



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة

-دراسة حالة مؤسسة - Sarl Sms Metal

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ادارة اعمال

إشراف الأستاذة:

بوقابة وردية

إعداد الطالبتين:

صفصاف حنان

دلالة منال

السنة الجامعية: 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ
وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

التوبة: 105

كلمة شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل و أحمده على توفيقه لنا الانجاز هذا العمل المتواضع كما أتقدم بخالص الشكر للمشرفة بوقابة وردية على كل مقدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة كما نتقدم بجزيل الشكر إلى المؤسسة ميتال صفصاف على حسن المعاملة والمعلومات التي زودونا بها وإلى كل من ساهم في إنجاز وإتمام هذا العمل من قريب أو بعيد ونشكر كل من ساعدنا داخل محيط الجامعة من دكاترة وطلبة ونتخصص بالشكر للأستاذة جيجيق زكية على مساعدتنا على إنجاز هذا العمل.

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم بها الصالحات

كل من أحبهم في الله

إلى أحن وأروع قلب في العالم أُمي العزيزة

إلى تاج وفخر طالما حملته علي رأسي أبي العزيز

إلى من قضيت معهم عمري فكانوا أسعد الناس بنجاحي أخواي

إلى كل من بذل وسهر ولو مقدار ذرة في سبيل الوصول إلي هنا وتبقي قائمتي هذه مفتوحة لا تسعني هذه الورقة ولا حتى

الكلمات

إلى التي كانت معي في ظروف صعبة "مريم"، وإلى كل عائلتي الكريمة التي لا تقدر بثمان

إلى زميلتي ورفيقة دربي في إنجاز المذكرة "منال"

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على حبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوات في مسيرتنا دراسية بمذكرتنا

هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى وفضل والدين الكريمين حفظهما الله وأدائهما

نورا لدربي

إلى كل أحبتي أختي وأخوتي ورفيقاتي اللاتي

إلى ابنة عمتي التي كانت معي في هذه الظروف "هديل"

إلى ابنة أختي "ملاك" التي سهرت معي

إلى زميلتي التي أنجزت معي المذكرة وقدرة كل ظرفي "حنان" شكرا لكي

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-د	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: نظم إدارة الموارد البشرية
7	المطلب الأول: ماهية نظم إدارة الموارد البشرية
15	المطلب الثاني: ممارسات نظم إدارة الموارد البشرية و عملياتها
21	المبحث الثاني: ذكاء المنظمة
21	المطلب الأول: ماهية المنظمة الذكية
26	المطلب الثاني: أبعاد المنظمة الذكية
29	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
29	المطلب الأول: الدراسات التي تناولت نظم إدارة الموارد البشرية
31	المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت ذكاء المنظمة
33	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين نظم إدارة الموارد البشرية و ذكاء المنظمة
34	المطلب الرابع: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
38	تمهيد

39	المبحث الأول: تقديم المؤسسة Sarl Sms Metal
39	المطلب الأول: تقديم مؤسسة Sarl Sms Metal والمراحل التي مرت بها
40	المطلب الثاني الهيكل تنظيمي لمؤسسة Sarl Sms Metal
42	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
42	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
45	المطلب الثاني: أداة ومقياس الدراسة
46	المطلب الثالث: منهج أساليب التحليل
47	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
47	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان
50	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
64	المطلب الثالث: استخلاص النتائج
66	خلاصة الفصل
68	خاتمة عامة
71	المصادر والمراجع
	الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة الذكية	25
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	42
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	43
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	43
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة المنتمي إليها	44
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة العمل في المؤسسة	44
07	ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة	45
08	الترتيب حسب الأهمية لفقرات محور إدراك المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها	47
09	الترتيب حسب الأهمية لفقرات محور ذكاء المنظمة	49
10	تحليل الانحدار لقياس أثر للاستقطاب واختيار الموظفين على ذكاء التسويقي	50
11	تحليل الانحدار لقياس أثر للتدريب وتنمية على ذكاء التسويقي	51
12	تحليل الانحدار لقياس أثر للتقييم الأداء على ذكاء التسويقي	52
13	تحليل الانحدار لقياس أثر لتصميم العمل على ذكاء التسويقي	53
14	تحليل الانحدار لقياس أثر لنظام الحوافز و الأجور على ذكاء التسويقي	53
15	تحليل الانحدار لقياس أثر لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية على ذكاء التسويقي	54
16	تحليل الانحدار لقياس أثر لاستقطاب واختيار الموظفين على ذكاء التكيف التشغيلي	55
17	تحليل الانحدار لقياس أثر لتدريب والتنمية على ذكاء التكيف التشغيلي	56
18	تحليل الانحدار لقياس أثر لتقييم الأداء على ذكاء التكيف التشغيلي	57

فهرس الجداول

58	تحليل الانحدار لقياس أثر لتصميم العمل على ذكاء التكيف التشغيلي	19
58	تحليل الانحدار لقياس أثر لنظام الحوافز على ذكاء التكيف التشغيلي	20
59	تحليل الانحدار لقياس أثر لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية على ذكاء التكيف التشغيلي	21
60	تحليل الانحدار لقياس أثر لاستقطاب واختيار الموظفين على ذكاء المنظمة	22
61	تحليل الانحدار لقياس أثر لتدريب والتنمية على ذكاء المنظمة	23
61	تحليل الانحدار لقياس أثر لقيم الأداء على ذكاء المنظمة	24
62	تحليل الانحدار لقياس أثر لتصميم العمل على ذكاء المنظمة	25
63	تحليل الانحدار لقياس أثر لنظام الحوافز والأجور على ذكاء المنظمة	26
63	تحليل الانحدار لقياس أثر لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية على ذكاء المنظمة	27

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	نظام معلومات الموارد البشرية	01
17	خطوات عملية الاستقطاب	02
41	مخطط هيكل تنظيمي لمؤسسة SARL SMS METAL	03
42	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس	04
43	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير السن	05
43	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي	06
44	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوحدة الوظيفية المنتمي إليها	07
44	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمدة العمل في المؤسسة	08

مقدمة عامة

تعد عمليات نظم إدارة الموارد البشرية إحدى الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة المنظمات ويكون محور عملها جميع ما يختص بالموارد البشرية وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية من تخطيط وتحديد الاحتياجات والبحث عن واستقطاب الموارد البشرية والاهتمام بها منذ تعيينها وحتى انتهاء عملها بالمنظمة وتؤدي هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة والمهام المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية وذلك في ظل ذكاء المنظمة خاصة بها وتخدم رسالة المنظمة والتي تخدم ذكاء المنظمة العامة وتعتبر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الذكية من الإدارات الأكثر أهمية بصفة خاصة وهذا يتوقف على نظم الموارد البشرية الموجودة في مثل هذه المنظمات وأيضاً المنضمت الذكية تعتمد على العنصر البشري فيما يخص زيادة مردود المنظمة التي لا تنفصل عن مقدمها وترتبط سمعة المنظمة بمستوى المنتجات المقدمة بشكل كبير، الأمر الذي يتطلب التطوير المستمر للعناصر البشرية وللخدمة التي يتم تقديمها وبما أن المنظمات ذكية تقدم خدمات ملموسة، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة دراسة موارد بشرية لزيادة الكفاءات، ودراسة الإدارات المسؤولة عن المورد البشري.

أولاً: إشكالية الدراسة.

إن التخطيط الفعال للموارد البشرية في المنظمات لتنفيذ خططها الإستراتيجية من حيث إعدادها لعملية نظم الموارد البشرية بأنواعها ومهارتها والمدى الذي تتوافق فيه القدرات وإمكانية قوة العمل مع احتياجات المطلوبة من شأنه إيجاد التخطيط المنشود في ظل التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأمر الذي أدى إلى عد عملية الربط والتكامل بين تنمية الموارد البشرية وذكاء المنظمة على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها وتمثل مشكلة الدراسة بالتالي:

ما أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية.

1. ما أثر اختيار الموظفين في ذكاء المنظمة ؟
2. أثر تدريب وتنمية الموظفين في ذكاء المنظمة ؟
3. ما أثر تقييم أداء الموظفين في ذكاء المنظمة ؟
4. ما أثر نظام الحوافز والمكافآت في ذكاء المنظمة ؟

ثالثاً: الفرضيات.

- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم الموارد البشرية في ذكاء المنظمة وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاختيار الموظفين في ذكاء المنظمة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتدريب وتنمية الموظفين في ذكاء المنظمة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء الموظفين في ذكاء المنظمة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتصميم العمل في ذكاء المنظمة.

- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز و المكافآت في ذكاء المنظمة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم الموارد البشرية في ذكاء الاستثمار التسويقي، وتتفرع منها الفرضيات التالية:
 - الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاختيار الموظفين في ذكاء الاستثمار التسويقي.
 - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتدريب وتنمية الموظفين في ذكاء الاستثمار التسويقي.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء الموظفين في ذكاء الاستثمار التسويقي.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتصميم العمل في ذكاء الاستثمار التسويقي.
 - الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والمكافآت في ذكاء الاستثمار التسويقي.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم الموارد البشرية في ذكاء التكيف التشغيلي، وتتفرع منها الفرضيات التالية:
 - الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاختيار الموظفين في ذكاء التكيف التشغيلي.
 - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتدريب وتنمية الموظفين في ذكاء التكيف التشغيلي.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء الموظفين في ذكاء التكيف التشغيلي.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتصميم العمل في ذكاء التكيف التشغيلي.
 - الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والمكافآت في ذكاء التكيف التشغيلي.

رابعاً: نموذج الدراسة.

ذكاء المنظمة (متغير تابع)	عمليات نظم إدارة الموارد البشرية (متغير مستقل)
<ul style="list-style-type: none"> - ذكاء استثمار التسويقي - ذكاء التكيف التشغيلي 	<ul style="list-style-type: none"> - اختيار الموظفين - تدريب وتنمية الموظفين - تقييم أداء الموظفين - تصميم العمل - نظام الحوافز والمكافآت

خامسا: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المدروس وأهمية متغيراته:

- أهمية المورد البشري بالمؤسسة.

- التوجه الحديث للمؤسسات المتعلقة بالموارد البشري والأنظمة الحديثة.

- أكثر من أي وقت مضى هناك حاجة للمؤسسات لأن تكون قادرة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل من خلال استخدام أساليب وطرق إدارية حديثة كنظم الموارد البشرية في مواجهة سوء استقطاب الموارد البشرية.

- مساعدة مديري المؤسسة ميتال بمعرفة أهمية عمليات نظم إدارة الموارد البشرية ودورها في زيادة قدرة هذه المؤسسات في استجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

سادسا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- تشخيص أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، تدريب وتنمية، تقييم، تصميم العمل، نظام الحوافز والأجور) على ذكاء المنظمة (ذكاء استثمار تسويقي، ذكاء التكيف التشغيلي) في المؤسسة Sarl

Sms Metal

- بيان مدى أثر عمليات نظم (اختيار الموظفين، تدريب الموظفين، تقييم الموظفين، تصميم العمل، نظام الحوافز والأجور) في المؤسسة Sarl Sms Metal

- بيان مدى أثر عمليات نظم (اختيار الموظفين، تدريب الموظفين، تقييم الموظفين، تصميم العمل، نظام الحوافز والأجور) ذكاء استثمار تسويقي في المؤسسة Sarl Sms Metal

- بيان مدى أثر عمليات نظم (اختيار الموظفين، تدريب الموظفين، تقييم الموظفين، تصميم العمل، نظام الحوافز والأجور) ذكاء التكيف التشغيلي في مؤسسة Sarl Sms Metal

- تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها أن تؤدي إلى تفعيل استخدام عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في تحسين ذكاء المنظمة

سابعاً: أسباب اختيار الموضوع.

تكمن أسباب اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- طبيعة التخصص المدروس.

- كون العنصر البشري هو أساس نجاح وفعالية المؤسسات وبقائها.

- هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة وسهولة إسقاط الجانب النظري علي التطبيق وفي أي مؤسسة.

ثامنا: منهج الدراسة.

تم إتباع المنهج الوصفي في الدراسة النظرية من خلال الاعتماد على أداة البحث المكتبي (كتب، مجلات، مذكرات، موقع من الانترنت) لوصف متغير الدراسة نظريا وإتباع منهج دراسة حالة باستخدام أداة الاستبانة لوصف وتحليل أثر نظم عمليات إدارة موارد البشرية في ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة ومنه اختبار الفرضيات.

تاسعا: حدود الدراسة.

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصر على عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة.

- الحدود الزمنية: السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022.

- الحدود المكانية: مؤسسة ميتال برج بوعريريج.

عاشرا: هيكل الدراسة.

لإعداد هذه الدراسة تم تقسيمها إلى فصلين هما:

- الفصل الأول بعنوان "الإطار النظري للدراسة " تناول ماهية عمليات نظم إدارة موارد البشرية في المبحث الأول

وذكاء المنظمة في المبحث الثاني، الدراسات السابقة الموضوع في المبحث الثالث

- الفصل الثاني: "الإطار التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مؤسسة ميتال " أين تطرق المبحث الأول إلى عرض

المؤسسة محل الدراسة والإطار المنهجي للدراسة، وفي المبحث الثاني تم تحليل البيانات واختيار الفرضيات

واستنتاج النتائج.

الفصل الأول:
الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

إن إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المنظمة حيث تعد الموارد البشرية من أهم الموارد المساهمة في تقدم المنظمات تقوم إدارة الموارد البشرية بعدد من الأنشطة والمهام من شأنها توفير الموارد البشرية وفق الاحتياجات تبدأ باختيارهم وتعيينهم وتدريبهم والحفاظ عليهم وما إلى ذلك وللعنصر البشري دور هام في تحقيق الأهداف وضمان استمرار المنظمة.

يعتبر الذكاء المنظمة قدرة المنظمة على اكتشاف نقاط الضعف والقوة في الاستجابة للتغيير والتعقيد وذلك من خلال القدرة الفكرية للمنظمة كما تشمل كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي حيث تقوم بتفسير الأحداث والإشارات ذات الصلة في البيئة والتصرف بناء عليها.

تم من خلال هذا الفصل عرض متغيرات الدراسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظم إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لذكاء المنظمة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي نظم إدارة الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من أهم المدخلات للمنظمة ولذلك تتأثر المنظمة بنوعية هذه الموارد فكلما ازدادت كفاءتها ازداد تقدم هذه المنظمة.

المطلب الأول: ماهية نظم إدارة الموارد البشرية

من بين الأنشطة والمهام التي تقوم بهم إدارة الموارد البشرية هي تلبية احتياجات المنظمة للعنصر البشري من خلال استقطابها وتدريبها وتقييمها وتطوير أدائها وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز خبرات موظفيها.

الفرع الأول: مفهوم نظم إدارة موارد بشرية

أولاً: يعرف النظام معلومات موارد البشرية بأنه تركيبة من المعدات والأفراد والإجراءات المصممة بغرض تجميع وتنقية وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة الأغراض المتابعة واتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة¹

ثانياً: ويرى loudon أن نظم معلومات موارد البشرية نظام يحتفظ بسجل الموظف (تتبع مهارات الموظف وأداء عمله)²

ثالثاً: يرى باحث keroenke مجموعة من طرق التي يستخدمها باستخدام الحاسبة الإلكترونية لتحسين أدائهم ويستخدمها العديد من المختصين الأعمال بدأ من المدير وانتهاءً بمختصين محترفين ومحاسبين وكذلك العاملين وتستخدم في كل الحقول والوظيفية للأعمال.³

- أغلب التعريفات نظرت إلي أن مهمة هذا النظام هي تقديم المعلومات التي تتعلق بمورد البشري فالمورد البشري مفهوم عام يشمل جميع الأفراد الذين يضيفون أو لا يضيفون قيمة لمنتجات المنظمة في حين تتمتع كفاءات بالخصوصية الإستراتيجية التي تأهلها بأن تكون مصدر الأداء متميز للمنظمة بالتالي لا يمكن بأي شكل من الأشكال أن تتساوى الموارد البشرية في محتواها وجودتها مع كفاءات

¹ حامد اسلام، دور نظم معلومات موارد بشرية في تحسن أداء عاملين في المؤسسات صغيرة و متوسطة دراسة حالة مؤسستي ورد للعطور مؤسسة نجمة لطحين، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2015-2016، ص 3

²Loudon kenneth and loudon jane. managment information system. 7 th edition. usa.2002.p50

³ سناء جبيرات، نظام معلومات المورد البشرية، دار أسامة لنشر وتوزيع الأردن، عمان، طبعة الأول، 2018، ص98

الفرع الثاني: أهمية نظم إدارة الموارد البشرية وأهدافها

ويضم هذا الفرع أهمية نظم إدارة الموارد البشرية وأهدافها:

أولاً: أهمية نظم إدارة الموارد البشرية.

تتمثل أهميته في ما يلي:¹

1- **السجلات والأداء:** يؤدي استخدام الحاسوب في السجلات إلى توفير التقارير في أقل وقت ممكن فيساعد في اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت والمكان المناسب

2- **الاختيار والتعيين:** لاستخدام الحاسوب في اختيار وتعيين فوائدها كبيرة منها تخزين المعلومات عن كافة المرشحين للوظائف المختلفة واستعداداتها عند الحاجة بأسرع وقت ممكن مع إجراء المقارنة بين مؤهلات المرشحين لاختيار المناسب منهم إضافة إلى سرعة في اتخاذ القرارات وتخفيض التكاليف

3- **إدارة الأجور والمرتبات:** لقد حقق استخدام الحاسوب في إدارة الأجور ومراتب المزايا التالية:

زيادة دقة السرعة عند إعداد قوائم الأجور والرواتب والمكافآت وصرفها في الوقت المناسب، المساهمة في اتخاذ القرارات السريعة فيما يتعلق بالعلاقات واستحقاق للعاملين في المنظمة أمكانية مقارنة ما تدفعه المؤسسة من رواتب للإدارات المختلفة في كافة أنحاء المؤسسة

ثانياً: أهداف نظم إدارة الموارد البشرية:

يعد نظام معلومات الموارد البشرية مهماً جداً بالنسبة للمؤسسة للحفاظ عليه في الوقت الحاضر، تعمل العديد من المنظمات على نظام معلومات الموارد البشرية للاحتفاظ بسجل سليم ودقيق لمواردها البشرية، إلى جانب ذلك هناك بعض أغراض وأهداف نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمة وهي كما يلي:²

1- توفير المعلومات والأدلة التاريخية: يعد نظام معلومات الموارد البشرية (جزءاً من نظام المعلومات الإدارية، والذي يتتبع بيانات موظفيهم مثل تاريخ انضمامهم، والتكلفة المتكبدة في التوظيف، وسجل أدائهم، وردود الفعل الخاصة بهم، وجميع المعلومات المهمة الأخرى الضرورية جداً للمؤسسة.

2- يوفر معلومات محدثة: تحتفظ المنظمة بكل التفاصيل عن الموظف، يتم تحديث نظام معلومات الموارد البشرية في كل مرة عندما ينضم الموظف إلى المنظمة أو يغادرها، يتم تحديثه كل يوم بمعلومات مهمة أخرى.

3- يساعد في بحوث شؤون الموظفين وتدقيق شؤون الموظفين يساعد نظام معلومات الموارد البشرية أيضاً في إجراء البحث أو التحقيق حول الموظف لأنه في بعض الأحيان، يقدم الموظفون بيانات خاطئة أو مزيفة من أجل الانضمام إلى المنظمة.

¹ حامد اسلام، مرجع سابق، ص 4

² رائد الأعمال العربي منصة عربية متخصصة في رواد أعمال المستقبل <https://the-entrepreneur.com> arabic مارس 2022 تم

- 4- مطلوب اتخاذ قرار شؤون الموظفين يساعد نظام معلومات الموارد البشرية أيضا في اتخاذ قرارات الموظفين، يساعد نظام معلومات الموارد البشرية الإدارة في التنبؤ بالطلب والعرض للقوى العاملة في المنظمة، كما أنه يساعد في اتخاذ قرارات مثل التوظيف والاختيار والتنسيب والاحتياجات التدريبية والترقيات وما إلى ذلك للموظف.
- 5- تحديد كشوف المرتبات والمسار الوظيفي يسجل نظام معلومات الموارد البشرية جميع المعلومات حول الموارد البشرية للمنظمة، على أساس المؤهلات والخبرة والأداء السابق، يساعد نظام معلومات الموارد البشرية الإدارة في تحديد كشوف المرتبات والمسار الوظيفي مثل الترقية، وخفض الرتبة، والتدريب، والتطوير، والتحويلات، وما إلى ذلك عن الموظفين.
- 6- المعلومات للحكومة والجهات المختلفة يوفر نظام معلومات الموارد البشرية أيضا المعلومات إلى الحكومة والوكالات المختلفة لاستخدامها بشكل إضافي.
- 7- يساعد في تقييم وتعديل سياسات الموارد البشرية يساعد في تقييم وتعديل سياسات الموارد البشرية من وقت لآخر. إذا كانت هناك أي حاجة لتغيير أو تحديث أي سياسة، فإن نظام معلومات الموارد البشرية سيساعد المنظمة في إجراء التغييرات اللازمة.
- 8- تساعد المؤسسة على كشف الاحتيال و الأخطاء كما يساعد نظام معلومات الموارد البشرية الشركة في اكتشاف عمليات الاحتيال والأخطاء التي تحدث في البيانات المسجلة في نظام المعلومات، يقوم بفحص جميع عمليات الاحتيال وتصحيح الأخطاء حيثما لزم الأمر.

الفرع الثالث: توصيف نظم إدارة الموارد البشرية

انطلاقا من التعريف الذي جاءت به الدراسة لنظام معلومات الموارد البشرية يمكن وصفه من خلال نقطتين أساسيتين:

أولا: هيكل نظام معلومات موارد البشرية

1- على أساس مجالات الأساسية للنظام: يمتلك مورد بشري خاصة تميزه عن باقي الموارد الأخرى فهو لا يمثل مورد ملكا للمنظمة ولا يعد علي أقل من ناحية محاسبية أحد العناصر المكونة لدمتها المالية إذ يرتبط بها بموجب عقد وعلاقة عمل قابلة الانتهاء في ظل الظروف تحددها قوانين إن هذه الخاصية تفرض علي الوظيفة مورد بشري ضرورة المتابعة معلومات المتطورة في طبيعتها وخاضعة نسبيا للرقابة بدأ من عمليات البحث عن الموارد البشرية الملائمة إلى غاية انتهاء علاقتهم بالمنظمة وهذا الأمر يتطلب استخدام أنظمة المعلومات والتي بدأت فيها أتمت عمليات الأجور ومسك الملفات مع استخدام الحاسوب ولكن اليوم أصبح من الضروري تطبيقها علي الوظيفة ببعديها العلمي والاستراتيجي لكي ترتقي إلى مستوى النضج المعرفي الذي وصلت إليه هذه الوظيفة في الوقت الحالي لذلك فإن لنظام المعلومات الموارد البشرية جانبين هما:¹

¹ سناء جبيرات، نظام معلومات الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 108

1-1- الجانب العلمي: ويمثله نظام معلومات موارد بشرية تشغيلي (sirhoperationnel) الذي يسعى الى تغطية مجموعة من المهام المتعلقة بالعمليات اليومية في الوظيفة كما يعتبر هذا الجانب تقليدي لارتباطه بنظام معلومات الموارد البشرية منذ ظهوره في أشكاله الأولى

1-2- الجانب التحليلي (القراري): ويمثله نظام معلومات موارد بشرية تحليلي (SIRH analytique)

(الذي يعتبر الأحداث وأكثر حيوية من النظام السابق لكونه

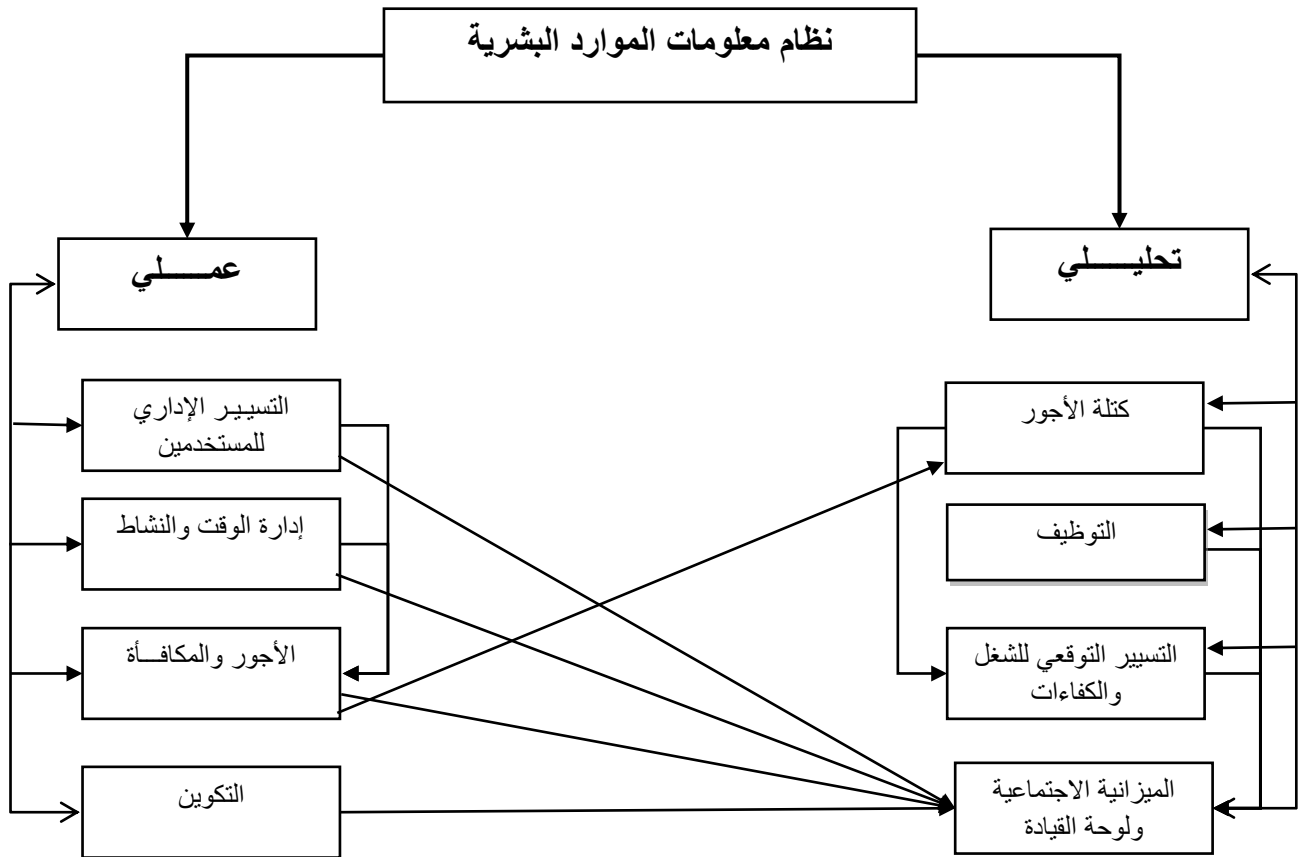
- يمثل نظام للقيادة: الأهداف، وسائل، النتائج

- غني بوسائل إرجاع المعلومات وتوفرها بشكل مستمر

- يجد فالي تدعيم القرارات أنشطة القيادة للموارد البشرية

- يملك القدرة علي عرض الوضعيات الماضية وحالية في المستقبل

الشكل رقم(1): نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: سناء جبيرات، نظام معلومات المورد البشرية، دار أسامة لنشر وتوزيع الأردن، عمان، طبعة الأول، 2018، ص 109

قبل التطرق إلى مجالات جانبي نظام المعلومات، فإن الشكل أعلاه يجعلنا نبدي الملاحظات التالية:¹

- **على مستوى الجانب التشغيلي:** فإن حجم البيانات التي تتطلب المعالجة مهم جدا للمعالجات الإجبارية كالأجور وجود العديد من التشريعات التي تفرض إصدار العديد من الوثائق كتصريح لدى هيئة الضرائب إن هذا العمل ذو الحجم الكبير والطبيعة المتكررة يوضح سبب اللجوء إلى استخدام الحاسوب في هذا الجانب قبل غيره.

- **على مستوى الجانب التحليلي:** تصادفنا أشكال الرقابة العادية باستخدام الرقابة بالموازنات التقديرية وعليه فإن نظام معلومات الموارد البشرية يواجه العديد من الصعوبات تتعلق بتحديد المؤشرات وجود تفاعل بين عناصر الجانب الواحد وبين عناصر جانبي النظام: إذ تؤثر بيانات الجانب العملي على اتخاذ القرارات ثم القرارات على الفعل العملي.

1-1-1 نظام معلومات الموارد البشرية العملي: أهم تطبيقات هذا النظام تتمثل في:²

- **تسيير الإداري للمستخدمين:** يمثل التسيير الإداري ملف كل مستخدم مجموعة من العمليات الإدارية التي تهدف إلى معالجة بطريقة نوعية (بدون خطأ، بدون أجال، بلا سهو) للمعلومات التي تتعلق بالعديد من المهام ذات خصوصية بالأفراد إذ نميز بين نوعين من معلومات إحداهما تمثل بيانات أولية لملف المستخدم كالحالة المدنية، العنوان، الأولاد، أما الأخرى فتتعلق بالالتزامات القانونية كالعقد، الانخراط في الهيئات المختلفة (التأمين، التعاضدية) الزيارات الطبية، دخول، خروج ونظرا لخاصية تنوع هذه المعلومات وعدم انتظامها بسبب تغير الأحداث التي تسببها يكون من الصعب معالجتها بدون وجود نظام المعلومات محسوب يعمل على تنظيمها كما يحتاج الأمر إلى تفاعل قوي ومستمر بين المستخدم والمسير.

- **إدارة الوقت والنشاط:** يهتم هذا النشاط بتسجيل وقت العمل الفعلي للفرد من أجل قياس العمل المنجز ومن ثمة متابعة بعض المؤشرات: الغيابات، الساعات الإضافية، الالتزامات، كما قد أصبح في السنوات الأخيرة أكثر تعقيدا بسبب سنوية وقت العمل، الفردنة، الوقت المختار... الخ، من أجل ذلك يتم حاليا استخدام البطاقات الالكترونية من أجل تسيير تسجيلات الوقت العمل من خلال ضمان كلا من حضور الافراد في مواقع العمل وكذا وقت العمل المنجز فعليا

- **الاجور والمكافآت (التعويض):** هو ما يحصل عليه الفرد مقابل عمله والذي يقسم الى قسمين يطلق علي الاول بلتعويض المباشر كالأجور و المشاركة في الأرباح والثاني بلتعويض الغير مباشر كالعطل والاجازات والتأمين الصحي لذا فإن هذه التكلفة التي تعتبر عاملا مهما في صنع القرارات الموارد البشرية تتحمل معلومات الموارد البشرية مسؤوليه حسابها في ظرف لحظات وإعداد قوائم الأجور بعدما كان الأمر يتطلب وقتا طويلا كما ساهمت هذه النظم في اضعاف طابع العدالة في منح المكافآت مثل نظام système d'attribution de

¹ سناء جبيرات، نظام معلومات الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 110

² المرجع أعلاه، نفس الصفحة

performance rassel الذي يحتوي علي مجموعة برامج تساعد صناديق التقاعد لحساب التعويضات وغيرها

-التكوين: يعد التكوين اليوم من أكثر أنشطة وظيفة الموارد البشرية ثقلا وأهميه لانه اصبح يمثل استثمارا حقيقيا للموارد البشرية موجه لتحقيق عائد يزيد عن قيمة ما أنفق عليه وبالتالي يضمن الاستمرارية والنمو في محيط أصبح لايعترف إلا بالتميز والسبق لذا فإن تطبيقه يتطلب بناء قاعدة معلومات واسعة تتضمن جميع البيانات المتعلقة بالنشاطات الجارية في المنظمة ثم يصدر علي ضوءها اتخاذ القرار المتعلق بالعملية التكوينية ومن الأمثلة علي هذه بيانات نذكر ما يلي: أنواع المهن والوظائف، أساليب التكوين وموضوعاته، بينات عن إمكانيات المدرين والمتدربين، تكاليف التكوين وإذا كان التكوين يعد من الأنشطة الأولى بعد الأجور ومسك الملفات التي استخدمت أنظمة المعلومات لمعالجة عملياتها، فإنه مايزال يستفيد من التطورات الحاصلة في مجال المعلوماتية، إذ هناك برمجيات متوفرة لإن الغرض منها هو تنمية قدرات العاملين كنظام thought war's management diagnosis وبرامج decide لتطور مهارات إتخاذ القرار.

1-2-1 لنظام معلومات موارد بشرية تحليلي:

يحتاج كل مسير في المنظمة إلي مؤشرات يستند عليها في إتخاذ القرارات والأمر سيان في مجال تسير الموارد البشرية، لذا فإن أهم الميادين المعنية بهذا الأمر والتي يمكن لنظام معلومات الموارد البشرية تغطيتها تتمثل في:¹

-التوظيف: تستقبل المنظمات اليوم أعداد كبيرة من طلبات العمل يصعب معالجتها بالطرق التقليدية وهذا من شأنه أن يخلق صعوبة في الاختيار خاصة مع ما أتاحتها الشبكة العالمية من فرص دولية للتوظيف فنظم المعلومات اليوم تسمح بمتابعة هذه الطلبات بشكل منتظم مع إحترام المعايير المتعلقة بالتوظيف وإجراء اختيارات لتعين الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط، وهذا من شأنه أن يعطي لعملية الاختيار مصداقية أكثر وارتياح لدى الأفراد لأن الحاسوب لا يتعامل مع المشاعر وإنما بالمعايير الموضوعية إن استخدام نظام معلومات سهل من هذه العملية فأغلب الطرق المستعملة اليوم هي محسوبة متصلة بقاعدة بيانات بما يسمح بتعديل المعلومة بصفة مستمرة

-كتلة الأجور (la masse salariale): تخضع كتلة الأجور لعوامل عديدة منها الاقتصادية، السياسية، الهيكلية.. الخ، لذا فالتحكم فيها والتوقع لانحرافاتهما يتطلب عملية تحليل كل بعد من أبعاد المشكلة والمزاوجة بين مختلف الأبعاد، ونظام المعلومات يسمح بالحصول على المعلومات وتحليل الإجراءات المحاكاة مع المزاوجة بين مختلف العوامل والتي تتعلق ب:

¹ سناء جبيرات، مفيدة بجياوي، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من المنظور المستعملين (دراسة عينة من مؤسسات الاقتصادية) أطروحة دكتوراه جامعة محمد خبضر، بسكرة، سنة 2014-2015، ص90

- أ- التطور الآلي للأجور والمسارات المهنية وفق للوقت
- ب- التطور الكمي والنوعي للأفراد، عوامل متعلقة بالتسيير التوقعي للشغل والكفاءات
- ت- انعكاسات السياسة الأجرية على مختلف الأصعدة: الوطنية، داخل المنظمة، الاتفاقيات
- التسيير التوقعي للشغل والكفاءات (GPEC): يعتبر التسيير التوقعي للشغل والكفاءات أحد الأشكال الحديثة في تسيير الشغل حيث يساهم في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات من خلال البحث عن المطابقة بين الاحتياجات المستقبلية الكمية والنوعية والمهارات المتاحة وكذا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية أو المنظمة ككل، ويعرف على أنه "عملية تصميم للموارد البشرية، تقوم على إعداد وتنفيذ ورقابة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليص الفارق بين احتياجات المنظمة ومواردها كميًا ونوعيًا هذه العملية تستند في تسييرها على:
- جمع البيانات بالقرب من العاملين
- ملفات وصف المناصب
- نظام مقابلات التقييم
- برامج التكوين
- ولأن هذا الجانب من إدارة الموارد البشرية يتمتع ببعض الخصوصية بسبب حجم المعلومات المعالجة، وضرورة تحقيق التفاعل بين مسيري الموارد البشرية بطريقة مرضية لأنها تسمح ب:
- تسهيل البحث عن الأفراد المناسبين للعمل سواء كانوا ضمن ملفات مستخدمين المنظمة أو ملفات المترشحين
- تحديد خصائص عملية العرض الداخلية أو الخارجية
- قياس الفوارق بين مهارات الفرد ومتطلبات المنصب
- إعداد مقابلات التقييم بالتركيز على الفوارق الموجودة
- الميزانية الاجتماعية ولوحة القيادة: تستخدم كل من الميزانية الاجتماعية ولوحة القيادة في توفير المعلومات، وتحليل طبيعة هاتين الوثيقتين يوضح ضرورة اعتمادهما في تسيير الموارد البشرية تمثيل الميزانية الاجتماعية وثيقة تسجيل فيها التغيرات التي تحصل والانجازات التي تحدث في المجال الاجتماعي من خلال تقديم المؤشرات الاجتماعية الخاصة بثلاث سنوات متتالية هذه المؤشرات يمكن أن تبوب وفقاً لما يلي:¹
- الشغل، تبويب الأفراد على أساس العديد من العوامل كالجنس، العمر، الأقدمية...، التغيرات التي تحدث خلال السنة كالتوظيفات، الترقيات....
- المكافآت والأعباء الملحقمة، كتلة الأجور، كتلة الأجور الخاضعة للضريبة، نسبة ما تشكله الأجور من القيمة المضافة.. الخ

¹ سناء جبيرات، مفيدة مجاوي، مرجع سابق، ص 91

- الظروف الصحية والأمن، تبويب حوادث العمل، الأمراض المهنية، نفقات تحسين ظروف العمل التكوينية، التكوينية المهني المستمر، عطل التكوينية، نفقات برامج التكوينية، تقييم التكوينية. الخ. العلاقات المهنية، تشكيلة لجنة المؤسسة، عدد اجتماعات اللجنة، الاتفاقات الموقعة في المؤسسة.

- الأعباء الاجتماعية، الخدمات الاجتماعية، أعباء تكميلية بسبب الأمراض والوفاة. الخ... وترسل هذه الميزانية إلى مختلف المعنيين بها والتي يستخدمونها كقاعدة أساسية لإجراء التقييم الفعلي الآثار المترتبة عن القرارات المتخذة بالاعتماد على المؤشرات الواردة بها.

وإذا كانت الميزانية تقدم وصفا للنتائج معبرا عنها بالمؤشرات خلال سلسلة زمنية تقدر بثلاث سنوات، فإن الانحرافات يتم تحليلها باستخدام لوحة القيادة، وتمثل هذه الأخيرة نظام يتكون من مجموعة من المؤشرات المنظمة والمؤسسة وفقا لما يحقق هدفا محددًا، حيث ينتج المؤشر عن قدر من المعلومات ذات معنى بالبنية الأهداف المنظمة وتشكل منه لاتخاذ القرارات الحاسمة وذلك عندما يسجل الانحراف بين الواقع المقاس والهدف، لذا يجب أن يختار بعناية حتى يكون فعالا في تحديد الوضعية مقارنة بالهدف، وعليه فإن إعداد هاتين الوثيقتين من قبل الجهة الإدارية التي تستخدمها واللتين تعتمدان علي تجميع مجموعة من المؤشرات الناتجة عن صلاحية المعلومات في مجال تسيير الموارد البشرية.

مما سبق، فإن أغلب التطبيقات المعلوماتية في مجال إدارة الموارد البشرية تعد أنظمة معلومات معالجة العمليات أكثر ما هي أنظمة معلومات موارد بشرية تحليلية، حيث تمثل الأجور أكثر المجالات استخداما لتطبيقات المعلومات بينما الأنشطة الأخرى والتي تظم التسيير التوقعي للشغل والكفاءات، التوظيف، تقييم مناصب العمل فهي مهام أقل استخداما في المنظمة.

2-1- على أساس المستويات التنظيمية:

يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية في جميع المستويات التنظيمية كونها تمثل قاعدة وظيفية شاملة، يعتمد عليها جميع مسيري الموارد البشرية إما لمعالجة العمليات اليومية أو لدعم اتخاذ القرارات، وهذا يعني أن هناك بعض التطبيقات تتناسب الأدوار التي تلعبها الإدارة العليا وبعضها يناسب أدوار كل من الإدارة الوسطى والتنفيذية، لذلك فقد قسمت مستويات تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية إلى ثلاثة أنواع من التطبيقات هي:¹

- معالجة المعاملات للإدارة التنفيذية: تشمل عمليات استقبال وحفظ المعلومات المرتبطة بنشاطات وظيفية الموارد البشرية وتوثيق معلومات الموظفين واحتساب ومتابعة مساهم الوظيفي، وكذا المعالجات الحاسوبية المتعلقة بتحديث وتهيئة وفرز تلك المعلومات.

¹علي أحمد صالح الزغيبي، العوامل المساهمة في نجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة، جامعة عمان 2009 ص 48، 49

- أنظمة دعم القرار للإدارة الوسطى: تصمم هذه الأنظمة لمساعدة المسيرين في حل المشكلات التي يواجهونها، وهي تضمن الإجابة على التساؤل الهام "ماذا...إذا" والتي تسمح للمستفيدين بمعرفة وتشخيص مدى التغيير في النتائج عند التغيير الافتراضات أو البيانات، وتكون هذه الأنظمة مفيدة للغاية خاصة عند تخطيط عدد ونوع الأفراد الذين يحتاجهم المنظمة في ظل بعض المتغيرات ككلفت الأجور أو طبيعة وخصائص الوظائف أو التعرف على مدى توافر أفراد ذوي مهارات محددة عند تغيير الطلب أو تفضيلات العملاء لمنتجات معينة.

- النظم الخبيرة للإدارة العليا: تصمم هذه النظم بمحاكاة عملية اتخاذ القرار المكافئة للخبرة البشرية إلا أنها تعطي صلاحية اتخاذ القرار للحاسوب، إذ يقوم النظام بإعطاء توصية (قرار) وفقا للبيانات التي سبقت تقديمها للحاسوب وتكون هذه التوصية مشابهة للخبرة البشرية التي يتم اتخاذها في مثل هذه الحالة وفق الخصائص المماثلة، تتألف هذه النظم من قاعدة معرفة تحتوي على حقائق ومعلومات وحالات عملية مبوبة حسب تخصصات الموارد البشرية، وكذا من نماذج قادرة على تحليل المعلومات المخزونة في قواعد المعرفة التي تهيئ البدائل وتفصيل بينها وتستنجد الحل الأفضل الذي يخدم المسير، كما يعتبر استخدام هذه النظم في مجال تسيير الموارد البشرية حديث نسبيا فقد استخدمته بعض المنظمات لمساعدة العاملين في معرفة كيفية توزيع العقود الخاصة بالمنافع أو مساعدة المسيرين لجدولة وتحديد متطلبات العمل الخاصة بمشروع معين.

المطلب الثاني: ممارسات نظم إدارة الموارد البشرية وعمليتها

تتنوع إدارة الموارد البشرية وتختلف من مؤسسة على أخرى وذلك لأن ممارسات نظم إدارة الموارد البشرية وعمليتها ترتبط مباشرة بالمؤسسة ذاتها وبظروفها الخاصة ومهما تكون فإن ممارسات نظم إدارة الموارد البشرية وعمليتها تشير إلى تلك المهام والواجبات التي تؤدي إلى تنسيق الموارد البشرية وذلك بالنسبة للمؤسسات صغيرة الحجم أو كبيرة.

الفرع الأول: ممارسات نظم إدارة موارد البشرية

إن ممارسة نظم إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها على أساس ثلاث ممارسات رئيسية هي:¹

أولاً: الممارسات الاختصاصية

وهي الممارسات التي تزاو لها إدارة الموارد البشرية في المنظمات سواء كانت هذه المنظمات تابعة للقطاع العام أم الخاص، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة الأخرى تبعا لفلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة، ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة العاملين فيها ومهارتهم، وتتمثل أهم هذه الممارسات بالآتي: تحليل، وتوصيف، وترتيب، وتقييم الوظائف، و تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف ويشمل:

- استقطاب المرشحين لشغل الوظائف

¹ محمود محمد القردحجي أثر عمليات نظم إدارة موارد البشرية في ذكاء المنظمة (دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في دمام من منطقة شرقية مملكة عربية سعودية)، رسالة ماجستير، جامعة شرق الأوسط 2013، ص 17-18

- اختيار أنسب المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة.
- تعيين الموظفين وتثبيتهم ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تقييم سلوك العاملين وأدائهم.
- تحديد الأجر والمكافآت التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة.
- تحديد برامج التدريب والتطوير وتصميمها، وتنفيذها، ومتابعتها.
- مراقبة بيئة العمل وتقييمها لغرض تحقيق الصحة والسلمة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين.

ثانيا: الممارسات الإدارية

وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.

ثالثا: الممارسات الاستثمارية

والمتمثلة بتقديم المشورة إلى الموظفين وكافة الإدارات العامة في المنظمة سواء من الناحية القانونية أو الفنية، بالإضافة إلى اقتراح التحسينات، وتطوير التعليمات، والأنظمة المتعلقة بالموظفين من أجور، وحوافز، وخدمات، وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالا، والتصاقا بالإدارات الأخرى في المنظمة، وأكثر اطلاعا على مشاكلها، وأعمق تعاونا وتفهما لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب.

الفرع الثاني: عمليات نظم إدارة الموارد البشرية

ومن بين عمليات نظم إدارة الموارد البشرية مما يلي:¹

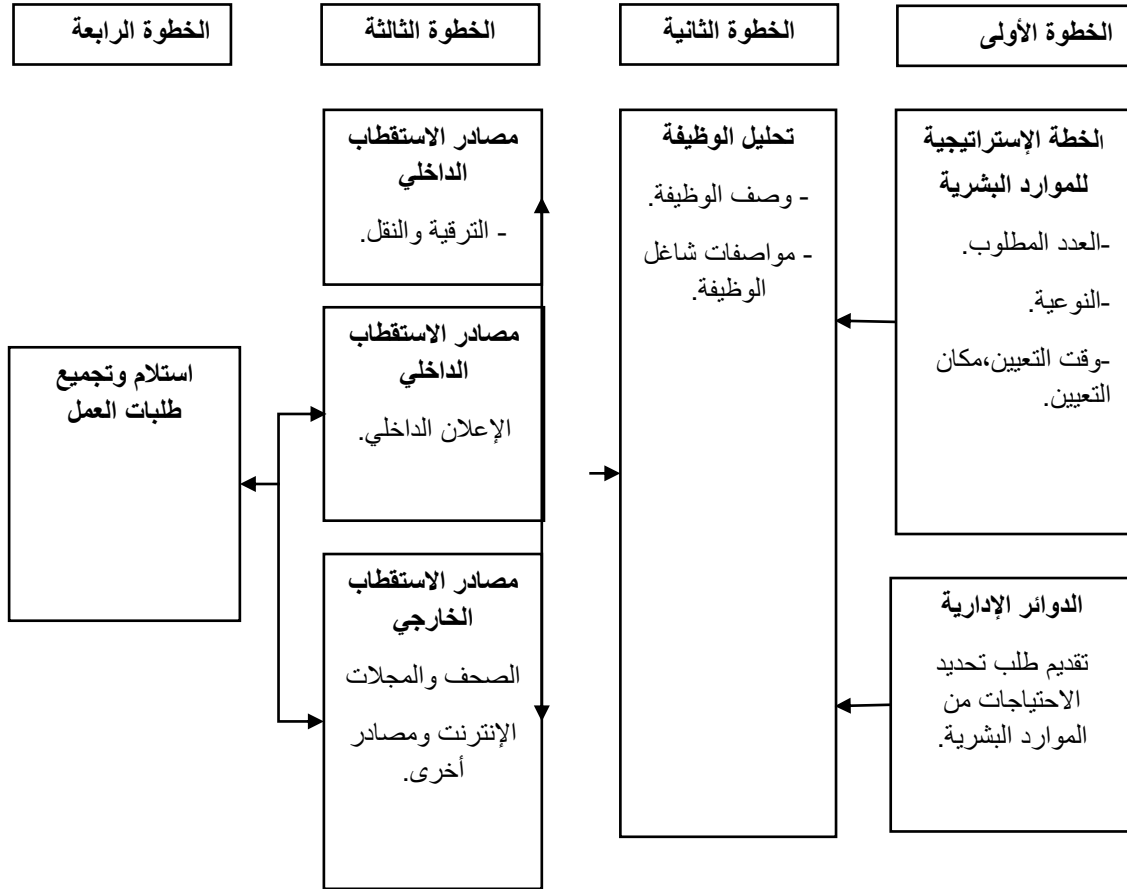
أولا: اختيار الموظفين

إن عملية توظيف الموظفين في المنظمة تتألف من الاختيار، والتقييم، وتعيين الاستقطاب ومدى استخدام إجراءات الاستقطاب من جهة، وأرباح المنظمات من جهة أخرى، فإن فعاليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تسعى للحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب (مهارات العاملين، والهيكل التنظيمي) ستسهم في زيادة الإنتاجية بالإضافة إلى ذلك، فقد أظهرت الدراسات أن تنفيذ عملية التعيين الفعال (الانتقائية في التوظيف) يرتبط ارتباطا إيجابيا مع أداء المنظمة.

¹ محمود محمد القردحجي، مرجع سابق، ص 18-33

1- خطوات عملية الاختيار: تمر عملية الاستقطاب بالخطوات المحددة يمكن توضيحها بالشكل التالي:

الشكل رقم(2): خطوات عملية الاستقطاب



المصدر: محمود محمد القردحجي أثر عملية نظم إدارة موارد البشرية في ذكاء المنظمة، رسالة ماجستير، ص19

تتم الخطوات اختيار الموظفين على النحو التالي:

- الخطوة الأولى:** تبدأ العملية بمراجعة صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية التي توضح العدد المطلوب، والنوعية المطلوبة، بالإضافة إلى مكان التعيين (في أي دائرة أو فرع)، وكذلك وقت التعيين المطلوب، الذي سيحدد لنا وقت البدء بعملية الجذب الفعلي للموارد البشرية.
- الخطوة الثانية:** إجراء التحليل الوظيفي، والاطلاع على مخرجاته من وصف الوظيفة، وكذلك مواصفات شاغل الوظيفة
- الخطوة الثالثة:** دراسة الوضع من قبل إدارة الموارد البشرية، وتحديد مصادر الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، والتي تكون إما مصادر داخلية أو خارجية، وذلك فيما يتعلق بالوظائف المطلوبة.
- الخطوة الرابعة:** استلام طلبات المتقدمين للعمل سواء باليد، أو من خلال البريد العادي، أو الإلكتروني وتتضمن طلبات التوظيف التي تكون على شكل نموذج محدد يملؤه المتقدم بخط يده، أو من خلال الإنترنت، ويرفق مع الطلب الصورة الشخصية للمتقدم والمستندات الرسمية المطلوبة كصورة جواز السفر أو البطاقة المدنية،

وصور عن الشهادات الدراسية، وشهادات الخبرة، ورسائل التعريف من معرفين، إضافة إلى التعهد بصحة المعلومات المقدمة، وفي حال التقدم من خلال الإنترنت فإنه يمكن استخدام SCANNER لإرفاق المستندات أعلاه كما أنه يمكن استخدام البريد الإلكتروني للتعهد بصحة المعلومات المقدم.

2- مصادر الاختيار: هناك مصدرين رئيسيين لعملية استقطاب الموظفين وهما:

2-1 مصادر الاختيار الداخلية:

تشمل مصادر الاختيار الداخلية:¹

- الترقية Promotion.

- النقل Transfer.

- الإعلان الداخلي

2-2 مصادر الاختيار الخارجية:

تشمل مصادر الخارجية:²

- التقدم المباشر للمنظمة.

- الإعلان.

- وكالات التوظيف.

- النقابات العمالية.

- الجامعات والمعاهد المتخصصة.

- أقرباء ومعارف الموظفين.

- مؤسسات البحث عن مديري تنفيذيين.

ثانيا: تدريب وتنمية الموظفين:

لقد أسهم استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في تسهيل سبل تحديد المهارات والتأهيل وإعداد الحاجات التدريبية اللازمة للأفراد وتوزيعهم على الوظائف المناسبة وفق قابليتهم وكفاءتهم ومؤهلاتهم العلمية.³ إذ إن التدريب والتطوير يشكل الأنشطة الرئيسية (التدريب، والتعلم، والتطوير) والمنظمات التي تقدم التدريب للعاملين لديها، إنما يقومون بالاستثمار المجدي في العاملين، ومن نتائجه الإيجابية أن هذا الاستثمار يزيد من قدرات الوظيفة للعاملين في السوق العالمي سريع التغير، والتقدم التكنولوجي المتزايد، وتزايد طلب المنظمات للعمالة الأكثر مرونة، والمؤهلة للتكيف، والبقاء في دائرة المنافسة ولذلك فإن الطلب على العمالة المؤهلة جيدا

¹ نعيمة بجاوي، سلسلة محاضرات ماستر في إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، ص 18

² المرجع أعلاه، نفس الصفحة

³ رجم خالد، دادان عبد الغني، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج المؤسسة سوناطراك،

حاسي مسعود، أبحاث اقتصادية، العدد التاسع عشر جوان 2016، ص 8

يصبح هدفا استراتيجيا، وتبقى نظم تدريب وتطوير الموارد البشرية في المنظمة هو آلية رئيسية لضمان المعرفة والمهارات الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وخلق الميزة التنافسية.¹

ثالثا: تقييم أداء الموظفين:

يقوم كل مدير في عمله وتحت إشراف إدارة نظم الموارد البشرية بتقييم أداء مرؤوسيه ويتم ذلك لأغراض عديدة قد تكون لمنح الحوافز، أو لتحديد من يحتاج إلى تدريب، حيث يحتاج أي نظام متكامل لتقييم الأداء إلى تحديد كل المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم، وتحديد هذا التقييم كما يحتاج الأمر أيضا إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء العاملين، ثم وضع هذه المعايير في وسيلة أو الطريقة للتقييم، وبعد إجراء عملية التقييم يحتاج الأمر إلى إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم، وأيضا إلى تحديد أسلوب استخدام نتائج التقييم للمنظمة، وتشمل عملية التقييم الخطوات التالية:²

- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه.
- اختيار الطريقة المناسبة للتقييم.
- تدريب المشرفين على عملية التقييم.
- مناقشة طرق التقييم مع العاملين.
- وضع معايير للمقارنة.
- مناقشة نتائج القرارات الإدارية.
- اتخاذ القرارات الإدارية.
- وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا.

رابعا: تصميم العمل:

إن أسلوب الإدارة الذي يسهم فيه المرؤوسون - على نطاق واسع- في صنع القرار مع قادتهم يسمى الإدارة التشاركية فتعد المشاركة بأنها العملية التي تسمح للموظفين بممارسة بعض السيطرة على أعمالهم، والظروف التي يعملون بها.³

إن نظرية مشاركة العاملين تشجع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، ويصبح لها تأثير مباشر على بيئة العمل، فيعمل على الاتصال المباشرة مع القيادة لإيصال الأفكار الخالقة والمبتكرة، والنتيجة هي الرؤية المشتركة، والاحترام المتبادل، والثقة.

¹ محمود محمد القردحجي، مرجع سبق ذكره، ص24

² خالد رجم. رشيد مناصرية وآخرون، إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016_2017، ص53

³ محمود محمد القردحجي، مرجع سابق، بتصرف، ص- ص 28- 29

خامسا: نظام الحوافز والكفاءات:

تبدأ مفاهيم الحوافز والأجور بعقد التعيين الذي يتمثل باتفاقية بين المنظمة والموظف على أن يقوم الموظف بالالتزامات المذكورة بالعقد فيما يتعلق بأداء المهام الموكلة إليه، والتقييد بمواعيد العمل والمحافظة على ممتلكات المنظمة، وبالمقابل تقوم المنظمة بدفع الحوافز والمكافآت مالية، ومزايا أخرى محددة في العقد ويشير مصطلح الحوافز والمكافآت إلى إجمالي إيرادات الموظف التي قد تكون على شكل مكافآت مالية ومزايا ويمكن تصوير التعويضات على أنها:¹

- نظام مكافآت لتحفيز الموظفين على الأداء.

- أداة تستخدم من قبل المنظمة لغرس القيم، والثقافة، وتشجيع السلوك الجيد.

- أداة تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها.

تعد الحوافز والمكافآت الموارد البشرية من أهم العناصر المؤثرة في جذب الموارد البشرية واستقطابها، بالإضافة إلى الحفاظ عليها، ومنع تسربها إلى خارج المنظمة، فطالما أن التعويضات لم تؤد دورها في الحفاظ على الموظفين فإن كثيرا منهم لن يقبل الاستمرار بالعمل في المنظمة وسيبقى دائما آملا بالعمل خارج المنظمة، وينتظر الفرصة للعمل في أي منظمة أخرى تقدم له تعويضات أكثر كما أكد أن نظام الحوافز والمكافآت الذي تقدمه المنظمات للعاملين لديها يلعب دورا رئيسيا في زيادة تحفيزهم، ورفع لأداء والإنتاجية لديهم وبالتالي فإن معظم المنظمات تكون قلقة جدا إزاء إنشاء نظام تعويض مثالي وتطويره، ووفقا لنظرية التوقع، عندما يتم ربط الأجر مع الأداء الفردي والجماعي، فإن العاملين سيميلون لبذل جهد أكبر لزيادة أداؤهم، هذا النظام سيؤدي إلى تحسن عام في أداء المنظمات لاختيار آلية التعويض المناسبة كما أن التعويضات يجب أن تكون متنسقة مع تعظيم أرباح المنظمة، وعدم إغفال توفير الحوافز للعاملين لتمكينهم من تحقيق هدف تعظيم الأرباح، ويمكن القول إن خطط الحوافز والمكافآت تنقسم إلى ثلاث أقسام:²

- الخطة القائمة على المدخلات البحثية: هذه الخطة تحدد المدفوعات الثابتة من الوقت بشكل مستقل عن الإنتاج: المنتج، والمبايع.

- خطة المكافأة: وتتكون من مكافآت ثابتة بالإضافة إلى مكافأة متغيرة تتناسب مع الإنتاج.

- خطة التنمية: في هذه الحالة يتم إعطاء دخل إضافي للعامل، حتى أنه يصبح يطالب بما تبقى من المشروع.

¹ محمود محمد الفردحجي، مرجع سابق، ص- ص 31- 32

² المرجع نفسه، ص- ص 32- 33

المبحث الثاني: ذكاء المنظمة

تختلف المنظمات الذكية عن غيرها من منظمات الأعمال، إذ أنها تتكون من أنشطة وإجراءات وأعمال تتعلق بالعاملين وتنفيذ والرقابة لبقية أنشطة المنظمة المختلفة، وبطبيعة الإجراءات المتبعة لإنجاز الأعمال.

المطلب الأول: ماهية ذكاء المنظمة

تعد المنظمة الذكية منظمة القرن الحادي العشرين المتسم بسرعة التغيرات وعظم التحديات على تكيف والتطور المستمر كما تكون لها القدرة على بناء مجتمع من الأفراد الملتزمين والمتمسكين بها على المستوى الداخلي والخارجي.

ويهدف هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم المنظمات الذكية وأهميتها وخصائصها، كما سنتعرف من خلاله على الفروقات بينها وبين المنظمات المتعلمة والمنظمات التقليدية ويتناول أيضا الأبعاد التي تسهم في بناءها لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال ذات المنافسة الشديدة.

الفرع الأول: مفهوم ذكاء المنظمة

أولاً: يعتبر مفهوم المنظمة الذكية مفهوم الجديد في الفكر الإداري المعاصر، ويشير إلى نوع معين من المنظمات التي تشجع التعلم وتسعى إليه، فالمنظمات الذكية كمفهوم معاصر يدعو إلى التغيير في الطريقة التي تدار بها منظمات الأعمال مع الأخذ في الاعتبار مضامين كل من التعلم والتطوير والتدريب والتنمية رديدة وقد تطور مفهوم "المنظمة الذكية" بعد ذلك ليركز بصورة أوسع على إدارة المعرفة والقدرة على اكتسابها والتعلم والتكيف، فهي منظمة تقاد بالمعرفة وتتكامل إدارة المعرفة فيها مع مجموعة الأدوات الإدارية الفعالة الأخرى المستخدمة.¹

ثانياً: وعرفت المنظمة الذكية بأنها ليست مجرد استحضار للحقائق أو القنوات للمعرفة أو انتفاع بالحكمة وهي تلك المنظمة القادرة على توزيع المعرفة في جميع مستويات المنظمة لتنسيق العمل هي القدرة اللامحدودة للمنظمة الذكية للتعامل والسيطرة على التغيرات في بيئة عملها.²

ثالثاً: إن المفهوم الأساسي للمنظمات الذكية هو مصطلح قد يذهب في أذهان البعض إلى عدة جوانب أساسية منهم من يقول إن المنظمة الذكية هي استخدامات تكنولوجيا العالية والبعض يشير إلى ذكاء الأفراد في المنظمات الناتج عن عمليات التعلم والتدريب، تعددت الآراء الاثنان يتميز إن بالصحة بأن المنظمة الذكية "خليط من ذكاء الأفراد واستخدام التكنولوجيا الحديثة".³

¹ محمد عبد العالي النعيمي والأخرون، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الذكية، دراسة تطبيقية في شركات نظم المعلومات الحاسوبية المحلة العالمية للاقتصاد و الأعمال، الأردن DOI : <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.2.8> ص 298

² مرجع نفسه

³ تامر محمد أحمد أبوعلية، دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، جامعة الإسلامية بغزة فلسطين 2018، ص 27

رابعاً: إن المنظمة الذكية هي تلك التي لديها قدرة على السرعة الحركة والخفة والرشاقة في توليدها للمعرفة والاستفادة من تلك المعرفة في تحقيق أهدافها الموجودة من خلال اقتناص الفرص والتكيف مع التغيرات والتحديات البيئية.¹

-وعليه مهما اختلف الكتاب والباحثين في تناولهم لمفهوم المنظمة الذكية إلا أنهم يتفقون على محتوى أساسي للمنظمة الذكية والمتمثل بالقدرة اللامحدودة لهذا النوع من المنظمات في التعامل والسيطرة على التغيرات في بيئة عملها.

الفرع الثاني: أهمية ذكاء المنظمة وخصائصها

أولاً: أهمية ذكاء المنظمة:

-وتكمن أهمية المنظمة الذكية إلى الكيفية التي يتم فيها التوافق والتنسيق بين استثمار الأصول الفكرية و تكنولوجيا المعلومات التي تمتلكها، بالإضافة إلى المبادرة والاستباقية في مواجهة التغيرات البيئية، نتيجة ما تمتلكه من معارف وقدرات قادرة على فهم المستجدات البيئية.

-إن أهميتها تعود إلى الكيفية التي يتم فيها إدارة المعرفة من خلال توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها ونشرها على الأفراد العاملين علماً أن المعرفة هي مصدر من مصادر الثروة وأساس التنافس في البيئة المعاصرة كما أن أهمية المنظمة الذكية ترجع إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء نتيجة للتطوير والتحسين المستمر والتدريب المتواصل للمورد البشري، ومن ثم المساهمة في اقتناص واستغلال الفرص في بيئة الأعمال.²

ثانياً: خصائص ذكاء المنظمة

إن بعض الكتاب يؤكدون على أن المنظمة الذكية هي في الأصل منظمة مستدامة، والاستدامة من وجهة نظر الباحثين لها معنيان، المعنى الأولي ركز على القدرة على الاستمرار، والمعنى الثاني ركز على التجديد، وكلا المعنيين في الواقع مرتبطان ببعضهما، أما الاستمرار وطولاً لبقاء في تمثل في أربعة عوامل تمثل خصائص للمنظمة وهي كما يأتي:³

-الحساسية للبيئة: وهي قدرة المنظمة على التغيير والتكيف.

-تماسك المنظمة: مع شعور قوي بالهوية الذاتية، فهي قادرة على بناء مجتمع من الأفراد الملتزمين والمتمسكين بما على المستوى الداخلي والخارجي، وهي قادرة كذلك على تطوير شخصيتها.

¹ إيناس محمد أمين، أحمد رداية، خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان) رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط 2016 ص- ص 17-24

² أفين محمد ساحل أمجد وجگر مصطفى اسماعيل - أبعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية دراسة ميدانية لعينة من المدراء في منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك - جامعة العراق، مجلة جامعة دهوك، المجلد: 12، العدد: 1(العلوم الإنسانية والاجتماعية)،

DOI: <https://doi.org/10.26682/hjuod.2018.21.1.1.0> ص- ص 102-112

³ دنا نادر سليم عجيلات، أثر المنظمة الذكية و التوجه بالتعلم على الإبداع التقني، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط 2013، ص 20

- اللامركزية والتسامح في المنظمة: اللذان يسمحان "بالتجريب المقبول" ومن خلال قدرتها على بناء العلاقات مع بناء مختلف الكيانات الداخلية والخارجية.
- قدرة المنظمة على التحكم بنموها وتطورها، وبالتالي السيطرة على إدراكها لاتجاه.
- إن المنظمة الذكية تتوفر فيها ثلاث خصائص رئيسة وهي:¹
- الثقافة: تسهم في صياغة طبيعة عالقات الأفراد من داخل وخارج المنظمة وطريقة عملهم مع بعضهم البعض.
- القدرات: حيث توظف المنظمة جميع مهاراتها ومعارفها المتوافرة لتقديم المنتجات والخدمات إلى زبائنهم.
- الارتباطات: حيث ترتبط المنظمة بمجموعة صناعتها من خلال عالقات داخلية (العاملين) وخارجية (الموردين والزبائن والشركاء).

أهم خصائص التي تعتمد عليها المنظمة الذكية:

1- التعلم المستمر:

- وهناك مجموعة من المبررات الرئيسية للتعلم المستمر بالآتي:²
- التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري.
- ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية وسرعة التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمات.
- التطور الفكري في وصف المعرفة كمصدر أساس لتحقيق الميزة التنافسية.
- التطورات التقنية الهائلة وبخاصة في مجال الحاسوب خلقت أنظمة جديدة للإنتاج تطالب العاملين بأن يكونوا متعلمين ولديهم مهارات معرفية كفؤ وقادرين على التكيف.
- التطور في الفكر الإداري نحو منظمات التعلم وإعطاء العاملين دورا في اتخاذ القرار بدلا من الأداء الموجه من قبل الإدارة.

2- توليد البدائل الاستراتيجية

- هي أحد مكونات الإدارة الاستراتيجية والتي تعني تطوير وإيجاد مداخل جديدة تمنح المنظمة الفرصة لتحديد وتلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية وعليه إن إيجاد البدائل الاستراتيجية للمنظمة الذكية تعني تنمية وتطوير حزمة التغييرات البيئية هي مسألة تتعلق بكيفية حسن إدارة المعرفة.³
- من بين العوامل اختيار البدائل الاستراتيجية وهي:⁴

¹ إناس محمد أمين، أحمد ردادية، مرجع سابق، ص 17

² المرجع أعلاه، ص 20-21

³ أقي محمد صالح أحمد وجكر مصطفى إسماعيل، مرجع سابق، ص 212

⁴ إناس محمد أمين، أحمد ردادية، مرجع سابق، ص 22

- الأهداف: تشكل النقطة الأولى لصياغة الإستراتيجية المناسبة وهذا بمراعاة الترابط والتنسيق بين هذه الأهداف ومعالجة ما قد يكون بينهما من تعارض.
 - القيود الخاصة بالفرص والتحديات: فعند اختيار ودراسة البدائل لابد من مراعاة نتائج الدراسات البيئية الخارجية بحيث تقف المنظمة على استثمار الفرص بالتكامل مع القوة الداخلية وتجنب تحديات أو التقليل منها
 - القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة: فعند دراسة البدائل الإستراتيجية يجب على المنظمة مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بجميع أبعاده الإنتاجية التسويقية والتمويلية وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية، فبناء عليها تتحدد الإستراتيجية الممكن اختيارها.
 - قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية المتاحة: فإلى جانب ما سبق يتوقف إتباع أي بديل من البدائل الإستراتيجية على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا وكذلك على اتجاهاتهم و ميولهم.
- 3- فهم البيئة:**

- تتعامل المنظمات في العادة مع بيئة غامضة من حيث درجة التعقيد وعدم تأكد جاهدة لفهم بيئتها التي تعمل بها، ويعني هذا الفهم قيامها بإدراك التعقيد وعدم التأكد بطرق تسهل اتخاذ القرارات الفعالة منخل العملية مسح البيئة والتي تعرف بأنها مراقبة وتقييم وتوزيع المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية للأشخاص الرئيسين في المنظمة، وتشتمل هذه المجموعة على المبادئ الآتية:¹
- استيعاب حالات عدم التأكد: ويقصد بها إدراك الأفراد في المنظمة وفهمهم لهذه الحالات ومصادرها وكيفية العمل على تجنبها، وأخذها بعين الاعتبار عند صناعة القرارات، وقياسها إدارة المخاطر المتوقعة أو المرتبطة بها، وفي أن توجد المنظمة بيئة يشعر العاملون فيها بأن منظمتهم تتعامل مع حالات عدم التأكد بواقعية، وهذا ليس بالأمر اليسير
 - المنظور الاستراتيجي: "من الخارج إلى الداخل" ويعني أن تبدأ المنظمة عند مواجهة المهمة، بفهم البيئة الخارجية، ثم تعمل داخليا القرارات الإستراتيجية على نتائج ذلك فهي تبدأ عملية التفكير بتقييم الموقف الحالي لها من خلال فهم البيئة الواسعة التي تعمل فيها، واستكشاف الصورة الكبيرة، كالاتجاهات العالمية، والتغيرات التي تطرأ على العالم، وعلى الصناعة العاملة فيها وعلى زبائنها.
 - التفكير النظامي: ويقصد بهذا كالمجال الذي يتعلق بفهم الاعتماد المتبادل والتعقيد ودور التغذية الراجعة في تطوير النظام ويدعو التفكير النظامي إلى كشف هذه العلاقات البينية المتشابكة ويساعد في توسع حدود النماذج العقلية لمستخدميه ويحسن قدرتهم على توليد الأدلة والتعلم منها كما يحفز نمو التغيير.

¹ إيناس محمد أمين أحمد ردادية، مرجع سابق، ص 23

الفرع الثالث: الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الذكية

نلخص أهم الفروق في الجدول الموالي:¹

الجدول رقم(01): الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة الذكية

المنظمة التقليدية	المنظمة الذكية
عمليات التدريب على المهارات التقنية للأفراد	عمليات التدريب تهتم بتطوير الأفراد العاملين
الاعتماد على المركزية في الهيكل التنظيمي	الاعتماد على اللامركزية للهيكل التنظيمي
الاهتمام بالبيئة الداخلية	الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية
تعامل الإدارة معاً لأفراد كآلة	تعامل الإدارة مع الفرد بأنه كائن بشري له حقوق
عدم التخصص في الوظائف وتقسيمها بشكل دقيق	تقسيم وتخصيص العمل بشكل دقيق
المكافآت تمنح على أساس المساهمات غير العادلة للأفراد	المكافآت تمنح على أساس المساهمات العادلة للأفراد
الأداء منخفض نظراً لتوفير بيئة عمل غير مناسبة	الأداء مرتفع نظراً لتوفير بيئة عمل مناسبة
التركيز هنا على جني الأرباح فقط (الجانب الاقتصادي)	التركيز الاهتمام بجميع الجوانب البيئة والاجتماعية والاقتصادية
عملية التخطيط والرقابة تقتصر على الإدارة العليا	عملية التخطيط والرقابة بمشاركة الأفراد العاملين
الاستجابة لمتغيرات التكنولوجيا في بيئة الأعمال تكون بطيئة	الاستجابة لمتغيرات التكنولوجيا في بيئة الأعمال تكون سريعة ومستمرة
حياة الفرد في المنظمة التقليدية مغلقة	حياة الفرد في المنظمة الذكية منفتحة ومواكبة
نظرتها وتفكيرها قصير الأمد	نظرتها ثابتة بعيدة الأمد

مصدر: تامر محمد أحمد أبو عمبة، دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية،

بجامعة الإسلام غزة، فلسطين 2018 ص 33

¹تامر محمد أحمد أبو عمبة، دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية، بجامعة الإسلام غزة، فلسطين 2018 ص

المطلب الثاني: أبعاد المنظمة الذكية

تعددت الأفكار والآراء بين الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد المنظمة الذكية وكل من وجهة نظره، هناك من قسم أبعاد المنظمة الذكية إلى بلوغ الغاية وتحقيق الهدف، فهم البيئة، مناقلة الموارد وهناك من قسم تلك الأبعاد إلى ذكاء الاستثمار التسويقي وذكاء التكيف التشغيلي.

أولاً: التقسيم الأول

1- بلوغ الغاية (تحقيق الهدف)

أن المبدأ الأساسي الأول هو عمليات تحقيق الأهداف أو الغايات في المنظمات فلا يمكن العمل بدون هدف فالأهداف تعد خارطة العمل للمنظمات وإن منظمات الأعمال اليوم يمكن أن تحقق أهدافها بالاستناد على هذه المبادئ والأهداف وهي الغايات الأساسية لعمل المنظمات أو الأساس الذي وجدت من أجله وأن عملية تحقيق الأهداف والغايات تتم من خلال تحقيق الثقافة، البدائل، التعلم المستمر.¹

2- فهم البيئة

تعمل المنظمات في ظل بيئة غامضة من درجة التعقيد وعدم التأكيد والتطورات المستمرة الحاصلة فيها، وتسعى جاهدة لفهم هذه البيئة التي تعمل فيها، وهذا الفهم يعني قيامها بادراك التعقيد وعدم التأكد بطرق تسهل من عملية اتخاذ قراراتها الفعالة من خلال المسح البيئي ومراقبة وتقييم وتوزيع المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية والأشخاص الرئيسيين في المنظمة، كما يمكن الإشارة إلى أن المنظمة تقوم باستخدام هذه الأداة لتجنب المفاجآت على المستوى الاستراتيجي ولضمان بقائها في الأمد البعيد، وان المنظمة الذكية تفهم بيئتها من خلال تطبيقها لمجموعة من الوظائف المهمة مثل (استيعاب حالات عدم التأكد البيئي، المنظور الاستراتيجي من خارج وداخل المنظمة، التفكير المنظمي).²

3- مناقلة الموارد

تقوم المنظمة باستيراد مواردها من البيئة الخارجية، مثل الموجودات والموارد البشرية المتنوعة في التخصصات، وذات خلفيات علمية وعملية مختلفة وتنظم جميعها وفق المنظومة الإدارية ووفق العالقات البيئية الرسمية وغير الرسمية، والتي يجب أن تنسق لتوليد أعمال هادفة، وتعني مناقلة الموارد أن تقرر المنظمة اتخاذ الحركات الاستراتيجية لتحقيق أهدافها في مواجهة عدم التأكد البيئي.³

¹ تامر محمد أحمد أبو عمبة، مرجع سابق، ص 36

² مرجع نفسه، تصرف، ص 44

³ نفس المرجع، ص 45

4- الذكاء الجماعي

المنظمات عبارة عن تجمعات إنسانية هادفة وأنظمة تكيفية معقدة، حالها حال الكائنات الحية الذكية، فهي بحاجة أن ترعى وتنمي عقلها المنظمي، وذكائها الجماعي لضمان بقائها واستمرارها في ظل البيئة المتحددة، وحتى تتصرف هذه المنظمات وتتنافس وتنمو كالكائنات الحية، يجب عليها أن تحسن وتنظم ذكاءها الجماعي، حيث أن العقل والذكاء المنظمي الجماعي يشكلان ميزة حتمية للمنظمة الذكية التي تعمل على رفع جميع ما يمثله الأفراد من القدرات فهم يشكلون أنظمة مفكرة عالية التعقيد لتشكيل نظام مركبا.¹

ثانيا: التقسيم الثاني

قد قسمه محمود محمد القردحجي إلى كل من ذكاء الاستثمار التسويقي وذكاء التكيف التشغيلي:²

1- ذكاء الاستثمار التسويقي

هو عملية منظمة لجمع وتحليل المعلومات المتوفرة علانية عن المنافسين، والتطورات التي تحدث في السوق، ويهدف الذكاء التسويقي إلى تحسين اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتعقيب، متابعة، وتقييم نشاطات المنافسين، والعمل على جذب انتباه المديرين لتجنب المخاطر، أو التهديدات، ومعالجتها بشكل مبكر واقتناص الفرص المتاحة في السوق.

وتنقسم مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بنشاطات الذكاء التسويقي إلى نوعين:

أ- المصادر الداخلية.

ب- المصادر الخارجية.

ت- إن مصادر الحصول على معلومات تتعلق بنشاطات الذكاء التسويقي وأبرزها المصادر الداخلية لمنظمات الأعمال المتمثلة بالمديرين التنفيذيين والمهندسين والخبراء ووكالات الشراء والقوى البيعية وكذلك باستطاعة إدارة التسويق الحصول على المعلومات من الموردين والوسطاء ذوي الاتصال المباشر بالزبائن.

2- ذكاء التكيف التشغيلي

أصبحت الانترنت أفضل وسيلة للحصول على معلومات واسعة تتعلق بالمنافسين والموردين والوسطاء وحتى المستهلكين ونلاحظ اليوم كثيرا من الشركات تزود مواقعها الإلكترونية بمعلومات وافية ذات طابع تفصيلي وجذاب للمستهلكين عن الشركات والموردين وقد أصبحت عمليات جمع البيانات وتحليلها والمعلومات التسويقية برنامجا تدريبيا يستفيد منه المدربون والمتخصصون بالذكاء التسويقي وتشير لنا أدبيات التسويق إلى أن الشركات العالمية بدأت تتحسس بعضها البعض بسبب نمو استعمال الذكاء التسويقي وبناء على ذلك ظهرت للعيان عدد

¹ تامر محمد أحمد أبوعمبة، مرجع سابق، بتصرف، ص-ص 46-47

² محمود محمد القردحجي، مرجع سابق، ص-ص 33-37

من القضايا الأخلاقية التي تلزم هذه الشركات بتبني آليات تقنية ذات طابع شرعي تُحد من كيفية استعمال هذه المعلومات.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن عملية جمع معلومات المتوفرة عن تطورات السوق الحالية والمستقبلية وتحليلها يصبح أمراً ضرورياً بالاستناد إلى التعامل الأخلاقي مع هذه المعلومات من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق منافع متبادلة لكل من المنظمة وزبائنهم والبحث عن مزايا تنافسية تؤهل المنظمة للتفوق على منافسيها في السوق الفضائي أو الرقمي والقدرة على اعتماد عقلاني للذكاء المعلوماتي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

تم إدراج في هذا المبحث كل الدراسات متعلقة بنظم إدارة الموارد البشرية و ذكاء المنظمة والعلاقة التي تجمع بينهم

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت نظم إدارة الموارد البشرية

من بين الدراسات التي تناولت نظم إدارة الموارد البشرية هي:

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

الدراسات التي تناولت نظم إدارة الموارد البشرية هي:

الدراسة الأولى: رجم خالد، دادان عبد الغاني، تقييم أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، جامعة محمد خيضر، أبعاد اقتصادية وإدارية، العدد التاسع عشر، جوان 2016

هدفت هذه الدراسة إلى مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال تطبيقاته في كل من التوظيف تخطيط الموارد البشرية تقييم أداء العاملين التدريب وإدارة الأداء المسار المهني حيث اعتمدت على منهج دراسة حالة من خلال تحليل واقع نظام المعلومات الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة إضافة إلى الدراسة إضافة إلى ميدانية تجسدت في توزيع استبيان على عينة مكونة من (40) موظفا هم مستخدمو نظام إدارة الموارد البشرية وذلك وفق تطبيقاته في كل من التوظيف التدريب وإدارة الأجور حيث ساهم في زيادة دقة العمليات وتوفير المعلومات اللازمة عن المورد البشري إضافة إلى فعالية تخطيط التدريب والموارد البشرية في عملية تقييم الأداء تبقى بشكل متوسط وهذا راجع لعدم الاستغلال الأمثل للنظام في هاته الوظيفة.

الدراسة الثانية: زياد محمد المشاقبه اثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على فاعلية الأداء الأمني للعاملين في حرس الحدود في المملكة العربية السعودية، 2016-2017.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على فاعلية الأداء الأمني للعاملين في حرس الحدود في المملكة العربية السعودية للعام 2017/2016م. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين، في حرس الحدود في منطقة الرياض والبالغ عددهم (270) فردا وتم اختيار عينة عشوائية منهم بلغ قوامها (167) فردا ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء الاستبانة والمكونة من (23) فقرة بعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على أفراد العينة وقد أظهرت الدراسة النتائج.

1- وجود أثر دال إحصائيا لأثر نظام المعلومات على الأداء الأمني في جميع المجالات التي تضمنتها أداة الدراسة(تنفيذ المهام والواجبات، الحد من عمليات التسلسل، وضبط الحدود).

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء الأمني تعزى للمتغيرات الأساسية في الدراسة(الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)

3- وجود فروق دالة إحصائية على مجال أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في حماية الحدود، وجاءت الفروق لصالح ماجستير فأعلى .

وفي ضوء تلك النتائج تم الخروج بمجموعة من التوصيات من أبرزها ضرورة تعزيز تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية من أجل الارتقاء بمستوى أداء العاملين في حرس الحدود، وإجراء المزيد من الدراسات لأهمية موضوع نظم معلومات الموارد البشرية

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسات التي تناولت نظم إدارة الموارد البشرية باللغة الأجنبية هي:

دراسة الأولى: Dr. Radhika Kapur, Human Resource Information System 2018

تعتبر أنظمة معلومات الموارد البشرية أحد الأنظمة التي لا غنى عنها والتي تستخدم للحصول على المعلومات الضرورية وتخزينها وتشغيلها والتدقيق فيها واسترجاعها وتخصيصها فيما يتعلق بالموارد البشرية للمنظمة يحتاج الأفراد، الذين يعملون في هذا المجال، إلى أن يكونوا ماهرين ومتمرسين في نظام إدارة الموارد البشرية، إن امتلاك المعرفة الكافية فيما يتعلق بهذا المجال يسهل إدارة الموارد البشرية من خلال توفير المعلومات المناسبة والدقيقة من حيث صنع القرار وإطار السياسة والتحليل، المجالات الرئيسية التي تم أخذها في الاعتبار في هذه الورقة البحثية هي، أهداف نظام معلومات الموارد البشرية، ونطاق نظام معلومات الموارد البشرية، ووظائف نظام معلومات الموارد البشرية، وعمليات تصميم نظام معلومات الموارد البشرية، ودور نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات والتدابير المتضمنة في تطوير نظام معلومات موارد البشرية

الدراسة الثانية: Omar (mohamad raouf) Hayajneh , Burhan M Awad Al-Omari ,

THE IMPACT OF HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEMS IN IMPROVING THE TRAINING PROCESS IN INDUSTRIAL FIRMS: - AQABA CASE STUDY AlBalqa Applied University, Jordan,2021

هدفت هذه الدراسة إلى وصف تأثير نظم معلومات الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد أهداف البرامج التدريبية وتنفيذها تدريب وتقييم ومتابعة فاعلية التدريب في المنشآت الصناعية في مدينة العقبة، وجدت الدراسة أن هناك علاقة بين معلومات الموارد البشرية بين الاحتياجات التدريبية وتحديد أهداف البرامج التدريبية تنفيذ التدريب والتقييم ومتابعة فاعلية التدريب في المنشآت الصناعية في مدينة العقبة، كانت أهم توصية الدراسة أن الأشخاص المسؤولين عن نظم معلومات الموارد البشرية في الشركات الصناعية في يجب أن تجعل مدينة العقبة قادرة على اختيار الاحتياجات التدريبية للشركة على المدى الطويل المصطلح، لتحديد الاحتياجات الفردية، وقياس الأهداف من خلال برامج التدريب، والتغلب على صعوبة التعامل مع نظام معلومات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ برامج التدريب، والحاجة إلى استخدام أدوات معيارية لمراقبة سلوك العمال بعد تنفيذ البرامج التدريبية.

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت ذكاء المنظمة

من بين الدراسات التي تناولت ذكاء المنظمة هي:

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

التي تناولت ذكاء المنظمة باللغة العربية هي:

الدراسة الأولى: محمد أحمد أبو علبة، دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية، رسالة الماجستير، جامعة الإسلامية بغزة، 2017-2018

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية واستخدام الباحث العينة الطبقية العشوائية والمكونة من 228 منشأة صناعية في قطاع غزة خلال العام الدراسي (2017 / 2018) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم الباحث لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الأدوات التالية: استبانة إدارة المواهب في المنشأة الصناعية المكونة من 5 مجالات واستبانة متطلبات بناء المنظمة الذكية والمكونة من 4 مجالات:

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

مستوى الممارسة إدارة المواهب في المنشأة الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في المنشآت الصناعية الفلسطينية يقع عند مستوى كبير بوزن 77% كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على استبانة إدارة المواهب تبعاً لمتغيرات عمر المنشأة وعدد موظفين المنشأة وتوجد فروق تبعاً لمتغير القطاع لصالح قطاعي الصناعات البلاستيكية والخشبية و تبعاً لمتغير الشكل القانوني لصالح مجموعة شركة مساهمة خصوصية.

مستوى متطلبات بناء المنظمة الذكية في المنشآت الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في منشأة الصناعية الفلسطينية يقع عند مستوى كبير بوزن نسبي 78.8% كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على استبانة متطلبات بناء المنظمة الذكية تبعاً لمتغيرات عمر المنشأة وعدد موظفين المنشأة كما توجد فروق تبعاً لمتغير الشكل القانوني للمنشأة لصالح مجموعة شركة مساهمة خصوصية.

أبعاد إدارة المواهب الأكثر تأثير على المتغير التابع (متطلبات بناء المنظمة الذكية) هي (جذب واستقطاب الموظفين، المشاركة والاتصال) وأن باقي أبعاد إدارة المواهب في هذه الدراسة (تدريب وتطوير المواهب، إدارة أداء المواهب الاحتفاظ بالمواهب) تأثيرها ضعيف.

توصلت الدراسة إلى:

- إنشاء وحدة مستقلة متكاملة لإدارة المواهب في المنشأة ووضع دليل معايير واضح لتحديد المهنيين مما يساعد في بناء المنظمة الذكية لمواكبة الظروف في بيئة العمل.
- وضع خطة عمل شاملة للعمل على تطوير البيئة التحتية والنهوض بالقطاع الصناعي الفلسطيني.

- تدريب العاملين المستمر على معايير ونظم المتطلبات للمنظمة الذكية والأنظمة الذكية والأنظمة إدارية الحديثة وإشراكهم في الأنشطة التخطيطية بشكل فعال.

الدراسة الثانية:

محمد عبد العالي تميمي أثر تطبيق إدارة الجودة شاملة في ذكاء المنظمة دراسة تطبيقية في شركات نظم معلومات حاسوبية-المجلة العالمية للاقتصاد وأعمال-2020، <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.2.8>

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الذكية على شركات نظم معلومات الحاسوبية حيث تضمن مجال الدراسة الأساسية شركات نظم معلومات حاسوبية في الأردن وبالغ عددها 39 شركة و تكمن أهمية هذه الدراسة بالربط بين عناصر الجودة الشاملة في بناء و صناعة المنظمة الذكية وهو متطلب للربط المستمر وتحقيق التحسينات المستمرة وبناء الميزة التنافسية التي تمكن من البقاء والوصول السريع إلى زبائن لذلك هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة للوصول إلى المنظمة الذكية وبعد تحليل البيانات واختيار الفرضيات توصلت الدراسة إلى عديد من النتائج وعليه إذا كانت المنظمات الذكية ساعية إلى أن تكون منظمات ذات ميزة تنافسية كبيرة عليها أن تغرس هذه تغيرات في جذورها لتصبح عملية متجددة في بناء أسس وقواعد متينة من خلال إدخال كافة التقنيات المساعدة وأسس إدارة حديثة و قد خلص الباحث توصيات كان أبرزها أن المنظمة الذكية عليها البدء بتطبيق معايير الجودة بشكل فعال وعملي مع استمرار بالعمل على تحسين أدائها المستمر لغرض استمرارية واستدامة في جعل هذه المنظمات الذكية والمتميزة بين المنظمات المتشابهة بعملها.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

التي تناولت ذكاء المنظمة باللغة الأجنبية هي:

الدراسة الأولى: Björn Cronquist, Informatics Research Group, Kristianstad
Intelligence dynamic knowledge creating activity embedded in Organizational
organizational routines University, SWEDEN 2012

ركزت أبحاث نظم المعلومات على استخدام المعلومات في تقديم الدعم لصنع القرار يقلل عرض معالجة البيانات صانع القرار إلى متلقي سلمي للمعلومات، يتم تحدي هذا المنظور لأن المنظمات معنية بإنتاج المعرفة المنظمات تسعى للحصول على المعلومات الإستراتيجية، يتضمن هذا السعي معالجة المعلومات وتفسير البيئات، وتوليد الاستراتيجيات والقرارات، ومراقبة الخبرات والتعلم منها يتعلق الذكاء التنظيمي (OI) بشكل خاص بالمعالجة المنهجية للمعلومات من المصادر الخارجية من أجل تعزيز القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتكيف فيما يتعلق بالبيئة المتغيرة من خلال التعرف على "الموجة الثالثة" في OI، يركز هذا البحث على الرغبة في المنهجيات والاستمرارية في العمل الاستخباراتية كشرط أساسي للابتكار القائم على المسؤولية اللامركزية بين العاملين في مجال المعرفة في المنظمات يتم تقديم منظور حول الذكاء المستند إلى العمليات والإجراءات التنظيمية بدلاً من عرض الذكاء

كوظيفة لتوفير المعلومات، يُشتق إطار العمل الذي يصف الأبعاد الرئيسية للمساهمة المحتملة من العاملين في مجال المعرفة المتحمسين في أنشطة الذكاء التنظيمي من الأدبيات والتحقيق التجريبي الذي يشير إلى التحقق المقترح وأهمية الإطار المقترح.

الدراسة الثانية: VIC MARIE LUBANG-BORNILLO ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE OF BILIRAN PROVINCE STATE UNIVERSITY, Biliran Provicne State University- Naval, Biliran, 2021

يعتبر الذكاء التنظيمي أحد متطلبات النجاح التنظيمي ويساعد المنظمات على تحقيق مهامها باستخدام التصميم الوصفي الارتباط، تهدف هذه الورقة إلى تقييم الذكاء التنظيمي لجامعة مقاطعة بيليران الحكومية وفقا لتصنيف 35 من أعضاء هيئة التدريس العاديين، يتم جمع البيانات باستخدام "ملف تعريف الاستخبارات التنظيمية أظهرت النتائج أن غالبية أعضاء هيئة التدريس هم من البالغين في منتصف العمر (31-50 سنة)، متساوون تقريبا من حيث الجنس وأن الأغلبية يشغلون مناصب المعلم الأول إجمالي متوسط درجات الذكاء التنظيمي هو 188.02 وهو في حالة مقبولة من بين جميع أبعاد الذكاء التنظيمي، أظهرت الرؤية الإستراتيجية الأعلى وأظهر ضغط الأداء أقل قيمة، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر والجنس والمرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والذكاء التنظيمي يوصى بموجب هذا بأن يفهم الموظفون بوضوح أدوارهم ومسؤولياتهم وما هي المساهمات المتوقعة منهم من أجل زيادة الذكاء التنظيمي للجامعة.

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين نظم ادارة الموارد البشرية وذكاء المنظمة

الدراسة الأولى: نورة محمد عبد الله العزام دور ذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة نظم إدارية لإدارة موارد البشرية لجامعة تبوك مملكة العربية السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مملكة العربية السعودية، 2020

هدفت هذه الدراسة إلي تعرف علي دور ذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة نظم الإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك وقد اعتمدت الباحثة الإجراء الدراسة المنهج التحليلي وتحقيق أهداف الدراسة التي تم تطوير أداة الدراسة (الإستبانة) كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة دراسة بجامعة تبوك وقد اعتمدت الباحثة علي عدد موظفي 70 موظف وموظفة بعد أن تأكد من صدقها وثبتها تكونت أداة الدراسة من 36 فقرة لقياس فعالية برنامج قائم علي ذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة نظم الإدارة موارد بشرية بجامعة تبوك أظهرت نتائج الدراسة علي وجود فروق ذات دلالة 0,05 في أداة الدراية تعز لمتغيرات الدراسة (الجنس مستوي التعليمي عدد سنوات الخبرة) عند مستوي دلالة 0,05 وعلي ضوء نتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد أوصت الباحثة بالعديد من التوصيات منها ضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول الذكاء الاصطناعي وعلاقته بكفاءة نظم الإدارة الإدارية موارد البشرية بحيث تشمل عينات أكبر من الجامعات علي مستوي المملكة.

الدراسة الثانية: محمود محمد قردحجي أثر عملية نظم إدارة موارد البشرية في ذكاء المنظمة دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في دمام بمنطقة الشرقية مملكة العربية السعودية، رسالة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة في مجموعة دميح في دمام في منطقة الشرقية ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة اشتملت على 31 فقرة لجمع البيانات الملائمة من عينة الدراسة ويتألف مجتمع هذه الدراسة من مديرين ورؤساء الأقسام العاملين في مجموعة الجميح وتكونت العينة من جميع مديرين ورؤساء العاملين في مجموعة جميع بدمام بمنطقة الشرقية حيث تم توزيع 249 استبانة تمكن الباحث من استرجاع 230 استبانة حيث تم توزيع 16 استبانة لعدم صلاحيتها وهذه تشكل ما نسبته 86,7% نسبة استرجاع وهي نسبة مقبولة لمثل هذا النوع من الدراسات وتوصلت الدراسة إلى جملة من نتائج أهمها:

- أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة في مجموعة جميع في دمام في منطقة الشرقية علي مستوي دلالة 0,05

- أثر لعملية نظم إدارة مورد البشرية المتعلقة ب(اختيار الموظفين، تقييم موظفين، تصميم موظفين، نظم الحوافز ومكافآت) في ذكاء الاستثمار السوقي عند مستوي دلالة 0,05 ولم يتبين أي أثر ل(تدريب موظفين، المساواة بين الموظفين، جودة العمل) في ذكاء الاستثمار تسويقي عند مستوي دلالة 0,05

عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وتعزيزها لتؤثر وبشكل صريح وواضح في ذكاء المنظمة (الذكاء الاستثمار التسويقي وذكاء التكيف التشغيلي) للارتقاء بالأعمال الشركة وأهدافها لمواكبة الشركات العالمية في نفس المجالات

المطلب الرابع: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة نظم إدارة الموارد البشرية وذكاء المنظمة كإلى حد، ولكنها لم تتطرق إلى طبيعة العلاقة وأثر ممارسة عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وذكاء المنظمة، لذا فإن الدراسة سوف تقدم مساهمة علمية جديدة من خلال توضيح طبيعة العلاقة بين ممارسة عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وذكاء المنظمة، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات التي تناولت الموضوع، ويمكن تمييز الدراسة الحالية بالنقاط الآتية:

1- معظم الدراسات التي تناولت موضوع ممارسة أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية أو ذكاء المنظمة بالبحث تم إجراؤها في البيئة العربية، وهذه ليس بالضرورة أن تعكس تجربة ممارسة نظم إدارة المواد البشرية أو ذكاء المنظمة في الدول النامية كالجنازير، حيث إن هناك اختلافات ثقافية ودينية وعرقية وتكنولوجيا وسياسة و اجتماعية

2- هناك عدم اتساق في الدراسات السابقة حول مفهوم ذكاء المنظمة وكيفية قياسه فهناك، دراسات استخدمت ذكاء المنظمة كمفهوم مستقل موحد الأبعاد و هناك دراسات أوردت مجموعة من الأبعاد لذكاء المنظمة كالاستجابة للتغيرات والكفاءة والسرعة والمرونة، إلا أنها تلك القدرات الالامحدودة لهذا النوع من المنظمات في التعامل والسيطرة على التغيرات في بيئة عملها.

- 3- من حيث متغيرات البحث فإن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها الأولى من نوعها على مستوى الكلية التي تبحث بأثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل في ذكاء المنظمة.
- 4- معظم الدراسات التي أجريت قد تناولت إمكانية تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية في قطاع الأكاديمي (جامعات) حيث تناولت دراستنا في قطاع صناعي.

خلاصة الفصل

خلال هذا الفصل من الدراسة تم التطرق إلى المفاهيم النظرية المرتبطة بتأثير عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة وأهم الدوافع التي تجعل المؤسسات تتجه إلى استخدامه كنشاط دائم روتيني لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية أصبحت أحد أهم الأساليب ووسيلة لتحقيق أهدافها واستمرارها وبقائها في سوق المنافسة مما يزيد من حجم الخبرات والكفاءات ويعزز مكانة المؤسسة لدى الزبائن.

أما ذكاء المنظمة فتم التطرق إلى المفاهيم النظرية المرتبطة بذكاء المنظمة وأهم الأبعاد التي قد تعتمد عليهم المنظمات لكشف والاستغلال الأمثل للفرصة في آن واحد و قدرتها اللامحدودة في التعامل والسيطرة على التغيرات بيئة عملها.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

تتطلب الدراسة الميدانية من الباحث جمع البيانات المطلوبة من مؤسسة ما وتحليلها لمعرفة واقع المتغير المدروس في تلك المؤسسة ولذلك تم الاختيار مؤسسة ميتال كدراسة حالة لمعرفة أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة Sarl Sms Métal

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة Sarl Sms Métal

يشمل في هذا المبحث تقديم المؤسسة والمراحل التي مرت بها والهيكل التنظيمي لمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة Sarl Sms Métal والمراحل التي مرت بها

تقديم المؤسسة والمراحل التي مرت بها.

الفرع الأول: تقديم المؤسسة Sarl Sms Métal

هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، حيث يعني هذا لاسم المؤسسة Sms Métal صفصاف محمد صغير للحديد، حيث نشأت سنة 2010 بلغت مساحتها الكلية 1000 متر مربع أما مساحة المعمل 1000 متر مربع أما مساحة الإدارة 80 متر مربع المكونة ويبلغ عدد عمال المؤسسة حوالي 280 عامل موزعين حسب هيكل التنظيمي كما بلغ رأس ماله 12000000000، الذي يقع في مزرعة واد لاشبور، طبيعة الاستثمار للمؤسسة هو: صناعة و مختص في الحديد، وتنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري سنة 2010

تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية: ¹ISO

من بين الأنشطة والمهام التي تقوم بها المؤسسة ما يلي:

- تنظيم وتنمية اقتصاد الوطني.
- تطوير وتعديل إنجازات البناءات الحديدية تماشيا مع تطوير الحاصل في العالم.
- ضمان جودة وطرق عالية في مجال إنجازات الحديدية.
- ومن بين أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة لإنجاز مشاريعها في مختلف المجالات والمتمثلة في السلعة السنوية للمواد الأولية:

- هياكل حديدية 1200 طن.

- التجارة الحديدية.

الفرع الثاني: مراحل التي مرت بها المؤسسة

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن وهي:

المرحلة الأولى: وهي مرحلة إنجاز المشروع من 2010 حتى 2015

المرحلة الثانية: وهي مرحلة الاستغلال الجزئي للمشروع من 2015 إلى 2016 يعني استغلال جزئي لوسائل الإنتاج " وهذه الوسائل هي آلات التي نضع بهم أنابيب الحديد وتسمى الدقيقة أنابيب الفولاذ "

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الاستغلال الكلي يعني الدخول في الإنتاج بصورة منتظمة وباستغلال كل الوسائل من

2016 إلى غاية يومنا هذا

¹ الوثائق الداخلية للمؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل تنظيمي للمؤسسة Sarl Sms Métal

الهيكل التقني: تأثيره على قدرة المؤسسة على النجاح في أسواق معينة ويحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة فهو ينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات حيث يتكون من:

1-المدير العام: هو الشخص الذي يتحكم بشكل مباشر في كافة أقسام الشركة أو المؤسسة من خلال السلطة التي يمتلكها ويحرص على تطبيقها بطريقة صحيحة وتناسب مع السياسة العامة للأعمال ولا تخالف أي تعليمات وظيفية يقوم المدير العام بمتابعة تطبيق العمليات الإدارية الرئيسية في المنشأة التي يديرها بأفضل وأنجح الطرق الممكنة¹

2-المدير التقني: يقوم بتحديد المعايير المعتمدة في البرمجة والتقنيات المطلوب اعتمادها مع ضرورة متابعة جديد التقنيات اختبارها واختيار ما يمكن أن يفيد المشروع منها مثل الرفع من الأداء وتقليص المصروفات مع الإشراف على مراقبة الجودة حيث ينقسم إلى قسمين:

- رئيس خط التقطيع و الطي: يتكون من مسؤول رئيس خط التقطيع والطي، من مسؤول آلة القطع 1 ومسؤول آلة القطع 2

- رئيس خط التلحيم: ويتكون من مسؤول تلحيم الأنابيب ومسؤول تلحيم القطع الصغيرة

3-المدير التجاري: يقوم بتطوير وتنفيذ الإستراتيجيات التجارية ووفقا لأهداف المؤسسة والأهداف التي تساعد على نمو المؤسسة وإجراء أبحاث السوق وتحليلها لإنشاء خطط عمل منفصل عن الفرص التجارية، بناء والحفاظ على علاقات المؤسسة بما يحقق رفع نسبة الأرباح

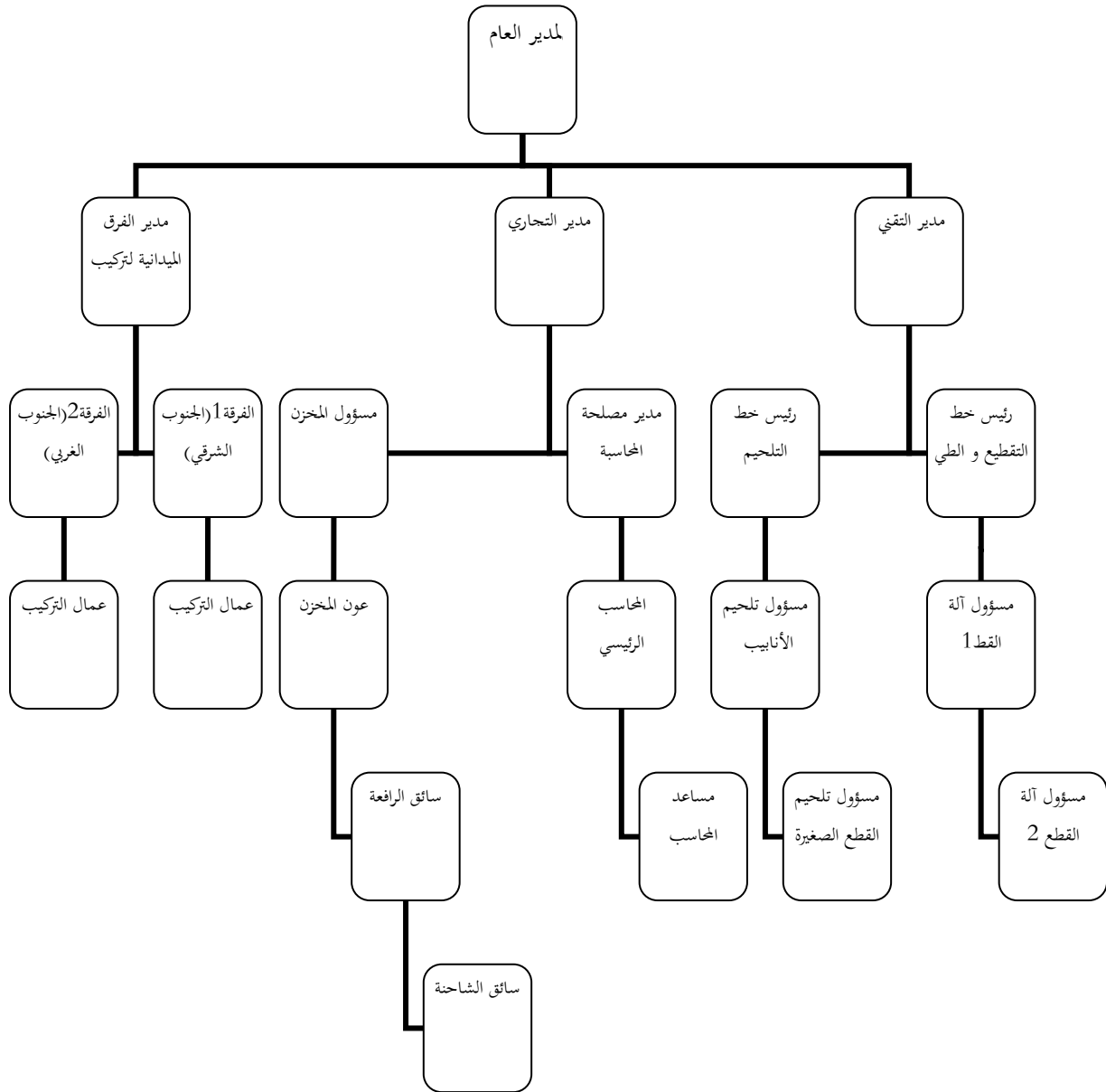
- مدير مصلحة المحاسبة: يتكون من محاسب رئيسي ومساعد محاسب

- مسؤول المخزن: يتكون من عون المخزن، سائق الرافعة وسائق الشاحنة

4-مدير الفرق الميدانية للتركيب: تنسق جهود حل المشكل المطروحة في إدارة عملية ميدانية والعمل كجهة ميسرة لتك جهود بما يكفل دعم البعثات السياسية الخاصة التي يوجد مقرها في الميدان بشكل فعال يتكون من فرقة 1(جنوب شرقي)، فرقة 2(جنوب الغربي)، فالفرقة الأولى تتكون من عمال التركيب والفرقة الثانية تتكون أيضا من عمال التركيب.

¹ .edited general manager, investopedia Retrieved 2-11-2016

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة Sarl Sms Metal



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة Sarl Sms Métal

في هذا المبحث سنقوم بتحليل البيانات الشخصية، ثم تفسير العبارات الواردة في الاستبيان وفي الأخير سنختبر فرضيات الدراسة.

المطلب الأول:مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المسؤولين والمديرين بمؤسسة ميتال البالغ عددهم (50) حيث تم اختيار العدد بطريقة العينة العشوائية البسيطة، تم توزيع (40) استبانة استرجع منها (32) صالحة للتحليل أي ما يقدر بـ 64% من حجم مجتمع الدراسة.

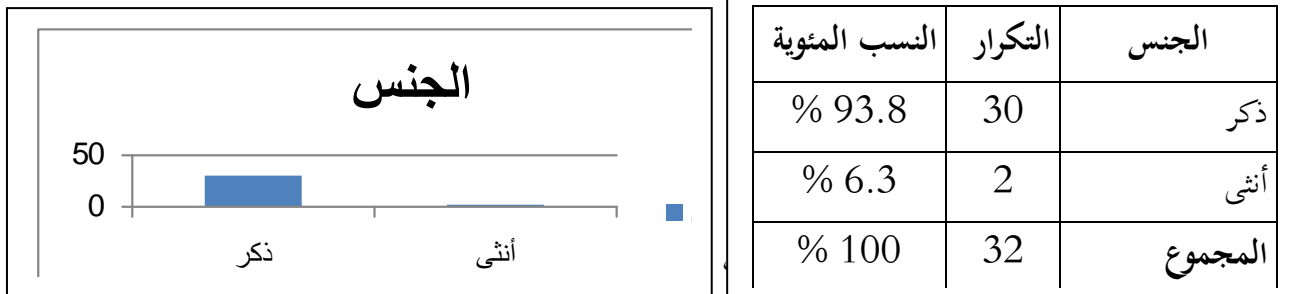
ثانياً: عينة الدراسة.

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في (الجنس، السن، المستوى الوظيفي، الوحدة الوظيفية المنتمي إليها، مدة العمل في المؤسسة) وهي على النحو التالي:

1-وصف عينة الدراسة:

1-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالاتي:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

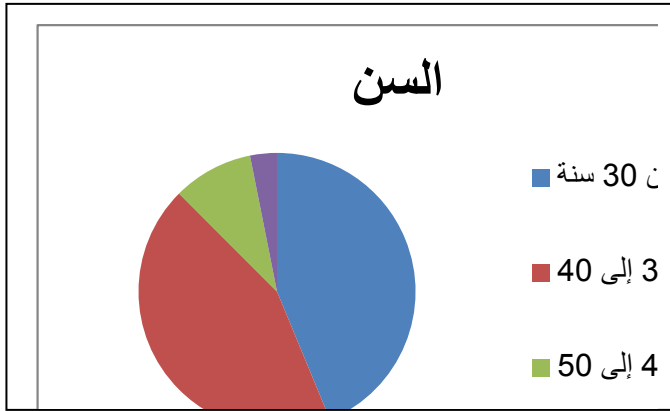


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 30 مفردة من أصل 32 أي ما يعادل نسبة (93.8%) من عينة الدراسة هم من الذكور أما نسبة الإناث فقد شكلت (6.3%)، وهو فرق شاسع بين النسبتين، وهذا يرجع إلى طبيعة أعمال الشركة محل الدراسة من جهة ومكمل تواجدتها من جهة أخرى.

1-2- توزيع أفراد العينة حسب متغير ملكية السن كالات

الجدول رقم(03): توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير السن



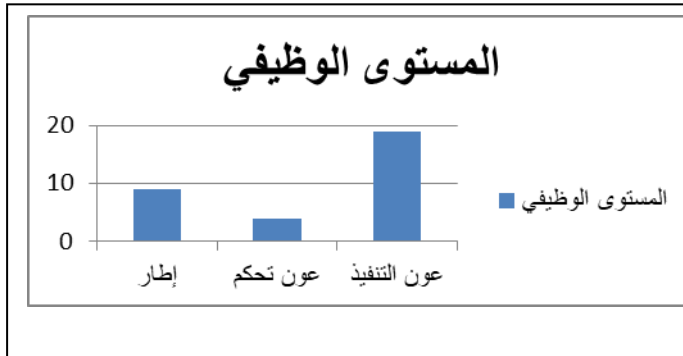
السن	التكرار	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	14	43.8%
من 30 إلى 40 سنة	14	43.8%
من 40 إلى 50 سنة	03	9.4%
أكبر من 50 سنة	01	3.1%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة المدروسة هم من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة، حيث مثلت كل من الفئتان العمريتان (أقل من 30 سنة) و(من 30 إلى 40 سنة) نسبة (43.8%) أما باقي أفراد العينة فقد كان تقسيمهم كالتالي: (9.4%) بالنسبة للفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة، و (3.1%) بالنسبة للفئة العمرية الأكبر من 50 سنة.

1-3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي كالاتي:

الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



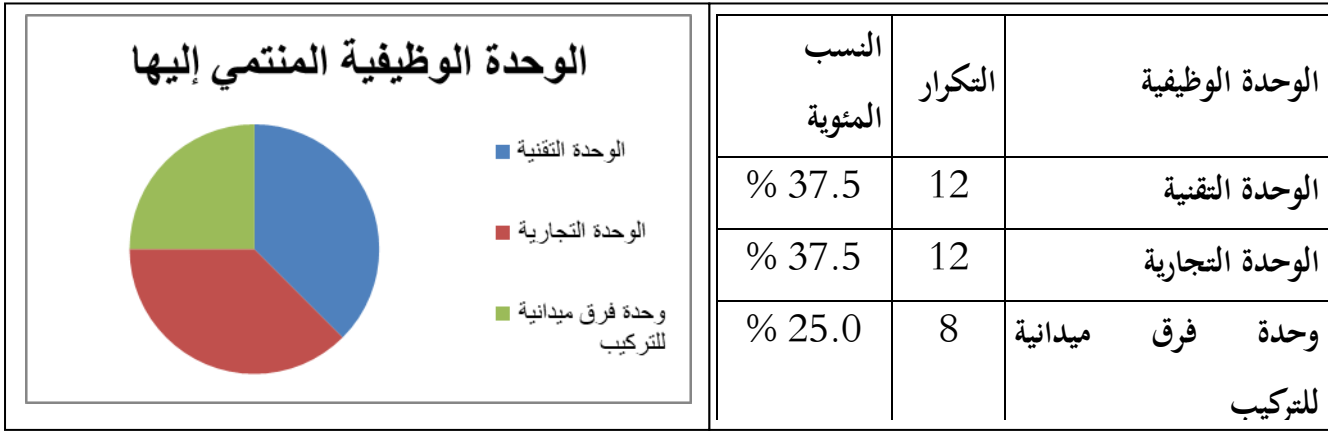
المستوى الوظيفي	التكرار	النسب المئوية
إطار	9	28.1%
عون تحكم	4	12.5%
عون التنفيذ	19	59.4%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية الباحثين هم أعوان تنفيذيون، حيث مثلوا نسبة (59.4%) من إجمالي حجم العينة، تلتهم بعد ذلك فئة الإطارات الذين مثلوا نسبة (28.1%)، ثم فئة أعوان التحكم بنسبة قدرها (12.5%)

4-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الوحدة الوظيفية المنتمي إليها كالاتي:

الجدول رقم(05): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوحدة الوظيفية المنتمي إليها

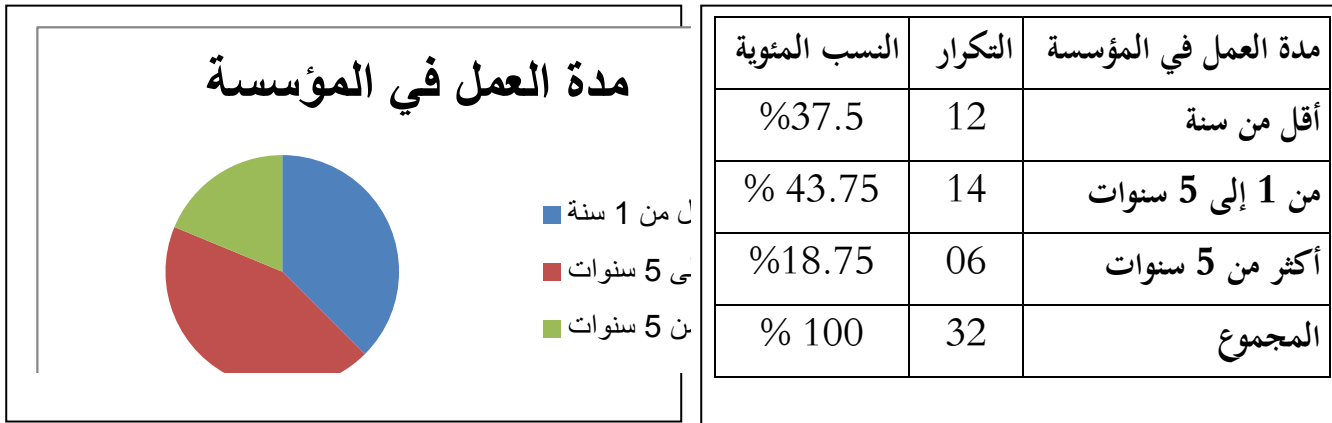


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

مثلت فئتي الوحدات التقنية والوحدات التجارية نسبة (37.5 %) لكل منها، بينما مثلت وحدة الفرق الميدانية للتركيب ما يعادل (25.0 %) من إجمالي حجم العينة، هذه النسب توحى بوجود توازن نسبي في العينة من حيث الوحدات الوظيفية المبحوثة.

5-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة العمل في المؤسسة:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمدة العمل في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن أغلبية المبحوثين خبرتهم تقل أو تساوي 5 سنوات حيث مثلوا نسبة (81.25%)، (37.5%) منهم حديثي الالتحاق بالشركة حيث تقل خبرتهم عن السنة الواحدة، بينما مثلت فئة العمل الذين تتجاوز خبرتهم 5 سنوات نسبة (18.75%).

المطلب الثاني: أداة الدراسة

1- الاستبانة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رسمية لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة والتي تتكون من ثلاث محاور:

المحور الأول: خاص بالبيانات العاملين وممثل في (الجنس، السن، المستوى الوظيفي، الوحدة الوظيفية المنتمي إليها مدة العمل في المؤسسة)

المحور الثاني: خاص بالبيانات المتعلقة بعمليات نظم إدارة الموارد البشرية وممثل في (الاستقطاب واختيار الموظفين، تدريب والتنمية، تقييم، تصميم العمل، نظام الحوافز والأجور)

المحور الثالث: خاص بالبيانات المتعلقة بذكاء المنظمة ومتمثلة في (ذكاء الاستثمار التسويقي، ذكاء التكيف التشغيلي)

2- ثبات الأداة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، وقد وجدنا أن معامل الثبات مرتفع، كما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (07): ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة:

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	نظم إدارة الموارد البشرية	15	0.864
2	ذكاء المنظمة	6	0.720
3	الإستبيان ككل	21	0.883

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (07) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبانة، بل إنه كان مرتفعاً جداً بالنسبة لإجمالي أسئلة الاستبيان حيث بلغ (0.883) مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المطلب الثالث: منهج وأساليب التحليل

تم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية في علوم الاجتماعية بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- تم حساب ألفا كرونباخ لمعرفة مدى صدق إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة.
- تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص العامة لأفراد مجتمع البحث.
- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة أثر نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة بمؤسسة ميتال من ثم اختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تطرق هذا المبحث إلى عرض البيانات وتحليلها.

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان

تحليل محاور الاستبيان الذي تناول في المحور الأول عمليات نظم إدارة الموارد البشرية أما في المحور الثاني تناول ذكاء المنظمة.

1- تحليل فقرات المحور الأول: عمليات نظم إدارة الموارد البشرية

تحليل المحور الأول والذي ضم 15 فقرة

الجدول رقم (08): الترتيب حسب الأهمية لفقرات محور إدراك المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تمتلك الشركة عمليات توظيف واختيار تمكنها من ملء الشواغر المتوفرة لديها	3.78	0.941	موافق
02	تعلم الشركة المتقدمين عن الجوانب السلبية بالعمل	3.91	0.995	موافق
03	تعلم الشركة نظم لاختيار الموظفين (إضافة إلى المقابلات وتحليل السير الذاتية)	3.84	0.767	موافق
استقطاب واختيار الموظفين				
04	تقدم الشركة التدريب المناسب لأولئك الذين يتولون المناصب العليا.	4.31	0.780	موافق بشدة
05	يتلقى جميع الموظفين في الشركة تدريباً مرتباً بالأعمال التي يؤديونها.	4.28	0.772	موافق بشدة
06	يؤدي التدريب المناسب للموظف إلى تحسين الأداء	4.19	0.859	موافق
التدريب والتنمية				
07	الموظفون غير الإداريون في الشركة عادة يتم تقييمهم من خلال معايير الأداء	3.53	0.879	موافق
08	يتلقى الموظفون غير الإداريين في الشركة جزء من رواتبهم بناء على أدائهم	3.66	0.701	موافق

09	عادة الموظفون غير الإداريين في الشركة يتم إعلامهم عن أدائهم من خلال المعلومات مزودة من طرف ثالث (مثل الرؤساء والعملاء و الموردین)	3.59	0.756	موافق
	التقييم	3.59	0.597	موافق
10	تعتمد الشركة على الفرق المدارة في إنجاز المهام	3.22	0.870	محايد
11	تعتمد الشركة على الفرق المتعددة الوظائف لإنجاز مهامها	3.03	0.897	محايد
12	تصمم الشركة وظائفها لتعزيز مهارات العاملين فيها	3.72	0.851	موافق
	تصميم العمل	0.602	3.32	محايد
13	يشجع نظام الحوافز في الشركة الموظفين على متابعة أهداف الشركة	3.81	0.521	موافق
14	يمنح نظام الحوافز في الشركة مكافأة عادلة للموظفين الذين أنجزوا أهداف الشركة	3.66	0.787	موافق
15	يشجع نظام الحوافز في الشركة الموظفين على تحقيق أهداف الشركة	0.759	3.44	موافق
	نظام الحوافز والأجور	0.589	3.64	موافق
	الإجمالي	3.73	0.489	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

جاءت الإجابات عن معظم فقرات هذا المحور وبالتالي أبعاده في مجال الموافقة، و الأبعاد التي جاءت بالموافقة هي بعد الاستقطاب واختيار الموظفين بمتوسط حسابي قدره (3.84) وانحراف معياري قدره (0.781)، بعد التقييم بمتوسط حسابي قدره (3.59) وانحراف معياري قدره (0.597) وبعد نظام الأجور والحوافز بمتوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري يساوي (0.589)، وهذا ما يدل على أن سياسة الشركة الخاصة بالاستقطاب والاختيار والتقييم ونظام الأجور والحوافز هي سياسات جيدة.

كما جاءت الإجابات عن فقرات بعد التدريب والتنمية بالموافقة الشديدة بمتوسط حسابي قدره (4.26) وانحراف معياري قدره (0.717)، أي أن سياسة الشركة الخاصة بالتدريب والتنمية ممتازة وتحظى باستحسان ورضا الموظفين من حيث ملاءمة نوعية التدريب أو من حيث رفعه لأداء العاملين.

بينما جاءت الإجابات عن بعد تصميم العمل بالحياد بمتوسط حسابي قدره (3.32) وانحراف معياري قدره (0.602)، ونخص هنا بالذكر اعتماد الشركة على أسلوب الفرق في إنجاز المهام في الفقرتين (10) "تعتمد الشركة على الفرق المدارة في إنجاز المهام" و(11) "تعتمد الشركة على الفرق المتعددة الوظائف لإنجاز مهامها".

2- تحليل فقرات محور الثاني: ذكاء المنظمة

تحليل المحور الثاني والذي ضم 06 فقرة

الجدول رقم (09): الترتيب حسب الأهمية لفقرات محور ذكاء المنظمة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تعتبر إجراءات الشركة سريعة في اتخاذ القرارات المناسبة و تنفيذها في مواجهة تغيرات السوق، الزبون	3.59	0.979	موافق
02	تتطلع الشركة باستمرار لتنمية الإبداع لكي تتمكن من خدمة السوق بشكل أفضل	3.63	0.871	موافق
03	تتعامل الشركة مع التغيرات و الذبذبات الظاهرة في السوق كفرص للاستفادة منها بسرعة	3.50	0.803	موافق
	ذكاء الاستثمار التسويقي	3.57	0.822	موافق
04	تحقق الشركة مطالب العملاء وحاجاتهم بسرعة مما يعزز ثقتهم بنا	3.31	1.176	محايد
05	تتمكن الشركة من زيادة و تقليص الإنتاج، وزيادة مستوى خدماتها و تقليصها بشكل سريع عند حصول تقلبات في الطلب في السوق	3.59	1.103	موافق
06	تقوم الشركة بعمل الترتيبات اللازمة وبشكل سريع عند حصول اضطراب في إمدادات الموردين لتفادي تلك الاضطرابات	3.56	1.268	موافق
	ذكاء التكيف التشغيلي	3.49	0.683	موافق
	الإجمالي	3.53	0.675	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

جاءت الإجابات عن معظم فقرات محور ذكاء المنظمة في مجال الموافقة، فتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.31) وانحراف معياري قدره (1.176) بالنسبة للفقرة (4) "تحقق الشركة مطالب العملاء وحاجاتهم بسرعة مما يعزز ثقتهم بنا" ومتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري قدره (0.871) بالنسبة للفقرة (02) "تطلع الشركة باستمرار لتنمية الإبداع لكي تتمكن من خدمة السوق بشكل أفضل".

انعكست الإجابات عن فقرات هذا محور ذكاء المنظمة على اتجاه أبعاد المحور خاصة والمحور ككل عامة حيث وردت متوسطات البعدين الحسابية كالتالي: (3.57) بالنسبة لبعد ذكاء الاستثمار التسويقي و(3.49) بالنسبة لبعد ذكاء التكيف، أما المتوسط الحسابي للمحور ككل فقد بلغ (3.53) وانحراف معياري قدره (0.675)، أي أن المبحوثين يؤكدون توجه الشركة محل الدراسة ذكية حيال إجراءاتها التسويقية وخدمة السوق بالإضافة إلى انتهاز الفرص البيئية هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنها تستخدم الذكاء المنظمي في كل من عمليتي الإمداد والإنتاج.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

تم في هذا المطلب تحليل ثلاث فرضيات رئيسية ولكلي فرضية رئيسية خمس فرضيات فرعية أولاً: اختبار أثر المتغير المستقبل بأبعاده على ذكاء الاستثمار التسويقي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب واختيار الموظفين على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة.

كانت كل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد المتغير المستقل المتمثل في الاستقطاب واختيار الموظفين وبعد المتغير التابع المتمثل في ذكاء الاستثمار التسويقي، بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي المتمثل في (SPSS) المتضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تحليل الانحدار لقياس أثر استقطاب واختيار الموظفين على ذكاء الاستثمار التسويقي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإستقطاب واختيار الموظفين	0.390 ^a	0.152	0.411	1.995	2.319	0.027

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاستقطاب واختيار الموظفين على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.390^a) مما يشير إلى

وجود علاقة إيجابية بين استقطاب واختيار الموظفين وذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.152)، أي أن 15.2% من التغيرات في ذكاء الاستثمار التسويقي ناتجة عن التغير في الاستقطاب واختيار الموظفين. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 1.995 + 0.411 X$$

الاستقطاب واختيار الموظفين = ذكاء الاستثمار التسويقي

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الأولى من المجموعة الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب واختيار الموظفين على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتنمية على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة.

كانت كل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد المتغير المستقل المتمثل في التدريب والتنمية وبعد المتغير التابع المتمثل في ذكاء الاستثمار التسويقي، بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي المتمثل في (spss) المتضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم(11): تحليل الانحدار لقياس أثر للتدريب والتنمية على ذكاء الاستثمار التسويقي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التدريب والتنمية	0.633 ^a	0.400	0.725	0.484	4.474	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب والتنمية على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.633^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب والتنمية وذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.400)، أي أن 40% من التغيرات في ذكاء الاستثمار التسويقي ناتجة عن التغير في التدريب والتنمية. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 0.484 + 0.725 X$$

التدريب والتنمية = ذكاء الإستثمار التسويقي

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثانية من المجموعة الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتنمية على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم الأداء على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة.

كانت كل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد المتغير المستقل المتمثل في تقييم الأداء وبعد المتغير التابع المتمثل في ذكاء الاستثمار التسويقي، بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي المتمثل في (SPSS) المتضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تحليل الانحدار لقياس أثر للتقييم الأداء على ذكاء الاستثمار

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التقييم الأداء	0.365 ^a	0.134	0.503	1.765	2.150	0.040

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التقييم الأداء على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.365^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين التقييم وذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.134)، أي أن 13.4% من التغيرات في ذكاء الاستثمار التسويقي ناتجة عن التغير في التقييم. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y \text{ تقييم الأداء} = 1.765 + 0.503 x \text{ ذكاء الاستثمار التسويقي}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من المجموعة الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم الأداء على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العمل على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة.

كانت كل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد المتغير المستقل المتمثل في تصميم العمل وبعد المتغير التابع المتمثل في ذكاء الاستثمار التسويقي، بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي المتمثل في (SPSS) المتضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): تحليل الانحدار لقياس أثر لتصميم العمل على ذكاء الإستثمار التسويقي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تصميم العمل	0.360 ^a	0.130	0.492	1.937	2.116	0.043

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تصميم العمل على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.360^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تصميم العمل وذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.130)، أي أن 13% من التغيرات في ذكاء الاستثمار التسويقي ناتجة عن التغير في تصميم العمل. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{ذكاء الاستثمار التسويقي}} = 1.937 + 0.492 X_{\text{تصميم العمل}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من المجموعة الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العمل على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والأجور على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة.

كانت كل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد المتغير المستقل المتمثل في نظام الحوافز والأجور وبعد المتغير التابع المتمثل في ذكاء الاستثمار التسويقي، بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي المتمثل في (SPSS) المتضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم(14): تحليل الإنحدار لقياس أثر لنظام الحوافز والأجور على ذكاء الاستثمار التسويقي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
نظام الحوافز والأجور	0.379 ^a	0.144	0.529	1.650	2.243	0.032

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير لنظام الحوافز والأجور على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.379^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تقييم العمل وذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.144)، أي أن 14.4% من التغيرات في ذكاء الاستثمار التسويقي ناتجة عن التغير في تقييم العمل. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y \text{ نظام الحوافز والأجور} = 1.650 + 0.529 X \text{ ذكاء الإستثمار التسويقي}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الخامسة من المجموعة الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم العمل على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة.

6- اختبار الفرضية الرئيسية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة.

كانت كل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وبعد المتغير التابع المتمثل في ذكاء الاستثمار التسويقي، بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي المتمثل في (SPSS) المتضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): تحليل الانحدار لقياس أثر لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية على ذكاء الاستثمار التسويقي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
عمليات نظم إدارة الموارد البشرية	0.579^a	0.336	0.974	-0.061	3.893	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير نظم إدارة الموارد البشرية على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.579^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تقييم العمل وذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد

R^2 فكانت قيمته (0.336)، أي أن 33.6% من التغيرات في ذكاء الاستثمار التسويقي ناتجة عن التغير في تقييم العمل.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = -0.061 + 0.974 X$$

لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية = ذكاء الاستثمار التسويقي

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الرئيسية من المجموعة الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عمليات نظم إدارة الموارد البشرية على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: اختبار أثر المتغير المستقبلي بأبعاده على ذكاء التكيف التشغيلي.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب واختيار الموظفين على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة.

كانت كل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد المتغير المستقل المتمثل في الاستقطاب واختيار الموظفين وبعد المتغير التابع المتمثل في ذكاء التكيف التشغيلي، بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي المتمثل في (SPSS) المتضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): تحليل الانحدار لقياس أثر استقطاب واختيار الموظفين على ذكاء التكيف التشغيلي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الاستقطاب واختيار الموظفين	0.485 ^a	0.235	0.424	1.861	3.035	0.005

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاستقطاب واختيار الموظفين على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.485^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين استقطاب واختيار الموظفين وذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.235)، أي أن 23.5% من التغيرات في ذكاء التكيف التشغيلي ناتجة عن التغير في الاستقطاب واختيار الموظفين.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 1.861 + 0.424 X$$

الاستقطاب واختيار الموظفين = ذكاء التكيف التشغيلي

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الأولى من المجموعة الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب واختيار الموظفين على ذكاء التشغيلي.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتنمية على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة.

كانت كل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد المتغير المستقل المتمثل في التدريب والتنمية وبعد المتغير التابع المتمثل في ذكاء التكيف التشغيلي، بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي المتمثل في (SPSS) المتضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): تحليل الانحدار لقياس أثر للتدريب والتنمية على ذكاء التكيف التشغيلي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التدريب والتنمية	0.500 ^a	0.250	0.476	1.462	3.163	0.004

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب والتنمية على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.500^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب والتنمية وذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.250)، أي أن 25% من التغيرات في ذكاء التكيف التشغيلي ناتجة عن التغير في التدريب والتنمية. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{التدريب والتنمية}} = 1.462 + 0.476 X_{\text{ذكاء التكيف التشغيلي}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثانية من المجموعة الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتنمية على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة.

كانت كل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد المتغير المستقل المتمثل في تقييم الأداء وبعد المتغير التابع المتمثل في ذكاء التكيف التشغيلي، بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي المتمثل في (SPSS) المتضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم(18): تحليل الانحدار لقياس أثر تقييم العمل على ذكاء التكيف التشغيلي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التقييم الأداء	0.486 ^a	0.236	0.556	1.492	3.047	0.005

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تقييم الأداء على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.486^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين التقييم وذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.236)، أي أن 23.6% من التغيرات في ذكاء التكيف التشغيلي ناتجة عن التغير في تقييم العمل. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{تقييم الأداء}} = 1.492 + 0.556 X_{\text{ذكاء التكيف التشغيلي}}$$

وهذا ما يدفنا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من المجموعة الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم الأداء على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العمل على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة.

كانت كل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد المتغير المستقل المتمثل في تصميم العمل وبعد المتغير التابع المتمثل في ذكاء التكيف التشغيلي، بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي المتمثل في (SPSS) المتضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): تحليل الانحدار لقياس أثر تصميم العمل على ذكاء التكيف

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تصميم العمل	0.362 ^a	0.131	0.411	2.125	2.127	0.042

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تصميم العمل على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.362^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تصميم العمل وذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.131)، أي أن 13.1% من التغيرات في ذكاء التكيف التشغيلي ناتجة عن التغير في تصميم العمل. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{تصميم العمل}} = 2.125 + 0.411 X_{\text{ذكاء التكيف التشغيلي}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من المجموعة الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العمل على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والأجور على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة.

كانت كل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد المتغير المستقل المتمثل في نظام الحوافز والأجور وبعد المتغير التابع المتمثل في ذكاء التكيف التشغيلي، بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي المتمثل في (SPSS) المتضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): تحليل الانحدار لقياس أثر نظام الحوافز والأجور على ذكاء التكيف التشغيلي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
نظام الحوافز والأجور	0.013 ^a	0.000	0.015	3.437	0.069	0.946

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.946 وبالتالي فإن الأثر غير دال، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والأجور على ذكاء التكيف التشغيلي.

6- اختبار الفرضية الرئيسية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة.

كانت كل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وبعد المتغير التابع المتمثل في ذكاء التكيف التشغيلي، بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي المتمثل في (SPSS) المتضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): تحليل الانحدار لقياس أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية على ذكاء التكيف

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
عمليات نظم إدارة الموارد البشرية	0.512 ^a	0.262	0.715	0.821	3.268	0.003

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير عمليات نظم إدارة الموارد البشرية على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.512^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تقييم العمل وذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.262)، أي أن 26.2% من التغيرات في ذكاء التكيف التشغيلي ناتجة عن التغير في تقييم العمل.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 0.821 + 0.715 X$$

عمليات نظم إدارة الموارد البشرية = ذكاء التكيف التشغيلي

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الرئيسية من المجموعة الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم العمل على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: اختبار أثر المتغير المستقبل بأبعاده على ذكاء المنظمة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب واختيار الموظفين على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة.

كانت كل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد المتغير المستقل المتمثل في الاستقطاب واختيار الموظفين والمتغير التابع المتمثل في ذكاء المنظمة، بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي المتمثل في (SPSS) المتضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): تحليل الانحدار لقياس أثر استقطاب واختيار الموظفين على ذكاء المنظمة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t الحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الاستقطاب واختيار الموظفين	0.482 ^a	0.233	0.417	1.928	3.015	0.005

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاستقطاب واختيار الموظفين على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.482^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين استقطاب واختيار الموظفين وذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.233)، أي أن 23.3% من التغيرات في ذكاء المنظمة ناتجة عن التغير في الاستقطاب واختيار الموظفين.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{ذكاء المنظمة}} = 1.928 + 0.417 X_{\text{استقطاب واختيار الموظفين}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الأولى من المجموعة الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب واختيار الموظفين على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتنمية على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة.

كانت كل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد المتغير المستقل المتمثل في التدريب والتنمية والمتغير التابع المتمثل في ذكاء المنظمة، بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي المتمثل في (SPSS) المتضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم(23): تحليل الانحدار لقياس أثر تدريب والتنمية على ذكاء المنظمة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التدريب والتنمية	0.638 ^a	0.407	0.601	0.973	4.535	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب والتنمية على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.638^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب والتنمية وذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.407)، أي أن 40.7% من التغيرات في ذكاء المنظمة ناتجة عن التغير في التدريب والتنمية. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{التدريب والتنمية}} = 0.973 + 0.601 X_{\text{ذكاء المنظمة}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثانية من المجموعة الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتنمية على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم الأداء على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة.

كانت كل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد المتغير المستقل المتمثل في تقييم الأداء والمتغير التابع المتمثل في ذكاء المنظمة، بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي المتمثل في (SPSS) المتضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): تحليل الانحدار لقياس أثر تقييم الأداء على ذكاء المنظمة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التقييم الأداء	0.468 ^a	0.219	0.529	1.629	2.901	0.007

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تقييم الأداء على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.468^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين التقييم وذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.219)، أي أن 21.9% من التغيرات في ذكاء المنظمة ناتجة عن التغير في التقييم. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{ذكاء المنظمة}} = 1.629 + 0.529 X_{\text{تقييم الأداء}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من المجموعة الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العمل على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة.

كانت كل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد المتغير المستقل المتمثل في تصميم العمل والمتغير التابع المتمثل في ذكاء المنظمة، بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي المتمثل في (SPSS) المتضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): تحليل الانحدار لقياس أثر تصميم العمل على ذكاء المنظمة

المتغير المستقل	معامل	معامل	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى
	الارتباط R	التحديد R^2				الدلالة Sig
تصميم العمل	0.402^a	0.162	0.452	2.031	2.407	0.022

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تصميم العمل على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.402^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تصميم العمل وذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.162)، أي أن 16.2% من التغيرات في ذكاء المنظمة ناتجة عن التغير في تصميم العمل. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{ذكاء المنظمة}} = 2.031 + 0.452 X_{\text{تصميم العمل}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من المجموعة الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العمل على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والأجور على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة

كانت كل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد المتغير المستقل المتمثل في نظام الحوافز والأجور والمتغير التابع المتمثل في ذكاء المنظمة، بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي المتمثل في (SPSS) المتضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): تحليل الانحدار لقياس أثر نظام الحوافز والأجور على ذكاء المنظمة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
لنظام الحوافز والأجور	0.237 ^a	0.056	0.272	2.573	1.336	0.192

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.192 وبالتالي فإن الأثر غير دال، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والأجور على ذكاء المنظمة.

6- اختبار الفرضية الرئيسية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة.

كانت كل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد المتغير المستقل المتمثل في عمليات نظم إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في ذكاء المنظمة، بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي المتمثل في (SPSS) المتضمنة في الجدول التالي:

جدول (27): تحليل الانحدار لقياس أثر لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية على ذكاء المنظمة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
لعملية نظم إدارة الموارد البشرية	0.611 ^a	0.374	0.845	0.380	4.233	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير لعملية نظم إدارة الموارد البشرية على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.611^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تقييم العمل وذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.374)، أي أن 37.4% من التغيرات في ذكاء المنظمة ناتجة عن التغير في تقييم العمل. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{ذكاء المنظمة}} = 0.380 + 0.845 X_{\text{لنظم العملية إدارة الموارد البشرية}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الرئيسية من المجموعة الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عمليات نظم إدارة موارد البشرية على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: استخلاص النتائج

من خلال اختبار الفرضيات تم استخلاص النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب واختيار الموظفين على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة يحظى بالقبول.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتنمية على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة يحظى بالقبول.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة يحظى بالقبول.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العمل على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة يحظى بالقبول.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والأجور على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة يحظى بالرفض.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة يحظى بالقبول.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب واختيار الموظفين على ذكاء التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة يحظى بالقبول.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتنمية على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة يحظى بالقبول.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم الأداء على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة يحظى بالقبول.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العمل على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة يحظى بالقبول.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والأجور على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة يحظى بالرفض.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة يحظى بالقبول.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب واختيار الموظفين على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة يحظى بالقبول.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتنمية على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة تحظى بالقبول.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية تقييم الأداء على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة يحظى بالقبول.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العمل على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة يحظى بالقبول.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والأجور على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة يحظى بالرفض.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة موارد البشرية على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة يحظى بالقبول.

خلاصة الفصل:

على ضوء نتائج هذا الفصل الذي تم فيه استخدام الاستبيان لجمع البيانات على عينة من العاملين في مؤسسة ميتال باستخدام الأدوات الإحصائية تبين لنا أن عمليات نظم إدارة الموارد البشرية استقطاب واختيار الموظفين، تقييم أداء، التدريب والتنمية تحظى بقبول أما بعد تصميم العمل فتحظى بالحيادية لكن بشكل عام عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة يحظى بالقبول ومنه يمكننا قول هو أنه يوجد تأثير عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة.

الخاتمة العامة

أتى موضوع أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة في مؤسسة ميتال ومن خلال هذه الدراسة تم استنتاج النتائج التالية:

أولاً: النتائج النظرية

- لنظم إدارة الموارد البشرية عدة عمليات ولها تأثير كبير على المؤسسة.
- تساعد نظم إدارة الإدارة الموارد البشرية على توفير يد عمالة أفضل.
- مهما اختلف الكتاب والباحثين في مفهوم ذكاء المنظمة إلا أنهم يتفقون على أنها تلك القدرة اللاحدودة لهذا النوع من المنظمات في تعامل والسيطرة على التغييرات في بيئة عملها.
- لذكاء المنظمة عدة أبعاد ولها تأثير كبير في السيطرة على بيئة العمل.
- تساعد ذكاء المنظمة على توليد المعرفة واقتناص الفرص والتكيف مع التغييرات والتحديات البيئية.

ثانياً: النتائج التطبيقية

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب واختيار الموظفين على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة وذلك أن المؤسسة تعتمد على ذكاء الاستثمار التسويقي عند استقطاب واختيار الموظفين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتنمية على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة وذلك أن المؤسسة تعتمد على ذكاء الاستثمار التسويقي عند التدريب والتنمية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيام بالأداء على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة وذلك أن المؤسسة تعتمد على ذكاء الاستثمار التسويقي عند تقييم الأداء.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العمل على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة وذلك أن المؤسسة تعتمد على ذكاء الاستثمار التسويقي عند تصميم العمل.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والأجور على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة. وذلك أن المؤسسة تعتمد على ذكاء الاستثمار التسويقي عند إعداد نظام الحوافز والأجور.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية على ذكاء الاستثمار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة وذلك أن المؤسسة تعتمد على ذكاء الاستثمار التسويقي في عمليات نظم إدارة الموارد البشرية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب واختيار الموظفين على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة وذلك أن المؤسسة تعتمد على ذكاء التكيف التشغيلي عند استقطاب واختيار الموظفين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتنمية على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة وذلك أن المؤسسة تعتمد على ذكاء التكيف التشغيلي عند التدريب والتنمية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة وذلك أن المؤسسة تعتمد على ذكاء التكيف التشغيلي عند تقييم الأداء.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العمل على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة وذلك أن المؤسسة تعتمد على ذكاء التكيف التشغيلي عند تصميم العمل.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والأجور على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة وذلك أن المؤسسة لا تعتمد على ذكاء التكيف التشغيلي عند إعداد نظام الحوافز والأجور.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية على ذكاء التكيف التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة وذلك أن المؤسسة تعتمد على ذكاء التكيف التشغيلي في عمليات نظم إدارة الموارد البشرية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب واختيار الموظفين على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة وذلك أن المؤسسة تعتمد على ذكاء المنظمة عند استقطاب واختيار الموظفين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب والتنمية على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة وذلك أن المؤسسة تعتمد على ذكاء المنظمة عند تدريب والتنمية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة وذلك أن المؤسسة تعتمد على ذكاء المنظمة عند تقييم أداء.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العمل على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة وذلك أن المؤسسة تعتمد على ذكاء المنظمة عند تصميم العمل.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والأجور على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة وذلك أن المؤسسة لا تعتمد على ذكاء المنظمة عند إعداد نظام الحوافز والأجور.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية على ذكاء المنظمة في المؤسسة محل الدراسة وذلك أن المؤسسة تعتمد على ذكاء المنظمة في عمليات نظم إدارة الموارد البشرية.

ثالثا: اقتراحات الدراسة

على ضوء النتائج المتحصل عليها نقترح ما يلي:

- ضرورة اهتمام المؤسسة بجانب تصميم العمل لضمان تعزيز مهارات العاملين فيها.
- ضرورة تركيز على سياسة الحوافز والأجور لزيادة في أداء ومردود الإنتاج المؤسسة.

رابعا: أفاق الدراسة

- دور المنظمات الذكية في تحسين أداء العاملين.
- واقع ممارسة عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الوطنية.
- أثر المنظمة الذكية في زيادة الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

I. المراجع العربية:

أولاً: الكتب

- سناء جبيرات، نظام معلومات المورد البشرية، دار أسامة لنشر وتوزيع الأردن، طبعة الأول، عمان 2018
- ثانياً: أطروحة الدكتوراه ورسائل الماجستير
- إيناس محمد أمين، أحمد ردادية، خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان) رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان 2016
- تامر محمد أحمد أبوعلية، دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين 2018
- حامد اسلام، في دور نظم معلومات موارد بشرية في تحسن أداء عاملين في المؤسسات صغيرة و متوسطة دراسة حالة مؤسستي ورد للعطور مؤسسة نجمة لطحين، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-2015-2016
- خالد رجم. رشيد مناصرية وآخرون، إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016_2017
- دنا نادر سليم عجيلات، أثر المنظمة الذكية و التوجه بالتعلم على الإبداع التقني، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط 2013
- سناء جبيرات، مفيدة يجاوي، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من المنظور المستعملين (دراسة عينة من مؤسسات الاقتصادية)، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015
- علي أحمد صالح الزغبي، العوامل المساهمة في نجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة، جامعة عمان 2009
- محمود محمد القردحجي أثر عمليات نظم إدارة موارد البشرية في ذكاء المنظمة (دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في دمام من منطقة شرقية مملكة عربية سعودية)، رسالة ماجستير، جامعة شرق الأوسط، مملكة العربية السعودية 2013
- نعيمة يجاوي، سلسلة محاضرات ماستر في إدارة الموارد البشرية ، جامعة الحاج لخضر - economie.univ-batna.dz

ثالثا: المقالات

- أفين محمد ساحل أحمد وجگر مصطفى اسماعيل، أبعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية دراسة ميدانية لعينة من المدراء في منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك، جامعة العراق، مجلة جامعة دهوك، المجلد: 12، العدد: 2 (العلوم الإنسانية والاجتماعية)، doi: <https://doi.org/10.26682/hjuod.2018.21.1.10>
- رائد الأعمال العربي منصة عربية متخصصة في رواد أعمال المستقبل entrepreneur.com-
<https://the-arabicمارس2022>
- رجم خالد، دادان عبد الغني، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، أبحاث اقتصادية، العدد التاسع عشر جوان 2016
- محمد عبد العالي النعيمي والآخرون، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الذكية، دراسة تطبيقية في شركات نظم المعلومات الحاسوبية، المحلة العالمية للاقتصاد و الأعمال
- رابعا: المراجع الأجنبية:
- Loudon kenneth and loudon jane. managment information system. 7th edition. usa.2002

الملاحق

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,390 ^a	,152	,124	,769

a. Valeurs prédites : (constantes), الإستقطاب_ واختيار_ الموظفين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,183	1	3,183	5,378	,027 ^b
1 Résidu	17,758	30	,592		
Total	20,941	31			

a. Variable dépendante : نكاه_ الإستثمار_ التسويقي

b. Valeurs prédites : (constantes), الإستقطاب_ واختيار_ الموظفين

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T
		A	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	1,995	,694		2,875
	الإستقطاب_ واختيار_ الموظفين	,411	,177	,390	2,319

Coefficients^a

Modèle	Sig.
1 (Constante)	,007
1 الإستقطاب_ واختيار_ الموظفين	,027

a. Variable dépendante : نكاه_ الإستثمار_ التسويقي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,633 ^a	,400	,380	,647

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب_والتنمية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8,382	1	8,382	20,021	,000 ^b
1 Résidu	12,559	30	,419		
Total	20,941	31			

a. Variable dépendante : نكاه_الإستثمار_التسويقي

b. Valeurs prédites : (constantes), التدريب_والتنمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,484	,700		,691	,495
1 التدريب_والتنمية	,725	,162	,633	4,474	,000

a. Variable dépendante : نكاه_الإستثمار_التسويقي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التقييم ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : نكاه_الإستثمار_التسويقي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,365 ^a	,134	,105	,778

a. Valeurs prédites : (constantes), التقييم

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,796	1	2,796	4,623	,040 ^b
1 Résidu	18,145	30	,605		
Total	20,941	31			

a. Variable dépendante : نكاه_الإستثمار_التسويقي

b. Valeurs prédites : (constantes), التقييم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,765	,852		2,072	,047
1 التقييم	,503	,234	,365	2,150	,040

a. Variable dépendante : نكاه_الإستثمار_التسويقي

a. Variable dépendante : نكاه_الإستثمار_التسويقي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,360 ^a	,130	,101	,779

a. Valeurs prédites : (constantes), تصميم_العمل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,720	1	2,720	4,479	,043 ^b
1 Résidu	18,221	30	,607		
Total	20,941	31			

a. Variable dépendante : نكاه_الإستثمار_التسويقي

b. Valeurs prédites : (constantes), تصميم_العمل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,937	,785		2,466	,020
1 تصميم_العمل	,492	,233	,360	2,116	,043

a. Variable dépendante : نكاه_الإستثمار_التسويقي

a. Variable dépendante : نكاه_الإستثمار_التسويقي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,379 ^a	,144	,115	,773

a. Valeurs prédites : (constantes), نظام_الحوافز_والأجور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,006	1	3,006	5,029	,032 ^b
1 Résidu	17,935	30	,598		
Total	20,941	31			

- a. Variable dépendante : نكاء_الإستثمار_التسويقي
- b. Valeurs prédites : (constantes), نظام_الحوافز_والأجور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,650	,868		1,900	,067
1 نظام_الحوافز_والأجور	,529	,236	,379	2,243	,032

- a. Variable dépendante : نكاء_الإستثمار_التسويقي

- a. Variable dépendante : نكاء_الإستثمار_التسويقي
- b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,579 ^a	,336	,313	,681

- a. Valeurs prédites : (constantes), إدارة_الموارد_البشرية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,028	1	7,028	15,155	,001 ^b
1 Résidu	13,913	30	,464		
Total	20,941	31			

- a. Variable dépendante : نكاء_الإستثمار_التسويقي
- b. Valeurs prédites : (constantes), إدارة_الموارد_البشرية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,061	,941		-,065	,949

إدارة_الموارد_البشرية	,974	,250	,579	3,893	,001
-----------------------	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : ذكاء_الإستثمار_التسويقي

a. Variable dépendante : ذكاء_التكيف_التشغيلي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,485 ^a	,235	,209	,607

a. Valeurs prédites : (constantes), الإستقطاب_واختيار_الموظفين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,392	1	3,392	9,209	,005 ^b
1 Résidu	11,049	30	,368		
Total	14,441	31			

a. Variable dépendante : ذكاء_التكيف_التشغيلي

b. Valeurs prédites : (constantes), الإستقطاب_واختيار_الموظفين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
	A	Erreur standard	Bêta	
1 (Constante)	1,861	,547		3,399
1 الإستقطاب_واختيار_الموظفين	,424	,140	,485	3,035

Coefficients^a

Modèle	Sig.
1 (Constante)	,002

الإستقطاب_ واختيار_ الموظفين

,005

a. Variable dépendante : ذكاء_ التكيف_ التشغيلي

a. Variable dépendante : ذكاء_ التكيف_ التشغيلي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,500 ^a	,250	,225	,601

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب_ والتتمية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,611	1	3,611	10,002	,004 ^b
1 Résidu	10,830	30	,361		
Total	14,441	31			

a. Variable dépendante : ذكاء_ التكيف_ التشغيلي

b. Valeurs prédites : (constantes), التدريب_ والتتمية

Variable dépendante : ذكاء_المنظمة



جامعة مُجد البشر الابراهيمى - برج بوعربريج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



السيد(السيدة) المحترم (ة)؛

تحية طيبة وبعد:

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تحت عنوان " أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة دراسة حالة مؤسسة SMS METAL"، صممت هذه الاستبانة التي هي بين أيديكم كأداة للبحث العلمي التي نسعى من خلالها إلى التعرف على آرائكم ومقترحاتكم القيمة والمفيدة. حيث تشمل هذه الدراسة عينة من مؤسسة ميتال يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة أدناه بوضع إشارة (x) أمام الاختيار الذي تراه (ترينه) مناسب.

نخطبكم علما أن المعلومات المتحصل عليها سرية تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة : نقصد بالمنظمة هنا في الاستبيان بالمؤسسة

شكرا على حسن تعاونكم وتقبلوا منا كل عبارات الاحترام والتقدير.

المحور الأول:

1-المعلومات الشخصية:

الجنس	<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر				
السن:	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/> من 40 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة		
المستوى الوظيفي: الاطار	<input type="checkbox"/>	عون التحكم	<input type="checkbox"/>	عون التنفيذ	<input type="checkbox"/>	
الوحدة الوظيفية المنتمي اليها:	الوحدة التقنية	<input type="checkbox"/>	الوحدة التجارية	<input type="checkbox"/>	وحدة فرق ميدانية للتركيب	<input type="checkbox"/>
مدة العمل في المؤسسة:	أقل من سنة واحدة	<input type="checkbox"/>	من 1-5 سنوات	<input type="checkbox"/>	أكثر من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>

المحور الثاني: عمليات نظم إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاستقطاب واختيار الموظفين						
01	تمتلك الشركة عمليات توظيف و اختيار تمكنها من ملء الشواغر المتوفرة لديها					
02	تعلم الشركة المتقدمين عن الجوانب السلبية بالعمل					
03	تعلم الشركة نظم لاختيار الموظفين(إضافة إلى المقابلات وتحليل السير الذاتية)					
تدريب و التنمية						
01	تقدم الشركة التدريب المناسب لأولئك الذين يتولون المناصب العليا					
02	يتلقى جميع الموظفين في الشركة تدريباً مرتبطاً بالأعمال التي يؤديونها (بدون أية متطلبات قانونية)					
03	يؤدي التدريب المناسب للموظفين إلى تحسين الأداء					
تقييم						
01	الموظفون غير الإداريين في الشركة عادة يتم تقييمهم من خلال معايير الأداء					
02	يتلقى الموظفون غير الإداريين في الشركة جزء من رواتبهم بناء على أدائهم					
03	عادة الموظفون غير الإداريين في الشركة يتم إعلامهم عن أدائهم من خلال المعلومات مزودة من طرف ثالث (مثل الرؤساء والعملاء و الموردين)					
تصميم العمل						
01	تعتمد الشركة على الفرق المدارة في إنجاز المهام					
02	تعتمد الشركة على الفرق المتعددة الوظائف لإنجاز مهامها					
03	تصمم الشركة وظائفها لتعزيز مهارات العاملين فيها					
نظام الحوافز والأجور						
01	يشجع نظام الحوافز في الشركة الموظفين على متابعة أهداف الشركة					
02	يمنح نظام الحوافز في الشركة مكافأة عادلة للموظفين الذين إنجازوا أهداف الشركة					
03	يشجع نظام الحوافز في الشركة الموظفين على تحقيق أهداف الشركة					

--	--	--	--	--	--	--

المحور الثالث: ذكاء المنظمة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
ذكاء الاستثمار التسويقي						
					تعتبر إجراءات الشركة سريعة في اتخاذ القرارات المناسبة و تنفيذها في مواجهه تغيرات السوق ، الزبون	1
					تتطلع الشركة باستمرار لتنمية الإبداع لكي تتمكن من خدمة السوق بشكل أفضل	2
					تتعامل الشركة مع التغيرات و الذبذبات الظاهرة في السوق كفرص للاستفادة منها بسرعة	3
ذكاء التكيف التشغيلي						
					تحقق الشركة مطالب العملاء وحاجاتهم بسرعة مما يعزز ثقتهم بنا	1
					تتمكن الشركة من زيادة و تقليص الإنتاج، وزيادة مستوى خدماتها و تقليصها بشكل سريع عند حصول تقلبات في الطلب في السوق	2
					تقوم الشركة بعمل الترتيبات اللازمة وبشكل سريع عند حصول اضطراب في إمدادات الموردين لتفادي تلك الاضطرابات	3

المُلخَص

ملخص:

هدفت الدراسة لمعرفة أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة وتم اختيار مؤسسة sarl sms métal لتكون حالة الدراسة ذلك من خلال التعرف إلى مدى استخدام عمليات نظم إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب واختيار، تقييم، التدريب والتنمية، تصميم العمل، نظام الحوافز والأجور) ودراسة العلاقة بين هذه العمليات وذكاء المنظمة يليها الاستغلال الأمثل للفرص واكتشاف الفرص، ولتحقيق هذه الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وقد تكونت الدراسة من المديرين والرؤساء للمؤسسة بلغ عددهم 30 وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وذكاء المنظمة ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة اعتماد على نظام الحوافز وسياسة الأجور في بناء المنظمة الذكية.

الكلمات المفتاحية: عمليات نظم إدارة موارد بشرية – ذكاء المنظمة

Summary

The study aimed to find out the impact of human resource management systems processes on the organization's intelligence. Sarl sms métal was chosen as the case study by identifying the extent to which human resource management systems are used (recruitment and selection, evaluation, training and development, work design, incentives and wages system) and a study The relationship between these processes and the organization's intelligence, followed by the optimal exploitation of opportunities and the discovery of opportunities, and to achieve this study, the descriptive analytical approach was used to conduct the study, and the questionnaire as a main tool for collecting information. Human resource management and organizational intelligence One of the most important recommendations of the study is the need to rely on the incentive system and wage policy in building the smart organization.

Keywords: human resource management systems - organization intelligence