف المتعلقة بطباعة ونشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول إليها مباشرة.	تحول إدارة الموارد البشرية الى شريك استراتيجي للمنظمة.
4	تحسين انتاجية الموظف بسبب قدرته بالحصول على المعلومات في اي وقت ومن أي مكان.	تغيرات محتملة في ثقافة المنظمة التي تحفز الابداع الذاتي وتطور معايير الخدمات الداخلية.
5	تخفيض تكاليف ادخال البيانات والبحث عن طريق خدمات الموظفين والمدراء الذاتية.	
6	رفعة كفاءة اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور للمعلومات الموارد البشرية.	
7	تقليل متطلبات البنية التحتية للتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام واجهة خدمات الموارد البشرية.	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال الأدبيات تبين أن هناك مجموعة من الأدلة التي تشير الى أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية يمكن أن تنتج مساهمات كبيرة في الاداء التنظيمي والمشاركة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد ظهر توافق في الاراء داخل المجتمعات العلمية وكذلك الممارسين فيما يتعلق بإمكانية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتمكين مديري الموارد البشرية من زيادة فعالية وكفاءة وظيفة إدارة الموارد البشرية مما لها الأثر الأكبر لتحقيق الاهداف التنظيمية الاستراتيجية وبالتالي تزايد الطلب على إدارة الموارد البشرية لتكون أكثر كفاءة وفعالية وقدرة على دعم الاهداف الاستراتيجية لكل وظيفة (Gaha and et all., 2020).

6.1.2 أهمية نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

مع تزايد عدد المنظمات التي تتبنى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) والتي تساهم وبشكل كبير من رفع قيمة الأعمال، أصبح الاهتمام والتبني الإدارة الموارد البشرية الإلكترونية مهماً لعدة اسباب أهمها مايلي:

أولاً: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) قد تساهم في مرونة تحويل دور إدارة الموارد البشرية الى دور أكثر استراتيجية، مما يساعد على توفير الفرص لتعزيز مساهمتهم في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وتبين أن أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في زيادة فعالية وظائفها من حيث السياسات والممارسات المتبعة، وذكرت الادبيات أن المنظمات التي تستخدم عدة أشكال من إدارة الموارد البشرية الإلكترونية متفوقة أكثر من تلك التي لا تستخدمها مما يزيد من قيمة المورد البشري (Perry & Strohmeier, 2014) وان المجال التي تميل فيه الموارد البشرية الى أن تكون الأضعف، هو فهم وتطبيق التكنولوجيا لبناء كفاءة الموارد البشرية والاستفادة من الشبكات الاجتماعية وإدارة تدفق المعلومات الاستراتيجية (Ulrich and et all., 2013).

ثانياً: ان الدوافع التنظيمية من المحتمل أن تؤثر على مراحل دورة حياة نظام تكنولوجيا المعلومات بالكامل وتؤثر بشكل خاص على نطاق المنظمة، وكذلك عملية اعتماد النظام والتصميم والتنفيذ

والاستخدام جنباً إلى جنب مع النتائج المحتملة لذلك، ولقد تم التأكيد ان الدوافع لتبني تكنولوجيا المعلومات لها تأثير كبير ومستمر على تنفيذها واستخدامها وتؤكد الابحاث الحديثة التي اجريت في مجال تكنولوجيا المعلومات للموارد البشرية أن هناك ايضاً تأثير على الدوافع الأولية المرتبطة بنتائج إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (Panos & Bellou, 2016).

ثالثاً: هناك نقص في البحوث والنظريات حول موضوع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وخاصة اذا كانت مرتبطة بالنتائج الاستراتيجية على الرغم من التبني الواسع لها من قبل المنظمات. وبالعودة الى الادبيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية هناك ثلاث حقائق على الاقل تستحق الذكر.

- على الرغم من أن ظاهرة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية قد تطورت، لا تزال هناك حاجة الى مزيد من الدراسات تختص بها والقائمة على النظرية، والقائمة على الأدلة (Bondarouk and et all., 2017) وبشكل أكثر تحديدا لم يتم استغلال الإمكانيات المتخصصة بتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية بالكامل حتى الآن (Wirtky and et all., 2016).
- تشهد اتجاهات جديدة لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، بما في ذلك نمو البيانات الضخمة وتطبيق تحليلات الموارد البشرية على وظائفها، أو تحليلات الاشخاص، واستخدام الذكاء الاصطناعي (Tursunbayeva and et all., 2018).
- ان التعلم من تجربة المنظمة مع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أساس تكنولوجيا المعلومات التأسيسية سيساعد المنظمات من الاستفادة من مواردها لتحقيق أعلى مستويات الاداء، في سياق البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي (Gaha and et all., 2020).

7.1.2 العوامل المؤثرة على أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية

أشار (العلوان ، 2015) أن الاسس النظرية لاستكشاف العوامل المؤثرة في مدى الاستفادة من أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية تعتمد على نظريتين اساسيتين

أولاً: النظرية المؤسسية

طبقاً لهذه النظرية فإن المنظمات تتأثر بالمفاهيم الاجتماعية المتعلقة بالسلوكيات التنظيمية المتداولة والمقبولة لدى المنظمات التي تعمل في نفس القطاع ، وبالتالي عندما تقوم المنظمات بالتنافس فيما بينها على الموارد المالية والبشرية المحدودة فإنها تواجه ضغوطاً كبيرة لتتماشى وتتأقلم مع السلوكيات التنظيمية المقبولة لديها، وبالتالي فإن تجاوز أي من هذه السلوكيات قد يؤثر سلباً على شرعية المنظمة وتباعاً يؤثر على مدى حصولها للدعم الاجتماعي الذي يؤثر على قدرة المنظمة والتأمين على الموارد المطلوبة وبحسب النظرية المؤسسية تم تصنيف الضغوط الى ثلاث أنواع وهي ضغوط المحاكاه، والضغوط القسرية، والضغوط المعيارية.

1. ضغوط المحاكاه

حيث تنشأ هذه الضغوط على إدارة الموارد البشرية من المنظمات المنافسة حيث تقوم بعض المنظمات بتقليد أنشطة الأخرى المشابهة لها هيكلياً وتنظيمياً، إذ أن هذه المنظمات تتنافس على الموارد نفسها حيث تؤثر ضغوط المحاكاه من المنظمات المنافسة على مدى الاستفادة من أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية.

2. الضغوط القسرية

وهي تنشأ من الاطراف الخارجية التي ليدها مصالح مباشرة مع المنظمة بشكل عام وبشكل خاص في مجال الموارد البشرية، فإن هذه الضغوط تنشأ من الباحثين عن العمل وخصوصاً أولئك الذين يستخدمون التطبيقات الإلكترونية إذ يعتبر ذلك من الضغوط التي تكون على المنظمة للاستفادة منها.

• الضغوط المعيارية

وهي تنشأ من موظفي إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة نفسها، حيث يقوم الموظفون بعمل تنظيم غير رسمي مع موظفين آخرين من المنظمات المنافسة من خلال التواصل الاجتماعي، او من خلال منتديات الإلكترونية من خلالها يتم تبادل الآراء عن المبادئ والمعايير الوظيفية التي تكون منطقية في

المنظمة اذ يمكن ان تمارس هذه الضغوط من هؤلاء الموظفين على المنظمات التي ينتمون اليها لكي تقوم هذه المنظمات بتبني معايير معينة او تكنولوجيا ذات مواصفات خاصة مثل: الانظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية ، هؤلاء الموظفين يمارسون الضغوط المعيارية على منظماتهم لانهم لا يريدون أن ينظر اليهم النظرة السلبية بأنهم يعملون في المنظمات أقل اجتماعيا او تقنيا في المنظمات الأخرى وهذه النظرة السلبية قد تؤثر على قرار الموظف المستقبلي حينها يفكر في البقاء في المنظمة التي ينتمي اليها أو تركها والبحث عن وظيفة في المنظمة أخرى ذات سمعة اجتماعية وتقنية أفضل.

ثانياً: نظرية تبني الابداع

للإبداع بما فيها الإبداع التقني مواصفات تساهم في توضيح مدى تأثيره عند تبنيه والاستفادة منه من قبل المنظمات ، ولمواصفات الابداع كثيرة منها الميزة النسبية للابداع، درجة تعقيد الابداع، وتوافق الابداع مع النظم القائمة في المنظمة ودعم الإدارة العليا للابداع، وقام (العلوان، 2015) مناقشة هذه المواصفات على النحو الآتي:

1. الميزة النسبية لنظم المعلومات

يمكن وصفها بأنها المنافع المتوقعة من الأنظمة التقنية مثل خفض التكاليف وتقليل وقت العمليات والاجراءات الادارية، اذ تبين أن الميزة النسبية لنظم المعلومات تؤثر وبشكل كبير على مدى الاستفادة من تلك النظم وبالتالي يتم تميز نظم المعلومات للموارد البشرية بعدة ميزات تنافسية، منها اتاحة سهولة الاتصال بعدد كبير من المتقدمين للوظائف، مما يساهم بالقدرة على ايجاد الموظف المناسب للوظائف المحددة كما تساهم بعملية المشاركة للمعلومات من قبل الموظفين الآخرين في المنظمة نفسها وبالتالي تؤثر الميزة النسبية لنظم الموارد البشرية الإلكترونية على مدى الاستفادة من هذه النظم.

2. درجة تعقيد الابداع

هي تلك الصفة التي توضح درجة الصعوبة في مفهوم استخدام الابداع المقترح حيث أن التعقيد لنظم المعلومات ومدى الاستفادة من هذه النظم يرتبطان بعلاقة سلبية لكونه عائقاً من العوائق التي تمنع

المستخدم من الاستفادة من نظم المعلومات وإذا كانت النظم الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية صعبة الاستخدام أو الفهم، فإن ذلك يؤثر سلباً على مدى الاستفادة منها

3. توافق الابداع

وهي من إحدى صفات التي يقصد بها الدرجة التي ينظر إليها بأن الابداع متفق مع القيمة الحالية والخبرات السابقة والاحتياجات المتوقعة للمنظمة، وحالة الابداع في نظم المعلومات يجب أن تكون بدرجة من التوافق بين النظم الجديدة المطلوب تطبيقها مع هيكلية النظم القائمة والجاري استعمالها حالياً في المنظمة، وتبين أن أهمية التوافق للاستفادة من النظم المعلومات المطبقة في المنظمة وبالتالي تأثير درجة التوافق بين نظم الموارد البشرية الإلكترونية وهيكلية النظم الموجودة في المنظمة على مدى الاستفادة من هذه النظم.

4. دعم الإدارة العليا للابداع

أن دعم الإدارة العليا لنظم المعلومات من العوامل المهمة التي تساهم في التأثير على الاستفادة من هذه النظم ويعتبر دعم الإدارة العليا ضرورياً لعدة أسباب من أهمها:

- هذا الدعم يساهم في توفير الموارد المالية والبشرية الضرورية لبقاء واستمرار المنظمة.
- يساهم دعم الإدارة العليا أيضاً في زيادة رضا الموظفين والتقليل المخاوف التي يشعر بها الموظفون من الاستخدام للنظم الجديدة التي تتبناها المنظمة.

وبناء على ما ذكر سابقاً فإن هناك سبعة عوامل مؤثرة على مدى الاستفادة من هذه النظم ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى ثلاث أصناف:

1. عوامل داخلية وتشمل: أ. دعم الإدارة العليا ب. الضغوط المعيارية
2. عوامل خارجية وتشمل: أ. الضغوط القسرية ب. ضغوط المحاكاة
3. عوامل تقنية وتشمل: أ. الميزة النسبية ب. درجة التعقيد ج. درجة التوافق

8.1.2 أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

وبناءً على ما ذكر سابقاً حددت الباحثة ثلاث أبعاد الممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتي تتمثل بـ (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الاداء الإلكتروني) بالاستناد إلى الزهراني (2020)، علاوي، والهمامي (2018)، خشمان (2014)، Ahmed. R. et all (2017). كما يلي:

التوظيف الإلكتروني

ذكر (ديسلر، 2019، ص. 246)، عند التنبؤ بتحديد الاحتياجات من القوى العاملة يجب الأخذ بعين الاعتبار الكثير من العوامل التي تساهم في تحديد حجم الطلب المتوقع أو الخدمة، اذ هو العامل الأكثر تحكما قبل أن يتم اتخاذ قرار التعيين، ولذلك يتم أولاً التنبؤ بحجم المخرجات المتوقعة عندها يمكن تحديد عدد العاملين المطلوبين، لذلك يحتاج المدراء الى أخذ عوامل أخرى في الحساب مثل، معدل الدوران المتوقع (نتيجة الاستقالات، نهاية الخدمة)، القرارات الخاصة بتطوير جودة الخدمات، التغيرات التكنولوجية.

ومن هنا يكون للمدراء قادرين بالاعتماد على التنبؤات باستخدام الكمبيوتر في ادخال المتغيرات اضافية الى تقديرات الاحتمالات المستقبلية من القوى العاملة أن التنبؤ بالعرض الداخلي يكون من خلال التنبؤ بالطلب على القوى العاملة نحصل على نصف معادلة التوظيف، يلي ذلك ضرورة التنبؤ بالعرض الداخلي والخارجي من المرشحين، بينما تلجأ معظم المنظمات الى البدء بالمرشحين الداخليين وذلك لسهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمهارات والمؤهلات الحالية ويتم ذلك خلال مخزون المهارات الذي يشمل البيانات عن سجل أداء الموظف المستوى التعليمي، احتمالات الزمنية اذ أصبح يتم تصنيفها من خلال استخدام أنظمة الحاسب الآلي بعد أن كان يصنف يدويا (ديسلر، 2019، ص. 249).

ومن هنا ذكرت الأدبيات الكثير من المفاهيم المختصة بالتوظيف بشكل عام والتوظيف الإلكتروني بشكل خاص.

اذ عرف مصطفى (2017) التوظيف بأنه "هو النشاط الذي يقتضي الاعلان عن الوظائف الشاغر وترغيب الافراد المؤهلين للعمل في المنظمة ثم اختيار افضل العناصر المتقدمة وتعيينهم وذلك بغرض تحقيق الاهداف الموضوعة".

ونتيجة لتطورات المتسارعة التي شهدتها الثورة التكنولوجية، والتي جعلت المنظمات أمام مجموعة من التحديات وجدت نفسها تحت ضغط كبير نتيجة لتلك المنافسة التي وضعتها في اطار الاستخدام الكثيف لتقنية نظام المعلومات، للحفاظ على الديمومة والاستقرار في ساحة صراع الاعمال، ومن أهم الخطوات التي قامت بها هو الابتعاد عن التوظيف التقليدي والتوجه الى التوظيف الإلكتروني، حيث ظهرت مفاهيم كثيرة توضح مدى أهمية استخدامه على نجاح المنظمات.

اذ عرف التوظيف الإلكتروني بأنه "مجموعة من الأدوات ذات الطبيعة الإلكترونية وتعمل بشرية تامة باستخدام برنامج تشغيل محوسب يقوم على مقابلة كل من جانبي الطلب والعرض من القوى العاملة باستخدام قوائم وصف الأعمال والمهن (علاوي، والهامي 2018).

وبمفهوم آخر فإن التوظيف الإلكتروني "هو استخدام الانترنت لجذب الباحثين عن العمل ومساعدتهم في الحصول على وظيفة لديها عن طريق استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة (مصطفى، 2017).

ومن وجهة نظر الباحث فإن التوظيف الإلكتروني هو ذلك النهج المتبع بإمداد المنظمات بالاحتياجات البشرية والعمل على تكامل عناصره (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين)، باستخدام الوسائط الإلكترونية لتحقيق الأهداف المخطط لها.

وأن نجاح التوظيف الإلكتروني يعتمد على نجاح عناصره المتمثلة بـ (الاستقطاب الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، والتعيين الإلكتروني)، وتذكرها الباحثة على النحو التالي:

أولاً: الاستقطاب الإلكتروني

ذكر (أبو حسين، وكتوعة 2018، ص. 361) بأن عملية الاستقطاب تتم من مصدرين :-

- أ- الاستقطاب الداخلي : تتم عملية البحث على الموارد البشرية من العاملين داخل المنظمة ممن يتمتعون بخصائص وصفات معينة لشغل الوظائف المطلوبة، مما يتيح للمنظمة الحصول على موارد بشرية تتمتع بخبرات من الصعب الحصول عليها من خارج المنظمة.
- ب- الاستقطاب الخارجي: تتم عملية البحث على موارد بشرية لشغل الوظائف المطلوبة من خارج نطاق المنظمة وذلك بهدف تحسين وتطوير نوع التوظيف والمساهمة في التحفيز على الابداع.

ثانياً: الاختيار الإلكتروني

لأنظمة الاختيار أهمية كبيرة جداً حيث انها تمكن المنظمة من زيادة فرص الحصول على الاشخاص المؤهلين للوظائف المطلوبة، وهذه الأنظمة معتمدة على مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة تشمل المقابلات اختبارية القدرة الاختبارية الشخصية وغيرها، للحصول على تقدير سليم لقدرات وامكانيات المتقدم للوظيفة ضمن ما هو مطلوب للوظيفة (علاوي والهمامي، 2018).

ويتمثل مفهوم العلمي للاختيار الإلكتروني وفق دراسة (أبو حسين وكتوعة، 2018، ص. 361) بأنه الانتقاء الافضل للموارد البشرية التي تم استقطابها من عدة مصادر، وذلك بهدف تمكينها داخل المنظمة لتحقيق الكفاءة الانتاجية داخل الوحدات الاقتصادية المختلفة، ولنجاح عملية الاختيار يتطلب الامر القدرة على ربط وتنسيق بين سياسات الافراد (تخطيط القوى العاملة، تحليل وتوصيف الوظائف الاختيار والتعيين الخ) وذلك بسبب التداخل الواضح بينهما، لضمان سلامة التخطيط ودقة التنفيذ لتحقيق النتائج وبلوغ الاهداف والغايات.

وذكرت الأدبيات بأن الاختبارات التي تتم عن طريق الانترنت، تعتبر عاملاً هاماً لفرز وتصفية المتقدمين للوظائف، فليس بالضرورة استبعاد المتقدم في حال عدم ملائمته للوظيفة فبعض الانظمة المتطورة قادرة على فرز الطلبات وتحويلها الى وظائف مناسبة للشاعر المطلوب ومن جهة أخرى تحتفظ

بيانات المتقدمين في بنك للمعلومات للرجوع اليها بشكل آلي عند الطلب في حال توفر فرص عمل جديدة (علاوي، والهمامي 2018).

ثالثاً: التعيين الإلكتروني

إن من أهم الخيارات الاستراتيجية التي تلجأ اليها المنظمات الإضافة كوادر بشرية قادرة على القيام بواجباتها وسد حاجات عملها، وذلك لمواكبة التطور العلمي التكنولوجي الحديث المتسارع حيث أن التعيين يشمل امتداداً طبيعياً لصلاحيات وواجبات الموارد البشرية في المنظمات التي تمارس من قبلهم فهي مرتبطة ارتباطاً كلياً بتخطيط الموارد البشرية في المنظمة ، ويتم التعيين بعد المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظيفة (جعفر، وعبد القادر، 2020).

وتأتي أهمية التعيين من أهم النتائج التي تحققها المنظمة وهي بالحصول على الموارد البشرية اللازمة والمتوافقة مع متطلبات وظائف المنظمة ، ومن ثم التعويل عليها في تنفيذ مهام وتحقيق الاهداف فمن خلال عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تستطيع المنظمة توصيل رسالتها للموظفين بانهم بالمكان المناسب من أجل بناء وتطوير حياتهم الوظيفية، فنشاط التعيين يزيد من فاعلية المنظمة من حيث استقرار العمالة، واحتواء قوة العاملين أصحاب الكفاءات العالية (التميمي، 2017).

9.1.2 التدريب الإلكتروني

يعتبر تدريب العاملين من أهم الوسائل الفعالة التي تلجأ اليها المنظمة من أجل تجديد حيويتها بشكل مستمر، وجعلها أكثر قوة على مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وذلك من خلال تطوير الموظفين لديها لكسبهم معارف ومهارات جديدة التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل أكثر ايجابية (خشمان، 2014).

اذ عرف (صالح ، 2018) التدريب التقليدي: "بأنه مجموعة من الاساليب التي يمكن من خلالها تزويد المتدربين بالمعرفة والمهارات في مجال معين، بما يؤدي الى زيادة كفاءتهم وفاعليتهم."

ان مفهوم التدريب الإلكتروني للموارد البشرية يساعد في اعداد الخطط التدريبية والتطويرية للموظفين حسب الوظائف التي يشغلونها والمهارات التي يحتاجونها ويتم ذلك بالاعتماد على مؤهلاتهم التعليمية وعلى أساسها يتم تخطيط الاحتياج التدريبي وأهدافه ومحتواه وتحديد الوقت الزمني المناسب له، كل هذه الخطوات تحتاج لبرمجيات ونظم حاسوبية سليمة لضمان اتمام العملية التدريبية والتخطيط لعملية التدريب بكفاءة وفاعلية لرفع جودة العملية التدريبية (النملان، 2017).

وقد عرف سالكيك (Salkic, 2014) التدريب الإلكتروني للموارد البشرية يتم من خلاله تحديد نجاح أو فشل نشاطات وعمليات المنظمات، ومن هنا فقد اهتمت المنظمات بمفهوم الإدارة الإلكترونية لتدريب الموارد البشرية بشكل خاص في ظل تعدد أهداف المنظمات وتسهيل ودقة تقديم الخدمات، وذلك من خلال قدرتها في استثمار نقاط القوة والفرص المتاحة لها، وتجنب التهديدات الموجودة في البيئة المحيطة بها اضافة الى تحديد نقاط الضعف في بيئتها الداخلية.

أنواع التدريب الإلكتروني وبحسب دراسة (إطميزي، 2014) ان التدريب الإلكتروني تحدد بنوعين رئيسيين:

النوع الأول: التدريب المتزامن ويوصف بالنشاط الذي يتم تحت قيادة المدرب حيث يتواجد هو وجميع المتدربين في نفس الوقت اذ يكون الاتصال بينهم بشكل مباشر، بالنص أو الصوت أو الفيديو، ومن ايجابياتها أن المتدرب يستطيع الحصول على التغذية الراجعة المباشرة من المدرب في الوقت نفسه.

النوع الثاني: التدريب اللا متزامن اذ ليس من الضروري حضور المدرب او المتدربون بنفس الوقت والمكان، فقد يستطيع المتدرب التفاعل مع المحتوى المطلوب للتدريب من خلال البريد الإلكتروني لاي استفسار يحتاجه من المدرب وتتم الاجابة عليه في وقت لاحق. فيما أضاف (صالح ، 2018) نوعاً ثالثاً لأنواع التدريب الإلكتروني وهو:

النوع الثالث: التدريب المدمج وهو دمج بين التدريب الشبكي (on line) والتدريب الغير الشبكي (off line) ، وهو تدريب حديث يدمج بين التدريب التقليدي والإلكتروني، كما يدمج بين المدرب التقليدي في القاعات التدريبية التقليدية والمدرّب الإلكتروني والقاعات الافتراضية.

مزايا وعيوب التدريب الإلكتروني

ذكر (صالح، 2018) ان التدريب الإلكتروني يتميز بالتقدم والتطور السريع والمستمر، اذ تحتاج المنظمات للكفاءات للتغلب على التحديات المتسارعة التي تواجهها باستمرار، وللتدريب الإلكتروني عدة مزايا وعيوب سيتم ذكر أهمها وفق الجدول (2) التالي:

الجدول رقم (2) مزايا وعيوب التدريب الإلكتروني

الرقم	المزايا	العيوب
1	المرونة وسهولة وسرعة الوصول للمحتويات والأنشطة في أي مكان وزمان.	المواجهة لمشكلة تحفيز الموظفين للانضمام للدورات كاملة.
2	التغذية الراجعة فورية عند أداء الواجبات وسهولة التحرير والتوزيع.	صعوبة إيصال أفكار المدربين بسبب شعور بعض المتدربين بالملل.
3	مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.	صعوبة تقييم المتدربين.
4	سهولة الأساليب التعليمية، تساهم في منع الملل من قبل المتدربين.	صعوبة تطبيق بعض المهارات والممارسات المطلوب تعلمها.
5	توفير الوقت اذ يوفر للمتدرب تنظيم وقته بما يتناسب مع ظروف عمله وعائلته.	صعوبة مساعدة العاملين على نقل ما تعلموه الى مكان العمل.
6	خفض التكلفة السفر، المعيشة الانتاج المكاتب، وتقليص تكلفة وقت العاملين.	كثرة توظيف التقنية ربما يؤدي الى ملل المتدرب، وعدم الجدية في التعامل مع هذه الوسائط.
7	يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.	إضعاف دور المدرب كمؤثر تربوي وتعليمي مهم

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الابتكار المنظمي

1.2.2 مقدمة

إن التحول حيال الابتكار والمنافسة القائمة على الابتكارات لم يأت عرضياً وإنما كان حصيلة التطور الكبير حسب خصائص كل مرحلة زمنية، ويعود السبب في هذا إلى حقيقة أن المنظمات باتت تمتلك الإمكانيات الكبيرة والتقنيات المرتفعة والخبرات الفنية والإدارية ذات العلاقة بالابتكار باعتباره نشاطاً مميزاً، والأهم من هذا هو استحواذ هذه المنظمات على رؤية إستراتيجية للابتكار تحرزها من خلال مزاياها التنافسية، وقبل أن نتوجه بالتفصيل إلى مفهوم الابتكار وتطوره، ينبغي الإشارة إلى الفرق بين الابتكار والاختراع وهناك خلط كبير بين الإبتكار والإختراع عند أغلبية الناس ، حيث أن الإبتكار هو القدرة على تطوير فكرة أو عمل أو تصميم أو أسلوب أو أي شيء آخر بطريقة أفضل وأسهل وأكثر اتباع وفائدة، والإختراع هو إيجاد الفكرة أو التصميم أو الأسلوب من الفراغ والعدم بحيث أنه لم يكن له نظير من قبل وليس شرطاً أن يكون الإختراع قابلاً للتطبيق فإذا ما عدل عليها وأضيف له تحسينات وإضافات تسمى هذه الإضافات بالإبتكار (هلال وارباب، 2020).

2.2.2 مفهوم الابتكار المنظمي

يعتبر الابتكار التنظيمي الخطوة التحضيرية للإبداع التنظيمي الذي يمثل تطبيق المنظمة للأفكار المبتكرة، وهو عامل هان في نجاح المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية، ويشكل نواة الجانب الدراماتيكي للتحويل التنظيمي الذي يقدم الدليل الإرشادي لاستطاعة المنظمة على البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال. وتعددت التعريفات من وجهات نظر مختلفة لمفهوم الابتكار المنظمي باعتباره عاملاً هاماً في نجاح المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك لإحراز الاقتصاد القوي على مستوى المجتمع. وجميع منظمات الأعمال اليوم تقابل بيئة تتسم بالتغيرات التكنولوجية السريعة، ومثل هذه المنظمات تتطلب أن تكون مبتكرة ومبدعة أكثر من قبل لمسايرة هذه التطورات وعلى أن تبقى وتنافس وتنمو وتتصدر في هذا المجال (الكعبي ، 2016).

كما واعتبر هلال وارباب (2020) الابتكار المنظمي بأنه الخطوة التحضيرية للإبداع المنظمي الذي يمثل تطبيق المنظمة للأفكار المبتكرة، بالإضافة إلى أن الابتكار المنظمي يظهر نواة الجانب الدراماتيكي للتغيير التنظيمي الذي يحضر التوجهات الإرشادية لقدرة المنظمة على أن تنافس وأن تظهر لديها القدرة على البقاء والاستمرارية في بيئة الأعمال.

وعرف العنزي والعطوي (2013) الابتكار على أنه خلق أفكار حول أساليب وممارسات العمل المتفاوتة التي تتسم بالحدثة والأصالة من جهة، والمنفعة والمناسبة للمنظمة من جهة أخرى.

وعرف القضاة وآخرون (2020) الابتكار المنظمي على أنه تقديم منتج جديد على صورة سلعة أو خدمة أو التحديث في عملية الإنتاج أو توزيع هذه السلعة أو الخدمة.

وعرف عبد العزيز (2016) الابتكار المنظمي على أنه الاتجاه الذي تصنعه منظمة ما وليس فرد معين، حيث أصبحت الاختراعات والابتكارات منتجا أساسيا للمنظمة المواكبة التي تتطلب أن تستمر في النمو.

ومن وجهة نظر الدراسة بأن الابتكار المنظمي يعني التعامل مع الجديد والتخلي عن القديم، بل أصبح يعني تطبيقا لفكرة جديدة أو منتج جديد أو عملية جديدة أو خدمة جديدة أو ممارسة جديدة.

3.2.2 أبعاد الابتكار المنظمي

مثل أنموذج الدراسة متغير الابتكار المنظمي بمجموعة من الأبعاد التي تم ذكرها من قبل الكثير من الدراسات وهي كالآتي:

الابتكار الإداري: يتضمن المتغيرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي وتصميم العمل بالإضافة إلى سياسات واستراتيجيات المنظمة، ويعني هذا مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تعمل على تحسين مناخ التنظيم العام وتحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة جديدة وغير

مطروحة، ويرتبط هذا النوع بالهيكل التنظيمي والعملية الادارية ونشاطات المنظمة الرئيسية (محمد وآخرون، 2017).

الطبعة الثالثة من دليل أوسلو (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي / يوروستات 2005)، تلبية للأهمية المتزايدة للابتكار في قطاع الخدمات ومشاركة هذا القطاع في النمو الاقتصادي دمج استعراض الجوانب غير التكنولوجية للابتكار. مع الأخذ بالاعتبار أن مفهوم الابتكار. (Abu – Shanab & Subaih, 2019). مع الأخذ في الاعتبار أن مفهوم الابتكار التكنولوجي في المنتجات والعمليات لم يمثل بشكل كاف العديد من أنشطة الابتكار في قطاع الخدمات، والتعريفات من الطبقات السابقة للدليل تم تنقيحها، وتم بسط مجال الابتكار ليتضمن التسويق الابتكاري والابتكارات الإدارية أو التنظيمية (Salimi & Abd Shaarifi, 2015).

كما وتقدم الأدبيات منظورين صالحين حول كيفية تعريف الابتكار حيث يرى بعض المؤلفون أنه ما هو جديد للوضع الحاضر للأشياء، وهو ما يعني في الأساس أنه لا يوجد شيء معروف سابقا ؛ ويفسره آخرون أنه ما هو جديد في منظمة ما يمكن تعريف الابتكار باتباع مستويات مختلفة من التحليل كدراسة (Ali et al., 2020) التي تشير إلى أن الابتكار يحدث التغيير لأول مرة وجميع الأحداث المتبقية تعد عمليات تبني لاحقة والابتكارات الإدارية لديها احتمال ضعيف مكرر، بالنظر إلى طبيعتها الداخلية وغير الملموسة (Choughri, 2018) فهي ابتكارات لا يمكن نسخها إلا مع ضرورة التعديلات التي تسمح لهم بالتوافق مع هيكل وثقافة وأنظمة الشركة المعتمدة. وهكذا في المجال الإدارة الإستراتيجيه، تربط الابتكار بالوحدة ذات الصلة من التبنّي بناءً على هذا النهج، أي استراتيجية إدارة أو الممارسة التي قد تمثلها الشركة لأول مرة ابتكار ، بغض النظر عما إذا كان كذلك تم تنفيذه من قبل في مؤسسات أخرى (Yang et al., 2022).

في هذا الصدد يعرف Chang et al, 2021 الابتكار الإداري على أنه تطبيق طريقة تنظيمية في الأعمال التجارية للممارسات أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية التي لم يتم استخدامها في الشركة من قبل وهذا ينبع من القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة.

كما يتعلق بالابتكار الإداري اهتم بفهم العوامل التي تحدد هو هي. وهكذا، يظهر مؤلفون مختلفون أن الإدارة الابتكار يعتمد على استخدام الداخلي والخارجي مصادر المعرفة، ومؤهلات الموظفين الذاكرة التنظيمية والقدرة على التعلم التحولية وسلوكيات قيادة المعاملات نظام موارد بشرية قائم على الالتزام ومشاركة المعرفة (Compiz Mercado, 2010). لقد حاول الباحثون تقييم عواقب أنشطة الابتكار الإداري. وتشير المقترحات النظرية إلى أن إدخال الابتكارات الإدارية لها أثر إيجابي على نتائج الشركة.

4.2.2 مستويات الابتكار الإداري

وضع تايلو خمس مستويات للابتكار الإداري مبينة كالآتي (Peng et al., 2014):

1. الابتكارات الاختراعية ويظهرها المخترعون والمكتشفون، الذين يظهر ذكائهم باستخدام المواد والأساليب بالطرق المختلفة.
2. الابتكارات التعبيرية وهي التعبير الحر المستقل الذي لا يظهر فيه أهمية للمهارة أو الأصالة، مثل رسم الأطفال التلقائية.
3. الابتكارات الانبثاقية وهي بزوغ مبدأ جديد او مسلمة جديدة، تنمو حولها مدرسة جديدة
4. الابتكارات الاستحدائية وهي التوسعة والتحسين الذي يتضمن اتباع المهارات الفردية والتصويرية والخيالية
5. الابتكارات الإنتاجية وهي تتضمن المنتجات الفنية والعلمية التي تتسم بمحاولة ضبط الميل إلى اللعب الحر، والعمل على وضع أساليب تؤدي للوصول إلى منتجات كاملة وجديدة.

2- ابتكار المنتج:

يعني تقديم منتج جديد او تطوير المنتج وإبداله بشكل جذري عن طريق التقنيات المتبعة وأساليب الانتاج ليشتمل خصائص المنتج واستخداماته ويتمثل ذلك في تغيير مواصفات المنتج الفنية والمواد المكونة له والوظائف التي يقوم بها ذلك المنتج، ويمكن أن يكون اما جذري يتم من خلاله توفير منتج جديد يختلف

كلياً عن المنتجات الموجودة، أو ابتكاراً بشكل تدريجي يتم من خلاله تعديل أو تغيير أو تحسين بالمنتج حتى يتطابق مع حاجات الزبائن (عبد العزيز، 2016).

إن ابتكار المنتج هو إدخال سلعة أو خدمة جديدة أو مطورة بشكل ملاحظ مع الاحترام لخصائصها أو الاستخدامات المعنية، وأكد بعض المؤلفين على مزايا الجمع ما بين الابتكارات التكنولوجية والإدارة الابتكارات في محاولة الحصول على كافة فوائد الابتكار حيث عمل الباحثون على تحليل طريقة الإدارة أنشطة الابتكار تدعم إدخال الآخرين أنواع الابتكار (Ahmad et al., 2016). في هذا الصدد يقترح (Yew Wong, 2005) أن التغييرات في الممارسات والعمليات التنظيمية قادرة على توليد ثقافة مناسبة وتحفيز أنشطة الابتكار الأخرى. بالإضافة إلى ذلك يبين (Pertiwi et al., 2011) أن الإدارة الابتكار هي أداة ذات صلة لتسهيل المستوى المتنامي للربط المطلوب من قبل الشركات المختلفة الأنشطة الابتكار.

على وجه التحديد فيما يتعلق بابتكار المنتجات ففي دراسة استقصائية أجريت بين الصناعات التحويلية لعمال القطاع ، يرى أن الابتكار الإداري له تأثير إيجابي على ابتكار المنتجات ، يوضح (Morawczynski, 2008) ذلك، باللغة الشركات الصناعية، وتأثير الممارسات التنظيمية الجديدة قدرات ابتكار المنتج من خلال الوسيط تأثير قدرات الابتكار العملية. بالإضافة إلى ذلك، في عينة من مختلف القطاعات الصناعية حسب الدراسة (Salimi & Abd Sharifi, 2015) هذه العملية والتسويق أنشطة الابتكار تتوسط العلاقة بين الابتكار الإداري وابتكار المنتجات. بواسطة على النقيض من ذلك (Nieves, 2016)، يوضح بناءً على بيانات من شركات التصنيع والخدمات، يشير إلى ذلك أنه لا يبدو أن الابتكار الإداري مرتبط بالابتكارات المنتج أو العملية. هذه النتائج تظهر العلاقة بين الابتكار الإداري وابتكار المنتج هو سؤال لم يتم طرحه بعد أوضح ويمكن أن يعتمد على نوع الصناعة (Eryadi & Hidayanto, 2020). على الرغم من أن يعتمد على نوع الصناعة الأدبيات متناقضة النتائج، تميل هذه الورقة نحو صياغة إيجابية العلاقة بين إدارة الابتكار وابتكار المنتجات في قطاع الخدمات. ويمكن أن نميز بين ثلاثة تصنيفات أساسية للإبتكار المنتج من خلال ما يلي (Eryadi & Hidayanto, 2020):

1. منتجات الابتكار الجذري: وهي منتجات مبتكرة تماما والتي لم تكن موجودة من قبل، حيث توجد سوقاً جديدة تماما وتغير سلوك الزبائن.

2. منتجات الابتكار التدريجي: وتتمثل في التغييرات والتعديلات على المنتجات الحالية، وذلك بغرض تقليل التكلفة أو زيادة القيمة للمستهلكين أو مواكبة ظروف المنافسة في السوق.

3. المنتجات المقلدة: وهي التي تكون جديدة بالنسبة لمسسة معينة ولكنها ليست جديدة بالنسبة للسوق، أي أن المؤسسة تريد الاستحواذ على جزء من السوق الحالي عن طريق منتجاتها.

ومن بين خصائص ابتكار المنتج نبين ما يلي (Nieves, 2016):

1. تصميم المنتج: يعتبر تصميم المنتج من الأمور المهمة المؤثرة على فرص تسويقها، حيث يتعدى ذلك منتج مجرد لفت الانتباه الى ما هو أكثر فعالية بشكل يريح المستهلك.

2. جودة المنتج: تعد جودة المنتج من الوسائل التي تساعد المسوقين في ترسيخ صورة المنتج في ذهن المستهلك.

3. العلامة التجارية: تعتبر امرا هاما لا يتجزأ من السلعة وتعني اسما تجاريا او علامة، وهي طريقة للتعريف بالمنتج أو الخدمة التي يقدمها المنتج .

4. التعبئة والتغليف: تعد استراتيجية التعبئة الامتداد الرئيسي لتكوين المنتجات لأن العبوة تؤثر بشكل مباشر على اتجاهات المستهلك نحو المنتج وبالتالي تؤثر في قراره الشرائي من عدمه.

5. بطاقة عنوان المنتج: حيث يعبر المنتج عن امراض هام يؤدي وظائف أهمها التعريف بالسلع وماركتها.

يوجد مجموعة من الاسباب لابتكار المنتجات من أهمها ما يلي (Li et al., 2019) :

1. المنتجات لها دورة حياة بمعنى انها تولد ومن ثم تموت ، ويحل محلها منتج آخر، حيث بعد فترة من الزمن سيتقادم ويجب ادخال منتج بديل مكانه.

2. المنتجات محدد أساسي للربح أن المنتجات الجديدة ضرورية للمحافظة على الربح، فأن ارباح المنتج تختلف عبر مراحل دورة حياتها التي تمر بها في السوق ، فبينما تبلغ الارباح دورتها مع اقتراب

المنتج من مرحلة النضج، فإنها تبلغ أدنى مستوياتها مع دخول المنتج مرحلة الانحدار حيث تبدأ الأرباح في الانخفاض التدريجي وبشكل ملحوظ، وتجنب الخسائر يجب تحقيق التوازن في الأرباح يتطلب من المنظمة أن تعمل على ادخال منتجات جديدة باعتبارها اهم وسيلة للحفاظ على معدلات الأرباح وبقائها في المستوى المطلوب (Choughri, 2018).

3. ابتكار المنتج الجديد ضروري لنمو واستقرار المنظمة.

4. الاعتبارات المتعلقة بالموارد البيئية ان الموارد المتاحة أمام المنظمة محدودة وغير قابلة للإحلال والأمر الذي يستوجب التخطيط الجيد لعملية ابتكار المنتجات الجديدة، حيث تستخدم هذه الموارد بشكل أمثل.

5. زيادة فرصة المستهلك في الاختيار مع زيادة الدخل المتاح وزيادة السلع المتاحة يستطيع المستهلك إشباع معظم حاجاته ، وكلما استمر ذلك أصبح المستهلك أكثر انتقاء في الاختيار بين المنتجات المعروضة (Onemomi et al., 2016).

3- ابتكار العمليات:

ويتضمن انواع الابتكارات ذات العلاقة بالتغيرات التي تشمل تطوير او تطبيق طريقة جديدة للإنتاج والتسويق، والهدف من ذلك زيادة وتخفيض تكاليف الانتاج وتحقيق رضا العملاء، ويتم ذلك عن طريق تطبيق اساليب ومعدات جديدة ترتبط مع تسلسل عمليات التصنيع لتطوير الانتاج وكفاءة الانشطة الانتاجية، ويمكن ان يكون الابتكار جذريا اي يرتبط باساليب العمل بشكل جذري او تدريجي يتعلق بتحسين عناصر الانتاج والمعدات والآلات، كما يتضمن العملية التسويقية التي تتعلق بالتغيرات الحاصلة بتصميم المنتج وتعبئته وتغليفه بالاضافة الى طرق التوزيع والترويج وعمليات النقل والتسعير المرتبطة بالمنتج (القضاة واخرون، 2020).

والأبعاد الأكثر شيوعا لابتكار الشركة هي ابتكار العمليات وابتكار المنتجات. حيث يتعلق ابتكار العملية، الذي يشغل بال الدراسة الحالية، بتنفيذ طرق تسليم أو إنتاج مطورة أو جديدة، وجوهر ابتكار العملية هو تحسين تسلسل إجراءات الإنتاج (Salimi & Abd Sharifi, 2015). ويمكن مساعدة المنظمة في

تقليل تكلفة الإنتاج وتحسين حجم الإنتاج وتعزيز الإنتاج الصديق للبيئة وممارسات إدارة الجودة الشاملة مفيدة في خلق بيئة تدعم الابتكار لإطلاق وتطوير منتجات أو خدمات جديدة، وتحتاج الشركات إلى أن تكون مبتكرة في جهد يماثل احتياجات العملاء وتوقعاتهم في أفضل الأحوال.(Qamari et al., 2019)

تعزز ممارسات إدارة الجودة الشاملة الابتكار في منظمة لا تعمل فقط كأساس ولكن كعامل تحفيزي حيوي للابتكار. وتتمثل الوظيفة الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في تنمية الثقافة التنظيمية والبيئة الغنية التي يتم فيها تشجيع مشاركة الموظفين، والتي تؤدي إلى تحسين العملية والجودة والتقدم وتوليد المعرفة وعملية الابتكار (Adamala & Cidrin, 2011) حيث أن نجاح الابتكار هو القيادة والتركيز على العملاء والعملية والموظف والجودة والتحسين المستمر، كما وتؤكد الدراسات التجريبية السابقة أن الابتكار يتأثر بشكل كبير بعناصر إدارة الجودة الشاملة، إدارة الأفراد العملية الإدارة والتركيز على العملاء هما الأكثر تأثيراً بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتباينة والتي لها تأثير إيجابي على الابتكار (Yang et al., 2016; Oynemomi et al., 2020; Ali et al., 2022). توفر ممارسات إدارة الجودة الشاملة الشروط الضرورية لاعتماد استراتيجيات تحسين الأداء في الواقع، وتعمل إدارة الجودة الشاملة كأداة للمؤسسة لتصبح مبتكرة(Peng et al., 2014).

وقد تكون عملية الابتكار تدريجية أو متسارعة تعتمد عملية التسريع على التكنولوجيا الحالية أو المبتكرة حديثاً المتاحة للمؤسسة وتحاول إيجاد استخدامات مربحة لاستخدام التكنولوجيا. أما بالنسبة للعملية خطوة بخطوة ، فهي تحاول تحديد المجالات التي لم يتم فيها تلبية احتياجات العملاء بعد ، ثم تركيز جهود التطوير لإيجاد حلول تلي تلك الاحتياجات لكلا النهجين للعمل ، يجب فهم كل من القضايا السوقية والتقنية. يمكن معالجة كلا البعدين من خلال إنشاء فرق تطوير متعددة الوظائف تضم مهندسين وخبراء تسويق نظراً لتقصير العمر الافتراضي أو دورة حياة المنتج للمنتجات الجديدة بشكل منتظم ؛ تجبر المنافسة المتزايدة الشركات على تقصير الوقت اللازم للتسويق. لذلك ، يجب على مديري الابتكار تقليل وقت التطوير دون التضحية بالجودة أو تلبية متطلبات السوق (Onyemomi et al., 2016).

5.2.2 أهمية الابتكار المنظمي

للابتكار المنظمي أهمية كبيرة للمجتمع والفرد، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي (Yang et al., 2022):

- الفرد المبتكر المبدع له أهمية كبيرة في المجتمع لأنه يستعمر مكانة مميزة نتيجة إبتكاره وإبداعه.
- يساعد الفرد المبتكر المبدع في نمو اقتصاد بلده ويساهم في عملية التنمية، ويؤدي الدور الأكبر في أي تطوير يعوز إليه المجتمع.
- الشخص المبدع المبتكر يولد لنفسه فرص من العمل جديدة ويفتح أمامه آفاق غير محدودة للنجاح.
- بإمكان أي مبتكر ان يعمل على خفض التكاليف والنفقات الخاصة بإنتاج أي سلعة، كما يستطيع أن يقدم البدائل التي تجعل السلعة ذات تكلفة منخفضة وفي نفس الوقت ذات جودة.
- يساعد المبتكر في وجود أنواع جديدة من المنتجات في أسواق بلده، وذلك عن طريق ما يبتكره من سلع ومنتجات.
- يساهم المبدع من خلال مشاركته في أي إنتاج السلعة ما، في رفع مستواها المتعلق بالجودة والتميز.
- عندما يمتلئ مجتمع ما بالمبدعين والمبتكرين يساعد ذلك في رفع مستوى الدخل القومي له (Onyemomi et al., 2016).
- يستطيع المبدع أن يحرز ثقة داخلية ورضا عندما يقوم بعمل يرضاه عنه من حوله.
- يستطيع المبتكر الحصول على مكاسب مالية كبيرة مقابل ما يقوم به من خدمات.
- من خلال المبدعين والمبتكرين في داخل أي مجتمع يستطيع هذا المجتمع دخول سوق المنافسة الكبير، وتنتقل الدولة من مكانة متوسطة إلى مكانة أعلى بين الدول.

6.2.2 عوامل تعزيز الابتكار التنظيمي

هنالك مجموعة من العوامل التي قد تسبب الابتكار وهي:

1. عوامل شخصية: وتتعلق بالفرد المبتكر، إذ أوضحت الدراسات بأن الشخصية الابتكارية تتسم بالمرونة والاستقلالية والانفتاح على الآخرين ، كما تتصف بالثقة الذاتية، والنشاط والدافعية، وأن الرضا الوظيفي والنزعة للبقاء في المنظمة دور مهم في تعزيز قدرة ورغبة الفرد على إعطاء الأفكار المبتكرة للعمل، بالإضافة إلى ذلك قابلية الشخص والنمط المعرفي لديه وشخصيته من أهم العوامل الشخصية التي يمكن أن تترك أثر على النتاج الابتكاري للعاملين داخل المنظمة (Thompson & Choi, 2006).

2. عوامل تنظيمية وسياقية: تتوفر هذه العوامل في بيئة العمل على سبيل المثال أن الخصائص التي تتصف باللامركزية تساعد في تشجيع الفرد على الابتكار، وأن القيادة التحويلية وإدراك الدعم التنظيمي يعتبران من العوامل الهامة لتشجيع العاملين على توفير وإيجاد الأفكار والحلول المبتكرة التي تتوافق مع عمل المنظمة، كما أن العوامل التنظيمية التي تؤثر على الأداء الابتكاري داخل المنظمة ترتسم بالثقافة التنظيمية ونظام المكافآت وقيود الموارد والمناخ الداعم (عبد العزيز، 2016).

3. قياس الابتكار التنظيمي: يعتبر مفهوم الابتكار بنية مفاهيمية متعددة المستويات إذ من الممكن قياسه على مستوى الفرد وعلى مستوى الفريق والمنظمة، ومن الناحية التطبيقية ان عملية قياس الابتكار التنظيمي باشرت على مستوى الفرد وذلك لأن الجذور التاريخية لهذا المفهوم ترجع لعلم النفس والتي اهتمت في البداية على دراسة الأسباب التي تظهر بعض الأفراد أكثر ابتكاراً من غيرهم، وخلال تلك الفترة استخدم مقياس تورانس (Torrance) للتفكير الابتكاري ومقياس امكانية الابتكار الفردي بالاستناد الى المزايا الشخصية وغيرها من المقاييس (محمد، 2017).

7.2.2 خصائص الابتكار التنظيمي

ان عملية الابتكار هي عملية عامة وترتبط بكافة أرجاء المنظمة، وتكون منطلقاً لاستراتيجيات المنظمة، وهي عملية هادفة تتخذها الإدارة العليا وتعمل على توفير الامكانيات ومستلزمات تقمص السلوك الابتكاري فيها، حيث حدد جيلفورد أن الابتكار هو ترتيبات من عدد من القدرات العقلية البسيطة،

وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها تبعا لاختلاف مجالات الابتكار، ويذكر جيلفورد من هذه القدرات:
(Oyemomi et al., 2016)

1. الطلاقة اللفظية: وتتمثل في سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات، التي تحقق شروطا معينة مثل أن تبدأ بحرف معين، أو تنهي بحرف معين.
2. الطلاقة الفكرية: وتتمثل في سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في موقف معين بحيث تحقق شروطا معينة.
3. الأصالة: وتتمثل في سرعة إنتاج أفكار تحقق شروطا معينة في موقف معين، كأن تكون أفكار فريدة وغير مألوفة، أو أفكار ذات ارتباطات غير مباشرة.
4. التفصيلات: وهي عبارة عن إضافات تضاف إلى الاستجابة لتبينها وتوضيحها ، وان كانت الاستجابات رسوما فأن أي إضافات داخل الرسمة أو خارجها تبرز الصورة أو الرسمة تعتبر من التفصيلات.

8.2.2 بيئة الابتكار التنظيمي

تشمل بيئة الابتكار التنظيمية للمؤسسة البيئة الداخلية والبيئة الثقافية والبيئة السياسية والبيئة الاجتماعية والاقتصادية، حيث تحتضن البيئة التنظيمية الابتكار وترئ له الشروط المناسبة وتنعم في الغالب ببعض الخصائص التي تحفز الابداع وتعززه مثل تبني قيم ومبادئ تنظيمية تطور السلوك الابتكاري وتغذيه، وتحفز على قبول التغيير، بدلا من مكافحته، وعلى تجريب الأفكار الجديدة وإتاحة الفرصة أمامها، وتظهر الرغبة في توفير إمكانات نجاحها، وتحمل نتائج فشلها (Choughri, 2018)

وتميل هذه البيئة إزاء اللامركزية وتنفادي الأسلوب الفردي في الإدارة فتطور أسلوب المشاركة في الآراء ومشاورتها، وتحدد أهدافا متنوعة وتؤيد وسائل تحقيقها باستخدام مهارات في الاتصال ومشاركة المعلومات، وقنوات اتصال مفتوحة على البيئة الداخلية والخارجية تتسلم عن طريقها ردود الفعل والاقتراحات والأفكار وتقويمها وفقا لموضوعيتها ، بالتالي تزيد البيئة ثقة الأفراد بأنفسهم وتطور لديهم القدرة على التساؤل وتقبل الانتقادات مما يحفز على التخيل والإبداع في سبيل العطاء والبناء، إن بيئة

كهنه في الغالب تتسم بالتفوق والقدرة على تحدي المشاكل والعقبات وتخفيف مستوى حدتها (القضاء، 2020).

أما البيئة غير المبتكرة المحاربة للتغيير ولقبول التحديات، فهي التي تبني قيماً تنظيمية تقبل المناخ الإبداعي، وتهدم كافة الآراء والأفكار والاقتراحات وترفض النقد، ولا تقبل التغيير وانهاز الفرص للنمو والتحسين، وتوجد في بيئات تقليدية تكون فيها الإدارة متسلطة وأدوار الأفراد منقوشة ومحددة مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وانعدام الثقة بالنفس (Oyemomi et al., 2016)

أما البيئة الثقافية لها الأثر الأكبر في تشجيع الأفراد ودفعهم نحو الابتكار والإبداع، سواء عن طريق وسائل التعليم والبرامج الهادفة المخصصة للكشف عن أسلوب من الأساليب الحديثة وعادات التسوق التي دفعت إلى الابتكار في طريق تقديم الخدمات والمنتجات الغذائية الجاهزة، لأن الفرد أخذ يفكر بالوقت أكثر من ذي قبل (القضاء، 2020).

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفًا لمنهجية الدراسة والإجراءات المتبعة وبيان لمجتمع وعينة الدراسة ومن ثم شرح لأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

2.3 نوع الدراسة وطبيعتها

تعتبر هذه الدراسة تطبيقية (Applied) من حيث الطبيعة، وإيضاحية (Explanatory) من حيث الغرض لمحاولتها الوصول إلى معرفة (أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) في المتغير التابع (الابتكار التنظيمي). أما من حيث تخطيط وضبط الدراسة فهي غير مخططة (Non Contrived Reserch)؛ لأنها تجري في البيئة الطبيعية للمنظمات دون تدخل الباحث. كما تعتبر دراسة مقطعية (Cross – Sectional) من حيث الأفق الزمني؛ لأنها تجري على عينة في وقت واحد.

3.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث في دراستها الحالية على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أثر إدارة الموارد البشرية اعتمادًا على البيانات التي تم توفيرها من خلال الاستبانة التي تم تطويرها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

4.3 مجتمع الدراسة

تمثل البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية واستخدمت في مجتمع الدراسة وعددها 13 بنكًا تجاريًا وتم أخذ عينة تبلغ (7) بنوك بنسبة 53.8% من مجتمع الدراسة .

5.3 عينة الدراسة

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة ممثلة من جميع العاملين في قطاع البنوك التجارية المملكة العربية السعودية، قامت الباحثة باستخدام الاستبانة الإلكترونية التي تم تصميمها بواسطة "Google Form"، لإنشاء رابط الكتروني يسهل توزيعه والإجابة عليه من قبل موظفين البنوك التي تم تحديدها في مجتمع الدراسة، ويسهل المتابعة ومعرفة المستجيبين مباشرة عن طريق الرابط الإلكتروني، وقام الباحث بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة عن طريق زيارة قامت بها لإدارة البنوك المختارة لأخذ موافقة من إدارة البنوك على السماح بتوزيع الرابط الإلكتروني على الموظفين داخل البنك والإجابة على فقرات الاستبانة لجمع المعلومات اللازم لإكمال الدراسة. تم ارسال الرابط إلى (501) مستجيب، وتم الاستجابة من (429) مستجيب، وتم استبعاد (10) استبانات لعدم كفايتها. وبلغ مجموع الاستبانات الخاضعة لتحليل (248) استبانة بنسبة (96.3%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

ويوضح الجدول (3) تفصيل عينة الدراسة:

الجدول (3): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل

الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة	
النسب	%100	%98.3	%1.8	%96.3
العدد	501	492	10	482

6.3 مصادر وأدوات جمع البيانات

قام الباحث بجمع البيانات النظرية والعملية بالاعتماد على مصدرين هما:

1. المصادر الثانوية: تم الاستعانة بالكتب والمؤلفات والأبحاث المنشورة والأطروحات الجامعية

والمصادر الإلكترونية حول موضوع الدراسة.

2. المصادر الأولية: تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالاعتماد على بعض الدراسات

السابقة لتكييف بعض المقاييس الجاهزة بشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة الحالية. حيث

تكونت الاستبانة من (40)

فقرة مقسمة إلى الأقسام التالية:

القسم الأول يحتوي أسئلة متعلقة بالبيانات الديموغرافية لأفراد العينة (العمر، النوع

الاجتماعي، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية).

القسم الثاني تناول محورين:

المحور الأول يحتوي على الفقرات المتعلقة بقياس المتغير المستقل أثر إدارة الموارد البشرية: ويقاس

اعتمادًا على الدراسات التالية:

المصادر الأولية:

القسم الأول: يحتوي أسئلة متعلقة في البيانات الديموغرافية لأفراد العينة (العمر، النوع

الاجتماعي، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية)

القسم الثاني يتناول محورين وهما:

- المحور الأول: ويحتوي على الفقرات المتعلقة بقياس المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية

- والمحور الثاني يحتوي على الفقرات المتعلقة بقياس المتغير التابع: الابتكار التنظيمي

الجدول (4): توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس متغيرات الدراسة

نوع المتغير	المتغير	الفقرات	عدد الفقرات	مجموع فقرات المتغير
المستقل	التوظيف الإلكتروني	9 – 1	9	25
	تقديم الأداء الإلكتروني	14 – 10	5	
	التعويضات الإلكترونية	19 – 15	5	
	التدريب والتطوير الإلكتروني	25 – 20	6	
	الفقرات لأبعاد المتغير المستقل	25 – 1	25	
المتغير التابع	الابتكار الإداري	30 – 26	5	15
	ابتكار المنتج	35 – 31	5	
	ابتكار العملية	40 – 36	5	
	الفقرات لأبعاد المتغير التابع	40 – 26	15	

الجدول (5): مقياس لكيرت الخماسي التدريجي

درجة المقياس	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5

تم معالجة مقياس ليكرت وتم تحديد درجة الموافقة النسبية وفقًا للمعادلة التي ذكرها (Sekran

and bougie, 2016) كما هو في الجدول (3 – 4) حسب المعادلة التالية:

الجدول (6): معالجة مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	2.33 – 1	3.66 – 2.34	5 – 3.67
درجة الموافقة	متدنية	متوسطة	عالية

7.3 صدق ثبات أداة الدراسة

الجدول (7): ثبات أداة الدراسة للمتغيرات بالاعتماد على Cornbrash's Alpha

نوع المتغير	المتغير	Cornbrash's Alpha
المستقل	التوظيف الإلكتروني	0.83
	تقييم الأداء الإلكتروني	0.86
	التعويضات	0.87
	التدريب والتطوير الإلكتروني	0.94
	مجموع أبعاد المتغير المستقل	0.90
التابع	الابتكار الإداري	0.86
	ابتكار المنتج	0.88
	ابتكار العملية	0.91
	مجموع أبعاد المتغير التابع	0.92

الصدق التمايزي والصدق التقاربي:

الجدول (8): الصدق التمايزي (Discriminate validity) والصدق التقاربي (Validity)

(Convergent)

نوع المتغير	المتغير	CR	AVE
المستقل	التوظيف الإلكتروني	0.92	0.80
	تقييم الأداء الإلكتروني	0.90	0.79
	التعويضات الإلكترونية	0.88	0.72
	التدريب والتطوير الإلكتروني	0.89	0.76
التابع	الابتكار الإداري	0.88	0.67
	ابتكار المنتج	0.86	0.66
	ابتكار العملية	0.84	0.65

الصدق التمايزي (Discriminate validity) لقياس مدى اختلاف متغيرات الدراسة عن بعضها

البعض وبالتالي عدم تشابه المتغيرات حيث يبين الجدول (3 – 6) أن (AVE) لجميع المتغيرات أعلى من (0.8)

مما يدل على أن أداة الدراسة تتصف بالصدق التمايز.

والصدق التقاربي (Validity Convergent)

يبين جدول (7) أن قيم (CR) لجميع المتغيرات أكبر من (0.5) مما يدل على أن أداة الدراسة تتصف

بالصدق التقاربي (Hair, et al, 2010).

8.3 اختبار التوزيع الطبيعي:

تم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها للتأكد من أنها تخضع للتوزيع الطبيعي من خلال استخراج معامل الالتواء (SkeWness)، وقد تبين أن معامل الالتواء أقل من (1) مما يعني أن البيانات موزعة طبيعيًا.

الجدول (9): التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على (SkeWness)

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
التوظيف الإلكتروني	3.77	0.76	0.456
تقييم الأداء الإلكتروني	3.72	0.74	0.411
التعويضات الإلكترونية	3.86	0.83	0.425
التدريب والتطوير الإلكتروني	3.85	0.74	0.444

تبين من الجدول (9) إلى أن توزيع البيانات كان طبيعيًا حيث كان معامل الالتواء أقل من (1).

9.3 اختبار الارتباط المتعدد (Multicollinearity)

الجدول (10): نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

المتغير	Tolerance	معامل التضخم التباين VIF
التوظيف الإلكتروني	0.594	2.168
تقييم الأداء الإلكتروني	0.454	3.111
التعويضات الإلكترونية	0.364	3.454
التدريب والتطوير الإلكتروني	0.456	3.656

يبين الجدول (9) أن جميع قيم (VIF) كانت أكبر من (1) وأقل من (10) حيث تراوحت بين (2.168 – 3.656) كما تراوحت قيم (Tolerance) بين (0.594 – 0.364) وهذا يشير لعدم وجود مشكلة في الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Hair, et al, 2010).

10.3 الأساليب الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية المختلفة ولغايات تحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ- الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف اجاباتهم من خلال استخدام ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة واجاباتهم على عبارات الاستبانة.

- الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة.

- الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

ب- الإحصاء التحليلي:

- تحليل (SEM) من خلال برنامج (SPSS) للكشف عن نوع وقوة الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد:

فيما يلي يتناول الفصل الرابع خصائص عينة الدراسة وتوضيح النتائج الإحصائية لإجاباتهم على أداة الدراسة متمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ووصف لمتغيرات الدراسة، وعرض اختبار فرضيات الدراسة.

2.4 وصف خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول (9) التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) وكما يلي:

الجدول (11) توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للعينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	251	%50.1
	أنثى	250	%49.9
	المجموع	501	%100
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	194	%38.7
	30 – أقل من 40 سنة	187	%37.3
	40 – أقل من 50 سنة	96	%19.2
	50 سنة فأكثر	24	%4.8
	المجموع	501	%100
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	24	%4.8
	بكالوريوس	264	%52.6

توجيهي فما دون	24	4.8%
ماجستير	115	23%
دكتوراه	24	4.8%
دبلوم عالي	50	70%
المجموع	501	100%
أقل من 5 سنوات	204	40.7%
5 – أقل من 10 سنوات	138	27.5%
10 – أقل من 15 سنة	96	19.2%
15 سنة فأكثر	63	12.6%
المجموع	501	100%
مدير	51	10.2%
مدير تنفيذي	41	8.2%
نائب مدير	48	9.6%
رئيس قسم	99	19.7%
موظف	200	40%
غير ذلك	62	12.3%
المجموع	501	100%

تتبع من الجدول (9) أن توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للنوع الاجتماعي، أن عدد التكرارات للذكور بلغ (251) تكراراً بنسبة مئوية (50.1%) أما الإناث فبلغ (250) تكراراً بنسبة مئوية (49.9%).

ويكن تفسير ذلك من خلال أن البنوك تعمل على توظيف الذكور والإناث على حد سواء دون أي تمييز بينهم لذلك جاءت النسبة متقاربة.

كما يتبع من الجدول (9) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية جاء كما يلي:

الفئة العمرية أقل من 30 سنة بعدد تكرارات (194) تكرارًا وبنسبة مئوية (38.7%) ثم (30 – أقل من 40 سنة) بعدد تكرارات (187) تكرارًا وبنسبة مئوية (37.3%)، أما فئة (40 – أقل من 50 سنة) فكان عدد التكرارات (96) تكرارًا بنسبة مئوية (19.2%)، وأخيرًا الفئة (50) سنة فأكثر بعدد تكرارات (24) تكرارًا وبنسبة مئوية (4.8%) وقد كانت النسبة الأقل.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الفئات العمرية لا بد أن تكون متباينة مع حرص البنوك على أن تكون الفئات العمرية هي الفئات الشابة لإنجاز المهمات بكفاءة.

كما يتبين من الجدول (9) على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، أن فئة دبلوم متوسط حصلت على (24) تكرارًا بنسبة مئوية (4.8%) وكذلك الحال بالنسبة لتوجيهي فما دون وكذلك دكتوراه، أما فئة بكالوريوس فحصلت على (264) تكرارًا بنسبة مئوية (52.6%) وهي أعلى نسبة، أما فئة ماجستير فحصلت على (115) تكرارًا بنسبة مئوية (23%) أما فئة دبلوم عالي فحصلت على (50) تكرارًا بنسبة مئوية (10%).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الأعمال في البنوك التجارية تحتاج لمؤهلات مختلفة لإنجاز الأعمال وكانت نسبة بكالوريوس هي الأعلى حيث أن ذلك ينسجم مع السلم الوظيفي للبنوك التجارية السعودية.

ويتضح من الجدول (9) على فئة سنوات الخبرة أن توزيع أفراد العينة كان كما يلي: أن فئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) كان عدد التكرارات (204) تكرارًا بنسبة مئوية (40.7%) وفئة (5 – أقل من 10 سنوات) بعدد تكرارات (138) وبنسبة مئوية (27.5%) وفئة (10 – أقل من 15 سنة) بعدد تكرارات (96) تكرارًا بنسبة مئوية (19.2%) وفئة (15 سنة فأكثر) (63) تكرارًا وبنسبة مئوية (12.6%).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن سنوات الخبرة تحسب حسب السنوات التي قضاها الموظف وهو يعمل في البنوك التجارية وقد كانت الخبرات متفاوتة.

كما يتبين من الجدول (9) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي كان كما يلي: فئة مدير بعدد تكرارات (51) تكرارًا وبنسبة مئوية (10.2%)، وفئة مدير تنفيذي بعدد تكرارات (41) تكرارًا وبنسبة مئوية (8.2%) وفئة نائب مدير بعدد تكرارات (48) وبنسبة مئوية (9.6%) وفئة رئيس قسم بعدد تكرارات (99) تكرارًا وبنسبة مئوية (19.7%)، وفئة موظف بعدد تكرارات (200) تكرارًا وبنسبة مئوية (40%)، وفئة غير ذلك بعدد تكرارات (62) تكرارًا وبنسبة مئوية (12.3%).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الوظائف في البنوك التجارية تحتاج لعدة مسميات لإنجاز المهمات المطلوبة في تلك البنوك.

3.4 وصف متغيرات الدراسة:

تم من خلال هذا الجزء الإجابة عن أسئلة الدراسة حسب استجابات أفراد العينة على الاستبيان حسب المتغيرات وأبعاد كل متغير:

وصف نتائج المحور الأول الخاص بمتغير الدراسة المستقل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ما هو مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البنوك التجارية السعودية؟

تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد (التوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية، التدريب والتطوير الإلكتروني)، وللتعرف على استجابات أفراد العينة على فقرات هذا المتغير تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وكما يلي:

توضح الجدول (12)، (13)، (14)، (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	التوظيف الإلكتروني	3.51	1.01	4	متوسط
2	تقييم الأداء الإلكتروني	3.69	0.85	3	مرتفع
3	التعويضات الإلكترونية	4.02	0.77	2	مرتفع
4	التدريب والتطوير الإلكتروني	4.37	0.60	1	مرتفع

يبين الجدول (12) أن قيم المتوسطات الحسابية تتراوح بين (3.51 – 4.37) والانحراف المعياري يتراوح بين (0.60 – 1.01) وتشير هذه المتوسطات إلى مستوى عال حسب مقياس ليكرت حسب وجهة نظر أفراد العينة، حيث جاء في المرتبة الأولى التدريب والتطوير الإلكتروني بمتوسط حسابي (4.37) وفي المرتبة الثالثة جاء بعد تقييم الأداء الإلكترونية بمتوسط حسابي (3.69) وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التوظيف الإلكتروني بمتوسط حسابي (3.51) وهذا يشير إلى أهمية هذه الأبعاد حسب تسلسلها بالنسبة للبنوك التجارية للمملكة العربية السعودية.

1 – التوظيف الإلكتروني:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التوظيف الإلكتروني:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يحدد البنك معايير التقدم للتوظيف من خلال إعلان على المواقع الإلكترونية	3.49	1.14	6	متوسطة

مرتفعة	1	1.08	4.11	يساهم الاستقطاب الإلكتروني في جذب الأفراد المؤهلين الذين يتعذر الوصول إليهم بالطرق التقليدية	2
متوسطة	4	1.07	3.50	يتم فرز الطلبات المتقدمة باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.	3
متوسطة	2	1.04	3.62	يقوم البنك بترشيح الطلبات المطابقة للمواصفات والشروط باستخدام أنظمة تعمل بطرق الكترونية	4
متوسطة	3	1.00	3.51	تعتمد عملية التوظيف في البنك على الاختبارات الإلكترونية قبل المقابلة الشخصية عند التعيين بهدف التوقيع على العقد وإجراء الفحص الطبي.	5
متوسطة	9	0.78	3.31	تحتفظ إدارة البنك بطلبات المتقدمين للوظيفة المطابقة للمواصفات في قاعدة البيانات للرجوع لها عند الحاجة	6
متوسطة	8	0.88	3.32	يقوم البنك بمقابلة المرشحين للوظيفة بطرق إلكترونية	7
متوسطة	7	0.98	3.33	تبلغ إدارة البنك المقبولين للوظائف بقرار تعيينهم عبر البريد الإلكتروني	8
متوسطة	5	1.08	3.42	يوجد لدى البنك صفحة على موقع الينكد أن لاستقطاب الموظفين ذوي الكفاءة	9

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التوظيف الإلكتروني حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.31 – 4.11)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.78 – 1.14) حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (2) والتي تنص على "يساهم الاستقطاب الإلكتروني في جذب الأفراد المؤهلين الذين يتعذر الوصول إليهم بالطرق التقليدية"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.11) وانحراف معياري (1.08)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (6) والتي تنص على تحتفظ إدارة البنك بطلبات المتقدمين للوظيفة المطابقة للمواصفات في قاعدة البيانات للرجوع لها عند الحاجة" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.31) بانحراف معياري (0.78)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.51) وبمستوى عام متوسط، ويشير ذلك إلى أن البنوك التجارية للمملكة العربية السعودية تهتم بمستوى متوسط من التوظيف الإلكتروني حيث تعتمد على عملية التوظيف التقليدية من خلال اجراء المقابلات.

- تقييم الأداء الإلكتروني:

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تقييم الأداء الإلكتروني:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
10	تستعمل أنظمة إلكترونية لمتابعة حضور وانصراف الموظفين.	3.93	0.79	3	مرتفع
11	يتم تخزين نتائج تقييم أداء الموظفين في قاعدة بيانات إلكترونية للرجوع إليها عند اتخاذ القرارات المناسبة حول ترقيتهم	3.00	1.02	4	متوسط
12	يساعد تقييم الأداء الإلكتروني في البنك على معرفة مستويات الأداء للعاملين وتحديد احتياجاتهم التدريبية	4.30	0.80	2	مرتفع

13	يقوم البنك بتطوير نماذج تقييم أداء إلكترونية بشكل دوري وبما يتناسب مع مهام العمل والوصف الوظيفي.	2.88	1.04	5	متوسط
14	يقوم البنك بوضع معايير موضوعية لإجراءات تقييم الموظفين إلكترونياً	4.31	0.60	1	مرتفع
	الإجمالي العام	3.69			مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير تقييم الأداء الإلكتروني حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.88 – 4.31) كما تراوحت الانحرافات المعيارية (0.60 – 1.04) حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (14) والذي تنص على "يقوم البنك بوضع معايير موضوعية لإجراءات تقييم الموظفين إلكترونياً"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.31) وبانحراف معياري (0.60)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (13) والتي تنص على "يقوم البنك بتطوير نماذج تقييم أداء إلكترونية بشكل دوري وبما يتناسب مع مهام العمل والوصف الوظيفي". والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.88) بانحراف معياري (1.04)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.69) وبمستوى عام مرتفع وهذا يشير إلى أن البنوك التجارية تميل إلى تقييم الأداء بشكل إلكتروني للوقوف على أداء العاملين بشكل عام.

- التعويضات الإلكترونية

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التعويضات الإلكترونية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
15	يتوفر لدى البنك نظام إلكتروني لسلم رواتب العاملين فيه	4.17	0.73	2	مرتفع

مرتفع	3	0.74	4.15	يساهم نظام التعويضات الإلكترونية المستخدم في البنك في تقييم الأداء لتحديد نوع المكافأة التي يستحقها الموظف	16
مرتفع	1	0.55	4.54	يوفر نظام الموارد البشرية الإلكترونية في البنك معلومات التي يحتاجها العاملين مثل ضمان اجتماعي أو تقاعد أو كشف الضريبة	17
متوسط	5	1.09	3.28	يستطيع الموظف من خلال نظام التعويضات الإلكتروني المستخدم معرفة أجره مقابل ساعات العمل الإضافية، إذ توجد معايير واضحة	18
مرتفع	4	0.75	3.98	تتيح أنظمة البنك الإلكترونية للموظفين الاطلاع على المعلومات المتعلقة بالتعويضات والمكافآت	19
مرتفع			4.02	الإجمالي العام	

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التعويضات الإلكترونية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.28 – 4.54)، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (17) والتي تنص على "يوفر نظام الموارد البشرية الإلكترونية في بنك معلومات التي يحتاجها العاملين مثل ضمان اجتماعي أو تقاعد أو كشف الضريبة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.54) وبانحراف معياري (0.55)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (18) والتي تنص على "يستطيع الموظف من خلال نظام التعويضات الإلكتروني المستخدم معرفة أجره مقابل ساعات العمل الإضافية، إذ توجد معايير واضحة" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.28) بانحراف معياري (1.09)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.02)

وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى أن البنوك التجارية تهتم بتقديم التعويضات الإلكترونية وذلك لضمان حقوق الموظفين وتوثيق ذلك إلكترونياً.

- التدريب والتطوير الإلكتروني:

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التدريب والتطوير الإلكتروني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
20	يوفر البنك البنية التحتية اللازمة لتدريب الموظفين	4.42	0.54	3	مرتفع
21	يوجد داخل البنك المقومات المادية والداخلية التي تعزز من نجاح العملية التدريبية الإلكترونية مثل أنظمة محاكاة إلكترونية تشابه بيئة العمل الحقيقية	4.70	0.48	1	مرتفع
22	يتعاقد البنك مع مراكز التدريب العالمية لإخضاع العاملين لبرامج تدريب عن بعد لكي يتمكن الموظف من تطوير معارفه وتحسين مهاراته	4.37	0.60	4	مرتفع
23	يوفر البنك ميزانية للتدريب الإلكتروني، لتوفير حقيبة إلكترونية كاملة العناصر للموظفين	4.48	0.56	2	مرتفع

24	يتم تقديم برامج التدريب من وجه نظر المتدربين من خلال توزيع استبانة الكثرونية عند نهاية البرنامج التدريبي	4.20	0.64	5	مرتفع
25	لدى البنك صفحة على مقوع LinkedIn	4.04	0.76	6	مرتفع
	الإجمالي العام	4.37			مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التدريب والتطوير الإلكتروني حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.04 – 4.70) والانحرافات المعيارية بين (0.48 – 0.76) كما كان أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (21) والذي ينص على "يوجد داخل البنك المقومات المادية والداخلية التي تعزز من نجاح العملية التدريبية الإلكترونية مثل أنظمة محاكاة إلكترونية تشابه بيئة العمل الحقيقية"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.70) وبانحراف معياري (0.48)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (25) والتي تنص على "يتم لدى البنك صفحة على موقع LinkedIn" والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.04) بانحراف معياري (0.76)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.37) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى أن البنوك التجارية المملكة العربية السعودية تهتم بالتدريب والتطوير الإلكتروني بما يؤدي إلى تحديث الخدمات المقدمة للعملاء.

وصف نتائج المحور الثاني الخاص بالمتغير التابع الابتكار التنظيمي:

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: ما هو مستوى تطبيق الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية المملكة العربية السعودية؟

توضح الجداول (15)، (16)، (17)، (18)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد

المتغير التابع الابتكار التنظيمي.

الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع الابتكار التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	الابتكار الإداري	4.40	0.61	1	مرتفع
2	ابتكار المنتج	4.04	0.78	3	مرتفع
3	ابتكار العملية	4.11	0.73	2	مرتفع

يبين الجدول 15 أن قيم المتوسطات الحسابية تتراوح بين (4.04 – 4.40) والانحراف المعياري يتراوح بين (0.61 – 0.78) وتشير هذه المتوسطات إلى مستوى عال حسب مقياس ليكرت حسب وجهة نظر أفراد العينة، حيث جاء في المرتبة الأولى الابتكار الإداري بمتوسط حسابي (4.40) وفي المرتبة الثانية جاء ابتكار العملية بمتوسط حسابي (4.11) وفي المرتبة الثالثة جاء بعد ابتكار المنتج بمتوسطة حسابي (4.04) وهذا يشير إلى أهمية هذه الأبعاد حسب تسلسلها بالنسبة للبنوك التجارية المملكة العربية السعودية خاصة فيما يتعلق بالابتكار الإداري الذي يعد الأساس في تطوير الخدمات في البنوك التجارية.

- الابتكار الإداري:

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للابتكار الإداري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
26	تحرص إدارة البنك على تجديد أساليب العمل بشكل مستمر ودوري باستخدام تكنولوجيا المعلومات	4.25	0.65	4	مرتفع
27	تشجع إدارة البنك على مفهوم العمل الجماعي عند إسناد المهام للموظفين باستمرار	4.04	0.75	5	مرتفع

28	تشاركنا إدارة البنك كموظفين في صياغة رؤية البنك	4.73	0.48	1	مرتفع
29	تفوض إدارة البنك الصلاحيات اللازمة لنا كموظفين لنتمكن من أداء المهام وحل المشكلات المفاجئة بطرق مبتكرة	4.52	0.57	2	مرتفع
30	تساعد إدارة البنك بوضع إجراءات ابتكارية لتفعيل الاتصالات المتعلقة بتبادل المعرفة بين الموظفين	4.44	0.58	3	مرتفع
	الإجمالي العام	4.40			مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الابتكار الإداري حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.04 – 4.73)، أما الانحرافات المعيارية فتراوحت بين (0.48 – 0.75) كما كان أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (28) والذي ينص على "تشاركنا إدارة البنك كموظفين في صياغة رؤية البنك"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.73) وانحراف معياري (0.48)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (27) والتي تنص على "تشجع إدارة البنك على مفهوم العمل الجماعي عند إسناد مهام للموظفين باستمرار" والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.04) بانحراف معياري (0.75)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.40) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى اهتمام البنوك التجارية المملكة العربية السعودية بالابتكار الإداري لأنه أمر هام لتحسين مستوى أداء الموظفين.

ابتكار المنتج:

الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابتكار المنتج

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
31	تعمل إدارة البنك على حوسبة الخدمات المصرفية بشكل جذري لتقديم خدمات مبتكرة للعملاء	4.03	0.78	4	مرتفع
32	تحرص إدارة البنك على تقديم خدمات مصرفية تختلف عن الخدمات الحالية	4.28	0.68	2	مرتفع
33	يعرف العملاء البنك بشكل جيد فيما يتعلق بالخدمات المصرفية المبتكرة التي يقدمها البنك مقارنة بمنافسيه	3.54	0.95	5	متوسط
34	تساهم الخدمات المصرفية المبتكرة في البنك بتحسين إجمالي الأرباح المحققة	4.33	0.71	1	مرتفع
35	يتميز البنك بالخدمات التي يقدمها مقارنة بالبنوك الأخرى	4.04	0.72	3	مرتفع
	الإجمالي العام	4.04			مرتفع

يتمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير ابتكار المنتج حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.54 – 4.33) وتراوحت الانحرافات المعيارية (0.68 – 0.95)، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (34) والذي ينص على "تساهم الخدمات المصرفية المبتكرة في البنك بتحسين إجمالي الأرباح المحققة"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.33) وانحراف معياري (0.71)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للسؤال (33) والتي تنص على "يعرف العملاء البنك بشكل جيد فيما يتعلق بالخدمات المصرفية المبتكرة التي يقدمها البنك مقارنة بمنافسيه" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.54)

بانحراف معياري (0.95)، اما المتوسط العام فقد بلغ (4.04) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يدل على أن البنوك التجارية تهتم بشكل كبير بالابتكار لأنه عامل هام لتطوير الخدمات فيها.

ابتكار العملية:

الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابتكار العملية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
36	تقوم إدارة البنك بتعديل وتحسين خدماته المصرفية الجديدة بشكل تدريجي وفقاً للتغيرات البيئية الخارجية.	4.10	0.75	3	مرتفع
37	لدى البنك الريادة في ادخال عمليات جديدة لتقديم الخدمات المصرفية بهدف تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى	4.02	0.77	5	مرتفع
38	تقوم إدارة البنك بإجراءات بسيطة أو تعديلات تدريجية على عمليات تقديم الخدمات المصرفية	4.20	0.66	1	مرتفع
39	تستجيب إدارة البنك بسرعة للتحسينات الجديدة التي ادخلتها البنوك المنافسة	4.04	0.77	4	مرتفع
40	تجري إدارة البنك مراجعة دورية للعمليات من أجل معالجة النقص وكذلك اجراء مقارنة مرجعية	4.19	0.69	2	مرتفع
	الإجمالي العام	4.11			مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لابتكار العملية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.02 – 4.20) كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.66 – 0.77) حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (38) والذي ينص على "تقوم إدارة البنك بإجراءات بسيطة أو تعديلات تدريجية على عمليات تقديم الخدمات المصرفية"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.20) وانحراف معياري (0.66)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (37) والتي تنص على "لدى البنك الريادة في إدخال عمليات جديدة لتقديم الخدمات المصرفية بهدف تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى" والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.02) بانحراف معياري (0.77)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.11) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى أن البنوك التجارية المملكة العربية السعودية تستجيب للتغيرات والتحسينات الجديدة في الخدمات بسرعة.

الأثر المباشرة لإدارة الموارد البشرية في الابتكار التنظيمي للإجابة عن سؤال الدراسة: "ما هو أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التقييم الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكترونية) على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية المملكة العربية السعودية".

4.4 اختبار قبول أنموذج الدراسة:

تم استخراج قيمة معامل الالتواء (Skewness) ويستخدم هذا الاختبار لقياس تماثل التوزيع، وتشير القيمة التي تقع خارج نطاق (± 1) إلى أن التوزيع منحرف إلى حد كبير، وتم استخراج قيمة التفلطح (Kurtosis)، ويكون التوزيع طبيعيًا إذا لم تتجاوز قيمة التفلطح ± 2.58 (عند مستوى 0.01) و ± 1.96 (عند مستوى 0.05) (Hair et al. 2018:76).

الجدول (21) قبول أنموذج الدراسة باستخدام برنامج SPSS:

المتغيرات					
Skewness	-0.530	-0.511	-0.253	-0.328	-0.384
Kurtosis	-0.106	0.072	-0.320	-0.377	-0.585

بناءً على بيانات الاختبار الموضحة في الجدول (4) يتضح أن توزيع البيانات كان طبيعيًا، إذ لم تقع قيم (Skewness) خارج نطاق $(1 \pm)$ ولم تتجاوز قيمة (Kurtosis) $(1.96 \pm)$ عند مستوى (0.05) .

5.4 اختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام التحليل الإحصائي (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة "ما هو أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ممثلة بـ (التوظيف الإلكتروني، التقييم الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكتروني) على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية المملكة العربية السعودية".

ويوضح الجدول (22) نتائج اختبار الفرضية:

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد المعياري (Standard Multiple Linear Regression)، والانحدار الخطي التدريجي (Stepwise Multiple Linear Regression) وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (22).

جدول (22): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد المعياري لأثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ممثلة بـ (التوظيف الإلكتروني، التقييم الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكترونية) على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية المملكة العربية السعودية

T Sig.	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات المعيارية	معاملات الانحراف المعيارية		المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	المتغير التابع
		Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients	B		
		معامل بيتا β	الخطأ المعيارية			
0.000	7.208	0.421	0.046	0.331	التوظيف الإلكتروني	الابتكار التنظيمي

0.000	5.817	0.406	0.041	0.236	التقييم الإلكتروني	
0.000	0.598	0.404	8.280	0.272	التدريب الإلكتروني	
0.000	1.494	0.107	0.055	0.082	نظام التعويضات الإلكتروني	
Sig. F		قيمة F المحسوبة	DF	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.000		78.586	4	0.603	0.777	

يوضح الجدول (22) نتائج اختبار الانحدار المتعدد الخطي المعياري لأثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ممثلة بـ (التوظيف الإلكتروني، التقييم الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكتروني) على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية المملكة العربية السعودية.

يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط ($R = 0.777$) وهذا يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 603$)، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تفسر نسبة (60.3%) من التباين في الابتكار التنظيمي، بدرجة حرية ($DF = 3$)، كما بلغت ($F = 78.586$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، مما يشير إلى أن النموذج صالح للاختبار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن قيمة B التوظيف الإلكتروني قد بلغت ($B = 0.331$)، وخطأ معياري ($Std. error = 0.046$)، كما بلغت قيمة بيتا ($\beta = 0.421$) وأن قيمة (T) المحسوبة (7.208) عند مستوى معنوية ($Sig. 0.000$) وهي ذات دلالة إحصائية، أما قيمة B التقييم الإلكتروني فقد بلغت ($B = 0.236$)، وخطأ معياري ($Std. error = 0.041$)، أما قيمة B التدريب الإلكتروني فقد بلغت ($B = 0.272$)، وخطأ معياري ($Std. error = 0.598$)، كما بلغت نظام التعويضات الإلكتروني ($B = 0.082$)، وخطأ معياري ($Std. error = 0.055$)، كما بلغت قيمة بيتا ($\beta = 0.107$) وأن قيمة (T) المحسوبة (1.494) عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.137$) وهي غير دالة إحصائيًا.

وبناء عليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية ممثلة بـ (التوظيف الإلكتروني، التقييم الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكتروني) على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية المملكة العربية السعودية.

1 – Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، نظم التعويضات الإلكترونية) على الابتكار الإداري في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد والذي يظهر نتائجه بالجدول (23)

جدول (23): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، نظم التعويضات الإلكترونية) على الابتكار الإداري في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

Durbin – Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
1.823	.353	0.029	.293	.541 ^a	الابتكار الإداري	
			ANOVA ^a			
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	110.050	13.807	1	13.807	Regression	الابتكار الإداري
		.125	267	33.361	Residual	
			268	47.168	Total	

Coefficients						
Sig	T	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B		
.000	19.548		.136	2.656	Constant	ابتكار المنتج
.000	10.512	.541	.033	.350	التوظيف الإلكتروني	
0.000	9.669	.566	.071	.691	تقييم الأداء الإلكتروني	
0.000	12.661	.669	.061	.775	التعويضات الإلكترونية	
.000	13.725	.698	.059	.809	التدريب والتطوير الإلكتروني	

يتبين من النتائج الجدول رقم (21) أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، نظم التعويضات الإلكترونية) على الابتكار الإداري في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية حيث أن معامل الارتباط ($R = .541$) يشير إلى العلاقة بين بعد المتغير المستقل والمتغير التابع علاقة إيجابية، كما تشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = .293$) إلى أن (29.3%) من الاختلافات الحاصلة في الابتكار الإداري تعود لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في حين أن (70.7%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (B) عند بُعد التوظيف الإلكتروني قد بلغت (.350)، وأن قيمة (t) عنده هي (10.512) وبمستوى دلالة (.000)، وهذا يشير إلى البعد معنوي، وأن قيمة

(B) عند بُعد تقييم الأداء الإلكتروني قد بلغت (0.691)، وأن قيمة (t) عنده هي (6.669) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير إلى البُعد معنوي، وأن قيمة (B) عند بُعد التعويضات الإلكترونية قد بلغت (0.775)، وأن قيمة (t) قد بلغت (12.661) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير إلى البُعد معنوي، وأن قيمة (B) عند بُعد التطوير والتجريب الإلكتروني قد بلغت (8.9)، وأن قيمة (t) بلغت (13.725) بمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أثر هذا البُعد معنوي. يُستنتج من نتائج التحليل أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تؤثر في الابتكار الإداري إذ تحققت ($F = 110.500$) بمستوى دلالة (0.000^*) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) $\alpha \leq$ وبناءً عليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، نظم التعويضات الإلكتروني) على الابتكار الإداري في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

2 – 1 Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني ونظم التعويضات الإلكتروني) على ابتكار المنتج في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد والذي يظهر نتائجه بالجدول (4 – 14)

جدول (24): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف

الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني ونظم التعويضات الإلكتروني) على ابتكار

المنتج في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية

Durbin – Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.823	.365	.045	.247	.497 ^a	ابتكار المنتج
ANOVA ^a					

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	87.771	11.669	1	11.669	Regression	الابتكار الإداري
		.133	267	35.498	Residual	
			268	47.168	Total	
Coefficients						
Sig	T	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B		
.000	34.566		.093	3.219	Constant	ابتكار المنتج
.000	9.369	.497	.025	.231	التوظيف الإلكتروني	
0.000	2.743	0.189	0.055	0.151	تقييم الأداء الإلكتروني	
0.000	9.669	2.409	0.194	0.067	التعويضات الإلكترونية	
0.000	12.661	3.944	0.288	0.055	التدريب والتطوير الإلكتروني	

يتبين من النتائج الجدول رقم (21) أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف

الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، نظم التعويضات الإلكتروني) على ابتكار المنتج في

البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية حيث أن معامل الارتباط ($R = .497^a$) يشير إلى العلاقة بين

بعد المتغير المستقل والمتغير التابع علاقة إيجابية، كما تشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.247$) إلى أن (24.7%) من الاختلافات الحاصلة في ابتكار المنتج تعود لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في حين أن (74.3%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (B) عند التوظيف الإلكتروني قد بلغت (0.231)، وأن قيمة (t) عنده هي (9.369) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير إلى أن البعد معنوي، وأن قيمة (B) عند بُعد تقييم الأداء الإلكتروني قد بلغت (0.151)، وأن قيمة (t) عنده هي (2.743) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير إلى أن البعد معنوي، وأن قيمة (B) عند بُعد التعويضات الإلكترونية قد بلغت (0.67)، وأن قيمة (t) قد بلغت (9.669) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير إلى أن البعد معنوي، وأن قيمة (B) عند بُعد التطوير والتدريب الإلكتروني قد بلغت (0.055)، وأن قيمة (t) بلغت (12.661) بمستوى دلالة (0.000)، مما يشير أن أثر هذا البعد معنوي. يُستنتج من نتائج التحليل أن أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، نظم التعويضات الإلكتروني) على ابتكار المنتج إذ تحققت ($F = 87.771$) بمستوى دلالة (0.000^*) وهي قيمة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبناءً عليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني ونظم التعويضات الإلكتروني) على ابتكار المنتج في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

3- Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني ونظم التعويضات الإلكتروني) على ابتكار العملية في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد والذي يظهر نتائجه بالجدول (22)

جدول (25): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني ونظم التعويضات الإلكتروني) على ابتكار العملية في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

Durbin – Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
1.823	.362	.056	.259	.509 ^a	ابتكار العملية	
ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	93.364	12.220	1	12.220	Regression	الابتكار الإداري
		.133	267	34.947	Residual	
			268	47.168	Total	
Coefficients						
Sig	T	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
		Beta		Std. Error	B	
.000	16.546		.156	2.577	Constant	ابتكار المنتج
.000	9.663	.509	.037	.358	التوظيف الإلكتروني	
0.000	2.743	0.189	0.055	0.151	تقييم الأداء الإلكتروني	
0.000	3.410	0.194	0.067	0.162	التعويضات الإلكترونية	

0.000	3.111	0.288	0.055	0.276	التدريب والتطوير الإلكتروني	
-------	-------	-------	-------	-------	-----------------------------------	--

يتبين من النتائج الجدول رقم (22) أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، نظم التعويضات الإلكتروني) على ابتكار المنتج في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية حيث أن معامل الارتباط ($R = 0.509^a$) يشير إلى العلاقة بين بعد المتغير المستقل والمتغير التابع علاقة إيجابية، كما تشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.259$) إلى أن (25.9%) من الاختلافات الحاصلة في ابتكار العملية تعود لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في حين أن (74.1%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

من خلال المعاملات فقد أظهر أن قيم (B) عند التوظيف الإلكتروني قد بلغت (0.358)، وأن قيمة (t) عنده هي (9.663) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير إلى أن البعد معنوي، وأن قيمة (B) عند بُعد تقييم الأداء الإلكتروني قد بلغت (0.151)، وأن قيمة (t) عنده هي (2.743) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي، وأن قيمة (B) عند بُعد التعويضات الإلكترونية قد بلغت (0.162)، وأن قيمة (t) قد بلغت (3.410) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي، وأن قيمة (B) عند بُعد التطوير والتدريب الإلكتروني قد بلغت (0.266)، وأن قيمة (t) بلغت (4.255) بمستوى دلالة (0.000)، مما يشير أن أثر هذا البعد معنوي، يُستنتج من نتائج التحليل وجود أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، نظم التعويضات الإلكتروني) على ابتكار المنتج في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية. إذ تحققت ($F = 93.364$) بمستوى دلالة (0.000^*) وهي قيمة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني ونظم التعويضات الإلكتروني) على ابتكار العملية في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج بعد جمع البيانات من البنوك التجارية المملكة العربية السعودية وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة، حيث ساهمت هذه النتائج في الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات، حيث يستعرض هذا الفصل مجموعة النتائج ومناقشة لهذه النتائج والتوصيات.

2.5 نتائج الدراسة

1. تشير النتائج أن مستوى تطبيق أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية جاء مرتفعاً لأبعاد (التدريب والتطوير الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية وتقييم الأداء الإلكتروني)، في حين جاء مستوى تطبيق بعد التوظيف الإلكتروني متوسطاً. يمكن تفسير ذلك أن البنوك التجارية تولي عملية التدريب الأهمية الواضحة لتطوير أداء الموارد البشرية فيها بما يمكنها من استكساب المهارات لأداء المهمات بكل كفاءة وفاعلية وذلك من خلال استخدام الطرق الرقمية لتصميم البرامج التدريبية والمناهج الخاصة والتي تساهم في رفع قدرات الكوادر الموجودة في البنوك التجارية المملكة العربية السعودية وتطويرها من الناحية التدريبية عن طريق المعرفة التامة في الأساس والمعايير المستخدمة في العملية التدريبية، وبدل وجود التعويضات الإلكترونية في المرتبة الثانية على أهمية حصول العاملين على التعويضات التي تحقق لهم الأمان الوظيفي استناداً للتطبيقات الإلكترونية، ويعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أنظمة التعويضات تبسط المهام البيروقراطية المرهقة، وتحسن أداء الموظفين من خلال السماح لهم بالوصول إلى المعلومات والبيانات المتعلقة بتعويضاتهم داخل البنوك التجارية المملكة العربية السعودية، يضاف إلى ذلك أن عملية تقييم الأداء الإلكتروني التي جاءت في المرتبة الثالثة تهدف للكشف عن مواطن القوة عند العاملين لتعزيزها ومواطن الضعف لتلافيها، كما أن السرعة في عملية تقييم الأداء الإلكتروني تسهل من إرسال نماذج تقييم الأداء خلال

ثواني للجهات المسؤولة عن هذه العملية إذ تتصف بشفافية وسرعة والموضوعية، كما وتسمح من تخزين البيانات وتسهيل الرجوع إليها والمقارنة بين الأداء السابق والحالي في البنوك التجارية المملكة العربية السعودية. وجاء التوظيف الإلكتروني في المرتبة الأخيرة مما يدل على أن البنوك التجارية المملكة العربية السعودية تهتم بتوظيف العاملين ذوي الخبرة والشهادات العليا ولكن تعتمد بشكل أكبر على التوظيف التقليدي وذلك من خلال اجراء المقابلات مع الموظفين لتوظيفهم ،

2. دلت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الابتكار مرتفعاً ومرتبة على التوالي الابتكار الإداري، ابتكار العملية وابتكار المنتج. أهمية وجود الابتكار الإداري الذي يعد الأساس في تطوير الخدمات في البنوك التجارية، كما يعتبر أمراً هاماً لتحسين مستوى أداء الموظفين واختبار قدراتهم الفكرية والعقلية للمساهمة في تنمية تلك القدرات ويشير إلى أن البنوك التجارية المملكة العربية السعودية تهتم بإجراء تعديلات على عمليات تقديم الخدمات المصرفية لتتواءم مع التطورات الحديثة وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المالية، والاستجابة للتغيرات التي فرضتها البيئة وأجراء التحسينات الجديدة بسرعة وإتاحة الفرصة للموارد البشرية في البحث عن الجديد في مجالات العمل والتحديث المستمر للأنظمة بما يتفق تلك التغيرات، ويضاف إلى ذلك أن البنوك التجارية تهتم بشكل كبير بالابتكار لتقديم حلول مصرفية تتناسب مع متطلبات العملاء.

3. تبين النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، ونظم التعويضات الإلكترونية) في الابتكار الإداري في البنوك التجارية المملكة العربية السعودية، وتفسير ذلك من خلال أن ممارسة البنوك التجارية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية ساهمت في تعيين الكفاءات البشرية التي ساعدت على تحسين مستوى الابتكار الإداري، حيث ساعد استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من توسع قاعدة التوظيف من خلال القدرة للوصول إلى أكبر عدد من الكفاءات والمواهب البشرية التي تزيد من الميزة تنافسية للبنوك التجارية المملكة العربية السعودية عن توظيف الابتكار الإداري في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

4. دلت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني ونظم التعويضات الإلكتروني) على ابتكار

المنتج في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية. يمكن تفسير ذلك من خلال أن ممارسة البنوك التجارية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية ساهمت في تقديم منتجات وخدمات مميزة وذلك من خلال عمليات الابتكار والابداع، إذ أن ابتكار المنتجات الناجحة يعد محركاً للنمو وبالتالي ترفع من قدرة على تقديم خدمات جديدة إلى السوق بأفكار فريدة يصعب على المنافسين نسخها وتقليدها مما يعطي قيمة إضافية للعملاء.

5. تبين النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني ونظم التعويضات الإلكتروني) على ابتكار العملية في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية. يمكن تفسير ذلك من خلال أن ممارسة البنوك التجارية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها له أثر على ابتكار العملية وذلك من خلال كفاءة وفاعلية العاملين في البنوك لتقديم خدمات مميزة للعملاء، عن طريق إدخال طرق وتقنيات جديدة في عملية الإنتاج بحيث تتمكن من اختصار الوقت والإسراع في هذه العملية ومعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية قصيرة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف الثابتة من الإنتاج والتوجيه الأفضل للعملية الإنتاجية والخدماتية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج في البنوك التجارية المملكة العربية السعودية.

3.5 التوصيات

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، وفي ضوء الاستنتاجات السابقة، فإن الباحثة تقدم مجموعة توصيات يمكن الاستفادة منها من خلال القائمين على البنوك التجارية المملكة العربية السعودية وفيما يلي عرض لهذه التوصيات:

1. استمرار البنوك التجارية المملكة العربية السعودية باستخدام الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية لبناء الكفاءات المتميزة لدى الموظفين، وزيادة التكامل بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والابتكار التنظيمي، بحيث يمكن صياغة استراتيجية تكنولوجية المعلومات بما يتعكس على اكتساب الموظفين المهارات اللازمة التي تمكنها من أداء المهام المطلوبة بشكل ابتكاري.

2. الاستفادة من المعلومات التي وفرتها نظم معلومات الموارد البشرية عن برامج التدريب، وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، وتعزيز الفائدة منها في تحسين قدرات ومعارف الموظفين والمعارف التي سوف تنعكس على قدراتهم الابتكارية.
3. تعظيم الفائدة المتأتية من توفر نظم تقييم الأداء الإلكترونية في البنوك المملكة العربية السعودية، والتي تعكس جوانب الأداء المختلفة من معايير وأدوات تقييم وقرارات استراتيجية، يمكن أن تساهم في تعزيز قدرات العاملين في مختلف المجالات المتعلقة بقدرة الموظفين على أداء الأعمال بشكل ابتكاري، بعيداً عن التعقيد والتداخل والتخلص من الأعمال غير الضرورية.
4. تعزيز مستوى الابتكار التنظيمي لدى البنوك المملكة العربية السعودية؛ من خلال استثمار المعلومات التي توفرها إدارة الموارد البشرية الإلكترونية عن المورد البشري وتطوير المواهب، وتحسين العلاقات بين الموظفين لتحسين قدرتهم على إدراك جوانب العمل المختلفة وفهمها على نحو أفضل، وبما يمكنهم من ابتكار أساليب جديدة لحل مساكن العمل.
5. استثمار المعلومات التي توفرها نظم معلومات الموارد البشرية المتعلقة بالمكافآت والرواتب والأداء وبرامج التطوير والتدريب من أجل تحسين مستوى سرعة اتخاذ القرارات عن طريق تقليل الوقت والجهد المبذول لأداء العمليات وتخفيض وقت انجاز الأعمال من قبل الموظفين.
6. استمرار اهتمام البنوك التجارية المملكة العربية السعودية بتطوير عمليات التعلم المنظم لدى الموظفين بما يمكنهم من أداء المهمات المطلوبة منهم بفاعلية في المنظمات من خلال تشجيع التعلم الذاتي وإشراك الموظفين في ورش عمل وندوات.
7. تبسيط إجراءات العمل بشكل ابتكاري من قبل الموظفين، من خلال توظيف البنوك التجارية لتكامل المعرفة التي سمحت بتحقيقها إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
8. إجراء مزيد من الدراسات التي تربط بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وربطها والأداء الإنتاجية الابتكار الأخضر.

Abstract

The aim of this study was to investigate the impact of electronic human resource management (e-HRM), represented by electronic recruitment, electronic training, electronic performance appraisal, and electronic compensation systems, on organizational innovation, represented by administrative innovation, product innovation, and process innovation, in commercial banks in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted a descriptive-analytical approach, and the study population comprised all employees in commercial banks in the Kingdom of Saudi Arabia. A simple random sampling method was used, with 501 questionnaires distributed, out of which 492 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, representing a percentage of 96.3%. Data analysis was conducted using various statistical methods, including multiple regression analysis and simple regression analysis, using SPSS software.

The study found a statistically significant impact of e-HRM dimensions, including electronic recruitment, electronic training, electronic performance appraisal, and electronic compensation systems, on administrative innovation, product innovation, and process innovation in commercial banks in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study recommended simplifying work procedures innovatively by employees, through the utilization of commercial banks to integrate the knowledge facilitated by e-HRM. Additionally, it suggested conducting further studies linking e-HRM with productivity performance and green innovation.

Keywords: Electronic Human Resource Management, Organizational Innovation, Commercial Banks.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو حسين الحارث، وكتوعة، غيث (2018) اثر نظم ادارة الموارد البشرية الالكترونية على جودة العمليات في البنوك التجارية الاردنية. بحث مقدم في مؤتمر العلمي الدولي الثالث للأعمال في الاردن، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان.
2. إطميزي، جميل (2014). دور التدريب الالكتروني في تنمية الموارد البشرية العربية. بحث مقدم في المؤتمر العربي الدولي لتكنولوجيا المعلومات في سلطنة عُمان، جامعة نزوى عمان.
3. الأغا، محمد نايف حمدي، (2023)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركة أوريدو في قطاع غزة، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مج29، ع2.
4. بني حمدان، خالد والعيثاوي، أحلام (2019). ادارة الموارد البشرية الحديثة، عمان المكتبة الوطنية.
5. جعفر، يونس، وعبد القادر، حسين (2020). استراتيجية الاختيار والتعيين وعلاقتها بتنمية أداء الموظفين العمومية. مجلة جامعة فلسطين للابحاث والدراسات 10 (1) 28-44
6. الحباري، محمد أمين أحمد، (2023)، أثر القيادة الرقمية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط من وجهة نظر المعلمين، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث والتطوير الموارد البشرية-رماح، ع81.
7. خريسات، زينب حمدي، (2022)، أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الابتكار التنظيمي "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

8. خشمان، أيسر (2014) أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية على أداء الاعمال في قطاع الاتصالات الأردنية من وجهة نظر الموظفين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الاسلامية العالمية عمان الاردن
9. الخطيب محمد (2018) دور الادارة الالكترونية في تحقيق الابداع الاداري. رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
10. دايني، رشاد (2010). اثر الادارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
11. ديسر، ج (2019) إدارة الموارد البشرية المترجم محمد عبد المتعال، مترجم). الرياض دار المريخ للنشر. (لا ت).
12. الروبي، انتصار فرحان، (2020)، أثر التغيير التنظيمي على الابتكار الاستراتيجي في المستشفيات الأردنية الخاصة، (رسالة ماجستير)، جامعة الاسراء الخاصة، كلية الأعمال، الأردن.
13. الزهراني سلطنة (2020) أثر تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية في تحقيق التميز المؤسسي. رسال ماجستير غير منشورة جامعة جدة جدة، المملكة العربية السعودية.
14. صالح صلاح الدين (2018) إتجاهات المتدربين نحو التدريب الالكتروني. مجلة الدنانير، 1، (13)، 344-374.
15. الصالحي، لينا عمران، (2021)، أثر الرقابة على الفاعلية التنظيمية" دراسة ميدانية في للصناعات الجلدية العراقية، المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والانسانية والآداب واللغات، جامعة البصرة ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، مج2، ع4.
16. عبد العزيز، أسامة محمد. (2016) أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في منظمات الأعمال المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (46)، 497 - 521
17. العدوان، يوسف عودة بركات، (2022)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البرية، رماح، ع74.

18. علاوي، عبد الفتاح، والهمامي ناصر (2018). دور الادارة الالكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية م مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، (6) 19-37.
19. العلوان، جعفر (2015) العوامل المؤثرة على أنظمة الموارد البشرية الالكترونية. المجلة العربية للإدارة، 35(1)، 163-180.
20. القضاة، فادي حامد والشوابكة زياد على، والنسور بلال هاشم (2020). أثر خصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار : دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والادارية ، 6(11)، 183-213
21. الكعبي، حميد أحمد (2016) دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، 6(1) 121-138
22. غرو، شفاء (2016). اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين المنظمات. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، الجمهورية السورية.
23. محمد حازم كمال الدين، وأحمد عبد الرحمن علي وسيد عصمت محمد، والسيد عادل حسنى (2017). علاقة الدعم التنظيمي بالإبداع والابتكار الإداري بالانحد المصري لكرة السلة. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، 45(3)، 47-70 (http://www.joif.org) الموقع الالكتروني للاتحاد الأردني لشركات التأمين
24. المدادحه، دانيا أكرم، (2016)، أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ع10، الجزائر.
25. مصطفى، مرشد (2017) تطوير نظام بوابة السودان للتوظيف الالكتروني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين السودان.
26. النصيري، على سالم سليم، (2023)، أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على مستوى الابتكار في قطاع الاتصالات في سلطنة المملكة العربية السعودية ، (رسالة ماجستير)، جامعة المملكة العربية السعودية العربية، كلية الأعمال، الأردن.

27. النملان، عبد الرحمن (2017) أثر ادارة الموارد البشرية الالكترونية في الاداء المؤسسي من خلال

التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة دولة قطر. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل

البيت المفرق الأردن.

28. هلال، طارق عثمان وأرياب سهى أحمد (2020) أثر الابتكار التنظيمي في إدارة الأزمات: دراسة

ميدانية على العاملين بالشركة السودانية المصرية للصناعات الكهربائية سوداتراف مجلة

الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، (3) 28 ، - 158

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Adamala, S., & Cidrin, L (2011). Key Success Factors in Business Intelligence. An analysis of companies primarily in Poland and primarily from vendor perspective. 172.
2. Ahmad, M., Allen, M., Iqbal, N., & Raziq, M. (2017). Does E-HRM improve Labour productivity. Emerald Group publishing limited, 40(2). 281-297.
3. Ali, A. A., Mahmood, A., Ikram, A., & Ahmad, A (2020). Configuring the drivers and carriers of process innovation in manufacturing organizations. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6(4), 1-22.
<https://doi.org/10.3390/joitmc6040154>
4. Bellou, V., & Panos, S. (2016). Maximizing e-HRM out comes. Emerald Group publishing limited, 54(5), 1088-1109.
5. Bondarouk, T., Harms, R., & Lepak, D. (2017). Does e-HRM lead to better HRM service. The International Journal of Human Resource Management, 28 (9), 1332-1362.
6. Cámpiz Mercado. L. C. (2010). Influence of Critical Success Factors of Knowledge Management on the Innovation Performance of Colombian Organizations 1. Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology, 1 - 10 .

7. Chang, W. J., Hu, D. C., & Keliw, P. (2021). Organizational culture, organizational citizenship behavior, knowledge sharing and innovation: a study of indigenous people production organizations. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2274-2292.<https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0482>
8. Eryadi, R. A., & Hidayanto, A. N. (2020). Critical success factors for business intelligence implementation in an enterprise resource planning system environment using dematel: A case study at a cement manufacture company in Indonesia. *Journal of Information Technology Management*, 12(1), 67-85.<https://doi.org/10.22059/JITM.2020.296055.2460>
9. Gaha, K., Laberge, M., poba-nzaou, P. & Uwizeyemunugu, S. (2020). Taxonomy of business value underlying motivations for e-HRM adoption. Emerald publishing limited, 1463-7154.
10. Hanadi (Advisor) 2016, The Impact of Electronic Human Resource Management: E-HRM Application on Organizational Performance: An Applied Study in Royal Jordanian Al-Hmouze, Lubna Hussien Salameh, Hanadi (Advisor) ALMANDUMAH, (Master's thesis), College of Business Administration, Middle East University.
11. Li, Y., Song, Y., Wang, J., & Li, C. (2019). Intellectual capital, knowledge sharing, and innovation performance: Evidence from the Chinese Construction Industry. *Sustainability (Switzerland)*, 11(9). <https://doi.org/10.3390/su11092713>
12. moderated mediation path. *Management Decision*, 54 (5), 1088- 1109.
13. Morawczynski, O. (2008). Surviving in the 'dual system': How M-PESA is fostering urban-to-rural remittances in a Kenyan Slum. *PROCEEDINGS OF IFIP WG 9.4-University of Pretoria Joint Workshop*, 110-147.

14. Nawafieh, Ahmed Hussein (2020). The impact of green human resource management (GHRM) practices on the competitive advantage of the Jordanian educational institutions. *Journal of Social (COES&RJ-JSS)*, 9(4), 1479-1493.
15. Nieves, J. (2016). Outcomes of Management Innovation: An Empirical Analysis in the Services Industry. *European Management Review*, 13(2), 125-136.
<https://doi.org/10.1111/emre.12071>
16. Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., & Alkhuraiji, A. (2016). How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5222-5227.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.116>
17. Panos, S., & Bellou, V. (2016). Maximizing e-HRM outcomes: a
18. Parry, E. & Strohmeier, S. (2014). HRM in the digital age-digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 36 (4), 03- 20.
19. Peng, J., Zhang, G., Fu, Z., & Tan, Y. (2014). An empirical investigation on organizational innovation and individual creativity. *Information Systems and E-Business Management*, 12(3), <https://doi.org/10.1007/s10257-013-0227-y> 465-489.
20. Pertiwi, I. F., Puspita, R. E., & Saifudin, S. (2011). Economics and Business. *Journal of Economics and Business*, 16(110), 853-862.
21. Qamari, I. N., Dewayani, J., & Ferdinand, A. T. (2019). Strategic human resources roles and knowledge sharing: How do enhancing organizational innovation? *Quality - Access to Success*, 20(168), 86- 92.
22. Salimi, G., & Abd Sharifi, F. (2015). The mediating role of organizational learning in the relationship between HRM practices and organizational innovation. *Journal of Training & Development of Human Resources*, 4(2), 75-99.

23. Tursunbayeva, A., Di lauro, S., & Pagliari, C. (2018). People analytics a scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management*, 43, 224-247.
24. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52 (3) 457-471.
25. Wirtky, T., Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2016). On the untapped value of e-HRM. *Communications of the Association for Information Systems*. 38(2), 20-83.
26. Yang, M., Sulaiman, R., Yin, Y., Mallamaci, V., & Alrabaiah, H. (2022). The effect of business intelligence, organizational learning and innovation on the financial performance of innovative companies located in Science Park. *Information Processing and Management*, 59(2), 102852. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2021.102852>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية على الابتكار التنظيمي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ توجيبي فما دون ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ دبلوم عالي
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة
- 5- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ مدير تنفيذي ☐ رئيس قسم ☐ موظف ☐ غير ذلك

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: أبعاد المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية،

ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
التوظيف الإلكتروني						
1	يحدد البنك معايير التقدم للوظيفة من خلال إعلان على المواقع الإلكترونية					
2	يساهم الاستقطاب الإلكتروني في جذب الأفراد المؤهلين الذين يتعذر الوصول إليهم بالطرق التقليدية					
3	يتم فرز الطلبات المتقدمة باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.					
4	يقوم البنك بترشيح الطلبات المطابقة للمواصفات والشروط باستخدام أنظمة تعمل بطرق الكترونية					
5	تعتمد عملية التوظيف في البنك على الاختبارات الإلكترونية قبل المقابلة الشخصية عند التعيين بهدف التوقيع على العقد وإجراء الفحص الطبي.					
6	تحتفظ إدارة البنك بطلبات المتقدمين للوظيفة المطابقة للمواصفات في قاعدة البيانات للرجوع لها عند الحاجة					

الرقم	البعد	أو وافق بشدة	أو وافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
7	يقوم البنك بمقابلة المرشحين للوظيفة بطرق إلكتروني					
8	تبلغ إدارة البنك المقبولين للوظائف بقرار تعيينهم عبر البريد الإلكتروني					
9	يوجد لدى البنك صفحة على موقع اللينكد إن لاستقطاب الموظفين ذوي الكفاءة					
تقييم الأداء الإلكتروني						
1	تستعمل أنظمة إلكترونية لمتابعة حضور وانصراف الموظفين.					
2	يتم تخزين نتائج تقييم أداء الموظفين في قاعدة بيانات إلكترونية للرجوع إليها عند اتخاذ القرارات المناسبة حول ترقيةهم					
3	يساعد تقييم الأداء الإلكتروني في البنك على معرفة مستويات الأداء للعاملين وتحديد احتياجاتهم التدريبية					
4	يقوم البنك بتطوير نماذج تقييم أداء إلكترونية بشكل دوري وبما يتناسب مع مهام العمل والوصف الوظيفي.					
5	يقوم البنك بوضع معايير موضوعية لإجراءات تقييم الموظفين إلكترونياً					

الرقم	البعد	أو أفق بشدة	أو أفق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
التعويضات الإلكترونية						
1	يتوفر لدى البنك نظام إلكتروني لسلم رواتب العاملين فيه					
2	يساهم نظام التعويضات الإلكترونية المستخدم في البنك في تقييم الأداء لتحديد نوع المكافأة التي يستحقها الموظف					
3	يوفر نظام الموارد البشرية الإلكترونية في البنك معلومات التي يحتاجها العاملين مثل ضمان اجتماعي أو تقاعد أو كشف الضريبة					
4	يستطيع الموظف من خلال نظام التعويضات الإلكترونية المستخدم معرفة أجره مقابل ساعات العمل الإضافية، إذ توجد معايير واضحة					
5	تتيح أنظمة البنك الإلكترونية للموظفين الاطلاع على المعلومات المتعلقة بالتعويضات والمكافآت					
التدريب والتطوير الإلكتروني						
1	يوفر البنك البنية التحتية اللازمة لتدريب الموظفين					
2	يوجد داخل البنك المقومات المادية والداخلية التي تعزز من نجاح العملية					

					التدريبية الإلكترونية مثل أنظمة محاكاة إلكترونية تشابه بيئة العمل الحقيقية	
					يتعاقد البنك مع مراكز التدريب العالمية لإخضاع العاملين لبرامج تدريب عن بعد لكي يتمكن الموظف من تطوير معارفه وتحسين مهاراته	3
					يوفر البنك ميزانية للتدريب الإلكتروني، لتوفير حقيبة إلكترونية كاملة العناصر للموظفين	4
					يتم تقديم برامج التدريب من وجه نظر المتدربين من خلال توزيع استبانة الكترونية عند نهاية البرنامج التدريبي لدى البنك صفحة على موقع LinkedIn	5

👉 المحور الثاني: الابتكار التنظيمي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أو وافق بشدة	أو وافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الابتكار الإداري						
1	تحرص إدارة البنك على تجديد أساليب العمل بشكل مستمر ودوري باستخدام تكنولوجيا المعلومات					
2	تشجع إدارة البنك على مفهوم العمل الجماعي عند إسناد المهام للموظفين باستمرار					
3	تشاركنا إدارة البنك كموظفين في صياغة رؤية البنك					
4	تفوض إدارة البنك الصلاحيات اللازمة لنا كموظفين لنتمكن من أداء المهام وحل المشكلات المفاجئة بطرق مبتكرة					
5	تساعد إدارة البنك بوضع إجراءات ابتكارية لتفعيل الاتصالات المتعلقة بتبادل المعرفة بين الموظفين					
ابتكار المنتج						
1	تعمل إدارة البنك على حوسبة الخدمات المصرفية بشكل جذري لتقديم خدمات مبتكرة للعملاء					

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
2	تحرص إدارة البنك على تقديم خدمات مصرفية تختلف عن الخدمات الحالية					
3	يعرف العملاء البنك بشكل جيد فيما يتعلق بالخدمات المصرفية المبتكرة التي يقدمها البنك مقارنة بمنافسيه					
4	تساهم الخدمات المصرفية المبتكرة في البنك بتحسين إجمالي الأرباح المحققة					
5	يتميز البنك بالخدمات التي يقدمها مقارنة بالبنوك الأخرى					
ابتكار العملية						
1	تقوم إدارة البنك بتعديل وتحسين خدماته المصرفية الجديدة بشكل تدريجي وفقاً للتغيرات البيئية الخارجية.					
2	لدى البنك الريادة في ادخال عمليات جديدة لتقديم الخدمات المصرفية بهدف تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى					
3	تقوم إدارة البنك بإجراءات بسيطة أو تعديلات تدريجية على عمليات تقديم الخدمات المصرفية					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة
4	تستجيب إدارة البنك بسرعة للتحسينات الجديدة التي ادخلتها البنوك المنافسة				
5	تجري إدارة البنك مراجعة دورية للعمليات من أجل معالجة النقص وكذلك اجراء مقارنة مرجعية				

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Specialization in Business Administration

**The Impact of Electronic Human Resource
Management on Organizational Innovation: An
Applied Study on Commercial Banks**

Preparation:

Mohammed Abdullah Baqazi: Leader - 232002151

Abdullah Ibrahim Al-Aseeri - 232000870

Reem Saeed Baqazi - 232001706

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024