

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative
and Economic Science



Alassaf Zahraa Abdulghani mustafaa & Alsabawy Ahmed Younis. Talent Management Processes and their impact on enhancing individual-level benefits of information technology applications: The mediating role Talent of the organization's e-readiness: A survey study in a sample of hotels in the Kurdistan Region/Iraq. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2024) 14 (4):1-20.

Talent Management Processes and their impact on enhancing individual-level benefits of information technology applications: The mediating role Talent of the organization's e-readiness: A survey study in a sample of hotels in the Kurdistan Region/Iraq

Zahraa Abdulghani mustafaa Alassaf¹, Ahmed Younis Alsabawy²

⁽¹⁾ University of Mosul-college of tourism sciences, Mosul, Iraq

⁽²⁾ University of Mosul-college of Business Administration and Economics, Mosul, Iraq

zahraa.abdulghani@uomosul.edu.iq¹
Ahmed.yonis @uomosul.edu.iq²

Abstract: The current study aimed to build and test a model to demonstrate the impact of talent management processes on the individual-level benefits of information technology applications through the organization's electronic readiness. The process of building the model and selecting the dimensions of the study variables was based on the literature that dealt with these variables, as talent management processes were represented by: (attracting talents, developing talents, retaining talents), while the benefits of information technology applications at the individual level were represented by five types of benefits (personal benefits from using information technology applications, personal achievement, perceived benefit, personal creativity, satisfaction with using information technology applications), while the organization's electronic readiness was represented by four dimensions (electronic readiness for management, electronic readiness for the individual, electronic readiness for the process, electronic readiness for technology). Data were collected using a questionnaire prepared for this purpose based on previous measures, and the study sample was represented by (313) respondents working on information technology applications in 25 hotels in the Kurdistan Region / Iraq. The test results showed that there is a significant impact of talent management processes in enhancing the individual-level benefits from IT applications through the mediating role of the electronic readiness of the hotels studied, i.e. the electronic readiness of the organization is what contributes to explaining the impact of talent management processes in achieving the individual benefits from IT applications. The study recommended working on achieving personal benefits from using information technology applications, as it is considered an important and vital matter for talented individuals in hotels, achieving these personal benefits by introducing information and communications technology in all fields of tourism work, and this is done by benefiting from talent management in this field.

Keywords: Talent management, individual-level benefits from IT applications, electronic readiness of the organization.

عمليات إدارة المواهب وانعكاسها على تعزيز المنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات: الدور الوسيط للجاهزية الإلكترونية للمنظمة: دراسة مسحية في عينة من الفنادق في إقليم كردستان/ العراق

البحث مستقل من أطروحة دكتوراة للباحث الأول

م.م. زهراء عبد الغني مصطفى^١، أ.م.د. احمد يونس السبعوي^٢

(^١) جامعة الموصل-كلية العلوم السياحية، الموصل، العراق

(^٢) جامعة الموصل-كلية الادارة والاقتصاد، الموصل، العراق

المستخلص: هدفت الدراسة الحالية لبناء واختبار نموذج لبيان تأثير عمليات إدارة المواهب في المنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات بوساطة الجاهزية الإلكترونية للمنظمة. واستندت عملية بناء النموذج واختيار أبعاد متغيرات الدراسة إلى الأدبيات التي عالجت هذه المتغيرات، إذ تمثلت عمليات إدارة المواهب بـ: (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، أما المنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات فلقد تم تمثيلها بخمسة أنواع من المنافع (المنافع الشخصية من استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، الإنجاز الشخصي، المنفعة المدركة، الإبداع الشخصي، الرضا عن استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات)، في حين أن الجاهزية الإلكترونية للمنظمة تم تمثيلها بأربعة أبعاد (الجاهزية الإلكترونية للإدارة، الجاهزية الإلكترونية للفرد، الجاهزية الإلكترونية للعملية، الجاهزية الإلكترونية للتكنولوجيا). تم جمع البيانات بالاستبانة التي أعدت لهذا الغرض بالاستناد إلى مقاييس سابقة وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة بـ (٣١٣) مستجيب من العاملين على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في ٢٥ فندقاً في إقليم كردستان/العراق. أظهرت نتائج الاختبار أن هناك تأثيراً معنوياً لعمليات إدارة المواهب في تعزيز المنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات عبر الدور الوسيط للجاهزية الإلكترونية للفنادق المبحوثة، أي أن الجاهزية الإلكترونية للمنظمة هي التي تسهم في تفسير تأثير عمليات إدارة المواهب في تحقيق الفرد للمنافع من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وواصت الدراسة على العمل على تحقيق المنافع الشخصية من استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات حيث تعتبره أمر مهم وحيوي للأفراد الموهوبين في الفنادق، وتحقيق هذه المنافع الشخصية بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع ميادين العمل السياحي، ويكون ذلك بالإفادة من إدارة المواهب في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، المنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، الجاهزية الإلكترونية للمنظمة.

Corresponding Author: E-mail: zahraa.abdulghani@uomosul.edu

المقدمة

أولاً: الخلفية النظرية للدراسة

إن قضية تحقيق المنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لا زالت قائمة وتعاني منها الكثير من المنظمات وتتسبب في خسائر للمنظمات بسبب عدم قدرتها على توظيفها على نحوٍ أمثل، وكذلك الحال بالنسبة للفرد الذي لا يشعر بأن هذه التطبيقات لا تحقق له منافع سواء كانت وظيفية أو شخصية أو تؤدي إلى شعوره بالإنجاز الشخصي، قد تجعل الفرد يفكر في مقاومة استعمال هذه التطبيقات أو توظيفها في العمل بالحد الأدنى. وفي سياق التطورات التكنولوجية الحديثة ولاسيما في مجال تكنولوجيا المعلومات، يمكن القول أن إدارة المواهب البشرية أصبحت من أكثر المواضيع أهمية وحيوية في المنظمات في ظل التطورات التكنولوجية في البيئة وازدياد حدة المنافسة؛ بسبب إسهامها في توفير برامج التدريب المناسبة وتحقيق التكامل وتطوير مهارات وأداء العاملين في المنظمات (خليل وحسن، ٢٠١٩، ١١) وفقاً لذلك، فإن الدراسة الحالية افترضت بأن إدارة المواهب من الممكن أن تكون مدخلاً للمستفيدين من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المنافع من هذه التطبيقات سواء كانت منفعة شخصية أو منافع تتعلق بأداء الوظيفة أو شعور بالإنجاز الشخصي أو الرضا عن هذه التطبيقات. أي أن عمليات إدارة المواهب ستؤدي إلى تعزيز قدرات الأفراد لتحقيق المنافع من هذه التطبيقات وبما يعكس إيجاباً على إمكانية المنظمة في الاحتفاظ بهؤلاء المستفيدين، وتحقيق أهدافهم من العمل وتطوير ذاتهم. إن الخوض في المزيد من التفاصيل والقراءات المستفيضة في مجال العلاقة بين عمليات إدارة المواهب والمنافع على المستوى الفردي من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات من قبل الباحثان أشد مسألة مهمة وهي أنه إلى جانب التطورات الإلكترونية المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات، فلقد أصبح توافر الجاهزية الإلكترونية في المنظمات شرط أساس للنمو والتطور والتميز والتفوق، إذ يتطلب هذا التطور والتقدم جاهزية عالية في البنية التحتية التكنولوجية، والموارد البشرية المؤهلة، والإمكانيات المالية والمادية، وقبل كل شيء، الإرادة والدعم الحقيقي من الإدارة العليا في هذه المنظمات

من أجل استيعاب الإبداع والابتكارات التكنولوجية الجديدة (Alabbadi & Masaeed, 2020, 261)، يمكن القول أن توافر الجاهزية الإلكترونية من حيث الجاهزية التكنولوجية والجاهزية الإلكترونية للفرد والإدارة وجاهزية العملية تمثل مرتكزات أساسية لتحقيق المنافع من استعمال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات للفرد، أي أنه يمكن القول بدون توافر أبعاد الجاهزية الإلكترونية لا يمكن تحقيق منافع الفرد من التطبيقات على نحو أمثل، وهذا ما افترضته الدراسة الحالية وأرادت اختباره في الإطار الميداني.

ثانياً: مشكلة الدراسة

إن تحقيق المنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تعد قضية ومشكلة حرجية قد تواجه المنظمات، فالفرد سوف يشعر بعدم الاهتمام به من قبل المنظمة وهذا ما سينعكس سلباً على أدائه واستثمار طاقاته على نحو أمثل (Odusanya et al., 2015, 4). ولحل هذه المشكلة، فلقد أشارت الأدبيات إلى توجه المنظمات إلى مدخل إدارة المواهب، الذي يُعد أداة مهمة في تحقيق الفرد للمنافع من العمل، فضلاً عن أن المنظمات من الممكن أن تحتفظ بهذا المورد البشري الموهوب لتحقيق المزايا التنافسية والوصول إلى أداء أفضل. أما ميدانياً وللتحري عن المشكلة فلقد أجرى الباحثان دراسة استطلاعية على (٣) فنادق في مدينة أربيل ودهوك، وتم من خلالها مقابلة مجموعة من الأفراد الإداريين والأفراد العاملين على التطبيقات الإلكترونية في الفندق، وكان عدد الأفراد الذين تم مقابلتهم هم (١٢) فرداً. ولقد تم توجيه بعض الأسئلة ذات النهايات المفتوحة تتعلق بمتغيرات البحث والمتمثلة بعمليات إدارة المواهب والمنافع المتحققة للفرد من توظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل السياحي والجاهزية الإلكترونية للفندق، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية أشر الباحثان أن هناك مؤشرات عامة يمكن من خلالها تأشير وجود مشكلات تتعلق بمتغيرات الدراسة منها. إن هناك اهتمام واضح من قبل إدارات الفنادق بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها واستخدامها في العمل السياحي، ولكن ما تم تأثيره على هذا الاستخدام هو الاهتمام بتحقيق المنافع المتعلقة بتطوير وتحسين أداء الفندق (المستوى التنظيمي)، أما بالنسبة للأفراد العاملين على هذه التطبيقات فالاهتمام محصور بتحسين أداء وظائفهم وزيادة كفاءة وفعالية أدائهم للوظيفة المناطة بهم باعتماد هذه التطبيقات. تثبت المؤشرات أعلاه وجود مشكلة في تحقيق الأفراد العاملين للمنافع المستحصلة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات. وفقاً لذلك، ولبناء مشكلة الدراسة على نحو علمي يتسق مع متغيراتها والعلاقات المفترضة فيما بينها، فلقد تجسدت مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

١. هل هناك تأثير معنوي مباشر لعمليات إدارة المواهب في المنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر الأفراد المبحوثين العاملين في بعض فنادق إقليم كردستان/ العراق؟
٢. هل هناك تأثير معنوي مباشر لعمليات إدارة المواهب في الجاهزية الإلكترونية للفنادق من وجهة نظر الأفراد المبحوثين العاملين في بعض فنادق إقليم كردستان/ العراق؟
٣. هل هناك تأثير معنوي مباشر للجاهزية الإلكترونية للفنادق في المنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر الأفراد المبحوثين العاملين في بعض فنادق إقليم كردستان/ العراق؟
٤. هل هناك تأثير معنوي مباشر لعمليات إدارة المواهب في المنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات بوساطة الجاهزية الإلكترونية للفنادق من وجهة نظر الأفراد المبحوثين العاملين في بعض فنادق إقليم كردستان/ العراق؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها، فضلاً عن أهمية الميدان الذي تمت فيه، ومن هذا المنطلق تقسم أهمية الدراسة إلى محورين، هما:

١- **الأهمية النظرية للدراسة:** إن الأهمية النظرية للدراسة الحالية من الممكن أن تتمثل في الإضافة المعرفية التي ستقدمها وذلك بالربط بين فرعين من فروع المعرفة في إدارة الأعمال والمتمثلة بالموارد البشرية (عمليات إدارة المواهب والمنافع على مستوى الفرد) وتكنولوجيا المعلومات (الجاهزية الإلكترونية)، إذ إن بناء نموذج يربط بين هذه المتغيرات يستند على افتراضات منطقية مستندة على أدبيات من الممكن أن تسهم ببيان طبيعة العلاقة بين هذين الفرعين من المعرفة، ويفتح المجال لتحقيق بحوث أوسع بين هذه الفروع المعرفية، وإن الإسهام المعرفي الآخر الذي يعطي أهمية للدراسة الحالية هو اعتماد الجاهزية الإلكترونية بوصفها متغير وسيط بين إدارة المواهب والمنافع على مستوى الفرد من استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات.

٢- **الأهمية الميدانية للدراسة:** إن امتلاك المنظمات السياحية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاستثمار فيها أصبح من المعايير الأساسية التي يقاس بها تطور المنظمات وقدرتها على سد الفجوة الرقمية، فضلاً عن دورها الرئيس في بناء وتطوير وتحسين أداء المنظمات السياحية. وفقاً لذلك، فإن الأهمية الميدانية للدراسة تتمثل في دراسة تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في هذا الميدان (الجاهزية الإلكترونية والمنافع على مستوى الفرد من استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات)، وهذا من الممكن أن يسهم في بيان واقع هذين المتغيرين الأساسيين في الفنادق المبحوثة التي تُعد من الأركان المهمة للقطاع السياحي. وفي هذا السياق فإن الأهمية الميدانية للدراسة، تتمثل في بيان دور إدارة المواهب في الفنادق المبحوثة في تحقيق المنافع للأفراد العاملين من استخدام التطبيقات، ومن ثم فإن النتائج التي ستتوصل لها الدراسة من الممكن أن تستفيد منها الإدارة في المنظمات العاملة في القطاع السياحي (الفنادق) من أجل صنع القرارات المناسبة فيما يخص الاحتفاظ بالموهوبين وتطويرهم والمنافع الفردية التي سيحققونها من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، لاسيما وإنها تكون بناءً على آراء الأفراد الذين يستخدمون تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الفنادق المبحوثة في إقليم كردستان/ العراق.

رابعاً: أهداف الدراسة

إن الهدف الأساس للدراسة يتمثل في بناء واختبار نموذج لتأثير عمليات إدارة المواهب في المنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، بوساطة الجاهزية الإلكترونية للمنظمة. إن عملية بناء النموذج سوف تستند على الأدبيات التي تناولت المتغيرات الثلاثة، ومن ثم سيتم بناء العلاقات بين هذه المتغيرات الثلاثة في إطار الافتراضات الموضوعية التي تقوم عليها الدراسة. أما فيما يتعلق باختبار النموذج فسيكون عبر مجموعة البيانات التي سيتم جمعها من عينة الدراسة لاختبار العلاقات التي تم افتراضها في النموذج استناداً على الخطوة السابقة والمتعلقة بالبناء. إن المسوغ الأساس لوضع مثل هذا الهدف هو الخروج بنموذج متكامل يضم المتغيرات الثلاثة للدراسة موضعاً فيه العلاقات بين هذه المتغيرات ونتائج اختبارها.

المبحث الاول

اولاً: الإطار النظري للدراسة وانموذجها

سيتم عرض الإطار النظري في سياق بناء نموذج الدراسة وفرضياته، وبيان العلاقة متغيرات الدراسة واسناد هذه العلاقة ودعمها من خلال الاطر النظرية التي تناولت هذه المتغيرات.

١. عمليات ادارة المواهب والمنافع على مستوى الفرد

لقد مر ما يقرب عقدين من الزمن على ظهور موضوع إدارة المواهب لأول مرة تقديراً لأهمية المواهب الثمينة للمنظمة، ومنذ ذلك الحين اكتسبت إدارة المواهب اهتماماً سائداً أولاً من الممارسين ثم من الأكاديميين، وأصبح موضوع نقاش كبير في الأدبيات. تم استخدام مصطلح إدارة المواهب لأول مرة من قبل جمعية الإدارة الأمريكية في عام ١٩٥٧ في كتاب: "اختيار عاملي الإدارة" من قبل المؤلفين Dooher & Marting، بدءاً من فرضية أنه لا يمكن عدّ الأفراد مجرد رأس مال بشري أو أصول للمنظمة، وأشار (Casse, 1994) إلى أن إدارة المواهب تعطي ميزة تنافسية للمنظمات التي تعي كيفية التعرف على القيمة الفائضة التي تجلبها أصولها الأكثر قيمة وهي الموارد البشرية. وفي سياق تطور إدارة المواهب، تمت صياغة مصطلح الحرب من أجل المواهب من قبل مستشاري شركة McKinsey (إحدى أكبر شركات الاستشارات الإدارية في أمريكا وأكثرها شهرة) عام (١٩٩٧)، الذين طوروه في كتاب: "الحرب من أجل المواهب" عام (١٩٩٨) (Mironescu, 2023, 717). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أبحاث شركة McKinsey هي أن المنظمات تتنافس مع المنظمات الأخرى من أجل الاحتفاظ بعاملها الموهوبين وأن أهم رأس مال لديها هو الموهبة، ومن النتائج الأخرى التي توصلوا إليها أن الأداء المالي للمنظمات التي تنفذ إدارة المواهب على نحو فاعل أفضل من المنظمات الأخرى، وإن إدارة المواهب ليست فقط عملية تحديد واستقطاب واختيار وتطوير الأفراد ذوي الإمكانيات العالية، ولكنها أيضاً عملية التنبؤ التي من خلالها تقوم المنظمات بتطوير مجموعة من المواهب لضمان تدفق العاملين ووضعهم في المكان المناسب وفقاً لاحتياجاتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم (Mironescu, 2023, 719). وذهب (Spivey, 2023, 3) إلى وصفها بأنها منهجية فاعلة تهدف إلى استقطاب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالعاملين المجهدين والملتزمين. وبالنسبة لأهمية إدارة المواهب في المنظمات تكمن بقدرتها على تأثيرها في الكثير من الأبعاد التنظيمية ومنها استدامة وتطوير رأس المال البشري. ويمكن استخدام الاستدامة بوصفها وسيلة ضغط للمنظمات في محاولة لكسب الحرب من أجل المواهب التي تؤثر في سوق العمل. وفي واقع الأمر، تتباعد توقعات العاملين الآن عن مجرد التعويض المالي، وهو لم يعد العامل الأكثر تأثيراً في سوق المواهب اليوم، إذ تنجذب المواهب بشدة إلى المنظمات التي لديها موقف قوي بشأن الاستدامة لأسباب مثل القيم، والفخر بالمنظمة التي يعملون بها، والشعور بالرعاية.

أما المنفعة الفردية في إطار استخدام تكنولوجيا المعلومات، فينظر إليها على أنها سلسلة من الأنشطة يقوم بها الفرد التي تهدف إلى تحديد القيمة أو المساهمة التي يقدمها استثمار معين في تكنولوجيا المعلومات. (Töhönen et al., 2020,3) أن المنفعة الفردية تظهر عندما تمكن تكنولوجيا المعلومات "الأفراد من القيام بالأمور على نحو مختلف"، ويتوافق هذا مع فكرة "التغيير التكنولوجي" التي تنص على أن المنفعة تتحقق من الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات عندما تتم إدارة الاستثمار بوصفه جزء من مشروع أو برنامج للتغيير التنظيمي، وتتحقق المنفعة عندما يكون التركيز على تقديم المنافع لأصحاب المصلحة بدلاً من مجرد تقديم حل لتكنولوجيا المعلومات (Peppard et al., 2007,4). وفي إطار التعريف الإجرائي، تعرف المنافع على مستوى الفرد بأنها النتائج الإيجابية التي يدركها الفرد نتيجة لتبني تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في عمله، التي تسهم في تزويده بمدى واسع من الإيجابيات سواء على المستوى الشخصي أم المعرفي أم أداء العمل بكفاءة وفاعلية أو فرص التوظيف المستقبلية.

يُنظر إلى الأفراد العاملين في المنظمة على أنهم أهم موارد المنظمة التي تمكنها من تحقيق أهدافها، إذ أصبح من أهم أولويات إدارة الموارد البشرية تحديد وجذب مجموعة موهوبة من المورد البشري المختص في نشاط المنظمة التي يمكن أن تكون مساندة للمنظمة وذات إسهام واضح في تقدمها. وفي بيئة اليوم شديدة التنافسية، لا يمكن تجاهل الدور الأساس للمورد البشري المرتبط بالمنظمة؛ لأن مستقبل المنظمة يعتمد على إبداع هذا المورد وعلى مواهبه. وفقاً لذلك، فإن السيناريو التنافسي الحالي، يتمثل في استحواذ فكرة الحاجة إلى إدارة المواهب على انتباه المديرين الذين ينتمون إلى صناعات مختلفة؛ لأنهم يريدون جعل المنظمات مربحة وتنافسية في الصناعات الخاصة بهم (Raza et al., 2017, 34). إن مفهوم "إدارة المواهب" مصطلح جذاب ويعتقد المديرون وممارسو الموارد البشرية أنه ينبغي عليهم بذل المزيد من الجهد لتطوير الأفراد العاملين في المستقبل، ويستخدم مصطلح "إدارة المواهب" أيضاً للإشارة إلى النمو الوظيفي للفرد، والأمر كله يتعلق بالإيجابيات مثل القيام بالأمور لصالح أفضل الأشخاص، والاستثمار في نموهم، والاستفادة من "إمكاناتهم"، وبالتالي التركيز على نقاط قوة الأشخاص، وأن الأفراد الموهوبين هم ميزة تنافسية للمنظمات؛

لأنها تدفع المنظمة إلى الأمام من خلال الكفاءة والقدرة المتميزة والإبداع (القvisي، ٢٠١٤، ٣٠). إن بعض المنظمات تعمل على بناء القدرات التي تقدم منافع للأفراد العاملين، قد يفسر هذا سبب احتمال مشاركة بعض المنظمات في أنشطة تحقيق المنافع أكثر من غيرها وتعكس المنافع المهارات والمعرفة وتحقيق الذات للفرد في المنظمة. ويمكن النظر إلى قدرة تحقيق المنافع الفردية على أنها "قدرة الأفراد على الاستخدام الفعال لموارد تكنولوجيا المعلومات الخاصة بهم بطريقة تسهل تحقيق القيمة عبر التكيف والتعلم وقدرة المستخدم والمعرفة" (Odusanya et al., 2015, 7). وهنا يمكن القول بأن إدارة المواهب تؤدي دوراً مهماً للغاية في تحقيق منافع عدة للمستفيدين من تكنولوجيا المعلومات، ومنها تعزيز معرفتهم وزيادة قدراتهم على المشاركة في الأنشطة الرئيسية للمنظمة (Nawaz, 2013, 223)، وعليه فإن الدراسة الحالية تفترض وجود دور لعمليات إدارة المواهب في المنافع الفردية، ووفقاً لذلك فإن الفرضية الأولى لأنموذج الدراسة نصت على:

• **الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر عمليات إدارة المواهب (في المستوى الكلي) تأثيراً معنوياً مباشراً في منافع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على مستوى الفرد في الفنادق المبحوثة.**

٢. عمليات إدارة المواهب والجاهزية الإلكترونية

يُعد مصطلح الجاهزية الإلكترونية من المصطلحات الحديثة نسبياً، وهو يمثل نتاجاً لتطور علمي وتكنولوجي في مجال العلوم الإدارية، بل إن الجاهزية الإلكترونية أصبحت من القضايا الرئيسية التي تهتم العلماء والباحثين المهتمين بهذا المجال. إن الجاهزية الإلكترونية هي اختصار لمدى كون بيئة الأعمال في الدولة مؤاتية للفرص القائمة على الإنترنت (Ojo, 2017, 7)، بينما أكد (Turpan et al., 2009, 96) أن الجاهزية الإلكترونية هي الميزة التكنولوجية لنظام المعلومات، التي تمثل الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والشبكات وغيرها من الوسائط، واستناداً لهذه المنظورات السابقة، يرى (Alabbadi & Masaeed, 2020, 261) أن التعريف التشغيلي للجاهزية الإلكترونية المعتمد هو ما تمتلكه المنظمات من القدرات المادية والبرامج والأنظمة والأجهزة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعاملين التقنيين المؤهلين من أجل الاستجابة لمتطلبات الزبائن ومواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات السريعة في البيئة المحيطة. وقد اكتسب مفهوم الجاهزية الإلكترونية مكانة بارزة بعدة تقييمات شاملاً لاستعداد منظمة ما للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق أهدافها وغاياتها. وتشمل الجاهزية الإلكترونية مجموعة من العوامل، بما في ذلك البنية التحتية التكنولوجية ورأس المال البشري، وأطر السياسات، والاستعداد للتبني والتكيف إلى الحلول الرقمية إذ إنها تساعد في تشخيص مشكلات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والدعوة إلى التغييرات المطلوبة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتطوير خطط سليمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وإن الجاهزية الإلكترونية للمنظمة ما هي إلا جزء لا يتجزأ من الجاهزية الإلكترونية لذلك البلد. (Sondarva et al., 2023, 83)

في إطار الدراسة الحالية، فإن أحد الأهداف هو بيان دور عمليات إدارة المواهب في تحقيق المنافع الفردية من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات عبر الجاهزية الإلكترونية للمنظمة. وقد يُطرح هنا تساؤل وهو أنه في معظم الدراسات يتم اعتماد تكنولوجيا المعلومات بوصفها متغيراً مؤثراً مستقلاً مؤثراً في عمليات إدارة المواهب، في حين أنه في الدراسة الحالية تم طرح إدارة المواهب بوصفها عاملاً مستقلاً مؤثراً في الجاهزية الإلكترونية للمنظمة (التي هي أحد المتغيرات في مجال تكنولوجيا المعلومات)، وفي هذا الصدد يمكن بيان التالي:

إن عمليات إدارة المواهب في الدراسة الحالية تم الافتراض أنها تؤثر في تعزيز قدرة المستفيد على تحقيق منافع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المتبناة في الفنادق المبحوثة، ومن ثم فالدراسة قائمة على افتراض أن هناك تطبيقات لتكنولوجيا المعلومات يقوم الأفراد المبحوثين بالعمل عليها في الفنادق المبحوثة، وبالفعل عند اختيار العينة تم التركيز على الأفراد العاملين على هذه التطبيقات الإلكترونية فقط.

فيما يتعلق بالدور الوسيط للجاهزية الإلكترونية، فإن الدراسة الحالية افترضت أن عمليات إدارة المواهب تؤثر في الجاهزية الإلكترونية للمنظمة، ولقد انطلقت الدراسة من هذا الافتراض بناءً على فكرة مفادها أن عمليات إدارة المواهب من الممكن أن تدفع المنظمة لتطوير جاهزيتها الإلكترونية، أي أنه كلما كان هناك عمليات إدارة مواهب كان هناك زيادة في الجاهزية الإلكترونية للمنظمات، فمخرجات إدارة المواهب من الممكن أن تنعكس وعلى نحو جلي في تعزيز الجاهزية الإلكترونية للمنظمة عبر دعم الأفراد العاملين (الجاهزية الفردية) وزيادة الوعي لدى إدارة المنظمة بمنافع تكنولوجيا المعلومات وضرورات تطبيقها (جاهزية الإدارة وجاهزية التكنولوجيا)، فضلاً عن ذلك، فإن إدارة المواهب من الممكن أن تسهم في تطوير مورد بشري قادر على الدفع بالتغيير في عمليات المنظمة لكي تكون متناغمة مع التطبيقات التكنولوجية التي يتم تبنيها وإجراء تغيير في العمليات التي يتم من خلالها تنفيذ أنشطة المنظمة (جاهزية العمليات). إن هذا المنهج يتطابق مع تم الإشارة إليه في دراسة (Ramaditya, 2023) الذي بين أنه من الممكن أن يتم اعتماد إدارة المواهب لزيادة جاهزية المنظمة عبر تعزيز التعلم التنظيمي والكفاءة الذاتية وإدارة المعرفة، ويتم ذلك باستقطاب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب، وكذلك الحال بالنسبة لدراسات (Tee, 2016) و (Utama et al., 2016) و (Baporikar, 2016) التي ذهبت في الاتجاه نفسه. هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمديرين اتباعها للاحتفاظ بأفضل المواهب لديهم التي لا تتطلب تكاليف إضافية، مثل التعويضات، وتتمثل هذه المناهج بتحقيق المنافع للفرد منها المعرفة والرضا الوظيفي والتمكين وفرص النمو والتقدم مع المنظمة (Bryant & Allen, 2013, 174)، وهذا ما يجعل الأفراد أكثر جاهزية لتبني وتوظيف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في العمل، وهذه النمط من الجاهزية (جاهزية الفرد) هي من أهم أبعاد الجاهزية الإلكترونية للمنظمة. أن الجاهزية الإلكترونية هي جاهزية المنظمات فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير الموارد البشرية وتوفير الموارد المادية (Alabbadi & Masaeed, 2020, 261). وينظر إلى الجاهزية التنظيمية على أنها عامل

مرتبط بتنفيذ خطط المنظمة وإستراتيجيتها، ويسلط الضوء على تهيئة المناخ التنظيمي والقيادة والهياكل ومواقف الموارد البشرية باعتبارها ذات صلة في تنفيذ وتطوير الأداء (Hower et al., 2019, 4). ويمكن استخدام إدارة المواهب في تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ إستراتيجية عمليات أكثر إستدامة من الناحية البيئية ولتوليد قيمة أعمال أكبر وزيادة المنفعة بالاعتماد على نظرية القدرات الديناميكية والتشغيلية، ويكون ذلك بزيادة الجاهزية الإلكترونية للمنظمات، فمخرجات إدارة المواهب من الممكن أن تنعكس وعلى نحو جلي في تعزيز الجاهزية الإلكترونية للمنظمة عبر دعم الأفراد العاملين وزيادة الوعي لدى إدارة المنظمة بمنافع تكنولوجيا المعلومات وضرورات تطبيقها. ووفقاً لذلك يمكن صياغة الفرضية البحثية الثانية التي تشير إلى:

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر عمليات إدارة المواهب تأثيراً معنوياً في الجاهزية الإلكترونية للفنادق المبحوثة.

٣. الجاهزية الإلكترونية والمنافع على مستوى الفرد

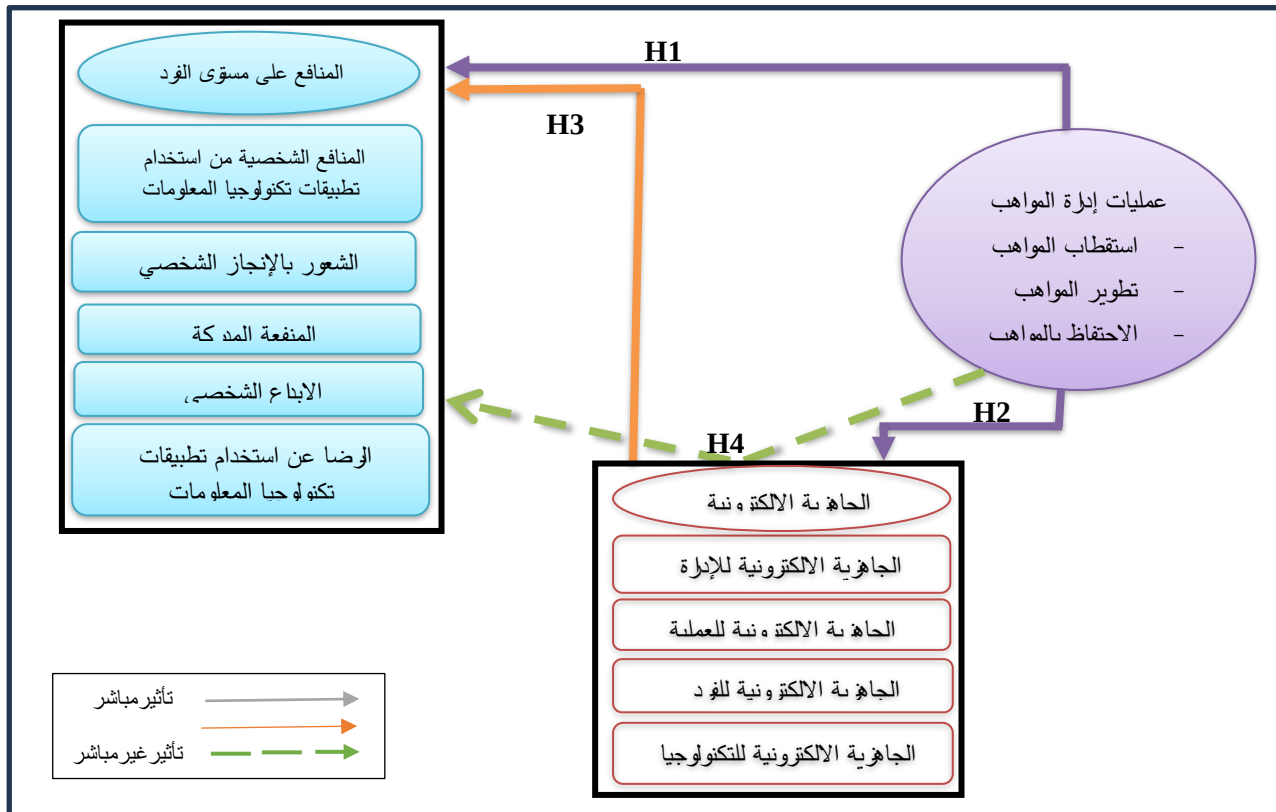
تستخدم الجاهزية الإلكترونية للإشارة إلى توافر البنية التحتية الإلكترونية الصلبة للإنترنت مع قاعدة الاستخدام الجيد لتطبيقاتها بوصفها دليلاً على وجود مجتمع جاهز إلكترونياً (Dada, 2006, 2). وتطبق الجاهزية على المنظمة مثلما تنطبق على الفرد أيضاً، فالمنظمة الجاهزة هي المنظمة المستعدة لمواجهة أمر معين من المتوقع حدوثه، وانصبت الجاهزية في الفكر الإداري على معرفة كيفية سد النقص في الأداء ليكون المستوى الذي حُدد مسبقاً ومن هنا أدرك الكثير من علماء التطور التنظيمي أهمية مفهوم الجاهزية التنظيمية (الطائي، ٢٠٢١، ١٠). لقد أشارت دراسة (Hong & Kim, 2018, 34) إلى أن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لها تأثير كبير في المنافع التي يدركها الأفراد، ومن الممكن أن تتأثر عملية إدراك المنافع على نحو إيجابي بالتجربة والتعلم. وفي إطار الدراسة الحالية، فلقد تم الافتراض بأن الجاهزية الإلكترونية للمنظمة يمكن أن تسهم في تعزيز المنافع التي يحققها الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، أي أن أحد أهم مقومات تحقيق الفرد للمنافع من هذه التطبيقات هو توافر الجاهزية الإلكترونية في المنظمة، وبدون جاهزية إلكترونية لن يستطيع الفرد تحقيق الاستفادة المثلى من هذه التطبيقات. وفي هذا الصدد فلقد بين (Odusanya et al., 2015, 1) في دراسته أن المنفعة تنشأ من استثمار نظم تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها عندما يوفر استخدام هذه النظم والتطبيقات تأثيراً إيجابياً في مستوى المنظمة ومستوى الفرد. وأشار (Sudirman et al., 2014, 66) إلى أن استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات يقدم الميزات الأساس التي نستخدمها لتحديد ثقافات تكنولوجيا المعلومات للأفراد والتحقق في إمكانيات تحقيق المنفعة الخاصة بهم. إذ تدرك المنظمات المنفعة من الاستثمار في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات عندما يستخدم الأفراد العاملين على نحو فاعل موارد تكنولوجيا المعلومات. لذلك يحتاج المديرون لتعزيز قدرات تحقيق المنافع للأفراد العاملين لديهم على نحو مستمر لتسهيل الاستخدام الفاعل لموارد تكنولوجيا المعلومات في جميع أقسام المنظمة. وأكد (Töhönen et al., 2020) على أهمية الجاهزية الإلكترونية، إذ وصف المنفعة الفردية في إطار استخدام تكنولوجيا المعلومات على أنها سلسلة من الأنشطة التي يقوم بها الفرد وتهدف لتحديد المنافع التي يقدمها استثمار معين في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات. ووفقاً لذلك فقد تم بناء الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على:

الفرضية الرئيسية الثالثة: تؤثر الجاهزية الإلكترونية في المنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الفنادق المبحوثة.

٤. عمليات إدارة المواهب والمنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والجاهزية الإلكترونية للفنادق المبحوثة.

تمحورت الفكرة الأساس للدراسة الحالية في العلاقة بين المتغيرات الرئيسية الثلاثة والمتمثلة بعمليات إدارة المواهب والمنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والجاهزية الإلكترونية. إذ افترضت الدراسة أن تحقيق الفرد لمنافع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات يعتمد على عمليات إدارة المواهب التي تتبناها الفنادق المبحوثة، إذ إنه كلما كان هناك إدارة ذات منهجية علمية صحيحة للمواهب، أدى ذلك إلى تحقيق المستفيد للمنافع المتوخاة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، واستكمالاً لهذا الافتراض، ترى الباحثة أن تأثير إدارة المواهب في تحقيق منافع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات من قبل المستفيد يعتمد على توافر الجاهزية الإلكترونية للمنظمة، أي أن وجود الجاهزية الإلكترونية للمنظمة يمثل مقوماً أساساً لتحقيق العلاقة بين عمليات إدارة المواهب وتحقيق المستفيد لمنافع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات. وفقاً لذلك، فلقد تم افتراض أن الجاهزية الإلكترونية للمنظمة تُعدّ المتغير الوسيط في العلاقة بين عمليات إدارة المواهب والمنافع على مستوى الفرد. بناءً على هذا الافتراض، فلقد تم بناء الفرضية الرابعة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الرابعة: تؤثر عمليات إدارة المواهب تأثيراً معنوياً في تعزيز المنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات من خلال الدور الوسيط للجاهزية الإلكترونية للفنادق المبحوثة. ووفقاً للعرض النظري في اعلاه، فلقد تم بناء نموذج يمكن من خلاله عرض العلاقات التي تناولتها الدراسة، كما موضحة بالشكل (١).



الشكل (١) نموذج الدراسة
المصدر: اعداد الباحثان

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

١. منهج الدراسة

تبنّت الدراسة الحالية المنهج المسحي الذي يُعدّ أحد أهم مناهج البحث العلمي وينظر إلى المنهج المسحي على أنه منهج كمي تقليدي يبحث في آراء أو مواقف أو تجارب مجموعة واحدة أو أكثر من الأشخاص (Coy, 2019, 74). ولقد تم تبني المنهج المسحي في الدراسة الحالية بسبب تناغم هذا المنهج مع طبيعة الدراسة الحالية كونها دراسة كمية، إذ إن المنهج المسحي من الممكن أن يتم اعتماده في الدراسات الكمية وبخاصة عندما تكون حجم العينات كبيرة وتحتاج إلى جمع بيانات من عينة موزعة جغرافياً كما هو الحال في الدراسة الحالية، إذ إن عينة الدراسة موزعة في ثلاثة محافظات عراقية (أربيل، دهوك، سلیمانیه). وإن أنموذج الدراسة أنموذج سببي يتضمن مجموعة من علاقات التأثير (تأثيرات مباشرة وتأثير من خلال متغير وسيط)، وهذا المنهج من الممكن أن يكون مفيد في بيان طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات، وهذا ما يساعد الباحثان على فهم العلاقة بين هذه المتغيرات وتقديم تفسيرات لها وعلى نحو أكثر تحديداً، فقد تبنّت الدراسة الحالية المنهج المسحي التحليلي؛ لأن هذا المنهج يتسق مع هدف الدراسة الأساس والمتمثل باختبار أنموذج الدراسة الذي يتضمن العديد من العلاقات بين المتغيرات الثلاثة الأساسية للدراسة (عمليات إدارة المواهب، المنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، والجاهزية الإلكترونية للمنظمة). فضلاً عن ذلك، فإن اعتماد هذا المنهج سيُسهم في تقديم شروحات تفصيلية عن العلاقات الواردة في أنموذج الدراسة في إطار مقارنة نتائج الميدان مع الأدبيات المتعلقة بالموضوع.

٢. أسلوب جمع البيانات

تم اعتماد استمارة الاستبانة أداة لتجميع البيانات من أفراد عينة الدراسة، واعتمدت الدراسة الحالية في إعداد الاستبانة على مقاييس جاهزة، وهذه المقاييس مثبت صدقها وثباتها في عملية القياس وبشكل متكرر في الكثير من الدراسات وبشكل متكرر في الكثير من الدراسات السابقة. وفي سياق اختيار المقياس والتأكد من صلاحيته، فلقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص وذلك لإجراء التغييرات المناسبة عليها، ولقد أجريت بعض التعديلات على الاستبانة بناءً على آراء السادة المحكمين، فضلاً عن ذلك، وتم الأخذ بالملاحظات التي تم تأشيرها من قبلهم. وفيما يتعلق ببناء الاستبانة فلقد تم اختيار المقياس المُعد من قبل (mohammed, 2018) و (Taamneh et al., 2021) و (Alkerdawy, 2016) فيما يخص بعد عمليات إدارة المواهب، والمقياس (Staples et al., 2002) مع إضافة فقرتين من مقياس (Wu & Wang, 2006) فيما يخص بعد المنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات أما مقياس (Ruikar et al., 2006) فكان يخص الجاهزية الإلكترونية وتم ثباته وصدقه لعملية القياس، ولقد أشرت جميع الاختبارات صلاحيتها للقياس.

٣. مجتمع الدراسة وعينته

تمثل مجتمع الدراسة (بالمعاملون في فنادق إقليم كردستان/ العراق) ولقد تم حصر الفنادق مجتمع الدراسة بتلك التي تقدم خدمات إلكترونية وتستخدم تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في أنشطتها اليومية، وإن أهم مسوغات اختيار هذه العينة في القطاع السياحي، هو إن الأفراد العاملين في منظمات تمتلك البنية التحتية التكنولوجية وتعتمد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم الخدمات السياحية وتحقق المنافع الفردية من استخدام تطبيقات التكنولوجيا والخبرة في الاستخدام، وبالتالي ستكون إجاباتهم مستمدة من واقع خبرتهم وتعاملهم مع هذه التطبيقات. وكذلك اعتماد المنظمات السياحية وعلى نحو كبير على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، والكثير من هذه المنظمات قد واكبت هذا التطور التكنولوجي، ولاسيما الفنادق المبحوثة. إذ ارتبطت هذه الفنادق بالمواقع العالمية للحجز عن طريق شبكة الإنترنت، ومن هذه التطبيقات المتعلقة بالفنادق والمعتمدة من قبل الفنادق المبحوثة هي (Booking.com, Trivago.com, priceline.com Wego.com, Trip.com, Vio.com, Travel Weekly.com). وعليه تمثلت عينة الدراسة بـ (٣١٣) فرداً من الأفراد العاملين على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في (٢٥) فندقاً في إقليم كردستان/ العراق (٧ فنادق في محافظة أربيل، ٨ فنادق في محافظة دهوك، ١٠ فنادق في محافظة السليمانية)، وكان (١٤) فندقاً منها مصنف خمس نجوم و (٤) فنادق مصنفة أربع نجوم و (٧) فنادق مصنفة ثلاث نجوم موزعة في المحافظات الثلاث في إقليم كردستان/العراق. وفيما يأتي أدناه مزيد من التفاصيل حول أسماء الفنادق التي شملتها الدراسة والدرجة المصنف تحتها الفندق:

- **محافظة أربيل:** (٧) فنادق في محافظة أربيل وهي (روتانا، رمادا، ديفان، فان رويال، كريستال، ماريانا، أربيل انترناشيونال)، وتُعد هذه الفنادق فنادق خمس نجوم وفق تصنيف هيئة السياحة في الإقليم.
- **محافظة دهوك:** وبلغ عدد الفنادق في محافظة دهوك (٨) فنادق وهي (دلشاد بلس، ريكسوس) مصنفة وفق تصنيف هيئة السياحة في الإقليم فنادق خمس نجوم وفندق (دي دي كي) مصنف أربع نجوم وفنادق (سيركالي، ساروك، هافانا، لاروش، باروار) مصنفة ثلاث نجوم.
- **محافظة السليمانية:** بالنسبة لمحافظة السليمانية فكانت (١٠) فنادق وهي (تايتنك، كراند ميلينيون، هاي كريست، أبو سناء، كالاكسي) مصنفة خمس نجوم، أما (داوا، كويثورن، خان سراي) هي فنادق مصنفة أربع نجوم، أما بالنسبة لفندقي (بريز، مم وزين) فهما مصنفان ثلاث نجوم.

المبحث الثالث: الإطار التحليلي للدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية أسلوب نمذجة المعادلات البنائية لانجاز الجانب الاحصائي المتعلق بالجانب التوكيدي والجانب البنائي لأنموذج البحث. إذ ان أنموذج القياس يساهم في بيان إمكانية مؤشرات القياس في قياس العوامل الكامنة التي وظفت من أجل تمثيلها، فضلاً عن التعرف على قدرة العوامل الكامنة على تمثيل بنية المفهوم المقاس والتأكد من الصدق البنائي لهذه المقاييس، وتتم عملية اختبار أنموذج القياس بأسلوب التحليل العاملي التوكيدي (السبعائي، ٢٠١٩، ٩). أما الانموذج البنائي فهو يستعمل لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة. وفيما يخص أنموذج القياس، فلقد تم اختبار نماذج القياس كلا على حدة، إذ تم اختبار أنموذج قياس عمليات ادارة المواهب ومن ثم أنموذج المنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، واخيراً تم اختبار الانموذج الكلي من خلال وضع مخرجات الخطوتين السابقتين في إطار أنموذج قياس واحد، وكما مبين في أدناه:

١. اختبار أنموذج قياس عمليات إدارة المواهب

تم قياس عمليات إدارة المواهب باستعمال (١٤) فقرة قياس توزعت على ثلاثة أبعاد فرعية، (٤) لقياس استقطاب المواهب، (٥) لقياس تطوير المواهب، و (٥) لقياس الاحتفاظ بالمواهب. وفي المرحلة الاولى من اختبار الأنموذج كانت مؤشرات حُسن المطابقة كما في أدناه:

(χ^2/df), 3.621; GFI, 0.891; AGFI, 0.845; CFI, .892; TLI, .868; RMR, 0.084; SRMR, 0.0595; RMSEA, 0.092; PCLOSE 0.000.

وفيما يتعلق بهذه المؤشرات مؤشرات يلاحظ أن هناك حاجة واضحة لتحسين هذه المؤشرات عبر إجراء بعض التعديلات على الأنموذج وفقاً لمؤشرات التعديلات. وعند مراجعة هذه المؤشرات لوحظ أن هناك ترابط عالي وبقيمة (٤٢,٠٥٨) بين مؤشري القياس X_1 (تستقطب المزيد من العاملين المؤهلين من بيئة عمل متنوعة الثقافات) و X_4 (تستقطب المزيد من الموهوبين من خلال بيئة عمل عالية الجودة تشجع العاملين الموهوبين على الإبداع)، وهذا ما دفع بالبحث إلى تبني إجراء تمثل في ربط بواقي أخطاء قياس المتغيرين. وبعد تنفيذ هذا الإجراء كانت مؤشرات حُسن مطابقة الأنموذج على النحو الآتي:

(χ^2/df), ٢.887; GFI, 0.916; AGFI, 0.879; CFI, .924; TLI, .905; RMR, 0.081; SRMR, 0.0579; RMSEA, 0.078; PCLOSE 0.000.

بعد إجراء عملية ربط بواقي أخطاء قياس مؤشري القياس X_1 و X_4 يلاحظ أن هناك تحسن ملحوظ قد طرأ على مؤشرات حسن المطابقة واصبحت أغلبيتها مقبولة مثل (χ^2/df) و GFI و CFI و TLI، وهذا يدل على صحة الإجراء المتخذ من قبل الباحثان في تحسين أنموذج قياس عمليات إدارة المواهب. وبعد إجراء المزيد من المراجعة على الأنموذج لوحظ أن هناك ترابط بين مؤشري القياس X_5 (من أولويات الفندق تحديد احتياجات العاملين للتدريب

ومحتوى التعلم المطلوب) و X_6 (تعمل الفندق على تطوير أداء العاملين عبر خطط تدريبية تخصصية) وبقيمة (٣١,٤٥٨). وبعد ربط بواقي أخطاء قياس مؤشري القياس X_5 و X_6 كانت مؤشرات حُسن المطابقة على النحو المبين في أدناه:

(χ^2/df), ٢.٣٥٢; GFI, 0.9٣١; AGFI, 0.٩٠٠; CFI, .924; TLI, .9٣٢; RMR, 0.0٧٨; SRMR, 0.05٤٤; RMSEA, 0.0٦٦; PCLOSE 0.0٢٢.

يُلاحظ من خلال قيام مؤشرات حسن المطابقة أن هناك تطوراً كبيراً وجلياً حصل على مؤشرات حسن المطابقة، وإن جميع المؤشرات كانت مطابقة لحدود القبول باستثناء PCLOSE 0.022 الذي يفترض أن يكون أكبر من ٠.٠٥. ومن مراجعة نتائج اختبار النموذج في مرحلته الثالثة لُحظ أن هناك مشكلة تتعلق بمؤشر القياس (X_{12}) (تراعي إدارة الفندق العوامل الشخصية وأعباء الحياة (مثل المسؤوليات العائلية) للعاملين الموهوبين بغية الاحتفاظ بهم)، إذ ارتبط هذا المؤشر ببُعد استقطاب العاملين وبقيمة (٢٠, ١٧٥)، لذلك تقرر حذف مؤشر القياس X_{12} ، وكانت نتائج حسن المطابقة على النحو في أدناه بعد الحذف:

(χ^2/df), ٢.١٧٠; GFI, 0.٩٤٣; AGFI, 0.٩١٣; CFI, .9٥٣; TLI, .9٣٩; RMR, 0.0٧٦; SRMR, 0.05٤٤; RMSEA, 0.0٦١; PCLOSE 0.0٩٦.

إن مؤشرات المطابقة في المرحلة الرابعة (الأخيرة) من اختبار نموذج قياس عمليات إدارة المواهب يشير إلى وصول النموذج إلى أفضل مستويات المطابقة، وإن جميع مؤشرات حسن المطابقة قد حققت مستويات مطابقة عالية.

٢. اختبار المنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات

فيما يتعلق باختبار نموذج المنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات فلقد تم توظيف (١٩) مؤشر لقياس خمسة أبعاد فرعية للمنافع الفردية من تكنولوجيا المعلومات. وكانت نتائج حسن المطابقة على النحو الآتي:

(χ^2/df), ١.٦٧٥; GFI, 0.٩٢٩; AGFI, 0.٩٠٤; CFI, .9٥٣; TLI, .9٤٥; RMR, 0.0٦٣; SRMR, 0.05٠٥; RMSEA, 0.0٤٧; PCLOSE 0.٧٠٢.

يُلاحظ من مؤشرات حسن المطابقة أعلاه أن النموذج قد حقق مستويات مطابقة مميزة، فلقد وصل النموذج إلى أفضل مستويات المطابقة. وهذا ما يؤكد صلاحية ومصداقية النموذج في عملية قياس المنافع الفردية من استعمال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات. وعلى الرغم من ذلك، وبعد أن تم مراجعة مؤشرات التعديل الخاصة بالنموذج تبين مؤشر القياس X_{16} "استعمال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تساعدني في إدارة المعرفة التي أحتاجها بشكل فاعل" فيه مشكلة تتعلق بالترابط العالي مع بعض مؤشرات القياس الأخرى. وبناء على ذلك ولتحسين النموذج والوصول إلى مستويات أعلى من المطابقة، فلقد تقرر حذف مؤشر القياس X_{16} وكانت مؤشرات حسن المطابقة بعد الحذف على النحو أدناه:

(χ^2/df), ١.٤٧٩; GFI, 0.٩٤١; AGFI, 0.٩١٩; CFI, .9٦٩; TLI, .9٦٢; RMR, 0.0٦٠; SRMR, 0.0٤٨٤; RMSEA, 0.0٣٩; PCLOSE 0.٩٣٨.

تبين مؤشرات حسن المطابقة أن النموذج قد تحسن على نحو ملحوظ بعد حذف مؤشر القياس X_{16} وإن جميع مؤشرات حسن المطابقة قد وصلت إلى مستويات أفضل من المرحلة السابقة، وجعل النموذج أفضل وأكثر ملاءمة لقياس العامل الكامن المسمى المنافع الفردية.

٣. اختبار الجاهزية الإلكترونية

فيما يخص الجاهزية الإلكترونية، فلقد تم قياس هذا المتغير عبر (٢٢) مؤشر قياس توزعت على أربعة أبعاد أساسية تمثلت بالجاهزية الإلكترونية للإدارة، الجاهزية الإلكترونية للفرد، الجاهزية الإلكترونية للعملية، والجاهزية الإلكترونية للتكنولوجيا. وفيما يتعلق بمؤشرات حسن المطابقة لنموذج قياس الجاهزية الإلكترونية فلقد كان على النحو أدناه:

(χ^2/df), ١.٩٥٣; GFI, 0.٨٩٥; AGFI, 0.٨٦٩; CFI, .9٣٦; TLI, .9٢٧; RMR, 0.0٥٦; SRMR, 0.0٤٩٥; RMSEA, 0.0٥٥; PCLOSE 0.١٣٩.

تشير معطيات مؤشرات حسن المطابقة إلى أنها كانت بمستويات مقبولة لمعظم المؤشرات، ولكن في الوقت ذاته فإن مراجعة نتائج تحليل النموذج أشارت إلى إمكانية تحسين النموذج عبر إجراء بعض التعديلات عليه، وكانت عملية الوصول إلى النموذج الأفضل من خلال أربع مراحل من التعديل تمثلت بالآتي:

- المرحلة الأولى: ربط بواقى أخطاء مؤشرات القياس X_{39} "يمتلك العاملون في الفندق القدرة على تنفيذ التغيير في مجال تكنولوجيا المعلومات" و X_{40} "يمتلك العاملون في الفندق السرعة في التحرك لاعتماد تكنولوجيا معلومات جديدة" بسبب الترابط العالي بينهما الذي جاء بقيمة (٢٤, ٠٦١). وكانت مؤشرات حسن المطابقة بعد إجراء عملية ربط بواقى أخطاء القياس على النحو الآتي:

(χ^2/df), ١.٨٢٢; GFI, 0.٩٠٣; AGFI, 0.٨٧٨; CFI, .٩٤٥; TLI, .9٣٧; RMR, 0.0٥٥; SRMR, 0.0٤٨٥; RMSEA, 0.0٥١; PCLOSE 0.٣٨٧.

- المرحلة الثانية: ربط بواقى أخطاء مؤشرات القياس X_{45} "تحرص إدارة الفندق على تحديد الاختناقات وأوجه القصور في عملياتنا الحالية باستمرار" و X_{48} "يتم اعتماد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات للتغلب على أوجه القصور الحالية في العمليات (مثل إزالة العمليات غير الضرورية)" وذلك بسبب الترابط العالي بينهما الذي جاء بقيمة (٢٠, ١٩٩). وكانت مؤشرات حسن المطابقة بعد إجراء عملية ربط بواقى أخطاء القياس على النحو الآتي:

($2/df$), 1.709; GFI, 0.910; AGFI, 0.886; CFI, .953; TLI, .946; RMR, 0.053; SRMR, 0.0477; RMSEA, 0.048; PCLOSE 0.665.

• **المرحلة الثالثة:** ربط بواقي أخطاء مؤشرات القياس X_{53} "البنية التحتية الحالية لتكنولوجيا المعلومات في الفندق مناسبة لدعم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات" و X_{55} "تحدث إدارة الفندق البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتجنب مشكلات التكامل مع أصحاب المصلحة الآخرين (الزبائن، المجهزين، الشركات الأخرى)" وذلك بسبب الترابط العالي بينهما الذي جاء بقيمة (٢٤,٢٣٦). وكانت مؤشرات حسن المطابقة بعد إجراء عملية ربط بواقي أخطاء القياس على النحو الآتي:

(χ^2/df), ١.٥٤٦; GFI, 0.٩١٩; AGFI, 0.٨٩٧; CFI, .٩٦٤; TLI, .9٥٨; RMR, 0.0٥٠; SRMR, 0.0٤٤٦; RMSEA, 0.0٤٢; PCLOSE 0.٩٣٢.

• **المرحلة الرابعة:** حذف مؤشر القياس X_{35} "تدرك إدارة الفندق الفوائد والمخاطر المحتملة لاستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات" وذلك بسبب الترابط العالي مع مؤشرات أخرى، وكانت مؤشرات حسن المطابقة بعد حذف مؤشر القياس X_{35} على النحو المبين في أدناه:

(χ^2/df), ١.٣٢٣; GFI, 0.٩٣٢; AGFI, 0.٩١٣; CFI, .٩٧٨; TLI, .9٧٥; RMR, 0.0٤٩; SRMR, 0.0٤٢٩; RMSEA, 0.0٣٢; PCLOSE 0.٩٩٨.

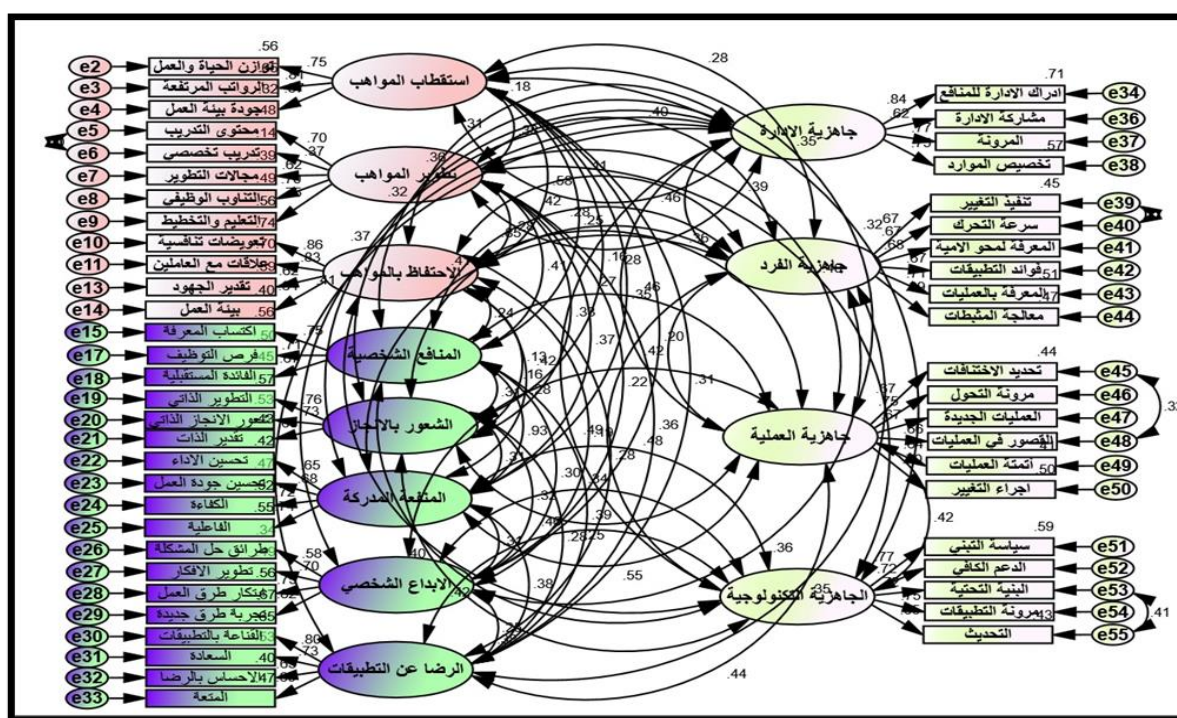
توضح مؤشرات حسن المطابقة في المرحلة الأخيرة من اختبار نموذج قياس الجاهزية الإلكترونية التحسن الملحوظ على هذه المؤشرات مقارنة بالمرحلة الأولى من التحليل، إذ إن المؤشرات قد وصلت إلى مرحلة متميزة من حسن المطابقة، وفي هذا إشارة إلى خلو النموذج من الأخطاء وإن الإجراءات التي تم اتخاذها في تحسين النموذج كانت ملائمة وحقق نتائج متميزة في تحسينه.

٤. اختبار نموذج القياس الكلي

بعد الانتهاء من اختبار العوامل الكامنة الثلاثة (عمليات إدارة المواهب، المنافع الفردية، الجاهزية الإلكترونية) كلاً على حدة، وبعد الوصول إلى أفضل مستويات المطابقة لهذه النماذج سيتم جمعها في نموذج قياس واحد واختبارها. ومن الجدير بالذكر، أن نماذج القياس التي كانت مخرجات مراحل التحليل السابقة ستكون مدخلات لهذا النموذج الكلي. إن الغاية الأساسية لاختبار هذا النموذج هو تشخيص المشكلات في حال وجودها عندما يتم دمج العوامل الكامنة الثلاثة (بأبعادها الفرعية) في إطار نموذج قياس واحد والعمل على معالجة هذه المشكلات لكي تتم عملية القياس بشكل صحيح وتكون أكثر دقة. وكانت نتائج حسن المطابقة على النحو الآتي:

(χ^2/df), ١.٤٠٧; GFI, 0.٨٣٤; AGFI, 0.٨١٠; CFI, .٩٢٩; TLI, .9٢١; RMR, 0.0٦٣; SRMR, 0.0٥٠٥; RMSEA, 0.0٣٦; PCLOSE ١.٠٠٠.

مثل (Doll et al., 1994). في حين أن البعض بدأ يوصي بعدم استعمالهما عند مطابقة النموذج وذلك بسبب المشكلات المتعلقة بهما مثل (Hooper et al., 2008, 54). وفقاً لذلك، يمكن القول بقبول نموذج القياس على المستوى الكلي وإن مؤشرات حسن المطابقة جميعها تعد مقبولة، وتؤشر أن البيانات قد حققت مطابقة جيدة مع نموذج القياس الكلي والمتضمن جميع العوامل الكامنة بأبعادها الفرعية ومؤشرات قياسها. وفيما يتعلق بالنتائج النهائية لنموذج القياس الذي سيتم توظيفه في بناء النموذج البنائي واختبار الفرضيات فهي على النحو المبين في الشكل (٢) والجدول (١).



الشكل (٢): نموذج قياس الدراسة الكلي (المرحلة الأخيرة)

الجدول (١): نتائج تحليل الانحدار لأنموذج القياس الكلي وفقا للمستوى الاول (المرحلة الاخيرة)

العامل الكامن	الأبعاد الفرعية	مؤشرات القياس	Estimate معامل الانحدار	S.E. الخطأ القياسي	C.R. النسبة الحرجة	P
عمليات إدارة المواهب	استقطاب المواهب	X ₂	1.000			
		X ₃	1.076	.096	11.193	***
		X ₄	.708	.080	8.861	***
	تطوير المواهب	X ₅	1.000			
		X ₆	.602	.090	6.700	***
		X ₇	.955	.103	9.306	***
		X ₈	1.047	.102	10.224	***
		X ₉	1.094	.103	10.639	***
	الاحتفاظ بالمواهب	X ₁₀	1.000			
		X ₁₁	.854	.053	16.108	***
		X ₁₃	.755	.066	11.471	***
		X ₁₄	.690	.059	11.700	***
المنافع الفردية	المنافع الشخصية	X ₁₅	1.000			
		X ₁₇	.956	.082	11.608	***
		X ₁₈	.984	.089	11.044	***
	الشعور بالانجاز	X ₁₉	1.000			
		X ₂₀	.918	.079	11.562	***
		X ₂₁	.741	.071	10.499	***
	المنفعة المدركة	X ₂₂	1.000			
		X ₂₃	1.104	.109	10.154	***
		X ₂₄	1.199	.113	10.606	***
		X ₂₅	1.039	.097	10.767	***
	الإبداع الشخصي	X ₂₆	1.000			
		X ₂₇	1.121	.124	9.013	***
		X ₂₈	1.178	.126	9.349	***
		X ₂₉	1.400	.145	9.686	***
	الرضا عن التطبيقات	X ₃₀	1.000			
		X ₃₁	.780	.064	12.104	***
		X ₃₂	.799	.075	10.594	***
		X ₃₃	.845	.074	11.493	***
الجاهزية الإلكترونية	الجاهزية الإلكترونية للإدارة	X ₃₄	1.000			
		X ₃₆	.652	.059	11.079	***
		X ₃₇	.868	.061	14.307	***
		X ₃₈	.829	.060	13.909	***
	الجاهزية الإلكترونية للفرد	X ₃₉	1.000			
		X ₄₀	.997	.080	12.538	***
		X ₄₁	.888	.084	10.515	***
		X ₄₂	1.037	.100	10.354	***
		X ₄₃	.904	.083	10.881	***
		X ₄₄	.990	.094	10.572	***
	الجاهزية الإلكترونية للعملية	X ₄₅	1.000			
		X ₄₆	1.090	.100	10.927	***
		X ₄₇	1.099	.110	10.010	***
		X ₄₈	.907	.075	12.092	***

الجاهزية الإلكترونية للتكنولوجيا	X ₄₉	1.048	.109	9.642	***
	X ₅₀	.941	.091	10.384	***
	X ₅₁	1.000			
	X ₅₂	1.054	.086	12.267	***
	X ₅₃	1.237	.102	12.146	***
	X ₅₄	1.007	.079	12.719	***
	X ₅₅	.992	.091	10.899	***

*** ٠,٠٠١

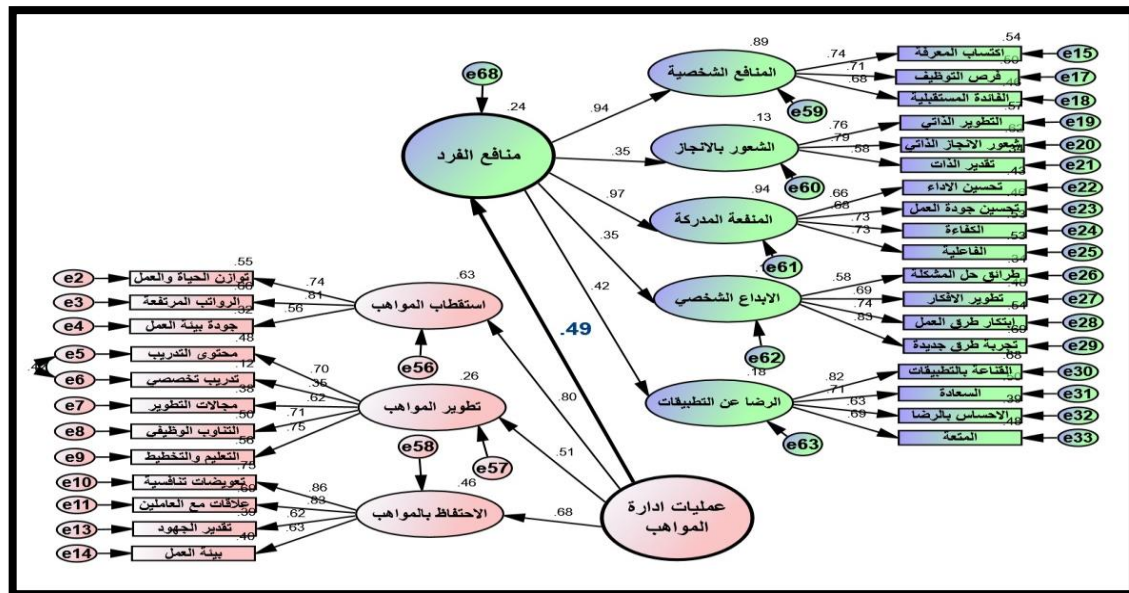
المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج AMOS 26

إن النتائج أعلاه تشير إلى أن نموذج القياس الكلي، الذي يتضمن العوامل الكامنة بأبعادها الفرعية ومؤشرات قياسها، يعمل بشكل متوافق وإن المشكلات فيما يتعلق بالترابطات العالية أو عدم معنوية بعض مؤشرات غير موجودة.

المبحث الرابع: اختبار النماذج البنائية للدراسة (نماذج العلاقات)

١. اختبار الفرضية الأولى

اختصت هذه الفرضية باختبار التأثير المباشر للمتغير المستقل (عمليات إدارة المواهب) في المتغير المستقل (المنافع الفردية)، إذ نصت هذه الفرضية على "تؤثر عمليات إدارة المواهب (على المستوى الكلي) تأثيراً معنوياً مباشراً في منافع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على مستوى الفرد". ويبين الشكل (3) والجدول (2) نتائج اختبار هذه الفرضية.



الشكل (٣): تأثير عمليات إدارة المواهب في المنافع الفردية
المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج AMOS 26

الجدول (٢): نتائج تحليل الانحدار لتأثير عمليات إدارة المواهب في المنافع الفردية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	Estimate معامل الانحدار	SRW	S.E. الخطأ القياسي	C.R. النسبة الحرجة	P	القرار
عمليات إدارة المواهب	المنافع الفردية	0.469	0.49	0.039	5.066	***	قبول

*** ٠,٠٠١

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج AMOS 26

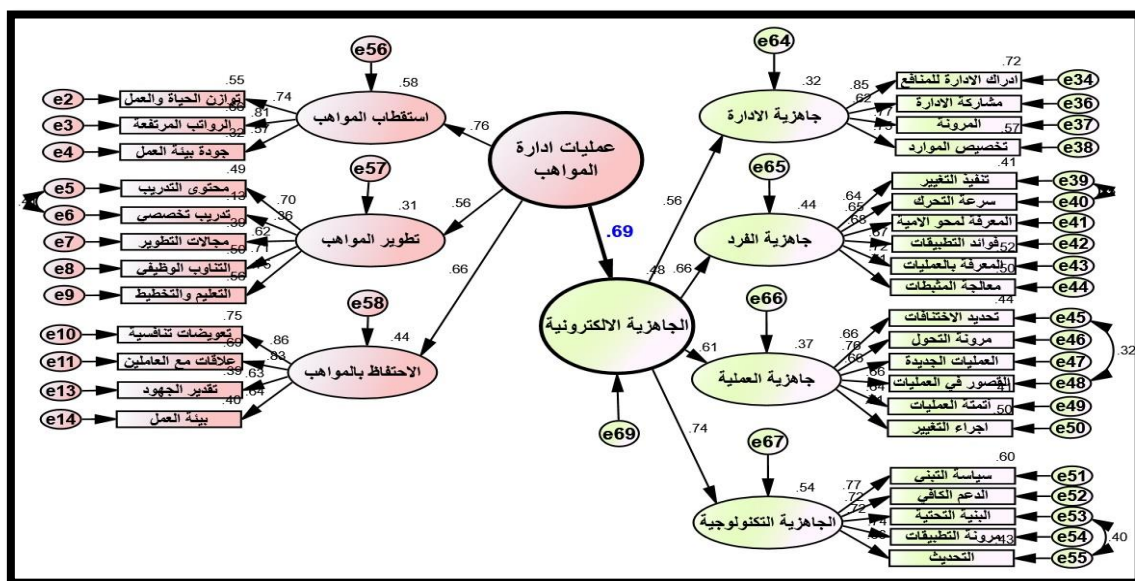
تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى أن هناك تأثير معنوي مباشر لعمليات إدارة المواهب في المنافع الفردية، إذ كانت قيمة معامل الانحدار ٠,٤٦٩ والنسبة الحرجة ٥,٠٦٦ وهي أكبر من قيمة ١,٩٦، ويدعم هذه القيمة مستوى المعنوية الذي كان ٠,٠٠١. إن هذه النتيجة تؤكد الدور المهم لإدارة المواهب في تحقيق الفرد للمنافع من استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المجال السياحي، إذ إن التغيير في إدارة المواهب بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة المنافع التي يحصل عليها الفرد من هذه التطبيقات بمقدار ٠,٤٦٩.

ولقد ركزت هذه الفرضية على التأثير المباشر لعمليات إدارة المواهب في المنافع على مستوى الفرد. ولقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية ان هناك تأثيراً طردياً معنوياً لعمليات إدارة المواهب في المنافع على مستوى الفرد من تكنولوجيا المعلومات. وهذا يؤيد ما جاءت به دراسة (Odusanya et al., 2015, 3) التي أشارت إلى أن عمليات إدارة المواهب يمكن أن تسهم في تعزيز قدرة الفرد في الحصول على المنافع من استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، إذ إن الدرجة التي يتمتع بها الفرد بالموهبة، وبخاصة ذات الصلة باستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، من الممكن تنعكس إيجابياً على مستوى فهم الفرد لأهمية استخدام التكنولوجيا على نحو فاعل وتنقيف الفرد في الحصول على المنافع من تطبيقات هذه التكنولوجيا. وفي السياق ذاته، أكد (Tomany, 2012, 21) أن الأفراد الموهوبين يمتلكون القدرة على تحقيق الإنجاز الشخصي (أحد أبعاد المنافع على مستوى الفرد من تكنولوجيا المعلومات) من خلال قدراتهم على التفوق في الأداء على زملائهم في العمل والوصول إلى مناصب إدارية أعلى في المنظمة، وهذا يعكس مسألة مهمة تتمثل في أن إدارة المواهب من الممكن أن تحسن من أداء الفرد وجعله أكثر قدرة على الاستفادة من منافع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وهذا ما يعزز لديه الشعور بالإنجاز الشخصي، ويدفعه لتحقيق أكبر استفادة من هذه التطبيقات.

٢. اختبار الفرضية الثانية

استكمالاً لاختبار العلاقات الواردة في نموذج البحث، تم اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على "تؤثر عمليات إدارة المواهب تأثيراً معنوياً على الجاهزية الإلكترونية للفنادق المبحوثة"، والغرض من هذه الفرضية هو بيان تأثير المتغير المستقل (عمليات إدارة المواهب) في المتغير الوسيط (الجاهزية الإلكترونية). وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية على النحو الواضح في الشكل (٤) والجدول (٣).

تشير نتائج التحليل للفرضية الثانية أن هناك تأثير معنوي مباشر لعمليات إدارة المواهب في الجاهزية الإلكترونية، بدلالة القيمة الحرجة والتي بلغت ٥,٢٣٣ عند مستوى معنوية ٠,٠٠١. وفيما يتعلق بقيمة معامل الانحدار فلقد كانت ٠,٥٢٤، أي أن التغير في عملية إدارة المواهب بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى التغير في الجاهزية الإلكترونية للمنظمة بمقدار ٠,٥٢٤. بينت نتائج اختبار هذه الفرضية التأثير المعنوي لعمليات إدارة المواهب في الجاهزية الإلكترونية، بمعنى آخر أن المنظمات التي تنبغي أن تكون جاهزة إلكترونياً من المفترض أن تعمل تأسيساً جيداً لإدارة المواهب كأحد متطلبات بناء الجاهزية الإلكترونية، وتتفق هذه النتيجة مع ما تم التوصل إليه (Azab, 2009, 103) في دراسته التي صمم من خلالها نموذجاً للجاهزية الإلكترونية، إذ كان أحد العوامل المؤثرة في الجاهزية الإلكترونية يتمثل بالموارد البشري، ومن ضمن أبعاد هذا المتغير كانت تدريب وتطوير المورد البشري ومهاراته، وهذه المؤشرات هي من ضمن عمليات إدارة المواهب. إن أهمية هذا التأثير لإدارة المواهب في الجاهزية الإلكترونية لا تنعكس فقط على مستوى المنظمة إنما حتى على مستوى الدولة ككل، إذ يؤكد Gorica & Kripa, (2010) على التعليم وتطوير المهارات يُعدان عنصرين حاسمين في مساعدة الأفراد والمجتمعات وحتى في جميع أنحاء البلاد على التوجه نحو اقتصاد المعلومات العالمي، إذ إن تنمية مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تُعد مطلباً حيوياً لتمكين الأفراد والمنظمات من الاستفادة من الإمكانيات الكاملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومع ذلك، في أجزاء كثيرة من العالم النامي، يمتلك عدداً قليلاً نسبياً من المستخدمين المهارات اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نحو فاعل. فضلاً عن ذلك، فإن النقص في المهارات في مجال تكنولوجيا المعلومات والأفراد الموهوبين في هذا المجال سيؤدي إلى إحجام المنظمات عن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإن النقص المزمن في العاملين المهرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من شأنه أن يضعف القدرة التنافسية لأي بلد، ليس فقط في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بل أيضاً في العديد من القطاعات التقليدية الأخرى.



الشكل (٤): تأثير عمليات إدارة المواهب في الجاهزية الإلكترونية

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية AMOS 26

الجدول (٣): نتائج تحليل الانحدار لتأثير عمليات إدارة المواهب في الجاهزية الإلكترونية

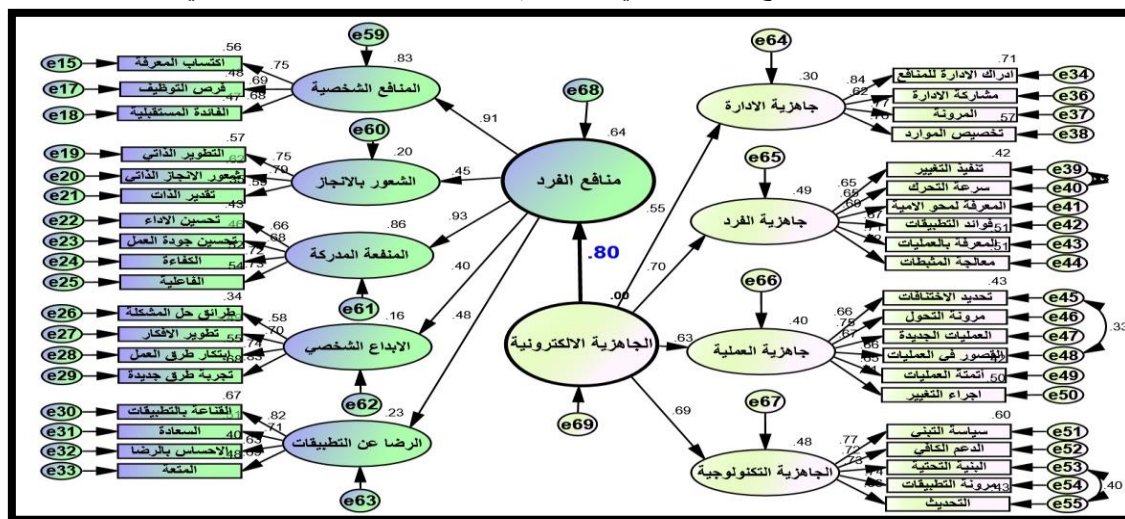
المتغير المستقل	المتغير المعتمد	Estimate معامل الانحدار	SRW	S.E. الخطأ القياسي	C.R. النسبة الحرية	P	القرار
عمليات إدارة المواهب <---	الجاهزية الإلكترونية	0.524	.6950	.100	.2335	***	قبول

*** ٠,٠٠١

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج AMOS 26

٣. اختبار الفرضية الثالثة

تم بناء الفرضية الثالثة والتي تنص على " تؤثر الجاهزية الإلكترونية في المنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الفنادق المبحوثة" لبيان تأثير المتغير الوسيط (الجاهزية الإلكترونية) في المتغير المعتمد (المنافع على مستوى الفرد)، وذلك للوصول إلى التحقق من الشرط الثالث في اختبار المتغير الوسيط. وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية على النحو المبين في الشكل (٥) والجدول (٤). ويُلاحظ من نتائج تحليل الانحدار أن هناك تأثير معنوي مباشر للجاهزية الإلكترونية في المنافع الفردية، وذلك بدلالة قيمة النسبة الحرية التي بلغت ٦,٥٨٧ عند مستوى معنوية ٠,٠٠١. وفيما يتعلق بقيمة معامل الانحدار فلقد بلغت ١,٠٧٦، أي أن التغيير في قيمة المتغير المستقل (الجاهزية الإلكترونية) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى التغيير في قيمة المتغير المعتمد (المنافع الفردية) بمقدار ١,٠٧٦. إن هذه النتائج لها دلالة واضحة حول الدور المهم الذي تؤديه الجاهزية الإلكترونية للفندق في تعزيز المنافع التي يحققها الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الفنادق المبحوثة. ركزت هذه الفرضية على اختبار تأثير الجاهزية الإلكترونية في تحقيق المنافع على مستوى الفرد، إذ عزز (Stone et al., 2007, 480) هذه الفرضية عبر دراسته التي أوضح فيها تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأداء المنظمي والفردية الناتجة من استخدام تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى تحقيق المنافع للمستهلكين من سهولة استخدام النظام والرضا عن الاستخدام والمنفعة المدركة وغيرها من المنافع المتحققة نتيجة التأثيرات، فضلاً عن وجود علاقة بين جودة المعلومات وجودة النظام/ الخدمة واستخدام النظام، واستند الباحث أعلاه في نتائج دراسته إلى تحليل نماذج تكنولوجيا المعلومات مثل نموذج قبول التكنولوجيا لـ (Davis, 1989) ونموذج DeLone & McLean (1992) لتوضيح تأثيرات استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمة على تحقيق المنافع الفردية. واتفقت هذه الفرضية أيضاً مع ما جاء في دراسة (Sudirman et al., 2014, 66) إذ أشاروا إلى إدراك المنفعة الفردية من الاستثمار في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات عندما يستخدم الأفراد على نحو فاعل موارد تكنولوجيا المعلومات. لذلك يحتاج المديرون إلى تعزيز قدرات تحقيق المنافع لعاملهم على نحو مستمر، لتسهيل الاستخدام الفاعل لموارد تكنولوجيا المعلومات في جميع أنحاء منظماتهم، عبر تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه ثقافة تكنولوجيا المعلومات الفردية في شرح السلوكيات والقدرات الفردية المتنوعة تجاه استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، لتوسيع المعرفة بتبني واستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المنظمة.



الشكل (٥): تأثير الجاهزية الإلكترونية في المنافع الفردية

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية AMOS 26

الجدول (٤): نتائج تحليل الانحدار لتأثير الجاهزية الإلكترونية في المنافع الفردية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	Estimate معامل الانحدار	SRW	S.E. الخطأ القياسي	C.R. النسبة الحرية	P	القرار
الجاهزية الإلكترونية <---	المنافع الفردية	1.076	0.800	.163	6.587	***	قبول

*** ٠,٠٠١

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج AMOS 26

٤. اختبار الفرضية الرابعة

نصت هذه الفرضية على "تؤثر عمليات إدارة المواهب تأثيراً معنوياً في تحقيق المنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات من خلال الدور الوسيط للجهازية الإلكترونية للفنادق المبحوثة" وكما يُلاحظ أن هذه الفرضية اختصت ببيان تأثير المتغير المستقل (عمليات إدارة المواهب) في المتغير المعتمد (المنافع الفردية) بوساطة المتغير الوسيط (الجهازية الإلكترونية). إن اختبار هذه الفرضية سيكون وفقاً لما جاء به (Baron & Kenny, 1986) الذي اشترط وجود ثلاثة شروط أساسية تمثلت بالآتي:

➤ **الشرط الأول:** المتغير المستقل (عمليات إدارة المواهب) يؤثر في المتغير المعتمد (المنافع الفردية) ولقد تم اختبار هذا الشرط عبر اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وأكدت النتائج على تحقق هذا الشرط، إذ كان تأثير عمليات إدارة المواهب في المنافع الفردية تأثير مباشر ومعنوي ($\beta = 0.469$; C.R. 5.066; P. 0.001).

➤ **الشرط الثاني:** المتغير المستقل (عمليات إدارة المواهب) يؤثر في المتغير الوسيط (الجهازية الإلكترونية) ولقد تم اختبار هذا الشرط عبر اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، وأكدت النتائج على تحقق هذا الشرط، إذ كان تأثير عمليات إدارة المواهب في الجهازية الإلكترونية تأثير مباشر ومعنوي ($\beta = 0.524$; C.R. 5.233; P. 0.001).

➤ **الشرط الثالث:** المتغير الوسيط (الجهازية الإلكترونية) يؤثر في المتغير المعتمد (المنافع الفردية) ولقد تم اختبار هذا الشرط عبر اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، وأكدت النتائج على تحقق هذا الشرط، إذ كان تأثير الجهازية الإلكترونية في المنافع الفردية تأثير مباشر ومعنوي ($\beta = 1.076$; C.R. 6.587; P. 0.001).

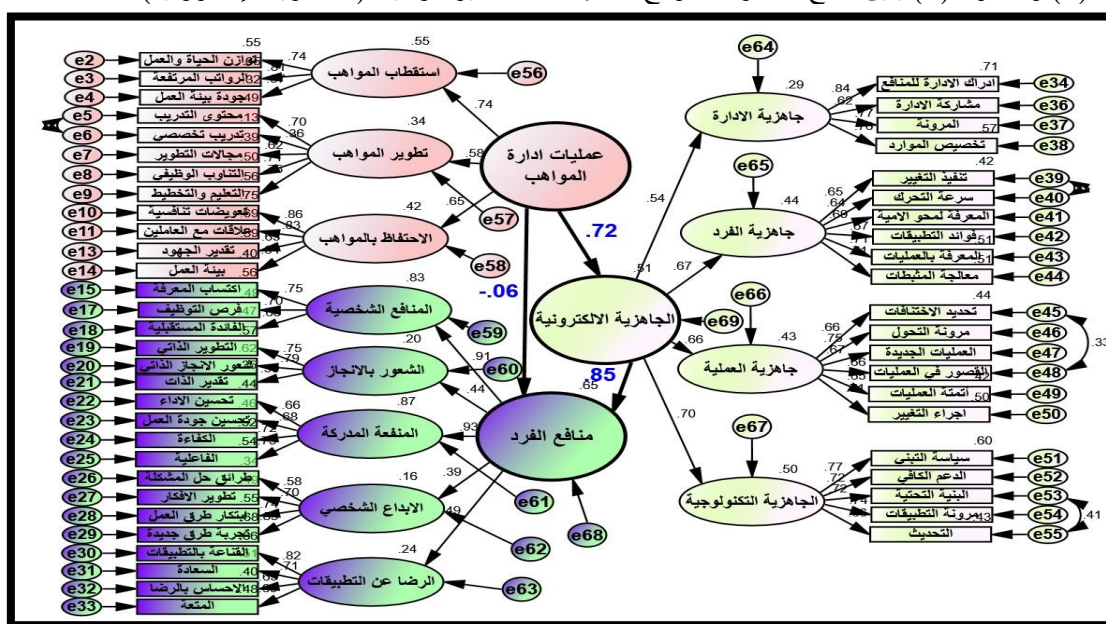
وبعد التحقق من هذه الشروط الثلاثة واستكمالاً لعملية الاختبار سيتم اختبار الأنموذج مع إضافة العلاقات جميعها في الأنموذج، أي التأثير المباشر للمتغير المستقل (عمليات إدارة المواهب) في المتغير المعتمد (المنافع الفردية) والمتغير الوسيط (الجهازية الإلكترونية)، وتأثير المتغير الوسيط في المتغير المعتمد، أي أن العلاقات الثلاثة في أعلاه (الخاصة بالفرضيات الأولى والثانية والثالثة) جميعها تتدخل في أنموذج واحد ويتم اختبار هذا الأنموذج. وبناءً على نتائج اختبار هذا الأنموذج وتحديد تأثير المتغير المستقل (عمليات إدارة المواهب) في المتغير المعتمد (المنافع الفردية) يتم معرفة مدى وجود الدور الوسيط للجهازية الإلكترونية من عدمه، وإذا كان هناك دور وسيط للجهازية الإلكترونية فهل هو وسيط جزئي أم وسيط تام. وللتحقق من هذه المسألة هناك ثلاثة معايير يتم اعتمادها، وهي على النحو الآتي:

في حال بقاء تأثير المتغير المستقل (عمليات إدارة المواهب) في المتغير المعتمد (المنافع الفردية) معنوي ولم يتغير بشكل واضح عند إضافة المتغير الوسيط (الجهازية الإلكترونية)

➤ فهذا يعني أنه لا يوجد دور للمتغير الوسيط، أي أن الجهازية الإلكترونية ليست متغير وسيط (Mediation is not supported).

➤ في حال انخفاض تأثير المتغير المستقل (عمليات إدارة المواهب) في المتغير المعتمد (المنافع الفردية) عند إضافة المتغير الوسيط (الجهازية الإلكترونية) ولكن لا يزال تأثير معنوي، فهذا يشير إلى أن المتغير الوسيط (الجهازية الإلكترونية) هو وسيط جزئي (Partial Mediation).

➤ في حال أن تأثير المتغير المستقل (عمليات إدارة المواهب) في المتغير المعتمد (المنافع الفردية) أصبح غير معنوي عند إضافة المتغير الوسيط (الجهازية الإلكترونية) فهذا يعني أن الدور الوسيط للجهازية الإلكترونية هو وسيط تام (Full Mediation). والشكل (6) والجدول (5) يبين نتائج اختبار الأنموذج عند إضافة المتغير الوسيط (الجهازية الإلكترونية).



الشكل (٦): نتائج اختبار أنموذج الدراسة عند إضافة المتغير الوسيط (الجهازية الإلكترونية)

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج AMOS 26

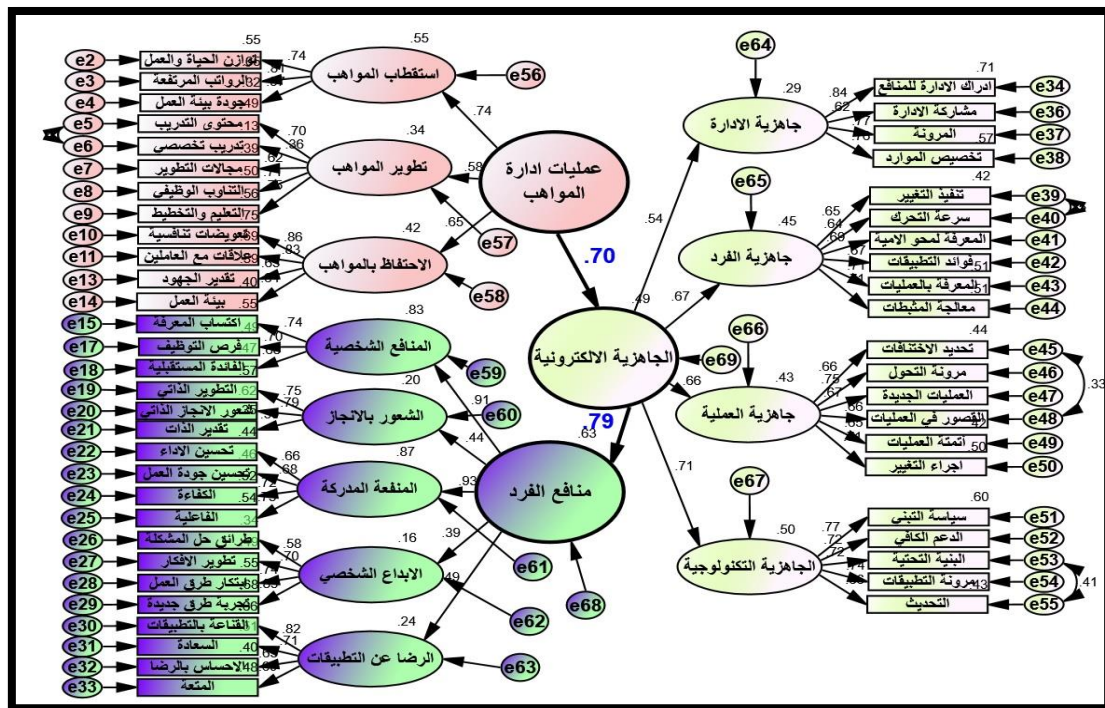
الجدول (٥): نتائج اختبار أنموذج الدراسة عند اضافة المتغير الوسيط

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	Estimate	S.E.	C.R.	P	طبيعة التأثير
عمليات إدارة المواهب	المنافع الفردية	-.065	.135	-.481	.631	غير معنوي
عمليات إدارة المواهب	الجاهزية الإلكترونية	.526	.099	5.294	***	معنوي
الجاهزية الإلكترونية	المنافع الفردية	1.156	.237	4.880	***	معنوي

*** ٠.٠٠١

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج AMOS 26

إن هذه النتيجة تؤكد على أن تأثير المتغير المستقل والمتمثل بعمليات إدارة المواهب في المتغير المعتمد المنافع الفردية قد أصبح غير معنوي عند إضافة المتغير الوسيط (الجاهزية الإلكترونية)، وهذا يشير وبوضوح إلى الحالة الثالثة من حالات الوساطة التي تعني أن الجاهزية الإلكترونية هي متغير وسيط تام في العلاقة التأثيرية لعمليات إدارة المواهب في المنافع الفردية: (في حال إن تأثير المتغير المستقل (عمليات إدارة المواهب) في المتغير المعتمد (المنافع الفردية) أصبح غير معنوي عند إضافة المتغير الوسيط (الجاهزية الإلكترونية)، فهذا يعني أن الدور الوسيط للجاهزية الإلكترونية هو وسيط تام Full Mediation). وفقاً لذلك، فإن الأنموذج النهائي للدراسة سيكون وفقاً لما هو في الشكل (7) والجدول (٧).



الشكل (٧): أنموذج الدراسة بصيغته النهائية

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج AMOS 26

الجدول (٧): نتائج اختبار أنموذج الدراسة في صيغته النهائية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	Estimate	SRW	S.E.	C.R.	P	طبيعة التأثير
عمليات إدارة المواهب	الجاهزية الإلكترونية	.520	.703	.097	5.329	***	معنوي
الجاهزية الإلكترونية	المنافع الفردية	1.074	.795	.162	6.647	***	معنوي

*** ٠.٠٠١

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج AMOS 26

ركزت هذه الفرضية على اختبار تأثير عمليات إدارة المواهب في تعزيز المنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات بواسطة الجاهزية الإلكترونية، وبينت نتائج اختبار نموذج الدراسة الحالي وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المواهب في تعزيز المنافع على مستوى الفرد بواسطة الجاهزية الإلكترونية، ولقد كانت الجاهزية الإلكترونية بوصفه عاملاً وسيطاً تاماً (وساطة كاملة). وسيتم التركيز في مناقشتنا على الدور الوسيط للجاهزية الإلكترونية كونه يُعدّ الأساس في هذه الفرضية وجاءت نتيجة اختبار هذه الفرضية متفقةً مع عدد من البحوث الإدارية، إذ اتفقت هذه الفرضية مع ما جاء بدراسة (Al-adaileh et al., 2022) من تأكيد على الدور الوسيط للجاهزية الإلكترونية، إذ جاءت الدراسة عن التنبؤ باستخدام نماذج أعمال وسائل التواصل الاجتماعي بواسطة الدور الوسيط للجاهزية الإلكترونية التنظيمية وتبحث هذه الدراسة في الدور الوسيط للجاهزية الإلكترونية في العلاقات بين العوامل التنظيمية واستخدام نماذج أعمال وسائل التواصل الاجتماعي في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وأكدت النتائج أن التوافق والابتكار والدعم الثقافي والإداري والجاهزية الإلكترونية لها تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية على استخدام الشركات الصغيرة والمتوسطة. لقد بينت النتائج لاختبار الفرضية الرابعة أنه لا يمكن تفسير تأثير عمليات إدارة المواهب في المنافع على مستوى الفرد بدون الأخذ بالحسبان الجاهزية الإلكترونية للمنظمة، بمعنى آخر أن الجاهزية الإلكترونية هي التي تُسهم في تفسير تأثير عمليات إدارة المواهب في تحقيق الفرد للمنافع من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات. أي أن وجود الجاهزية الإلكترونية هي التي تُسهم في تعزيز استفادة الفرد من برامج إدارة المواهب لتحقيق المنافع من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات. وفي هذا الصدد، لابد من الإشارة إلى الدور الحيوي للجاهزية الإلكترونية، إذ إن وجود إدارة المواهب في المنظمة لا يكفي لتحقيق الفرد للمنافع، فبرامج إدارة المواهب في المنظمة قد تكون متميزة، والفرد قد يكون متحفزاً للاستفادة من المنافع الفردية من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، ولكن تحقيق هذه المنافع مرتبط بوجود الجاهزية الإلكترونية للمنظمة، فالتقص في أي بُعد من أبعاد الجاهزية معناه أن الفرد قد لا يتمكن من تحقيق استفادة مثلى من هذه التطبيقات. وفقاً للنتائج في أعلاه، يمكن القول بقبول الفرضيات من ١ إلى ٤ والواردة في نموذج الدراسة.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

١. الاستنتاجات

- أ- فيما يخص نماذج القياس التي تم اختبارها في الدراسة، فلقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى تحقيق هذه النماذج لحسن المطابقة، وصلاحياتها لقياس العوامل الكامنة المسماة بعمليات إدارة المواهب، والمنافع على مستوى الفرد من تكنولوجيا المعلومات، والجاهزية الإلكترونية للمنظمة. وهذا يدل على أن النموذج يصلح لقياس المتغيرات الثلاثة آفة الذكر في إطار نموذج واحد. فيما يتعلق بأنموذج العلاقات لتأثير عمليات إدارة المواهب في تعزيز المنافع على مستوى الفرد،
- ب- بينت نتائج اختبار الأنموذج البنائي في أعلاه أن هناك تأثيراً معنوياً لعمليات إدارة المواهب (على المستوى الكلي) في منافع الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على المستوى الكلي أيضاً. وهذا ما يشير إلى أن تحقيق الفرد للمنافع من هذه التطبيقات يقترن بوجود إدارة المواهب في الفنادق المبحوثة، إذ إن امتلاك المستفيد للخبرة والمعرفة في العمل على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات قد لا يكون كافياً للإفادة أو استخلاص المنافع من هذه التطبيقات، بل إن المسألة تحتاج إلى برنامج متكامل لإدارة المواهب يُسهم في تنمية قدرات المستفيد للحصول على المنافع من هذه التطبيقات.
- ت- وفي سياق اختبار أنموذج تأثير عمليات إدارة المواهب في الجاهزية الإلكترونية للفندق، بينت نتائج التحليل أن هناك تأثيراً معنوياً مباشراً لعمليات إدارة المواهب في الجاهزية الإلكترونية للمنظمة. وفي هذا إشارة واضحة إلى أن إدارة الفنادق المبحوثة تأخذ بالحسبان تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وتنفيذها وتطويرها عن اعتماد عمليات إدارة المواهب في برامجها. أي أن إدارات الفنادق عندما تفكر في إدارة المواهب وتطويرها فإنها تأخذ في خطتها أن يكون هناك برامج لتطوير تكنولوجيا المعلومات التي سيعمل عليها الأفراد الموهوبين أو المرغوب في تطويرهم. وهذا ما يُسهم في التفكير ببناء بني تحتية للتكنولوجيا وجاهزية تكنولوجيا وإدارية وعملياتية لكي تتكامل مع عمليات إدارة المواهب.
- ث- بينت نتائج اختبار أنموذج العلاقات لتأثير الجاهزية الإلكترونية في تحقيق المنافع على مستوى الفرد، بأن هناك تأثيراً معنوياً للجاهزية الإلكترونية في تعزيز المنافع على مستوى الفرد، فالفرد لا يمكن أن يحقق المنافع من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات دون أن يكون هناك جاهزية إلكترونية في الفندق الذي يعمل فيه، فالجاهزية المنخفضة لن تؤدي إلى تحقيق المنافع التي يطمح إليها الفرد من تبني هذه التطبيقات.
- ج- من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية هو الدور الوسيط للجاهزية الإلكترونية بين عمليات إدارة المواهب والمنافع على مستوى الفرد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الفنادق المبحوثة، علماً أن الوساطة كانت تامة. أي أن تأثير عمليات إدارة المواهب في المنافع الفردية لا يمكن تفسيره إلا عبر الجاهزية الإلكترونية. بعبارة أخرى، تأثير عمليات إدارة المواهب في المنافع لا يمكن أن يتحقق إلا عبر مروره بالجاهزية الإلكترونية. ومن هذه العلاقة يستدل على استنتاج مهم وهو أن إدارة المواهب بعملياتها الثلاثة من الممكن أن تؤثر في تحقيق الفرد للمنافع من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، مثل المنافع الشخصية والرضا من استخدام التطبيقات والإبداع الشخصي والمنفعة المدركة والشعور بالإنجاز الشخصي، ولكن هذا التأثير لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود عامل تنظيمي مهم جداً يتمثل بالجاهزية الإلكترونية للمنظمة، إذ إنه من خلال الجاهزية الإلكترونية يتم توفير البنى التحتية والدعم والتطبيقات اللازمة للعمل، وتغيير العمليات التي تؤدي في المنظمة

لتكون متوافقة مع تبني التطبيقات، وكذلك الحال بالنسبة لدعم الإدارة العليا ومشاركتها في تبني التطبيقات، وكذلك الحال بالنسبة لجاهزية الفرد.

٢. المقترحات

أ- تقترح الدراسة الحالية أن تكون هناك إدارة مستقلة لعمليات إدارة المواهب (وحدة إدارية) في الفنادق والمنظمات السياحية، تتولى هذه الوحدة كل ما يتعلق بعمليات إدارة المواهب، وأن ترتبط بإدارة الموارد البشرية في الفندق والمستويات الإدارية العليا، وأن تكون إحدى المهام التي تقع عاتق هذه الوحدة تهيئة الأفراد الموهوبين لشغل مناصب إدارية مستقبلية في الفندق، وبالتأكيد هذه المسألة تكون في إطار توجيهات وقرارات الإدارة العليا.

ب- إن العمل على تحقيق المنافع الشخصية من استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات أمر مهم وحيوي للأفراد الموهوبين في الفنادق، ونقترح تحقيق هذه المنافع الشخصية بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع ميادين العمل السياحي، ويكون ذلك بالإفادة من إدارة المواهب في هذا المجال، عبر العمل على إكساب الأفراد المعرفة في استعمال هذه التطبيقات، والعمل على تعزيز فهمهم لهذه التطبيقات وتشجيعهم على التفكير في توظيفها في أنشطة أخرى غير الأنشطة الحالية، مما يجعلهم يفكرون بطريقة إبداعية، وهذا ما يجعلهم يحققون مزايا قد لا يحققها المستفيدين الآخرين.

ت- من الضروري أن تعمل إدارة الفنادق على توجيه عمليات إدارة المواهب نحو تحقيق الفرد للمنافع من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي يعملون عليها، وذلك بالتركيز على بناء برامج لإدارة المواهب تتناسب مع طموح المستفيدين وغاياتهم، وتسهم في تحقيق المنافع الفردية. ويكون ذلك بمجموعة من الآليات منها ضرورة أن تعمل عمليات إدارة المواهب في المنظمة على تعزيز الإنجاز الشخصي للمستفيدين، وبخاصة الموهوبين منهم والذين قد واجهوا مشكلات سابقة في الأداء. وفي تعزيز الإبداع الشخصي عبر تشجيع التبني المبكر لتكنولوجيا معلومات جديدة في الفنادق.

ث- التأكيد على ضرورة تعزيز عمليات إدارة المواهب في تبني الجاهزية الإلكترونية على المستوى الكلي للفندق، من حيث توفير الموارد المادية والبشرية والبنى التحتية التكنولوجية الكافية لتبني وتنفيذ تطبيقات تكنولوجيا المعلومات واستقطاب وتطوير الأفراد الموهوبين لتنفيذ سياسة الفنادق المبحوثة في تبني الجاهزية الإلكترونية، عبر العمل المستمر على تحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في الفنادق المبحوثة وتطوير العاملين عليها، واستحداث وحدات خاصة في الهيكل التنظيمي للفندق خاص بتكنولوجيا المعلومات لتحديث وتحديث وتطوير البرامج والتطبيقات ويكون مسؤول عن معالجة أية مشكلة تتعلق بجانب تكنولوجيا المعلومات في الفندق ولاسيما فيما يخص الجاهزية الإلكترونية.

ج- لتعزيز الجاهزية الإلكترونية للفنادق، توصي الدراسة الحالية بتصميم تطبيقات إلكترونية خاصة بالفنادق (على الرغم من وجودها في بعض الفنادق المبحوثة) مرتبطة بالإدارة، وتكون هذه التطبيقات داخلية للمستفيدين وتطبيقات خارجية للزبائن الذين يرتادون الفندق وكذلك للشركات السياحية وشركات الطيران، وأن تعمل هذه التطبيقات على نحو متكامل مع أصحاب المصلحة المذكورين سابقاً (الزبائن وشركات الطيران والشركات السياحية والفنادق الأخرى)، والغرض من هذه التطبيقات هي إيجاد حالة من التعاون والتكامل مع أصحاب المصلحة في عمل المنظمة السياحية، وهذا ما يعود بالنفع على هذه الفنادق عبر الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق صناعة السياحة، وتقديم صورة سياحية جاذبة للفنادق لجذب الزبائن.

ح- توفير بيئة عمل جاهزة إلكترونياً مريحة وإيجابية وخلق نوع من التعاون والتواصل لتعزيز تحقيق رضا الاستخدام لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات، إذ إن تكنولوجيا المعلومات تسهم في تحسين هذا التواصل والتعاون في تبادل المعلومات بين الأفراد العاملين وتعزيز الالتزام والمشاركة بالأفكار الإبداعية وشعور الفرد بالانتماء، ومن ثم تتحقق مستويات إنجاز عالية بسهولة وبأقل جهد وإرهاق للعاملين.

المصادر

أولاً: المصادر باللغة العربية

- ١- السبعوي، احمد يونس . (٢٠١٩). اختبار نموذج قياس لجودة تصميم نظام المعلومات الادارية باستخدام التحليل العاملي التوكيدي الخطوات التفصيلية في اطار دراسة تطبيقية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد (٩) العدد (2).
- ٢- الطائي، عمر حازم بشير (٢٠٢١)، الاستعداد التنظيمي للتغيير وأثره في تعزيز الصحة التنظيمية: الدور الوسيط للمرونة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة الموصل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- ٣- القصبي ، هيثم احمد عبدالقادر.(٢٠١٤)، تأثير ادارة المواهب على الابداع التنظيمي- دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات – منطقة تلفونات الدقهلية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة.
- ٤- خليل ، بشرى عبد ابراهيم وحسن ، دنيا كريم (٢٠١٩)، دور عمليات إدارة المواهب في التحول إلى المنظمة الذكية دراسة استطلاعية في وزارة الكهرباء دائرة التدريب والتطوير ، بحث منشور ، مجلة الادارة والاقتصاد ، المجلد (٤٢)، العدد (١٢٠).

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Al-Qasabi, Haitham Ahmed Abdel-Qader. (2014), The impact of talent management on organizational creativity - an applied study on the Egyptian Telecommunications Company - Dakahlia Telephones Region, Master's thesis, Faculty of Commerce, Mansoura University.
- 2- Al-Sabaawi, Ahmed Younis. (2019). Testing a measurement model for the quality of management information system design using confirmatory factor analysis, detailed steps within the framework of an applied study, Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (9), Issue.(٢)
- 3- Al-Taie, Omar Hazem Bashir (2021), Organizational readiness for change and its impact on enhancing organizational health: The mediating role of organizational flexibility, an analytical study of the opinions of a sample of Mosul University lecturers. Unpublished master's thesis, College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq.
- 4- Khalil, Bushra Abdul Ibrahim and Hassan, Donia Karim (2019), The role of talent management processes in the transformation to a smart organization, a survey study in the Ministry of Electricity, Training and Development Department, published research, Journal of Administration and Economics, Volume (42), Issue.(١٢٠)

ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- Alabbadi, H., & Masaeed, S. A. (2020). The impact of e-readiness on strategic flexibility. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 19(3), 257. doi:10.1504/ijmed.2020.108710
- 2- Al-adaileh, R., Alsmairat, M., Momani, A., & Svoboda, P. (2022). Predicting the use of social media business models: The mediating role of organizational e-readiness. *International Journal of Data and Network Science*, 6(4), 1447-1458.
- 3- Alkerdawy, M. M. A. (2016). The relationship between human resource management ambidexterity and talent management: the moderating role of electronic human resource management. *International Business Research*, 9(6), 80-94.
- 4- Azab, N. A. (2009). Assessing Electronic Government Readiness of Public Organisations: Effect of Internal Factors (case of Egypt) (Doctoral dissertation, Middlesex University)
- 5- Baporikar, N. (2016). Talent Management Integrated Approach for Organizational Development. In *Strategic Labor Relations Management in Modern Organizations* (pp. 22-48). IGI Global.
- 6- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- 7- Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, benefits and employee turnover. *Compensation and Benefits Review*, 45(3), 171-175. <https://doi.org/10.1177/0886368713494342>
- 8- Casse, P., 1994. People Are Not Resources. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18 No. 5, pp. 23-26. <https://doi.org/10.1108/03090599410058962>
- 9- Coy, M. J. (2019). Research methodologies: Increasing understanding of the world. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 9(1), 71-77.
- 10-Dada, D. (2006). E-Readiness for Developing Countries: Moving the focus from the environment to the users. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 27(1), 1-14
- 11-Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, Vol. 13, No. 3 ,319-340
- 12-DeLone, W.H., & McLean, E.R. . (1992). Information system success: the quest for the dependent variable. *Information System Research*, 3(1), 60-95.
- 13-Doll, W. J., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *MIS quarterly*, 453-461.
- 14-Gorica, K., & Kripa, D. (2010). Entrepreneurship and Human Resources as Important Forces Affecting Electronic Readiness in Building the Information Society in Albania. *Acta Universitatis Danubius. (Economica)*, 6(4).

- 15-Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- 16-Hong, A. J., & Kim, H. J. (2018). College students' digital readiness for academic engagement (DRAE) scale: Scale development and validation. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 27, 303-312.
- 17-Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008, September). Evaluating model fit: a synthesis of the structural equation modelling literature. In *7th European Conference on research methodology for business and management studies* (pp. 195-200).
- 18-Hower, K. I., Pförtner, T. K., Pfaff, H., Lee, S. Y. D., & Ansmann, L. (2019). Child-oriented Drug Counseling in Germany: Evaluating the Implementation of the Program "Fitkids" and Its Association with Readiness for Change. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43(5), 421-442.
- 19-Mironescu, C. (2023). A New Perspective to Talent Management in Romanian Public Institutions. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 23(1), 716-722
- 20-Mohammed, A. A. (2018). An investigation into the relationship between talent management processes and knowledge management processes: a case of the higher education sector in Queensland, Australia (Doctoral dissertation, *University of Southern Queensland*).
- 21-Nawaz, M. N. (2013). Human resource information systems-A review. *International Journal of Managment, IT and Engineering*, 3(1).
- 22-Odusanya, K. A., Coombs, C., & Doherty, N. (2015). Assessing individual benefits realization capability: an IT culture perspective, *Thirty Sixth International Conference on Information Systems, Fort Worth* .
- 23-Ojo, J. O. (2017). Appraisal of electronic readiness resources for information services delivery, utilization, benefits and challenges for museums and monuments in Nigeria.,*library philosophy and practice* (e-journal) 1525
- 24-Peppard, J., Ward, J., & Daniel, E. (2007). Managing the realization of business benefits from IT investments. *MIS Quarterly Executive*, 6(1), 1-11.
- 25-Ramaditya, M., Effendi, S., & Fitriani, D. (2023). Improving work readiness through talent management, knowledge management and learning organizations in private universities. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 26(2), 349-372.
- 26-Raza, B., Ali, M., Garrison, L., Ahmed, S., & Moueed, A. (2017). Impact of Managerial Coaching on Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior: Intervening Role of Thriving at Work. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(3), 790-813.
- 27-Ruikar, K., Anumba, C. J., & Carrillo, P. M. (2006). VERDICT—An e-readiness assessment application for construction companies. *Automation in construction*, 15(1), 98-110.
- 28-Sondarva, Y. M., Nain, M. S., Singh, R., Mishra, J. R., Parsad, R., & Singh, D. R. (2023). *E-readiness assessment of National Agricultural Research in India*. *Indian Journal of Extension Education*, 59(4), 82-85.
- 29-Spivey, V. L. (2023). War for Talent, Competing for Contracting Professionals Army Contracting Command, *Redstone Arsenal*.in partial to fulfillment of the requirement of the Senior Service College Fellowship, *Defense Acquisition University*
- 30-Staples, D. S., Wong, I., & Seddon, P. B. (2002). Having expectations of information systems benefits that match received benefits: does it really matter?. *Information & Management*, 40(2), 115-13
- 31-Stone, R. W., Good, D. J., & Baker-Eveleth, L. (2007). The impact of information technology on individual and firm marketing performance. *Behaviour & Information Technology*, 26(6), 465-482
- 32-Sudirman, I., Govindaraju, R., & Pratiwi, A. A. (2014). Information System Quality and Its Impact on Individual Users Benefit: Analysing the Role of Knowledge Enablers. *Jurnal Teknik Industri*, 16(2), 65-72.
- 33-Taamneh, A. M., Taamneh, M., Alsaad, A., & Al-Okaily, M. (2021). Talent management and academic context: A comparative study of public and private universities. *EuroMed Journal of Business*, 17(4), 731-751.
- 34-Tee, E. P. (2016). Diversity and Talent Management in the Marine Corps: how to the two can improve Operational Readiness. Submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of master of military studies Command and Staff College Marine Corps University.
- 35-Töhönen, H., Kauppinen, M., Männistö, T., & Itälä, T. (2020). A conceptual framework for valuing IT within a business system. *International journal of accounting information systems*, 36, 100442.
- 36-Tomany, A. (2012). Identification of the conditions required within an organisation for a talent management strategy to successfully be put in place. PhD thesis, college of management and technology , Cranfield University.
- 37-Turban, E., Miclean, E. and Wethereby, J. (2009) *Information Technology for Management: Making Connections for Strategic Advantage*, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY
- 38-Utama, H., Yusuf, M., & Sitorus, Z. (2024). The Influence of the Talented Generation Internship Program (Magenta) on Human Resource Management Readiness At the Port of Indonesia (Persero) I Medan. *Best Journal of Administration and Management*, 2(4), 172-182.
- 39-Wu, J. H., & Wang, Y. M. (2006). Measuring KMS success: A respecification of the DeLone and McLean's model. *Information & management*, 43(6), 728-739.