

أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في نداء المنظمة: دراسة ميدانية
في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية-المملكة العربية السعودية.

The Impact of HRM Operations Systems On Organization Agility:

**An Empirical Investigation in AL-Jomiah Group in Dammam Eastern
Region-KSA.**

إعداد

محمود محمد القردحجي

إشراف

د. اسعود محمد المحاميد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الأعمال الإلكترونية

قسم الأعمال الإلكترونية

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

أيار/2013م

التفويض

أنا "محمود محمد عبد الرؤوف القردحجي" أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : محمود محمد عبد الرؤوف القردحجي




التوقيع : محمود القردحجي

التاريخ : 2013/05/18

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها (أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة: دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية - المملكة العربية السعودية).

وأجيزت بتاريخ : 2013/ 5/14.

التوقيع	جهة العمل	أعضاء لجنة المناقشة	
	جامعة الشرق الأوسط	رئيساً	أ.د. عبد الباري ابراهيم الدرة
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	د. اسعود محمد المحاميد
	جامعة الأسراء	ممتحناً خارجياً	أ.د. زكريا مطلق الدوري

الشكر

الحمد لله رب العالمين الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على الرسول الأمين محمد سيد الأنبياء وخاتم المرسلين، وعلى آله الطيبين وأصحابه الميامين.

بداية... لا يسعني وأنا أقدم هذه الرسالة، إلا أن أكون من الشاكرين والمقدرين للعرفان بالجميل إلى الدكتور الفاضل اسعود المحاميد المشرف على الرسالة؛ لما قدمه لي من توجيهات سديدة، ورعاية علمية، وآراء قيمة كان لها الأثر الكبير في إغناء الرسالة، وإخراجها بهذه الصورة.

كما يود الباحث أن يتقدم بالشكر والعرفان إلى عضوي لجنة المناقشة الدكتور كامل المغربي والدكتور ليث الربيعي لما قدماه لي من مساعدة في بلورة مقترح الرسالة.

وأتقدم بالشكر أيضا إلى الأساتذة الخبراء الذين أسهموا في تقديم وتقييم الملاحظات العلمية التي أفادت الباحث في بناء الاستبانة، وإظهارها بصورتها النهائية .

أجمل كلمات الشكر وأرقى عبارات التقدير، مجملة بعبق زهور المحبة، نقدمها للدكتورة حنان محمد حمودة لمساعدتها في تدقيق الرسالة فلها جزيل الشكر والتقدير.

كما أود أن أشكر عضوي لجنة المناقشة الاستاذ الدكتور عبدالباري ابراهيم الدرة، ومناقشها الخارجي الاستاذ الدكتور زكريا مطلق الدوري فلهم جزيل الشكر، والتقدير، والاحترام.

وفي الختام لا يفوت الباحث إلا أن يشكر كافة العاملين في جامعة الشرق الأوسط لما قدموه من مساعدة فلهم جزيل الشكر، وعظيم العرفان .

الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب.....إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير (والدي العزيز)

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء..... إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة، والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي (إخوتي)

بكل حب إلى رفيقة دربي

إلى من سارت معي نحو الحلم خطوة بخطوة

بذرناه معا، وحصدناه معا وسنبقى معا بإذن الله

جزاك الله خيراً (زوجتي)

إلى الروح التي سكنت روعي الآن تفتح الأشرعة، وترفع المرساة لتنتقل السفينة في عرض بحر واسع

مظلم، هو بحر الحياة، وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات

(الإخوة البعيدة) إلى الذين أحببتهم وأحبوني (أصدقائي)

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال والصور
ن	قائمة الملحقات
س	الملخص باللغة العربية
ف	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: (مقدمة الدراسة)
2	(1-1): تمهيد
3	(2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	(3-1): أنموذج الدراسة

5	(4-1): فرضيات الدراسة
6	(5-1): أهداف الدراسة
7	(6-1): أهمية الدراسة
8	(7-1): التعريفات الإجرائية
11	(8-1): حدود الدراسة
12	(9-1): محددات الدراسة
13	الفصل الثاني: (الإطار النظري والدراسات السابقة)
14	(1-2): المقدمة
15	(2-2): نظريات عمليات نظم الموارد البشرية
17	(3-2): ممارسات نظم إدارة الموارد البشرية وعملياتها
18	(1-3-2): اختيار الموظفين
24	(2-3-2): تدريب وتنمية الموظفين
26	(3-3-2): تقييم أداء الموظفين
28	(4-3-2): تصميم العمل
29	(5-3-2): المساواة بين الموظفين
30	(6-3-2): جودة العمل

31	(7-3-2): نظام الحوافز والمكافآت
33	(2-4-1): ذكاء الاستثمار التسويقي
35	(2-4-2): ذكاء التكيف التشغيلي
39	(5-2): الدراسات السابقة
39	(1-5-2): الدراسات باللغة العربية
44	(2-5-2): الدراسات باللغة الأجنبية
54	(6-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
55	الفصل الثالث: (الطريقة والإجراءات)
56	(1-3): المقدمة
56	(2-3): منهج الدراسة
57	(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها (مجموعة الجميع)
59	(4-3): المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
65	(5-3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
66	(6-3): صدق الأداة وثباتها
68	(7-3): إجراءات الدراسة
69	(8-3): متغيرات الدراسة

69	(3-9): المعالجات الإحصائية
71	الفصل الرابع: (نتائج الدراسة)
72	(1-4): المقدمة
73	(2-4): تحليل نتائج الدراسة
90	(3-4): اختبار فرضيات الدراسة
107	الفصل الخامس: (النتائج والتوصيات)
108	(1-5): المقدمة
108	(2-5): النتائج
108	(1-2-5): النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات
112	(2-2-5): نتائج اختبار الفرضيات
114	(3-5): الاستنتاجات
116	(4-5): التوصيات
118	قائمة المراجع
118	أولاً: المراجع العربية
123	ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
51	أبرز الدراسات السابقة	(1-2)
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفروع والأقسام.	(1-3)
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.	(2-3)
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	(3-3)
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي.	(4-3)
62	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي الحالي.	(5-3)
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.	(6-3)
67	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا).	(7-3)
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (الاختيار).	(1-4)
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (التدريب وتنمية).	(2-4)
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (التقييم).	(3-4)
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (تصميم العمل).	(4-4)

80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (المساواة بين الموظفين).	(5-4)
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (جودة العمل).	(6-4)
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (الحوافز والمكافآت).	(7-4)
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (ذكاء الاستثمار التسويقي).	(8-4)
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (ذكاء التكيف التشغيلي).	(9-4)
89	اختبار Kolmogorov - Smirnov للتوزيع الطبيعي.	(10-4)
90	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	(11-4)
91	اختبار الفرضية الفرعية الأولى.	(12-4)
92	اختبار الفرضية الفرعية الثانية.	(13-4)
92	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	(14-4)
93	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.	(15-4)
94	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.	(16-4)
94	اختبار الفرضية الفرعية السادسة.	(17-4)
95	اختبار الفرضية الفرعية السابعة.	(18-4)
96	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.	(19-4)

97	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد عمليات نظم الموارد البشرية على ذكاء التكيف التشغيلي.	(20-4)
99	اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة.	(21-4)
100	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بتوظيف ذكاء التكيف التشغيلي من خلال أبعاد نظم الموارد البشرية.	(22-4)
102	تحليل المسار للفرضية الرئيسة الثانية.	(23-4)
105	تحليل المسار للفرضية الرئيسة الثالثة.	(24-4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الجدول
19	خطوات عملية الاستقطاب.	(1-2)
35	الذكاء التسويقي.	(2-2)
103	تحليل المسار للفرضية الرئيسية الثانية.	(1-4)
106	تحليل المسار للفرضية الرئيسية الثالثة.	(2-4)

قائمة الملحقات

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
131	قائمة بأسماء المحكمين.	(1)
132	الاستبانة لأغراض البحث العملي باللغة العربية.	(2)
137	الاستبانة لأغراض البحث العملي باللغة الإنجليزية.	(3)
143	كتاب تسهيل المهمة.	(4)
144	كتاب الموافقة والتعريف من مجموعة الجميع.	(5)

الملخص باللغة العربية

أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة

دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية-المملكة العربية السعودية.

إعداد

محمود محمد القردحجي

إشراف

د.اسعود محمد المحاميد

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة اشتملت على (31) فقرة لجمع البيانات الملائمة من عينة الدراسة، ويتألف مجتمع هذه الدراسة من المديرين، ورؤساء الأقسام العاملين في مجموعة الجميح، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين، ورؤساء الأقسام العاملين في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية، حيث تم توزيع (249) استبانة، تمكن الباحث من استرجاع (232) استبانة، حيث تم استبعاد (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 النتائج أهمها:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2. يوجد أثر لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية المتعلقة بـ (اختيار الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، ونظام الحوافز والمكافآت) في ذكاء الاستثمار التسويقي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ولم يتبين أي أثر لـ (تدريب الموظفين، والمساواة بين الموظفين، وجودة العمل) في ذكاء الاستثمار التسويقي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية المتعلقة بـ (تدريب الموظفين وتنمية، وتقييم أداء الموظفين، وتصميم العمل، وجودة العمل) في ذكاء التكيف التشغيلي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، قدمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها:

1. الحفاظ على عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

2. يجب على المجموعة التركيز على ذكاء التكيف التشغيلي لعمل الترتيبات اللازمة وبشكل سريع عند حصول أي من الاضطرابات في الامدادات من الموردين، لتفادي تلك الاضطرابات بتزامن مع تقليص الانتاج والخدمات أو زيادة.

3. تطوير عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وتعزيزها لتؤثر وبشكل صريح، وواضح في ذكاء المنظمة (ذكاء الاستثمار التسويقي، وذكاء التكيف التشغيلي) للإرتقاء بأعمال الشركة، وأهدافها لمواكبة الشركات العالمية في نفس المجالات.

Abstract

The Impact of HRM Operations Systems on Organization Agility: An Empirical Investigation in AL-Jomiah Group in Dammam Eastern Region-KSA.

Prepared by:

Mahmoud M. Al Qardahji

Supervisor:

Dr. Soud AlMahamid

This study aims to know the impact of human resource management operations systems on Organization Agility in the AL-Jomiah group in Dammam, Eastern Region. In order to achieve the research objectives, the researcher designed a questionnaire which included (31) paragraph to collect relevant data from the research sample. The population of this study consists of managers and head of departments in the AL-Jomiah group. The research sample composed of managers and head of departments working in group AL-Jomiah in Dammam in the Eastern Region. (249) questionnaires were circulated, the researcher was able to retrieve (232) questionnaire, (16) questionnaire were excluded for lack of Validity, which represents (86.7%) response rate which is acceptable for this type of studies.

The research results showed:

1. There is a statistical significant impact of human resource management operations systems on organization agility in the AL-Jomiah Group in Dammam, Eastern Region at the indication level (0.05).
2. There is a statistical impact of human resources management operation systems related to (selection of staff, staff appraisal, job design, incentive system) in operational adjustment agility at the indication level (0.05), and did not find any trace of (staff training, equality between the staff, the quality of work) in operational adjustment agility at the indication level (0.05).
3. There is a statistical significant impact of human resources management operation systems related to (training of staff, staff appraisal, design work, quality of work) in market capitalizing agility at the indication level (0.05), and did not find any trace of (selection of staff, equality among employees, incentives) in market capitalizing agility at the indication level (0.05). Based on the results that have been reached, it can make the following recommendations:

1. Maintaining the operations of human resource management systems in AL-Jomiah Group in Dammam Eastern Region.
2. The group must focus on market capitalizing agility arrangements quickly when any disruption in supplies of the suppliers, to avoid these disturbances in conjunction with decreasing or increasing productions and services.
3. Developing and strengthening the human resource management systems affecting clearly the intelligence organization (operational adjustment agility & market capitalizing agility) to promote the work and objectives of the company to keep up with global companies in the same areas

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1): تمهيد

(2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(3-1): أنموذج الدراسة

(4-1): فرضيات الدراسة

(5-1): أهداف الدراسة

(6-1): أهمية الدراسة

(7-1): المصطلحات الإجرائية

(8-1): حدود الدراسة

(9-1): محددات الدراسة

(1-1): تمهيد:

لقد أدت التطورات السريعة المتلاحقة في عالمنا، وما يصاحبه من تغيرات في المفاهيم والأحداث المتسارعة إلى التأثير على منظمات الأعمال، وكذلك التأثير على حرية حركة انتقال الخدمات والسلع المختلفة بين الدول بشكل يدعو إلى إعادة النظر في دراسة العمليات الإدارية التي تمارسها المنظمات وأثر ذلك على رفع مستوى الأداء والانتاجية داخل تلك المنظمات، ومن جانب آخر فإن عمليات نظم إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على كلا من أداء المنظمات والأفراد، ويتأثر مستوى أداء المنظمات وجودتها بهذه العمليات الأساسية في المنظمة، وعلى ذلك فإن عمليات نظم إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في حياة المنظمات والأفراد ولكن هذا التأثير يختلف باختلاف طبيعة تلك المنظمات وبأختلاف الأفراد.

وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بعمليات نظم الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة لكونها المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، وفي ضوء ذلك تغيرت النظرة إلى عمليات نظم إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات، ونظم الموظفين إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة، وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجية العامة بها، كما لم يعد كافياً قيام عمليات نظم الموارد البشرية بوظائفها على المستوى المحلي فقط، ولكن امتد مجالها واتسع ليشمل قيامها ببعض الوظائف والأنشطة على المستوى العالمي. كما أن تأثير ظاهرة العولمة امتد ليعيد تشكيل سوق العمل، حيث برزت أنماط جديدة للعمل مثل: أسلوب العمل المؤقت، والعمل بعض الوقت، والعمل عن بعد، وبروز العمالة النسائية كعنصر أساسي في قوة العمل التي لها متطلبات ذات تأثير على نمط التحاقهم بالأعمال، وأنظمة التوظيف، إضافة إلى المستجدات في المعارف وتعدد المهارات، والتحول في أماكن العمل حيث لم يعد الزمان والمكان مطلباً أساسياً في أداء العمل بما أحدثته تقنية المعلومات

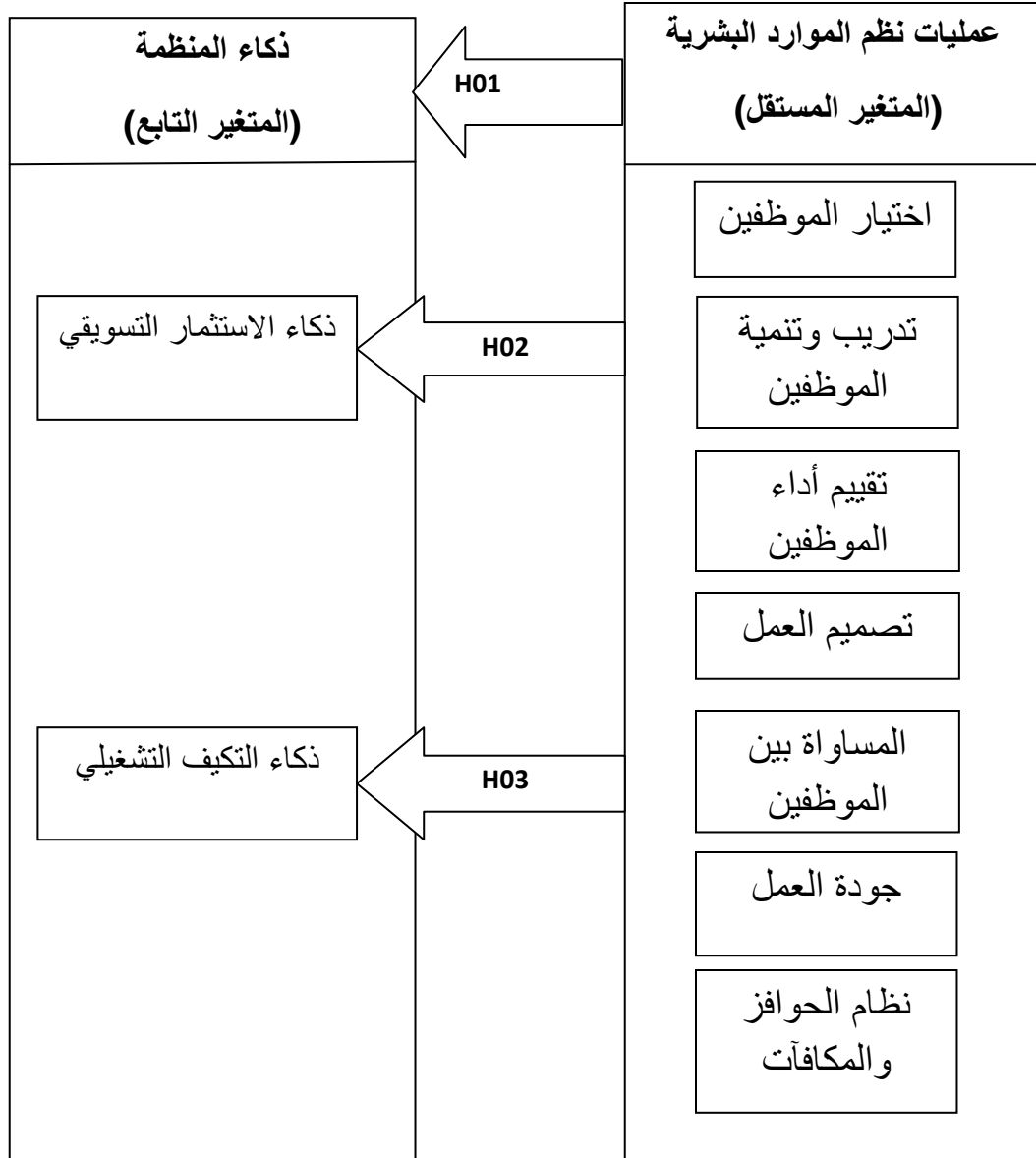
والإتصالات من تسهيلات في هذا الجانب، وإحدى الممارسات الإدارية المهمة التي تساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية هو استخدام عمليات نظم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، وتضمن عمليات نظم إدارة الموارد البشرية تحديد احتياجات المنظمة لتحقيق أهداف الشركة ثم استقطاب المورد البشري الخاص بمنظمة الأعمال واختياره، وتعيينه، وتدريبه، وتطويره، وتعويضه، وقيادته، ورقابته، لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن هذه العملية تتم بتخطيط لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية واختيار المناسب منها، كل ذلك دفع منظمات الأعمال لاعتماد استراتيجيات مختلفة تساعد في التكيف، والإستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل بذكاء. وذكاء المنظمة يتحدد بقدرتها على مواكبة تغيرات بيئة العمل من خلال الإستجابة لها بسرعة، ومرونة عالية.

(1-2): مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن التخطيط الفعال للموارد البشرية في المنظمات لتنفيذ خططها الاستراتيجية من حيث إعدادها لعملية نظم الموارد البشرية بأنواعها، ومهاراتها. والمدى الذي تتوافق فيه القدرات، وإمكانيات قوة العمل مع الاحتياجات المطلوبة من شأنه إيجاد التخطيط المنشود في ظل التخطيط الاستراتيجي في المنظمات. الأمر الذي أدى إلى عدّ عملية الربط والتكامل بين تنمية الموارد البشرية وذكاء المنظمة على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها. ناهيك عن أهمية الدور الذي يؤديه تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التناسق والتكامل في المنظمة. وتتمثل مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

1. ما أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة؟
2. ما أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء الاستثمار التسويقي؟
3. ما أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء التكيف التشغيلي؟

(3-1): نموذج الدراسة:



الشكل 1: نموذج الدراسة (من تطوير الباحث بالاستناد الى الدراسات السابقة)

تم الاعتماد على تحديد أبعاد عمليات نظم إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (اختيار الموظفين، تدريب وتنمية الموظفين، تقييم الموظفين، تصميم العمل، المساواة بين الموظفين، جودة العمل، نظام الحوافز والمكافآت) بالاعتماد على (Triguero,etal.,2012; Dessler, 2011) ، أما فيما يتعلق بتحديد أبعاد ذكاء المنظمة (ذكاء الاستثمار التسويقي ، ذكاء التكيف التشغيلي) فكان بالاعتماد على (Lu and Ramamurthy, 2012).

(4-1): فرضيات الدراسة :

استنادا إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في

ذكاء المنظمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. ويتفرع عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الموظفين في ذكاء المنظمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتنمية الموظفين في ذكاء المنظمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء الموظفين في ذكاء المنظمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العمل في ذكاء المنظمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H01-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساواة بين الموظفين ذكاء المنظمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H01-6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة العمل في ذكاء المنظمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H01-7: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والمكافآت في ذكاء المنظمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية (H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء الاستثمار التسويقي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H03): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء التكيف التشغيلي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

(5-1) أهداف الدراسة:

الغرض من هذه الدراسة هو اختبار أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة في مجموعة الجميع في الدمام بالمنطقة الشرقية . وعليه فإن هذه الدراسة تسعى لتحقيق الأهداف الآتية:

1. بيان مدى أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية (اختيار الموظفين، وتدريب الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، والمساواة بين الموظفين، وجودة العمل، ونظام الحوافز والمكافآت) في ذكاء المنظمة في مجموعة الجميع في الدمام بالمنطقة الشرقية.

2. بيان مدى أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية (اختيار الموظفين، وتدريب الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، والمساواة بين الموظفين، وجودة العمل، ونظام الحوافز والمكافآت) في ذكاء الاستثمار التسويقي في مجموعة الجميع في الدمام بالمنطقة الشرقية.

3. بيان أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية (اختيار الموظفين، وتدريب الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، والمساواة بين الموظفين، وجودة العمل، ونظام الحوافز والمكافآت) في ذكاء التكيف التشغيلي في مجموعة الجميع في الدمام بالمنطقة الشرقية.

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

(6-1) أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، حيث إن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها، وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير نظم إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنظمات، وتزويدهم بما يحتاجون من رأي، ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر. من هنا تبرز أهمية الدراسة من الناحيتين (العلمية، والعملية):

الأهمية العلمية:

ستنضيف هذه الدراسة إثراءً معرفياً للدراسات الأولية الخاصة بموضوع ذكاء المنظمة، خاصة وأن هذه الدراسة تهدف التعرف الى أثر ممارسات عملية نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة.

الأهمية العملية:

تبرز هذه الأهمية من خلال معرفة أي من عمليات نظم إدارة الموارد البشرية الأكثر تأثيراً من غيرها في ذكاء المنظمة، حتى يتم التركيز عليها من قبل المديرين في أقسام الموارد البشرية وأخذ ذلك بعين الاعتبار في الجانب التطبيقي.

(7-1) التعريفات الإجرائية: قام الباحث بتعريف متغيرات الدراسة الحالية كما يأتي:

1. عمليات نظم إدارة الموارد البشرية:

هي عمليات نظم إدارة الموارد البشرية المتعلقة بـ اختيار الموظفين، وتدريبهم وتقييمهم وتعويضهم ، وتحفيزهم للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية من خلال تصميم العمل، وضمان المساواة بين العاملين، والمحافظة على مستوى عال في جودة العمل، ويمكن تقسيمها إلى ما يأتي:

2. عملية اختيار الموظفين:

تحديد الموظفين الملائمين للتعاقد معهم، والذين أظهروا طاقات وقابليات أداء عالية.

3. عملية تدريب وتنمية الموظفين:

وهي الجهود المنظمة التي تساهم في تعليم المعرفة المتعلقة بالوظيفة، والمهارات، وسلوك الموظفين، وهي أيضاً بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهارتهم الحالية وإكسابهم مهارات جديدة، ومتنوعة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى.

4. عملية تقييم أداء الموظفين:

ويقصد به سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر - في معظم الأحيان - كما يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بترقية الموظف، أو نقله، وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.

5. عملية تصميم العمل:

المراد به مجموعة من الإجراءات التي يتم ترتيبها، وتنظيمها في الوظيفة لكي تحقق أعلى مستوى من التلائم بين العاملين وأعمالهم، أو وظائفهم، وبما يحقق التوافق والتلائم الفعال بتحسين ظروف العمل الذي يؤدي إلى كفاءة الإنتاج، وتقصير الزمن لتحقيق أهداف المنظمة.

6. المساواة بين الموظفين:

هي أن يتساوى الموظفين جميعا في الحقوق، والواجبات في نفس المستوى الوظيفي دون تفرقة، أو تمييز بسبب جنس، أو طبقة، أو مذهب، أو عصبية، أو حسب، أو نسب، أو مال.

7. جودة العمل:

هي توافر جميع المواصفات في المنتج / الخدمة والتي تلبي متطلبات وحاجات، وتوقعات العميل المعلنة، والضمنية في الوقت المناسب، والسعر المناسب للعميل، والمورد في آن واحد، وهو معيار الكمال الذي يجب ممارسته في كل الأعمال.

8. نظام الحوافز والمكافآت:

مجموعة من الفرص والوسائل التي توفرها إدارة المنظمة أمام الافراد العاملين لتثير رغباتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لاشباع حاجاتهم ورغباتهم التي يحسون بها، والتي تحتاج إلى إشباع.

9. الذكاء:

يشير إلى مجموعة من القدرات العقلية المتعلقة بالقدرة على التحليل، والتخطيط، وحل المشاكل، وسرعة المحاكاة العقلية، والقدرة على التفكير المجرد، وجمع الأفكار وتنسيقها، والنقاط اللغات، وسرعة التعلم،

كما يتضمن أيضا القدرة على الإحساس، وإبداع المشاعر، وفهم مشاعر الآخرين. (Sharifi and Zhang, 1999. PP: 7-22).

10. ذكاء المنظمة:

هو الاستجابة للتحديات التي تفرضها بيئة العمل ويهيمن عليها التغيير، وعدم اليقين، وإنها تنطوي على طريقة جديدة لممارسة الأعمال، وكذلك تعكس ضرورة توفر قدرة عقلية جديدة في التعامل مع عمليات التصنيع، والبيع، والشراء، والانفتاح على الأشكال الجديدة من العلاقات التجارية، واتخاذ مقاييس جديدة لتقييم أداء المنظمات والأشخاص (Chin and yin,1999. PP: 51-59). ولغايات هذه الدراسة يمكن أن نعرفها إجرائياً على أنها: قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الجيدة وتنفيذها لاستثمار الفرص في توليد القيمة المضافة، مما يحقق لها مستوى عال من الأداء، وقدرتها على النمو والاستمرار في وضع يجعلها أكثر هيمنة على السوق، وقياسها من خلال البعدين الاتيين:

11. ذكاء الاستثمار التسويقي:

هو قدرة الشركة على الاستجابة بسرعة للاستفادة من التغيرات من خلال الرصد المتواصل وتحسين للخدمة، أو للمنتج بسرعة لتلبية احتياجات العملاء (Lu & Ramamurthy, 2012).

12. ذكاء التكيف التشغيلي :

هو قدرة المنظمة على التعامل مع السوق، والتغيرات في الطلب من خلال التأقلم السريع والواقعي للعمليات الداخلية للمنظمة (Lu & amamurthy, 2012).

(8-1) حدود الدراسة : حدد الباحث دراسته بالحدود الآتية :

أ. الحدود المكانية: إن الحدود المكانية لهذه الدراسة تقتصر على مجموعة الجميح بالمنطقة الشرقية (الدمام).

ب. الحدود الزمنية: استغرق الباحث فصلين دراسيين لإنجاز هذه الدراسة من السنة 2012/2013.

ت. الحدود البشرية: جميع المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في مجموعة الجميح بالمنطقة الشرقية (الدمام) في المملكة العربية السعودية.

ث. الحدود العلمية: اعتمدت الدراسة الحالية في تحديد متغيرات الدراسة على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة من حيث المتغيرات والمقاييس المستخدمة، حيث تعددت المتغيرات التي تم استخدامها لقياس عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في الدراسات السابقة، ولكن نتيجة لأتمتة معظم عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ترى هذه الدراسة ضرورة قياس عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وذلك نظراً لوجود نظم متخصصة في إدارة نظم الموارد البشرية في مجموعة الجميح. ولذلك سوف يتم قياس عمليات نظم إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على ما أورده (Dessler, 2011) كالاتي:

1. اختيار الموظفين.
2. تدريب وتنمية الموظفين.
3. تقييم أداء الموظفين.
4. تصميم العمل.
5. المساواة بين الموظفين.
6. جودة العمل.
7. نظام الحوافز والمكافآت.

و فيما يتعلق بذكاء المنظمة سوف يتم قياسه بالاعتماد على ما أورده (Lu and Ramamurthy , 2012) كالآتي:

1. ذكاء التكيف التشغيلي . 2. ذكاء الاستثمار التسويقي.

(9-1) محددات الدراسة:

1. اقتصار هذه الدراسة على مجموعة الجميع بالمنطقة الشرقية (الدمام) في المملكة العربية السعودية.
2. اعتماد الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي لا تخلو من التحيز وتعكس آراء المبحوثين في فترة توزيع الاستبانة.
3. احتمال الحصول على نسبة استرجاع منخفضة مقارنة بعدد الاستبيانات الموزعة، إما لعدم توفر الوقت الكافي، أو لعدم فهم موضوع الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2): المقدمة

(2-2): نظريات عمليات نظم الموارد البشرية

(3-2): ممارسات وعمليات نظم إدارة الموارد البشرية (5-2): الدراسات السابقة

(1-3-2): اختيار الموظفين (1-5-2): الدراسات باللغة العربية

(2-3-2): تدريب وتنمية الموظفين (2-5-2): الدراسات باللغة الأجنبية

(3-3-2): تقييم أداء الموظفين

(4-3-2): تصميم العمل

(5-3-2): المساواة بين الموظفين

(6-3-2): جودة العمل

(7-3-2): نظام الحوافز والمكافآت

(1-4-2): نكاء الاستثمار التسويقي

(2-4-2): نكاء الاستثمار التسويقي

(1-2): المقدمة:

يهدف هذا الفصل التعريف بالمفاهيم المتعلقة بأسلوب الموارد البشرية وكذلك ذكاء المنظمة، وذلك للوصول إلى إطار مفاهيمي نظري متكامل يعد أساساً للدراسة الميدانية، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث؛ إذ يتناول المبحث الأول الإطار النظري بمفهوم عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وعناصرها، ثم ذكاء المنظمة، وتأثيراتها، ويتناول المبحث الثاني مراجعة أدبيات الموضوع التي غطتها الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، ويتناول المبحث الثالث ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ذات الصلة في موضوع الدراسة.

من الملامح الأساسية لإدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين تنوع الموارد البشرية في المنظمات، وظهور مجتمع المعرفة، ومن ثم عمالة المعرفة، وسيطرة العمالة متعددة الجنسية على أسواق العمل، وتزايد القدرات التنافسية للدول الصناعية نتيجة المعرفة، والتفكير في الهياكل المرنة، والمنظمات الذكية، وشفافية الأداء العالي، والاهتمام بإدارة سلاسل تطوير الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية بالعديد من التقنيات.

وبهذا لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية مثل (حفظ سجلات الموظفين) مقبولاً أو كافياً لإدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات، والتحديات التي تواجه المنظمة من تقدم التكنولوجيا، وتنوع المهارات المطلوبة، واختلاف مزيج القوى العاملة، وكلها تحديات تتطلب أدواراً مختلفة لإدارة الموارد البشرية، لذلك أصبح لزاماً على وظائف إدارة الموارد البشرية أن تواكب مراحل التطور، وأن تتبنى توجهات إستراتيجية في تعاملاتها مع الموارد البشرية خاصة في مجال تطوير عمليات نظم إدارة الموارد البشرية.

وظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية (Human Recourse management) بوصفه لمتغيرات عديدة لعل من أبرزها اختيار الموظفين، وتقييم الموظفين، وتزايد رغبة المنظمة في إظهار قدرتها على التكيف مع ذكاء الموظفين، والاستجابة لمتغيراتها، لاستمرار النمو، والتطوير بالإضافة إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء (الأطرقجي، 2002:32). ولذلك وبدون توفر درجة عالية من الذكاء يمكن أن تفوت المنظمة فرصاً استراتيجية، كما يمكن أن تتعرض لأخطار كبيرة، كما أن المعطيات الاستراتيجية للمنظمة يمكن أن تتسرب، وخاصة تلك المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية (غلاب و ملكية، 2012:168). وظهرت عدة نظريات لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية.

(2-2): نظريات عمليات إدارة نظم الموارد البشرية :

إن المفاهيم الحديثة للموارد البشرية تشكل تحولاً مهماً في وقتنا الحاضر؛ لما لها من دور مهم باهتمام المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة عالمياً، ويشير الباحثون إلى مجموعات معينة من عمليات نظم الموارد البشرية ذات التأثير المباشر بإدارة عمليات نظم إدارة الموارد البشرية بأنها أفضل العمليات أو "عالية الأداء" (Huselid,1995:16) ، كما وصفت "بالرسمية" (Heneman and Berkley,1999). وقد اعتمد المصطلح كذلك ضمن أبحاث عمليات نظم إدارة الموارد البشرية، والنظريات المتعلقة بأفضل العمليات أو النظريات التي تشير إلى الالتزام العالي عالمياً، ويعتقد الكاتب أن ربط بعض عمليات نظم الموارد البشرية سواء أكان منفرداً أم بالاشتراك مع بعضها يسهم في تحسين أداء المنظمات . كما أشار (Guest, 1997, p:263) إلى وجود ثلاث نظريات تفسر عمليات نظم الموارد البشرية:

1. **النظريات الاستراتيجية:** وهي العلاقة بين عدد محتمل من التأثيرات الخارجية وعمليات نظم الموارد البشرية. والهدف الأساسي لهذه النظرية هو بيان تأثير العوامل الخارجية على ممارسات عمليات نظم إدارة الموارد البشرية.

2. **النظرية الوصفية :** وهي النظريات التي تحاول وصف عمليات نظم إدارة الموارد البشرية بشمولية أكثر، وتكمن الفكرة في الحصول على علاقات مختلفة.

3. **النظرية المعيارية :** تصف المعرفة الكافية الموجودة لمجموعة من ممارسات هذه النظرية وتعكسها ، وتشير أيضا إلى أنه عند اتحاد عمليات نظم إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها، فإن النتيجة ستكون أداء عاليا للعاملين وبالتالي أثرا إيجابيا على أداء المنظمات.

ونستنتج مما ذكر أن النظريات الاستراتيجية الوصفية لا تقدم كثيراً من التوضيح حول قدرة عمليات نظم الموارد البشرية للوصول إلى الأداء العالي. فقد أشارت النظريتان (النظريات الاستراتيجية و النظرية الوصفية) إلى أن إدارة الموارد البشرية تعد جزءاً من النظام مقارنة مع الأنظمة المتعددة. بينما تفترض النظرية المعيارية أن العمليات المناسبة لنظم إدارة الموارد البشرية، تسهم في التحفيز والالتزام لدى العاملين. كما أن المفهوم الأساسي للنظرية المعيارية هو أن إدارة الموارد البشرية تقدم التكامل بين النظريات السلوكية وتشرح العلاقة بين عمليات نظم إدارة الموارد البشرية والأداء. وعلى الرغم من أن هذه النظريات المذكورة أعلاه تختلف في كيفية تأثيرها على أداء المنظمات، فإن النتيجة النهائية تشير إلى وجود علاقة بين عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات بطريقة مباشرة، وغير مباشرة (Balgobind,2007:14).

(3-2) ممارسات نظم إدارة الموارد البشرية وعملياتها:

وهنا يرى (العزاوي و جودة، 2010) أن ممارسات نظم إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها على أساس ثلاثة ممارسات رئيسية، هي :

1. **الممارسات الاختصاصية:** وهي الممارسات التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المنظمات سواء

كانت هذه المنظمات تابعة للقطاع العام أم الخاص، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة

لأخرى تبعاً 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، وتخطيط الموارد البشرية، والتوظيف ويشمل :

- استقطاب المرشحين لشغل الوظائف .
- 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 والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين.

2. **الممارسات الإدارية:** وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لإنجاز أعمالها

ووظائفها الاختصاصية.

3. **الممارسات الاستثمارية:** والمتمثلة بتقديم المشورة الى 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 اتصالاً، والتصاقاً بالإدارات الأخرى في المنظمة، وأكثر اطلاعاً على مشاكلها، وأعمق تعاوناً وتفهماً لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب.

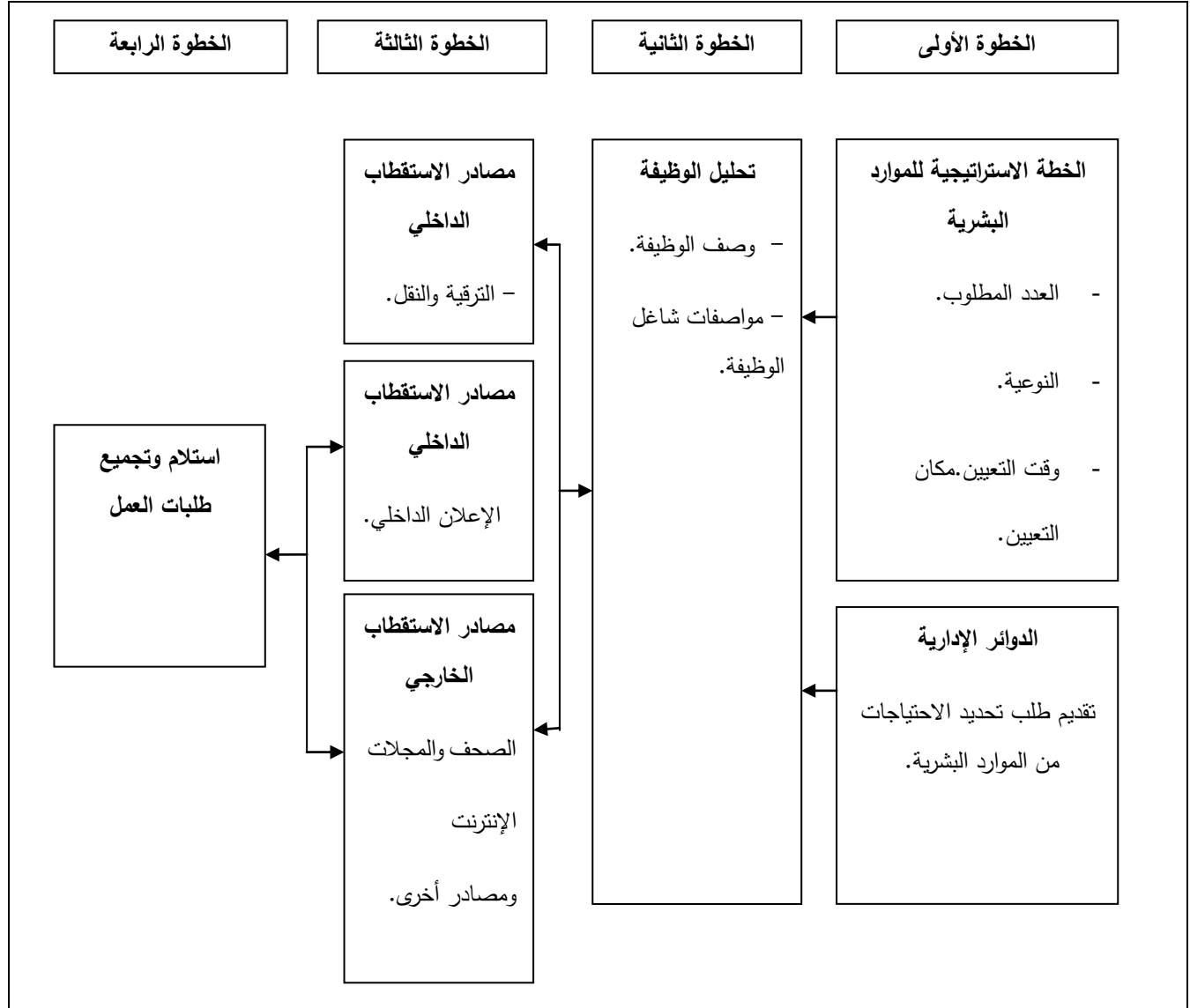
(1-3-2): اختيار الموظفين

إن عملية توظيف الموظفين في المنظمة تتألف من الاختيار، والتقييم، والتعيين. وقد وجد (Harel and Tzafirir, 1996) علاقة إيجابية كبيرة بين اتساع نطاق التعيين، والتحقق من صحة 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 (Huselid, 1995). بالإضافة إلى ذلك، فقد أظهرت الدراسات أن تنفيذ عملية التعيين الفعال (الانتقائية في التوظيف) يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع أداء المنظمة (Delaney and Huselid, 1996)، كما وجد (Koch and Mcgrath, 1996) أن الإجراءات المتشددة، والمتطورة في الاستقطاب، والتعيين ترتبط بصورة إيجابية بإنتاجية العمل.

خطوات عملية الاختيار

تمر عملية الاستقطاب بخطوات محددة يمكن توضيحها بالشكل التالي :

الشكل رقم (1)



المصدر : العزاوي و جودة، 2010:124

يبين الشكل رقم: (1) مراحل عملية الاستقطاب كما يأتي:

الخطوة الأولى: تبدأ العملية بمراجعة صياغة الخطة الاستراتيجية 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، وذلك فيما يتعلق بالوظائف المطلوبة.

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.

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 المقدمة (العزوي و جودة، 2010: 125).

مصادر الاختيار: هناك مصدرين رئيسيين لعملية استقطاب الموظفين وهما:

أ. مصادر الاختيار الداخلية:

تتكون مصادر الاستقطاب الداخلي مما يأتي:

1. الترقية Promotion

الترقية هي نقل الموظف من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى ذات مستوى إداري أعلى حيث الصلاحيات أكثر أهمية، والمسؤولية أعلى، وأشمل. وينبغي التأكيد في هذا الخصوص على ضرورة وجود معايير موضوعية، وتوافر أسس عادلة للترقية.

2. النقل transfer

النقل هو عملية نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى الإداري سواء في الوحدة الإدارية نفسها، أو في وحدة إدارية أخرى، في الفرع نفسه أو في فرع آخر للمنظمة.

3. الإعلان الداخلي

قد يكون من المفيد أحيانا نشر حاجة المنظمة إلى وظائف محددة في لوحات الإعلانات الداخلية أو من خلال رسائل داخلية إلى مديري الدوائر فيما تعلن عن حاجتها إلى من يشغل هذه الوظائف. وتوفر مصادر الاستقطاب الداخلي مجموعة من المزايا منها:

1. معرفة الموظف بمنتجات المنظمة وعملائها.
2. وجود معلومات مؤكدة لدى إدارة الموارد البشرية عن أداء المتقدم للوظيفة، وسجلات حضوره، ونقاط القوة، والضعف لديه.
3. معرفة الموظف بموظفين آخرين في المنظمة مما يسهل التنسيق وعمل الفريق.
4. رفع معنويات الموظفين من خلال فتح مجال الترقية أمامهم.
5. توفير تكاليف وجهد الإعلان، وإجراء الاختبارات، وتعريف الموظف الجديد بالمنظمة ومنتجاتها.

ولكن في الوقت نفسه هناك ماخذ على هذه المصادر؛ من أهمها احتمال وجود صراع بين الموظفين المرشحين لشغل الوظيفة الجديدة ذات المستوى الأعلى بالاضافة إلى عدم إعطاء الفرصة لإضافة دماء جديدة، وخريجين جدد للعمل في المنظمة. وبمعنى آخر قد يؤدي التعيين من الداخل إلى جمود الأفكار، وإعاقة الابتكار والإبداع.

ب. مصادر الاختيار الخارجية

تتمثل مصادر الاختيار الخارجية فيما يأتي:

1. الإعلان من خلال الصحف والمجلات المحلية والعربية والأجنبية.
2. الإعلان من خلال الإنترنت سواء عن طريق الموقع الالكتروني للمنظمة، أو عن طريق مواقع مخصصة لإعلانات الشواغر.
3. وكالات التوظيف التي تتلخص رسالتها في لعب دور الوساطة بين المنظمة، والراغبين في إيجاد عمل، وتكون هذه الوكالات إما حكومية تقدم خدماتها مجاناً، أو خاصة تقدم خدماتها مقابل مبلغ محدد متفق عليه.
4. النقابات العمالية: حيث تشترط بعض النقابات العمالية ألا تتم أية عملية توظيف لأعضائها إلا من خلالها، حتى إن هناك عدداً محدداً من النقابات تساعد في توظيف أعضائها، ومستعدة لدفع جزء من راتبه لفترة محددة عند توظيفه.
5. الجامعات والمعاهد المتخصصة، فكثيراً ما تأتي وفود للشركات الكبيرة، وتجري مقابلات مع المتوقع تخرجهم، والمتميزين في نتائجهم، وذلك بهدف استقطابهم.

6. أقرباء ومعارف الموظفين ويتم الاتصال بهم في حالة عدم توفر العدد المطلوب من المرشحين للعمل.

7. معارض التوظيف: بدأت في الآونة الأخيرة منظمات كثيرة بإقامة معارض التوظيف، أو الإشتراك فيها، بحيث يعطي مديرو عمليات نظم إدارة الموارد البشرية على أرض الواقع فرصة للطلاب وغيرهم أن يتقدموا ويعبئوا طلبات التوظيف. وقد تقيم بعض الجامعات أحيانا معارض توظيف في حرمها الجامعي، وتدعو إليه عدة منظمات معروفة وذلك لتسهيل إيجاد فرص عمل لخريجها.

8. مؤسسات البحث عن مديرين تنفيذيين: إن استخدام مؤسسات البحث عن مديرين تنفيذيين هي الطريقة المعروفة لاستقطاب الإدارة العليا. وبالتالي فإن المنظمة التي تحتاج إلى مديرين مؤهلين في الإدارة يمكنها اللجوء إلى هذه المؤسسات، وتوضح لها ما الصفات التي ترغب بتوفرها في المديرين المطلوبين (Denisi & Griffen, 2001:180).

وهناك أهمية ظهرت للاستقطاب في الآونة الأخيرة بسبب التكنولوجيا الحديثة، وكان للإنترنت دور مهم للاستقطاب، وذلك بسبب زيادة نسبة المنظمات التي تعتمد على شبكة الإنترنت في استقطاب ما يلزمها من كفاءات بشرية، ومن أهم المزايا المترتبة على استخدام المنظمات لشبكة الإنترنت، هو المساهمة في تخفيض التكاليف. بالإضافة إلى أن الاستقطاب عبر الإنترنت عادة ما يكون فورياً. كما يشجع كثيراً من طالبي الوظائف سهولة البحث عن الوظائف عبر الإنترنت (Dessler, 2009:184).

(2-3-2): تدريب و تنمية الموظفين

يعرف التدريب على أنه تلك العملية المنظمة، والمستمرة التي تهدف إلى تزويد الفرد واكتسابه معارف، وقدرات، ومهارات جديدة، أو تغيير وجهات النظر، والأفكار، والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، وخاصة في الجوانب التكنولوجية، والتنظيمية. ولذلك، فإن التدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة، أو أداء وظيفة ما. ولا تقتصر أهداف التدريب على تطوير قدرات الأفراد، والعاملين، وتنمية مهاراتهم في الأداء، وإنما تمتد لتشمل تطوير الجوانب السلوكية لديهم في علاقتهم مع جماعة العمل في المنظمة، ومع فئات المتعاملين معها في البيئة المحيطة. (بوسنينة و الفارسي، 2003)

إذ إن التدريب والتطوير يشكل الأنشطة الرئيسية (التدريب، والتعلم، والتطوير). والمنظمات التي تقدم التدريب للعاملين لديها، إنما يقومون بالاستثمار المجدي في العاملين. ومن نتائج 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 جيداً يصبح هدفاً استراتيجياً، وتبقى نظم تدريب وتطوير الموارد البشرية في المنظمة هو آلية رئيسية لضمان المعرفة والمهارات الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وخلق الميزة التنافسية (Peteraf,1993). وهناك نوعان من التدريب:

1. **التدريب الخاص:** يوفر للعامل مهارات محددة، أو المهارات التي من شأنها زيادة إنتاجية العامل مع

صاحب العمل الحالي فقط.

2. **التدريب العام:** وهذا النوع من التدريب يسهم في زيادة رأس مال العامل البشري عامة، ويزيد من إنتاجية العمل الذي يصلح للمنظمات المتشابهة. وهذا النوع من التدريب ربما يزيد من مخاطر المنظمة، لأن العاملين المدربين قد يقررون على ترك المنظمة لإيجاد وظيفة أفضل في منظمة أخرى.

ويرى (العزاوي، 2006) أن هناك العديد من نظريات التدريب ، وهي:

1. **النظريات السلوكية:** أساس هذه النظريات ينطلق من وجود علاقات ترتبط بين المثيرات والاستجابة السلوكية لهذه المثيرات أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المثير قادراً على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها.

2. **النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية):** تقوم هذه النظريات على أن التعلم عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل بنى معرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد والبيئة التعليمية وإعادة تنظيمها.

3. **النظريات الإنسانية الكلية:** ترى هذه النظريات أن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان، ولا على بناء العقلية فقط، وإنما على كيانه وشخصيته الفردية، والاجتماعية الفردية. فالتعلم والتدريب من وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية عملية كلية تعنى بجسم الإنسان، وأعضائه وعقله وتؤهله للتكيف والنجاح.

4. **نظريات تعلم الكبار:** تركز هذه النظريات على أن الأفراد الراشدين يتميزون بسمات كثيرة يجب على مصممي البرامج التعليمية والتجريبية أن يأخذوها في الحسبان عند الإعداد لمثل هذه البرامج.

5. نظريات ديناميكية الجماعة (الحركة) وتوظيفها في العملية الإدارية: وهذه النظرية تعتمد على العلاقات، والشروط السيكلوجية المتفاعلة التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكاً مشتركاً، يقوم على القيم المشتركة، ومنظومة العواطف الشخصية التي تحمي أفراد الجماعة.

(2-3-3): 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 أيضاً 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، وأيضاً إلى تحديد أسلوب استخدام نتائج التقييم للمنظمة.

مشاكل أنظمة تقييم الأداء:

تعاني كثير من المنظمات، كما يعاني المديرون من مشاكل خاصة بعملية تقييم الأداء، الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة تقييم الأداء، ويمكن تقسيم مشاكل تقييم الأداء إلى قسمين:

القسم الأول خاص بمشاكل أنظمة تقييم الأداء، والقسم الثاني خاص بالمديري القائمين بعملية التقييم.

أولاً: مشاكل أنظمة التقييم:

تعاني بعض المنظمات، من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته، ومن أهم هذه المشاكل:

1. عدم دقة معايير التقييم، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.
2. عدم وجود تعليمات سليمة، وكافية في أسلوب التقييم.
3. عدم دقة درجات القياس، (مثل ممتاز وجيد ومتوسط وغير ذلك) في التمييز بين الموظفين.
4. عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منها في هذا المجال.

ثانيا: مشاكل المديرين القائمين بالتقييم:

- يواجه المديرين مشكلة خاصة بهم في عملية التقييم، ومن أهمها ما يلي:
1. ميل المدير إلى تعميم، وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس، تجعله يممها على باقي صفات الأداء، أو أنه يتأثر بالأداء العام والكللي للمرؤوسين، فيميل إلى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء، بنفس القيمة.
 2. عدم فهم معايير التقييم، فمعايير مثل المبادأة، والتعاون قد تكون غامضة في معناها.
 3. عدم فهم مقياس التقييم، فإذا كان المقياس مقسما إلى ممتاز وجيد جدا وجيد ومقبول ومتوسط وضعيف، فما هو معنى كل درجة؟ وما هي حدودها؟ الأمر قد يكون غير مفهوم، أو أن فهمه يختلف من مدير لآخر.

(2-3-4):تصميم العمل

إن أسلوب الإدارة الذي يسهم فيه المرؤوسون - على نطاق واسع- في صنع القرار مع قادتهم يسمى الإدارة التشاركية عند (Ford and Randogph,1992). أما (Strauss,2006) فيعد المشاركة بأنها العملية التي تسمح للموظفين بممارسة بعض السيطرة على أعمالهم، والظروف التي يعملون بها.

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 لايصال الأفكار الخلاقة والمبتكرة، والنتيجة هي الرؤية المشتركة، والاحترام المتبادل، والثقة (Nyhan, 2000). وقد أشارت الدراسات التي تناولت مشاركة العاملين إلى تأثيرها على الالتزام المستمر للعاملين، والفاعلية، وتحفيز العاملين، وكذلك مفاهيم الولاء للمنظمة (Vanyperen,et al., 1999; Tesliu IK, et al., 1999) مما ينعكس على الأداء المتميز للمنظمة. ويمكن تصنيف مشاركة العاملين إلى نوعين: (Marchington, 2001)

1. المشاركة المباشرة: وتتطلب المشاركة في حل مشكلات الأفراد أو بناء الفريق.

2. المشاركة غير المباشرة: وذلك من خلال لجان العمل.

إن اختلاف أنواع المشاركة تعني درجات مختلفة من التأثير في أداء المنظمات، والمعرفة باسم كثافة المشاركة (Wilpert, 1998). ولزيادة القدرة التنافسية للمنظمات، فإن لمشاركة العاملين دوراً مهماً وراء ذلك من خلال تشجيع العاملين على تحقيق زيادات في الإنتاج (Zwick, 2004). وهذا ما أشارت إليه الدراسات السابقة، وخصوصاً ما توصل إليه (Blider, 1990) إلى أن برامج تقاسم الأرباح هي الأكثر نجاحاً عندما تقترن بمشاركة العاملين في الإدارة.

ويمكن أن تكون المشاركة متصلة بالعمل سواء أكانت بشكل فردي أم جماعي أو مباشرة (وجها لوجه)، أو غير مباشر (عن طريق ممثل). وتقسم مشاركة العاملين إلى قسمين:

1. المشاركة الجماعية التقليدية التي تسلط الضوء على التقاسم العادل للسلطة في المنظمات.
2. المشاركة الحديثة فتكون أكثر مباشرة، وتهدف إلى ضمان التزام العامل لأهداف المنظمة من خلال إجراءات التواصل المتطورة، والمبادرات التطويرية، مثل تقييم الأداء المرتبطة بالأداء مدفوع الثمن. وقد توسعت أشكال المشاركة المباشرة التي لاقى اهتمام المديرين، وذلك بغية كسب ولاء العاملين للمنظمة (Walton,1985). وعليه لقيت ممارسة مشاركة العاملين في إدارة الموارد البشرية اهتماماً من قبل الدراسات التي ظهرت كفعاليات تشجع على الاستخدام الفعال لإمكانيات عمليات نظم إدارة البشرية لزيادة أداء المنظمة (Gallie,et al.,2001).

(2-3-5):المساواة بين الموظفين

على الرغم من إحراز تقدم غير مسبوق على الصعيد الدولي في تعزيز المساواة بين الموظفين ضد التمييز فإن التقارير الواردة من جميع أنحاء العالم تؤكد أن الاعمال والممارسات التمييزية لم تتحول بعد إلى ذكرى من الماضي. حيث أن التمييز متعدد الوجوه ولا يوجد في هياكل المنظمات العامة فحسب، بل أيضاً في المنظمات الخاصة. مثل الخدمات الاجتماعية والطبية والسكن والنظام التأديبي وإقامة العدل على وجه العموم.

كما أشار الابحاث، وكما أكدت اللجنة المعنية بحقوق الانسان فإن عدم التمييز بالاضافة إلى المساواة أمام القانون في التمتع بحماية القانون دونما تمييز يشكل مبدءاً أساسياً وعماماً؛ لحماية حقوق الموظفين. وعند مناقشة مسألة المساواة وعدم التمييز من الاساسي أن ندرك أنه على الرغم من محاربة

التمييز لرفع شأن المساواة بين الموظفين، إلا انه التفريق بين الموظفين والمجموعات لا يمكن أن نعتبره كله تمييزاً بالمعنى الدقيق. حيث يستند ذلك إلى السوابق القضائية لهيئات الرصد الدولية، والتي ترى أنه يجوز التمييز بين الموظفين شريطة أن يكون تمييزاً معقولاً وتقرضه أغراض موضوعية ومشروعة.

(2-3-6): جودة العمل

ظهر مفهوم جودة العمل ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من الحالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين الموظفين خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين. ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال.

حيث تعني جودة العمل بظروف عمل جيدة وإشراف جيد، ومرتببات ومزايا جيدة، وقدر من الأهتمام والتحدي بالوظيفة، وتحقق جودة العمل من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة العمل الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على المستوى المنظمة ككل. لقد دعت العديد من الأسباب إلى الأهتمام بجودة العمل جيث واجهت المنظمات مشكلات عديدة من بينها:

1. انخفاض الجودة، وشدة المنافسة، والحرص الشديد على خلق عميل دائم.

2. هروب العمال من العمل (الانسحاب الجسمي أو النفسي).

3. انخفاض العوامل الاجتماعية والانسانية في جو العمل.

4. التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد.

5. تغير احتياجات وطموح الأفراد، فلقد أصبح الأفراد أكثر استنارة وتعليماً ووعياً مما حدا بهم ليسعوا للحصول على الحاجات العليا أيضاً وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة.

كما تسعى المنظمات إلى تحقيق المزايا المتعددة نتيجة نبنيتها لبرامج جودة العمل:

1. جودة العمل لاتسهم في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط، ولكنها تعظم أيضاً قدرة المنظمة التنافسية.

2. تسهم جودة العمل بشكل ايجابي في توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية.

3. توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.

4. تساعد في تعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة.

(2-3-7): نظام الحوافز والمكافآت

تبدأ مفاهيم الحوافز والمكافآت بعقد التعيين الذي يتمثل باتفاقية بين المنظمة والموظف على أن يقوم الموظف بالالتزامات المذكورة بالعقد فيما يتعلق بأداء المهام الموكلة إليه، والتقيد 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.

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

3. 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 كثيراً منهم لن يقبل الاستمرار بالعمل في المنظمة وسيبقى دائماً آملاً بالعمل خارج المنظمة، وينتظر الفرصة للعمل في أي منظمة أخرى تقدم له تعويضات أكثر (Gupta, 2009:239).

كما أكد (Kauanui,2004) أن نظام الحوافز والمكافآت الذي تقدمه المنظمات للعاملين لديها يلعب دوراً رئيسياً في زيادة تحفيزهم، ورفع الأداء والإنتاجية لديهم. وبالتالي فإن معظم المنظمات تكون قلقة جداً إزاء إنشاء نظام تعويض مثالي وتطويره، ووفقاً لنظرية التوقع (Vroom,1964)، عندما يتم ربط الأجر مع الأداء الفردي و الجماعي، 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 (Gatibaldi, 2006)).

ويمكن القول إن خطط الحوافز والمكافآت تنقسم إلى ثلاثة أقسام: (Gatibaldi,2006)

1. الخطة القائمة على المدخلات البحثية: هذه الخطة تحدد المدفوعات الثابتة من الوقت بشكل

مستقل عن الإنتاج: المنتج، والمباع.

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

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

وقد وجدت عدة دراسات التي بحثت في أثر التعويضات على أداء المنظمات، وتوصلت إلى أن نظم التعويضات المتطورة يمكن أن تكون مصدراً محتملاً لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى الأثر الإيجابي على أداء المنظمة من حيث تقليل الدوران الوظيفي، وزيادة نمو المبيعات (Batt.2002, Tessema & Soeters.2006).

(1-4-2): ذكاء الاستثمار التسويقي

يعرف (كوتلر وأرمسترونج ، 2012) الذكاء التسويقي بأنه عملية منظمة لجمع وتحليل المعلومات المتوفرة علانية عن المنافسين، والتطورات التي تحدث في السوق. ويهدف الذكاء التسويقي إلى تحسين اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتعقيب، ومتابعة، وتقييم نشاطات المنافسين، والعمل على جذب انتباه المديرين لتجنب المخاطر، أو التهديدات، ومعالجتها بشكل مبكر، واقتناص الفرص المتاحة في السوق.

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

1. المصادر الداخلية

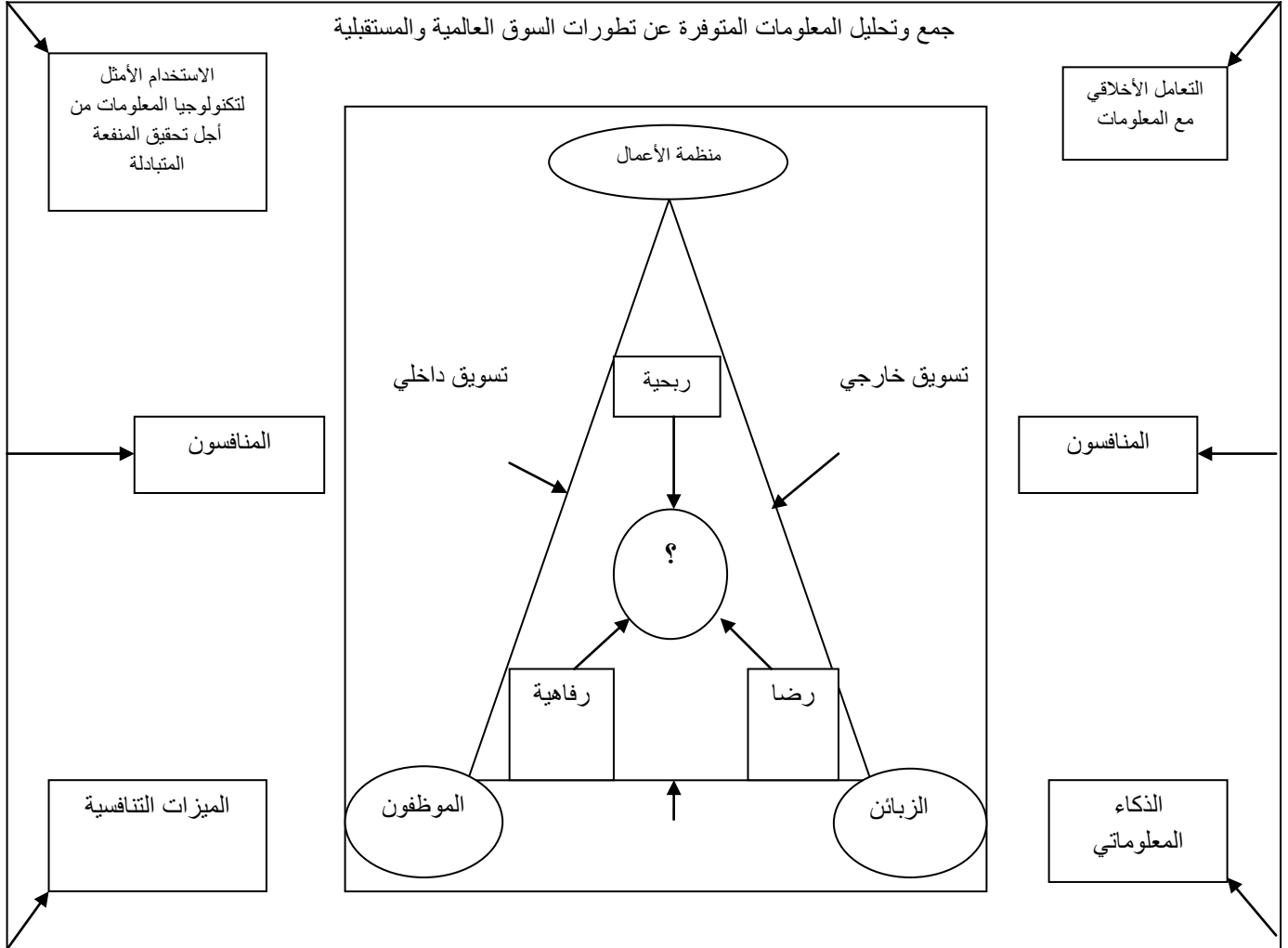
2. المصادر الخارجية

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

أما المفتاح الرئيس للحصول على المعلومات الحقيقية هم الزبائن أنفسهم؛ لكونهم الحكم النهائي لتقييم جودة المنتج سواء أكان المنتج لمنظمة الأعمال ذاتها أم لمنافسيها في التسويق. وتأسيساً على ما تقدم يتطلب من مديري التسويق متابعة المنافسين في نفس الصناعة ومراقبتهم ومحاولة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات، والبيانات المتعلقة بالمنتجات الجديدة من حيث خصائصها، وآليات التسعير، ووسائل الترويج، وقنوات التوزيع المطبقة، إضافة إلى اختيار الأنواع المختلفة للمستلزمات المادية التي يمتلكها المنافسين، وتشخيص نقاط القوة والضعف. وفي هذا المجال يمكننا عرض الطرق والأساليب الواجب اتباعها من قبل منظمة الأعمال لكشف الذكاء المعلوماتي عند المنافسين في السوق وكالاتي (الطائي، 2012:434):

Annual reports	أ. التقارير السنوية
Business publications	ب. منشورات الأعمال
Trade show Exhibitions	ج. المعارض التجارية
Media Tools	د. وسائل الإعلام
Advertisements	هـ. لإعلانات
Electronic Web pages	د. صفحات الموقع الإلكتروني
Internet	هـ. الإنترنت

الشكل رقم: (2) ذكاء الاستثمار التسويقي



المصدر: (الطائي، 2012:436).

(2-4-2): ذكاء التكيف التشغيلي

أصبح الإنترنت أفضل وسيلة للحصول على معلومات واسعة تتعلق بالمنافسين، والموردين والوسطاء وحتى المستهلكين. ونلاحظ في عالم اليوم كثيراً من الشركات تزود مواقعها الإلكترونية بمعلومات

وافية وذات طابع تفصيلي، وجذاب للمستهلكين عن الشركات والموردين، وقد أصبحت عملية جمع البيانات وتحليلها، والمعلومات التسويقية برنامجاً تدريبياً يستفيد منه المتدربون المتخصصون بالذكاء التسويقي. وتشير لنا أدبيات التسويق إلى أن الشركات العالمية بدأت تتحسس بعضها البعض بسبب نمو استعمال الذكاء التسويقي، وبناءً على ذلك ظهرت للعيان عدد من القضايا الأخلاقية التي تلزم هذه الشركات بتبني آليات تقنية ذات طابع شرعي تحد من كيفية استعمال هذه المعلومات (كوتلر وأرمسترونج ، 2012). وفي هذا الصدد أشار (Kotler and Keller,2012) إلى أن نظام الذكاء التسويقي يمثل: "مجموعة إجراءات، ومصادر يلجأ إليها المديرون بقصد الحصول على المعلومات اليومية المتصلة بالتطورات التي تحدث في بيئة منظمة الأعمال التسويقية".

ويرى (Carolyn,2004. PP:112) أن نظام الذكاء التسويقي هو " العملية التي تطبق الأساليب الأخلاقية لكشف المعلومات المطلوبة، وتطويرها وتسليمها إلى متخذ القرار في الوقت المناسب لجعل منظمة الأعمال في وضع تنافسي جيد في السوق مقارنة بالمنافسين، ودعم القرارات الاستراتيجية المستندة على نظام الذكاء التسويقي". وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف الذكاء التسويقي على أنه "مجموعة من الإجراءات المستخدمة من قبل إدارة المنظمة بغرض الحصول على المعلومات بشكل سريع، ومستمر ذات علاقة بالتطورات، والتغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية، التي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بأهداف منظمة الأعمال، المتمثلة بالربحية، ورضا الزبائن، ورفاهية العاملين".

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن عملية جمع المعلومات المتوفرة عن تطورات السوق الحالية والمستقبلية وتحليلها يصبح أمراً ضرورياً بالاستناد الى التعامل الأخلاقي مع هذه المعلومات من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات؛ لتحقيق منافع متبادلة لكل من المنظمة وزبائنها، والبحث عن مزايا

تنافسية تؤهل المنظمة للتفوق على منافسيها في السوق الفضائي، أو الرقمي، والقدرة على اعتماد عقلاني للذكاء المعلوماتي، المرتبط بوكلاء التسوق الأذكى، وهي عبارة عن نظم بحث مبنية على البرمجيات التي تسترجع معلومات عن المنتجين، والتسعير من مجموعة من البائعين. ولاستخدام هذه النظم يقوم المستخدم بتحديد المنتج أو معايير أخرى، مثل نطاق سعر المنتج وعندما يقوم البائع باستعادة المعلومات حول أسواق البيع، أو منافذه، وأسعار السلع ومدى توافرها، والخدمات المطلوبة، وهذا يعني ضرورة اتباع منظمة الأعمال لنظام بيع تفاعلي، يعتمد على تكامل محكم لنظام موسوعة تسويق، ونظام مبيعات، ونظام لتوليد المقترحات، ونظام إدارة طلبات، وذلك ضمن واجهة بينية صديقة للمستخدم. ويستخدم هذا النظام بشكل خاص لترشيح العملية البيعية وتعزيزها، وباستخدام نظام كهذا، يستطيع مندوب المبيعات مواجهة الزبون، وتلبية كافة حاجاته، ورغباته، ومساعدته على تقديم خدمات مفضلة وفقاً لحاجاته، كما تشير أدبيات التسويق إلى أن مفهوم التسويق الشمولي يعتمد على تطوير، وتصميم، وتطبيق البرامج التسويقية، والعمليات، والأنشطة التي تترك الاتساع والترابط. ويتضمن التسويق الشمولي أربعة أبعاد وهي: التسويق المتكامل، والتسويق الاجتماعي، أو المسؤولية الاجتماعية، وتسويق العلاقات، والتسوق الداخلي. وبناءً على ذلك فإن التسويق الداخلي يمثل أحد أبعاد التسويق الشمولي الذي يؤكد على أن الجميع في المنظمات يجب أن يعتنقوا مبادئ التسويق المناسبة. وخاصة الإدارة العليا، فالتسويق الداخلي هو التوظيف والتدريب، وتحفيز الكوادر القادرة الذين يرغبون في خدمة العملاء بشكل جيد (Kotler and Keller, 2012).

ويعد التسويق الداخلي من أهم المفاهيم الحديثة للتسويق، وأصبح من أهم الأمور والأولويات التي يجب أن تتبعها المنظمات الحديثة، ودوره الفعال الذي يلعبه في البيئة التسويقية الداخلية والخارجية. وذلك من خلال الايمان بأن التسويق وظيفة، وممارسة يجب أن يمارسها كافة الأفراد داخل المنظمة دون أن يقتصر

ذلك على إدارة، أو قسم، أو جهة معينة من خلال العمل كفريق واحد للوصول إلى تقديم الخدمات ذات الجودة المتميزة. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن مفهوم التسويق الداخلي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفلسفة إدارة الموارد البشرية أي بالعاملين في الفنادق الذين يتم اعتبارهم كأنهم عملاء داخليين في الفندق، وبواسطة يتم التفاعل مع العملاء الخارجيين ليظهر بشكل جلي مفهوم التسويق التفاعلي الذي يركز على طبيعة العلاقة التفاعلية بين طرفي المعادلة؛ وهما الزبون، ومقدم الخدمة (الموظف) (الطائي،345،2012).

(2-5): الدراسات السابقة .

(2-5-1): الدراسات باللغة العربية

- قام (الثويني، 2008) في دراسة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية: بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني" هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، فقدم الباحث من خلال هذه الدراسة عرضاً لمفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسة. حيث استخدم الباحث الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة الى أن هناك دعم ايجابي للأفكار والمقترحات الجديدة وتشجيعها في حدود الامكانيات المتاحة، ووجود منهجية لتخطيط الموارد البشرية ويتم ذلك من خلال تحديد أهداف استراتيجية، وقد أوصت الدراسة الى أن هناك حاجة ماسة لفهم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات السعودية المختلفة، وخاصة مع التطور السريع المستمر في البيئة السعودية وتوافقها معه وتقديم الحلول والمقترحات لكيفية تعديل أو تغيير هذه الثقافة.

- أجرى (حسن، 2009) دراسة بعنوان "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الأردنية: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجية توظيف الموارد البشرية، وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية، وقد بحثت الدراسة في المنظمات بشقيها السلعي والخدمي، وكم من التحديات تواجه المنظمة حالياً، ومستقبلياً وتستمد أهمية الدراسة من دراسة أحد المواضيع، والمفاهيم الإدارية الحديثة، وهو استراتيجيه الموارد البشرية، وقد تبنت الدراسة هذا المفهوم، كما تبرز أهمية الدراسة من الدور الحيوي والهام الذي يلعبه توظيف الموارد البشرية العاملة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية من تحقيق

أهداف هذه الشركات من خلال امتلاك ميزة تنافسية عن طريق التعرف على استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية، حيث تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين، ورؤساء الأقسام العاملين في شركة زين، وأورنج للاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية. وقد صمم الباحث اسنابنة لأغراض البحث، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها أن هناك أسساً متبعة في ملء الشواغر في الشركات المبحوثة، ووجود أسس علمية في عملية اختيار الموظفين في الشركات، ولا تستخدم الشركات أسلوب الاستقطاب الإلكتروني في عملها.

- وتناول (النوفل، 2010) دراسة بعنوان "استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت": وهدف إلى بيان أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراتها: (المشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتيا، والقوة التنظيمية). في تحقيق أهداف البنوك التجارية الكويتية الاستراتيجية والمتمثلة بالابتكار، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية. وانطلقت الدراسة من جانبين، جانب نظري وآخر تطبيقي. ففي الجانب النظري تم التطرق إلى معظم الأفكار العلمية ذات العلاقة بموضوع التمكين والأهداف الاستراتيجية. ومن الجانب الآخر فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في المستوى الإداري المتوسط في المصارف التجارية الكويتية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن مستوى أهمية كل من المشاركة بالمعلومات، والحرية، والاستقلالية، والقوة التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية متوسطة، ووجود أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية المتمثلة بالمشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية وفرق العمل المدارة ذاتيا، والقوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمتغيراتها؛ (الابتكار، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الكويتية).

- وأجرى (حسن، 2010) دراسة بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، ويتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن الأثر المحتمل لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية والتعرف الى مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية والتعرف الى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات، والصحة والسلامة) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، وقد أظهرت نتائج الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب، والتعيين في تحقيق التميز القيادي، والتميز بتقديم الخدمة، ووجود أثر ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي، والتميز بتقديم الخدمة. كما أوصت الدراسة إلى تعزيز الإهتمام بإقامة دورات تخصيصية تعرف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء، والتميز في خدمتهم.

- وقام (الدايني ، 2010) بدراسة عنوانها "أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة" دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين (حالة دراسية): هدفت إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية، ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة التي شملت العاملين في مصرف الرافدين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين كان مرتفعاً، ووجود أثر ذو دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية

(التكنولوجية، المالية) على تطوير الموارد البشرية، وأوصت الدراسة باستقطاب كوادر متخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الإلكترونية في مصرف الراجحي لتحسين مستويات أدائه وتعزيز فاعلية قاعدة المعلومات في مصرف الراجحي لتقديم الخدمات بكفاءة عالية بما يحسن من مستويات أدائه، فقد أصبح تفعيل الإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية من أبرز عناصر الإدارة الحديثة مع التقدم الهائل في نظم المعلومات، ومما لا شك فيه أن تفعيل الإدارة الإلكترونية، وتطوير الموارد البشرية، والارتقاء الفعال بمستواهما يتوقف على عملية التحسين المستمر بمتطلباتهما بما يقود إلى تحسين أداء المنظمة .

- **وقدم (أبو ظه، 2012) دراسة بعنوان "أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان":** هدفت إلى الكشف عن أثر الاضطراب البيئي كعامل معدل على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي لشركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان، وقد صممت الباحثة استبانة اشتملت على كافة المديرين، أو من يقوم مقامهم في شركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان. وتستمد الدراسة أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وتحقيق مستويات أداء منظمة وتسويقية عالية بالمقارنة مع المنافسين من المنظمات العاملة بالقطاع نفسه، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى التأكيد على أهمية تبني توجه استراتيجي معين من قبل شركات الإسكانات، حيث أن شركات الإسكانات التي كانت ضمن عينة الدراسة تتبنى توجهات استراتيجية متعددة، وقد تبين أن التوجه الاستراتيجي التحليلي هة أكثر التوجهات الاستراتيجية تطبيقاً من قبل الشركات مجتمع الدراسة.

- **وأجرى (القاضي، 2012) دراسة بعنوان "علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، وأثرهما على أداء المنظمات "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن".**هدفت إلى

التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة بالأردن وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء العاملين في الجامعات الخاصة بالأردن فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل على تعديل نظم التعويضات بما يتلائم مع توقعات العاملين في الجامعات الخاصة بالأردن، وإشراك الإداريين في ممارسة الاستقطاب، والتعيين مع مدير الموارد البشرية فقد أوضحت الدراسة أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد على أداء العاملين في الجامعات الخاصة بالأردن، واختيار الممارسات الاستراتيجية المناسبة لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن كذلك اختبار الأثر غير المباشر للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة بالأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط وبينان المقترحات الكفيلة بنجاح الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن وتفعيلها.

- وقام (الناجي، 2012) بدراسة عنوانها "أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على شركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى" ووقفت عند أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، وتنبثق أهمية الدراسة من كونها تتناول قطاع الدوائي البشري الذي يعد رافداً اقتصادياً قوياً مؤثراً في الاقتصاد الأردني، ويتعرض إلى كثير من الأزمات، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، وانطلاقاً من ذلك أوصى الباحث بضرورة تعزيز اهتمام الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى بامتلاك القدر الكافي من المعرفة في استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة بهدف امتلاك القدرة على مواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية.

(2-5-2): الدراسات باللغة الإنجليزية

- أجرى (Sambamurthy & Bharadwaj,2003) دراسة بعنوان " **Shaping agility through**

Digital options: reconceptualizing the Role of Information technology in

contemporary Firms". هدفت إلى توسيع نطاق التفاهم حول الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا

المعلومات من خلال دراسة شبكة منطقية من المتغيرات، ومدى تأثيرها على أداء المنظمة حيث تناقش

مدى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وقدرات التأثير الثلاث المؤثرة على أداء المنظمة، وهي (ذكاء

المنظمة، الخيارات الرقمية، وتنظيم المشاريع اليقظة للعمليات الاستراتيجية)، حيث توصل الباحث بعد

تحليل الاستبانة الموزعة على الشركات بأن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا أساسيا في تعزيز قدرتها

على أداء أعمالها من خلال الابتكارات المستمرة في المنتجات، والخدمات، والقنوات، وشرائح العملاء.

- وأجرى (Morgan ,2004) دراسة بعنوان "**Business agility and internal marketing**".

هدفت إلى بيان أثر ذكاء الأعمال على التسويق الداخلي، حيث أظهرت نتائج الدراسة أنه على جميع

منظمات الأعمال أن تواكب السرعة في تغير التكنولوجيا، وأن تجعل من تكنولوجيا المعلومات قاعدة لها

لفهم الطبيعة الداخلية والخارجية في المنظمات، ولتكون التكنولوجيا مرجعا رئيسيا للبيانات. إلا أنه لا

يمكن أن تتحقق هذه الفوائد من خلال فهم طبيعة العلاقات الداخلية، والخارجية في المنظمات فقط، وإنما

تتحقق أكثر من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين عوامل تكنولوجيا المعلومات، ومشاركة المهام.

- وأجرى (Akhtar,Ding & Gloria,2008) دراسة بعنوان "**Strategic HRM practices and**

their impact on company performance in Chinese enterprises". هدفت الدراسة

إلى بيان صحة عمليات نظم إدارة الموارد البشرية:(الاختيار، والتعيين، والتدريب، والتقييم، وتصميم

العمل، وجودة العمل، والمكافآت والحوافز)، وأثرها على أداء المنظمات في الصين، حيث تم الحصول على نتائج الدراسة من خلال استخدام نموذج (Delery و Doty's) المتعلق بعمليات نظم الموارد البشرية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات نظم إدارة الموارد البشرية و أداء المنظمات، ووجود أثر لكل متغير على حدة مع أداء المنظمات، وعلى ذلك فإنه خلال عقد أو عقدين من الزمن، وبتكيف محلي ستسود معظم المنظمات الصينية .

- وقام (Subramony,2009) في دراسة بعنوان " **A meta-analytic investigation of the**

relationship between HRM bundles and firm performance". هدفت الدراسة إلى

بيان أثر حزم عمليات نظم إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات التجارية. وقد تم تصميم استبانة

لجمع المعلومات الأولية، ومن خلالها توصل الباحث إلى أن حزم التمكين تؤثر طردياً على نتائج

الأعمال وأن تمكين الارتباط يعزز حزم نتائج الأعمال، ويكون أعلى بكثير من العلاقة بين عمليات نظم

الموارد البشرية الفردية، ونتائج الأعمال. وتوصل الباحث إلى أن الموظفين هم أكثر عرضة لممارسة

مستويات عالية من الجهد المتواصل عندما تعمل على تحقيق أهداف محددة، وتلقي المهام، أو السلوك

التقويمي على ردود الأفعال، وتتم المكافئة على كل مهمة أداء، وهناك نظريات قائمة على مفهوم العمل

بوصفه تبادلاً اجتماعياً يشير إلى توفر حوافز مختلفة، مثل: الأجور، والفوائد، والتنقل الداخلي، حيث

يمكن ان يؤدي ذلك إلى إدراك الموظفين كيفية القيام بأعمالهم وتقييم أدائهم.

- وأجرى (Yaghoubi & Dahmardeh,2010) دراسة بعنوان " **Analytical approach to**

effective factors on organizational agility". هدفت إلى تحليل أكثر العوامل تأثيراً في

ذكاء المنظمة داخليا وخارجيا، حيث توصل الباحث إلى أن المحرك الرئيسي لذكاء المنظمة هو التغييرات

(الداخلية والخارجية)، وتحفيز المنظمة لمراجعة استراتيجيتها. ولذلك سوف تقبل المنظمة حقيقة أن الذكاء مطلب، وأنه وسيلة للبقاء والتنمية، حيث أظهر الباحث طريقتين لتصنيف المتغيرات وهما: الأولى تعتمد على البيئة، والأخرى تعتمد على الأنشطة التي تتأثر بالتغيرات.

- وقام (Stumpf,Doh & Tymon, 2010) في دراسة بعنوان " **The strength of HR practices in India and their effects on employee career success, performance and potential**". هدفت إلى بيان أثر دور عمليات نظم الموارد البشرية في النجاح الفردي والتنظيمي من خلال دراسة استبانة لمنظمات تعمل في الهند، كذلك إلى بيان مدى النظر إلى عمليات نظم الموارد البشرية على أنها فعالة، وقوية، وما تأثير عمليات نظم الموارد البشرية القوية على النجاح الوظيفي؟ وهل تتأثر قوة عمليات نظم الموارد البشرية مع اختلاف النطاق الجغرافي (محلي/دولي/عالمي) أو قطاع الصناعة؟ وأشارت النتائج التي توصل إليها الباحث إلى أن عمليات نظم الموارد البشرية لإدارة الأداء، والتطوير المهني شائعة في الهند، وأنها فعالة وقوية على الرغم من الاختلافات بين المنظمات العالمية، والدولية، والوطنية، وقطاع الصناعة من حيث قوة عمليات الموارد البشرية بالرغم من الاختلافات فيما بين الشركات الوطنية (المحلية) والدولية والعالمية، لما لها من تأثير إيجابي على النجاح الوظيفي.

- وأجرى (HuiLee, ZangLee & YihWu,2010) دراسة بعنوان " **The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan**". هدفت إلى معرفة العلاقة بين عمليات نظم إدارة الموارد البشرية (HRM) واستراتيجية الأعمال، وأداء المنظمات، حيث توصلت النتائج

إلى أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين استراتيجيات الأعمال، وممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن هناك علاقة إيجابية بين عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات، وهناك علاقة إيجابية بين إستراتيجية الأعمال، وعمليات إدارة نظم الموارد البشرية، وهناك علاقة إيجابية بين إستراتيجية الأعمال وأداء المنظمات، وتكامل عمليات نظم الموارد البشرية مع إستراتيجية الأعمال أدى إلى نتائج إيجابية في أداء المنظمات.

- أجرى (Nayyab, et al., 2011) دراسة بعنوان " **The impact of HRM practices on the organizational performance: the study of banking sector in Okara, Punjab (Pakistan)**". هدفت إلى التحقق من أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل مثل الاختيار، والتعريف الوظيفي، وتقييم الأداء، والتدريب، والتعويض، ومشاركة الموظف على المتغير التابع أداء البنوك (الأداء المصرفي) في صنع القرار، والاعتراف بدرجة الربط بين المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة، حيث توصلت الدراسة من التحليل الإحصائي إلى أن هناك تأثيراً كبيراً لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية على أداء البنوك، وأن عمليات نظم إدارة الموارد البشرية لا تساعد على تحقيق نمو مستمر فقط، ولكن على توفير ميزة تنافسية للبنوك أيضاً.

- وأجرى (Soomro,2011) دراسة بعنوان " **Examine the impact of humane recourses management (HRM) practices on employee performance” a case study of Pakistani commercial banking sector**". هدفت إلى بيان أثر عمليات إدارة الموارد البشرية: (التدريب والاختيار والتخطيط الوظيفي، ومشاركة الموظف، وتعريف الوظيفة، والتعويض، وتقييم الأداء) على أداء الموظف، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين عمليات نظم إدارة الموارد

البشرية المتعلقة بـ (التدريب، والاختيار، والتخطيط الوظيفي، ومشاركة الموظف، وتعريف الوظيفة، والتعويض، وتقييم الأداء)، وأداء الموظف، ولذلك يمكن أن تلخص إلى أن كل عمليات إدارة الموارد البشرية أمر حيوي لجميع الموظفين العاملين في جميع المستويات في المنظمة، حيث أظهرت الدراسة أن الموظفين كانوا سعداء جدا مع التعويض، وإجراءات الاختبار التي اعتمدها المنظمات التي ينتمون إليها.

- وأجرى (Mcclean & Christophe,2011) دراسة بعنوان " **High-commitment HR practices ,employee effort ,and firm performance :investigation the efforts of HR practices across employee group within professional services firms**". هدفت إلى بيان العلاقة بين الالتزام التام بعمليات الموارد البشرية وأداء شركات الخدمات المهنية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه عندما يرى الموظف منظمته واحدة من المنظمات التي تسهل الأداء، وتعزز الفرص الوظيفية، وتوفر إيجابية الإشراف فإن ذلك يبني ثقته، بالمنظمة مما يؤدي إلى زيادة الأداء، وتحقيق الميزة التنافسية، فالمنظمات لها الاختيار في عمليات نظم الموارد البشرية عالية الالتزام التي تؤثر بشكل إيجابي في أداء المنظمة من خلال الخدمات المهنية، والعلاقة بين الجهد والأداء تعتمد اعتمادا مباشرا على قيمة الميزة للموظف، والمنظمة. وقد أوصت الدراسة بضرورة حرص المنظمات على أن تتفق في الجهد وبالموارد للنمو بسرعة في عمليات نظم الموارد البشرية.

- وقام (Jamil,2011) في دراسة بعنوان " **Impact of compensation ,performance evaluation and promotion practices on government employees performance VS private employees performance**". هدفت إلى التعرف الى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الثلاثة (التعويض، وتقييم الأداء، والترقية) في تعزيز أداء الموظفين في

مؤسسات القطاع العام والخاص على حد سواء في الباكستان. ولكن تم العثور على أثر الممارسات لتكون مرتبطة مع أداء الموظفين معنويا في كل من القطاعين العام، والقطاع الخاص، حيث تأثرت إيجابيا في تعزيز أداء الموظفين، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التعويض و أداء موظفي القطاع العام والخاص، وتقييم الأداء مع أداء موظفي القطاع العام والخاص، وتعزيز الأداء مع أداء موظفي القطاع العام والخاص، وأوصت الدراسة إلى تعزيز عمليات نظم إدارة الموارد البشرية (التعويض، وتقييم الأداء، والترقية) في القطاعين العام والخاص.

- وقام (Zakaria,2011) في دراسة بعنوان " **Investigation the role of human resource management practices on the performance of SME: conceptual framework**". هدفت إلى بحث دور عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في ماليزيا حيث توصل الباحث إلى أن عمليات نظم الموارد البشرية تعتبر في مرحلة النمو الأولى في ماليزيا، وأن البيانات شحيحة على الرغم من أن عمليات نظم الموارد البشرية واحدة من العوامل الهامة للنمو في المنظمات، وقد وجدت الدراسة أن معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا لا تمارس نظم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر، وتعزيز عمليات نظم الموارد البشرية في الشركات الماليزية، للنهوض بها، ومواكبة التطور، وتحقيق أهداف الشركات.

- وأجرى (Lee,2012) دراسة بعنوان " **IT-enabled organizational transformation to achieve business agility**". هدفت إلى تطوير منظور نظري يشرح كيف تستطيع منظمات الأعمال تحقيق ذكاء الأعمال من خلال توظيف، واستغلال تكنولوجيا المعلومات، وتوفير منظور

تكاملي لشرح لماذا؟ وكيف يمكن تمكين أداء الشركات تحت ظروف سوق ديناميكية؟ وقد أوصت الدراسة بانتقاء الممارسين لأكثر من استراتيجية، والتركيز بشكل انتقائي واستراتيجي باستخدام تقنية تكنولوجيا المعلومات بالاعتماد على حالة الشركة التي يعملون بها، من أجل خلق فعالية ذكاء الأعمال.

- وأجرى (Lu & Ramamurthy, 2012) دراسة بعنوان " **Understanding the link between**

information technology capability and organization agility: an empirical

examination". هدفت إلى دراسة بيان العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات لكونها القدرة الكامنة في

المنظمة، وذكاء المنظمة من حيث البعدين: (ذكاء التكيف التشغيلي، وذكاء الاستثمار التسويقي) و

عدت تكنولوجيا المعلومات القدرة الكامنة من خلال ثلاثة أبعاد: أ. قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا

المعلومات ب. قدرة تكنولوجيا المعلومات بالتمدد مع الأعمال ت. موقف استباقية تكنولوجيا المعلومات.

حيث توصل الباحث الى أن تكنولوجيا المعلومات تعزز كل من ذكاء المنظمة المتمثل ب (ذكاء التكيف

التشغيلي، ذكاء الاستثمار التسويقي)، وقد أوصت نتائج الدراسة بالاستمرار في تعزيز التكنولوجيا للارتقاء

بذكاء المنظمة .

- وقاموا (Triguero, et al., 2012) في دراسة بعنوان " **Human resource management**

practices aimed at seeking the commitment of employees on financial

and non-financial (subjective) performance in Spanish Firms: An

empirical contribution". هدفت إلى تقييم العلاقة بين عمليات نظم الموارد البشرية، والأداء

التنظيمي من المنظور المالي، وغير المالي في المنظمات الإسبانية، وتأثير عمليات نظم إدارة الموارد

البشرية على الأداء التنظيمي من خلال تأثيرها على تطوير سلوكيات الموظفين، حيث توصلت نتائج

الدراسة إلى أنه يمكن الاطلاع على الأداء الشخصي لعمليات نظم الموارد البشرية التي تهدف إلى تعزيز التزام الموظفين وتعزيز الأداء التنظيمي غير المالي، وتعزيز العمليات التي تتبعها الشركات الإسبانية التي لها آثار جانبية على الأداء التنظيمي المالي وغير المالي عندما تسعى إلى تحقيق التزام العاملين.

الجدول رقم (1)

أبرز الدراسات السابقة

اسم الباحث/ الباحثون	سنة الدراسة	عنوان الدراسة	متغيرات الدراسة	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
الثويني	2008	أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية: بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني"	الثقافة التنظيمية، و الموارد البشرية	معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني	دعم ايجابي للأفكار والمقترحات الجديدة وتشجيعها في حدود الامكانيات المتاحة، ووجود منهجية لتخطيط الموارد البشرية ويتم ذلك من خلال تحديد أهداف استراتيجية.
حسن	2009	استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الأردنية.	استراتيجية توظيف الموارد البشرية.	التعرف على استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الأردنية	يوجد أساساً متبعة في ملء الشواغر في الشركات المبحوثة، ووجود أسس علمية في عملية اختيار الموظفين في الشركات، ولا تستخدم الشركات أسلوب الاستقطاب الإلكتروني في عملها.

<p>أن مستوى أهمية كل من المشاركة بالمعلومات، والحرية، والاستقلالية، والقوة التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية متوسطة.</p>	<p>بيان أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراتها: (المشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتيا، والقوة التنظيمية). في تحقيق أهداف البنوك التجارية الكويتية الاستراتيجية والمتمثلة بالابتكار، والإنتاجية، والمسؤولية الإجتماعية.</p>	<p>استراتيجية تمكين الموارد البشرية، وأهداف البنوك التجارية</p>	<p>استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت</p>	<p>2010</p>	<p>النوفل</p>
<p>يوجد اثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب، والتعيين في تحقيق التميز القيادي، والتميز بتقديم الخدمة</p>	<p>التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية</p>	<p>ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات، والصحة والسلامة) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز بالخدمة المقدمة</p>	<p>ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.</p>	<p>2010</p>	<p>حسن</p>
<p>أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين كان مرتقعا، ووجود أثر ذو دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية، المالية) على تطوير الموارد البشرية</p>	<p>التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية، ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة</p>	<p>الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية، المالية)، وتطوير الموارد البشرية</p>	<p>أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة "دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين (حالة دراسية)</p>	<p>2010</p>	<p>الدايني</p>

<p>التأكيد على أهمية تبني توجه استراتيجي معين من قبل شركات الإسكانات</p>	<p>أثر الاضطراب البيئي كعامل معدل على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي لشركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان</p>	<p>التوجه الاستراتيجي، و الأداء التسويقي</p>	<p>أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان</p>	<p>2012</p>	<p>أبو طه</p>
<p>ضرورة إعطاء العاملين في الجامعات الخاصة بالأردن فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل على تعديل نظم التعويضات بما يتلائم مع توقعات العاملين في الجامعات الخاصة بالأردن</p>	<p>التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة بالأردن</p>	<p>الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، و أداء العاملين في الجامعات الخاصة بالأردن</p>	<p>علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، وأثرهما على أداء المنظمات "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"</p>	<p>2012</p>	<p>الفاضي</p>
<p>وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي</p>	<p>بيان أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي</p>	<p>استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة، و الأداء التسويقي</p>	<p>أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على شركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى</p>	<p>2012</p>	<p>الناجي</p>

(2-6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه بما يأتي:

- من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في الولايات المتحدة، الأمريكية والصين، وإسبانيا والباكستان، والهند، وتايوان وغيرها من الدول الأوروبية، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على بيئة مجموعة الجميح بالمملكة العربية السعودية (الدمام).
- من حيث هدف الدراسة: تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة. بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى أثر العلاقة بين عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وذكاء المنظمة - على حد علم الباحث - لم تجر دراسات تناولت البحثي أثر العلاقة بين ممارسة عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وذكاء المنظمة في البيئة العربية بشكل عام وفي مجموعة الجميح بشكل خاص.
- من حيث منهج الدراسة: يمكن القول إن الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر المديرين في مجموعة الجميح.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(1-3) المقدمة

(2-3) منهج الدراسة

(3-3) مجتمع الدراسة والعينة

(4-3): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(5-3) أدوات الدراسة

(6-3) صدق الأداة وثبات الأداة

(7-3) إجراءات الدراسة

(8-3) متغيرات الدراسة

(9-3) المعالجات الإحصائية

(3-1): المقدمة:

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح، ولتحقيق هذا الهدف يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، والمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة ومجتمع الدراسة، وكذلك أدوات الدراسة، ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

(3-2): منهج الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي هما:

1. **المنهج الوصفي التحليلي:** وقد استخدم هذا المنهج لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بأثر نظم عمليات إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة "دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية".

2. **منهج البحث الميداني:** وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، وتحاول من خلاله الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على الاستبانة التي تم تطويرها لأغراض الدراسة وفقاً للخطوات العلمية المتعارف عليها.

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين، ورؤساء الأقسام العاملين في مجموعة الجميح في المملكة

العربية السعودية.

عينة الدراسة :

تتكون عينة الدراسة من جميع المديرين، ورؤساء الأقسام العاملين في مجموعة الجميح في الدمام

بالمملكة العربية السعودية، حيث تم توزيع (249) استبانة على الموظفين في مجموعة

الجميح في منطقة الدمام، وتم استرجاع (232) استبانة، وبعد الفرز تم استبعاد (16) استبانة لعدم

صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، فتمثلت عينة الدراسة النهائية بـ (216) استبانة، وتمثل (86.7%)

نسبة استرجاع. ويوضح الجدول رقم: (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفروع، والأقسام التي يعملون فيها.

مجموعة الجميح :

لقد تأسست شركة الجميح للسيارات عام 1936 على يد عبد العزيز، ومحمد عبد الله الجميح، حيث

تُعد اليوم واحدةً من بين الشركات المرموقة، والناجحة في الشرق الأوسط، والمملوكة لعائلة الجميح. وتضم

مجالات الشركة الأنشطة التجارية المتنوعة، أنشطة توزيع المنتجات والماركات العالمية، والتصنيع، والمشاريع

الاستثمارية، والتقنية والاتصالات، وخدمات التمويل، والتطوير العقاري ومشاريع الطاقة والمياه.

والموقع الرسمي لشركة الجميح ("www.aljomaihauto.com").

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفروع والأقسام

الرقم	الفروع أو الأقسام	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1.	شركة الجميح القابضة (قسم الإدارة)	9	9	9
2.	شركة الجميح القابضة (قسم المحاسبة)	18	18	16
3.	شركة الجميح القابضة (قسم الخدمات الإدارية)	21	19	17
4.	شركة الجميح القابضة (قسم العقار)	6	6	6
5.	شركة الجميح القابضة (قسم تطوير الأعمال)	15	14	14
6.	شركة الجميح القابضة (قسم التحصيل)	9	9	8
7.	شركة الجميح القابضة (قسم التخليص الجمركي)	6	5	5
8.	شركة الجميح القابضة (قسم المواد الغذائية)	9	7	7
9.	شركة الجميح القابضة (شؤون الموظفين)	6	6	5
10.	شركة الجميح للإطارات (قسم إدارة الإطارات)	36	32	28
11.	شركة الجميح للإطارات (فرع الأعشى)	12	12	11
12.	شركة الجميح للإطارات (فرع حفر الباطن)	9	9	9
13.	شركة الجميح للإطارات (فرع الإحساء)	15	14	14
14.	شركة الجميح للإطارات (فرع مركز خالد)	18	16	14
15.	شركة الجميح للإطارات (فرع مركز الجبيل)	9	9	8
16.	شركة الجميح للإطارات (فرع المستودع الرئيسي)	51	47	45
	المجموع	249	232	216

(3-4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

ولغايات وصف عينة الدراسة التي تم استطلاع آرائها، اعتمدت الدراسة على مجموعة من المتغيرات الديموغرافية أهمها: (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي الحالي، والمسمى الوظيفي)، فيما يتعلق بمتغير العمر، تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (2) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
8.33	18	أقل من 30 سنة
20.83	45	30-39 سنة
29.16	63	40-50 سنة
41.66	90	أكثر من 50 سنة
99.98	216	المجموع

ويلاحظ من الجدول رقم(2) أن أفراد العينة توزعت أعمارهم كما يأتي: بنسبة (8.3 %) أقل

من 30 سنة، و (20.83 %) من 30-39 سنة، ونسبة (29.16 %) من 40-50 سنة، ونسبة

(41.66%) لأكثر من 50 سنة، ويلاحظ أن نسبة الكوادر الإدارية ذات الأعمار الأكثر من 50 سنة هي النسبة الأكبر في مجموعة الجميح بالمنطقة الشرقية .

وفيما يتعلق بمتغير الجنس، تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (3) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

جدول رقم (3)

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
97.68	211	ذكر
2.31	5	أنثى
99.99	216	المجموع

ويلاحظ من الجدول رقم (3) إلى أن الدراسة التي أجريت على عينة الدراسة كانت نسبة (97.68%) للذكور، و(2.31%) للإناث، ونستنتج من الجدول السابق بأن مجموعة الجميح اعتمدت في تعيين الكوادر الإدارية (عينة الدراسة) على الذكور، والتي كانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث بما يقارب (98%).

وفيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي، تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (4) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
3.24	7	ثانوي فما دون
6.94	15	دبلوم متوسط
66.66	144	بكالوريوس
13.42	29	ماجستير
9.72	21	دكتوراه
99.98	216	المجموع

وتشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (4) إلى أن أفراد عينة الدراسة توزعوا حسب مستواهم التعليمي كما يأتي: بنسبة (3.42%) ثانوي فما دون، ونسبة (6.94%) للدبلوم المتوسط، ونسبة (66.66%) للبكالوريوس، ونسبة (13.42%) للماجستير، ونسبة (9.72%) للدكتوراه، وتشير هذه النتيجة إلى اعتماد مجموعة الجميع بالمنطقة الشرقية على الكوادر الإدارية (مجتمع الدراسة) من حملة الشهادة الجامعية من البكالوريوس، وماجستير، والدكتوراه، وهذه النتيجة يمكن أن تشير إلى قدرة عينة الدراسة على

إجابة فقرات الاستبانة بشكل سليم، وأن هناك توجهاً لدى مجموعة الجميع بالاعتماد على الكفاءات الإدارية ذات المستوى التعليمي العالي للقيام بكافة أنشطتها، وتمكينها من الاستجابة للتغيرات التي يمكن أن تحصل في بيئة العمل.

وفيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي الحالي، تشير المعطيات الإحصائية في

الجدول رقم (5) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي الحالي.

جدول رقم (5)

توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي الحالي

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي الحالي
1.85	4	أقل من سنة واحدة
9.72	21	1 سنة - أقل من سنتين
8.79	19	2 سنة - أقل من 3 سنوات
12.50	27	3 سنوات - أقل من 4 سنوات
14.81	32	4 سنوات - أقل من 5 سنوات
52.31	113	5 سنوات فأكثر
99.98	216	المجموع

وبلاحظ من الجدول رقم (5) أن الدراسة التي أجريت على أفراد العينة لعدد سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي الحالي كانت نسبة (1.85%) أقل من سنة، ونسبة (9.72%) من 1- أقل من سنتين، ونسبة (8.79%) من 2-أقل من 3 سنوات، ونسبة (12.5%) من 3- أقل من 4 سنوات، ونسبة (14.81%) من 4-أقل من 5 سنوات، ونسبة (52.31%) لأكثر من 5 سنوات، وهذه المعطيات تبين أن أكثر من نصف عينة الدراسة (52.31) لديهم 5 سنوات خبرة فأكثر، وبالتالي فهم قادرين على الإجابة عن فقرات الاستبانة من وجهة نظر مركزهم الإداري، وقادرون على تزويد الباحث بمعلومات دقيقة وملائمة فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

وأخيراً، وفيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي، جدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مساهم الوظيفي.

جدول رقم (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
31.94	69	مدير
68.05	147	رئيس قسم
99.99	216	المجموع

وبلاحظ من الجدول رقم (6) أن الدراسة التي أجريت على أفراد عينة الدراسة ومراكزهم الوظيفية كانت نسبة (68.05%) لرئيس قسم وهي النسبة الأعلى من نسبة المدير التي تمثلت بـ (31.94%).

(3-5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول عليها:

ولغايات تحقيق أهداف هذه الدراسة، تم الاعتماد على الأدوات الآتية للحصول على البيانات والمعلومات:

1. المصادر الثانوية: للحصول على المعلومات الثانوية اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث

إلى عدة مصادر تتمثل في الكتب، والمراجع العربية، والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات،

والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، والبحث والمطالعة في

مواقع الإنترنت المختلفة ذات العلاقة، وإن كان الاعتماد عليها قليلاً لعدم موثوقيتها كثيراً.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة الحالية فقد تم اللجوء إلى جمع

البيانات الأولية من خلال استبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد اشتملت

الاستبانة على عدد من الفقرات التي تعكس أهداف الدراسة، وأسئلتها، للإجابة عنها من قبل

المبحوثين، وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض

التحليل سيتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

أداة الدراسة "الاستبانة" :

تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

أولاً: المتغيرات الديمغرافية، وتشتمل على:

- 1.العمر
2. الجنس
- 3.المستوى الدراسي
- 4.عدد سنوات الخبرة
5. المسمى الوظيفي

ثانياً: عمليات نظم إدارة الموارد البشرية، تشتمل على:

- 1- الاختيار (من فقرة رقم: 1-3).
- 2- التدريب والتنمية (من فقرة رقم: 4-6).
- 3- التقييم (من فقرة رقم: 8-10).
- 4- تصميم العمل (من فقرة رقم: 11-16).
- 5- المساواة بين الموظفين (فقرة رقم: 17).
- 6- جودة العمل (من فقرة رقم: 18-21).
- 7- نظام الحوافز والمكافآت (من فقرة رقم: 22-25).

ثالثاً: ذكاء المنظمة، ويشتمل على:

1. ذكاء الاستثمار التسويقي (من فقرة رقم: 26-28).
2. ذكاء التكيف التشغيلي (من فقرة رقم: 29-31).

(3-6): صدق الأداة وثباتها:

الصدق الظاهري:

ولغايات التحقق من الصدق الظاهري للمقياس، تم عرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المنتمين إلى علوم الإدارة والأعمال والإحصاء، بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية. وقد بلغ عدد المحكمين (6) كما هو موضح بالملحق رقم (1) وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%) وقد أبدى المحكمون بعض الملاحظات، و إجراء تعديل بعض الفقرات وتوضيحها، وتم إجراء التعديلات المطلوبة، ثم إرسال الاستبانة للتدقيق اللغوي، وتكونت الاستبانة من (31) فقرة تدرجت إجابتها بين 1-5 حسب مقياس ليكرات الخماسي المتدرج كما هو موضح في الملحق رقم (2).

ثبات أداة الدراسة:

ولحساب ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة معادلة الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا حيث كانت قيم كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة وللاستبانة بشكل عام أعلى من (60%)، وهي نسبة مقبولة لمثل هذا النوع من الدراسات (Hair et al., 2006)، والجدول (7) يوضح ذلك:

الجدول رقم (7)

قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

قيم معاملات الاتساق الداخلي		
معامل الثبات	الفقرات	المحور
80.7	3-1	اختيار الموظفين
86.0	7-4	تدريب وتنمية الموظفين
85.7	10-8	تقييم أداء الموظفين
90.4	16-11	تصميم العمل
80.3	17	المساواة بين الموظفين
87.6	21-18	جودة العمل
87.4	25-22	نظام الحوافز والمكافآت
96.6	25-1	عمليات نظم الموارد البشرية
82.1	28-26	ذكاء الاستثمار التسويقي
84.6	31-29	ذكاء التكيف التشغيلي
90.1	31-26	ذكاء المنظمة
97.2	31-1	الاستبانة ككل

(3-7): إجراءات الدراسة:

مرت عملية إعداد أداة الدراسة بالخطوات الآتية:

1- الاطلاع على الأدب السابق المتعلق بموضوع الدراسة، والمختص بعمليات نظم إدارة الموارد البشرية

وذكاء المنظمة، واستفاد الباحث من بعض الدراسات كدراسة (Triguero,etal., 2012;)

(Dessler, 2011) في تحديد عمليات نظم إدارة الموارد البشرية، أما فيما يتعلق بتحديد أبعاد ذكاء

المنظمة (ذكاء الاستثمار التسويقي، و ذكاء التكيف التشغيلي) تم بالاعتماد على (Lu and

.(Ramamurthy, 2012).

2- بناء محاور وفقرات الاستبانة بحيث تتماشى وأسئلة الدراسة، وتبني المناسب منها من الدراسات ذات

العلاقة.

3- تحكيم الاستبانة من قبل مجموعة من المحكمين المختصين، وإجراء التعديلات المقترحة في ضوء

ملاحظاتهم.

4- القيام بالإجراءات الرسمية التي تتيح للباحث توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من خلال الحصول

على كتاب رسمي من قبل إدارة الجامعة موجه للجهات ذات العلاقة لتسهيل مهمة الباحث.

5- توزيع استبانة الدراسة على جميع أفراد عينة الدراسة، وبإشراف الباحث.

6- جمع الاستبانات التي بلغ عددها (232) استبانة وفرزها.

7- إدخال البيانات إلى الحاسوب، وإجراء المعالجة الإحصائية لها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية

(SPSS)، وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخراج النتائج.

8- مناقشة النتائج.

(3-8): متغيرات الدراسة:

تتألف هذه الدراسة من نوعين من المتغيرات:

1. المتغير المستقل ويتمثل بعمليات نظم إدارة الموارد البشرية ويشمل الأبعاد الآتية:

- الاختيار: ويتمثل بالفقرات من (3-1).
- التدريب والتنمية: ويتمثل بالفقرات من (4-7).
- التقييم: ويتمثل بالفقرات من (8-10).
- تصميم العمل: ويتمثل بالفقرات من (11-16).
- المساواة بين الموظفين: ويتمثل بالفقرات من (17).
- جودة العمل: ويتمثل بالفقرات من (18-21).
- نظام الحوافز والمكافآت: ويتمثل بالفقرات من (22-25).

2. المتغير التابع ويتمثل بذكاء المنظمة ويشمل الأبعاد الآتية:

- ذكاء الاستثمار التسويقي: ويتمثل بالفقرات من (26-28).
- ذكاء التكيف التشغيلي: ويتمثل بالفقرات من (29-31).

(3-9) المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة

الإحصائية (SPSS)، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة

الدراسة، وكذلك استخدام اختبار كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة، واختبار الانحدار البسيط، واختبار

الانحدار المتعدد التدريجي، واختبار المسار (Path analysis) لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج .AMOS.

وقد تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وتشمل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع محاور الدراسة المستقلة، والفقرات المكونة لكل محور، وقد تم مراعاة تدرج مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة كما يأتي:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها على النحو الآتي: (3.67 - فما فوق: مرتفع)، (2.34-3.66: متوسط)، (2.33 - فما دون: منخفض). وفقاً للمعادلة الآتية:

القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي :

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من $2.33 = 1.33 + 1$

ويكون المستوى المتوسط من $3.67 = 1.33 + 2.34$

ويكون المستوى المرتفع من $5 - 3.68$

الفصل الرابع: (نتائج الدراسة)

(1-4): المقدمة

(2-4): تحليل نتائج الدراسة

(3-4): اختبار فرضيات الدراسة

(1-4): المقدمة

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة، والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة، والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(2-4): تحليل نتائج الدراسة

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة على متغيرات عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وذكاء المنظمة. وفيما يأتي عرض لهذه النتائج حسب كل عملية من عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وذكاء المنظمة.

الجدول رقم (1)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (الاختيار) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
2	تعلم الشركة المتقدمين عن الجوانب السلبية بالعمل.	3.81	0.62	1	مرتفع
1	تمتلك الشركة عمليات توظيف واختيار تمكنها من ملء الشواغر المتوفرة لديها.	3.76	0.64	2	مرتفع
3	تطور الشركة نظم لاختيار الموظفين (إضافة إلى المقابلات وتحليل السير الذاتية) .	3.75	0.75	3	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	3.77	0.67		مرتفع

ويتضح من الجدول رقم (1) أن المتوسطات الحسابية لـ (الاختيار)، تراوحت ما بين (3.81 و

3.75) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.77)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت

الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.81)، وانحراف معياري (0.62)، وهو من المستوى

المرتفع، وقد نصت الفقرة على (تعلم الشركة المتقدمين عن الجوانب السلبية بالعمل) وفي المقابل، وفي

المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.75)، وهو من المستوى

المرتفع، حيث نصت الفقرة على أن (تطور الشركة نظم لأختيار الموظفين) إضافة إلى المقابلات وتحليل السير الذاتية). وهذا يفسر على أن نظام الاختيار كان مرتفع المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ولكن تفتقر مجموعة الجميع الى نظم متنوعة لاختيار الموظفين فهي لا زالت تعتمد على الطرق التقليدية في المقابلات والسير الذاتية.

ثانياً: التدريب

الجدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (التدريب وتنمية) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
4	تقدم الشركة التدريب المناسب لأولئك الذين يتولون المناصب العليا.	3.82	0.80	1	مرتفع
5	يتلقى جميع الموظفين في الشركة تدريباً مرتبطاً بالأعمال التي يؤديونها (بدون أية متطلبات قانونية).	3.68	0.89	2	مرتفع
6	يؤدي التدريب المناسب للموظفين إلى تحسين الأداء .	3.64	0.92	3	متوسط
7	يتلقى الموظفون في الشركة التدريب المناسب الملائم لمستقبلهم الوظيفي.	3.29	0.94	4	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.61	0.88		متوسط

ويتضح من الجدول رقم (2) أن المتوسطات الحسابية لـ (التدريب)، تراوحت ما بين (3.82) و (3.29) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.61)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (4) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.82)، وبانحراف معياري (0.80)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (تقدم الشركة التدريب المناسب لأولئك الذين يتولون المناصب العليا) . وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (7) بمتوسط حسابي (3.29) وبانحراف معياري (0.94)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن (يتلقى الموظفون في الشركة التدريب المناسب الملائم لمستقبلهم الوظيفي) وهذا يفسر على أن نظام التدريب كان متوسط المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأن مجموعة الجميع تركز في التدريب على من يتولون المناصب العليا أكثر من تدريب الموظفين بشكل عام بغض النظر عن المناصب التي يتولونها.

ثالثاً: التقييم

الجدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (تقييم أداء)

مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
8	الموظفون غير الإداريين في الشركة عادة يتم تقييمهم من خلال معايير الأداء.	3.86	0.69	1	مرتفع
9	يتلقى الموظفون غير الإداريين في الشركة جزءاً من رواتبهم بناءً على أدائهم.	3.82	0.74	2	مرتفع
10	عادة الموظفون غير الإداريين في الشركة يتم إعلامهم عن أدائهم من خلال المعلومات المزودة من طرف ثالث (مثل الرؤساء والعملاء و الموردين...).	3.78	0.76	3	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	3.82	0.73		مرتفع

ويتضح من الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لـ (التقييم)، تراوحت ما بين (3.86 و 3.78) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.82)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (8) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.86)، وبانحراف معياري (0.69)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (الموظفون غير الإداريين في الشركة عادة يتم تقييمهم من خلال معايير الأداء). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (10) بمتوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.76)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على أن (عادة الموظفون غير الإداريين في الشركة يتم إعلامهم عن أدائهم من خلال المعلومات مزودة من طرف ثالث (مثل الرؤساء والعملاء و الموردين ...)). وهذا يفسر على أن نظام التقييم كان مرتفع المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأن مجموعة الجميع تعبر اهتماماً كبيراً وعالاً لتقييم الموظفين بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية التي يشغلونها.

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (تصميم

العمل) مرتبة ترتيبياً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
11	تعتمد الشركة على الفرق المدارة ذاتيا في إنجاز المهام .	3.78	0.90	1	مرتفع
13	هناك وجود قوي لفرق العمل المبنية على المشاريع في الشركة.	3.63	0.87	2	متوسط
14	هناك تنفيذ قوي للأعمال المرنة في الشركة (وقت مرن، عمل إلكتروني، مقاييس للمحافظة على التوازن بين وقت العمل ووقت العائلة، مؤتمرات الفيديو).	3.62	0.91	3	متوسط
16	يمنح الموظفون في الشركة الفرصة لتغيير وظائفهم.	3.58	0.88	4	متوسط
12	تعتمد الشركة على الفرق المتعددة الوظائف لإنجاز مهامها.	3.53	0.89	5	متوسط
15	تصمم الشركة وظائفها وبرامجها لتعزيز مهارات العاملين فيها .	3.42	0.90	6	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.59	0.89		متوسط

ويتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لـ (تصميم العمل)، تراوحت ما بين (3.78) و (3.42) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.59)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (11) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.78)، وبانحراف معياري (0.90)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (تعتمد الشركة على الفرق المدارة ذاتيا في إنجاز المهام). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (15) بمتوسط حسابي (3.42) وبانحراف معياري (0.90)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن (تصمم الشركة وظائفها وبرامجها لتعزيز مهارات العاملين فيها). وهذا يفسر على أن نظام تصميم العمل كان متوسط المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأن مجموعة الجميع تعتمد في إنجاز عملها على الفرق المدارة ذاتيا أكثر من اعتمادها على تصميم العمل والبرامج لتعزيز مهارات الموظفين.

خامساً: المساواة بين الموظفين

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (المساواة

بين الموظفين) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
17	تعتمد الشركة مبدأ تكافؤ الفرص بين الموظفين.	3.69	0.87	1	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	3.69	0.87		مرتفع

ويتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي لـ محور (المساواة)، بلغ (3.69) وهو من المستوى

المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تعتمد الشركة مبدأ تكافؤ الفرص بين الموظفين). وهذا يفسر على أن

نظام المساواة كان مرتفع المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتعتمد الشركة على مبدأ تكافؤ الفرص

بين الموظفين.

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (جودة

العمل) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
21	يلتزم الموظفون في الشركة بمبدأ تطبيق الجودة في عملهم .	3.84	0.84	1	مرتفع
19	تعتمد الشركة مبدأ عمل دوائر الجودة في نظامها.	3.83	0.70	2	مرتفع
20	تساعد الشركة في تحسين فرق العمل بالاعتماد على موظفيها.	3.79	0.74	3	مرتفع
18	تعطي الشركة الموظفين فرصة للمشاركة في حل المشاكل.	3.54	0.84	4	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.75	0.78		مرتفع

ويتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لـ (جودة العمل)، تراوحت ما بين (3.84) و (3.54) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.75)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (21) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.84)، وبانحراف معياري (0.84)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يلتزم الموظفون في الشركة بمبدأ تطبيق الجودة في عملهم). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (18) بمتوسط حسابي (3.54) وبانحراف معياري (0.84)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن (تعطي الشركة الموظفين فرصة للمشاركة في حل المشاكل). وهذا يفسر على أن نظام جودة العمل كان مرتفع المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويلتزم الموظفون في المجموعة بمبادئ الجودة في تنفيذ أعمالهم ولكن فرصة مشاركتهم في حل المشاكل خاصة الصعبة منها محدودة.

سابعاً: نظام الحوافز والمكافآت

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (الحوافز والمكافآت) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
25	يعزز نظام الحوافز في الشركة العاملين الذين ساهموا في رفع أداء الشركة.	3.76	0.71	1	مرتفع
22	يشجع نظام الحوافز في الشركة الموظفين على متابعة أهداف الشركة.	3.72	0.95	2	مرتفع
23	يمنح نظام الحوافز في الشركة مكافأة عادلة للموظفين الذين أنجزوا أهداف الشركة.	3.67	0.98	3	مرتفع
24	يشجع نظام الحوافز في الشركة الموظفين على تحقيق أهداف الشركة.	3.53	0.90	4	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.67	0.89		متوسط

ويتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لـ (الحوافز والمكافآت)، تراوحت ما بين (3.76 و 3.53) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.67)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (25) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.76)، وبانحراف معياري (0.71)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يعزز نظام الحوافز في الشركة العاملين الذين ساهموا في رفع أداء الشركة). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (24) بمتوسط حسابي (3.53) وبانحراف معياري (0.90)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن (يشجع نظام الحوافز في الشركة الموظفين على تحقيق أهداف الشركة). وهذا يفسر على أن نظام الحوافز والمكافآت كان متوسط المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ولا بد من تطوير نظام الحوافز والمكافآت في المجموعة لكي يتوافق مع تحقيق جميع أهداف المجموعة.

ثامناً: ذكاء الاستثمار التسويقي

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (ذكاء

الاستثمار التسويقي) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
27	تتطلع الشركة باستمرار لتنمية الإبداع لكي تتمكن من خدمة السوق بشكل أفضل.	3.78	0.71	1	مرتفع
26	تعتبر إجراءات الشركة سريعة في اتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها في مواجهه تغيرات السوق / الزبون .	3.74	0.65	2	مرتفع
28	تتعامل الشركة مع التغيرات والتذبذبات الظاهرة في السوق كفرص للاستفادة منها بسرعة.	3.62	0.89	3	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.71	0.75		مرتفع

ويتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لـ (ذكاء الاستثمار التسويقي)، تراوحت ما بين (3.78 و 3.62) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.71)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (27) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.78)، وبانحراف معياري (0.71)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (تتطلع الشركة باستمرار لتنمية الإبداع لكي تتمكن من خدمة السوق بشكل أفضل). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (28) بمتوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (0.89)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن (تتعامل الشركة مع التغيرات والتذبذبات الظاهرة في السوق كفرص للاستفادة منها بسرعة)، وهذا يفسر على أن ذكاء الاستثمار التسويقي كان مرتفع المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، فالاستمرار في تنمية الإبداع يؤدي إلى خدمة السوق بشكل أفضل. وعلى المجموعة إعادة النظر بالتغيرات، والتذبذبات الظاهرة في السوق لاقتناصها والاستفادة منها.

تاسعاً: ذكاء التكيف التشغيلي

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (ذكاء التكيف

التشغيلي) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
30	تتمكن الشركة من زيادة الإنتاج وتقليصه، وزيادة مستوى خدماتها وتقليصها بشكل سريع عند حصول تقلبات في الطلب في السوق.	3.62	0.90	1	متوسط
29	تحقق الشركة مطالب العملاء وحاجات بسرعة مما يعزز ثقتهم بها.	3.59	0.89	2	متوسط
31	تقوم الشركة بعمل الترتيبات اللازمة وبشكل سريع عند حصول اضطراب في إمدادات الموردين لتفادي تلك الاضطرابات.	3.39	0.98	3	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.53	0.92		متوسط

ويتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لـ (ذكاء التكيف التشغيلي)، تراوحت ما بين (3.62 و 3.39) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.53)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (30) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.62)، وبانحراف معياري (0.90)، وهو من المستوى المتوسط، وقد نصت الفقرة على (تتمكن الشركة من زيادة الإنتاج وتقليصه، وزيادة مستوى خدماتها وتقليصها بشكل سريع عند حصول تقلبات في الطلب في السوق). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (31) بمتوسط حسابي (3.39) وبانحراف معياري (0.98)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن (تقوم الشركة بعمل الترتيبات اللازمة وبشكل سريع عند حصول اضطراب في إمدادات الموردين لتفادي تلك الاضطرابات). وهذا يفسر على أن ذكاء التكيف التشغيلي كان متوسط المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، فيجب على المجموعة عمل الترتيبات اللازمة وبشكل سريع عند حصول أي من الاضطرابات في الامدادات من الموردين، لتفادي تلك الاضطرابات بتزامن مع تقليص الانتاج والخدمات أو زيادتها.

وللتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، تم استخدام اختبار

(Kolmogorov-Smirnov). والمعطيات الإحصائية في الجدول رقم (10) توضح ذلك:

الجدول رقم (10)

Tests of Normality

اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي

		Kolmogorov-Smirnov	
Sig.	df	Statistic	المتغيرات
.000	215	.238	الاختيار
.000	215	.121	التدريب
.000	215	.219	التقييم
.000	215	.105	تصميم العمل
.000	215	.232	المساواة
.000	215	.137	جودة العمل
.000	215	.127	نظام الحوافز والمكافآت
.000	215	.143	ذكاء الاستثمار التسويقي
.000	215	.106	ذكاء التكيف التشغيلي

ويتضح من الجدول رقم: (10) أن قيمة الاختبار الإحصائي (Kolmogorov-Smirnov) لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية على جميع المتغيرات، حيث إن جميع القيم لم تبلغ مستوى الدلالة 0.05 فأقل، وهذا يشير أن متغيرات الدراسة تتوزع بشكل طبيعي، وهي تلبي افتراض اعتدالية التوزيع لاستخدام النماذج الخطية، وإمكانية استخدام اختبارات الانحدار البسيط، والمتعدد اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة لتحديد أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة.

(3-4): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهي تجيب عن السؤال الأول الذي ينص على: (ما هو أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة؟). ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف الى أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة والجدول رقم (11) يوضح ذلك:

الجدول رقم (11)

اختبار الانحدار البسيط

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	R2 معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة	R الارتباط
0.000	542.902	0.718	0.847	0.847

ويتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة الاختبار الإحصائي (F) بلغت (542.902) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى أن هناك أثراً لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة بنسبة (71.8%)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة.

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الموظفين في ذكاء المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف الى أثر اختيار الموظفين في ذكاء المنظمة والجدول رقم (12) يوضح ذلك.

الجدول رقم (12)

اختبار الانحدار البسيط

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	R2 معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة	R الارتباط
0.000	268.022	0.556	0.746	0.746

ويتضح من الجدول رقم (12) أن قيمة الاختبار الإحصائي (F) بلغت (268.022) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى أن أثر اختيار الموظفين في ذكاء المنظمة بنسبة (55.6%) ولذلك، ترفض الفرضية الصفرية، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاختيار وذكاء المنظمة.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموظفين في ذكاء المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف الى أثر تدريب الموظفين في ذكاء المنظمة والجدول رقم (13) يوضح ذلك.

الجدول رقم: (13)
اختبار الانحدار البسيط

الدلالة الاحصائية	قيمة (F)	R2 معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة	R الارتباط
0.000	293.219	0.578	0.760	0.760

ويتضح من الجدول رقم (13) أن قيمة الاختبار الإحصائي (F) بلغت (293.219) بمستوى دلالة احصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى أن أثر تدريب الموظفين في ذكاء المنظمة بنسبة (57.8%) ولذلك، ترفض الفرضية الصفرية، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تدريب الموظفين وذكاء المنظمة. **H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الموظفين في ذكاء المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).** ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على أثر تقييم الموظفين في ذكاء المنظمة والجدول رقم (14) يوضح ذلك.

الجدول رقم (14)
اختبار الانحدار البسيط

الدلالة الاحصائية	قيمة (F)	R2 معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة	R الارتباط
0.000	243.750	0.532	0.730	0.730

ويتضح من الجدول (14) أن قيمة الاختبار الإحصائي (F) بلغت (243.750) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى أن هناك أثراً لتقييم الموظفين في ذكاء المنظمة بنسبة (53.2%)

ولذلك، ترفض الفرضية الصفرية، أي أنه يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الموظفين في ذكاء المنظمة.

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العمل في ذكاء المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف الى أثر تصميم العمل في ذكاء المنظمة والجدول رقم (15) يوضح ذلك.

الجدول رقم (15)

اختبار الانحدار البسيط

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	R2 معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة	R الارتباط
0.000	354.219	0.624	0.790	0.790

ويتضح من الجدول رقم (15) أن قيمة الاختبار الإحصائي (F) بلغت (354.219) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى أن هناك أثراً تصميم العمل في ذكاء المنظمة بنسبة (62.4%) ولذلك، ترفض الفرضية الصفرية، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تصميم العمل وذكاء المنظمة.

H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساواة في ذكاء المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولاختبار الفرضية الفرعية الخامسة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف الى أثر المساواة بين الموظفين في ذكاء المنظمة والجدول رقم (16) يوضح ذلك.

الجدول رقم (16)
اختبار الانحدار البسيط

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	R2 معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة	R الارتباط
0.000	113.860	0.347	0.589	0.589

ويتضح من الجدول (16) أن قيمة الاختبار الإحصائي (F) بلغت (113.860) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى أن هناك أثر المساواة بين الموظفين في ذكاء المنظمة بنسبة (34.7%) ولذلك، ترفض الفرضية الصفرية، أي أنه يوجد أثراً ذو دلالة إحصائية بين المساواة بين الموظفين وذكاء المنظمة.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة العمل في ذكاء المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
ولاختبار الفرضية الفرعية السادسة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف الى أثر جودة العمل في ذكاء المنظمة والجدول رقم (17) يوضح ذلك.

الجدول رقم (17)
اختبار الانحدار البسيط

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	R2 معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة	R الارتباط
0.000	231.076	0.519	0.721	0.721

ويتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة الاختبار الإحصائي (F) بلغت (231.076) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى أن هناك أثر جودة العمل في ذكاء المنظمة بنسبة (51.9%) ولذلك، ترفض الفرضية الصفرية، أي أنه يوجد أثراً ذو دلالة إحصائية بين جودة العمل وذكاء المنظمة.

H07: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والمكافآت في ذكاء المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولاختبار الفرضية الفرعية السابعة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف الى أثر نظام الحوافز والمكافآت في ذكاء المنظمة والجدول رقم (18) يوضح ذلك.

الجدول رقم (18)

اختبار الانحدار البسيط

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	R2 معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة	R الارتباط
0.000	229.550	0.518	0.719	0.719

ويتضح من الجدول رقم (18) أن قيمة الاختبار الإحصائي (F) بلغت (229.550) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى أن هناك أثر نظام الحوافز والمكافآت في ذكاء المنظمة بنسبة (51.8%) ولذلك، ترفض الفرضية الصفرية، أي أنه يوجد أثراً ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والمكافآت في ذكاء المنظمة.

الفرضية الرئيسية الثانية (H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء الاستثمار التسويقي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتجب عن السؤال الثاني الذي ينص على: (ما

هو أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء الاستثمار التسويقي؟). ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي للتعرف الى أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (اختيار الموظفين، وتدريب الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، والمساواة بين الموظفين، وجودة العمل، ونظام الحوافز) في المتغير التابع (ذكاء الاستثمار التسويقي)، والجدول رقم (19) يبين هذه النتائج:

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد عمليات نظم الموارد البشرية على ذكاء الاستثمار التسويقي

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	عمليات نظم الموارد البشرية
*0.002	3.116	0.228	0.083	0.259	اختيار الموظفين
0.123	1.551	0.124	0.070	0.108	تدريب الموظفين
*0.008	2.682	0.185	0.070	0.187	تقييم الموظفين
*0.026	2.240	0.192	0.076	0.170	تصميم العمل
0.686	0.401	0.025	0.046	0.018	المساواة بين الموظفين
0.740	0.333-	0.028-	0.082	0.027-	جودة العمل
*0.010	2.584	0.196	0.065	0.168	نظام الحوافز

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ويتضح من الجدول رقم (19)، وبمتابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية الآتية والمتعلقة بـ

(اختيار الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، ونظام الحوافز والمكافآت) لها تأثير في ذكاء الاستثمار

التسويقي، حيث بلغت قيم (T) المحسوبة ((3.116, 0.228)، (2.682, 0.185)، (2.240, 0.192) ،
 ((2.584, 0.196) ومعاملات بيتا على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ولم
 يتبين أي تأثير لـ (تدريب الموظفين، والمساواة بين الموظفين، وجودة العمل) في نكاه الاستثمار التسويقي،
 فقد بلغت قيمة (t) ((1.551, 0.124)، (0.401, 0.025)، (0.028-، 0.333-))، ومعاملات بيتا على
 التوالي وبدلالة إحصائية أكبر من ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للنتبؤ بتوظيف ذكاء

الاستثمار التسويقي من خلال أبعاد نظم الموارد البشرية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
تصميم العمل	0.540	250.032	3.042	0.003
الاختيار	0.608	164.281	4.371	0.000
نظام الحوافز والمكافآت	0.636	122.781	3.372	0.001
التقييم	0.648	96.444	2.643	0.009

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية

كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل عمليات نظم

إدارة الموارد البشرية بأبعادها (اختيار الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، ونظام الحوافز والمكافآت) في ذكاء الاستثمار التسويقي، ويتضح من الجدول رقم: (20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تصميم العمل جاء في المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (54%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الاختيار في العمل حيث فسر مع تصميم العمل (60.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير نظام الحوافز والمكافآت، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (63.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التقييم ليفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (64.8%) من التباين في المتغير التابع. وقد تم استبعاد تدريب الموظفين، والمساواة بين الموظفين، و جودة العمل من معادلة التنبؤ، لعدم تأثيره في المتغير التابع (ذكاء الاستثمار التسويقي).

الفرضية الرئيسية الثالثة (H03): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء التكيف التشغيلي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتجيب عن السؤال الثالث الذي ينص على: (ما هو أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء التكيف التشغيلي؟). ولاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي للتعرف إلى أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (اختيار الموظفين، وتدريب الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، المساواة، وجودة العمل، ونظام الحوافز والمكافآت) في المتغير التابع (ذكاء التكيف التشغيلي)، والجدول رقم (21) يبين هذه النتائج:

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد عمليات نظم الموارد البشرية على ذكاء التكيف التشغيلي

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	عمليات نظم الموارد البشرية
0.187	1.322	0.093	0.100	0.133	اختيار الموظفين
*0.001	3.313	0.256	0.084	0.278	تدريب الموظفين
*0.002	3.092	0.206	0.084	0.259	تقييم الموظفين
*0.002	3.168	0.262	0.091	0.290	تصميم العمل
0.423	0.802-	0.048-	0.056	0.044-	المساواة بين الموظفين
*0.050	1.953	0.159	0.099	0.193	جودة العمل
0.906	0.118-	0.009-	0.078	0.092-	نظام الحوافز

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ويتضح من الجدول رقم (21)، وبمتابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية الاتية والمتعلقة بـ (تدريب الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، وجودة العمل) لها تأثير في ذكاء التكيف التشغيلي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة ((3.313, 0.256)، (3.092, 0.206)، (3.168, 0.262)، (1.953, 0.159)) ومعاملات بيتا على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ولم يتبين أي تأثير لـ (اختيار الموظفين، والمساواة بين الموظفين، ونظام الحوافز والمكافآت) في ذكاء التكيف التشغيلي، فقد بلغت قيمة

(t) ((1.322, 0.093)، (0.118-، 0.009-)، (0.802-، 0.048-))، ومعاملات بيتا على التوالي وبدلالة إحصائية أكبر من $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بتوظيف ذكاء

التكيف التشغيلي من خلال أبعاد نظم الموارد البشرية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
تصميم العمل	0.579	292.779	3.277	0.001
التدريب	0.646	193.353	4.441	0.000
التقييم	0.666	139.987	3.510	0.001
جودة العمل	0.672	107.727	2.080	0.039

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل عمليات نظم إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تدريب الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، وجودة العمل) في ذكاء التكيف التشغيلي، كما يتضح من الجدول رقم (22) وهو يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تصميم العمل جاء في المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (57.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التدريب في العمل حيث فسر مع تصميم العمل (64.6%) من التباين في

المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التقييم، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (66.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير جودة العمل ليفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (67.2%) من التباين في المتغير التابع. وقد تم استبعاد اختيار الموظفين، والمساواة بين الموظفين، ونظام الحوافز والمكافآت من معادلة التنبؤ، لعدم تأثيره في المتغير التابع (ذكاء الاستثمار التسويقي).

تحليل المسار

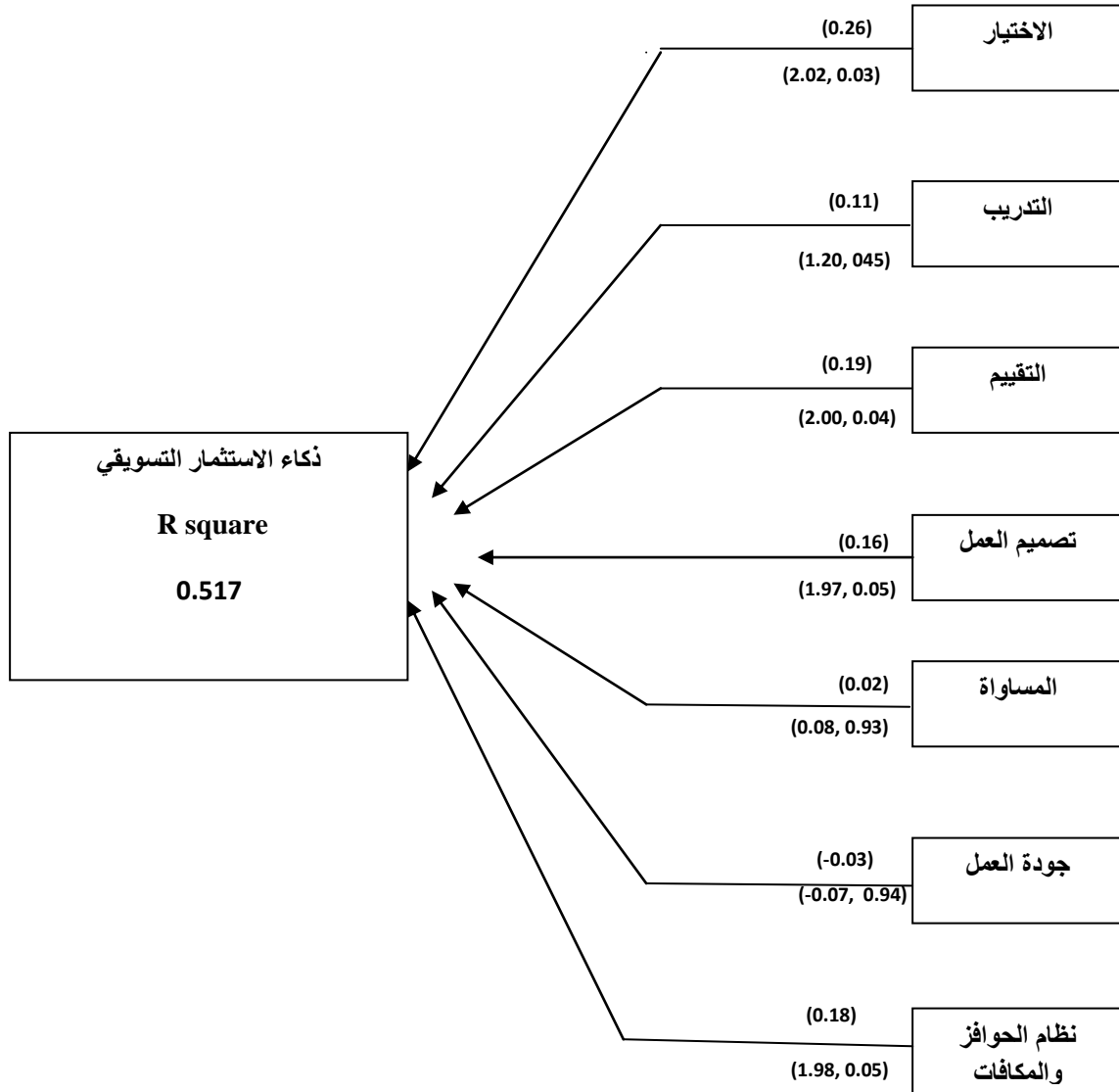
الفرضية الرئيسية الثانية (H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء الاستثمار التسويقي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. ولاختبار هذه الفرضية تمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 18 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. ويوضح الجدول رقم (23) نتائج تحليل المسار الذي يبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء الاستثمار التسويقي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. إذ بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (8.3)، وهي ليست ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر جودة ملاءمة لنموذج الدراسة ما قيمته (0.91) وهي قريبة من (الملاءمة التامة). وبلغ مؤشر المواءمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index ما قيمه (0.981) وهي تقترب من المواءمة التامة، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.076) وهي أقل من القيمة المعيارية 0.08، وقد بلغت قيمة IFI (0.92)، وكذلك قيمة NFI (0.90)، وقيمة NNFI (0.94).

وعند فحص تأثير متغيرات عمليات نظم إدارة الموارد البشرية تبين أن الاختيار، والتقييم، وتصميم العمل، ونظام الحوافز كانت ذات أثر مباشر دال إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيم معاملات المسار لها (0.026، 0.019، 0.016، 0.18) بالترتيب وهي دالة عند مستوى 0.05 فأقل، أما بعد التدريب، والمساواة، وجودة العمل فلم تبلغ قيمة (T) مستوى الدلالة الإحصائية، لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء الاستثمار التسويقي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (23)

المتغير	كاي تربيع	GFI	CFI	RMSEA	IFI	NFI	NNFI	المتغير	معامل المسار	T	الدلالة
ذكاء الاستثمار التسويقي	8.3	0.91	0.98	0.076	0.92	0.90	094	الاختيار	0.26	2.02	0.03
								التدريب	0.11	1.20	0.45
								التقييم	0.19	2.00	0.04
								تصميم العمل	0.16	1.97	0.05
								المساواة	0.02	0.08	0.93
								جودة العمل	-0.03	-0.07	0.94
								نظام الحوافز	0.18	1.98	0.05

RMSEA:	Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero	الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر
GFI:	Goodness of Fit Index must Proximity to one	مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
CFI:	Comparative Fit Index must Proximity to one	مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح



الشكل رقم (1) تحليل المسار للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الرئيسية الثالثة (H03): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء التكيف التشغيلي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاختبار هذه الفرضية تمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 18 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. ويوضح الجدول رقم (24) نتائج تحليل المسار يوجد أثراً ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء الاستثمار التسويقي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). إذ بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (8.27)، وهي ليست ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.905) وهي قريبة من (الملاءمة التامة). وبالسياق نفسه بلغ مؤشر المواءمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index (0.980) وهو تقترب من المواءمة التامة، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation (0.075) وهي أقل من القيمة المحددة 0.08، وقد بلغت قيمة IFI (0.95)، وكذلك قيمة NFI (0.91)، وقيمة NNFI (0.92).

وعند فحص تأثير المتغيرات لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية تبين أن التدريب، والتقييم، وتصميم العمل، وجودة العمل كانت ذات تأثير مباشر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيم معاملات المسار لها (0.28، 0.26، 0.029، 0.19) بالترتيب وهي دالة عند مستوى 0.05 فأقل، أما بعد الاختيار، والمساواة، ونظام الحوافز فلم تبلغ قيمة (T) مستوى الدلالة الإحصائية، لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء الاستثمار التسويقي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (24)

المتغير	كاي تربيع	GFI	CFI	RMSEA	IFI	NFI	NNFI	المتغير	معامل المسار	ت	الدلالة
نقاء التكيف التشغيلي	8.27	0.905	0.980	0.075	0.950	0.910	0.920	الاختيار	0.13	1.20	0.33
								التدريب	0.28	2.10	0.02
								التقييم	0.26	2.05	0.02
								تصميم العمل	0.29	2.12	0.02
								المساواة	-0.04	-0.14	0.89
								جودة العمل	0.19	1.98	0.05
								نظام الحوافز	0.00	-0.01	1.00

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

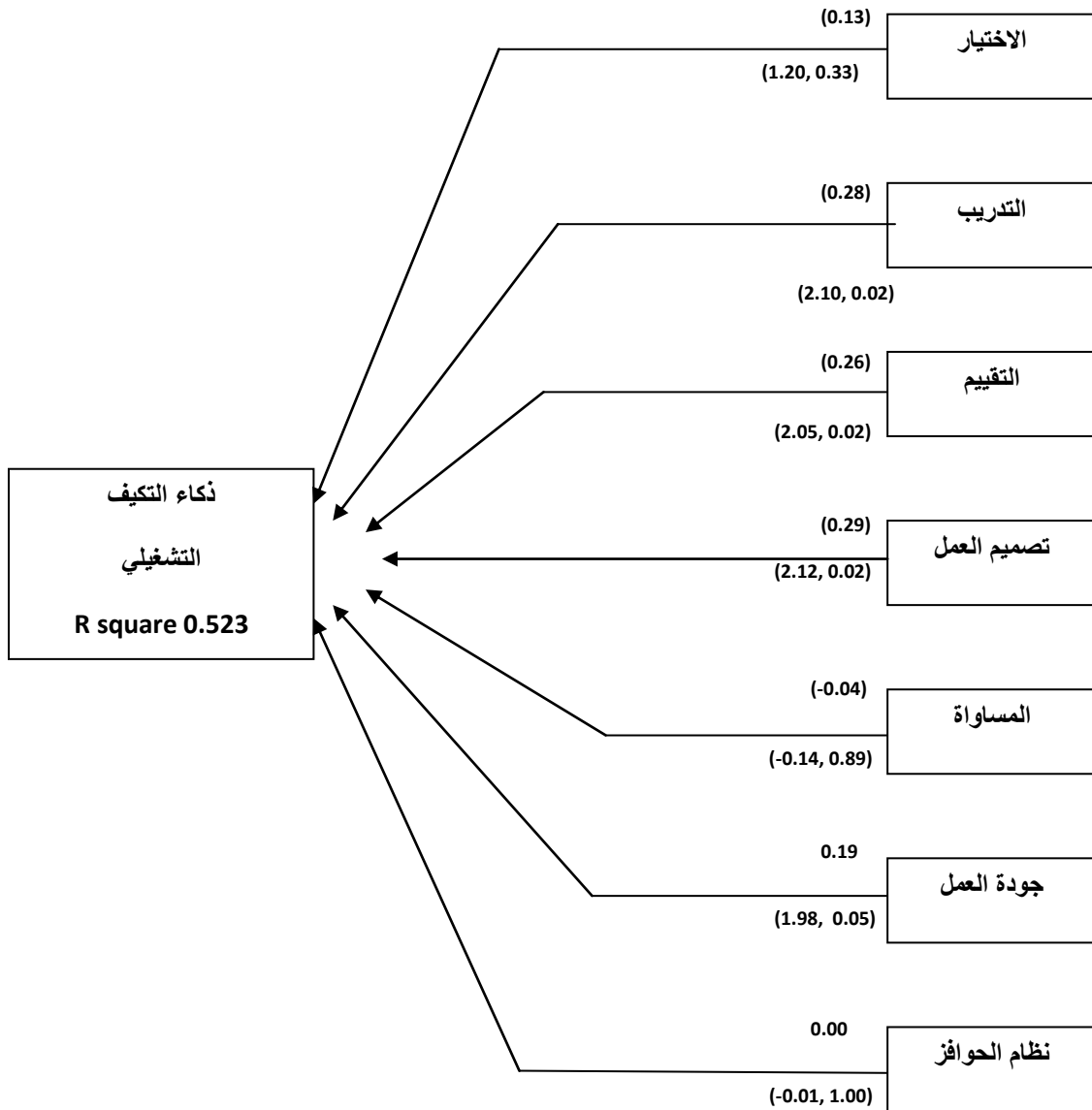
الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح



الشكل رقم (2) تحليل المسار للفرضية الرئيسية الثالثة

الفصل الخامس: (النتائج والتوصيات)

(1-5): المقدمة

(2-5): النتائج

(1-2-5): نتائج اختبار الفرضيات

(2-2-5): النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات

(3-5): الاستنتاجات

(4-5): التوصيات

(1-5): المقدمة

يكرس هذا الفصل لاستعراض أهم النتائج المستندة على ما تقدم من تحليل وتحقق عملي، وهو ما تختص به فقرة النتائج، وفي ضوء النتائج تأتي الاستنتاجات، والتوصيات وما يعتقده الباحث ضرورياً.

(2-5): النتائج**(1-2-5): النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات**

1. إن أعلى متوسط لمجال (الاختيار) كان للفقرة " تعلم الشركة المتقدمين عن الجوانب السلبية بالعمل" وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة " تطور الشركة نظم لاختيار الموظفين (إضافة إلى المقابلات وتحليل السير الذاتية)". أما المتوسط العام فقد بلغ (3.77) بانحراف معياري (0.67)، وأن متوسط جميع الفقرات، والمتوسط العام كان ضمن المستوى المرتفع، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (حسن، 2009) التي أوضحت وجود أثر لاختيار الموظفين في تحقيق ميزة الكلفة وميزة الابتكار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في قطاع الاتصالات الأردنية.

2. إن أعلى متوسط لمجال (التدريب) كان للفقرة " تقدم الشركة التدريب المناسب لأولئك الذين يتولون المناصب العليا"، وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة " يتلقى الموظفون في الشركة التدريب المناسب الملائم لمستقبلهم الوظيفي". أما المتوسط العام فقد بلغ (3.61) بانحراف معياري (0.88) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كان ضمن المستوى المتوسط، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة

(حسن، 2010) التي أوضحت وجود أثر للتدريب، والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

3. إن أعلى متوسط لمجال (التقييم) كان للفقرة " الموظفون غير الإداريين في الشركة عادة يتم تقييمهم من خلال معايير الأداء." وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة " عادة الموظفون غير الإداريين في الشركة يتم إعلامهم عن أدائهم من خلال المعلومات المزودة من طرف ثالث (مثل الرؤساء والعملاء و الموردین...)" . أما المتوسط العام فقد بلغ (3.82) بانحراف معياري (0.73) وأن متوسط جميع الفقرات، والمتوسط العام كان ضمن المستوى المرتفع، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Soomro, 2011) التي أوضحت وجود أثر لتقييم الموظفين في أداء الموظفين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في القطاع المصرفي التجاري.

4. إن أعلى متوسط لمجال (تصميم العمل) كان للفقرة " تعتمد الشركة على الفرق المدارة ذاتيا في إنجاز المهام " وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة " تصمم الشركة وظائفها وبرامجها لتعزيز مهارات العاملين فيها" . أما المتوسط العام فقد بلغ (3.59) بانحراف معياري (0.89) وأن متوسط جميع الفقرات، والمتوسط العام كان ضمن المستوى المتوسط، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Triguero, et al., 2012) التي أوضحت وجود أثر لتصميم العمل في أداء الشركات الإسبانية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في القطاع المالي، وغير المالي.

5. إن أعلى متوسط لمجال (المساواة بين الموظفين) كان للفقرة "تعتمد الشركة مبدأ تكافؤ الفرص بين الموظفين". أما المتوسط العام فقد بلغ (3.69) بانحراف معياري (0.87) وأن متوسط جميع الفقرات، والمتوسط العام كان ضمن المستوى المرتفع، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Triguero, et al.,)

2012) التي أوضحت وجود أثر للمساواة بين الموظفين في أداء الشركات الإسبانية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في القطاع المالي، وغير المالي.

6. إن أعلى متوسط لمجال (جودة العمل) كان للفقرة " يلتزم الموظفون في الشركة بمبدأ تطبيق الجودة في عملهم " وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة " تعطي الشركة الموظفين فرصة للمشاركة في حل المشاكل". أما المتوسط العام فقد بلغ (3.75) بانحراف معياري (0.78) وأن متوسط جميع الفقرات، والمتوسط العام كان ضمن المستوى المرتفع، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Triguero,et al., 2012) التي أوضحت وجود أثر لجودة العمل على أداء الشركات الإسبانية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في القطاع المالي وغير المالي.

7. إن أعلى متوسط لمجال (نظام الحوافز والكافآت) كان للفقرة " يعزز نظام الحوافز في الشركة العاملين الذين ساهموا في رفع أداء الشركة " وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة " يشجع نظام الحوافز في الشركة الموظفين على تحقيق أهداف الشركة ". أما المتوسط العام فقد بلغ (3.67) بانحراف معياري (0.89) وأن متوسط جميع الفقرات، والمتوسط العام كان ضمن المستوى المتوسط، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (HuiLee, ZangLee & YihWu,2010) التي أوضحت وجود أثر لنظام الحوافز و المكافآت على استراتيجيات العمل وأداء الشركات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في القطاع الصناعي في تايوان.

8. إن أعلى متوسط لمجال (نكاه الاستثمار التسويقي) كان للفقرة " تتطلع الشركة باستمرار لتنمية الإبداع لكي تتمكن من خدمة السوق بشكل أفضل"، وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة " تتعامل الشركة مع التغيرات والتذبذبات الظاهرة في السوق كفرص للاستفادة منها بسرعة ". أما المتوسط

العام فقد بلغ (3.71) بانحراف معياري (0.75) وأن متوسط جميع الفقرات، والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المرتفع، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Lu & Ramamurthy,2012) التي أوضحت وجود أثر بين تكنولوجيا المعلومات في ذكاء الاستثمار التسويقي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

9. أن أعلى متوسط لمجال (ذكاء التكيف التشغيلي) كان للفقرة " تتمكن الشركة من زيادة الإنتاج وتقليصها، وزيادة مستوى خدماتها وتقليصها بشكل سريع عند حصول تقلبات في الطلب في السوق " وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة " تقوم الشركة بعمل الترتيبات اللازمة وبشكل سريع عند حصول اضطراب في إمدادات الموردين لنفاذي تلك الاضطرابات ". أما المتوسط العام فقد بلغ (3.53) بانحراف معياري (0.92) وأن متوسط جميع الفقرات، والمتوسط العام كان ضمن المستوى المتوسط، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Lu & Ramamurthy,2012) التي أوضحت وجود علاقة بين تكنولوجيا المعلومات في ذكاء التكيف التشغيلي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(2-2-5): نتائج اختبار الفرضيات

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة في مجموعة الجميع في الدمام بالمنطقة الشرقية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الموظفين في ذكاء المنظمة في مجموعة الجميع في الدمام بالمنطقة الشرقية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتنمية الموظفين في ذكاء المنظمة في مجموعة الجميع في الدمام بالمنطقة الشرقية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء الموظفين في ذكاء المنظمة في مجموعة الجميع في الدمام بالمنطقة الشرقية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العمل في ذكاء المنظمة في مجموعة الجميع في الدمام بالمنطقة الشرقية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساواة في ذكاء المنظمة في مجموعة الجميع في الدمام بالمنطقة الشرقية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة العمل في ذكاء المنظمة في مجموعة الجميع في الدمام بالمنطقة الشرقية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والمكافآت في ذكاء المنظمة في مجموعة الجميع في الدمام بالمنطقة الشرقية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

9. يوجد أثر لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية المتعلقة بـ (اختيار الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، ونظام الحوافز والمكافآت) لها تأثير في ذكاء الاستثمار التسويقي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ولم يتبين أي تأثير لـ (تدريب الموظفين، والمساواة بين الموظفين، وجودة العمل) في ذكاء الاستثمار التسويقي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

10. يوجد أثر لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية المتعلقة بـ (تدريب الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، وجودة العمل) لها تأثير في ذكاء التكيف التشغيلي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ولم يتبين أي تأثير لـ (اختيار الموظفين، والمساواة بين الموظفين، ونظام الحوافز والمكافآت) في ذكاء التكيف التشغيلي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

(3-5): الاستنتاجات

1. إن ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح بالدمام في بالمنطقة الشرقية مرتبط بممارسة عمليات نظم إدارة الموارد البشرية المتبعة، وهذا يدل على أن عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في مجموعة الجميح فعالة .
2. إن ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية مرتبطة باختيار الموظفين ، وهذا يدل على أن عملية اختيار الموظفين في مجموعة الجميح فعال .
3. إن ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية مرتبطة بتدريب وتنمية الموظفين ، وهذا يدل على أن عملية تدريب الموظفين في مجموعة الجميح فعال.
4. إن ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية مرتبطة بتقييم أداء الموظفين ، وهذا يدل على أن عملية تقييم الموظفين في مجموعة الجميح فعال .
5. إن ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية مرتبطة بتصميم العمل ، وهذا يدل على أن تصميم العمل في مجموعة الجميح فعال .
6. إن ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية مرتبطة بالمساواة بين الموظفين ، وهذا يدل على أن المساواة بين الموظفين في مجموعة الجميح فعالة.
7. إن ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية مرتبط بجودة العمل ، وهذا يدل على أن جودة العمل في مجموعة الجميح فعال.

8. إن ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية مرتبطة بنظام الحوافز والمكافآت ، وهذا يدل على أن نظام الحوافز والمكافآت في مجموعة الجميح فعال .

9. هناك ارتباط وثيق بين (اختيار الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، ونظام الحوافز والمكافآت) كعمليات نظم إدارة الموارد البشرية، وبين ذكاء الاستثمار التسويقي في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية ، وهذا يدل على أن مجموعة الجميح ترعى هذه العمليات وتهتم بها من وجهة ذكاء الاستثمار التسويقي.

10. إن ذكاء الاستثمار التسويقي في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية غير مرتبط بـ (تدريب الموظفين، والمساواة بين الموظفين، وجودة العمل) ، وهذا يدل على أن (تدريب الموظفين، والمساواة بين الموظفين، وجودة العمل) في مجموعة الجميح فعال .

11. هناك ارتباط وثيق بين (تدريب الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، وجودة العمل) كعمليات نظم إدارة الموارد البشرية وبين ذكاء التكيف التشغيلي في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية، وهذا يدل على أن مجموعة الجميح ترعى هذه العمليات وتهتم بها من وجهة نظر ذكاء التكيف التشغيلي.

12. إن ذكاء التكيف التشغيلي في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية غير مرتبط بـ (اختيار الموظفين، والمساواة بين الموظفين، ونظام الحوافز والمكافآت) ، وهذا يدل على أن (تدريب الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، وجودة العمل) في مجموعة الجميح فعال .

(4-5): التوصيات

1. الحفاظ على عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.
2. على مجموعة الجميح تطوير نظم جديدة لاختيار الموظفين (إضافة إلى المقابلات وتحليل السير الذاتية)، فهي لا زالت تعتمد على الطرق التقليدية في المقابلات والسير الذاتية.
3. ضرورة تعزيز جميع الموظفين وتدريبهم تدريباً يحسن من أدائهم، ويكون مرتبطاً بمستقبلهم الوظيفي، حيث أن مجموعة الجميح تركز في التدريب على من يتولون المناصب العليا أكثر من تدريب الموظفين بشكل عام بغض النظر عن المناصب التي يتولونها.
4. الاستمرار في الاهتمام بتقييم أداء الموظفين بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية التي يشغلونها.
5. ضرورة محافظة المجموعة على الفرق المدارة ذاتياً وتعزيزها أكثر وذلك بالاعتمادها على تصميم العمل، والبرامج التي تعزز مهارات الموظفين.
6. استمرار الشركة على مبدأ تكافؤ الفرص بين الموظفين، وتعزيز هذا المبدأ قدر الإمكان.
7. التأكيد على الموظفين في المجموعة باتباع مبادئ الجودة في تنفيذ أعمالهم وإعطائهم الفرصة للمشاركة في حل المشاكل خاصة الصعبة منها.
8. تطوير نظام الحوافز والمكافآت في المجموعة لكي يتوافق مع تحقيق جميع أهداف المجموعة وتعزيز نظام الحوافز في الشركة للموظفين الذين ساهموا في رفع أداء الشركة.
9. على المجموعة تنمية ذكاء الاستثمار التسويقي لخدمة السوق بشكل أفضل، وعلى المجموعة إعادة النظر بالتغيرات والتذبذبات الظاهرة في السوق لاقتناسها والاستفادة منها.

10. يجب على المجموعة التركيز على ذكاء التكيف التشغيلي لعمل الترتيبات اللازمة وبشكل سريع عند حصول أي من الاضطرابات في الامدادات من الموردين، لتفادي تلك الاضطرابات بتزامن مع تقليص الانتاج والخدمات أو زيادة.
11. تطوير عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وتعزيزها لتؤثر وبشكل صريح، وواضح في ذكاء المنظمة (ذكاء الاستثمار التسويقي، وذكاء التكيف التشغيلي) للارتقاء بأعمال الشركة، وأهدافها لمواكبة الشركات العالمية في نفس المجالات.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية .

1. إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن (2009). "إدارة الاداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن" ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
2. برنوطي، سعاد (2004) "إدارة الموارد البشرية"، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن.
3. بوسنينة، الصديق منصور . والفارسي ،سليمان (2003) "الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها"، (رسالة ماجستير غير منشورة) أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس - الجماهيرية العربية الليبية.
4. التونسي، عبد المنعم عياد (2003) "تطوير الموارد البشرية في ضوء استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم المنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
5. الثويني، عبد الكريم إبراهيم (2008) "أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني" (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
6. جواد، شوقي ناجي (2000) "الادارة الاستراتيجية"، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
7. حاجي حسن، عبد المحسن احمد (2010) "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

8. حسن، حسن فلح (2009) "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
9. حسن، راوية محمد (2005) "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، الإسكندرية: الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية.
10. الخرايشة، عمر (1996) "تقييم أسس وقواعد انتقاء وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
11. الدايني، رشاد خضير (2010) "أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
12. أبو زيد، بسمة أحمد (2008). "واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة غزة، فلسطين.
13. سلطان، محمد (2001) "إدارة الموارد البشرية"، ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، جمهورية مصر العربية.
14. السلمي، علي (1997) "إدارة الموارد البشرية"، ط2، القاهرة: مكتبة الإدارة الجديدة، جمهورية مصر العربية.
15. السلمي، علي (2001) "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، ط1، القاهرة: دار الغريب للنشر، جمهورية مصر العربية.

16. السلمي، مؤيد سعيد، وحرشوش، عادل (2002) "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي" ط1، إريد: دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.
17. أبو شيخة، نادر أحمد (2000) "إدارة الموارد البشرية"، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
18. الصريفي، محمد (2003) "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، ط1، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن.
19. الطائي، حميد عبد النبي (2012) (تحليل العلاقة بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرهما على رضا العاملين في فنادق السلسلة) "المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر"، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الأردن.
20. أبو طه، نهى أحمد (2012) أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
21. العامري، خالد (2006) "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، تأليف بريان هويكن، وجيمس ماركهام، الرياض: دار الفاروق للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
22. العزاوي، نجم عبد الله، وجواد، عباس حسين، (2010) "تطور إدارة الموارد البشرية"، ط1، عمان: دار اليازوري، الأردن.

23. القاضي، زياد مفيد (2012) "علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
24. الكبيسي، عامر خضير (2005) "إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالقاهرة)، جمهورية مصر العربية.
25. مرتجى، سهيلة (2003) " إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
26. مرتجى ، نجلة حسين (1993) "إدارة وتنمية الموارد البشرية: مدخل النمو العادل"، القاهرة: مكتبة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
27. مرتجى، نعيمة، ومليكة، زغيب (2012) " واقع اليقظة ونكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية (دراسة ميدانية)"، (ورقة بحثية: المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، جامعة الزيتونة الأردنية)، عمان، الأردن.
28. ميلر، جون (1996) "كيف تطور مكونات الذكاء الأكثر أهمية في عالم اليوم"، ط1، الرياض: مكتبة جرير، مجلد1، المملكة العربية السعودية.
29. الناجي، فهد علي (2012) "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

30. النعيمات، زيد جميل (2012) "مدى استجابة مجلس الإدارة في الشركات العامة الأردنية المتعثرة لمعالجة وتداعيات الأزمة المالية العالمية". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
31. النوفل، بدر عيسى (2010) "استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
32. هاشم، زكي محمود (1996) "إدارة الموارد البشرية"، ط2، الكويت: مطابع ذات السلاسل، الكويت.

1. Abdullah. A (2003) "***Application of e-human resource and its relation to performance***" ***MBA***, American university in London, united kingdom.
2. Adhikani. D (2010) "Factors influencing performance of the UAE Islamic and conventional national", ***Global Journal of Business Research***, 4 (20), 1-9.
3. Akhtar. S, Dingl.D & Gloria. L (2008) "***Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises***", University of Hung Kong,47, (1), 15-32.
4. Balgobind, P (2007) "***The relationship between human recourse management practices and organization performance in the manufacture sector of beer industry in South Africa***", University of Pretoria, PP: 14.
5. Batt, R (2002) "Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry". ***Industrial and Labor Review***, 55 (4), 573-594.
6. Blinder. A. S & Choi. H. D (1990) "A Shred of Evidence of Theories of Wage Stickiness, ***The Quarterly Journal of Economics***, MIT press, 105 (4), 1003-1015.

7. Chiavenato. I (2001) "Advance challenges in human resource management in the new millennium", *Public Personnel Management Journal*, 30 (1), 17-26.
8. Dissler. G (2008) "*Fundamental of Human Resource Management*", 11th edition, Person International Edition.
9. Ford. R. C & Randogph. W. A (1992) "Cross – Functional Structure: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management", *Journal of management* 18 (2), 94-267.
10. Gallie D. F, Alan. B.C & Francis, F.A (2001) "Employer policies and organizational commitment in Britain 1992-1997" *Journal of Management Studies*, 38 (8), 1082-1101.
11. Garibaldi. P (2006) "*Personnel Economics in Imperfect Labour Markets*", Oxford University Press, Oxford.
12. Guest. D (2001) "Human Resource Management When research confronts theory". *International Journal of Human Resource Management*, 12 (3), 1092-1106.
13. Gupta. S. C (2009) "*Advanced Human Resources Management Strategic Perspective*",(1th ed,) New Delhi", PP: 239.

14. Hair, J.F. Jr. Black. W. C., Babin, B. J. Anderson, R. E. & Tatham, R.L (2006) "***Multivariate data analysis***"(6th ed,). New Jersey, USA.
15. Havvey. M & Novicevic. M (2003) "***Global human resource management***", 11 (2), 43–97.
16. Heneman. H & Berkley. R (1999) "Application attraction practices and outcomes among small businesses". ***Journal of Small Business Management***, 37 (1), 53–74.
17. Huang. C & Nof Shimon. Y (1999) "Enterprise agility: a view from PRISM lab" .***International Journal of Agile Management System***, 1 (1), 51–59.
18. HuiLee. F, Lee. T & Yih Wu.W (2010) "***The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan***" 21 (9), 1321–1373.
19. Huselid. M (1995) "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", ***Academy of Management Journal***, 38 (3), 35–72.
20. Jamil. B (2011) "***Impact of compensation, performance evaluation and promotion practices on government employee's performance VS private employees performance***" Foundation University Islamabad, 3 (8), 907–913.

21. Kauanui. A (2004) "***Impact of Training on Firm Performance: A Look at Manufacturing SMEs in Vietnam***", 1 (5) 50–63.
22. Klein. G (2008) "***Naturalistic Decision Making***" human factors and Ergonomics Society, 50 (3), 456–460.
23. Lee, O (2012) "***IT-enabled organizational transformations to achieve business agility***", University of Massachusetts Boston, USA, 16 (2), 43–52.
24. Liu, J (2003) "Strategic human recourse management and men's performance in China", ***International Journal of Human Recourse Management***, 14 (2), 173–175.
25. Lu, Y & Ramamurthy, K (2011) "***Understanding the link between information technology capability and organizational agility: an empirical examination***" Pfeiffer university, 35(4), 931–955.
26. Marchington, M (2001) "***Employee involvement at work in Storey***" J. (ed.) ***Human Resource Management: A Critical Text*** .2nd edition. London: Thomson Learning.
27. Mcclean. E & Christopher.C (2011) "***High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: investigation the efforts of HR***

- practices across employee group within professional services firms*", Cornell University, 50 (3), 341– 363.
28. Morgan, R.E (2004) "***Business agility and internal marketing***", University of Wales Aberystwyth, Pengalis, Aberystwyth, UK, 16 (5), 464–472.
29. Nayyab.H, Hamid.M, Naseer.F& Iqbal.M (2011) "***The impact of HRM practices on the organizational performance the study of banking sector in Okara, Punjab (Pakistan)***", 3, (3), 661–673.
30. Nyhan, R.C (2000) "Changing the Paradigm: trust and its role in public sector organizations, ***American review of public administration***", 30 (1), P87–109.
31. Peteraf. M. A (1993) "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Recourse–Based View", ***Strategic Management Journal***, 14 (3), 179–192.
32. Sahrifi. H & Zahang, Z (1999) "A methodology for achieving agility in manufacturing organizations": an introduction, ***International Journal of production Economics***, 62 (1), 7–22.
33. Sambamurthy. V & Bharadwaji. A (2003) "***Shaping Agility through Digital Options: reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms***", University of Minnesota 27 (2), 237–263.

34. Schmidt. H (2010) "***Business Agility and Information Technology in service Organizations***", Erasmus University Potterdam, Hooland.
35. Soomro. R (2011) "***Examine the impact of humane recourses management (HRM) practices on employee performance***" a case study of ***Pakistani commercial banking sector***" Shab Abdul Latif University, Pakistan, 3 (1), 865–878.
36. Stephen.A, stumpf.S, Doh.J & Tymon.W (2010) "***the strength of HR practices in India and their effects on employee career success, performance and potential***", 49, (3), 353– 375.
37. Strauss. G (2006), F., Pusic, E., and Wilpert, B. (Eds), "***An overview, in Heller Organizational Participation: Myth and Reality***" Oxford University Press, Oxford, 8–39.
38. Subramony. M (2009) "***A meta–analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance***" Illinois University, 48 (5), 745–768.
39. Tesluk, P.E, Vance, R.J & Mathieu .J.E (1999) "Examining employee involvement in the context of participative work environments" ***Group Organization Management***, 24 (1) 271–299.

40. Tessema, M & Soeters, J (2006) "Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM–performance link in Eritrean civil service" *International Journal of Human Resource Managements*, 1(3), 86–105.
41. Triguero. R, Vinces. J, Rendon. M & Apellaniz. M (2012) "**Human resource management practices aimed at seeking the commitment of employees on financial and non–financial (subjective) performance in Spanish Firms: An Empirical Contribution**", 17 (32), 17–31.
42. Van Ypere. N.W, VandenBerg, A.E & Willering. M.C (2009) "Towards a better understanding on the link between participation in decision – making and organizational citizenship behavior: a multilevel analysis" *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72 (1), 377–392.
43. Walton. R.E (1985) "Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. In R.E Walton & P.R Lawrence (Eds)." *Human resource management trends and challenges*, – Harvard Business School Press.Boston

44. Yaghoubi. N & Dahmardeh. M (2010) "***Analytical approach to effective factors on organizational agility***", University of Sistan and Baluchistan, Zahedan Iran, 1 (1), 76–87.
45. Zakaria. N (2011) "Investigating the role of human resource management practices on the performance of SME: a conceptual framework", ***Journal of Global Management***, Malaysia, 3 (1), 74–92.
46. Zwick. T (2004) "***Employee Participation and Productivity .labour Economics***", Centre for European Economic Research, Germany, 11 (1), 715–740.

الملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	اللقب العلمي والاسم	الرقم
الشرق الأوسط	إدارة أعمال	أ.د. كامل المغربي	.1
الشرق الأوسط	إحصاء	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	.2
الشرق الأوسط	إدارة أعمال	أ.د. عبد الباري درة	.3
الشرق الأوسط	تسويق	د. ليث الربيعي	.4
الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. كامل الحواجرة	.5
الشرق الأوسط	أعمال إلكترونية	د. رائد الهنادة	.6

الملحق (2)

استبانة لأغراض البحث العملي باللغة العربية



جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال الإلكترونية.

الاستبانة

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

تحية طيبة وبعد.....

أقوم حالياً بدراسة بعنوان " أثر نظم عمليات إدارة الموارد البشرية في نكاء المنظمة ، دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية- المملكة العربية السعودية، حيث تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في نكاء المنظمة.. ونود أن نؤكد لكم أن إجاباتكم سوف تعامل على أنها "سرية للغاية" ولغايات البحث العلمي فقط. يرجى ملاحظة أن المعلومات المقدمة من المستجيبين سوف تعتبر خاصة وسرية ولن تقدم إلى أي طرف ثالث من دون موافقة المستجيب الخطية. الرجاء الإجابة على جميع فقرات الاستبيان من وجهة نظركم. حاول إجابة جميع الأسئلة. ولكن ، إذا كنت غير متأكد من إجابة معينة ، أو تعتقد أنها سوف تكون مضللة ، يرجى ترك السؤال دون إجابة محددة.

شاكرين ومقدرين تعاونكم مسبقاً

الباحث

المشرف

محمود محمد القردحجي

د. اسعود المحاميد

*للمزيد من المعلومات الرجاء الاتصال على هاتف 00966569049010

الخصائص الديمغرافية

العمر

- | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | من 30-39 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 50 سنة | <input type="checkbox"/> | من 40-50 سنة |

الجنس

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

المستوى التعليمي

- | | | | |
|--------------------------|-------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | دبلوم متوسط | <input type="checkbox"/> | ثانوي فما دون |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير |

عدد سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي الحالي

- | | | | |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | من 1 سنة - أقل من 2 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من سنة واحدة |
| <input type="checkbox"/> | من 3 سنوات - أقل من 4 سنوات | <input type="checkbox"/> | من 2 سنة - أقل من 3 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | 5 سنوات فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 4 سنوات - أقل من 5 سنوات |

المسمى الوظيفي

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | رئيس قسم | <input type="checkbox"/> | مدير |
|--------------------------|----------|--------------------------|------|

الرجاء بيان الرأي بالعبارات الآتية لتحديد مدى الاتفاق بما يلي في كل عبارة من العبارات الآتية:

ت	العبارة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
عمليات نظم إدارة الموارد البشرية الاختيار						
1	تمتلك الشركة عمليات توظيف واختيار تمكنها من ملء الشواغر المتوفرة لديها.					
2	تعلم الشركة المتقدمين عن الجوانب السلبية بالعمل .					
3	تطور الشركة نظم لاختيار الموظفين (إضافة إلى المقابلات وتحليل السير الذاتية).					
التدريب والتنمية						
4	تقدم الشركة التدريب المناسب لأولئك الذين يتولون المناصب العليا.					
5	يتلقى جميع الموظفين في الشركة تدريباً مرتبطاً بالأعمال التي يؤديونها (بدون أية متطلبات قانونية).					
6	يؤدي التدريب المناسب للموظفين إلى تحسين الأداء .					
7	يتلقى الموظفون في الشركة التدريب المناسب الملائم لمستقبلهم الوظيفي.					
التقييم						
8	الموظفون غير الإداريين في الشركة عادة يتم تقييمهم من خلال معايير الأداء.					
9	يتلقى الموظفون غير الإداريين في الشركة جزء من رواتبهم بناءً على أدائهم.					
10	عادة الموظفون غير الإداريين في الشركة يتم إعلامهم عن أدائهم من خلال المعلومات مزودة من طرف ثالث (مثل الرؤساء والعملاء و الموردين...).					

تصميم العمل					
					11 تعتمد الشركة على الفرق المدارة ذاتيا في إنجاز المهام.
					12 تعتمد الشركة على الفرق المتعددة الوظائف لإنجاز مهامها.
					13 هناك وجود قوي لفرق العمل المبنية على المشاريع في الشركة.
					14 هناك تنفيذ قوي للأعمال المرنة في الشركة (وقت مرن ، عمل إلكتروني، ومقاييس للمحافظة على التوازن بين وقت العمل ووقت العائلة ،مؤتمرات الفيديو).
					15 تصمم الشركة وظائفها لتعزيز مهارات العاملين فيها.
					16 يمنح الموظفون في الشركة الفرصة لتغيير وظائفهم.
المساواة بين الموظفين					
					17 تعتمد الشركة مبدأ تكافؤ الفرص بين الموظفين.
جودة العمل					
					18 تعطي الشركة الموظفين فرصة للمشاركة في حل المشاكل .
					19 تعتمد الشركة مبدأ عمل دوائر الجودة في نظامها.
					20 تساعد الشركة في تحسين فرق العمل بالاعتماد على موظفيها.
					21 يلتزم الموظفون في الشركة بمبدأ تطبيق الجودة في عملهم
نظام الحوافز والمكافآت					
					22 يشجع نظام الحوافز في الشركة الموظفين على متابعة أهداف الشركة.

					23 يمنح نظام الحوافز في الشركة مكافأة عادلة للموظفين الذين إنجزوا أهداف الشركة.
					24 يشجع نظام الحوافز في الشركة الموظفين على تحقيق أهداف الشركة.
					25 يعزز نظام الحوافز في الشركة العاملين الذين ساهموا في رفع أداء الشركة.
نكاء المنظمة					
نكاء الاستثمار التسويقي					
					26 تعتبر إجراءات الشركة سريعة في اتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها في مواجهه تغيرات السوق / الزبون .
					27 تتطلع الشركة باستمرار لتنمية الإبداع لكي تتمكن من خدمة السوق بشكل أفضل .
					28 تتعامل الشركة مع التغيرات والتذبذبات الظاهرة في السوق كفرص للاستفادة منها بسرعة.
نكاء التكيف التشغيلي					
					29 تحقق الشركة مطالب العملاء وحاجاتهم بسرعة مما يعزز ثقتهم بنا .
					30 تتمكن الشركة من زيادة وتقليص الإنتاج، وزيادة مستوى خدماتها وتقليصها بشكل سريع عند حصول تقلبات في الطلب في السوق.
					31 تقوم الشركة بعمل الترتيبات اللازمة وبشكل سريع عند حصول اضطراب في إمدادات الموردين لتفادي تلك الاضطرابات.

إذا كان لديك أي إضافات يرجى التكرم بذكرها:

شاكرا لكم مساهمتكم القيمة وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الملحق رقم (3)

استبانة لأغراض البحث العملي باللغة الإنجليزية



Middle East University, College of Business Administration, Department of E-business

The questionnaire

Dear Sirs.....

I am currently a study entitled "The impact of systems human resources management processes in the intelligence organization, a field study in the AAC group in Dammam, Eastern Province-KSA, where the aim of this study is to demonstrate the impact of human resource management systems in intelligent organization. We would like to assure you that the responses from you will be treated as "highly confidential" and for the purposes of scientific research only. Please note that the information provided by the respondents will be considered private and confidential and will not provide to any third party without the consent of effectors linear. Please answer all the paragraphs of the questionnaire from your point of view. Please try answered all the questions. But, if you are not sure of the answer given, or do you think it would be misleading, please leave a question without a definitive answer

The Researcher

Supervisor

Mahmoud M Al-Qurdahji

Dr. Soud Al-Mahamied

* For more information please call 00966569049010

Demographic Information

(1) Age

Less than 30 years

30–40 years

41–50 years

more than 50years

(2) Gender

Male

Female

(3) Educational level

Secondary school or less

Diploma

Bachelor

Master

PHD

(4) Years of experience in the current job location

Less than (1) year

(1–2) years

(2–3) years

(3–4) years

(4–5) years

More than 5

(5) Job Title

Manager

Head department

Please indicate the extent to which you agree or disagree with each statement below:

#	Statement	Strongly Agree (5)	Agree (4)	Neither (3)	Disagree (2)	strongly Disagree (1)
HRM operations system						
<i>Selection</i>						
1	Our company has processes of recruitment and selection that can fill up all available vacancies.					
2	As part of the selection process, applicants are informed about the negative aspects of the job.					
3	In our company we have developed systems to select personnel (in addition to interviews and / or curriculum analysis).					
<i>Training & Development</i>						
4	Our firm offers training for those considered to be "key positions".					
5	All employees receive training for their jobs (without any legal requirement)					
6	When employees receive training their performance improves.					
7	When employees receive training, it is often relevant for their future / career in the company (job promotions).					
<i>Evaluation</i>						
8	Non-management employees are generally measured by a performance appraisal.					

9	Non-management employees receive part of their salary based on performance.					
10	Normally non-management employees are informed of their performance through information provided by third parties (e.g. superiors, customers, suppliers ...)					
<i>Job design</i>						
11	There is a strong implementation of self-managed or self-directed teams.					
12	There is a strong implementation of multi-functional teams.					
13	There is a strong presence of "project-based teams".					
14	There is a strong implementation of flexi-jobs (flexi-time, online work, video conferencing, measures to strike balance between work and family life).					
15	Most jobs have been designed for employees to optimize their skills and strengths.					
16	Employees are given the opportunity of changing jobs.					
<i>Equality between employee</i>						
17	Organization carries out actions to ensure that all employees have equal opportunities					
<i>Job quality</i>						
18	The organization gives employees the opportunity to engage in problem-solving situations.					

19	The organization has a strong presence of quality circles.					
20	The organization facilitates the involvement of its employees in improving teamwork.					
21	Employees feel committed when assured the quality of their work.					
<i>Compensation/Incentives</i>						
22	Incentive system at your firm encourages employees to pursue company objective.					
23	Incentive system at your firm is fair at rewarding people who accomplish a company objective.					
24	Incentive system at your firm encourages people to reach company goals.					
25	Incentive system at your firm really recognizes people who contribute the most to the company.					
<i>Organization Agility</i> <i>Market Capitalizing Agility</i>						
26	We are quick to make and implement appropriate decisions in the face of market/customer-changes.					
27	We constantly look for ways to reinvent / reengineer our organization to better serve our market place.					
28	We treat market-related changes and apparent chaos as opportunities to capitalize quickly.					
<i>Operational Adjustment Agility</i>						
29	We fulfill demands for rapid-response, special requests of our customers whenever such					

	demands arise; our customers have confidence in our ability.					
30	We can quickly scale up or scale down our production/service levels to support fluctuations in demand from the market.					
31	Whenever there is a disruption in supply from our suppliers we can quickly make necessary alternative arrangements and internal adjustments.					

If you have any additions please kindly by stating:

.....

.....

الملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: 9/32/2/8
التاريخ: 2013/1/6

السادة مجموعة الجميح - الدمام / المنطقة الشرقية المحترمين

تحية طيبة، وبعد،

فإنه وتحقيقاً لغايات التعليم الحديث، ولما سعت إليه جامعتنا إلى ربط مخرجات التعليم لديها بسوق العمل ولما تتمتعون به من سمعة طيبة، أرجو منكم التلطف بالموافقة على تسهيل مهمة الطالب "محمود محمد عبد الرؤوف القردحجي" ويحمل الرقم الجامعي (401110033) تخصص الأعمال الإلكترونية لتوزيع استبانته والحصول على المعلومات الخاصة ببحثه المعنون بـ: "عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في نكاء المنظمة: دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام المنطقية الشرقية".

علماً بأن جميع المعلومات ستكون سرية ولغايات البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة
6.1.2013
أ.د. ماهر سليم



الملحق (5)

كتاب الموافقة والتعريف

Aljomaih Holding Co.
Dammam Branch , Limited Liability . Head Office : Riyadh
C. R. 2050040306



شركة الجُمَيْح القابضة
فرع الدمام - ذوات مسؤولية محدودة - المقر الرئيسي والرياحي
س. ت ٢٠٥٠٠٤٠٣٠٦

التاريخ: ١٤٣٤/٠٣/٢٢ هـ

الموافق: ٢٠١٣/٠٢/٠٢ م

خطاب تعريف

بهذا نؤكد بأن السيد / محمود محمد عبد الرؤوف القردحجي (أردني الجنسية) طالب ماجستير بجامعة الشرق الأوسط بالرقم الجامعي (٤٠١١١٠٠٣٣)، قد أعطي هذا التعريف لتمكينه من الحصول على معلومات خاصة ببحثه "عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في نكاء المنظمة" ونأمل من جميع موظفي الشركة التعاون معه في تعبئة استبانة البحث وتسهيل مهمته.

وتقبلوا تحياتنا ،،

مدير الإدارة بالإنابة
محمد أحمد شحبل



Dammam Branch
Paid up Capital S.R.100.000,000
King Khalid St. Dammam - Saudi Arabia
P. O. Box 224 Dammam 31411
Tel. 833 7777 (10 Lines) - Fax 834 5751

فرع الدمام
رأس المال المدفوع ١٠٠,٠٠٠,٠٠٠ ريال سعودي
شارع الملك خالد - الدمام - المملكة العربية السعودية
ص. ب ٢٢٤ - الدمام ٣١٤١١
هاتف ٨٣٣٧٧٧٧ (١٠ خطوط) فاكس ٨٣٤٥٧٥١