



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البصرة

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

تأثير نظم المعلومات الإدارية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية : الثقافة
التنظيمية متغيراً تفاعلياً

(دراسة تحليلية لبعض من شركات التراخيص النفطية في محافظة البصرة)

رسالة تقدمت بها

هبة يوسف عبد

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الاعمال

بإشراف الأستاذ الدكتور

رشا مهدي صالح

2023



بسم الله الرحمن الرحيم
ولسوف يعطيك ربك فترضى

صدق الله العظيم

سورة الضحى اية (5)

الإهداء

إلى منبع العلم وصاحب الفضل الأول محمد وآله الطيبين الطاهرين (عليهم افضل الصلاة السلام)

إلى اعز ما املك الذي وعدته في يوم من الأيام أن يرفع رأسه عالياً لكوني ابنته (ابي الغالي)

إلى من كانت ظلي في اصعب ايامي وتحملت الكثير من اجل أن اصل إلى هذا المستوى اليوم (امي)

إلى سندي في خطواتي الحاضرة والمستقبلية من جعل لحياتي لون جديد (زوجي العزيز)

إلى صديقي وقت شدتي و وقت فرحي (عمي العزيز جعفر)

إلى رفقاء دربي ونور عيني (اخوتي واخواتي)

إلى من دعمني دوماً في مسيرتي الدراسية استاذي العزيز الدكتور (محمد حسين منهل)

إلى جميع اساتذتي وزملائي الذين يتمنون لي الخير

الباحثة هبة يوسف عبد

شكر وعرافان

قال الله عز وجل (ولئن شكرتم لأزيدنكم) الشكر لله تعالى على نعمته وفضله وتوفيقه لي ، وان كان لا بد من الشكر فإنني لا أبالغ إن قلت إن الكلمات لا تكفي مهما ثقلت معانيها عن شكر ما قدمته لي استاذتي ومشرفتي الاستاذة الدكتورة (رشا مهدي صالح) التي اشرفت علي كل هذه الفترة فأسل الله أن ينعم عليها بوافر الصحة والتوفيق.

كما أوجه شكري إلى السيد رئيس قسم إدارة الاعمال (أ.د هادي عبد الوهاب) وإلى الاساتذة الافاضل في المرحلة التحضيرية (أ.د محمد حسين منهل ، أ.د محمد عبود ، أ.م زيد صادق ، م.د. محمد صالح ، أ.م.د. ندى عبد القادر ، أ.م.د. عمار يوسف ، أ.م.د. شذى احمد علوان) الذين لم يخلوا علينا بالنصح والإرشاد ، كما أتوجه بالشكر الى السادة محكمي الاستبانة وإلى الاساتذة لجنة المناقشة ابتداءً بالسيد رئيس اللجنة (الاستاذ المساعد الدكتور ندى عبد القادر عبد الستار) وعضو لجنة المناقشة (الأستاذ المساعد الدكتور ليلي لفته علي من الكلية التقنية الجنوبية) وعضو لجنة المناقشة (المدرس الدكتور محمد صالح هادي) لتفضلهم باغناء الرسالة بالاراء والافكار التي زادت من ظهور الرسالة بالشكل الصحيح.

ولا انسى شكر السيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد (أ.د عبد الحسين توفيق) والسادة معاوني العلمي والإداري ، وكل الشكر والأمتنان إلى موظفي العمادة وموظفي المكتبة للجهود المبذولة.

ايضاً يسعني ان اتقدم بالشكر زملاء الدراسة ، كما يدفعني واجب الوفاء لشكر من ساعدوني دوماً حتى ولو بكلمات بسيطة دفعتمني لأكمال رسالتي وكانوا خير داعمين ، كما اشكر كل الايادي الوفية التي كانت عوناً لي وساعدتني خلال مدة اكمال هذه الدراسة من بينهم الدكتور (حسن عوده عبدالله)، اسأل الله أن يوفق كل طالب علم ونحن معهم.

إقرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا أعضاء لجنة المناقشة، قد اطلعنا على رسالة الطالبة (هبة يوسف عبد) الموسومة بـ (تأثير نظم المعلومات الإدارية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية : الثقافة التنظيمية متغيراً تفاعلياً دراسة تحليلية لبعض من شركات التراخيص النفطية في محافظة البصرة) وقد ناقشنا الطالبة في محتوياتها وبما له علاقة بها، ونعقد بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة ماجستير في علوم ادارة الاعمال بتقدير (جيد جداً)



التوقيع

م.د. محمد صالح هادي
(عضواً)



التوقيع

أ.م.د ندى عبد القادر عبد الستار
(رئيساً)



التوقيع

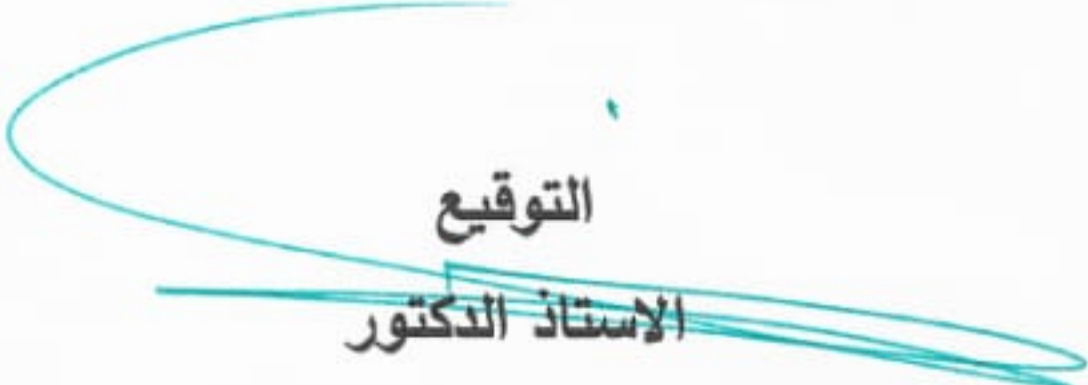
أ.د.م ليلي لفته علي
(عضواً)



التوقيع

أ.د. رشا مهدي صالح
(عضواً ومشرفاً)

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة البصرة على قرار لجنة المناقشة.



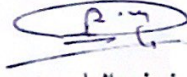
التوقيع

الاستاذ الدكتور

عبد الحسين توفيق شبلي
عميد كلية الادارة والاقتصاد
جامعة البصرة

إقرار المشرف

اشهد ان إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ(تأثير نظم المعلومات الإدارية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية : الثقافة التنظيمية متغيراً تفاعلياً دراسة تحليلية لبعض من شركات التراخيص النفطية في محافظة البصرة) قد جرى تحت إشرافي في جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال.



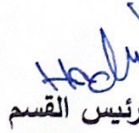
المشرف العلمي

أ.د. رشا مهدي صالح

٢٠٢٣/٤/٣٠

توصية رئيس القسم

بناءً على توصية المشرف العلمي أرشح هذه الرسالة للمناقشة.



رئيس القسم

أ.د. هادي عبد الوهاب

٢٠٢٣/٤/٣٠

إقرار المقوم اللغوي

اشهد ان الرسالة الموسومة بـ (تأثير نظم المعلومات الإدارية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية : الثقافة التنظيمية متغيراً تفاعلياً دراسة تحليلية لبعض من شركات التراخيص النفطية في محافظة البصرة) قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية ، وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعليق الامر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير .



أ.م.د. عباس عبد العزيز صيهود

٢٠٢٣/٥/٢٤

إقرار الخبير الأحصائي

اشهد ان الرسالة الموسومة بـ (تأثير نظم المعلومات الإدارية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية : الثقافة التنظيمية متغيراً تفاعلياً دراسة تحليلية لبعض من شركات التراخيص النفطية في محافظة البصرة) قد تمت مراجعتها من الناحية الإحصائية وأصبحت بأسلوب علمي سليم خال من الأخطاء الإحصائية.



أ.م.د. ريسان عبد الامام زعلان

٢٠٢٣/٥/٢٦

المستخلص

تهدف الدراسة إلى : التعرف على تأثير نظم المعلومات الإدارية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية والدور التفاعلي لثقافة التنظيمية في بعض من شركات التراخيص النفطية في محافظة البصرة. إذ استخدم في هذه الدراسة المنهج التحليلي كون الدراسة تطبق في أكثر من شركة ، وتم تطوير استمارة استبانة خاصة لتأكد من وجود علاقة تأثير وارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية و إبعادها الفرعية ، لذلك فقد وزعت الباحثة استماره استبانة إلكترونية عن طريق البريد الإلكتروني على عينة بلغ عددها (200) مدير ومسؤول في بعض من شركات التراخيص النفطية والتي تم تحليلها وتوضيح اهم النتائج التي توصلت إليها.

اهم الاستنتاجات : اوضحت نتائج التحليل وجود علاقة تايثير وارتباط ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل (**نظم المعلومات الإدارية**) والمتغير التابع (**ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية**) ، وذلك من خلال استخدام نظم المعلومات الإدارية في الادارة العليا و المستويات كافة إدى الى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية في بعض من شركات التراخيص النفطية ، إذ ان استخدام نظم المعلومات الإدارية في أعمالهم الادارية والفنية ساعد إدارة الشركة على القيام بممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية (التخطيط ، والاستقطاب والتدريب ، والتعويضات) بشكل أسرع وافضل مما هو عليه في السابق ، كذلك ظهر من خلال نتائج التحليل عدم وجود تأثير تفاعلي **لثقافة التنظيمية** ككل على العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ، بالرغم من أن هنالك ثلاث فقرات من اصل خمسة كان لها دور تفاعلي على العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية.

اهم التوصيات: يمكن الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية من خلال تعزيز ودعم اعتماد نظم المعلومات الإدارية في بعض من شركات التراخيص النفطية في محافظة البصرة، من اجل تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية لديهم والتي هي كالجدار الذي يحيط بالشركات المعنية ويساعدها على التطور ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الحديثة ، ويمكنها من منافسة الشركات الاخرى والتفوق عليها إذا تم استخدامها بشكل كفوء وبذلك سيؤدي إلى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية من حيث الـ (التخطيط ، الاستقطاب

والتدريب ، التعويضات) ، والعمل على تدارك وتقليل التحيزات المعرفية في ما يخص (الثقافة التنظيمية) كون تمتلك الشركات الدولية مديرون ومسؤولين وموظفين من مختلف البلدان ولديهم قيم وعادات وتقاليد واعراف ومعتقدات مختلفة ، مما يتطلب حل المشكلات واتخاذ القرارات والتفاوض بين الافراد داخل الشركات المعنية ، من خلال اجراء تواصل فيما بينهم عن طريق منصات رقمية تساعد على التفاوض والمناقشات و اكتسابهم ثقافات جديدة عن طريق التواصل فيما بيما بينهم.

الأصالة: جاءت هذه الدراسة لردم الفجوة في عدم وجود دراسة عربية وأجنبية قد تناولت هذه المتغيرات الثلاثة في نموذج فرضي واحد ، كذلك لكون هذه الدراسة هي من أول الدراسات العربية التي تطرقت الى مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية كونها من المواضيع المهمة في مجال إدارة الاعمال الدولية وإدارة الموارد البشرية ، فضلاً عن ذلك ، تعد هذه الدراسة الدراسة الاولى في جامعة البصرة التي طبقت في شركات إجنبية ، ووضحت مدى أهمية استخدام نظم المعلومات في الشركات المعنية كونها سهلت عملية التواصل بين المديرين في الشركات الام والشركات التابعة.

الكلمات المفتاحية : نظم المعلومات الإدارية ، ممارسات إدارة الموارد البشرية ، الإدارة الدولية ، الثقافة التنظيمية ، الشركات متعددة الجنسيات.

قائمة المحتويات		
الصفحة	المواضيع	التسلسل
	الاية القرآنية	
	الاهداء	
	شكر و عرفان	
أ	المستخلص	
ج	قائمة المحتويات	
ذ	قائمة الجداول	
ز	قائمة الاشكال	
1	المقدمة	
الفصل الاول : الإطار المنهجي		
23-4	المبحث الاول : عرض بعض من الدراسات السابقة	1-1
4	عرض بعض من الدراسات السابقة	1-1-1
21	مناقشة بعض من الدراسات السابقة	2-1-1
22	مجالات الافادة من الدراسات السابقة	3-1-1
45-23	المبحث الثاني : منهجية الدراسة	
23	مشكلة الدراسة	1-2-1
26	تساؤلات الدراسة	2-2-1
26	أهداف الدراسة	3-2-1
27	أهمية الدراسة	4-2-1
27	ميررات الدراسة	5-2-1
28	الإطار المفاهيمي للدراسة	6-2-1
32	تطوير فرضيات الدراسة	7-2-1
36	حدود الدراسة	8-2-1
36	تصميم الدراسة	9-2-1
37	مجتمع وعينة الدراسة	10-2-1

41	طرائق جمع البيانات	11-2-1
43	الصدق والثبات لأداة الدراسة	12-2-1
43	صدق المقياس	1-12-2-1
44	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	13-2-1
الفصل الثاني : الإطار النظري		
74-47	المبحث الاول : نظم المعلومات الإدارية	1-2
47	نشأه وتطور نظم المعلومات الإدارية	1-1-2
50	مفهوم نظم المعلومات الإدارية	2-1-2
55	اهمية نظم المعلومات الإدارية	3-1-2
57	إستراتيجيات نظم المعلومات الإدارية	4-1-2
60	دور نظم المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية	5-1-2
66	إبعاد نظم المعلومات الإدارية	6-1-2
95-75	المبحث الثاني : ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية	2-2
75	نشأه وتطور ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية	1-2-2
77	مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية	2-2-2
80	أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية	3-2-2
81	نظريات إدارة الموارد البشرية الدولية	4-2-2
82	الاختلاف بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المحلية والدولية	5-2-2
86	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الدولية	6-2-2
88	تحديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية	7-2-2
91	إبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية	8-2-2
119-96	المبحث الثالث : الثقافة التنظيمية	
96	نشأه وتطور مفهوم الثقافة التنظيمية	1-2-3
98	مفهوم الثقافة التنظيمية	2-2-3
103	أهمية الثقافة التنظيمية	3-2-3
106	مستويات الثقافة التنظيمية	4-2-3

108	أنواع الثقافة التنظيمية	5-2-3
114	إبعاد الثقافة التنظيمية	6-2-3
الفصل الثالث : الإطار الميداني		
133-121	المبحث الاول : التحليل الأولي للمقاييس	1-3
121	فحص البيانات قبل التحليل	1-1-3
121	تحليل البيانات المفقودة	1-1-1-3
122	أختبار القيم المتطرفة	2-1-1-3
124	ثبات وصدق المقياس	2-1-3
124	قياس صدق التقارب ومؤشرات جودة التطابق	1-2-1-3
125	التحقق من الثبات والاتساق الداخلي	2-2-1-3
131	صدق التمايز	3-2-1-3
132	اختبار التوزيع الطبيعي	3-1-3
142-134	المبحث الثاني : الاحصاء الوصفي والاستنتاجي	
134	الاحصاء الوصفي	1-2-3
135	وصف المتغير المستقل نظم المعلومات الإدارية	1-1-2-3
137	وصف المتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية	2-1-2-3
139	وصف المتغير التفاعلي الثقافة التنظيمية	3-1-2-3
141	الاحصاء الاستنتاجي	2-2-3
142	الارتباط بين المتغيرات	1-2-2-3
143	اختبار الفرضيات	2-2-2-3
الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات		
167-161	المبحث الاول : الاستنتاجات والتوصيات	1-4
169-168	المبحث الثاني : المحددات والدراسات المستقبلية	2-4
المصادر		
الملاحق		
المستخلص باللغة الأنكليزية		
واجهه البحث باللغة الأنكليزية		

قائمة الجداول		
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل نظم المعلومات الإدارية	5
2-1	الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية	9
3-1	الدراسات المتعلقة بالمتغير التفاعلي الثقافة التنظيمية	12
4-1	الدراسات المتعلقة بنظم المعلومات الإدارية وممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية	15
5-1	الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية	19
6-1	نتائج قائمة الفحص	25
7-1	المتغيرات الرئيسية وإبعادها الفرعية وتعريفاتها	30
8-1	عدد مسؤولين في المناصب الإدارية لشركات التراخيص النفطية	39
9-1	وصف خصائص العينة	40
10-1	مدرج ليكرت الخماسي	43
1-2	مراحل التطور التاريخي لنظم المعلومات الإدارية	49
2-2	مفهوم نظم المعلومات الإدارية لعدد من الباحثين والكتاب	52
3-2	إبعاد نظم المعلومات الإدارية	66
4-2	تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية لعدد من الباحثين والكتاب	78
5-2	الاختلاف بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المحلية والدولية	84
6-2	فوائد مصادر الأستقطاب الدولي	93
7-2	تعريف الثقافة التنظيمية لعدد من الكتاب والباحثين	99
8-2	أنواع الثقافة التنظيمية حسب رأي بعض الكتاب والباحثين	113
9-2	إبعاد الثقافة التنظيمية نظراً لبعض الكتاب والباحثين	114
1-3	الصدق والثبات للمتغير المستقل نظم المعلومات الإدارية	126
2-3	الصدق والثبات للمتغير التفاعلي الثقافة التنظيمية	127
3-3	الصدق والثبات للمتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية	128
4-3	صدق التمايز	131
5-3	اختبار طبيعة توزيع البيانات	132

135	وصف المتغير المستقل نظم المعلومات الإدارية	6-3
137	وصف المتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية	7-3
139	وصف المتغير التفاعلي الثقافة التنظيمية	8-3
143	اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات	9-3
146	اختبار الفروق بين المتوسطات	10-3
149	الايوساط الحسابية لمتغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية	11-3
156	نتائج اختبار الفرضيتان الرئيسيتان الاولى والثانية	12-3
157	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضيتين الاولى والثانية	13-3

قائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
3	خارطة طريق مباحث و فقرات الفصل الاول	1-1
29	النموذج الفرضي للدراسة	2-1
46	خارطة طريق مباحث و فقرات الفصل الثاني	1-2
51	عناصر النظام	2-2
57	التوسع الكبير لتكنولوجيا المعلومات الرقمية في سوق الاعمال اليوم	3-2
59	نموذج سلسلة القيمة	4-2
61	الاهداف الاساسية لنظام معلومات الموارد البشرية	5-2
63	نموذج نظم إدارة الموارد البشرية	6-2
64	الاختلاف بين التوظيف التقليدي والتوظيف الالكتروني	7-2
65	مراحل عملية التوظيف عبر الانترنت	8-2
69	المكونات المادية لنظم المعلومات الإدارية	9-2
77	نموذج عام لممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية	10-2
86	الاختلاف بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المحلية والدولية	11-2
87	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الدولية	12-2
89	المدير الإجنبي والعلاقات المحيطة به	13-2
94	التدريب والتطوير الدولي	14-2
104	أهمية الثقافة التنظيمية	15-2
105	أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات	16-2
108	مستويات الثقافة التنظيمية	17-2
117	إبعاد الثقافة التنظيمية	18-2
120	خارطة طريق مباحث و فقرات الفصل الثالث	1-3
123	فحص القيم المتطرفة لنظم المعلومات الإدارية	2-3
123	فحص القيم المتطرفة إدارة الموارد البشرية الدولية	3-3
124	فحص القيم المتطرفة للثقافة التنظيمية	4-3

130	تحليل CFA لمتغيرات الدراسة	4-3
133	طبيعة توزيع بيانات متغيرات الدراسة الحالية	5-3
160	خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الرابع	1-4

قائمة المصطلحات الانكليزية الواردة في الرسالة	
Management Information Systems	نظم المعلومات الإدارية
Human Resources	الموارد البشرية
Material Resources	الموارد المادية
Software	البرمجيات
Networks	شبكات الاتصال
Databases	قواعد البيانات
International HRM Practices	ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية
International Human Resource Planning	تخطيط الموارد البشرية الدولية
Recruitment and training international human resources	أستقطاب وتدريب الموارد البشرية الدولية
International HR Compensation	تعويضات الموارد البشرية الدولية
Organizational Culture	الثقافة التنظيمية
Organizational Values	القيم التنظيمية
Organizational beliefs	المعتقدات التنظيمية
Regulatory norms	الاعراف التنظيمية
Regulatory expectations	التوقعات التنظيمية

المقدمة : Introduction

نظرا للتطورات الحاصلة في الشركات الكبيرة من حيث الحجم والمكانة ، فقد زادت حاجتها إلى الحصول على موارد بشرية مختلفة من بيئات متنوعة وثقافات متنوعة ، لذلك أصبح توجهات الشركات الناجحة اليوم توجهاً دولياً بعد أن كان محلياً. إذ ان الشركات الدولية بحاجة الى ان تكون شركات فاعلة ، من خلال إدارتها للأفراد العاملين فيها من مختلفي الجنسيات ، وذلك عن طريق توظيف مجموعة من نظم المعلومات التي تسهل عمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية في الشركات المتعددة الثقافات. حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية من المواضيع المهمة التي تحظى بأهتمام كثير من قبل الباحثين لما لها من تأثير اساسي وفعال في الشركات من حيث زيادة التداخل والعلاقات الدولية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية بين الأفراد مختلفي الجنسيات ، مما أدى إلى تنوع المهارات والخبرات اللازمة لاداء الاعمال واكتساب ثقافات جديدة وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

لقد أزداد الاهتمام بنظم المعلومات واستعمالاتها في المجتمعات المتقدمة لدرجة ان جميع المنظمات تستخدم الان نظم المعلومات في عملياتها ، إذ يعتمد عصر ثورة المعلومات والاتصالات بشكل مباشر على الارتباط بين انظمة التكنولوجيا المتقدمة وكيفية إدارة استخداماتها (Aboulola, 2021:2). إذ تؤدي نظم المعلومات الإدارية (**Management Information systems**) دورا كبيرا في تنظيم وتصنيف وتخزين المعلومات واسترجاعها في الوقت المناسب مما يساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات المناسبة والتي تتسم بالكفاءة والفاعلية ولاسيما تلك القرارات المتعلقة بالموارد البشرية (العبادي والعارضى , 2012 : 4). كما دخلت نظم المعلومات في كل جانب من جوانب التشغيل والتنظيم بحيث أصبحت العمليات الآلية ضرورية في المنظمات بجميع انواعها، سواء كانت هذه العمليات داخل المنظمات أو خارجها (Vooberg et al. 2021: 1). إذ مكنت هذه التطورات في أنظمة المعلومات للأفراد العاملين أماكن حفظ السجلات بطريقة رقمية مما سهل عمل الموظفين في الشركات (Boateng , 2007 : 112).

وفي مجال البحث العلمي منذ أواخر القرن العشرين الى يومنا هذا ، نما الاهتمام بالبحث في إدارة الموارد البشرية الدولية (Ferner et al., 2011; Schuler & Tarique, 2007; Brewster et al., 2005; Sparrow & Braun, 2006; Taylor et al., 1996). إذ يشير مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية (IHRMP) الى مزيج بين الادارة الدولية (IM) وادارة الموارد البشرية (HRM) إذ تعد مجال علمي جديد نسبيا (Bjorkman & Stahl ,2006:1) وان اهمية ادارة الموارد البشرية الدولية يأتي من

الدور المحوري في ادارة الشركات التابعة للشركات متعددة الجنسيات (bos-Nehles et al ., 2017) :515). ولتعزيز قيمتها الموسسية الاساسية تسعى الشركات ذات العمليات الخارجية الى موازنة إدارة الموارد البشرية الخاصة بها عبر جميع الشركات التابعة لها من خلال نقل السياسات والممارسات ذات الصلة إلى الشركة الاصلية (الشركة الام) (Ahlvik et al.,2016: 497) ، وأن في ادارة الموارد البشرية الدولية أصبح التوظيف والاختيار الدولي والتوظيف العالمي من العوامل الحاسمة لنجاح العمليات الخارجية للشركات متعددة الجنسيات (Ge, Ando & Ding 2020). وبناءً على ما تقدم يبرز دور الثقافة التنظيمية بشكل واضح لكون الموارد البشرية الدولية تأتي من بلدان مختلفة وعلية تكون ثقافتها مختلفة ، ومن أجل نجاح المنظمات الدولية العاملة في بلدان مختلفة يتطلب الأمر الاهتمام كثيراً بموضوع الثقافة التنظيمية. **الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)** أذ تعتبر الثقافة مجموعة من المعايير والقيم والرؤى العالمية المشتركة التي تتطور داخل منظمات الاعمال حيث يتفاعل الاعضاء في بيئاتهم ، إذ تخدم الثقافة التنظيمية وظيفتها المقصودة عندما تتماشى مع بيئة المنظمة ومواردها وقيمتها (Okatan ,2017 : 4). أيضاً تشمل الثقافة التنظيمية توقعات المنظمة وفلسفة الخبرة والقيم التي تربط المنظمة ببعضها البعض ويتم التعبير عنها في صورتها الذاتية وأعمالها الداخلية وتفاعلاتها مع العالم الخارجي. اثبتت الثقافة التنظيمية انها محرك مهم للفعالية التنظيمية من خلال خلق بيئة داخلية مواتية لانتاجية الفرد (Umans et al ., 2016 :79).

لقد جرى تقسيم الدراسة الحالية الى اربع فصول ، يتضمن **الفصل الأول** الإطار المنهجي محتويًا على مبحثين ، يوضح المبحث الاول الدراسات السابقة ، والمبحث الثاني منهجية الدراسة . في حين سيتضمن **الفصل الثاني** الإطار النظري محتويًا على ثلاثة مباحث ، يوضح المبحث الاول نظم المعلومات الإدارية ، والثاني إدارة الموارد البشرية الدولية، والثالث الثقافة التنظيمية. وكذلك سيتضمن **الفصل الثالث** الإطار الاجرائي (الميداني) محتويًا على مبحثين ، يوضح المبحث الأول التأكد من صدق وثبات بناء مقاييس الدراسة ، من خلال التحليل الأولي لمتغيرات الدراسة ، والثاني يبين الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستنتاجي (الاستدلالي). واخيراً سيتضمن **الفصل الرابع** الاستنتاجات التي جرى التوصل إليها في الفصل الثالث وتقديم مجموعة من التوصيات بناءً على ما تم استنتاجه ، فضلاً عن تحديد محددات الدراسة والتوجهات المستقبلية للبحث.

الفصل الاول

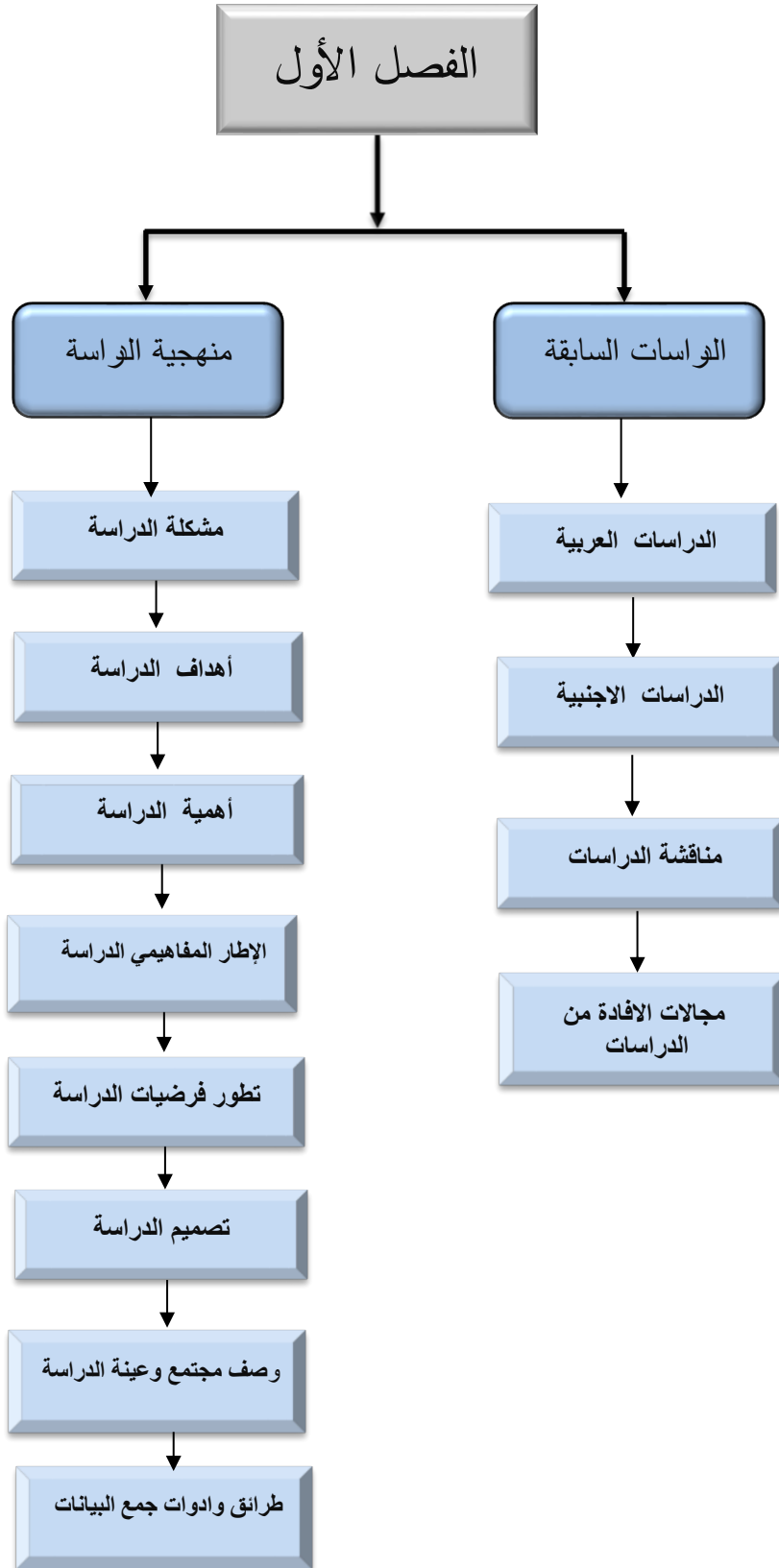
الاطار المنهجي

سيتناول هذا الفصل مبحثين رئيسيين ، الاول هو الدراسات السابقة والذي سيعرض فيه بعض الدراسات التي قام بها الباحثون سابقاً فيما يتعلق بمتغيرات ومشكلات مقارنة للدراسة الحالية ، والتي ستساعد في تحديد الفجوة المعرفية وبناء الاطار المنهجي للدراسة . والثاني هو منهجية الدراسة الذي سوف يتضمن المشكلة والمخطط الفرضي للدراسة الذي تم بناؤه على اساس الاطار النظري والدراسات السابقة ، وكذلك المجتمع والعينة وطرائق جمع البيانات والادوات الاحصائية المستخدمة . وكما يأتي:

المبحث الاول : الدراسات السابقة

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

(خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الأول)



شكل رقم (1-1) خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الأول

الفصل الأول : الاطار المنهجي: Methodological Framework

1-1: المبحث الاول : بعض من الدراسات السابقة: Previous Studies

تعد الدراسات السابقة احدى المكونات المهمة للدراسة العملية ، فلا يمكن لأي دراسة أن تحقق أهدافها من دون الأستناد الى المعارف والخبرات السابقة والتي من خلالها تستفيد الباحثة من الأطلاع على المعارف من نتائج وتوصيات في مجال دارسته ، ان بناء البحث وربطة بالمعرفة الحالية يعتبر المرتكز الاساسي لبناء جميع انشطة البحث الاكاديمي ، حيث اصبحت مراجعة الادبيات ، طريقة بحث اكثر اهمية من أي وقت مضى . ويمكن وصف مراجعة الادبيات بأنها " طريقة منهجية الى حد ما لتجميع وتوليف البحوث السابقة " (Snyder 333 : 2019 ,). ويجب ان تكون مراجعة الادبيات النقدية الخاصة عبارة عن تحليل نقدي بناء يطور حجة واضحة حول ما تشير الادبيات المنشورة الى انه معروف وغير معروف عن سوال البحث الخاص. وسيجري التركيز على الدراسات التي تطرقت بصورة مباشرة او غير مباشرة متغيرات هذه الدراسة ، فضلاً عن الأدبيات التي تناولت هذه المتغيرات من قبل حقول وفروع علمية مختلفة وذلك بسبب حداثة الموضوع وعدم توافر دراسات سابقة كافية تخص متغيرات الدراسة في مجال علم الإدارة حسب أطلاع الباحثة وكما هو موضح في الحقول الآتية :-

1-1-1: عرض بعض من الدراسات السابقة : Previous Studies View

- 1- الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل نظم المعلومات الإدارية.
- 2- الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية.
- 3- الدراسات المتعلقة بالمتغير التفاعلي الثقافة التنظيمية.
- 4- العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية.
- 5- العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية والثقافة التنظيمية.

(الجدول 1-1 : الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل نظم المعلومات الإدارية)

وجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	وجه التشابه مع الدراسة الحالية	أبرز التوصيات	النتائج	متغيرات الدراسة	مكان واسلوب الدراسة	الباحث والسنة
نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي ورضا العاملين						
						1
1- تطبيقها في قطاع الخاص (الفنادق).	1- استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.	1- عقد دورات تدريبية للعاملين بالفنادق المصرية قائمة على السلوك الإبداعي. 2- توفير برامج تدريبية للعاملين بالفنادق على استخدام نظام المعلومات وتحليل البيانات. 3- ضرورة توفير كوادر فنية متخصصة في مجال التكنولوجيا. 4- تجهيز بنية تحتية بالفنادق من خلال توفير أجهزة حاسوب تتناسب مع طبيعة العمل.	1- وجود علاقة إيجابية بين كلاً من نظم المعلومات الإدارية والسلوك الإبداعي مما يعني أن نظم المعلومات الإدارية تلعب دوراً هام في التشجيع على السلوك الإبداعي . 2- وجود علاقة إيجابية بين كلاً من نظم المعلومات الإدارية والرضا الوظيفي .	المتغير المستقل: نظم المعلومات الإدارية. المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي. المتغير التابع: السلوك الإبداعي.	مكان الدراسة: مصر. التصميم: (كمي) النهج الوصفي . مجال التطبيق: القطاع الخاص (الفنادق) . حجم العينة : 367 فرداً عاملاً.	حسين ، 2021
دور نظم المعلومات الإدارية في انجاز المهام بالهيئة العامة للمشاريع						
						2
1- تطبيقها في قطاع المشاريع.	1- استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات.	1- العمل على توفير أجهزة الحاسوب الملائمة لطبيعة العمل. 2- العمل على تمكين البرامج المستخدمة للتبادل المرن للمعلومات وتوفير رقابة على البرامج المستخدمة. 3- الاهتمام بالبرامج التدريبية على انجاز المهام وتحفيز العاملين. 4- تجهيز بيئة عمل قائمة على التكنولوجيا في القطاع الريفي لمشاريع المياه.	1- تعمل نظم المعلومات الإدارية على إعادة هندسة عمليات تنفيذ المهام الإدارية في المديرية العامة لمشاريع مياه الريف . 2- أثر نظم المعلومات الإدارية في زيادة فاعلية العملية الرقابية من خلال تبسيط الإجراءات ، والحد من مظاهر الروتين ، وتعزيز الرقابة على سير العمل ، والالتزام بالقوانين .	المتغير المستقل: نظم المعلومات الإدارية. المتغير التابع : انجاز المهام. المتغير الوسيط : تسهيل المهمة.	مكان الدراسة: سوريا. التصميم: (كمي) منهج الوصفي التحليلي. مجال التطبيق: قطاع المشاريع . حجم العينة: 117 فرداً عاملاً.	الشامي و الاهومي ، 2021

3	دور واهمية نظم المعلومات الإدارية في تحسين الاداء للمؤسسات الاقتصادية
شيماء ، 2022	<p>مكان الدراسة: لجزائر. التصميم: (كمي) الميداني. مجال التطبيق: قطاع الأقتصادي. حجم العينة: 30 موظف وموظفة.</p> <p>المتغير المستقل: نظم المعلومات الإدارية. المتغير التابع: تحسين الإداء.</p> <p>1- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تطبيق نظام المعلومات الإدارية في المؤسسات الإقتصادية .</p> <p>2- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية.</p> <p>3- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية وأداء المؤسسات.</p> <p>1- تأسيس بنية تحتية حديثة لشبكة الاتصالات في القطاع الاقتصادي. 2- القيام بدورات تدريبية وتحفيز العاملين من أجل تحسين الأداء. 4- ربط الانشطة الادارية بنظام معلومات حديث.</p> <p>1- استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. 2- استخدام عينة قليلة من الافراد العاملين. 3- استخدام المنهج الميداني.</p>
4	دور نظم المعلومات الإدارية في صنع واتخاذ القرارات في شركات التأمين
نوادي و عجابي ، 2022	<p>مكان الدراسة: الجزائر. التصميم: (كمي) الميداني المنهج التحليلي. مجال التطبيق: قطاع التأمين. حجم العينة: 62 اداري في شركات التأمين.</p> <p>المتغير المستقل: نظم المعلومات الإدارية. المتغير التابع: صنع واتخاذ القرار.</p> <p>1- لنظم المعلومات الإدارية قدرة عالية في عملية معالجة البيانات ، وتخزين المعلومات واسترجاعها ، مما ينعكس بشكل ايجابي في عملية صنع القرارات في شركات التأمين.</p> <p>2- توفر نظم المعلومات في شركات التأمين السرعة في الحصول على المعلومات.</p> <p>3- تلبي المعلومات التي توفرها نظم المعلومات الادارية احتياجات العاملين في الشركة وفي كل المستويات.</p> <p>4- الاجهزة والبرامج المستخدمة في شركات التأمين تتناسب مع طبيعة العمل داخل الشركات. .</p> <p>1- ضرورة التعامل مع المعلومات على أنها مورد استراتيجي هام بين الموارد المختلفة في شركات التأمين ، وهي من اهم الموارد في ضوء التطورات الساندة في تكنولوجيا المعلومات.</p> <p>2- ضرورة توفير الايدي العاملة المؤهلة والمدربة على استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات ضمن الإدارات المختلفة في شركات التأمين.</p> <p>3- ضرورة الاهتمام بتنوع وسائل جمع البيانات والمعلومات من البيئة المحيطة سواء من البيئة الداخلية او الخارجية.</p> <p>4- ضرورة قيام شركات التأمين بتفعيل دور نظم المعلومات الادارية في عمليات التخطيط وصنع واتخاذ القرارات.</p> <p>1- تطبيقها في قطاع التأمين. 2- اعتماد النهج التحليلي .</p> <p>1- استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات. 2- اعتماد النهج التحليلي .</p>

تأثير نظم المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرار لدى المنشآت الصناعية						5
<p>1- تطبيقها في قطاع صناعي.</p> <p>2- عينة الدراسة منشآت صناعية.</p>	<p>1- استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات.</p> <p>2- اعتماد المنهج التحليلي.</p>	<p>1- تطوير متطلبات نظم المعلومات الإدارية ، من أجل تحسين أداء المنشآت الصناعية.</p> <p>2- تحديث الاجهزة والبرامج المستخدمة بصورة مستمرة.</p> <p>3- تطوير البرامج وقواعد البيانات المستخدمة في مجال انظمة التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية في المنشآت الصناعية.</p> <p>4- توفير شبكات تمتاز بسرعة الاتصال في المنشآت الصناعية.</p> <p>5- العمل على تحسين جودة نظم المعلومات الإدارية المطبقة في المنشآت الصناعية في القدس .</p>	<p>1- تساعد نظم المعلومات الإدارية في المنشآت الصناعية على تقليل الوقت والجهد لأنجاز الاعمال.</p> <p>2- هنالك دور لنظم المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات.</p> <p>3- يتم توظيف أنظمة المعلومات الإدارية في العمليات الادارية داخل المنشآت الصناعية.</p>	<p>المتغير المستقل: نظم المعلومات الإدارية.</p> <p>المتغير التابع: فاعلية اتخاذ القرار.</p>	<p>مكان الدراسة: فلسطين.</p> <p>التصميم: (كمي) الميداني المنهج التحليلي.</p> <p>مجال التطبيق: قطاع الصناعي.</p> <p>حجم العينة: 140 منشأة صناعية .</p>	<p>2023 ، ابو عرفوب</p>
The Role of Management Information Systems in the Effectiveness of Managerial Decision Making						6
<p>1-تطبيقها في القطاع الحكومي.</p> <p>2- استخدام المنهج الوصفي.</p>	<p>1-استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.</p> <p>2- استخدام المنهج التحليلي.</p>	<p>1- القيام بحملات توعية لتعريف مستخدمي نظم المعلومات بالعمليات الإدارية وزيادة الفاعلية.</p> <p>2- السعي لمواكبة تطور النظم والتكنولوجيا في المؤسسات.</p> <p>3- المحافظة على مستوى الامن والرقابة الذي يتمتع به النظام الحالي.</p>	<p>1-تزود أنظمة المعلومات المستخدمة بمعلومات واضحة لأخذ القرار.</p> <p>2- استخدام نظم المعلومات تساعد بشكل معتدل في فاعلية اتخاذ القرار.</p> <p>3-تساهم أنظمة المعلومات في تحقيق النتائج المخططة بشكل افضل من قبل.</p>	<p>المتغير المستقل: نظم المعلومات الإدارية.</p> <p>المتغير التابع : فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.</p>	<p>مكان الدراسة: الأردن .</p> <p>التصميم: (كمي) المنهج الوصفي و باستخدام اداة الاستبانة.</p> <p>مجال التطبيق: القطاع الحكومي.</p> <p>حجم العينة: 88 فرداً عاملاً ومديرين بمستويات ادارية مختلفة.</p>	<p>Aityassine, 2017</p>

The Role of Management Information Systems in supporting managerial innovation						7
1-تطبيقها في القطاع الحكومي.	1-استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.	1- يجب أن يولي المراقبوا الحكومة الإلكترونية اهتماماً إضافياً نحو تبني خطة تحسين الاعمال المناسبة لضمان أفضل نتائج التطبيق من حيث جودة الخدمة والوقت والرضا. 2- الدورات التدريبية وورش العمل والعمل الجماعي التي يجب تطبيقها ضمن مشروع الحكومة الالكترونية.	1- وجود علاقة إيجابية قوية بين مجموعة التقنيات المتكاملة (ITMG) والابتكار الإداري. 2- تأثير السعي التنظيمي لتوظيف الابتكار الإداري من أجل خلق تيار إداري أكثر تجانساً وزيادة تأثير مجموعة التقنيات التكاملة (ITMG) على الأنشطة الإدارية.	المتغير المستقل: نظم المعلومات الإدارية. المتغير التفاعلي : السعي التنظيمي. المتغير التابع : دعم الابتكار الإداري.	مكان الدراسة: لسعودية. التصميم: (كمي) منهج ميداني. مجال التطبيق: القطاع الحكومي الإلكتروني . حجم العينة: 123 فرداً عاملاً.	Alsalm, 2020
The Role of Different Types of Management Information System Applications in Business Development						8
1- استخدام المنهج النوعي.	1- نظم المعلومات متغير مستقل.	1-التغيير السريع والتعقيد هما الخصائص المميزة للعصر. بسبب هذه الأنظمة ، يكون التحليل ومعالجة البيانات دقيقاً وسريعاً. 2- لديها القدرة على صياغة مشاكل محددة بسرعة. يتم تطوير الحلول الممكنة وتقييمها بحيث يمكن اتخاذ أفضل الخيارات في مجموعة متنوعة من السياقات ؛ ثم يتم استخدام هذه الطرق. قدمت هذه الورقة مراجعة لتطبيق نظم المعلومات. تمت مناقشة ستة أنواع رئيسية من تنظيم الدولة .	1- ساعد هذه الأنظمة الشركات لأغراض مختلفة. تساعد DPSS مثل معالجة المعاملات وأنظمة تبادل البيانات الإلكترونية الشركات مع خدمات المعاملات المختلفة. يتم استخدام أجهزة الكمبيوتر الشخصية بهدف مراقبة العمليات المختلفة والتحكم فيها.	المتغير المستقل: نظم المعلومات الإدارية. المتغير التابع : تطبيقات نظم المعلومات.	مكان الدراسة: كندا. التصميم : (نوعي) نظري.	Taherdoost, 2023

(الجدول 1-2 : الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية)

الباحث والسنة	مكان واسلوب الدراسة	متغيرات الدراسة	النتائج	أبرز التوصيات	وجه التشابه مع الدراسة الحالية	وجه الاختلاف عن الدراسة الحالية
1	دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الأعتراب الوظيفي					
محمد وبلجات ، 2018	مكان الدراسة: العراق. التصميم: (كمي) منهج الوصفي. مجال التطبيق: القطاع التعليمي. حجم العينة: 60 من العاملين في الكليات في الجامعة.	المتغير المستقل : ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية. المتغير التابع : الأعتراب الوظيفي.	1- هنالك أهتمام واضح من قبل العينة المبحوثة على تطوير العلاقات مع الموظفين ومختلف أصحاب المصالح من أجل تحقيق أهدافها وأهداف العاملين لديها . 2- توفير متخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات لاسيما في مجال إدارة الموارد البشرية من أجل تلافي الوقوع بالأخطاء الشائعة التي تقع بها المنظمات .	1- تعزيز قدرة موظفيها على المشاركة في الدورات التدريبية والمؤتمرات والمناقشات من أجل الحد من ظاهرة الأعتراب الوظيفي. 2- ضرورة دعم البرامج الصحية وتعزيزها من أجل تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. 3- ضرورة توفير قاعدة بيانات من أجل تيسير العمليات الداخلية وتسهيل عملية إنجاز المهام .	1- استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.	1- اعتماد عينة من الموظفين العاملين في الجامعة. 2- تطبيقها في القطاع التعليمي.
2	Challenges and Opportunities in International Human Resource Management within Multinational Enterprises					
Gupta,2014	مكان الدراسة: الهند. التصميم: (النوعي) النظري.	المتغير المستقل : إدارة الموارد البشرية الدولية. المتغير التابع : المؤسسات المتعددة الجنسيات.	1- يمكن للشركات متعددة الجنسيات التي تستخدم ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية هذه توقع الإدارة الفعالة للعملية الأجنبية، وتعزيز الحياة المهنية للمغتربين، وفي نهاية المطاف، تعزيز نجاح الشركة. 2- تمثل الكادر العالمي للشركة موردها الأكثر قيمة لانه ستؤدي الإدارة الاستباقية لهذا المورد من قبل المقر إلى وجود الأشخاص المناسبين في المكان المناسب .	1- ان إدارة الموارد البشرية العالمية عنصرا حيويا في تنفيذ الاستراتيجية العالمية ويتم الاعتراف بها بشكل متزايد كمحدد رئيسي للنجاح أو الفشل في الأعمال التجارية الدولية. 2- الفلسفات البديلة للموظفين الإداريين في الخارج هي النهج العرقية والمتعددة المراكز والأثنية والعالمية. 3- تشمل أسباب فشل المغتربين في سوء الاختيار على أساس معايير غير مناسبة، وعدم كفاية الإعداد قبل الانتداب.	1- استعمال نفس ابعاد إدارة الموارد البشرية الدولية .	1- اعتماد عينة من الموظفين العاملين في الجامعة. 2- تطبيقها في القطاع التعليمي.

An Assessment of International Human Resource Management (IHRM) Practices in Chinese Multinational Corporations (MNCs) in Africa: Standardizations or Adaptation						3
<p>1- استخدام المنهج الاستطلاعي. 2- تطبيقها في القطاع الصناعي.</p>	<p>1- اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات 2- استعمال نفس ابعاد إدارة الموارد البشرية الدولية.</p>	<p>1- لعل على الصعيد العالمي، وخاصة على نقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية وعواملها المؤثرة وتنميتها المستدامة. 2- تحتاج الشركات متعددة الجنسيات إلى توخي الحذر عند تنفيذ نفس استراتيجيات الدورة الشهرية في الشركات التابعة في جميع أنحاء العالم لأن الحالات تكون أكثر تعقيداً عندما يكون لدى المنظمة قوة عاملة دولية ومتعددة الثقافات في شركة فرعية واحدة.</p>	<p>1- هنالك تأثير فعال لممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية على الشركات الصينية. 2- الأهداف والمهام أكثر وضوحاً للموظفين المحليين في أفريقيا الذين لديهم عمليات محددة لتحقيقها . 3- هنالك تأثير سلبي للمقاييس القياس على ممارسات إدارة المارد البشرية الدولية . 4- التكيف هو احد الطرق لمعالجة المشاكل مثل مشاكل الثقافة الحاصلة في الشركات المتعددة الجنسيات وايضاً اعتباراً الحل الوحيد للإدارة الفعالة.</p>	<p>المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية. المتغير الوسيط: التكيف. المتغير الوسيط: المقاييس. المتغير التابع: الشركات المتعددة الجنسيات.</p>	<p>مكان الدراسة: أفريقيا. التصميم: (كمي) منهج استطلاعي. مجال التطبيق: القطاع الصناعي. حجم العينة: مجموعة من الشركات الصينية في أفريقيا.</p>	Feng, 2016
The impact of selected human resource management practices on performance of public water Utilities						4
<p>1- استخدام المقابلات الشخصية مع 20 مدير لجمع البيانات. 2- استخدمت الدراسة دليل مراجعة الوثائق لجمع البيانات. 3- تطبيق الدراسة في القطاع العام.</p>	<p>1- استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات 2- استخدام نفس ابعاد إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>1- اعطاء اولوية قصوى لممارسات ادارة الموارد البشرية . 2- تعزيز إدارة مرافق المياه ومينبغي مشاركة الموظفين في صياغة المسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. 3- ان تاخذ في الاعتبار التشغيل الفعال لممارسات إدارة الموارد البشرية. 4- ينبغي لمجلس الإدارة اعتماد ممارسات اخلاقية بشأن التوظيف والاختيار عن طريق تجنب التدخل السياسي. 5- ينبغي للحكومة التنازلية صياغة مخطط تشغيلي منسق للخدمة.</p>	<p>1- هنالك علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختارة والاداء التنظيمي . 2- اظهرت النتائج ان جميع ممارسات الموارد البشرية تؤثر على الاداء التنظيمي من (تخطيط وتوظيف وتدريب وتطوير ومكافآت). 3- لم يساهم تقييم الاداء بشكل فعال في الاداء التنظيمي.</p>	<p>المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية. المتغير الوسيط: تقييم الاداء. المتغير التابع: الاداء التنظيمي</p>	<p>مكان الدراسة: تنزانيا. التصميم: (كمي و نوعي) مجال التطبيق: القطاع العام. حجم العينة: 370 موظف.</p>	Omar, 2017

SCM and SME Performance in Astralia: the mediating role of IHRM practices					5	
<p>1- استخدام النهج الاستقصائي. مجال التطبيق المشاريع الصغيرة والمتوسطة.</p> <p>2- استخدام النهج الاستقصائي. مجال التطبيق المشاريع الصغيرة والمتوسطة.</p> <p>3- عينة الدراسة عبارة عن شركات.</p>	<p>1- استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات</p>	<p>1- مراجعة الخطط والبرامج التدريبية في الشركات الصغيرة والمتوسطة.</p> <p>2- الأهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للموظفين من أجل الحصول على أداء أفضل.</p> <p>3- زيادة الأهتمام بممارسات الموارد البشرية وتطويرها.</p>	<p>1- تنفيذ كل من SCM و SME ممارسات تساعد إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء المشاريع في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في أستراليا.</p> <p>2- هنالك ارتباط أيجابي بين SCM و SME في الشركات الصغيرة والمتوسطة.</p> <p>3- هنالك تأثير غير مباشر كبير على الأداء التنظيمي من قبل المتغير التابع وهو SME في الشركات في أستراليا.</p>	<p>المتغير المستقل: إدارة سلسلة التوريد</p> <p>المتغير التابع: الأداء للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.</p> <p>المتغير الوسيط: ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية.</p>	<p>مكان الدراسة: أستراليا.</p> <p>التصميم: (كمي) المنهج الاستقصائي.</p> <p>مجال التطبيق: قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة.</p> <p>حجم العينة: 216 شركة.</p>	<p>Mamun, 2023</p>

(الجدول 1- 3 : الدراسات المتعلقة بالمتغير التفاعلي الثقافة التنظيمية)

الباحث والسنة	مكان واسلوب الدراسة	متغيرات الدراسة	النتائج	أبرز التوصيات	وجه التشابه مع الدراسة الحالية	وجه الاختلاف عن الدراسة الحالية
1	الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة					
حسين ، 2021	مكان الدراسة: العراق. التصميم: (كمي) المنهج التطبيقي. مجال التطبيق: قطاع التعليم العالي. حجم العينة: 46 مسؤولاً.	المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية. المتغير التابع: التوجه الإستراتيجي.	1-ارتفاع مستوى الالتزام بالأعراف التنظيمية لدى وزارة التعليم العالي. 2- يوجد اهتمام واضح لدى الوزارة بالمعتقدات التنظيمية، إذ تتوفر لدى العاملين قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات. 3- تتوقع الوزارة ان يقوم الموظفين بجميع واجباتهم ومهامهم المطلوبة طالما انهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية.	1- توجيه انظار الادارات العليا في وزارة التعليم والبحث العلمي الى ضرورة ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية ، وخاصة المعتقدات والقيم التنظيمية ، وذلك لاهميتها البالغة في التوجه الاستراتيجي. 2- توجيه انظار الادارات العليا في الوزارة نحو العمل بمعايير تساعد على خلق علاقات عمل جماعي. 3- ضرورة البحث عن حلول ، ووضع البدائل لتمكنها من الاستجابة لحالات الطوارئ التي تواجهها ، وذلك لاهميتها في تحديد توجهاتها الإستراتيجية.	1- استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. 2- دراسة تطبيقية.	1- تطبيق الدراسة في قطاع التعليم العالي.
2	تأثير الثقافة التنظيمية الساندة في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية					
موسى، 2022	مكان الدراسة : الكويت. التصميم: (كمي) المنهج الميداني. مجال التطبيق :القطاع الخدمي. حجم العينة: 300 فرد عامل في PAAET.	المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية. المتغير التابع : الإدارة الالكترونية.	1 - هناك علاقة إيجابية إحصائية كبيرة بين عناصر الثقافة التنظيمية مثل (القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والمعايير التنظيمية والتوقعات التنظيمية) واعتماد الإدارة الإلكترونية. 2- تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها من خلال معنوية وعدم معنوية اتخاذ القرار.	1- ضرورة الاهتمام بثقافة المنظمة التي تعزز دعائم الإدارة الالكترونية. 2- تفعيل الموقع الالكتروني الخاص بالمنظمة. 3- نشر الوعي بثقافة العمل الاداري الالكتروني في المنظمة. 4- على المنظمة ان تراعي القيم والمعتقدات والاعراف والتقاليد للموظفين.	1- استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.	1- تطبيقها في قطاع خدومي.

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري						3
<p>1-دراسة حالة 2- تطبيقها في القطاع الصناعي.</p>	<p>1- استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات</p>	<p>1- ضرورة استخدام استراتيجيات فعالة للقيادة من أجل تيسير العمل. 2- يجب على المنظمات تشجيع عملية الاتصال الإداري الفعال والاهتمام به. 3- على القيادات الاستراتيجية ان تعمل على خلق ثقافة فعالة من خلال ايجاد سياسات تنظيمية واضحة تنبع من واقع المنظمة.</p>	<p>1- هنالك علاقة تأثير فعال بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في المنظمات الصناعية. 2- هنالك علاقة تأثير إيجابي للقيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية 3- لا يوجد علاقة تأثير بين النمط الحر للقيادة والثقافة التنظيمية.</p>	<p>المتغير المستقل: القيادة الإدارية. المتغير التابع: الثقافة التنظيمية</p>	<p>مكان الدراسة: الجزائر. التصميم: (كمي) المنهج الميداني . مجال التطبيق: القطاع الصناعي. حجم العينة: 50 فرداً.</p>	<p>حميم، 2022</p>
Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises						4
<p>1- تطبيقها في القطاع الصناعي.</p>	<p>1- استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.</p>	<p>1- من الضروري تعزيز الجوانب الاستراتيجية للثقافة التنظيمية من أجل تحسين أنشطة الإبداع التنظيمي. 2- يحتاج موظفي المؤسسة الى التفكير بشكل استراتيجي والعمل بتوجه طويل الامد. 3- وضع استراتيجيات للثقافة التنظيمية لكل مؤسسة مدفوعة بالإبداع.</p>	<p>1- وجود علاقة ذات تأثير مباشر بين الثقافة التنظيمية وأنشطة الإبداع التنظيمي. 2- تشير النتائج ايضاً الى وجود مستوى عال من عدم اليقين في المؤسسة. 3- تأثير العناصر الرئيسية للقيم التنظيمية على عوامل الاستدامة.</p>	<p>المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية. المتغير الوسيط : عدم اليقين. المتغير التابع : الإبداع. المتغير التابع: الاستدامة.</p>	<p>مكان الدراسة : روسيا. التصميم (كمي) المنهج الاستكشافي. مجال التطبيق: القطاع الصناعي. حجم العينة: 135 موظف.</p>	<p>Mingaleva et al, 2022</p>

The role of organizational culture in organizational change towards sustainability: evidence from the garment manufacturing industry					5	
<p>1- أستخدام المقابلات الشخصية لجمع البيانات .</p> <p>2- تطبيق الدراسة في القطاع الخاص.</p> <p>3- عينة الدراسة قليلة جداً.</p> <p>4- أستخدام النهج الأستباقي.</p>	<p>1- استخدام نفس ابعاد الثقافة التنظيمية.</p>	<p>1- دعم الادارة العليا للاستدامة في شركات تصنيع الملابس.</p> <p>2- تغيير تركيز الشركة من التصنيع الى المنظمة موجهة نحو(الأشخاص).</p> <p>3- تمكين الموظفين من الموازنة بين الاستدامة والاستثمار واجراءات تقييم الأداء.</p>	<p>1- هنالك تأثير كبير لأستدامة الشركات على الاستقرار والتحكم .</p> <p>2- ممارسات الاستدامة تهدف الى تنمية الموارد البشرية.</p> <p>3- ممارسات الاستدامة تهدف الى النمو والحصول على الموارد البشرية.</p>	<p>المتغير المستقل : الثقافة التنظيمية.</p> <p>المتغير التابع : التغيير التنظيمي.</p> <p>المتغير الوسيط: الاستدامة للشركات.</p>	<p>مكان الدراسة:أستراليا.</p> <p>التصميم : (كمي)</p> <p>دراسة حالة نهج الأستباقي.</p> <p>مجال التطبيق: القطاع الخاص .</p> <p>حجم العينة: 15 موظف.</p>	<p>Wijethilake, 2023</p>

(الجدول 1-4 : الدراسات المتعلقة بنظم المعلومات الإدارية وممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية)

وجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	وجه التشابه مع الدراسة الحالية	أبرز التوصيات	النتائج	متغيرات الدراسة	مكان واسلوب الدراسة	الباحث والسنة
The role of information systems in human resource management						1
1- نوع الدراسة نوعي.	1- استخدام نفس متغيرات الدراسة الحالية.	1- اجراء تحسينات مستمرة في مجال عرض نوع لوحة المعلومات على البيانات، حتى تتمكن إدارة الشركات من الوصول الى المعلومات عندما يحتاجون إليها. 2- التحسين في الانترنت ، وتحسين العمل عن بعد.	1-لنظم المعلومات أهمية بارزة في الشركات في صربيا ويجب ايلاء الاهتمام بها. 2- تساعد نظم المعلومات الموظفين في جمع البيانات وتخزينها واعداد التقارير وتبسيط العمليات وتسريعها. 3- تخفض نظم المعلومات تكاليف العمالة لإدارة الموارد البشرية. 4- توفر معلومات متنوعة في الوقت المناسب وبسرعة وبسهولة.	المتغير المستقل: نظم المعلومات. المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية.	مكان الدراسة: صربيا. التصميم: (نوعي) دراسة حالة.	Bardic-Martinovic, 2011
The Impact of Information Technology on Human Resource Management						2
1- تطبيقها في قطاع عام. 2- استخدام المنهج التجريبي.	1-استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.	1- يجب على المنظمات داخل المملكة السعودية مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في بيئة العمل. 2- التخفيف من الضغوط اليومية على الموظفين.	1- وجود آثار ايجابية لنظم المعلومات في إدارة الموظفين في الشركات العامة في المملكة السعودية. 2- ان لنظم المعلومات قدرة على تحسين جودة اداء الموظفين والحد من الاخطاء داخل العمل. 3- تساعد نظم المعلومات على تقليل تكاليف العمل.	المتغير المستقل: نظم المعلومات. المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية	مكان الدراسة: السعودية. التصميم: (كمي و نوعي) المنهج التجريبي . مجال التطبيق :القطاع العام. حجم العينة: 100 مسؤولين.	Asfahani,2017

The Role of Information Systems in Human Resource Management						3
1- الدراسة نوعية.	1- استخدام نفس متغيرات الدراسة.	1- على المنظمات في تنزانيا استخدام تقنيات حديثة في العمل مما تساعد على القيام بأعمالها بشكل أفضل. 2- يجب ان تكون إدارة قسم الموارد البشرية قادرة على توفير متطلبات استخدام تكنولوجيا المعلومات من اجل تمكين أداء النظام بشكل أفضل.	1- تعمل نظم المعلومات على تحسين التحكم بالموظفين داخل المنظمة. 2- ان التطور التكنولوجي من خلال استخدام تقنيات نظم المعلومات سيساعد على الحصول على الوظائف من خلال استخدام تقنيات الويب.	المتغير المستقل: نظم المعلومات. المتغير التابع : إدارة الموارد البشرية.	مكان الدراسة: تنزانيا. التصميم: (نوعي) نظري.	Silva,2018
Information and Communication Technology and Its Reflections on Human Resources Management Practices						4
1- تطبيقها في القطاع الخاص . 2- استخدام المنهج الاستطلاعي.	1-استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.	1- القيام بتدريب مستخدمي نظم المعلومات في المؤسسات الإذاعية على استخدام نظم المعلومات في عملهم. 2- السعي لمواكبة تطور النظم والتكنولوجيا في الإذاعة. 3- اجراء تطويرات مستمرة على تقنيات المعلومات في الإذاعة.	1- لنظم المعلومات دوراً حيوياً في مهام الموارد البشرية في المنظمة. 2- يسهل عملية التنقل بين الاقسام من خلال أنظمة المعلومات والاتصالات وبالتالي فهي تختلف عن الطريقة التقليدية. 3- توفر نظم المعلومات الوقت والكلف وكذلك تحسن بيئة العمل.	المتغير المستقل: نظم المعلومات. المتغير التابع : إدارة الموارد البشرية.	مكان الدراسة: الصين. التصميم: (كمي) المنهج الاستطلاعي . مجال التطبيق: القطاع الخاص. حجم العينة: 20 موظف.	Tomanna et al., 2018

The roles of Information systems (ISs)/Information technology (IT) in Strategic Human Resource Management (SHRM): Tanzanian Perspectives						5
<p>1- تطبيق الدراسة في القطاع الخاص. 2- استخدام نهج دراسة الحالة.</p>	<p>1- استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.</p>	<p>1- ينبغي للمنظمة اجراء موائمة بين إستراتيجيات الموارد البشرية وتقنيات نظم المعلومات. 2- ينبغي للمنظمة ان تستوعب التغيير من استخدام التقنيات التقليدية الى استخدام التقنيات الحديثة.</p>	<p>1- إن مدراء الشركات لا يعتبرون ان استخدام نظم المعلومات عملية دعم لمهام إدارة الموارد البشرية فحسب ، بل ينظرون اليه على انه تقنية تمكينية واستراتيجية تحقق لهم ميزات متنوعة. 2- ساعدت تقنيات تكنولوجيا المعلومات على تسهيل العمل داخل المنظمات. 3- هنالك علاقة إيجابية بين نظم المعلومات وممارسات إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>المتغير المستقل: نظم المعلومات. المتغير التابع : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.</p>	<p>مكان الدراسة: تنزانيا. التصميم: (كمي و نوعي) المنهج دراسة حالة . مجال التطبيق: القطاع الخاص. حجم العينة: 50 مدير.</p>	Mshana, 2021
Impact of Management Information System on Human Resource Practices: A Case Study of Muscat Stock Exchange						6
<p>1-تطبيقها في القطاع الخاص . 2-دراسة حالة.</p>	<p>1-استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.</p>	<p>1- يجب على المنظمات تطوير برامج جديدة من أجل الاحتفاظ بالموظفين. 2- ادخال برامج جديدة لبرامج التدريب التي تقوم بها المنظمة. 3- ادخال برامج تدريب لبرامج المكافآت داخل المنظمة.</p>	<p>1- هنالك علاقة إيجابية بين التأهيل وإدارة الاداء من خلال نظم المعلومات الإدارية. 2- هنالك علاقة إيجابية بين التأهيل والاحتفاظ بالموظفين من خلال نظم المعلومات الإدارية.</p>	<p>المتغير المستقل: نظم المعلومات الإدارية. المتغير التابع : ممارسات إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>مكان الدراسة: عمان. التصميم: (كمي و نوعي) دراسة حالة. مجال التطبيق: القطاع الخاص. حجم العينة: 75 موظف.</p>	Harthi, 2021

Artificial intelligence – challenges and opportunities for international HRM: a review and research agenda						7
1- استخدام نهج مراجعة الأدبيات. 2- العينة مراجعة المجلات العالمية.	1- استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. 2- استخدام نفس ابعاد إدارة الموارد البشري الدولية.	1- سيكون التأثير الإيجابي أقوى عندما يتمتع الموظفون بمهارات الاندماج واستخدام التقنيات الحديثة بشكل مستمر. 2- يمكن ان يؤدي تطوير الذكاء العاطفي وتحديد سمات شخصية معينة للموظفين الى دعم الذكاء الاصطناعي. 3- يمكن لمدرء الموارد البشرية الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي لاكتساب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها. 4- يمكن تقديم حلول تحليلية من خلال استخدام التقنيات الحديثة في العمل والابتعاد عن الحلول غير التحليلية.	1- هنالك تأثير ايجابي بين الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية الدولية لأنها تخلق للموظفين الشعور بالرضا الوظيفي والالتزام. 2- يمكن للموظفين من استخدام الانترنت لانشاء توقعات وتصورات واقعية لظروف العمل. من ناحية اخرى هنالك تأثير سلبي على الموظفين ، على سبيل المثال ، انعدام الامن الوظيفي، زيادة التوتر والقلق والسلوكيات السلبية أتجاه التقنيات الجديدة.	المتغير المستقل: الذكاء الاصطناعي. المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية الدولية	مكان الدراسة: أستراليا. التصميم: (نوعي) نهج مراجعة الأدبيات. حجم العينة: 70 مجلة عالمية.	Bud war & Malik, 2022
تقنيات المعلومات والاتصالات وانعكاساتها على ممارسات إدارة الموارد البشرية						8
1- تطبيق الدراسة في القطاع العام. 2- دراسة أستطلاعية.	1- استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.	1- زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية لأنها تلبي احتياجات الموارد البشرية والمنظمة. 2- إيلاء الاهتمام بأستخدام تقنيات المعلومات في البلدية. 3- ضرورة تأمين رؤية واضحة لدى العاملين بشأن تقنيات المعلومات في البلدية وكيفية أستخدامها.	1- كشفت نتائج تحليل علاقات الارتباط على المستوى الكلي عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقنيات المعلومات وإدارة الموارد البشرية. 2- هنالك تأثير ايجابي لتقنيات المعلومات على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في البلدية في الموصل	المتغير المستقل: تقنيات المعلومات. المتغير التابع : إدارة الموارد البشرية.	مكان الدراسة: العراق. التصميم: (كمي) المنهج الاستطلاعي. مجال التطبيق: القطاع العام (البلديات). حجم العينة: 100 مدير.	Habeeb & Abdullah, 2023

(الجدول 1-5 : الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية و ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية)

الباحث والسنة	مكان واسلوب الدراسة	متغيرات الدراسة	النتائج	أبرز التوصيات	وجه التشابه مع الدراسة الحالية	وجه الاختلاف عن الدراسة الحالية
The Impact of Corporate Culture on Human Resources Development in an Intercultural Environment						
1						
Lukas, 2015	مكان الدراسة: اوروبا. التصميم: (كمي) نهج التحليلي . نطاق الدراسة: القطاع العام. حجم العينة: 236 شركة كبيرة ومتوسطة.	المتغير المستقل: ثقافة الشركة. المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية الدولية. المتغير الوسيط: بيئة متعددة الثقافات.	1- تأثير ثقافة الشركة على تنمية الموارد البشرية. 2- هنالك أختلافات بين الأنواع السائدة لثقافة الشركات في الشركات السلوكية والشركات ذات الإدارة الأجنبية أو المختلطة. 3- حيث سادت الثقافة الهرمية في الشركات السلوكية وسادة الثقافة العشيرة في الشركات الدولية	1- يتطلب اعتماد اوضح حول تأثير نوع ثقافة الشركة على تنمية الموارد البشرية. 2- تهيمن الثقافة القبيلية على ثقافة السوق والثقافة الهرمية وهي بذلك تؤثر على تنمية الموارد البشرية. 3- ايلاء الاهتمام بثقافة السوق لانها المؤثر الاساسي لثقافة الشركة.	1- استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. 2- استخدام النهج التحليلي.	1- تطبيق الدراسة في القطاع العام. 2- عينة الدراسة هي شركات.
Cultural Dimensions in Global Human Resource Management						
2						
John, 2016	مكان الدراسة: نيجريا. التصميم: (كمي) نهج وصفي. نطاق الدراسة: القطاع العام. حجم العينة: 358 فرداً.	المتغير المستقل: ابعاد الثقافة التنظيمية. المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية العالمية.	1- هنالك تأثير كبير ومباشر بين ابعاد الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية العالمية. 2- هنالك اختلافات في الثقافات بين الموارد البشرية العالمية.	1- النظر في مسألة التسامح الديني في الثقافات المختلفة ، على الأقل من أجل السلامة وأمن الموظفين العالميين. 2- تقوية درجة العلاقة بين الأبعاد الثقافية و إدارة الموارد البشرية العالمية ، لتكون بمثابة مساهمة في النقاش حول تأثير الثقافة على الموارد البشرية العالمية.	1- استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.	1- تطبيقها في قطاع عام.

The Effects of Organizational Culture on International Human Resources Management					3
<p>1- تطبيقها في قطاع الصناعي. 2- عينة الدراسة هي شركات.</p>	<p>1-استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. 2- استخدام النهج التحليلي .</p>	<p>1- يجب على الشركات التركيز على اهداف واضحة وطويلة الاجل من اجل بناء ممارسات إدارة الموارد البشرية من اجل الحصول على ميزة تنافسية على منافسيهم وبالتالي تحقيق اداء افضل. 2- اتخاذ قرارات العمل فيما يتعلق بالثقافة الصحيحة التي تناسب إدارة الموارد البشرية لدى الشركات.</p>	<p>1- هنالك دلالة احصائية للعلاقة السببية بين الثقافة التنظيمية و اداء الموارد البشرية. 2- تأثير المشاركة وقدرة التكيف في الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية الدولية عند مستوى أهمية من 1% الى 10 % 3- ثبتت أن ثقافة المهمة هي العامل الأكثر أهمية في إدارة الموارد البشرية 4- الاجهزة والبرامج المستخدمة في شركات التأمين تتناسب مع طبيعة العمل داخل الشركات.</p>	<p>المتغير المستقل: ثقافة الشركة. المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية الدولية.</p>	<p>مكان الدراسة: فيتنام. التصميم: (كمي) نهج التحليلي الوصفي . نطاق الدراسة: القطاع الصناعي. حجم العينة: 300 شركة.</p>
					Huynh, 2020

1-1-2: مناقشة الدراسات السابقة: Previous Studies Discussion

في الجانب الأول من هذا المبحث تطرقت الدراسة الحالية الى بعض من الدراسات السابقة التي بلغ عددها (29) دراسة ، يأتي الان دور مناقشة الدراسات السابقة وتوضيح النقاط الاساسية التي سوف تختلف او تتشابه مع الدراسة الحالية عما تم ذكره في دراسات الباحثين المذكورة انفاً وكما يلي:

1-1-2-1: المتغيرات الخاضعة للدراسة وابعادها: The Study Variables Under and its Dimensions

تباين الباحثون في الدراسات السابقة من حيث طريقة اختيارهم لمتغيرات الدراسة وعددها على وفق دراستهم فبعضهم تناول (نظم المعلومات الإدارية) متغيراً مستقلاً كما في دراسات عربية (حسنين ، 2021 ؛ الشامى والاهنومي ، 2021 ؛ شيماء، 2022 ؛ نوادي و عجايبي ، 2022 ؛ ابو عرقوب ، 2023)، ودراسات أجنبية (Aityassine, 2017 ؛ Alsalim, 2020 ؛ Taherdoost, 2023). ودراسات أخرى استخدمت (ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية) متغيراً مستقلاً كما في دراسات عربية (محمد وبلجات ، 2018)، ودراسات أجنبية (Gupta, 2014 ؛ Feng, 2016 ؛ Omar, 2017 ؛ Mamun, 2023). ودراسات اخرى استخدمت (الثقافة التنظيمية) متغيراً مستقلاً كما في دراسات عربية (عبد الرزاق وعباس ، 2019 ؛ موسى ، 2020 ؛ حميم ، 2022)، ودراسات أجنبية (Fitria, 2018 ؛ Edy, 2020 ؛ Mingaleva, 2022) ودراسات تناولت نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ومنها دراسات (Dusmanescu & Bradic-Martinovic, 2011 ؛ Asfahani, 2017 ؛ Silva, 2018 ؛ Tomanna , 2018 ؛ Mshana, 2021 ؛ Harthi, 2021 ؛ Bud war & Malik, 2022 ؛ Al-kharabsheh, 2023 ؛ Habeeb & Abdullah, 2023). ودراسات تناولت الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية الدولية ومنها دراسات (Lukas, 2015 ؛ John, 2016 ؛ Huynh, 2020).

اما في نطاق الأبعاد فقد توافقت الدراسة الحالية مع في أغلب الدراسات من حيث اعتمادها الابعاد نفسها بالنسبة للمتغير المستقل (نظم المعلومات الإدارية) فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على ابعاد كل من (O'Brien & Marakas, 2011:32). وللمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية) فقد تم الاعتماد على ابعاد كل من (Omar , 2017 : 250 ؛ Feng , 2016 : 42). وأخيراً للمتغير التفاعلي (الثقافة التنظيمية) فقد تم الاعتماد على ابعاد (Almutairi , 2014 : 60).

1-1-3 : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة : Benefit Scops of Previous Studies

بعد المراجعة العلمية للدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية ، تشكلت نقطة البداية التي أنطلق من خلالها موضوع الدراسة الحالية ، وذلك عن طريق الافادة منها في تعزيز المعرفة ولفهم متغيرات الدراسة بشكل افضل. لذا يمكن تلخيص مجال الأفادة من الدراسات السابقة بالآتي:-

- 1- إن كيفية الاستفادة من الدراسات السابقة تظهر من خلال مساعدة الباحثة العلمية ، واطلاعها على كيفية تحديد الفرضيات والمتغيرات البحثية في دراستها.
- 2- يمكن للباحثة العلمية الاستفادة من الدراسات السابقة لمقارنتها مع معلومات دراستها، أو لدعمها التحليلات والمناقشات الواردة في البحث العلمي.
- 3- الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم الدراسة وأختيار الاسلوب الاحصائي الذي يتناسب معها وكذلك في تعزيز الجانب النظري لهذه الدراسة.
- 4- تصميم أستمارة الاستبيان من خلال الاستمارات المعدة في الدراسات السابقة ، وكذلك الأستعانة ببعض الفقرات التي وردت فيها.
- 5- الأستدلال على بعض المنهجيات المعتمدة في الدراسات السابقة ، ساعد الباحثة في صياغة منهجية الدراسة وأهميتها وأهدافها وفرضياتها.
- 6- ساعدت الدراسات السابقة الباحثة العلمية على تصميم إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة الحالية وتصميم نموذج فرضي واحد يتضمن متغيرات الدراسة الحالية.

2-1 : المبحث الثاني :- منهجية الدراسة Research Methodology

1-2-1 : مشكلة الدراسة Study Problem

تقوم الشركات الدولية بتبني نظم المعلومات الإدارية لمساعدتها على القيام بأعمالها فهي تساهم في تسهيل و توفر المعلومات للمدراء والمسؤولين فهي تساعدهم على القيام بالوظائف من (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وأخذ القرارات) داخل الشركات (الطيب و سعد ، 2021 : 337). ولكون نظم المعلومات الإدارية وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الشركات بأسرع وقت وأقل جهد ، وذلك عن طريق تزويد المدراء بالمعلومات في الوقت المناسب ، وتحسين الاتصالات الداخلية فيما بينهم وتنسيق القرارات (السالمي و الكيلاني و البياتي ، 2014 : 57-58). ولأن مجال الموارد البشرية الدولية هو تخصص بحثي واسع ، يتضمن العديد من الجوانب مثل الإدارة بين الثقافات ، و ممارسات إدارة إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات ، كما يتعلق مجال إدارة الموارد البشرية الدولية بفهم جميع أنشطة الموارد البشرية من (تخطيط ، توظيف ، تدريب ، تطوير) والبحث فيها وتطبيقها في السياقات الداخلية والخارجية في الشركات (: 2007 , Schuler & Tarique 718). ومن المعلوم أن التطورات في بيئات الاعمال الدولية تتجه اقتصادياتها نحو العولمة وتشكل شركات كثيرة من خلال العلاقات عبر الحدود مما يؤدي الى اختلاط الأشخاص ذوي الخلفيات الثقافية والجنسيات المختلفة في أماكن عملهم ، وهذا يؤدي الى مشاكل إدارية ناجمة عن الاختلاف في الثقافات الوطنية والثقافات الأخرى (2 : 2007 , David et al .).

أما فيما يخص الثقافة التنظيمية تؤثر بقوة على تصرفات الموظفين ونجاحهم ، في الوقت نفسه ، إذ يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين ونية دورانهم (7 : 2018 , Belete). لأنها نتيجة تراكم الافتراضات والممارسات والمبادئ والمعتقدات والمعايير والقيم الأساسية التي تحكم سلوك وأفعال الشخص في شركة أو مجتمع ما (194 : 2017 , Cronley & Kim). ومن خلال مراجعة الباحثة المتواضعة للدراسات السابقة فقد تبين عدم وجود دراسة تتعلق بتأثير نظم المعلومات الإدارية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية والثقافة التنظيمية . سواء في الشركات العربية أو الدولية . أي تجمع بين (نظم المعلومات الإدارية ، ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ، الثقافة التنظيمية) في نموذج فرضي واحد ، لذا وفي ضوء ما تقدم من مراجعة الادبيات السابقة وجدت الباحثة ان مشكلة الدراسة الحالية تدور حول محورين هما :-

المحور الأول :- الفجوة المعرفية

تبلورت الفجوة المعرفية للدراسة الحالية بالنقاط الأتية :-

1- يتضح من المراجعة المتواضعة للدراسات السابقة أن هنالك دراسات تناولت متغيرين من متغيرات الدراسة الحالية على سبيل المثال ، نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية (الحكيم ، 2020 ; Priota , 2020 ; Marlene & Carlos, 2018) ، و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية والثقافة التنظيمية (Biljana , 2018 ; john , 2016) . وعدم وجود دراسة تجمع بين المتغيرات الثلاثة معاً في نموذج واحد كما ستقدمها الدراسة الحالية .

2- على حد علم الباحثة تلاحظ عدم تناول نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية مع الثقافة التنظيمية معاً في البيئة العراقية بدراسات قليلة ونادرة ، وبالتالي تأتي الدراسة الحالية في تغطية هذا الجانب وخصوصاً مشكلة الموارد البشرية الدولية التي تواجه الشركات الدولية النفطية في محافظة البصرة.

المحور الثاني :- الجانب الميداني

أن في الآونة الأخيرة ، توقف العالم نتيجة الوباء (COVID – 19) . حيث كان لهذا الوباء عواقب سلبية على الشركات وكيفية أدائها للممارسات الدولية في جميع أنحاء العالم ، بالإضافة الى ان الشركات ليست الكيانات الوحيدة المتضررة من هذا الوباء ، أيضا يعاني الأشخاص العاملون في هذه المنظمات من عواقب في حياتهم الخاصة و العملية ، وارتفاع معدل الوفيات و انخفاض إيرادات الشركات الكبيرة وذلك بسبب توقف 60 % من الشركات في العالم ، وتوقف عمل الموظفين في الشركات العالمية والدولية والمحلية ، وهنا برز الدور المهم لنظم المعلومات الادارية إذ تبنت الشركات العالمية هذه الانظمة الحديثة من أجل التكيف ضمن هذه الأزمة ، بما في ذلك أنظمة العمل عن بعد والمؤتمرات الرقمية والفيديوهات التي ساعدت على أكمال العمل في تلك الشركات. إذ تجسد موضوع هذه الرسالة كفكرة أولاً ثم جرى تحديد معالمها على أرض الواقع في بعض من شركات التراخيص النفطية في محافظة البصرة. وانطلاقاً مما سبق ذكره تم التوصل الى مشكلة الدراسة الحالية المتمثلة بالتساؤل الآتي:-

((الى أي مدى تؤثر نظم المعلومات الإدارية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية في بعض من شركات التراخيص النفطية في محافظة البصرة : وما هو الدور التفاعلي للثقافة التنظيمية في التأثير على كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ونظم المعلومات الإدارية))

ومن أجل تشخيص مشكلة الدراسة ميدانياً قامت الباحثة بأعداد قائمة فحص (Chick list) تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تدور حول مشكلة الدراسة المفترضة ضمن إطار المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية) من أجل التحقق من وجود ثغرات أدارية في آلية إدارة الأفراد مختلفي الجنسيات والثقافات في الشركات الدولية ، وهل أنه إدارة الشركات (مجتمع الدراسة) قد أتخذت الإجراءات المناسبة لإدارة هكذا مجاميع بفاعلية وتنسيق لجهودهم وتجاوز مشاكل الأختلافات في القيم والمعتقدات والأعراف . تكونت القائمة من (12) سؤال ، أنظر ملحق (A) ، وقامت الباحثة بتوزيع القائمة على مجموعة من المسؤولين في الشركات المعنية عددهم (20) وجرى تحليل النتائج وكما هو موضح في الجدول (1-6) :-

جدول (1-6) نتائج قائمة الفحص

المقياس			السؤال	الأبعاد	
نعم	نوعاً ما	كلا			
50 %	50%	0	Q1	تخطيط الموارد البشرية الدولية	ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية
13 %	37 %	50%	Q2		
13 %	37 %	50%	Q3		
27%	40 %	33%	Q4	أستقطاب وتدريب الموارد البشرية الدولية	
13%	40 %	47 %	Q5		
25%	30 %	45 %	Q6		
47%	40%	13%	Q7		
53 %	26 %	21 %	Q8		
20 %	53 %	27 %	Q9	التعويضات والمكافآت للموارد البشرية الدولية	
20 %	20%	60%	Q10		
13%	20%	67%	Q11		
20%	30%	50%	Q12		
26.1 %	35.2%	38.5 %	المجموع		

يتضح من جدول (1-6) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية قد حصلت أبعادها على نسبة نعم بمقدار (26.1%) وحصلت نوعاً ما على نسبة (35.2%) وكلا حصلت على نسبة (38.5%). مما يدل على وجود مشكلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية لكونهم من جنسيات مختلفة وتوجهات وثقافات مختلفة لا يكون هنالك انسجام فيما بينهم ومن الصعب إدارتهم.

1-2-2: تساؤلات الدراسة Study Questions

تدور الدراسة حول التساؤلات التالية :-

1- هل توجد علاقة تأثير و ارتباط ذات دلالة معنوية وأحصائية بين (نظم المعلومات الإدارية) و (ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية)؟

2- هل يوجد دور تفاعلي (للثقافة التنظيمية) في كل من (نظم المعلومات الإدارية) و (ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية)؟

4- هل هنالك تأثير للعوامل الديموغرافية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المركز الوظيفي ، الجنسية) على كل من نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية و الثقافة التنظيمية ؟

1-2-3: أهداف الدراسة Study Objective

تودي التساؤلات الى مجموعة من الأهداف تتمثل بما يلي :-

1- بناء نموذج مفاهيمي لمتغيرات الدراسة والمتمثلة بالمتغير المستقل (نظم المعلومات الإدارية) والمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية) والمتغير التفاعلي (الثقافة التنظيمية).

2- عرض نتائج العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية بالشكل الذي سيوضح التأثير المهم لأنظمة المعلومات الإدارية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية.

- 3- اختبار علاقة التأثير و الارتباط بين المتغير المستقل (نظم المعلومات الإدارية) والمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية).
- 4- اختبار علاقة التأثير والارتباط بين المتغير المستقل (نظم المعلومات الإدارية) والمتغير التفاعلي (الثقافة التنظيمية).
- 5- اختبار علاقة التأثير والارتباط بين المتغير التفاعلي (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية).
- 6- اختبار تأثير العوامل الديموغرافية على كل من (نظم المعلومات الإدارية) و (ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية) و (الثقافة التنظيمية).

4-2-1 : أهمية الدراسة Significance of the Study

- تظهر أهمية الدراسة من خلال الأهداف التي تسعى إليها ، وبصورة عامة تتمثل الأهمية من خلال الآتي:-
- 1- عند الرجوع الى الأدبيات السابقة نرى ان هذه الدراسة واحدة من الدراسات المتواضعة التي حاولت الباحثة بها جمع متغيرات الدراسة (نظم المعلومات الإدارية ، ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ، الثقافة التنظيمية) في بحث علمي (تحليلي) وبصورة خاصة داخل الشركات الدولية في البيئة العراقية.
 - 2- لم تتناول الدراسات السابقة المتغيرات الثلاثة معاً في نموذج واحد ، لذلك تعد الدراسة الحالية هي من الدراسة الحديثة العربية والاجنبية التي تطرقت الى هذه المتغيرات وابعادها معاً.
 - 3- التركيز على ضرورة استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في الشركات الدولية واعتبارها جزء من عملياتها.
 - 4- أهمية الموضوع ميدانياً حيث ان الموظفين يكونون من جنسيات مختلفة وثقافات مختلفة وينبغي أدارتهم بأسلوب يحقق تناسق بين هذه الثقافات.

5-2-1 : مبررات الدراسة Study Justifications

- يرجع اختيار الباحثة لموضوع الدراسة الحالية لعدة أسباب هي :-
- 1- تتمتع أنظمة المعلومات اليوم بأهمية كبيرة في جميع مجالات الحياة ، ونتيجة أستخدمها الواسع في مختلف الاعمال الإدارية والفنية وغيرها ، أدى الى تطلع الباحثة في البحث عن تأثير هذه الانظمة في الشركات الدولية وبالاخص في شركات التراخيص النفطية في محافظة البصرة.

- 2- تطلع الباحثة لدراسة الإدارة الدولية حصراً لما لها من أهمية علمية تستحق المجهود الذي سيبدل فيها ، كون موضوع الدراسة من المواضيع التي ترغب الباحثة في الكتابة عنها.
- 3- الاهتمام بالموضوع من حيث الجانب الدولي بسبب كثرة الشركات متعددة الجنسيات في محافظة البصرة ، و الذي سيكون إضافة علمية مهمة في إدارة الأعمال من أجل الوصول الى نتائج تساعد على حل المشكلة التي تطرقت لها الباحثة.

1-2-6 : الإطار المفاهيمي للدراسة The Conceptual Framework of the study

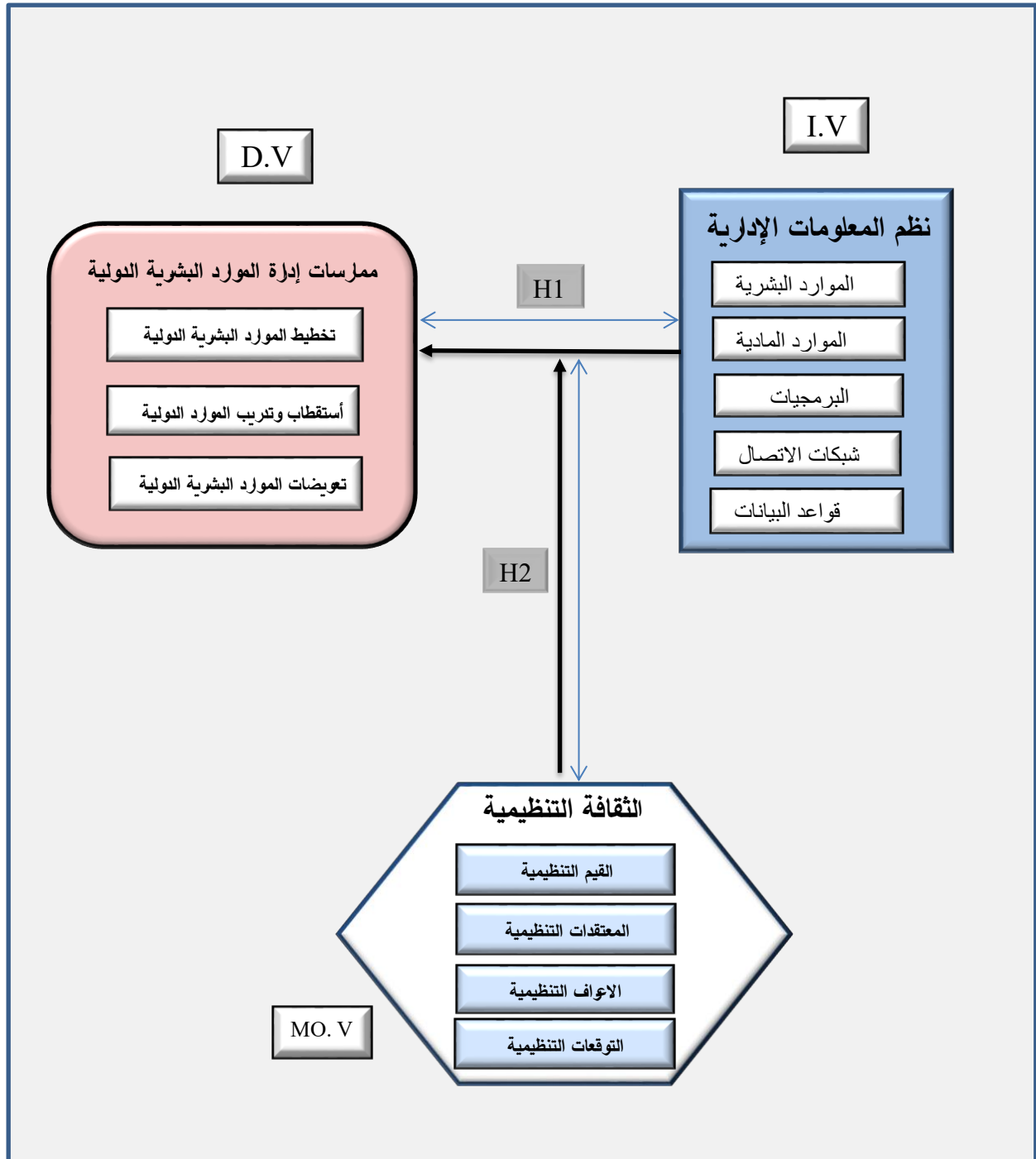
يعتمد الاطار المفاهيمي على الافكار التي تحدد موضوع البحث ، والمشكلة التي سيتم التحقق فيها ، والاسئلة التي يجب طرحها ، والأدبيات التي ستم مراجعتها ، والنظريات التي سيتم تطبيقها ، والمنهجية التي تستخدمها ، والاساليب والاجراءات، والأدوات وتحليل البيانات وتفسير النتائج والتوصيات والاستنتاجات التي ستقدمها (Kivunja , 2018 : 47). ويمكن أن تكون أفضل طريقة لعرض إطار عمل مفاهيمي هي في تصميم مخطط أو نموذج لتوضيح المتغيرات والعلاقات التي يتم افتراضها (Collins & Stockton, 2018 : 6).

وهذا ما سيتم عرضه في الشكل (1-2) حيث تتكون الدراسة الحالية من ثلاثة متغيرات وهي **نظم المعلومات الإدارية** بوصفة متغيراً مستقلاً و **ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية** بوصفة متغيراً تابعاً و**الثقافة التنظيمية** متغير تفاعلياً. اذ يعد المتغير التفاعلي في الاطار المفاهيمي لدراسة الحالية متغيراً مستقلاً يغير الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (التمييزي، 2021 : 24). واعتمدت الباحثة في صياغة الإطار المفاهيمي والمخطط الفرضي للدراسة على مجموعة من الافتراضات التي تم بناؤها طبقاً لنتائج الدراسات السابقة وكما موضح في أدناه :-

1- ترتبط نظم المعلومات الإدارية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية في الشركات العالمية (Huu, 2022: 2912).

2- من خلال نظم المعلومات الإدارية تقوم الشركات بممارسات إدارة الموارد البشرية من جمع المعلومات عنها وتخزينها وأستخدامها وأسترجاعها وتوزيعها بطريقة اسهل (Reiche , 2017 : 188).

3- ترتبط الثقافة التنظيمية بممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية من حيث أن الشركات العالمية تقوم بتعيين موظفين من ثقافات مختلفة من اجل العمل في الشركات الدولية (Ugoani , 2013 : 343).



شكل رقم (1-2) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر :- من إعداد الباحثة بالاستناد الى الأدبيات السابقة

في النموذج الفرضي شكل (1-2) استخدام المقاييس التالية ، مقياس المتغير المستقل (نظم المعلومات الإدارية) بخمسة أبعاد تتمثل في (الموارد البشرية ، الموارد المادية، البرمجيات، قواعد البيانات ، شبكات الاتصال) (O'Brien & Marakas , 2011: 32; Allahow et al ., 2018 : 4 ; Fridawati et al ., 2019 : 250). و مقياس المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية) بثلاثة أبعاد تتمثل في (تخطيط الموارد البشرية الدولية ، أستقطاب وتدريب الموارد البشرية الدولية ، التعويضات للموارد البشرية الدولية) (Omar , 2017 : 250) ، (Feng , 2016 : 42). ومقياس المتغير التفاعلي (الثقافة التنظيمية) بأربعة أبعاد تتمثل في (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، الاعراف التنظيمية) (Almutairi , 2014 : 6). والجدول رقم (1-7) سيوضح المتغيرات الرئيسية وإبعادها الفرعية وتعريفاتها وكما يلي:-

جدول رقم (1-7) المتغيرات الرئيسية وإبعادها الفرعية وتعريفاتها

ت	المتغيرات الرئيسية	الإبعاد الفرعية	التعريف الإجرائي	المقياس المعتمد	تسلسل الفقرات
1	نظم المعلومات الإدارية	الموارد البشرية	هم مجموعة من الأشخاص (المستخدمين النهائيين و المتخصصين) المسؤولين عن تصميم ، إدارة ، تشغيل ، وإدامة تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمات.	O'Brien & Marakas, 2011: 32	27-23
2		الموارد المادية	هي جميع الأجهزة والمعدات المادية المستخدمة في خزن ومعالجة البيانات والمعلومات.	O'Brien & Marakas, 2011: 32	6-1
3		البرمجيات	هي عبارة عن تصميم برمجيات تتحكم في الحاسوب والتوجيهات كإجراءات تشغيلية يحتاجها الافراد العاملين في المنظمة.	Allahow et al. 2018:4	17-13
4		شبكات الأتصال	هي عبارة عن أنظمة تربط الأشخاص والمنظمات والادارات من اجل مشاركة المعلومات فيما بينها عن طريق شبكات الويب العالمية.	Allahow et al. 2018:4	22-18

12-7	Fridawati <i>et al.</i> , 2019: 702	هي مجموعة من المعلومات والبيانات المرتبطة مع بعضها البعض ، والتي لها علاقة متبادلة فيما بينها ، ويتم تخزينها بشكل منظم وغير مكرر .	قواعد البيانات	5
8-1	Omar, 2017: 250	هي عملية وضع خطط تمثل رؤية إدارة الموارد البشرية المستقبلية لأحتياجات المنظمات من الموارد وكيفية الحصول عليها من مصادرها سواء كانت مصادر داخلية أو خارجية.	تخطيط الموارد البشرية الدولية	1
17-1	Feng, 2016: 285	هي مجموعة من الإجراءات من خلالها يتم جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية ذات جنسيات مختلفة لأنجاز الاعمال المطلوبة ، وأستخدام أفضل الوسائل التدريبية التي تؤدي الى تطوير أداء الأفراد العاملين والذي يساعدهم على أكتساب مهارات وقدرات تمكنهم من القيام بعملهم بكفاءة وفاعلية.	أستقطاب وتدريب الموارد البشرية الدولية	2
30-18	Feng, 2016: 285	هي مجموعة من (الأجور ، الرواتب ، الحوافز) سواء كانت مادية أو معنوية ، مقابل جهد محدد يؤدي الأفراد العاملين.	تعويضات الموارد البشرية الدولية	3
8-1	Almutairi, 2014: 60	هي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان العمل أذ تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.	القيم التنظيمية	1
10-1	Almutairi, 2014: 60	هي عبارة عن تصورات راسخة في أذهان الأفراد من خلال (بيئة العمل ، الحياة الاجتماعية ، طبيعة العمل ، المهام والواجبات) التي تؤثر على الأفراد داخل المنظمات.	المعتقدات التنظيمية	2

12-1	Almutairi, 2014: 60	هي المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة وبيئة العمل.	الاعراف التنظيمية	3
12-1	Almutairi, 2014: 60	هي مجموعة من التوقعات التي يتوقعها الفرد او المنظمة من خلال فترة عمل الفرد داخل المنظمة.	التوقعات التنظيمية	4

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة آنفاً

في ما يخص الابعاد الفرعية فقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من الابعاد الفرعية التي اتفق عليها معظم الباحثين والكتاب من بينها إبعاد المتغير المستقل (**نظم المعلومات الإدارية**) وفي ما يخص المتغير التابع (**ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية**) فقد أضافت الباحثة بعداً جديداً من اجل قياس مدى تأثير هذا البعد على الابعاد الاخرى تمثل في (تخطيط الموارد البشرية الدولية) اما المتغير التفاعلي المتمثل (**بالتقافة التنظيمية**) فقد اعتمدت الباحثة الابعاد التي تتناسب مع عينتها كون العينة تتكون من افراد ذوي قيم وتقاليد واعراف مختلفة.

1-2-7: تطوير فرضيات الدراسة Study Hypothesis

عندما يتم تحديد متغيرات الدراسة وقيام الباحث بتصميم العلاقات فيما بينها من خلال قدراته العقلية في الجانب النظري ، لذلك يمكن اختبار صحة العلاقة بين المتغيرات من خلال استخدام الاساليب العلمية للأختبار مثل الادوات الاحصائية المناسبة ، وبعدها الحصول على نتائج هذه الاختبارات يمكن للباحث ان يغير في الموقف لحل مشكلة الدراسة ، ويطلق علي صياغة الفرضيات القابلة للاختبار أسم تطوير الفرضيات (**Sekaran & 24 : 2016 , Bougie**). وبالاعتماد على ما ورد ذكره في مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وكذلك نموذج الدراسة توضح الباحثة حسب الدراسات السابقة العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي ستساعد في صياغة فرضياتها وهي ستكون على النحو التالي :-

1- نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية

هو الاستخدام الفعال للأجهزة والبرامج لربط إدارة الموارد البشرية بنظام المعلومات الإدارية ، يمكن القيام بأهم ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل (تخطيط) الموارد البشرية والتنبؤ بها بكفاءة من خلال أنظمة الموارد البشرية (**Priota , 2020 : 1**). وتساعد نظم المعلومات على تحسين ممارسات الموارد البشرية القائمة على تكنولوجيا

المعلومات (Dmour , 2017 : 139) حيث ان الشركات اليوم تستخدم نظام تكنولوجياي لإدارة معلومات الموارد البشرية ، سواء كان نظام محوسب (الاجهزة والبرامج الفعالة) او غير محوسب (اليدوي) من حيث إدارتها للوقت (Huu, 2022 : 2912). وهذا يعزز وجود علاقة إيجابية بين نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية في الفرضية التي أعتمدها الباحثة :-

الفرضية الرئيسية الأولى

(H1): يوجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية وأحصائية لنظم المعلومات الإدارية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية.

وقد أُنبتق من الفرضية الرئيسية الأولى عدد من الفرضيات الفرعية بأبعاد المتغير المستقل (نظم المعلومات الإدارية) و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية وهي كآآتي :-

H1a : يوجد علاقة تآثير و ارتباط ذو دلالة معنوية واحصائية للموارد البشرية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية.

H1b : يوجد علاقة تآثير و ارتباط ذو دلالة معنوية واحصائية للموارد المادية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية.

H1c : يوجد علاقة تآثير و ارتباط ذو دلالة معنوية واحصائية للبرمجيات في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية.

H1d : يوجد علاقة تآثير و ارتباط ذو دلالة معنوية واحصائية لشبكات الأآصال في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية.

H1e : يوجد علاقة تآثير و ارتباط ذو دلالة معنوية واحصائية لقواعد البيانات في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية.

2- الثقافة التنظيمية متغيراً تفاعلياً في العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية.

فيما يتعلق بالأدبيات السابقة ، ينقسم أكاديميو إدارة الموارد البشرية الدولية الى مجموعتين (Metcalfe , 465 : 2005 , &Rees). يدرس أحدهم عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمات أو الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل على مستوى العالم . ويركز الآخر على العوامل الاجتماعية والثقافية الأوسع لإدارة الموارد البشرية الدولية (Beardwell & Holden , 2001)، وتأخذ هذه المجموعة في نظر الاعتبار تأثير العوامل المختلفة في سياق عبر الدول ، مثل قضايا الثقافة (Edwards & Rees , 2011 : 37). ان العديد من الشركات الدولية متعددة الجنسيات تعاني من سوء فهم القيم والمعايير الثقافية الجديدة عند توظيف موظفين جدد وبتالي سوف يعانون من الاتصالات المحددة بينهم و من أجل التكيف في بيئة متعددة الثقافات يجب على الافراد العاملين تعلم احترام الأختلافات الثقافية بين مختلف الموارد البشرية الدولية داخل الشركات المتعددة الجنسيات (Schein , 1992; Hofstede, 2001; Kotter & Heskett, 2001; Sagiv & Schwartz, 2007; Trompenaars & Hampden-Turnes, 2007). من أجل ذلك فإن نظم المعلومات تجعل المدراء والموظفين الآخرين يتواصلون داخل الشركة وخارجها جنبا الى جنب مع المعرفة بكيفية تنفيذ أعمالهم فيها (Lapsley & Rekers , 2008: 863 ; Tillmann and Goddard, 2008: 102 2017 : 55 ; Cadez Guilding, 2005:177 ; المنظمات. أد تؤدي المعايير والقيم المشتركة إلى ثقافة موجهة نحو الابتكار والتي يمكن توضيحها على أنها السعي وراء الأفكار المبتكرة وتجريبها ، و البحث عن فرص عمل جديدة وقبول مستويات أعلى من المخاطر (O'Reilly , 1991: 487). من المرجح أن تقبل هذه الشركات الأفكار الجديدة في ممارسة الانظمة الإدارية وغير الإدارية (Baird et al., 2018: 403 ; Gupta & Salter , 2018: 134)، إذ أن الشركات ذات القدرة على التوجه نحو النتائج تنفذ ممارسات أنظمة المعلومات يعتقد أنها تدفع الأداء وتساعد في تحقيق أهدافها المحددة مسبقاً (Baird et al., 2018). وهذا يعزز وجود علاقة ذات دلالة معنوية واحصائية لثقافة التنظيمية في التأثير على العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية في الفرضية الثانية التي أعتمدها الباحثة :

الفرضية الرئيسية الثانية

(H2): يوجد تأثير تفاعلي للثقافة التنظيمية في العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية.

وقد أُنبتق من الفرضية الرئيسية الثانية عدد من الفرضيات الفرعية وهي كالآتي :-

H2a : يوجد تأثير تفاعلي للقيم التنظيمية في العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية.

H2b : يوجد تأثير تفاعلي للمعتقدات التنظيمية في العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية.

H2c: يوجد تأثير تفاعلي للأعراف التنظيمية في العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية.

H2d: يوجد تأثير تفاعلي للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية.

الفرضية الرئيسية الثالثة

(H3): تأثير للعوامل الديموغرافية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المركز الوظيفي ، الجنسية) على كل من نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية و الثقافة التنظيمية.

وقد أُنبتق من الفرضية الرئيسية الثالثة عدد من الفرضيات الفرعية وهي كالآتي :-

H3a : تأثير الجنس على كل من نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية و الثقافة التنظيمية.

H3b : تأثير العمر على كل من نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية و الثقافة التنظيمية.

H3c: تأثير المؤهل العلمي على كل من نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية و الثقافة التنظيمية.

H3d: تأثير سنوات الخبرة على كل من نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية و الثقافة التنظيمية.

H3e: تأثير المركز الوظيفي على كل من نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية و الثقافة التنظيمية.

H3f: تأثير الجنسية على كل من نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية و الثقافة التنظيمية.

1-2-8 : حدود الدراسة Study Limits

1- الحدود المعرفية :- نتيجة لندرة الدراسات التي تجمع بين متغيرات الدراسة فقد تمثل النطاق المعرفي في دراسة العلاقة بين **نظم المعلومات الإدارية** التي تتكون من الأبعاد (الموارد البشرية ، الموارد المادية، البرمجيات ، قواعد البيانات ، شبكات الأتصال) ، و **ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية** التي تتكون من الأبعاد (تخطيط الموارد البشرية الدولية ، أستقطاب وتدريب الموارد البشرية الدولية ، التعويضات للموارد البشرية الدولية)، و **الثقافة التنظيمية** التي تتكون من الأبعاد (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية).

2- الحدود المكانية :- تمثل بشركة (BP) و شركة (Baker Hughes) وشركة (ENI).

3- الحدود الزمانية :- تتمثل بامدة انهاء الرسالة والتي تتراوح من تاريخ 2022/10/2 لغاية شهر 2023/4/30.

4- الحدود البشرية :- تتمثل بعينة من مدراء ومسؤولين بعض من شركات التراخيص النفطية في محافظة البصرة.

1-2-9 : تصميم الدراسة Study Design

تصميم الدراسة هو عبارة عن خطة رئيسية تحدد بموجبها طرائق واجراءات جمع البيانات المطلوبة وتحليلها، فهو يوفر اطاراً او خطة عمل للباحث، ويتم فيها تضمين اهداف الدراسة التي تم تحديدها في التصميم للتأكد من ان

المعلومات التي تم جمعها مناسبة لحل المشكلة ، وكذلك يجب تحديد مصادر المعلومات وتقنية التصميم ومنهجية اخذ العينات والجدول الزمني وتكلفة البحث (Zikmund et al .,2010: 55).

لذلك بناءً لطبيعة هذه الدراسة و الاهداف التي تروم الى تحقيقها ، سيستخدم المنهج الوصفي التحليلي ، إذ يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ويهتم بوصفها بدقة ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً. إذ سيتم جمع البيانات وتحليلها لغرض كشف العلاقات بين ابعادها وتفسير النتائج وتقديم بعدها مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات. إذ يعتمد النهج الوصفي على جمع البيانات وتحليلها احصائياً من أجل توضيح علاقات الارتباط ما بين الأبعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة وتفسير النتائج وتقديم التوصيات (Adams et al ., 2007:20).

1-2-10: مجتمع وعينة الدراسة Study Population and Sample

1-10-2-1 : مجتمع الدراسة Study Population

يعرف مجتمع الدراسة في البحث العلمي على أنه مجموعة كبيرة ومحددة من الأفراد أو العناصر التي تمتلك صفة مشتركة واحدة أو أكثر، وتحدد هذه الصفة بواسطة معايير أخذ العينة التي وضعها الباحث في بحثه (Snyder , 2019 :75). ان مجتمع الدراسة هو عبارة عن المجموعة الكاملة من العناصر او الحالات التي سيتم اخذ العينة منها (Saunders,2016 : 247). وبناءً على مشكلة الدراسة التي تم عرضها ولتحقيق اهدافها فقد تطلبت المتغيرات محل الدراسة شركة ذات حجم كبير، وتحتوي على أفراد مختلفي الجنسيات ، وتتصف بهيكل تنظيمي واضح ، وتمتلك المقومات اللازمة لتطبيق الابعاد المراد دراستها ، فضلاً عن وجود مبرر لدراسة الشركات المختارة كونها تعاني من مشكلة بحثية استدلت عليها من خلال قائمة الفحص الاولية التي تم توزيعها ، لذلك جرى اختيار (بعض من شركات التراخيص النفطية في محافظة البصرة) مجتمعاً لاختبار فرضيات وأنموذج الدراسة و لما لهذه الشركات من اهمية كبرى في القطاع النفطي وكون الاقتصاد الوطني العراقي قائم على هذا القطاع، لذلك فإن مجتمع هذه الدراسة سيتكون من المسؤولين العاملين في هذه الشركات كونهم يمثلون المجتمع المستهدف. تكون مجتمع الدراسة الحالية من ثلاثة شركات تراخيص نفطية في محافظة البصرة والمتمثلة بما يلي:-

• British Petroleum Company (BP)

هي شركة بريطانية متعددة الجنسيات للنفط والغاز يقع مقرها الرئيسي في لندن ، وهي واحدة من الشركات الكبرى للنفط والغاز وواحدة من اكبر الشركات العالمية من حيث الايرادات والأرباح ، ولديها عشرة شركات تابعة

لها في مختلف بلدان العالم. وتعتبر ثالث أكبر شركة نفطية خاصة في العالم بعد (Exxon Mobil) و (Shell). ولديها عمليات في 78 دولة حول العالم في عام 2018. تأسست في عام 1908 وبدأت بالتوسع في العالم في عام 1912 بدأت أسكشاف النفط في العراق ، وفي عام 1932 بدأت شركة الشركة بأحتكار النفط في العراق، وفي عام 1937 وقعت شركة نفط العراق أتفاقية بموجبها حصلت (BP) على 23.57 نسبة منها.

• Baker Hughes Company

هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات للخدمات الصناعية العالمية ، وواحدة من أكبر شركات خدمات حقول النفط في العالم. تأسست عام 1908 وتمتلك خمسة شركات تابعة لها ، وتعمل في 120 دولة حول العالم. عملت في العراق في عام 1987 ويقع مقرها في الرميلة الشمالية . إذ تقوم الشركة بتزويد قطاع صناعة النفط بمنتجات وخدمات لحفر الآبار والإنتاج واستشارات المكامن النفطية. كانت الشركة تعرف بالأصل باسم (Baker Hughes Incorporated) حتى عام 2017 عندما تم دمجها مع شركة (جنرال إلكتريك) لصناعة النفط والغاز (GE Oil and Gas) واصبحت تعرف اختصاراً بـ (BHGE). في عام 2019 انفصلت عن شركة جنرال إلكتريك وكونت كيان مستقل عرف باسم (Baker Hughes) وعلى الرغم من الانفصال، فإن شركة جنرال إلكتريك لا تزال تحتفظ بحصة نسبتها 38.4% في الشركة.

• ENI Company

هي شركة إيطالية متعددة الجنسيات عملاقة لاستكشاف وإستخراج النفط ، تأسست عام 1953 وهي تعمل في أكثر من 85 دولة في مختلف انحاء العالم ، ولديها خمسة شركات تابعة لها وتضم عدد كبير من الشركات المتوسطة والصغيرة. وقد توسعت بشكل كبير بسبب أستثمارها في الاتحاد السوفيتي وأوروبا وليبيا وأيران والعراق خلال الفترة السابقة ، وتقوم الشركة بتصنيع وأنشاء منصات خاصة لأستخراج النفط والغاز من اعالي البحار، وأيضاً قامت الشركة بأكتشافات في مجال الغاز في مناطق الشرق المتوسط في مصر وقبرص.

تستخدم هذه الشركات تقنيات الحلول الرقمية في مساعدتها على أستكشاف النفط واستخراجه ومن هذه الحلول توفير تقنيات التشغيل المساعدة في تحسين الصحة والانتاجية وسلامة صناعة الاصول الكثيفة ، ومن اجل ذلك تستخدم هذه الشركات نظام القياس والضوابط ومنصة تطوير تطبيقات البرامج و أنظمة التحكم الصناعي و الفحص الرقمي عن بعد للبرمجيات والحواسيب. وتستخدم منصات وأنظمة رقمية من اجل التواصل بين المدراء

والموظفين منها برنامج (ERP , HR Software , Sap , JIRA). وكما موضح توزيع مجتمع الدراسة في الجدول (8-1) الذي تم تزويد الباحثة به من قبل إدارة الشركات المعنية .

جدول (8-1) عدد مسؤولين في المناصب الإدارية لشركات التراخيص النفطية

ت	المنصب	العدد
British Petroleum Company (BP)		
1	المدير العام	1
2	معاون المدير العام	2
3	مديروا الهيئة	8
4	مديروا الأقسام	32
5	مسؤولي الشعب	114
المجموع		157
ت	المنصب	العدد
Baker Hughes Company		
1	المدير العام	1
2	معاون المدير العام	2
3	مديروا الهيئة	8
4	مديروا الأقسام	27
5	مسؤولي الشعب	97
المجموع		135
ت	المنصب	العدد
ENI Company		
1	المدير العام	1
2	معاون المدير العام	2
3	مديروا الهيئة	8
4	مديروا الأقسام	24
5	مسؤولي الشعب	95
المجموع		130
المجموع الكلي للشركات الثلاثة		422

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات المزودة من قبل إدارة الشركات

1-2-10-2: عينة الدراسة Study Sample

تمثلت عينة الدراسة من عدد من المديرين و المسؤولين عاملين في بعض من شركات التراخيص النفطية في محافظة البصرة والذين بلغ عددهم الكلي (200) مديراً و مسؤولاً بوصفهم عينة محدوداً للدراسة والذي من الممكن السيطرة عليه ، لذلك تم تحليل الاستمارات الموزعة جميعها من قبل الباحثة ، وان الجدول (1-9) يوضح الوصف والتكرارات لعينة الدراسة الحالية وكما هو موضح أدناه:

جدول (1-9) وصف خصائص العينة

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات	الخصائص
0.86	172	ذكر	الجنس
0.14	28	انثى	
%100	200	المجموع	
0.11	22	35-30	العمر
0.12	24	40-36	
0.30	59	45-41	
0.31	62	50-45	
0.16	33	50- فاكثر	
%100	200	المجموع	
0.14	28	دبلوم	
0.46	92	بكالوريوس	
0.10	20	دبلوم عالي	
0.20	40	ماجستير	
0.10	20	دكتوراه	
%100	200	المجموع	
0.10	20	10-5	سنوات الخبرة
0.18	35	15-11	
0.31	62	20-16	

0.18	35	25-20	
0.14	28	30-26	
0.10	20	31 - فاكثر	
%100	200	المجموع	
0.09	18	مدير	المركز الوظيفي
0.06	12	معاون مدير	
0.125	25	رئيس قسم	
0.215	43	معاون رئيس قسم	
0.51	102	رئيس شعبة	
%100	200	المجموع	
0.19	38	عراقي	الجنسية
0.045	9	عربي	
0.765	153	اجنبي	
%100	200	المجموع	

الجدول من اعداد الباحثة استناداً الى نتائج برنامج SPSS.V.24

وضح الجدول (1-9) وصف وتكرارات عينة الدراسة ، وقد تم التوصل الى ان نسبة الذكور كانت الاعلى إذ شكلت (0.86) والإناث كانت اقل منها بنسبة (0.14) ، اما بالنسبة للعمر فقد كانت اعلى نسبة من 45-50 إذ بلغت نسبتها (0.31) واقل نسبة كانت من عمر 30-35 بنسبة (0.11) ، اما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد كانت اعلى نسبة للباكالوريوس بنسبة (0.46) واقل نسبة للدكتوراه وهي (0.10)، اما سنوات الخبرة فكانت اعلى نسبة من 16-20 بنسبة (0.31) واقل نسبه لكل من 5-10 و 31-فاكثر بنسبة (0.10)، اما المركز الوظيفي فقد حصل على اعلى نسبة لرئيس الشعبة (0.51) واقل نسبة لمعاون المدير بنسبة (0.06)، وأخيراً ، الجنسية فقد كانت اعلى نسبة أجنبي (0.765) واقل نسبة عربي (0.045).

1-2-11: طرائق جمع البيانات Data Collection Methods

من اجل تحقيق الغرض من هذه الدراسة والتوصل للمعلومات اللازمة لأجراء الدراسة تم استخدام عدد من الادوات ليتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات اللازمة وكالاتي:-

1- الإطار النظري والمنهجي والدراسات السابقة :- فقد تم الاعتماد على المعلومات المرتبطة بالجانب النظري على عدد ليس بقليل من الدراسات والمقالات الحديثة (**الكمية والنوعية**) وكذلك الكتب العلمية المتخصصة في مجال إدارة الاعمال الدولية والسلوك التنظيمي فضلاً عن استخدام الرسائل والاطروحات الجامعية والمصادر العربية والاجنبية من اجل توفير قيمة علمية كبيرة لموضوع الدراسة الحالية. كما تمت الاستفادة بشكل كبير من خدمات (**Internet**) في عملية البحث عن الكثير من المصادر المذكورة أنفاً فضلاً عن اجراء العديد من المراسلات مع عدد من الباحثين والتدريسين المتخصصين في الادارة من اجل الحصول على عدد من البحوث والدراسات التي تفيد الدراسة الحالية وذات صلة بها.

2- الجانب العملي :- الذي يمثل المصادر الاولية الخاصة بموضوع هذه الدراسة ، و بالاستناد الى اهدافها ولاجل اختبار فرضياتها فقد تم الحصول على البيانات والمعلومات ذات العلاقة بها من عدة ادوات وهي :-

- **قائمة الفحص (Checklist) :** جرى عن طريقها فحص امكانية وجود المشكلة التي تتناولها الدراسة في بعض من شركات التراخيص النفطية في محافظة البصرة جنوب العراق ، فتم تنظيم قائمة فحص كما معروض في الملحق (**A**) تتكون من (12) سؤال وزعت نحو (20) نسخة منها على عينة عشوائية من المسؤولين العاملين في الشركات المعنية ، وكان مقياس هذه القائمة ثلاثياً يتضمن (**نعم ، الى حد ما ، كلا**).

- **الاستبانة The questionnaire :** هي مجموعة مكتوبة من الاسئلة مسبقة التشكيل يسجل المستجيبون اجاباتهم عليها وعادة مايكون ذلك ضمن بدائل محددة بدقة (**38 : 2016 , Sekaran & Bougie**). ولغرض الحصول على بيانات الدراسة واختبار فرضياتها ، بما يتلاءم مع المنهج المعتمد والوقت المسموح به وكذلك الاهداف التي تروم الدراسة الى تحقيقها ، قامت الباحثة بإعداد استبانة خاصة بالدراسة والتي تعد المصدر الرئيس لجمع البيانات ذات العلاقة وتتضمن عدداً من الاسئلة. وقد تألفت الاستبانة بصورتها النهائية من جزأين وكما موضح بالملحق (**D**)، إذ احتوى الجزء الاول على المعلومات الديموغرافية والتي تتضمن معلومات تعريفية تتعلق بأفراد عينة الدراسة ، اما الجزء الثاني فيتكون من فقرات مقياس الدراسة والذي يتكون من (45) فقرة غطت ثلاثة متغيرات رئيسية مع ابعادها الفرعية ، وقد اعتمدت الباحثة على مدرج ليكرت الخماسي (**Likert-Scale**) في تحديد اجابات اسئلة الاستبانة وكما هو موضح بالجدول (1-10) :-

جدول (1-10) مدرج ليكرت الخماسي

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

وتجدر الإشارة الى ان المقاييس التي جرى اعتمادها في فقرات الاستبانة كانت بعضها مختبرة وبعضها الاخر مطورة أي جرى عليها بعض التعديلات لكي تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة ومتغيراتها الاخرى وكان يجب التوصل الى مقاييس الباحثة من خلالها الاثبات بطريقة علمية من الفرضيات التي تم وضعها ، والتي تعد من الامور الضرورية في البحث العلمي بعد ان جرى تدعيمها من خلال الجانب النظري ولهذا كان يجب على الباحثة ان تقوم باختبارات الصدق والثبات للتحقيق من مدى ملاءمة الاستبانة وفقراتها مع طبيعة الدراسة الحالية.

1-2-1: الصدق والثبات لأداة الدراسة Validity and Reliability of the Study Tool

1-12-2-1: صدق المقياس (الصلاحية) Scale Validity :

الصدق (Validity) هو معيار مهم لأدارة الاستبانة ويشير الى الدرجة التي تقيس بها الأداة ما يفترض ان تقيسه بدقة (Adams et al ., 2007: 237). وان الصدق هو ان تصبح على يقين بان مجموع الفقرات (الاسئلة) التي تم تداولها من اجل تطوير اداة الدراسة يمكن قياسها والاعتماد عليها في هذه الدراسة بشكل صحيح ودقيق (Sekaran & Bougie , 2016 : 220). واحد مقاييس الصدق هو صدق المحتوى واشير اليه بأنه المدى الذي توفر به أداة المقياس تغطية كافية لموضوع الدراسة (Kothari , 2004 : 74). ولا يوجد اختبار احصائي محدد يبين ما اذا كان المقياس يغطي منطقة المحتوى بشكل كافٍ ، وعادة مايتم الاعتماد على حكم الخبراء كمحكمين (Mohajan, 2017 : 73). الذين سيحكمون مدى توافق اداة القياس مع المعايير. ولذلك للتحقق من صدق الاداة التي استخدمتها الباحثة في هذه الدراسة، والتأكد منها. جرى عرض الاستبانة بصورتها الاولى على عدد من المحكمين الاكاديميين والمتخصصين في مجال الادارة بلغ عددهم (14) بالاضافة الى عرضها على عدد من الخبراء في بعض شركات التراخيص النفطية بلغ عددهم (3) كونهم على تواصل مع عينة الدراسة. وطلب من كلا المحكمين اعطاء آرائهم بخصوص الاستبانة من حيث مدى مناسبة

العبارات وكفايتها وشموليتها وتنوع محتواها ، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية وتقديم أي ملاحظة تتعلق بالتغيير او التعديلات وكذلك الحذف ، وقد أيد معظم المحكمين صلاحية معظم الفقرات ، وتم اجراء التعديلات المقترحة في ضوء توصياتهم ، ويوضح الملحق (E) أسماء السادة المحكمين.

1-2-13: الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات Statistical Methods in Data Analysis

تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية وتم توظيفها لغرض وصف تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. وبالاعتماد على الحاسوب من خلال استخدام حزمة من برامج التطبيقات الجاهزة منها برنامج (SPSS. V. 24) وبرنامج (AMOS. V. 24) ، ويمكن توضيح هذه الاساليب بالاتي: -

1- اختبار (Cronbach's a and Item -Total - Correlation): للتعبير عن الاتساق الداخلي او الى أي مدى ينتج الاختبار نتائج تكاد تكون متشابهة في ظل ظروف مماثلة وفي جميع الاوقات.

2- التوزيع الطبيعي (Skewness and Kurtosis): التاكيد من التوزيع الطبيعي للبيانات لغرض استخدام الاساليب الاحصائية المعلمية ، واستخدام لذلك برنامج SPSS. V. 24.

3- التحليل العاملي الاستكشافي (Factor Analysis Exploratory): تلخيص المعلومات الواردة في عدد من العوامل الاساسية في مجموعة اصغر من الابعاد الجديدة ، للبحث عن تحديد الابعاد الاساسية المفترضة ، واستخدام لذلك برنامج SPSS. V. 24.

4- صدق التقارب (Convergent Validity): للتأكد من مدى ترابط المقاييس التي تقيس المفهوم نفسه بعضها مع بعض في الواقع ، واستخدام لهذا المقياس برنامج التحليل الاحصائي AMOS. V. 24.

5- صدق التمايز (Discriminant Validity): للتأكد من مدى تباين مقياس عن مقياس اخر يقيس بنية مفاهيمية مختلفة ، واستخدام لهذا المقياس برنامج التحليل الاحصائي AMOS. V. 24.

6- الوسط الحسابي (Means): لتحديد مستوى استجابة عينة الدراسة تجاه المتغيرات الرئيسية وابعادها.

7- الانحراف المعياري (Standard Deviation): لتحديد درجة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي واستخدام لذلك برنامج SPSS. V. 24.

8-معامل الاختلاف (Variation Coefficient): لتحديد معامل اختلاف استجابة العينة تجاه متغيرات الدراسة، واستخدام لذلك برنامج SPSS. V. 24.

9- تحليل الارتباط (Person's Correlation): لتحديد اتجاه العلاقة فيما بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية لدعم الفرضيات ، واستخدام لذلك برنامج SPSS. V. 24.

Chapter Summary : خلاصة الفصل

بصورة عامة فإن الدراسات العلمية تأتي دائماً في سياق البحث عن اجوبة للأسئلة التي تدور في ذهن الباحث العلمي. لذلك فقد قامت الباحثة بالاستعانة بدراسات ومؤلفات ومراجع سابقة ، لاهميتها في اعطاء إلمام كامل وشامل بالموضوع الذي ستجرى دراسته. إذ ان تجميع المعلومات من مصادرها المختلفة والمتنوعة ساعدت الباحثة على فهم جوانب الموضوع ، والوصول الى ادق التفاصيل. ومن ثم قامت الباحثة بعرض تلك الدراسات حسب الفرضيات والعلاقات بين متغيرات هذه الدراسة. فقد جمعت هذه الدراسة ثلاثة متغيرات رئيسية في نموذج مفاهيمي واحد ، وقد جرى مناقشة الدراسات حسب عدة خصائص وهي (مجال التطبيق ، التصميم ، المنهج ، حجم العينة ، نوعها ، المتغيرات ، والعلاقات فيما بينها) واخيراً تم تحديد مجالات الافادة من تلك الدراسات في جميع مراحل اعداد هذه الدراسة.

اما منهجية الدراسة فتمثل جزءاً لا يتجزأ من أي دراسة ، وتسهم في الاختيار السليم لمشكلة الدراسة وتحديد وصياغة فرضياتها واختيار وتحديد الاساليب المناسبة لدراستها، والذي سؤدي الى التوصل الى نتائج ذات قيمة عالية. فقد تضمن منهجية الدراسة الحالية (المشكلة ، اهميتها ، اهدافها ، الاطار المفاهيمي ، فرضياتها ، حدودها ، مجتمع الدراسة ، عينة الدراسة ، صدق وثبات المقياس ، الاساليب الأحصائية المستخدمة).

الفصل الثاني

الاطار النظري

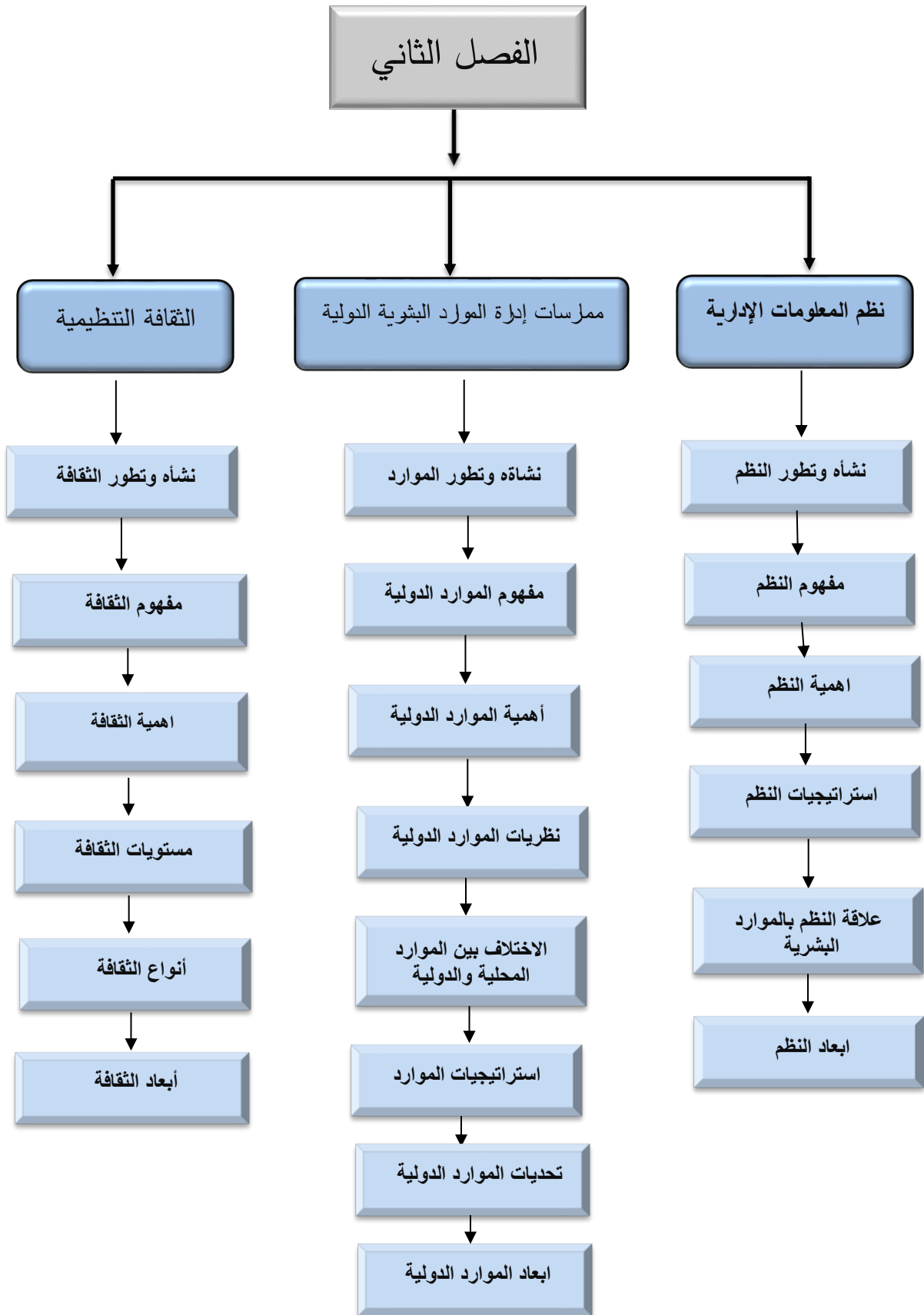
سيتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية ، المبحث الاول يتعلق بمفهوم نظم المعلومات الإدارية ونشأته وتطوره وأهميته واهم الاستراتيجيات التي تستخدمها نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بالموارد البشرية ، اما المبحث الثاني فيتضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ونشأته وتطوره واهم النظريات التي استندت عليها هذه الممارسات واهم الابعاد المعتمدة ، واخيراً المبحث الثالث فيتضمن مفهوم الثقافة التنظيمية وتطوره وأهميته واهم مستويات الثقافة التنظيمية وانواعها واهم ابعادها.

المبحث الاول : نظم المعلومات الإدارية

المبحث الثاني : ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية

المبحث الثالث : الثقافة التنظيمية

(خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الثاني)



شكل رقم (1-2) خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الثاني

2-1: المبحث الأول: نظم المعلومات الإدارية Management information systems

2-1-1 : نشأة وتطور مفهوم نظم المعلومات الإدارية The emergence and development of (MIS)

يعود تاريخ نظم المعلومات الإدارية الى علم الحاسوب لكون نظم المعلومات أحد فروعها ، ومع التطور المستمر أصبح مجالاً رئيسياً في الإدارة والبحوث والدراسات المختلفة ، حتى أصبح تخصصاً يدرس في الجامعات الكبرى وفي جميع أنحاء العالم.

ظهر مفهوم نظم المعلومات الإدارية لأول مرة في منتصف الخمسينيات الى منتصف الستينيات سميت هذه الفترة بـ (عصر الحاسوب المركزي وحوسبة الحواسيب الصغيرة) ، إذ ظهر مع استخدام أجهزة الكمبيوتر ، وكانت التطبيقات في المقام الأول مجرد معالجة سجلات وأعداد الوثائق و التقارير (: Kenneth, 2022) . وان هذه المعلومات في بدايتها موثقة بشكل سيئ وكان المبرمجون الذين يقومون بإنشاء هذه الأنظمة هم الوحيدون الذين لديهم معرفة حول كيفية عملها ، وبالتالي كان هنالك حاجة الى إرشادات عملية عندما يتم تطوير الأنظمة ودمجها مع أنظمة أخرى ، لذلك زادت فرص تطوير أنظمة أكثر تقدماً وتعقيداً (Wen et al 167 : 93 : 2011). وعلى الرغم أن تم تقديم عدد من المنهجيات القائمة على البحث الأ إن المنهجيات تختلف من بحث الى آخر ، ولكنها بشكل عام قدمت إرشادات حول كيفية التحكم في عملية تطوير وتنفيذ أنظمة المعلومات وتنسيقها (Bubenko , 1992 : 32) . وبحلول منتصف السبعينيات الى منتصف الثمانينيات سميت هذه الفترة بـ (عصر أجهزة الكمبيوتر الشخصية) ، تميز هذا العصر بالتحور حول البيانات ، حيث تم بناء نظم المعلومات على كيانات مستقرة (Nilsson , 2001 : 55) . وأيضاً تم التركيز على النمذجة في أنظمة المعلومات وكيف تأثرت نظم المعلومات بالتطورات الخاصة في قواعد البيانات . من منتصف الثمانينيات الى أواخر التسعينيات سميت هذه الفترة بـ (عصر شبكات العملاء / الخادم) ، في هذه الفترة بدأت نظم المعلومات بالانتشار وأصبحت المعلومات للأمركية (Zaqout et al , 2018 : 7) . إذ يتم ربط أجهزة الكمبيوتر المكتبية المحمولة التي تسمى شبكة العميل بأجهزة كمبيوتر قوية توفر لأجهزة الكمبيوتر العملية مجموعة متنوعة من الخدمات والقدرات ، حيث يمثل العميل نقطة دخول المستخدم بينما الخادم يمثل الحاسوب حيث يستخدم إصدارات أكثر قوة من أجهزة الكمبيوتر الشخصية ، أستناداً الى رقائق تستخدم للمعالجات في صندوق كمبيوتر واحد (Laudon & Laudon , 2014 : 196) . وفي أواخر التسعينيات الى الوقت

الحاضر سميت هذه الفترة بـ (عصر الحوسبة المؤسسية) ، تحولت الشركات الى معايير الشبكات وأدوات البرمجيات التي يمكن أن تدمج الشبكات والتطبيقات المتباينة في جميع أنحاء الشركة في بنية تحتية على مستوى المؤسسة (O'Brien , 2010 : 10). ومع تطور الأنترنت وتحولة الى بيئة اتصالات موثوقة بعد عام 1995 ، بدأت شركات الأعمال بجدية في استخدام بروتوكول التحكم في الأرسال / بروتوكول الأنترنت (TCP / IP) (Sawyer , 2007 : 420).

وأخيراً من عام 2000 الى الوقت الحاضر سميت هذه الفترة بـ (عصر الحوسبة السحابية والمنتقلة) ، لقد دفعت قوة النطاق الترددي المتزايد للإنترنت نموذج العميل / الخادم خطوة أخرى الى الأمام ، نحو مايسمى " نموذج الحوسبة السحابية " حيث يوفر الوصول الى مجموعة مشتركة من موارد الحوسبة (أجهزة الكمبيوتر ، التخزين ، التطبيقات ، الخدمات) عبر الشبكة ، حيث يمكن الوصول الى السحابات من موارد الحوسبة من أي جهاز وموقع متصلين. وفي الوقت الحالي تعد الحوسبة السحابية أسرع أشكال الحوسبة نمواً ، حيث متوقع أن يصل الايرادات العالمية الى 89 مليار دولار في عام 2011 وما يقارب 149 مليار دولار بحلول عام 2014 (Cheng & Borzo , 2010 : 170). ولكن كل هذه التغيرات لا تقارن بالتطورات التكنولوجية التي نشهدها اليوم و خلال السنوات القليلة المقبلة ، ويمكن حصر هذه التغيرات التي ستغير شكل العالم بصورة نهائية بـ ثلاثة مفاهيم أساسية:

1- الحوسبة التخاطبية Conversational Computing

تعرف الحوسبة التخاطبية بأنها إستخدام الآلات و البرامج بما يحاكي القدرات الذهنية البشرية وأنماط عملها (Peal , 2019 : 54). كما وصف المخترع والمستثمر الأمريكي إيلون ماسك الحوسبة التخاطبية بأنها أعظم المخاطر التي تهدد وجود الإنسان. إذ تعمل كل من (Microsoft , Amazon , IBM) على تطوير الحوسبة التخاطبية الى مستويات جديدة وغير مسبوقة ، إذ قامت (IBM) بأجراء محادثات حية وتفاعلية بالكامل بين البشر والآلات بأستخدام الخوارزميات والذكاء الاصطناعي (Desail et al ., 2019 : 138). أما (Amazon) ومن خلال نظام (Amazon – Echo) ، حيث تعمل على جعل الحاسوب يتعلم كيفية التخاطب مع الإنسان (Liu , 2021 : 244). من خلال أستخدام أنظمة الأستجابة الصوتية التفاعلية (IVR) (حيث يتوقع أن يصل حجم النمو لها في عام 2026 الى 6.8 مليار دولار كما ذكرته منصة (Global Banking and Finance Review platform) .

2- الحوسبة المحيطة Ambient Computing

تتضمن الحوسبة المحيطة جميع الأجهزة الموجودة في المحيط الذي نتحرك به ، سواء كانت أجهزة حاسوب أو هواتف ذكية أو أنظمة وبرامج ومعدات إلكترونية ، وهذا يعني أنها موجودة اليوم في كل مكان ، تماماً كما هو الهواء الذي نتنفسه (David , 2012: 56).

3- الحوسبة السحابية Cloud Computing

تعرف الحوسبة السحابية على أنها توافر موارد نظام الحاسوب عند الطلب ، وتخزين البيانات (التخزين السحابي) ، فهي لا تدار بصورة مباشرة من قبل المستخدمين (Ray, 2018 : 723). بالإضافة الى ذلك ، تعتمد الحوسبة السحابية على مشاركة الموارد لتحقيق التماسك (Montazer, 2020 : 873). يرى بعض الباحثين أن مصطلح الحوسبة يعتمد على الأنترنت ، حيث تدعم هذه الحوسبة إمكانية مشاركة المصادر والمعلومات والبرامج من خلال الحاسوب الشخصي لمستخدم الأنترنت (Nasr, 2011 : 136). وتعتمد أيضاً على نقل المعالجة لمساحة التخزين الخاصة بالحاسوب الى ما يسمى **السحابة** وهي جهاز يتم الوصول إليه عن طريق الأنترنت. والجدول (1-2) يوضح مراحل التطور التاريخي لنظم المعلومات الإدارية وكما يلي :

جدول (1-2) : مراحل التطور التاريخي لنظم المعلومات الإدارية

الفترة الزمنية	التطور في نظم المعلومات	دور نظم المعلومات
1950 – 1960	عصر الحاسوب المركزي وحوسبة الحواسيب الصغيرة	عصر الحاسوب الكبير المركزي تحت سيطرة المبرمجين المحترفين.
1970 – 1980	عصر أجهزة الكمبيوتر الشخصية	انتشار أجهزة الكمبيوتر الشخصية واستخدام أنظمة مستقلة من أجل معالجة النصوص وجداول البيانات.
1980 – 1990	عصر شبكات العملاء / الخادم	بدأت نظم المعلومات بالانتشار وأصبحت المعلومات لأمركية ، مع ظهور الأنترنت.

<p>تحولت الشركات الى معايير الشبكات وأدوات البرمجيات التي يمكن أن تدمج الشبكات والتطبيقات المتباينة في جميع أنحاء الشركة في بنية تحتية على مستوى المؤسسة.</p>	<p>عصر الحوسبة الوُسيية</p>	<p>1990 – 2000</p>
<p>حيث يوفر الوصول الى مجموعة مشتركة من موارد الحوسبة (أجهزة الكمبيوتر ، التخزين ،التطبيقات ، الخدمات) عبر الشبكة ، حيث يمكن الوصول الى السحابات من موارد الحوسبة من أي جهاز وموقع متصلين .</p>	<p>عصر الحوسبة السحابية والمنتقلة</p>	<p>2000 – NOW</p>

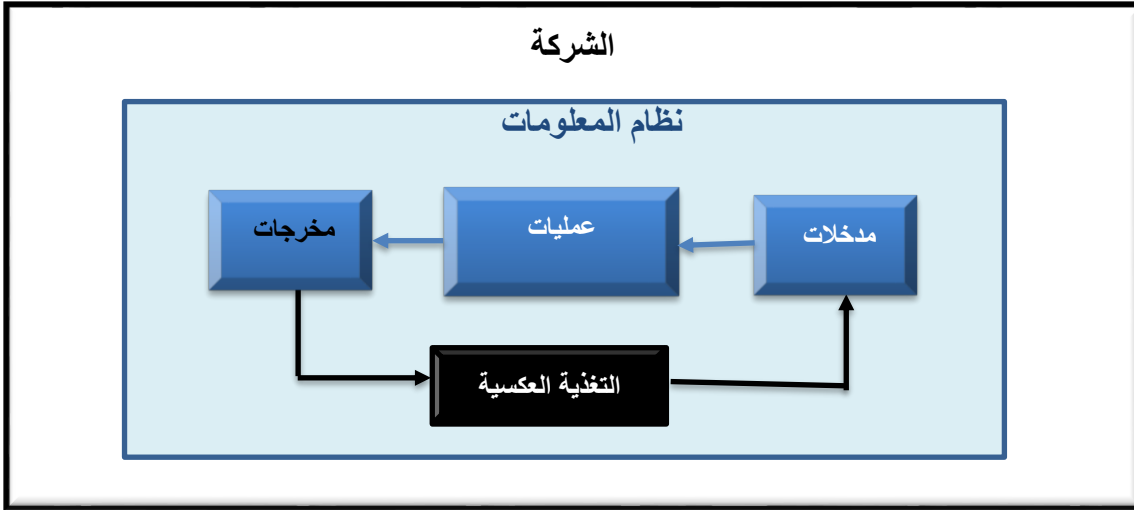
الجدول: من أعداد الباحثة أستناداً الى الأدبيات السابقة

2-1-2 : مفهوم نظم المعلومات الإدارية The Concept of Management Information Systems

يعد نظام المعلومات الإدارية (MIS) من أنظمة المعلومات الحوسبية (Bourgeois , 2014 : 5). إذ يستخدم هذا النظام لصنع القرار، ولتنسيق المعلومات وتحليلها في المنظمات. تشمل دراسة نظم المعلومات الإدارية الأشخاص والعمليات والتكنولوجيا في سياق تنظيمي (Adeoti & Adekeye , 1997 :322). أن نظام المعلومات الإدارية هو أختصار لثلاث كلمات وهي (**النظم ، المعلومات ، الإدارة**) ، لذلك من أجل فهم مصطلح (MIS) بشكل كامل ، ذلك توضح الباحثة كل مفهوم من هذه المفاهيم الثلاثة وكما يلي :

النظم (System) أن مصطلح النظم هو المصطلح الأكثر مرونة في أدبيات الإدارة بسبب استخدامه في سياقات علمية مختلفة. ومع ذلك ، قد أشير للنظام بأنه عبارة عن مجموعة من العناصر المترابطة تؤثر بعضها ببعض لتحقيق غرض معين (Ackoff , 1971 : 367). وحسب نظرية النظم فإن النظام يتكون من عدة عناصر وأنظمة فرعية ، وهذه الأنظمة لها سمات وتتفاعل بعضها مع بعض (Weissenberger et al ,

2: 2019). يمكن تعريف النظام على أنه " مجموعة من العناصر التي يتم ضمها معاً من أجل تحقيق الأهداف المشتركة" (Haag , 2007 : 6). حيث يمكن فهم عناصر النظم من خلال المدخلات والمخرجات والعمليات ، حيث أن النظام له مدخلات متعددة ، تتم معالجة هذه المدخلات من خلال العمليات ثم تحويلها الى مخرجات . يوضح شكل (2-2) عناصر النظم :



شكل (2-2) عناصر النظام

Source: - Kenneth. C. Laudon, Jane. P, 2022 , "Management Information System "16th, P 80

أما **المعلومات (Information)** فقد تم تعريفها على أنها " مجموعة من البيانات تم تشكيلها أو إعادة تحويلها ، الى حقائق ومفاهيم من أجل زيادة فهم ومعرفة الأفراد " (Loudi , 2005 : 7). أما البعض الآخر من الباحثين يعرفها على أنها " مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها و أصبحت لها قيمة ومعنى لمن يستلمها " (Shakhorska & Medykorsky , 2018 : 155). كما يمكن تعريفها بأنها " البيانات التي تتم معالجتها ويتم تقديمها في شكل يساعد في اتخاذ القرار " (Kenneth , 2022 : 17).

الإدارة (Management) يتم تعريف الإدارة على أنها " مجموعة من الوظائف بما في ذلك (التخطيط ، اتخاذ القرار ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) موجهة نحو موارد المنظمة (الموارد البشرية ، المادية ، المالية ، المعلوماتية) من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة فعالة " (Manhal , 2011 : 12). ويمكن تعريف

الإدارة أيضاً بأنها " عملية إدارة ومراقبة شؤون المؤسسة بغض النظر عن طبيعة عملها ، وهيكلها وحجمها ، حيث تتمثل في تهيئة بيئة الأعمال والمحافظة عليها ، من خلال أعضاء المؤسسة بروح الفريق و إنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية " (الغالبي ، 2007 : 33). في الشركات العالمية اليوم ، يتمثل الهدف النهائي لأستخدام نظام المعلومات الإدارية في زيادة قيمة الأعمال التجارية وأرباحها (Lucey , 2004 : 8). إذ أن نظم المعلومات الإدارية ضروري لتنفيذ الوظائف إدارية وربط المنظمات ببيئتها الخارجية ، كما يوفر نظام المعلومات الإدارية رابط اتصال يجعل الأنشطة والمسؤوليات المحيطة بالإدارة أو المديرين سهلة وسريعة (Asemi et al , 2011 : 164). كذلك لنظم المعلومات دورا كبيرا في تنظيم وتصنيف وتخزين المعلومات واسترجاعها في الوقت المناسب مما يساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات المناسبة والتي تتسم بالكفاءة والفاعلية ولاسيما تلك القرارات المتعلقة بالموارد البشرية (Soloviov & Danilov , 2020 : 1). كما دخلت نظم المعلومات في كل جانب من جوانب التشغيل والتنظيم بحيث أصبحت العمليات الآلية ضرورية في المنظمات بجميع انواعها، سواء كانت هذه العمليات داخل المنظمات أو خارجها (Vooberg et al. 2021). كما مكنت هذه التطورات في أنظمة المعلومات للأفراد العاملين أماكنية حفظ السجلات بطريقة رقمية مما سهل عمل الموظفين في الشركات (Boateng , 2007 : 112). إذ تعد نظم المعلومات الإدارية عملية أعداد وتهيئة المكونات التقنية المشتركة و خدمات نظام المعلومات الضرورية لتشغيل و إدارة التقنيات التكنولوجية داخل الشركة (Ashrafi & Ravasan , 2018 : 3). والجدول (2-2) تعرض بعض تعريفات لمفهوم نظم المعلومات الإدارية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين وكما يلي :

جدول (2-2) مفهوم نظم المعلومات الإدارية لعدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث / الكاتب	السنة / الصفحة	التعريف
1	O'Brien & Marakas	P13 / 2010	مجموعة منظمة من المكونات المادية و البرامج و الشبكات والأفراد ومصادر المعلومات التي تقوم بجمع المعلومات وتحليلها ونشرها داخل المنظمة .
2	Bal et al ,.	P 54 / 2012	مجموعة من المكونات المترابطة التي تعمل معاً لجمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات لدعم عمليات صنع القرار من أجل تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة .

طريقة تنظيمية لتوفير المعلومات السابقة والحالية و المتوقعة ، المتعلقة بالعمليات الداخلية والخارجية ، وهي تدعم التخطيط والرقابة والتشغيل ووظائف المنظمة عن طريق تقديم المعلومات.	P 176/ 2014	Nowduri	3
هي أنشطة لإدارة المعلومات بأستخدام النظام كأستراتيجية تحقيق الأهداف التنظيمية ، حيث يتكون نظام المعلومات من البرامج والأجهزة والمعالجات والأشخاص الذين يقدمون المعلومات.	P 40 / 2014	William & Sawyer	4
نظام يستخدم لتحويل البيانات من مصادر داخلية و خارجية الى معلومات ونقل تلك المعلومات في شكل مناسب الى المديرين.	P 24 / 2015	Hassan et al ,.	5
نظام يستخدم لتوليد و جمع و توزيع البيانات ، إذ تشمل أنظمة المعلومات الأجهزة والبرمجيات و شبكات الأتصال السلكية واللاسلكية.	P 56 / 2015	Valacich & Scneider	6
وسيلة من خلالها تقوم المنظمة بنشر المعلومات على جميع الافراد العاملين، إذ أن نظم المعلومات الإدارية الفعالة والكفوة ستوجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها.	P 34 /2015	Rainer & Prince	7
عملية تصميم الأنظمة والأجراءات والخطوات التشغيلية التي تم تطويرها، وتلبية الاحتياجات المختلفة للأشخاص في المنظمات من أجل القيام بعملهم.	P 94 / 2016	Ward & Peppard	8
عبارة عن منصات واسعة من أنظمة المعلومات التي تتراوح بين نظام التشغيل وشبكة الإنترنت ، وأن هذه المنصات الرقمية تؤدي الى الأبتكار وخلق قيمة.	P 1 / 2016	Sun et al,.	9
أستراتيجية تستخدمها المنظمة لتبسيط المعلومات العامة المستخدمة لتحقيق أهدافها.	P 89 / 2016	Gray et al ,.	10
إدارة وأستخدام نظام المعلومات الذي يساعد المنظمة على وضع أستراتيجياتها المستقبلية من أجل تحقيق	P 67 / 2017	Kroenke & Boyle	11

أهدافها .			
مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع ، وأسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات ، لدعم أتخاذ القرارات والرقابة داخل المنظمات.	P 30 / 2018	Ijeoma	12
مجموعة من الأشخاص والأجهزة المنظمة لتحويل البيانات من المصادر الداخلية والخارجية الى معلومات.	P 31 / 2019	Tummers et al ,	13
أنظمة تشغيل ضرورية لتنظيم وإدارة الموارد البشرية ، لتبسيط عملية(التخطيط ، التوظيف، التدريب، التطوير) للموارد البشرية داخل المنظمات.	P 13 / 2019	Laudon & Laudon	14
عملية قائمة على أساس دراسة وأعتتماد وتطوير المجالات والأمكانات التي توفرها علوم الحاسوب من المكونات المادية والفكرية ، والتي من خلالها يتم الحصول على المعلومات وتخزينها في قواعد بيانات وتوصيلها الى المهتمين داخل وخارج المنظمات .	P 56 / 2020	Nabhan	15

الجدول:- من أعداد الباحثة بالأستناد الى الأدبيات

نستنتج من خلال ما ذكر أنفاً أن نظم المعلومات الإدارية تتميز بما يلي :

- 1- ساعد نظم المعلومات الإدارية المنظمة على أنجاز أعمال المنظمة من مراحل صيانة الامدادات والتحكم في التوزيع الكامل للمنتجات في المنظمة (Boiko et al , 2019 : 56).
- 2- تعمل نظم المعلومات الإدارية على خلق طرائق جديدة لممارسة الأعمال التجارية وكذلك توفير طرق أخرى للقيام بالأعمال تستفيد منها الشركات (Konovalenko & Ludwig , 2019 :229).
- 3- توفر تقنية أنظمة المعلومات مرونة أفضل في الأعمال و الإدارة لتطبيق الأعمال الإلكترونية (Laudon & Laudon , 2018 : 143).

4- تهتم نظم المعلومات بشكل أساسي بعملية جمع وتخزين ونقل المعلومات ذات الصلة ، لدعم عمليات الإدارة في كل منظمة (Ajayi , 2007 :116) .

5- تستخدم نظم المعلومات الإدارية الآلات الإلكترونية في أعمالها وذلك لمساعدتها على إدارة مواردها البشرية بشكل أفضل (Berisha , 2015 : 166) .

وبناءً على ما تقدم يمكن القول إن نظم المعلومات الإدارية " هي مجموعة من أنظمة المعلومات الحوسبية التي تساعد الأفراد على القيام بأعمالهم بطريقة أفضل ، وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا في الأعمال التي تسهل عليهم نقل المعلومات فيما بينهم عن طريق وسائل اتصالات سلكية أو لاسلكية ، أو عن طريق منصات رقمية خاصة لكل منظمة والتي عن طريقها تقرب الأفراد من بعضهم البعض ، وبالتالي ستخلق أنظمة المعلومات جو من الأيجابية والتفاوض في العمل وذلك من خلال تقريب وجهات نظر الأفراد وتبادل المعارف فيما بينهم من خلال الاتصالات الرقمية أو المؤتمرات أو الندوات " .

3-1-2 : أهمية نظم المعلومات الإدارية (MIS) The importance of

تساهم نظم المعلومات الإدارية في تحسين أداء المنظمات وزيادة إنتاجيتها وربحياتها . لذلك تستمد أهميتها من المعلومات التي تمثل مورداً حيوياً تسعى المنظمات من خلالها الى البقاء وتحقيق أهدافها . إذ يساهم نظم المعلومات الإدارية في تبسيط العملية الإدارية مما يؤدي الى زيادة الكفاءة والفاعلية (Hawabkah, 2013: 50) . لذلك واجه بعض المديرين القليل من الصعوبات أثناء التطورات الحاصلة في نظم المعلومات ، ولكن فيما بعد أدرك المديرين أهمية العمل الإلكتروني والتحول نحو تطبيق تبادل البيانات الإلكترونية ، الذي يهدف الى رفع مستوى وكفاءة العمل الإداري (Hassan,2015:29) . إذ ظهر مايسمى المنظمات الرقمية التي تساعد على إنجاز الأعمال بواسطة الشبكات الرقمية (Larry et al , 2004 : 2) . كما يساعد الشركات في أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة ، من حيث وضع معايير الأداء وتحقيق الأهداف في الوقت المناسب (Kaleen et al , 2020: 1027) . بالإضافة الى أهميتها في زيادة كفاءة الموارد البشرية من خلال أساليب توظيف الأفراد الأكثر كفاءة وفاعلية والتواصل التنظيمي بينهم ، ومشاركة الموظفين ، وزيادة مهارات مديرين الموارد البشرية (Wilkerson , 2017 :6) . أن أهمية نظم المعلومات الإدارية تبرز أيضاً من خلال توفير التقارير التي تستخدم من قبل الإدارة والموارد البشرية ، إذ تساعد نظم المعلومات الإدارية في تسليط الضوء

على الأداء المؤسسي وأداء العاملين ويعزز اتخاذ الإجراءات التي تدعم مسار العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ، وذلك من خلال توفير المعلومات الحالية والسابقة وتحليل الاتجاهات المتعلقة بالأقسام داخل المؤسسة لتطوير الأداء على المدى الطويل (Soni , 2020 : 1587). لذلك يمكن توضيح أهمية نظم المعلومات الإدارية بمجموعة من النقاط وهي (Laudon & Laudon , 2017 : 86):

1- تحسين العمليات باستخدام تكنولوجيا المعلومات وبذلك تحقق أكبر قدر من الكفاءة والأبتكار وخدمة الزبون.

2- زيادة في الأنظمة التي تدعم التعاون والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة ، والتي تُحدث فرقاً في قدرة الشركة على زيادة أرباحها.

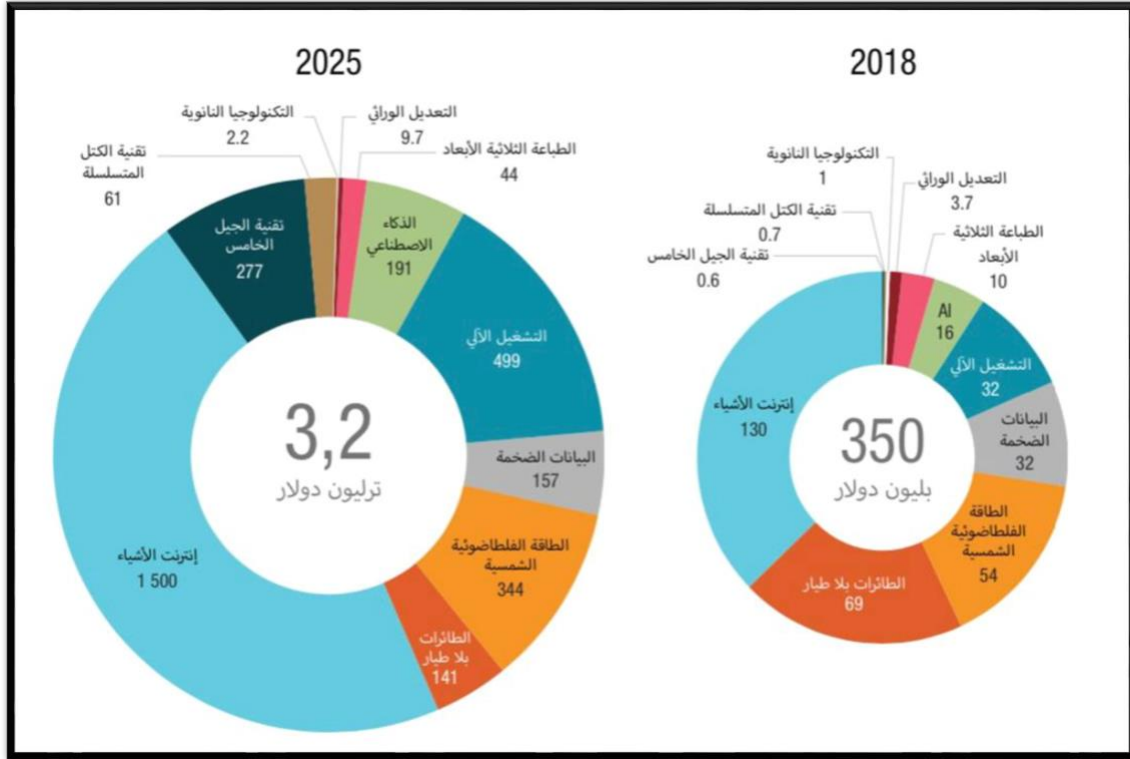
3- تنظيم أنشطة العمل التي تستخدم المعلومات للعمل بكفاءة وتعزيز أداء الشركة.

4- التأكيد على الأبتكار ، من خلال ممارسات وتقنيات المعلومات التي تزيد من معدل جودة العمل.

5- إرسال المعلومات التي تحتاجها المستويات الإدارية وتزويدها بمها عندما تحتاجها ، وذلك بهدف ممارسة وظائف العملية الإدارية.

وفي السنوات الأخيرة أزداد الأهتمام بنظم المعلومات بشكل كبير ، حيث أصبح تقدير حجم سوق التكنولوجيا الرائدة اليوم يساوي ، ببلايين الدولارات ونتيجة الأحصائيات الأخيرة تبين نسبة سوق الأعمال التكنولوجيا عام 2018 تساوي 350 بليون دولار ، ولكن بعد جائحة (كوفيد - 19) أدى الى زيادة أستخدام التكنولوجيا الرقمية بجميع وسائلها حتى توقع أن تصل في عام 2025 الى 3.2 ترليون دولار (Mordor, 2020 : 8).

والشكل (2-3) يوضح التوسع الكبير لتكنولوجيا المعلومات الرقمية في سوق الأعمال اليوم وكما يلي :



شكل (2-3) : التوسع الكبير لتكنولوجيا المعلومات الرقمية في سوق الاعمال اليوم

Source: - Tewari & Baul& Wagner , 2021, Robotics market revenue worldwide, Journal Technology and Innovation . p 8.

4-1-2: استراتيجيات نظم المعلومات الإدارية Strategic Management Information Systems

تعد إستراتيجيات نظم المعلومات وحدة تكامل مهمة تستخدم بشكل متزايد في العديد من خدمات تطبيقات الأعمال. إذ أثر استخدام إستراتيجيات النظم على التخطيط الإستراتيجي من حيث استخدام التكنولوجيا في العديد من الاعمال لدى الشركات. في التسعينيات ، ركزت الدراسات في مجال نظم المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Zeng et al , 2020: 13). من حيث قدرة إدارة الشركة على تحسين وأستغلال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لدعم وتعزيز وظائف الأعمال (Wessel ,2018 :1239). يؤكد (Porter & Miller , 1985 : 160) أن ليس من الممكن تكريس نظم المعلومات الإدارية لوظائف المحاسبة وحفظ السجلات وأعداد التقارير للشركات فقط ، وإنما أيضاً يسمح استخدام نظم المعلومات الإدارية في أنشطة سلسلة القيمة للشركات وذلك لتعزيز التمايز التنافسي وكذلك تحقيق قيادة الكلفة المنخفضة وبالتالي أكتساب الميزة التنافسية المستدامة (Isaac , 2011 : 29). إذ ساعد نظم المعلومات الإدارية على تحسين أداء المنظمات

من خلال زيادة الكفاءة والفاعلية للمنظمات ، كما ان هنالك بعض الإستراتيجيات العامة التي غالباً ما يتم تمكين كل منها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والأنظمة وهي كما يلي (Porter & Miller , 1985) :

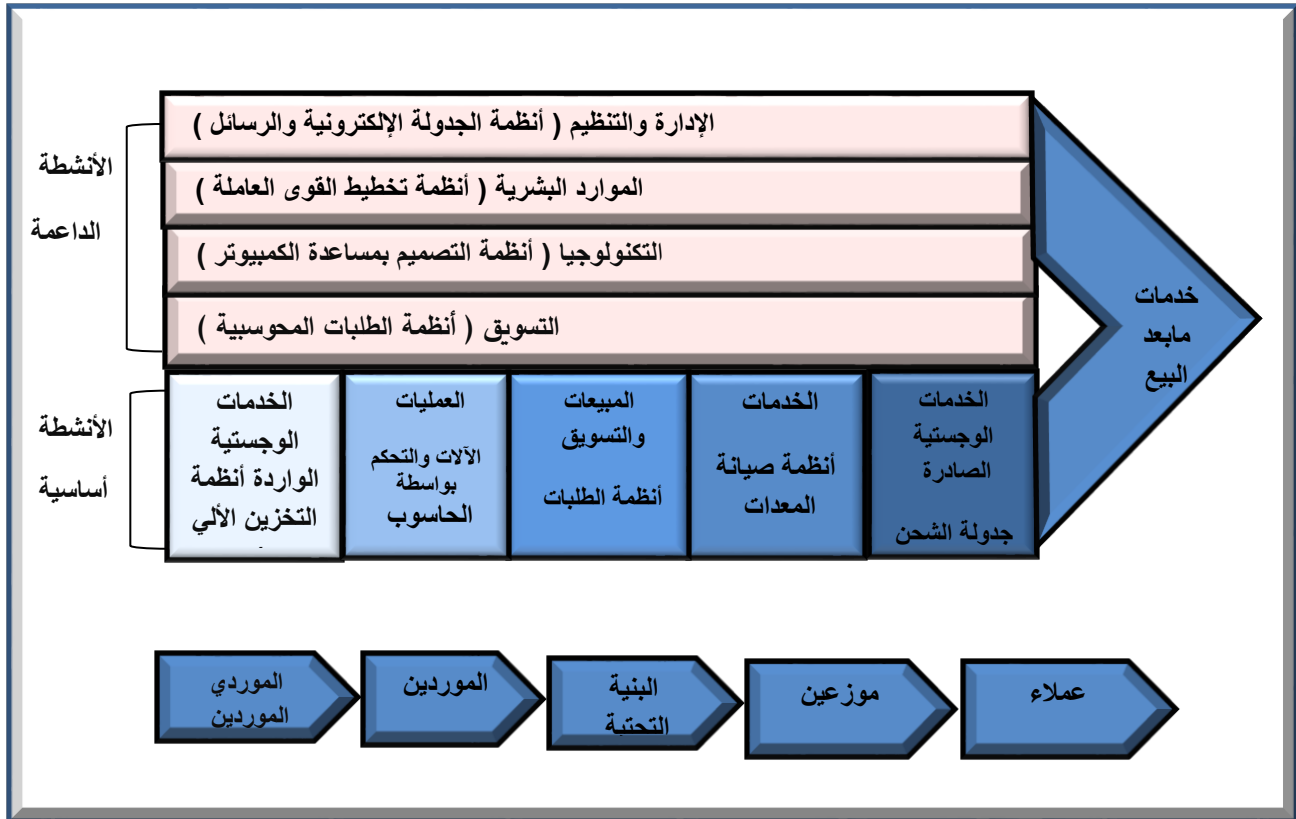
1- قيادة الكلفة المنخفضة: Low-Cost Leadership

يعد استخدام نظم المعلومات لتحقيق أقل التكاليف التشغيلية وأقل الأسعار (Soo & Narasimhan , 45 : 2002) . المثال الكلاسيكي هو وول مارت. من خلال الحفاظ على الأسعار منخفضة حيث أصبحت وول مارت رائدة أعمال البيع بالتجزئة في الولايات المتحدة (Kenneth , 2017 : 127) . لذلك يمكن توضيح استراتيجية قيادة الكلفة على أنها (مجموعة متكاملة من لأفعال المصصمة للإنتاج او إيصال السلع والخدمات بخصائص مقبولة من قبل الزبون وبأقل كلفة قياساً بالمنافسين) (Hitt et al ., 2007: 14) ، وأن التركيز على تخفيض الكلف فقط وتجاهل مستويات التمايز غير كافٍ أيضاً (منهل ، 2019 : 134) . لذلك يجب على المنظمات أن تقوم بتصميم إستراتيجياتها بصورة أكثر كفاءة من منافسيها. ويمكن لمنظمة ما تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المتحققة عند المنافسين ، وبذلك تكون المنظمة قادرة على المنافسة في السعر مع المنافسين (Jones & George , 36 : 2010) .

2- تمايز المنتجات : Product Differentiation

أن أستخدم أنظمة المعلومات لتمكين المنتجات والخدمات الجديدة ، أو تغيير راحة الزبون بشكل كبير في استخدام منتجاتك وخدماتك الحالية (Porter & Miller , 1985 : 251) . إذ تسعى الشركات الى تكوين نموذج أعمال التمايز حيث تتبع هذه الشركات إستراتيجيات على مستوى الأعمال حيث تسمح لها بإنشاء منتج فريد من نوعية ، إذ يرى الزبون منتجاً مختلفاً ومميزاً ، بحيث يكتسب عامل التمايز (David , 2017 : 161) . ومن وجهة نظر أخرى ، تمثل إستراتيجية التمايز بتقديم منتجات وخدمات مختلفة ، أو تقديم ميزات للمنتج تختلف عن ميزات المنتجات الأخرى ، وبالتالي هي تستهدف قطاع سوقي معين من أجل تقديم سلع وخدمات فريدة من نوعها (Wheelen & Hunger , 2010 : 234) . كذلك يسلط نموذج سلسلة القيمة الضوء على أنشطة محددة في الأعمال التجارية حيث يمكن تطبيق الاستراتيجيات التنافسية على أفضل وجه (Porter & Miller , 1985) . كما من المرجح أن يكون لنظم المعلومات تأثير إستراتيجي ، يحدد هذا

النموذج نقاط ضغط محددة وحاسمة حيث يمكن للشركة استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل أكثر فاعلية لتعزيز مركزها التنافسي. إذ ينظر نموذج سلسلة القيمة إلى الشركة على أنها سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف هامشاً من القيمة إلى منتجات الشركة أو خدماتها ، يمكن تصنيف هذه الأنشطة إما على أنها أنشطة أولية أو أنشطة دعم (Kenneth , 2022 : 132). والشكل (2-4) يوضح نموذج سلسلة القيمة :



شكل (2-4) : نموذج سلسلة القيمة

Sources:- Kenneth_C_Laudon,Jane_P_Laudon -_Management_Information_System_17th_Edition_2017 p : 99

و يوضح (Earl , 1998 : 31). أن نظام المعلومات الإدارية يجب أن يكون لديه القدرة على أن يكون سلاحاً استراتيجياً ، على الأقل في واحد مما يلي :

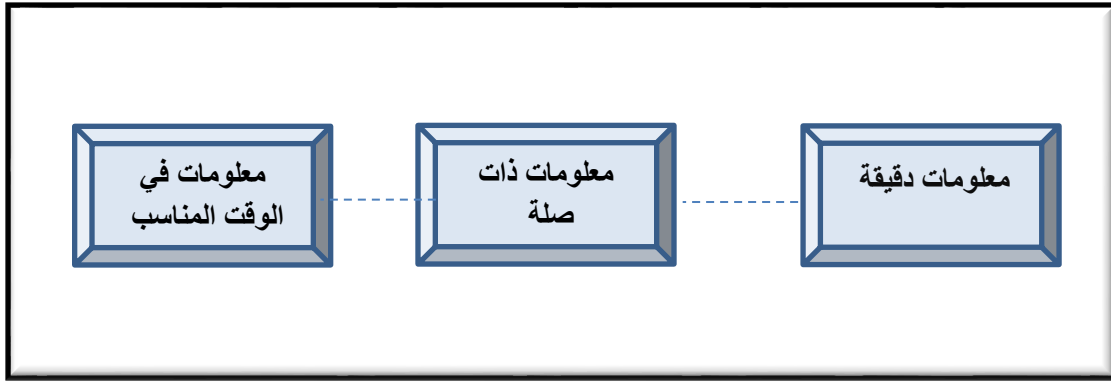
- (1) اكتساب ميزة تنافسية. (2) تحسين الإنتاجية والأداء. (3) تمكين طرائق جديدة للإدارة والتنظيم. (4) تطوير أعمال تجارية جديدة باستخدام أنظمة المعلومات .

2-1-5: دور نظم المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية (MIS) in (HRM)

في السنوات الأخيرة ، كان لتكنولوجيا المعلومات تأثيرات مهمة على كل جوانب الحياة تقريباً (Stone , 2015 : 145). إذ كان الاستخدام الواسع لأنظمة المعلومات له تأثير كبير في طريقة إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر (2 : Priota , 2020). وتحديدًا حول كيفية جمع المعلومات وتخزينها واستخدامها ومشاركتها. حيث أصبح استخدام نظم المعلومات شائع في مجال الأعمال . إذ يتمثل نظم المعلومات الإدارية في الاستخدام الفعال للأجهزة والبرامج التي تربط إدارة الموارد البشرية ببعضها البعض ، حيث ساعدت هذه البرامج على القيام بأنشطة الموارد البشرية من (تخطيط ، توظيف ، تدريب ، تطوير) وبالتالي التنبؤ بالأداء على المدى الطويل (Normalini , 2012 : 603). أن نظم المعلومات للموارد البشرية هي نظام متكامل تم تصميمه لتزويد المعلومات عن الموارد البشرية في المنظمات (Mondy & Noe , 2005 : 107). كما تعد أنظمة المعلومات منهجية متكاملة ومنظمة يتم من خلالها الحصول على المعلومات التي تساعد الموارد البشرية على اتخاذ القرارات (John & Jackson , 2007 : 56).

يعد نظام المعلومات للموارد البشرية أداة أساسية للمخططين الإستراتيجيين ، لأنه يحدد احتياجات الموارد البشرية المستقبلية (Dmour et al , 2017 : 139). ويربط أهداف الموارد البشرية بأهداف الشركة وبالتالي تقليل النفقات وتحسين الإنتاجية ، كما ان لنظم المعلومات الإدارية دوراً كبيراً في تحقيق عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، لذلك يمكن توضيح اهم الاهداف التي تقدمها نظم المعلومات للموارد البشرية وهي متمثلة بعدد من النقاط أهمها (Boateng , 2007 : 112) :

- 1- توفير معلومات دقيقة حول الموارد البشرية وعملها والعوامل البيئية ذات الصلة .
- 2- تقديم المعلومات للموارد البشرية ذات الصلة .
- 3- تقديم المعلومات في الوقت المناسب. والشكل رقم (2-5) يوضح الأهداف الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية وكما يلي :

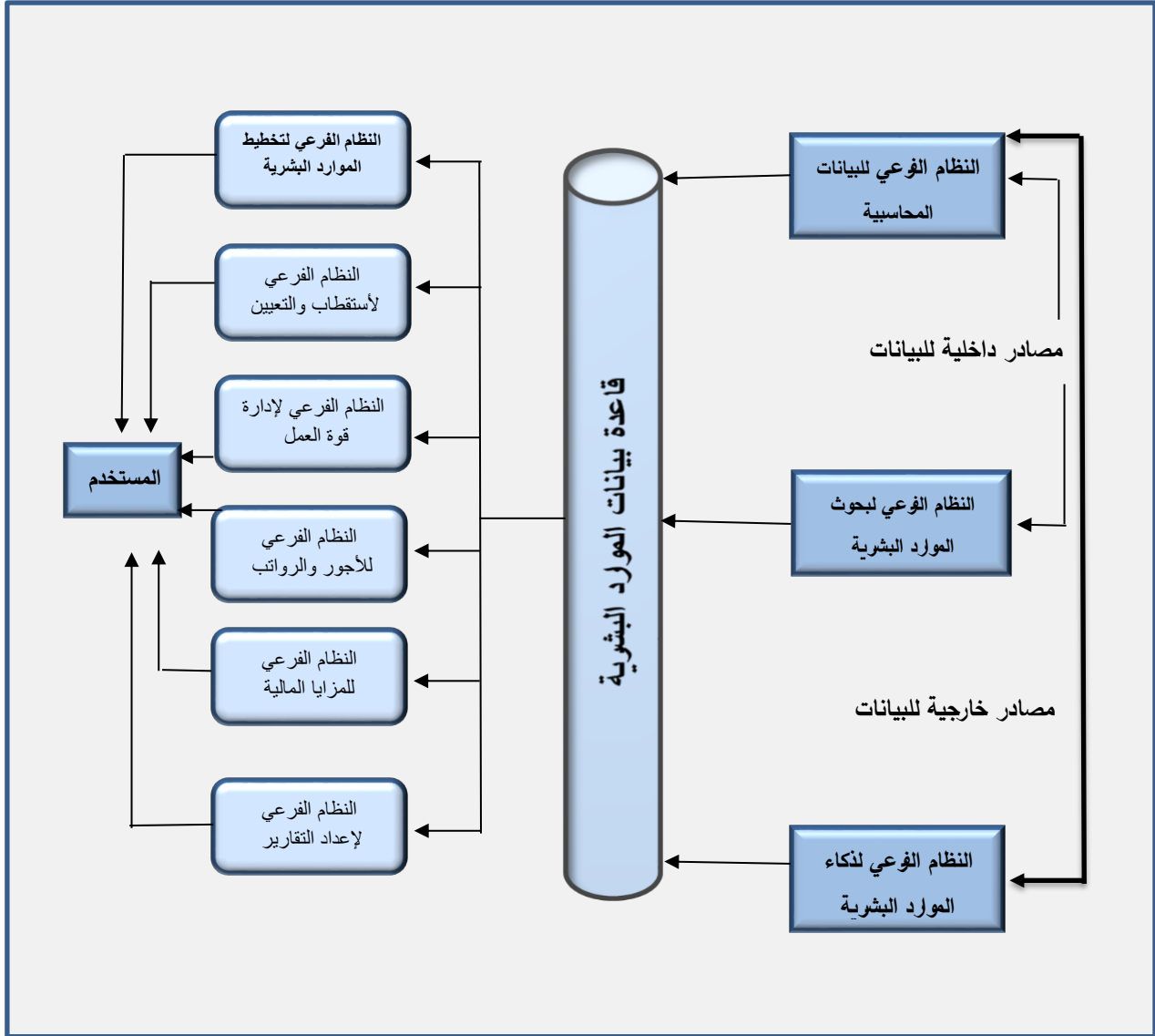


شكل (2-5) الأهداف الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية

Sources:- Boateng A.(2007) The Role of Human resources management in information system :P 112

لذلك فان تطوير نظام معلومات خاص بالموارد البشرية في المنظمة سيساعدهم في استخدام البيانات المخزنة للعديد من المخرجات ، وبالتالي استخدامها في أي وقت ممكن بسهولة. ومن بين أنواع المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات للموارد البشرية هي (معلومات عن الموظفين ، نوع العمل ، نتائج الأداء ، الحوافز ، خدمات الصيانة ، التدريب والتطوير خارج المنظمة) (Chakraborty , 2013 : 75). كما أصبحت العديد من عمليات إدارة الموارد البشرية تعتمد بشكل كبير على أنظمة المعلومات في العمل ، فضلاً عن تحسين مستوى الخدمة وزيادة مشاركة الموارد البشرية في استراتيجيات العمل (Stone , 2015 : 216). وأن أنظمة المعلومات زادت من كفاءة إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام أساليب توظيف أكثر فاعلية ، وتوفير تقنيات التواصل التنظيمي ، ومشاركة الموظفين ، وزيادة مهارتهم من خلال تقنيات المعلومات (Kovach , 2002 : 43). أن وظيفة الموارد البشرية الدولية لا تقتصر فقط على الإجراءات الإدارية في عمليات التوظيف، وتنظيم الموظفين، وتنظيم حقوقهم والتزاماتهم، ولكن لها أيضا دور رئيسي في خلق ثقافة الشركات العالمية في بيئة مختلفة ومتغيرة ، لذلك يجب أن يتكيف تطوير الموارد البشرية الدولية مع متطلبات العمل في الشركات (Beadles,2005 :310). كذلك تدعم نظم المعلومات الادارية القرارات الادارية في الشركات من خلال تزويد الشركة بالمعلومات الاستراتيجية للشركة (Danity,2003 :6). فقد تطرق بعض من الكتاب والباحثين عن الدور المهم لنظم المعلومات الادارية في إدارة الموارد البشرية من خلال ما يأتي :-

- 1- نظم المعلومات لها تأثير عميق على إدارة الموارد البشرية لأنها حولت عمليات وممارسات الموارد البشرية التقليدية بشكل رئيسي من حيث كيفية قيام المنظمات بجمع المعلومات وتخزينها واستخدامها ونشرها الى عمليات رقمية مما سهلت عملية الحصول عليها (Parry , 2007 : 36).
- 2- ستغير الابتكارات المستمرة في التكنولوجيا المعلومات بشكل أساسي الطريقة التي يتم بها إنجاز عمل الموارد البشرية في مختلف بلدان العالم (Rahma,2010 : 66).
- 3- أن أنظمة المعلومات لها دور كبير في إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات إذ أنها تساعد في إدارة بيانات المنظمة ، وتخلق عملية تساعد على اتخاذ القرارات التجارية الدولية ، وتساعد في تحليل الاتجاهات، ويمكن استخدامها في دراسة السيناريوهات والاستراتيجيات المستقبلية. ويساعد على اتخاذ قرارات فيما يتعلق بالاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وانخفاض معدل دوران الموظفين في الشركات (Markgraf, 2019 : 4). وفي دراسة (Huu , 2022 : 2912) بين ان لأنظمة المعلومات قد زادت من كفاءة إدارة الموارد البشرية الدولية من خلال أساليب التوظيف الدولي الاكثر كفاءة والتواصل التنظيمي بين المدراء ومشاركة الموظفين في الاعمال التجارية الدولية وضرورة مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية من اجل تحقيق التكيف السريع احتياجات المنظمات المستقبلية. ومن خلال الشكل (2-6) سيتم توضيح دور نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية في نموذج واحد.
- ومما سبق ذكره نستنتج " نظم المعلومات الإدارية ساعدت على نقل الأعمال من الطريقة التقليدية الى الطريقة الحديثة ، حيث كان لنظم المعلومات الإدارية دوراً بارزاً في إدارة الموارد البشرية إذ ساعد على توظيف وتخطيط الموارد البشرية على المدى البعيد وبذلك أصبحت الموارد البشريك أكثر فاعلية وكفاءة " .

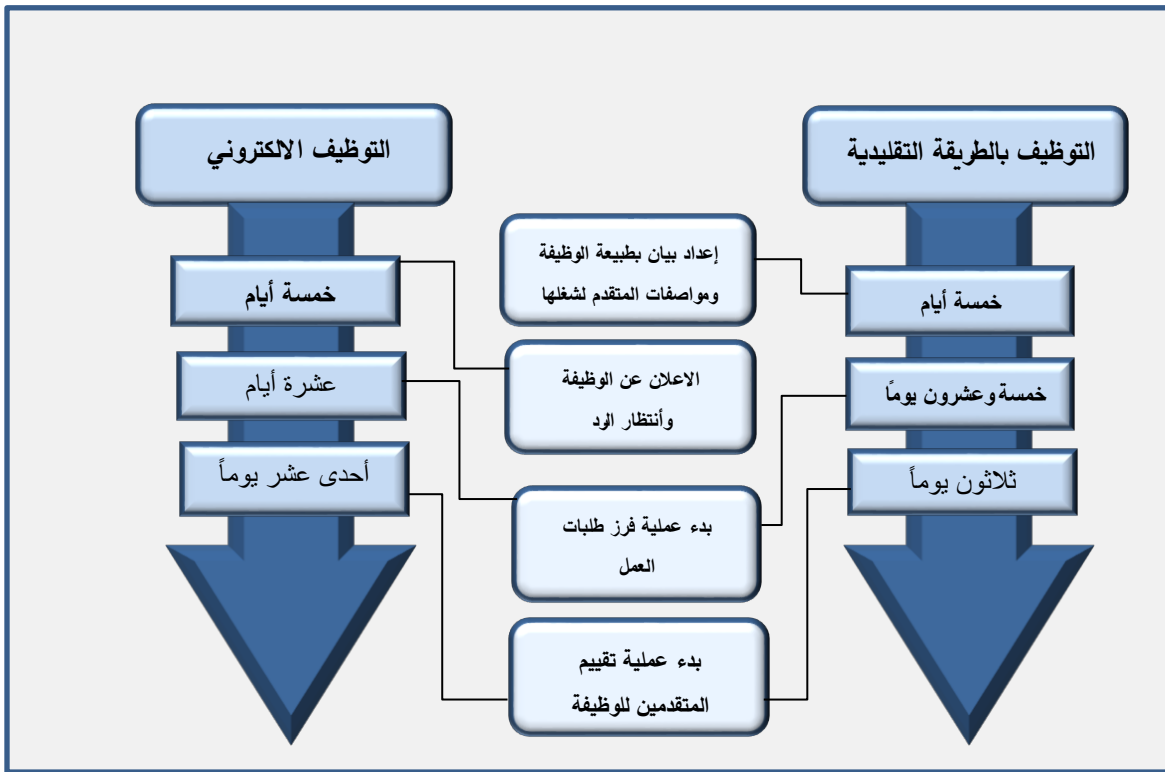


شكل (2-6): نموذج نظم إدارة الموارد البشرية

المصدر:- قصي علي عمار، 2016 ، مقرر نظم المعلومات الإدارية ، بحث حول نظم المعلومات ، جامعة الشام الخاصة ، كلية العلوم الادلية ، قسم ادلة المورد البشرية ، ص 80.

ان المنظمات ومنذ مدة طويلة مهتمة بجذب واستبقاء الموظفين الموهوبين جداً ، والسبب الرئيس لهذا هو انها تعتمد على المهارات والموهب لقواها العاملة للمنافسة في بيئة عالمية دائمة التغيير ، ومن اجل تسهيل

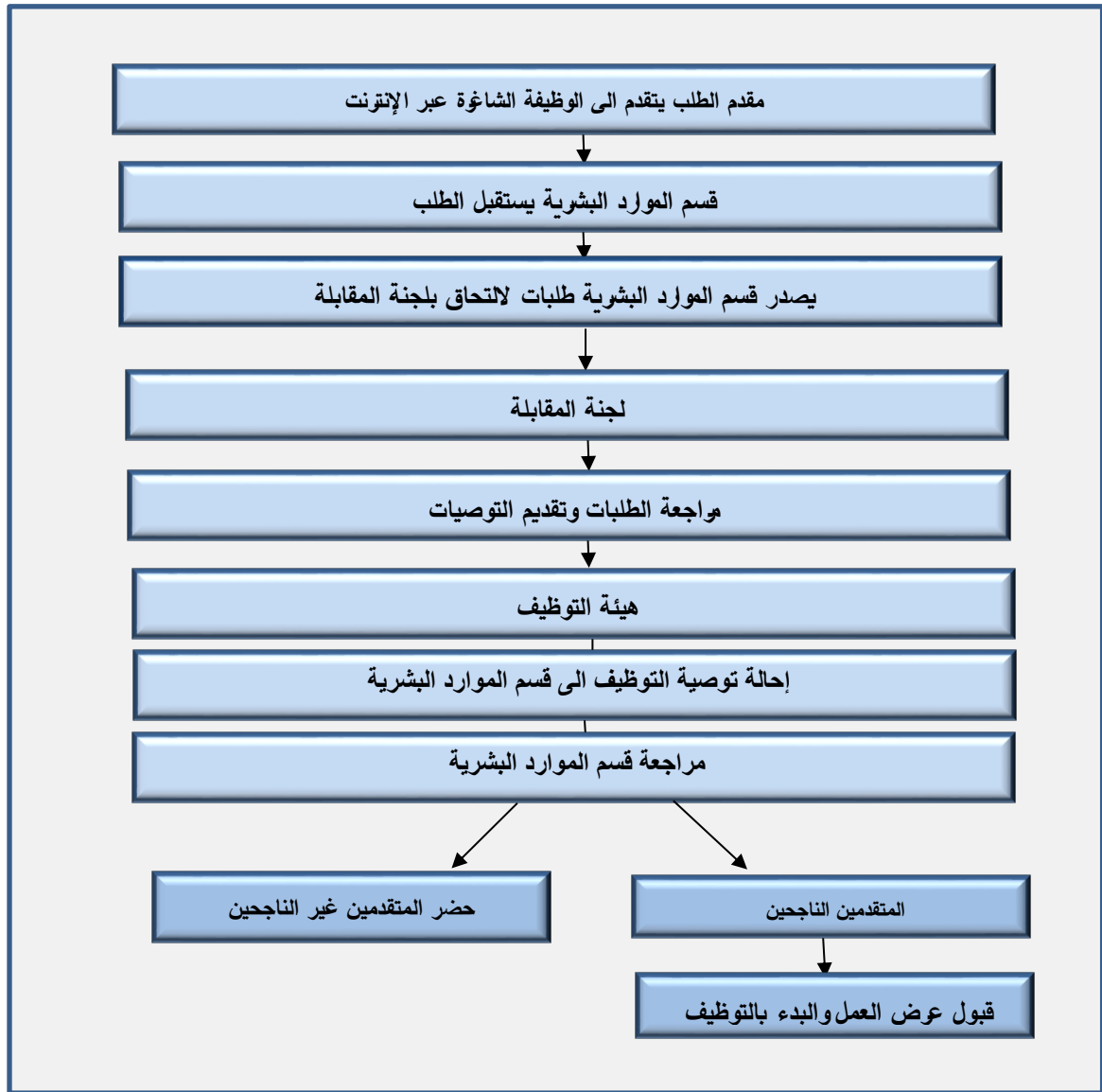
عملية التوظيف، فأن المنظمات بدأت تستخدم نظم الموارد البشرية الالكترونية ، بما في ذلك مواقع شبكات الانترنت والبوابات لجذب واستقطاب الموظفين المقدمين على العمل (Gueutal & Stone , 2005 :22). ومن الجدير بالذكر إن الاستقطاب الالكتروني المعتمد على الانترنت يعمل على زيادة كفاءة عملية التوظيف سواء للمنظمة او للمتقدمين للوظائف، واصبح جزءاً اساسياً من عملية الاستقطاب الحديثة ، وفقاً للبحث اجرتة مجلة (Society for HRM Career Journal)، وجد ان 88% من موظفي الموارد البشرية يعتمدون على الانترنت لوضع إعلانات الوظائف لجذب المرشحين للوظائف ، وان 96% من الباحثين عن الوظائف يعتمدون على الانترنت للبحث عن الوظائف (Mondy & Noe , 2005 : 119). والشكل (2-7) يوضح الفارق الزمني بين عملية التوظيف التقليدية والالكترونية:-



شكل (2-7) الاختلاف بين التوظيف التقليدي والتوظيف الإلكتروني

المصدر :- هوبكنز، وايان ، وملركهام جيمس 2007، الادارة الالكترونية للموارد البشرية ، ترجمة خالد العامري ، دار فاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، ص 89.

وان احد وسائل أستقطاب الموارد البشرية الدولية هو عن طريق الانترنت من خلاله يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة من اجل جذب الموظفين ، بالاضافة الى ذلك يتم توفير معلومات عن الوصف الوظيفي والمؤهلات المطلوبة وثقافة المنظمة وهويتها المعروفة ، كما يمكن أستعماله لأعطاء نظرة واقعية وحقيقية عن المنظمة من خلال أستخدام تكنولوجيا المعلومات لعرض مكان العمل والتعرف على فرق العمل ومواقع المنظمة (Stone et al , 2006: 232). لذلك يمكن توضيح مسار التوظيف عن طريق الانترنت من خلال الشكل (2-8):



شكل (2-8) مراحل عملية التوظيف عبر الإنترنت

المصدر :- من إعداد الباحثة أستناداً الى دراسة (بوساحة أمنة) ، 2015، فعالية التخطيط الإلكتروني في تحسين الاداء الوظيفي للموارد البشرية ، رسالة ماجستير في ادراة الاعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة العوي ، فلسطين ، ص 19.

2-1-6: أبعاد نظم المعلومات الإدارية Dimension of management information systems

لقد أُنقِص العديد من الباحثين على أن نظم المعلومات الإدارية هي عبارة عن مجموعة أبعاد قد تختلف في عددها من كاتب الى آخر ، حيث أن الأهتمام في عناصر أنظمة المعلومات الإدارية يساعد على ربط الوظائف الإدارية المختلفة ببعضها البعض (Al-Hawary et al ,2017 : 149). وبالتالي تقليل الأخطاء وتحسين إتخاذ القرار مما يؤدي الى أداء أكثر كفاءة . يمكن عرض أهم الأبعاد (MIS) عن طريق آراء بعض الكتاب و الباحثين وكما هو موضح في الجدول (2-3) وكما يلي :-

جدول (2-3) : أبعاد نظم المعلومات الإدارية لعدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث / الكاتب	السنة	الأبعاد
1	O'Brien & Marakas	2010	<ul style="list-style-type: none"> • المكونات المادية • المكونات البشرية • البرمجيات • شبكات الأتصال • قواعد البيانات
2	Turban et al ,.	2011	<ul style="list-style-type: none"> • المكونات المادية • المكونات البشرية • البرمجيات • شبكات الأتصال • قواعد البيانات
3	Taleghani et al ,.	2013	<ul style="list-style-type: none"> • المكونات المادية • البرمجيات • شبكات الأتصال • قواعد البيانات
4	Isal et al ,.	2016	<ul style="list-style-type: none"> • الأجهزة • التطبيقات • الشبكات

<ul style="list-style-type: none"> • قاعدة البيانات • الموارد البشرية 			
<ul style="list-style-type: none"> • المكونات المادية • المكونات البشرية • البرمجيات • شبكات الأتصال • قواعد البيانات 	2017	Kenneth	5
<ul style="list-style-type: none"> • المكونات المادية • الأجراءات • البرمجيات • شبكات الأتصال • قواعد البيانات • مستخدموا النظام 	2019	Laudon & Laudon	6
<ul style="list-style-type: none"> • المكونات المادية • المكونات البشرية • البرمجيات • شبكات الأتصال • قواعد البيانات 	2019	Jean et al	7
<ul style="list-style-type: none"> • المعدات • البرمجيات • الموارد البشرية • قواعد البيانات 	2019	الراشدي	8
<ul style="list-style-type: none"> • أجهزة الحاسوب الرئيسية • البرمجيات • تخزين البيانات • المدخلات • تقنيات المخرجات 	2020	Palmer	9

الأفراد المتخصصين	•	2021	حمودة	10
أجهزة	•			
بيانات	•			
برامج	•			
شبكات	•			

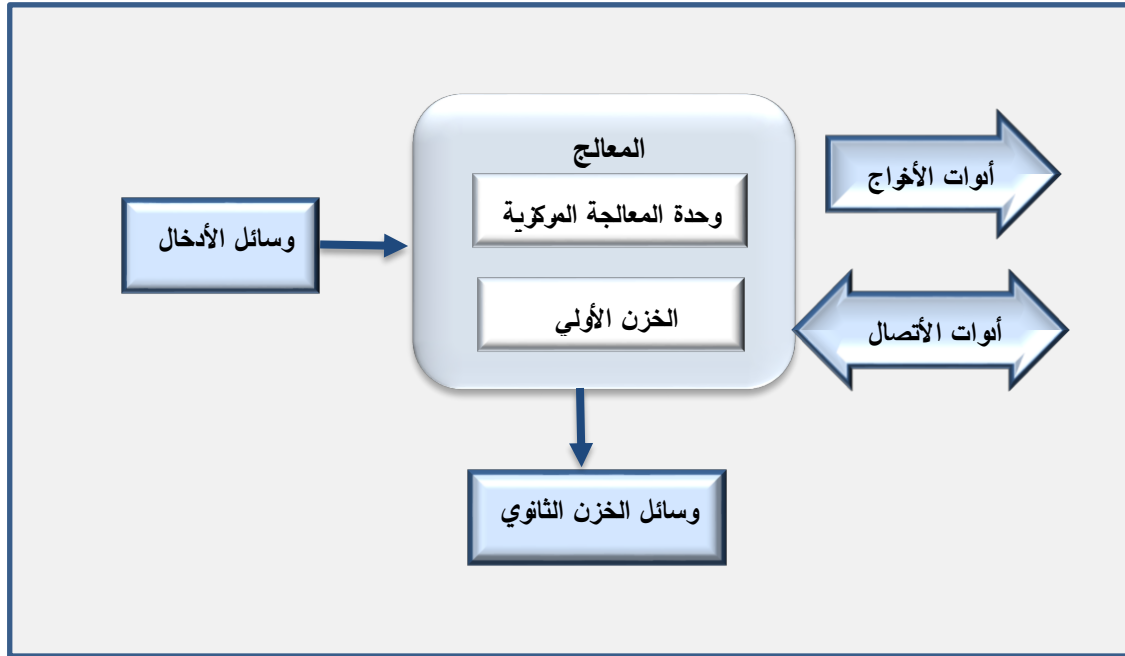
الجدول:- من أعداد الباحثة أستاذة إلى الأدبيات

يتبين من الجدول المذكور أنفاً آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد نظم المعلومات الإدارية ، حيث أتفق معظم الكتاب والباحثين على خمسة أبعاد وهي (المكونات المادية ، المكونات البشرية ، قواعد البيانات ، البرمجيات ، شبكات الأتصال). إذ أعتمدت الباحثة هذه الأبعاد الخمسة كأبعاد لنظم المعلومات الإدارية.

1- لمكونات المادية Physical Components

تتضمن جميع الأجهزة المادية التي تستخدم في معالجة المعلومات ويتم ذلك من خلال عملية إدخال البيانات ومعالجتها وأخراجها ، لذلك فهي لا تشمل الحاسوب والآلات فقط وإنما تشمل أيضاً الطابعات والمساحات الضوئية والكامرات وغيرها (Holagh et al , 2015 : 214). عرف (O'Brien & Marakas , 74 : 2011). المكونات المادية بأنها " جميع الأجهزة والآلات والمكونات المادية المستعملة في معالجة البيانات مثل وسائط البيانات و أجهزة الحاسوب والأجهزة الملموسة الأخرى التي تستعمل لتسجيل البيانات" ، وكما وضحها (Zuppo , 2012 : 16). فهي تشمل (أجهزة الكمبيوتر المكتبية ، الكمبيوتر المحمولة ، الهواتف المحمولة ، الكمبيوتر اللوحي ، القارئ الإلكتروني ، أجهزة التخزين ، أجهزة الإدخال ، أجهزة الأخراج). حيث تشمل هذه المكونات الأجزاء الحاسوبية الملموسة مثل وحدات الإدخال (لوحات المفاتيح ، لاقطات الصوت ، المساحات الضوئية) ، ووحدات الأخراج تشمل (الشاشات ، الطابعات ، مكبر الصوت) التي يتم من خلالها معالجة البيانات (Turban & Voloino , 2011 : 9). إذ أن المكونات المادية يصعب فهم قيمتها الحقيقية دون معرفة من ؟ وكيف سيتم أستعمالها ؟ (Laudon & Laudon , 2014 : 196). كذلك تقوم الشركات بالتوسع والأستثمار في أجهزة الحاسوب طالما هنالك توسع في أعمالها وذلك لأبقاء قدرات أنظمة المعلومات متزامنة مع أدائها (Joseph , 2018 : 5).

ويشير (Shelly & Rosenbtatt , 2012 : 8) أن المكونات المادية تتضمن مستويات عالية جداً من نظم المعلومات الإدارية . يمكن تقسيم المكونات المادية الى خمسة أقسام حسب رأي كل من (Laudon & 248 : 2014) ، (Boddyetal , 2002 : 10) ، (Kotler , 2006 : 15) . وهي كما موضح في الشكل (2-9) كمايلي:-



شكل (2-9) المكونات المادية لنظم المعلومات الإدارية

Sources :- Boddy , D., Boonstra , A ., & Kennedy , G ., (2002) . "Management Information Systems " : an organization perspective " , P 10

2- المكونات البشرية Human Component

يعد المورد البشري من أهم العناصر التي تقود الى نجاح المنظمة ، إذ يتضمن مجموعة من الموظفين المسؤولين عن (إنشاء ، إدارة ، تشغيل) أنظمة المعلومات والمحافظة عليها (O'Brien & Marakas , 32 : 2011) . لقد أكد (Coronas & Olive , 2005 : 125) أن دخول التكنولوجيا وشبكات الأنترنت العالمية أثرت بشكل كبير في كيفية عمل المؤسسات وأن معظم التغيرات في الوظائف على المدى البعيد . إذ تساعد على تحسين مهارات الموظفين والقدرة على أكتساب المعلومات ومعالجتها ونشرها ، حيث أصبحت الموارد البشرية تمتلك القدرة على تقرير مصير المؤسسات. وهذا يعني أن المكون البشري من أهم مكونات أنظمة المعلومات (Solovir & Danilov , 2020 : 1) . وقد أشار (Karkari et al , 2015 : 424)

الى أن الموارد البشرية تمثل الاداة الأساسية في أستثمار تقنيات أنظمة المعلومات ، حيث تمثل المحور لكل الأبعاد الأخرى ومن دونها تصبح كافة الأبعاد عبارة عن مكونات مادية. وقد تم تقسيم المكونات البشرية حسب بعض الباحثين (O'Brien & Marakas , 2011 : 32) ، (Edmundson & Harvey ,) (2018 : 7).

• **المستخدم النهائي** : هم الأفراد الذين يستخدمون أنظمة المعلومات بطريقة مباشرة ، ويستعملون المخرجات المجهزة بواسطة الآخرين ويعتمد معظم المستخدمين النهائيين على عمال المعرفة ، أي أن الأفراد الذين يقضون أكثر أوقاتهم في الاتصالات والتعاون من أجل خلق وتوزيع المعرفة. ويرى (Laudon & Laudon 196 : 2014) ، أن المستخدمين النهائيين في مجال أنظمة المعلومات في المؤسسات يشكلون الأغلبية في هذا المجال وأنهم يعتمدون على أنظمة المكاتب حيث أن عملهم في المرتبة الأولى هو أبتكار معلومات ومعرفة جديدة وهذا يجعل المؤسسات مواكبة للتطورات والتحديات العالمية .

• **المختصون** : ويقصد بهم مطوري البرامج ومحلي النظام ومشغلي الحواسيب . وهم الأشخاص الذين يعملون على تحليل وتصميم وتشغيل المعلومات. و يرى (Lee et al , 2018 : 328) أن زيادة عدد الموظفين المختصين في أنظمة المعلومات الذين يلاحظون التحسن في العمل من خلال أستخدامهم لأنظمة المعلومات.

3- البرمجيات : Software

تمثل البرمجيات الأجزاء غير المادية على سبيل المثال التطبيقات البرمجية التي تستعمل في المعالجة المباشرة للبيانات مثل برامج التخزين وغيرها (Nabhan , 2020 : 58). اذ يتم تصميم البرمجيات من أجل إعطاء الحاسوب القدرة على قراءة البيانات والتي يتم إدخالها من قبل المستخدمين ، وخرن هذه البيانات وأسترجاعها ، فضلاً عن تحديثها وتحويلها لصيغ مفهومة يمكن الأستفادة منها (اللامي , 2013 : 11). كذلك البنية التحتية للشركات تتطلب برامج متخصصة لربط التطبيقات المتباينة وتمكين البيانات من التدفق بحرية بين أجزاء مختلفة من العمل (Laudon & Laudon , 2017 : 200). يوضح (Schreiber & 119 : 2017) Bruggemann) أن هنالك سببين للأهتمام المنظمات اليوم بالبرمجيات هما:

1- الأول يعود الى التطورات التكنولوجية والحاجة الى خزن مئات الالاف من الملفات.

2- الثاني يتمثل في الحاجة الى طرائق معتمده للتعامل مع المعلومات المخزونه.

ونظراً لتنوع البرمجيات بشكل كبير فقد صنف البرمجيات الى نوعين رئيسيين هما :

• برمجيات النظام System Software

وهي مجموعة من البرامج المصممة لتنسيق أنشطة ووظائف الأجهزة والمعدات والأجزاء المادية والبرامج المختلفة . كذلك أن برمجيات النظام تعمل على إدارة الحاسوب والسيطرة عليه ، وعلى هذا الأساس فإن برمجيات النظام تعمل على إدارة عملياته وهي تساعد المستخدم والأجهزة والبرامج التطبيقية على التفاعل والعمل مع بعضها البعض. يعمل برنامج النظام كوسيط أو طبقة وسطى بين المستخدم والجهاز. من الضروري إدارة نظام الكمبيوتر بالكامل (عند تشغيل الكمبيوتر لأول مرة) ، يتم تحميل برنامج النظام في البداية في الذاكرة. على عكس برامج التطبيقات ، لا يتم استخدام برامج النظام من قبل المستخدمين النهائيين. بدلاً من ذلك ، يتم تشغيله في خلفية الجهاز.

• برمجيات التطبيق Application Software

هي برمجيات تتم كتابتها لتطبيق معين وذلك لأداء وظيفة محددة من قبل المستخدم النهائي . إذ تمثل هذه البرمجيات التعليمات كافة التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات المعالجة الضرورية للبيانات وكيفية تنفيذها ، فهي تعد ضرورية جداً في أداء المؤسسات . حيث وصفها (Heizer & Arender , 2004 : 282) بأنها برامج معدة لتشغيل عمليات معينة ذات طبيعة نمطية يمكن تطبيقها مع متغيرات بسيطة ، لذلك هي تقوم بالمعالجة المباشرة لأجل الاستخدام الشخصي والتي تكون بواسطة المستخدم النهائي .

4- قواعد البيانات database

تعد قواعد البيانات نظاماً ومكوناً أساسياً من نظام المعلومات في الشركات الكبيرة (Fridawati et al , 659 : 2019). وأن الهدف من نظام إدارة قواعد البيانات هو العمل على جمع البيانات الخاصة بالمؤسسة وتصنيفها وتبويبها وحفظها وأسترجاعها عند الحاجة لها بطريقة مناسبة وسريعة (Porter,2001:30). إذ تعد مجموعة من البيانات أو المعلومات المتداخلة والمتراصة التي يتم دمجها وترتيبها بطريقة يمن معالجتها وأسترجاعها والبحث عنها بسهولة وبسرعة (العبادي و العارضي ، 2012 : 32). وقد أشار بعض الباحثين

منهم (اللامي & البياتي ، 2010 : 21) ، (Almasri et al , 2011 : 10) . الى انه يمكن تصنيف قواعد البيانات على وفق الآتي :

● تصنيف البيانات على وفق طريقة معالجتها وتشمل :

- قواعد البيانات هرمية التركيب .
- قواعد البيانات الشبكية .
- قواعد البيانات العلائقية .
- قواعد البيانات الموجهة نحو الأهداف .

● تصنيف قواعد البيانات على وفق محتوياتها وتشمل :

- قواعد البيانات رقمية و إحصائية .
- قواعد البيانات النصوص الكاملة .
- قواعد البيانات الموضوعية .

● تصنيف قواعد البيانات على وفق مستودع البيانات وتشمل :

- قواعد البيانات المركزية .
- قواعد البيانات الموزعة .

5- شبكات الاتصال : Communication Network

تعد شبكات الأنصال جزءاً أساسياً من أنظمة المعلومات ، وهي أحد عوامل النجاح في أنشطة وعمليات الأعمال في المؤسسات المعاصرة . التي يتم من خلالها نقل البيانات والمعلومات والمعرفة وتبادلها داخل المؤسسة وخارجها ، وهي عامل أساسي في زيادة فاعلية المؤسسات ونجاحها . ينبغي على المؤسسات اليوم أن تحدد نوع الشبكات (الأنترنت ، الاكسترنات) المناسبة لعملها مع ضرورة تطوير مهارات موظفيها بشكل مستمر (Webster , 2006 : 103) . إذ أصبحت أماكن العمل اليوم عبارة عن قاعات مجهزة (شاشات ، أجهزة العرض ، أنظمة الصوت ، أنظمة ذكية) من أجل تسهيل الأعمال (Khan et al , 2015 : 85) . وأن شبكات الأنصال تشمل المعرفة والمهارات والقدرات التي تسمح للأشخاص المستخدمين بوضع وتخطيط الأهداف الخاصة بهم ، يمكن التطرق الى بعض وسائل شبكات الاتصال التي أصبحت تمثل عوامل النجاح المعيارية اليوم ومنها (Whyte & Hennessy , 2017 : 18) :

1- الإنترنت Internet

هي الشبكة الدولية و هي مجموعة متصلة من شبكات الحاسب حول العالم، و التي تقوم بتبادل البيانات فيما بينها (Laudon & Laudon , 2016 : 197). تعرف بأنه " شبكة حاسوب عالمية وشبكة شبكات الحاسوب " تم إنشاؤه في ستينيات القرن الماضي من خلال مشروع (ARPANET) التابع لوزارة الدفاع في الولايات المتحدة الأمريكية . بمرور الوقت تطورت هذه الشبكة لتشمل أجهزة الحاسوب في المراكز التعليمية والجامعات بما في ذلك شبكات (Usenet) و (NSF net) ، ثم أخذت بالتوسع في التسعينيات للتتعدى العالمية وأدخل شبكة الويب (WWW) ، وبذلك أصبح الإنترنت ظاهرة عالمية (Berisha , 2013 : 106). إذ يقدم عدة خدمات منها (البريد الإلكتروني ، تصفح المواقع ، تحميل الوثائق عن بعد ، جلسات الحوار والمناقشات ، التجارة الإلكترونية ، التعليم الإلكتروني) (Urbanski , 2012 : 161). أن أستعمال الإنترنت يتيح إنشاء علاقات وثيقة بين الشركات والزبائن إذ يتم أستعماله كمكان لترويج المنتجات و الخدمات ورفع قدرة الشركة التنافسية في الأسواق العالمية (Kaldeen et al , 2020 : 127).

2-الإنترانت Intranet

هي شبكة محلية تستخدم نفس التقنيات المستعملة في الإنترنت، لكنها مصغرة بحيث تسمح للأعضاء المسجلين بمنظمة أو مؤسسة واحدة فقط بالدخول إليها (George & Jones , 2012 : 24) ، او بمعنى اخر ، هي عبارة عن شبكة حاسوبية خاصة تستخدم تقنيات و بروتوكولات الانترنت ، مثل الإنترنت (TCP، IP، HTTP، SMTP، IMAP). تستخدم الإنترانت في أتمتة أعمال الشركات والمؤسسات على اختلاف أحجامها وأعمالها بما تقدمه من رفع مردود العمل الإداري والتشارك في الموارد والمعلومات والاستفادة من تقنيات الحوسبة المشتركة (Turban et al ., 2015 : 45). وقد قدمت شبكات الإنترانت نمطاً جديداً من التعامل الداخلي ضمن الشركة ، يمكن تلخيص أبرز أستخدماتها في النقاط الآتية (Kaldeen et al ., 2020 : 1027):-

- 1- الدورات الإلكترونية التي تتمتع بالدقة والسرعة وتخفيض الكلفة عوضاً عن استخدام المنظومات الورقية.
- 2- استخدام البريد الإلكتروني الداخلي وخدمة الحوار (CHAT) في الزمن الحقيقي، وكذلك خدمة مؤتمرات الفيديو في التواصل والتعاون بين موظفي المؤسسة وعملائها لرفع كفاءة العمل واستغلال الزمن.

3- وضع البرامج التدريبية على موقع الإنترنت والمعلومات المفيدة بما فيها نشرات المنتجات وتقارير المبيعات والمعلومات الإحصائية المختلفة عن أعمال الشركة.

4- كما أتاحت الإنترنت للشركات الخدمية إمكانية توفير خدمات إلكترونية لزبائنها عبر السماح لهم بالدخول إلى موقعها الخاص ضمن صلاحيات محددة، فعلى سبيل المثال تستخدم شبكات الإنترنت في مؤسسات الكهرباء والمياه والهاتف لإطلاع الزبائن على الخدمات الجديدة، وتقديم نماذج لطلبات الخدمة وكذلك دفع قيمة الفواتير عبر الشبكة.

3- الأكسرانت Extranet

هي الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالمتعاملين و الشركاء و المزودين و مراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد (Turban et al ., 2015 : 22) ، أو تجمعهم مركزية التخطيط أو الشراكة و تؤمن لهم تبادل المعلومات و التشارك فيها دون المساس بخصوصية الإنترنت المحلية لكل شركة. إن شبكة الإكسرانت هي الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والمزودين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد، أو تجمعهم مركزية التخطيط أو الشراكة وتؤمن لهم تبادل المعلومات والتشارك فيها من دون المساس بخصوصية الإنترنت المحلية لكل شركة (Bhatia et al ., 2018 : 789).

2-2 : المبحث الثاني : ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية (HRMP) International

1-2-2: نشأة وتطور ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية (HRMP) International

برز مفهوم الموارد البشرية الدولية لأول مرة في أواخر الثمانينيات و أوائل التسعينيات ، وذلك يعود الى انتشار العولمة والتطور التكنولوجي الحديث ووسائل الاتصال الحديثة فهي تغطي فترة زمنية تقارب 30 عام (2 : 2018 , Ayentimi). إذ ان ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية توجهت نحو الأرتقاء الى مستوى التدويل والعالمية وهي بذلك تعد مرحلة جديدة تعبر عن التغيير في العلاقات الاقتصادية بين المنظمات والدول. كما ان مصطلح إدارة الموارد البشرية الدولية نما وتطور في مجال البحوث خلال العقود القليلة الماضية ، منذ أن وصف (Andre Laurent) في عام 1986 هذا المجال بأنه في المرحلة المبكرة من التطور (Stahl 1 : 2006 ,). أذ شهدنا في الفترة الاخيرة ، تحولاً سريعاً في مجال أبحاث (IHRM) اذ تم إنشاء عام 1991 مجلة الموارد البشرية الدولية لإدارة الموارد البشرية الدولية التي تنشر مقالات تخص إدارة الموارد البشرية الدولية ، وكانت أول مقالة مؤثرة نشرت عن إدارة الموارد البشرية لـ (التطور الملثوي للشركة متعددة الجنسيات) عام 1965. وقد ميز المؤلف بين ثلاثة مواقف مختلفة هي (الموجه نحو الدول المضيفة ، الموجة نحو البلد الأصلي ، الموجة نحو العالمية) في الشركات متعددة الجنسيات (65 : 2004 , Harzing).

ركزت العديد من الأدبيات على قرارات التوظيف في الشركات متعددة الجنسيات وكيفية إدارة المديرين المغتربين من المقر الرئيسي لشركة، وبالأخص بعد حادثة مقر (Perlmutter) المهمة ، سرعان ما بدأ مساران بالظهور أحدهما يركز على إدارة المغتربين ، حيث كان الكثير من التركيز على عملية اختيار الوظيفة للمغتربين والعوامل التي ساهمت في تعديل أداء الوافد من الدول المختلفة (40 : 1973 , Franko). ويركز الثاني على الأدوار التي لعبها نقل الأشخاص عبر الوحدات في إدارة الشركات متعددة الجنسيات (1975 , Harari & Nundi) 66 :). ايضاً يمكن تقسيم ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية الى أربع فئات حسب الأدبيات السابقة (3 : 2020 , Donnelly & Johns):-

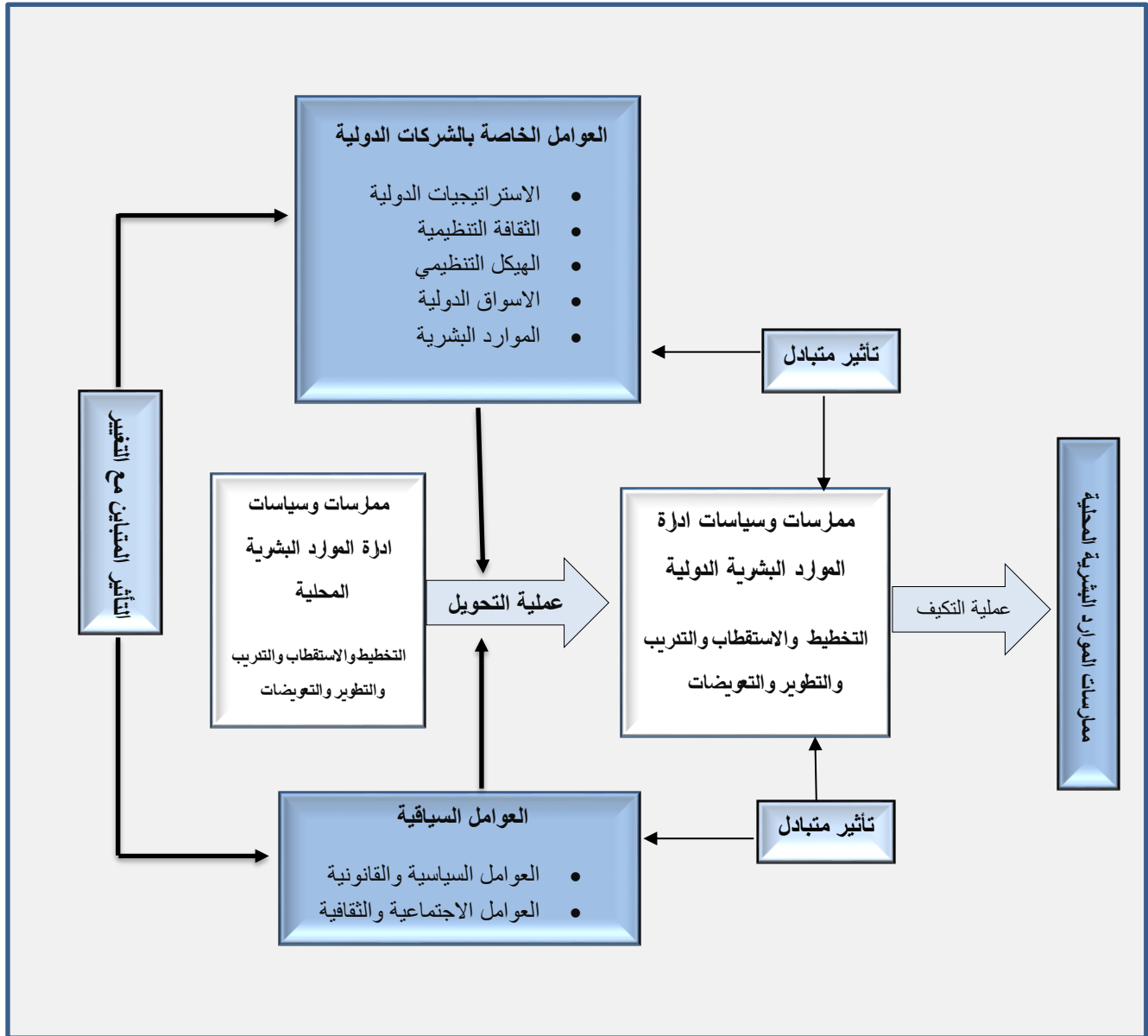
- **الفئة الاولى :** هنالك دراسات سابقة حاولت ان توسع وتطور مجموعات محددة من النظرية الاجتماعية والاقتصادية في نطاق أوسع بكثير من السياق الافريقي والتطور الى السياق العالمي (2017 , Frynas 233 : 2016 ; Hinks : 3). على الرغم أن هؤلاء الفئة لا يتعاملون بشكل صحيح مع مجموعة واسعة من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية ، الا انهم يفهمون الموارد البشرية الدولية بشكل كبير والتعامل معها كما

يفعلون مع القضايا والاحداث التنظيمية التكوينية ، وكيف تستمر اثار الصراع التكويني الماضي على تطوير الاستثمار في الحاضر .

● **الفئة الثانية :** هنالك مجموعة من الدراسات نظرت الى ممارسات الموارد البشرية للشركات الأجنبية المتعددة الجنسيات العاملة في المجال الدولي مثل (الشركات في افريقيا ، الصين ، اليابان ، تركيا) ومنها دراسات (Horwitz , 2018 : 208 ; Ellis & Debrah , 2017 : 393). تضمنت هذه الفئة الاهتمامات الرئيسية بقيام الشركات المتعددة الجنسيات بتعديل ممارساتها في العمل بما يتماشى مع الحقائق ، بما في ذلك (احتياجات وامكانات الموظفين المحليين ، الدور النسبي للمغتربين) نظراً لأهميتها المتزايدة في الشركات الصينية عبر القارة الافريقية ، والدعم الدبلوماسي والديناميكيات السياسية المحلية والاستخدام النسبي للعمالة الوافدة الماهرة (Veen & Wood , 2017 : 196).

● **الفئة الثالثة :** هنالك دراسات ركزت على الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية (Adams et al , 2018 : 462 ; Zakaria & Agbebi , 2015 : 2700 ; Gomes & Demirbag , 2015 : 180). حيث تشتمل على أنواع السياسات والممارسات الأكثر صلة بالسياقات المحددة ، والطبيعة غير الملانئة وغير الفعالة للتشريعات والثغرات والمهارات ودور شبكات الدعم غير الرسمية الممتدة (Williams, 2014 : 735). اذ كان الاهتمام المتزايد للشركات متعددة الجنسيات في الاسواق الناشئة في الدول والأثار التي قد تترتب على ممارسات الموارد البشرية في الجانب التنظيمي للشركات متعددة الجنسيات من حيث تراجع العمالة التنظيمية وزيادة الاعتماد على القطاع غير الرسمي (Siegmann & Schiphorst, 2016 : 111).

● **الفئة الرابعة :** على الرغم ان الدراسات السابقة تطرقت الى ممارسات إدارة الموارد البشرية الا ان الاديبيات السابقة حول التوظيف الدولي كانت واسعة والتي يمكن اعتبارها فئة بحد ذاتها. اذ تشتمل السمات المميزة لحجم ونطاق العمالة الصناعية ، القوة النسبية للحركة ، العلاقات المتغيرة بين الاحزاب السياسية والنقابات ، التجزئة الأخيرة للعمالة (Sisk , 2017 : 24). بالإضافة الى تنمية المهارات للموارد البشرية التي يتم توظيفها من اجل ضمان الميزة التنافسية ، والتاثيرات الايجابية في العمل داخل الشركات الدولية على الموارد البشرية (Lee , 2016 : 511). علاوة على ذلك ، يميل علم النفس الصناعي الراسخ الى أتباع مدخل تقني لفهم قضايا التخطيط و التوظيف الدولي للموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات في الدول المختلفة (Coetzee & Van , 2014 : 16). يوضح الشكل (2-10) النموذج العام لإدارة الموارد البشرية الدولية :



شكل (2-10) : نموذج عام لممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية

Source: -Günter K. Stahl, 2006 , Handbook of Research in International Human Resource Management ,Associate Professor of Organizational Behavior, INSEAD, France and Singapore. P: 347.

2-2-2: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية (HRMP) The Concept of International

تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية دوراً كبيراً اليوم و أكثر اهمية من أي وقت مضى ، وذلك من خلال الاشكال الجديدة من الأعمال تتطلب طرائق جديدة للتواصل مع الأشخاص ، لذلك ينبغي على متخصصين

الموارد البشرية تحليل الفرص البيئية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجيا لإعادة تصميم عمليات وممارسات إدارة الموظفين بشكل يزيد من نجاح المنظمة ويحقق لها أهدافها (Huu , 2022: 2912). وظهرت العديد من الدراسات المبكرة في الإدارة الدولية للموارد البشرية منها إدارة المغتربين ، على سبيل المثال العمل الحديث لـ (Ivancevich) فضلاً عن التدفقات الكبيرة من البحوث المشتركة حول تعدد الثقافات (Hofsted, 1980) أو المقارنات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، و ازدياد أدبيات الإستراتيجية التجارية الدولية ، والتي ابدت الاهتمام بإدارة الافراد عبر الشركات الدولية (Paul , 2019 : 173). كما ان إدارة الموارد البشرية الدولية من الممارسات التي تقوم بها الشركات متعددة الجنسيات من اجل تمكين المنظمات من التعامل مع القضايا التي تواجهها والرقابة على الثقافات المختلفة سواء كانت داخلية او خارجية (محمد و بلجات ، 2018 : 22). والجدول (2-4) يستعرض تعريفات ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية لعدد من الباحثين والكتاب وحسب تسلسل الزمني وكالاتي:-

جدول (2-4) تعريفات ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية لعدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث / الكاتب	السنة / الصفحة	التعريف
1	Sparrow et al.,	P 23 /2004	عملية أستقطاب وتدريب وتطوير الموارد البشرية وتنميتها من أجل تحقيق أهداف الشركات في البيئة العالمية.
2	Briscoe & Schuler	P 21 / 2004	مجموعة من أنشطة الموارد البشرية بمختلف جنسياتهم و البحث في الانشطة وتطبيقها ومراجعتها في سياقاتها المحلية والعالمية لأنها تؤثر على عمل الموارد البشرية في المؤسسات العالمية.
3	Scullion	P 5 / 2005	عملية إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات من أجل الاستفادة من هذه الموارد وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمي.
4	Shen & Edward	P 239 / 2006	مجموعة من الممارسات التي تشمل التوظيف والأختيار والتدريب والتطوير وإدارة الاداء للموارد البشرية الدولية والمحلية سواء داخل المؤسسات او خارجها.

مجموعة من سياسات وممارسات الموارد البشرية التنظيمية المتمثلة في (التخطيط والتوظيف والتدريب والتعويضات) في السياقات الدولية ذات الثقافات المتنوعة .	P 523 /2006	Peltonen	5
مجموعة الطرائق التي تساهم بها وظائف إدارة الموارد البشرية في عملية العولمة داخل الشركات متعددة الجنسيات.	P 96 / 2007	Sparrow & Braun	6
مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المميزة التي تهدف جميعها الى جذب والحصول على الموارد البشرية للمؤسسات وتوجيهها والحفاظ عليها .	P 251 / 2009	Shen & Chanda	7
مجموعة من الانشطة والممارسات التي تختلف عن إدارة الموارد البشرية التقليدية ، لأنها تفرض على الموظفين أداء اعمال المنظمة في البلد المضيف والالتزام بأهداف المنظمة.	P 32 /2013	Wilton	8
العملية التي تدير بها الشركات متعددة الجنسيات موظفيها والتعامل معهم وتدريبهم وتطويرهم في سياق دولي متغير .	P 175 /2019	Barrachina	9
عملية جذب المواهب العالمية والاحتفاظ بها وتطويرها والتي ستقود المنظمات الدولية وتوصلها الى مناصب قيادية عالمية.	P1855 /2018	Meyer & Xin	10
عملية تخطيط وتوظيف الموارد البشرية الموهوبة من مختلفي الجنسيات من اجل تحقيق اهداف الشركات وتحقيق ميزات تنافسية في بيئات متطورة ومتغيرة .	P 79 /2020	Ge & Ando	11
عملية التفاعل بين أنشطة الموارد البشرية (توظيف ، اختيار ، تدريب ، تطوير ، تعويضات) في البلد المضيف والموظفين بمختلف أنواعهم في المؤسسات .	P 3 /2022	Morgan	12

الجدول:- من اعداد الباحثة استناداً الى الادبيات السابقة

وبناءً على ما تقدم يمكن القول إن ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية " هي عملية إدارة أنشطة الموارد البشرية من (تخطيط ، أستقطاب ، تدريب ، تطوير ، تعويضات) في الشركات متعددة الجنسيات وفي بيئات دولية وعالمية مختلفة ."

2-2-3: أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية (IHRP) The importance of

يعتبر الكثير من الإداريين ان العناصر البشرية تعتبر من أهم مكونات العملية الإنتاجية والاكثر قيمة وحيوية في الشركات سواء كانت هذه الشركات محلية أو عالمية ، وإن إدارة هذه الموارد البشرية على صعيد شركات الاعمال الدولية ذو اهمية بارزة وذلك كون الشركات الدولية تزداد تعقيداً بالمقارنة مع الاوضاع في الشركات المحلية نظراً الى أختلاف عدد العاملين وتعقيد البيئات والثقافات والعلاقات بالعمل (عبدالله ، 2019: 51).

ان أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية في كيفية اختيار العناصر المؤهلة وخاصة القيادة منها للعمل في بيئة خارجية متغيرة وتعتبر هذه المهمة من أهم مسؤوليات ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية لان المدير سيتولى التحكم والتصرف في امكانيات الموارد البشرية والمادية في البلد المضيف واتخاذ القرارات وحل المشكلات (الخضر، 2010 : 248). كذلك تبرز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية من خلال الاهمية (الاجتماعية ، المهنية ، الفردية) إذ تعد **الاهمية الاجتماعية** للموارد البشرية الدولية في الإدارة السليمة للموظفين من خلال الحفاظ على التوازن بين الوظائف المتاحة وتحقيق اقصى استفادة من الموارد البشرية. اما **الاهمية المهنية** فتتمثل من خلال توفير بيئة عمل صحية للموارد البشرية الدولية ، لانها تعزز العمل الجماعي بين الموظفين وتحسن مهارات الاداء وتنمي المهارات الشخصية. واخيراً **الاهمية الفردية** من خلال الموظفين الموهوبين لانهم سيساعدون الشركات متعددة الجنسيات على تحقيق اهدافها في بيئة تنافسية عالمية (الحمودي ، 2003 : 351).

ويمكن توضيح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية في عدد من النقاط المهمة وهي (Daniels, 2020) :-

1- وجود فروع لإدارة الموارد البشرية الدولية في دول مختلفة :- يعني أن هناك حاجة إلى عدد كبير من العاملين في كل دولة، وحيث أن هناك اختلافات بين تلك الدول فإن من الضرورة التخطيط الصحيح لتوظيف العاملين في الفروع المختلفة.

2- استثمار الأموال في فروع الشركة في دول مختلفة :- بمعنى ان يحتمل مخاطر كبيرة وبالتالي فإن الاهتمام بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية يعمل على تخفيض تلك المخاطر.

3- اختلاف الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والمنظومة القيمية والسياسية للدول التي تمارس فيها الشركة نشاطها:- يتطلب توظيف قوى بشرية على مستوى عالٍ من الكفاءة والمهارة. يوجد منافسة أعلى على الصعيد

الدولي الأمر الذي يتطلب إجراءات تختلف عن أي منظمة لا تمتلك فروعاً في دول مختلفة، ويمثل العنصر البشري أهم العناصر في نجاح أي منظمة.

2-2-4 : نظريات إدارة الموارد البشرية الدولية (IHRM) Theories of

هنالك عدد من النظريات التي تتبناها ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية والتي تمثلت بالاتي (Legge , 56 : 2004):-

1- نظرية مستويات الثقافة (culture level Theory) :- تركز هذه النظرية على ان لكل ثقافة من الثقافات في المنظمات مستوى مختلف، كالقيم والمعتقدات والعادات والتقاليد. اذ يتعين على المدراء الدوليين في المنظمات الدولية مختلفة الثقافات ان يتعرفوا على جميع المستويات في المنظمة ويحاولوا التكيف معها. تصنف نظرية جيرت هوفستد (للأبعاد الثقافية) أثار ثقافة مجتمع ما على قيم أعضائه ومدى ارتباط هذه القيم على السلوك ، وذلك من خلال استخدام بنية مستمدة من تحليل العوامل ، وقد جرى استخدام هذه النظرية على نطاق واسع في العديد من المجالات ، لاسيما في الادارة الدولية والتواصل بين الثقافات وعلم النفس بين الثقافات. وقد طور هوفستد نموذج أصلي نتيجة لأستخدام تحليل العوامل لفحص نتائج البحث على المستوى الدولي حول قيم الموظفين في شركة (IBM). وكانت هذه النظرية احد اولى النظريات التي يمكن تقييمها كماً ، والتي يمكن أن نستخدمها في تفسير الفروقات الثقافية بين الأفراد (Oswell , 2010 : 125).

2- نظرية التحديات الدولية (International Challenges Theory):- تركز هذه النظرية على الصعوبات التي تواجه المنظمات الدولية في كيفية إدارة عملياتها في بيئات دولية مختلفة ، كـالقوانين والتشريعات والتعليمات الجمركية (Rengger, 2000: 755) .

3- نظرية الأتصال الدولي (International Communication Theory):- وترتكز على أهمية الاتصال الفعال والواضح بين المديرين الدوليين والموظفين في بيئات دولية مختلفة ، وذلك من اجل ضمان تحقيق أهداف المنظمة. وفي هذه النظرية توجد ثلاثة عمليات مختلفة يمكن من خلالها عرض كيفية عمل الاتصالات وهي (الاتصال كعملية أحادية ، الاتصال كعملية ثنائية ، والاتصال كعملية غير متزامنة). اذ تمثل العملية الاولى الاتصال كعملية أحادية لاتجاه لبناء معنى ، حيث يقوم المرسل ببناء او اعادة بناء المعنى الذي طوره المستقبل ، والاتصال كعملية ثنائية حيث يقوم شخصان او اكثر ببناء معاني جديدة معاً ، والتواصل كعملية غير متزامنة متعددة الاتجاهات لبناء معنى ، حيث يكون التركيز على التطوير المستمر للمعنى نفسه (Ruler, 2018 : 368) .

4- نظرية توازن القوى (Balance of power Theory): - تركز هذه النظرية على التعبير المجازي عن كل توازن دولي ومن ثم تعبر عن كل نسق دولي يكون في حالة توازن. وان السياسة التي تهدف في صورتها المجردة الى حفظ استقلال كل دولة من الدول وذلك من خلال أعضاء الجماعة الدولية والتي من خلالها تزيد قوة الدول الأخرى. يرى ميكافيلي أن نجاح السياسة يقاس بمدى استخدامها للقوة ومن هنا يرى ميكافيلي أن السياسة ما هي الا معركة مستمرة تتمثل في الصراع على القوة (بدوي ، 2000 : 239).

2-2-5 : الأختلاف بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المحلية والدولية Difference between domestic and international human resource management

هناك أختلافات عديدة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المحلية وإدارة الموارد البشرية الدولية فقد تطرق

عدد من الكتاب والباحثين لهذه الاختلافات ومنهم (Rao , 2014 : 6) :-

1- النهج :- نهج الشركات المحلية هو عرقي هذا يعني ان الشركات المحلية تصوغ الاستراتيجيات الخاصة بالشركات المحلية وتقوم بتصميم المنتجات من اجل تلبية احتياجات السوق الوطني وتلبية رغبات الزبائن والتغلب على المنافسين المحليين. أما الشركات الدولية يمكن أن يكون نهج الأعمال التجارية الدولية متعدد المراكز أو مركزية أو مركزية أرضية. تدخل الأعمال التجارية الدولية في إطار نهج متعدد المراكز الأسواق الخارجية من خلال إنشاء فروع أجنبية لها في دول مختلفة. تحت مركزية المنطقة، يقومون بتصدير المنتج إلى البلدان المجاورة للبلد المضيف.

2-النطاق الجغرافي :- يقع النطاق الجغرافي للأعمال التجارية المحلية داخل الحدود الوطنية للبلد المحلي ، أما النطاق الجغرافي للأعمال التجارية الدولية فهو يختلف من الحدود الوطنية لبلدين على الأقل إلى الحد الأقصى للعالم بأكمله.

3-أسلوب التشغيل:- يقتصر أسلوب تشغيل الأعمال التجارية المحلية بما في ذلك الإنتاج والتسويق والاستثمار والبحث والتطوير وما إلى ذلك على البلد المحلي ، بينما تلبي الشركات المحلية احتياجات الأسواق المحلية والعملاء. على هذا النحو، سيكون من المناسب لهم فهم الأسواق المحلية والعملاء.

4-البيئة:- تقوم الأعمال التجارية المحلية في الغالب بتحليل البيئة المحلية ومسحها ضوئياً. اما الاعمال التجارية الدولية فهي تقوم بتحليل ومسح البيئة الدولية ذات الصلة بالشركات.

5- الحصص:- الحصص التي تفرضها مختلف البلدان على صادراتها وواراداتها لا تؤثر بشكل مباشر وكبير على الأعمال التجارية المحلية ، بينما يجب أن تعمل الأعمال التجارية الدولية ضمن الحصص التي تفرضها مختلف البلدان على صادراتها وواراداتها.

6- التعريفات الجمركية:- لا تؤثر معدلات التعريفات الجمركية لمختلف البلدان بشكل مباشر وكبير على الأعمال التجارية المحلية ، تؤثر معدلات التعريفات الجمركية لمختلف البلدان بشكل مباشر وكبير على الأعمال التجارية الدولية.

7- أسعار صرف العملات الأجنبية:- لا تؤثر أسعار صرف العملات الأجنبية وتقلباتها بشكل مباشر وكبير على الأعمال التجارية المحلية ، لكن تؤثر أسعار صرف العملات الأجنبية وتقلباتها بشكل مباشر وكبير على الأعمال التجارية الدولية.

8- الثقافة:- تؤثر الثقافة المحلية في الغالب في البلاد على العمليات التجارية بما في ذلك تصميم المنتجات ، بينما تؤثر ثقافة مختلف البلدان في الغالب على العمليات التجارية بما في ذلك تصميم منتجات الأعمال التجارية الدولية.

9- إجراءات التصدير والاستيراد:- لا تتأثر الأعمال التجارية المحلية عادة بإجراءات التصدير والاستيراد في البلاد، لكن تتأثر الأعمال التجارية الدولية بشكل كبير بإجراءات التصدير والاستيراد في مختلف البلدان حيث تكون بحاجة الى مثل هذه الاجراءات من أجل القيام بأعمالها الدولية.

10-الموارد البشرية:- تقوم الأعمال التجارية المحلية بتوظيف أشخاصا من نفس البلد لذلك فإن مهمة إدارة الموارد البشرية ليست معقدة للغاية ، أما في الأعمال التجارية الدولية تقوم الشركات بتوظيف أشخاصا من مختلف البلدان لذلك تكون مهمة إدارة الموارد البشرية معقدة للغاية. ويمكن تحديد الفرق بين الاثنين من خلال الجدول (2-5) الذي يوضح اهم الاختلافات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والدولية وكما يلي (الاغا ، 2014 :17):-

جدول (2-5) : الأختلاف بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المحلية والدولية

ت	إدارة الموارد البشرية المحلية	إدارة الموارد البشرية الدولية
1	وظائف ونشاطات قليلة	وظائف ونشاطات كثيرة
	يؤدي العمل في البيئة المحلية الى جعل إدارة الموارد البشرية تعمل وفق أنشطة ووظائف محددة نسبياً فهي بدورها تتعامل مع موارد بشرية في بلد واحد ولديهم لغة واحدة وثقافة واحدة.	يؤدي العمل في البيئة الدولية الى جعل إدارة الموارد البشرية تعمل في نشاطات أكثر كالعامل في البيئات الخارجية المختلفة والتعرض الى الضرائب الدولية وتتعامل مع موارد بشرية من بلدان مختلفة ولديهم لغات مختلفة وثقافات مختلفة.
2	مفهوم ضيق للموارد البشرية	مفهوم واسع للموارد البشرية
	تعمل إدارة الموارد البشرية المحلية على وضع برامج وسياسات وتطبيقات لمجموعة واحدة من الموارد البشرية الذين يكونون محدودي في ممارساتهم وبالتالي تكون غير واسعة والأنشطة تكون ضيقة ومحددة.	تعمل إدارة الموارد البشرية الدولية على وضع برامج وسياسات وتطبيقات لمجموعة متنوعة ومختلفة وواسعة من الموارد البشرية التي تكون بحاجة الى مجموعة متنوعة من الممارسات والأنشطة من أجل خلق الموائمة في بيئة واسعة.
3	الشمولية أقل في حياة الموارد البشرية	الشمولية أكبر في حياة الموارد البشرية
	السياسات والتطبيقات الخاصة ب إدارة الموارد البشرية المحلية تمتاز بدرجة قليلة من الشمولية والتوسع في حياة الموارد البشرية سواء داخل او خارج حدود منظمات الاعمال.	وجود درجة عالية من الشمولية في حياة الموارد البشرية الدولية فهي ضرورية في مجال الاختيار والاستقاب والتدريب والتطوير والادارة الفاعلة للموارد البشرية الدولية وهي تهتم بحياتهم خارج حدود المنظمة كتوفير السكن وتوفير الأمن والسلامة مما يجعل أنشطة الموارد البشرية اكثر شمولية وأوسع من الموارد البشرية المحلية.
4	مخاطر قليلة ومحدودة	مخاطر كبيرة ومتنوعة
	تعمل إدارة الموارد البشرية في بيئة محدودة مستقرة نوعاً ما وتكون متشابهة وتمتلك ثقافة واحدة وقيم ومعتقدات متشابهة ومعروفة	إدارة الموارد البشرية الدولية تعمل في بيئة عالمية غير واضحة وغير معروفة ومتغيرة وتكون غير مستقرة وذات ثقافات مختلفة ولغات مختلفة وقيم وعادات متنوعة

	وبالتالي احتمال الفشل أو التعرض الى مخاطر يكون قليل نسبياً.	وبالتالي فهي تحمل الكثير من المخاطر وقد تؤدي الى الفشل في مختلف الجوانب المادية والمعنوية.
5	مؤثرات خارجية قليلة ومحدودة	مؤثرات خارجية كثيرة ومتنوعة
	تتأثر إدارة الموارد البشرية المحلية بمؤثرات قليلة مقارنة بإدارة الموارد البشرية الدولية لأنها تقوم بممارسة مهامها وأنشطتها تحت مظلة حكومة واحدة ولها قوانين معروفة من قبل المنظمات وتكون سياسات عملها واضحة.	وجود مؤثرات كثيرة ومتنوعة أمام إدارة الموارد البشرية الدولية كالقوانين الحكومية المتنوعة والمختلفة لكونها تابعة لأكثر من حكومة أو أكثر من دولة والسياسات الاقتصادية متعددة والثقافات مختلفة وغيرها من المؤثرات التي تختلف من بلد الى اخر وتؤثر على إدارة الموارد البشرية الدولية.
6	مصادر الحصول على الموارد البشرية	مصادر الحصول على الموارد البشرية
	تتعامل إدارة الموارد البشرية المحلية مع سوق عمل واحد هو السوق الداخلي الذي يوفر الموارد البشرية الملائمة التي تتلائم مع عمل المنظمات والذي يتضمن إجراءات سهلة وواضحة وغير معقدة.	تتعامل إدارة الموارد البشرية الدولية مع أكثر من سوق عمل داخلياً وخارجياً من اجل الحصول على الموارد البشرية وبالتالي فهي بحاجة الى سياسات وممارسات وأجراءات متنوعة وكثيرة وهي ترتبط بعمليات الاستقطاب والتعيين وهي إجراءات تتميز بالصعوبة والتعقيد.

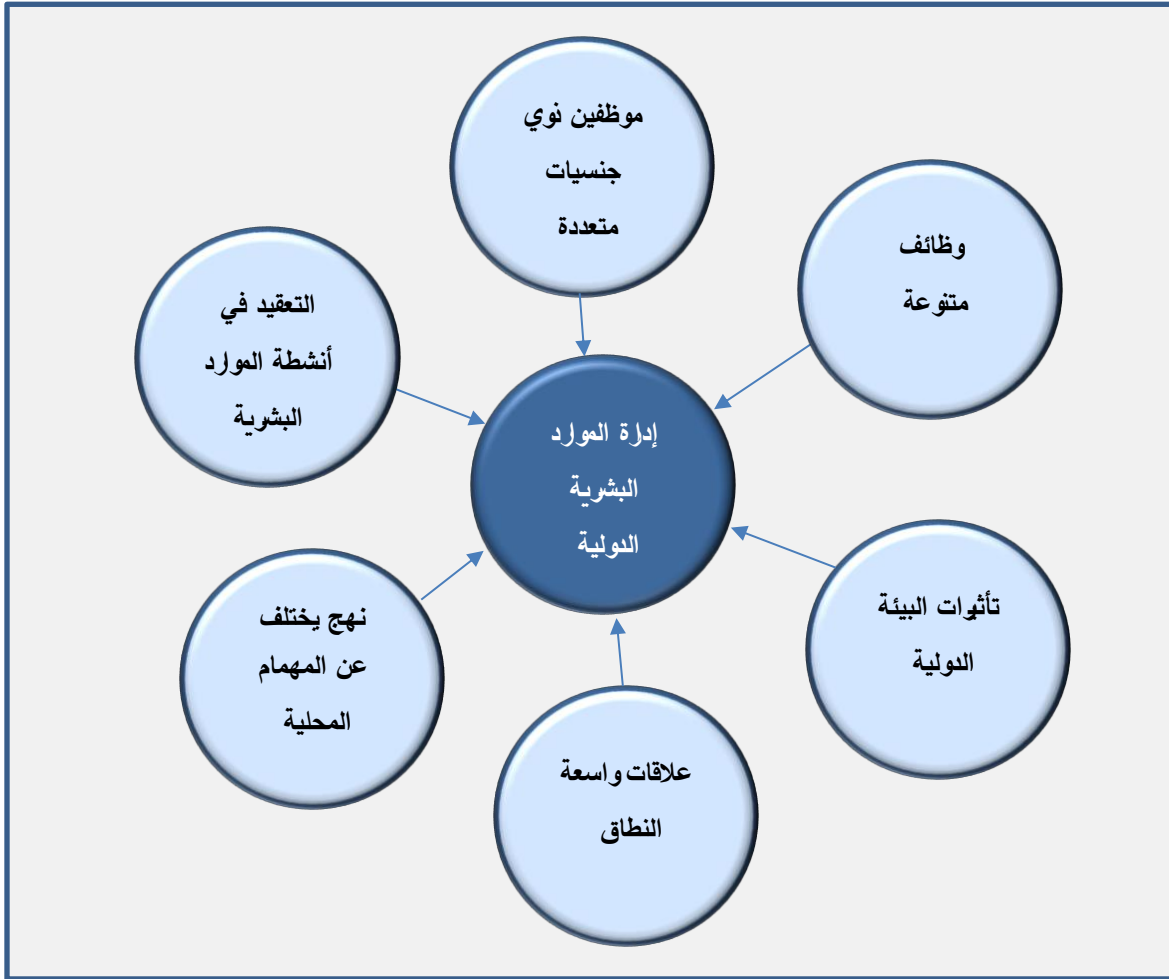
الجدول:- من اعداد الباحثة أستناداً الى دراسة (الاغا ، 2014 : 17)

كذلك تختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية عن إدارة الموارد البشرية المحلية بشكل أساسي عن طريق عدد من النقاط وهي كالاتي (شرارة ، 2019 : 20) :-

- 1- بيئة الاعمال الداخلية والخارجية تكون غير مستقرة ومتقلبة.
- 2- تمتلك المنظمات الدولية منظورات متغيرة بشكل مستمر .
- 3- تتطلب تدخل أكثر في الحياة الشخصية والمهنية للعاملين.
- 4- تتحمل مخاطر كبيرة.

5- تتطلب وظائف وممارسات أكثر بكثير من إدارة الموارد البشرية المحلية.

بالأضافة الى ذلك ، تختلف إدارة الموارد البشرية الدولية عن إدارة الموارد البشرية المحلية في ستة نقاط رئيسية وكما هو موضح في شكل (2-11) (Dowling , 2013 : 53) :-



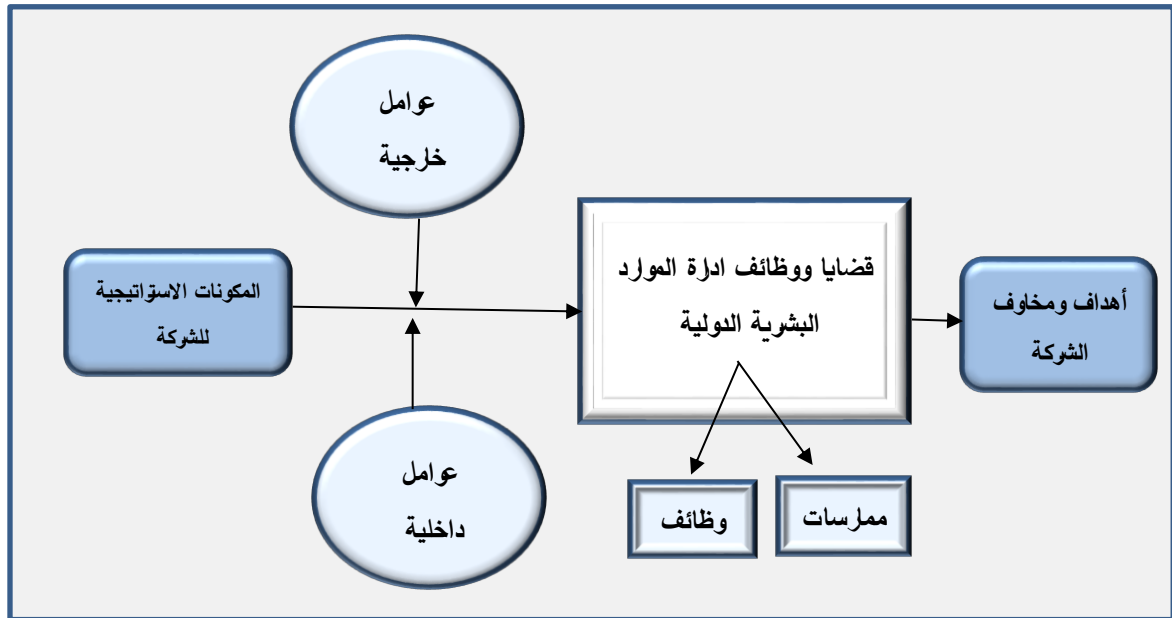
شكل (2-11) : الاختلاف بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المحلية والدولية

Source:- Peter J. Dowling & Allen D ,2013, Engle “International Human Resource Management”, 2013, p 53.

2-2-6: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الدولية (IHRM) Strategies of (IHRM)

أكدت الدراسات أن الثقافة المحلية والتوجه الإداري الوطني يؤثران على طبيعة ممارسات الموارد البشرية الدولية وهي تؤثر على طبيعة الاستراتيجية العالمية للشركات متعددة الجنسيات وان الاستراتيجية العالمية بدورها تؤثر على درجة التركيز العالمي في استراتيجية الموارد البشرية (Eurofound ,2020 : 120). أقترح العلماء والباحثين مجموعة من الاطر والنماذج من أجل فهم أستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الدولية في الشركات متعددة الجنسيات ومن أجل ذلك أقترحوا نموذجاً مكون من خمسة أجزاء يوضح أستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الدولية وهي (Dowling, 2013: 82):-

- 1- **المكونات الاستراتيجية للشركات متعددة الجنسيات :-** يشتمل هذا الجزء من النموذج على مكونين هما (الروابط بين الوحدات والعمليات الداخلية) تركز الروابط بين الوحدات على كيفية إدارة المؤسسات متعددة الجنسيات لوحدات التشغيل المختلفة المتفرقة جغرافياً ووصف كيفية موازنة الضغوط المتنافسة للتمايز والتكامل. في المقابل ، تصف العمليات الداخلية كيفية عمل كل وحدة في بيئتها المحلية ، والقوانين ، والسياسة ، والثقافة ، والاقتصاد ، والمجتمع.
- 2- **العوامل الخارجية:-** تصف هذه العوامل القوى الخارجية للشركة التي تخرج إلى حد كبير عن سيطرة الشركات متعددة الجنسيات ولكنها يمكن أن تخلق تحديات تؤثر على قضايا المؤسسة ووظائفها وسياساتها وممارساتها. يمكن أن تشمل هذه العوامل الخارجية الثقافة الوطنية والظروف الاقتصادية والنظم السياسية والبيئة القانونية وخصائص القوى العاملة.
- 3- **العوامل الداخلية:-** تصف هذه العوامل القضايا والاهتمامات الداخلية للشركة وتشمل هيكل المنظمة ومرحلة التدويل واستراتيجية الأعمال والتوجه الدولي للمقر الرئيسي.
- 4- **قضايا ووظائف وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية.**
- 5- **مخاوف وأهداف الشركات متعددة الجنسيات.** ويوضح الشكل (2-12) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الدولية وكما يلي :



شكل (2-12) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الدولية

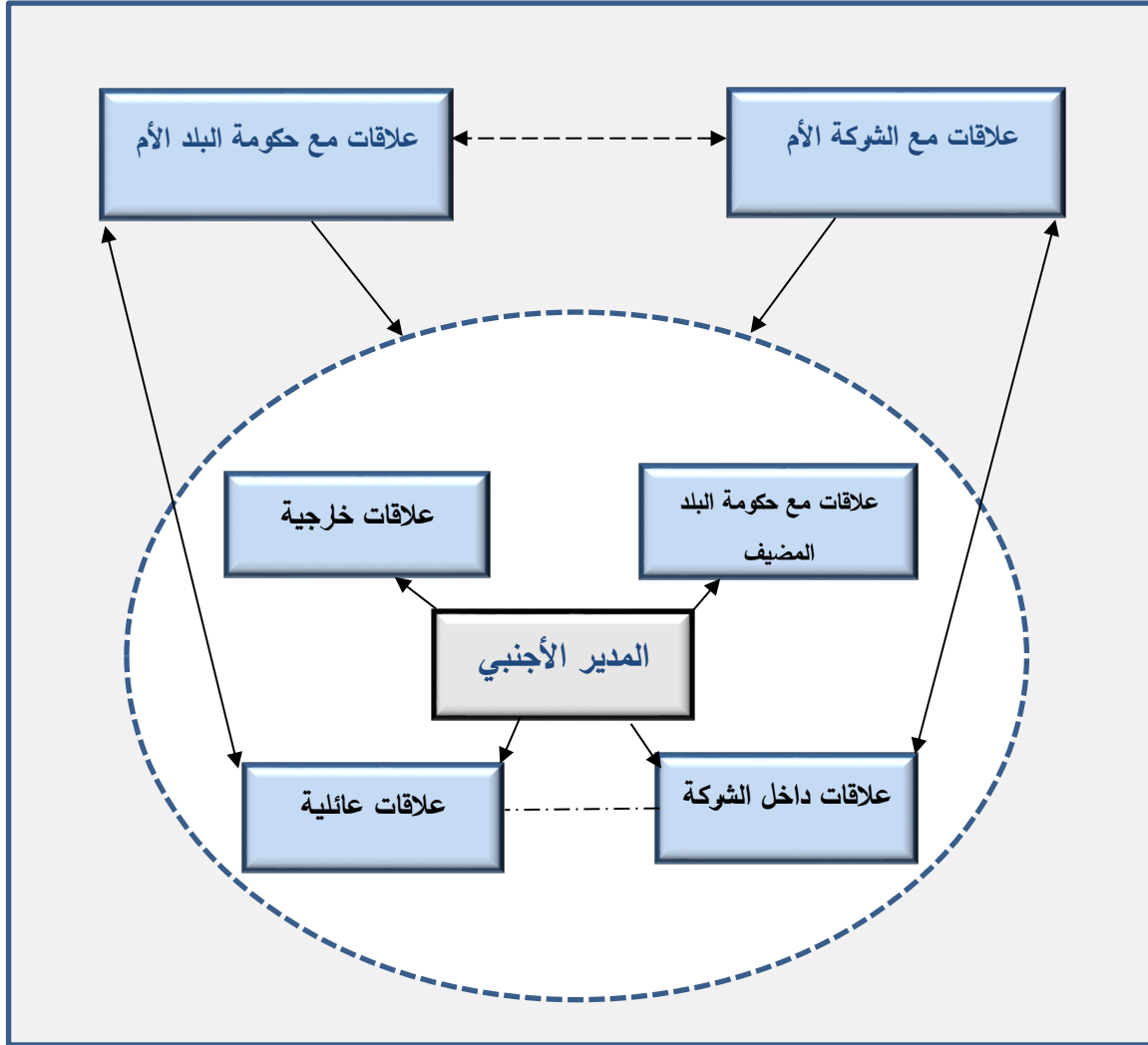
Source: Adapted from Schuler, R., Dowling, P., & DeCieri, H. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management, International Journal of Human Resource Management. 722

7-2-2 : تحديات إدارة الموارد البشرية الدولية (IHRM) Challenges of (IHRM)

تختلف طبيعة التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية الدولية من بلد الى آخر ، إذ تتفاوت القدرات لدى الموارد البشرية من ناحية التأقلم والتكيف مع الاوضاع الجديدة ، ومن حيث الجوانب النفسية والسلوكية التي تؤثر على المديرين والموظفين الدوليين في مختلف بلدان العالم ، لانهم سيتخلون عن ممارسة نشاطاتهم في البلد الام والتي من الممكن ان تكون غير موجوده في البلد المضيف ، ومن حيث صعوبة التواصل الاجتماعي (عبدللة ، 2019 ، 88). لذا ينبغي على إدارات الشركات الدولية ان تهتم كثيرا بمسألة اختيار المدراء القادرين فعلاً على مواجهة هذا النوع من التحديات نظراً لمجموعة من المؤهلات الشخصية والقدرة على التعامل مع بيئات جديدة والاهتمام بترتيب العلاقات مع السلطات الحكومية في البلد المضيف لضمان استمرار العمل بشكل افضل. ومع كل هذا فإن الموارد البشرية الدولية تواجه تحديات بدرجات مختلفة فقد وضح كل من (الخضر ، 2010 : 252) ، (الشرعة ، 2011 : 176) ، (Dowling , 2013 : 320) اهم التحديات التي تواجه الموارد البشرية الدولية:

1- تحديات البيئة الطبيعية Challenges of the natural environment

تواجه الموارد البشرية الدولية القادمة من بيئات طبيعية مختلفة بعض التحديات ، كالموارد البشرية القادمة من بيئة باردة الى بيئة حارة وجافة تواجه صعوبه في التأقلم والتكيف مع الاجواء الجديدة للعمل ، إذ ان الموارد البشرية القادمة من الولايات المتحدة الامريكية ستواجه صعوبات في الطقس في مناطق الخليج العربي. وقد يترك المديرين الدوليين العمل في البلد المضيف بسبب التحديات الطبيعية. كما أن هنالك تحديات من نوع آخر تواجه المدراء والموظفين الدوليين منها ، التعليم والعلاج الطبي و الخدمات الصحية والبعد عن الأهل والاصدقاء. كل هذه الامور تجعل المديرين والموظفين الوافدين الى البلد المضيف ضمن بيئة نفسية ممكن ان تكون غير مريحة وبالتالي تؤثر على أدائه وانتاجته ، لكن بعض الشركات الاجنبية الكبيرة استطاعت ان تتغلب على هذه التحديات من خلال بناء مجتمعات خاصة لجالياتها المقيمة في البلد المضيف وهي تشتمل على كافة وسائل الراحة. الشكل (2-13) يوضح المديرين الاجانب والعلاقات المحيطة بهم في البلد المضيف ومع البلد الام وكما هو في الشكل التالي:-



شكل (2-13) المدير الأجنبي والعلاقات المحيطة به

المصدر :- علي أواهيم الخضر، 2010، إنارة الاعمال الدولية، الطبعة الاولى، دار مؤسسة رسلان، للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا دمشق، ص 253 .

2- تحديات البيئة الاجتماعية Challenges of the social environment

عندما يصل المديرين او الموظفين الاجانب الى البلد المضيف سيكونون حاملين معهم ثقافات وسلوكيات وعادات وتقاليد البلد الاصلي التي قد تختلف في حالات كثيرة عن عادات وتقاليد وانماط وسلوكيات التفكير في البلد المضيف، لذلك يجب على الموارد البشرية ان تتأقلم وتتكيف مع المعطيات الاجتماعية الجديدة السائدة في البلد المضيف وهذا يستغرق بعض الوقت.

3- تحديات فنية ومهنية Technical and professional challenges

نظراً لأختلاف طبيعة التقانات المستخدمة في البلد المضيف مع تلك المستخدمة في البلد الأم ، ولضعف الكفاءات الفنية والادارية والمهارات المالية والتسويقية والالتزام بضوابط العمل المطلوبة ، لذلك فان الموارد البشرية الدولية ستواجه بعض العقبات نتيجة الاوضاع الجديدة التي قد لا تتماشى مع طموحاتهم وقدراتهم مما يؤدي الى حدوث نوع من الاحباط الذي ينعكس على أدائهم.

4- تحديات في العلاقة مع الحكومة المحلية للبلد المضيف ورئاسة الشركة في البلد الأم : Challenges in the relationship with the local government of the host country and the presidency of the company in the home country

إن حجم الشركة وطبيعة انتاجها ومدى استراتيجيتها وحيويتها للبلد المضيف يفرض على المدير الأجنبي مسؤوليات اضافية لجهة تطوير العلاقات الاجتماعية مع فعاليات المجتمع الرئيسية ومع بعض الاجهزة الحكومية من خلال عقد مجموعة من الاجتماعات واجراء التفاوضات اللازمة حول الشركة والسياسات التي تستخدمها في التسويق والتوزيع وطرق استخدام العمالة الوطنية ، وهي تتطلب مرونة وقدرة على التواصل مع الحكومة واجراء مفاوضات معهم من اجل ضمان استمرار أنشطة الشركة في البلد المضيف. وهذا يعني ان المديرين الدوليين هم سفراء وصل بين الشركة الأم وحكومة البلد المضيف ، لذا يتلقى المدير الدولي الاوامر والتعليمات من الشركة الام ويعمل على تنفيذها في البلد المضيف.

5- تحديات العودة الى البلد الأم Challenges of returning to the of home country

ان المديرين والموظفين الدوليين الذين يعملون في فترة طويلة في البلدان المضيفة كممثلين للشركة الأم قد يواجهون صعوبات وتحديات عند انتهاء عملهم وعودتهم الى البلد الأم ، نتيجة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي ستتطلب منهم التكيف مرة اخرى مع البلد الام ، وكما يواجه المديرين العائدين فوارق في الاجور لان العمل في خارج البلد الام يكون فيه الاجر اعلى مما هو عليه في الشركة الاصلية.

2-2-8: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية (IHRMP) Dimension of

يمكن توضيح أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية بما يأتي (Omar , 2016: 99 ; Feng , 2017: 15) :-

1- تخطيط الموارد البشرية الدولية International Human Resource Planning

تقوم الشركات ذات السياق الدولي بالتخطيط للموارد البشرية الدولية من أجل تحليل سوق العمل الخارجي بغض النظر عن ما اذا كان هذا السوق محلي او دولي ، لذلك يجب أن تكون عملية التخطيط مبنية على اساس واقعية وعملية تساعد الشركات على تحقيق أهدافها (مشرور ، 2021 : 8). أن تخطيط الموارد البشرية الدولية هي عملية إدارة كاملة للموظفين ، حيث أنها مرتبطة بتحليل إحتياجات الشركات من الموارد البشرية في مختلف الظروف البيئية الخارجية (Omer, 2017 : 15). إذ ان هذه العملية تقوم بمعرفة متطلبات العمل المستقبلية للشركات والعمل على تطويرها ، تحديد النقص من حيث الكم والنوع من الموارد البشرية ، كذلك تضمن الاستخدام الفعال للموارد البشرية العاملة في الشركات الدولية. تتصف عملية تخطيط الموارد البشرية الدولية العديد من الخصائص منها (Stahl, 2006: 312) :-

- التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الدولية.
 - تقليل تكاليف العمالة بشكل كبير من خلال الحفاظ على التوازن بين الطلب على القوى العاملة المحلية والدولية.
 - تحديد الإحتياجات المستقبلية للقوى العاملة من ناحية العدد و النوع.
 - القدرة على التأقلم مع تغييرات العوامل البيئية الخارجية مثل القوى التكنولوجية والسياسية والإجتماعية والثقافية والإقتصادية.
 - التعرف على أوجه القصور في القوى العاملة وتحديدتها من أجل تلافي حدوثها في المستقبل.
- ان عملية تخطيط الموارد البشرية الدولية تعتمد على مجموعة من الخطوات التي يستند عليها مخططي الموارد البشرية في الشركات التنافسية ومن هذه الخطوات (Mulang , 2017: 3) :-
- جمع وتحليل البيانات من اجل التنبؤ بالطلب والعرض للموارد البشرية ولمخططي الاعمال المستقبلية المتوقعين.
 - تطوير أغراض تخطيط الموارد البشرية الدولية.

- تصميم وتنفيذ البرامج التي من شأنها تسهيل عملية تخطيط الموارد البشرية الدولية.
- الاشراف وتقييم البرامج التي تكون قيد التشغيل.
- التحديد من حيث الامكانيات والمعايير التي يجب الالتزام بها في كل مستوى من مستويات الادارة.
- تحديد العوامل الحاسمة في الاعمال التجارية الدولية.
- صياغة الخطوات التي يجب القيام بها لتعزيز المهن الدولية.
- تخطيط الموارد البشرية الدولية من خلال تعزيز المهارات المطلوبة من قبل المدير التنفيذي بأستخدام التخطيط الاستراتيجي للإعمال.
- عقد توزيع الوحدات في الاعمال التجارية من خلال تركيز الجهود على تحقيق هذه الاعمال الدولية.

2- أستقطاب وتدريب الموارد البشرية الدولية HR Recruitment and Training international

بعد ان تقوم إدارة الموارد البشرية الدولية بتخطيط وصياغة ووضع شروط الوظيفة ومؤهلات شاغليها وتحليل طبيعتها تبدأ بالبحث عن الطريقة التي تمكنها من ايجاد احتياجاتها من الموارد البشرية من المصادر الداخلية والخارجية عن طريق ترشيح الموظفين لبعض معارفهم أو ابنائهم او عن طريق الاعلانات في وسائل الاعلام ، وبعدها تأتي مرحلة الاختيار والتعيين التي تتم عن طريق اجراء مقابلات واختبارات للمتقدمين للوظائف (Sparrow , 2007 : 845). بعبارة أخرى، تمكن سياسات وممارسات الأستقطاب والاختيار الشركات المتعددة الجنسيات من جذب الموارد البشرية العالمية والحصول عليها لتلبية احتياجاتها وثقافتها المحددة، مما يساعدها على تحقيق أهدافها التنظيمية (Tsui , 2007 : 1353). هنالك ثلاثة مصادر رئيسية تساعد المنظمات في أستقطاب واختيار الموارد البشرية من أجل توظيفهم في العمليات الدولية وهي كما يلي (عبدالله ، 2019 : 56):-

- 1- المصدر الاول :- تقوم المنظمات الدولية بأرسال أفراد من مواطنيها الأصليين ، ويطلق على هذا النوع من الموارد " المغتربين " أو " ابناء البلد الام ".
- 2- المصدر الثاني :- يمكن للمنظمات طلب موظفين من جنسية البلد المضيف وهم الموارد البشرية المحلية للبلد وذلك من اجل ادارة العمليات الدولية لتلك المنظمات.

3- المصدر الثالث :- يمكن للمنظمات طلب موظفين من جنسيات وبلدان أخرى تسمى " البلد الثالث" وهم ليسوا من مواطنين البلد الام ولا من البلد المضيف. إذ يتمتع كل مصدر من هذه المصادر ببعض الفوائد والعيوب ، ويوضح الجدول (2-6) أهم الفوائد الرئيسية لهذه المصادر :-

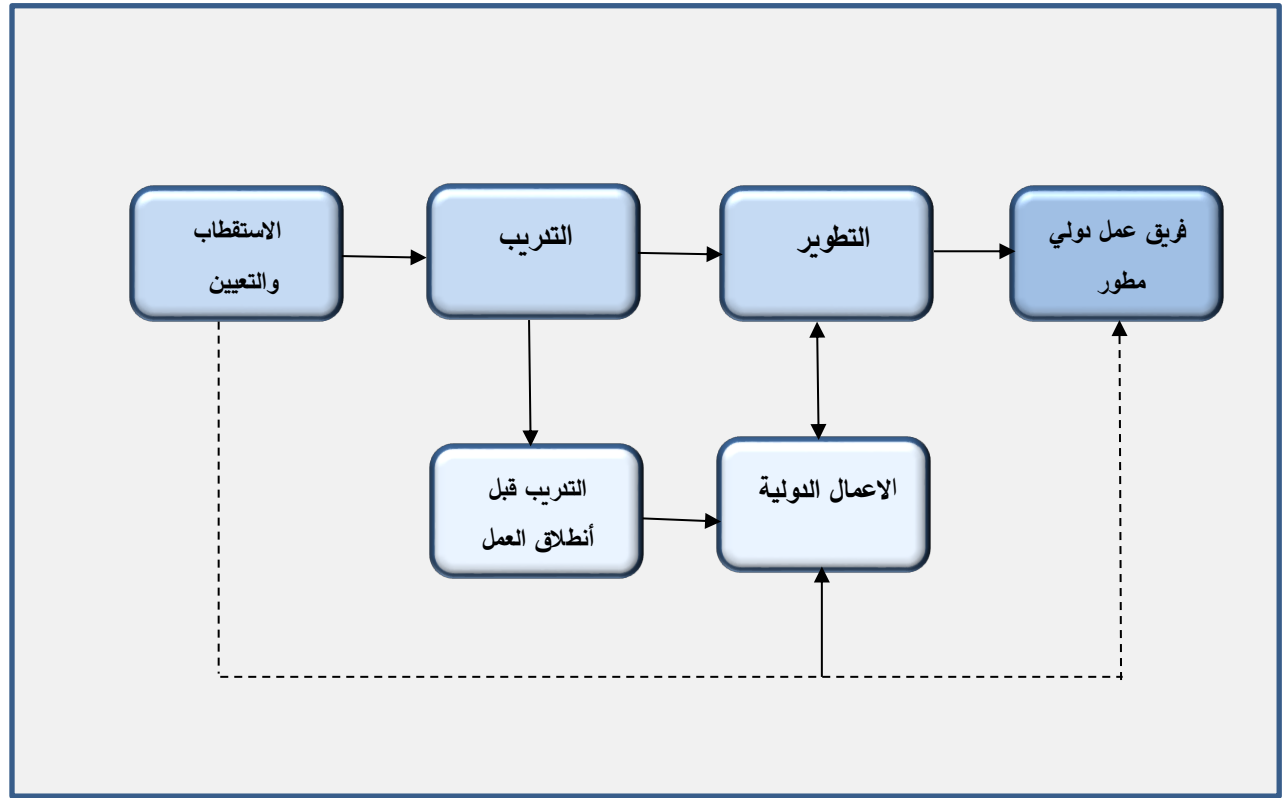
جدول (2-6) : فوائد مصادر الاستقطاب الدولي

ت	موظفين البلد	البلد المضيف (المغربين)	موظفين البلد الثالث
1	أقل تكلفة.	موهبة متوفرة ضمن الشركة.	خبرة واسعة.
2	تفضيل مواطنين البلد.	رقابة محكمة.	توجه دولي.
3	سهولة اللغة ومعرفة البيئة والثقافة للبلد.	قادرين على الحركة ضمن حدود البلد المضيف.	متعددين اللغات والثقافات.

المصدر:- يوسف حجيم الطائي ، 2006 ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل ، الطبعة الثالثة ،

دار الوراق ، عمان ، ص 637.

يعرف **التدريب** على أنه عمل مخطط له مع توفير عمل مرتبط بمعرفة مهارات وسلوكيات الافراد العاملين. أما **التطوير** هو العملية التي تدور حول طرائق اكتساب مهارات وانماط سلوكية جديدة والتي من الممكن ان تحسن قدرات الموظفين وتزيد من انتاجية العمل وبالتالي التغلب على التحديات التي تواجههم من البيئة الخارجية (Savelsbergh, 2012 :77). **التدريب والتطوير الدولي** فهو مجموعة من الجهود الإدارية والتنظيمية الهادفة الى إجراء تغيير سلوكي أو معرفي في الافراد العاملين في المنظمة وتمكينهم من أداء اعمالهم بشكل افضل في الوقت الحالي او المستقبل. أن برامج التدريب الدولية للمدراء في الشركات متعددة الجنسيات ضرورية لأنها تحسن كفاءاتهم كالعالمي والتواصل بين الثقافات والتواصل بين الشبكات العالمية والتمكين والمرونة السلوكية وإدارة القضايا الاخلاقية (Mendenhall & Osland , 2002 :187). ومن أجل ضمان القدرة التنافسية للشركات متعددة الجنسيات في البيئة العالمية والدولية وبلاخص للقادة والموظفين المغتربين (Debrah & Rees , 2011:44). إذ تتضمن برامج التدريب الانشطة الاساسية لتدريب عبر الثقافات والتدريب على إجراء المفاوضات التجارية الدولية ودعم اللغة الاجنبية من خلال برامج التدريب الدولية (Feng , 2016 : 99). ويوضح الشكل (2-14) عملية التدريب والتطوير الدولي للموارد البشرية الدولية:



شكل (2-14) : التدريب والتطوير الدولي

المصدر :- عبد العزيز الندوي ، 2009، عولمة إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المسير ، عمان ، ص 188.

ومن اهم الطرائق التي تعتمدھا الشركات لمساعدة الموارد البشرية الدولية من خلال عمليات التدريب والتطوير هي (الخضر ، 2010 : 265) :-

- لقاء المحاضرات وعرض الافلام وتقديم الكتيبات الخاصة عن البلد المضيف ، ومن ثم اجراء جولة اطلاعية ميدانية من اجل التعرف على البلد وبيئته.
- التعرف بثقافة البلد وعاداته وتقاليده وانماطه السلوكية.
- استخدام طريقة المحاكاة وتبادل الأدوار لأیصال المعلومات المطلوبة للمتدرب عن الاوضاع السائدة للبلد المضيف.
- اكتساب الموارد البشرية المهارات اللغوية الخاصة بالبلد المضيف.

3- تعويضات الموارد البشرية الدولية International HR Compensation

تشير إدارة التعويضات إلى الاستراتيجيات والسياسات والعمليات التي تقوم بها الشركات من أجل تحسين قيمة الأفراد والاعتراف بمساهماتهم وتشجيعهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية أو الجماعية . القضية الأساسية لإدارة التعويضات هي الأشخاص في نظام متكامل وقائم على الأدلة ، بهدف تحقيق أهداف كل من المنظمة وأصحاب المصلحة الآخرين بطريقة عادلة ومتساوية ومتسقة (White, 2005 : 40). يمكن أن تكون مكافآت مالية ، مثل زيادات الأجور أو خطط المكافآت أو خيارات الأسهم، وخيارات غير المالية أيضاً، مثل الاعتراف وفرص التطوير الوظيفي والتعلم وزيادة المسؤوليات الوظيفية (Garbers , 2014 : 102).

من خلال العمليات الرئيسية لتصميم النظام وتنفيذه وصيانته، تقوم إدارة المكافآت بتقييم الوظائف وتقييمها، وتصميم أنظمة الدرجات والدفع، وتسهيل عمليات إدارة الأداء وتوفير الفوائد للموظفين على أساس مساهمتهم في الفريق أو المنظمات (Armstrong,2010: 412). ان ممارسات المكافآت والتعويضات لدى المغتربين لها دور مهم في تحديد الاستراتيجية إذ يهدف التعويض الى جذب واستبقاء الموظفين المؤهلين والموهوبين في الاعمال التجارية بين البلدان ، مما تسهل التنقل بين الفروع من مختلف البلدان وبالتالي الحفاظ على علاقة مترابطة ومدعومة للجهود المبذولة للموظفين والتميز في ادنى حد من المنافسة بين الشركات. هنالك مبدآن في تحديد نظام مكافآت في الشركات الدولية وهما (Mulang, 2017 : 4) :-

- مفهوم الاجر وفقاً للشركة المركزية / الشركة الام.
- مفهوم الاجر مع الاجر المعياري المشار اليه / التعويضات للبلاد المضيف.

3-3: المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية: **organizational culture**3-2-1: نشأة وتطور مفهوم الثقافة التنظيمية **The emergence and development of organizational culture**

نشأت الثقافة مع ظهور الإنسان على سطح الأرض وتطورت من عصر الى عصر آخر على مر التاريخ (وهيبه ، 2012 : 3). إذ يتفق الباحثون من خلفيات متنوعة على الرأي القائل بأن التطور البشري قد تشكل بواسطة تفاعلات الجينات الوراثية والثقافية ، وأستخدم علماء البيولوجيا (نظرية علم الوراثة السكانية) لأثبات أن العمليات الثقافية لها تأثير عميق في التطور البشري (Laland & Myles 137 : 2010). و يعد العالم أدوارد تايلور أول من أستخدم مصطلح الثقافة ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه " الثقافة البدائية " الذي ينص على أن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والفنون والأخلاق والتقاليد وكل القدرات والعادات التي أكتسبها الإنسان (الدوسري ، 2007 : 14). ووضح Taylor أيضاً أن مفهوم الثقافة قد شاع نتيجة الاستجابات للظروف البيئية وتطورها التاريخي المحدد (مصطفى ، 2020 : 56).

ظهرت الثقافة التنظيمية في بداية الثلاثينيات عن طريق دراسات Howthorn التي أجراها ألتون مايو بين عامي (1923-1924) التي كان لها دور كبير في الدراسات الأنسانية والاجتماعية ، الأ ان الأهتمام بها زاد بصورة متسارعة خلال الفترة (1970 - 1980) وذلك بسبب منافسة الشركات الأمريكية التي كانت تتنافس مع الشركات اليابانية وخاصة في مجال الألكترونيات والسيارات وأسباب هذه المنافسة كون الشركات اليابانية كانت ناجحة وتركز على الأبتكار وتطوير المنتجات الجديدة بشكل مستمر ، وبدأ المنظرون بفهم أن الثقافة التنظيمية بحد ذاتها يمكن أن توفر ميزة تنافسية على الصعيد العالمي والأبتكار في القطاعات الجديدة (Bennett, 2006 : 17). وتعد فترة الثمانينات المرحلة التي وضعت فيها القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية وذلك بفضل كل من (Terrence Deal & Iian Kennedy) الذان أصدره كتاب بعنوان (Corporate culture) في عام (1984). وكذلك في نظرية Z التي ظهرت في عام (1981) ومجموعة من الكتب والبحوث التي زادت من الأهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية (Lunenburg , 2001 : 1). و في مجال الإدارة والمنظمة والسلوك التنظيمي ، أدرك المختصون أهمية

الثقافة التنظيمية ودورها الإيجابي في حياة وتطور المنظمة وسعوا نحو تحديد خصائصها وطبيعتها من خلال مفاهيم تمت صياغتها بصورة تتفق مع توجهاتهم الفكرية (التميمي ، 2015 : 101). وعند مراجعة الأدبيات وجدنا عدد من المفاهيم التي تصنف الثقافة التنظيمية الى مجاميع رئيسية هي (Kuronzwi, 2019:34) :-

1- التصنيف الأول :- حاول الباحثون التعبير عن الثقافة التنظيمية بالنظام الاجتماعي ، حيث يتمثل هذا النظام المعاني المقبولة علنياً وجماعياً والتي تسري على مجموعة معينة من الأشخاص وعلى زمان معين (Pettigrew, 1979:564). بالإضافة الى ذلك ، وضح عدد من الباحثين أن الثقافة نظام ذي معنى يشترك ويؤمن به أعضاء المنظمة حيث أنه يميزها عن غيرها من المنظمات ، وله مجموعة خصائص أساسية تقدرها المنظمة (Robbins, 1998:595).

2- التصنيف الثاني :- نظر بعض الباحثين الى الثقافة على أنها مزيج من الإبعاد وهذا ما أكده (Hellriegel et al ., 1989: 313). حيث قال أن الثقافة هي مجموعة من الفلسفات والأيدولوجيات والقيم والمعتقدات والأفتراضات والتوقعات والمواقف والمعايير المشتركة. و اشار أيضاً (Stoner, 1996 :183) الى الثقافة بأنها خليط من الأفتراضات والقصص والسلوكيات والأساطير وغيرها من الأفكار التي تتلائم وتتسجم مع بعضها البعض لتوضيح مالذي يعينية العمل في منظمة معينة.

3- التصنيف الثالث :- ركز اصحاب هذه المجموعة على النظام القيمي في التعبير عن الثقافة التنظيمية ، إذ وصفوا الثقافة على أنها مجموعة من القيم المشتركة والمكتسبة والمنقولة بواسطة مجموعة من المعاني الرمزية والقصص والخرافات والأساطير والحكايات (Moorhead & Griffen,1995 :445).

نستنتج مما سبق ذكره ان " نشأة الثقافة متجذره مع نشوء الأنسان ، وقد تطورت حتى أصبحت اليوم تحمل معاني متعددة في العديد من المجالات العلمية والإدارية والاجتماعية ، أما مفهوم الثقافة التنظيمية والثقافة المشتركة والعديد من التسميات التي ظهرت اليوم ، قد ظهرت حديثاً مع توسع الشركات وتطور المنافسة مما أدى الى أبراز دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية على الصعيد المحلي والدولي ."

3-2-2 : مفهوم الثقافة التنظيمية Concept of Organizational Culture

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المهمة في دراسة السلوك التنظيمي وبالرغم من عدم اتفاق الباحثين حول مفهوم معين او معيار موحد لقياس الثقافة إلا أن أغلب الباحثين يتفق علة أن الثقافة التنظيمية تمثل عاملاً مهماً في تحديد ملائمة الفرد للبيئة التنظيمية (O'Reilly et al., 2014: 487). مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم التي شاع ذكرها في مختلف الحقول المعرفية ، حيث عرفها (Daft , 2020 :314) بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز والطقوس التي تمثل طرائق للتفكير والتي يشترك بها جميع أعضاء المنظمة ، وتتضمن الجزء المحسوس وغير المحسوس في المنظمة. كذلك وضح (Moorhead & Griffen, 2000: 17) بأن الثقافة مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة والتي تؤثر على سلوكياتهم وتصرفاتهم وتحكم على هذه السلوكيات من خلال معايير معينة من خلالها تحدد السلوك المقبول والسلوك المرفوض. وبين (Alvesson, 2002 : 56) ان الثقافة هي عبارة عن سلسلة من المعتقدات والقيم والافتراضات والرموز التي تساعد الأشخاص على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم فهي تساعدهم في المحافظة على هويتهم في المنظمات. ويتفق كل من (Abu-Jarad et al 3 : 2012; Aftab et al., 2010: 35) على أن الثقافة التنظيمية تشير الى القيم والمعتقدات والمبادئ الضمنية التي تكون بمثابة الأساس لنظام إدارة المنظمة ، بالإضافة الى مجموعة من الممارسات الإدارية والسلوكيات التي تعمل على تعزيز هذه المبادئ الأساسية. وعرفت الثقافة على أنها معلومات قادرة على التأثير في سلوكيات الأشخاص والتي يكتسبونها من أشخاص آخرين من خلال التعلم والتقليد وغيرها من أشكال التعلم الاجتماعي ، وتشمل (المعلومات) المعرفة والمعتقدات والقيم والمهارات التي تؤثر على سلوكيات الأشخاص (Laland et al., 2010: 138). بينما وصف كل من (Ibidunni & 117 : 2013; Agboola) أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن شخصية المنظمة. ووضح (Tong 635 : 2015) أن الثقافة التنظيمية ترتبط بسلوك الأفراد العاملين في المنظمات وتفاعلهم فيما بينهم داخل المنظمة. الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها او شكلتها او اكتشفتها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشكلات فيما يخص التأقلم مع بيئتها الخارجية والأنسجام أو التكامل مع بيئتها الداخلية ، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وأدراكها وفهمها (Schein, 2010: 18). وعرف كل من (Yesil & Kaya

12:2012) ، على أن الثقافة تشير الى قيم المنظمة والمعتقدات و الممارسات و الشعائر والطقوس والقصاص التي تدمج جميعها لجعل المنظمة فريدة من نوعها. وعرفها (: Hellregel & Etal , 2001) 512) هي نمط معقد قائم على المعتقدات والتوقعات والأفكار والقيم والاتجاهات والسلوكيات والأفتراضات التي تقود وتحرك المنظمة. بالإضافة الى ذلك ، أشار (Bitsani, 2013: 49) الى الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة واسعة من الظواهر الاجتماعية بما في ذلك (اللباس العرفي المقبول في المنظمة ، اللغة ، السلوك ، المعتقدات ، القيم ، المبادئ ، الاساطير ، الرموز ، الاحتفالات ، الطقوس وانماط السلطة والتفويض) وجميع هذه الظواهر تساعد في تحديد طبيعو المنظمة ومعاييرها. وجدول (2-7) يعرض تعريفات إضافية لمفهوم الثقافة التنظيمية حسب وجهه نظر بعض من الكتاب والباحثين :-

جدول (2-7) تعريفات الثقافة التنظيمية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الكاتب/الباحث	السنة / الصفحة	التعريف
1	O'Neill et al.,	P 136 / 2001	تقاسم المعاني ، المعتقدات ، الطقوس ، الرموز ، الأساطير التي تتطور مع مرور الوقت وتعمل على تقليل من التباين البشري وكذلك للسيطرة وتشكيل سلوك الفرد في المنظمات.
2	Abdul Rashid	P 167 / 2004	مجموعة من القيم والمعتقدات والأفتراضات والممارسات المشتركة التي تشكل وتوجه اتجاهات وسلوك الأعضاء في المنظمة.
3	Hin	P 10 / 2007	نظم من المعتقدات والقيم المشتركة التي تتطور داخل المنظمة أو داخل الوحدات الفرعية والتي توجه سلوك أعضاء المنظمة.
4	Fleury	P 2 / 2009	القيم والمعاني التي تؤثر على السلوك الإنساني والممارسات التنظيمية.

تقاسم المعتقدات ، المعايير ، القيم غير الرسمية التي تتحكم في كيفية إداء الأفراد والجماعات لمهامهم في المنظمات وعلى كيفية حل المشكلات والصراعات وعلى تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع الآخرين من خارج المنظمة.	P 91 / 2010	Coffey	5
الأفكار والقيم المشتركة والمعتقدات المشتركة التي تساعد الأفراد على فهم عملهم التنظيمي وتوفير قواعد ومعايير لسلوكهم في المنظمة.	P 144 / 2010	Tuan	6
مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات التي يتقاسمها العاملون فيما بينهم والتي تؤثر على عملهم في المنظمة.	P 1 / 2011	Lunenburg	7
الاتجاهات والقيم والمعتقدات وأنماط سلوك الأشخاص داخل المنظمة المعبر عنها في الأسلوب الإداري وأيديولوجيات العمل وتوضيح ما هو الصحيح وما هو الخطأ للعمل.	P 28 / 2011	Rutherford	8
مجموعة من الافتراضات والقيم والمواقف التي تتجلى من خلال الرموز التي وضعها أعضاء المنظمة والتي تساعد في كيفية التصرف والتعامل داخل المنظمة.	P 90 / 2013	Masodi	9
الرموز التي تعبر عن المعنى ، بما في ذلك المعتقدات والطقوس والقصص التي تخلق رؤى وسلوكيات	P 112 /2013	Adger& Barnet et al	10

جماعية والتي يتم من خلالها وضع وتنفيذ إستراتيجيات للأستجابة للمشكلات وحلها.			
مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تسيطر على تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأفراد الآخرين من خارج المنظمة.	P 136 / 2013	Jones	11
نمط من السلوكيات المكتسبة الذي طورته المنظمات أثناء تعلمها مع مشاكل التكيف الداخلي أو التكامل الخارجي لأفراد المنظمة.	P 184 /2017	David	12
مشاركة الافراد الذين يعملون معاً بقيمهم ومعتقداتهم في المنظمة وتوليد الافكار والشعور بالترابط والامل والتفاؤل فيما بينهم وتوليد طاقة إيجابية في مكان العمل.	P 28 / 2018	Bolisani & Bratianu	13
معيار لتحليل العوامل التي تؤثر على أداء العاملين ، وأيجاد طرائق لمعرفة المشكلات داخل المنظمة وبالتالي حلها.	P 5 / 2019	Kuronzwi	14
مجموعة معقدة من القيم والمعتقدات والأفتراضات والرموز التي تحدد الطريقة التي تدير بها الشركات أعمالها.	P 1 / 2019	Laubengaier & Hahn	15

مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات الإرشادية والتفاهمية التي يشاركها أعضاء المنظمة ويتم تعليمها للأعضاء الجدد بأعتمادها الطريقة الصحيحة للتفكير والتصرف.	P 445/ 2021	Daft	16
--	-------------	------	----

الجدول: من إعداد الباحثة بالأستناد الى الأدبيات

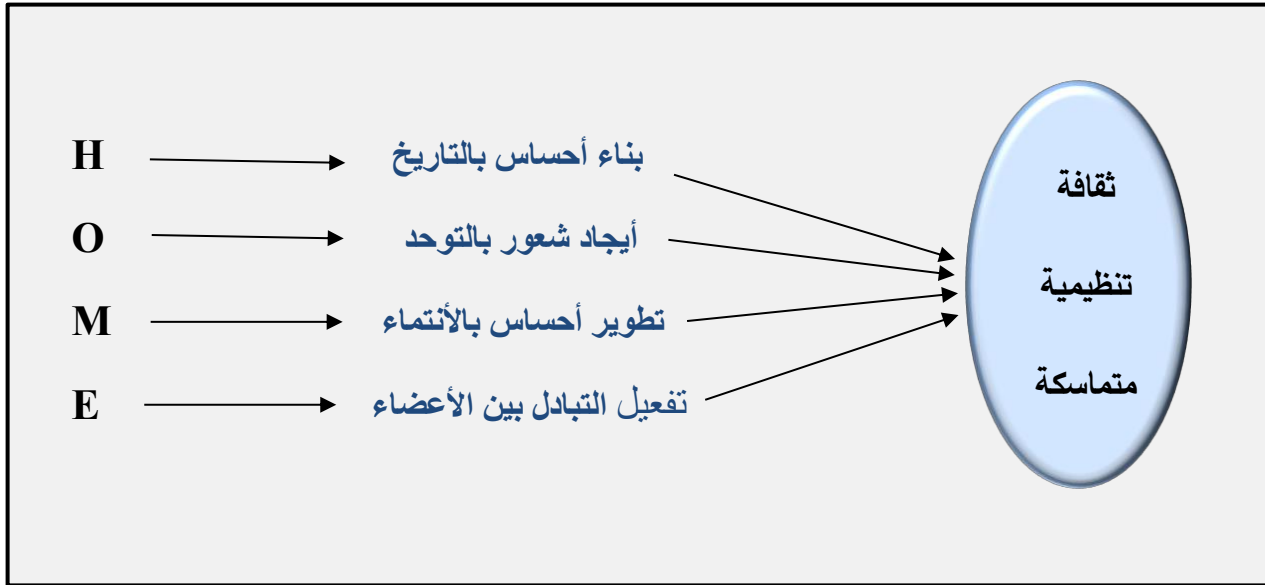
ومن خلال عرض المفاهيم التي تناولت اعلاه للثقافة التنظيمية يمكننا التوصل الى الآتي :-

- 1- تشمل الثقافة التنظيمية كافة المعايير والقيم التي تبنتها من قبل المنظمة وما يحيط بها من المواقف والمناخ السائد ، فضلاً عن الاتجاهات والسلوكيات التي تحرك المنظمة (Pettinger , 2000 : 186).
 - 2- تتكون من مجموعة من المعارف التي يتم مشاركتها من قبل الافراد داخل المنظمة والتي تضم مجموعة من العناصر مثل الافتراضات والتوقعات والمعتقدات والقيم والسلوكيات (Meijen , 2007 : 20).
 - 3- تساعد الثقافة التنظيمية على تعزيز الثقة والثقافة المشتركة وتبادل الافكار والمعارف من خلال أستخدام الأنشطة الواسعة وبالتالي تحسين الإنتاجية (Schien, 2010: 7).
 - 4- أن الثقافة التنظيمية ليست معزولة ، وعالياً ما تكون مؤثرة على الثقافة الاجتماعية والمحلية داخل المجتمعات وكذلك داخل الشركات (Nazarian et al ., 2013 : 15).
 - 5- تعكس المعتقدات والمعايير السلوكية التي يستخدمها الموظفون في المنظمة على أدائهم فيها (Basahel , 2016 : 20).
- وبناءً على ما تقدم يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي " مجموعة من العادات والتقاليد وقيم التي تنشأ مع نشوء الإنسان أو تكتسب من خلال المحيط الذي يعيش فيه ، وهي تتطور مع مرور الزمان ، حتى أصبحت اليوم تمثل مصدراً مهماً للميزة التنافسية في الشركات من خلال أستخدام الثقافة المشتركة بين أعضائها "

2-3-3: أهمية الثقافة التنظيمية The Importance of Organizational Culture

أن الثقافة التنظيمية ذات أهمية بالغة في تشكيل هوية المنظمة وتمييزها عن غيرها من المنظمات ، لذلك يمكن تلخص أهمية الثقافة التنظيمية من وجهة نظر كل من (الغالبي و ادريس ، 2007 : 296) :-

- 1- **بناء احساس بالتاريخ (History)** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- 2- **ايجاد شعور بالتوحد (Oneness)** فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأداء وتقوي عمليات الاتصالات وتعزز على القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- 3- **تطوير احساس بالعضوية والانتماء (Membership)** وتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة واسعة من نظم العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم داخل المنظمة.
- 4- **زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange)** وهذا يتأنى من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المنظمات والجماعات والأفراد ، وأن الأحرف الأولى من كل كلمة من الكلمات الأربعة تكون كلمة (HOME) على اعتبار ان الثقافة القوية تعطي احساساً وشعوراً بالتوحد العائلي وكما في الشكل (2-15) :-



شكل (2-15) : أهمية الثقافة التنظيمية

المصدر :- الغالبي، طاهر محسن الغالبي ، و الرئيس ،وائل محمد صبحي ، مقتبس من(حريم ، 1997 : 452) ، عام 2007
الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن . ص 296

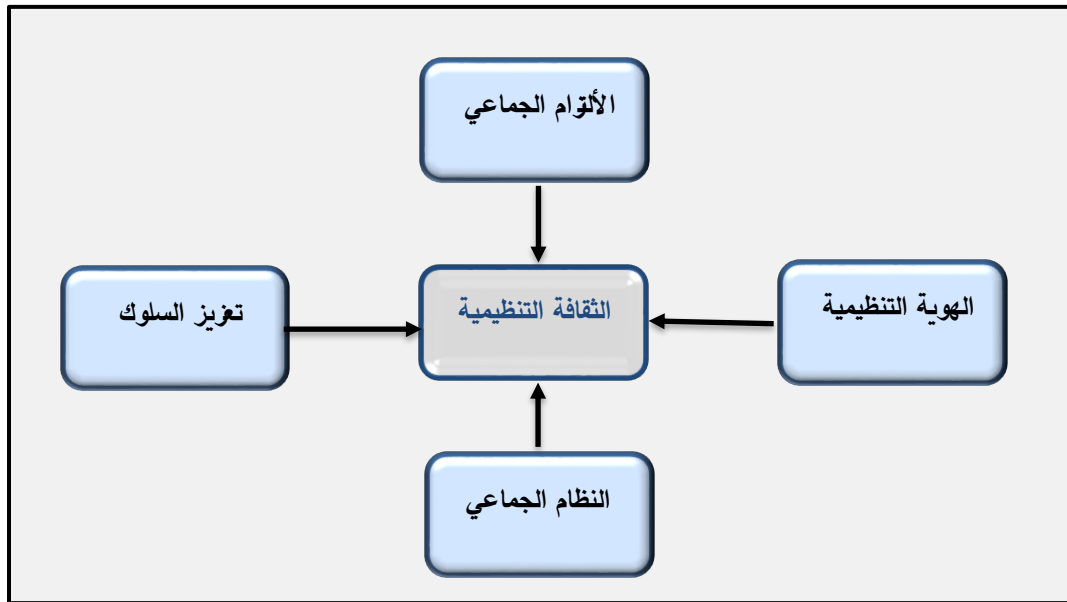
وفي صعيد المنظمات فقد برزت أهمية الثقافة التنظيمية من خلال ما تؤديه من أدوار مهمة تتمثل بالآتي (Kreither & Kinicki , 2007 : 81) :

1- تسهيل الالتزام الجماعي Facilitate group commitment :- حيث ان الشعور بالهدف المشترك يشجع العاملين على الالتزام القوي من حيث تقبل الثقافة التنظيمية.

2- العمل على إعطاء الأفراد هوية تنظيمية Organizational identity :- إن مشاركة الأفراد العاملين في قرارات المنظمة قد يمنحهم الشعور بالتوحد.

3- القيام بتشكيل السلوك Conduct behavior formation :- قد يساعد الأعضاء على فهم ما يحيط بهم ، حيث أن ثقافة المنظمة مصدر مهم من مصادر المشاركة بين الافراد العاملين داخل المنظمة.

4- تعزز أستقرار النظام الاجتماعي Promotes the stability of the social system :- تقوم الثقافة التنظيمية بتشجيع وتنسيق التعاون بين أعضاء المنظمة وكما هو موضح في الشكل (2-16) :-



شكل (2-16) أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات

Source: Kreither, Robert & Kinicki, Angelo, 2007, "Organizational Behavior", 7th ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.: p:8.

بالإضافة إلى كونها تعمق الجذور القوية التي تعكس رؤية ومهام المنظمة الفعالة وبناء إحساس بالتاريخ لديها ، فالثقافة ذات جذور عريقة تمثل منهجاً تاريخياً مهماً في كتابة قصص الأداء والعمل والتنافس في المنظمة (براهمة ، 2009 : 16). كذلك أن للثقافة التنظيمية أهمية في التأثير على السلوك الإنساني للأفراد داخل المجتمع ، ويتضح هذا التأثير من خلال العمليات والسلوكيات التي تؤثر على اتخاذ القرارات (Shaki & Hsiao, 2009 : 97). وتحظى الثقافة التنظيمية بأهمية بالغة في المنظمات نظراً للدور الذي تؤديه في استقرار المنظمة ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يأتي (العميان ، 2013 : 313).

1- تجعل المنظمة سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها وأي مخالفة لأحد عناصر الثقافة التنظيمية سيواجه الرفض.

2- توسيع افق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون حيث أن الثقافة ستشكل إطار يقوم الأفراد من خلاله بتفسير الأحداث والأنشطة.

3- التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات لأن سلوك الأشخاص نابع من ثقافتهم. بالإضافة إلى ذلك ، أن للثقافة التنظيمية أهمية في الابتكار من خلال توجهه وتبني التغيير ، وبالتالي تكون المنظمات أكثر إيجابية

لمواجهة التغيير و لتعزيز الأبتكار ، كذلك تساهم الثقافة في أنشاء روابط أخلاقية بين المنظمة وموظفيها وتخلق جوانب من الامان والكفاءة في المنظمة (Lija , 2013 : 50). وغالباً ما ترتبط الثقافة التنظيمية بالطريقة التي ندرسها بها وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأماكن التي يعطيها الفرد معنى (Marshall & O'Brien , 2013 : 112).

نستنتج مما سبق ذكره "ان للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة سواء على الصعيد الشخصي للأفراد أو على صعيد المنظمات ، وذلك من خلال تقوية الروابط الاخلاقية بين الافراد سواء داخل المنظمة أو خارجها ، وأيضاً من خلال توسع المنظمات دولياً وأكتساب ثقافات جديدة."

2-3-4 : مستويات الثقافة التنظيمية Organizational Culture Levels

تنقسم الثقافة التنظيمية الى عدة مستويات حسب رأي بعض الكاتب والباحثين فمنهم من قسم الثقافة التنظيمية الى مستويين رئيسيين هما كالآتي (Purcarea & Danalache , 2008 : 25) :-

1- الجوهر الثقافي (Cultural Core) يكون هذا القسم صعب التأثير عليه ويكون غير مرئي ويشمل الافتراضات الضمنية والقواعد والقيم والمعتقدات التي يركها الافراد العاملون في المنظمات.

2- الممارسات الثقافية (Cultural Practice) وتشمل الخصائص المرئية للثقافة والتي يمكن رؤيتها في الافراد مثل التقاليد التي ينشأه عليها والعادات والطرق التي يتواصلون فيما بينهم بها، والقيادة ونظم المكافآت والتقدير الذي يحضون به من قبل منظماتهم ، ويتداخل هذان المستويين مع بعضهما البعض ليساهمان في نجاح العلاقات بين المنظمات وبالتالي تحقيق المواءمة بين الجوهر الثقافي والممارسات الثقافية. بالإضافة الى ذلك قسمت الثقافة الى مستويين حسب رأي كل من (Mcshane & Glinow , 2010 : 416) متمثلاً بالآتي:-

1- القيم والافتراضات المشتركة هي التي تتصل مع بعضها البعض في المنظمة وكذلك التطورات حول ما هو جيد أو سيء أو ما هو صحيح وما هو خاطئ.

2- الهياكل المادية وهي تشمل اللغة والطقوس والأحتفالات والقصص والأساطير.

في حين قسمها البعض الآخر الى ثلاثة هي (Schein , 2010 : 23) :-

1-المستوى السطحي The surface plane :- وهو الأشياء التي من صنع الإنسان وتشمل المظاهر السلوكية المرئية في المنظمة مثل (التكنولوجيا ، اللغة ، الملابس المقبولة في المنظمة ، الاحتفالات ، القصص عن المنظمة) وأيضاً ، يشمل السلوك الملحوظ في المنظمة والعمليات التنظيمية.

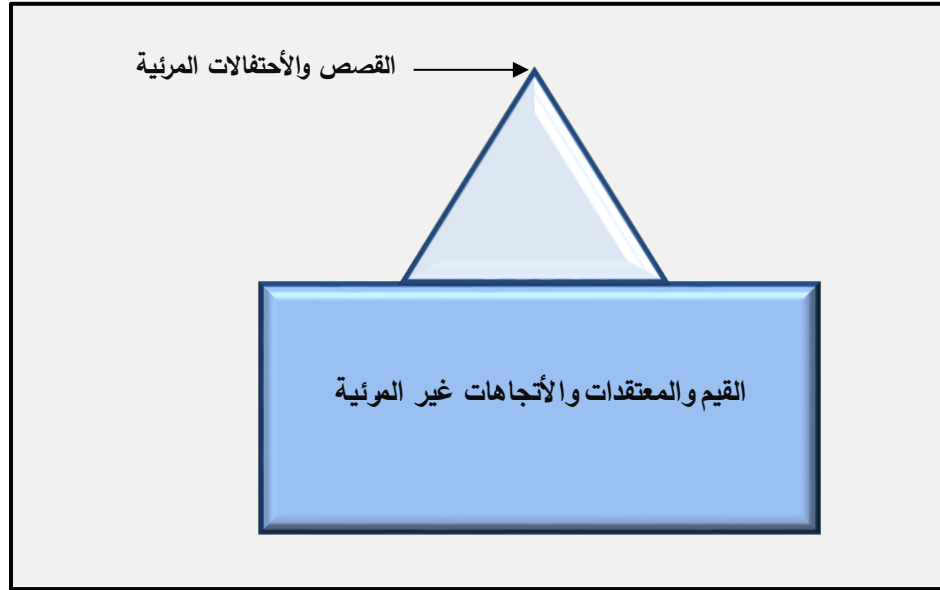
2-مستوى القيم والمعتقدات Level of values and beliefs :- والتي يتم التعبير عنها بشكل عقائدي وهو مجموعة من المبادئ الأخلاقية والمحفزات التي توجه عملية صنع القرار في المنظمة.

3-مستوى الافتراضات الأساسية Level of basic assumptions :- التي تعد جوهر واساس الثقافة التنظيمية فهي التي تخلق القيم والمعتقدات بشكل مقبول وغير قابل للجدل.

كذلك قسمت الثقافة التنظيمية الى مستويين رئيسيين يمثلهما بـ (الجبل الجليدي) وهما كالآتي (, Daft) :- (2021 : 445)

1- المستوى الأول يتمثل بالمستوى السطحي The surface plane (الجزء المرئي) وهو يوضح السلوكيات التي يمكن ملاحظتها مثل ملابس الأشخاص وتصرفاتهم ، وتشاركهم الرموز والطقوس والاحتفالات. ومع ذلك ، فإن هذه العناصر المرئية تعكس قيماً عميقة في أذهان أعضاء المنظمة.

2- المستوى الثاني يتمثل بالمستوى الباطني the level of internal (الجزء غير المرئي) ويشمل هذا المستوى القيم والعادات والافتراضات الأساسية والمعتقدات والمواقف والسلوكيات وطرق التفكير غير المرئية. والشكل (2-17) يوضح هذه المستويات:-



شكل (2-17) مستويات الثقافة التنظيمية

Source: Daft, Richard L., 2021, "Organization Theory and Design", South Western College Publishing U.S.; p:445.

2-3-5: أنواع الثقافة التنظيمية Types of Organizational Culture

تعد الثقافة التنظيمية جزء لا يتجزأ من عملية التكيف للمنظمات وأن معرفة صفات ثقافة معينة قد يكون مفيداً من أجل التنبؤ بالأداء والفاعلية التنظيمية في المنظمات (Denison & Mishra , 1995 : 204). هناك من يرى بأن الثقافة التنظيمية تنقسم الى نوعين رئيسيين هما (Mc Dermott & O'Dell , 2011 ; 76):-

1- الثقافة الافتراضية Virtual Culture : هي الثقافة التي يستطيع الافراد اظهارها للمجتمع ، كالملابس والانماط السلوكية والانظمة التي يستخدمونها والاساطير واللغة والطقوس.

2- الثقافة غير الافتراضية Non-virtual culture: هي الثقافة الخاصة بالافراد وتتمثل بالقيم المشتركة والمعايير والافتراضات وولاء العاملين للمنظمة.

والبعض الآخر قسم الثقافة التنظيمية الى ثلاثة أنواع هي (West – Moynes , 2012 : 445):-

1- الثقافة التكاملية Integrated Culture : يكون الهدف من هذا النوع من الثقافة في الحصول على توافق الآراء في ما يخص القيم والأفتراضات الأساسية للمنظمة وتكوين إجراءات عمل متناسقة وهذا التكامل يجلب معه الوحدة والقدرة على التنبؤ والوضوح والابتكار في مكان العمل.

2- الثقافة التمايزية Differential culture : الثقافات الفرعية يتطور لديها توافق الآراء حول القيم والأفتراضات الأساسية ولكنها تختلف وبشكل كبير مع الثقافات الفرعية الأخرى في المنظمة ، وهذا ينتج عنه صراع وعدم اتساق في جميع أنحاء المنظمة.

3- ثقافة المنفردة Retail Culture : يكون هذا النوع من الثقافات تفسيرات متعددة للقيم والأفتراضات الأساسية وهذا ينتج عدم وضوح وغموضاً كبيراً والذي يمكن ان ينشأ عن التغيرات السريعة داخل المنظمة و ازدياد تنوع الموظفين والتغيرات الحاصلة في البيئة العالمية التي تواجهها المنظمات.

وقد وضح بعض الكتاب والباحثين أن المنظمات تمتلك ثقافات تنظيمية مهيمنة ، اما بعض المنظمات الأخرى تكون لديها ثقافات متعددة ومن هذه الثقافات قسم الثقافة التنظيمية الى أربعة ثقافات هي (Ahmadi et al , 2012: 288; Gail, 2013: 132):-

1-الثقافة البيروقراطية Bureaucratic culture : هذا النوع من الثقافة يؤكد على القواعد والسياسات والاجراءات التقليدية من اجل تحقيق القرارات المركزية التي تشتمل مثل هذه الثقافات على المنظمات التي تدار من قبل المدراء المستبدين مثل المنظمات الحكومية ك (الجيش) والمنظمات التي تكون تقليدية.

2- الثقافة الجماعية Collective culture : تعتمد هذه الثقافة على أتباع الاساليب للامركزية في العمل وأستخدام اساليب الإدارة الذاتية والعمل الجماعي حيث تتبع المنظمات ثقافة الفريق الجماعي وتكون الاعمال في مثل هذه المنظمات أكثر أنتاجية وأكثر ربحية وأبتكار لان الافراد يكونون متعاونين ومتفاهمين فيما بينهم ، وبالتالي تنعكس ثقافة الافراد على المنظمة بطريقة إيجابية.

3-الثقافة الريادية Entrepreneurial Culture : تعتمد هذه الثقافة على وجود عناصر رائدة في عملها حيث تتميز بالابداع والابتكار والبحث عن الفرض والمجازفة وتحمل المخاطر ، فلا توجد مقاومة

للتغير في مثل هذه الثقافات لأنها تخلق التغيير وتمتلك فاعلية وتسعى الى فهم التغيرات الديناميكية في البيئة الخارجية للمنظمات.

4-ثقافة السوق Market Culture: تركز هذه الثقافة على نمو المبيعات وزيادة حصتها السوقية في بيئة سريعة التغير وتحقيق الأستقرار المالي والربحية التي تعد من سمات الاسواق الناجحة ، وكذلك تحقيق التوافق بين الافراد العاملين في السوق حيث أن الشعور بالعمل الجماعي والتماسك يكون قليل في هذا النوع من الثقافات .

بالأضافة الى ذلك ، فقد أتفق البعض الأخر على أن الثقافة التنظيمية تنقسم الى أربعة أنواع وهي كالآتي (977 : 2012 , Shahzad et al , 169 : 2013 , Awad & Saad) :-

1- الثقافة المعاكسة Opposite culture:- هي الثقافات التي تمارس فلسفة وقيما تتعارض أو تتعاكس مع الثقافات السائدة في المجتمع وتنشأ مثل هذه الثقافات من خلال الأندماجات أو الاستحواذات التي تقوم بها منطمتين ، حيث أن موظفي أحد المنظمات يحمل قيم وأفتراضات تختلف عن قيم وأفتراضات الموظف الأخر في المنظمة الأخرى وهذا ينتج عنه صراع بين الثقافات في المنظمة.

2- الثقافة الفرعية Sub-culture: تشير الى قطاعات الثقافة التي تظهر قيم ومعايير وسلوكيات ومعتقدات وأتجاهات الافراد المختلفة وذلك بسبب أختلاف المناطق الجغرافية التي يعيشون فيها واهداف الادارت ومتطلبات العمل داخل المنظمات ، حيث يكون ادراك الافراد المتعلق بالثقافة الفرعية مرتبط بالتزام الذي يقوم به الموظف اتجاه المنظمة.

3-الثقافة القوية Strong Culture: تعتبر ثقافة المنظمة قوية عندما يحمل الجزء الأكبر من الموظفين نفس النوع من المعتقدات والقيم والمعايير التي تهم المنظمة ، حيث يبذل المديرون جهدا من أجل سد الفجوات بين الموظفين بناء على العلاقات القوية التي يبنونها داخل المنظمة.

4- الثقافة الضعيفة Weak culture: تكون الثقافة ضعيفة عندما يكون الأتفاق والتماسك قليل بين أعضاء المنظمة ، حيث تكون القيم والمعتقدات ضعيفة بين الموظفين وهذا النوع من الثقافات لا يحظى بالقبول من قبل المنظمة.

كذلك تقسم الثقافة التنظيمية الى أربعة انواع هي (Gogheri et al , 2013: 222) :-

1-الثقافة المرنة Flexible culture : تتميز هذه الثقافة بالتركيز على ما يحدث في البيئة الخارجية من خلال المرونة والتغير الحاصل فيها من أجل الأستجابة لحاجات الزبائن بصورة سريعة.

2- ثقافة رسالة الشركة Mission Culture : تركز هذه الثقافة على تحقيق الاهداف وأنجاز العمل وتهتم بالنتائج التي تحاول الوصول إليها ومحاولة أستخدام الموارد بطريقة صحيحة ومثالية من أجل تحقيق أفضل التوقعات ، ويكون ذلك من خلال التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة الى التغيرات السريعة.

3-الثقافة التشاركية Participative Culture : محور هذه الثقافة يتركز على مشاركة الموظفين والمدراء في بيئة المنظمة والقدرة على إجراء تفاوضات ومناقشات حول التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة ومحاولة إيجاد الحلول المرضية .

4- الثقافة البيروقراطية Bureaucratic culture : في هذا النوع من الثقافة يكون التركيز على الاستقرار والمركزية في البيئة الداخلية للمنظمة ، حيث يكون هنالك مستوى مرتفع من الامتثال والتعاون بين الافراد والتماسك المرتفع.

كما أن هنالك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية بينها ادبيات الفكر التنظيمي وهي تقيس العلاقة والتأثير الذي يتسم به كل منها كما سعى الباحثين والكتاب الى تحليل الثقافة التنظيمية الى أنواع وهذه الانواع تختلف من منظمة الى أخرى ، وفي ضوء ذلك قسم (Kennedy & Deal) في عام 1982 ، الثقافة التنظيمية الى أربعة أنواع مشيراً بذلك الى أستراتيجيات المنظمة والتوقعات من قبل الموظفين (Belias & Koustelios) (134 : 2014) :-

1-ثقافة الرجل القوي Strongman Culture: أن الموظفين الذين ينتمون لهذا النوع من الثقافة عادة مايعملون تحت ضغوط كبيرة ولديهم قدرة على تحمل المخاطر التي تواجههم في مكان عملهم من اجل تحقيق طموحاتهم الشخصية وأهداف منظماتهم ، ويمكن أن نجد مثل هذه الثقافة في المنظمات التي تكون عالية المخاطر وعالية التغذية العكسية حيث تكون قراراتهم وأفعالهم سريعة (Meijen , 2007 :33).

2- ثقافة العمل أو الأداء الشاق Work culture or hard performance: مع هذا النوع من الثقافة يتمركز سلوك الموظفين حول احتياجات الزبائن ويتميز العمل بالسرعة العالية من أجل الحصول على نتائج سريعة ومرضية.

3- ثقافة مخاطرة الشركة Company Betting Culture: يركز هذا النوع من الثقافة على المهارات التقنية ، حيث يمكن العثور على مثل هذه الثقافة في المنظمات التي تكون فيها المخاطر عالية والتغذية العكسية من البيئة ضعيفة وبطيئة ولهذا السبب فهي تعتمد على معرفة المتخصصين الفنيين للحصول على التنبؤات بالتغذية العكسية وبالتالي الحصول على نتائج مرجوه.

4- ثقافة العملية Process Culture: يستند نوع آخر من الثقافة التنظيمية على الدقة والكمال الفني و التفصيل ، حيث تركز على الاجراءات داخل المنظمة إذ تكون الاستثمارات منخفضة المخاطر و انخفاض القلق بين الموظفين ، فتكون البيئة غير متوترة ومريحة وذات مخاطر قليلة ، وهذا يعني أن الموظفين في المنظمة يركزون أكثر على كيفية تنفيذ العملية.

ومن وجهة نظر أخرى يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية بناء على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة وكالاتي (Daft , 2021 : 127) :-

1-الثقافة البيروقراطية Bureaucratic culture: تقوم هذه الثقافة بالتركيز على التماسك والاستقرار في البيئة الداخلية ، حيث يكون هنالك مستوى مرتفع من التماسك والتعاون بين الأفراد.

2- ثقافة القبيلة Tribal Culture: هذا النوع من الثقافة قائم اساساً على مدى مشاركة ومساهمة الافراد في المنظمة ، وقدرتهم على القيام بأعمالهم بسرعة في ضل التعيريات الحاصلة في بيئتها.

3-ثقافة التكيف Culture of adaptation: وهي الثقافة التي تركز على البيئة الخارجية حيث تقوم المنظمة بالتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من أجل تلبية احتياجات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير في عملها.

4-ثقافة الرسالة Message Culture: هي الثقافة القائمة على الأهمية الأساسية لوضوح رؤية المنظمة ، حيث تركز المنظمة هنا على جزء محدد من الزبائن الموجودين ضمن البيئة الخارجية دون

الحاجة الى التغيير. و الجدول (2-8) يعرض اهم تصنيفات الثقافة التنظيمية حسب وجهات راي الكتاب والباحثين :-

جدول (2-8) أنواع الثقافة التنظيمية حسب رأي بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحث / الكاتب	السنة	أنواع الثقافة التنظيمية
1	Kwant & walker	2004	<ul style="list-style-type: none"> • الثقافة المتطورة • ثقافة الجماعة • الثقافة العقلانية
2	Bennett	2006	<ul style="list-style-type: none"> • الثقافة الهرمية • ثقافة السوق • الثقافة الطارئة • الثقافة القبلية
3	Gail	2013	<ul style="list-style-type: none"> • الثقافة البيروقراطية • الثقافة الجماعية • الثقافة الريادية • ثقافة السوق
4	Kraneburg	2013	<ul style="list-style-type: none"> • الثقافة البيروقراطية • الثقافة الابداعية • الثقافة المساندة
5	Daft	2021	<ul style="list-style-type: none"> • ثقافة التكيف • ثقافة الرسالة • الثقافة البيروقراطية • ثقافة القبيلة

الجدول: من اعداد الباحثة بالأستناد الى الادبيات

مما تقدم يمكن أن نستخلص ان للثقافة التنظيمية أنواع متعددة حيث اختلفت مع اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين ، لذلك فإن الثقافة التنظيمية الناجحة في المنظمات اليوم يجب أن تعتمد على خلق

مناخ إيجابي في مكان العمل من أجل تحقيق أفضل النتائج وبالتالي تكون الثقافة قوية وتعاونية في إن واحد.

2-3-6 : أبعاد الثقافة التنظيمية Dimensions of Organizational Culture

تعد الثقافة التنظيمية واحده من أهم الدعائم النظرية اللازمة لفهم المنظمات ، فأن استخدام الثقافة التنظيمية لعمل مقارنات بين المنظمات ودراسة علاقة الثقافة التنظيمية مع متغيرات تنظيمية أخرى ويتطلب تحديد أبعاد تنظيمية مشتركة للتمكن من تقييم الثقافة التنظيمية (3: 2002 . Delobbe et al .). يمكن عرض أهم أبعاد الثقافة التنظيمية عن طريق آراء بعض الكتاب والباحثين وكما هو موضح في الجدول (2-9) الآتي :-

جدول (2-9) أبعاد الثقافة التنظيمية نظراً لبعض الكتاب والباحثين

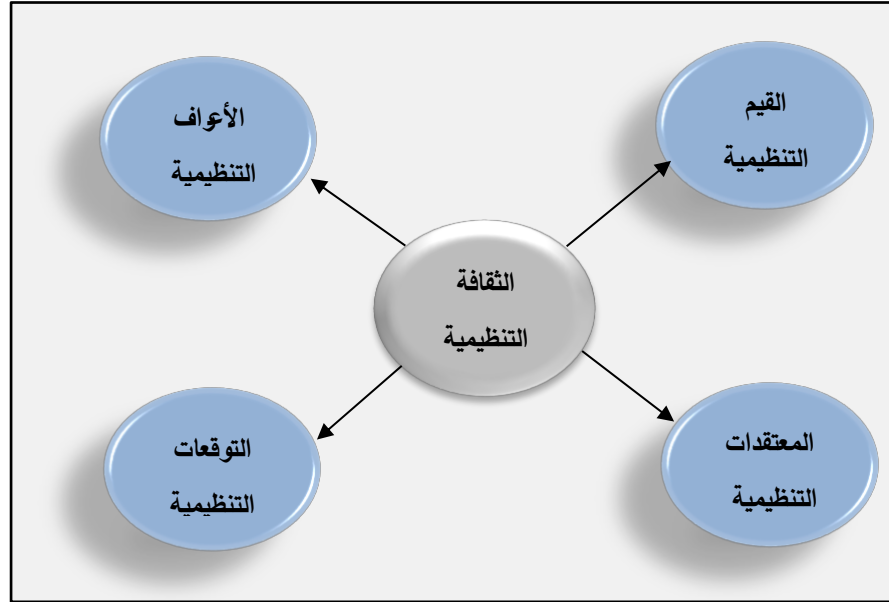
ت	الباحث / الكاتب	السنة / الصفحة	الأبعاد
1	Robbins	P 535 / 2003	<ul style="list-style-type: none"> • الرموز • القصص • اللغة • الطقوس
2	Burnes	P 172 / 2004	<ul style="list-style-type: none"> • الافتراضات التنظيمية • القيم التنظيمية • الاعراف التنظيمية • المعتقدات التنظيمية
3	Johns & Saks	P 265 / 2005	<ul style="list-style-type: none"> • الرموز • الطقوس • القصص
4	Tsui et al	P 348 / 2006	<ul style="list-style-type: none"> • القدرة على التكيف • التوجه نحو المهمة • مشاركة الموظفين

<ul style="list-style-type: none"> • الابداع • التوجه نحو النتائج • احترام العاملين • التوجه للعمل الجماعي • الاستقرار • الاهتمام بالتفاصيل • العدائية 	P 9 / 2007	Cheng & Liu	5
<ul style="list-style-type: none"> • القوة • الدور • الانجاز • الدعم 	P 90 / 2009	Manetje & Martins	6
<ul style="list-style-type: none"> • القوة • عدم اليقين • الفردية • التمايز • التوجه المستقبلي • التوجه نحو الاداء • التوجه الانساني • تأكيد الذات 	P 38 / 2010	Adu-Jarad et al	7
<ul style="list-style-type: none"> • القصص التنظيمية • الاساطير • الشعائر • اللغة التنظيمية • الرموز 	P 432 / 2010	Mcshane & Glinow	8
<ul style="list-style-type: none"> • الرؤية والرسالة • وسائل تحقيق الاهداف • صورة المنظمة • عمليات الادارة 	P 145 / 2010	Tuan et al	9

<ul style="list-style-type: none"> • احتياجات الموظفين • العلاقات الشخصية • القيادة 			
<ul style="list-style-type: none"> • القوة • الفردية • عدم التأكد • الذكورة • التوجه طويل الامد وقصير الامد 	P116 /2012	Shahzad et al	10
<ul style="list-style-type: none"> • الخصائص المهيمنة • القيادة التنظيمية • إدارة العاملين • التماسك التنظيمي • التركيز الإستراتيجي 	P213 / 2012	Nganga	11
<ul style="list-style-type: none"> • القيم التنظيمية • القدرة التنافسية • المسؤولية الاجتماعية • الدعم التنظيمي 	P 40 / 2014	Heinzmen & Machado	12
<ul style="list-style-type: none"> • المشاركة • التناسق • التكيف • المهمة 	P110 / 2015	Mousavi et al	13
<ul style="list-style-type: none"> • الهياكل التنظيمية • الطقوس • الرموز • الاحتفالات • المعتقدات 	P 378 /2021	Daft	14

الجدول : من اعداد الباحثة بالأستناد الى الادبيات

يتبين من الجدول المذكور أنفاً آراء مجموعة من الكتاب والباحثين الذين قدموا بعض أبعاد الثقافة التنظيمية ، حيث تبنت الدراسة الحالية نموذج (Almutairi, 2014: 60) الذي تضمن أربعة أبعاد وهي (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية) . والشكل (2-18) يوضح أبعاد الثقافة التنظيمية.



شكل (2-18) أبعاد الثقافة التنظيمية

المصدر : من اعداد الباحثة أستناداً الى دراسة (Almutairi, 2014: 60).

1-القيم التنظيمية Organizational Values

لقد اشار علماء السلوك بصورة خاصة الى أهمية القيم التنظيمية داخل المنظمات ، كونها تتضمن مجموعة من القيم المشتركة التي تحدد السلوك المقبول اجتماعياً (Slowikowski & Jarratt , 2010 : 97) . فقد تسمح لكل فرد في المنظمة بالمشاركة في عمليات التقييم واتخاذ القرار ، فهي بمثابة دستور يرجع اليه الافراد داخل المنظمة والذي يسمح بالتعبير عن الادراك الجيد والسيء في السلوكيات (السكارنة ، 2009 : 373) . في حين يرى (Wan & Tam , 2007 : 222) ان القيم التنظيمية تتمثل في بناء الاعراف

الاجتماعية الداخلية واحداث التغيير في المنظمات كونها تحارب عملية التغيير الداخلي وبالتالي تؤثر على سلوكيات الافراد العاملين. وذكر (العوفي ، 2005 : 13) ان القيم تمثل الركيزة الاساسية لأي منظمة فهي جوهر فلسفة المنظمة من حيث تمثيب شعور الافراد العاملين فيها. إما (الغالبي ، 2010 : 131) فقد ذكر ان القيم التنظيمية تتمثل بالمعتقدات التي تؤمن أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها وقيمها ، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض لدى الافراد ، فضلاً عن تحديد الصواب ووضح (Hofstede) القيم التنظيمية على أنها معتقدات عامة تحدد الصواب من الخطأ وما هي الامور المفضلة من عدمها (Adewale & Anthonia , 2013 : 115). فتتصف القيم التنظيمية بالثبات بنسبة كبيرة كونها لا تتغير بصورة سريعة كما تتغير الاتجاهات ، لان القيم تمثل قناعة راسخة وهي من الصعب تغييرها ، حيث يعيد الناس النظر في القيم الاجتماعية والاقتصادية وحتى الدينية في الكثير من الاحيان (الطائي ، 2015 : 86). كذلك اكد (الحري، 2011 : 51) بان القيم التنظيمية هي اتفاقيات مشتركة بين افراد التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب ، فهي تتمثل بالقيم الخاصة بالمنظمة حيث أنها توجه سلوك الافراد العاملين في البيئة الخارجية. وتبرز أهمية القيم التنظيمية فيما يلي (الصيرفي ، 2005 : 178):-

- 1- تؤثر القيم التنظيمية على ادراك الافراد للمشكلات التي يواجهونها.
- 2- تؤثر القيم التنظيمية على الطريقة التي ينظر بها المديرين الى مرؤوسيههم.
- 3- تحدد القيم الشخصية أخلاقيات العمل وتحديد ما هو مرغوب وما هو مرفوض.
- 4- الالتزام بالقيم التنظيمية يساعد على تماسك اعضاء المنظمة.
- 5- تساعد على تناسق السلوك الجماعي لاعضاء المنظمة.

2-المعتقدات التنظيمية **organizational beliefs**

تتمثل المعتقدات التنظيمية في الأفكار المشتركة حول طبيعة الحياة بصورة عامة والعمل بصورة خاصة في البيئة الخارجية ، وكيفية أنجاز المهام التنظيمية فهي مهمة في عمليات المساهمة في المعمل الجماعي وصنع القرار وأثره على تحقيق الاهداف التنظيمية (العميان ، 2012 : 312). وان مواءمة معتقدات

المنظمة تعطي للموظفين طريقة مشتركة للتنسيق والتماسك فيما بينهم (Steen , 2013: 256). لأنها تعتبر مجموعة من الافكار حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية وأيضا توضح كيفية إنجاز المهام التنظيمية في بيئة المنظمات ، وبالتالي المشاركة بهذه الافكار في عمليات صنع القرارات (دلال ، 2022 ، : 29).

3- الأعراف التنظيمية organizational norms

تمثل الأعراف التنظيمية مجموعة من المعايير الموضوعية الموجودة في المنظمات والتي يجب على كل موظف الالتزام بها (Almutairi, 2014: 60). إذ تعتبر من اهم ابعاد الثقافة التنظيمية وذلك من خلال عكس سلوك الأفراد في المنظمات ، وهذا السلوك يؤثر على شخصية الفرد ونمط تصرفاته وفق البيئة المحيطة به (بلال ، 2019 : 54). ويمكن تعريف الأعراف التنظيمية على أنها مجموعة من العادات والقواعد المكتوبة تم الاتفاق عليها ، فهي تتحكم في سلوك الافراد ويعتبر الخروج منها انحرافاً ويتعرض صاحبه الى عقاب (سيف الدين 2022 : 14).

4- التوقعات التنظيمية organizational expectations

يمكن وصف التوقعات على أنها التعاقد السيكولوجي غير المكتوب ، إذ يعني مجموعة من التوقعات التي يتوقعها الافراد او المنظمات خلال فترة العمل داخل المنظمة أو خارجها (Kollingbaum, 61 : 2007). أو هي عكس ما يتوقعة الفرد والمنظمة. على سبيل المثال ، يتوقع العاملون ان تدعم المنظمات أبداعاتهم أو تقبل وجهات النظر الخاصة بهم أو مساهمتهم في عمليات صنع القرار ، كذلك من الممكن ان تتوقع المنظمة ان العاملون يبذلون أفضل ما لديهم في العمل (دلال ، 2022 : 31).

الفصل الثالث

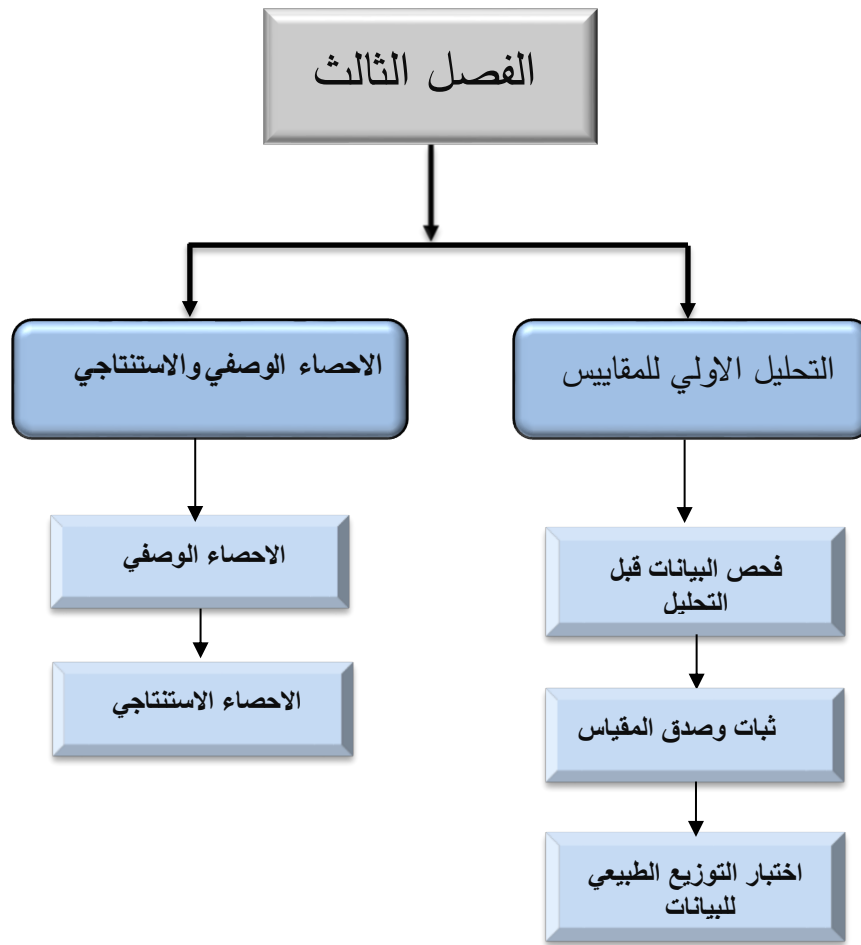
الاطار الميداني

سيتضمن هذا الفصل الاطار الميداني للدراسة الحالية ، إذ يركز هذا الفصل على مبحثين رئيسيين ، المبحث الاول: يتضمن التحليل الاولي لبيانات ومقاييس الدراسة، يناقش هذا المبحث مؤشرات الصدق ودرجة الوثوق بالمقاييس المستخدمة في الدراسة. اما المبحث الثاني: فيتضمن الاحصاء الوصفي والاستنتاجي ، الذي يعد الجزء الاكثر الاهمية في هذا الفصل لكون النتائج التي تم الحصول عليها هي النتائج المعنية باختبار نموذج وفرضيات الدراسة.

المبحث الاول : التحليل الأولي للمقاييس.

المبحث الثاني : الاحصاء الوصفي والاستنتاجي.

(خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الثالث)



شكل رقم (3-1) خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الثالث

3-1: المبحث الأول : التحليل الاولي للبيانات Preliminary analysis of data

يتمحور هذا المبحث في توضيح الادوات الاحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية للتأكد من صلاحية أداة القياس والتعرف على اهم النقاط التي سيتم توضيحها في الفصل اللاحق ، في البداية سيتم اختبار القيم المتطرفة ان وجدت لانها تؤثر سلباً على أنسجام البيانات ومن ثم التأكد من صلاحية وثبات المقياس وذلك عن طريق استخدام عدد من المؤشرات ، وأخيراً التعرف على طبيعة توزيع البيانات ان كانت تتوزع بشكل طبيعياً ام لا وبالتالي سيتم تحديد الاسلوب المناسب للدراسة.

3-1-1: فحص البيانات قبل التحليل Examine data before analysis

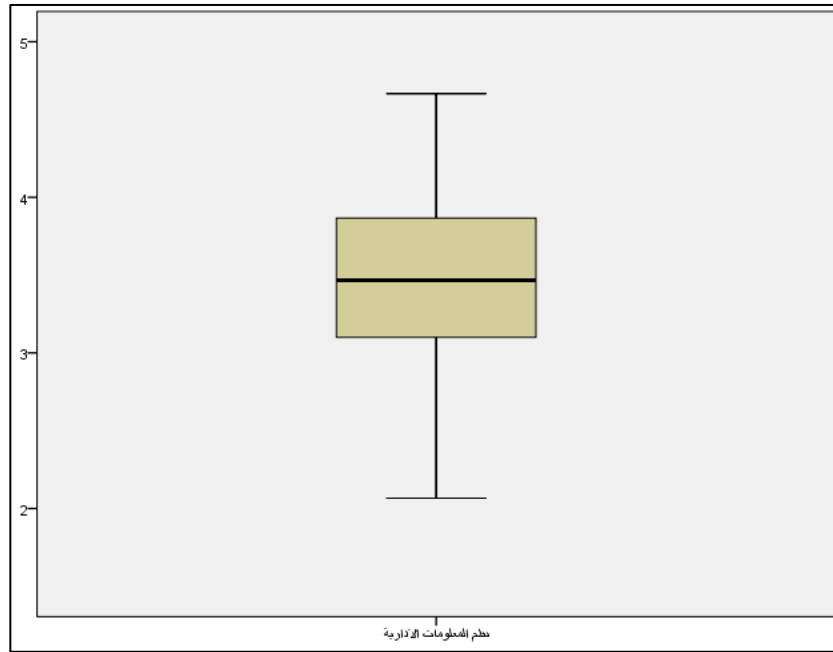
كان يجب على الباحثة التأكد من عدم وجود أي أخطاء أثناء ادخال البيانات ، من اجل التغلب على أخطاء الادخال التي قد تحدث ، لذا يجب تنظيف البيانات وفحصها من خلال التحقق من إدخال البيانات في ملفات الكمبيوتر. وهذا القسم يتبع الاجراء الذي اقترحه (Hair et al ., 2010) لفحص البيانات. إذ توجد العديد من القضايا التي لها تأثير في نتيجة المتغيرات أو العلاقة بين المتغيرات التي يجب إجراء الفحص عليها ومن اجل ذلك سيتم توضيح البيانات المفقودة واختبار القيم المتطرفة، لذلك تم اجراء هذه الاختبارات في الاقسام التالية.

3-1-1-1: تحليل البيانات المفقودة Analyze missing data

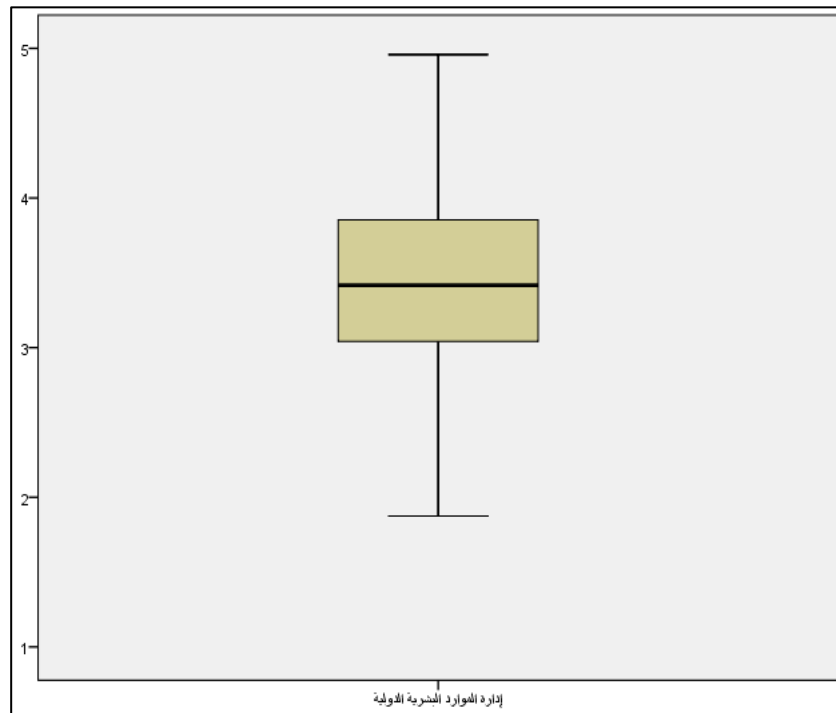
تعد البيانات المفقودة (Missing Data) مشكلة في تحليل البيانات لأنها تقلل من الحالات المتاحة للتحليل (De Vaus, 2002 : 176). وتحدث البيانات المفقودة في التحليل متعددة المتغيرات عندما لا تكون القيم الصالحة في متغير واحد أو اكثر متاحة للتحليل (Hair et al ., 2014). ويكون هذا عندما لا يجيب المستجيب على سؤال أو اكثر في الاستبانة ، او تحدث اخطاء اثناء عملية ادخال البيانات. كما ان العديد من الاسباب لفقدان البيانات مثل عدم قدرة المستجيبين على فهم أسئلة معينة أو عدم الرغبة في الرد، ويمكن ان تحدث فقدان للقيم عندما يحدث الحذف غير المقصود. لذلك تأكدت الباحثة في الدراسة الحالية على ان لا يوجد بيانات مفقودة وبالتالي لا توجد مشكلة في البيانات والتي ستسهل عملية تحليل البيانات بشكل صحيح.

3-1-1-2: اختبار القيم المتطرفة Outlier Values Test

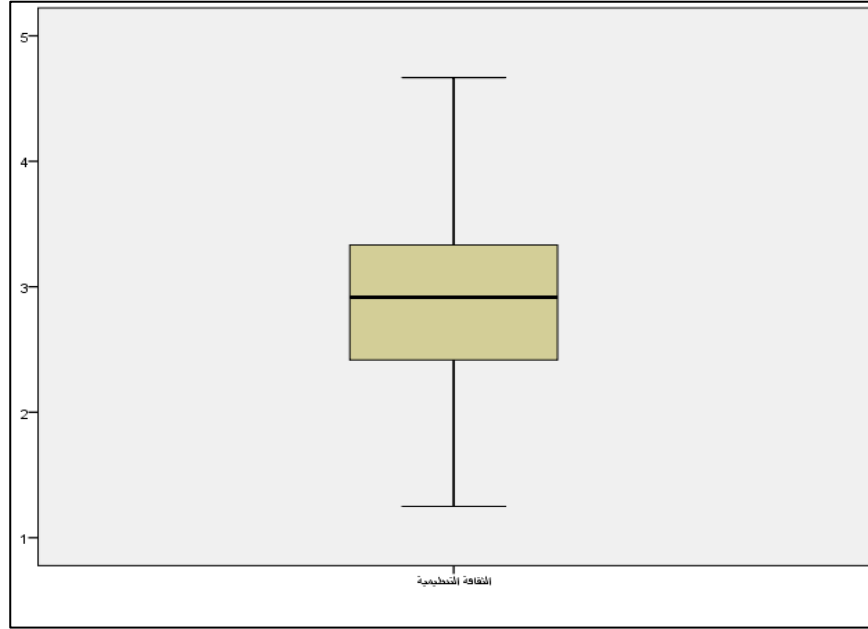
يتطلب التحليل الاحصائي قبل كل شيء التخلص من القيم المتطرفة (**Outliers Values**) ذات التطرف الكبير عن اجمالي الحالات الأخرى ، وذلك من اجل الحفاظ على دقة البيانات المستخدمة في الدراسة ، إذ أشار (**Barnett & Lewis, 1978**) الى القيم المتطرفة بأنها مشاهدة او مجموعة فرعية من المشاهدات التي تبدو غير متسقة مع باقي مجموعة البيانات ، وذكروا أيضاً انه يمثل المشاهدات التي يتم إدخالها في ملف البيانات ولا تقع ضمن قيم المقياس ، والتي من الممكن ان تسبب مشكلة في نتائج تحليل البيانات (التيمي ، 2021 : 91). هنالك ثلاثة أسباب رئيسية لمشكلة القيم المتطرفة وهي (1) إدخال البيانات بشكل صحيح ، أي إدخالها في ملف البيانات في الكمبيوتر إما أعلى أو أقل من قيم المقياس. (2) الفشل في تحديد البيانات المفقودة في ملف البيانات في الكمبيوتر، إذ تتم قراءة القيم المفقودة بواسطة البرنامج كقيم حقيقية. (3) تم تقديم الاستبانة الى المستجيب وهو ليس ضمن العينة المستهدفة ، ومن ثم يجب حذفها فوراً. وعلى الرغم من الاخطاء التي قد تحدث في إدخال البيانات ، مثل (القيم المفقودة والقيم المتطرفة) ، نجد أنه من السهل علاجها ، سواء من خلال التصحيح اليدوي أو باستخدام البرامج الاحصائي مثل برنامج SPSS (73 : Tabachnick & Fidell, 2013). ومن اجل تحديد المشاهدات التي تقع خارج القيم في مجموعة البيانات في SPSS. 25 ، و من اجل ذلك ستوضح الاشكال رقم (3-1) ، (3-2) ، (3-3) تباين نتائج اختبار القيم المتطرفة للمتغيرات الثلاثة (نظم المعلومات الإدارية ، ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ، الثقافة التنظيمية). إذ توضح الاشكال المذكورة أعلاه ان لا توجد حالات متطرفة في الدراسة الحالية ، وبالتالي لم يتم أستبعاد أي حالة من الحالات وسيتم الاحتفاظ بالعينة المبحوثة المكونة من (200) مدير ومسؤول في جميع الخطوات اللاحقة لان الاستثمارات الموزوعة تم تحليلها جميعاً.



الشكل (3-1) : فحص القيم المتطرفة لنظم المعلومات الإدارية



الشكل (3-2) : فحص القيم المتطرفة لممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية



الشكل رقم (3-3) : فحص القيم المتطرفة للثقافة التنظيمية

2-1-3 : ثبات وصدق المقياس Outlier Values Test

1-2-1-3 : قياس صدق التقارب ومؤشرات جودة التطابق Stability and honesty of the scale

في البداية ، سوف يتم التأكد من صدق المقاييس الثلاثة فضلاً عن التأكد من تطابق البيانات المجمعة مع النموذج المفترض (صدق البناء التوكيدي) ومن ثم الانتقال الى التأكد من الثبات ، إذ ان التحليل العملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) هو الاكثر شيوعاً لهذا الغرض. فان عملية التحليل

العاملي التوكيدي (CFA) يحقق إمرين مهمين في البحث العلمي وهما :-

1- التعرف على صدق وصلاحيّة المقياس في قياس المفهوم الذي صمم من اجله.

2- معرفة ما إذ كان نموذج المقياس المفترض يتوافق مع البيانات المجمعة من العينة وذلك من خلال مؤشرات جودة التطابق (Model Fit) (Singh, 2007 : 203). إذ يشترط في اختبار (CFA) ان يكون حجم العينة

مايقارب الـ 200 مفردة وهذا متحقق في الدراسة الحالية (Kline, 2011:199). كما ان تحليل

(CFA) يستخدم لغرض التأكد من ملائمة النموذج المفترض لبناء المقاييس المشتقة من مقاييس جاهزة.

وفي الدراسة الحالية سوف يتم اختبار الصدق (**Validity**) من خلال التركيز على صدق التقارب (**Convergent Validity**) الذي يتحقق من درجة تقارب مكونات البناء في قياس مفهوم معين بصورة مقبولة، وصدق التمايز (**Discriminant Validity**) الذي يتحقق من درجة تمايز واختلاف تلك المقاييس التي تقيس أشياء مختلفة عن بعضها البعض (Hair et al , 2017: 115). ويتطلب صدق التقارب التحقق من: (1) قيم التشعبات المعيارية (**Factor Loading**) لفقرات كل بعد من أبعاد المقياس ، إذ يجب ان تتجاوز قيمته (**0.50**) وفي حالتها المثالية ان تتجاوز (**0.70**)، (2) قيمة معدل التباين المستخرج (**Average Variance Extracted**) والذي يرمز له (**AVE**) الذي يجب ان يتجاوز قيمته (**0.50**) (Hair et al , 2010: 680).

إما فيما يخص مؤشرات جودة التطابق (**Model Fit**)، فيتم استخراجها من خلال اختبار التطابق بين مصفوفة التغاير (**Covariance Matrix**) للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج في الدراسة الحالية. وان هذا التطابق ينعكس من خلال فئتين من المؤشرات هما: (1) مؤشرات التناسب المطلقة (**Absolute Fit Indices**): غير النسبية من خلال التحقق من قيمتي (**Chi square/df**) و (**RMSEA**) لغرض التعرف على التوافق العام بين النموذج النظري والبيانات. إذ يقبل النموذج عندما تكون قيمة (**Chi square/df**) اقل من (2)، وعندما تتراوح قيمة (**RMSEA**) ما بين (**0.5** الى **0.8**). (2) مؤشرات التناسب التدريجي (**Incremental Fit Indices**): من خلال التحقق من قيم (**CFI**) و (**TLI**) و (**NFI**) بهدف مقارنة النموذج المفترض الذي تم اختياره مع النموذج الفارغ (**Null Model**). إذ يقبل النموذج النظري للبيانات اذا تجاوز قيم المؤشرات الثلاثة (**0.9**) (Widaman & Thompson , 2003 : 20).

3-1-2-2: التحقق من الثبات والاتساق الداخلي

يعرف الثبات (**Reliability**) بكونه درجة ظهور نفس النتائج اذا تم اختبار المقاييس في جمع البيانات من نفس العينة وفي وقت اخر. في حين الاتساق الداخلي (**Internal Consistency**) يشير الى درجة تمثيل وتناسق الفقرات الموضوعية في بنية المقياس المستخدم. ومن اجل التحقق من هذا الغرض ، سيتم التحقق من قيمتي الثبات المركب (**Composite Reliability**) وقيمة ثبات الفا كرونباخ (**Cronbach's alpha**) لغرض التأكد من الثبات والاتساق الداخلي للمقاييس. إذ يتحقق ثبات المقاييس عندما تكون القيمتين اعلى من (**0.70**)

(Hair et al., 2017:112). والجداول المرقمة (1-3) و (2-3) و (3-3) تبين لنا نتائج اختبار صدق

التقارب وجودة تطابق النموذج والثبات والاتساق الداخلي وكالاتي:-

نظم المعلومات الإدارية (المتغير المستقل)

يتضمن مقياس المتغير المستقل (نظم المعلومات الإدارية) من (15) فقرات تقسم بالتساوي على خمس ابعاد.

والجدول رقم (1-3) يبين قيم صدق التقارب و مؤشرات جودة تطابق النموذج والتحقق من الثبات والاتساق

الداخلي لهذا المتغير وكما هو موضح في الجدول :

جدول (1-3): الصدق والثبات للمتغير المستقل (نظم المعلومات الإدارية)

المتغير	البعد	Items	Factor loading	AVE	CR	Cronbach's α
MIS	HR	hr1	0.761	0.555	0.675	0.825
		hr2	0.846			
		hr3	0.608			
	MR	mr1	0.735	0.538	0.652	0.798
		mr2	0.652			
		mr3	0.805			
	SO	so1	0.777	0.616	0.747	0.708
		so2	0.859			
		so3	0.711			
	CN	cn1	0.815	0.616	0.747	0.815
		cn2	0.659			
		cn3	0.865			
DB	db1	0.779	0.540	0.655	0.755	
	db2	0.618				
	db3	0.794				

المصدر: مخرجات برنامجي الـ Amos & SPSS

الثقافة التنظيمية (المتغير التفاعلي)

يتضمن مقياس المتغير التفاعلي (الثقافة التنظيمية) من (12) فقرة مقسمة على اربع ابعاد بالتساوي. والجدول رقم (3-2) يبين قيم صدق التقارب و مؤشرات جودة تطابق النموذج والتحقق من الثبات والاتساق الداخلي لهذا المتغير وكما هو موضح في الجدول :

جدول (3-2): الصدق والثبات للمتغير التفاعلي (الثقافة التنظيمية)

المتغير	البعد	Items	Factor loading	AVE	CR	Cronbach's α
OC	OV	ov1	0.750	0.652	0.785	0.885
		ov2	0.858			
		ov3	0.810			
	OB	ob1	0.708	0.668	0.801	0.902
		ob2	0.879			
		ob3	0.854			
	ON	ov1	0.750	0.547	0.665	0.892
		ov2	0.858			
		ov3	0.810			
	OE	ob1	0.708	0.701	0.831	0.925
		ob2	0.879			
		ob3	0.854			

المصدر : مخرجات برنامجي الـ Amos & SPSS

إستراتيجيات الموارد البشرية الدولية (المتغير التابع)

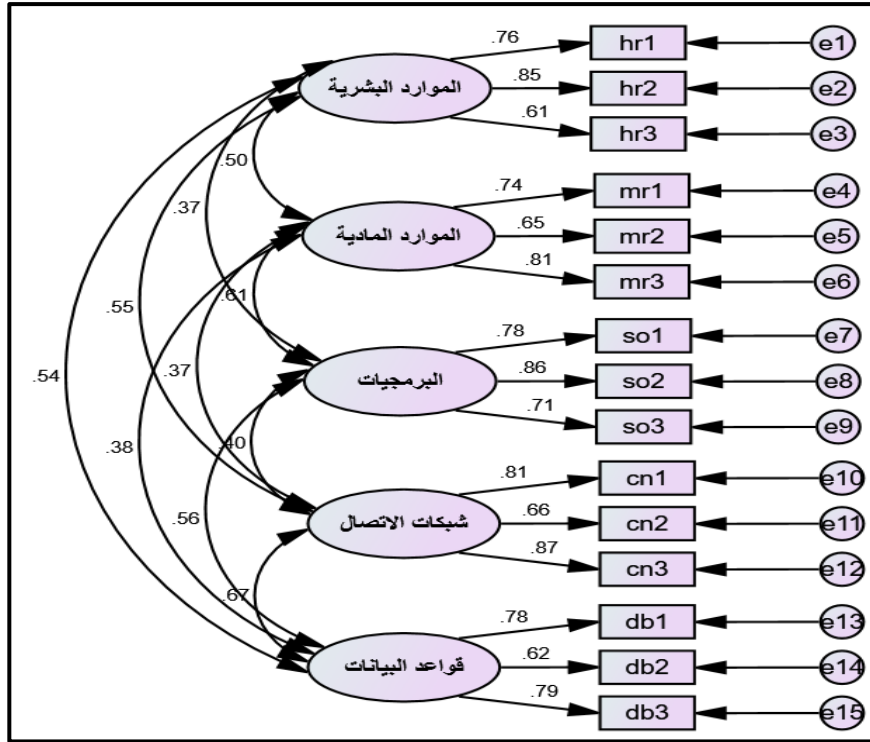
يتضمن مقياس المتغير التابع (إستراتيجيات الموارد البشرية الدولية) من (18) فقرة مقسمة على ثلاثة ابعاد، يحتوي بعد تخطيط الموارد البشرية الدولية على أربعة فقرات ويحتوي بعد استقطاب الموارد البشرية الدولية على عشرة فقرات والتعويضات للموارد البشرية الدولية على أربعة فقرات. والجدول رقم (3-3) يبين قيم صدق التقارب و مؤشرات جودة تطابق النموذج والتحقق من الثبات والاتساق الداخلي لهذا المتغير وكما هو موضح في الجدول :

جدول (3-3): الصدق والثبات للمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية)

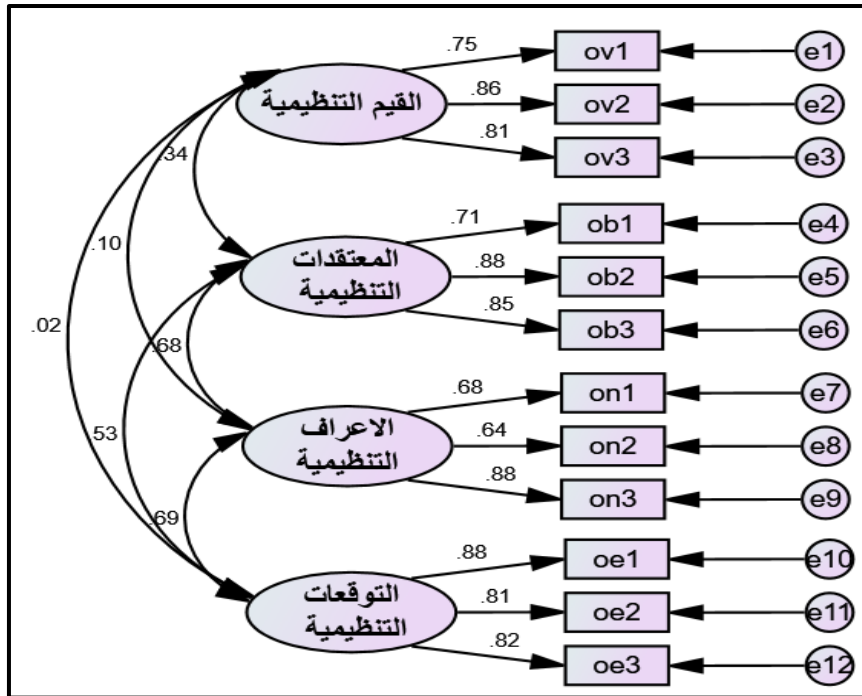
المتغير	البعد	Items	Factor loading	AVE	CR	Cronbach's α
IHRMP	IHRP	ihrp1	0.743	0.516	0.687	0.927
		ihrp2	0.846			
		ihrp3	0.575			
		ihrp4	0.682			
	IHRT	ihrt1	0.627	0.534	0.830	0.882
		ihrt2	0.718			
		ihrt3	0.793			
		ihrt4	0.750			
		ihrt5	0.649			
		ihrt6	0.731			
		ihrt7	0.822			
		ihrt8	0.734			
			ihrt9	0.116		
		ihrt10	0.129			
IHRC	ihrc1	0.701	0.574	0.756	0.901	
	ihrc2	0.771				
	ihrc3	0.826				
	ihrc4	0.727				

المصدر: مخرجات برنامجي الـ Amos & SPSS

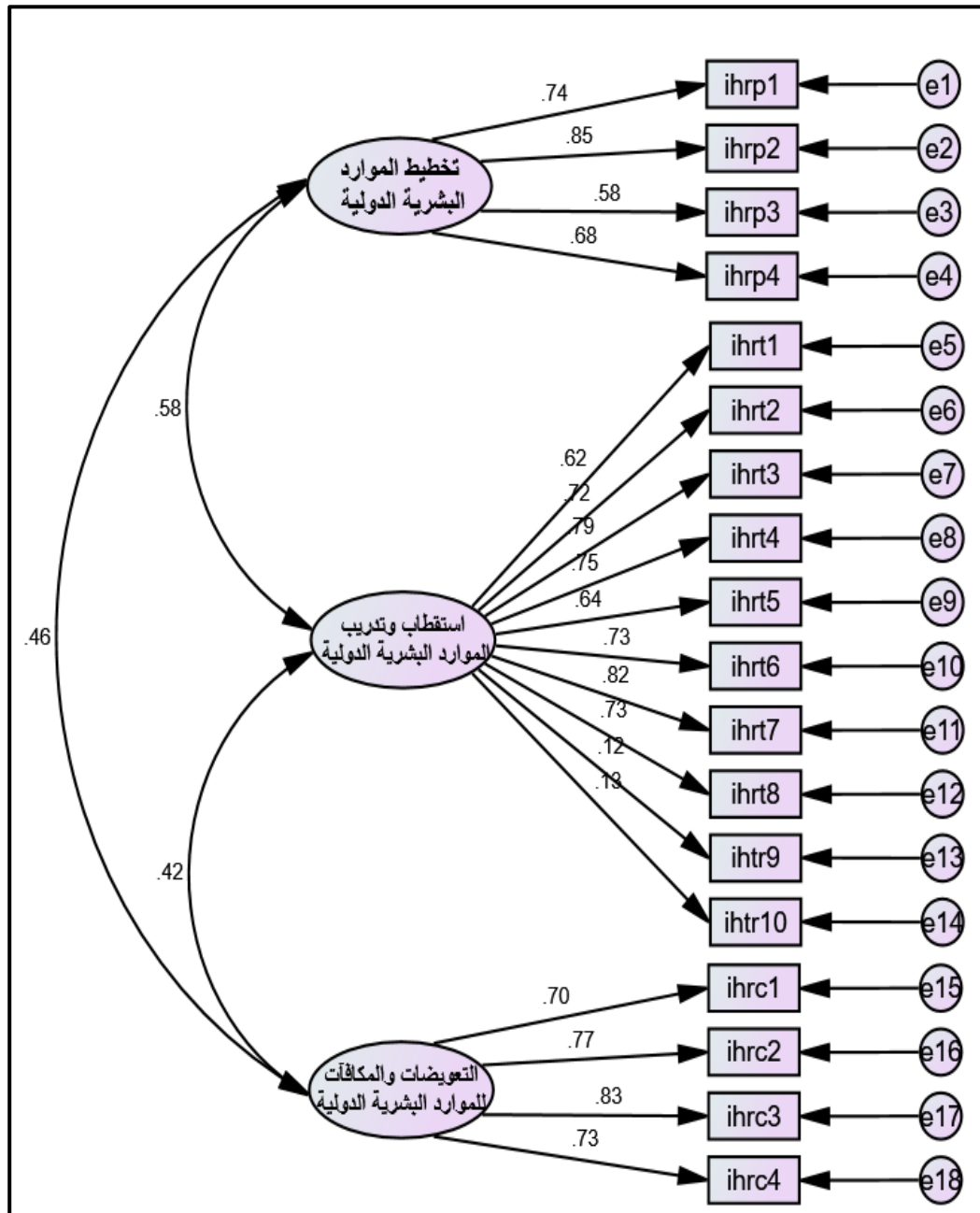
من خلال النتائج المبينة في الجدول والاشكال المذكورة آنفاً يتضح لنا ان هناك فقرتين فقط قدرت تشبعاتها المعيارية اقل من (0.50). الفقرة (ihrt9, ihtr10) اللتان تنتميان لبعد (استقطاب وتدريب الموارد البشرية الدولية) من المتغير التابع ، اما بقية الفقرات فقد حققت القيمة المقبولة. بالتالي، اصبحت عدد فقرات المتغير التابع (16) فقرة بدلاً من (18) فقرة. اضافة الى ذلك، يتبين ان متوسط التباين المستخرج (AVE) لجميع ابعاد المتغيرات قد تجاوز القيمة المقبولة (0.50). وبناء على ذلك ، فان مؤشري صدق التقارب قد كانت متحققة للمتغيرات الثلاثة (نظم المعلومات الإدارية ، ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ، الثقافة التنظيمية) وابعادها الفرعية. والاشكال (2-3) و (3-3) و (4-3) توضح مؤشرات صدق وثبات متغيرات الدراسة الحالية حسب مخرجات برنامج الـ Amos وكالاتي:-



الشكل (2-3): التحليل CFA لنظم المعلومات الادارية



الشكل (3-3): التحليل CFA للثقافة التنظيمية



الشكل (3-4) : التحليل CFA لممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية

المصدر: مخرجات برنامج الـ Amos

3-2-1-3: صدق التمايز Discriminant Validity

يعرف **صدق التمايز (Discriminant Validity)** على أنه المدى الذي تكون فيه الأبعاد التي ينبغي ان لا ترتبط نظرياً غير مترابطة في التأثير (التمييزي ، 2021 : 105). إذ يعد صدق التمايز مكمل لصدق التقارب وذلك من اجل التحقق من صدق البناء التوكيدي لمقاييس الدراسة الحالية ، وهو معاكس لمفهوم التقارب ، إذ يشير الى التحقق من ان المقاييس التي تقيس مفاهيم مختلفة متميزة بصورة جيدة (Cooper & Schinder,2014:257). وبالتالي، سوف يتم المقارنة بين معدل التباين المستخرج (AVE) لكل زوجين من المقاييس مع مربع الارتباط بينهما (Square Correlation-SC). إذ يتحقق هذا الصدق عندما تكون قيم مربع الارتباط بين كل زوجين من الابعاد الفرعية اقل من قيم معدل (AVE) لهما (Hair et al., 2010:694). الجدول (4-3) يبين لنا نتائج هذا الاختبار.

جدول (4-3): صدق التمايز

AVE	SC	الابعاد	AVE	SC	الابعاد
0.660	0.083	OV ↔ OB	0.546	0.120	HR ↔ MR
0.599	0.010	OV ↔ ON	0.585	0.095	HR ↔ SO
0.676	0.000	OV ↔ OE	0.585	0.195	HR ↔ CN
0.607	0.293	OB ↔ ON	0.547	0.135	HR ↔ DB
0.684	0.248	OB ↔ OE	0.577	0.208	MR ↔ SO
0.624	0.311	ON ↔ OE	0.577	0.082	MR ↔ CN
0.525	0.253	IHRP ↔ IHRT	0.539	0.072	MR ↔ DB
0.545	0.131	IHRP ↔ IHRC	0.616	0.116	SO ↔ CN
0.554	0.162	IHRT ↔ IHRC	0.578	0.176	SO ↔ DB
			0.578	0.235	CN ↔ DB

المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 24 بعد إعادة تنظيمها

من خلال النتائج المبينة في الجدول (4-3) يتضح لنا ان جميع قيم مربع الارتباط (SC) لكل زوجين من المقاييس الفرعية (الابعاد) كانت اقل من معدل التباين المستخرج (AVE) بينهما. وهذا يشير الى ان مقاييس الابعاد الفرعية التي تقيس المفهوم نفسه متميزة بالشكل المطلوب.

3-1-3 : اختبار التوزيع الطبيعي Normal Distribution Test

الخطوة النهائية في هذا المبحث هي اختبار طبيعة توزيع البيانات ، إذ ان الهدف من هذه الخطوة هو التأكد من طبيعة توزيع البيانات ان كانت تتوزع توزيعاً طبيعياً ام لا والذي سيتم اختيار الأساليب الإحصائية (الوصفي الاستدلالي) على أساسها. وعلى الرغم من ان حجم العينة كبير نسبياً فان هنالك احتمال ان يكون توزيع البيانات غير طبيعي (71: 2010 , Hair et al). لذا سوف يتم اختبار التمايل (Skewness) و التفلطح (Kurtosis) للتأكد من ان البيانات المتعلقة بالدراسة الحالية تم توزيعها بشكل طبيعي ام لا. ووفقاً لهذا الاختبار سوف يتم التأكد من توزيع البيانات على أساس الثقة المعتمدة في هذه الدراسة ، فأن البيانات تعتبر موزعة طبيعياً عندما تكون قيمة Z المستخرجة التمايل (Skewness) او التفلطح (Kurtosis) ضمن حدود (± 1.96) ، إذ تحتسب قيمة الـ Z من خلال قسمة القيم المحسوبة على الخطأ المعياري لها (Kerr et al., 2002:49).

الجدول (3-5) يبين لنا نتائج اختبار طبيعة توزيع البيانات:

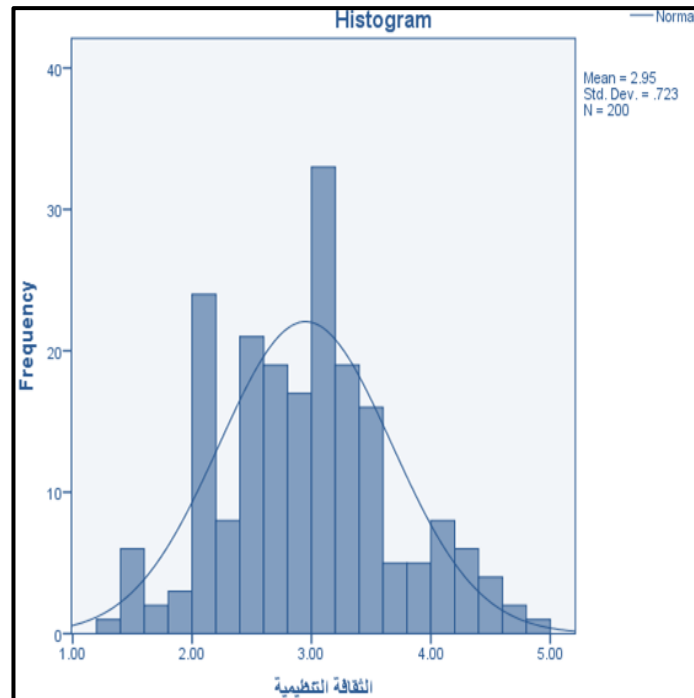
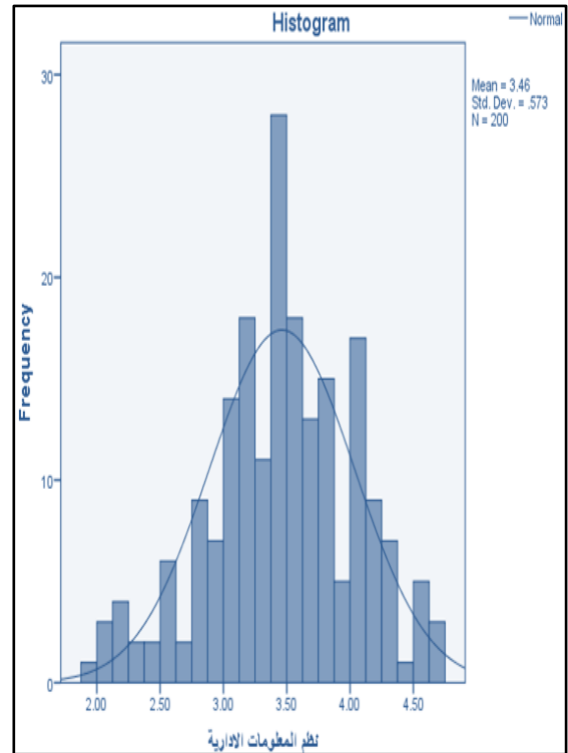
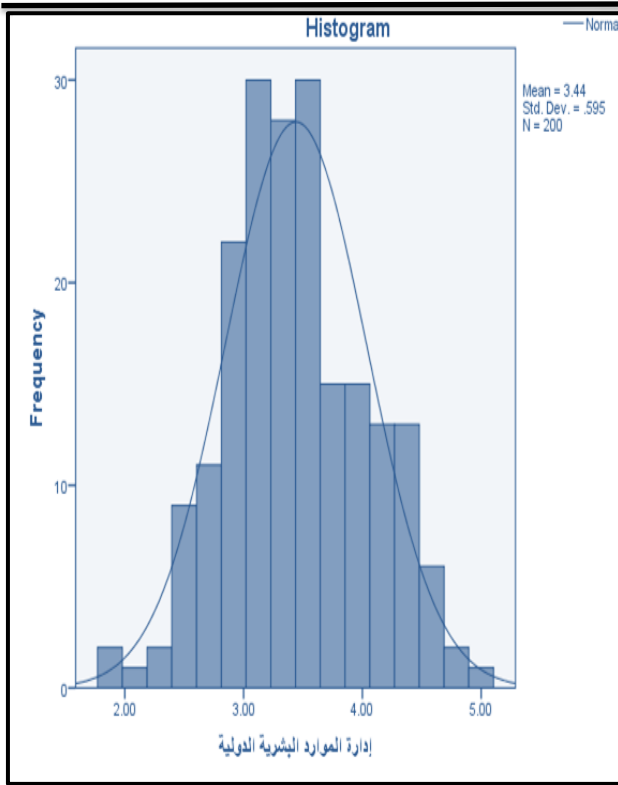
جدول (3-5): اختبار طبيعة توزيع البيانات

Kurtosis			Skewness			المتغيرات
Z Kurtosis	Std. Error	Statistic	Z Skewness	Std. Error	Statistic	
-0.072	0.342	-0.025	-1.651	0.172	-0.284	نظم المعلومات الادارية
-0.547	0.342	-0.187	0.558	0.172	0.096	ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية
-0.557	0.342	-0.191	1.512	0.172	0.260	الثقافة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

من خلال نتائج الجدول (3-5) يتبين لنا ان قيمة Z التمايل (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) للمقاييس التي تقيس المتغيرات الثلاثة كانت في حدود (1.96) . وعليه، فهذا مؤشر على ان بيانات هذه الدراسة تتبع منحني التوزيع الطبيعي، وبالتالي، فأن الادوات الاحصائية المعلمية هو الامثل لتحليل البيانات. وسيوضح الشكل

(3-5) التوزيع الطبيعي للبيانات بناءً على مخرجات برنامج SPSS V. 24:



الشكل (3-5): طبيعة توزيع بيانات المتغيرات الدراسة الحالية

2-3: المبحث الثاني : الاحصاء الوصفي والاستنتاجي Descriptive and Deductive statistics

3-2-1: الاحصاء الوصفي Descriptive Statistics

بعد ان تم التأكد من صدق وصلاحيه مقاييس الدراسة الحالية ، سوف يتم الانتقال الى الاحصاء التقليدي

المتمثل بشقيه الاحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) والاحصاء الاستنتاجي (Deductive

statistics). يركز الاحصاء الوصفي على وصف خصائص إستجابة عينة الدراسة تجاه فقرات وإبعاد

ومتغيرات الدراسة وفقاً لبعض المؤشرات الشائعة في الاحصاء الوصفي. لان طبيعة توزيع البيانات كانت بشكل

طبيعي فأن المؤشرات التي سوف يتم التعويل عليها تنتمي الى الاحصاء المعلمي. ومن هذه المؤشرات هي

الوسط الحسابي (Mean) الذي يعد احد أشهر مقاييس النزعة المركزية والذي يبين مستوى أستجابة اراء

العينة تجاه المتغيرات وأبعادها وفقراتها، وايضاً من هذه المؤشرات هو **الانحراف المعياري (Standard**

Deviation) الذي يعد اشهر أدوات مقاييس التشتت الذي يشير الى مدى انحراف الاستجابات لكل متغير

من المتغيرات وابعاده وفقراته عن وسطها الحسابي ، إضافة الى ذلك سوف يتم أستخراج **الخطأ المعياري (**

Standard Error) الذي يمثل مدى الخطأ المحتمل لتمثيل العينة لمجتمعها. وأخيراً ، سوف نعتمد كذلك

مقياس الدراسة المستخدم وهو **مقياس ليكرت الخماسي (Likert)** والذي تتراوح قيمه من (1) الى (5) إذ

يتم تقييم مستوى الوسط الحسابي وفق مايلي:

- 1 الى 1.49 "لا اتفق بشدة".
- 1.50 الى 2.49 "لا اتفق".
- 2.50 الى 3.49 "محايد".
- 3.50 الى 4.49 "اتفق".
- 4.50 الى 5 "اتفق بشدة".

3-2-1-1: وصف المتغير المستقل نظم المعلومات الادارية

يحتوي مقياس هذا المتغير بشكلة النهائي على (15) فقرة مقسمة على خمس ابعاد بالتساوي وهي (الموارد البشرية ، الموارد المادية ، البرمجيات ، شبكات الاتصال ، قواعد البيانات). الجدول (3-6) سيبين نتائج الاحصاء الوصفي للمتغير المستقل (نظم المعلومات الإدارية) التي تم الحصول عليها وكمايلي:-

جدول رقم (3-6): وصف المتغير المستقل (نظم المعلومات الإدارية)

الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الوسط الحسابي	البيان	الفقرة
1.011	0.072	3.55	يتوافر لدى الشركة العدد الكافي من الموظفين متعددي الجنسيات ذوي الكفاءة في مجال نظم المعلومات الإدارية.	hr1
1.089	0.077	3.51	تمتلك الشركة رؤية مستقبلية في مجال أنظمة المعلومات الإدارية.	hr2
1.037	0.073	2.98	تمتلك الشركة ثقافة نظم المعلومات الإدارية.	hr3
0.997	0.071	3.53	تمتلك الشركة ادوات ووسائل وتقنيات معلومات حديثة.	mr1
0.927	0.066	3.71	تهتم الشركة بصيانة الاجهزة والادوات التكنولوجية باستمرار.	mr2
0.834	0.059	3.72	توفر الشركة اجهزة الحاسوب الحديثة لجميع موظفيها.	mr3
0.992	0.070	3.70	تعتمد الشركة على انظمة تكنولوجية متنوعة لاداء اعمالها.	so1
1.055	0.075	3.54	تهتم الشركة بتدريب موظفيها على برمجيات الحاسوب المتطورة.	so2
0.982	0.069	3.73	تعتمد الشركة على تبادل المعلومات بواسطة البرمجيات المتطورة التي تملكها.	so3
1.035	0.073	3.44	توفر الشركة شبكة الأتصال (Fi - Wi) لتسهيل الاتصالات بين الموظفين في مختلف المستويات.	cn1
0.991	0.070	3.45	تهتم الشركة بتدريب موظفيها على برمجيات الحاسوب المتطورة والحديثة .	cn2
1.015	0.072	3.57	تعتمد الشركة على تبادل المعلومات بواسطة البرمجيات الحديثة التي تملكها.	cn3
0.959	0.068	3.16	تمتلك الشركة قواعد بيانات متنوعة.	db1
1.068	0.075	3.19	تعمل الشركة على تحديث قواعد البيانات باستمرار.	db2

1.068	0.076	3.16	يمكن للموظفين الوصول الى قواعد البيانات بسهولة وبسرعة.	db3
0.870	0.062	3.35	الموارد البشرية	
0.715	0.051	3.65	الموارد المادية	
0.868	0.061	3.66	البرمجيات	
0.801	0.057	3.49	شبكات الاتصال	
0.800	0.057	3.17	قواعد البيانات	
0.573	0.041	3.46	نظم المعلومات الادارية	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (3-6) يتضح لنا الاتي:

1- ان الوسط الحسابي للمتغير المستقل (نظم المعلومات الادارية) (3.46) بمستوى استجابة اتفق الى حد ما. كما كان الخطأ المعياري للوسط الحسابي منخفض نسبياً بلغ (4.1%) بما يؤكد على تمثيل بيانات العينة بشكل جيد للمجتمع. كما ان بلغ الانحراف المعياري لهذا المتغير (0.573) وبما يشير الى ان البيانات منسجمة وتشتت بشكل قليل عن الوسط الحسابي.

2- حصل بعد "البرمجيات" على اعلى وسط حسابي بلغ (3.66) في حين حصل بعد "قواعد البيانات" على ادنى وسط حسابي بلغ (3.17). هذا يشير الى ان انظمة المعلومات الادارية تملك موارد مادية وبشرية وبرمجيات بمستوى متوسط، لكن الجزء الاكثر ضعفاً هو وجود قصور في قواعد البيانات.

3- اما فيما يتعلق بالفقرات الـ(15) التي يتكون منها المتغير وابعاده الخمسة ، فان الفقرة التي حصلت على اعلى وسط حسابي كانت (so3) التابعة للبرمجيات والتي تنص "تعتمد الشركة على تبادل المعلومات بواسطة البرمجيات المتطورة التي تملكها". تليها الفقرة (mr3) التابعة للموارد المادية والتي تنص "توفر الشركة اجهزة الحاسوب الحديثة لجميع موظفيها". من جهة اخرى، فان الفقرة التي حصلت على ادنى وسط حسابي كانت (hr3) التابعة لبعد الموارد البشرية والتي تنص "تمتلك الشركة ثقافة نظم المعلومات الادارية". تليها الفقرة (db3) التابعة لقواعد البيانات والتي تنص "يمكن للموظفين الوصول الى قواعد البيانات بسهولة وبسرعة". هذا الامر يؤكد ايضاً الى ان الماديات والبرمجيات متوفرة بمستوى مقبول، لكن هذا المستوى لا يتلاءم مع مستوى قواعد البيانات والموارد البشرية المتوفرة في الشركات موضع الدراسة.

4- بلغت قيم **الإخطاء المعيارية** لل فقرات الـ(15) والابعاد الخمسة لهذا المتغير ما بين (5.1% الى 7.7%) وهي قليلة نسبياً بما يؤكد على ان العينة تمثل المجتمع بشكل جيد. من جانب اخر، فقد بلغت قيم الانحراف المعيارية لإبعاد وفقرات المتغير ما بين (1.089 الى 0.715) وهي منخفضة الى حد ما، وبما يشير الى ان تشتت البيانات قليل.

3-2-1-2: وصف المتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية

يحتوي مقياس هذا المتغير بشكلة النهائي على (16) فقرة مقسمة على أربعة ابعاد، يحتوي بعد تخطيط الموارد البشرية الدولية على أربعة فقرات ويحتوي بعد استقطاب الموارد البشرية الدولية على ثمانية فقرات والتعويضات للموارد البشرية الدولية على أربعة فقرات. والجدول (3-7) يوضح نتائج الإحصاء الوصفي التي تم الحصول عليها:

جدول (3-7): وصف المتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية

الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الوسط الحسابي	البيان	الفقرة
1.049	0.074	3.43	توفر الإدارة نظام معلومات فعال يخدم عملية تخطيط الموارد البشرية متعددة الجنسيات.	ihrp1
1.066	0.075	3.51	لدى الشركة خطط مستقبلية لتوفير الموارد البشرية بمختلف جنسياتهم.	ihrp2
1.003	0.071	3.50	تقوم الإدارة بالتحديد المسبق لعدد من المهارات المطلوبة التي تخدم متطلبات عمل الشركة.	ihrp3
1.051	0.074	3.48	تحدد الإدارة احتياجاتها من الموارد البشرية الدولية المتعددة الثقافات القادرة على تحقيق الميزة التنافسية.	ihrp4
1.023	0.072	3.60	سياسات استقطاب الافراد في الشركة عادلة وشفافة.	ihrt1
0.937	0.066	3.63	يتم استقطاب الكفاءات في الفروع التابعة وفق سياسة المقر الرئيسي للشركة.	ihrt2
0.954	0.067	3.57	تخضع عمليات التوظيف الى اللوائح والقوانين المحلية.	ihrt3
0.912	0.064	3.68	سياسات التوظيف مرنة لكسب موظفين جدد.	ihrt4
0.923	0.065	3.75	تتأثر الشركات التابعة بثقافة البلد الذي تعمل به.	ihrt5

ihrt6	هناك اختلاف في سياسات التوظيف مقارنة مع الشركات الدولية الاخرى.	3.43	0.064	0.905
ihrt7	تتوافق برامج التدريب والتطوير مع مؤهلات الموارد البشرية المتوفرة في الشركة.	3.50	0.065	0.924
ihrt8	تهتم الشركة ببرامج التدريب والتطوير التي تزيد من خبرات الافراد بالعمل.	3.53	0.072	1.017
ihrc1	اجراءات الترقية والترفيح في الشركة عادلة وشفافة .	3.22	0.073	1.027
ihrc2	نظام الرواتب والاجور في الشركة متطور وشفاف.	3.20	0.070	0.992
ihrc3	هناك حوافز ومكافاة متنوعة حسب العمل الذي ينجزه الافراد في الشركة.	3.31	0.076	1.077
ihrc4	تمنح الشركة اجور اخرى للاعمال الإضافية.	3.31	0.079	1.113
	تخطيط الموارد البشرية الدولية	3.48	0.059	0.829
	استقطاب وتدريب الموارد البشرية الدولية	3.58	0.041	0.581
	التعويضات والمكافآت للموارد البشرية الدولية	3.26	0.061	0.867
	ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية	3.44	0.042	0.595

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (3-7) يتضح لنا الاتي:

- 1- ان الوسط الحسابي للمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية) (3.44) بمستوى استجابة اتفق الى حد ما. كما كان الخطأ المعياري للوسط الحسابي منخفض نسبيا بلغ (4.2%) بما يؤكد على تمثيل بيانات العينة بشكل جيد للمجتمع. كما ان بلغ الانحراف المعياري لهذا المتغير (0.595) وبما يشير الى ان البيانات منسجمة وتتشتت بشكل قليل عن الوسط الحسابي.
- 2- حصل بعد " استقطاب وتدريب الموارد البشرية الدولية" على اعلى وسط حسابي بلغ (3.58) ، في حين حصل بعد " التعويضات والمكافآت للموارد البشرية الدولية" على ادنى وسط حسابي بلغ (3.26). هذا يشير الى ان عمليات الاستقطاب والتدريب كانت بمستوى مقبول ، في حين كانت ممارسات التعويضات والمكافآت للموارد البشرية الدولية لم تكن بالمستوى المقبول.

3- اما فيما يتعلق بالفقرات الـ(16) التي يتكون منها المتغير وابعاده الثلاثة ، فان الفقرة التي حصلت على اعلى وسط حسابي كانت (ihrt4) التابعة لبعده الاستقطاب والتدريب والتي تنص "سياسات التوظيف مرنة لكسب موظفين جدد". تليها الفقرة (ihrt2) التابعة لبعده الاستقطاب والتدريب والتي تنص "يتم استقطاب الكفاءات في الفروع التابعة وفق سياسة المقر الرئيسي للشركة.". من جهة أخرى ، فان الفقرة التي حصلت على ادنى وسط حسابي كانت (ihrc2) التابعة لبعده التعويض والمكافآت والتي تنص "نظام الرواتب والاجور في الشركة متطور وشفاف.". تليها الفقرة (ihrc1) التابعة لبعده التعويض والمكافآت والتي تنص " اجراءات الترقية والترفيه في الشركة عادلة وشفافة.". هذا الامر يؤكد ايضاً على ان سياسات التوظيف وعملية استقطاب الكفاءات تتم بطريقة مقبولة الى حد ما، في حين ان انشطة وممارسات المكافآت والتعويضات فيها غموض وعدم وضوح نسبي كما تعتقد العينة.

4- بلغت قيم **الايخطاء المعيارية** للفقرات الـ(16) والابعاد الثلاثة لهذا المتغير ما بين (4.1% الى 7.5%) وهي قليلة نسبياً بما يؤكد على ان العينة تمثل المجتمع بشكل جيد. من جانب اخر ، فقد بلغت قيم الانحراف المعيارية لإبعاد وفقرات المتغير ما بين (1.113 الى 0.518) وهي منخفضة الى حد ما، وبما يشير الى ان تشتت البيانات قليل.

3-2-1-3 : وصف المتغير التفاعلي الثقافة التنظيمية

يحتوي مقياس هذا المتغير بشكلة النهائي على (12) فقرة مقسمة بواقع ثلاث فقرات بالتساوي على اربع ابعاد وهي (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية). الجدول (3-8) يبين نتائج الاحصاء الوصفي لمتغير الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (3-8): وصف المتغير التفاعلي الثقافة التنظيمية

الفقرة	البيان	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري
ov1	يتم تشجيع الموظفين على تطوير أفكار جديدة والتقدم من قبل الإدارة.	2.84	0.081	1.151
ov2	يشارك الموظفون المعلومات والمعرفة مع بعضهم البعض ، وهم منفتحون على الأفكار الجديدة .	2.98	0.076	1.075
ov3	يمكن إتاحة مشاركة موظفين الإدارة في المقترحات الخاصة بأشكال وأنواع المجتمع.	3.17	0.081	1.148

1.211	0.086	3.03	يوجد قناعة مشتركة لدى الموظفين في الشركة بأهمية المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات .	ob1
1.215	0.086	2.52	يثق الموظفون بإدارة الشركة لأنها تمنحهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز عملهم.	ob2
1.233	0.087	2.59	تهتم الإدارة بالتحديات التي تؤثر في علاقات الموظفين وتعمل على مواجهتها بشكل استباقي.	ob3
1.156	0.082	3.19	سهلت الأعراف السائدة بين الموظفين الى الانتقال من الأعمال التقليدية الى الاعمال التجارية.	on1
1.144	0.081	2.96	الأعراف السائدة بين الموظفين تسعى الى التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل.	on2
1.095	0.077	2.97	تساعد الأعراف السائدة بين الموظفين على خلق مناخ يعزز الأبداع والابتكار.	on3
1.265	0.089	3.17	يتوقع الموظفون من الادارة تفويض السلطة اللازمة لحل المشاكل التي تعترض عملهم .	oe1
1.250	0.088	3.00	تعمل الإدارة على توسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات الإدارية .	oe2
1.118	0.079	3.03	الموظف المسؤول عن أتمام العمل لأتخاذ معظم القرارات.	oe3
0.984	0.070	3.00	القيم التنظيمية	
1.068	0.076	2.71	المعتقدات التنظيمية	
0.946	0.067	3.04	الاعراف التنظيمية	
1.084	0.077	3.06	التوقعات التنظيمية	
0.723	0.051	2.95	الثقافة التنظيمية	

المصدر : مخرجات برنامج SPSS V. 24

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (3-8) يتضح لنا الاتي:

1- ان الوسط الحسابي للمتغير التفاعلي (الثقافة التنظيمية) (2.95) بمستوى استجابة اتفق الى حد ما. كما كان الخطأ المعياري للوسط الحسابي منخفض نسبيا بلغ (5.1%) بما يؤكد على تمثيل بيانات العينة بشكل جيد للمجتمع. كما ان بلغ الانحراف المعياري لهذا المتغير (0.723) وبما يشير الى ان البيانات منسجمة

وتتشنت بشكل قليل عن الوسط الحسابي. من الملاحظ بان هذا المتغير هو اقل وسط حسابي ، وهذا الامر يمكن تديره بكون الدراسة تتعامل مع موارد بشرية دولية ، وبالتالي ثقافات تنظيمية متباينة الى حد ما.

2- حصل بعد " التوقعات التنظيمية" على اعلى وسط حسابي بلغ (3.06) ، في حين حصل بعد "المعتقدات التنظيمية" على ادنى وسط حسابي بلغ (2.71). هذا يشير الى ان الموارد البشرية الدولية وذات الثقافات المتباينة تتميز بشكل اكبر في المعتقدات مقارنة ببقية الابعاد.

3- اما فيما يتعلق بالفقرات الـ(12) التي يتكون منها المتغير وابعاده الأربعة ، فان الفقرة التي حصلت على اعلى وسط حسابي كانت (on1) التابعة للأعراف التنظيمية والتي تنص "سهلت الأعراف السائدة بين الموظفين الى الانتقال من الأعمال التقليدية الى الأعمال التجارية". تليها الفقرة (ov3) التابعة للقيم التنظيمية والتي تنص " يمكن أتاحه مشاركة موظفين الإدارة في المقترحات الخاصة بأشكال وأنواع المجتمع". من جهة أخرى، فان الفقرة التي حصلت على ادنى وسط حسابي كانت (ob2) التابعة لبعده المعتقدات التنظيمية والتي تنص "يثق الموظفون بادارة الشركة لانها تمنحهم الصلاحيات اللازمة لانجاز عملهم". تليها الفقرة (ob3) التابعة للمعتقدات التنظيمية والتي تنص "تهتم الإدارة بالتحديات التي تؤثر في علاقات الموظفين وتعمل على مواجهتها بشكل استباقي". هذا الامر يؤكد ايضاً على ان هناك تباين كبير وعدم انسجام فيما يتعلق بالمعتقدات التنظيمية للموارد البشرية الدولية مقارنة بالقيم والاعراف التنظيمية.

4- بلغت قيم **الاحطاء المعيارية** للفقرات الـ(12) والابعاد الاربعة لهذا المتغير ما بين (6.7% الى 8.9%) وهي قليلة نسبياً بما يؤكد على ان العينة تمثل المجتمع بشكل جيد. من جانب اخر، فقد بلغت قيم الانحراف المعيارية لإبعاد وفقرات المتغير ما بين (1.265 الى 0.946) وهي منخفضة الى حد ما ، وبما يشير الى ان تشنت البيانات قليل.

2-2-3 : الإحصاء الاستنتاجي Inferential statistics

في هذا الجزء سنحاول دراسة المتغيرات مع بعضها البعض من اجل اكتشاف العلاقة بينها. إذ يحاول اكتشاف العلاقة فقط وهذا يسمى بالارتباط ، بالاعتماد على اختبار (Pearson) وبالتالي فان هذا الجزء سيتم اكتشاف علاقات التأثير و الارتباط بين متغيرات الدراسة ومن ثم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية من خلال تحليل الانحدار ، وبالتالي سيساهم فيما بعد في صياغة الاستنتاجات وأقتراح توصيات على اساسها.

3-2-2-1 : الارتباط بين المتغيرات

ان اختبار التعرف على علاقات الارتباط بين المتغيرات سيكون من خلال معامل ارتباط (Pearson) السبب في الاعتماد على هذه الاداة هو كون الدراسة اعتمدت مقاييس كمية ، كما ان البيانات قد توزعت بشكل طبيعي. معامل ارتباط Pearson يفد في تحديد اتجاه العلاقة بين المتغيرات وقوتها. إذ يكون اتجاه العلاقة ايجابياً او سلبياً، فالارتباط الايجابي (الطردى) ، يدل على ان الزيادة في أحد المتغيرات ، يقابله زيادة في المتغير الاخر والعكس صحيح ، اما الارتباط السلبي (العكسي) ، فيعني ان الزيادة في أحد المتغيرات ، يقابله انخفاض في المتغير الاخر والعكس صحيح. اما فيما يتعلق بقوة العلاقة ، فتكون:

- 1- العلاقة **تامة** (\pm) عندما تكون قيمة الارتباط مساوي الـ (1.0)
- 2- **قوية جداً** (\pm) عندما تكون قيمة الارتباط ما بين (0.99 الى 0.80)
- 3- **قوية** (\pm) عندما كون قيمة الارتباط ما بين (0.79 الى 0.60)
- 4- **متوسطة** (\pm) عندما تكون قيمة الارتباط ما بين (0.59 الى 0.35)
- 5- **ضعيفة** (\pm) عندما تكون قيمة الارتباط اقل من الـ (0.34)

في حين تشير قيمة الـ (0) ، الى عدم وجود ارتباط بين المتغيرين (Saunders et al., 2016:545). وان الجدول (3-9) يوضح نتائج علاقات الارتباط بين المتغيرات وابعادها.

جدول (3-9): اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات

15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
														1	الموارد البشرية
													1	.347**	الموارد المادية
												1	.456**	.309**	البرمجيات
											1	.340**	.286**	.442**	شبكات الاتصال
										1	.485**	.419**	.269**	.368**	قواعد البيانات
									1	.306**	.356**	0.133	0.040	.170°	تخطيط الموارد البشرية الدولية
								1	.503**	.239**	.343**	.176°	.241**	.160°	استقطاب وتدريب الموارد البشرية الدولية
							1	.402**	.362**	0.053	.264**	0.067	0.047	0.072	التعويضات والمكافآت للموارد البشرية الدولية
						1	.368**	.202**	.169°	0.128	0.119	.216**	0.048	0.076	القيم التنظيمية
					1	.288**	.187**	0.076	.308**	.358**	.449**	.261**	.208**	.340**	المعتقدات التنظيمية
				1	.541**	0.098	.150°	.199**	.181°	.432**	.432**	.288**	.358**	.438**	الاعراف التنظيمية
			1	.558**	.498**	0.003	-0.001	0.133	0.127	.300**	.369**	.212**	.291**	.450**	التوقعات التنظيمية
		1	.461**	.551**	.460**	.170°	.142°	.325**	.287**	.721**	.724**	.723**	.648**	.711**	نظم المعلومات الادارية
	1	.442**	0.102	.222**	.259**	.323**	.785**	.754**	.804**	.246**	.405**	.152°	0.120	.166°	ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية
1	.316**	.580**	.742**	.769**	.831**	.480**	.243**	.211**	.278**	.430**	.486**	.344**	.319**	.463**	الثقافة التنظيمية

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.

من خلال ما توضحه النتائج في الجدول (3-9) يتبين لنا الاتي:

اولاً: علاقة التأثير و الارتباط بين المتغير المستقل (نظم المعلومات الادارية) والمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية)

- 1- علاقة التأثير و الارتباط بين نظم المعلومات الادارية ككل و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ككل كانت ايجابية ومتوسطة بلغت (0.442) عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 2- علاقة التأثير و الارتباط بين بعد مكون الموارد البشرية لنظم المعلومات الادارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ككل كانت ايجابية وضعيفة بلغت (0.166) عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- 3- لا توجد علاقة تأثير و الارتباط بين بعد مكون الموارد المادية لنظم المعلومات الادارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ككل عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- 4- علاقة التأثير و الارتباط بين بعد مكون البرمجيات لنظم المعلومات الادارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ككل كانت ايجابية وضعيفة بلغت (0.152) عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- 5- علاقة التأثير و الارتباط بين بعد مكون شبكات الاتصال لنظم المعلومات الادارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ككل كانت ايجابية ومتوسطة بلغت (0.405) عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 6- علاقة التأثير و الارتباط بين بعد مكون قواعد البيانات لنظم المعلومات الادارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ككل كانت ايجابية وضعيفة بلغت (0.246) عند مستوى دلالة معنوية (0.01).

ثانياً: علاقة التأثير و الارتباط بين المتغير التفاعلي (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية)

- 1- علاقة التأثير و الارتباط بين الثقافة التنظيمية ككل و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ككل كانت ايجابية ومتوسطة بلغت (0.316) عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 2- علاقة التأثير و الارتباط بين بعد القيم التنظيمية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ككل كانت ايجابية وضعيفة بلغت (0.323) عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 3- علاقة التأثير و الارتباط بين بعد المعتقدات التنظيمية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ككل كانت ايجابية وضعيفة بلغت (0.259) عند مستوى دلالة معنوية (0.01).

- 4- علاقة التأثير و الارتباط بين بعد الاعراف التنظيمية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ككل كانت ايجابية وضعيفة بلغت (0.222) عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 5- لا توجد علاقة تأثير و ارتباط بين بعد التوقعات التنظيمية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ككل عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

ثالثاً: علاقة التأثير و الارتباط بين المتغير المستقل (نظم المعلومات الادارية) والمتغير التفاعلي (الثقافة التنظيمية)

- 1- علاقة التأثير و الارتباط بين نظم المعلومات الادارية ككل والثقافة التنظيمية ككل كانت ايجابية ومتوسطة بلغت (0.580) عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 2- علاقة التأثير و الارتباط بين بعد مكون الموارد البشرية لنظم المعلومات الادارية والثقافة التنظيمية ككل كانت ايجابية ومتوسطة بلغت (0.463) عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 3- علاقة التأثير و الارتباط بين بعد مكون الموارد المادية لنظم المعلومات الادارية والثقافة التنظيمية ككل كانت ايجابية وضعيفة بلغت (0.319) عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 4- علاقة التأثير و الارتباط بين بعد مكون البرمجيات لنظم المعلومات الادارية والثقافة التنظيمية ككل كانت ايجابية وضعيفة بلغت (0.344) عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 5- علاقة التأثير و الارتباط بين بعد مكون شبكات الاتصال لنظم المعلومات الادارية والثقافة التنظيمية ككل كانت ايجابية ومتوسطة بلغت (0.486) عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 6- علاقة التأثير و الارتباط بين بعد مكون قواعد البيانات لنظم المعلومات الادارية والثقافة التنظيمية ككل كانت ايجابية ومتوسطة بلغت (0.430) عند مستوى دلالة معنوية (0.01).

3-2-2-2: اختبار الفرضيات Hypothesis testing

3-2-2-2-1 : اختبار فرضيات الفروق بين المتوسطات

سيتم في البداية اختبار فرضيات الفروق في المتغيرات الثلاثة (نظم المعلومات الادارية ، ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية ، الثقافة التنظيمية) تبعاً للعوامل الديمغرافية الستة (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي

، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي ، الجنسية) والجدول (3-10) يوضح نتائج اختبار تلك الفرضيات من خلال اختبار ANOVA للمقارنة بين المتوسطات.

الجدول (3-10): اختبار الفروق بين المتوسطات

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.524	0.407	0.134	1	0.134	(Combined)	Between Groups
		0.329	198	65.213	Within Groups	
			199	65.347	Total	
0.131	2.301	0.809	1	0.809	(Combined)	Between Groups
		0.352	198	69.661	Within Groups	
			199	70.471	Total	
0.717	0.132	0.069	1	0.069	(Combined)	Between Groups
		0.525	198	103.989	Within Groups	
			199	104.058	Total	
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.845	0.348	0.116	4	0.463	(Combined)	Between Groups
		0.333	195	64.884	Within Groups	
			199	65.347	Total	

0.391	1.033	0.366	4	1.462	(Combined)	Between Groups	ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية العمر
		0.354	195	69.008	Within Groups		
			199	70.471	Total		
0.498	0.846	0.444	4	1.775	(Combined)	Between Groups	الثقافة التنظيمية العمر
		0.525	195	102.283	Within Groups		
			199	104.058	Total		
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares			
0.868	0.315	0.105	4	0.420	(Combined)	Between Groups	نظم المعلومات الادارية المؤهل العلمي
		0.333	195	64.927	Within Groups		
			199	65.347	Total		
0.320	1.181	0.417	4	1.667	(Combined)	Between Groups	ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية المؤهل العلمي
		0.353	195	68.803	Within Groups		
			199	70.471	Total		
0.142	1.744	0.898	4	3.594	(Combined)	Between Groups	الثقافة التنظيمية المؤهل العلمي
		0.515	195	100.465	Within Groups		
			199	104.058	Total		
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares			

0.007	7.664	0.220	5	1.100	(Combined)	Between Groups	نظم المعلومات الإدارية الخدمة
		0.331	194	64.247	Within Groups		
			199	65.347	Total		
0.006	8.110	0.727	5	3.635	(Combined)	Between Groups	ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية الخدمة
		0.345	194	66.836	Within Groups		
			199	70.471	Total		
0.441	0.964	0.505	5	2.523	(Combined)	Between Groups	الثقافة التنظيمية الخدمة
		0.523	194	101.535	Within Groups		
			199	104.058	Total		
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares			
0.848	0.343	0.114	4	0.457	(Combined)	Between Groups	نظم المعلومات الإدارية المركز الوظيفي
		0.333	195	64.890	Within Groups		
			199	65.347	Total		
0.653	0.614	0.219	4	0.877	(Combined)	Between Groups	ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية المركز الوظيفي
		0.357	195	69.594	Within Groups		
			199	70.471	Total		
0.395	1.026	0.536	4	2.146	(Combined)	Between Groups	الثقافة التنظيمية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares			
		0.523	195	101.913	Within Groups		المركز الوظيفي
			199	104.058	Total		
0.011	5.272	0.737	2	1.474	(Combined)	Between Groups	نظم المعلومات الإدارية الجنسية
		0.324	197	63.873	Within Groups		
			199	65.347	Total		
0.013	5.270	0.096	2	0.193	(Combined)	Between Groups	ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية الجنسية
		0.357	197	70.278	Within Groups		
			199	70.471	Total		
0.031	5.170	0.611	2	1.221	(Combined)	Between Groups	الثقافة التنظيمية الجنسية
		0.522	197	102.837	Within Groups		
			199	104.058	Total		

الجدول: مخرجات برنامج SPSS V. 24

الجدول (3-11): الاوساط الحسابية لمتغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

الجنس			الثقافة التنظيمية			الثقافة التنظيمية		
نظم المعلومات الادارية	ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية	الثقافة التنظيمية	نظم المعلومات الادارية	ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية	الثقافة التنظيمية	نظم المعلومات الادارية	ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية	الثقافة التنظيمية
عراقي	Mean	3.4516	Mean	3.6175	Mean	3.0855	Mean	2.9583
	N	172	N	38	N	38	N	172
	Std. Deviation	0.5893	Std. Deviation	0.5643	Std. Deviation	0.77752	Std. Deviation	0.74440
اتشي	Mean	3.5262	Mean	3.2370	Mean	2.7222	Mean	2.9048
	N	28	N	9	N	9	N	28
	Std. Deviation	0.46413	Std. Deviation	0.60010	Std. Deviation	0.63874	Std. Deviation	0.58475
اجنبي	Mean	3.4620	Mean	3.4366	Mean	2.9308	Mean	2.9508
	N	200	N	153	N	153	N	200
	Std. Deviation	0.57304	Std. Deviation	0.56898	Std. Deviation	0.71269	Std. Deviation	0.72312
Total								

				Total	المؤهل العلمي			المؤهل العلمي				
					الثقافة التنظيمية	ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية	نظم المعلومات الادارية					
2.9508	3.4404	3.4620	Mean	Total	3.0565	3.4256	3.5143	Mean				
200	200	200	N						28	28	28	N
0.72312	0.59508	0.57304	Std. Deviation									
الثقافة التنظيمية	ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية	نظم المعلومات الادارية	العمر	0.68533	0.52831	0.58650	Std. Deviation	دبلوم				
2.7879	3.2860	3.3909	Mean	30-35	3.0226	3.5308	3.4442		Mean			
22	22	22	N							0.71868	0.62214	0.56984
0.64228	0.60083	0.51979	Std. Deviation									
2.8507	3.5625	3.3972	Mean	36-40	2.9417	3.2792	3.5700	Mean				
24	24	24	N						0.78551	0.72069	0.60116	Std. Deviation
0.66756	0.53118	0.41025	Std. Deviation									
								دبلوم عالي				

2.9393	3.3919	3.4407	Mean	41-45	2.9000	3.3479	3.4400	Mean	ماجستير
59	59	59	N		40	40	40	N	
0.72711	0.62184	0.54835	Std. Deviation		0.73458	0.52650	0.58115	Std. Deviation	
3.0726	3.4328	3.5194	Mean	46-50	2.5833	3.3917	3.4067	Mean	دكتوراه
62	62	62	N		20	20	20	N	
0.74893	0.58637	0.63980	Std. Deviation		0.64945	0.53143	0.56440	Std. Deviation	
2.9242	3.5556	3.4869	Mean	51 فأكثر	2.9508	3.4404	3.4620	Mean	Total
33	33	33	N		200	200	200	N	
0.76016	0.60044	0.63563	Std. Deviation		0.72312	0.59508	0.57304	Std. Deviation	
2.9508	3.4404	3.4620	Mean	Total	الثقافة التنظيمية	ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية	نظم المعلومات الادارية	الخدمة	5-10
200	200	200	N		3.0583	3.4604	3.4333	Mean	
0.72	0.595	0.573	Std.		20	20	20	N	

312	08	04	Deviati on						
الثقافة التنظيمية	ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية	نظم المعلومات الادارية	المركز الوظيفي		0.777 56	0.5655 9	0.5516 6	Std. Deviati on	
2.77 31	3.509 3	3.611 1	Mean	مدير	3.069 0	3.4786	3.5410	Mean	11-15
18	18	18	N		35	35	35	N	
0.52 844	0.529 67	0.415 55	Std. Deviati on		0.775 57	0.5969 5	0.6186 2	Std. Deviati on	
3.04 86	3.517 4	3.450 0	Mean	معاون مدير	3.020 2	3.5860	3.4570	Mean	16-20
12	12	12	N		62	62	62	N	
0.70 304	0.581 56	0.539 45	Std. Deviati on		0.740 40	0.6133 9	0.5557 9	Std. Deviati on	
2.86 67	3.310 0	3.434 7	Mean	رئيس قسم	2.873 8	3.2369	3.4114	Mean	21-25
25	25	25	N		35	35	35	N	
0.70 053	0.508 62	0.576 75	Std. Deviati on		0.671 06	0.5728 9	0.6436 2	Std. Deviati on	

2.84 11	3.516 5	3.463 6	Mean	معاون رئيس قسم	2.788 7	3.2753	3.3524	Mean	26-30
43	43	43	N		28	28	28	N	
0.66 934	0.632 11	0.533 13	Std. Deviation		0.713 80	0.5904 9	0.6125 9	Std. Deviation	
3.03 76	3.419 1	3.443 1	Mean	مسؤول شعبية	2.783 3	3.4896	3.6100	Mean	31 فاكثر
102	102	102	N		20	20	20	N	
0.77 800	0.614 30	0.620 06	Std. Deviation		0.610 82	0.5189 9	0.3549 3	Std. Deviation	
2.95 08	3.440 4	3.462 0	Mean	Total	2.950 8	3.4404	3.4620	Mean	Total
200	200	200	N		200	200	200	N	
0.72 312	0.595 08	0.573 04	Std. Deviation		0.723 12	0.5950 8	0.5730 4	Std. Deviation	

الجدول من مخرجات برنامج SPSS V. 24

من خلال النتائج في الجدول أعلاه ، يمكننا استنتاج الاتي:

1- لا توجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة الثلاثة (نظم المعلومات

الإدارية ، ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية ، الثقافة التنظيمية) تبعاً للجنس.

2- لا توجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة الثلاثة (نظم المعلومات الإدارية ، ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية ، الثقافة التنظيمية) تبعاً للعمر .

3- لا توجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة الثلاثة (نظم المعلومات الإدارية ، ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية ، الثقافة التنظيمية) تبعاً للمؤهل .

4- توجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة (نظم المعلومات الإدارية ، ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية ، الثقافة التنظيمية) ، في حين لم يكن هناك فروق مع متغير الثقافة التنظيمية تبعاً للخدمة. إذ يتفوق الوسط الحسابي للفئة (اكثر من 31 سنة) في نظم المعلومات الادارية على بقية الفئات، في حين يتفوق الوسط الحسابي للفئة (من 16 الى 20) في ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية.

5- لا توجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة الثلاثة (نظم المعلومات الإدارية ، ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية ، الثقافة التنظيمية) تبعاً للمركز الوظيفي .

6- توجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة الثلاثة (نظم المعلومات الإدارية ، ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية ، الثقافة التنظيمية) تبعاً للجنسية .

3-2-2-2-2 : اختبار فرضيات التأثير

ينطوي نموذج الدراسة الحالية على متغير مستقل واحد (نظم المعلومات الادارية) ومتغير تابع واحد (ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية) ومتغير تفاعلي واحد (الثقافة التنظيمية). لان نموذج الدراسة ينطوي على تأثيرات مباشرة فقط ، سيتم استخدام تحليل الانحدار (Regression analysis) لغرض اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية. هذا الاختبار متوفر في برنامج SPSS . إذ سنعتمد على مؤشرات عديدة في تحليل الانحدار ، إذ تمثل بيتا (β) معلمة التأثير المعيارية، بينما يمثل (S.E.) تقدير الخطأ المعياري، وقيمة (t) التي تشير الى الدرجة الحرجة لقبول الفرضية ، والتي ينبغي ان تكون اكبر من الـ ± 1.96 لقبول الفرضية ، وقيمة (p) التي تمثل درجة الدلالة المقبولة للفرضية والتي يجب ان تسي او تقل عن (0.05).

بالإضافة الى ذلك، سوف نناقش قيمة (R^2) التي تشير الى معامل التحديد ، والتي تحدد نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير التابع بسبب المتغير المستقل. و الجدول (3-12) يوضح نتائج اختبار الفرضيتان الرئيسيتان الاولى والثانية ، في حين يوضح الجدول (3-13) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضيتين الاولى والثانية.

الجدول (3-12) نتائج اختبار الفرضيتان الرئيسيتان الاولى والثانية

Sig	F	R Square	النتيجة	Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
						Beta	Std. Error	B		
0.000	49.109	0.195	مقبولة	0.000	9.468		0.246	2.332	(Constant)	1
				0.000	4.558	0.308	0.070	0.320	MIS	
0.000	41.228	0.169	مقبولة	0.000	5.649		0.917	5.182	(Constant)	2
				0.017	-2.401	-0.617	0.267	-0.641	MIS	
				0.007	-2.714	-1.085	0.329	-0.893	OC	
				0.001	3.297	1.890	0.090	0.298	MIS*OC	

a. Dependent Variable: IHRM

الجدول : مخرجات برنامج SPSS V. 24

من خلال ما توضحه النتائج في الجدول (3-12) يتبين لنا الاتي:

H1: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية لنظم المعلومات الادارية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H2: يوجد دور تفاعلي ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية للثقافة التنظيمية على علاقة تأثير نظم المعلومات الادارية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

R²: ان معامل التحديد لنموذج الفرضية الرئيسية الاولى بلغ (19.5%) في حين بلغ معامل التحديد للفرضية الرئيسية الثانية (16.9%).

F: ان قيمة (F) لنموذجي الفرضيتين الرئيسيتين كانت ذات دلالة معنوية وبمستوى جيد وبما يدل على ان النموذجين لهما له قدرة تنبؤية عالية.

جدول (3-13) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضيتين الأولى والثانية

Sig.	F	R Squar e	النتيجة	Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
						Coefficients	Coefficients			
						Beta	Std. Error	B		
0.000	43.121	0.168		0.000	9.478		0.247	2.344	(Constant)	1
			مقبولة	0.010	2.305	0.131	0.052	0.121	HR	
			مرفوضة	0.980	0.026	0.002	0.063	0.002	MR	
			مرفوضة	0.994	0.008	0.001	0.054	0.000	SO	
			مقبولة	0.000	4.808	0.284	0.059	0.285	CN	
			مقبولة	0.004	2.562	0.170	0.059	0.152	DB	
0.000	65.113	0.251		0.000	4.534		0.965	4.374	(Constant)	2
			مقبولة	0.002	2.628	0.222	0.071	0.187	HR*OC	
			مرفوضة	0.195	-1.300	-0.787	0.092	-0.120	MR*OC	

		مرفوضة	0.636	0.475	0.279	0.082	0.039	SO*OC
		مقبولة	0.001	3.193	0.356	0.078	0.249	CN*OC
		مقبولة	0.018	2.391	0.225	0.076	0.181	DB*OC

a. Dependent Variable: IHRM

الجدول: مخرجات برنامج SPSS V. 24

من خلال ما توضحه النتائج في الجدول (3-13) يتبين لنا الاتي:

H1a: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية للموارد البشرية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H1b: لا توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية للموارد المادية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H1c: لا توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية للبرمجيات في ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H1d: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية لشبكات الاتصال في ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H1e: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية لقواعد البيانات في ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H2a: يوجد دور تفاعلي ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية للثقافة التنظيمية على علاقة تأثير و ارتباط الموارد البشرية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H2b: لا يوجد دور تفاعلي ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية للثقافة التنظيمية على علاقة تأثير الموارد المادية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

- H2c:** لا يوجد دور تفاعلي ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية للثقافة التنظيمية على علاقة تأثير البرمجيات في ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- H2d:** يوجد دور تفاعلي ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية للثقافة التنظيمية على علاقة تأثير شبكات الاتصال في ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- H2e:** يوجد دور تفاعلي ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية للثقافة التنظيمية على علاقة تأثير قواعد البيانات في ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- R²:** ان معامل التحديد لنموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى بلغ (16.8%) في حين بلغ معامل التحديد للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية (25.1%).
- F:** ان قيمة (F) لنموذجي الفرضيات الفرعية للفرضيتين الرئيسيتين كانت ذات دلالة معنوية وبمستوى جيد وبما يدل على ان النموذجين لهما له قدرة تنبؤية عالية.

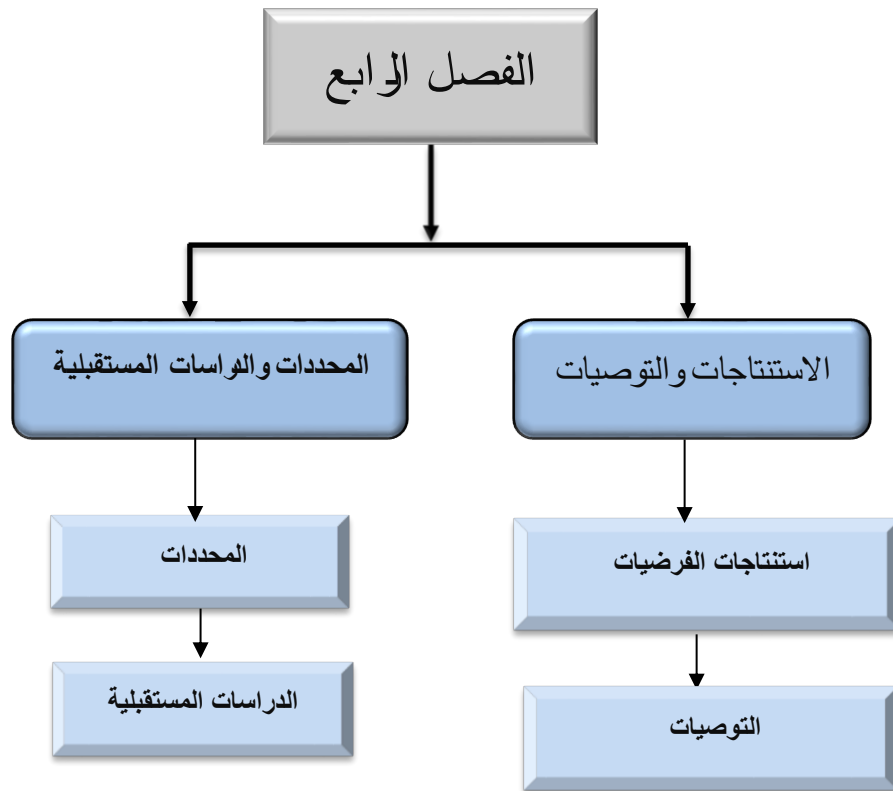
الفصل الرابع

سيتناول هذا الفصل مبحثين رئيسيين ، المبحث الاول يتعلق بالاستنتاجات إذ قامت الباحثة بتوضيح اهم استنتاجات الفرضيات لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية ، كذلك وضحت الباحثة اهم التوصيات المقترحة لكل متغير. اما المبحث الثاني فقد تضمن المحددات التي واجهتها الباحثة والدراسات المستقبلية.

المبحث الاول : الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الثاني : المحددات والدراسات المستقبلية

(خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الرابع)



شكل رقم (4-1) خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الرابع

4-1: الاستنتاجات Conclusions

بعد تطوير واختبار الفرضيات ذات العلاقة بالدراسة الحالية تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات المدرجة أدناه:-

الفرضية الرئيسية الاولى (يوجد علاقة ارتباط وتأثير إيجابي ذو دلالة معنوية وأحصائية لنظم المعلومات الإدارية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية)

أوضحت نتائج التحليل وجود ارتباط وتأثير إيجابي ذي دلالة احصائية بين المتغير المستقل (نظم المعلومات الإدارية) والمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية) ، وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية في الادارة العليا ومسؤوليها في المستويات كافة إدى الى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية في شركات التراخيص النفطية. حيث أن قيام مدراء ومسؤولين شركات التراخيص النفطية بأستخدام نظم المعلومات الإدارية في أعمالهم كافة ساعد إدارة الشركة على القيام بممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية (التخطيط ، والاستقطاب والتوظيف ، والتدريب والتطوير ، والتعويضات)، بشكل افضل مما كان عليه في الطرق التقليدية. إذ ان نظم المعلومات الإدارية تساعد على تخطيط الموارد البشرية الدولية من خلال منصات رقمية سهلت عملية التفاوض واتخاذ القرارات في شركات التراخيص النفطية. كذلك تساعد نظم المعلومات الإدارية على أستقطاب الموارد البشرية الدولية عن طريق الانترنت من خلال الاعلانات عن الوظائف من اجل جذب الموظفين. كما ان نظم المعلومات الإدارية يساعد على تدريب وتطوير الموارد البشرية الدولية بمختلف جنسياتهم من خلال اجراء دورات تدريبية على منصات رقمية خاصة ، مما تساعدهم على اكتساب مهارات جديدة وبالتالي تطويرها من اجل تحقيق اهداف الشركات المعنية. وأخيراً ، تتيح أنظمة المعلومات الإدارية للموارد البشرية الدولية تعويضات من خلال استخدام شبكات الانترنت ، إذ يمكن لكل موظف يمتلك حساب خاص به حتى وان كان في أجازة او كان خارج البلد ان يدخل اسم الحساب الخاص به وكلمة السر ويتمكن من قبض راتبه عن طريق الانترنت.

وبالنظر لكون هذه الدراسة من الدراسات التحليلية التي درست تأثير نظم المعلومات الإدارية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية وهي بذلك تعد من أول الدراسات التي تدرس الموارد البشرية الدولية ، فقد جاءت هذه الدراسة كإضافة للدراسات التي عملت على دراسة نظم المعلومات الإدارية مع متغيرات أخرى وبينت تأثيره الايجابي عليها ومنها دراسات عربية لكل من (حسنين ، 2021 ؛ وشيما ، 2022) ودراسات اجنبية لكل من

(Alsalim,2020 ; Taherdoost, 2023 ; Habeeb & Abdullah,2023). اما فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى فكانت كما موضح أدناه:-

- **الفرضية الفرعية الاولى H1a** : بينت النتائج المتعلقة بها الى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية للموارد البشرية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). وقد عزت الدراسة الى ان الموارد البشرية هي أساس نجاح أي منظمة اليوم ، وذلك من خلال الاستخدام الامثل لهذه الموارد من قبل الادارة العليا في الشركات والمسؤولين فيها.
- **الفرضية الفرعية الثانية H1b** : اظهرت نتائج التحليل الاحصائي المتعلق بها الى عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابي ذات دلالة احصائية ومعنوية للموارد المادية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). بالرغم من أهمية الموارد المادية في إدارة الموارد البشرية الدولية فقد تم رفض هذه الفرضية في نتائج التحليل الاحصائي ، وقد يعود ذلك وحسب اجابات مدراء ومسؤولين الإدارة العليا في شركات التراخيص النفطية الى عدم وجود تأثير ايجابي للموارد المادية في ان الشركة لا تمتلك أدوات وموسائل وتقنيات حديثة لجميع موظفيها العاملين بمختلف جنسياتهم في شركات التراخيص النفطية في محافظة البصرة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة H1c** : اوضحت نتائج التحليل الاحصائي المتعلق بها الى عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابي ذات دلالة احصائية ومعنوية للبرمجيات في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). بالرغم من أهمية البرمجيات في إدارة الموارد البشرية الدولية فقد تم رفض هذه الفرضية في نتائج التحليل الاحصائي ، ربما يعود ذلك الى ان مدراء ومسؤولين الادارة العليا في شركات التراخيص النفطية في محافظة البصرة تعتمد على نوع معين من أنظمة المعلومات الذي يساعدها على إداء اعمالها.
- **الفرضية الفرعية الرابعة H1d** : بينت النتائج المتعلقة بها الى وجود ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية لشبكات الاتصال في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). وذلك يعود الى ان إدارة الشركة تقوم بتوفير شبكات اتصال تساعد المدراء والموظفين في الشركات المعنية باداء اعمالهم وتسهيل عملية التواصل بينهم في مختلف المستويات ، كذلك تسهل عملية التواصل بين المدراء والمسؤولين في المقر الرئيسي للشركة الام والمقر التابع في البلد المضيف.

• **الفرضية الفرعية الخامسة H1e:** اوضحت النتائج المتعلقة بها الى وجود ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية لقواعد البيانات في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). وذلك من خلال الاجابات التي تم الحصول عليها من مدراء ومسؤولين الادارت في الشركات المعنية ، فقد أكدوا على ان الشركات تمتلك قواعد بيانات متنوعة ، كذلك تقوم الشركات بشكل مستمر ودوري في تحديث قواعد البيانات لموظفيها ، لان قواعد البيانات تساعد الادارة العليا الى الوصول للبيانات بسهولة وبسرعة.

الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير تفاعلي لثقافة التنظيمية في العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية)

ظهر من خلال نتائج التحليل عدم وجود تأثير تفاعلي للثقافة التنظيمية ككل على العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ، بالرغم من ان هنالك ثلاثة فقرات من اصل خمسة كان لها دور تفاعلي على العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية. وقد كانت نتائج الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية كما هو موضح أدناه:-

• **الفرضية الرئيسية الاولى H2a:** بينت النتائج المتعلقة بها الى وجود دور تفاعلي ذو دلالة احصائية ومعنوية للثقافة التنظيمية على علاقة ارتباط وتأثير **الموارد البشرية** في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). وهذا يدل على ان الثقافة التنظيمية تؤثر على كل من نظم المعلومات وممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ويعود ذلك الى ان عينة الدراسة تكونوا من موارد مختلفة الجنسيات ويملكون ثقافات متنوعة وقيم وعادات ومعتقدات واعراف مختلفة وهي بذلك تؤثر على الموارد البشرية الدولية في شركات التراخيص النفطية في محافظة البصرة.

• **الفرضية الفرعية الثانية H2b:** اظهرت نتائج التحليل الاحصائي المتعلق بها الى عدم وجود دور تفاعلي ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية للثقافة التنظيمية على علاقة ارتباط وتأثير **الموارد المادية** في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

• **الفرضية الفرعية الثالثة H2c:** اظهرت نتائج التحليل الاحصائي المتعلق بها الى عدم وجود دور تفاعلي ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية للثقافة التنظيمية على علاقة ارتباط وتأثير **البرمجيات** في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

• **الفرضية الفرعية الرابعة H2d:** بينت النتائج المتعلقة بها الى وجود دور تفاعلي ذو دلالة احصائية ومعنوية للثقافة التنظيمية على علاقة ارتباط وتأثير شبكات الاتصال في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). وذلك يعود الى ان إدارة الشركة تقوم بتوفير شبكات اتصال تساعد على تسهيل التواصل بين المسؤولين والموظفين بمختلف جنسياتهم وعاداتهم وتقاليدهم واعرافهم وتسهل عملية التفاوض فيما بينهم وبالتالي تساعد الموظفين على اكتساب عادات وثقافات جديدة من خلال عمليات التواصل داخل وخارج الشركات المعنية.

• **الفرضية الفرعية الخامسة H2e:** اوضحت النتائج المتعلقة بها الى وجود دور تفاعلي ذو دلالة احصائية ومعنوية للثقافة التنظيمية على علاقة ارتباط وتأثير قواعد البيانات في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). ويعود ذلك الى ان جميع الموارد البشرية في شركات التراخيص النفطية بمختلف جنسياتهم وعاداتهم وتقاليدهم واعرافهم يستطيعون الوصول الى البيانات في أي وقت وبسهولة وبسرعة.

الفرضية الرئيسية الثالثة (تأثير للعوامل الديموغرافية ، الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المركز الوظيفي ، الجنسية على كل من نظم المعلومات الإدارية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية و الثقافة التنظيمية).

كانت نتائج العوامل الديموغرافية للفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة كما هو موضح أدناه:-

• **الفرضية الرئيسية الاولى H3a:** لا توجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة الثلاثة (نظم المعلومات الإدارية ، ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ، الثقافة التنظيمية) تبعاً للجنس.

• **الفرضية الرئيسية الثانية H3b:** لا توجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة الثلاثة (نظم المعلومات الإدارية ، ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ، الثقافة التنظيمية) تبعاً للعمر.

• **الفرضية الرئيسية الثالثة H3c:** لا توجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة الثلاثة (نظم المعلومات الإدارية ، ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ، الثقافة التنظيمية) تبعاً للمؤهل.

- **الفرضية الرئيسية الرابعة H3d:** توجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة (نظم المعلومات الإدارية ، ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ، الثقافة التنظيمية) ، في حين لم يكن هناك فروق مع متغير الثقافة التنظيمية تبعاً للخدمة. إذ يتفوق الوسط الحسابي للفئة (أكثر من 31 سنة) في نظم المعلومات الإدارية على بقية الفئات، في حين يتفوق الوسط الحسابي للفئة (من 16 الى 20) في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية.
- **الفرضية الرئيسية الخامسة H3e:** لا توجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة الثلاثة (نظم المعلومات الإدارية ، ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ، الثقافة التنظيمية) تبعاً للمركز الوظيفي.
- **الفرضية الرئيسية السادسة H3f:** توجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة الثلاثة (نظم المعلومات الإدارية ، ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية ، الثقافة التنظيمية) تبعاً للجنسية.

4-1-4 : التوصيات Recommendations

في ضوء الاستنتاجات التي تطرقت إليها الباحثة في الدراسة الحالية ، ولغرض تحقيق اهدافها ترى الباحثة ان التوصيات الرئيسية لهذه الدراسة تدور حول تعزيز ودعم اعتماد نظم المعلومات الإدارية في شركات التراخيص النفطية في محافظة البصرة، من اجل تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية لديهم والتي هي كالجدار الذي يحيط بالشركات المعنية ويساعدها على التطور ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الحديثة ، ويساعدها على منافسة الشركات الأخرى والتفوق عليها إذا تم استخدامها بشكل كفوء وبالتالي يؤدي الى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية من حيث الـ (التخطيط ، الاستقطاب التدريب ، التعويضات) . والعمل على تدارك وتقليل التحيزات المعرفية في ما يخص (الثقافة التنظيمية) كون الشركات الدولية تمتلك مدراء ومسؤولين وموظفين من مختلف البلدان ولديهم قيم وعادات وتقاليد واعراف ومعتقدات مختلفة ، مما يتطلب حل المشكلات واتخاذ القرارات والتفاوض بين الافراد داخل الشركات المعنية. من خلال اجراء تواصل فيما بينهم عن طريق منصات رقمية تساعد على اكتسابهم ثقافات جديدة. ومما تم ذكره اعلاه تنبثق من هذه التوصية الرئيسية عدد من التوصيات الفرعية مع اليات تنفيذها وكما هو موضح في النقاط أدناه:-

1- التوصية الأولى المتعلقة بالمتغير المستقل (نظم المعلومات الإدارية) :

- ضرورة أن تعي شركات التراخيص النفطية ان تقنيات نظم المعلومات هي احد العناصر المهمة ، كونها تساعد على تحقيق الاهداف.
- ينبغي على الإدارة العليا ان تطور الوعي لدى العاملين بأستخدام نظم المعلومات في الشركات المعنية ، وتشجيعهم على الدخول الى دورات تدريبيه عن طريق منصات خاصة.
- ضرورة اهتمام المسؤولين في شركات التراخيص النفطية بتهيئة المناخ التنظيمي الذي يشجع الموظفين على استخدام نظم المعلومات الإدارية في جميع أعمالهم.

وفي ضوء هذه التوصيات هنالك مجموعة من آليات التنفيذ التي يجب ان يقوم بها قسم التدريب والتطوير بدعم من الادارة العليا والتي تنص على قيام شركات التراخيص النفطية بشكل مستمر بعقد ورشات تدريبية وتوعوية ، تركز على تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة في الشركات بدعم من الادارة العليا.

2- التوصية الثانية المتعلقة بالمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية) :

- العمل على تعزيز ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية في شركات التراخيص النفطية ، وإعادة النظر في طريقة منح الحوافز والمكافأة بما يتناسب مع الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية المختلفة والنتائج المتحققة.
- ينبغي على الإدارة العليا ان تعطي المزيد من الفرص للموظفيم من جنسيات مختلفة لإظهار ابداعاتهم من خلال اتباع اساليب التفاوض الرقمي والجماعي بأستخدام منصات رقمية تسهل عمليات التشاور والتفاوض فيما بينهم ، لان هكذا فرص تشعروهم بالثقة في مكان عملهم بالتالي سينعكس بشكل ايجابي على الشركة ككل.
- العمل على تشجيع الموارد البشرية بمختلف جنسياتهم (عراقي ، عربي ، اجنبي) في القيام باتخاذ القرارات وعدم التحيز الى نوع معين من الافراد في الشركات المعنية.

وفي ضوء هذه التوصيات هنالك مجموعة من آليات التنفيذ التي يجب ان يقوم بها قسم التدريب والتطوير بدعم من الادارة العليا من خلال عقد دورات تدريبية للموارد البشرية الدولية وبشكل مستمر من أجل دعم إلموارد المختلفة في شركات التراخيص النفطية ، وذلك بدعم من الإدارة العليا مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية لذلك.

3- التوصية الثالثة المتعلقة بالمتغير التفاعلي (الثقافة التنظيمية):

- زيادة وعي المسؤولين في شركات التراخيص النفطية بالثقافة التنظيمية ، لأنها يمكن ان تحدث لديهم مشاكل وازمات إذ لم يكونوا قادرين على فهم ثقافات الافراد المختلفة داخل الشركة ، وبالتالي من الممكن ان تنعكس بشكل سلبي على الشركة ككل.

وفي ضوء هذه التوصيات هنالك مجموعة من آليات التنفيذ التي يجب ان يقوم بها قسم التدريب والتطوير بدعم من الادارة العليا من خلال عقد ورش عمل وبرامج تدريبية متخصصة ومستمرة ، تركز على الحد من التميز الحاصل في الثقافة التنظيمية للموارد البشرية الدولية في الشركات المعنية.

4-2: المحددات Determinants

اعتمدت هذه الدراسة متغير (نظم المعلومات الإدارية) بوصفه متغيراً مستقلاً و (ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية) متغيراً تابعاً و (الثقافة التنظيمية) متغيراً تفاعلياً ، وعملت على تشخيص هذه المتغيرات ودراساتها في بعض من شركات التراخيص النفطية ، وهي كأى دراسة أخرى تم فيها بذل جهد ووقت فضلاً عن التكلفة، وقي كل دراسة هنالك دائماً محددات تتعرض لها ، وقد كانت محددلا هذه الدراسة تتمثل بالنقاط التالية :-

1- المحددات الزمانية : والتي تمثلت بالفترة المخصصة لأتمام هذه الرسالة.

2- المحددات الجغرافية : وتمثلت بمواقع شركات التراخيص النفطية حيث كانت شركة (BP) في الرميلة وكانت شركة (Baker Hughes) في الرميلة أيضاً ، اما شركة (ENI) فكانت في الزبير. الامر الذي تطلب من الباحثة جهداً كبير من اجل الذهاب الى اكثر من موقع في سبيل الحصول على المعلومات من الموارد البشرية الدولية العاملين في هذه الشركات الدولية .

3- محدودية المصادر العلمية الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية مما واجهت الباحثة صعوبات في الحصول على اكبر قدر من المعلومات التي تغني الجانب النظري للدراسة الحالية.

4- الرفض من قبل 3 شركات دولية منها شركة (LUKOIL) وشركة (Hyundai) وشركة (Shell) فقد رفضت هذه الشركات تطبيق الدراسة الحالية لديهم.

4-2-1 : الدراسات المستقبلية

في هذه الدراسة تم قياس تأثير نظم المعلومات على ممارسات الموارد البشرية الدولية ، في الدراسات المستقبلية يجب ان تقيس الدور السلبي لاستخدام نظم المعلومات الإدارية في إستراتيجيات الموارد البشرية الدولية ، كذلك تم تطبيق هذه الدراسة في الشركات الدولية في الدراسات المستقبلية يفضل ان تطبق في الشركات المحلية. وتأسيساً على ما جاء في هذه الدراسة ستقدم الباحثة عدد من الدراسات المستقبلية تتعلق بمتغيرات الدراسة مع متغيرات أخرى غيرها وكما هو موضح في النقاط أدناه:-

- 1- التأثير الايجابي والسلبي لأستخدام نظم المعلومات الإدارية في المنظمات الدولية.
- 2- تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية على الاداء التنظيمي من خلال الدور التفاعلي للتنوع الثقافي.
- 3- التأثير العكسي للثقافة التنظيمية على عمل الموظفين في الشركات الدولية.
- 4- تأثير التنوع الثقافي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات.
- 5- الاغتراب الوظيفي وتأثيره على إدارة الموارد البشرية الدولية في الشركات الدولية.
- 6- تأثير الامن الوظيفي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية من خلال الدور الوسيط لصوت العاملين.
- 7- الدور السلبي للذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية الدولية من خلال الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات.

المصادر

المصادر

المصادر العربية

أولاً: الكتب

1. القران الكريم
2. الخضر ، علي أبراهيم، (2010) إدارة الاعمال الدولية ، الطبعة الاولى ، دار مؤسسة رسلان ، للطباعة والنشر والتوزيع ، سوريا دمشق.
3. السالمي ، علاء ، الكيلاني عثمان ، البياتي هلال ، (2014) أساسيات نظم المعلومات الإدارية ، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة.
4. الطائي ، يوسف حليم ، (2006) إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل ، الطبعة الثالثة ، دار الوراق ، عمان.
5. العبادي ، هاشم فوزي ، العارضي ، جليل كاظم ، (2012) نظم المعلومات منظور إستراتيجي ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
6. الغالبي ، طاهر محسن ، و ادريس ، وائل محمد صبحي ، مقتبس من (حريم ، 1997 : 452) ، عام (2007) ، الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
7. الغالبي، طاهر محسن منصور ، أدريس ، وائل محمد صبحي ، (2007) الادارة الاستراتيجية : منظور متكامل ، الطبعة الاولى ، دار النشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
8. اللامي ، غسان قاسم ، داوود البياتي ، اميرة شكوري ، (2013) تكنولوجيا المعلومات في منظمات الاعمال الاستخدامات والتطبيقات ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى.
9. محمد طه بدوي (2000) كتاب مدخل الى علم العلاقات الدولية ، دار النهضة للطباعة والنشر ، الطبعة الثانية.
10. منهل ، محمد حسين (2019) الإدارة الاستراتيجية مبادئ وأساسيات ، الطبعة الأولى ، مؤسسة دار الصادق الثقافية، للنشر والتوزيع ، جامعة البصرة ، العراق.

11. النداوي ، عبد العزيز (2009) عولمة إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المسير ، عمان .

ثانياً: المجالات والدوريات

1. الاغا ، براء (2014) اليات عمل إدارة الموارد البشرية الدولية والتحديات التي تواجهها ، بحث منشور في الاكاديمية السورية الدولية ، رقم 004 ، ص 17-22.
2. الطيب ، مرام أحمد علي ، سعد ، سلوى سعد بابكر ، (2021) أثر نظم المعلومات الإدارية في تنمية الصادرات السودانية : شركة الصمغ العربي أنموذج ا ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، (51) ، 331 - 337.
3. محمد علوان محمد ، باقر علي بلجات (2018) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي ، بحث منشور في جامعة المثنى ، كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية ، ص 4-18.

ثالثاً: الرسائل والاطاريح

1. أسماعيل ، رمزي محمد غنيم (2017) رسالة ماجستير ، أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية : دراسة ميدانية على الكليات التقنية ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال جامعة فلسطين.
2. أسماعيل ، مصطفى عبد العباس (2020) تطوير اليات صافرة الانذار (whistleblowing) لتحسين جودة صنع القزار الأمني / ثقافة المجتمع متغيزاً تفاعلياً ، دراسة استطلاعةً ف قسم شرطة حماة الأسرة والطفل من العنف الأسري، العراق .
3. التميمي ، رنا عبدالله محمد (2021) تأثير التفكير النظمي في زيادة المناعة التنظيمية : الدور التفاعلي للرؤية النفقية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال جامعة البصرة.
4. التميمي ، مروه أبراهيم زيد (2015) الثقافة التنظيمية متغيراً تفاعلياً بين توفر المتطلبات الاساسية لبناء نظام الكتروني والحد من سوء السلوك التنظيمي في الجامعات العراقية دراسة تحليلية في جامعات(بغداد ، والبصرة ، والكوفة) ، رسالة ماجستير في جامعة البصرة .

5. حميم ، فاروق (2022) دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في علوم الادارة ، الجزائر .
6. دلال ، يحي (2022) اسهام الثقافة التنظيمية في تبني مبادئ الحوكمة في الجامعات الجزائرية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير .
7. الدوسري ، جاسم بن فيحان ، (2007) الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة : دراسة تحليلية مقارنة بين الادارة العامة للمرور والأدارة العامة للجنسية والجوازات والاقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين " ، أطروحة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية.
8. سيف الدين، سلطان (2022) دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع الوظيفي لدى العاملين في منظمات الاعمال ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، الجزائر.
9. شيماء ، فلاك (2022) دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية : دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسلية ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال.
10. صالح ، أيناس احمد عبد الرزاق (2021) رسالة ماجستير ، نظم المعلومات الإدارية و دورها في أداء العاملين.
11. الطائي ، خمائل كامل محمد (2015) أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الثقافة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين ، رسالة ماجستير في علوم الادارة ، جامعة كربلاء.
12. عبدالله ، بوكروح (2019) مقياس إدارة الموارد البشرية الدولية ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير، رسالة ماجستير.
13. قصي علي عمار (2016) مقرر نظم المعلومات الإدارية ، بحث حول نظم المعلومات ، جامعة الشام الخاصة ، كلية العلوم الادارية ، قسم ادارة الموارد البشرية.
14. وهيبة ، عيساوي ، (2012) اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي : دراسة حالة فئة الافراد الشبة الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بوجمعة ببشار ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ابو بكر بلقايد ، الجزائر .

FIRSTLY: BOOKS

1. ALmasri, Ramez & Navathe, Shamkant B., (2011). Fundamentals of Data Base System, Pearson, Education.
2. Ayentimi, D. T., Burgess, J., & Brown, K. (2018). HRM practices of MNEs and domestic firms in Ghana.
3. Beardwell, I. & Holden, L. (2001). Human Resource Management: A Contemporary Approach, Pearson Education Ltd, London.
4. Bennett, Elisabeth Eleanor, (2006). How organizational culture and change are embedded in an organization's intranet , Dissertation, University of Georgia. Athens, Georgia.
5. Boddy, Boontra A.& Kennedy, (2002). Management Information System ; An Organization Perspective" , 1/d., prentice- Hall, Inc. ,UK.
6. Body, D., Boonsta, A., Kneddy, G., (2002). Management Information Systems : an organization perspective .
7. Boiko, A., Shendryk, V., & Boiko, O. (2019). Information systems for supply chain management.
8. Bolisani, E., & Bratianu, C. (2018). The elusive definition of knowledge. In Emergent Knowledge Strategies, Springer, Cham.
9. Bourgeois, David T. (2014). Information Systems for Business and Beyond . The Saylo Academy.
10. Burnes, Bernard, (2004). Managing Change , 4en ed., Prentice- Hall: England.
11. Coffey, Vaughan, (2010). Understanding Organizational Culture in the Construction Industry ,1st ed, Taylor & Francis Group.
12. Cooper, D. R., and Schindler, P. S., (2014). Business Research Methods. 12th ed., McGraw-Hill education.
13. D. Hellriegel; J. W. Slocum; R. Woodman, (1989). Organizational Behaviour, New York.
14. Daft, Richard L., (2010). Organization Theory and Design ,7th ed South Western College Publishing U.S.
15. Daft, Richard L., (2021). Organization Theory and Design, 13th ed South Western College Publishing U.S.
16. David Oswell, (2010). CULTURAL THEORY, Introduction and editorial arrangement First published.

17. Debrah, Y.A. & Rees, C.J. (2011). The development of global leaders and expatriates , in A. Harzing & A.H. Pennington (eds) International Human Resource Management, 3rd edh, Sage, London.
18. Mohammad. H. Manhal, (2011). Controlling and performance appraisal, London – UK.
19. Edward, (2006). International Human Resource Management, Edward Elgar Publishing Inc.
20. Eurofound (2020). Social dialogue and HR practices in European global companies, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
21. Field, A. (2009). Discovering Statistics Using SPSS, Third Edition.
22. G. Moorhead; R. W. Groffin, (2000). Organizational Behaviour, Boston: Houghton Mifflin CO.
23. Gray, H., Issa, T., Pye, G., Troshani, I., Rainer, R. K., Prince, B. & Watson, H. J. (2016). Management information systems. New York, United States: John Wiley & Sons Inc.
24. Günter K. Stahl, (2006). Handbook of Research in International Human Resource Management, Associate Professor of Organizational Behavior, INSEAD, France and Singapore.
25. Haag, Stephen, Cummings, Maeve & Phillips, Amy (2007). Management Information Systems: for the information age. 6th ed. Mc Graw-Hill.
26. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). Multivariate Data Analysis. 7th ed. Pearson prentice Hall.
27. Heizer, Jay. & Render, Barry (2004). Operation Management.3ed, prentice-Hall, Inc: New jersey , USA.
28. Heizer, Jay. & Render, Barry (2008). Operation Management. 7th, prentice-Hall, Inc: New jersey , USA.
29. Hellriegel, Don.& Slocum. John& Woodman W. Richard. (2001). Organizational Behavior , 9th Edition South – Western College Publishing .
30. Ibraiz Tarique, Dennis. R. Briscoe, and Randall S. Schuler (2022). International Human Resource Management. New York, United States: John Wiley & Sons Inc.
31. J.A.F. Stoner; R. E. Freeman; D. A. Gilber, (1996). Management , New Delhi; Prentice – Hall of India.
32. Jones, Garth R., &George, M. (2012). Essentials of Contemporary Management, Boston: McGraw-Hill, Irwin.
33. Kenneth. C. Laudon, JaneP (2017). Laudon, Management Information System, 17th Edition.

34. Kerr, A. W., Hall, H. K., & Kozub, A. K. (2002). *Doing Statistics with SPSS*. SAGE Publications, London.
35. Kivunja, C. (2018). Distinguishing between theory, theoretical framework, and conceptual framework: A systematic review of lessons from the 7th field. *International Journal of Higher Education*.
36. Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. 3rd ed., New York: Guilford Press.
37. Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*, 14th ed. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
38. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing*, 16th ed. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
39. Langton, Nancy & Robbins, Stephen P (2003). *Fundamentals of Organizational Behavior*, 1st Ed, Pearson Education.
40. Laudon, K. C. & Laudon, J. P. (2019). *Management information systems: managing the digital firm* (16th ed.). Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.
41. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2018). *Management information systems*, Upper Saddle River; Pearson.
42. Lujia Feng. (2016). *An Assessment of International Human Resource Management (IHRM) Practices in Chinese Multinational Corporations (MNCs) in Africa: Standardization or Adaptation*.
43. Mary Kuronzwi. (2019) *the influence of organizational culture on employees. Performance based on a telecommunication Compunction headquarter*.
44. McShane, Steven L & Glinow, Mary Ann Von. (2010). *Organizational Behavior : emerging knowledge and practice for the real world* , 5th Ed, McGraw-Hill Companies, Inc, New York ,USA.
45. Norman, Geoffrey R. & Strainer, David L. (2017). *PDQ Statistics* , 17th ed., Hamilton, London, BC Decker Inc., Canada.
46. O'Brien, J. A. & Marakas, G. M. (2010). *Management information systems* (10th ed.). New York, USA: McGraw-Hill Education.
47. O'Brien, J. A. & Marakas, G. M. (2011). *Management information systems* (11th ed.). New York, USA: McGraw-Hill Education.
48. Peter J .Dowling Marion, (2017). *International Human Resource Management*. Seventh Edition .
49. Peter J. Dowling & Allen D. (2013) *Engle International Human Resource Management*.

50. Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet Harvard business review. March, Retrieved July, 20, 2007.
51. Krajewski, Lee J.& Ritzman, Larry, (2005). Operation Management., Printice - Hall. 6 th ed New Jersey ., Printice –Hall.
52. Kothari, C.R. (2004) "Research Methodology: Methods and Techniques". 2nd Edition, New Age International Publishers, New Delhi.
53. Peter J. Dowling Marion, (2017). International Human Resource Management. Seventh Edition .
54. Peter. J. Dowling, Marion and Allen d. Engle, sr., (2013). international human resource management, sixth edition.
55. Pettinger, Richard. (2000). Mastering Organizational Behavior ,Best- Set, Typesetters, Ltd.
56. Rainer, R. K., Prince, B. & Cegielski, C. G. (2015). Introduction to information systems (5th ed.).
57. Saunders, M. N., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016). Research methods for business students. 7th ed., Pearson Education Limited.
58. Shaki, J. F. M., Koppenjan, J., &Hisao , E. H. (2004). Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making. Psychology Press.
59. Shelly, G. B., & Rosenblatt, H. J. (2012). Systems Analysis and Design (9th ed.). Boston, MA, USA: Course Technology, Cengage Learning.
60. Shen, J., and Edwards, V. (2011). International HRM in Chinese MNEs, London and New York.
61. Singh, K. (2007). Quantitative social research methods. New Delhi. Sage Publications.
62. Turban, Efraim &Volo Nino, Linda& pollard, Carol& Sapir Janice (2011). Information Technology for Management Transforming Organization in The Digital Economy International Student ,7th ed.
63. Turban, Efraim, Leidner, Dorothea, McLearn, Ephrim & Wetherbee, James. (2008). Information Technology for Management: Transforming Organizational in Digital Economy. 6th edition. USA.
64. Turban, E., King, D., Lee, J. K., Liang, T. P., and Turban, D. C., (2015). Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective. Eighth Edition, Springer International Publishing, Switzerland.
65. Valacich, J. & Schneider, C. (2015). Information systems today: managing in a digital world (7th ed.). Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

66. Ward, J. L. & Peppard, J. (2016). The strategic management of information systems : building a digital strategy (4th ed.). New York, United States.
67. Webster ,F. ,(2006). Book Theories of the Information Society. 3th .ed, published British Library.
68. Williams, B. K. & Sawyer, S. C. (2014). Using information technology (11th ed.). New York, USA: McGraw-Hill Education.
69. Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). Business Research Methods 8th (Eight) Edition.

SECONDLY: JOURNAL & PERIODICALS:

1. Abdul Rashid, Md .Z, Sambasivan ,M.& Abdul Rahman ,A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change , Leadership & Organization Development Journal, Vol 25 ,No 2, pp161-179, Emerald Group Publishing Limited.
2. Aboulola, O., Alharbi, B., Eshmawi, A., Khayyat, M., Aljojo, N., & Alshutayri, A. (2021). A Novel Algorithm to Enrich Geographical Information Systems with Hybrid Data for Better Informed Decisions. Arabian Journal for Science and Engineering, 46(9), 9145-9156.
3. Abu-Jarad ,I.Y., Yusof ,N.A. ,& Nikbin , D.,(2010). A Review Paper on "Organizational Culture and Organizational Performance", International Journal of Business and Social Science ,Vol. 1 ,No. 3.,pp26-46.
4. Ackoff, R. L. (1971). Towards a system of systems concepts. Management science, .661-671 (11)17 . P : 360-460.
5. Adams, K., Nyuur, R. B., Ellis, F. Y., & Debrah, Y. A. (2017). South African MNCs' HRM systems and practices at the subsidiary level: Insights from subsidiaries in Ghana. Journal of International Management, 23(2), 180–193. doi:10.1016/j.intman.2016.07.001.
6. Adams, K., Nyuur, R. B., Ellis, F. Y., & Debrah, Y. A. (2018). South African MNCs' HRM systems and practices at the subsidiary level: Insights from subsidiaries in Ghana. Journal of International Management, 23(2), 180–193. doi:10.1016/j.intman.2016.07.001.
7. Adapted from Schuler, R., Dowling, P., & DeCieri, H. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management, International Journal of Human Resource Management. 722.
8. Adeoti-Adekeye, W. B. (1997) The importance of management information systems. Library Review, Business Process Management Journal, Vol. 8, Issue 2.

9. Adger, W. N., Barnett, J., Brown, K., Marshall, N., & O'Brien, K. (2013). Cultural dimensions of climate change impacts and adaptation. *Nature Climate Change*, 3(2), 112-117.
10. Adger, W. N., Barnett, J., Brown, K., Marshall, N., & O'Brien, K. (2013). Cultural dimensions of climate change impacts and adaptation. *Nature Climate Change*, 3(2), 112-117.
11. Adu- Jarad , K. (2010). Management Information Overload Organizational Perspective , *Journal On Innovation and Sustainability*, vol:1, No:1 .pp38.
12. Afrida Tasnim Priota. (2020). A Brief History of Human Resource Information System. *Daffodil international university Dhaka, Bangladesh* October , id no. 191-14-875.
13. Chanopas, A., Krairit, D., & Khang, D. B. (2006). Managing information technology infrastructure: A new flexibility framework. *Management Research News*, Vol.29, No.10, pp. 632-651. DOI 10.1108/01409170610712335.
14. Parsons, M., & Urbanski, S., (2012). Recognizing Dysfunction Communications a mean of improving organization practices . *Journal of communication and media Technologies*, vol.2 , No.4.
15. Kaldeen, M., Nawaz, S. S., Hassan, A. (2020). Impact Of It Infrastructure And Knowledge Management Capability On Organizational Performance Of Star Hotels In Sri Lanka. *Journal Of Critical Reviews*, Vol. 7, No.12. Issu- 2394-5125.
16. Bhatia, J., Govani, R., & Bhavsar, M. (2018). Software Defined Networking: From Theory to Practice. 2018 Fifth International Conference on Parallel, Distributed and Grid Computing (PDGC). doi:10.1109/pdgc.2018.8745762.
17. Holagh, S. R., Noubar, H. B. K., & Bahador, B. V. (2015). The effect of organizational structure on organizational creativity and commitment within the Iranian municipalities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 213-215. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.11.175
18. Reichare , B. (2017). Tunnel Vision: Causes, Effects, and Mitigation Strategies. *Hofstra L. Rev.*, 45, 451.
19. Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., & White, D. I. (2007). Research methods for graduate business and social science students. SAGE publications India
20. Mohajan, H. K. (2017). Two criteria for good measurements in research: Validity and reliability. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 17(4), 59-82.
21. Hall, M., (2010). Accounting information and managerial work. *Account. Organ. Soc.* 35(3), 301–315.
22. Bal, Y., Bozkurt, S., & Ertemsir, E. (2012). The Importance of Using Human Resources Information Systems (HRIS) and a Research on Determining the

- Success of HRIS. Knowledge and Learning: Global Empowerment; Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference.
23. Ijeoma, M. (2018). Importance of Management Information System in service Delivery and Paper Work in Nigeria University. *Journal of Business and Management*, Vol. 20, Issue 9.
 24. Dmour, R. H. A., Ra', N. A., Masa', ed, deh, N. A., & Obeidat, B. Y. (2020). Factors influencing the adoption and implementation of HRIS applications: are they similar? *International Journal of Business Innovation and Research*, 14(2), 139.
 25. Porter, M. And Millar, V. E. (1985). How Information gives you Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 63(4), 149-160.
 26. Beadles, A., Lowery, C., Johns, K., (2005). The Impact of Human Resource Information Systems: An Exploratory Study in the Public Sector, *Communications of the IMMA*, Volume 5, Issue 5
 27. Dainty, Loosemore, Lingard, (2003). *Human Resource Management in Construction Projects - Strategic and Operational Approaches*, Taylor & Francis,
 28. De Sanctis, G. (1986). Human Resource Information Systems- A Current Assessment, *MIS Quarterly*, Vol. 10, No.1
 29. E. Parry, S. Tyson and D. Selby. (2007). HR and Technology: impact and Advantages. (On-Line), Available at: www.cipd.co.uk.p.36-44.
 30. Gueutal H., & Stone, D. (2005). The brave new world of eHR: Human resources management in the digital age. San Francisco: Jossey-Bass. https://www.sweetstudy.com/amp/sites/default/files/qx/15/12/05/11/chapter_6.doc
 31. Thomas L. Wheelen • J. David Hunger Alan N. Hoffman • Charles E. Bamford. (2010). *Concepts in Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability* ,ISBN 10: 1-292-22729-X ISBN 13: 978-1-292-22729-0
 32. Belete, J.N, Staff, J., Mortimer, J.T., Uggem, C,& Blackstone, A .(2018). The impact of Sexual Harassment on Depressive Symptoms during the early Occupational Career .*Society and Mental Health* , Vol 1,NO 2,pp.1-12.
 33. Cronley, F., Alma, G. M., & Kim, S. (2017). E-management for administrative efficiency in Higher Education through participatory decision-making", *WSEAS transaction on communications* , , Vol 9,Issue 2,pp.73-210.
 34. Marlene, S. Md. & Carlos, S.M., (2018). The Role of Information and Communication Technologies (ICTs) in Delivering Higher Education – A Case of Bangladesh", *International Education Studies*, Vol. 3, No. 2.pp.97-106.
 35. Aftab ,H., Rana ,T.& Sarwar, A.,(2012). An Investigation of the Relationship between Organizational Culture and the Employee's Role Based Performance:

Evidence from the Banking Sector , International Journal of Business and Commerce ,Vol. 2, No.4,pp 1-13.

36. Ahoa, E., Kassahun, A., & Tekinerdogan, B. (2020). Business processes and information systems in the Ghana cocoa supply chain: A survey study. *NJAS-Wageningen Journal of Life Sciences*, 92, 100323.
37. Ajayi, I. A., & Omirin, F., Fadekemi F. (2007). The Use of Management Information Systems (MIS) In Decision Making In The South-West Nigerian Universities, *Educational Research and Review*, Vol. 2, No. 5, pp. 109-116.
38. Allahow, T. J. A. A., Al-Harari, S. I. S., & Al-Deehani, F. M. F. (2018). Information Technology and Administrative Innovation of the Central Agency for Information Technology in Kuwait. *Global Journal of Management And Business Research*. Volume 18 Issue 11. P1-22.
39. Asemi, A., Safari, A., & Zavareh, A. A. (2011) The role of management information system (MIS) and Decision support system (DSS) for manager's decision making process. *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, Issue 7.p164-170.
40. Ashrafi, A. and Ravasan, A. Z. (2018). How market orientation contributes to innovation and market performance: the roles of business analytics and flexible IT infrastructure. *Journal of Business & Industrial Marketing*. [DOI 10.1108/JBIM-05-2017-0109].
41. Aslam, J., Saleem, A., Khan, N. T., & Kim, Y. B. (2020). Factors influencing blockchain adoption in supply chain management practices: A study based on the oil industry, *Journal of Innovation and Knowledge*, Vol. 6, Issue 2. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2021.01.002>.
42. Astuti Mulang , *International Human Resource Management*, (2017) . Indonesia Timur University of Makassar, *Indonesia Journal of Social omics Mulang, J Social omics* 2017, 6:3 DOI: 10.1472/2167.0358.1000203 . p1-33.
43. Avesson , Roxanne Helm & Amillage, Joshu & Clark, Sondra. (2002). *Waves Of Knowledge Management : The Flow Between Explicit and Tacit Knowledge*, School of Business and Management ,Azusa Pacific University, USA, *American Journal of Economics and Business*
44. Baird, K., Su, S., Tung, A. (2018). Organizational culture and environmental activity management. *Bus. Strategy Environ.* 27 (3), 403–414.
45. Bal, Y., Bozkurt, S., & Ertemsir, E. ,2012, The Importance of Using Human Resources Information Systems (HRIS) and a Research on Determining the Success of HRIS. *Knowledge and Learning: Global Empowerment; Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference*.p.54-60.

46. Berisha-Shaqiri, A. (2013). Information technology and management. *Academic Journal*. Vol. 2, No. 5, pp. 1-15.
47. Betteke van Ruler Professor Emeritus, University of Amsterdam, Homestead, The Netherlands. (2018). *Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests*, 368-400.
48. Bitsani, E. (2013). Theoretical approaches to the organizational culture and the organizational climate: Exploratory research examples and best policies in health care services, *Journal of Human Resource Management*, Vol 1, No4, pp 48-58.
49. Boateng A. (2007). *The Role of Human Resource Information Systems (HRIS) in Strategic Human Resource Management (SHRM)* [thesis]. Sweden: Swedish School of Economics and Business Administration. p.112-130.
50. Brewster, C. & Bennett, C.V. (2010). Perceptions of business cultures in eastern Europe and their implications for international HRM, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, no. 14, pp. 2568-2588. Briscoe & Schuler, (2004). *International human resource management: A North American perspective, a thematic update and suggestions for future research*. *The International Journal of Human Resource Management*, p1-33.
51. C. A. O'Reilly; J. Chatman; D. F. Caldwell. (1991). *People and Organizational Culture: A profile Comparison Approach to assessing Person – Organization Fit*, *Academy of Management Journal*, 34, 3, 491.
52. Cadez, S., Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Account. Organ. Soc.* 33 (7–8), 836–863.
53. Cadez, S., Guilding, C. (2017). Examining distinct carbon cost structures and climate change abatement strategies in CO2 polluting firms. *Account. Audit. Account. J.* 30 (5), 1041–1064.
54. Chakraborty A, Mansor N. (2013). Adoption of human resource information system: A theoretic I analysis. *Journal of Social and Behavioral Sciences*. p73-478.
55. Chege, S. M., & Wang, D. (2020). Information technology innovation and its impact on job creation by SMEs in developing countries: an analysis of the literature review. p1-12.
56. Cheng, C. WM & Liu, A. MM (2007). *The Relationship of Organizational Culture and the Implementation of Total Quality Management in Construction Firms*, *Surveying and Built Environment*, Vol 18, No 1, pp7-16.
57. Chung, C., Bozkurt, O. & Sparrow, P. (2004). *Managing the duality of IHRM: unravelling the strategy and perceptions of key actors in South Korean MNCs*, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, no. 11, pp. 23.

58. Chung, C., Bozkurt, O. & Sparrow, P. (2012). Managing the duality of IHRM: unravelling the strategy and perceptions of key actors in South Korean MNCs, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, no. 11, pp. 2333-2353.
59. Coetzee, M., & Van Zyl, L. E. (2014). A review of a decade's scholarly publications. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–16. doi:10.4102/sajip.v40i1.1227.
60. Collins, C. S., & Stockton, C. M. (2018). The central role of theory in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1), 1-9.
61. Cooke, F. L., Veen, A., & Wood, G. (2017). What do we know about cross-country comparative studies in HRM? A critical review of literature in the period of 2000-2014. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 196–233. doi:10.
62. Cooke, F.L. (2012). The globalization of Chinese telecom corporations: strategy, challenges and HR implications for the MNCs and host countries, *The International Human Resource Management*, vol. 23, no. 9, pp. 1832-1852.
63. David A. Ferrucci. (2012). Introduction to 'This is Watson, *IBM Journal of Research and Development*, 56, no. 3-4 .p.5-56.
64. Denison ,D. R, Mishra ,Anil K. M.,(1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness , *Organization Science*, Vol. 6, No. 2.pp.204-223.
65. Desai, A., Ghosh, S., Seshia, S.A., Shankar, N., and Tiwari, A. (2019). Soter: A runtime assurance framework for programming safe robotics systems. In *IEEE/IFIP Intern. Conf. on Dependable Systems and Networks*, 138–150.
66. Dickmann, M., Parry, E., & Keshavjee, N. (2007). Localization of staff in a hostile context: An exploratory investigation in Afghanistan. *International Journal of Human Resource Management*. Routledge, 5192, 1–29. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1291531>.
67. Dmour, R. H. A., Ra', N. A., Masa', ed, deh, N. A., & Obeidat, B. Y. (2017). Factors influencing the adoption and implementation of HRIS applications: are they similar? *International Journal of Business Innovation and Research*, 14(2), 139-144.
68. Earl G. (1998). Strategic information systems revisited: a study in sustainability and performance, *MIS Quarterly*, 18(1), p31-58.
69. Edward. (2006). *International Human Resource Management.*, Edward Elgar Publishing Inc , 136 west street , suite 202 .
70. Edwards, T. & Ferner, A. (2004). Multinationals, reverse diffusion and national business systems, *Management International Review*, vol. 24, no.1, pp. 51–81.

71. Emsley, D., (2005). Restructuring the management accounting function: a note on the effect of role involvement on innovativeness. *Manag. Account. Res.* 16 (2), 157–177.
72. Enrich Geographical Information Systems with Hybrid Data for Better Informed Decisions. *Arabian Journal for Science and Engineering*, 46(9), 9145-9156.
73. Fleury, M.T. L. (2009). Organizational Culture and the Renewal of Competences , *Brazilian Administration Review BAR* ,vol 6, No 1,pp 1-14.
74. Franko, L. (1973). Who manages multinational enterprises? *Columbia Journal of World Business*, for decisions? Optimizing information gathering in decision-intensive processes. *Decision Support Systems*, 113632; p 30–42
75. Fridawati, A., Wiwiet, & Arief, (2019). Analysis Of Sales Information System (Case Study: Mr. Token). *Journal Of Electrical Engineering And Computer Sciences*, Vol. 4, Issue 1, pp.695-702.
76. Frynas, G., Wood, G., & Hinks, T. (2016). The resource curse without natural resources: Expectations of resource booms and their impact. *African Affairs*, 116(463), 233–260
77. Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 87, no. 1, pp.102–137.
78. Ge, G. L. , Ando, N. & Ding, D. Z. (2020). Factors affecting subsidiary staffing of Japanese multinationals: A panel data analysis. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 10.1111/1744-7941.12263,p15-33.
79. Gogheri ,& Esmail, Malek Akhlagh& Mohammed, Ali salami. (2013). The Impact of Information Technology Application on personal Empowerment of Social Security Organization in Guilin province , *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business University Rasht, Iran*, vol:5, No:1, pp:190-240.
80. Gomes, E., Sahadev, S., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2015). A comparison of inter- national HRM practices by Indian and European MNEs: Evidence from Africa. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(21), 2676–2700. doi:10. 1080/09585192.2014.939986
81. Gorichanaz, T., & Venkatagiri, S. (2021). The expanding circles of information behavior and human-computer interaction. *Journal of Librarianship and Information Science*. <https://doi.org/10.1177/09610006211015782> . P3-12.
82. Gupta, G., Salter, S.B. (2018). The balanced scorecard beyond adoption. *J . Int. Account. Res.* 17 (3), 115–134.

83. Hameed, S., & Al-Hawabkah Adnan. (2013). Role of E-Government in Improving Organizational Performance in the Civil Status and Passports Department of Jordan. *Developing Country Studies, IISTE journals*, Vol. 3, Issue5. P.1-20.
84. Harzing, A & Ruysseveldt .J.(2004). *International Human Resource Management*. First published, British Library Cataloguing in Publication data, Library of Congress Control Number available. *Journal of Basic and Applied Scientific Research* V(2) , no (8). P 1-32.
85. Hassan, Mohamed ,Wang ,Ping. (2015) A review paper on the impact and the importance of management information systems, *innovative journal of business and management*, vol. 4, issue 2.p24-29.
86. Heinzmehn, Ligia, Maria, Machado, Denise Del, Pranet to. (2014). *Organizational Culture and Stages of Internationalization: A study in four Companies in the Brazilian Electrical- Metal- Mechanical Segment, Federal University & Regional University* , vol:11, No: 2 ,pp:33-61.
87. Hin ,Cheng Wei. (2007). *Impact of organizational values on organizational culture practices and its impact on organizational performance* , Dissertation, University Sains Malaysia's 10-18.
88. Horwitz, F. (2018). *International HRM in South African multinational companies*. *Journal of International Management*, 23(2), 208–222. doi:10.1016/j.intman.2017.01.005
89. Hung, S. Y., Chen, K. (2020). *The Role of Organizational Support and Problem Space Complexity on Organizational Performance – A Business Intelligence Perspective*. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 12(1), 1-27.
90. Ibidunni, S., Agboola, M. (2013). *Organizational Culture: Creating, Changing, Measuring and Consolidating for Performance*, *European Journal of Business and Management*. Vol.5, No.32.,pp.117-186.
91. Ijeoma, M. (2018). *Importance of Management Information System in service Delivery and Paper Work in Nigeria University*. *Journal of Business and Management*, Vol. 20, Issue 9.p.30-35.
92. Isal, Y. K., Pikarti, G. P., Hidayanto, A. N., and Putra, E. Y. (2016). *Analysis of IT Infrastructure Flexibility Impacts on IT-Business Strategic Alignment*. *Journal of Industrial Engineering and Management*, vol.9, No.(3), PP.73-89. DOI:10.3926/jiem.1916.
93. Jain, H., Mathew, M. & Bedi, A. (2012). *HRM innovations by Indian and foreign MNCs operating in India: a survey of HR professionals* , *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, no.5, pp. 1006-1018.

94. Jean, H., Mount, P., University Kigali, K., Paul, H. J., & Ng'umbi, M. (2019). The Role of School Infrastructure and Components in Effective Implementation of Educational Management Information System (EMIS) in Schools of Excellence in Nyarugenge District Special and Inclusive Education View project Inclusive Education View project. *International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)* |, Volume VI, Issue VIII pp.173-178.
95. Jie Shen , Ashok Chandaa, Brian D'Nettob and Manjit Monger. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 2, February, 235–251
96. John, S. P. (2015). The integration of information technology in higher education: A study of faculty's attitude towards IT adoption in the teaching process. *Contaduría y administración*, 60, 230-252. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya>
97. Johns, R. A. (2005). Domestic violence, children's agency and mother–child relationships: Towards a more advanced model. *Children & Society*, 29(1), 69-79.
98. Jones, S .S., Boocock, K.& Underhill-Sem,Y. (2013). being harassed. Accessing information about sexual harassment in New Zealand's universities", *Women's Studies Journal*, Vol 27, No 1, pp 36-48.
99. Joseph Ng P.S. (2018). Ea. AS Optimization: Available yet hidden information technology infrastructure inside medium size enterprise. *Technological Forecasting & Social Change*, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.01.030>.
100. Karatepe, O. M. (2015). Do personal resources mediate the effect of perceived organizational support on emotional exhaustion and job outcomes? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.27, No.(1).p1-22.
101. Karia Adam Omar. (2017). The impact of selected human resource management practices on performance of public water utilities in Tanzania. P. 250-260.
102. Konovalenko, I., & Ludwig, A. (2019). Event processing in supply chain management–The status quo and research outlook. *Computers in Industry*, 105, p.229-249.
103. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing*, 14th ed. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
104. Kovach K, Hughes A, Fagan P, Maggitti P. (2002). Administrative and strategic advantages of HRIS. *Employment Relations Today*. p.43-48.
105. Krajewski, Lee J, Malhotra, Manoj K, Ritzman, Larry P, 2016, *Operations Management Processes And Supply Chains*, Eleventh Edition, USA .p2

106. Laland, K. N., Odling-Smee, J., & Myles, S. (2010). How culture shaped the human genome: bringing genetics and the human sciences together. *Nature Reviews Genetics*, 11(2), 137-148.
107. Laland, K. N., Odling-Smee, J., & Myles, S. (2010). How culture shaped the human genome: bringing genetics and the human sciences together. *Nature Reviews Genetics*, 11(2), 137-148.
108. Laland, K. N., Odling-Smee, J., & Myles, S. (2010). How culture shaped the human genome: bringing genetics and the human sciences together. *Nature Reviews Genetics*, 11(2), 138-140.
109. Laland, K. N., Odling-Smee, J., & Myles, S. (2010). How culture shaped the human genome: bringing genetics and the human sciences together. *Nature Reviews Genetics*, 11(2), 137-148.
110. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2018). *Management information systems* (p. 143). Upper Saddle River: Pearson.
111. Lee, H. A. (2016). Affirmative action regime formation in Malaysia and South Africa. *Journal of Asian and African Studies*, 51(5), 511–527. doi:10.1177/0021909614550895.p1-19.
112. Lee, Y. T., Park, Y. T., Park, J. S., & Yi, B. K. (2018). Association between Electronic Medical Record System Adoption and Healthcare Information Technology Infrastructure. *Health Inform Res*, vol.24 , No.4. pp.327–339.
113. Liu, C. et al. Algorithms for verifying deep neural networks. *Foundations and Trends in Optimization* 4, 3–4 (2021), p244–404.
114. Lunenburg, F. C. (2010). Sexual Harassment: An Abuse of Power, *International Journal of Management Business and Administration*, Vol 13,NO 1.,pp 1
115. Lunenburg, F.C. (2011). Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset. *National forum of educational administration and supervision journal* ,Vol 29, No 4.,pp1-12.
116. M. Pettigrew. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, December , 24, 564.
117. Mamman, A., Kamoche, K., Zakaria, H. B., & Agbebi, M. (2018). Developing human capital in Africa: Carving a role for human resource professionals and practitioners. *Human Resource Development International*, 21(5), 444–462. doi:10.1080/13678868.2018.1464290
118. Manetje, O. & Martins, N. ,(2009). The relationship between organizational culture and organizational commitment, *Southern African Business Review*, Vol 13 No 1.,pp 78-111.

119. Mar Bornay-Barrachina. (2019). International Human Resource Management: How should employees be managed in an international context . DOI: 10.4018/978-1-5225-5781-4 p.175-190.
120. Masodi, Shabanan& Ahmadi. (2013). Survey Relationship Between Organizational Preference Towards Change , Iran Interdict plenary Journal of Contemporary Research in Business,vol:5, No:2.p1-22.
121. Mc Dermott, R. &O`Dell C. (2011). Overcoming Cultural Barriers Sharing Knowledge", Journal knowledge Management, vol:5, No:1 , pp:76-85.
122. Mendenhall, M. & Osland, J.S. (2002). An Overview of the Extant Global Leadership Research, Symposium Presentation, Academy of International Business, Puerto Rico, June.p.187.
123. Metcalfe, D.B. & Rees, C.J. (2005). Theorizing Advances in International Human Resource Development , Human Resource Development International, vol. 8, no. 4, pp. 449-465.
124. Meyer, K.E. & Xin, K.R. , (2018). Managing talent in emerging economy multinationals: Integrating strategic management and human resource management. The International Journal of Human Resource Management, 29(11), 1827–1855.
125. Montazerolghaem, Ahmad Reza; Waghmare, Mohammad Hossein; Leon-Garcia, Alberto (2020). Green Cloud Multimedia Networking: NFV/SDN Based Energy-Efficient Resource Allocation. IEEE Transactions on Green Communications and Networking. 4 (3): 873–889.
126. Nabhan, S. H. (2020). The Effect of Using Information Technology in Achieving the Quality of Accounting Information-Applied Study in Petroleum Products Company, Misan Branch. Alkut university college journal, 5(2), 50-69.
127. Naser Almutairi. (2011). The Impact of Organizational Culture on the Adoption of E-Management. Evidence from Public Authority for Applied Education and Training (PAAET) in Kuwait, International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 9; 2014 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 Published by Canadian Center of Science and Education., pp.60.
128. Neziraj, E., Berisha-Shaqiri, A., Pula, J. S., Kume, V., & Krasniqi, B. (2018). The Relation Between Information Technology and Innovation Process In Software And Not Software Industries In Kosovo. Information, 51(3/4), 159-171.
129. Nguyen Duc Huu (2022). Information Systems in International Human Resource Management (Ihram)- An Overview, <https://orcid.org/0000-0002-8862-2685> Vietnam Trade Union University. P. 2-16.

130. Nilsson, L., & Persson, J. (2007). Cash Management from a purchasing perspective: A study of the possibilities for Siemens PGI4 to utilize Cash Management in purchasing, Master Thesis. P55-60.
131. Normalini, Ramayah, T., & Kurnia, S. (2012). Antecedents and outcomes of human resource information system (HRIS) use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 603–623.
132. Nowduri, S. (2014). An Impact of Management Information Systems on Corporate Sustainability: A Survey. *International Journal of Business and Management*, Vol.9, Issue7.p176.
133. O’Neill, J. W, Beauvais. L.,& Scholl Richard W. (2001). The Use of Organizational Culture and Structure to Guide Strategic Behavior: An Information Processing Perspective , *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol 2, No 2.,pp.131-151.
134. O’Reilly, C.A., Chatman, J., Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Acad. Manag. J.* 34 (3), 487–616.
135. Okatan, K.; Alankus, O.B.(2017). Effect of organizational culture on internal innovation capacity. *J. Organ. Stud. Innov*, 4, p1-18.
136. Palmer, W. (2020). Information Technology Infrastructure: A Source of Entrepreneurs’ Economic Challenges. In: Baghdadi Y., Harfouche A., Musso M. (eds) *ICT for an Inclusive World. Lecture Notes in Information Systems and Organization*, vol 35. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-34269-7_2.
137. Pearl, J.(2019). The seven tools of causal inference, with reflections on machine learning. *Communications of the ACM* 62, 3, 54–60.
138. Peltonen .K.(2006). Influence and political processes in cyberspace. The case of global virtual teams. *International Journal of Cross Cultural Management*.p1-12.
139. Rao Subba. (2014). *International Human Resource Management , comparative IHRM management sustainability in Europe. Human Resource Management Journal*, 31(1), 120–142. p: 4-12.
140. Ray, Partha Pratim. (2018). An Introduction to Dew Computing: Definition, Concept and Implications - *IEEE Journals & Magazine* (<https://ieeexplore.ieee.org/document/8114187>). *IEEE Access*. 6: 723–737.
141. S. L. Wikins; W. G. Ouchi. (1983). Efficient of Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, September, 28, .468-481

142. S.P. Robbins. (1998). *Organizational Behaviors* , New Jersey: Prentice–Hall International ,Inc. 595.
143. Sanayei, A., Mousavi, S. F., & Yazdankhah , A. (2010). Group decision making process for supplier selection with VIKOR under fuzzy environment. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 24-30.
144. Savelsbergh C (2012). Team role stress: Relationships with team learning and performance in project teams. *Dev Learning Org Int J* 26: 67- 100.
145. Schreiber, A., & Brüggemann, M. (2017). Interactive visualization of software components with virtual reality headsets. In *2017 IEEE Working Conference on Software Visualization*. pp. 119-123.
146. Schuler, R. S., & Tarique, I. (2007). International human resource management: A North American perspective, a thematic update and suggestions for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 717–744.
147. Schuler, R. S., & Tarique, I. (2007). International human resource management: A North American perspective, a thematic update and suggestions for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 717–744.
148. Scullion, H. & J. Paauwe. (2004). International human resource management: recent develop- ments in theory and empirical research. In A.-W. Harzing & J. Van Ruysseveldt (eds), *International human resource management*: 65–88. Second edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
149. Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V. (2017). Linking Work Engagement to Job Performance Through Flexible Human Resource Management. *Advances in Developing Human Resources*, Vol.20, No.1, pp.72-87.
150. Shahzad, F., Luqman, R.A. Khan, A.R.,& Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview, *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, Vol 3, No 9,pp975-985.
151. Shakhovska, N., & Medykovskyy, M. O. (Eds.). (2018). *Advances in Intelligent Systems and Computing III: Selected Papers from the International Conference on Computer Science and Information Technologies, CSIT 2018, September 11-14, Lviv, Ukraine (Vol. 871)*. Springer.P155-160.
152. Siegmann, K. A., & Schiphorst, F. (2016). Understanding the globalizing precariat: From informal sector to precarious work. *Progress in Development Studies*, 16(2), 111–123. doi:10.1177/1464993415623118.
153. Sisk, T. (2017). *Democratization in South Africa: The elusive social contract (Vol. 4838)*. New Jersey: Princeton University Press. P . 13-24.

154. Slowikowski, S., & Jarratt, D. G. (2010). The impact of culture on the adoption of high technology products. *Marketing Intelligence & Planning*, 15(2), 97-105.
155. Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 104, 333-339.
156. Soloviov, E., and Danilov, A., (2020). Information systems infrastructure: core components of organization. *South Asian Journal of Engineering and Technology*. DOI: 10.26524/sajet.2020.6.p.1-19.
157. Soo W. K. And Narasimhan, R. (2002). Information System Utilization in Supply Chain Integration Efforts. *International Journal of Production Research*, Vol. 40, Issue 18, p45-85.
158. Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249–263. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>
159. Sparrow, P.R. (2007). Globalization of HR at function level: four UK-based case studies of the international recruitment and selection process, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, no. 5, pp. 845-867.
160. Sparrow, P.R. and Braun. (2007). Globalization of HR at function level: four UK-based case studies of the international recruitment and selection process , *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, no. 5, pp. 845-867.
161. Steen, E. V. (2011). Organizational beliefs and managerial vision. *Massachusetts Institute of Technology*, 1–22.
162. Steen, E. V. (2013). Organizational beliefs and managerial vision. *The Journal of Law, Economics and Organization*, 256–283.
163. Stocking Jr, G. W. (1966). Franz Boas and the Culture Concept in Historical Perspective 1. *American Anthropologist*, 68(4), 867-882.
164. Stone D, Deadrick D. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resources Management Review*.p.139-145
165. Sully Taylor, Orly Levy, Nakiye A. Boyacigiller, and Schon Beechler. (2008). Employee Commitment in MNCs: Impacts of Organizational Culture, HRM and Top Management Orientation's, *International Journal of Human Resource Management*. 19(4): 501-528.
166. Sun, R., Gregor, S., & Keating, B. (2016). Information technology platforms: Definition and research directions. *arXiv preprint arXiv:1606.01445*.p1.
167. Talaghani, Mohammad& Akhlagh, Esmaeil malek& Salimi, Mohammad Ali. (2013). The Impact of Information Technology Application On Personal Empowerment of Social Security Organization in Guilan Province “,

- Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business ,Vol: 5, No:1, pp:1089-1094 .
168. Tewari & Baul & Wagner. (2021). Robotics market revenue worldwide 2018-2025. Available January 2020, Journal Technology and Innovation, 1-30.
169. Tillmann, K., Goddard, A. (2008). Strategic management accounting and sense-making in a multinational company. *Manag. Account. Res.* 19 (1), 80–102.
170. Tong, Y. K. A. R. D. (2015). Managing complexity via the competing values framework. *Journal of Management Development*, 34(6), 635-673.
171. Tsui, A.S. (2007). From homogenization to pluralism: international management research in the academy and beyond , *Academy of Management Journal*, vol. 50, no. 6, pp. 1353-1364.
172. Tsui, A. S. , Wang, H. & Xin , K. R. (2006). Organizational Culture in China: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types , *Management and Organization Review*, Vol 2, No3, pp345-376 Blackwell Publishing Ltd.
173. Tuan, L.T. & Venkatesh, S. (2010). Organizational Culture and Technological Innovation Adoption in Private Hospitals , *International Business Research* Vol. 3, No. 3., pp144-153.
174. Tummers, J., Kassahun, A., & Tekinerdogan, B. (2019). Obstacles and features of Farm Management Information Systems: A systematic literature review. *Computers and Electronics in Agriculture*, 157(June 2018), Vol 20, Issue 9.p.31.
175. Ugoani J. N. N. (2013). Ethical Excellence through Employee Diversity Management in Nigeria. *Management and Administrative Sciences Review*, v. 2, n. 4, p. 343- 352.
176. Van Der West -Moynes , D. W., Pacheco, G., & Webber, D. J. (2012). Culture, participative decision making and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 430- 449.
177. Voorberg, S., Eshuis, R., van Jaarsveld, W., & van Houtum, G. J. (2021). Decisions for information or information
178. W. Harzing & J. Van Ruysseveldt. (2004). International human resource management: 65–88. Second edition. Thousand Oaks, CA: Sage. Happy
179. Wan, C., Chiu, C. Y., Peng, S., & Tam, K. P. (2007). Measuring cultures through intersubjective cultural norms: Implications for predicting relative identification with two or more cultures. *Journal of Cross- Cultural Psychology*, 38(2), 213-226.
180. Warner, M. (2010). In search of Confucian HRM: theory and practice in Greater China and beyond , *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, no. 12, pp. 2053-2078.

181. Weissenberger-Eibl, M. A., Almeida, A., & Seus, F. (2019). A system thinking approach to corporate strategy development *Systems*,7(1), 16. P.2.
182. Wen-Cheng, W., Chien-Hung, L., & Borzoi, L. (2010). Thinking of the Textbook in the ESL/EFL Classroom. *English language teaching*, 4(2), 91-96.
183. White, R. (2005). A strategic approach to building a consistent global rewards program', *Compensation & Benefits Review*, July/August, pp. 23-40.
184. Whyte, W., & Hennessy, C. (2017). Social Media use within medical education: a systematic review to develop a pilot questionnaire on how social media can be best used at BSMS. *Mede Publish*. doi: 10.15694/map. 2017.000083.
185. Wilhelms, R. W., Shaki, M. K., & Hsiao, C. F. (2009). How we communicate about cultures A standardization review of systems for classifying cultures, and a proposed model for. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 19(2), 96-105.
186. Wilton. (2013). Expatriates and the impact of cross-cultural training *Human Resource Management Journal*, 10(3), 20–78.
187. Zaqout, I. S., Abu-Naser, S. S., El Talla, S. A., & Al Shobaki, M. J. (2018). Information Technology used and it's Impact on the Participation of Administrative Staff in Decision-Making in Palestinian Universities Vol. 2, Issue 8, 7-26.
188. Zeira, Y., E. Harari & D.I. Nundi. (1975). Some structural and cultural factors in ethnocentric multinational corporations and employee morale. *Journal of Management Studies*, 12: 66–82.
189. Zhang, M. & Edwards, C. (2007). Diffusing best practice in Chinese multinationals: the motivation, facilitation and limitation, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, no. 12, pp. 2147-65.
190. Zhao, Y. C., Zhang, Y., Tang, J., & Song, S. (2021). Affordances for information practices: Theorizing engagement among people, technology, and sociocultural environments. *Journal of Documentation*, 77(1), 229–250. <https://doi.org/10.1108/jd-05-2020-0078>
191. Zuppo, C. M. (2012). Defining ICT in a boundaryless world: The development of a working hierarchy. *International journal of managing information technology*, 4(3), 13-22. DOI:10.5121/ijmit.2012.4302.

الملاحق



ملحق (A) قائمة الفحص

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البصرة

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

م / قائمة فحص

تروم طالبة البحث بأعداد الدراسة الموسومة — (دور نظم المعلومات الإدارية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية: الثقافية التنظيمية متغير تفاعلي) بتطبيقها لدى شركتكم الموقرة لغرض التعرف على علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة ومن أجل تحديد المشكلة الواقعية للدراسة ويطيب لنا أن نضع بين أيديكم (قائمة فحص) متضمنة مجموعة من الاسئلة للإجابة عليها من أجل التعرف على طبيعة المشكلات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة مع العلم ان:

1-البيانات التي ستحصل عليها الباحثة ستستخدم لغرض البحث العلمي وفي حدود هذه الدراسة حصراً ولا حاجة الى ذكر أسماء شخصية .

2- ستجد امام كل فقرة خيارات تتراوح بين (نعم , الى حد ما , كلا) ونرجو منكم وضع علامة (✓) امام الفقرة للخيار الذي ترونه مناسباً للإجابة.

شاكرين تعاونكم معنا ومتمنين لكم دوام التوفيق لمساهمتمكم لنا في نجاح هذه الدراسة

مع خالص الاحترام والتقدير ...

المقياس		الإبعاد	
نعم	الى حد ما	كلا	
تخطيط الموارد البشرية الدولية: هي عملية وضع خطط تمثل رؤية إدارة الموارد البشرية المستقبلية لإحتياجات المنظمة من تلك الموارد وطرق الحصول عليها من المصادر الداخلية والخارجية.			
			تقوم الإدارة بتحديد أحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من مختلف الجنسيات
			لدى الشركة خططاً بديلة لتوفير الموارد البشرية بغض النظر عن بلد الموظف
			تقوم الادارة بمشاركة للموظفين من جنسيات مختلفة في صياغة خطة الموارد البشرية الدولية
استقطاب وتدريب الموارد البشرية الدولية : هي الإجراءات التي من خلالها يتم جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على أداء الاعمال المطلوبة منها وتدريبها من اجل اختيارها وتوظيفها في المنظمات الدولية.			
			توظف الادارة الافراد العاملين من جنسيات متنوعة
			تهتم الشركة بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للوظائف من بلدان متنوعة
			توظف الشركة الأفراد من جنسيات مختلفة الذين يتمتعون بمهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل مناصب إدارية مهمة
			تشرك ادارة الشركة العاملين من جميع الجنسيات في دورات تدريبية بهدف تنمية مهاراتهم.
			تقوم الشركة بتطوير قدرات العاملين من مختلف الجنسيات بما يتناسب مع متطلبات العمل
			تمنح الشركة الأفراد من جنسيات مختلفة للمشاركة في تصميم البرامج التدريبية
التعويضات للموارد البشرية الدولية : وهي مجموعة من الأجور والمرتبات والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية مقابل جهد معين يقوم به الموظفون.			
			هناك مكافأة للأفراد من جميع الجنسيات الذين يتمتعون بقدرات إبداعية كبيرة
			تمنح الإدارة مكافآت لساعات العمل الإضافية للموظفين بغض النظر عن جنسياتهم.
			تعمل الشركة على تحديث نظام التعويضات الخاص بها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية مثل (التأمين الصحي ، السفر ، التقويض) لجميع الموظفين.

الملحق (E) أسماء السادة المحكمين

الجامعة	الاختصاص	أسم المحكم	ت
جامعة الموصل	إدارة معرفة	أ.د. عامر عبد الرزاق عبد الحسن	1
جامعة بغداد	بحوث عمليات	أ.د. قاسم نايف علوان المحيوي	2
جامعة كربلاء	موارد بشرية	أ.د. رشا عباس عبود الربيعي	3
جامعة كربلاء	ادارة استراتيجية	أ.د. سحر عباس حسين	4
جامعة كربلاء	نظرية منظمة	أ.د. احمد عبدالله الشمري	5
جامعة شط العرب	إدارة إستراتيجية	أ.د. طاهر محسن الغالبي	6
جامعة المعقل	إدارة إستراتيجية	أ.د. محمد حسين منهل	7
جامعة شط العرب	بحوث عمليات	أ.د. محمد عبود طاهر	8
جامعة اوروك	إدارة انتاج وعمليات	أ.د. اكرم احمد الطويل	9
الجامعة التقنية الإدارية	إدارة انتاج	أ.د. صفاء مهدي هادي	10
جامعة كربلاء	موارد بشرية	أ.د. حسين حريجة	11
جامعة النجف	موارد بشرية وسلوك تنظيمي	أ.د. علي رزاق العابدي	12
جامعة البصرة	إدارة جودة	م.د. عبد الرحمن الرحماني	13
جامعة العلوم والتكنولوجيا	نظرية وسلوك تنظيمي	د. حسن عودة عبدالله	14

اسماء المحكمين الاجانب الذين عرضت عليهم قائمة الفحص والاستبانة

المنصب	اسم المسؤول	
chief of staff	James David smith	1
manager	Ian luise parood	2
supervisor	Peter Joruis patris	3

ملحق (D) الاستبانة

أولاً :- العوامل الديموغرافية

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- العمر :

(25-20) (35-25) (45-35) (55-45)
(55 - فأكثر)

3- المؤهل العلمي :

أعدادية دبلوم بكالوريوس دبلوم عالي
ماجستير دكتوراه

4- سنوات الخدمة:

(5-1) سنة (10-6) سنة (15-11) سنة (16- فأكثر)

5- المركز الوظيفية :

مدير معاون مدير رئيس قسم
معاون رئيس قسم رئيس شعبة

6- الجنسية :

عراقي عربي أجنبي

ثانياً :- فقرات مقاييس الدراسة

المحور الأول :- المتغير المستقل (نظم المعلومات الإدارية)

هي أنظمة أدارية تساعد الإداريين ومستخدمي المعلومات على القيام بأعمالهم ، حيث تستخدم مجموعة من الأجهزة والتقنيات والشبكات وقواعد البيانات وتطبيقات الأعمال والموارد البشرية الأساسية التي تسمح بتدفق المعلومات بين الأفراد والمنظمات (O'Brien & Marakas, 2011 : 32).

المقياس					الفقرات	ت
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
أولاً :- الموارد البشرية : هم مجموعة من الموظفين المسؤولين عن (تصميم ، إدارة ، تشغيل) نظم المعلومات داخل المنظمات (O'Brien & Marakas, 2011 : 32).						
					يتوافر لدى الشركة العدد الكافي من الموظفين متعددي الجنسيات ذوي الكفاءة في مجال نظم المعلومات الإدارية.	1
					تمتلك الشركة رؤية مستقبلية في مجال أنظمة المعلومات الإدارية.	2
					تمتلك الشركة ثقافة نظم المعلومات الإدارية.	3
ثانياً :- الموارد المادية : هي جميع الأجهزة والمعدات المادية المستخدمة في خزن ومعالجة البيانات والمعلومات داخل المنظمات (O'Brien & Marakas, 2011 : 32).						
المقياس					الفقرات	ت
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
					تمتلك الشركة ادوات ووسائل وتقنيات معلومات حديثة.	4
					تهتم الشركة بصيانة الاجهزة والادوات التكنولوجيه باستمرار .	5
					توفر الشركة اجهزة الحاسوب الحديثة لجميع موظفيها .	6

ثالثاً :- البرمجيات : هي (التعليمات ، اللغة ، العمليات) الحاسوبية التي توفر للموظفين داخل المنظمة إمكانية استخدام أجهزة الحاسوب (Allahow et al.,2018:4).

ت	الفقرات	المقياس				
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتقف بشدة
7	تعتمد الشركة على أنظمة تكنولوجية متنوعة لاداء اعمالها.					
8	تهتم الشركة بتدريب موظفيها على برامجيات الحاسوب المتطورة.					
9	تعتمد الشركة على تبادل المعلومات بواسطة البرمجيات المتطورة التي تملكها.					

رابعاً :- شبكات الأتصال: هي عبارة عن أنظمة أتصال تربط الأشخاص و المنظمات و الإدارات لمشاركة المعلومات عبر شبكات الويب العالمية (Allahow et al.,2018:4).

ت	الفقرات	المقياس				
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتقف بشدة
10	توفر الشركة شبكة الأتصال (Wi – Fi) لتسهيل الاتصالات بين الموظفين في مختلف المستويات.					
11	تهتم الشركة بتدريب موظفيها على برمجيات الحاسوب المتطورة والحديثة.					
12	تعتمد الشركة على تبادل المعلومات بواسطة البرمجيات الحديثة التي تمتلكها.					

خامساً :- قواعد البيانات : هي مجموعة من البيانات والمعلومات المترابطة ببعضها البعض ، ولها علاقة متبادلة فيما بينها ، حيث يمكن معالجتها وأسترجاعها والبحث عنها بسهولة (Fridawati et al ., 2019 : 702).

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
13	تمتلك الشركة قواعد بيانات متنوعة.				
14	تعمل الشركة على تحديث قواعد البيانات باستمرار.				
15	يمكن للموظفين الوصول الى قواعد البيانات بسهولة وبسرعة.				

المحور الثاني :- المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية)

هي الإدارة المعنية بشؤون الموارد البشرية الدولية في الشركات متعددة الجنسيات ، أو الشركات التي لها فروع في دول مختلفة ، حيث تمتلك هذه الشركات عدد كبير من الموظفين ذوي الجنسيات المختلفة ، أذ تعمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية على اختيارهم و تدريبهم وتقييمهم مع مراعاة الأختلافات الثقافية فيما بينهم (Feng , 2016 : 42) .

أولاً :- تخطيط الموارد البشرية الدولية :- هي عملية وضع خطط تمثل رؤية إدارة الموارد البشرية المستقبلية لأحتياجات المنظمات من الموارد وكيفية الحصول عليها من مصادرها سواء كانت مصادر داخلية أو خارجية (Omar , 2017 : 273) .					
ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
16	توفر الإدارة نظام معلومات فعال يخدم عملية تخطيط الموارد البشرية متعددة الجنسيات.				
17	لدى الشركة خطط مستقبلية لتوفير الموارد البشرية بمختلف جنسياتهم.				
18	تقوم الإدارة بالتحديد المسبق لعدد من المهارات المطلوبة التي تخدم متطلبات عمل الشركة.				

19	تحدد الإدارة احتياجاتها من الموارد البشرية الدولية متعددة الثقافات القادرة على تحقيق الميزة التنافسية.
----	--

ثانياً :- أستقطاب وتدريب الموارد البشرية الدولية : هي مجموعة من الإجراءات التي من خلالها يتم جذب وأستقطاب وتدريب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية ذات الجنسيات المتعددة ومن بلدان متعددة لأنجاز الاعمال المطلوبة منها (:Feng,2016 : 285).

ت	الفرقات	المقياس			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
20	سياسات استقطاب الافراد في الشركة عادلة وشفافة.				
21	يتم استقطاب الكفاءات في الفروع التابعة وفق سياسة المقر الرئيسي للشركة.				
22	تخضع عمليات التوظيف الى اللوائح والقوانين المحلية.				
23	سياسات التوظيف مرنة لكسب موظفين جدد.				
24	تتأثر الشركات التابعة بثقافة البلد الذي تعمل به.				
25	هناك اختلاف في سياسات التوظيف مقارنة مع الشركات الدولية الاخرى.				
26	تتوافق برامج التدريب والتطوير مع مؤهلات الموارد البشرية المتوفرة في الشركة.				
27	تهتم الشركة ببرامج التدريب والتطوير التي تزيد من خبرات الافراد بالعمل.				
28	يتأثر الموظفين في الشركة ببرامج التدريب والتطوير.				
29	تؤثر برامج التدريب والتطوير على اداء الموظفين في الشركة.				

ثالثاً :- التعويضات للموارد البشرية الدولية : هي مجموعة من (الأجر ، الرواتب ، الحوافز) سواء كانت مادية أو معنوية ، مقابل جهد محدد يؤدي الأفراد العاملين بمختلف جنسياتهم (:Feng , 2016 : 285).

المقياس					الفقرات	ت
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
					اجراءات الترقية والترفيح في الشركة عادلة وشفافة .	30
					نظام الرواتب والاجور في الشركة متطور وشفاف.	31
					هنالك حوافز ومكافاة متنوعة حسب العمل الذي ينجزه الافراد في الشركة.	32
					تمنح الشركة اجور اخرى للاعمال الأضافية.	33

المحور الثالث :- المتغير التفاعلي (الثقافة التنظيمية)

هي مجموعة من (القيم التنظيمية ، والعادات المرتبطة بأساليب التعامل ، والأفكار ، المعتقدات و الاعراف) السائدة في المنظمات (Almutairi , 2014 : 60) .

المقياس					الفقرات	ت
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
					يتم تشجيع الموظفين على تطوير أفكار جديدة والتقدم من قبل الإدارة.	34
					يشارك الموظفون المعلومات والمعرفة مع بعضهم البعض ، وهم منفتحون على الأفكار الجديدة .	35
					يمكن إتاحة مشاركة موظفين الإدارة في المقترحات الخاصة بأشكال وأنواع المجتمع.	36

ثانياً :- **المعتقدات التنظيمية** : هي عبارة عن تصورات راسخة في أذهان الأفراد من خلال (بيئة العمل ، الحياة الاجتماعية ، طبيعة العمل ، المهام والواجبات) التي تؤثر على الأفراد داخل المؤسسات أو المنظمات (Almutairi , 2014 : 60).

المقياس					الفقرات	ت
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
					يوجد قناعة مشتركة لدى الموظفين في الشركة بأهمية المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات .	37
					يثق الموظفون بإدارة الشركة لأنها تمنحهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز عملهم.	38
					تهتم الإدارة بالتحديات التي تؤثر في علاقات الموظفين وتعمل على مواجهتها بشكل استباقي.	39

ثالثاً :- **الأعراف التنظيمية** : هي المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة وبيئة العمل (Almutairi , 2014 : 60).

المقياس					الفقرات	ت
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
					سهلت الأعراف السائدة بين الموظفين الى الانتقال من الأعمال التقليدية الى الاعمال التجارية.	40
					الأعراف السائدة بين الموظفين تسعى الى التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل.	41
					تساعد الأعراف السائدة بين الموظفين على خلق مناخ يعزز الأبداع والابتكار .	42

رابعاً :- **التوقعات التنظيمية** : هي مجموعة من التوقعات التي يتوقعها الفرد او المنظمة من خلال فترة عمل الفرد داخل المنظمة (Almutairi , 2014 : 60).

المقياس					الفقرات	ت
لا أتقف بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
					يتوقع الموظفون من الإدارة تفويض السلطة اللازمة لحل المشكلات التي تعترض عملهم.	43
					تعمل الإدارة على توسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات الإدارية .	44
					الموظف المسؤول عن أتمام العمل لأتخاذ معظم القرارات.	45



Re.:

Date:

شركة نفط البصرة
قسم العلاقات العامة
شؤون المواطنين
السازد : ٤٢١٧
التاريخ : ٢٠٢٢/١٠/٢٠

شركة نفط البصرة
الهيئة العامة
للموارد البشرية
٤١٧٦٩
٢٠٢٢/١٠/٢٠
قسم العلاقات

إلى/شركة نفط البصرة/هيئة تشغيل الرميثة
م/تسهيل مهمة

تحية طيبة..

يرجى تفضلكم بتسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا / الماجستير (هبه يوسف عبد) في قسم ادارة الاعمال و ذلك لغرض الحصول على البيانات و المعلومات الخاصة برسالتها الموسومة (دور نظم المعلومات الادارية في ادارة الموارد البشرية الدولية : الثقافة التنظيمية متغير تفاعلي)

مع التقدير...

ا. د. ندوة هلال جودة
معاون العميد للشؤون العلمية و الدراسات العليا
٢٠٢٢/١٠/٢٠

*نسخه منه إلى //

- مكتب معاون العميد للشؤون العلمية و الدراسات العليا .. مع التقدير.
- ادارة الاعمال / مذكرتكم بتاريخ ٢٠٢٢/١٠/١٦.
- وحدة الدراسات العليا- مع الاوليات.
- الصادرة

ناظم / مي

هبة يوسف عبد

محمد لعائديت مع التقدير

وكيل مدير قسم العلاقات العامة



Re.:

Date:

التاريخ : ٢٠٢٢/١١/٢

الى / Eni company

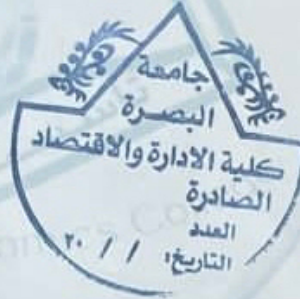
م / تسهيل مهمة

تحية طيبة...

يرجى تفضلكم بتسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا / ماجستير
(هبة يوسف عبد) قسم إدارة الاعمال وذلك لغرض حصولها على البيانات والمعلومات
الخاصة ببحثها الموسوم (دور نظم المعلومات الادارية في إدارة الموارد البشرية
الدولية : الثقافة التنظيمية متغير تفاعلي)

مع التقدير

ا.د. ندوه هلال جودة
معاون العميد للشؤون العلمية و الدراسات العليا
٢٠٢٢/١١/٢



نسخه منه الى :

*مكتب السيد معاون العلمي للشؤون العلمية والدراسات العليا... مع التقدير
*وحدة الدراسات العليا... مع الاوليات
*الصادرة

ZFOD
FSE Supervisor
Maurizio Gasparri

دعاء....



Re.:

Date:

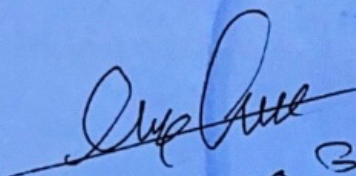
الى // BP Company

م // تسهيل مهمة

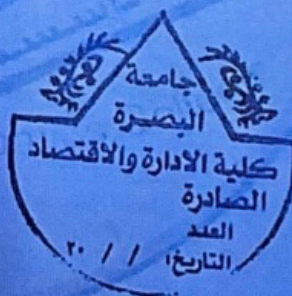
تحية طيبة

يرجى تسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا / الماجستير (هبة يوسف عبد) في قسم ادارة الاعمال لغرض الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة ببحثه الموسوم ((نظم المعلومات الادارية في ادارة الموارد البشرية الدولية : الثقافة التنظيمية متغير ثقافتي))

مع التقدير


Bonanno Giovanni
Roo HSE Supervisor

ا.د. ندوة هلال جودة
معاون العميد للشؤون العلمية
٢٠٢٢ / ١٠ / ١٨



نسخة منه الى ///

- * قسم ادارة الاعمال / مذكرتكم بتاريخ ١٦ / ١٠ / ٢٠٢٢ .. مع التقدير.
- * الدراسات العليا / مع الاوليات .
- * الشخصية .
- * الصادرة ...



Re.:

Date:

المى / Taam company

م / تسهيل مهمة

تحية طيبة...

يرجى تفضلكم بتسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا / ماجستير
(هبة يوسف عبد) قسم إدارة الاعمال وذلك لغرض حصولها على البيانات والمعلومات
الخاصة ببحثها الموسوم (دور نظم المعلومات الادارية في إدارة الموارد البشرية
الدولية : الثقافة التنظيمية متغير تفاعلي)

مع التقدير

ا.د. ندوه هلال جودة

معاون العميد للشؤون العلمية و الدراسات العليا

٢٠٢٢/١١/٢



Manager

*مكتب السيد معاون العلمي للشؤون العلمية والدراسات العليا... مع التقدير

*وحدة الدراسات العليا... مع الاوليات

*الصادرة

دعاء....



Re :
Date:

للـ / Baker Hughes company

م / تسهيل مهمة

تحية طيبة...

يرجى تفضلكم بتسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا / ماجستير
(هبة يوسف عبد) قسم إدارة الاعمال وذلك لغرض حصولها على البيانات والمعلومات
الخاصة ببحثها الموسوم (دور نظم المعلومات الادارية في إدارة الموارد البشرية
الدولية : الثقافة التنظيمية متغير تفاعلي)

مع التقدير

ا.د. نوره هلال جودة
معاون العميد للشؤون العلمية و الدراسات العليا
٢٠٢٢/١١/٢



نسخه منه الي: /

*مكتب السيد معاون العميد للشؤون العلمية و الدراسات العليا ... مع التقدير
*وحدة الدراسات العليا... مع الاوليات
*الصغيرة

Abstract

The study aims to: Identify the impact of management information systems on international human resource management practices and the moderating role of organizational culture in some of the oil licensing companies in Basra Governorate. In this study, the analytical approach was used because the study is applied in more than one company, and a special questionnaire form was developed to ensure that there is an impact and correlation relationship between the main variables of the study and its sub-dimensions, so the researcher distributed an electronic questionnaire form via e-mail to a sample of (200) Manager and official in some of the oil licensing companies, which were analyzed and clarified the most important findings.

The most important conclusions: The results of the analysis showed that there is a statistically significant correlation between the independent variable (management information systems) and the dependent variable (international human resource management practices), through the use of management information systems in senior management and all levels, which led to the improvement of international human resource management practices in Some of the oil licensing companies, as the use of management information systems in their administrative and technical work helped the company's management to carry out international human resource management practices (planning, recruitment, training, and compensation) faster and better than it was in the past. The existence of an interactive effect of the organizational culture as a whole on the relationship between management information systems and international human resource management practices, although there were three items out of five that had an interactive role on the relationship between management information systems and international human resource management practices.

The most important recommendations: It is possible to benefit from the results of the current study by strengthening and supporting the adoption of management information systems in some of the oil licensing companies in Basra Governorate, in order to improve their international human resources management practices, which are like the wall that surrounds the concerned companies and helps them to develop and keep pace with the changes taking place in The modern environment, and enables it to compete with other companies and outperform them if it is used efficiently and thus will lead to the improvement of international human resources management practices in terms of (planning, recruitment, training, compensation),

Abstract

and work to remedy and reduce cognitive biases with regard to (organizational culture). International companies have managers, officials and employees from different countries and they have different values, customs, traditions, customs and beliefs, which requires problem-solving, decision-making and negotiation between individuals within the companies concerned, by conducting communication between them through digital platforms that help in negotiation and discussions and their acquisition of new cultures through communication among themselves.

Originality: This study came to bridge the gap in the absence of an Arab and foreign study that had dealt with these three variables in one hypothetical model, as well as the fact that this study is one of the first Arab studies that dealt with the concept of international human resource management practices as it is one of the important topics in the field of international business and resource management. In addition, this study is considered the first study in the University of Basra that was applied in foreign companies, and it showed the importance of using information systems in the concerned companies as it facilitated the process of communication between managers in the parent companies and subsidiaries.

Keywords: **Management Information Systems, Human Resource Management practices, International Management, Organizational Culture, Multinational Companies.**

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Basrah

College of Administration and Economics

Department of Business Administration



**The role of management information systems in
international human resources management Practices:
organizational culture is a Moderating variable**

**(An analytical study of some oil licensing companies in
Basra Governorate)**

Thesis submitted by

Hiba Yousif Abed

**To the Council of the College of Administration and Economics /
University of Basrah**

**It is part of the requirements for a Master of Science in Business
Administration**

Under the supervision of Prof. Dr.

Rasha Mahdi Saleh

2023